Työraportteja 113/2022 Working Papers

TYÖYHTEISÖJEN JA JOHTAMISEN DIALOGINEN KEHITTÄMINEN

Työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja uudistumisen tekijät

SoteDialogit-hankkeen artikkelikokoelma

Tampereen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Työelämän tutkimuskeskus

Työraportteja 113/2022 Working Papers

Toimittajat

Sirpa Syvänen
Kaija Loppela
Riitta Kolehmainen

TYÖYHTEISÖJEN JA JOHTAMISEN DIALOGINEN KEHITTÄMINEN

Työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja uudistumisen tekijät

SoteDialogit-hankkeen artikkelikokoelma

Tampereen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Työelämän tutkimuskeskus

SoteDialogit muutoksessa
Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto
Vipuvoimaa EU:lta 2014–2020
SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ
Tampereen yliopisto
UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND
LAPIN AMK
Lapland University of Applied Sciences
SeAMK
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Toimittajat: Sirpa Syvänen, Kaija Loppela ja Riitta Kolehmainen
Taitto: Grano Oy
Kannen kuva: Jonne Renvall

© Tekijät, Työelämän tutkimuskeskus ja Tampereen yliopisto 2022

ISBN 978-952-03-2634-0 (painettu julkaisu)
ISBN 978-952-03-2635-7 (verkkojulkaisu)
ISSN 2489-8899 (painettu sarja)
ISSN 2489-8902 (verkkosarja)

Painopaikka: Grano Oy, Tampere.

Tampereen yliopiston sähköiset julkaisut trepo.tuni.fi

Sisältö

Esipuhe i
Johdanto iii

1. **Itseohjautuvuuden toteutuminen vanhustyön toimintaympäristössä – itseohjautuvuuden elementit, kehittämistarpeet ja esimiehen tuen merkitys** 1
Soile Saari

2. **Itse- ja yhteisohjautuvuuden dialoginen kehittäminen – esimerkkinä kotihoito** 13
Kati Tikkamäki

3. **Työhyvinvointi ja uudistuminen sekä hyvinvoivan työyhteisön vaikutus uudistumismyönteisyyteen** 33
Johanna Kotamäki

4. **Tutkitun tiedon käyttö vanhustyön toimintaympäristöissä esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemana** 49
Virpi Maijala, Kaija Loppela ja Jenni Kulmala

5. **Dialogisella kehittämisellä tukea erityisopetuksen ja erityisen tuen henkilöstön työhyvinvointiin** 65
Kati Tikkamäki, Johanna Pulkkinen, Virpi Sillanpää ja Riitta Kolehmainen

6. **Työlähtöisen kehittämisen mahdollisuudet lastensuojelun sijaishuollossa** 83
Anne Puro ja Teija Kynkäänniemi

7. **Työhyvinvoinnin johtaminen lastensuojelun sosiaalityössä – esihenkilöiden kokemuksia koronan aiheuttamasta poikkeusajasta** 97
Laura Nyyssönen, Sanna Laulainen, Janissa Miettinen ja Juha Hämäläinen

8. **Työhyvinvointi lastensuojelussa – näkökulmana huoli työkaverin jaksamisesta** 113
Sisko Piippo

9. **Näyttöön perustuvan toiminnan kehittäminen lapsi- ja perhepalveluissa – teorian ja käytännön vuoropuhelu** 125
Janissa Miettinen, Taru Kekoni, Virpi Jylhä, Riikka Mauno ja Sanna-Riitta Junnonen

10. **Lastensuojelun työhyvinvoinnin mittaaminen ja tulokset** 141
Piia Seppälä, Laura Nyyssönen, Janissa Miettinen, Juha Hämäläinen ja Andreas Baldschun

Esipuhe

Tämä artikkelikokoelma sisältää Euroopan sosiaalirahaston 2019–2022 rahoittaman *SoteDialogit muutoksessa – Johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus* -kehittämishankkeessa työskennelleiden asiantuntijoiden ja heidän kollegoidensa kirjoittamia teoreettisia ja käytännönläheisiä artikkeleita.

Hankkeeseen osallistui vanhuspalveluiden, lasten, nuorten ja perheiden palveluiden, lastensuojelun sekä perus- ja erityisopetuksen työpaikkojen henkilöstöä eri puolilta Suomea.

Artikkeleissa kuvataan, miten työhyvinvointia, työhyvinvoinnin johtamista ja johtamisosaamista sekä organisaatioiden kehittämistä voidaan käsitteellistää, ymmärtää ja kehittää tutkimusavusteisesti, yhteistoiminnallisesti ja dialogisesti. Artikkelit kuvaavat eri ilmiöiden ja näkökulmien kautta SoteDialogit-hankkeessa tehtyä kehittämistyötä, menetelmiä, tuloksia sekä teoreettismetodisia lähestymistapoja, joita hankkeen neljä eri toteuttajaa – Tampereen ja Itä-Suomen yliopistot ja Lapin ja Seinäjoen ammattikorkeakoulut ovat soveltaneet eri pilottiorganisaatioiden kehittämistyössään.

Kirja on suunnattu hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveysalan sekä perus- ja erityisopetuksen työpaikoille ja tiimeille sekä niiden johdolle, esihenkilöille, eri ammattiryhmille ja työntekijöille sekä tutkijoille, opettajille, opiskelijoille, työyhteisöjen kehittäjille, konsulteille ja työnohjaajille.

Johdanto

Sirpa Syvänen ja Kaija Loppela

Tervetuloa *SoteDialogit muutoksessa – Johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus* -kehittämishankkeen (jatkossa SD-hanke) monitieteisen artikkelikokoelman pariin. Tämä kirja koostuu hankkeessa työskennelleiden asiantuntijoiden ja heidän kollegoidensa kirjoittamista teoreettisista ja empiirisistä artikkeleista. Niissä kuvataan, miten työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista, johtamisosaamista ja organisaatioiden kehittämistä voidaan käsitteellistää, ymmärtää ja kehittää tutkimusavusteisesti, yhteistoiminnallisesti ja dialogisesti.

Hankkeessa sovelletun dialogisen johtamisen, kehittämisen ja organisaation teoreettisen viitekehyksen mukaan onnistuessaan yhteiskehittäminen saa aikaan myönteisiä vaikutuksia tuloksellisuuteen, innovatiivisuuteen ja työelämän laatuun. Ne vaikuttavat myös kestävään työelämään ja kilpailukykyyn. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015)

Artikkelit kuvaavat eri ilmiöiden ja näkökulmien kautta hankkeessa tehtyä kehittämistyötä, menetelmiä, tuloksia sekä teoreettismetodisia lähestymistapoja, joita hankkeen neljä eri toteuttajaa ovat soveltaneet vastuullaan olleessa kehittämistyössä ja pilottiorganisaatioissa. Kirjassa ovat edustettuina kaikki hankkeen kohdeorganisaatioiden tehtäväalueet.

1. SoteDialogit-hankkeen esittely

SD-hanke toteutettiin vuosina 2019–2022 ja sitä rahoitti Euroopan sosiaalirahasto ja hallinnoi Sosiaali- ja terveysministeriö. Hankkeen toteuttajia ovat olleet Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskus päätoteuttajana ja osatoteuttajina Itä-Suomen yliopisto, Lapin ammattikorkeakoulu ja Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Yhteistyotahoja ovat olleet Talentia ry, SuPerliitto sekä Kunteko/Kuntatyö2030-ohjelma. Hankkeen yhteistyöorganisaatiot, joita hankkeessa kutsuttiin piloteiksi, edustavat vanhustyön, lastensuojelun, lasten, nuorten ja perheiden palveluja sekä erityisopetusta. Eri toteuttajilla oli omat vastuupilottinsa, joiden kanssa yhteistoiminnallista kehittämistyötä tehtiin reilun kolmen vuoden ajan.

Hankkeen tavoitteena oli kehittää dialogisesti ja yhteistoiminnallisesti osallistuvien organisaatioiden henkilöstön työtä ja osaamista, organisaatioiden rakenteita sekä palveluprosesseja. Tavoitteena oli myös vastuullisen, osaavan, tavoitteellisen ja dialogisen työhyvinvoinnin johtamisen ja johtamisosaamisen vahvistaminen ja

tukeminen. Keskeisessä roolissa oli myös parantaa työntekijöiden ja esihenkilöiden metataitoja, joita ovat dialogisuus, reflektiivisyys, muutos- ja uudistumiskyky sekä digitaalisuus ja teknologian hyödyntäminen ja käyttö. Kehittäminen kohdentui myös psykososiaalisten riskien ennaltaehkäisemiseen, paikantamiseen ja poistamiseen.

Kukin toteuttaja ohjasi dialogista kehittämistyötä oman viitekehyksensä avulla ja käytti erilaisia kehittämismenetelmiä ja työkaluja. Kehittämistapa oli tutkimusavusteinen, yhteistoiminnallinen ja dialoginen. Hankkeeseen osallistuneiden pilottiorganisaatioiden oppimista ja uudistumista edistettiin luovuutta ja innovointia aktivoivilla, osallistavilla ja dialogisilla menetelmillä ja työkaluilla. Niitä ovat olleet muun muassa moniammatilliset kehittämisryhmät, kehittämistilaisuudet ja kohtaamot, ennakoivat tulevaisuusdialogit, Keskustellen työkuntoon -toimintamalli ja dialogia edistävät työkalut, joita ovat muun muassa dialogipiiri, dialogikapula, dialogikortit sekä OPERA ja vaaka -ryhmätyömenetelmät. (Piippo, Syvänen & Kolehmainen 2022)

Hankkeen toteutukseen vaikutti merkittävästi vuoden 2020 keväällä alkanut maailmanlaajuinen COVID-19 koronapandemia, jonka vuoksi hankkeen osapuolet joutuivat yllättäen siirtymään etänä tapahtuvaan toimintaan ja kehittämiseen teknologian välityksellä. Pandemian vuoksi hankkeen neljä toteuttajaa, kehittämistyön ohjaajat sekä pilottiorganisaatiot joutuivat opettelemaan teknologiatuetun työyhteisöjen kehittämistavan (Syvänen & Loppela 2022).

Hankkeen alussa ja lopussa kaikille hankkeeseen osallistuneille organisaatioille tehtiin laaja työhyvinvoinnin tilaa mittaava kysely. Kyselyn alkumittauksissa saatiin selville organisaatio-, työyhteisö- tai tiimikohtaisia kehittämistarpeita, joihin pohjautuen jokaiselle pilottityöyhteisölle tehtiin oma kehittämissuunnitelma, jota täydennettiin työyhteisöjen tai tiimien kehittämistilaisuuksissa esille tulleilla kehittämistarpeilla ja -tavoitteilla. Hankkeen lopussa kysely toistettiin, jolloin saatiin arvokasta tietoa kehittämistyöhön osallistuneiden organisaatioiden työhyvinvoinnin tilasta sekä hankkeen kehittämistyön vaikuttavuudesta. Kyselyn loppumittauksen tuloksia on hyödynnetty hankkeeseen osallistuneissa organisaatioissa jatkokehittämisen suunnittelussa.

Kyselyn tausta on 1980–1990-luvuilla, jolloin sitä nimitettiin *Quality of Working Life* eli Työelämän laatu -kyselyksi (Kasvio, Nakari, Kalliola, Kuula, Pesonen, Rajakaltio, Syvänen 1994). Kysely pohjautui Lawlerin, Nadlerin ja Cammanin (1980) työelämän laatu -liikkeen kehittämään *Organisational Assessement* lähestymistapaan (OA-malli) ja siinä yhdistyvät toisiinsa tuloksellisuuden ja työelämän laadun ilmiöt ja niihin samanaikaisesti vaikuttavat organisatoriset tekijät. Myöhemmin kyselyyn on lisätty väitöskirjojen, eri tutkimusten ja kehittämishankkeiden

tulosten pohjalta (mm. Syvänen 2003; Syvänen ym. 2015; Syvänen, Tikkamäki & Loppela 2019) uusia muuttujia liittyen keskeisiin työelämän laadun, työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden, uudistumisen, oppimisen, kehittämisen ja luovuuden ilmiöihin.

SD-hankkeessa kyselystä työstettiin kaksi eri versiota, joista toinen kohdennettiin vanhuspalveluiden ja erityisopetuksen työyhteisöille ja toinen lastensuojelun sekä lasten, nuorten ja perheiden palveluja tuottaville työyhteisöille. Ensin mainittu nimettiin yleiseksi työhyvinvointikyselyksi ja jälkimmäinen lastensuojelun LaSu-kyselyksi. LaSu-kyselyn loppuosaan lisättiin lastensuojelun työhyvinvoinnin erityisiin piirteisiin kohdentuvia kysymyksiä ja muuttujia ja siitä muodostettiin myös työhyvinvoinnin itsearviointimittaristo. COVID-19 pandemian vuoksi kyselyn loppumittaukseen lisättiin avokysymys pandemian vaikutuksista työhön, työyhteisöihin, johtamiseen ja asiakkaisiin. Tuloksia pandemian vaikutuksista hankkeeseen osallistuviin osapuoliin ja dialogiseen kehittämiseen löytyy Syväsen & Loppelan artikkelista (2022).

SD-hankkeen sivuston (https://projects.tuni.fi/sotedialogit/) kautta on mahdollista tutustua tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin hankkeen tavoitteisiin, osallistuneisiin organisaatioihin, toteuttajiin ja yhteistyötahoihin, kehittämistapoihin ja -menetelmiin sekä dialogisiin työkaluihin ja hankkeen tuotoksiin ja tuloksiin.

2. Artikkelikokoelman kuvaus ja sisältö

Artikkelien teemat, sisällöt ja tulokset kumpuavat SD-hankkeesta ja sen dialogiin ja yhteistoimintaan eri osapuolten kesken perustuvasta kehittämistyöstä. Työhyvinvointiin, työhyvinvoinnin johtamiseen ja johtamisosaamiseen sekä dialogin, reflektiivisyyden, uudistumiskyvyn ja digitaalisuuden metataitoihin liittyviä teemoja, aiheita ja ilmiöitä käsitteellistetään ja analysoidaan eri menetelmin. Valittu tarkastelutapa mahdollistaa kehittämistyön toteutuksen ja tulosten analyysin, mikä edistää niiden hyödyntämistä työelämän kehittämisen eri konteksteissa ja jatkohankkeissa.

Seuraavassa kuvataan artikkelit niiden esittämisjärjestyksessä, kirjoittajat sekä tuodaan esille keskeiset sisällöt, erityisteemat ja uutuusarvo.

Vanhuspalvelut

1. Soile Saari: Itseohjautuvuuden toteutuminen vanhustyön toimintaympäristössä: Itseohjautuvuuden elementit, kehittämistarpeet ja esimiehen tuen merkitys.

2. Kati Tikkamäki: Itse- ja yhteisohjautuvuuden dialoginen kehittäminen – esimerkkinä kotihoito.
3. Johanna Kotamäki: Työhyvinvointi ja uudistuminen sekä hyvinvoivan työyhteisön vaikutus uudistumismyönteisyyteen.
4. Virpi Maijala, Kaija Loppela ja Jenni Kulmala: Tutkitun tiedon käyttö vanhustyön toimintaympäristöissä esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemana.

Erityisopetus

5. Kati Tikkamäki, Johanna Pulkkinen, Virpi Sillanpää ja Riitta Kolehmainen: Dialogisella kehittämisellä tukea erityisopetuksen ja erityisen tuen henkilöstön työhyvinvointiin.

Lasten, nuorten ja perheiden palvelut, lastensuojelu

6. Anne Puro ja Teija Kynkäänniemi: Työlähtöisen kehittämisen mahdollisuudet lastensuojelun sijaishuollossa.
7. Laura Nyyssönen, Sanna Laulainen, Janissa Miettinen ja Juha Hämäläinen: Työhyvinvoinnin johtaminen lastensuojelun sosiaalityössä – Esihenkilöiden kokemuksia koronan aiheuttamasta poikkeusajasta.
8. Sisko Piippo: Työhyvinvointi lastensuojelussa – Näkökulmana huoli työkaverin jaksamisesta.
9. Janissa Miettinen, Taru Kekoni, Virpi Jylhä, Riikka Mauno ja Sanna-Riitta Junnonen: Näyttöön perustuvan toiminnan kehittäminen lapsi- ja perhepalveluissa – teorian ja käytännön vuoropuhelu.
10. Piia Seppälä, Laura Nyyssönen, Janissa Miettinen, Juha Hämäläinen ja Andreas Baldschun: Lastensuojelun työhyvinvoinnin mittaaminen ja tulokset.

Keskeisiä teemoja **Soile Saaren** (1)**, Kati Tikkamäen** (2) sekä **Virpi Maijalan, Jenni Kulmalan & Kaija Loppelan** artikkeleissa (4) ovat **itse- ja yhteisohjautuvuus** sekä **tutkitun tiedon käyttö** työpaikoilla ja tiimeissä. Molemmat teemat ovat viime vuosina olleet laajan kiinnostuksen kohteina. Vaikka itse- ja yhteisohjautuvuudesta on käyty runsasta keskustelua, ei käsitteitä ole määritelty kovin tarkasti, etenkään käytännön työn ja työtä tekevien ammattilaisten näkökulmista. Uutuusarvoa tuo itse- ja yhteisohjautuvuuden tarkasteleminen uudistumisen ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Tutkitun tiedon käyttö ja näyttöön perustuva toiminta pohjautuvat terveydenhuoltolakiin (30.12.2010/1326), joka edellyttää terveydenhuollon toiminnan olevan laadukasta, turvallista, näyttöön perustuvaa ja asianmukaisesti toteutettua. Tutkimustulokset osoittivat, että vanhustyön johtajilla ja työntekijöillä on eriäviä näkemyksiä muun muassa siitä, miten tutkitun tiedon käyttöönotossa hyödynnetään ulkopuolista tukea esimerkiksi koulutusta. Näkemykset erosivat myös tutkitun tiedon hyödyntämisessä työnjakoa suunniteltaessa. Johtopäätöksenä on se, että

tutkitun tiedon hyödyntäminen vaatii edelleen vanhustyön työyhteisöissä kehittämistä, jotta tulevaisuudessa vanhuksille voidaan taata laadukkaat ja vaikuttavat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut. **Johanna Kotamäki** (3) kuvaa artikkelissaan työhyvinvoinnin, uudistumisen sekä hyvinvoivan työyhteisön vaikutusta uudistumismyönteisyyteen. Saaren ja Kotamäen artikkelit pohjautuvat sosionomi-YAMK -opinnäytetöihin, joissa on käytetty aineistoina SD-hankkeen työhyvinvointikyselyä.

Kati Tikkamäen, Johanna Pulkkisen, Virpa Sillanpään ja Riitta Kolehmaisen artikkelissa (5) keskitytään henkilöstön työhyvinvointiin ja luodaan näkymää koulujen moniammatillisiin tiimeihin ja työskentelytapoihin sekä esitellään dialogisen ja yhteistoiminnallisen kehittämistyön tuloksina konkreettisia työhyvinvointia ja yhteistyön sujuvuutta lisääviä työtapoja. Artikkeli tuo esille empiirisiä tuloksia erityisopetuksen ja opiskeluhuollon henkilöstön ja tiimien työhyvinvoinnin kehittämistyöstä ja sen tuloksista. Uutuusarvona on tutkimustieto ja kehittämistulokset erityisopettajien työhyvinvoinnista ja työn kuormitustekijöistä, joita on aikaisemmin tutkittu Suomessa melko vähän.

Lastensuojeluun, lasten, nuorten ja perheiden palveluihin eri teemoihin kohdentuvissa artikkeleissa (6–10) tarkastellaan työhyvinvoinnin johtamista ja kehittämistä teoreettisesti ja empiirisesti. Empiiriset tulokset kuvaavat kehittämistyön eri vaiheissa syntyneitä dialogisia tiloja, rakenteita ja kehittämisprosesseja, joissa pyrittiin vaikuttamaan ja ratkomaan lastensuojelukentän ikuisuusongelmia. **Anne Puro ja Teija Kynkäänniemi** (6) kuvaavat artikkelissaan työn kehittämistä toiminnan teorian, kehittävän työntutkimuksen ja työlähtöisen työhyvinvoinnin viitekehyksessä. Teoreettisen tarkastelun lisäksi esitellään työlähtöisen työhyvinvointiajattelun soveltamista lastensuojelutyön kehittämiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen sijaishuollossa. Lastensuojelutyön kehittämisen tarpeisiin vastataan tuomalla koko työyhteisö työnsä tutkimisen ja kehittämisen äärelle, millä luodaan dialoginen tila työlähtöiselle työhyvinvoinnille, osaamisen uudistamiselle ja aidolle toimijuudelle. Työlähtöinen työhyvinvoinnin kehittämisprosessi vahvistaa työyhteisöjen valmiuksia, osallisuutta ja sitoutumista työnsä tutkimiseen ja kehittämiseen myös hankkeen päätyttyä. Dialoginen ja yhteistoiminnallinen kehittäminen mahdollisti myös joustavan reagoinnin akuutteihin haasteisiin, joista merkittävin oli COVID-19 pandemia ja sen vaikutukset työhön, palveluihin, työhyvinvoinnin johtamiseen ja asiakkaisiin. **Laura Nyyssösen, Sanna Laulaisen, Janissa Miettisen ja Juha Hämäläisen** artikkelissa (7) kuvataan työhyvinvoinnin johtamisen piirteitä COVID-19 pandemian aiheuttamissa poikkeusoloissa. **Sisko Piipon** artikkeli (8) kollegiaalisesta huolen puheeksiotosta kuvaa, miten työyhteisössä voidaan dialogisessa yhteistyössä tarttua haastavaksi koettuun, sensitiiviseen aiheeseen ja yhteisesti sopia työssäjaksamisen, työkuormituksen ja työhyvinvoinnin olevan asioita, joista työyhteisöllä on lupa, oikeus ja velvollisuus puhua. **Janissa Miettisen, Taru Kekonin, Virpi Jylhän, Riikka Maunon ja Sanna-Riitta Junnosen** artikkeli (9) tuo esille, että näyttöön

perustuva toiminta vaatii edelleen kehittämistä käytännössä, ja on siksi ajankohtainen ja tärkeä aihe sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Tutkitun tiedon hyödyntäminen sote-uudistuksessa ja siihen liittyvässä palvelujen kehittämisessä tulisikin asettaa yhdeksi päätavoitteeksi, jotta kansalaisten palvelujen laatu ei vaihtelisi sen mukaan, missä asuu tai kuka palveluja tuottaa. Teoreettinen artikkeli on käytännön sosiaalityön näkökulmasta keskustelunavaus näyttöön perustuvan toiminnan kehittämiseksi lapsi- ja perhepalveluissa. **Piia Seppälän, Laura Nyyssösen, Janissa Miettisen, Juha Hämäläisen ja Andreas Baldschunin** artikkeli (10) tuo esille työhyvinvoinnin mittaamisen ja arvioinnin työkaluja ja esittelee SD-hankkeessa rakennetun työhyvinvoinnin itsearviointimittariston. Mittaristo on tutustuttavissa ja käytettävissä SD- hankkeen tuotos- ja tulossivustolla (https://projects.tuni.fi/sotedialogit/ tyohyvinvoinnin-itsearviointimittari/).

Lähteet

Kasvio, A., Nakari, R., Kalliola, S., Kuula, A., Pesonen, I., Rajakaltio, H., Syvänen, S. 1994. Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. T-sarja 14/1994. Tampere: Tampereen yliopisto, Jäljennepalvelu.

Lawler, E. E., Nadler, D. & Camman, C. (eds.) 1980. Organizational Assessment. Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life. New York: John Wiley & Sons.

Piippo, S., Syvänen, S. & Kolehmainen, R. (toim.) (2022) Dialoginen toimintatapa – SoteDialogit-hankkeen kehittämisopas työyhteisöille. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja Working Papers 114, 12/2022. Joensuu: Punamusta Oy.

SoteDialogit-hankkeen kotisivut. https://projects.tuni.fi/sotedialogit/ (Viitattu 10.8.2022)

Syvänen, S. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkikohteena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 942. Tampere: Tampereen Yliopistopaino, Juvenes Print. https://urn.fi/urn:isbn:951-44-5704-8 (Viitattu 10.8.2022)

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino. http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2 (Viitattu 26.1.2022)

Syvänen, S., Loppela, K. & Tikkamäki, K. 2019. Dialogisella kehittämisellä tuloksellisuutta, työelämän laatua ja uudistumista. Teoksessa T. Heiskanen, S. Syvänen & T. Rissanen (toim.) Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia. Tampere: Tampere University Press, 171–216. http://urn.fi/URN:NBN:-fi:tuni-201911286415 (Viitattu 26.1.2022)

Syvänen, S. & Loppela, K. 2022. Remote and Technology-Based Dialogic Development during the COVID-19 Pandemic: Positive and Negative Experiences, Challenges and Learnings. Challenges, Special Issues 13(2), https://doi.org/10.3390/challe13010002 (Viitattu 28.2.2022)

Terveydenhuoltolaki 30.12.2010 /1326. https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2010/20101326 (Viitattu 28.1.2022)

1. Itseohjautuvuuden toteutuminen vanhustyön toimintaympäristössä – itseohjautuvuuden elementit, kehittämistarpeet ja esimiehen tuen merkitys

Soile Saari

1. Johdanto - tausta ja tavoite

Itseohjautuvuuden merkitys työelämässä on viime vuosina korostunut (Kostamo 2017, 107). Sen lisäämistä pidetään sosiaali- ja terveysalallakin mahdollisuutena työn uudelleen organisointiin, kun laatuvaatimukset lisääntyvät samaan aikaan resurssien vähentyessä (Otala & Mäki 2017, 266–269). Itseohjautuvuuden on todettu lisäävän organisaatioiden ketteryyttä ja työn tehokkuutta, sekä työntekijän motivaatiota ja hyvinvointia (Kiiminki 2017, 132). Itseohjautuvuus on saanut osakseen myös kritiikkiä. Huhtala (2020, 281–283) pitää ongelmallisena tilannetta, jossa työpaikoilla siirretään vastuu työntekijöille ilman itseohjautuvuuden omaksumiseen ja toteuttamiseen tarvittavaa tukea ja rakenteita. Itseohjautuvuus toimintatapana tarvitsee johtamista, mutta se eroaa perinteisten organisaatioiden johtamisesta (Manz & Sims 1987, 119; Kiiminki 2017, 313–314; Ala-Mutka 2019, 203–208,). Kannustavaa ja tukea antavaa johtamista tarvitaan erityisesti silloin, kun ollaan siirtymässä itseohjautuvaan toimintatapaan (Surakka 2020, 81).

Artikkeli pohjautuu Seinäjoen ammattikorkeakoulun YAMK–opinnäytetyöhön *Itseohjautuvuuden toteutuminen vanhustyön toimintaympäristössä: Itseohjautuvuuden elementit, kehittämistarpeet ja esimiehen tuen merkitys* (Saari 2021). Siinä tutkittiin itseohjautuvuuden toteutumista vanhustyön toimintaympäristössä. Itseohjautuvuuden käsitettä tarkasteltiin sekä yksilötason että organisaation piirteitä sisältävänä ammatillisena taitona. Tavoitteena oli tuoda esiin, millä tasolla itseohjautuvuutta tukevat elementit vanhustyössä ovat, mitä kehittämistoimia tarvitaan, ja miten esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa itseohjautuvan toimintatavan onnistumiseen. (Saari 2021, 6.)

Tutkimuksessa selvitettiin ensin teorian avulla, millaiset elementit vaikuttavat itseohjautuvan toimintatavan onnistumiseen työyhteisössä. Kolmeksi itseohjautuvuuden elementiksi valittiin kokemus omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta. Määrällisestä kyselyaineistosta sekä kyselyn laadullisista avovastauksista poimittiin elementteihin liittyviä kysymyksiä ja muuttujia, joita

analysoimalla saatiin vastauksia siihen, mitkä itseohjautuvuuden elementit toteutuvat parhaiten vanhustyön organisaatioissa. Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevät vanhustyöntekijät haluaisivat kehittää työtään. Kysely sisälsi tähän liittyvän avoimen kysymyksen, johon annetut vastaukset analysoitiin. Esihenkilöltä saatavan tuen vaikutusta elementtien toteutumiseen selvitettiin tarkastelemalla, onko itseohjautuvuuden elementtien kokemisella yhteyttä kokemukseen siitä, että esihenkilön koetaan antavan tukea ja apua tarvittaessa. Myös tämä esihenkilön tukeen liittyvä kysymys oli poimittavissa aineistosta. (Saari 2021, 56, 60–61.)

Artikkelissa keskitytään tarkastelemaan itseohjautuvuuden elementtien toteutumista vanhustyössä, ja itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevien vanhustyöntekijöiden kehittämisehdotuksia. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautuu itseohjautuvuusteoriaan, jota kuvataan tarkemmin seuraavassa luvussa.

2. Teoreettinen kehys ja käsitteet

2.1. Itseohjautuvuuden käsite

Itseohjautuvuuden käsitteen määrittelyssä on tarpeen erottaa itseohjautuvuuden yksilötason ja itseorganisoitumisen organisaatiotason käsitteet (Martela & Jarenko 2017, 12.). Koska työyhteisöissä tarvitaan useimmiten yhteistyötä, voidaan puhua myös yhdessä ohjautuvuudesta. Itseohjautuvuutta voidaan kuitenkin käyttää yleisterminä koko ilmiölle. (Ala-Mutka 2019, 195.) Itseohjautuvuus tarkoittaa yksilön kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Se edellyttää ammattiosaamista, motivaatiota sekä kykyä johtaa itseään. Itseorganisoituminen tarkoittaa organisoitumisen mallia, jossa johdon luomat valmiit rakenteet on minimoitu, ja yksilölle annetaan mahdollisuus toteuttaa itseohjautuvaa työskentelytapaa. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Silloin yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja organisaationsa toimintaan (Nikula 2017, 293).

Tärkeä osa itseohjautuvuuteen tukevan organisaatiokulttuurin toimintaa on kaikille avoin tieto, joka tuo mukanaan vastuuta tiedon hyödyntämisestä työn tavoitteiden määrittelyssä (Ala-Mutka 2019, 54–55). Itseohjautuvuuden toteutuminen edellyttää siis sekä yksilötason, että organisaatiotason itseohjautuvuuden piirteitä (Martela & Jarenko 2017, 12). Johtajuuden läsnäoloa voidaan tarvita itseohjautuvissa organisaatioissa hierarkkista organisaatiota enemmän, kun työntekijät tarvitsevat dialogisuuteen perustuvaa epäsuoraa ohjausta ja tukea työnsä hoitamiseksi (Kiiminki 2017, 314–315). Ilman johtajuutta ja yhteistyön organisointia itseohjatuvilla yksilöillä on vaara joutua ristiriitoihin toistensa kanssa (Salovaara 2017, 70). Tarvitaan

vuorovaikutusta, jotta työntekijä pystyy saamaan merkityksen ja suunnan työlleen. (Ala-Mutka 2019, 77).

2.2. Itseohjautuvuusteoria

Itseohjautuvuusteoria (*self-determination theory*) on syntynyt Edward Decin ja Richard Ryanin yhteistyönä 1980-luvulla. Teorian ajatuksena on, että ihminen on luonnostaan itseohjautuva ja psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen vaikuttaa hänen motivaatioonsa toimia (Martela 2015, 59–63). Psykologisilla perustarpeilla tarkoitetaan omaehtoisuutta (*autonomy*), kyvykkyyttä (*competence*) ja yhteenkuuluvuutta (*relatedness*) (Deci & Ryan 2000, 227–229).

Omaehtoisuudella tarkoitetaan kokemusta siitä, että voi itse tehdä vapaasti valintoja, ja päättää tekemisistään (Martela & Jarenko 2014, 28–29). Henkilöllä on oltava halua tehdä omaehtoisesti asioita, että hän voi itseohjautua työssään (Martela & Jarenko 2017, 12). Omaehtoisuuden kokemus ei toteudu, jos muut tekevät päätöksen hänen puolestaan (Ala-Mutka 2019, 105). Toisaalta työntekijä saattaa silloinkin kokea omaehtoisuutta, jos hän kokee työnsä arvokkaana ja merkityksellisenä (Ryynänen, Simonen & Karkkola 2020, 250).

Työelämässä sama toiminta voi sen takia täyttää toisella henkilöllä omaehtoisuuden tarpeen, toisella ei. Jos työtehtävä on toisen mielestä innostava ja mielenkiintoinen, hän tekee tehtävän mielellään, ja kokee toimintansa olevan vapaaehtoista. Samalla hän nauttii tekemisestään. Jos taas toisen mielestä tehtävä vastenmielinen, hän tekee sen vain koska on pakko, ja kokee stressiä tekemisestä. Omaehtoiseen toimintaan sisältyy aina myös vastuu. Siksi omaehtoisuus ja vapaus eivät tarkoita samaa asiaa. Omaehtoisesti toimiessaan yksilön on tehtävä myös valintoja ja valintojen seurauksista on kannettava vastuu. (Martela 2015, 81–82.) Omaehtoisessa toiminnassa on otettava huomioon, että omat päätökset vaikuttavat yleensä myös muihin työtekijöihin, organisaatioon ja asiakkaisiin (Ala-Mutka 2019, 86). Kyvykkyydellä tarkoitetaan ihmisen kokemusta aikaansaamisesta ja osaamisesta. Ihminen nauttii tekemisestään ja tuntee itsensä kyvykkääksi, kun hän uskoo suoriutuvansa hyvin tehtävästään. (Martela 2014.) Jotta kyvykkyyttä voi kokea, on tekemisen oltava sopivan haasteellista. Ihminen tylsistyy liian helpossa työssä. Jos taas tehtävä on toistuvasti liian vaikea niin, että siinä epäonnistuu, ihminen lannistuu.

Myös uuden oppiminen lisää kyvykkyyden tunnetta, ja työpaikalla jatkuva kehittyminen onkin tärkeä motivaatiotekijä. (Martela 2015, 94–96; Puumala 2017, 60.) Yhteenkuuluvuus perustarpeena tarkoittaa ihmisen tarvetta olla yhteydessä toisiin ihmisiin (Martela 2014). Jotta työntekijä uskaltaa ottaa itseohjautuvassa organisaatiossa perinteistä organisaatiota enemmän vastuuta, on työyhteisön tunneilmaston

oltava siihen sopiva. Vuorovaikutuksellaan ihmisillä on mahdollisuus joko tukea tai rajoittaa toistensa toimintaa. (Martela & Jarenko 2017, 31.) Itseohjautuvan työskentelytavan onnistumisen yksin tärkeimmistä tekijöistä onkin hyvät ihmissuhteet. Innostuksen hyvistä ihmissuhteista on todettu vaikuttavan itseohjautuvan tiimin suoritukseen. (Weerheim & Van Rossum 2019, 125.)

Yksilön perustarpeita tukemalla työyhteisö edistää samalla hänen sisäistä motivaatiotaan ja sitä kautta itseohjautumistaan (Vasalampi 2017, 42, 47). Sama koskee johtamista. Esihenkilö voi tukea omaehtoisuuden kokemista perustelemalla työntekijälle yhteisen tavoitteen merkityksellisyyttä. Asetetut säännöt tulee myös perustella, ja niiden tulee olla järkeviä. (Martela 2015, 81–82.) Omaehtoisuuden kokemista lisää myös esimerkiksi työntekijälähtöisten, työaikoihin tai -paikkaan liittyvien joustojen tekeminen (Vartiainen 2017, 126). Yksi tärkeimmistä itseohjautuvien tiimien menestystekijöistä on tehtävien jakaminen työntekijöiden mielenkiinnon mukaan (Weerheim & Van Rossum 2019, 125).

Kyvykkyyden kokemista esihenkilö voi tukea huolehtimalla, että työtehtävät vastaavat työntekijän vahvuuksia ja ovat hänelle sopivan haastavia. Myös kokonaiskuva on oltava työntekijän hallussa, jotta hän pystyy priorisoimaan tehtäviään. Siksi työnkuvista ja yhteisistä prioriteeteista on keskusteltava työyhteisössä. (Martela ym. 2017, 90.) Myös myönteisen palautteen antaminen tukee kyvykkyyden kokemista (Miettinen ym. 2000, 75). Yhteenkuuluvuuden kokemista esihenkilö voi tukea luomalla tilaisuuksia epävirallisille kohtaamisille ja sallimalla erilaisuutta. Hänen kannattaa myös tukea työntekijöiden keskustelua niin, että jokaista kuullaan ja kommunikointi on toisia arvostavaa, kannustavaa ja suoraa. Mahdollisimman monelle kannattaa antaa vastuuta päättää asiantuntijana jonkun alueen asioista. (Martela ym. 2017, 90–91.)

3. Menetelmät ja aineisto

Tutkimuksen aineistona käytettiin vuonna 2019 SoteDialogit-hankkeen (jatkossa SD-hanke) työhyvinvointikyselyä (Saari 2021, 41). Hankkeen tavoitteena on vahvistaa sosiaali- ja terveysalan toiminnassa tarvittavaa osaamista ja uudistumista ja sen johtamista. Tutkimuksessa analysoitiin kyselyn vastauksia *mixed methods* -menetelmän avulla. Tutkimusaineistona oli sekä määrällistä että laadullista aineistoa, jota analysoitiin määrällisin ja laadullisin menetelmin. (Saari 2021, 41–43.)

Kyselyn itseohjautuvuutta tukevia elementtejä analysoitiin tilastollisin menetelmin (N=149). Analysoinnissa otettiin IBM SPSS *Statistics* -tilasto-ohjelmalla suorat jakaumat taulukossa 1 esitettyjen itseohjautuvuuden elementtien toteutumista selvittävien kysymysten ja niiden muuttujien vastauksista. Jokaisen

vaihtoehdon vastauksista laadittiin lopuksi taulukko, jossa jakauma esitetään prosenttiosuuksina.

Taulukko 1. Itseohjautuvuuden elementit, kysymykset ja analysoidut muuttujat.

Itseohjautuvuuden elementit	Kysymykset	Analysoidut muuttujat
Omaehtoisuus	Kuinka paljon koet voivasi vaikuttaa seuraaviin asioihin?	• Työmenetelmiini. • Työaikoihini. • Työtehtäviini ja työn sisältöön.
Kyvykkyys	Mikä seuraavista kuvaa parhaiten valmiuksia työssäsi?	• Työtehtävät vastaavat tämänhetkisiä valmiuksia ja osaamistani. • Minulla on valmiuksia ja osaamista selviytyä vaativammistakin tehtävistä. • Tarvitsisin lisäkoulutusta selvitäkseni hyvin työtehtävistäni.
Yhteenkuuluvuus	Mitä mieltä olet seuraavista työhyvinvointiin ja työn iloon vaikuttavista tekijöistä työyhteisössä, jossa pääsääntöisesti työskentelet?	• Vaalimme hyviä ihmissuhteita. • Arvostamme erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä ja ne sallitaan. • Tuemme ja autamme toinen toisiamme. • Luotamme toisiimme. • Ilmapiiri on avoin.

Itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevien vastaajien (N=111) kehittämisehdotuksia analysoitiin teemoittelun avulla (Saari 2021, 41–45). Kehittämisehdotuksia selvitettiin kysymyksen ”Missä asioissa mielestäsi itseohjautuvan tiiminne tulisi kehittyä tai tiimityötänne tulisi kehittää?” avulla. Vastaukset kopioitiin ensin SPSS-järjestelmästä Word-tiedostoon. Sen jälkeen vastaukset numeroitiin ja luettiin useampaan kertaan. Koodaaminen toteutettiin merkitsemällä vastauksista asioita, jotka toistuivat usein. Ne asiat, jotka toistuivat usein, merkattiin erivärisillä tekstiväreillä. Koodaamisen jälkeen samankaltaisia asioita sisältävistä asioista muodostettiin teemoja, joista tehtiin lopuksi ns. teemakortisto. Lopuksi aineistosta poimitut, tiettyyn teemaan liittyvät asiat vietiin sitä kuvaavan teeman alle. (Saari 2021, 45.)

4. Tulokset

4.1. Itseohjautuvuuden elementit – omaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus

Omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokeminen vaikuttaa ihmisen motivaatioon (Martela 2015, 59–63). Itseohjautuvuuden toteutuminen edellyttää oman motivaation olemassaoloa (Martela & Jarenko 2017, 12). Näihin tutkimustuloksiin pohjautuen opinnäytetyössä tarkasteltiin omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemista, kun selvitettiin itseohjautuvuuden elementtien toteutumista tutkittavana kohteena olevissa vanhustyön organisaatioissa (Saari 2021, 46).

Omaehtoisuus-elementin toteutumista tarkasteltiin koettujen vaikutusmahdollisuuksien kautta. Työmenetelmiinsä koki voivansa vaikuttaa paljon 70 %, ja jonkin verran 29 % vastaajista. 54 % vastaajista koki voivansa vaikuttaa työaikoihinsa paljon ja 40 % jonkin verran. Työtehtäviin ja työn sisältöön koko voivansa vaikuttaa paljon 42 % ja jonkin verran 53 % vastaajista. Eniten vaikutusmahdollisuuksia koettiin siis olevan työmenetelmiin. Vähiten koettiin voivan vaikuttaa omiin työtehtäviin ja työn sisältöön. (Saari 2021, 46–47.) Vaikutusmahdollisuuksia koskevissa vastauksissa oli eroja niin, että kun omiin työmenetelmiin koetaan olevan hyvät vaikutusmahdollisuudet, niin työtehtäviin ja työn sisältöön liittyvät vaikutusmahdollisuudet koetaan vähäisenä. Työmenetelmiin koetut vaikutusmahdollisuudet tukevat siis osaltaan vanhustyön itseohjautuvan toimintatavan onnistumista, mutta työn tehtäviin ja työn sisältöön huonoiksi koetut vaikutusmahdollisuudet taas heikentävät sitä.

Kyvykkyyden toteutumista selvitettiin työhön sopivien valmiuksien kautta. 54 % vastaajista koki, että nykyiset työtehtävät vastaavat hänen tämänhetkisiä valmiuksiaan ja osaamistaan. 31 % vastasi, että hänellä olisi valmiuksia ja osaamista selviytyä vaativammistakin tehtävistä. Lisäkoulutuksen tarvetta työstä hyvin selviytyäkseen koki tarvitsevansa 15 % vastaajista. (Saari 2021, 47–48.) Hyvänä tuloksena kyvykkyyden osalta voidaan pitää sitä, että yli puolet vastaajista kokee vanhustyössä tekevänsä työtä, joka vastaa hänen omia valmiuksiaan ja osaamistaan.

Yhteenkuuluvuuden toteutumista tarkasteltiin työn iloon ja työhyvinvointiin vaikuttavien kysymysten kautta. 80 % vastaajista koki, että työyhteisössä vaalitaan hyviä ihmissuhteita. 76 % vastasi olevansa samaa mieltä siitä, että työntekijät luottavat toisiinsa. 73 % vastasi, että työyhteisössä arvostetaan erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä, ja ne sallitaan. Työyhteisön ilmapiirin koki avoimeksi 63 % vastaajista. Vastausten perusteella vastaajista reilusti yli puolet aina neljään viidesosaan saakka

kokivat siis työyhteisön yhteenkuuluvuuselementtiin vaikuttavien tekijöiden toteutuvan hyvin. (Saari 2021, 48–49.)

4.2. Itseohjautuvien tiimien kehitysehdotukset – vuorovaikutus, riittävä tieto, vastuu, vapaus

Opinnäytetyössä haluttiin selvittää itseohjautuvuuden elementtien toteutumisen lisäksi itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevien vanhustyöntekijöiden kehitysehdotuksia. Avoimista vastauksista voitiin teemoittelun avulla nostaa esiin neljä erilaista teemaa. Näitä olivat: vuorovaikutus, riittävä tieto, vastuu ja vapaus.

Vuorovaikutukseen liittyvissä vastauksissa toivottiin nykyistä enemmän keskustelua asiakkaiden tilanteisiin ja niihin liittyviin työtapoihin, hoitajien kokemuksiin, itseohjautuvuuden käsitteeseen ja työnkuviin sekä työntekijöiden osaamiseen liittyen. Riittävälle keskustelulle koettiin olevan liian vähän aikaa ja mahdollisuuksia. Itseohjautuvuuden käsite koettiin osittain epäselväksi, ja vastauksissa tuotiin esiin, että sen sisäistämiseen tarvitaan yhteistä keskustelua, perehdytystä ja aikaa.

Riittävään tietoon liittyvissä vastauksissa ehdotettiin niin johdolta kuin työntekijöiltä nykyistä enemmän ja järjestelmällisemmin tiedon jakamista, uusien asioiden läpikäymistä yhdessä, ja asiakkaiden tilanteisiin liittyvää raportointia. Yhtenä haasteena tiedonkulun onnistumisessa nähtiin asioiden ja ohjeiden nopea muuttuminen. Vastauksissa tuotiin esiin, ettei työyhteisössä saisi olettaa uusien asioiden oppimista ilman koulutusta. (Saari 2021, 49–51.)

Vastuuseen liittyen itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevät toivat esiin, että jokaisen työntekijän vastuun ottamista kaivataan niin, että asiat tulevat hoidettua, ja että asiakkaan hoito toteutuisi kokonaisvaltaisesti. Asioiden hoitamisen koettiin jäävän ajoittain puolitietiehen. Lisäksi toivottiin, että työntekijät uskaltaisivat nykyistä enemmän suunnitella ja päättää omasta työstään itseohjautuvasti. Sitoutumista ja rohkeutta itseohjautuvaan toimintatapaan kaivattiin niin, että vastuu jakautuisi nykyistä enemmän kaikille. Erikseen mainittiin, että nykyisellään sairaanhoitajat joutuvat tekemään päätöksiä enemmän, koska lähihoitajilla ei ole siihen rohkeutta. Myös sisäisen motivaation tukeminen tuotiin esiin keinona itseohjautuvan tiimin kehittämiseksi.

Vapauteen liittyvissä vastauksissa korostui toivomus siitä, että organisaatiossa ja johdossa luotettaisiin tiimien tekemiseen, ja annettaisiin nykyistä paremmin mahdollisuuksia suunnitella ja toteuttaa työtä itsenäisesti. Eri tiimien halutaan voivan toteuttaa työtään eri tavoilla niin, että myös työntekijöiden erilaiset osaamiset ja kiinnostuksen kohteet saataisiin hyödynnettyä nykyistä paremmin. Vaikka vapautta

ja luottamista kaivattiin lisää, toivottiin esihenkilön läsnäoloa niin, että häneltä voi tarvittaessa saada tukea. (Saari 2021, 52.)

5. Pohdinta ja johtopäätökset

Päätuloksena havaittiin, että vanhustyön kohdeorganisaatioissa toteutuu itseohjautuvuuden elementeistä parhaiten yhteenkuuluvuuden kokeminen. Avoimet kysymykset itseohjautuvien tiimien kehitystarpeista tuovat taas esiin tuloksia, joiden valossa yhteenkuuluvuuselementin toteutumista voidaan tarkastella kriittisesti. Yhtenä neljästä teemasta kehitysehdotuksena nousi esiin vuorovaikutuksen lisääminen työyhteisössä. Vastauksissa tuotiin esiin, ettei yhteiselle keskustelulle ole riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia. (Saari 2021, 59–60.) Kyvykkyyden kokemisessa on tulosten perusteella kehitettävää, vaikka yli puolet vastaajista kokevatkin nykyisten työtehtäviensä vastaavan osaamistaan ja valmiuksiaan. Kolmasosa vastaajista kokee, että selviytyisi nykyistä vaativammastakin työstä. Eniten kehitettävää on omaehtoisuuden kokemisessa. Erityisesti työtehtäviin ja työnsisältöön koetaan olevan vain vähän vaikutusmahdollisuuksia. Itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevät toivovat vuorovaikutuksen, tiedon jakamisen, vastuun ottamisen ja vapauden antamisen kehittämistä. (Saari 2021, 56–57.)

Kyselyyn vastaajien kokemuksissa eri osa-alueiden vaikuttamismahdollisuuksista oli suurta vaihtelua, eikä sen perusteella voida tehdä vakuuttavia johtopäätöksiä vaikutusmahdollisuuksista yleensä. (Saari 2021, 57–58.) Toisaalta myös itseohjautuvien tiimien kehitysehdotuksissa esiin nousi toive saada vaikuttaa nykyistä enemmän omaan työhön ja sen suunnitteluun, joten kokonaisuutena arvioiden voidaan todeta, että vaikutusmahdollisuuksiin ja sitä kautta omaehtoisuuden kokemiseen kannattaa vanhustyössä panostaa jatkossa. Myös Kröger, Aerschot & Puthenparambil (2018, 65, 68–69) tutkimus osoitti, että vain viidesosa pohjoismaisista vanhustyöntekijöistä on kokenut vaikutusmahdollisuutensa hyväksi. Vanhustyön johdon kannattaa muistaa, että vaikutusmahdollisuuksien ja omaehtoisuuden kokemisen on todettu olevan asiantuntijatyön tärkeimpiä motivaatiotekijöitä (Otala & Mäki 2017, 266–270). Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen nähdään myös ensimmäisenä tehtävänä asiana itseohjautuvaan toimintatapaan pyrkimisessä (Surakka 2020, 78–81).

Kyvykkyys–elementin osalta vanhustyössä kannattaa ottaa huomioon vastaajista se kolmasosa, joka ilmoittaa kykenevänsä tekemään nykyisiä työtehtäviään vaativampiakin tehtäviä (Saari 2021, 58). Kyvykkyyden kokemiseksi tarvitaan yksilölle sopivan haastavaa tekemistä. Ihminen tylsistyy, jos haastetaso ei ole riittävä. (Martela 2015, 94–96; Puumala 2017, 60.) Koska ihmiset ovat erilaisia, myös kyvykkyyden johtaminen vaatii yksilöllisyyden huomioimista (Kuitunen & Pystynen 2017, 289; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 210). Samoin on tarpeen pohtia vielä kuudesosaa

vastaajista, jotka kokevat tarvitsevansa lisäkoulutusta selviytyäkseen nykyisestä työstään (Saari 2021, 47). Tämä kannattaa vanhustyössä huomioida, koska itseohjautuva työskentely ei voi onnistua ilman riittävää osaamista (Martela & Jarenko 2017, 12). Itseohjautuvassa toimintamallissa työnkuvien rajaamisesta ja yhteisisistä prioriteeteista olisi hyvä keskustella työyhteisössä, niin että jokainen osaa priorisoida omia tehtäviään kokonaistilanteen hahmottamisen jälkeen (Martela ym. 20017, 90). Kyvykkyyden kokemista lisää niin ikään työstä saatu palaute, joka edellyttää tietoa tekemisen päämäärästä. (Martela 2015, 98–99). Itseohjautuvuuden lisäämisellä on yhteys mahdollisuuksiin käyttää omia kykyjään työssä (Surakka 2020, 80). Tätä tukee myös vapaus -teeman tulokset tiimien kehitysehdotuksista. Niissä tuotiin esiin toive, että tiimit voisivat järjestää toimintansa vapaammin niin, että työntekijöiden erilaiset kiinnostuksen kohteet ja osaamiset voitaisiin hyödyntää tämänhetkistä paremmin (Saari 2021, 52).

Itseohjautuvuuden onnistumisen kannalta työyhteisöjen hyvät ihmissuhteet, keskinäinen luottamus, erilaisten mielipiteiden ja näkemyksien arvostus ja salliminen, ovat hyviä tuloksia, kun tiedetään, että yhteenkuuluvuuden kokeminen tukee työyhteisön päätöksentekokykyä (Muthusamy, Wheeler & Simmons 2005, 62). Luottamuksellinen ilmapiiri on myös edellytys yksilön omalle halulle ottaa vastuuta (Martela & Jarenko 2017, 31). Huomioitavaa on, että yhteenkuuluvuuselementtiä koskevat kysymykset koskivat koko tutkittavaa joukkoa, mutta kehitysehdotuksia kysyttiin vain itseohjautuvissa tiimeissä jo työskenteleviltä. Heidän vastauksissaan vuorovaikutuksen vähäinen määrä nousi selvästi esiin. Pohdittavaksi jää, onko yhteenkuuluvuuden kokeminen parempaa niissä tiimeissä, joissa itseohjautuvaan työskentelytapaan ei ole siirrytty. Toivottavaa olisi, ettei itseohjautuvaan toimintatapaan siirtyminen vähentäisi vuorovaikutusmahdollisuuksia, kun sen onnistumiseksi vuorovaikutusta tarvitaan perinteistä organisaatiomalliakin enemmän. Tulos voi viestiä siitä, että vaikka työyhteisössä koetaan yhteenkuuluvuutta, on siinä myös kehitettävää. Voidaan myös ajatella, että riski yhteenkuuluvuuden kokemisen vähenemiselle jatkossa on suuri, koska aikaa yhteenkuuluvuuden ylläpitämiseen vuorovaikuttamalla ei ole riittävästi. Tämä havainto tukee laajassa pohjoismaisesta vanhustyöstä tehdyssä tutkimuksessa (Kröger ym. 2018, 62, 65–69) saatua tulosta, jonka mukaan vain 51 % suomalaisista kotihoidon työntekijöistä ilmoitti vuonna 2015 omaavansa riittävästi aikaa työstä keskustelemiseen työkavereiden kanssa. Kymmenen vuotta aiemmin tehdyssä tutkimuksessa riittävästi aikaa keskusteluille koki saavansa vielä 63 % vastaajista. Yhteenkuuluvuuden kokemisen mahdollisuuksiin kannattaa siis vanhustyössä kiinnittää huomiota, vaikka tässä tutkimuksessa sen kokemisesta saatiin hyviä tuloksia.

Vaikka itseohjautuvuuden käsitteestä on kehitysehdotuksien mukaan työyhteisössä epäselvyyttä, tuli vastauksista esiin myös se, että monet työntekijät ymmärtävät hyvin itseohjautuvan toimintatavan edellytykset. (Saari 2021, 59–60.)

Kehitysehdotukset ovat juuri niitä asioita, joita tutkimuksen teoriaosuudessakin nostetaan esiin itseohjautuvan toimintatavan edellytyksinä. Vuorovaikutuksen ja riittävän tiedon merkitys sekä vapauden antaminen sekä toisaalta vastuun ottaminen ovat itseohjautuvuuden ydinedellytyksiä, mutta niiden toteutumisessa on vielä tehtävää.

Itseohjautuvuuteen liittyvistä kehitysehdotuksista on havaittavissa myös henkilöstön erilaisuus, joka on myös huomioitava etenkin itseohjautuvaan toimintatapaan siirryttäessä. Henkilöstö voi tarvita hyvin erilaista ja erilaisen määrän tukea alkaessaan ottaa enemmän vastuuta omasta ja tiimin työskentelystä. Toisaalta niissä tulee esiin myös se, ettei itseohjautuvaa toimintamallia ole ymmärretty tai hyväksytty vielä organisaation tai johdonkaan tasolla, vaan työn tekemistä kontrolloidaan ja määritellään itseohjautuvaan toimintatapaan siirtymisestä huolimatta (Saari 2021, 60). Myös suomalaisessa vanhustyötä koskevassa tutkimuksessa (Surakka 2020, 81) tulee ilmi, että osa ylimmästä johdosta on antanut tarkkoja rajoja sille, missä asioissa itseohjautuvuutta voidaan toteuttaa, eikä todellisia mahdollisuuksia itseohjautuvalla toiminnalle täten anneta.

Lopputulemana voidaan todeta, että vaikka itseohjautuvuudesta on puhuttu työelämässä jo pitkään, on sen toteuttamisessa edelleen kehitettävää vanhustyön toimintaympäristössä. Itseohjautuvan toimintatavan onnistumisen edellytyksistä, ja keinoista sen toteuttamiseksi tarvitaan koulutusta ja keskustelua työyhteisöissä, johdossa ja organisaatioiden tasolla. Lisäksi tarvitaan yksilöllistä tukea työntekijöiden erilaiset osaamisedellytykset huomioiden.

Lähteet

Ala-Mutka, J. 2019. Johtajuuden rakentajat: edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Helsinki: Growman Oy.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The" what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological inquiry 11(4), 227-268.

Huhtala, M. 2020. Vastuullisuutta vastalääkkeeksi johtamisallergiaan. Työelämän tutkimus 18(3), 281–283. https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97981/55994 (Viitattu 15.4.2021)

Kiiminki, J. 2017. Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa. Liettua: Alma Talent Oy, 311–327.

Kostamo, T. 2017. Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa. Liettua: Alma Talent Oy, 79–110.

Kröger, T., Van Aerschot, L. & Puthenparambil, J.M. 2018. Hoivatyö muutoksessa: Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. Jyväskylän yliopisto. YFI julkaisuja 6, 68–69. http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7372-8 (Viitattu 27.2.2021)

Kuitunen, M & Pystynen, J. 2017. Johtaminen palveluna: miten muuttaa työntekijät johtamisen kohteista johtamisen kuluttajiksi. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa. Liettua: Alma Talent Oy, 287–310.

Manz, C. & Sims, H. 1987. Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. Administrative Science Quarterly 32(1), 106–109.

Martela, F. 4.4.2014. Itseohjautuvuusteoria – onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää | Frank Martela (Viitattu 28.6.2021)

Martela, F. 2015. Valonöörit: sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus.

Martela, F & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf (Viitattu 27.2.2021)

Martela, F & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Muthusamy, S. K., Wheeler, J. V. & Simmons, B. L. 2005. Self-Managing Work Teams: Enhancing Organizational Innovativeness. Organization Development Journal 23(3), 53–66. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=687892 (Viitattu 30.6.2021)

Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen, I. & Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Werner Osakeyhtiö.

Nikula, K. 2017. Itseohjautuvuus tulevaisuuden menestystekijänä. Työelämän tutkimus 15(3), 291–293.

Otala, L. & Mäki, T. 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu Sote-alalla: kohti valmentavaa johtamista ja itseohjautuvia tiimejä. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus miten organisoitua tulevaisuudessa. Liettua: Alma Talent Oy, 265–285.

Puumala, T. 2017. Itsensä johtamisen ja jaetun johtajuuden esiintyminen ja vahvistuminen asiantuntijapalveluorganisaatiossa: tapaustutkimus kasvavassa ohjelmistoyrityksessä. Espoo: Aalto-yliopisto. Perustieteiden korkeakoulu. Tuotantotalouden koulutusohjelma, diplomityö. Occurence and reinforcement of self-leadership and shared leadership in professional service organization Case study in a growing digital consultancy (aalto.fi) (Viitattu 29.6.2021)

Ruotsalainen, S. & Sinervo, T. (2020). Itseohjautuvuus ikäihmisten palveluissa. Arcada publikation 1/2020. Helsingfors: Arcada https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/346142/ARCADA_PUBLIKATION_1_2020.pdf?sequence=1 (Viitattu 15.4.2021)

Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä: autonomian edistämisellä kohti työn imua. Työelämän tutkimus 18(3), 246–260. https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97977/55987 (Viitattu 28.6.2021)

Saari, S. 2021. Itseohjautuvuuden toteutuminen vanhustyön toimintaympäristössä: itseohjautuvuuden elementit, kehittämistarpeet ja esimiehen tuen merkitys. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, opinnäytetyö (YAMK). Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202104286239 (Viitattu 15.4.2021)

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. E. (toim.) 2017. Mikä meitä liikuttaa–motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Salovaara, P. 2017. Monikollinen johtajuus: kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa. Liettua: Alma Talent Oy, 49–110.

Surakka, J., Burström, T., Jantunen, S., Jeglinsky-Kankainen, I., Piippo, J., Rosengren, Å.,

Vartiainen, M. 2017. Digitalisoituvan työelämän liikevoimat. Teoksessa K. Salmela-Aro & J. E. Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 43–53.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa K. Salmela-Aro & J. E. Nurmi (toim.) Mitä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus., 43–53.

Veerheim, W., Van Rossum, L. & Ten Have, W. D. 2019. Successful implementation of self-managing teams. Leadership in Health Services 32(1), 113-128. https://doi.org/10.1108/LHS-11-2017-0066 (Viitattu 28.2.2021)

2. Itse- ja yhteisohjautuvuuden dialoginen kehittäminen – esimerkkinä kotihoito

Kati Tikkamäki

1. Johdanto

Artikkelissa tarkastellaan itse- ja yhteisohjautuvuutta sosiaali- ja terveysalalla ja erityisesti kotihoidossa ja kootaan yhteen siihen vaikuttavia tekijöitä, joihin kannattaa kiinnittää huomiota silloin, kun niitä halutaan organisaatiossa vahvistaa ja kehittää.

Moni organisaatio ja yritys on käynyt hakemassa oppia itseohjautuvuuteen hollantilaisesta Buurtzorgista, kuten artikkelissa esiteltävän hankkeen pilottiorganisaation edustajat olivat myös aikoinaan tehneet. On kuitenkin eri asia lähteä kehittämään itse- ja yhteisohjautuvaa toimintakulttuuria vahvat perinteet jo omaavassa organisaatiossa, kuin perustaa Buurtzorgin kaltainen organisaatio, jonka toiminta ja arvomaailma on rakennettu itseohjautuvuudelle alusta alkaen (Monsen & de Blok 2013). Siinä missä Buurtzorg on rakennettu itseohjautuvaan toimintakulttuuriin ja työntekijöiksi on rekrytoitu itseohjautuvaan työtapaan jo lähtökohtaisesti motivoituneita työntekijöitä, kamppailee moni vanhakantainen organisaatio hiearkkisten organisaatiorakenteiden, perinteisen johtamisen sekä ei-itseohjautuvan työkulttuurin ja työtapojen kanssa. Organisaation rakenteet, johtamiskulttuuri sekä henkilöstön osaaminen ja sitoutuneisuus ovat itse- ja yhteisohjautuvuuden perusta. Kuten yksi haastatelluista johtajista totesi: “Jos perusorganisaatio ei ole kunnossa, niin ei ole pohjaa itseohjautuvuudellekaan.”

Case-esimerkkinä on SoteDialogit-hankkeeseen (jatkossa SD-hanke) osallistuneen kaupungin (jatkossa pilottiorganisaatio) viisi kotihoidon tiimiä, joissa toteutettiin reilun vuoden mittainen yhteistoiminnallinen ja dialoginen kehittämisprosessi. Kehittämisyhteistyötä tehtiin vuoden 2019 helmikuusta vuoden 2020 maaliskuuhun ja se päättyi COVID-19 pandemian vuoksi suunniteltua aiemmin. Organisaatiossa ei ollut pandemian vuoksi resursseja jatkaa kehittämistoimintaa, vaan käytettävissä olevat voimavarat oli keskitettävä päivittäisestä hoitotyöstä selviytymiseen sekä asiakasturvallisuuden varmistamiseen.

Tulokset pohjautuvat kotihoidon tiimien työhyvinvointikyselyn alkumittauksen itseohjautuvuus-kysymyksien ja niiden muuttujien tuloksiin (N=68) ja avovastauksiin (N=36) sekä vanhustyön johtoryhmään ja hankkeen moniammatilliseen kehittämisryhmään kuuluvien johtajien ja esihenkilöiden yksilöhaastatteluihin (N=9).

Haastattelut olivat dialogisia teemahaastatteluja, joita suuntasi haastateltavalle etukäteen lähetetty teemarunko, mutta joissa edettiin haastateltavien esille tuomien näkökulmien ja kokemusten pohjalta. Haastattelujen avulla kartoitettiin itseohjautuvien tiimien kehittämisen taustaa, nykytilannetta sekä tulevaisuuden näkymiä.

Sisällönanalyyttisenä menetelmänä aineiston käsittelyssä käytettiin teemoittelua. Aineistoa pilkottiin osiin teemakortiston avulla ja siitä etsittiin tiettyjä teemoja kuvaavia näkemyksiä. Kyselyn avovastauksia sekä haastatteluaineistoja ryhmiteltiin a) itse- ja yhteisohjautuvuuden määrittely ja luonne, b) itseohjautuvuuden mahdollistajat ja c) itseohjautuvuuden estäjät otsikoiden alle.

2. Itse- ja yhteisohjautuvuuskäsitteiden määrittelyä ja taustaa

> // Itseohjautuvuus olisi niin tärkeä nykypäivän työelämässä.
>
> *(Pilottiorganisaation keskijohdon edustaja A)*

Itse- ja yhteisohjautuvuuspuhe suomalaisessa työelämässä on käynyt viime vuosina vilkkaana (mm. Deci & Ryan 2014; Savaspuro 2019; Martela, 2021; Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021). Itseohjautuvuuden potentiaali työn organisoinnin muotona ja työn tekemistä määrittävänä arvona on tunnistettu niin it-alan kuin hoitoalankin organisaatioissa. Ohjelmistokehitysyrityksissä itseohjautuva työn tekemisen tapa, tai ennemminkin itseorganisoituminen, on nähty keskeisenä strategisena tekijänä ja kulttuurisena toimintatapana jo pitkään. Esimerkkeinä tämäntyyppistä suomalaisista yrityksistä mainitaan usein Vincit, Futurice ja Reaktor.

Itseohjautuvuuspuheen klassisena käynnistäjänä ja hoitoalan esimerkkinä mainitaan usein hollantilainen kotihoidon palveluja tarjoava Buurtzorg, jossa itseohjautuvien tiimien sairaanhoitajat saavat itse päättää työnsä organisoinnista, omasta kouluttautumisestaan sekä oman alueensa asiakkaiden hoidosta. Hoitajilla ei ole lainkaan esihenkilöitä, eikä tässä tuhansien hoitajien organisaatiossa ole lainkaan keskijohtoa. (Monsen & de Blok 2013.) Antamalla motivoituneille työntekijöille tilaa päättää työtavoistaan ilman esihenkilön kontrollia, on saavutettu hyviä tuloksia. Yritys on voittanut vuodesta toiseen Hollannin paras työnantaja -kilpailun ja työntekijä- ja asiakastyytyväisyys ovat myös korkealla tasolla. (Martela 2021.) Itseohjautuvuudesta on jonkin verran tuotu esiin myös varjopuolia, ja siihen on liitetty työhyvinvointia uhkaavia riskejä. Julkisessa keskustelussa itseohjautuvuuteen liittyvinä riskeinä on tunnistettu muun muassa suorituskeskeisyys, rajattomuus ja epävarmuuden tunne sekä uupumisriski. Itseohjautuvuuden yhteydessä on puhuttu myös johtajuuden kriisistä.

Itseohjautuvuudesta on olemassa erilaisia määritelmiä, mutta sitä suosivien organisaatioiden yhdistäviksi tekijöiksi on tunnistettu matala hierarkia, työntekijöiden vahva itseohjautuvuus, mahdollisuus päätöksentekoon ilman erillistä esihenkilön lupaa, työntekijöiden hyvinvointi ja vahva sisäinen motivaatio sekä menestys perinteisilläkin mittareilla mitattuna (Martela 2021). Itseohjautuvuuden teoriapohjana käytetään usein klassista Decin & Ryanin (1985) itseohjautuvuusteoriaa, jossa motivaation, hyvinvoinnin ja psykologisten perustarpeiden keskeisenä perustana on kolme tekijää: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Tällöin viitataan usein itseohjautuvasti toimivaan yksilöön – aloitteelliseen, osaavaan ja aktiiviseen toimijaan, joka osaa ja haluaa olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Sisäinen motivaatio näyttelee keskeistä roolia itseohjautuvassa toiminnassa. Martela & Ryan (2015) ovat täydentäneet näitä kolmea tekijää hyväntekemisellä, joka on tutkimusten perusteella pystytty osoittamaan ihmisen psykologisen hyvinvoinnin ja merkityksellisen elämänkokemuksen vaikuttajaksi.

Vaikka itse- ja yhteisohjautuvista yksilöistä ja tiimeistä on viime aikana paljon puhuttukin, ei kyse ole mistään uudesta ilmiöstä työelämässä. Itseohjautuvuus on tunnistettu organisoitumisen ja oppivien ryhmien muotoina jo klassisissa teorioissa eri tieteenaloilla (Lewin 1943; Lawler 1973). Itsejohtoisia työtiimejä tutkittiin muun muassa autotehdas- ja kaivosympäristöissä 1950-luvun lopulla sosioteknisen liikkeen toimesta (esim. Trist & Sofer 1959; Emery & Trist 1965). Itseohjautuvuuden käsite on tuttu myös aikuiskasvatuksen kentältä, jossa 1980-luvulta alkaen on käyty keskustelua aikuisesta itseohjautuvana oppijana (mm. Brookfield 1985).

Viime vuosina itseohjautuvuus on kuitenkin tullut vahvasti näkyväksi ja kuuluvaksi uudelleen. Tällä kertaa ideaalin työn tekemisen ja johtamisen tapana, toimintakulttuurina, ehkä jopa työn tekemistä ja työn organisoimista raamittavana vaateena. Mutta miksi itse- ja yhteisohjautuvuuspuhe on noussut niin voimakkaasti keskusteluun nyt uudelleen? Onko kyse jostakin ohimenevästä trendistä, vai syvemmästä työn ja työelämän murroksesta? Taustalla, ehkä jopa juurisyynä, voidaan nähdä nykypäivän organisaatioiden eläminen niin sanotussa VUCA-toimintaympäristössä. Tämänkaltaista ympäristöä leimaa epävakaus tai ailahtelevaisuus (*volatility*), epävarmuus (*uncertainty*), kompleksisuus (c*omplexity*) ja monimerkityksellisyys *(ambiguity*) (mm. Codreanu 2016). Tämänkaltaisessa toimintaympäristössä toimintaa eivät edistä eivätkä turvaa perinteinen ylhäältä johdettu organisaatiorakenne, autoritäärinen johtamiskulttuuri ja rutiinien mukainen toiminta. Sen sijaan etua on työntekijöiden näkemisestä työnsä parhaimpina asiantuntijoina ja heidän asiantuntemuksensa hyödyntämisestä, rutiinien kyseenalaistamisesta ja tarvittaessa uudistamisesta, joustavasta toiminnasta sekä jatkuvasta uuden oppimisesta. Tärkeää on myös osaamisen, työtapojen ja organisaation kehittäminen. Ennakoimattomassa ja nopeita muutoksia sisältävässä toimintaympäristössä etua on myös resiliens-sikyvykkyydestä eli yksilön psyykkisestä palautumiskyvystä ja taidoista, joiden

avulla selvitään ja palaudutaan vaikeista tai muuttuvista tilanteista (Smith, Dalen, Wiggins, Tooley, Christopher & Bernard 2008) sekä yhteisestä osaamisesta ja motivaatiosta kehittää toimintaa haastavissa tilanteissa (Kantur & Iseri-Say 2012). Itseohjautuvuudessa on siis kyse työn ja työelämän syvemmästä murroksesta, kuin jostakin ohimenevästä trendistä.

Pilottiorganisaation johdon edustajat toivat haastatteluissa esille myös muita perusteluja itse- ja yhteisohjautuvalle työn tekemiselle. Kotihoidossa esimerkiksi yksikkökoot ovat kasvaneet, minkä seurauksena esihenkilöillä on määrällisesti enemmän alaisia kuin ennen. Tämän seurauksena on jouduttu pohtimaan aikaisempaa tarkemmin sitä, mihin esihenkilö käyttää työaikansa, ja mistä tehtävistä kotihoidon ammattilaisten ja tiimien puolestaan on järkevää kantaa vastuu. Kotihoidon työntekijöiden koulutus- ja osaamistaustat ovat myös laajentuneet, mikä mahdollistaa monipuolisten työtehtävien tekemisen. Lisäksi asiakaskunnan tarpeet ovat muuttuneet, ja nykyinen asiakaskunta tarvitsee erilaista hoitoa ja palvelua kuin ennen.

2.1. Itseohjautuvien työntekijöiden yhteisohjautuva toiminta

Itseohjautuvuus rinnastetaan usein itsenäisesti ja ammattitaitoisesti työskentelevään ammattilaiseen sekä mahdollisuuteen tehdä itsenäisiä päätöksiä työtehtäviä koskevissa asioissa. Joskus itseohjautuvuus-termiä kuulee verrattavan itsenäiseen työn tekemiseen. Kotihoidon ammattilaisten kanssa käydyissä keskusteluissa ilmeni, että he ovat määritelleet itsensä aina itsenäisiksi ja itseohjautuviksi ammattilaisiksi omassa työssään. Työn on nähty kautta aikojen edellyttäneen itseohjautuvaa toimintaa sekä itsenäistä päätöksentekoa ja työpäivän suunnittelua. Monet kotihoidossa pitkään työskennelleet ammattilaiset ihmettelivätkin, mitä uutta tämän päivän itseohjautuvuuspuheessa oikeastaan on, ja miten tämän päivän itseohjautuvuus eroaa siitä, miten he ovat tottuneet tekemään työtään aina. Itseohjautuvuutta lähestyttiin siis hyvin yksilökeskeisesti, kuten alla oleva kotihoidon työntekijän kyselyvastausesimerkkikin paljastaa:

> // Kotihoito sinänsä on jo olemassa itseohjautuvaa tai pitäisi olla. Itseohjautuvuus tarkoittaa mielestäni sitä, että: työntekijä itse tietää mitä tekee, milloin tekee, missä tekee, hoitaa itse työnsä loppuun asti, ei siirrä vastuuta toiselle, vaan ottaa itse vastuun tehdystä työstä, osaa hahmottaa työnkokonaisuuden, kotihoidon merkityksen.
>
> *(Pilottiorganisaation kotihoidon työntekijä A)*

Ammatillinen itsenäisyys, aloitteellisuus sekä rohkeus päätösten tekoon ovatkin tärkeitä ominaisuuksia edellä kuvatussa VUCA-ympäristössä. Kyseisessä ympäristössä on hyötyä myös itsensä johtamisesta (*self-leadership*), joka käsitteenä liittyy itseohjautuvuuteen. Itsensä johtamisella viitataan kognitiivisiin ja toiminnallisiin prosesseihin, jotka perustuvat sisäiseen motivaatioon, ja joiden ansiosta kulloinkin valitsemme sen, mitä ja miten teemme sekä miksi teemme sen mitä teemme (Neck, Manz & Houghton 2020). Itsensä johtaminen on myös kykyä vaikuttaa omaan ajattelutapaan, tunteiden hallintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen, ja siten lisätä tarkoituksenmukaista ja tavoitteellista toimintaa (Bryant & Kazan 2012). Itseohjautuvuudessa on kuitenkin kyse yksilön toimintaa laajemmasta asiasta, ja siis myös eri asiasta kuin itsensä johtamisesta. Motivoituneiden, sitoutuneiden, vastuullisten ja ammattitaitoisten yksilöiden lisäksi siinä on kyse yhteistyöstä. Työtä on organisoitu vuosien saatossa yhä enenevässä määrin tiimityön muotoon. Keskeistä organisaatioiden perustehtävän toteutumisen kannalta onkin se, miten itseohjautuvat ammattilaiset kykenevät toimimaan itseohjautuvasti yhdessä, yhteisohjautuvasti.

Itseohjautuvuus on jopa määritelty yhteisohjautuvuudeksi (mm. Martela 2021). Tässä artikkelissa käsitteitä ei kuitenkaan rinnasteta toisiinsa, vaan yhteisohjautuvuudella tarkoitetaan itseohjautuvien ammattilaisten yhteistoimintaa ja yhteistyötä. Käytännössä kyse on perustehtävän turvaamisesta toimivan kommunikoinnin, yhteisen päätöksenteon, yhteisvastuullisen toiminnan sekä yhdessä oppimisen avulla. Kyselyyn vastannut kotihoidon ammattilainen tiivistää yhteisohjautuvuuden avovastauksessaan osuvasti:

> // Käytännössä itseohjautuva tiimityö tarkoittaa yhteiseen hiileen puhaltamista, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, asiakastyön parantamiseksi. Itseohjautuvuudessa otetaan huomioon kaikkien ajatukset ja mielipiteet, ehdotukset. Itseohjautuvuudessa korostuvat luottamus ja avoimuus, toisen työn arvostaminen.
>
> *(Pilottiorganisaation kotihoidon työntekijä B)*

Tiimityön ideaalien mukaan, valta, vastuu ja päätöksenteko kuuluvat tuloksellisesti ja tavoitteellisesti toimivaan tiimiin (mm. Katzenbach & Smith 1993). Yksilökyvykkyyden sijaan keskeistä on yhteinen kyvykkyys, se miten tiimi toimii ja mitä tiimiläiset saavat aikaan yhdessä. Onko itse- ja yhteisohjautuvuudessa siis käytännössä kyse klassisen tiimityön arvojen ja periaatteiden mukaisesta toiminnasta? Onko tiimityö vain kokenut renessanssin?

Haastateltujen asiantuntijoiden mukaan, yksittäisen työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna itseohjautuvuudessa kyse on itsensä johtamisesta ja itsenäisestä työskentelystä. Itse- ja yhteisohjautuva työntekijä kykenee tekemään itsenäisiä päätöksiä ja ratkaisuja sekä hoitamaan ne tehtävät, joita asiakkaiden kanssa kuuluukin tehdä, ilman valvontaa. Itseohjautuva kotihoidon työntekijä osaa hoitaa ammattitaitoisesti ja itsenäisesti asiakkaiden päivittäiset toimet sekä hyödyntää esimerkiksi vuosikelloa asiakkaiden hoitosuunnitelman toteuttamisessa. Itsenäinen päätöksenteko ei kuitenkaan ulotu koko työ- ja tehtäväkenttään, vaan painottuu asiakastilanteissa tehtäviin päätöksiin ja ratkaisuihin. Lisäksi hän kehittää itseään ammattilaisena etenkin silloin, kun huomaa omalla kohdallaan jonkin osaamisvajeen ja siihen liittyvän kehittämistarpeen. Itseohjautuva kotihoidon ammattilainen on myös tiimipelaaja, joka jakaa tietoa ja kertoo muille tiimiläisille ratkaisuistaan.

Työn arjessa on kuitenkin monia koko työyhteisöä tai organisaatiota koskevia kysymyksiä ja tehtäviä, joista yksittäinen työntekijä ei voi päättää yksin. Tiimityöskentelyn näkökulmasta tarvitaan yhteistä tahtotilaa, yhteistä työn kehittämistä sekä yhdessä johtamista sekä tiimin yhteisiä pelisääntöjä ja tavoitteita. Jokaisen tiimin jäsenen on hyvä ymmärtää, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan. Yhteisohjautuvuus näkyy tiimitasolla arjen sujuvana pyörittämisenä sekä esimerkiksi tilanteissa, joissa pitää ratkaista hoitajapula. Jokaisessa vuorossa toimii vuorovastaava, mutta yhteisohjautuvan tiimin ajateltiin selviävän tarvittaessa myös ilman vastaavaa. Itseohjautuvassa tiimissä vastuu myös jakautuu, eli jokainen tiimin jäsen toimi vuorovastaavana vuorollaan. Keskeisiä haasteita yhteisohjautuvassa työtavassa oli tiimiläisten kohtaamisten järjestäminen sekä riittävä tiedonkulun turvaaminen. Moni tiimi oli ottanut COVID-19-pandemian aikana käyttöönsä esimerkiksi *WhatsApp*-sovelluksen, jota hyödynnettiin yleisten työasioiden tiedonjakokanavana. Asiakastietoja sovelluksessa ei jaettu tietosuojan ja potilasturvallisuuden vaarantumisen vuoksi.

Itse- ja yhteisohjautuvuudesta on löydettävissä yhteistä rajapintaa työyhteisötaito-käsitteen kanssa, jolloin työn tekemistä ja toimintaa organisaatiossa tarkastellaan yhteisen edun näkökulmasta. Työyhteisötaitojen mukaisessa toiminnassa työyhteisön kaikkien jäsenten vastuulla on tehdä oma osansa organisaation onnistumisen eteen, sekä kehittää työtä ja prosesseja yhteistoiminnassa muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Tämä edellyttää työyhteisön jäseniltä kykyä dialogiin eli dialogitaitoja. (Tikkamäki, Syvänen & Loppela 2022.) Ollakseen itse- ja yhteisohjautuva sekä työyhteisötaitoinen, on kyettävä sekä itsensä että toisten kuuntelemiseen, vilpittömään ja aitoon puheeseen, itsensä ja toisten kunnioittamiseen sekä odottamiseen. Odottamisella tarkoitetaan tilan antamista itselle ja muille, sekä omien ennakkokäsitysten tiedostamista ja ensimmäisenä mieleen tulevien tulkintojen viivästyttämistä. (Isaacs 1999, 2001.)

2.2. Itse- ja yhteisohjautuvuuden tukeminen johtamisella ja rakenteilla

Kuten yksi haastatelluista johtajista totesi, itseohjautuvuutta tavoittelevissa organisaatioissa olisi tärkeää pysähtyä miettimään, millaisella johtamisella pystytään luomaan yhteistä vastuunkantoa. Sama johtaja haastoi jokaista esihenkilöä ja johtajaa kysymään itseltään: Miten saadaan aikaan innostusta, sisäistä motivaatiota ja sisäistä paloa työn tekemiseen? Yhdeksi keinoksi hän ehdotti työntekijöiden, eli oman työnsä parhaiden asiantuntijoiden herkällä korvalla kuuntelemisen. Työntekijöiden mielipiteille ja näkemyksille tulisi antaa tilaa. Tiimin yhteinen osaaminen oli hänen mukaansa myös tärkeää, sekä tämän osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen.

Esihenkilöiden aika menee arkityössä usein niin sanottujen nippeliasioiden hoitamiseen. Vastuunjaon ja järkevän ajankäytön, mutta toki myös itse- ja yhteisohjautuvuuden edistämisen näkökulmasta tulisi pohtia, kenen kannattaa organisaatiossa ja tiimeissä hoitaa mitäkin tehtäviä. Esihenkilön aktiivinen rooli päivittäisten asioiden hoitamisessa ei välttämättä ole tarpeen. Haastateltujen esihenkilöiden näkemykset erosivat kuitenkin selvästi siinä, kuinka lähellä asiakasrajapintaa tai kuinka kaukana siitä esihenkilön tulisi olla.

Itse- ja yhteisohjautuvuus voi herättää johto- ja esihenkilötehtävissä toimivien keskuudessa terminä jopa pelkoa. Voidaan pelätä oman vallan ja aseman menettämistä, tai ei kyetä luopumaan itselle tärkeistä ja mieluisista työtehtävistä. Itse- ja yhteisohjautuvan toiminnan johtaminen dialogisesti ei olekaan helppoa. Kotihoidon esihenkilö pohti johtamiseen liittyviä haasteita seuraavasti:

> // Sehän se näissä onkin hyvin haasteellista, että miten sen saa, sen jokaisen työntekijän äänen sieltä oikeesti kuuluviin. Kun aina on niitä hiljaisia, jotka ei oikein halua sanoa, että miten se olis sellaista keskustelevaa. Vaikka et ole samaa mieltä, niin se olis kuitenkin kunnioittavaa, se asenne. Jokainen pystyis ja uskaltais sanoo, mitä mistäkin ajattelee.
>
> *(Pilottiorganisaation kotihoidossa toimiva esihenkilö)*

Haastateltujen johdon edustajien mukaan, esihenkilötehtävissä toimivien tulisi kyetä muodostamaan työyhteisöstä ja organisaation toiminnasta kokonaiskuva. Esihenkilötehtävässä ei tulisi keskittyä liiaksi omaan tai ainoastaan oman tiimin tekemiseen. Haastatteluissa itse- ja yhteisohjautuvuus kytkeytyi vahvasti valmentavaan johtamiseen. Tämä selittynee sillä, että organisaatiossa johtajuutta oli viime

vuosina pyritty viemään valmentavan johtamisen suuntaan. Yksi johdon edustajista kuvasi johtamisen roolia itse- ja yhteisohjautuvuudessa seuraavasti:

> // Johtajuus saa parhaimmillaan ihmiset liikkumaan oikeaan suuntaan… jos ennen on mennyt edessä, sit ehkä yks askel rinnalla, ja sit voi mennä jo vähän taakse ja kattoo sitä tilannetta sieltä...siinähän pitää kuitenkin olla läsnä...
>
> *(Pilottiorganisaation keskijohdon edustaja B)*

Samainen johtaja kertoi valaisevan esimerkin itse- ja yhteisohjautuvuutta kehittävästä rekrytointiprosessista sekä tämän edellyttämästä johtamistavasta. Yksikössä, jossa kyseinen johtaja oli aikanaan itse toiminut esihenkilönä, olivat työntekijät saaneet ensimmäistä kertaa mahdollisuuden osallistua aktiivisesti uusien tiimiläisten rekrytoimiseen. Työntekijät osallistuivat kaikkiin rekrytointiprosessin vaiheisiin; rekrytointiprosessin valmisteluihin, varsinaiseen henkilövalintaan ja valintapäätösten ilmoittamiseen sekä rekrytoidun henkilön perehdyttämiseen. Esihenkilöltä vaadittiin malttia sekä kykyä luopua hänelle aiemmin kuuluneesta, ja itse asiassa hänelle hyvin mieluisesta työtehtävästä. Hänen tuli oikeuttaa tiimiläisilleen todellinen valta-asema päätöksenteossa. Hänen tuli siis luovuttaa omaa valtaansa sekä luottaa työntekijöidensä ammattitaitoon.

Mitä tästä oli sitten seurannut? Esihenkilön hämmästykseksi sekä hän itse että prosessiin osallistuneet tiimiläiset olivat olleet hyvin yksimielisiä potentiaalisimmista rekrytoitavista. Muutamista eriävistä näkemyksistä oli neuvoteltu, ja ratkaisuihin oli etsitty perustelut yhdessä. Tiimiin oli saatu rekrytoitua osaavia uusia työntekijöitä, joiden perehdytyksestä muut tiimiläiset olivat ottaneet mielellään vastuun. Esihenkilön tulkinnan mukaan tiimiläiset sitoutuivat perehdyttämiseen muun muassa siksi, että itse rekrytoidusta työkaverista haluttiin pitää kiinni eikä prosessia sen suuren työmäärän vuoksi haluttu käynnistää heti uudelleen. Ja olihan valinnassa myös ollut kyse rekrytointiin osallistuneiden tiimiläisten omista päätöksistä.

3. Itse- ja yhteisohjautuvuuden dialoginen kehittäminen

Dialogisen kehittämisen ytimessä ovat dialogisen johtamisen teoriat sekä dialogia koskeva monitieteiden kirjallisuus. Perusta on tutkimusavusteisessa ja yhteistoiminnallisessa kehittämisotteessa. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio ja Toikko 2015.) Tässä artikkelissa organisaatioiden dialogisen kehittämisen lähtökohtana nähdään lisäksi tulkinnalliset organisaatio- ja tutkimusteoriat sekä sosiaaliseen konstruktivismiin pohjautuva tieto- ja ihmiskäsitys. Dialogisen

organisaatiokehittämisen viitekehyksessä ryhmät ja organisaatiot nähdään itseohjautuvina ja sosiaalisesti konstruoituvina kokonaisuuksina, jotka jatkuvasti luodaan ja joita ylläpidetään sekä muutetaan narratiivien, tarinoiden, symbolien ja keskustelujen avulla. (Bushe & Marshak 2015.) Dialogin ja dialogiosaamisen määrittelyssä on hyödynnetty muun muassa Isaacsin (1999), Kantorin (2012) ja Bohmin (1996) teorioita ja ajattelua.

Itse- ja yhteisohjautuvuus, kuten myös dialogi nähdään metakompetenssina, joka on monien muiden taitojen taustalla olevaa yleishyödyllistä syvätason osaamista. SD-hankkeen tavoitteena oli vahvistaa mukana olevien pilottiorganisaatioiden ammattilaisten metakompetensseja, kuten dialogi- ja reflektio-osaamista, erilaisten dialogisten kehittämismenetelmien avulla. Kotihoidon tiimien kohtaamoissa ja kehittämisryhmän tapaamisissa hyödynnettiin muun muassa dialogikapulaa sekä dialogilappuharjoitusta dialogitaitojen opettelussa. Dialogisen, yhteistoiminnallisen ja tutkimusavusteisen kehittämisen tavoitteena on tukea työpaikkoja niiden yksilöllisissä kehittämistarpeissa sekä tarjota osaamista ja työkaluja jatkaa kehittämistoimintaa ja taitojen harjoittamista itseohjautuvasti kehittämisyhteistyön päätyttyä.

3.1. Kehittämiskonteksti – Itse- ja yhteisohjautuvuutta kotihoidossa

Tässä artikkelissa case-esimerkkinä käytettävä pilottiorganisaatio on pitkät perinteet omaava ja Suomen mittakaavassa suuri sosiaali- ja terveydenhuoltoalan julkinen organisaatio. Kehittämisyhteistyöhön lähti mukaan organisaation viisi tiimiä, joissa itseohjautuvuutta oli kehitetty tavoitteellisesti jo muutamien vuosien ajan ennen kehittämishankeyhteistyön käynnistymistä. Tiimit toimivat kunnan eri palvelualueilla, ja niissä jokaisessa työskenteli kehittämishankkeen aikaan noin 20–25 työntekijää. Koska tiimit olivat isoja, ne jakautuivat alle kymmenen hengen ryhmiin.

Organisaatiossa oli toteutettu erilaisia itseohjautuvuusvalmennuksia eri osallistujaryhmille. Itseohjautuvuutta kehitettiin organisaation kotihoidossa osana koko palvelualueen johtamisen uudistamista. Uusi johtamismalli perustui valmentavaan johtamiseen. Taustalla oli myös organisaatiossa tehty arvopohjatyöskentely. SD-hankkeen aikana tiimien toimintaan integroitiin myös *Lean*-ajattelua. Organisaatiossa oli siis käynnissä yhtä aikaa useita mittavia kehittämisprosesseja. Valmentavan johtamisen, *Leanin* sekä itseohjautuvuuden kehittämisen nähtiin kietoutuvan tiiviisti yhteen sekä palvelevan toinen toisiaan.

Kehittämistoimina kyseisessä pilottiorganisaatiossa toteutettiin seuraavat toimenpiteet: edustuksellisen kehittämisryhmän kehittämisfoorumit eli kohtaamot,

Työhyvinvointikysely viiden tiimin henkilöstölle, tiimikohtaamot ja niiden dokumentoiminen kehittämiskirjemuistioiden avulla, johdon edustajien ja kotihoidon ammattilaisten yksilöhaastattelut, osallistuva havainnointi kotihoidon ammattilaisten työssä sekä kaksi asiakasryhmähaastattelua. Edustuksellinen kehittämisryhmä ehti tapaamaan kasvokkain kahdeksan kertaa ja *Teams*in välityksellä kaksi kertaa hankeyhteistyön aikana. Jokaisessa tiimissä ehdittiin ennen pandemiaa toteuttaa kaksi tai kolme kehittämistilaisuutta eli kohtaamoa. Hankkeen aikana ehdittiin toteuttaa myös yksi alueellinen kohtaamo, jossa hankkeeseen mukaan lähteneille eri palvelualueiden tiimeille tarjoutui mahdollisuus tutustua toisiinsa ja vaihtaa ajatuksia Työhyvinvointikyselyn tuloksista ja itseohjautuvuuden senhetkisestä tilanteesta.

Pilottiorganisaation edustajien haastattelut ja tiimien kehittämistilaisuudet paljastivat, että eri tiimit ja palvelualueet olivat hyvin erilaisissa vaiheissa itse- ja yhteisohjautuvuudessa. Ajattelu- ja toimintatapojen, kulttuurin sekä rakenteiden uudistaminen ei ole helppoa, etenkään isossa ja vahvat perinteet omaavassa organisaatiossa. Kuten johdon edustaja D haastattelussa totesi: “Ollaan menty aikamoisen mankelin läpi.”

Kaupunkien kotihoitoa säätelevät monen tasoiset ohjeet, säädökset, lupa-asiat ja viime kädessä myös lait ja asetukset. Henkilöstövaje oli kotihoidon haasteena koko hankeyhteistyön ajan ja muun muassa sijaisten saaminen tiimeihin oli vaikeaa. Tämän seurauksena henkilöstöllä ei ollut mahdollisuuksia irrottautua ja osallistua kehittämistoimiin, järjestää säännöllisiä tiimi- ja ryhmätapaamisia tai yleensä käydä asiakkaita, työtä ja työn kehittämistä koskevia yhteisiä keskusteluja. Esihenkilöiden alaisten ja työtehtävien määrien todettiin myös viime vuosina lisääntyneen, minkä seurauksena esihenkilöt olivat aiempaa vähemmän läsnä omien tiimiensä arjessa. Esihenkilöt myös vaihtuivat usein. Monen kehittämishankkeessa mukana olleen tiimin esihenkilö vaihtui vuoden kestäneen yhteistyön aikana. Organisaatiossa oli käynnissä yhtä aikaa myös useita muita kehittämishankkeita ja uudistusprosesseja, kuten edellä todettiin. Lisäksi keväällä 2020 alkanut COVID-19 pandemia vaikutti merkittävästi kotihoidon ja sen henkilöstön arkeen. Nämä kaikki edellä kuvatut tekijät, yksin ja yhdessä, hankaloittivat itseohjautuvuuden kehittämistä ja siihen kehittymistä, kehittämisyhteistyötä sekä kehittämishankkeen alkuperäisten tavoitteiden toteutumista.

Vanhasta poisoppiminen vaatii aikaa ja vahvaa sisäistä motivaatiota kaikilta organisaation toimijoilta. Poisoppiminen edellyttää myös pitkäjänteistä harjoittelua ja kokeilevaa toimintakulttuuria. Tarvitaan myös innostumista uutta kehitettävää toimintaa kohtaan.

3.2. Itse- ja yhteisohjautuvuuden tilannekuva kehittämisen alkuvaiheessa

Yhteistoiminnallinen, osallistava ja tutkimusavusteinen kehittäminen käynnistettiin tekemällä osallistujille laaja työhyvinvoinnin tilaa mittaava kysely. Sen avulla kartoitettiin vastaajien kokemuksia tekijöistä, jotka he kokivat työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan olevan hyvin, sekä tekijöistä, jotka heidän mielestään edellyttivät kehittämistä. Kyselyn mukaan alle puolet vastanneista (32 % / 68 %) oli sitä mieltä, että oma tiimi toimii itseohjautuvasti. Samoin alle puolet (29 % / 68 %) koki, että työn tekeminen itseohjautuvassa tiimissä onnistuu hyvin tai että työn tekeminen tiimissä tuntuisi mielekkäältä (37 % / 68 %). Kriittinen suhtautuminen osassa tiimeistä tuli esiin kehittämistilaisuuksissa. Osalle työntekijöistä itseohjautuvuus näyttäytyi epäonnistuneena kokeiluna. Osa puolestaan koki, että itseohjautuvuudesta oli luotu kehittämisen alkuvaiheessa epärealistinen kuva. Todellisuus oli paljastunut esimerkiksi ylemmän johdon "torpattua" tiimien esittämät kehittämisehdotukset. Organisaation "sanelupolitiikan" koettiin jatkuvan kuten ennenkin. Tätä havainnollistaa seuraava kyselyyn vastanneen työntekijän itseohjautuvuutta määrittelevä vastaus:

> // Yhteisen työn toteuttamista ja suunnittelemista.
> Kuitenkin totuus on, että ylemmältä taholta.
> Määrätään, miten tehdään.
>
> *(Kyselyyn vastannut kotihoidon työntekijä)*

Johdon ja esihenkilöiden haastattelujen mukaan, tiimit olivat itse- ja yhteisohjautuvuuden osalta hyvin erilaisissa vaiheissa. Kaikki organisaatiossa siihen asti toteutetut valmennukset olivat myös olleet erilaisia. Organisaation tarjoamiin itseohjautuvuusvalmennuksiin oli osallistunut kuitenkin vain muutama jäsen jokaisesta tiimistä. Koska työntekijät vaihtuivat tiimeissä tiheään, ei kaikissa tiimeissä välttämättä työskennellyt enää yhtään valmennuksiin osallistunutta työntekijää. Valmennuksista saadut opit eivät siis välttämättä olleet levinneet tiimeissä yksittäisiä henkilöitä laajemmalle. Valmennusten ei myöskään arvioitu uudistaneen rakenteita, mikä laajamittaiseen muutokseen olisi tarvittu. Jokaisesta valmennustoteutuksesta oli kuitenkin opittu jotakin uutta, ja valmennuksia oli kehitetty saatujen kokemusten ja saadun palautteen perusteella.

Monessa hankkeessa mukana olleessa tiimissä vaihtui lyhyellä aikavälillä myös esihenkilö, jolla ei välttämättä ollut tietoa tai aikaisempaa kokemusta itseohjautuvuudesta tai itseohjautuvan tiimin vetämisestä. Yhteistä keskustelua itseohjautuvuudesta tiimeissä ei juurikaan käyty, eikä itseohjautuvuutta pysähdytty reflektoimaan

yhdessä. Koko tiimin ja pienempien ryhmien yhteiset keskusteluhetket olivat COVID-19 pandemian vuoksi muutenkin kortilla.

3.3. Itseohjautuvuuden arvioiminen

Yhtenä kehittämistavoitteena oli vahvistaa kotihoidon ammattilaisten metakompetensseja, kuten muun muassa dialogitaitoja ja reflektio- eli arviointiosaamista. Voidaan puhua myös kehittämisosaamisesta. Kehittämisosaamisessa tarvitaan reflektiivistä työotetta, jolla tarkoitetaan yksilöiden ja yhteisöjen kykyä ja halukkuutta arvioida, pohtia ja kyseenalaistaa työtä koskevia käsityksiä, uskomuksia ja rutiineja, tämänkaltaisen reflektoinnin mahdollistavia organisaatiorakenteita ja johtamista sekä tarvittavan muutoksen aikaansaavia kokeiluja (Hildén & Tikkamäki 2013). Kyse on kiinnostuksesta, halukkuudesta ja kyvykkyydestä kehittyä työssä sekä kehittää työtä. Reflektio-osaaminen on keskeinen osa dialogitaitoja ja itse- ja yhteisohjautuvaa työn tekemistä.

Reflektiivistä työotetta harjoiteltiin arvioimalla tiimien itseohjautuvuuden tilaa "itseohjautuvuuden portaikko" -asteikon avulla. Tiimit arvioivat asteikon avulla, että missä kohtaa itseohjautuvuuden portaikkoa he kokivat kyseisellä hetkellä olevansa. Kyseistä arviointia tehdessään monissa tiimeissä huomattiin, että koko tiimi ja niiden sisäiset pikkuryhmät olivat eri kohdissa portaikkoa. Tiimien pikkuryhmien arvioitiin yleensä olevan itseohjautuvampia kuin koko tiimin.

Tämä oli kuitenkin ensimmäinen kerta, kun tiimeissä pysähdyttiin arvioimaan itseohjautuvuuden tilannetta ja käymään sitä koskevaa yhteistä keskustelua. Harjoituksen tavoitteena oli reflektio-osaamisen vahvistamisen lisäksi havainnollistaa, että itseohjautuvuuden kehittäminen voidaan ajatella pitkäkestoisena oppimismatkana. Matkana, jolla opitaan koko ajan uutta ja jossa on mahdollista kehittyä. Itse- ja yhteisohjautuvuutta on rakennettava ja elettävä todeksi työn arjessa ja yhteistyössä joka päivä. Oppimisen ja kehittymisen edellytyksenä on kokemuksista käytävä jatkuva reflektiivinen dialogi.

3.4. Itse- ja yhteisohjautuvuuden ja siinä kehittymisen mahdollistajia ja estäjiä

Tarkasteltaessa aineistoja itse- ja yhteisohjautuvuuden sekä siinä kehittymisen mahdollistajien ja estäjien näkökulmasta, korostui 1) yhteisen ymmärryksen merkitys, 2) valmentava ja dialoginen johtaminen, 3) aito osallisuus, osallistuminen ja uuden oppiminen, 4) avoin, aktiivinen, luottamuksellinen ja innostunut keskustelukulttuuri sekä 5) systeeminen lähestymistapa ja itseohjautuvuuden mahdollistavat rakenteet.

Nämä tekijät on kuvattu tarkemmin taulukossa 1. Saari (2021) päätyi itseohjautuvuutta koskevassa opinnäytetyössään samansuuntaisiin tuloksiin, esittäessään itseohjautuvuuden kehittämistarpeina vuorovaikutusta, riittävää tietoa, vastuuta ja vapautta.

Taulukko 1. Itse- ja yhteisohjautuvuuden ja siinä kehittymisen mahdollistajat ja estäjät.

MAHDOLLISTAJAT	ESTÄJÄT
1 YHTEINEN YMMÄRRYS • itseohjautuvuus dialogin sisältönä, sen määritteleminen ja siitä keskusteleminen yhdessä • organisaation tarjoamat valmennukset.	**1 YHTEISEN YMMÄRRYKSEN PUUTE** • yhteinen määrittely ja keskustelu puuttuu • vähäinen puhe, joka on abstraktilla ja epärealistisella tasolla • epäselvyys siitä, mitä saa tehdä ja mitä ei saa tehdä.
2 NOSTATTAVA ILMAPIIRI JA AKTIIVINEN KESKUSTELUKULTTUURI • me-henki ja auttamiskulttuuri, ”yhdessä tekemisen meininki” • toimijoiden keskinäinen luottamus • avoin keskustelukulttuuri • aikaa keskusteluille eri kokoonpanoissa • tahtotila, aito innostus ja innostaminen.	**2 LATISTAVA ILMAPIIRI JA PASSIIVINEN KESKUSTELUKULTTUURI** • pettymykset ja uskon puute • kuppikunnat • epäily, luottamuksen puute • ei yhteistä innostusta • ei aikaa keskusteluille.
3 OSALLISTUMINEN JA OPPIMINEN • aidot vaikutusmahdollisuudet ja yksilöllisten (työntekijät ja tiimit) intressien ja tarpeiden huomioiminen • vastuun kantaminen ja sujuva päätöksenteko • perehdyttäminen ja jokaisen oma perehtyminen • riittävä ja tarpeellinen tieto ja sen jakaminen • kärsivällisyys ja aika uuden oppimiselle • kokeilukulttuuri sekä onnistumisten jakaminen • uskallus tunnustaa tietämättömyytensä, epäonnistumisista oppiminen ja uudelleen yrittäminen • yhteinen osaaminen, sen jakaminen ja hyödyntäminen.	**3 OSALLISTUMATTOMUUS, EI-OPPIMINEN** • ”tasapäistämisen” kulttuuri, organisaation toimesta jaetaan samanlaiset toimintaohjeet ja vaatimukset kaikille tiimeille • ristiriidat puheiden ja toimien välillä; luvataan enemmän mitä käytännössä mahdollistetaan • ei prosessin arviointia tiimeissä.
4 VALMENTAVA SEKÄ LÄSNÄ OLEVA JOHTAMINEN JA ESIHENKILÖTYÖ • lähimmän esihenkilön oma toiminta ja kehittyminen • itse- ja yhteisohjautuvuuden mahdollistaminen valmentavalla ja kannustavalla johtamisotteella • esihenkilöiden ja keskijohdon ymmärrys, sitoutuminen ja heidän osallistumisensa valmennuksiin, vertaistuen hyödyntäminen.	**4 PERINTEINEN SEKÄ ETÄINEN JOHTAMINEN JA ESIHENKILÖTYÖ** • johdon näkymättömyys tiimeille • keskijohto ja ylempi johto jäävät kehittämisen ulkopuolelle • vähäiset säännölliset keskustelumahdollisuudet ja kokoukset (määrä ja kesto).

MAHDOLLISTAJAT	ESTÄJÄT
5 MAHDOLLISTAVAT RAKENTEET • systeeminen, kokonaisvaltainen näkökulma työhön, organisaatioon ja sen perustehtävään • ennakointi ja riskien arviointi; mitä itseohjautuvuus tarkoittaa kiire- ja poikkeustilanteissa • tavoitetietoisuus ja toimiminen yhteisten tavoitteiden mukaan • yhdessä laaditut pelisäännöt • toimintaa ohjaavat selkeät raamit; yhteinen visio, rakenteet, mittarit.	**5 RAJOITTAVAT RAKENTEET** • "Kapea katse" • kapea näkökulma; katsotaan työtä ja toimintaa vain omien työtehtävien kautta → tiimi-, organisaatio- ja asiakasnäkökulma jäävät jalkoihin • ei ole laadittu yhteisiä pelisääntöjä • itseohjautuvuus ajatellaan "vain projektina".

Asioiden määrä ja laajuus osoittavat, että itse- ja yhteisohjautuvuuteen sekä siinä kehittymiseen vaikuttavat monet tekijät. Seuraavaksi asioita käsitellään siitä näkökulmasta, mihin itse- ja yhteisohjautuvuutta kehitettäessä kannattaa kiinnittää erityisesti huomiota.

Avoin keskustelu, yhteinen ymmärrys ja innostus

Panostamalla avoimeen ja luottamukselliseen keskustelukulttuuriin sekä hyviin työyhteisötaitoihin mahdollistetaan keskinäinen ymmärrys, ennaltaehkäistään väärinkäsityksiä ja rakennetaan luottamusta. On tärkeää varmistaa yhteisymmärrys itse- ja yhteisohjautuvuudesta työkäytäntöjen ja tekojen tasolla, ei pelkästään puheena, tavoitteina ja periaatteina. Ymmärretäänkö itse- ja yhteisohjautuva työn tekeminen samalla vai eri tavalla? Millaisia käsityksiä, ennakkoluuloja ja oletuksia organisaation jäsenillä siihen liittyy? Yhteisten dialogien avulla voidaan rakentaa ymmärrystä työn tekemistä ja kehittymistä ohjaavista tavoitteista, arvoista ja periaatteista, ja siten edistää sujuvaa työn tekoa. Dialogin turvaamiseksi on hyvä opetella kohtaamaan ja käsittelemään eriäviä näkemyksiä ja ristiriitatilanteita rakentavalla tavalla. Osataanko työyhteisössä vallitsevaa erilaisuutta arvostaa oppimisen mahdollistajana, vai ajatellaanko se työyhteisössä häiriötekijänä? Johtamisella voidaan merkittävästi vaikuttaa siihen, toteutuuko ja mahdollistuuko itse- ja yhteisohjautuvuus aidosti käytännössä. Johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden on tärkeää ylläpitää dialogia itse- ja yhteisohjautuvuudesta. Kun itse- ja yhteisohjautuvuus alkaa aidosti näkymään työn arjessa, se ilmenee muun muassa työntekijöiden aktiivisena ehdotusten ja aloitteiden tekemisenä.

Osallistuminen, osallisuus ja jatkuva oppiminen

Itse- ja yhteisohjautuvuuden näkökulmasta on tärkeää mahdollistaa kaikkien työyhteisön ja sen verkoston jäsenten osallisuus, osallistuminen ja yhteistoiminta.

Työntekijöiden oma aktivisuus ja osallistumishalukkuus sekä riittävä osaaminen ovat tässä keskeisessä roolissa. Työntekijöillä ja tiimeillä tulee olla vapautta kokeiluihin ja ”oman näköisiin” ratkaisuihin. Tämä tukee itseohjautuvuuden edellyttämää autonomiaa. Itse- ja yhteisohjautuvuus sekä itsensä johtaminen ovat taitoja, joita voi ja tulee harjoitella. Itse- ja yhteisohjautuvuudessa tiimin ja työyhteisön yhteinen osaaminen on tärkeää, ja ennen kaikkea se, että osaaminen tunnistetaan, tunnustetaan ja sitä hyödynnetään. Tämä vahvistaa osallisuuden kokemusta. Koulutukset ja valmennukset ovat keino herättää kiinnostus kehitettävää asiaa kohtaan sekä lisätä tietoa. Niiden rinnalla pitää käynnistää kokeiluja työn arjessa, ja aloittaa tavoitteellinen itse- ja yhteisohjautuvuuden harjoitteleminen. Kokeilujen rinnalle tarvitaan systemaattista arviointia; mikä toimii tai ei toimi, minkä tulisi muuttua, entä minkä pysyä mahdollisesti entisellään. Uusia toimintatapoja on hyvä testata riittävän pitkään, ja vasta arvioidun kokemustiedon perusteella tunnistaa, mikä toiminnassa kannattaa säilyttää ja mitä pitää muuttaa. Tarvitaan reflektio- ja arviointiosaamista eli ajattelu- ja toimintatapojen tietoista arvioimista, analysoimista, pohtimista ja kyseenalaistamista. Perustelujen etsimistä sille, mitä jatkossa kannattaa tehdä ja miksi.

Valmentava ja dialoginen johtamiskulttuuri ja esihenkilötyö

Johtamisella ja lähiesihenkilötyöllä on tärkeä rooli itse- ja yhteisohjautuvuuden mahdollistamisessa sekä siinä kehittymisen tukemisessa. Johtaminen voi edesauttaa merkittävällä tavalla sujuvaa työn tekemistä. Parhaimmillaan johtaminen ruokkii luovuutta, kokeiluja ja innovatiivisuutta. Tarvitaan kehittämisen, kehittymisen ja uudistumisen mahdollistavat organisaatiorakenteet ja kokeilukulttuuri. Käytännössä johtajien ja esihenkilöiden pitää uskaltaa antaa tiimien ja työntekijöiden tehdä ja kokeilla. Antaa mahdollisuuksia, tilaa ja valtaa työntekijöille tehdä päätöksiä ja osallistua päätöksentekoon. Uskoa ja luottaa työntekijöiden ammattitaitoon ja osaamiseen. Tämän seurauksena ihmiset haluavat osallistua ja kantaa vastuuta, oppia ja kehittyä. Luottamusta voi rakentaa muun muassa kierrättämällä vastuurooleja tiimeissä niin, että jokainen pääsee vuorollaan ottamaan ja kantamaan vastuuta sekä tekemään ehdotuksia yhteisen päätöksenteon pohjaksi. Valmentavaan ja dialogiseen johtamiseen kuuluu kyky asettua taustalle, mutta olla kuitenkin riittävästi ja tarvittaessa läsnä, apuna ja tukena. Itse- ja yhteisohjautuvuuden sisäistänyt, ja siitä itsekin innostunut johtaja tai esihenkilö, toimii parhaimmillaan rohkaisevana ja motivoivana itse- ja yhteisohjautuvuuden esimerkkinä.

Laaja katse ja tukevat rakenteet

Itse- ja yhteisohjautuvassa toiminnassa on tärkeää osata tarkastella työtä, ammatillisuutta ja organisaation toimintaa ”isossa kuvassa”, systeemisenä kokonaisuutena. Itse- ja yhteisohjautuvuutta tulee tarkastella laajasti työntekijöiden, tiimien ja yhteisöjen, johtamisen ja esihenkilötyön, organisaation, yhteistyöverkostojen sekä asiakkaiden kannalta. Keskeistä onnistumisen kannalta on se, läpäiseekö itse- ja yhteisohjautuva toiminta koko organisaation, sen kaikki toimijat, toiminnot ja prosessit. Sisäisen motivaation ja innostumisen kannalta itse- ja yhteisohjautuva työn tekeminen on hyödyllistä perustella laajemman työelämäkehityksen näkökulmasta, eikä puhua siitä ainoastaan oman organisaation kehitystavoitteena. On myös hyvä tehdä näkyväksi itse- ja yhteisohjautuvasta toiminnasta saatavat konkreettiset hyödyt. Keskeistä on se, miten perustehtävää toteutetaan parhaalla mahdollisella tavalla yhdessä. Työn tekemiselle ja työn kehittämiselle on hyvä löytää mielekkyys ja merkityksellisyys.

Itse- ja yhteisohjautuvuus perustuu luottamukseen, sitoutuneeseen ja motivoituneeseen sekä kokeilevaan tapaan tehdä työtä. Itsenäiset ja proaktiiviset huippuammattilaiset eivät vielä riitä, tarvitaan dialogia ja yhteisiä sopimuksia, toimivaa yhteistyötä, mahdollistavaa johtamista sekä työn kehittämistä ja työssä kehittymistä palvelevia rakenteita.

> // Itseohjautuvuus ei ole jättämistä oman onnensa nojaan. Jokaisen toimijan tulee kantaa oma vastuunsa, mutta työn tavoitteet täytetään ja kehittäminen tehdään yhdessä.
>
> *(Keskijohdon edustaja B)*

4. Lopuksi – Itse- ja yhteisohjautuvuus yhteisenä oppimismatkana

Itse- ja yhteisohjautuvuus on nauttinut jo pitkään suosiota työelämässä. Merkityksellistä itse- ja yhteisohjautuvuuden kehittämisessä on tulla tietoiseksi siitä, mitä tehdään, miten tehdään ja miksi tehdään niin kuin tehdään. Merkityksellistä on myös se, mitä jätetään tekemättä. Itse- ja yhteisohjautuvuudessa on kyse sitoutuneesta ja proaktiivisesta työotteesta sekä valtaa ja vastuita jakavasta työn organisoinnista ja johtamisesta. Tahtotilan ja innostuksen lisäksi tarvitaan tukea ja kannustusta, osaamista sekä itse- ja yhteisohjautuvan toiminnan mahdollistavat rakenteet. Itse- ja yhteisohjautuvuus edellyttää toimivaa perusorganisaatiota.

Vahva ammatillinen osaaminen on itse- ja yhteisohjautuvassa toiminnassa tärkeässä roolissa. Se synnyttää hallinnan tunnetta ja itseluottamusta, halukkuutta kokeiluihin ja uudistumiseen. Koulutukset ja valmennukset eivät useinkaan riitä viemään itse- ja yhteisohjautuvuutta organisaation kulttuuriin ja rakenteisiin asti, vaan lisäksi tarvitaan työn arjessa tapahtuvaa jatkuvaa harjoittelua, kokeiluja, kokemusten arviointia ja kokemuksista käytävää dialogia. Itseohjautuvuutta koskevien puheiden ja tekojen on vastattava toisiaan. Jos itse- ja yhteisohjautuvuuden halutaan toteutuvan ja mahdollistuvan, se edellyttää vallan ja vastuun jakamista.

Parhaimmillaan työpaikat ja tiimit toimivat dialogisina oppimisyhteisöinä, joissa kehitytään ammatillisesti sekä kehitetään työn tekemisen tapoja yhdessä. Oppiminen edellyttää kaikkien jäsenten osallisuutta ja osallistumista, tietämisen rakentumista ja jakamista, reflektiivistä toimintaa sekä sosiaalista tukea ja vuorovaikutusta (Tikkamäki 2006; 2013). Dialogi itsessään on oppimisprosessi, jossa yksilöllisen ja kollektiivisen reflektoinnin avulla on mahdollista tulla tietoiseksi toimintaa ohjaavista ennakkoluuloista, rutiineista ja uskomuksista sekä oppia omista ja toisten kokemuksista. Reflektoiva ja yhteisiä etuja ajava generatiivinen dialogi mahdollistaa uuden luomisen (Isaacs 1999).

Edellä kuvatun kehittämisosaamisen lisäksi, dialogitaidot ovat itse- ja yhteisohjautuvuuden ytimessä. Organisaation jäseniltä edellytetään uskallusta ja taitoa dialogien käymiseen. Dialogia on tärkeää käydä työn ja perustehtävän kannalta merkityksellisistä asioista. Kyse on yhdessä ääneen ajattelemisesta ja sen avulla yhteisen ymmärryksen lisäämisestä ja yhteisen merkitysmaailman rakentamisesta. Dialogin avulla on mahdollista löytää vastauksia esimerkiksi siihen, mitä itse- ja yhteisohjautuvuus tarkoittavat kyseisen työyhteisön arjessa, ja mitä organisaation jäsenet siitä ajattelevat. Dialogin avulla voidaan löytää itse- ja yhteisohjautuvuuden rajat ja mahdollisuudet.

Itse- ja yhteisohjautuva toiminta ja sen kehittäminen ovat ennen kaikkea oppimismatka, johon erilaiset vaiheet, kokemukset ja tuntemukset kuuluvat luonnollisena osana. Välillä matka voi edetä suunnitellusti ja uuden oppimisesta ollaan innoissaan, mutta joskus voi tulla mutkiakin matkaan, ja koetaan epäonnistumisia. Joskus taas matka ei välttämättä etene lainkaan, ja pysähtyneisyys voi synnyttää turhautumista. Jokaista matkan vaihetta voidaan kuitenkin hyödyntää oppimiskokemuksena. Tämä edellyttää tavoitteellista ja tietoista kokemusten reflektoimista ja siitä käytävää dialogia.

Oppimismatkalla kannattaa aina välillä katsoa myös peruutuspeiliin – millaisia tottumuksia ja rutiineja on, miten on totuttu ajattelemaan ja toimimaan ja miksi, sekä mitä eletystä ja koetusta kannattaa ottaa mukaan tulevaisuuteen. On hyvä katsoa tarkasti nykyhetkeen ja reflektoida sen hetkistä ajattelua ja toimintaa – mitä

tällä hetkellä tehdään hyvin, entä minkä toivottaisiin olevan toisin ja miksi. Jos on opittu passiivisiksi, tulee harjoitella aktiivisuutta. Jos on opittu vaikenemaan, tulee opetella käyttämään ääntään. Jos on opittu näkemään pelkästään epäkohtia, tulee opetella tunnistamaan mahdollisuuksia ja kehittämisehdotuksia. Ennen kaikkea on tärkeää katsoa yhdessä eteenpäin, tulevaisuuteen – mihin ollaan matkalla, miten ja miksi. Itse- ja yhteisohjautuvuuden ja siinä kehittymisen tarkasteleminen oppimismatkana on armelias ja parhaimmillaan voimauttava tapa suhtautua kehittämiseen, kehittymiseen ja uudistamiseen. Kaikki kokemukset, niin onnistumiset kuin epäonnistumisetkin, voidaan ajatella tärkeinä ja hyödyllisinä oppeina jatkoa ajatellen.

Lähteet

Brookfield, S. 1987. Developing critical thinkers. Milton Keynes: Open University Press.

Bryant, A. & Kazan, A. L. 2012. Self-leadership: how to become a more successful, efficient, and effective leader from the inside out. New York: McGraw Hill Professional.

Bohm, D. 1996. On dialogue. London, Routledge.

Bushe. G. R. & Marshak. R. C. 2015. Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational change. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.

Codreanu, A. 2016. A VUCA Action Framework for a VUCA Environment. Leadership Challenges and Solutions. Journal of Defense Resources Management (JoDRM). Issue 2, 31–38.

Emery, F. & Trist, E. 1965. The causal texture of organizational environments. Human Relations, 18, 21–32.

Hilden, S. & Tikkamäki, K. 2013. Reflective Practice as a Fuel for Organizational Learning. Administrative sciences, 23(3), 76–95. http://www.mdpi.com/2076-3387/3/3/76 (Viitattu 15.12.2021)

Isaacs, W. 1999. Dialogue and the Art of Thinking. A Pioneering approach to Communication in Business and in Life. USA: Currency.

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari.

Kantor, D. & Iseri-Say, A. 2012. Organizational resilience: A conceptual integrative framework. Journal of Management & Organization 18(6), 762–773.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Espoo: Weilin + Göös.

Lewin, K. 1943. Psychology and the Process of Group Living. The Journal of social psychology 17(1), 113–131.

Lawler, E. E. 1973. Motivation in work organisations. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Martela, F. 2021. Esipuhe. Teoksessa M. Gamrasni (toim.) Matkaopas itseohjautuvuuteen Haaga-Helian julkaisut 3/2021. Raisio: NewPrint Oy, 6–10.

Martela, F. & Ryan R. M. 2015. The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. Journal of Personality 84 (6), 750–764.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series. Business + Economy 3/2021.

Monsen K. A, de Blok J. 2013. Buurtzorg: nurse-led community care. Creative Nursing 19(3), 12–27.

Neck, C. P., Manz, C. C. & Houghton, J. D. 2020. Self-leadership. The definitive guide to personal excellence. Second edition. USA: SAGE Publications.

Saari, S. 2021. Itseohjautuvuuden toteutuminen vanhustyön toimintaympäristössä: itseohjautuvuuden elementit, kehittämistarpeet ja esimiehen tuen merkitys. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, opinnäytetyö (YAMK). Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202104286239 (Viitattu 1.12.2021)

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent.

Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P. & Bernard, J. 2008. The Brief Resilience Scale: Assessing the ability to bounce back. International Journal of Behavioral Medicine 15(3), 194–200.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino. http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2 (Viitattu 22.10.2020)

Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen – etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.

Tikkamäki, K. 2013. Communities of learning at work – making invisible visible. In P. Sawchuck (toim.) Proceedings Researching Work and Leaning Conference – RWL8 (part 3/3), 121–134.

Tikkamäki, K., Syvänen, S. & Loppela, K. 2022. Teoksessa H. Laaksonen & S. Ollila (toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian. (Julkaistaan 2022)

Trist, E. & Sofer, C. 1959. Exploration in Group Relations, Leicester: Leicester University Press.

3. Työhyvinvointi ja uudistuminen sekä hyvinvoivan työyhteisön vaikutus uudistumismyönteisyyteen

Johanna Kotamäki

1. Johdanto

Työhyvinvointi ja uudistuminen: Hyvinvoivan työyhteisön vaikutus kehittämismyönteisyyteen vanhustyön toimintaympäristössä -YAMK-opinnäytetyön (Kotamäki 2021) tarkoituksena oli selvittää SoteDialogit-hankkeessa (jatkossa SD-hanke) toteutetun kyselytutkimuksen avulla työhyvinvoinnin, kehittämisen ja uudistumisen kokemuksia vanhustyössä. Sen lisäksi haluttiin selvittää, millainen yhteys on työhyvinvoinnin kokemuksella kehittämiseen ja uudistumiseen. Tutkimuksessa vastattiin myös sosiaali- ja terveysalan ja erityisesti vanhustyön, haasteisiin ja haettiin ratkaisua siihen, mikä houkuttelisi työntekijöitä pysymään työssään.

Artikkelissa tuodaan esille tiivistetysti Seinäjoen ammattikorkeakoulussa tehdyn opinnäytetutkimuksen teoreettinen ja metodinen viitekehys, kerrotaan keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset. Ikävertailujen tulokset on rajattu pois.

2. Työhyvinvoinnin ja kehittämisen sekä uudistumisen teoreettinen viitekehys

Työhyvinvointia, kehittämistä ja uudistumista voidaan tarkastella kolmella eri tasolla: työntekijä-, työyhteisö- sekä organisaatiotasolla. Näillä kaikilla tasoilla tarvitaan tutkimusta, jonka avulla saadaan ratkaisuja ja keinoja sosiaali- ja terveysalan, erityisesti vanhustyön, haasteisiin. Työhyvinvointiin liittyy runsaasti määritelmiä ja työhyvinvointia kuvatessa siihen liittyy aina vahvasti subjektiivinen ja henkilökohtainen kokemus. (Otala & Ahonen 2005, 29–31). Vanhustyön työntekijät ovat useissa tutkimuksissa kuvanneet voimakasta kuormittumista niin fyysisessä, henkisessä kuin eettisessäkin kuormittumisessa. Työolobarometrin mukaan työhyvinvoinnin kokemus työntekijällä voi olla moninainen. Työntekijä voi kokea työssään innostusta mutta myös uupumusta ja stressiä (Työolobarometri 2019, 142.) Tutkimus kohdentui työhyvinvoinnin osalta 1) fyysiseen, 2) henkiseen, 3) eettiseen kuormitukseen ja 4) työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kokemukseen työyhteisössä.

Fyysisen kuormituksen vähentämisen tavoitteena on, että työntekijän työ- ja toimintakyky säilyisi sillä tasolla, että hän pystyisi tekemään työtään mahdollisimman

sujuvasti ja koko työuransa ajan. (Louhevaara & Launis 2011, 70–71). Fyysinen kuormittavuus vanhustyössä voi ilmetä erilaisissa nostoissa ja siirroissa. Asiakkaat ja potilaat ovat entistä huonokuntoisempia, joten fyysiseen kuormittavuuteen tuleekin kiinnittää paljon huomiota. Vanhustyössä tehdään usein myös vuorotyötä, joten kuormittuminen voi näkyä myös silloin, jos unen laatu tai määrä vähenee.

Henkistä kuormittumista voivat aiheuttaa työn rakenteelliset ja kokemukselliset tekijät. Rakenteellisilla tekijöillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi johtamista tai työn organisointia. Niillä asioilla on suuri merkitys työn sujuvuuteen ja onnistumiseen. Kokemuksellisiin tekijöihin vaikuttaa työntekijän henkilökohtainen kokemus rakenteellisista tekijöistä. Siihen liittyvät vahvasti niin myönteiset ja kielteiset tunteet, ihmissuhteet kuin työn merkityksellisyyskin. (Rautio 2010, 26.) Vanhustyössä henkinen kuormittuminen voi näkyä esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksien puutteena. Tällöin työntekijä ei voi vaikuttaa työmääräänsä, työtahtiinsa tai työpäivänsä pituuteen. (Laine 2014, 13–14.)

Eettistä kuormittumista syntyy usein silloin, kun työntekijä joutuu toimimaan työssään niin, että toimet ovat ristiriidassa työntekijän oman arvomaailman kanssa (Kuokkanen 2010, 54). Työn eettisissä ongelmissa työntekijän tulisi tietää ja löytää keinot, millä tavalla ratkaista ongelmat (Leino-Kilpi & Välimäki 2015, 61). Työntekijöiden kokemaa eettistä kuormitusta vanhustyössä voi syntyä suuresta vastuusta tai riittämättömyyden tunteesta (Jumisko, Hyry-Honka & Saranki-Rantakokko 2017, 180). Eettisyys vanhustyössä onkin kiinteästi yhteydessä potilaan tai asiakkaan saamaan hoitoon, palveluun tai kohteluun (Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta 2011, 25).

Työilmapiirissä ja työhyvinvoinnissa työyhteisön rooli työntekijän työhyvinvoinnin kokemuksessa on suuri. Työilmapiiri vaikuttaa työntekijän motivaatioon tehdä työtään. Positiivisen ja kannustavan työilmapiirin luominen ja ylläpitäminen on organisaatiossa kaikkien vastuulla. Yksittäisen ihmisen toiminnan vaikutus ilmapiiriin voi olla suuri niin negatiivisessa kuin positiivisessa työilmapiirissä. (Kauhanen 2016, 19.) Huolellisesti suunnitellut ja toteutetut organisaation rakenteet, työprosessit ja toimintatavat tukevat myös positiivista ilmapiiriä työyhteisössä (Rautio 2010, 26). Ilmapiiriin voidaan vaikuttaa siis kiinnittämällä huomiota sekä ihmisten väliseen kanssakäymiseen että työolojen asianmukaiseen tilaan. Ilmapiiriin ja työhyvinvointiin vaikuttaa vahvasti myös se, millaiset työyhteisötaidot työyhteisön jäsenillä on. Mankan (2011, 123) mukaan työyhteisötaidot voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan. Ensimmäisenä työyhteisötaitoja voidaan tarkastella yksilön näkökulmasta. jolloin taidot näkyvät vastuullisena toimintana ja sitoutumisena työpaikkaan. Toisena työyhteisötaitoja tarkastellaan työyhteisön tasolla ja ryhmässä tapahtuvana toimintana. Toimivassa työyhteisössä näkyy auttaminen, reiluus ja halu toimia yhteiseksi

hyväksi. Tämän lisäksi olisi tärkeää harjoitella dialogisuutta ja avoimuutta, jotta työyhteisötaidot vahvistuisivat.

Kehittämistä ja uudistumista tapahtuu työpaikoilla monessa eri työn vaiheessa ja sitä voi tapahtua laajuudeltaan pienestä kehittämistoimenpiteestä suureen massiiviseen muutokseen. Työn kehittäminen on nykyään menestyvän organisaation elinehto, ja jatkuvasta kehittämisestä sekä muutoksesta onkin tullut pysyvä tila työpaikoilla ja työelämässä. Uudistumiseen tarvitaan organisaation edellytysten lisäksi myös työyhteisön ja yksittäisen työntekijän sitoutuminen.

Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat vahvasti siihen, haluaako hän kehittää omaa työtään. Kehittyäkseen omassa työssään asiantuntijana, työntekijän on osattava tarkastella kriittisesti omaa toimintaansa ja ajatteluaan (Lonka 2015, 38). Kriittisen tarkastelun avulla työntekijän tulisi osata kehittää ja uudistaa työtapojaan tai toimintamallejaan työssä. Tämän lisäksi työntekijän täytyy ymmärtää kehittämisen merkitys niin itselle kuin organisaatiolle, jotta hänellä löytyy motivaatiota muuttaa ajatusmallejaan tai oppia uutta (Eklund 2021, 31). Kehittämiseen ja uudistumiseen liittyy aina vahvasti ajatus muutoksesta. Muutoksessa tärkeää on sekä toiminta- että ajattelumallit. Joskus ihminen muuttaa ja kehittää toimintaansa siten, että toimintaa kehittämällä ja muuttamalla myös ajattelumallit muuttuvat. Toisaalta myös ajattelumallien muutoksella voi ihmisen toiminta muuttua. Palaute ja työyhteisön tuki ovat oleellisia asioita yksittäisen työntekijän kehittymisessä ja uudistumisessa. (Lonka 2015, 38–39.)

Työyhteisön kehittäminen ja uudistuminen lähtee samanlaisista lähtökohdista kuin yksittäisenkin työntekijän kohdalla. Kosken (2015, 193) mukaan työyhteisön vahvin voimavara on juuri työntekijät, jotka tuntevat omat vahvuutensa, osaavat johtaa itseään ja rakentavat tietoisesti yhteistyötä muiden kanssa. Kehittyvässä työyhteisössä uudistumisen mahdollistaa työilmapiiri, joka rakennetaan työkaveriin luottamalla ja kantamalla vastuuta. Yhteisessä reflektiossa mahdollistuu työyhteisön jatkuva kehittäminen, ja sitä kautta työyhteisön jäsenet saavat tunteen osallisuudesta ja kuuluvuuden tunteesta.

Kehittämisessä kuvataan usein prosessin syklimäisyyttä. Kehittämisen sykli sopii niin työntekijän oman kehittämisen kuin työyhteisönkin toimintamalliksi uudistuksissa ja muutoksissa. Otala (2018, 108) on esitellyt ketterän oppimisen teoriaa, jossa kiinnitetään huomiota työntekijän toiminnan kehittymiseen ja uusien asioiden omaksumiseen. Mallissa kuvataan oppimista ja kehittämistä pyrähdyksinä, joissa työntekijä kerää tietoa ja soveltaa sitä käytäntöön. Pyrähdysten välissä analysoidaan ja pohditaan edellisen pyrähdyksen antia ja sitä kautta tapahtuu uuden oppimista ja työn kehittämistä. Järvinen taas puhuu ”kokemus opettaa” -menetelmästä, jossa työyhteisö saa avaimet kehittämiseen. Menetelmässä pysähdytään säännöllisin

väliajoin yhdessä pohtimaan työn kehittämistä ja uudelleen järjestämistä. (Järvinen 2008, 103.) Näissä kehittämisen malleissa on vahvasti esillä työn ja oman toiminnan reflektointi. Syklimäisyys ja reflektointi ovat siis tärkeät avaimet onnistuneeseen kehittämistyöhön työpaikoilla.

Sekä työhyvinvointiin että kehittämiseen vaikuttavat vahvasti kiireen tuntu ja stressi. Kiire aiheuttaa työntekijälle sen, että hän ei voi tehdä työtään halutulla tavalla. Tämä aiheuttaa henkistä kuormittumista työssä ja työn mielekkyyden puutetta. Kiire vaikuttaa myös siihen, että oppimiskokemuksia ei pääse työpaikalla syntymään tai niitä ei ehditä huomaamaan. (Leppänen 2011, 182.) Koetulla stressillä on vaikutusta myös oppimiseen ja sitä kautta uudistumiseen. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että organisaatiossa pidetään huoli siitä, että työntekijä ehtii palautumaan työstään. (Eklund 2021, 133–135.)

3. Tutkimuksen toteutus

Työhyvinvointikyselyyn vastasi 149 vanhustyössä työskentelevää henkilöä. Työhyvinvoinnin kokemusta selvitettiin seuraavissa vaiheissa ja muuttujien avulla. Ensin analysoitiin eettistä, fyysistä ja henkistä kuormittavuutta. Sen jälkeen tarkasteltiin vastaajien tyytyväisyyttä työhyvinvointia edistäviin tekijöihin ja asioihin sekä tyytyväisyyttä työilmapiiriin. Kehittämisen ja uudistumisen osalta tutkimus kohdentui vastaajien näkemyksiin työyhteisön tilasta suhteessa kehittämiseen sekä vastaajien omien ominaisuuksien selvittämiseen kehittämisen ja uudistumisen suhteen. Analysoitavia uudistumisen ja kehittämisen osa-alueita oli kolme 1) vastaajien kokemukset kehittämisestä ja uuden oppimisesta työyhteisössä (uusien ideoiden kehittely ja testaaminen, osaamisen jakaminen työyhteisössä, yhteinen oppiminen, työyhteisö oman alansa edelläkävijänä), 2) työyhteisön kehittämismyönteisyys (uuden oppimista ja kehittämistä edistävä ilmapiiri, uusien toimintatapojen ja välineiden käyttöönotto, työyhteisön suhtautuminen uusiin ideoihin ja aloitteisiin, 3) vastaajien kokemukset omista valmiuksista kehittää ja uudistua (osaamisen jakaminen työyhteisössä, halukkuus oppia muilta, oman osaamisen kehittäminen, mahdollisuus osallistua lisä- ja täydennyskoulutukseen).

Aineisto analysoitiin määrällisiä tutkimusmenetelmiä käyttäen. Työhyvinvoinnin (kuormitus, työhyvinvointi, työilmapiiri), kehittämisen ja uudistumisen yhteyttä analysoitiin Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla, jolloin voitiin tutkia näiden muuttujien välistä lineaarista riippuvuutta.

4. Tulokset

4.1. Kuormituksen, työhyvinvoinnin, työilmapiirin sekä kehittämisen ja uudistumisen tila

Tulosten perusteella vanhustyön kuormitus on suurta. Eettistä kuormitusta koki suurin osa vastaajista, sillä työnsä koki erittäin tai melko raskaaksi 71 % vastaajista. Henkistä kuormittumista koettiin eniten ja voimakkaimmin. Peräti 88 % kaikista vastaajista koki työnsä erittäin tai melko raskaana henkisesti.

Taulukko 1. Kuormittuminen vanhustyössä.

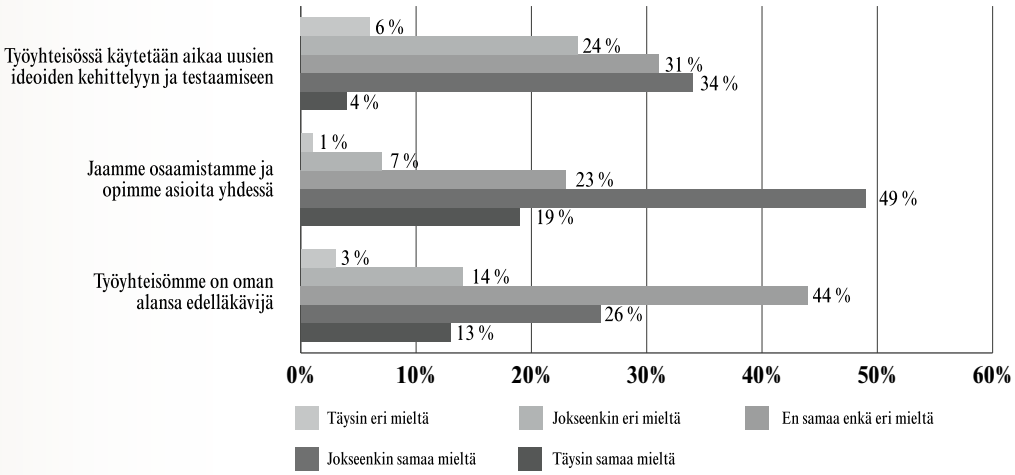
	Erittäin kevyttä	Melko kevyttä	Melko raskasta	Erittäin raskasta
Fyysinen kuormittuminen	12 %	30 %	41 %	17 %
Henkinen kuormittuminen	1 %	12 %	58 %	30 %
Eettinen kuormittuminen	2 %	5 %	56 %	15 %

Työhyvinvoinnin osalta melkein puolet vastaajista oli tyytyväisiä työnhyvinvointia edistäviin tekijöihin ja asioihin työpaikallaan ja työyhteisössään. Työilmapiiriin tyytyväisiä taas oli selvästi enemmän. Peräti 72 % kaikista vastaajista oli tyytyväisiä oman työyhteisönsä työilmapiiriin.

Taulukko 2. Tyytyväisyys työhyvinvointia edistävistä tekijöistä ja asioista sekä työilmapiiristä.

	Erittäin tyytymätön	Melko tyytymätön	Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	Melko tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Tyytyväisyys työhyvinvointia edistäviin tekijöihin ja asioihin	5 %	20 %	29 %	35 %	11 %
Tyytyväisyys työilmapiiriin	2 %	9 %	17 %	51 %	21 %

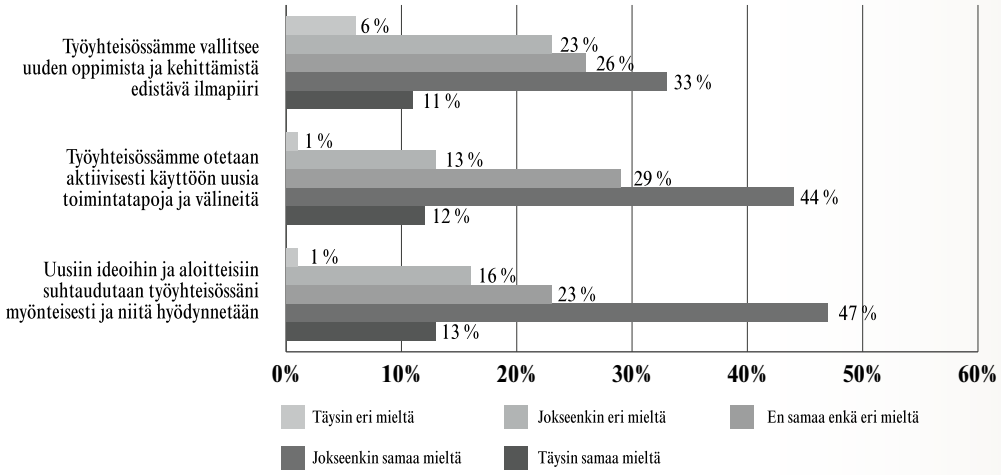
Kehittämistä ja uudistumista tutkittiin työyhteisön sekä yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Kuvan 1 mukaisesti työyhteisön tasolla vastaajien kokemukset jakaantuivat kehittämistä ja uudistumista koskevissa väitteissä enemmän kuin yksilötasolla.



Kuva 1. Kehittäminen ja uudistuminen työyhteisössä (Kotamäki 2021).

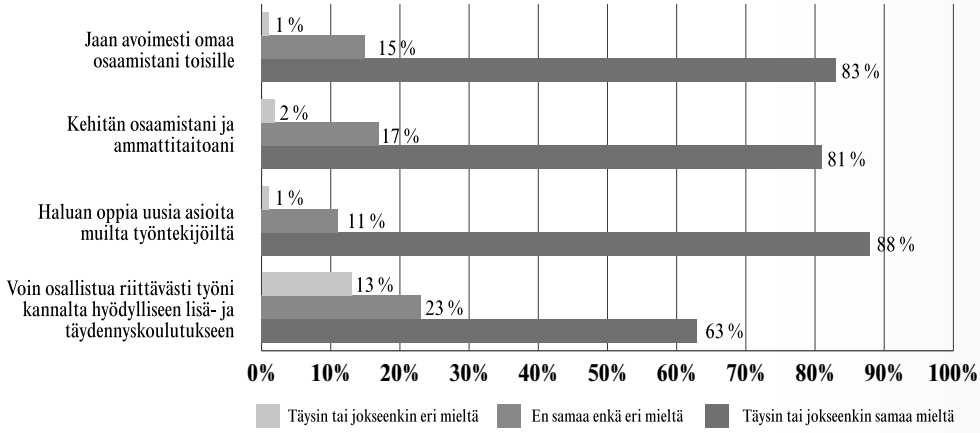
Eniten työyhteisön kehittämisen kysymyksissä vastaukset jakaantuivat työyhteisön mahdollisuudesta käyttää aikaa uusien ideoiden testaamiseen ja kehittelyyn. Melkein kolmasosa vastaajista koki, että aikaa tähän ei ollut. Ei samaa eikä eri mieltä -vastauksia oli verrattain runsaasti ja esimerkiksi väitteeseen oman työyhteisön edelläkävijyydestä melkein puolet olivat valinneet tämän vaihtoehdon.

Työyhteisön suhtautumisesta kehittämiseen ja uudistamiseen vastaukset jakaantuivat myös jonkin verran kuvan 2 mukaisesti. Melkein puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisössä on uuden oppimista ja kehittämistä edistävä ilmapiiri. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että heidän työyhteisössään otetaan käyttöön uusia toimintatapoja ja välineitä sekä uusiin ideoihin suhtaudutaan myönteisesti.



Kuva 2. Työyhteisön asenteet kehittämiseen ja uuden oppimiseen (Kotamäki 2021).

Vastaajat arvioivat henkilökohtaisia kehittämisominaisuuksiaan positiivisesti (kuva 3). Yli 80 % oli sitä mieltä, että jakaa avoimesti osaamistaan toisille, kehittää osaamistaan ja ammattitaitoaan sekä haluaa oppia muilta työntekijöiltä. 63 % vastaajista oli sitä mieltä, että voi osallistua riittävästi lisä- ja täydennyskoulutukseen.



Kuva 3. Työntekijöiden näkemykset kehittämismahdollisuuksiin ja -edellytyksiin (Kotamäki 2021).

4.2. Työhyvinvoinnin, kehittämisen ja uudistumisen yhteys

Työhyvinvoinnin, kehittämisen ja uudistumisen yhteyksiä analysoitiin sekä työyhteisö- että yksilötasolla korrelaatioiden avulla. Positiivinen korrelaatio oli vahvaa vastaajien tyytyväisyydessä työhyvinvointia ja työilmapiiriä koskevien väitteiden sekä työyhteisön kehittämistä koskevien muuttujien välillä. Sen sijaan fyysinen, henkinen ja eettinen kuormittuminen eivät korreloineet yhtä vahvasti työyhteisön kehittämiseen liittyvien muuttujien kanssa.

Työhyvinvoinnilla oli positiivinen tilastollisesti merkitsevä korrelaatio jokaisen työyhteisön kehittämiseen liittyvän väitteen välillä (taulukko 3). Vahvinta korrelaatio oli työhyvinvoinnin ja uusien ideoiden kehittämisen ajankäytön välillä. Työilmapiiri korreloi myös jokaisen väitteen kanssa tilastollisesti merkitsevästi. Vahvin korrelaatio oli tyytyväisyydellä työilmapiiriin ja osaamisen jakamisen sekä yhdessä oppimisen välillä. Vähäinen henkinen kuormittuminen korreloi ainoastaan osaamisen jakamisen kanssa tilastollisesti merkitsevästi. Samoin vähäinen fyysinen kuormittuminen korreloi ainoastaan yhden väitteen kanssa, sillä uusien ideoiden kehittämiseen liittyvällä ajankäytöllä ja fyysisellä kuormittumisella oli tilastollisesti merkitsevä korrelaatio. Sen sijaan vähäinen eettinen kuormittuminen korreloi tilastollisesti merkitsevästi kaikkien väitteiden kanssa.

Taulukko 3. Työhyvinvoinnin ja työyhteisön kehittämisen välinen Spearmanin korrelaatio (Kotamäki 2021).

	Työyhteisössä käytetään aikaa uusien ideoiden kehittelyyn ja testaamiseen	Jaamme osaamistamme ja opimme asioita yhdessä	Työyhteisömme on oman alansa edelläkävijä
Tyytyväisyys työhyvinvointiani edistäviin tekijöihin ja asioihin	0,462**	0,414**	0,423**
Tyytyväisyys työilmapiiriin	0,355**	0,497**	0,386**
Vähäisempi henkinen kuormittuminen	0,124	0,228*	0,117
Vähäisempi fyysinen kuormittuminen	0,234*	0,141	0,125
Vähäisempi eettinen kuormittuminen	0,230**	0,159*	0,205**

Työhyvinvoinnin ja työyhteisön kehittämismyönteisyyden välinen yhteys

Uuden oppimista ja kehittämistä edistävä ilmapiiri -muuttuja korreloi tilastollisesti merkitsevästi jokaisen työhyvinvoinnin tekijän kanssa (taulukko 4). Erityisen vahvaa korrelaatio oli työhyvinvoinnin ja työilmapiirin sekä kehittämismyönteisen ilmapiirin välillä. Uusia toimintatapoja ja välineitä koskeva muuttuja korreloi myös tilastollisesti merkitsevästi muiden paitsi vähäisen kuormittumisen kanssa. Uusiin ideoihin myönteisesti suhtautumisessa ja työhyvinvoinnin sekä työilmapiirin välillä oli tilastollisesti merkitsevä korrelaatio. Kuormittumisen osa-alueista ainoastaan vähäinen fyysinen kuormittuminen korreloi muuttujan kanssa.

Taulukko 4. Työhyvinvoinnin ja työyhteisön kehittämismyönteisyyden välinen Spearmanin korrelaatio (Kotamäki 2021.)

	Työyhteisössämme vallitsee uuden oppimista ja kehittämistä edistävä ilmapiiri	Työyhteisössämme otetaan aktiivisesti käyttöön uusia toimintatapoja ja välineitä	Uusiin ideoihin ja aloitteisiin suhtaudutaan työyhteisössäni myönteisesti ja niitä hyödynnetään
Tyytyväisyys työhyvinvointiani edistäviin tekijöihin ja asioihin	0,488**	0,383**	0,397**
Tyytyväisyys työilmapiiriin	0,432**	0,362**	0,400**
Vähäisempi henkinen kuormittuminen	0,162*	0,133	0,088
Vähäisempi fyysinen kuormittuminen	0,222**	0,187*	0,159*
Vähäisempi eettinen kuormittuminen	0,193**	0,151*	0,137

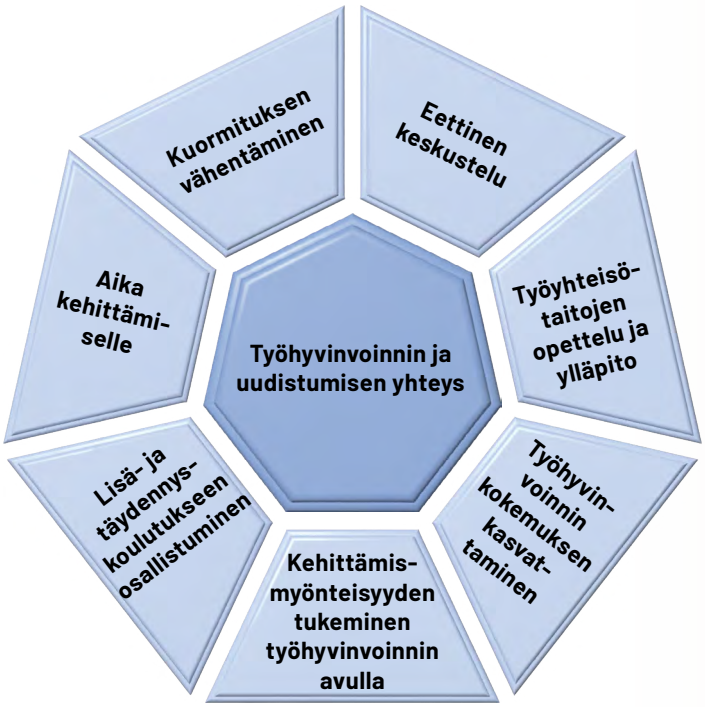
Työhyvinvoinnin ja työntekijän kehittämisominaisuuksien yhteys

Työhyvinvointia ja työntekijän kehittämismyönteisyyttä tutkittiin kahden muuttujan, työhyvinvoinnin ja työilmapiirin tyytyväisyyden, sekä henkilökohtaisten kehittämisominaisuuksien välillä. Työhyvinvointi korreloi tilastollisesti merkitsevästi jokaisen väitteen kanssa. (taulukko 5) Voimakkainta korrelointi oli työhyvinvoinnin ja lisä- ja täydennyskoulutukseen osallistumisen välillä. Työilmapiiri ja henkilökohtaiset kehittämisominaisuudet korreloivat myös tilastollisesti merkitsevästi keskenään. Korrelaatio ei kuitenkaan ollut niin vahvaa kuin samat muuttujat työhyvinvoinnin kokemuksen kanssa.

Taulukko 5. Työhyvinvoinnin ja työntekijän kehittämisominaisuuksien välinen Spearmanin korrelaatio (Kotamäki 2021.)

	Voin osallistua riittävästi työni kannalta hyödylliseen lisä- ja täydennys-koulutukseen	Kehitän osaamistani ja ammattitaitoani	Haluan oppia uusia asioita muilta työntekijöitä
Tyytyväisyys työhyvinvointiani edistäviin tekijöihin ja asioihin	0,517**	0,333**	0,274**
Tyytyväisyys työyhteisöni työilmapiiriin	0,226**	0,162*	0,251**

Tutkimuksen tulosten perusteella luotiin kuvassa 4 esitetty malli TYHYKE-toiminnasta eli työhyvinvointi ja kehittäminen työpaikoilla. Mallin avulla voidaan esitellä sitä, millä tavoin eri tasot voivat toimia mahdollistaakseen työhyvinvoinnin ja kehittämisen työpaikoilla.



Kuva 4. Työhyvinvoinnin ja uudistumisen yhteyden mahdollisuudet vanhustyössä (Kotamäki 2021, 61).

Organisaatiotasolla täytyy kiinnittää huomiota työn ja työprosessien sujuvuuteen, kuormituksen vähentämiseen, täydennys- ja lisäkoulutuksen mahdollistamiseen sekä korvamerkityn työajan kohdentamiseen kehittämistyöhön. Työyhteisötasolla taas TYHYKE-toiminta mahdollistuu tutkimustulosten mukaan työilmapiirissä ja toimintakulttuurissa. Reflektiivinen toimintatapa auttaa uudistumisessa ja luo työyhteisössä työhyvinvointia. Työntekijätasolla TYHYKE-toiminta näyttäytyy osallisuutena työyhteisössä. Osallistuminen kehittämistoimintaan, oman osaamisen jakaminen sekä muiden työntekijöiden ideoiden vastaanottaminen ja jatkojalostaminen sekä pyrkimys säädellä omaa kuormitustaan mahdollistavat sen, että tapahtuu kehittämistä ja koetaan työhyvinvointia. (Kotamäki 2021, 60).

5. Toimenpidesuositukset ja johtopäätökset

Vanhustyön työntekijät kokivat työssään voimakasta fyysistä, henkistä ja eettistä kuormittumista. Vanhustyön kuormittavuus on tullut esille myös muissa tutkimuksissa. (esim. Rytkönen 2018; Hellsten 2014). Käytetyssä kyselyaineistossa fyysinen kuormittavuus oli vähiten kuormittava osa-alue ja siitä saatiinkin viitteitä sille, että fyysisen kuormituksen vähentämiseksi on jo tehty toimenpiteitä, sillä

organisaatioiden on varmasti helpointa tarttua fyysisen kuormituksen vähentämisen haasteeseen. Sen sijaan eettisen ja henkisen kuormittumisen havaitseminen ja siihen puuttuminen voi olla haasteellisempaa niin työntekijälle itselleen kuin esihenkilöllekin. Vanhustyön eettisen ja henkisen kuormittumisen ongelmaan tarvitaan muutoksia kansallisesti päätöksenteossa, sillä kuormituksen haasteet näkyvät rakenteelliselta tasolta aina arjen yksittäiseen tilanteeseen saakka.

Vanhustyön työntekijät olivat tyytyväisiä työhyvinvointia edistäviin asioihin ja tekijöihin sekä vielä enemmän työilmapiiriin työyhteisössään. Vanhustyön kuormitus on siis suurta, mutta työntekijät kokevat kuitenkin olevansa tyytyväisiä työyhteisössään ilmapiiriin. Tulosten pohjalta voidaan pohtia sitä, missä määrin henkilöstö saa kuormittavassa työssä voimavaroja työyhteisöstään. Jaksaako kuormittavassa työssä mielekkään työilmapiirin avulla? Työyhteisön hyvinvointiin kannattaa näin ollen panostaa ja kiinnittää huomiota työntekijöiden työyhteisötaitoihin. Työyhteisötaidoilla on kuormituksen vähentämisen lisäksi tärkeä rooli silloin, kun pohditaan työntekijöiden pysymistä alalla ja ihmisten halua tulevaisuudessakin kouluttautua sosiaali- ja terveysalalle.

Vastaajat arvioivat itsensä pääsääntöisesti kehitysmyönteisiksi. Vastaajat halusivat oppia muilta työntekijöiltä uusia asioita ja olivat valmiita jakamaan omaa osaamistaan muille. Tuloksista voidaan siis vetää johtopäätös, että työyhteisössä kehittämisen edellytykset olisivat olemassa. Työyhteisötasolla asenteet uuden oppimiseen ja kehittämiseen jakaantuivat enemmän. Toisaalta silti koettiin, että myös työyhteisön asenteet kehittämiseen ovat myönteisiä. Tärkeää on kiinnittää huomiota siihen, että työyhteisön tai organisaation kulttuuri tukee yksittäisen työntekijän kehitysmyönteisyyttä. Kehittämistä ja uudistumista tapahtuu yksilöiden vuorovaikutuksessa eri oppimiskokemuksien kautta (Koski 2015, 193). Koko työyhteisön kehittämiseen ja uuden oppimiseen tarvitaan jälleen työyhteisötaitoja sekä avointa vuorovaikutusta työyhteisön ja koko organisaation kesken. Yksi oleellinen asia työyhteisön kehittämisen onnistumiselle on se, että työyhteisölle varataan tarpeeksi aikaa ja mahdollisuuksia kehittämistyölle. Kehittämistoiminta on usein se, joka väistyy arjen kiireen tieltä (Jääskeläinen 2013, 142).

Tutkimuksen hypoteesina oli, että hyvinvoiva työyhteisö suhtautuu myönteisemmin myös uudistamiseen ja käyttää kehittävää työotetta työssään. Tutkimustulosten mukaan työhyvinvoinnilla ja kehittämisellä oli yhteys ja tutkimus antoi viitteitä siitä, että hyvinvoivalla työyhteisöllä olisi paremmat edellytykset uudistavaan toimintaan työyhteisössä ja organisaatiossa.

Työhyvinvoinnin kokemuksella ja työilmapiirillä oli tilastollinen merkitsevä yhteys niin työyhteisön kehittämisasenteiden, edelläkävijyyden kuin osaamisen jakamisenkin kanssa. Tämä tutkimus antoi viitteitä siitä, että työhyvinvoinnilla

ja työilmapiirillä on merkitystä työyhteisöjen kehittämistyölle. Myös Käpykangas (2015, 61–62) ja Tuomivaara (2015, 129) tuovat esille ilmapiirin merkitystä uudistumiselle organisaatioissa. Organisaatioissa on siis tärkeää huomioida, että hyvinvoiva työyhteisö ja työntekijät kehittävät toimintaa aktiivisemmin ja vievät organisaatiota eteenpäin.

Työilmapiirin ja työhyvinvoinnin yhteys kehittämiseen ja uudistumiseen tuli tutkimuksessa vahvemmin ilmi työyhteisötasolla kuin työntekijätasolla. Työyhteisön toimivuutta ja työyhteisötaitoja korostamalla voidaan siis vaikuttaa työhyvinvointiin ja haluun kehittyä. Työntekijän työhyvinvoinnin ja kehittämisominaisuuksien välillä voimakas korrelaatio näkyi työhyvinvoinnissa ja mahdollisuudessa osallistua koulutuksiin. Tämän vuoksi onkin tärkeää tiedostaa, että työntekijöiden koulutukset saattavat lisätä sekä uutta tietoa että hyvinvointia.

Fyysisen, henkisen ja eettisen kuormituksen yhteys työyhteisön uudistumiseen ei ollut niin selkeää kuin työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kokemuksen yhteys uudistumiseen. Vahvin yhteys oli uudistumisen ja kehittämisen sekä vähäisen eettisen kuormituksen välillä. Tutkimus antoi siis viitteitä siitä, että vähäinen eettinen kuormitus edesauttaa myös sitä, että työyhteisö suhtautuu myönteisesti uudistumiseen ja kehittävät työtään. Grann (2020, 283) kuvaa myös artikkelissaan, että muutoksiin myönteisesti suhtautuva työtekijä tunnistaa työnsä arvot ja merkitykselliset tekijät. Nämä työntekijät uskaltavat myös ottaa puheeksi asioita, jotka kokevat tärkeäksi tai eettisesti vääräksi. Vanhustyön eettiseen haasteeseen voidaan siis vastata myös kehittämisellä ja uudistumisella, sillä kehitysmyönteiset työntekijät uskaltavat ottaa asioita puheeksi ja pyrkivät löytämään ratkaisuja eettisesti haastaviin tilanteisiin.

Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan esittää taulukon 6 mukaiset toimenpidesuositukset.

Taulukko 6. Toimenpidesuositukset.

Aihe	Sisältö
1. Kuormituksen vähentäminen	Sosiaali- ja terveysalalla täytyy edelleen kiinnittää huomiota työn kuormituksen vähentämiseen. Sen avulla parannetaan työntekijöiden työssä jaksamista ja pysymistä. Tärkeää on pohtia sitä, miksi kuormittumista ei ole saatu vähenemään, vaikka asia on ollut tiedossa jo pitkään. Yksittäisen työntekijän tulee pohtia, miten hän voisi toimia oman kuormituksen vähentämiseksi ja miten omalla toiminnallaan vähentää myös muiden kuormitusta itse kuitenkaan liikaa kuormittumatta.
2. Ammatti-eettisen keskustelun tärkeys	Eettinen toiminta korostuu vanhustyössä. Eettisellä ja avoimella keskustelulla voidaan vähentää työn kuormitusta. Keskustelun pohjalta mahdollistuu myös työn kehittäminen ja muutokset toimintatapoihin. Huomiota tulee kiinnittää turvalliseen työilmapiiriin, jolloin jokainen uskaltaa sanoa oman näkemyksensä keskusteluun.
3. Työyhteisö-taitojen opettelu ja ylläpito	Työyhteisön tavat ja toimintamallit tukevat parhaimmillaan kehittämisen kulttuuria ja työhyvinvointia. Toimiva vuorovaikutus ja dialogisuus voivat luoda uudenlaista kulttuuria työyhteisöön, jolloin toimitaan avoimesti, hyväksytään muutos ja selvitetään ristiriidat keskustelemalla.
4. Työhyvin-voinnin kokemuksen kasvattaminen	Työhyvinvointiin tulee edelleen kiinnittää huomiota sosiaali- ja terveysalalla. Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole ainoastaan organisaation vastuulla. Hyvinvoivan työyhteisön ja työntekijän tulee myös ottaa vastuuta siitä, että jokainen voi hyvin töissä.
5. Aika kehittämiselle	Työpaikalla on tärkeää käydä keskustelua siitä, milloin tietoista kehittämistyötä tehdään ja siihen tulisi jokaisen osapuolen sitoutua. Tärkeää on myös pysähtyä arvioimaan kehitettyjen tapojen ja mallien toimivuutta. Kehittämiseen panostaminen ajallisesti luo myös työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä työyhteisöön.
6. Lisä- ja täydennys-koulutukseen osallistuminen	Erilaisiin koulutuksiin osallistuminen vaikuttaa myös työhyvinvoinnin kokemukseen. Tärkeää on kiinnittää huomiota myös siihen, että koulutuksista saatu tieto ja hyöty jaetaan koko työyhteisön tai jopa organisaation kesken. Siihenkin tarvitaan järjestettyä yhteistä aikaa työntekijöiden kesken.

Kiinnittämällä huomiota toimenpidesuositusten mukaisiin asioihin, voidaan huomioida niin työntekijän, työyhteisön kuin organisaation tasolla työhyvinvointi, uudistuminen ja niiden välinen yhteys. Näitä suosituksia ja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveydenhuollon eri tasoisissa kehittämistoimenpiteissä, jolloin tavoitteena on toimiva ja hyvinvoiva sosiaali- ja terveysala niin työntekijöille kuin asiakkaillekin. Edellä on tuotu esille sitä, kuinka työhyvinvointiin panostamalla voidaan parantaa kehittämismyönteisyyttä ja kehittämistä. Tärkeää on huomioida, että joskus myös uusia toimintatapoja kehittämällä ja uudistamalla voidaan vaikuttaa työntekijän tai työyhteisön työhyvinvoinnin kokemukseen. Toimimattomat prosessit ja rakenteet voivat aiheuttaa henkilöstössä tyytymättömyyttä ja näin ollen kehittämällä erilaisia prosesseja voidaan luoda hyvinvointia työyhteisössä.

Lähteet

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta: Osaamisen kehittäminen työelämässä. Espoo: Brik.

Grann, M. K. 2020. Hoitotyöntekijöiden resilienssi vanhustyön muutoksessa. Gerontologia, 34(3), 277–287. https://journal.fi/gerontologia/article/view/82536/56166 (Viitattu 21.5.2021)

Hellsten, K. 2014. Työn fyysinen ja psyykkinen kuormittavuus vanhustenhoidossa: seurantatutkimus ergonomisen kehittämistyön tuloksista. Turun yliopiston julkaisuja, sarja C. Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/98971/AnnalesC391Hellsten.pdf?sequence=2&isAllowed=y (Viitattu 10.10.2021)

Jumisko, E., Hyry-Honka, O. & Saranki-Rantakokko, S. 2017. Vanhustyön esihenkilön arvoympäristö ja eettinen stressi. Teoksessa J. Kulmala (toim.) Parempi vanhustyö: Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-Kustannus, 174–188.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro 2008.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin osallistavilla menetelmillä: Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Väitöskirja.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Koski, A. 2015. Oppiminen kehittyvässä työyhteisössä. Teoksessa J. Helminen (toim.) Osaamiseksi kokemus jokainen. Tallinna: United Press Global, 192–206.

Kotamäki, J. 2021. Työhyvinvointi ja uudistuminen: Hyvinvoivan työyhteisön vaikutus kehittämismyönteisyyteen vanhustyön toimintaympäristössä. SeAMK Sosiaali- ja terveysala Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, opinnäyte (YAMK). Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021060915323 (Viitattu10.10.2021)

Kuokkanen, L. 2010. Eettiset ongelmat hoitajan työn kuormittajana. Teoksessa Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta: Työhyvinvointifoorumi. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17. 53–57.

Käpykangas, S. 2015. Työntekijöiden kehittämistoimijuuden luonne ja toiminnan kohteet muuttuvassa vanhuspalvelutyössä. Työelämän tutkimuspäivät 2014, Työn monet muodot. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Työelämän tutkimuskeskus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 6/2015. Tampere: Tampereen yliopisto. https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9773-5 (Viitattu 22.11.2021)

Laine, P. Työhyvinvoinnin kehittäminen – mission impossible? Teoksessa I. Ranta & E. Tiander (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy. Suomen sairaanhoitajaliiton julkaisuja. Hoitotyön vuosikirja 2014. 9–27.

Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. 2015. Etiikka hoitotyössä. 10.uud.p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Leppänen, M. 2011. Kolmas pyörä: Työ, oppiminen ja kiire. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Lonka, K. 2015. Oivaltava oppiminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Louhevaara, V. & Launis, M. 2011. Voimat, liikkeet ja asennot. Teoksessa M. Launis & J. Lehtelä (toim.) Ergonomia. Helsinki: Työterveyslaitos, 69–86.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Helsingin kauppakamari oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Rautio, M. 2010. Arvioinnin moniulotteisuus ja työhyvinvoinnin hallintamahdollisuudet. Teoksessa Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta: Työhyvinvointifoorumi. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Selvityksiä 2010:17.

Rytkönen, A. 2018. Hoivatyöntekijöiden työn kuormittavuus ja teknologian käyttö vanhustyössä. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampere: Tampere University Press. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104482/978-952-03-0829-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Viitattu 31.5.2021)

Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta. 2011. ETENE-julkaisuja 32. Helsinki: Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE. https://etene.fi/documents/1429646/1559058/ETENE-julkaisuja+32+Sosiaali-+ja+terveysalan+eettinen+perusta.pdf/13c517e8-6644-4fa5-8c5f-193cfdce9841/ETENE-julkaisuja+32+Sosiaali-+ja+terveysalan+eettinen+perusta.pdf (Viitattu 23.5.2021)

Tuomivaara, S., Pekkarinen, L. & Sinervo, T. 2015. Osallistuvan innovaatiotoimintaa edistävät ja estävät tekijät: Hyvinvoiva työntekijä innovoijana. Teoksessa J. Saarisilta & J. Heikkilä (toim.) Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. Raportti 4/2015. 118–132.

Työolobarometri 2019. 2020. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:53. Helsinki: TEM. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162527/TEM_2020_53.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Viitattu 22.11.2020)

4. Tutkitun tiedon käyttö vanhustyön toimintaympäristöissä esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemana

Virpi Maijala, Kaija Loppela ja Jenni Kulmala

1. Johdanto

Artikkelissa kuvataan näyttöön perustuvaa toimintaa ja tutkitun tiedon hyödyntämistä esihenkilöiden ja työntekijöiden näkökulmasta vanhustyön toimintaympäristöissä. Tulevina vuosina ikäihmisten määrän kasvu haastaa terveydenhuollon palvelujärjestelmän. Ikääntyneiden määrä kasvaa erityisesti kaikista vanhimmissa ikäryhmissä, joissa myös sosiaali- ja terveyspalveluiden tarve on suurta (Martikainen, Murphy, Metsä-Simola, Häkkinen & Moustgaard 2012). Hoidon tarpeen kasvu kasvattaa sosiaali- ja terveyspalveluiden kustannuksia ja tämän vuoksi palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä tulee ottaa huomioon tutkittu tieto parhaita tuloksia ja kustannusvaikuttavuutta tuottavista terveydenedistämis-, hoito- ja kuntoutusmenetelmistä.

Luotettavaksi arvioitu tutkimustieto luo pohjan näyttöön perustuvalle toiminnalle terveydenhuollossa. Näyttöön perustuva toiminta tarkoittaa parhaan ajan tasalla olevan tiedon huolellista arviointia ja harkittua käyttöä asiakkaan terveyttä ja hoitoa koskevassa päätöksenteossa. (Melnyk, Gallagher-Ford, Fineout-Overholt & Long 2014; Korhonen, Jylhä, Korhonen & Holopainen 2018, 10.) Näyttöön perustuva toiminta pohjautuu terveydenhuoltolakiin (30.12.2010 / 1326.), joka edellyttää terveydenhuollon toiminnan olevan laadukasta, turvallista, näyttöön perustuvaa ja asianmukaisesti toteutettua. Vaikka tavoitteet mahdollisimman hyvästä ja vaikuttavasta hoidon tuloksesta sekä vaatimukset tutkitun tiedon hyödyntämisestä asiakkaan hoitoa koskevassa päätöksenteossa ovat yleisesti tiedossa, näyttöön perustuvan toiminnan toteutuminen hoitotyön käytännössä vaatii vielä paljon kehitettävää (Holopainen, Siltanen, Hahtela & Korhonen 2018).

Kehittämisen kohteiksi on esimerkiksi tunnistettu se, ettei tutkimustietoa ole kaikkialla saatavilla ja toimintatavat tutkitun tiedon käytäntöön otolle asiakkaan hoitoa koskevissa päätöksentekotilanteissa eivät ole yhtenäiset (Oikarainen, Siltanen, Korhonen & Holopainen 2018). Lisäksi hoitotyön johtajilla ja työntekijöillä on erilainen näkemys ja ymmärrys näyttöön perustuvan toiminnan toteutumisesta organisaatiossa (Holopainen ym. 2018). Tämä voi pahimmillaan johtaa siihen, että asiakkaiden saaman hoidon laatu vaihtelee hoidon eri vaiheissa ja vaikuttavat hoitokäytännöt eivät kata koko asiakkaan hoitoketjua (Holopainen ym. 2018;

Saunders, Gallagher-Ford, Kvist & Vehviläinen-Julkunen 2019). Jotta terveydenhuollon palveluja voidaan kehittää tutkimustietoon pohjautuen, vaatii se eri ammattiryhmien roolien ja osaamisvaatimusten yksiselitteistä määrittelyä näyttöön perustuvan toiminnan toteuttamisessa. (Leung, Travena & Waters 2014, 2016).

Hoitotyön johtajien ja esihenkilöiden odotetaan näkevän yli arkipäiväisen toiminnan haasteiden ja pitävän näkyvillä hoitotyön kehittämistä kohti yhä potilasturvallisempaa ja laadukkaampaa hoitoa (Taylor, Clay-Williams, Hodgen, Braithwaite & Groene 2015). Tämä edellyttää johtajalta esikuvana olemista näyttöön perustuvan toimintakulttuurin rakentajana ja ylläpitäjänä siten, että hän innostaa henkilökuntaa toimimaan näyttöön perustuen, edistää kouluttautumista ja osaamisen kehittymistä, mahdollistaa riittävät resurssit, edistää hoitotyön kehittämistä ja seuraa systemaattisesti tulosten saavuttamista (Stetler, Ritchie, Rycroft-Malone & Charns 2014). Koska näyttöön perustuvan toiminnan käyttöönotossa kyse on usein suuresta toimintakulttuurin muutoksesta, vaikuttaa johtamisen tapa merkittävästi muutosprosessin ja toimintatapojen uudistumisen onnistumiseen. Vaikka johtajilla on keskeinen rooli näyttöön perustuvan toiminnan kehittämisessä, johtajuuden näkökulmasta tutkimusta on tehty vähän.

Artikkelin tarkoituksena on kuvata tutkimustiedon hyödyntämistä esihenkilöiden ja työntekijöiden näkökulmasta vanhustyön toimintaympäristöissä. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää kehitettäessä näyttöön perustuvan toiminnan käytänteitä vanhustyössä. Artikkelissa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten tutkittua tietoa hyödynnetään vanhustyössä esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemana?
2. Miten tutkitun tiedon käyttöä edistetään vanhustyössä esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemana?
3. Miten tutkitun tiedon käyttöä arvioidaan vanhustyössä esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemana?

2. Teoreettinen viitekehys

Eri asiakasryhmien hoitoa koskeva päätöksenteko vaatii terveydenhuollon ammattilaiselta kykyä hyödyntää samanaikaisesti eri tiedonlähteitä (Melnyk ym. 2014). Tutkimukset ovat osoittaneet, että eri sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöissä työskentelevät hoitotyöntekijät pitävät tärkeänä tutkimustiedon käyttöä, mutta asiakkaiden hoitoa koskevassa päätöksenteossa he turvautuvat koulutuksen aikaiseen tietoperustaan, kokemustietoon ja kollegalta saatuihin neuvoihin ja ohjeisiin, mikä johtaa vähäiseen tutkimustiedon käyttöön hoitotyössä (Oikarainen ym. 2018; Saunders ym. 2019). Esteiksi tutkitun tiedon vähäiselle käytölle hoitotyössä on tunnistettu myös kiire, jolloin luotettavan tiedon etsimiseen päätöksenteon tueksi

ei ole riittävästi aikaa ja tietoa haetaan sattumanvaraisesti asiantuntijaorganisaatioiden internetsivustoilta tai Google-hakukoneen avulla, jolloin tiedon luotettavuudesta ei ole aina varmuutta (Holopainen ym. 2018). Merkittäväksi tutkitun tiedon käytön esteeksi on todettu myös hoitajien motivaation puute ja riittämättömät taidot lukea ja soveltaa tutkimustietoa asiakkaan hoitoa koskevassa päätöksentekotilanteessa. (Friesen-Storms, Moser, Van der Loo, Beurskens & Bours 2014; Renolen, Høye, Hjälmhult, Danbolt & Kirkevold 2018.)

Näyttöön perustuvan toiminnan ydinosaamisen muodostavat tiedonhankintataidot, joihin kuuluu kyky etsiä luotettavaksi arvioitua tutkimusnäyttöä, joilla tarkoitetaan systemaattisia kirjallisuuskatsauksia ja niihin pohjautuvia asiantuntijoiden laatimia hoitosuosituksia, sekä kyky soveltaa tutkimusnäyttöä asiakkaan hoitoa koskevassa päätöksenteossa. Luotettavan tutkimusnäytön lisäksi päätöksenteossa tulee huomioida asiakkaan yksilölliset toiveet, odotukset ja arvot sekä toimintaympäristön resurssit ja voimassa oleva lainsäädäntö. Ydinosaamista on myös kyky arvioida hoidon lopputuloksia suhteessa asiakkaan terveydentilanteeseen. (Melnyk ym. 2014; Korhonen ym. 2018, 77–79.) Suomessa terveydenhuollon ammattilaisille on olemassa suosituksia näyttöön perustuvan toiminnan osaamisen tavoitteista ja vaatimuksista sen mukaan, missä määrin työntekijä osallistuu välittömään asiakastyöhön. Asiakasta lähellä työskentelevien osaamisvaatimuksissa painottuu tutkimusnäytön käyttö kliinisessä hoitotyössä, kun taas etäämpänä asiakasrajapinnasta työskentelevien osaamisessa korostuu tutkiminen ja kehittäminen. Koska näyttöön perustuvaa toimintaa toteutetaan monenlaisissa toimintaympäristöissä, tulee sille määritellä selkeät tavoitteet ja toimintatavat sekä osaamisvaatimukset koko organisaation tasolla. (Melnyk ym. 2014; Korhonen ym. 2018.)

Johtajilla ja esihenkilöillä on tärkeä rooli näyttöön perustuvan toiminnan edistämisessä ja vakiinnuttamisessa osaksi koko organisaation ja työyhteisön toimintakulttuuria (Bianchi, Bagnasco & Bressan 2018). Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilöstölle suunnattu koulutus ei yksin riitä ylläpitämään ja edistämään näyttöön perustuvan toiminnan toteutumista hoitotyön käytännössä (Ylönen, Viljamaa, Isoaho, Junttila, Leino-Kilpi & Suhonen 2019; Koota, Kääriäinen, Kyngäs, Lääperi & Melender 2020). Johtajan keskeisenä tehtävänä on toimia kehittämismyönteisen organisaatiokulttuurin rakentajana ja mahdollistaa, innostaa, ja kannustaa näyttöön perustuvan toiminnan kehittämiseen (Birken, Clary, Tabriz, Turner, Meza, Zizzi, Larson, Walker & Charns 2018). Tänä päivänä teknologia helpottaa näyttöön perustuvan toiminnan kehittämistä, koska tutkimustietoa ja erilaisia tutkimusnäyttöön pohjautuvia ohjeita voidaan jakaa nopeasti sekä työntekijöille että asiakkaille sähköisessä muodossa. Johtajien tärkeänä tehtävänä on varmistaa, että nämä ohjeet pohjautuvat arvioituun tutkimusnäyttöön. Sosiaalisen median kautta leviävät yksittäisten ihmisten mielipiteet ja kokemukset voivat johtaa vääriin hoitopäätöksiin ja huonoihin hoidon lopputuloksiin (Smailhodzic, Hooijsma,

Boonstra & Langley 2016). Tämä tiedonhallinta edellyttää johtajalta korkeakoulutasoista tutkimus- ja kehittämisosaamista ja sitoutumista näyttöön perustuvan toiminnan edistämiseen sekä halua kehittää toimintaa yhdessä työntekijöiden ja myös asiakkaiden kanssa (Bianchi ym. 2018).

Sekä terveydenhuollon ammattilaisten että hoitotyön johtajien tehtävät ja roolit ovat muuttuneet vaativammiksi. Henkilökunnan osallistamisen ja osallistavan päätöksenteon periaatteet ovat syrjäyttäneet perinteisen johtamisen mallin. Osallistavan johtamisen yhtenä tarkoituksena on, että työntekijät toimivat oma-aloitteisesti. Tällaisessa toiminnassa tarvitaan työn hallintaa ja autonomista päätöksenteon mahdollisuutta. Nämä tekijät ovat myös yhteydessä työtyytyväisyyteen ja potilaiden laadukkaampaan hoitoon. (Sarosi 2018.) Meneillään olevan sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen mukaisesti henkilöstön johtamisen uudistaminen sekä työnantajatoiminnan kehittäminen ovat tarpeellisia. Uudistuvissa palveluissa terveydenhuollon ammattilaisten osaamisessa korostuu moniammatilliset tiimitaidot, viestintätaidot, ennalta ehkäisevien ja näyttöön perustuvien toimintatapojen soveltamisosaaminen eri asiakasryhmien hoidossa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.)

Osaavan henkilöstön saatavuus, hyvä henkilöstöjohtaminen, osaaminen ja sen kehittäminen, työhyvinvointi ja sen myötä paraneva työn tuottavuus ovat sekä työnantajille että työntekijöille tärkeitä ja tavoiteltavia tekijöitä. Merkityksellinen työ ja vaikutusmahdollisuudet houkuttelevat työntekijöitä. Luottamuksellisessa ilmapiirissä innostutaan työstä ja sen kehittämisestä, jolloin myös tuottavuus kasvaa. Johtaminen uudistuu oppimalla ja tekemällä. Uudistuva johtaminen -termillä viitataan aktiiviseen johtamisen uudistamiseen. Johtamisen uudistaminen vaatii kokonaisuuksien käsittelyä, dialogia ja moniäänistä osallisuutta. Muutostarve on havaittava, kehittämissuunnitelma laadittava ja toimittava, jotta muutos omaksutaan laajemminkin, koko organisaatiossa. (Tuimala & Niinimaa 2020.)

Muutoksen johtamista edistää osallistava johtamistyyli, joka näkyy esihenkilöiden läsnäolona työyksiköissä, henkilöstön kannustamisena, palkitsemisena, moniammatillisena yhteistyönä ja jatkuvana osaamisen kehittämisenä (Sarosi 2018). Tämä edellyttää vahvaa johtamisosaamista, joka tarkoittaa yksilön aitoa halua toimia johtajana, vahvaa sitoutumista ja motivaatiota johtamistehtävään (Pihlainen 2020). Etäinen johtamistyyli puolestaan näkyy organisaatiorakenteen hierarkkisuutena, työntekijöiden vähäisinä osallistumismahdollisuuksina päätöksentekoon ja ylhäältä alaspäin toiminnan ohjaamisena. Tämä johtaa pahimmillaan työntekijöiden kuormittavuuteen siten, että hoidon ja palvelun laatu kärsii. (Sarosi 2018.)

Hoitotyön johtajilla on keskeinen merkitys näyttöön perustuvan toiminnan käyttöönotossa ja vakiinnuttamisessa. Johtajan tulee toimia innostajana, osallistua aktiivisesti kehittämiseen ja seurata ja arvioida säännöllisesti kehittämistyön

etenemistä (Bianchi ym. 2018). Käskyttämällä ja pelkkää tietoa siirtämällä, esimerkiksi täydennyskoulutuksen kautta, arkityö ei välttämättä kehity toivottuun suuntaan. Näyttää siltä, että koulutusinterventiot edistävät näyttöön perustuvan toiminnan toteutumista vain hetkellisesti. Pysyvien tulosten saamiseen tarvitaan johtajien aktiivista ja systemaattista toimintaa sekä organisaatiorakenteita, jotta uusinta tutkimusnäyttöä otetaan käyttöön eri asiakasryhmien hoitoa koskevaan päätöksentekoon. (Ylönen ym. 2019; Koota ym. 2020.) Tästä syystä tarvetta on tutkia esihenkilöiden ja työntekijöiden käsityksiä näyttöön perustuvan toiminnan toteutumisesta, koska siitä tutkimustietoa on saatavilla vähän (Birken ym. 2018).

3. Aineistot ja analyysimenetelmät

Aineistona käytetään kyselyä, joka toteutettiin SoteDialogit-hankkeessa (jatkossa SD-hanke) vuonna 2019. Kyselyyn vastasi vanhustyön esihenkilöitä ja työntekijöitä ympäri Suomea (N=149). Kysely kohdentui useaan vanhustyön, lastensuojelun ja erityisopetuksen organisaatioon eri puolella Suomea. Tutkimuksen toteuttamiseen ei liittynyt erityisiä eettisiä kysymyksiä, koska aineisto kerättiin aikaisemmissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa kehitetyllä työhyvinvointikyselyllä. Mittarin tausta on kuvattu johdantokappaleessa. Kyselyn johtamiseen painottuneen version taustalla olevan teoreettisen viitekehyksen luotettavuutta testattiin Dialogisen johtamisen tutkimusohjelmassa neljällä tilastollisella analyysimenetelmällä, joita olivat faktorianalyysi, korrelaatioanalyysi, keskiarvot ja muuttujapatteristojen sisäinen konsistenssi (Cronbachin alpha) (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 299–300). Vuonna 2019 SD-hankkeessa kyselyä täydennettiin tutkimuskirjallisuuteen pohjautuvilla näyttöön perustuvan toiminnan muuttujilla (Bianchi, Bagnasco & Bressan 2018). Ennen varsinaista aineistonkeruuta näitä uusia näyttöön perustuvaan toimintaan liittyviä muuttujia testattiin hanketyöntekijöillä.

Kysely toteutettiin osana kehittämishankkeen alkukartoituksia ja osallistujia informoitiin kyselystä sekä suullisesti että kirjallisesti ja siihen vastaaminen toimi suostumuksena osallistua tutkimukseen (TENK 2012) Tässä artikkelissa tarkastellaan vanhustyön toimintaympäristöihin suunnattua kyselyä, johon vastasi yhteensä 149 henkilöä, joista näyttöön perustuvan toiminnan kysymyksiin vastasi 140 henkilöä.

Kyselylomakkeen taustamuuttujia olivat ikä, sukupuoli ja ammattiasema. Tutkitun tiedon hyödyntämisen muuttujat olivat:

- Työyhteisössäni on käytössä uusia, tutkittuun tietoon perustuvia toimintatapoja (mm. hoitosuositukset)
- Tutkittuun tietoon pohjautuvaan kehittämiseen on saatavilla ulkopuolista tukea
- Työyhteisössäni uutta tutkittua tietoa hyödynnetään työnjakoa suunniteltaessa

- Työyhteisössäni arvioidaan systemaattisesti tutkittuun tietoon pohjautuvaa toimintaa (mm. palautejärjestelmä hoitosuosituksen soveltamisesta).

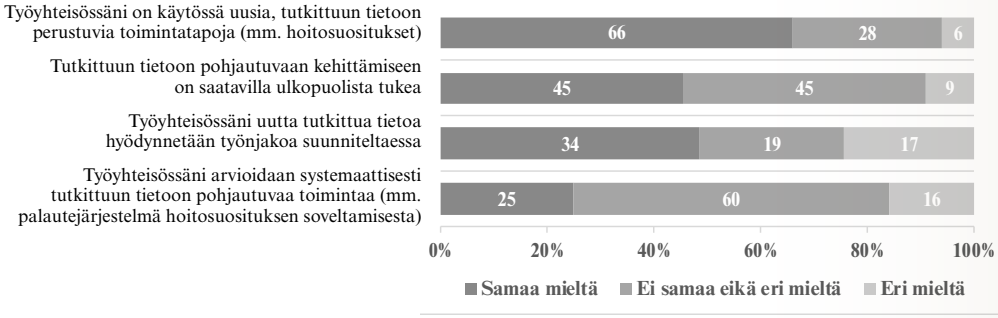
Vastausvaihtoehdot olivat Likertin asteikon mukaisesti 1) täysin samaa mieltä, 2) jokseenkin samaa mieltä, 3) ei samaa eikä eri mieltä, 4) jokseenkin eri mieltä ja 5) täysin eri mieltä. Analyyseihin vastaukset luokiteltiin kolmeen luokkaan, jotka olivat 1) samaa mieltä (1–2), 2) ei samaa eikä eri mieltä (3) ja 3) eri mieltä (4–5). Esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemyksiä tutkitun tiedon käytöstä ja johtamiseen liittyvistä kysymyksistä analysoitiin käyttäen tilastollista IBM SPSS Statistics 26.0 for Windows -ohjelmalla. Näyttöön perustuvan toiminnan toteutumista tarkasteltiin frekvenssien ja prosenttiosuuksien avulla. Tilastollisessa tarkastelussa keskityttiin analysoimaan esihenkilöiden ja työntekijöiden vastausten eroja Chiin neliötestin avulla (p-arvo). Tilastollisen merkitsevyyden tasona analyyseissä pidettiin tasoa $p=<0.05$.

4. Tulokset

Tutkimukseen osallistuneiden ikä vaihteli alle 20-vuotiaasta yli 66-vuotiaaseen ja vastaajat työskentelivät vanhusten kotihoidon, asiakasohjauksen ja erikoissairaanhoidon toimintaympäristöissä. Miehiä vastaajista oli 6 % (9 henkilöä) ja esihenkilöasemassa työskenteleviä 7 % (10 henkilöä). Näitä tuloksia voidaan hyödyntää kehitettäessä tutkittuun tietoon pohjautuvia toimintatapoja vanhustyössä.

4.1. Tutkitun tiedon hyödyntäminen vanhustyössä

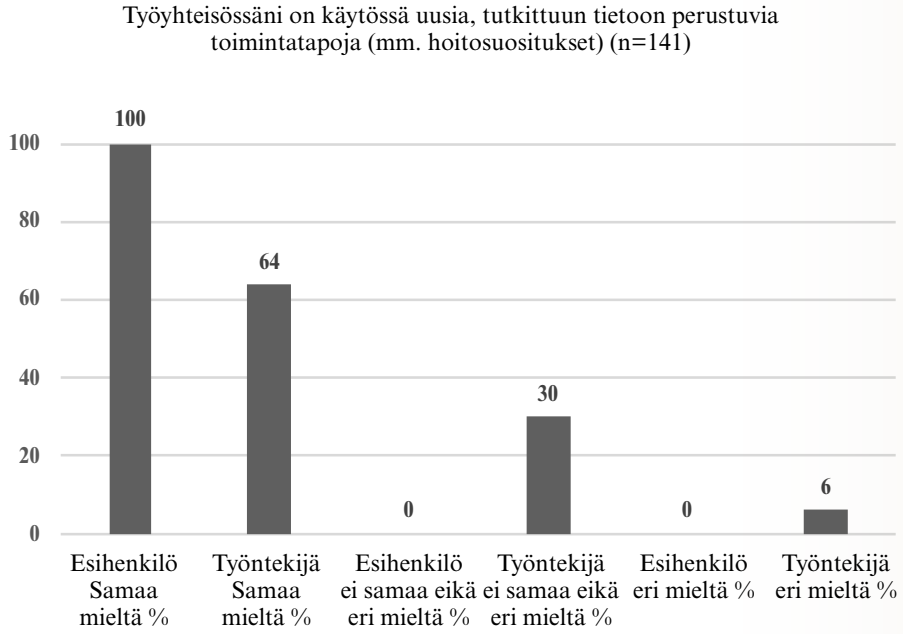
Kaikista vastaajista (n=141) noin kaksi kolmasosaa (66 %) oli sitä mieltä, että omassa työyhteisössä on käytössä uusia, tutkittuun tietoon perustuvia toimintatapoja, kuten uusia hoitosuosituksia (kuva 1). Kuitenkin vain alle puolet (45 %) vastaajista koki, että tutkitun tiedon käyttöön pohjautuvaan kehittämiseen on saatavilla ulkopuolista tukea. Samoin vain noin joka kolmas (34 %) oli sitä mieltä, että tutkittua tietoa hyödynnetään työnjakoa suunniteltaessa tai vain joka neljäs (25 %) raportoi, että tutkittuun tietoon pohjautuvaa toimintaa arvioidaan systemaattisesti.



Kuva 1. Tutkitun tiedon hyödyntäminen vanhustyön toimintaympäristöissä (%).

Minkään muuttujan kohdalla kokemukset tutkitun tiedon käytöstä eivät eronneet vastaajien iän perusteella. Myöskään miesten ja naisten välisissä vastauksissa ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja, vaikka miehistä hieman suurempi osa raportoi työyhteisössä olevan käytössä uusia, tutkittuun tietoon perustuvia toimintatapoja (naiset 65 % vs. Miehet 88 %, p=0.406) ja hieman suurempi prosenttiosuus naisista koki, että uutta tutkittua tietoa hyödynnetään työnjakoa suunniteltaessa (naiset 35 % vs. miehet 25 %, p=0.770).

Tarkasteltaessa esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemysten eroja (kuva 2), havaittiin, että näkemykset yleisesti tutkittuun tietoon perustuvien toimintatapojen (mm. hoitosuositukset) käytöstä erosivat esihenkilöiden ja alaisten kesken.

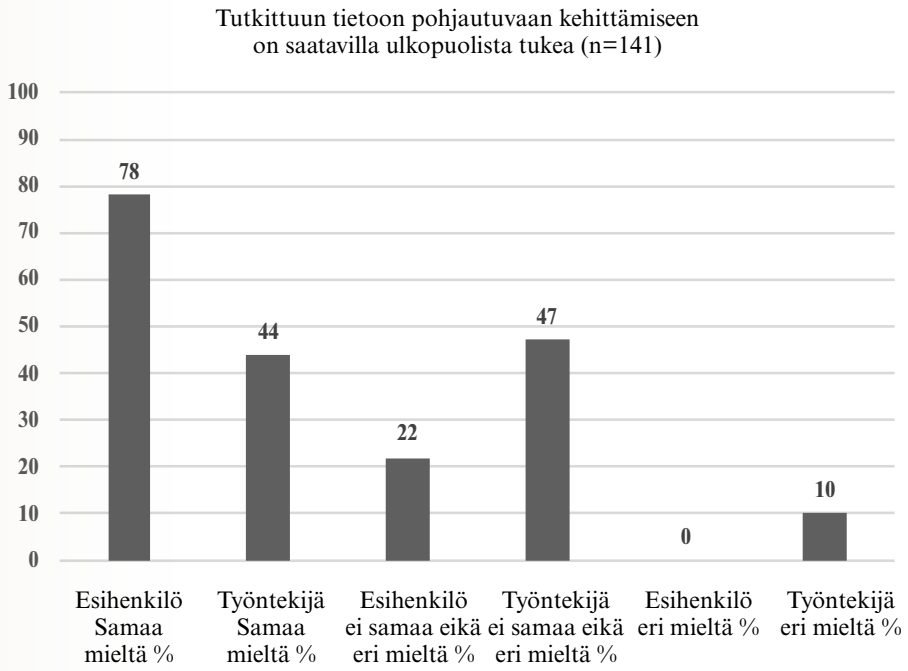


Kuva 2. Esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemykset tutkittuun tietoon perustuvien toimintatapojen käytöstä.

Esihenkilöistä kaikki (100 %) olivat sitä mieltä, että työyhteisössä on käytössä uusia, tutkittuun tietoon perustuvia toimintatapoja, prosenttiosuuden ollessa työntekijöiden keskuudessa 64 %. Ero ei kuitenkaan aivan yltänyt tilastollisen merkitsevyyden tasolle (p=0.088).

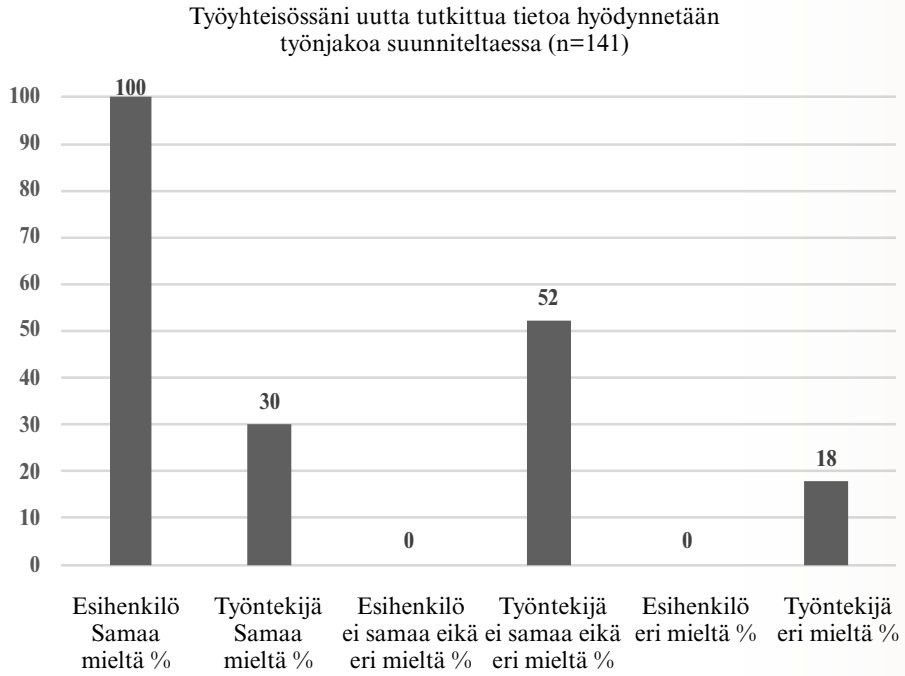
4.2. Tutkitun tiedon käytön edistäminen vanhustyössä

Kysyttäessä esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemyksiä siitä, koetaanko tutkitun tiedon käyttöön olevan saatavilla ulkopuolista tukea (kuva 3), vastaukset eivät myöskään eronneet tilastollisesti merkitsevästi (p=0.125). Kuitenkin vastausten prosenttiosuuksia tarkasteltaessa oli nähtävillä, että esihenkilöistä prosentuaalisesti suurempi osa oli sitä mieltä, että tutkitun tiedon käyttöön on saatavilla tukea (esihenkilöt 78 % vs. työntekijät 44 %).



Kuva 3. Esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemykset siitä, onko tutkittuun tietoon pohjautuvaan kehittämiseen saatavilla ulkopuolista tukea.

Esihenkilöiden ja työntekijöiden vastauksissa havaittiin kuitenkin selkeä ja tilastollisesti merkitsevä ero (kuva 4) tarkasteltaessa tutkitun tiedon hyödyntämistä työnjakoa suunniteltaessa (p<0.000).

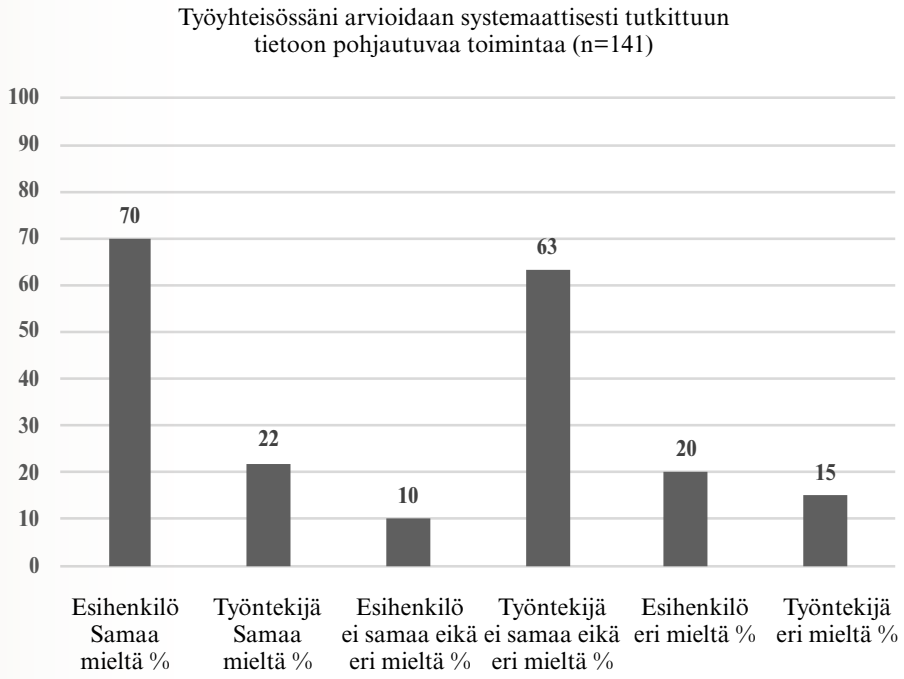


Kuva 4. Esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemykset siitä, hyödynnetäänkö uutta tutkittua tietoa työnjakoa suunniteltaessa.

Esihenkilöistä kaikki (100 %) olivat sitä mieltä, että työyhteisössä uutta tutkittua tietoa hyödynnetään työnjakoa suunniteltaessa. Kuitenkin työntekijöistä vain joka kolmas (30 %) oli tätä mieltä. Lisäksi työntekijöistä yli puolet (52 %) valitsi vastauksen “ei samaa, eikä eri mieltä”.

4.3. Tutkittuun tietoon pohjautuvan toiminnan arviointi

Esihenkilöiden ja työntekijöiden vastauksissa havaittiin myös huomattava ja tilastollisesti merkitsevä ero (kuva 5) sen suhteen, miten tutkittuun tietoon pohjautuvaa toimintaa koettiin arvioitavan (p=0.001).



Kuva 5. Esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemykset siitä, arvioidaanko tutkittuun tietoon pohjautuvaa toimintaa systemaattisesti.

Esihenkilöistä 70 % oli sitä mieltä, että tutkittuun tietoon pohjautuvaa toimintaa arvioidaan systemaattisesti. Työntekijöistä tätä mieltä oli vain 22 % ja suurin osa työntekijöistä (63 %) oli valinnut vastaukseksi “ei samaa, eikä eri mieltä”.

4.4. Tulosten tarkastelu

Artikkelin tarkoituksena oli kuvata tutkitun tiedon käyttöä vanhustyön toimintaympäristöissä esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemana. Näyttöön perustuvan toiminnan tutkimusta on hoitotyössä tehty pitkään, mutta esihenkilöiden ja työntekijöiden käsitysten tutkimisesta samalla kertaa on tietoa saatavilla vähän (Birken ym. 2018). Tulokset tuottavat uutta tietoa vähän tutkittuun aiheeseen erityisesti vanhustyön toimintaympäristöön ja nostavat esiin esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemysten huomattavat erot.

Tulosten mukaan vanhustyössä on yleisesti käytössä uusia ja tutkittuun tietoon pohjautuvia toimintatapoja, kuten hoitosuosituksia. Toisaalta tuloksista ilmeni myös, että esihenkilöiden (100 %) ja työntekijöiden (64 %) kokemukset ovat melko erilaiset tutkittuun tietoon pohjautuvista toimintatapojen käytöstä vanhustyössä. Tämä tulos on poikkeuksellisen korkea, koska aikaisemmat tutkimukset ovat

esittäneet, että vain noin puolet hoitotyön käytännöstä pohjautuu näyttöön perustuviin toimintatapoihin (Melnyk ym. 2014; Saunders ym. 2019). Tämä tulos voi kuvata myös sitä, että hoitotyön johtajat ja esihenkilöt arvioivat näyttöön perustuvan toiminnan toteutuvan todellisuutta paremmin (Lehtonen, Kantanen & Suominen 2018; Shuman, Liu, Aebersold, Tschannen, Banaszak-Holl & Titler 2018). Toisaalta tulosta voi tulkita myös siten, että vanhustyössä ollaan tietoisia, mitä tutkitun tiedon käytöllä tarkoitetaan (Saunders ym. 2019), mutta työntekijöillä ei välttämättä ole taidollista osaamista tutkitun tiedon hyödyntämiseen käytännön hoitotyössä (Schaefer& Welton 2018; Karlsson, Lindeborg, Gunningberg & Jangland 2019). Tällöin tutkitun tiedon hyödyntäminen jää puheen ja tietämisen tasolle, eikä siirry käytännön toimintaan esimerkiksi asiakkaan hoitoa koskevaan päätöksentekoon.

Esihenkilöt kokevat saavansa tutkittuun tietoon pohjautuvaan kehittämiseen hyvin ulkopuolista tukea vanhustyössä. Johtajille ja esihenkilöille näyttöön perustuvan toiminnan näkyviä tukirakenteita ovat usein organisaation strategiaan kirjatut kehittämistavoitteet ja -suunnitelmat sekä säännöllisesti kokoontuvat tutkimus- ja kehittämistyöryhmät (Friesen-Storms ym. 2014; Jordan, Lockwood, Minn & Aromataris 2019). Sen sijaan tulokset toivat esille, että työntekijöiden kokemukset ulkopuolisesta tuesta tietoon pohjautuvaan kehittämiseen olivat vähäisempiä. Tämä voi johtua siitä, että vanhustyössä on vielä vähän käytössä työntekijöille näkyviä tukirakenteita näyttöön perustuvan toiminnan edistämiseksi. Näitä ovat esimerkiksi pääsy elektronisiin tietokantoihin työpaikalla, kohdennettu koulutus tutkimustiedon käyttöön, mentorointi, asiantuntijasairaanhoitajien tai hoitotyön kliinisten asiantuntijoiden tuki, ulkopuolinen asiantuntijatuki sekä yhteistyö akateemisten tutkijoiden (Häggman-Laitila 2009; Petterson, Turner, Speroni, Kirkpatrcik, McLaughlin & Guzzetta 2013; Bianchi ym. 2018). Työntekijöiden kokemus vähäisemmästä ulkopuolisesta tuesta tutkittuun tietoon pohjautuvaan kehittämiseen voi myös johtua siitä, että uuden tiedon käytäntöön vieminen vaatii näkyvää yhteistoimintaa koko organisaation tasolla (Renolen, Høye, Hjälmhult, Danbolt & Kirkevold 2019).

Tutkitun tiedon hyödyntäminen työnjakoa suunniteltaessa jakoi selkeästi ja tilastollisesti merkitsevästi kokemukset esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä tämän tutkimuksen tulosten mukaan. Erityisesti vanhustyössä tarvitaan monialaista osaamista ja asiantuntijuutta, joka tulee hyödyntää tarkoituksenmukaisesti kunkin asiakkaan hoitoa suunniteltaessa ja palveluja toteutettaessa (Hujala & Lammintakanen 2018, 19–20). Hoitotyön johtajien tehtävänä on vakiinnuttaa systemaattisesti tutkittuun tietoon pohjautuvia vaikuttavia hoitomenetelmiä ja mahdollistaa niiden toteuttamiseen tarvittavaa asiantuntemus käytännön hoitotyössä (Bianchi ym. 2018). Toisaalta aikaisempi tutkimus on osoittanut, että tutkitun tiedon hyödyntäminen työnjakoa suunniteltaessa tarkoittaa työntekijöiden näkökulmasta myös motivaatiota käyttää osaamistaan ja esimerkiksi uuden työntekijän mentorointia siten, että aloittava

hoitotyöntekijä rohkaistuu tutkimustiedon ja asiantuntijuutensa käyttöön (Melnyk ym. 2014; Karlsson ym. 2019).

Näyttöön perustuvan terveydenhuollon malli, jossa systemaattisesti arvioidaan tutkittuun tietoon pohjautuvaa toimintaa siten, että tunnistetaan tutkitun tiedon tarpeita ja levitetään sekä otetaan tutkimusnäyttöä käyttöön (Jordan ym. 2019), jakoi esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemukset toteutumisesta tässä tutkimuksessa. Tulos osoitti suuren näkemyseron systemaattisen arvioinnin toteutumisesta esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Esihenkilöiden yleisempi kokemus systemaattisesta arvioinnista tutkittuun tietoon pohjautuvasta toiminnasta voi johtua siitä, että esimerkiksi hoitosuosituksien käyttöä arvioidaan yleensä organisaation ylemmällä tasolla, jolloin systemaattinen arviointi on ensisijaisesti näkyvää organisaation johtoportaalle (Friesen-Storms ym. 2014). Työntekijän kokemus voi puolestaan painottua yksittäisen asiakkaan hoitoa koskevaan päätöksentekoon ja siinä hyödynnettävän tiedon arviointiin. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempia tutkimuksia siinä, että esihenkilöiden tulee omalla toiminnallaan tehdä näyttöön perustuvaa toimintaa näkyväksi siten, että systemaattisen toiminnan arvioinnin kautta luodaan yhteistä näkemystä näyttöön perustuvan toiminnan tilasta kaikilla organisaation tasoilla ja yhdessä työntekijöiden kanssa tunnistetaan kehittämiskohteita (Birken ym. 2018; Shuman ym. 2018).

4.5. Tulosten luotettavuuden tarkastelu

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin osana SD-hankkeen alkukartoitusta. Käytettyä mittaria on kehitetty ja testattu useissa tutkimushankkeissa ja näyttöön perustuvan toiminnan osio arviointiin hankkeen asiantuntijapaneelissa ennen kyselyn toteuttamista. Kyselyyn vastaamisen muistuttelu tapahtui hankkeeseen osallistuvien vanhustyön organisaatioissa ensimmäisten tutustumiskäyntien yhteydessä. Vastaajat (N=149) saivat osallistua kyselyyn työajallaan, vastaaminen oli vapaaehtoista ja voidaan sanoa, että vastaajat edustivat tutkimuksen kohdejoukkoa vanhustyössä. Kuitenkin tuloksiin tulee suhtautua varauksella ja niitä voidaan pitää suuntaa antavina, koska vastaajista vain 10 oli esihenkilöitä ja 139 työntekijöitä, joten ei voida olla varmoja, miten hyvin tulokset kuvaavat kohdejoukkoa. Lisäksi tuloksista ilmeni suuri määrä epätietoisia, jotka eivät osanneet sanoa, miten tutkimustietoa hyödynnetään vanhustyössä.

5. Pohdinta ja johtopäätökset

Vaikka näyttöön perustuvaa toimintaa on vanhustyössä tutkittu vähän, tämä tutkimus osoitti tutkitun tiedon käytön mukailevan aikaisempia tutkimustuloksia, joita on saatu pääasiassa erikoissairaanhoidon toimintaympäristössä. Tutkittuun tietoon pohjautuvista toimintatavoista, kuten hoitosuosituksista, oltiin vanhustyössä hyvin tietoisia ja niitä on käytössä vanhustyön työyhteisöissä. Kuitenkin esihenkilöillä ja työntekijöillä näyttää olevan hyvin erilaiset kokemukset siitä, hyödynnetäänkö tutkittuun tietoon pohjautuvaan kehittämiseen ulkopuolista tukea. Samoin tutkitun tiedon hyödyntämisessä työnjakoa suunniteltaessa vallitsee esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemysten välillä selkeä kuilu. Jatkossa on tarpeellista selvittää, mistä nämä eroavuudet johtuvat.

Esihenkilöiden vastuulla on mahdollistaa työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja työnjaon suunnittelu siten, että erityisesti monisairaiden hoitoon osallistuu asiantunteva ja osaava henkilökunta, jolloin asiakkaan saaman palvelun laatu voidaan taata. Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, ettei tutkittuun tietoon pohjautuvan toiminnan systemaattiselle arvioinnille ole selkeitä ja työntekijöille asti näkyviä organisaatiorakenteita vanhustyössä. Jatkossa tulisikin tarkemmin selvittää millaisia tukirakenteita vanhustyössä on olemassa ja miten niitä voitaisiin kehittää, jotta tutkitun tiedon käyttö lisääntyy asiakkaiden hoitoa koskevassa päätöksenteossa.

Tukirakenteiden kehittäminen edellyttää myös johtamiskäytänteiden tarkempaa arvioimista ja kehittämistä. Vaikka tutkitun tiedon käyttö ja siihen liittyvät kehittämistavoitteet olisi kirjattu strategiaan, saattaa tutkittuun tietoon pohjautuva toiminta ja sen kehittäminen silti jäädä puheen ja tavoitteen tasolle, eikä välttämättä siirry systemaattisesti käytännön toimintaan. Työyhteisön johtamis- ja kehittämiskäytäntöjä voisi jatkotutkimuksessa tarkastella dialogisuuden, yhteisöllisen kehittämisen ja työntekijöiden aitojen vaikutusmahdollisuuksien näkökulmista suhteessa näyttöön perustuvan toiminnan toteutumiseen ja kehittämiseen. Vaikutusmahdollisuudet sinänsä voivat lisätä myös sisäistä työmotivaatiota sekä sitä kautta edelleen sitoutumista työn ja työyhteisön toiminnan ja näyttöön perustuvan toiminnan kehittämiseen. Myös sitä, mistä johtuvat suuret erot johdon sekä esihenkilöiden ja muiden työntekijöiden välillä näyttöön perustuvan toiminnan kysymyksissä, olisi tarpeen selvittää tarkemmin.

Lähteet

Bianchi, M., Bagnasco, A. & Bressan, V. A. 2018. Review of the role of nurse leadership in promoting and sustaining evidence-based practice. Journal of Nursing Management 26, 918–932.

Birken, S., Clary, A., Tabriz, A. A., Turner, K., Meza, R., Zizzi, A., Larson, M., Walker, J. & Charns, M. 2018. Middle managers´ role in implementing evidence-based practices in health care: a systematic review. Implementation Science 13, 1–14.

Friesen-Storms, J. H. H., M., Moser, A., Loo-van Der, S., Beurskens, A. J. H. M. & Bours, G. J. J. W. 2014. Systematic implementation of evidence-based practice in clinical nursing setting: a participatory action research project. Journal of Clinical Nursing 24, 57–68.

Hujala, A. & Lammintakanen, J. 2018. Paljon sote-palveluja tarvitsevat ihmiset keskiöön. Kunnallisalan kehittämissäätiö. Kunnallisalan kehittämissäätiön julkaisu 12. https://kaks.fi/wp-content/uploads/2018/01/paljon-sote-palveluja-tarvitsevat-ihmiset-keskioon.pdf (Viitattu 25.5.2020)

Holopainen, A., Siltanen, H., Hahtela, N. & Korhonen, T. 2018. Toteutuuko näyttöön perustuva toiminta Suomessa? Raportti nykytilasta hoitotyön edustajien kuvaamana. Raportti 1/2018. Hoitotyön tutkimussäätiö & Sairaanhoitajaliitto. https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2019/04/npt-raportti-digi-26-2-2018.pdf (Viitattu 25.5.2020)

Häggman- Laitila, A. 2009. Näyttöön perustuva hoitotyö: systemaattinen katsaus implementointiin. Hoitotiede 21(4), 24–258.

Jordan, Z., Lockwood, C., Minn, Z.& Aromataris, E. 2019. The updated Joanna Briggs Institute model of evidence-based healthcare. International Journal of Evidence-Based Healthcare 17(1), 58–71

Karlsson, A., Lindeborg P., Gunningberg, L. & Jangland E. 2019. Evidence-based nursing-How is it understood by bedside nurses? A phenomenographic study in surgical settings. Journal of Nursing Management 27, 1216–1223.

Koota, E., Kääriäinen, M., Kyngäs, H., Lääperi, M. & Melender, H. L. 2020. Effectiveness of evidence-based practice (EBP) education on emergency nurses' EBP attitudes, knowledge, self-efficacy, skills and behavior– a randomized controlled trial. Worldviews on Evidence-Based Nursing.

Korhonen, A., Jylhä, V., Korhonen, T. & Holopainen, A. 2018. Näyttöön perustuva toiminta. Tarpeesta tuloksiin. Hoitotyön tutkimussäätiö. Skhole: Nordestedt.

Lehtonen, M. R., Kantanen, K. & Suominen, T. 2018. International nursing: nurse managers` leadership and management competencies assessed by nursing personnel in a Finnish hospital. Nursing Administration Quartery 42, 164–174.

Leung, K., Travena, L. & Waters, D. 2014. Systematic review of instruments for measuring nurses' knowledge, skills and attitudes for evidence-based practice. Journal of Advanced Nursing 70(10), 2181–2195.

Leung, K., Travena, L. & Waters, D. 2016. Development of a competency framework for evidence-based practice in nursing. Nurse Education Today, 39, 189–196.

Martikainen, P., Murphy, M., Metsä-Simola, N., Häkkinen, U. & Moustgaard, H. 2012. Seven-year hospital and nursing home care use according to age and proximity to death: variations by cause of death and socio-demographic position. Journal of Epidemiological Community Health 66, 1152–8.

Melnyk, B. M., Gallagher-Ford, L., Fineout-Overholt, E. & Long, L. E. 2014. The establishment of evidence-based practice competencies for practicing registered nurses and advanced practice nurses in real-world clinical settings: Proficiencies to improve healthcare quality, reliability, patient outcomes, and costs. Worldviews on Evidence-Based Nursing 11(1), 5–15.

Oikarainen, A., Siltanen, H., Korhonen, A. & Holopainen, A. 2018. Hoitotyössä käytetyt tiedonlähteet vaativissa päätöksentekotilanteissa. Raportti 2/2018. Hoitotyön tutkimussäätiö. https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2019/04/tiedonlahteet-raportti-digi.pdf (Viitattu 25.5.2020)

Petterson, K., Turner, A., Speroni, K. G., Kirkpatrcik McLaughlin, M. & Guzzetta, C. E. 2013. National survey of hospital nursing research, part 2 facilitators and hindrances. The Journal of Nursing Administration 43(1), 18–23.

Pihlainen, V. 2020. Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista suomalaisissa sairaaloissa 2030. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22263/urn_isbn_978-952-61-3378-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Viitattu 1.12.2020)

Renolen, Å., Høye, S., Hjälmhult, E., Danbolt, L. J. & Kirkevold, M. 2018. "Keeping on track" – Hospital nurses' struggles with maintaining workflow while seeking to integrate evidence-based practice into their daily work: A grounded theory study. International Journal of Nursing Studies 77, 179–188.

Renolen, Å., Høye, S., Hjälmhult, E., Danbolt, L. J. & Kirkevold, M. 2019. Evidence-based practice integration in hospital wards-The complexities and challenges is achieving evidence-based practice in clinical nursing. Nursing Open 6, 815–823.

Sárosi, A. 2018. Hoitotyön johtajien kokemuksia osallistavasta johtamisesta, pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, hoitotiede. https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201805311910 (Viitattu 1.12.2020)

Saunders, H., Gallagher-Ford, L., Kvist, T. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2019. Practicing Healthcare Professionals' Evidence- Based Practice Competencies: An Overview of Systematic Reviews. Worldviews Evidence Based Nursing 3, 176–185.

Schaefer, J. D. & Welton, J. M. 2018. Evidence based practice readiness: A concept analysis. Journal of Nursing Management 26, 621–629.

Shuman, C. J., Liu, X., Aebersold, M. L., Tschannen, D., Banaszak-Holl, J. & Titler, M. G. 2018. Associations among unit leadership and unit climates for implementation in acute care: a cross-sectional study. Implementation Science 13(62).

Smailhodzic, E., Hooijsma, W., Boonstra, A. & Langley, D. J. 2016. Social media use in healthcare: A systematic review of effects on patients and on their relationship with healthcare professionals. BMC Health Service Research 16(442), 2–14.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Tulevaisuuden sote-keskuksessa työskentelee tyytyväisiä asiantuntijatiimejä. https://soteuudistus.fi/-/tulevaisuuden-sote-keskuksissa-tyoskentelee-tyytyvaisia-asiantuntijatiimeja (Viitattu 12.11.2020)

Stetler, C. B., Ritchie, J. A., Rycroft-Malone, J. & Charns, M. P. 2014. Leadership for evidence-based practice: strategic and functional behaviors for institutionalizing EBP. Worldviews Evidence Based Nursing 11, 219–226.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

Syvänen, S., Loppela, K. & Tikkamäki, K. 2019. Dialogisella kehittämisellä tuloksellisuutta, työelämän laatua ja uudistumista. Teoksessa T. Heiskanen, S. Syvänen & T. Rissanen (toim.) Mihin työelämä on menossa – tutkimuksen näkökulmia. Tampere: Tampere University Press, PunaMusta Oy, 171–215. http://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-201911286415 (Viitattu 30.11.2021)

Taylor, N., Clay-Williams, R., Hodgen, E., Braithwaite, J. & Groene, O. 2015. High performing hospitals: A qualitative systematic review of associated factors and practical strategies for improvement. BMC Health Services Research 15(244), 2–22.

TENK 2012. Eettinen ennakkoarviointi ihmistieteissä. https://tenk.fi/fi/eettinen-ennakkoarviointi/ihmistieteiden-eettinen-ennakkoarviointi (Viitattu 23.10.2020)

Terveydenhuoltolaki 30.12.2010 /1326.

Tuimala, A. & Niinimaa, I. 2020. Miksi johtamisen pitää uudistua. Teoksessa A. Tuimala & I. Niinimaa (toim.) Uudistuva johtaminen. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytänteet. KT Kuntatyönantajat. Soteliiderit-hanke 2020. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt -julkaisusarja. Helsinki: Punamusta Oy. https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2020/uudistuva-johtaminen (Viitattu 1.12.2020)

Ylönen, M., Viljamaa, J., Isoaho, H., Junttila, K., Leino-Kilpi, H. & Suhonen, R. 2019. Congruence between perceived and theoretical knowledge before and after an internet-based continuing education about venous leg ulcer nursing care. Nurse Education Today 83:104195. https://doi.org/10.1016/j.nedt.2019.08.013 (Viitattu 1.12.2020)

5. Dialogisella kehittämisellä tukea erityisopetuksen ja erityisen tuen henkilöstön työhyvinvointiin

Kati Tikkamäki, Johanna Pulkkinen,
Virpi Sillanpää ja Riitta Kolehmainen

1. Johdanto

Artikkelissa käsitellään erityisopetuksen henkilöstön työhyvinvoinnin ja työn dialogista kehittämistä SoteDialogit-hankkeeseen (jatkossa SD-hanke) osallistuneessa kahdessa pilottikunnassa (jatkossa pilotti 1 ja pilotti 2). Hankkeen yleisiä tavoitteita oli turvata työssä ja toimintaympäristöissä tarvittava osaaminen, korkea työn laatu, asiakaslähtöisyys ja -turvallisuus, työntekijöiden työhyvinvointi ja työkyky sekä organisaatioiden ja ammattilaisten uudistuminen. Piloteissa tehdyllä kehittämistyöllä haluttiin vahvistaa erityisopettajien ja erityistä tukea tarvitsevien oppijoiden parissa työskentelevien ammattilaisten työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä sekä sujuvoittaa työprosesseja. Kehittämisen päätavoitteita olivat työhyvinvoinnin ja dialogisuuden vahvistaminen arkityötä ja yhteistyötä sujuvoittamalla, dialogisuuden ja työn hallinnan tunnetta lisäämällä sekä dialogitaitoja vahvistamalla. Keskeinen tavoite oli myös ammattirajat ylittävien taitojen eli metataitojen kehittäminen, joita ovat dialogi-, yhteistoiminta- ja reflektiotaidot.

Artikkelissa kuvataan erityisopettajien työn voimavara- ja kuormitustekijöitä ja keinoja, joilla kuormitustekijöitä voidaan vähentää sekä kehittää erityistä tukea tarjoavien ammattilaisten moniammatillista yhteistyötä. Artikkelissa kuvataan myös pilottien kehittämisprosesseja sekä kerrotaan kehittämistoimilla saavutetuista tuloksista.

Kehittäminen perustuu yhteistoiminnalliseen, osallistavaan, dialogiseen ja tutkimusavusteiseen otteeseen. Tutkimusavusteisuus näkyi tutkimusmenetelmien, kuten kysely ja haastattelu, sekä tutkimuskirjallisuuden ja -käsitteistön hyödyntämisenä kehittämistoimien suunnittelussa ja toteutuksessa. Kehittämisotteessa jokainen osallistuja nähdään aktiivisena toimijana, jonka ammatillista osaamista arvostetaan ja hyödynnetään. Kehittämisessä käytettiin dialogia edistäviä ja kehittämistarpeita näkyväksi tekeviä menetelmiä sekä työskentely- ja toimintatapoja. Kehittämisen alkuvaiheessa tunnistettiin ja jäsennettiin tärkeiksi koetut kehittämistarpeet sekä rakennettiin niistä yhteinen ymmärrys ja nivottiin kehittäminen osaksi työpaikkojen arkea.

Esiteltävä erityisopetuksen kehittäminen ja tulokset pohjautuivat niihin tarpeisiin, joita nostettiin esiin henkilöstön keskuudessa sekä myös esihenkilöiden ja johdon näkökulmasta. Pilotissa 1 kehittäminen tapahtui tiimijohtoisesti "ruohonjuuritason" ja arjen haasteiden ratkaisun näkökulmasta. Pilotissa 2 kehittäminen aloitettiin kokoamalla moniammatillinen kehittämisryhmä, jossa oli edustus kaikista kunnan peruskouluista, oppilashuollosta, perheneuvolasta sekä opetustoimen johdosta. Hankkeen edetessä huomattiin, että eri suunnista alkaneista kehittämistoimista huolimatta, kehittämisen keskiössä olivat molemmissa piloteissa erityisopetukselle ominaiset yhteiset teemat ja kehittämisen haastealueet.

Artikkelissa tarkastellaan erityisopetuksessa ja erityisessä tuessa tapahtuneita muutoksia ja niiden nykytilannetta, erityisopetuksen ammattilaisten työhyvinvointia, piloteissa toteutettuja dialogisen kehittämisen toimia sekä kehittämistuloksia. Lopuksi kootaan yhteen kehittämisestä saadut opit sekä niistä tehdyt johtopäätökset.

2. Erityisopetuksen ja erityisen tuen nykytilanne

Perusopetuksen ja erityisopetuksen toimintaympäristöt ovat integraation ja inkluusion myötä muuttuneet viime vuosina merkittävästi. Muutokset ovat haastaneet erityisopettajia ja muuta opetusalan henkilöstöä monin tavoin. Esimerkiksi moniammatillisen yhteistyön rooli on kasvanut entisestään. Lasten tuen tarpeet ovat myös aikaisempaa moninaisempia ja erityisopetusta tai erityistä tukea tarvitsevia lapsia on entistä enemmän. Ohjauksen ja tuen suunnittelu ja toteuttaminen eri ammattilaisten kesken sekä yhdessä oppijan kanssa nähdään tärkeänä. Näemme tämän edellyttävän kykyä ja halua dialogiin. Dialogi lähityöyhteisössä ja moniammatillisissa verkostoissa on tärkeää, jolloin toimijoiden dialogitaidot nousevat tärkeään rooliin.

Peruskoulujärjestelmän suunnittelun aikoihin, 1960–70-lukujen taitteessa, erityisopetuksen kentällä lähdettiin edistämään normalisaatiofilosofian mukaista integraatiota eriyttämisen sijasta. Peruskoulun myötä kouluille tulivat myös eri asiantuntijaryhmät: koulupsykologit, kuraattorit, opinto-ohjaajat ja oppilashuoltoryhmät (nykyinen opiskeluhuolto). Moniammatillisen työskentelyn painopiste muuttui kohti ennaltaehkäisevää toimintaa aikaisemman kuntouttavan ja yksilö- tai ongelmakeskeisen toiminnan sijaan. Erityisopetuksessa alettiin siirtyä 1990-luvulla integraatiosta inkluusioon. (Mietola 2005.)

Vuonna 2011 voimaan tulleessa perusopetuslain muutoksessa osa-aikaisen ja kokoaikaisen erityisopetuksen tilalle tuli kolmiportaisen tuen periaate – yleinen, tehostettu ja erityinen tuki (Jahnukainen, Kontu, Thuneberg & Vainikainen 2015, 7).

Muutos on vaikuttanut eri ammattiryhmien keskinäiseen vastuun- ja työnjakoon. Erityistä tukea tarvitsevista oppilaista on tullut koko koulun henkilökunnan yhteinen asia. Oppimisen ja koulunkäynnin tuen muutos siirsi koulun uuden toimintatavan pariin ja oppilaiden tuen tarpeiden havainnoinnin, arvioinnin ja seurannan tukena toimivien kirjausten käyttöön (Ahtiainen 2015, 30). Pedagogiset asiakirjat, niiden moniammatillinen käsittely, säilytys Wilma-järjestelmässä ja arkistoissa sekä kirjaamisen sisällöt ovat vaatineet perehtymistä ja lisäkoulutusta kaikilta erityistä tukea saavien lasten ja nuorten parissa toimivilta opetuksen, ohjauksen ja tuen ammattilaisilta. Pedagogiset selvitykset tehdään yhteistyössä oppijan ja hänen huoltajiensa kanssa. Lisäksi opiskeluhuollolliset asiat käsitellään moniammatillisissa ryhmissä.

Viimeisen kymmenen vuoden aikana erityistä tukea tarvitsevien lasten määrä on kasvanut Suomessa huomattavasti, sillä vuonna 2009 erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden osuus oli noin 8 % ja vuonna 2020 jo noin 21 % peruskoulun oppilaista sai tehostettua tai erityistä tukea (SVT 2020). Opettajien työn määrä on kasvanut viime vuosina (Golnick & Ilves 2020, 8). Oppilaiden määrän kasvun lisäksi erityisopettajien toimenkuviin sisältyvien tehtävien määrä on kasvanut (SVT 2020). Käytännössä erityisopettajat toimivat joko oman luokkansa opettajina tai laaja-alaisina erityisopettajina. Inkluusion myötä luokkamuotoinen erityisopetus on koko ajan vähentynyt ja samanaikaisopettajuus yleistynyt. Tästä on seurannut erityisopettajille uudenlaisia ammattitaitovaatimuksia, joista yksi on esimerkiksi suuremman ryhmän hallintakeinot. (Rytivaara, Pulkkinen & Takala 2012.) Myös luokan- ja aineenopettajilta sekä koulunkäynninohjaajilta vaaditaan erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden kanssa työskentelyyn liittyvää osaamista aiempaa enemmän.

3. Työhyvinvointi opetustyössä ja erityisopetuksessa

Työhyvinvointi on laaja käsite, joka koostuu yksilöllisistä ja yhteisöllisistä sekä organisaatiotason tekijöistä. Yksilötasolla työhyvinvoinnin tarkastelussa on otettava huomioon yksilön kokonaisvaltainen elämäntilanne. Keskeistä on muun muassa terveydentila ja fyysinen kunto, ammatillinen osaaminen ja hallinnan tunne, työmotivaatio ja työn teon mielekkyyden kokemus sekä ajattelua- ja toimintaa ohjaavat uskomukset. Työyhteisötasolla kyse on yhteistyön toimivuudesta ja sujuvuudesta, sekä vuorovaikutusilmapiiristä että toimintakulttuurista. Organisaatiotasolla vaikuttavia tekijöitä ovat työn organisointi, työtä ja yhteistyötä raamittavat rakenteet kuten esimerkiksi työtehtävien ja vastuiden jakaminen, palkitsemisjärjestelmät ja kehittäminen sekä johtamiskulttuuri. Se, miten hyvin- tai pahoinvoiviksi työyhteisön jäsenet itsensä kokevat, on hyvin monen tekijän summa. (Manka & Manka 2016; Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015.)

Opetustyössä kuormitustekijät liittyvät tyypillisesti työn määrään, työyhteisöön tai yhteistyöhön eri tahojen kanssa (Ballet & Kelchner 2009; Työsuojeluhallinto 2021). Opettajia kuormittavat pitkät työajat, oppilaiden määrän kasvu sekä ammatillisten ja hallinnollisten tehtävien lisääntyminen (Easthope & Easthope 2010). Opetustyöhön liittyvä stressi on laajalti tunnistettu kuormitustekijäksi kirjallisuudessa (Boyle, Borg, Falzon & Baglioni 1995; Male & May 1997; Pisanti, Garliardi, Razzino & Bertini 2003; Morgan & Craith 2015; Reddy, Espelage, Anderman, Kanrich & McMahon 2018). Opettajiin kohdistuva väkivalta on melko yleistä (Berlanda, Fraizzoli, de Cordova & Pedrazza 2019; Golnick & Ilves 2020, 16). Suomalaisissa koulutusorganisaatioissa työn kuormittavuus syntyy yleensä roolien ylikuormituksesta, sisäilmaongelmista koulurakennuksissa ja psykososiaalisista työympäristöistä (Aluehallintovirasto 2015).

Aiempien, erityisesti erityisopettajia koskevien tutkimusten ja selvitysten mukaan, työyhteisö on koettu erittäin merkityksellisenä työhyvinvointia edistävänä tekijänä. (Jokinen 2019) Työhyvinvointia edistää etenkin esihenkilön ja työkavereiden tuki, työn arvostus ja oppilaiden edistyminen (Nyholm 2014; Välimäki 2020). Näiden lisäksi monipuoliset työtehtävät ja vaikutusmahdollisuudet lisäävät hyvinvointia työssä (Nyholm 2014). Työyhteisön tuen merkitys on korostunut erityisesti laaja-alaisia erityisopettajia kuormittavissa haastavissa ja vaikeissa tilanteissa. Työnkuvaan ja työtehtäviin on liittynyt useita kuormittavia osatekijöitä, jotka heikentävät työhyvinvointia. (Jokinen 2019) Työhyvinvointiin vaikuttavat kielteisesti myös resurssien puute, suuri dokumentoinnin ja kirjaamisen määrä, jatkuva kiire, riittämättömyyden tunne (Välimäki 2020) sekä ristiriidat oppilaiden huoltajien kanssa ja haastavat oppilaat (Nyholm 2014).

4. Työhyvinvoinnin edistäminen dialogisella kehittämisellä pilottiorganisaatioissa

Työhyvinvoinnin turvaamisessa ja kehittämisessä on tärkeää tunnistaa, millaiset tekijät koetaan työssä ja työyhteisössä toimivina ja millaiset kuormittavina. Hankkeessa sovellettiin erilaisia menetelmiä erityisopettajien työhyvinvoinnin tilan kartoittamiseksi.

Työhyvinvointikyselyn avulla saatiin laaja-alainen kuva työpaikan työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä tekijöistä. Erilaisten vuorovaikutteisten menetelmien avulla tarkennettiin kehityskohteita ja kehitettiin niihin ratkaisuja. Kehittämisessä keskityttiin etsimään ratkaisuja kuormittaviksi koettuihin tekijöihin sekä opettelemaan käymään dialogia työhyvinvoinnista. Kehittämistyössä hyödynnetyllä työhyvinvointikyselyllä kartoitettiin laaja-alaisesti työpaikkojen työhyvinvoinnin tilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kysely käsitteli muun muassa työn ja työyhteisön piirteitä,

vuorovaikutusta työyhteisössä, psykososiaalisia riskejä, johtamista, tiimityötä ja itseohjautuvuutta. Kysely toteutettiin molemmissa piloteissa ennen varsinaisen kehittämistyön alkamista, sekä kehittämistyön päättymisen jälkeen. Tällä tavoin voitiin arvioida myös työhyvinvoinnissa ja siihen liittyvissä tekijöissä kehittämistyön aikana mahdollisesti tapahtuneita muutoksia. Tässä artikkelissa käsittelemme työhyvinvointikyselyn alkumittauksen tuloksia ennen kehittämistyön aloitusta ja tulosten osalta keskitytään työhyvinvointiin liittyviin psykososiaalisiin riskeihin.

Pilotissa 2 kehittäjät keräsivät kehittämisen taustaksi tietoa havainnoimalla koulun arkea seuraamalla joko erityisopettajan tai koulunkäynninohjaajan työtä jokaisessa kunnan koulussa yhden koulupäivän ajan sekä haastattelemalla opiskeluhuollon, perheneuvolan ja nuorisopsykiatrian ammattilaisia.

Yhteistoiminnallisessa ja dialogisessa kehittämisessä työn arkeen rakennetaan tiloja dialogille ja yhteisten merkitysten rakentamiselle, innovoinnille ja uudistumiselle (Syvänen ym. 2015). Näissä kohtaamisen tiloissa mahdollistuu dialoginen toiminta eli suora ja vilpitön puhe, avoin kuunteleminen, kunnioittaminen ja arvostaminen sekä odottaminen ja tulkintojen viivästyttäminen (Isaacs 1999, 2001). Tällaisia tiloja kutsuttiin pilotissa 1 kehittämispajoiksi ja pilotissa 2 kohtaamoiksi. Kyseiset tilat loivat osallistujille mahdollisuuden harjoittaa dialogitaitoja osana yhteiskehittämistä; tulla kuulluksi, kertoa omista ajatuksistaan ja kokemuksistaan sekä ideoida yhdessä työn tekemistä sujuvoittavia kehittämistoimia. Kohtaamojen ja kehittämispajojen sisällöt, osallistujat ja määrät vaihtelivat pilottien kehittämistarpeiden mukaan. COVID-19 koronapandemian aikana kehittämispajat ja kohtaamot järjestettiin pääosin etätyöskentelyvälineiden avulla.

4.1. Työhyvinvointikyselyn avulla tunnistetut työn kuormittavuustekijät

Kysely kartoitti laajasti vastaajaryhmien kokemuksia työhyvinvoinnista. Tulosten mukaan useat psykososiaaliset riskitekijät ovat korkealla tasolla erityisopettajan työssä. Vastaajat kokivat, että työ on henkisesti (96 %) ja eettisesti (70 %) kuormittavaa, eikä työn tekemiseen ole riittävästi aikaa (57 %). Työpäivän aikainen kiire ja riittämättömyyden tunne tulivat kokemuksissa selvästi esille työhyvinvoinnin esteinä, kun yli puolet kyselyn vastaajista näki, että työn tekemiseen ei ole yleensä riittävästi aikaa (57 %) ja valtaosa (67 %) koki, että ei ehdi pitää riittävästi taukoja työpäivän aikana. Kiirettä selittäväksi tekijöiksi tunnistettiin erityisopettajien laajentunut työnkuva ja lisääntynyt työtehtävien määrä. Kiireen kokemuksen lisääntymistä selittää myös erityisopetusta ja erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden määrän kasvu, josta on seurannut luokkakokojen kasvaminen. Kiireen taustalla on myös lisääntynyt yhteistyö useiden eri yhteistyötahojen kanssa.

Kyselyn tuloksissa nousi esiin myös turvallisuuteen liittyviä huolenaiheita. Kolmasosa vastaajista koki, että terveys ja turvallisuus vaarantuvat työssä väkivallan tai sen uhan vuoksi. Noin neljäsosa koki, että oppilaiden tai heidän läheistensä uhkaileva käytös aiheuttaa kuormittumista. Fyysisen väkivallan uhka aiheutti kuormittumista noin 13 %:lle vastaajista. Muutama vastaaja koki, että esihenkilöltä tai työkavereilta tuleva häirintä tai muu epäasiallinen kohtelu aiheuttaa kuormittumista. Kokonaisuudessa syrjintä tai epäasiallinen kohtelu eivät nousseet suuriksi kuormitustekijöiksi, mutta on siinä mielessä merkittävä havainto, että näiden asioiden suhteen suomalaisilla työpaikoilla tulisi olla "nollatoleranssi".

Tulosten perusteella on selvää, että erityisopettajien työtä leimaa kiire, sillä työtehtäviin ja taukoihin ei ole riittävästi aikaa. Työ koettiin myös vastuulliseksi (98 % vastaajista). Näihin tekijöihin koettiin olevan myös vähiten vaikutusmahdollisuuksia; vain noin kolmasosa vastaajista koki voivansa vaikuttaa työaikoihin, työn määrään taikka työtehtävien ja työmäärän jakautumiseen. Muita työhyvinvointia haastavia, työyhteisöön liittyviä tekijöitä olivat kyselyn mukaan juoruilu/selän takana puhuminen, jonka koki ongelmaksi yli puolet vastanneista, sekä työyhteisössä ilmenevä syrjintä ja kiusaaminen, jota noin viidesosa vastaajista koki tapahtuvan.

On huomattava, että kyselyssä nousi esiin myös suuri joukko työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä, jotka ovat erityisopettajien kohdalla keskimääräistä korkeammalla tasolla. Lähes kaikki (90 %) vastaajat kokivat, että työ tuottaa iloa, työ koettiin mielekkääksi (70 %), ja siihen on sitouduttu (94 %). Erityisopettajat kokivat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työmenetelmiin, tekemänsä työn laatuun, työtehtäviin ja työn sisältöön. Työyhteisöissä hyväksytään erilaisuus ja sallitaan ja arvostetaan erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä. Työyhteisöissä tuetaan ja autetaan toisia (89 %), luotetaan työkavereihin (80 %), vaalitaan hyviä ihmissuhteita ja ollaan oikeudenmukaisia. Työyhteisöissä koetaan myös vahvasti työn iloa (87 %). Kehittämistyössä keskityttiin erityisesti työhyvinvointia haastaviin tekijöihin, ja sen vuoksi tulosten esittely painottuu näiden tekijöiden kuvaamiseen.

4.2. Erityisopettajien työhyvinvoinnin kehittäminen pilottikunnassa 1

Pilotissa 1 hankkeeseen osallistui viisi perusopetuksen erityisopetuksen tiimiä ja 36 erityisopettajaa. Kehittäminen alkoi syksyllä 2019 ja päättyi keväällä 2021. COVID-19 pandemian alettua keväällä 2020 kehittämisessä pidettiin tauko.

Kehittämistavoitteeksi asetettiin erityisopettajien jokapäiväistä työtä ja työhyvinvointia edistävät kehittämistoimenpiteet. Kehittämisellä pyrittiin löytämään arkeen pieniä asioita, joilla voidaan ratkaista erityisopettajien työssä tunnistettuja

haasteita. Tavoitteena oli kehittää työtä siten, että työn kuormittavuus vähenee, ja sitä kautta parannetaan työhyvinvointia. Tärkeässä roolissa oli tiimien sisäisen dialogin vahvistaminen sekä mahdollisuus kehittää omaa työtään sekä tiimien toimintaa.

Kehittämistyö aloitettiin työhyvinvointikyselyllä, jonka tulokset valmistuivat syksyllä 2019. Kysely suunnattiin kunnan kaikille erityisopettajilla sekä rehtoreille (N= 47, joista erityisopettajia 35). Ensimmäisissä kehittämispajoissa kukin tiimi valitsi kyselyn tulosten ja Työn ilon vaa'an tulosten perusteella omalle tiimilleen kehittämiskohteet. Kaikissa tiimeissä keskeisiksi kehittämisteemoiksi nousi kiireen hallinta, erityisopettajien keskinäinen tuki sekä työn ja vapaa-ajan rajaaminen. Tiimit kävivät dialogia asioista. Kehittämispajoissa hyödynnettiin esimerkiksi *mind map* -työskentelyä, *me-we-us* -menetelmää (Lajunen, Lehtinen, Silajärvi & Tani 2018) sekä Tulevaisuuden muistelu -menetelmää (Eriksson, Arnkil & Rautava 2006), jonka avulla hahmotettiin yhdessä unelmien työpaikkaa.

Työn organisointia – kiireen vähentämistä vuosikellolla

Kehittämispajojen alussa tiimit miettivät, mitkä asiat aiheuttavat heille työpäivissä kiirettä tai kiireen tuntua. Löydettyjä tekijöitä ryhmiteltiin pienempiin osiin ja sitä kautta löydettiin asioita, joita voitiin lähteä poistamaan tai kehittämään. Esimerkiksi eräässä tiimissä koettiin syksyn olevan todella kiireinen. Tiimi lähti miettimään, mitkä tekijät aiheuttavat syksyyn kiireen. Syyksi tunnistettiin ohjaajien lukujärjestysten laatiminen syksyllä. Kun nämä asiat saatiin selville, tiimi lähti pohtimaan, miten niitä voitaisiin hallita paremmin. Tuloksena syntyi vuosikello, missä aikataulut mietittiin uudelleen. Lukujärjestysten laatiminen edellyttää dialogia rehtorin, erityisopettajien ja ohjaajien välillä. Asioista keskustellaan ja tiedotetaan aiemmassa vaiheessa, jotta kaikki tietävät miten syksy rakentuu. Syksyn suunnittelu aloitetaan jo aikaisemmin keväällä ja sitä kautta saadaan syksyyn selkeyttä ja asianomaiset tietävät miten toimitaan.

Työn organisointia – konsultaatioaikaa työn arkeen

Erityisopettajan työhön kuuluu luokanopettajien konsultointia ja oppilaan asioiden selvittämistä. Tärkeäksi haasteeksi ja kiireeseen vaikuttavaksi tekijäksi tunnistettiin se, että tähän ei ole varattu tarpeeksi työaikaa. Eräs tiimi lähti kehittämään ehdotusta konsultaatioajasta, jota kehitystyössä lähdettiin konkreettisesti rakentamaan ja perustelemaan. Ehdotuksessa tuotiin esiin konsultaatioaikaan liittyvät haasteet ja hyödyt eri toimijoiden näkökulmista – kuten oppilaat, luokanopettajat, erityisopettajat, ohjaajat, rehtori – ja pohdittiin mitä konsultaatioajan toteutuminen

edellyttää. Ehdotusta esiteltiin eri tahoille, ja siitä käytiin dialogia myös johdon kanssa. Ehdotus johti siihen, että konsultaatioaika (1 h / viikko) otettiin käyttöön koulussa syksyllä 2021.

Osaamisen jakamista edistävä materiaalipankki

Hankkeen aikana nousi esille myös osaamisen jakamisen tärkeys. Erityisopettajilla on käytössään paljon osaamista sekä erilaisia opetusmenetelmiä ja välineitä. Usein näitä säilytetään opettajien omissa luokissa. Kehitystyössä ideoitiin, miten nämä saataisiin paremmin kaikkien käyttöön. Hankkeen aikana luotiin sähköinen materiaalipankki ja fyysinen materiaalivarasto. Materiaalipankkiin ja varastoon koottiin eri tilanteisiin sopivia materiaaleja ohjeineen sekä käyttövinkkeineen. Fyysiseen varastoon laitettiin myös erilaisia opetuksessa käytettäviä välineitä kaikkien saataville. Osa erityisopettajista liikkuu eri koulujen välillä, ja heitä varten materiaalipankkiin ideoitiin helposti mukaan otettava materiaalisalkku tai -reppu.

Dialogeja "riittävästä"

Erityisopettajat nostivat kehittämispajoissa esille työssään koettavan riittämättömyyden tunteen. Työtä ei ehditä tehdä niin hyvin ja siinä määrin kuin haluttaisiin. Tämä lisää erityisopettajan työn kuormittavuuden tunnetta. Hankeen kehittämispajoissa käytiin dialogia – Mikä on riittävää? Mikä on tarpeeksi? Erityisopettajat kokivat, että keskustelut siitä, mikä on riittävää ja tarpeellista sekä työn rajaamisesta, auttoivat ja lisäsivät armollisuutta.

Yhteisten asioiden käsitteleminen ja vertaistuki – esimerkkinä "erkkavälkkä"

Hankkeen kehittämispajoissa korostui tarve erityisopettajien väliselle vertaistuelle. Erityisopettajien työ on vaativaa ja asioista olisi hyvä keskustella enemmän kollegoiden kanssa. Arjen kiireen keskellä ei ole aikaa eikä mahdollisuutta käydä keskusteluja. Kehitystyön tuloksena eräs tiimi loi rakenteen yhteisille kokoontumisille. Tiimillä on nyt säännöllinen aika yhteisten asioiden käsittelyyn, kokemusten jakamiseen ja vertaistukeen. Hankkeen aikana useat tiimit ottivat käyttöön "erkkavälkän" eli viikoittaisen ajan, jolloin tiimi kokoontuu yhteen. Osa tiimeistä käyttää ajan työasioiden läpikäymiseen, ja osa haluaa käyttää ajan yhteisenä kahvihetkenä, jossa keskustellaan myös muista kuin työasioista, pyrkimyksenä oppia tuntemaan tiimiläiset paremmin ja vahvistamaan yhteisöllisyyttä.

Työpuhelin työn rajaamisen työkaluna

Hankkeen aikana nousi esille kaikissa tiimeissä, että erityisopettajilla ei ollut käytössä älypuhelimia työpuhelimina, mikä johti siihen, että esimerkiksi työhön liittyviin *WhatsApp* -ryhmiin osallistuttiin omilta puhelimilta ja työasioita hoidetiin omilla älypuhelimilla. Koska työviestejä tulee omiin puhelimiin, niin työn rajaaminen työaikaan on vaikeampaa. Viestejä saattaa tulla iltaisin, viikonloppuisin ja loma-aikoinakin. Tämä koettiin työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi. Hankeen myötä erityisopettajille ostettiin älypuhelimet ja nyt erityisopettajilla on mahdollisuus sulkea työpuhelin työajan ulkopuolella.

Osallistujat kokivat, että hankkeen myötä dialogisuus lisääntyi sekä tiimin sisällä että tiimin ja johdon välillä. Vaikka dialogi esimerkiksi rehtoreiden kanssa oli ollut toimivaa jo ennen hankettakin, nähtiin että molemminpuolinen ymmärrys ja keskustelu olivat entisestään parantuneet, eräässä tiimissä rehtori osallistui esimerkiksi aiempaa aktiivisemmin tiimin tapaamisiin ja keskusteluihin. Keskeisenä hankkeen oppina nousi esille, että asioihin pystyy vaikuttamaan, kun lähestyy asiaa rakentavasti ja käy vuoropuhelua niiden kanssa, joita asia koskee. Hankkeen myötä usko siihen, että asioihin voi vaikuttaa, kasvoi.

4.3. Moniammatillinen dialogi pilotin 2 perusopetuksessa

Hankkeen puolivälissä kehittämistoimet käynnistettiin myös pilotin 2 perusopetuksessa ja ne keskitettiin ennaltaehkäisevän lastensuojelufokuksen mukaisesti erityisopetukseen sekä erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden opetukseen ja ohjaukseen. Tavoitteena oli edistää ajattelumallia, jossa erityisen tuen tarpeiset oppilaat nähdään koulun henkilöstön yhteisenä asiana. Tavoitteena oli myös edistää eri asiantuntijoiden välistä ja moniammatillista yhteistyötä sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden työhyvinvointia.

Kehittäminen käynnistettiin toteuttamalla työhyvinvointikysely ja kartoittamalla sen avulla koulujen henkilöstön käsityksiä työhyvinvointia edistävistä sekä sitä heikentävistä tekijöistä. Vastaajajoukkona oli kunnan viiden koulun henkilöstö (N=88, vastausprosentti 72 %). Kyselyn kaikki tulokset ja niiden pohjalta työstetyt kehittämisehdotukset kerrottiin koulujen henkilökunnalle avoimessa *Teams*-tilaisuudessa. Lisäksi kouluille toimitettiin koulukohtaiset tuloskoosteet ja kehittämisehdotukset. Kehittämisehdotukset koskivat muun muassa yhteisten keskustelu- ja dialogifoorumien sekä -kanavien lisäämistä työn arkeen, yhteisten pelisääntöjen ja puuttumisen polun rakentamista sekä kehityskeskustelujen hyödyntämistä dialogifoorumeina nykyistä paremmin.

Kohtaamiset kehittämisryhmässä – ammatillisen katseen laajentuminen

Perusopetuksen erityisen tuen ja erityisopetuksen kehittäminen aloitettiin perustamalla moniammatillinen kehittämisryhmä, jonka edustukselliseen jäsenistöön (11 jäsentä) kuului perusopetuksen johto, rehtorit, erityisopettajia, ala- ja yläkoulujen aineen- ja luokanopettajia, koulunkäynnin ohjaajia, työsuojelun edustaja ja perheneuvolan työntekijä. Edustuksellinen kehittämisryhmä perustui demokraattisen dialogin periaatteeseen sekä yhteistoiminnallisen kehittämisen ideologiaan. Eri ammattiryhmien edustuksellisuus, osallistuminen ja yhteistoiminta nähdään keskeisenä tekijänä tavoiteltaessa pitkäkestoisia ja organisaatioita laajasti hyödyttäviä kehittämistuloksia. (Syvänen 2008; Syvänen, Loppela & Tikkamäki 2019.)

Moniammatillisen ja edustuksellisen kehittämisryhmän jäsenet olivat tärkeässä roolissa, kun räätälöitiin hanketoimia ja –tavoitteita vastaamaan pilotin henkilöstön kehittämistarpeita. Ryhmän jäsenet toimivat myös tärkeinä viestinviejinä hankeasioista omiin työyhteisöihinsä. Kohtaamot, joihin kehittämisryhmän jäsenet osallistuivat, mahdollistivat kunkin osallistujan ammatillisen itsereflektion sekä moniammatillisen kollektiivisen reflektoinnin. Tiedon lisääntyminen sekä ammatillisen ymmärryksen ja näkökulman laajentuminen mahdollistettiin pohtimalla ja arvioimalla työn sisältöjä koko perusopetuksen sekä moniammatillisen yhteistyön tulokulmista. Kehittämisryhmä toimi moniammatillisena dialogitilana, jossa ajateltiin ja ideoitiin erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden opettamisen ja ohjaamisen teemoja yhdessä ääneen. Käsiteltäviä aiheita olivat muun muassa erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden opetuksen ja ohjauksen edellyttämä tieto, tämän tiedon jakamis- ja kirjaamiskäytännöt, ammatillisuus erityisen tuen tarpeisten oppilaiden ja heidän perheidensä kohtaamisessa, yhdenvertaisuus ja kiusaaminen, työrauha luokissa sekä moniammatillisen yhteistyön mahdollisuudet ja voima.

Moniammatilliset kohtaamot – dialogin ja vertaistuen mahdollistaminen

Kehittämisryhmän säännölliset ja noin kerran kuukaudessa järjestetyt kohtaamot täydentyivät rehtorien sekä erityisopettajien omilla kohtaamoilla. Rehtorikohtaamoilla edistettiin johtotehtävissä toimivien henkilöiden työhyvinvointia. Tärkeänä pidettiin myös rehtoreiden keskinäistä tutustumista, heidän toisilleen tarjoamaa vertaistukea sekä tärkeiden asioiden äärelle pysähtymistä kiireettömässä ilmapiirissä. Hankkeen aikana järjestettiin myös muita kohtaamoja, kuten yläkoulun sisäinen moniammatillinen kohtaamo sekä neljän alakoulun yhteinen kohtaamo. Alakoulujen- ja yläkoulun yhteisessä moniammatillisessa kohtaamossa kiinnitettiin huomiota erityisen tuen tarpeisten (ja kaikkien oppilaiden) tukemiseen

tärkeässä nivelvaiheessa. Moniammatillinen yhteistyön edistäminen ja vahvistaminen, niin koulujen sisällä, koulujen välillä kuin koulujen ulkopuolisten ammattilaistenkin kanssa, nähtiin keskeiseksi keinoksi sujuvoittaa erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden opetusta, tukea ja ohjausta sekä lisätä oppilaiden ja huoltajien parissa työskentelevien ammattilaisten työhyvinvointia.

Kehittämisen tuloksia

Kehittämisen tuloksena pilotissa 2 yleinen kiinnostus dialogia kohtaan ja ymmärrys dialogitaitojen merkityksestä ja potentiaalista ammatillisessa toiminnassa kasvoi. Moniammatillinen yhteistyö sekä koulujen sisällä että koulujen ulkopuolisten asiantuntijoiden (esimerkiksi oppilashuolto, perheneuvola tai nuorisopsykiatria) kanssa lisääntyi ja vahvistui. Opetusta ja oppilaita koskevia asioita valmisteltiin ja käsiteltiin eri ammattiryhmistä ja ammattilaisista koostuvissa tiimeissä ja kokoonpanoissa vielä aiempaa enemmän. Hankeyhteistyössä kehitettiin työtä ja yhteistyötä sujuvoittavia sekä työn laatua parantavia käytäntöjä. Palaverit ja kokoukset tunnistettiin asioista sopimisen ja tiedottamisen lisäksi mahdollisuutena ammatilliselle kohtaamiselle ja vertaistuelle. Kokouksiin sisällytetty aika ja tila avoimelle ajatusten ja kokemusten vaihdolle, koettiin mielekkääksi vertaistukea ja työssä jaksamista edistäväksi keinoksi. Huomattiin myös tarve säännöllisille tapaamisille, sekä niiden kirjaaminen etukäteen kalentereihin.

Työrauhan turvaamiseen kiinnitettiin erityistä huomiota kokeilemalla erilaisia menetelmiä. Yksi niistä oli psyykkisen toimintaympäristön rakentamisen LORRI-menetelmä (Harjunmaa 2019). Yhteissuunnitteluaikaa opittiin hyödyntämään kehittämistarkoituksessa aiempaa tehokkaammin ja tavoitteellisemmin.

Tietojärjestelmiä, kirjaamiskäytäntöjä sekä tiedon jakamisen käytäntöjä selkiytettiin, ja pyrittiin kehittämään sellaisiksi, että erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden opetuksen asianmukaisen järjestämisen edellyttämät välttämättömät tiedot olisivat mahdollisimman kätevästi niitä tarvitsevien ammattilaisten saatavilla.

Osallistujapalautteen ja kehittäjien tekemien havaintojen perusteella, kehittämiseen osallistuneet ammattilaiset ymmärsivät ja oivalsivat dialogin ja moniammatillisen yhteistyön tärkeyden sekä niihin sisältyvän potentiaalin. Opittiin myös dialogitaitoja ja niiden hyödyntämistä tietoisemmin. Kehittämis- ja kokeilukulttuuri kouluissa vahvistui. Koettiin, että hankkeen kehittämistoimia pystyttiin hyvin hyödyntämään jo ennen hankeyhteistyötä alkaneissa sekä sen aikana käynnistyneissä perusopetuksen muissa kehittämistoimissa.

5. Johtopäätökset ja kehittämisestä opittua

Artikkelin tavoitteena oli kuvata erityisopettajien työhyvinvointiin liittyviä haasteita ja työn voimavaratekijöitä sekä työhyvinvoinnin kehittämistä dialogisen kehittämisotteen avulla. Kehittämistyö piloteissa toteutettiin eri tavoin; pilotissa 1 kehittämistyötä lähdettiin tekemään alhaalta ylös (*bottom-up*) periaatteen mukaisesti, jolloin erityisopettajien arkityössä havaitsemat haasteet nostettiin kehitystyön lähtökohdaksi. Kehittämistyössä haettiin ratkaisuja arjesta kumpuaviin haasteisiin. Kehittämiskohteita käsiteltiin tiimikohtaisesti viidessä eri tiimissä. Pilotin 2 kehittämistyö lähti liikkeelle koko kunnan perusopetuksen tasolla edustuksellisen ja moniammatillisen kehittämisryhmän sekä ammattiryhmäkohtaisten ja moniammatillisten kohtaamojen kautta. Erilaisista kehittämistyön lähtökohdista huolimatta, piloteissa tunnistettiin hyvin samankaltaisia kehityskohteita, ja lopulta päädyttiin kehittämään hyvin samankaltaisia asioita.

Pilotin 1 kehittämistyössä keskityttiin työn kuormitustekijöihin kuten kiireeseen, vertaistuen puutteeseen sekä työn rajaamiseen. Pilotissa 2 painotus oli erityisopettajien työhyvinvoinnin tukemisen lisäksi erityisen tuen parissa työtä tekevien muiden ammattilaisten moniammatillisen yhteistyön sekä rehtorien työhyvinvoinnin edistämisessä. Molemmissa kunnissa löydettiin useita konkreettisia työhyvinvointia ja arjen työtä helpottavia toimenpiteitä ja toimintatapoja. Yhteistoiminnallinen ja dialoginen kehittämisote mahdollisti sen, että kehittämistyön tuloksena vahvistettiin työhyvinvointia edistäviä tekijöitä kuten työyhteisöjen toimivuutta, jo olemassa olevaa moniammatillista yhteistyötä sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Dialoginen toimintakulttuuri myös vahvistui.

Kyselyn avulla saatiin kuva erityisopettajien työhyvinvoinnin tilasta hankkeen pilottikunnissa, ja samalla tuotettiin uutta tutkimustietoa erityisopettajien työhyvinvoinnista ja työn kuormitustekijöistä, joita on aikaisemmin tutkittu Suomessa melko vähän. Aiheesta on saatavilla lähinnä opinnäytetöitä (Välimäki 2020; Jokinen 2019, Nyholm 2014). Kyselyn tulokset osoittivat, että erityisopettajan työ koetaan henkisesti ja eettisesti kuormittavaksi. Työtä pidettiin vastuullisena, ja erityisopettajat ovat erittäin sitoutuneita työhönsä. Työ on vaativaa, oppilaiden tarpeet vaihtelevat ja oppilaita on paljon. Erityisopettajat kokevat riittämättömyyden tunnetta työssään, mikä puolestaan lisää heidän kokemaansa työkuormaa. Päivittäistä työtä pitää tehdä kiireellä, eikä työtä ole aina mahdollista tehdä niin hyvin kuin sitä haluttaisiin tehdä. Nämä tekijät selittävät osittain, miksi erityisopettajat kokevat työnsä henkisesti ja eettisesti kuormittaviksi. Tulokset kertoivat tarpeesta kehittää työhyvinvointia ja löytää keinoja työhyvinvointia uhkaavien kuormitustekijöiden ehkäisemiseksi.

Kyselyn tuloksista oli kuitenkin nähtävissä paljon myös työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä. Työn koettiin tuottavan iloa ja se koettiin mielekkääksi. Erityisopettajat kokivat, että he pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä. Työyhteisö ja siihen vaikuttavat tekijät, kuten toisten auttaminen ja työkavereihin luottaminen, nousivat kyselystä myös esille. Tämänkaltaiset tekijät auttavat työntekijöitä jaksamaan työssään ja luovat hyvää perustaa dialogiselle kehittämiselle. Työyhteisön hyvä ilmapiiri, toimiva yhteistyö sekä saatavilla oleva vertaistuki ovat tärkeitä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Niitä voidaan vahvistaa siten, että ammattilaiset tuntevat hyvin toisensa sekä tietävät omien tehtäviensä lisäksi muiden työnkuvista ja vastuista. Tämä alentaa kynnystä ottaa ammatillisissa kysymyksissä yhteyttä kollegoihin ja muihin asiantuntijoihin. Perustehtävää koskevia kysymyksiä on hyvä pysähtyä pohtimaan oman ammattiryhmän edustajien kanssa, mutta myös moniammatillisesti. Moniammatilliset dialogit ovat keino avartaa kunkin ammattilaisen henkilökohtaista ammatillista näkökenttää sekä jakaa oppeja ja hyviä käytäntöjä.

Työhyvinvoinnin ja kuormituksen kannalta hallinnan tunne työssä on tärkeää. Hallinnan tunne syntyy muun muassa riittävästä työtehtäviä ja vastuita koskevasta ammatillisesta tiedosta ja osaamisesta. Sitä voidaan edistää turvaamalla riittävät mahdollisuudet ammatillisen osaamisen päivittämiselle ja kehittämiselle hankkimalla työtehtävien edellyttämää tietoa ja osaamista. Kokemus riittämättömästä ammattiosaamisesta lisää kuormittumisriskiä ja uhkaa työhyvinvointia. Kehittämistyön perusteella vaikutti siltä, ettei kaikilla ala- ja yläkoulujen opettajilla ja ohjaajilla ollut riittävästi tietoa erityisen tuen tarpeisten opettamisesta ja heidän tukemisestaan. Erityispedagogisen osaamisen merkitys korostuu nykypäivän koulutyössä, jossa inkluusion myötä samassa luokassa on hyvin erilaisia oppilaita omine yksilöllisine tuen tarpeineen. Erityisopettajat voisivat esimerkiksi toimia sisäisinä kehittäjinä kouluissa, minkä avulla voitaisiin lisätä ja vahvistaa erityispedagogista tietoa ja asiantuntemusta kouluissa (vrt. Pilottikunnan 1 konsultaatioaika-kokeilu). Riittämättömyyden kokemus voi syntyä myös liian suuresta työmäärästä, jolloin tulisi olla rohkeutta ja osaamista käydä dialogin avulla suoraa puhetta töiden jakamisesta ja rajaamisesta.

Toimiva viestintä ja sujuva tiedon kulku vaikuttavat hallinnan tunteeseen työssä, ja sitä kautta myös työhyvinvoinnin kokemukseen. Työyhteisön avoimella keskustelukulttuurilla, selkeällä ja riittävällä tiedonjakamisella sekä toimivilla tiedonjakokanavilla ja -välineillä on tässä keskeinen merkitys. Epäselvyydet oppilaita koskevista tietojen kirjaamiskäytännöistä herättivät päänvaivaa etenkin pilotissa 2. Eri ammattilaisilla oli erilaiset kirjaamistavat ja lisäksi tiedon puutetta siitä, miten tietoja olisi hyvä kirjata ja mitä tietoa voi jakaa kenellekin. Tämä lisäsi eettisen kuormittumisen riskiä. Kirjatut tiedot eivät myöskään siirtyneet eri ammattilaisten ja kouluasteiden välillä toivotulla tavalla.

Dialogien käyminen omien kollegojen ja eri alojen asiantuntijoiden kanssa, mahdollistavat oppilaita koskevien asioiden tarkastelemisen laajasti sekä erilaisista näkökulmista käsin. Hankkeeseen osallistuneet oivalsivat dialogin ja dialogitaitojen tarpeen sekä hyödyllisyyden. Oivallettiin, että dialogille kannattaa ottaa aikaa. Yhteisen ymmärryksen rakentaminen ja varmistaminen sekä yhdessä oppiminen ja ideoiminen tuottivat arvokkaita uusia käytäntöjä työn arkeen sekä kehittivät työn tekemisen ja yhteistyön tapoja työhyvinvointia palvelevaan suuntaan.

Seuraavassa on lista asioista, joihin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota, kun halutaan parantaa työhyvinvointia erityisopettajien ja muiden erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden parissa työskentelevien ammattilaisten työssä ja työyhteisöissä.

- Työn henkisen ja eettisen kuormituksen vähentäminen lisäämällä työpäivän aikaisia tauko- ja lepohetkiä sekä vahvistamalla vertaistukea.
- Riittävän ja ajantasaisen, erityisesti erityispedagogisen, osaamisen turvaaminen kouluyhteisöissä. Keinoina esimerkiksi sisäinen kouluttaminen ja paremmat mahdollisuudet osallistua työn kannalta hyödylliseen ja tarpeelliseen lisä- ja täydennyskoulutukseen.
- Erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden oppimista ja tuen tarvetta koskevien tietojen kirjaamis- ja jakamiskäytäntöjen selkiyttäminen ja yhtenäistäminen. Opettamista ja ohjausta palveleva tieto tulisi olla helposti kaikkien asianosaisten saatavilla.
- Osaamisen ja hyvien käytäntöjen jakaminen, kulttuurin vahvistaminen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen.
- Tasapuolinen työnjako tiimeissä sekä tiimeinä kehittymisen mahdollistuminen.
- Moniammatillisen yhteistyön lisääminen ja vahvistaminen.
- Koulujen ja tiimien yhteiset pelisäännöt sekä Varhaisen puuttumisen – periaatteet.
- Esihenkilö- ja johtotehtävissä toimivien mahdollistamat yksilölliset joustot, osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksien lisääminen sekä työhyvinvoinnin tukeminen.
- Kannustamista ja arvostuksen osoittavat palkitsemiskäytännöt ja –muodot.
- Yhteissuunnitteluajan, kokousten ja palaverien hyödyntäminen kohtaamisen ja kehittämisen tiloina asioista sopimisen lisäksi.
- Avoin ja innostava työilmapiiri ja keskustelukulttuuri sekä dialogitaidoissa kehittyminen (avoin kuunteleminen, vilpitön puhe, kunnioitus, odottaminen).

Kehittämistoimet osoittivat dialogisen kohtaamisen ja kehittämisen voiman sekä hyödyllisyyden. Osallistujissa heräsi toiveikkuus ja kehittämisinto vaikuttaa asioihin. Osallistujat kokivat hyödylliseksi ja tärkeäksi käydä moniammatillisia dialogeja sekä miettiä yhdessä työtä ja yhteistyötä sujuvoittavia toimintatapoja. Uuden oppimisen lisäksi tämänkaltaiset dialogit koettiin tärkeinä vertaistuen ja työssä jaksamista edistävinä keinoina. Hankkeen yhteistoiminnallinen ja dialoginen

kehittämisote antoi osallistujille työkaluja jatkaa työn ja työyhteisön kehittämistä yksin ja yhdessä, omin voimin.

Lähteet

Ahtiainen, R. 2015. Oppimisen ja koulunkäynnin tuen muutos reformina. Teoksessa M. Jahnukainen, E. Kontu, H. Thuneberg & M-P. Vainikainen (toim.) Erityisopetuksesta oppimisen ja koulunkäynnin tukeen. Kasvatusalan tutkimuksia 67, 25–42. Turku: Suomen kasvatustieteellinen seura.

Aluehallintovirasto. 2015. Yleiskuvaus 2015. Koulutusala. AVI, Työsuojelun vastuualue.

Ballet, K. & Kelchtermans, G. 2009. Struggling with workload: Primary teachers' experience of intensification. Teaching and Teacher Education 25(8), 1150–1157.

Berlanda, S., Fraizzoli, M., de Cordova & F., Pedrazza, M. 2019. Psychosocial Risks and Violence Against Teachers. Is It Possible to Promote Well-Being at Work? International Journal of Environmental Research and Public Health 16(22), 1–13.

Boyle, G. J., Borg, M. G., Falzon, J. M. & Baglioni, A. J. 1995. A structural model of the dimensions of teacher stress, British Journal of Educational Psychology 65(1), 49–67.

Easthope, C. & Easthope, G. 2010. Intensification, Extension and Complexity of Teachers' Workload. British journal of Sociology of Education 21, 43–58.

Eriksson, E., Arnkil, T. & Rautava, M. 2006. Ennakointidialogeja huolten vyöhykkeellä. Verkostokonsultin käsikirja – ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Työpapereita 29/2006. Helsinki. Stakes.

Golnick, T. & Ilves, V. 2020. Opetusalan työolobarometri 2019. Opetusalan ammattijärjestö OAJ, 38.

Harjunnmaa, A. 2019. Luottamus on tekoja – Luokan psyykkisen toimintaympäristön rakentamisen menetelmä LORRI. Lohjan kaupungin varhaiskasvatuksen ja opetuksen kotisivut ja verkko-oppimisympäristö. https://peda.net/lohja/peruskoulut/me-koulu/tl/lorri-luonnos (Viitattu 1.2.2022)

Isaacs, W.1999. Dialogue and the Art of Thinking. A Pioneering approach to Communication in Business and in Life. USA: Currency.

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari.

Janhukainen, M., Kontu, E., Thuneberg, H. & Vainikainen, M-P. 2015. Erityisopetuksesta oppimisen ja koulunkäynnin tukeen. Suomen kasvatustieteellinen seura. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Jokinen, J. 2019. Erityisopettajien käsityksiä työhyvinvointia edistävistä ja kuormittavista tekijöistä sekä työhyvinvoinnin kehittämisestä. Pro Gradu-tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Lajunen, H., Lehtinen, M., Silajärvi, S. & Tani, P. 2018. Co-creating and co-developing education in a changing operational environment, INTED2018 Proceedings, 3223–3231.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016 Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Male, D. & May, D. 1997. Stress, Burnout and Workload in Teachers of Children with Special Educational Needs. British Journal of Special Education 24(3), 133–140.

Mietola, R. 2014. Hankala erityisyys: etnografinen tutkimus erityisopetuksen käytännöistä ja erityisyyden muotoutumisesta yläkoulun arjessa. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Morgan, M., Craith, D. N. 2015. Workload, stress and resilience of primary teachers: Report of a survey of INTO members. Irish Teachers' Journal 3(1), 9–20.

Nyholm, M. 2014. Laaja-alaisten erityisopettajien kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvoinnista. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Pisanti R., Garliardi M. P., Razzino S. & Bertini M. 2003. Occupational stress and wellness among Italian secondary school teachers. Psychology and Health 18, 523–536.

Reddy, L., Espelage, D., Anderman, E., Kanrich, J. & McMahon, S. 2018. Addressing violence against educators through measurement and research. Aggression and Violent Behavior 42, 9–28.

Rytivaara, A., Pulkkinen, J. & Takala, M. 2012. Erityisopettajan työ: Opettamista yksin ja yhdessä. Teoksessa M. Janhukainen (toim.) Lasten erityishuolto ja -opetus Suomessa. Lastensuojelun Keskusliitto. Tampere: Vastapaino.

Suomen virallinen tilasto (SVT). Erityisopetus 2020. Helsinki: Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/erop/2020/erop_2020_2021-06-08_tie_001_fi.html (Viitattu 30.11.2021)

Syvänen, S. 2008. Developmental structures and dialogic processes in research-assisted development of services for the elderly. In J. Lehtonen & S. Kalliola (eds.) Dialogue in working life. Research and development in Finland. Labour, Education & Society, 3. Framkfurt am Main: Peter Lang Gmbh, 159–180.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press. http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2 (Viitattu 30.11.2021)

Syvänen, S., Loppela, K. & Tikkamäki, K. 2019. Dialogisella kehittämisellä tuloksellisuutta, työelämän laatua ja uudistumista. Teoksessa T. Heiskanen, S. Syvänen & T. Rissanen (toim.) Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia. Tampere: Tampere University Press, 171–216. http://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-201911286415 (Viitattu 30.11.2021)

Työsuojeluhallinto. 2021. Psykososiaaliset kuormitustekijät. https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat (Viitattu 30.11.2021)

Välimäki, L. 2020. Laaja-alaisten erityisopettajien kokemuksia työhyvinvoinnista, kandidaatin tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

6. Työlähtöisen kehittämisen mahdollisuudet lastensuojelun sijaishuollossa

Anne Puro ja Teija Kynkäänniemi

1. Johdanto

Artikkelissa lähestytään työn kehittämistä toiminnan teorian, kehittävän työntutkimuksen sekä työlähtöisen ajattelun viitekehyksessä (Engeström 2002; Mäkitalo 2005). Toimijuuden ja työyhteisön toimivuuden näkökulmat ovat keskeisesti esillä. Työlähtöisessä ajattelussa työntekijät nähdään oman työnsä asiantuntijoina ja kehittäjinä. Työyhteisöä tarkastellaan sekä kehittämisen kohteena että aktiivisena oman työnsä kehittäjänä. Työntekijöiden ammatillinen toimijuus ja työyhteisön toimijuus näyttäytyvät aktiivisena toimintana, jonka tarkoituksena on saada aikaan tavoitteellista muutosta aikaisempaan nähden.

Työlähtöinen lähestymistapa työhyvinvointiin ja työn kehittämiseen perustuu kehittävän työntutkimuksen menetelmään, jonka tausta on kulttuurihistoriallisessa toiminnan teoriassa (Leontjev 1977; Vygotski 1978; Engeström 2002; Cole & Engeström 2011). Kehittävän työntutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat kaikki työtoiminnassa toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevat elementit eli työntekijä, työn kohde, välineet sekä yhteisö, säännöt ja työnjako. Työtoiminnassa syntyvät yksilölliset ja yhteisölliset kokemukset sekä työtoiminnan seuraukset rakentavat työhyvinvointia ja vahvistavat työn mielekkyyden kokemusta.

Artikkelissa kuvataan teoreettisen tarkastelun lisäksi työlähtöisen ajattelun soveltamista lastensuojelutyön kehittämiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen sijaishuollossa kirjoittajien SoteDialogit-hankkeen kehiuttämistyössä (jatkossa SD-hanke) syntyneen kokemustiedon pohjalta vuosina 2019–2021. Artikkelin tavoitteena on vastata kysymyksiin, mitä työlähtöinen kehittäminen on ja millaisia mahdollisuuksia se tuo lastensuojelulaitoksissa tehtävän hoito- ja kasvatustyön kehittämiseen. Lastensuojeluyksiköiden toiminnan ja kehittämisen tarkastelu sisältää esiymmärryksen lastensuojelun ajankohtaisista haasteista ja lastensuojelulaitosten perustehtävästä huostaanotetun lapsen kuntouttamiseksi, jolloin työyhteisöt nähdään myös hoito- ja kasvatusyhteisöinä.

2. Toiminnan teoria, kehittävä työntutkimus ja työlähtöinen ajattelu kehittämisen viitekehyksenä

Kehittävä työntutkimus on 1980-luvulla alkunsa saanut suomalainen työn osallistavan kehittämisen ja tutkimuksen metodologia, jota toteutetaan vuoropuhelussa käytännön toimijoiden kanssa. Kehittävälle työntutkimukselle laajemman kehyksen ja historiallisen perspektiivin antaa toiminnan teoria, joka on enemmänkin laaja käsitteellinen kokonaisuus ja teoriakehys kuin yksittäinen teoria (Leontjev 1977; Engeström, Miettinen & Punamäki, 1999). Toiminnan teoria perustuu kulttuurihistorialliselle ajattelulle, jonka mukaan sosiaalisissa käytännöissä kehittyvät toimintajärjestelmät ovat älykkään toiminnan perustana. Toiminnan kulttuurinen välittyneisyys tarkoittaa, että toimijat käyttävät toiminnalle ominaisia kulttuurissa kehittyneitä välineitä, sekä aineellisia työkaluja että käsitteitä. Lisäksi toimintaa välittävät työnjako, säännöt ja yhteisö, jotka määrittävät, ketkä voivat olla toiminnan tekijöinä. Toiminnalla on suhteellisen monimutkainen ja systeeminen rakenne, minkä vuoksi puhutaan nimenomaan toimintajärjestelmästä. (Engeström 2004, 9–10.)

Yksilön yhteisöllisen toiminnan ja yhteisöllisessä toiminnassa esiintyvien yksilöiden roolien hahmottaminen on toiminnan teorian keskeinen tarkoitus. Toiminnan teorian mukaan älyllinen toiminta on osa yhteisöllistä toimintajärjestelmää ja yksilön toiminta on aina sekä kontekstisidonnaista että kulttuurihistoriallisesta taustasta nousevaa. Yksilön sosiaalisen toiminnan hierarkkisuutta voidaan tarkastella yhteisen jatkuvan toiminnan ja toimintajärjestelmän tasolla, tavoitteellisten yksilöllisten toimintojen eli tekojen tasolla sekä rutiininomaisten osatekijöiden eli operaatioiden tasolla. Työtoimintaa ohjaavat motiivit ja tavoitteiden määrittämät teot sekä käytännön realiteetit ja konkreettiset puitteet luovat näkökulmia työtoimintojen tutkimiselle, johon kehittävä työntutkimus toiminnan teorian erityisenä sovelluksena ja itsenäisenä muunnelmana suuntautui. (Engeström 1995, 2002, 2004.)

Kehittävän työntutkimuksen keskeisiä teoreettisia ja metodologisia periaatteita on tuoda tutkimuksellinen ote työn kehittämiseen ja osallistaa työntekijät työn tutkivaan kehittämiseen eräänlaisina tutkijoina. Työn kehityksen dynamiikkaa ja uusia kehitysmahdollisuuksia tarkastelemalla työntekijöiden on mahdollista paremmin ymmärtää työtoiminta kokonaisuutena ja siten myös vaikuttaa työtoiminnan kehittämiseen. Kehittävä työntutkimus pyrkii vahvistamaan työntekijöiden toimijuutta ja tekemään heistä oman työnsä subjekteja. Kehittämisen analyysiyksikkönä on koko toimintajärjestelmä eli yhteisö, tekijä ja yhteisen toiminnan kohde sekä säännöt, työvälineet ja työnjako. Toimintajärjestelmän kaikki tekijät ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa, ja muutokset jollakin toimintajärjestelmän alueella voivat aiheuttaa ristiriitoja eri tekijöiden välille ja koko toimintajärjestelmään. (Engeström 1995, 2002, 2004.)

Kehittävän työntutkimuksen syklimallissa toiminnan nykytilan ja historian tutkimisen jälkeen siirrytään toiminnan nykytilan analyysiin ja ristiriitojen tunnistamiseen. Näiden vaiheiden pohjalta voidaan kehitellä uusia toimintamalleja, joita kokeillaan, sovelletaan ja arvioidaan. Engeströmin (2004) mukaan onnistunut kehittävän työntutkimuksen prosessi voi toteutua myös vain joihinkin kehityssyklin vaiheisiin keskittymällä. (Engeström 1995, 2002, 46, 2004, 11–12; Engeström & Virkkunen 2007, 67.) Työn, työyhteisöjen ja organisaatioiden tutkimisessa ja kehittämisessä kehittävä työntutkimus toimii sekä tutkimuksen että käytännön kehittämistyön yhdistävänä lähestymistapana ja muutosstrategiana. Kehittävä työntutkimuksen menetelmä vahvistaa työntekijöiden osallisuuden kokemusta, kun oman työnsä parhaina asiantuntijoina he analysoivat ja kehittävät työhönsä uusia toimintamalleja, -tapoja ja -välineitä. (Engeström 2004, 11–12.)

Kehittävän työntutkimuksen moniäänisyys nousee työyhteisön toimintajärjestelmän osallistujien erilaisista taustoista, intresseistä ja näkökulmista. Moniäänisyys ei ole vain osallistujien erilaisuudesta kumpuavaa, vaan kyse on myös viestinnän ja vuorovaikutuksen moninaisuudesta. Moniäänisyys kuvastuu ajattelun ja tekojen erilaisuutena, mikä tuo samallekin työpaikalle laadullisesti erilaisia työtapoja ja tottumuksia. Taustalla voi olla vakiintuneita rutiineja, vaiettuja ja hiljaisesti hyväksyttyjä normeja ja käyttäytymistapoja, joiden alkuperä voi olla historian olosuhteissa ja vanhentuneissa työn tekemisen tavoissa tai välineissä. Moniäänisyys voi olla hajottava tekijä, mutta myös luovan vuoropuhelun ja dialogin lähde. Kehittävän työntutkimuksen mahdollistama työn koko toimintajärjestelmän tutkiminen yhdessä voi avata taustalla olevia työhön liittyviä julkilausumattomia teorioita. (Engeström 2002.)

Kehittävässä työntutkimuksessa lähikehityksen vyöhykkeellä kuvataan toimintajärjestelmän mahdollisen muutoksen vyöhykettä. Tutkimalla toimintajärjestelmän historiaa sekä toimintajärjestelmän ristiriitoja ja siihen eri suunnista kohdistuvia vaatimuksia ja paineita voidaan ennakoida toimintajärjestelmän laadullisia muutoksia. Lähikehityksen vyöhyke sisältää erilaisia vaihtoehtoisia kehityssuuntia, joita voidaan pitää kuvauksena mahdollisen muutoksen ulottuvuuksista ja myös vaihtoehtoisista kehityssuunnista. Toimintajärjestelmät muodostavat työntekijöiden moniäänisen kokonaisuuden heidän erilaisine taustoineen, osaamisineen, tehtävineen ja vastuineen. Onkin tärkeätä, että kehittämistoiminnassa kaikki äänet saadaan kuuluviin ja aitoon dialogiin keskenään. Sitoutuminen kehittämiseen ja muutokseen moniäänisen dialogin avulla vahvistaa myös toimijuuden kokemusta. (Engeström & Virkkunen 2007, 70–71.)

Kehittävään työntutkimukseen perustuvan työlähtöisen työhyvinvointiajattelun taustalla on työhön liittyvä tulkinta työn yhteisöllisen toiminnan luonteesta, jolloin työtä ei tarkastella annettuina tehtävinä tai niiden rakenteellisina piirteinä. Työ ja

työtä tekevä yksilö nähdään jatkuvasti muuttuvana ja kehittyvänä kokonaisuutena. Tästä syystä myös työn kehittämisen ja työhyvinvoinnin edistämisen interventioiden luonne on muuttunut suositusten, selvitysten tai korjaamisehdotusten sijasta toimijoiden oppimisen mahdollistamisen ja ohjaamisen suuntaan. Keskeistä on työhyvinvointia edistävä työn kehittäminen. (Mäkitalo 2005, 2011.)

Viimeisten vuosikymmenien aikana työelämä on muuttunut monella tavalla. Tavat tehdä työtä, työvälineet, työn kohde, organisaatioiden rakenteet ja johtaminen ovat olleet jatkuvan muutoksen kohteena. Tutkimukset osoittavat (Launis ym. 1998, Mäkitalo 2005, Niemelä 2006, Kantola 2010), että työhön liittyvät jaksamisen ongelmat kytkeytyvät vahvasti työn muuttumiseen ja erityisesti työn murrosjaksoihin. Kun muutoksesta on tullut jatkuvaa, työntekijöiden voi olla ajoittain vaikea hahmottaa, mitä he työssään tekevät ja miten heidän tulisi työtään tehdä. Työn muutoksen havaitseminen ja tavoittaminen on lähtökohtana työhyvinvoinnin haasteiden ja mahdollisuuksien ymmärtämiselle.

Muuttuvan työn myötä työn sujuvuudessa voi ilmetä haasteita, joita voidaan kuvata häiriökuormituksen käsitteen avulla (Mäkitalo 2005, 2011; Mäkitalo & Launis 2007). Muutoksessa työprosesseissa alkaa ilmetä erilaisia häiriöitä, jotka näkyvät konkreettisesti työn viivytyksinä, virheinä, keskeytyksinä, sekaannuksina ja myös konflikteina. Häiriöt voivat heijastua työntekijöiden ja asiakkaiden kielteisinä reaktioina, kuten huolestumisena, turhautumisena, kiirehtimisenä, mutta myös vetäytymisenä. Ylimääräinen työ ja uudet häiriöt ovat usein tulosta pitempään jatkuneesta häiriökuormituksesta. On mahdollista, että työntekijät ja työyhteisöt pyrkivät peittämään tai vähättelemään erilaisia häiriöitä tai niitä voidaan alkaa pitää myös työhön väistämättä kuuluvina normaaleina asioina.

Häiriökuormitusta tuottavat keskeneräiset muutokset, jotka vaikeuttavat työn oletettua etenemistä ja aiheuttavat työn sujuvuuden häiriöitä. Tämä aiheuttaa lisääntyvää psyykkistä ja fyysistä kuormitusta, jota ei voida poistaa perinteisillä keinoilla, kuten keventämällä tai selkiyttämällä työtehtäviä. Häiriöt ovat muutoksen merkkejä ja ne osoittavat vakiintuneen toimintatavan olevan muuttumassa ongelmalliseksi ja etsivän uusia muotoja. Häiriökuormituksen havaitseminen ja tulkinta perustuu työn mahdollisen muutoksen ja kehityksen tuntemiselle ja sen vähentäminen vaatii työn kehittämistä eli keskeneräisen työn muutoksen viemistä eteenpäin. (Mäkitalo 2005, 2011.)

Kohdehyvinvoinnin muutoksilla Mäkitalo (2005, 2011) tarkoittaa työntekijän kokemaa työn mielekkyyden vähenemistä tai katoamista työn muuttuessa. Työhyvinvoinnin rakentumisessa työntekijälle ovat keskeisiä työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemukset. Kaikella työllä on jokin yhteinen tarkoitus, tavoite ja kohde, jotka ohjaavat työn tekemistä. Jokaiselle työntekijälle

tärkeä työhyvinvoinnin lähde on kokea onnistumista jollakin yhteisen tarkoituksen osa-alueella ja tätä Mäkitalo (2005, 2011) kuvaa kohdehyvinvoinnin käsitteellä. Työn tarkoituksen monitahoisuus kuvastuu työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden löytymisestä eri asioista eri työntekijöiden kohdalla. Työn muutoksessa työn yhteinen tarkoitus ja tavoite voivat muuttua, jolloin myös työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden lähteissä voi tapahtua kielteisiä muutoksia. Muutoksen yhteisen tarkastelun ja ymmärryksen rakentumisen kautta työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden uusiutuminen ja työn mielekkyyden uudelleen löytäminen on mahdollista. Työn muutoksen havaitseminen ja tavoittaminen onkin lähtökohtana työhyvinvoinnin haasteiden ja mahdollisuuksien ymmärtämiselle.

3. Lastensuojelun sijaishuolto työn kehittämisen toimintaympäristönä

Työyhteisöön vaikuttavat monet asiat, kuten perinteet, työyhteisön johtamiskulttuuri, työntekijät, työn tavoitteet ja luonne. Työntekijän voidaan aina nähdä olevan sidoksissa työyhteisöönsä; avoin ilmapiiri houkuttelee työntekijät avoimuuteen ja sulkeutunut ilmapiiri taas vähäiseen ajatusten vaihtoon (Pihlaja 2000). Työn ja työhyvinvoinnin kehittäminen sijaishuollossa edellyttää lastensuojelutyön perustehtävän tuntemista. Lastensuojelulaitosten perustehtävä on turvallisen kasvuympäristön tarjoaminen huostaanotetulle lapselle tai nuorelle sekä lapsen kuntouttaminen niin, että kotiinpaluu voisi olla mahdollista (Enroos 2017). Sijaishuollossa toteutuva hoito- ja kasvatustyö vaatii työntekijältä vahvaa vuorovaikutuksellista osaamista, sillä yksiköihin sijoitetut lapset ja nuoret kantavat mukanaan raskaita elämänkokemuksia sekä monenlaisia ja -tasoisia tuen tarpeita. Työyhteisön toimijoina työntekijältä edellytetään sijaishuollossa kykyä reflektoida sekä omaa toimintaansa että kykyä asettua ammatilliseen dialogiin työyhteisössä toimintaa ohjaavien arvojen ja käsitysten äärelle.

Sijaishuollon arjen toimintaa ja työn toimintaedellytyksiä haastaa palvelujärjestelmän toimimattomuus, mikä koskee niin päihdehoitoa, vammaispalveluita kuin mielenterveyspalveluitakin tarvitsevia lapsia. Ensisijaiset sosiaali- ja terveyspalvelut eivät tavoita riittävästi lapsia ja nuoria tai ne eivät vastaa riittävällä tavalla lasten ja perheiden tuen tarpeisiin. Kuntaliitto on arvioinut, että jopa viidennes huostaanotoista voisi jäädä tekemättä, jos psykiatrinen hoito järjestyisi joko avo- tai sairaalahoitona. Päihteitä käyttävien lasten tarpeisiin ei kyetä vastaamaan riittävästi nykyisin palvelurakentein ja -käytännöin. Myös lastensuojelun ja vammaispalveluiden yhdyspinnalla olevat, erityisesti neuropsykiatrisesti oireilevat lapset, ovat usein väliinputoajien joukossa. Tämän lisäksi kuntien sosiaalitoimissa on isoja haasteita rekrytoinneissa ja työntekijöiden pysyvyydessä. Työntekijät ovat kuormittuneita, mikä heikentää laadukkaan lastensuojelutyön toteutumista. Lapset eivät

välttämättä ohjaudu heille soveltuviin sijaishuoltopaikkoihin. Sijaishuoltopaikassa ei myöskään välttämättä ole tarvittavaa erityisosaamista, jolloin lapsi saatetaan siirtää sijaishuoltopaikasta toiseen (Parsons, Palola, Brisson, Ketonen, Björninen, Eloranta & Simojoki 2020, 16–18.)

Lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvointia käsittelevissä tutkimuksissa (ks. Mänttäri-van der Kuip 2015; Baldschun 2018) on tullut esille työntekijöiden kokema riittämätön tuki emotionaalisesti vaativassa asiakastyössä sekä resurssien vähyys asiakkaille tarpeenmukaisten palveluiden ja tukitoimien tarjoamisessa, mikä johtaa työntekijöiden ylikuormittumiseen. Lastensuojelulaitoksissa tehtävän sijaishuoltotyön kehittämiseen liittyvät tarpeet ovat olleet esillä viime vuosina toistuvasti julkisissa, tieteellisissä ja ammatillisissa keskusteluissa (Salmi 2012; Hoikkala & Lavikainen 2015; Laakso 2019). Yhteiskuntapoliittinen keskustelu on keskittynyt yksiköissä tehtävän kasvatustyön toimintatapoihin ja käytänteisiin, kun taas ammatillisessa keskustelussa on painottunut työn resursointiin, työturvallisuuteen ja lainsäädännön tulkintaan liittyvät haasteet. Ammatillisissa keskusteluissa on lisäksi käsitelty lastensuojelutyössä vaadittua osaamista ja siihen liittyviä koulutuksellisia vaatimuksia, joita ei ole lainsäädännössä kovin tarkasti määritelty. Sijaishuollon kehittämisen näkökulmasta on tuotu esiin myös tutkimukselliset tiedontarpeet työkäytäntöjen kehittämiseksi (Pekkarinen 2011).

Laitoksiin sijoitettujen lasten kokemuksia käsittelevien tutkimusten mukaan sijoitetut lapset kiinnittävät huomiota työntekijän inhimillisiin ominaisuuksiin ja nostavat ne esiin luottamuksellisen suhteen syntymisen mahdollistamisen kannalta (Pekkarinen 2018). Sijaishuoltoyksikön työyhteisön toiminnan kannalta keskiössä ovat yhteisössä toimimiseen ja sopimiseen sekä tiedonkulkuun liittyvät kysymykset. Lastensuojelulaitoksissa on tavallisesti seitsenpaikkaisia osastoja, joissa työntekijät työskentelevät kolmessa vuorossa. Vuorotyöstä johtuen koko työyhteisö on harvoin kokonaisuudessaan paikalla, jolloin työyhteisön tiedonkulun ja toiminnan kehittämisen kannalta vuoronvaihtotilanteet sekä niiden yhteydessä tapahtuva raportointi ovat tärkeitä. Tieto siirtyy työyhteisössä myös laitoksessa käytössä olevien erilaisen kalentereiden, viestivihkojen sekä asiakastietojärjestelmien kautta.

4. Työlähtöisen kehittämisen soveltaminen lastensuojelun sijaishuollossa

Lapin ammattikorkeakoulun SD-hankkeen piloteissa työn kehittämisen kontekstina olivat erityisesti laitosluvilla toimivat lastensuojelun sijaishuoltoyksiköt, joissa työtä tehdään sijoitettujen lasten ja laitoksen työntekijöiden muodostamassa yhteisössä. Sijaishuollon kasvattajayhteisössä rakentuu yksikön kasvatuskulttuuri, jossa määrittyvät ymmärrykset työn arvoista, tavoitteista ja toimintatavoista. Yhteisön

kulttuuri liittyy aina jollakin tavalla organisaation historiaan tai traditioihin, eli kasvatukselliset yhteisöt synnyttävät, uusintavat ja uudistavat omalla toiminnallaan kulttuuriaan. Kulttuuri omaksutaan ja opitaan yhteiskunnallisissa ja sosiaalisissa suhteissa ja sitä voidaan myös kehittää yhteisissä prosesseissa. (Nummenmaa 2006.) Kehittävän työntutkimuksen menetelmällä ja työlähtöisellä kehittämisellä tehdään näkyväksi työtoiminnan historiaa, muutoksia työssä ja työn kohteessa sekä voidaan löytää uudistumisen tarpeita ja kehittämisen kohteita työmenetelmissä, työprosesseissa ja työvälineissä.

Hankkeen kehittämistapa oli dialoginen, mikä tarkoittaa työyhteisöissä tapahtuvan keskustelun kannalta pyrkimystä ymmärtää ja nähdä uusia vaihtoehtoja, päämääränä ei niinkään päätöksenteko tai tiettyyn lopputulokseen pääseminen (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015). Työlähtöinen yhteiskehittäminen vaiheistettiin noin 10 tapaamiskerran muutostyöpajaprosessiksi (Launis ym. 2010) mukaillen kehittävän työntutkimuksen ekspansiivista muutossykliä (Engeström 2004). Muutostyöpajaprosessi käynnistyi orientaatiotapaamisella, jossa sovittiin työskentelytavoista sekä kartoitettiin työn muutoksiin ja työhyvinvointiin liittyviä kokemuksia sekä asetettiin tavoitteita kehittämiselle. Työtoiminnan tutkimista ja oppimista vahvistettiin työpajatyöskentelyn ohella myös työpajatapaamisten välitehtävissä, jotka liittyivät muun muassa työnkuvan, työtapojen, työnjaon ja kuormittavien tekijöiden päiväkirjamaisiin kuvauksiin.

Yhteisökehittämisen näkökulmasta merkityksellistä oli, että työpajoihin osallistui mahdollisuuksien mukaan koko työyhteisö mukaan lukien esihenkilöt, millä sitoutettiin kaikki mukaan kehittämiseen ja varmistettiin työpajoissa tehdyille suunnitelmille ja kokeiluille johdon tuki. Työlähtöinen työn ja työhyvinvoinnin kehittäminen rakentuu toiminnan tutkimisesta ja työyhteisön, työntekijöiden ja johdon oppimisprosessista (ks. Mäkitalo 2005; Myllärinen 2014). Työlähtöisessä ajattelussa pyritään sekä yksilölliseen että yhteisölliseen oppimisprosessiin, jolloin on välttämätöntä, että oppimisprosessiin osallistuvat ne, jotka tekevät työnkin. He, jotka eivät osallistu, eivät myöskään opi (Mäkitalo 2008, 28).

Orientaatiotapaamisen jälkeen työpajaprosessi eteni työn kehityspolkujen ja työssä tapahtuneiden muutosten lähempään tarkasteluun. Työpajojen keskusteluissa palattiin kunkin työntekijän perustehtävän ja työnkuvan äärelle ja pohdittiin, miten työ on muuttunut. Lastensuojelun sijaishuollon näkökulmasta lainsäädännöllisillä muutoksilla, työyhteisön vaihtuvuudella sekä työn rakenteiden muutoksilla todettiin olevan iso rooli siinä, miten työntekijät oman työnsä kokevat. Perustehtävien tarkastelun yhteydessä myös työntekijöiden erilaiset taustat, työ- ja elämänkokemus sekä työotteet tulivat näkyviksi, mikä mahdollisti toisilta oppimisen. Ekspansiivisessa oppimisessa on keskeistä se, että oppimisen kohde muuttuu ja laajenee ajallisesti ja laadullisesti historiallisen kehityksen ja nykytilan tarkastelun myötä. Muutoksia ja

muutoksiin liittyviä kokemuksia yhdessä tutkimalla voidaan muodostaa yhteinen ymmärrys nykytilaan johtaneesta kehityksestä ja tarkastella työotteita, työnkuvia ja työnjakoa uudella tavalla. Ekspansiivinen muutossykli on toimintaa uudistavaa ja laajentavaa mahdollistaen toimintatapojen laadullisen muutoksen. Työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus jakaa ajatuksiaan, kokemuksiaan ja osaamistaan eli kehittyä yhdessä. (Virkkunen, Engeström, Pihlaja & Helle 2001, 14–15; Engeström 2004.)

Tämän jälkeen työpajoissa syvennyttiin kokoamaan ja keskustelemaan jokaisen työntekijän näkökulmasta työn kuormitus- ja voimavaratekijöitä, joiden perustalta syntyi näkemys työyhteisötasoisesti siitä, minkälaisin kehittämistehtävin eniten kuormitusta aiheuttaviin tekijöihin voitaisiin vaikuttaa. Työyhteisön toiminnan kannalta merkityksellistä on myös työssä onnistumisten kuvausten yhteinen jakaminen sekä työhyvinvoinnin lähteiden tunnistaminen, minkä perusteella syntyy yhteisiä oivalluksia työn laatua tukevista toimintatavoista. Työyhteisön tasolla jaetut kokemukset haasteellisten kasvatustilanteiden selvittämisestä tai onnistuneesta työpari- tai verkostoyhteistyöstä tekivät näkyväksi työyhteisössä olevaa osaamista. Ne myös selittivät sijaishuollon työntekijöiden hankkeen työhyvinvointikyselyn hyviä arvioita työn merkityksellisyyden ja asiakastyön sisällöllisen rikkauden kokemuksista. Sijaishuoltoyksiköissä tehtävä hoito- ja kasvatustyö on samaan aikaan sekä julkista huoltoa että henkilökohtaista hoivaa ja huolenpitoa, mikä sisältää myös vaateen työntekijöiden korkeasta etiikasta työn sensitiivisyyden ja intiimiyden vuoksi (Eronen & Laakso 2017, 142–143).

Työpajatyöskentelyn tarkoituksena oli tukea yhteisesti paikannettujen ongelma- ja pulmakohtien ratkaisua sekä kehittämiseen liittyviä kokeiluja työn arjessa työpajojen välillä. Työn kehittämisen ja työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työn sujuvuudessa havaituista ongelmista ei suoraan siirrytä ratkaisujen miettimiseen. Liiallinen ratkaisukeskeisyys voi johtaa lukemattomien erillisratkaisujen suunnitteluun ilman, että pysähdytään tarkastelemaan suurempaa kokonaisuutta, johon ongelmat liittyvät (Mäkitalo 2008, 31). Työyhteisön mahdollisuuksien mukaan kokeiluja dokumentoitiin, jotta niiden arviointi työpajoissa ei olisi ollut ainoastaan kokeiluihin osallistuneiden työntekijöiden muistin varassa. Työpajoissa kehittäjien rooli oli tukea kehittämistehtävien muodostumista riittävän konkreettisiksi ja työn arjen tasolla liikkuviksi, jotta työyhteisön jäsenillä oli aidosti mahdollisuus saada aikaan muutosta toimintakulttuurissa tai työn tuloksissa.

Sijaishuoltoyksiköissä kokeiltiin muun muassa sijoitettujen nuorten osallistamista työntekijöiden aiemmin yksin tekemien yksilöllisten viikkosuunnitelmien koostamiseen. Kokeilulla pyrittiin osallistamaan nuorta vahvemmin oman arkensa suunnitteluun sekä luomaan rakenteita ohjaajan ja nuoren kahdenväliselle keskustelulle, mikä antoi myös ohjaajalle lisää tietoa nuoren kuulumisista ja tarpeista. Kokeilujen jälkeen työpajassa tehty yhteinen arviointi toimi perustana vakiintuneempien

työtapojen tai pelisääntöjen sopimiselle. Vakiintuneiksi toimintatavoiksi muodostui muun muassa säännölliset palaverit, joissa vahvistettiin kaikkien työntekijöiden osallistumista vastuunjaoista tarkemmin sopimalla sekä dialogisuuden periaatteita toteuttamalla. Kokeiluiden arvioinnissa tärkeää on arvioida onnistuneisuutta sen perusteella, miten muutos on edistynyt. Ongelmat eivät aina poistu vaan muuttuvat toisenlaisiksi. Silti on voitu myös edistyä. (Mäkitalo 2008, 34.)

Työpajaprosessi päättyi jokaisen työntekijän henkilökohtaisen sekä työyhteisötasoisen oppimisen reflektointiin, mikä sitoi kehittämistyötä myös läheisesti osaksi sosiaalialan ammatillisia peruslähtökohtia. Reflektiivisyydellä tarkoitetaan sosiaalialalla valmiutta sekä työn kehittämiseen että henkilökohtaisten ja ammatillisten lähtökohtien tiedostamiseen ja arviointiin (Karvinen 1993, 17). Työpajaprosessin päättyessä kehittämisen kohteena olleiden toimintatapojen juurruttaminen vaati suunnitelman tekemistä seurannan, arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen mahdollistamiseksi. Työyhteisön säännölliset kokoontumiset ja dialogiset kohtaamiset hankeyhteistyön päätyttyäkin ovat edellytyksenä jatkuvalle kehittämiselle ja työlähtöisen työhyvinvoinnin edistämiselle.

5. Pohdinta ja johtopäätökset

Työelämän muutos ja siten myös työn kehittämisen tarve on jatkuvaa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta ei ole samantekevää, millaiseen muutokseen toimintaa viedään. Työn kehittämisessä on mahdollista saavuttaa työntekijöiden voimavarojen uusiutuminen ja omasta työstä innostuminen, mutta usein tämä kuitenkin edellyttää kivuliasta vanhasta luopumista tai vanhan osittaista hylkäämistä, mikä voidaan nähdä välttämättömänä oppimis- ja kehittymisprosessina. (Mäkitalo & Launis 2006, 200.) Työelämän muutoksen myötä vanhat, vakiintuneet työtavat ja työvälineet eivät enää toimi, jolloin työntekijä alkaa usein kokea epämääräistä tyytymättömyyttä työhön. Tarve muutokseen kasvaa hiljalleen ja työyhteisössä alkaa esiintyä tyytymättömyytenä ja turhautumisena ilmeneviä jaksamisongelmia. Muutos alkaa siirtyä toiseen vaiheeseen, kun toiminnassa esiintyy enenevässä määrin häiriöitä, ongelmia, mahdottomia tehtäviä, virheitä, virheiden korjauksia ja niistä johtuvaa kiirettä. Jaksamisongelmat voivat näkyä työuupumuksena tai jo olemassa olevien sairauksien pahenemisena, unettomuutena tai työyhteisön ristiriitoina ja konflikteina. (Engeström 2004.)

Työtoimintaa tutkittaessa on huomioitava toiminnan historiallinen ulottuvuus sekä toiminnan kohteiden ja yhteisöjen muuttuessa syntyneet ristiriitaiset vaatimukset, joihin työntekijät yksilöinä ja työyhteisönä ovat yrittäneet vastata eri tavoilla (Mäkitalo 2005; Ahonen 2008). Toimintaympäristön, asiakaskunnan ja asiakkaiden tarpeiden muuttuessa myös työ- ja toimintatapojen tulee kehittyä. Kehittävään

työntutkimukseen ja työlähtöiseen ajatteluun perustuen työyhteisöjä viritetään tutkimaan työtänsä ja tekemään näkyväksi mahdollisia ristiriitaisuuksia työyhteisönsä toimintatavoissa. Työyhteisöjen toiminnassa voidaan havaita samanaikaisesti erilaisia työtapoja ja työmenetelmiä, jotka ovat periytyneet työyhteisön kehityksen eri vaiheista. Työyhteisön toiminta onkin usein ristiriitainen kokonaisuus eri lähtökohdista ja eri ajoilta syntyneistä ratkaisuista. Kehittävän työntutkimuksen ja työlähtöisen ajattelun kohteena on tutkia työn, työprosessien, tehtäväkuvien ja työn kohteen kehittymistä nykyiseen muotoonsa sekä tarkastella vaihtoehtoisia tulevaisuuden kehityssuuntia. (Mäkitalo 2005.)

Valtaosa muutoksista työpaikoilla suunnitellaan edelleen yksinomaan johdon ja johdon kehittämisasiantuntijoiden työnä, ikään kuin muutos olisi vain ylhäältä alaspäin toteutettava ”mekaaninen” toimenpide. Ongelmalliseksi tässä mallissa muodostuu se, ettei henkilöstö eivätkä esihenkilötkään ymmärrä, miksi uuteen siirrytään. Kun ihmiset eivät ymmärrä, heidän on vaikea motivoitua. Kun motivoitumista ei riittävästi tapahdu, jää työyhteisön muutokseen tarvittava energia vähäiseksi, jolloin mielellään kesken muutoksen palataankin vanhaan. ”Ylhäältä alas” -kehittäminen on ongelmallista myös siksi, ettei johdolla tai sen asiantuntijoilla ole tyypillisesti riittävästi ruohonjuuritason tietoa siitä, millaisiin esteisiin vanhojen toimintatapojen kanssa on törmätty. Tällöin uuden suunnittelu ei perustu huolelliselle analyysille siitä, mitkä esteet tulisi käytännössä ylittää. Kun ruohonjuuritason tieto puuttuu, myös uusien toimintamallien käyttöönotossa tulee eteen ongelmia, joita ei ole suunnitelmissa osattu riittävällä tavalla huomioida. (Mäkitalo 2008, 19.

Artikkelin teoreettinen tausta toiminnan teoriasta, kehittävästä työntutkimuksesta ja työlähtöisestä ajattelusta luo edellytykset “alhaalta ylös” -kehittämiselle, jossa työyhteisöt nähdään oman työnsä asiantuntijoina ja kehittämisen keskeisinä voimavaroina. Oleellista on ymmärtää, ettei työn kehittämisessä ja muutoksessa vanha useinkaan korvaudu uudella, vaan uusi kerrostuu vanhan oheen, mistä seuraa jokaisen toiminnan elementin kohdalla historiallinen kerrostuneisuus (Mäkitalo & Launis 2006, 198).

Artikkelissa on havainnollistettu työlähtöisen ajattelun soveltamista työn kehittämiseen lastensuojelun sijaishuoltoyksiköiden näkökulmasta ja esitelty työn yhdessä tutkimisen ja työprosessien kehittämisen mahdollisuuksia työhyvinvoinnin edistämisessä ja työssä koettujen kuormittavien tekijöiden ratkaisemisessa. Työn kehittäminen vaiheistettiin työpajaprosessiksi Engeströmin (2004) nimeämän ekspansiivisen muutossyklimallin mukaisesti. Ekspansiiviselle muutossyklille on tyypillistä toimintaa uudistava ja laajentava luonne, mikä johtaa toimintatavan laadulliseen muutokseen. Kaikki muutokset eivät ole luonteeltaan ekspansiivisia, koska ne voivat sekä kaventaa, pirstoa että toistaa vanhaa jo koettua kaavaa tai jopa palauttaa edeltävää.

Työlähtöinen kehittäminen tuottaa parhaimmillaan sekä yksilöllisiä että yhteisöllisiä merkityksellisyyden kokemuksia työssä ja sitä kautta vahvistaa työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Työn kehittämisellä voidaan tukea sekä työntekijän että työyhteisön toimijuutta. Työlähtöisessä ajattelussa toimijuus nähdään Honkasalon (2006, 103) tavoin arkisena käsitteenä, jota luonnehtii toisto ja tottuminen tiettyihin toiminta- ja työtapoihin. Sijaishuoltoyksiköiden kehittämistyössä työlähtöiseen kehittämiseen liittyvä ekspansiivinen oppiminen toteutui, kun työntekijät itse ratkaisivat nykyisen työtoiminnan ongelmia tulkitsemalla työn tarkoitusta, kohdetta ja tuotosta uudella tavalla, aiempaa laajemmassa yhteydessä. Laajemman kokonaisuuden hallitseminen edellyttää samanaikaista tiedon omaksumista, uusien välineiden, työnjakoratkaisujen ja sääntöjen kehittämistä sekä toiminnan laadullista uudistamista. (Virkkunen, Engeström, Pihlaja & Helle 2001, 14–15; Engeström 2004.)

Lähteet

Ahonen, H. 2008. Oppimisen kohteen ja oppijan vastavuoroinen kehitys. Teleyrityksen asiakaspalvelun työyhteisöjen oppimiskäytäntöjen uudistaminen osana teknologistaloudellista kumousta. Helsingin yliopisto, Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 218. Väitöskirja. Helsinki: Yliopistopaino.

Baldschun, A. 2018. The occupational well-being of child protection social workers. Theoretical conceptualization and empirical investigations among Finnish statutory social workers. Väitöskirja. Kuopio: University of Eastern Finland.

Cole, M. & Engeström, Y. 2011. Cultural-historical approaches to designing for development. In J. Vaalsner & A. Rosa (toim.), The Cambridge handbook of sociocultural psychology. Cambridge: Cambridge University Press, 484–507.

Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita.

Engeström, Y. 2002. Kehittävä työntutkimus. perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita Prima Oy.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Otava.

Engeström, Y., Miettinen, R. & Punamäki, R-L. (toim.) 1999. Perspectives on activity theory. Cambridge: Cambridge University Press.

Engeström, Y. & Virkkunen, J. 2007. Muutoslaboratorio - kehittävän työntutkimuksen uusi vaihe. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa: lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Raportteja Nro 53. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Helsinki: Työministeriö.

Enroos, R. 2017. Lapsen tulo julkiseen kotiin: huostassaolon ensi vaiheet sijaishuoltopaikkojen toimijoiden näkökulmasta. Teoksessa R. Enroos, T. Heino, T. Pösö (toim.) Huostaanotto – lastensuojelun vaativin tehtävä. Tampere: Vastapaino, 224–260.

Eronen, T. & Laakso, R. 2017. Vaativat tilanteet sijaishuoltotyössä. Teoksessa R. Enroos, M. Mäntysaari & S. Ranta-Tyrkkö (toim.) Mielekäs tutkimus: Näkökulmia sosiaalityön tutkimuksen missioihin. Tampere: Tampere University Press, 140–161.

Hoikkala, S. & Lavikainen, V. 2015. Sattumuksia vai suunnitelmallisuutta? Selvitys sijaishuollon laadusta. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto.

Honkasalo, M-L. 2006. Aika aikaa kutakin. Naisnäkökulma toistoon ja toimijuuteen. Teoksessa T. Kupiainen & S. Vakimo (toim.) Välimatkoilla – kirjoituksia etnisyydestä, kulttuurista ja sukupuolesta. Joensuu: Suomen Kansantietouden tutkijain seura, 103–121.

Kantola, T. 2010. Transcending "the Impossible": From dead end to expansive learning. University of Helsinki, Institute of Behavioral Sciences. Studies in Educational Sciences 232. https://helda.helsinki.Fi/handle/10138/19824 (Viitattu 11.1.2022)

Karvinen, S. 1993. Reflektiivinen ammatillisuus sosiaalityössä. Teoksessa R. Granfelt, H. Jokiranta, S. Karvinen, A-L. Matthies & A. Pohjola (toim.) Monisärmäinen sosiaalityö. Helsinki: Sosiaaliturvan keskusliitto, 15–51.

Laakso, R. 2019. "Ne näki musta": Huostassa olevien lasten hyvinvointi ja sijaishuoltoon liittyvät kokemukset. Raportti 2019: 1. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Launis, K., Kantola, T., Niemelä, A-L. & Engeström, Y. 1998. Työyhteisöt vanhan ja uuden murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Launis, K., Schaupp, M., Koli, A. & Rauas-Huuhtanen, S. 2010. Muutospajaohjaajan opas. Helsinki: Työministeriö. https://docplayer.fi/2481414-Raportteja-71-muutospajaohjaajan-opas-muutospajaohjaajan-opas-helsinki-2010-www-tykes-fi.html (Viitattu 11.1.2022)

Leontjev, A. N. 1977. Toiminta, tietoisuus, persoonallisuus. Helsinki: Kansankulttuuri.

Myllärinen, T. 2014. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tulevaisuuden haasteet. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkänen (toim.) Johtajana muutoksissa. Suomen kuntaliitto. Helsinki: Kuntatalon paino, 90–95.

Mäkitalo, J. 2005. Work-related well-being in the transformation of nursing homework. Dissertation. D 837. Faculty of Medicine, Department of Public Health Science and General Practice, University of Oulu, Center for Activity Theory and Developmental Work Research, University of Helsinki. Oulu: Oulu University Press.

Mäkitalo, J. 2008. Työlähtöisen työterveyshuollon ja kuntoutuksen perusteet. Teoksessa J. Mäkitalo & E. Paso (toim.) Työ, työ ja työ - työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus. Oulu: Verve, 10–45.

Mäkitalo, J. & Launis, K. 2006. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Teoksessa M. Antti-Poika, K-P. Martimo & K. Husman (toim.) Työterveyshuolto. Helsinki: Duodecim, 189–204.

Mänttäri-van der Kuip, M. 2015. Work-Related Well-Being among Finnish Frontline Social Workers in an Age of Austerity. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Niemelä, A-L. 2006. Kiire ja työn muutos Tapaustutkimus kotipalvelutyöstä. Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 206. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Nummenmaa, A. R. 2006. Kasvattajien yhteisö ja kasvatuskulttuuri. Teoksessa K. Karila., M. Alasuutari, A. R. Nummenmaa & H. Rasku-Puttonen (toim.) Kasvatusvuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 19–33.

Parsons, A., Palola, E., Brisson, A-M., Ketonen, J., Björninen, J., Eloranta, L. & Simojoki, K. (2020). Lastensuojelun vaativan sijaishuollon uudistamistyöryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2020: 28. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Pekkarinen, E. 2011. Lastensuojelun tieto ja tutkimus – asiantuntijoiden näkökulma. Helsinki: Nuorisotutkimusverkoston verkkojulkaisu. http://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/lastensuojeluntieto.pdf (Viitattu 10.1.2022)

Pekkarinen, E. 2018. "Mä oon ollut tässä asiakirja muitten joukossa" – Koulukodeista aikuistuneiden kokemuksia lastensuojelusta. Teoksessa S. Aaltonen & A. Kivijärvi (toim.) Nuoret aikuiset hyvinvointipalvelujen käyttäjinä ja kohteina. Verkkojulkaisuja 136. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto, 173–197.

Pihlaja, P. 2000. Työntekijä ja lapsi. Teoksessa J. Sinkkonen & P. Pihlaja (toim.) Ulos umpikujasta: Miten auttaa tunnehäiriöistä lasta. Helsinki: WSOY, 135–153.

Salmi, M., Sauli, H. & Lammi-Taskula, J. 2012. Lasten ja lapsiperheiden asema nyky-Suomessa. Teoksessa A. Söderholm & S. Kivitie-Kallio (toim.) Lapsen kaltoinkohtelu. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 22–47.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Juvenes Print. http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2 (Viitattu 22.11.2021)

Teräs, M. 2017. Transforming vocational education and training in Finland: Uses of developmental work research approach. Nordic Journal of Vocational Education and Training 7(2), 22–38

Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. 2001. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Oy Edita Ab.

Vygotsky, L.S. 1978. Mind in society: The development of higher psychological processes. Cambridge, MA: Harvard University Press.

7. Työhyvinvoinnin johtaminen lastensuojelun sosiaalityössä – esihenkilöiden kokemuksia koronan aiheuttamasta poikkeusajasta

Laura Nyyssönen, Sanna Laulainen,
Janissa Miettinen ja Juha Hämäläinen

1. Johdanto

COVID-19 koronapandemian johdosta tulleet poikkeusolot ja sen jälkeinen poikkeusaika ovat pitkittyessään lisänneet sosiaalialan työntekijöiden kuormitusta merkittävästi (Harrikari, Romakkaniemi, Fiorentino, Saraniemi, Tiitinen & Leppiaho 2021; Selander, Nikunlaakso, Sipponen, Niemi, Olin & Laitinen 2021). Korona tarttuvana virustautina muutti niin asiakastyötä kuin työntekijöiden välistä kanssakäymistä ja siten vaikutti myös työn johtamiseen esimerkiksi työntekijöiden siirryttyä enemmän etätyöhön. Tilanne oli uusi vuorovaikutukseen ja tiiviiseen kasvokkaiseen yhteistyöhön tottuneiden työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta.

Sosiaalityöntekijöiden kuormitus on ollut jo ennen koronaa moniin muihin ammattiryhmiin verrattuna suurta (Salo, Rantonen, Aalto, Oksanen, Vahtera, Junnonen, Baldschun, Väisänen, Mönkkönen & Hämäläinen 2016; Baldschun 2018; Kananoja 2018; Mänttäri-van der Kuip 2018; Junnonen, Hämäläinen, Töttö, Väisänen, Rantonen & Salo 2019) ja sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnin haasteet ovat kiinnostaneet suomalaisia tutkijoita (Hämäläinen & Niemelä 2006; Mänttäri-van der Kuip 2015; Salo ym. 2016; Rantonen, Alexanderson, Pentti, Kjeldgård, Hämäläinen, Mittendorfer-Rutz, Kivimäki, Vahtera & Salo 2017; Baldschun 2018). Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia on tarkasteltu yksilöllisten tekijöiden, työympäristön ja työyhteisön vaikutusten kautta (Christensen, Lindström, Vivoll Straume, Hofslett Kopperud, Borg, Clausen, Hakanen, Aronsson & Gustafsson 2008, 72; Yliruka, Karvinen-Niinikoski & Koivisto 2009, 16–17; Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2011, 150). Poikkeusaika tarjoaa uuden ympäristön työhyvinvoinnin tutkimukselle.

Lastensuojelun sosiaalityön johtamisella ja erityisesti sen lähijohtamisella on merkittävä yhteys työntekijöiden hyvinvointiin (Pekkarinen 2010; Niiranen ym. 2011; Perko & Kinnunen 2013; Raatikainen 2014; Salo ym. 2016), ja työhyvinvoinnilla on puolestaan vaikutusta työn tuloksellisuuteen (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015). Siksi työhyvinvoinnin johtamisen tutkiminen poikkeusaikana ja etenkin lastensuojelussa on tärkeää.

Artikkeli tarjoaa kokemusperäistä tietoa perhepalvelujen ja lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta poikkeusaikana koronan värittämissä olosuhteissa vuosina 2020–2021. Artikkelin aineistona ovat SoteDialogit-hankkeeseen (jatkossa SD-hanke) osallistuneen kunnan lastensuojelun viiden esihenkilön haastattelut keväältä 2021, jolloin poikkeusaikaa oli eletty lähes vuoden ajan.

Artikkelissa vastataan kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Mihin työhyvinvoinnin johtaminen lastensuojelun sosiaalityössä keskittyi poikkeusaikana?
2. Millaisia haasteita työhyvinvoinnin johtamiseen liittyi poikkeusaikana?

Artikkelissa käytetään käsitettä poikkeusolot Suomen hallituksen asettamasta ajankohdasta keväällä 2020 ja tämän jälkeen käytetään termiä poikkeusaika tarkoittamaan poikkeusolojen jälkeistä aikaa, jota artikkelia kirjoittaessa syksyllä 2021 elämme.

2. Lastensuojelun työhyvinvoinnin johtaminen poikkeusaikana

Kiinnostus työhyvinvoinnin johtamiseen ja sen tarpeeseen voidaan katsoa vahvistuneen erityisesti 2000-luvulla työlainsäädäntöön tulleiden muutosten edellytyksistä, työvoimaan liittyvien muutosten (ikääntyminen, niukkuus) vaatimuksesta sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin haasteista (Suutarinen & Vesterinen 2010; Lindström & Vanhala 2013; Perko & Kinnunen 2013). Vaikka työhyvinvoinnin johtamisen tutkimukselle ei ole vielä syntynyt vahvaa tutkimusperinnettä, työelämätutkijat ovat huomioineet johtamisen osana työhyvinvoinnin kokonaisuutta (Ilmarinen 2006; Manka 2010; Aura & Ahonen 2016) ja tutkimustietoa johtamisen, ja sen eri tyylien, yhteydestä työhyvinvointiin on löydettävissä (Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio 2008; Perko 2017).

Tutkimustietoa työikäisten hyvinvoinnista koronan aiheuttamana poikkeusaikana on alkanut ilmestyä (Zhang, Wang, Rauch & Wei 2020; Kestilä, Jokela, Härmä & Rissanen 2021), mutta ei niinkään työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Poikkeusajan merkityksestä työhyvinvoinnille on tehty useita opinnäytetöitä ja tieteellisissä artikkeleissa asiaa on lähestytty etenkin etätyön kannalta (Mäkikangas, Juutinen, Oksanen & Melin 2020; Ruohomäki, Tuomivaara, Mattila-Holappa, Monni, Perttula, Alanko & Toppinen-Tanner 2020). Tässäkin artikkelissa etätyö näyttäytyy sosiaalityön johtamisen erityisenä haasteena. Lastensuojelun sosiaalityön konteksti tuo oman erityisyytensä työhyvinvoinnin johtamiselle, koska työ on erityisen vaativaa asiantuntijatyötä kompleksisessa ja lainsäädännön raamittamassa

toimintaympäristössä. Artikkelissa tuodaan esille, mitä poikkeusaika vielä tuo tähän uutena ilmiönä.

Työhyvinvoinnin johtamisen taustaviitekehyksenä hyödynnetään Elinvoimaa organisaatioon -hankkeessa (Elvo) kehitettyä työhyvinvoinnin johtamisen mallia, jossa korostetaan lähijohtamista, strategista johtamista ja työyhteisöä työhyvinvoinnin tuottajana unohtamatta yksilön, johtajien ja työntekijöiden, omaa vastuuta työhyvinvoinnistaan (Karttunen, Sipponen, Tukiainen, Taskinen, Hakulinen, Kesti, Laaksonen & Lammintakanen 2017). Nämä kolme osa-aluetta, lähijohtaminen, strateginen johtaminen ja työyhteisö työhyvinvoinnin tuottajana, ovat sidoksissa toisiinsa. Muita tyypillisiä johtamisen malleja etenkin sosiaalityössä ovat olleet esimerkiksi prosessin johtaminen (asiakasnäkökulma), taloudellinen johtaminen (Heinonen & Sinko 2014) sekä muutoksen ja yhteensovittavan johtamisen muodot (Perälä, Halme & Nykänen 2012; Niiranen 2014; Pakarinen & Kananoja 2017), joista jälkimmäinen on korostunut palveluintegraation lisääntyessä sosiaali- ja terveyspalveluissa.

3. Aineisto ja analyysimenetelmät

SD-hankkeen kehittäjät keräsivät aineiston puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla viideltä lastensuojelun sosiaalityön esihenkilöltä vuoden 2021 alussa. Esihenkilöt toimivat kyseisen organisaation eri tasoilla, osa lähiesihenkilöinä ja osa ylempinä esihenkilöinä. Haastattelut olivat osa laajempaa, myös työntekijätason kattavaa aineistoa, jonka keruun taustalla oli SD-hankkeen työhyvinvoinnin johtamisen tutkimuksellinen kehittäminen poikkeusaikana.

Puolistrukturoitujen teemahaastattelujen runko rakentui seuraavista tutkimuskysymyksistä:

1. Mihin työhyvinvoinnin johtaminen lastensuojelun sosiaalityössä kohdistui poikkeusaikana ja mitkä tekijät korostuivat lastensuojelun työhyvinvoinnin johtamisessa poikkeusaikana?
2. Millaisia merkityksiä ja tulkintoja johtajat ja henkilöstö antoivat työhyvinvoinnille ja sen johtamiselle poikkeusaikana?
3. Millaisia käytäntöjä lastensuojelun sosiaalityöhön on syntynyt poikkeusajan seurauksena?

Haastattelut nauhoitettiin koronatilanteen vuoksi etänä *Teams*-sovelluksessa ja litteroitiin sanasta sanaan. Litteroiduista aineistoista etsittiin tätä artikkelia varten esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisen painopisteistä ja haasteista tapauskunnan lastensuojelun sosiaalityössä poikkeusaikana.

Haastatteluaineiston analyysi toteutettiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysilla, jotta haastattelujen informaatio saatiin mahdollisimman tiiviiseen muotoon (Tuomi & Sarajärvi 2018). Laadullisen tutkimuksen ajatusta noudattaen tavoitteena oli löytää uusia, poikkeusaikaan liittyviä merkityksiä ja ymmärrystä johtamisen haasteisiin työhyvinvoinnin näkökulmasta (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16). Koska aineisto on suppea ja ilmiö uusi, tällä artikkelilla halutaan herättää keskustelua työhyvinvoinnin johtamisesta uudessa poikkeusajan nykyisessä ja jälkeisessä työelämässä lastensuojelun kentällä.

Haastatteluaineiston analyysi eteni seuraavissa eri vaiheissa. Haastateltujen kertomaan tutustuttiin huolella ja erityistä huomiota kiinnitettiin niihin kohtiin aineistossa (jatkossa alkuperäisilmaukset), joissa käsiteltiin työhyvinvoinnin johtamista poikkeusaikana ja siihen liittyviä haasteita. Analyysissa keskityttiin näihin alkuperäisilmauksiin (yksittäiset ilmaukset, lauseet tai useamman lauseen asiakokonaisuudet). Analyysin ensimmäisessä vaiheessa pelkistettiin kunkin alkuperäisilmauksen merkityssisältö tiiviiseen muotoon ja pelkistettyjen ilmausten merkityssisällön tiivistämistä jatkettiin luokittelemalla niitä alaluokkiin. Seuraavassa vaiheessa alaluokat koottiin niitä yhdistäviin luokkiin. Yhdistävien luokkien nimeämisessä hyödynnettiin työhyvinvoinnin johtamisen mallin (Karttunen ym. 2017) näkökulmia. Tulososuudessa haastateltavien lainauksissa N tarkoittaa esihenkilöä ja juoksevat numerot 1–5 viittaavat viiteen haastateltuun esihenkilöön.

Aineistosta oli tunnistettavissa melko selkeästi kaksi perinteistä johtamisen näkökulmaa: 1) operatiivinen johtaminen ja 2) henkilöstöjohtaminen, jotka sisältyvät myös työhyvinvoinnin johtamisen malliin. Analyysin edetessä erityisenä näkökulmana aineistossa toistui koronan aikaansaama työntekijöiden laaja ja vaihteleva tunneskaala sekä haasteet tunneilmaston ja psykologisen turvallisuuden tunteen johtamisessa. Kyseisen näkökulman voidaan ajatella liittyvän henkilöstöjohtamiseen ja sitä olisi voinut käsitellä henkilöstöjohtamisen alla. Tässä artikkelissa tunnenäkökulma korostuu kuitenkin erityisenä poikkeusajasta johtuvana näkökulmana, ja siksi kolmanneksi johtamisen teemaksi nostettiin 3) tunnejohtaminen. Tässä ratkaisussa haluttiin edetä aineiston ehdoilla, mikä sopii hyvin ratkaisuksi, kun tutkitaan ilmiötä, tässä tutkimuksessa poikkeusaikaa, josta on niukasti aikaisempaa tutkimustietoa (Elo & Kyngäs 2008, 109).

Seuraavaksi kerrotaan tarkemmin, miten operatiivinen johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja tunnejohtaminen korostuivat työhyvinvoinnin johtamisessa ja millaisia haasteita kuhunkin johtamisen näkökulmaan liittyi esihenkilöiden kokemusten perusteella.

4. Työhyvinvoinnin johtamisen kohteet ja haasteet

4.1. Operatiivinen johtaminen poikkeusaikana lastensuojelussa – yksilöllisestä yhteisölliseen

> Ainakin selkeitä ohjeita ja linjauksia, sitä vaaditaan…
> *(N2)*

> Mut että, piti paljon käyvä niitä yhteisiä pelisääntöjä läpi, että miten etätöissä ollaan ja mitenkä just (-) mitä ollaan käyty läpi.
> *(N1)*

Operatiivinen johtaminen ilmeni aineistossa kannanottoina, linjauksina ja henkilöstön ohjaamisena. Esihenkilöt loivat työyhteisön pelisääntöjä ja korostivat yhteneväistä tiedottamista turvatakseen henkilöstön työhyvinvointia.

Esihenkilöt kokivat, että korona-aika lisäsi valtavasti esihenkilöiden työmäärää. Esihenkilöt kertoivat, että kannanottojen ja linjausten pääasiallinen tehtävä oli varmistaa niin asiakkaiden kuin henkilöstön turvallisuus. Linjauksia tarvittiin niin maskinkäyttöön kuin lastensuojelun lainsäädännön kysymyksiin. Korona oli kaikille aluksi tuntematon ja herätti useita kysymyksiä mutta myös mielipiteitä ja kritiikkiä esihenkilöiden linjauksia kohtaan. Esihenkilöt kokivat yllättyneensä, että heidän täytyi muistuttaa ja huolehtia joidenkin työntekijöiden kohdalla lastensuojelulain velvoitteista, kuten lapsen tapaamisista, joita edes poikkeusaika ei muuta. Henkilöstön ohjaamista jouduttiin tekemään monissa kysymyksissä ja soveltamaan hajanaisia tietoja, vaikka esihenkilöt eivät itsekään aina tarkalleen tienneet, mistä oli kyse. Korona-altistumiseen ja terveydenhoidollisiin toimenpiteisiin liittyvät ohjeistukset tulivat valtakunnallisilta tahoilta, ja niissä henkilöstön ohjaaminen vaikutti olevan esihenkilöille suhteellisen selkeää, ja he myös kokivat siinä onnistuneensa. Ohjaamisessa turvaamisen näkökulma koski henkilöstön lisäksi myös asiakkaita.

Poikkeusolojen seurauksena täytyi luoda poikkeusajan pelisääntöjä lastensuojelun työyhteisössä eli etätyön pelisäännöt, kotikäyntityön käytännöt ja kasvokkain tapahtuvien tapaamisten käytännöt sekä työpaikan käytännöt. Poikkeusaika toi lähes kaikille aloille velvoitteen etätyöstä. Muutos arkityöhön oli alussa valtava, ja toiset sopeutuivat uusiin olosuhteisiin paremmin kuin toiset. Tulkintaerot puhuttivat niin työntekijöitä kuin esihenkilöitä. Suositus etätyöskentelyyn oli vahva kaikkien osalta, mutta joillekin etätyöpisteen perustaminen kävi helposti ja toisille se oli kodin

olosuhteista johtuen täysi mahdottomuus. Salassapidon ja asiakkaiden tietojen turvaaminen ei ollut helppoa, kun kotona saattoi olla samassa tilassa etätyötä tekevä puoliso sekä kotikoulussa olevat lapset. Siksi esihenkilöt tekivät yksilöllisiä linjauksia, jotta osa työntekijöistä pystyi palaamaan töihin toimistolle.

Esihenkilöt olivat huolissaan työntekijöiden jaksamisesta ja halusivat puuttua etenkin etätyöaikana työajassa pysymiseen. He kertoivat, että työhön saattaa uppoutua liikaa ja työn ja vapaa-ajan välinen raja hämärtyy. Haastateltavat kokivat huonoa omaatuntoa, että he eivät olleet hyviä esimerkkejä tästä. Esihenkilöt korostivat työntekijöille työajassa pysymistä ja itsestä huolehtimista mutta olleensa itse lähes jatkuvasti tavoitettavissa. Toisaalta etätöiden koettiin auttavan jaksamisessa ja tuovan kaivattua rauhaa tehdä asiakaskirjauksia ja helpottavan ajankäytöllisesti etäyhteyksien ja -neuvottelujen kautta.

Kotikäynnit ja kasvokkain tapahtuvat tapaamiset keskeytyivät hetkeksi poikkeusolojen alussa, mutta lastensuojelulain velvoittavuus jatkui poikkeusajasta huolimatta. Tähän liittyen syntyi keskustelua siitä, millainen tilanne vaatii kasvokkaisen kohtaamisen ja missä tilanteessa voidaan tavata etänä tai puhelimitse. Työpaikalle laadittiin poikkeusajan jatkuessa erilaisia käytäntöjä, kuinka monta työntekijää sai olla kerrallaan paikalla ja millaisia suojauksia tuli yhteisissä tiloissa käyttää.

Esihenkilöiden mukaan viestintä, etenkin yhteneväinen tiedottaminen, korostui koronakriisin keskellä. He kuvasivat oppineensa yhdenmukaisen viestinnän tärkeyden niin sanotusti kantapään kautta ja he pyrkivät toimimaan tietoisesti uudessa tilanteessa eri tavalla kuin ennen. Heidän kokemuksensa mukaan tulkintaerot kasvoivat, kun tiedottamisessa oltiin sähköpostin, kirjoitetun tekstin ja kasvottoman *Teams*-yhteyden varassa. Esihenkilöiden yhteinen työskentely muutosprosessissa (ks. esim. Pakarinen & Kananoja 2017) ja kokemukset yhteen hiileen puhaltamisesta vahvistuivat poikkeusaikana. Haastateltavat pohtivat, olisiko henkilöstö kaivannut yksilöllisempää viestintää faktapohjaisen tiedonvälityksen sijaan. Kriisin aikana jämäkkä ja ehkä mekaaninen johtamistapa näytti kaipaavan rinnalleen kohtaavampaa ja henkilöstön tunteita aistivaa johtamista.

4.2. Henkilöstöjohtaminen poikkeusaikana lastensuojelussa – kohtaamisen tarve yksilö- ja tiimityössä

> // Kyllä mulle kun vähän aikaa oltiin sitä etätyötä siinä harjoteltu ja jumpattu niin tuli semmonen tuntuma et varsinki niitten lähiesihenkilöiden läsnäoloa kaivattiin kovasti.
>
> *(N4)*

> // …on valtavasti lisääntyny kahdenkeskisten keskustelujen tarpeet.
> *(N5)*

Henkilöstöjohtaminen ja erityisesti sen haasteet nousivat aineistossa esille henkilökohtaisen kohtaamisen ja vuorovaikutuksen tapojen muutoksen myötä. Esihenkilöiltä vaadittiin työntekijöiden ammatillisen itseluottamuksen vahvistamista, kun työ siirtyi tutusta toimistosta etätyöksi, ja siten myös keinoja tukea työyhteisöllisyyden tunnetta.

Poikkeusajan johdosta perinteinen, vuorovaikutukseen perustuva, lastensuojelun sosiaalityön johtaminen mullistui hetkellisesti. Henkilökohtainen kohtaaminen, reflektointi, päätösten yhteinen harkinta ja muut lastensuojelun sosiaalityössä yleiset työntekijän ja esihenkilön väliset keskustelut siirtyivät puhelimen ja etäyhteyden päähän poikkeusajan alkuvaiheessa. Etenkin poikkeusajan alussa, poikkeusoloissa, väestönsuojelun tehtävät veivät niin paljon aikaa, että työntekijöiden kohtaamiselle ei jäänyt aikaa riittävästi. Korona tarttuvana tautina myös esti erittäin tärkeän kasvotusten käytävien käytäväkeskustelujen mahdollisuuden. Esihenkilöt kertoivat, että henkilöstö kaipasi henkilökohtaista kohtaamista ja kahdenkeskisiä keskusteluja. Tähän liittyi asiakastyön lisäksi työntekijöiden yksityiselämän haasteet poikkeusaikana. Etenkin uusien työntekijöiden osalta esihenkilöt kokivat huolta heidän pääsemisestään osaksi työyhteisöä. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen vei aikaa, ja esihenkilöt pohtivat, ottavatko niin uudet kuin jo pidemmän aikaa työskennelleet yhteyttä esihenkilöön tarvittaessa.

Esihenkilöt kertoivat, että etänä oli vaikeampi arvioida työntekijöiden jaksamista. Poikkeusajasta johtuen esihenkilön ja työntekijän kohtaamisia oli vähemmän kuin aiemmin, ja ne tapahtuivat suurimmaksi osaksi etänä, jolloin avoimeen ja luottamukselliseen keskusteluun työntekijän jaksamiseen liittyen oli haastavampi ryhtyä. Esihenkilöt kokivat myös (vrt. aiempi operatiivinen johtaminen), että etänä keskustellessa ja viestiessä väärinymmärrysten mahdollisuus kasvaa.

Työhyvinvoinnin johtamisessa esihenkilöt tunnistivat tarpeen tukea työntekijöiden kriisinsietokykyä, rauhoitella ja valaa uskoa ja toivoa tulevaisuuteen. Esihenkilöt toivat esille myös ammatillisen itseluottamuksen tukemisen ja vahvistamisen. Lastensuojelun esihenkilöiltä sekä työntekijöiltä vaadittiin epävarmuutta sietävää ammatti-identiteettiä, koska toimintaympäristö muuttui. Lähes kaikki siirtyivät tutusta toimistoympäristöstä hetkeksi etätyöhön. Sosiaalityöntekijät ovat tottuneet virastossa tapahtuvaan työhön, jossa esihenkilö valvoo työntekoa ja on tavoitettavissa nopeasti. Siksi epävarmuus kotoa tehtävään työhön ja esihenkilön luottamukseen herättivät työntekijöissä tarvetta perustella tehtäviään ja toimenpiteitään.

Poikkeusajan alussa vahva etätyösuositus ja lähikontaktien välttäminen aiheuttivat tiimityöhön ja työyhteisöllisyyteen muutoksia. Etenkin suuremmissa kaupungeissa työn tuki on vahvasti tiimiin sidoksissa, niin arkityöskentelyssä kuin päätöksenteossa, jolloin itsenäisempi työskentely on vieraampaa. Työhyvinvoinnin perinteiset tukitoimet, kuten työyhteisön tilaisuudet, "tyhy-toiminta" ja työnohjaukset jouduttiin perumaan. Esihenkilöt yrittivät löytää keinoja lisätä yhteisöllisyyden tunnetta työssä kooten kehittäjäsosiaalityöntekijän kanssa poikkeusajan työyhteisöllisiä vinkkejä yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin tueksi. Tiimien merkitys korostui, kun esihenkilöillä ei ollut aikaa keskustella ja tavata työntekijöitä. Tiimitapaamisiin kannustettiin ja vähitellen etätapaamiset onnistuivat esimerkiksi työnohjauksessa. Tiimien työntekijöiden toivottiin myös puuttuvan työkollegan tilanteeseen, esimerkiksi työuupumusta epäillessä, ja ottavan tiimivastaavaan yhteyttä mahdollisimman matalalla kynnyksellä. Näitä työhyvinvointia edistäviä keinoja haluttiin poikkeusajasta huolimatta ylläpitää, koska havaittiin, että käytännöillä on suuri merkitys työhyvinvoinnille.

4.3. Tunnejohtaminen poikkeusaikana lastensuojelussa – esihenkilöt työntekijöiden tunteiden tulkkina

> // …meillä jotku oli hyvin pelokkaita tän koronan suhteen. Ja he, linnottautu tavallaan sinne kotiin tai sillä tavalla et kaikki, kauppatavarat ja kaikki tuotiin kotiin ja semmonen pelko oli.
>
> *(N2)*

> // …mitenkä sitä tunneilmastoo tuetaan, että pysyis se usko ja toivo tulevaan. Tai se positiivinen vire siellä yllä. …Kaikki mahdollinen se mitä työnantajan käsissä on, tehdään ja silti tulee sieltä, vähän on puhe, että ei riitä.
>
> *(N5)*

Tunnejohtaminen piti sisällään työntekijöissä heränneiden tunteiden, erityisesti negatiivisten tunteiden, ja niistä johtuvien reaktioiden johtamista. Voidaan puhua tietynlaisesta tunneilmaston johtamisesta, koska tunteet myös tarttuivat ja vaikuttivat koko työyhteisön toimintaan. Esihenkilöiden puheessa toistui etenkin keinottomuus tunneilmaston johtamisessa ja osaamisvaje psykososiaalisen tuen antamisessa etäjohtamisen keinoin.

Poikkeusajan johdosta esihenkilöt kokivat olevansa uuden edessä etenkin työntekijöiden tunteiden ja reaktioiden johtamisessa. Korona tarttuvana virustautina herätti

ahdistusta, pelkoa ja jopa lamaannusta joillakin lastensuojelun työntekijöillä. Tämä tuli esihenkilöille osin yllätyksenä, koska sosiaalityön ammattilaisten oletetaan olevan myös kriisityön ammattilaisia. Korona läpäisi niin työ- kuin yksityiselämän rajoja, ja oli siten täysin uudenlainen haaste käsiteltäväksi. Esihenkilöt toivat esille, että työntekijät kertoivat tavallista enemmän omista sairauksistaan ja yksityisen elämän haasteista, joista ei ollut aiemmin tiedetty eikä niistä ollut keskusteltu. Poikkeusajan seurauksena tullut rajoitetumpi elämä lisäsi joidenkin kohdalla ahdistusta ja työuupumusta. Esihenkilöiden mukaan työuupumus saattoi lisääntyä oman yksityiselämän haasteista, joita ei päässyt pakoon etätyöaikana kotona työskennellessä. Myös työyhteisön tuen puute saattoi vaikuttaa uupumuksen lisääntymiseen, koska lastensuojelun sosiaalityössä kollegan ja työyhteisön tuki on olennainen osa työn tuen rakenteita.

Poikkeusajan johdosta syntyi täysin uusia ja hankalia tilanteita, joihin esihenkilöt kertoivat puuttuneensa. Työntekijöiden suhtautuminen uuteen tilanteeseen vaihteli pelosta melko omaehtoiseen ja uhmakkaaseenkin käyttäytymiseen. Esihenkilöt kokivat, että ammatillinen työkäyttäytyminen hämärtyi joidenkin työntekijöiden osalta ja että he joutuivat ohjeistamaan ja jopa tietyllä tavalla holhoamaan ja rauhoittelemaan heitä koronakriisin keskellä. Työntekijät raportoivat esihenkilöille, että osa työntekijöistä ei tapaa asiakkaitaan ollenkaan ja ikään kuin vetäytyy, osa tuntui olevan hyvin pelokkaita ja osan koettiin kapinoivan ja hankaloittavan monia asioita. Jotkut työntekijät kantoivat erittäin paljon huolta asiakkaistaan, etenkin siinä tilanteessa, jos he eivät pystyneet työtään tekemään niin kuin olisivat halunneet. Kriisi siis toi tässäkin suhteessa entistä vahvemmin esille työntekijöiden yksilöllisiä eroja ja suhtautumistapoja ennakoimattomassa kriisitilanteessa.

Tunnejohtamiseen liittyen haastateltavien puheessa toistui keinottomuus tukea työntekijöiden tarpeita, ja he kokivat erityistä osaamisvajetta henkilöstön psykososiaalisessa tukemisessa. Esihenkilöt toivat esille, että työterveyshuollosta sai tarvittaessa nopeasti vastauksia koronaohjeisiin, mutta psykososiaalisen tuen tarpeeseen ei työterveydessä pystytty vastaamaan. Etätyöaika ei helpottanut näitä haasteita ja esihenkilöiden työmäärän valtava lisääntyminen saattoi myös osaltaan lisätä tunneilmaston haasteita, koska heillä oli entistä vähemmän aikaa pysähtyä työntekijöiden tarpeiden äärelle pohtimaan ratkaisuja.

5. Pohdinta ja johtopäätökset

Koronapandemia on nostanut esille sosiaalialan ammattilaisten merkityksen hyvinvointiyhteiskunnassa (Harrikari ym. 2021, 57). Lastensuojelun esihenkilöiden työ ei ole helppoa moniulotteisten, välillä ristiriitaistenkin, tehtävien keskellä alalla, jossa työntekijöiden kuormittuneisuus on jo pitkään tunnistettu (Wilén 2018).

Poikkeusaika on tuonut tähän kompleksiseen johtamisen kenttään erityisen lisänsä. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että poikkeusaikana työhyvinvoinnin johtamisessa korostuvat operatiiviset toiminnat, eli yhtenäiset linjaukset ja viestintä sekä työntekijöiden ohjaaminen, sekä henkilöstöjohtaminen, eli kohtaaminen, kriisinsietokyvyn ja ammatillisen itseluottamuksen vahvistaminen ja työyhteisön yhteenkuuluvuuden vahvistaminen. Työhyvinvoinnin johtamisessa on nähtävissä lähijohtajan kahtalaista roolia niin työntekijöitä neuvovana ja kannustavana mahdollistajana kuin kontrolloivampana huolenpitäjänä (Lindström & Vanhalakka 2013). Poikkeusajasta johtuvana erityispiirteenä haastatteluissa korostui tunnejohtamisen ulottuvuus, jossa erityisesti tunneilmaston tukemisessa koettiin suuria haasteita ja psykososiaaliselle tuelle etänä oli vaikeaa löytää oikeita keinoja. Ymmärrys tunteista, affektiivisten tekijöiden merkityksestä, lähijohtajien ja työntekijöiden välisissä suhteissa onkin tärkeää työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämisen kannalta (Perko 2017).

Työhyvinvoinnin johtamisessa psykososiaalisten riskien ja tuen haasteet on tunnistettu aiemminkin (ks. esim. Tappura ym. 2014). Voidaan myös pohtia, kuinka julkisen sektorin esihenkilöiden omat työolot ja psykososiaalinen kuormitus (Corin & Björk 2014) vaikuttavat mahdollisuuksiin tunnistaa työntekijöiden tuen tarpeita. Poikkeusaikana korostuu sosiaalityölle tunnusomainen työhyvinvoinnin edellytys, joka koskee ”epävarmuuden olosuhteet ennakoivaa työotetta” (Piiroinen 2005). Tämä piirre on läsnä sosiaalityön johtamisessa myös ilman poikkeusaikaa (Lehto-Lundén & Salovaara 2016). Tehtävä on haastava etenkin silloin, kun arjen perusrakenteet eivät ole kunnossa, eli työntekijöitä on liian vähän tai peruspalvelujen toimimattomuus lisää palveluntarvetta.

Viiden lastensuojelun sosiaalityön esihenkilön haastattelut eivät vielä kattavasti kuvaa työhyvinvoinnin johtamista poikkeusaikana, mutta tulokset tuovat julkiseen keskusteluun lisää syvyyttä tilastotietojen rinnalle. Tuloksia voi myös hyödyntää johtamisjärjestelmän ja -käytäntöjen arvioinnissa, jotta ne vastaisivat paremmin koronakriisin seurauksena muuttuneita olosuhteita ja tarpeita.

Tuloksiin vaikuttaa kuitenkin se, että haastatteluista oli välillä vaikeuksia erottaa, mitkä asiat liittyivät etenkin poikkeusajasta johtuviin tekijöihin ja mitkä asiat työhyvinvoinnin johtamisessa ovat olleet olemassa poikkeusajasta huolimatta. On myös hyvä muistaa, että poikkeusajan vaikutus työhyvinvointiin ei ole suoraan todettavissa, vaan taustalla vaikuttavat aiempi työyhteisön työhyvinvoinnin tila, työntekijän yksityisen elämän tilanne poikkeusaikana sekä yksilön omat ominaisuudet poikkeusajan keskellä. Kyseisessä organisaatiossa työhyvinvointi oli ollut jo ennen koronaa keskeisenä kehittämistoimenpiteenä työntekijöiden vaihtuvuuden ja rekrytointihaasteiden vuoksi. Nämä haasteet koskettavat valtakunnallisesti suurta osaa Suomen lastensuojelun työyhteisöjä. Siksi poikkeusaikaan liittyvä tutkimus ja

erityisesti työhyvinvointitutkimus on tärkeää, jotta tilanteisiin voitaisiin tulevaisuudessakin varautua paremmin.

Koronaepidemiatilanne elää tätä artikkelia kirjoittaessa neljättä uutta aaltoa ja vaikuttaa vielä lastensuojelun työntekijöiden arkeen. Maija Mänttäri-van der Kuip (2020) pohtii, onko lastensuojelussa jatkuvat krooniset poikkeusolot, kun ideologiset muutokset ja julkisen sektorin säästöpaineet ja leikkaukset haastavat koko ajan lastensuojelutyötä. Entä mitä tämä tarkoittaa lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta? Tilanne voidaan nähdä myös uutena mahdollisuutena, jossa uudet yhteistyörakenteet ja yhteistyön muodot sekä digitaaliset palvelut ja rakenteet voivat olla tukemassa (Wennberg, Luukkonen & Haila 2020). Arkikäytäntöjen muuttuessa on mahdollisuus tarkastella myös johtamista uusilla, tuoreilla tavoilla. Innovatiivisuudelle, pysähtymiselle ja vuorovaikutukselliselle ymmärryksen rakentamiselle olisikin nyt otollinen tilaisuus (Syvänen ym. 2015). Dialoginen johtaminen olisi yksi ratkaisu tähän tilanteeseen.

Pearsonin ja Clairin (1998) mukaan kriisien lopputulos ei ole vain joko onnistunut tai epäonnistunut. Sen sijaan he uskovat, että lopputulos on yhdistelmä eritasoisia onnistumisia ja epäonnistumisia. Tämä haastattelututkimus lähijohtajien kokemuksista vahvistaa tätä tulkintaa. Korona-ajan johtamisessa näyttäisi johtamisen perusasiat korostuvan entisestään. Näitä ovat tiedottaminen ja viestintä, selkeä ohjeistus, työntekijöiden kohtaaminen, kuuleminen ja tukeminen. Työhyvinvointi on kiinteä osa organisaation jokapäiväistä toimintaa ja johtamista (Karttunen ym. 2017) ja jokainen työntekijä ja johtaja kantaa myös oman panoksensa työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Lähteet

Baldschun, A. 2018. The occupational well-being of child protection social workers: theoretical conceptualization and empirical investigations among Finnish statutory social workers. Itä-Suomen yliopisto. Tampere: Juvenes Print Oy. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2829-0 (Viitattu 20.4.2021)

Christensen, M., Lindström, K., Vivoll-Straume, L., Hofslett-Kopperud, K., Borg, V., Clausen, T., Hakanen, J., Aronsson, G. & Gustafsson, K. 2008. Positive Factors at Work. The First Report of the Nordic Project. http://norden.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A702340&dswid=5743 (Viitattu 7.7.2021)

Corin, L. & Björk, L. 2016. Job Demands and Job Resources in Human Service Managerial Work an External Assessment Through Work Content Analysis. Nordic Journal of Working Life Studies. Roskilde 6(4), 3–28.

Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. Journal of Advanced Nursing 62(1), 107–115.

Harrikari, T., Romakkaniemi, M., Fiorentino, V., Saraniemi, S., Tiitinen, L. & Leppiaho, T. 2021. Sosiaaliala ja koronaviruspandemia. Sosiaalialan ammattilaisille 2021 ja 2020 esitettyjen kyselyjen tuloksia. Rovaniemi: Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. https://lacris.ulapland.fi/ws/portalfiles/portal/21962140/Sosiaaliala_ja_koronapandemia_julkaisu46_3_.pdf (Viitattu 3.12.2021)

Heinonen, H. & Sinko, P. 2014. Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto. https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/Onnistuneen_lastensuojeluprosessin_johtaminen_LSKL.pdf. (Viitattu 6.7.2021)

Hämäläinen, J. & Niemelä, P. 2006. Jaksamisen edistäminen vaativissa sosiaalialan tehtävissä työyhteisöjä kehittämällä. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 37. Kuopio: Kopiojyvä.

Junnonen, S-R., Hämäläinen, J., Töttö, P., Väisänen, R., Rantonen, O. & Salo, P. 2019. Sosiaalityöntekijöiden työn kuormittavuus ja siinä tapahtuneet muutokset vuosina 2000–2012. Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti 27(2), 144–163. https://doi.org/10.30668/janus.65729. (Viitattu 7.7.2021)

Kananoja, A. 2018. Selvityshenkilön arvio lastensuojelun henkilöstön riittävyydestä ja ratkaisuehdotukset kuormituksen vähentämiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriö. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4026-0 (Viitattu 23.6.2021)

Karttunen, A., Sipponen, J., Tukiainen, T., Taskinen, H., Hakulinen, H., Kesti P., Laaksonen, M. & Lammintakanen, J. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen – käytäntöjä ja kokemuksia Elvo-hankkeesta. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2446-9 (Viitattu 22.6.2021)

Kestilä, L., Jokela, M., Härmä, V. & Rissanen, P. (toim.) 2021. Covid19-epidemian vaikutukset hyvinvointiin, palvelujärjestelmään ja kansantalouteen: Asiantunti-ja-arvio, kevät 2021. Raportti 03/2021. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-649-7 (Viitattu 13.7.2021)

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. 2008. Leadership, job well-being, and health effects—a systematic review and a meta-analysis. Journal of occupational and environmental medicine 50(8), 904–915.

Lehto-Lundén, T. & Salovaara, P. 2016. Hyvinvoiva sosiaalityöntekijä. Teoksessa M. Törrönen, K. Hänninen, P. Jouttimäki, T. Lehto-Lundén, P. Salovaara, M. Veistilä & A. Anttonen (toim.) Vastavuoroinen sosiaalityö. Helsinki: Gaudeamus, 165–177.

Lindström, S. & Vanhala, S. 2013. Työhyvinvoinnin mahdollistaminen ja huolenpito: Osastonhoitaja työhyvinvoinnin mahdollistajana. Teoksessa S. Vanhala (toim.) Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöjohtamisella. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Kauppa + Talous 5/2013, 89–99. http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto_Report_KT_2013_005.pdf (Viitattu 3.1.2022)

Mäkikangas A., Juutinen S., Oksanen A. & Melin, H. 2020. Etätyö ja työn imun muutokset kevään 2020 koronakriisin aikana korkeakouluhenkilöstöllä. Psykologia 55(6), 408–425. https://www.researchgate.net/publication/348407623_Etatyo_ja_tyon_imun_muutokset_kevaan_2020_koronakriisin_aikana_korkeakouluhenkilostolla (Viitattu 13.7.2021)

Mänttäri-van der Kuip, M. 2015. Sosiaalityöntekijöiden työyhteisölliset voimavarat subjektiivisen työhyvinvoinnin selittäjänä kunnallisessa sosiaalihuollossa. Työelämäntutkimus 13(1), 3–19. https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87084. (Viitattu 6.7.2021)

Mänttäri-van der Kuip, M. SoteDialogit-hankkeen Kohtaamo-tilaisuus 5.11.2020, julkaisematon PPT-esitys.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2011. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Niiranen, V. 2014. Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, M., J. Lammintakanen, M. Kerkkänen (toim.) Johtajana muutoksissa. Acta 253. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 43–56.

Pakarinen, T. & Kananoja, A. 2017. Sosiaalihuollon ja sosiaalityön johtaminen. Teoksessa A. Kananoja, M. Lähteinen & P. Marjamäki (toim.). Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma, 471–484.

Pearson, C. M. & Clair, J. A. 1998. Reframing Crisis Management. The Academy of Management Review 23 (1998) 1: 59–76.

Pekkarinen, E. 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit: laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201205085363 (Viitattu 22.6.2021)

Perko, K. & Kinnunen, U. 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Loppuraportti. Tampere: Tampereen yliopiston julkaisuja 11/2013. http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9296-9 (Viitattu 20.4.2021)

Perko, K. 2017. Leadership and employee well-being: A psychological perspective based on resource theories. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0463-8 (Viitattu 3.1.2022)

Perälä, M-L., Halme, N. & Nykänen, S. 2012. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-529-1 (Viitattu 22.6.2021)

Piiroinen, H. 2005. Epävarmuus, muutos ja ammatilliset jännitteet: suomalainen sosiaalityö 1990-luvulla sosiaalityöntekijöiden tulkinnoissa. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 264. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/13351. (Viitattu 7.7.2021)

Raatikainen, J. 2014. Sosiaalityön lähi- ja keskijohdon johtamisosaaminen. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkänen (toim.) Johtajana muutoksissa. Acta 253. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 125–128. https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253 (Viitattu 6.7.2021)

Rantonen, O., Alexanderson, K., Pentti, J., Kjeldgård L., Hämäläinen, J., Mittendorfer-Rutz, E., Kivimäki, M., Vahtera J. & Salo, P. 2017. Trends in work disability with mental diagnoses among social workers in Finland and Sweden in 2005–2012. Epidemiology and Psychiatric Sciences 26(6), 644–654.

Ruohomäki, V., Tuomivaara, S. Mattila-Holappa, P., Monni, T-M., Perttula, P., Alanko, T. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Etätyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen. Psykologia-lehti 55(5), 388–395.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuosi, M. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–36.

Salo, P., Rantonen, O., Aalto, V., Oksanen, T., Vahtera, J., Junnonen, S-R., Baldschun, A., Väisänen, R., Mönkkönen, K. & Hämäläinen, J. 2016. Sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi: Sosiaalityön kuormittavuus, voimavaratekijät ja sosiaalityöntekijöiden mielenterveys. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Helsinki: Juvenes Print. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131353/Sosiaality%c3%b6ntekij%c3%b6iden%20hyvinvointi.pdf?sequence=1 (Viitattu 20.4.20201)

Selander, K., Nikunlaakso R., Sipponen J., Niemi M., Olin N. & Laitinen J. 2021. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kasautuva koronakuorma: kyselytutkimus Suomen tilanteesta syksyllä 2020. Tutkiva Hoitotyö 19(2), 30–37.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press. http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2 (Viitattu 22.10.2020)

Tappura, S., Syvänen, S. & Saarela, K L. 2014. Challenges and Needs for Support in Managing Occupational Health and Safety from Managers' Viewpoints. Nordic Journal of Working Life Studies 4(4), 31–51

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wennberg, M., Luukkonen, T. & Haila, K. 2020. Itsenäisyyden juhlavuoden lastensäätiö ITLA ja OWAL-group. Sosiaalihuollon ja lastensuojelun kantokyky koronakriisin aikana. Haastavat tekijät ja uudet ratkaisukeinot kriisistä selviämiseksi. Itlan raportit ja selvitykset 2020:1. https://itla.fi/download/selvitys-sosiaalihuollon-ja-lastensuojelun-kantokyky-koronakriisin-aikana/ (Viitattu 23.6.2021)

Wilén, L. 2018. Mitä kuuluu lastensuojelu? Julkaisusarja osa 2. Kohtaamisia? – lastensuojelun arki työntekijöiden näkökulmasta. 2018. Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu 4/2018. Helsinki: Lastensuojelun Keskusliitto. https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/mitakuuluulastensuojelu2_19.8.pdf (Viitattu 13.7.2021)

Yliruka, L., Karvinen-Niinikoski, S. & Koivisto, J. 2009. Sosiaalialan työolot puntarissa. Teoksessa L. Yliruka, J. Koivisto & S. Karvinen-Niinikoski (toim.) Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriönjulkaisuja 6. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö: Yliopistopainon kirjamyynti, 13–21. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-2799-5 (Viitattu 23.6.2021)

Zhang, S., Wang, Y., Rauch, A. & Wei, F. (2020). Unprecedented disruption of lives and work: Health, distress and life satisfaction of working adults in China one month into the COVID-19 outbreak. Psychiatry Research 288, 112958. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7146665/ (Viitattu 13.7.2021)

8. Työhyvinvointi lastensuojelussa – näkökulmana huoli työkaverin jaksamisesta

Sisko Piippo

1. Johdanto – työhyvinvointi lastensuojelussa

Lastensuojelun sosiaalityö on vaativaa asiantuntijatyötä. Useiden tutkimusten mukaan esimerkiksi työntekijöiden suuri vaihtuvuus, kasvavat asiakasmäärät suhteessa niukkoihin henkilöresursseihin, eettisesti kuormittavat päätöksentekotilanteet sekä työn organisoinnin epäselvyydet kuormittavat sosiaalityöntekijöitä (Wilén 2018; Mänttäri-van der Kuip 2020). Tilanteen vakavuutta havainnollistaa myös sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia koskeva tutkimustieto, joka osoittaa sosiaalityöntekijöillä olevan enemmän mielenterveyssyistä johtuvia sairauspoissaoloja verrattuna psykologeihin, erityisopettajiin ja lastentarhanopettajiin (Salo, Rantonen, Aalto, Oksanen, Vahtera, Junnonen, Baldschun, Väisänen, Mönkkönen & Hämäläinen 2016). Tilanne on siten ollut hälyttävä jo ennen globaalia COVID-19 pandemiaa, jonka myötä sosiaalityössä kohdattiin uusia ja ennakoimattomia haasteita ja jouduttiin sopeutumaan poikkeusoloihin.

Kuten lastensuojelun esihenkilöiden kokemuksia poikkeusaikana johtamisesta tutkineet Nyyssönen ym. (2022) toteavat, pandemia vaikuttaa läpäisseen niin työ- kuin yksityiselämänkin rajoja. Esihenkilöiden kokemuksen mukaan työntekijät ovat tuoneet helpommin esille omia sairauksiaan ja yksityiselämän haasteitaan, jotka eivät olleet aiemmin olleet tiedossa. Esihenkilöt pohtivat poikkeusajan saattaneen kuormittaa aiempaa poikkeavilla tavoilla etätöiden myötä yksityiselämääkin. Näkyväksi ja tarpeelliseksi on osoittautunut tunnejohtaminen. Esihenkilöt olivat joutuneet reagoimaan hyvin vaihteleviin suhtautumistapoihin, jotka vaihtelivat pelosta ja lamaantumisen tunteista uhmakkaaseen, kapinoivaan ja omaehtoiseen käytökseen. (Nyyssönen, Laulainen, Miettinen & Hämäläinen 2022).

Työhyvinvoinnista ja sen tukemisesta johtamisen näkökulmasta on olemassa paljon tutkimusta (Loppela 2004; Baldschun 2014; Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015; Perko 2017; Salo ym. 2018). Tärkeää on myös se, mitä jokainen työntekijä voi tehdä työyhteisön hyvinvoinnin vahvistamiseksi. Tässä artikkelissa syvennytään lastensuojelun työhyvinvointiin ja sen vahvistamisen mahdollisuuksiin työyhteisötasolla. Artikkelissa analysoidaan tapaustutkimuksena (Eriksson & Koistinen 2005; Yin 2018) SoteDialogit-hankkeeseen (jatkossa SD-hanke) osallistuneessa lastensuojelun yksikössä (jatkossa Työyksikkö) toteutettua kehittämistyötä. Kehittäminen sijoittui ajanjaksolle, jossa Suomessa elettiin

hallituksen keväällä 2020 julistamien poikkeusolojen jälkeistä aikaa. Työyksikköön tehtiin neljässä työpajassa toimintamalli tilanteisiin, joissa työkaverin jaksaminen herättää kollegassa huolta.

Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia voidaan jäsentää teoreettisesti affektiivisen, kognitiivisen, henkilökohtaisen, ammatillisen ja psykosomaattisen hyvinvoinnin ulottuvuuksien kautta (Baldschun 2014). Kun huomioidaan sosiaalityön viranomaistyön luonne, ei sosiaalityöntekijöiden työssään kokemaa hyvin- tai pahoinvointia voi tarkastella irrallaan sosiaalityön yhteiskunnallisesta kontekstista, sen raamittamista reunaehdoista ja toimintamahdollisuuksista (Mänttäri-van der Kuip 2015; Yliruka, Vartio, Pasanen & Petrelius 2018). Tilannetta voitaneen pitää huolestuttavana, jos lähes 80 prosenttia sosiaalityöntekijöistä kokee, ettei voi tehdä työtään haluamallaan tavalla. (Mänttäri-van der Kuip 2015).

Lastensuojelun ylikuormitustilanteeseen on otettu kantaa sekä poliittisella että rakenteellisella tasolla. Esimerkiksi pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmassa tavoitteeksi on otettu asiakasmäärien asteittainen vähentäminen ja systeemisen työotteen levittäminen kuntiin (Valtioneuvosto 2019). Näiden tavoitteiden lisäksi työn konkreettisista tarpeista lähtevää, lastensuojelun toteuttamisen tapojen ja prosessien kehittämiseen liittyvää työtä on käynnissä (Wilén 2018; Yliruka ym. 2018).

Organisatorisella tasolla työhyvinvointia voidaan tukea lisäksi esimerkiksi työhyvinvoinnin edistämistyöllä eli arkisemmin ilmaistuna TYHY-toiminnalla. Työssäjaksaminen on myös hyvin vahvasti työhyvinvoinnin johtamisen kysymys. Esihenkilöiden linjakkaalla, osaavalla ja välittävällä työhyvinvoinnin johtamisella voidaan puuttua ja vaikuttaa ylikuormittumisen tilanteisiin (Syvänen ym. 2015). Useissa lastensuojelua koskevissa tutkimuksissa mainitaan esihenkilön tuen ja työnohjausjärjestelyiden merkityksen rinnalla myös työyhteisö ja sen tarjoama sosiaalinen tuki esimerkiksi vaikeissa asiakastilanteissa (esim. Ben-Zur & Michael 2007, 78; Mänttäri-van der Kuip 2015, 68). Työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna kyseessä on toisaalta ammattilaisen oma vastuu voimavarojen tunnistamisesta ja ylläpitämisestä, sekä niiden vaikutuksesta työhön ja työyhteisöön (Loppela 2004). Sosiaalityön työhyvinvoinnin teoreettinen jäsennys (Baldschun 2014) osoittaa, kuinka tiiviisti työntekijän elämän henkilökohtainen ulottuvuus on mukana myös työelämässä koetussa hyvin- tai pahoinvoinnissa. Työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin teemat ovat myös hyvin sensitiivisiä ja on hyvin yksilöllistä ja työntekijäkohtaista, missä määrin omaa henkilökohtaista tilannetta halutaan tai koetaan voivan avata työyhteisössä (Ruch, Turney & Ward 2018). Toisaalta yhteisöllisyyden ja myönteisen vuorovaikutuksen on todettu olevan hyvin tärkeä osatekijä kuormittuneisuuden kokemusten kompensoinnissa ja jopa alentamisessa (Salo ym. 2016; Wilén 2018).

Työyhteisön merkitys on keskeinen, mutta työyhteisö ei voi eikä sen ole tarkoituksenmukaista hoitaa ja terapoida jäseniään. Tämän vuoksi onkin tärkeää hahmottaa työpaikalla tapahtuva, työyhteisön, työnantajan ja johdon tarjoama tuki ja toisaalta virallisten auttamisinstituutioiden kuten työterveyshuollon rooli. Työyhteisön ja kollegoiden merkitys tulee kuitenkin esille myös siinä, miten hyvin työtoverin työhyvinvoinnin vajeita tai kuormitusta tunnistetaan ja miten niihin puututaan, jotta esimerkiksi ohjaus työterveyshuoltoon mahdollistuu. (Roos & Mönkkönen 2015.)

Aineistoina on käytetty määrällistä ja laadullista aineistoa. Niitä ovat Työyksikölle SD-hankkeen alussa tehty työhyvinvointikysely, hankkeen lopussa toteutettu itsearviointi, toimintamallin kehittämistyöstä kirjatut muistiot ajanjaksolla marraskuu 2020 – huhtikuu 2021, reflektoivat keskustelut kehittäjien ja Työyksikön johdon ja esihenkilöiden kanssa, palaute työpajoista sekä työpajat toteuttaneen kehittäjän havainnointiin perustuvat muistiinpanot kehittämistyön ajalta.

2. Huolen puheeksiottamisen toimintamallin dialoginen kehittämisprosessi

Kehittämistyön alussa vuoden 2019 syksyllä Työyksikössä toteutettiin työhyvinvointikysely, johon vastasi 26 työntekijää. Kyselyn tulokset käytiin läpi tilaisuudessa, johon osallistui sekä työntekijöitä että esihenkilöitä. Tilaisuus järjestettiin työpajatyöskentelynä, jossa osallistujat saivat ilmaista mielipiteensä tuloksista. Pajassa käynnistettiin keskustelu keskeisiksi koetuista kehittämiskohteista työhyvinvoinnin vahvistamisen ja parantamisen kannalta. Valitut kehittämisteemat liittyivät kirjaamiskäytäntöihin, mahdollisuuksiin tehdä työtä turvallisemmin ja laadukkaammin, asiakasmäärien kohtuullisuuteen ja lähiesihenkilön tukeen haastavissa ja vaikeissa tilanteissa.

Kirjaamiskäytäntöjen yhtenäistäminen oli jo aloitettu, kun keväällä 2020 pandemia oli tuonut mukanaan ennakoimattomia yhteiskunnallisia muutoksia, joiden vaikutukset ulottuivat myös Työyksikössä lastensuojelun sosiaalityöhön, sen resursseihin ja työntekijöiden työssä jaksamiseen (laajemmin lastensuojelun tilanteesta poikkeusaikana; ks. Harrikari, Romakkaniemi, Fiorentino, Saraniemi, Tiitinen & Leppiaho 2021). Työyksikössä kartoitettiin käytössä olevia työhyvinvoinnin tukemisen toimintatapoja, joilla akuutteihin tilanteisiin pystyttäisiin vastaamaan. Yksi niistä oli työkykyjohtamisen välineenä varhaisen välittämisen toimintaperiaatteen mallinnus. Keskusteluissa esihenkilöiden kanssa päätettiin kuitenkin järjestää neljän työpajan sarja, jossa keskiössä olisi se, mitä jokainen työntekijä voisi tehdä työyhteisön jäsenten työhyvinvoinnin vahvistamisessa. Huomio kiinnittyi erityisesti työkaveriin kohdistuvan huolen puheeksi ottamisen haasteisiin ja vaikeuksiin.

Aiheen valikoituminen kehittämiskohteeksi oli siten osaltaan seurausta poikkeusolojen tilanteesta, vaikka huoli työkaverin jaksamisesta paineisessa lastensuojelun työssä ei toki sinänsä ole pelkästään poikkeusoloista johtuva ilmiö. SoteDialogit-hankkeen kehittämistyö on pohjautunut dialogiin, reflektiivisyyteen ja tarvelähtöiseen kehittämiseen, joten esihenkilöiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta työyksikön kuormittuneeseen tilanteeseen haluttiin reagoida joustavasti ja kehittämissuunnitelmaa päätettiin päivittää.

Kehittäjät fasilitoivat ryhmätyöskentelyä OPERA-menetelmän keinoin (Laamanen, Räsänen & Juutilainen 2016). Kehittämistyön käytännön toteutuksen näkökulmasta koronapandemia tarkoitti työpajojen toteutusta etäyhteyksillä. *Teams*-yhteyden kautta toteutetuissa työpajoissa dialogisuus pyrittiin pitämään mukana alusta alkaen, kun sovimme etätyöskentelyn yhteisiä pelisääntöjä esimerkiksi puheenvuorojen pyytämisestä. Dialogisuus oli läsnä esimerkiksi tilanteissa, joissa työntekijän esittämä idea sai eri näkökulmia ja jatkojalostui useissa puheenvuoroissa. Keskustelu alkoi parhaimmillaan elää omaa elämäänsä, ja kehittäjien rooli oli tällöin puhtaasti keskustelun fasilitoinnissa. Käytetyllä ryhmätyöskentelyn muodolla saatiin tiiviissä aikataulussa esille monien ihmisten mahdollisesti eriävätkin mielipiteet siitä, miten työntekijätasolla voidaan tukea työssä jaksamista ja koota keskusteluista yhteinen näkemys, johon työyhteisö voi sitoutua. Kyseessä oli sensitiivinen aihe, johon liittyvissä yhteisissä dialogeissa haluttiin edetä avoimessa, tasa-arvoisessa ja turvallisessa ilmapiirissä. Jo etukäteen oli tiedossa se, että tasaveroisen dialogin mahdollistamiseksi kehittäjä voisi joutua rajaamaan joidenkin vahvojen ja dominoivien henkilöiden lamaannuttavaa vaikutusta muuhun ryhmään (Syvänen ym. 2015; Laamanen ym. 2016). Näin toimien työpajoissa voitiin työskennellä dialogisuuden neljän periaatteen hengessä, joita ovat suora puhe, kuunteleminen, kunnioittaminen ja odottaminen (Isaacs 1999).

Käytännössä tämä tarkoitti kehittäjän kokemana yhteisen ymmärryksen rakentamista, jossa keskeisinä tekijöinä näyttäytyivät luottamuksen rakentaminen ja kiinnostus kuulla toinen toistensa näkökulmia ja kokemuksia. OPERA-menetelmä tuki hyvin dialogisuutta esimerkiksi siinä, ettei toisten näkökulmiin otettu heti kantaa, vaikka asia olisikin herättänyt voimakkaitakin tunteita. Kaikki saivat tuottaa vapaasti ideoita ja osallistua parhaiden ideoiden valintaan työskentelyn seuraavassa vaiheessa (Roos & Mönkkönen 2015, 137–138). Työskentelyssä yhdistyi sekä yksilö- että ryhmätasolla tapahtuva pohdinta ideoista, jotka liittyivät toisaalta huolesta puhumisen haasteisiin ja siihen, miten työkaveriin kohdistuvaan huolen puheeksi ottamisesta voisi tulla työyhteisön toimintatapa. Kysymistä simuloitiin myös eläytymisharjoituksilla. Työpajojen lopputuloksena syntyi henkilöstön käyttöön toimintamalli, jolla on mahdollista tukea työntekijää tilanteissa, joissa hänellä on herännyt huoli työkaverin jaksamisesta.

Työpajoissa työntekijöiden puheesta välittyi vaikeus tuoda esille työuupumusta. Kuten joissakin puheenvuoroissa todettiin, asiaa on ollut tapana piilotella aina siihen asti, kunnes tilanne on jo muodostunut vakavaksi. Työhyvinvointi ja varsinkin työssä jaksamisen haasteet vaikuttavat olevan hyvin sensitiivinen aihe, jonka esille ottamiseen ja siitä puhumisen kynnykseen vaikuttavat myös eri henkilöiden yksilölliset ominaisuudet (Harrikari ym. 2021; Nyyssönen ym. 2022). Toisaalta herää kysymys, onko uupumisen tematiikassa lisäksi jotakin yleistä tabuluonteista siinä, kuinka jaksamisen vaikeuksien olemassaolo halutaan kieltää ja kuinka kokemus riittämättömyydestä työelämän tarpeisiin vastaamisessa halutaan sivuuttaa ja sulkea oman kokemuspiirin ulkopuolelle (Pohjola 2008). Työpajojen ideointivaiheen tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman laajalti kehitysideoita, kuinka tähän piilossa olevaan ja puhumattomaan aiheeseen voitaisiin työyhteisössä tarttua.

Työyksikkö toivoi toimintamallin ottavan kantaa uupumistilanteiden ennakointiin ja tarjoavan vinkkejä siihen, miten kriisiytyviä tilanteita voisi tunnistaa ja niihin puuttua. Hyvin keskeiseksi nousi konkretia eli kysymys siitä, miten työkaverin jaksamisesta voidaan puhua ja miten tilanteessa olisi hyvä toimia.

3. Kollegiaalinen huolen puheeksi ottamisen toimintamalli – Mitä sulle kuuluu?

Huolen puheeksi ottamisen toimintamallin pohja jäsentyi seuraavanlaisesti kuvan 1 mukaisesti.

Kuva 1. Huolen puheeksi oton vaiheet.

Ennakointi

Keskeisiksi asioiksi työssä jaksamisen haasteiden ennakoinnissa henkilöstö korosti yhteistä kieltä; mistä oikeastaan puhutaan, kun puhutaan työuupumuksesta. Uupumisen ja liiallisen kuormituksen ennakoinnissa tärkeänä pidettiin kaikkien sitoutumista asioiden rohkeaan puheeksi ottamiseen, avoimeen puheeseen ja asioista puhumiseen niiden oikeilla nimillä laajemminkin, kun vain tässä työpajasarjassa kehittämisen kohteena olleessa teemassa. Pohjana kaikelle määrittyi kuitenkin luottamus ja luottamuksellinen ilmapiiri niin jaksamisen kysymisessä kuin siitä kertomisessa. Esille nousi positiivisen palautteen antaminen, työkaverin kuulumisten

kysyminen ja toisaalta myös vastuu lähteä keskustelemaan omasta jaksamisestaan. Näissä kohtaamisen tilanteissa tärkeänä koettiin työkaverille läsnä oleminen ja keskittyminen hänen kanssaan menossa olevaan vuorovaikutukseen esimerkiksi mobiililaitteiden selailun sijaan. Ennakointia mahdollisti osaltaan myös perustehtävän selkeys. Esihenkilötyö ja organisatoriset linjaukset vaikuttavat perustehtävään ja siihen, kuinka selkeästi se on määritelty, mutta perustehtävän pohjalta tapahtuva oman työn rajaaminen koettiin kuitenkin asiaksi, jonka tärkeys asiantuntijatyössä jokaisen tulisi tiedostaa. Tiimin tasolla ennakoinnissa korostui yhteisöllisyys ja sen vahvistaminen. Työkäytännöissä tämä tarkoitti sitoutumista viikkopalavereihin ja työtilanteiden yhteisen käsittelyn sisällyttämistä asialistalle.

Tunnistaminen

Työkaverin uupumisen tunnistamisessa henkilöstö toivoi yhteistä määrittelyä ja jonkinlaista kriteeristöä tunnistamisen tilanteisiin. Samalla työntekijät halusivat tähdentää pelkän havainnon esimerkiksi työkaverin muuttuneesta käytöksestä riittävän siihen, että asian voi ottaa puheeksi. Ryhmäkeskusteluissa tällä tarkoitettiin sitä, ettei esimerkiksi muuttuneen käytöksen mahdollisia taustasyitä lähdettäisi miettimään ulkopuolisissa kahvipöytäkeskusteluissa liikaa tai ”odotettaisi” useampien kriteerien täyttyvän. Tässä haluttiin palata siihen, että Työyksikössä on yhteisesti sovittu työuupumuksesta asiana, josta voi ja kuuluukin puhua mahdollisimman matalalla kynnyksellä. Ryhmissä todettiin kysymisen kynnykseen vaikuttavan myös luottamuksen asian etenemisestä organisaatiossa, jolloin kysyjäkään ei toisaalta jää vaikean asian kanssa yksin, mikäli tilanteessa ilmenee jännitteitä.

Toiminta

Huolen puheeksi ottamisen viimeisessä, toimi -vaiheessa korostui konkreettinen toiminta. Henkilöstö tähdensi, että kysyttäisiin aina eikä lähdettäisi miettimään esimerkiksi jonkun muun kenties jo kysyneen tai asian olevan jo jollakin taholla hoidossa. Olennaista olisi, että kysyttäisiin mahdollisuuksien mukaan kasvotusten ja suoraan siltä henkilöltä, johon huoli kohdistuu. Keskustelun etenemisen kannalta työyksikössä tärkeänä pidettiin myös sitä, että kysyjä olisi valmis esittämään huolelleen jonkinlaisen perusteen, ja pystyisi kertomaan jonkin konkreettisen tilanteen, jossa huoli oli herännyt. Tällöin voidaan välttää niin sanottu syyllistävä ja vihjaileva vuorovaikutus (”Tiedätkö, mitä sinusta puhutaan?”), joka on omiaan rikkomaan luottamusta ja kylvämään epäluottamusta työyhteisössä (Syvänen 2003; Roos & Mönkkönen 2015, 107). Vaikka työkaverin huolen vastaanottaminen ja hänelle läsnä oleminen ymmärrettiin jo väliintuloksi, työyhteisön keskusteluissa korostui lisäksi asioiden etenemisestä sopiminen. Tilanteissa, joissa työkaverin kuormitus

linkittyi suoraan esimerkiksi liialliseen asiakasmäärään, tärkeää oli tilanteen näkyväksi tekeminen tiimin tasolla. Mikäli työkaverin tilanteeseen liittyi henkilökohtaisempia kuormitustekijöitä, työyksikössä haluttiin sopia kollegan kannustamisesta yhteydenottoon esihenkilöön myös näissä tilanteissa.

Taulukko 1. Työkaveria koskevan huolen puheeksi ottaminen.

1 ENNAKOI	
Yksilötaso	1. Minulla on ymmärrys työyksikköni perustehtävästä ja siitä, mitä kuuluu omaan ”tonttiin”. Tiedostan oman työn rajaamisen tärkeyden 2. Muistan, että työyhteisössämme kannatetaan asioiden rohkeaa puheeksiottamista, avointa puhetta, ja asioista puhumista niiden oikeilla nimillä 3. Kysyn työkaverilta hänen kuulumisiaan 4. Pidän huolen, että olen läsnä työkavereille, valmiina dialogiin ja pyrin keskittymään käsillä olevaan vuorovaikutustilanteeseen työkaverin kanssa. 5. Minulla on myös vastuu lähteä keskustelemaan omasta jaksamisesta. 6. Annan työkaverille positiivista palautetta, ja pyrin myös löytämään tapoja kehittävän ja rakentavan palautteen antamiseen.
Tiimi	Huolipuheemme ei kohdistuisi vain yhteen henkilöön, vaan tiimin jaksamiseen • Tiedostamme luottamuksen merkityksen haastavien asioiden puheeksiottamisen taustalla. Pyrimme rakentamaan ja vahvistamaan luottamusta mm. yhteisöllisyyden kautta. • Tyhy-iltapäivämme lisäävät yhteisöllisyyttä • Sitoudumme oman tiimin viikkopalavereihin ja järjestämme niille aikaa kalenterista • Haastavan asiakastapaamisen jälkeen pyrimme järjestämään purkutilanteen työkaverin kanssa ja tarjoamme siihen työkaverille mahdollisuuden • Kysymme työkaveria mukaan esimerkiksi lounaalle, mutta annamme ja sanoitamme myös mahdollisuuden kieltäytyä • Käymme säännöllisesti yhdessä läpi työtilanteet ja kalenterit (viikko)palavereissa • Pidämme yllä avointa puhetta työnjaollisista kysymyksistä, esimerkiksi ruuhkaisesta työtilanteesta ja pohdimme tiiminä, voisiko joku auttaa oman työtilanteen puitteissa
Esihenkilö	Muutaman kerran vuodessa esihenkilön johtama huolikysely, Havahu-lomake työntekijän itsearviointiin tai työhyvinvoinnin pikamittari SoteDialogit-hankkeesta.

2 TUNNISTA
• Työkaveri ei ole oma itsensä: Muutokset liittyen käytökseen, poikkeama aiempaan käytökseen • Havainto riittää: Ei jäädä miettimään muutoksen taustoja ”liikaa”, mahdollisimman aikaisessa vaiheessa asioiden esille nostaminen • Merkkejä, esim. ärtyisyys, asioiden unohtelu, sovittuja asioita jää tekemättä, keskittymiskyvyttömyys, virheet työtehtävissä, univaikeuksia • Eristäytyminen työyhteisöstä, ”yksintekeminen” • Ilo hävinnyt kasvoilta, itkuherkkyys, toistuva puhe väsymyksestä • Ulkoinen olemus muuttuu, omasta itsestä huolehtiminen jää.

3 TOIMI	
KYSYN AINA, JOS HUOLI HERÄÄ	• En mieti, että joku muu on jo kenties puuttunut asiaan Kysyn ensin aina suoraan henkilöltä, jota huolihavaintoni koskee, esimerkiksi: ”Mitä sinulle kuuluu?” tai ”Onko sinulla kaikki ok?” • Pidän mielessä, että esitän myös huoleni perusteen, esimerkiksi: ”Kun jäin miettimään, mitä sanoit edellisessä palaverissa…” • Kysyn mahdollisuuksien mukaan ensisijaisesti kasvotusten • Tiedostan asioiden etenemisestä sopimisen merkityksen, ettei asia ”vaan jää” • Esimerkiksi konkreettisessa ja akuutissa työtilanneruuhkassa kannustan työkaveria tekemään ruuhkautunut työtilanne näkyväksi sanomalla esimerkiksi: ”Otetaanko tämä lisääntynyt asiakasperheiden määrä yhdessä esille tiimissä?” • Mikäli työkaveri kertoo yksityisemmästä asiasta, kannustan tässäkin tilanteessa keskustelemaan esihenkilön kanssa ja tarjoudun myös tulemaan mukaan tähän keskusteluun. • Tarjoan työkaverille tukea sanomalla esimerkiksi: ”Soita tai tule juttelemaan, jos haluat puhua asiasta” • Pidän huolen, että palaan tarvittaessa asiaan ja jätän ”oveni auki” työkaverille • Tiedostan, että työyhteisössäni kannatetaan suoraa puhetta asianosaiselle ja samalla muistan, että jos itselläni on epävarma olo, voin konsultoida tarvittaessa esimerkiksi työterveyshuoltoa • Mikäli huoleni ei hälvene, otan huoleni esille myös esihenkilön kanssa • Saatuaan tietää huolesta, esihenkilö puuttuu tilanteeseen ja tekee yksilöllisiä järjestelyjä HAVAHU-toimintamallin mukaisesti.

4. Pohdinta

Artikkeli käsitteli SD-hankkeen aikana tehtyä kehittämistyötä, jonka aikana laadittiin lastensuojelun Työyksikköön toimintamalli työkaverin jaksamista koskevan huolen näkyväksi tekemiseen ja puheeksi ottamiseen. Aihe nousi Työyksikön henkilöstön keskuudesta yhteisesti pohdittuna toiveena. Tehty kehittämistyö ja sen tulokset tukevat aiempaa kirjallisuutta, jossa tähdennetään työyhteisön ja yhteisöllisyyden merkitystä henkilöstön työssä jaksamisessa (Ben-Zur & Michael 2007; Roos & Mönkkönen 2015; Salo ym. 2016; Mänttäri-van der Kuip 2020).

Kehittämistyöpajojen aikana useissa hankkeen kehittämiskohteissa tuli esille ristiriitaisiksi tulkittavia käsityksiä yhteisöllisyydestä. Joissakin työyhteisöissä kokemuksia yhteisöllisyydestä ja epävirallisia keskusteluja sinänsä oli paljonkin, mutta työpajoissa työntekijät pohtivat keskustelun aiheiden liikkuvan enemmänkin työn kannalta epäolennaisissa asioissa. Työntekijöiden vapaa-ajan asioista puhuminen voi toki synnyttää tunteen yhteisöllisyydestä ja ”hyvästä tiimihengestä”. Ongelmalliseksi tilanne muuttuu silloin, jos työtä koskevia ja haastavaksi koettuja teemoja varotaan ja kartellaan, koska keskustelujen fokuksen siirtymisen työhön pelätään rikkovan ”yhteisöllisyyttä”.

Omasta työtilanteesta ja omista työtehtävistä selviämisestä sekä kuormituksen tunteista ja työssä jaksamisesta puhuttaessa liikutaan sensitiivisellä alueella. Kehittämistyön aikana kehittäjälle tuli pohdittavaksi aiemmissa tutkimuksissa

esille tulleet jännitteisyys ja rajanvedot ilmiöiden ympärillä, jotka voidaan tulkita osin myös yksityisyyden ja yksilöllisyyden piiriin kuuluviksi (Pohjola 2008; Piippo, Husso, Hirvonen, Notko & Glumbikova 2021). Vaikeaksikin koetuista asioista ja niiden herättämästä huolesta puhuminen asiakastilanteissa on luonnollinen osa lastensuojelutyön arkea (Yliruka ym. 2018).

Työpajoissa käydyissä keskusteluissa konkretisoituivat erityishaasteet tilanteissa, joissa huoli koskeekin kollegaa. Haastavuuteen on havaittavissa monia eri tulokulmia. Voidaan esimerkiksi kysyä, onko kyseessä eräänlainen lukkiutunut tulkinta professionaalisuudesta ja kollegiaalisuudesta, jolloin erilaisista rooleista ja asemista ei neuvotella eikä niitä oteta ammattilaisten kesken samalla tavalla kuin palvelutapahtumassa, jossa osapuolina ovat ammattilainen ja asiakas. (Professionaalisuudesta ja kollegiaalisuudesta kunta-alan organisaatioissa; ks. Rostila, Mäntysaari, Suominen & Asikainen 2011.) Kyse voi olla myös liiallisesta ylilojaalisuudesta vertaisia kohtaan, jolloin kynnys ottaa puheeksi asioita työkavereiden kesken nousee hyvin korkeaksi (Syvänen 2003). Asiaa voi pohtia myös siitä näkökulmasta, voiko kollegaa koskevassa huolen puheeksiotossa estävänä tekijänä olla pelko ”Pandoran lippaan” avaamisesta (Spangaro, Poulos & Zwi 2011). Kysymisen pelätään päästävän kaiken pahan valloilleen ja omastakin työstään jo mahdollisesti kuormittunut työntekijä kokee jäävänsä yksin selvittämään asiaa. Tällöin joudutaan punnitsemaan asian esille ottamisen myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia.

Työyksiköön yhteisesti laaditun toimintaohjeen tavoitteena oli sanoittaa ja tehdä näkyväksi työhyvinvoinnin ilmiötä ja sen eri katvealueita koko työyhteisön asiana, josta on sekä lupa että oikeus, mutta myös velvollisuus puhua. Kehittämistyön palautteen perusteella jo aiheenvalinta ja työskentelyn aloittaminen olivat väliintulo haastavaan tilanteeseen, joka avasi tilaa hyvinvoinnista keskustelulle. Työyksikölle hankkeen lopussa tehdyssä työhyvinvointikyselyssä eräs vastaaja totesi huolien puheeksi ottamisesta seuraavaa.

> // Hankkeen kehittämistilaisuuksien myötä työhyvinvointiin liittyviä asioita on nostettu yhä enemmän esille ja teemaa pidetään hyvin tärkeänä. Näkisin, että saman teeman ympärillä voisimme jatkaa vielä yhteistä kehittämistä mm. laatimalla pelisääntöjä eri teemoista ison työyhteisön ollessa kyseessä.

Kehittämistyön lopputuloksena laadittu juliste työssäjaksamisen puheeksiotosta jaettiin jokaiselle työntekijälle huoneentauluksi toimimaan työyhteisön

ja sen henkilöstön arjessa läsnä olevaksi muistutukseksi aiheen tärkeydestä. Esihenkilöpalautteen perusteella mallintamisen prosessi oli koettu työyhteisössä pääosin positiivisena ja hyvää yhteishenkeä vahvistavana asiana.

Tämän artikkelin toivotaan olevan keskustelun avaus siihen, kuinka työyksikössä voidaan johtotason ja laajempien organisatoristen linjausten rinnalla kehittää työhyvinvointia henkilöstön omana toimintana. Tulokset rohkaisevat työyksiköiden sisäiseen kehittämistyöhön ja nostamaan esille työyhteisön ja sen vuorovaikutuksen merkityksen vahvistamista osana työkykyjohtamista.

Lähteet

Baldschun, A. 2014. The Six Dimensions of Child Welfare Employees' Occupational Well-Being. Nordic journal of working life studies 4(4), 69–87.

Ben-Zur, H., Michael, K. 2007. Burnout, social support, and coping at work among social workers, psychologists, and nurses: the role of challenge/control appraisals. Social Work in Health Care 45, 63–82.

Harrikari, T., Romakkaniemi, M., Fiorentino, V., Saraniemi, S., Tiitinen, L. & Leppiaho, T. 2021. Sosiaaliala ja koronaviruspandemia. Sosiaalialan ammattilaisille 2021 ja 2020 esitettyjen kyselyjen tuloksia. Rovaniemi: Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. https://lacris.ulapland.fi/ws/portalfiles/portal/21962140/Sosiaaliala_ja_koronapandemia_julkaisu46_3_.pdf (Viitattu 24.1.2022)

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta P. 2013. Onnistu palautteessa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Laamanen, K., Räsänen, T. & Juutilainen, A. 2016. Innostava uudistuminen ja kestävä kasvu. Tampere: Teknologiasäätiö.

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ -keskustellen työkuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Acta Universitas Tamperensis 1003. Tampere: Tampereen Yliopistopaino, Juvenes Print. http://urn.fi/urn:isbn:951-44-5949-0 (Viitattu 24.1.2022)

Mänttäri-van der Kuip, M. 2015. Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi ja toimintamahdollisuudet niukkuuden aikakaudella. Janus 23(3), 329–335.

Mänttäri-van der Kuip, M. 2020. Conceptualising Work-Related Moral Suffering – Exploring and Refining the Concept of Moral Distress in the Context of Social Work. The British Journal of Social Work 50(3),741–757. https://doi.org/10.1093/bjsw/bcz034 (Viitattu 24.1.2022)

Nyyssönen, L., Laulainen, S., Miettinen, J. & Hämäläinen, J. 2022. Työhyvinvoinnin johtaminen lastensuojelun sosiaalityössä – esihenkilöiden kokemuksia koronan aiheuttamasta poikkeusajasta. Teoksessa S. Syvänen, K. Loppela & R. Kolehmainen (toim.) Työyhteisöjen ja johtamisen dialoginen kehittäminen - Työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja uudistumisen tekijät. Tampere: Tampere University Press.

Perko, K. 2017. Leadership and employee well-being: A psychological perspective based on resource theories. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampere University Press. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0463-8 (Viitattu 24.1.2022)

Piippo, S., Husso., M., Hirvonen, P., Notko, M. & Glumbikova, K. 2021. Institutional and affective practices of domestic violence interventions in social work: Malignant positioning of victims. In M. Husso, S. Karkulehto, T. Saresma, A. Laitila, J. Eilola & H. Siltala (toim.) Violence, gender and affect. Interpersonal, institutional and ideological practices. Cham: Palgrave Macmillan, 113-135

Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. EU: UNIpress

Rostila, I., Mäntysaari, M., Suominen, T. & Asikainen, P. 2011. Sosiaalityön professionaalisuuden erot kuntaorganisaatioissa – Organisaatiokulttuurien ja organisaatioilmapiirien kirjo. Janus 19(2), 143–157. https://journal.fi/janus/article/view/50609 (Viitattu 24.1.2022)

Ruch, G., Turney, D. & Ward, A. 2018. Relationship-based social work. London: Jessica Kingsley Publishers.

Salo, P., Rantonen, O., Aalto, V., Oksanen, T., Vahtera, J., Junnonen, S-R., Baldschun, A., Väisänen, R., Mönkkönen, K. & Hämäläinen, J. 2016. Sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi. Sosiaalityön kuormittavuus, voimavaratekijät ja sosiaalityöntekijöiden mielenterveys. Helsinki: Työterveyslaitos.

Spangaro, J., Poulos, R. G. & Zwi, A.B . 2011. Pandora doesn't live here anymore: Normalization of screening for intimate partner violence in Australian antenatal, mental health, and substance abuse services. Violence and Victims 26, 130–144.

Syvänen, S. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkikohteena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 942. Tampere: Tampereen Yliopistopaino, Juvenes Print. https://urn.fi/urn:isbn:951-44-5704-8 (Viitattu 26.1.2022)

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino. http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2 (Viitattu 24.1.2022)

Valtioneuvosto 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019: Osallistava ja osaava Suomi – Sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Helsinki: Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31.

Wilén, L. 2018. Mitä kuuluu lastensuojelu? Lastensuojelun keskusliiton verkkojulkaisu, 4/2018. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto. https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/mitakuuluulastensuojelu2_19.8.pdf. (Viitattu 24.1.2022)

Yin, R. 2018. Case Study Research and Applications: Design and Methods, 6.p. London: SAGE.

Yliruka, L., Vartio, R., Pasanen, K & Petrelius, P. 2018. Monimutkaiset ja erityistä osaamista edellyttävät asiakastilanteet sosiaalityössä. Valtakunnallisen kyselyn tuloksia. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 2018/16.

9. Näyttöön perustuvan toiminnan kehittäminen lapsi- ja perhepalveluissa – teorian ja käytännön vuoropuhelu

Janissa Miettinen, Taru Kekoni, Virpi Jylhä,
Riikka Mauno ja Sanna-Riitta Junnonen

1. Johdanto

Näyttöön perustuvan toiminnan (jatkossa NPT) tavoitteena on laadukkaiden palveluiden ja asiakkaiden yhdenvertaisen kohtelun turvaaminen. Näyttöön perustuvan toiminnan tarkoituksesta ja määrittelystä on kuitenkin käytännön sosiaalityöntekijöiden ja sosiaalityön tutkijoiden parissa kansainvälisestikin ristiriitaisia näkemyksiä ja suhtautumistapoja. Ristiriitainen vastaanotto on voinut johtua siitä, että sosiaalityössä NPT:stä esiintyy virheellisiä käsityksiä ja ennakkoluuloja (Gambrill 2003). Voidaan kuitenkin esittää, että sosiaalityössä on meneillään eräänlainen paradigmavaihdos, jossa sosiaalityö tieteenalana ja ammatillisena käytäntönä pyrkii perustamaan toimintansa parhaaseen saatavilla olevaan tutkimustietoon (Gambrill 1999; Okpych & Yu 2014) ja määrittelemään mitä näyttöön perustuva toiminta sosiaalityön kontekstissa on.

Kiinnostus tutkimustiedon ja erityisesti vaikuttavuustiedon hyödyntämiseen on lisääntynyt lapsi- ja perhepalvelujen käytännön työssä. Siksi tämän artikkelin lähestymistavaksi on valittu teorian ja käytännön vuoropuhelu, jossa peilataan teoreettisia ideoita sekä terveydenhuollon puolelta saatuihin kokemuksiin näyttöön perustuvan toiminnan kehittämisestä että lapsi- ja perhepalvelujen käytännön sosiaalityön todellisuuteen.

Artikkelissa
1. määritellään näyttöön perustuva toiminta sosiaalityön kontekstissa,
2. kuvataan *The Joanna Briggs Institute Model for Evidence-Based Healthcare* -malli (jatkossa JBI-malli), joka on 2000-luvun alussa kehitetty ja viime vuosina päivitetty globaali näyttöön perustuvan toiminnan malli (Pearson, Wiechula, Court & Lockwood 2005; Jordan, Lockwood, Munn & Aromataris 2018) ja
3. arvioidaan mallin toimivuutta suomalaisissa lapsi- ja perhepalveluissa sekä
4. esitetään ehdotus mallin soveltamisesta sosiaalityön koulutuksessa.

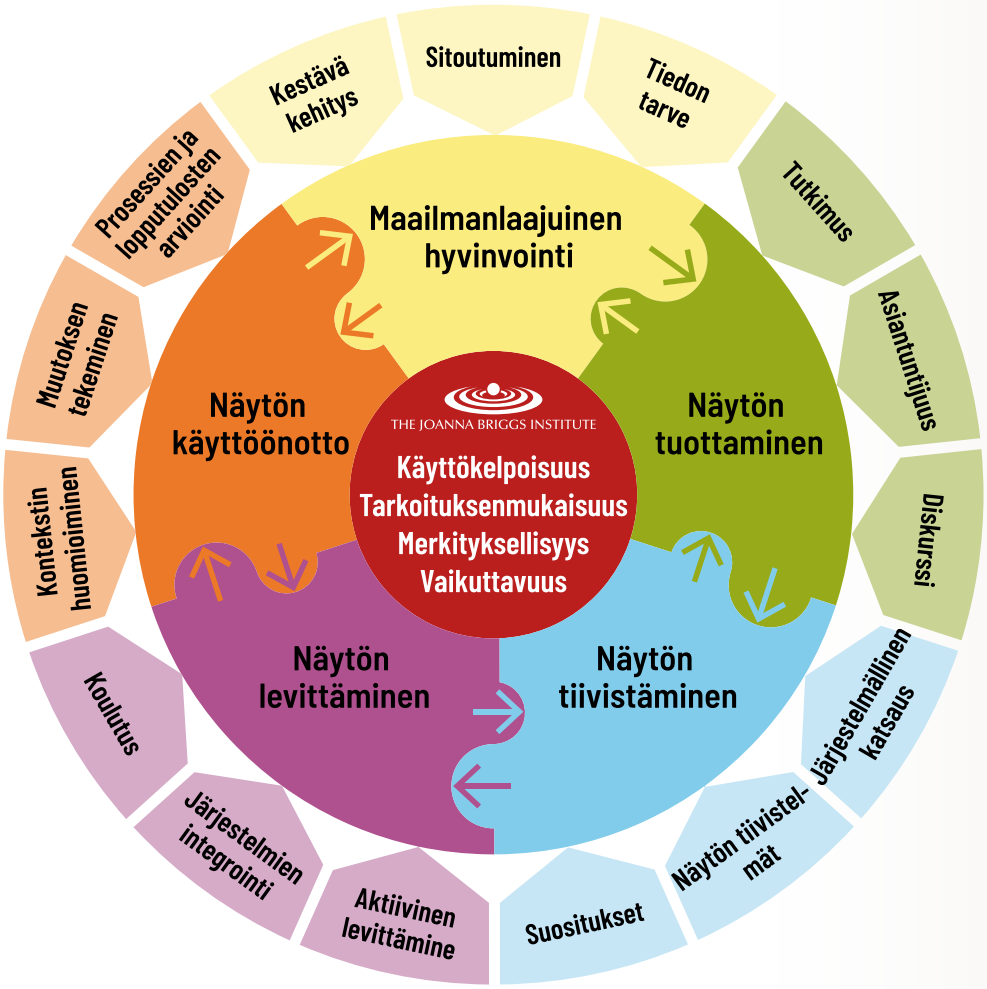
Käytännön esimerkkinä NPT:n kehittämisestä lapsi- ja perhepalveluissa kuvataan Kymenlaaksossa saatuja kokemuksia ja suunnitelmia tutkimusperustaisten toimintatapojen käyttöönoton malleista.

Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Socom yhdessä Kymsoten ja Eksoten kanssa kartoitti vuonna 2020 sosiaalityön osaamisen tarpeita kyselyllä, jonka pohjalta Kaakkois-Suomeen tullaan luomaan pysyvä rakenne sosiaalityön osaamisen koordinaatiosta. Sosiaalityön osaamisen koordinaatio tulee toimimaan Kaakkois-Suomessa vakiintuneena käytäntönä, jonka pohjalle voidaan rakentaa alueelle Sosiaalityön akatemia. Sosiaalityön akatemian tarkoituksena on edistää tieteellisen tiedon hyödyntämistä ja tutkimuksen yhteyttä sosiaalityön käytäntöön muodostamalla rakenteet tutkimuksen ja käytännön väliselle keskustelulle. Tavoitteena on sosiaalityön akatemian avulla vahvistaa sosiaalityön ammattilaisten osaamista jatkuvan oppimisen avulla vastaamaan tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollon ja alueen asiakkaiden tarpeita.

Artikkelin tarkoituksena on muodostaa käytännön sosiaalityön näkökulmasta hyödyllinen keskustelun avaus näyttöön perustuvan toiminnan kehittämiseksi lapsi- ja perhepalveluissa. Lisäksi artikkelissa tarkastellaan koulutuksen merkitystä NPT:n vakiinnuttamisessa ja tehdään ehdotus tarvittavista rakenteista sekä näyttöön perustuvan toiminnan metataitojen opettamisesta osana sosiaalityön opetussuunnitelmaa.

2. Näyttöön perustuvan toiminnan määrittely sosiaalityön kontekstissa

NPT voidaan kuvailla seuraavasti: “NPT on parhaan saatavilla olevan ja ajantasaisen tutkimusnäytön harkittua käyttöä palveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa”. Tässä näytöllä tarkoitetaan luotettavaksi arvioitua tutkimustietoa palveluiden tarkoituksenmukaisuudesta, käyttökelpoisuudesta merkityksellisyydestä ja vaikuttavuudesta kuvan 1 mukaisesti. JBI:n NPT-malli jakautuu viiteen osa-alueeseen: näytön tuottaminen, näytön tiivistäminen, näytön levittäminen, näytön käyttöönotto ja tavoitetilana sekä tiedontarpeiden lähtökohtana oleva maailmanlaajuinen hyvinvointi (Pearson ym. 2005; Jordan ym. 2018). Eri osa-alueiden tehtävät jakautuvat eri toimijoille, mikä eroaa aiemmin kuvatusta, abstraktimmasta näyttöön perustuvan toiminnan viiden vaiheen prosessista ja tarkennetuista sosiaalityön NPT-prosessimalleista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tarvitaan kansallisesti toimivat rakenteet tutkimusnäytön tuottamiseen ja tiivistämiseen käytännön työn tarpeisiin.



Kuva 1. JBI:n näyttöön perustuvan toiminnan malli (Hotus 2019) ja sen suhde NPT-prosessiin.

Tutkimusnäytön puuttuessa voidaan käyttää asiantuntijoiden konsensusta. NPT todentuu asiakkaan ja ammattilaisen välisissä kohtaamisissa ja päätöksenteossa. Päätöksenteon tilanne näyttäytyy sosiaalityöntekijän työssä hyvin monen tasoisena. Sosiaalityöntekijä joutuu työssään tekemään sekä lakisääteisiä päätöksiä että asiakastyön käytäntöön liittyviä ratkaisuja. NPT:n avulla pyritään vahvistamaan juuri jäljempää, sosiaalityön asiakastyöhön sisältyvää, tosiasiallista päätöksentekoa. Näyttöön perustuvassa päätöksenteossa huomioidaan 1) paras mahdollinen tieto huomioiden ajantasainen tutkimusnäyttö, 2) asiakkaan näkemykset ja arvot, 3) ammattilaisen asiantuntijuus ja kokemus sekä 4) toimintaympäristö ja olosuhteet (Sackett, Rosenberg, Gray, Haynes & Richardson 1996; DiCenso, Cullum & Ciliska 1998 Korhonen, Jylhä, Korhonen & Holopainen 2018, 10). Pyrkimys yhteiseen päätöksentekoon ja siihen liittyvät tekijät sosiaalityöntekijän työssä ovat seikkoja, joita

tulee nostaa esiin sosiaalityöntekijöiden päätöksentekoon liittyen. Ammattilaisen asiantuntijuus ja kokemus ovat tärkeä osa NPT-päätöksentekoa. Ne auttavat häntä hahmottamaan kokonaistilanteen, yhdistämään edelliset tietolähteet päätöksentekoon ja tekemään päätöksen yhteistyössä asiakkaan kanssa. Työntekijän asiantuntemus tietolähteiden yhdistämisessä toimintaympäristössä tarvitsee vahvaa tukea johtamiselta ja työyhteisöltä tilanteessa, missä arjen sosiaalityötä haastaa kelpoisten ja työkokemuksella varustettujen sosiaalityöntekijöiden puute.

Sosiaalityössä NPT-käsitteistö ja sen kannatus ei ole vielä vakiintunut. Suomessa on tehty aloitteita NPT:n puolesta, käyttäen käsitettä ”näyttöön perustuva käytäntö” (NPK; Korteniemi & Borg 2008; Raunio 2010). Hübnerin (2016) mukaan NPT ei kuitenkaan ole päässyt samoin kuin Ruotsissa vakiintumaan Suomen sosiaalipalveluissa, erityisesti koska Suomesta on puuttunut hallinnon ja NPT:n vahvojen kansainvälisten keulahahmojen kiinteä yhteys, sosiaalityön tutkimuksessa on arvostettu vahvemmin laadullista käytäntötutkimusta ja sosiaalityöntekijät ovat luottaneet korkean akateemisen koulutuksen tuottamaan kompetenssiinsa. Näyttöön perustuva toiminta on lisäksi toisinaan virheellisesti käsitteellistetty kapeasti ainoastaan empiirisesti tai tutkimuksellisesti tuettujen interventioiden toteuttamiseksi (Drisco & Grady 2015), vaikka alun perin tarkoitettiin näyttöön perustuvan toiminnan prosessimallia (Sackett ym. 2000). Alun perin NPT määriteltiin 5-vaiheisena, laajana päätöksentekoon kietoutuvana prosessina, johon sisältyvät seuraavat askeleet: 1) tiedon tarpeen määrittely kysymykseksi, 2) kysymykseen vastaavan parhaan tutkimusnäytön paikantaminen, 3) tutkimusnäytön luotettavuuden ja käytettävyyden kriittinen arviointi, 4) kriittisen arvioinnin integrointi kliinisen asiantuntemuksen avulla potilaan arvoihin ja tilanteeseen ja 5) itsearviointi askeleiden 1–4 toteuttamisen vaikuttavuudesta ja tehokkuudesta sekä pyrkimys jatkuvaan kehittymiseen (emt. 3–4). Tätä lääketieteen parissa kehitettyä yksittäisen ammattilaisen päätöksentekoprosessiin kohdistuvaa mallia on kritisoitu sosiaalityössä ajatellen, että se esimerkiksi rajoittaisi sosiaalityöntekijän ammatillista harkintaa. NPT alkuperäisessä muodossaan koettiin keittokirjamaiseksi ja yksinkertaistavaksi, jolloin se ei sopisi asiakkaiden monimutkaisiin tilanteisiin (Webb 2001, Regehr, Stern & Shlonsky 2007, 409). On kuitenkin esitetty, että jos NPT määritellään prosessina alkuperäislähteiden filosofista asennoitumista kunnioittaen (Sackett ym. 1996), se täyttää sosiaalityön ammattieettiset koodit ja ammatilliset standardit (Gambrill 2003, Talentia 2017). Sosiaalityön tutkimuskirjallisuudessa NPT-prosessin vaiheita on myös täsmennetty myöhemmin lisää (Drisco 2014).

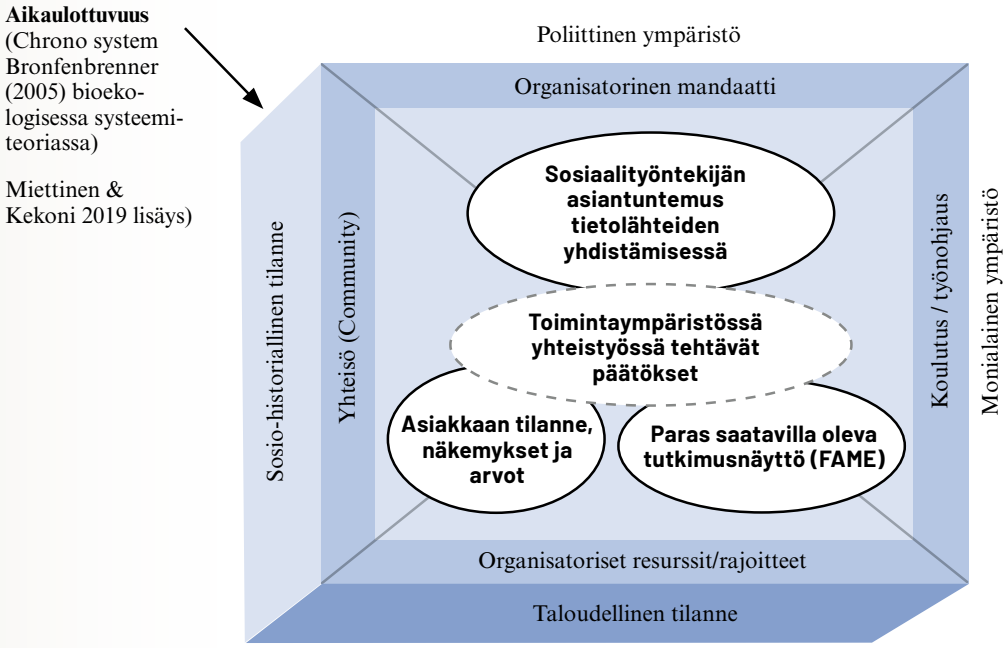
Jotta saavutetaan toteuttamiskelpoinen ymmärrys siitä, mitä NPT on ja kuinka sitä voidaan käytännössä toteuttaa, esitämme, että sosiaalityössä on ajankohtaista ja hyödyllistä määritellä jokseenkin kiistanalainen näytön (Rubin & Parrish 2007, 112–113) ja edelleen näyttöön perustuvan toiminnan käsite ja ala laajemmin. Tässä voisi hyödyntää kansainvälisen näyttöön perustuvaa toimintaa terveydenhuollossa

edistävän JBI:n näyttöön perustuvan toiminnan mallia (JBI 2021, kuva 1), jonka tavoitteena ja lähtökohtana on maailmanlaajuinen hyvinvointi. Mallin keskellä oleva FAME-viitekehys viittaa NPT:ssa tarvittavan tutkimustiedon eri näkökulmiin, joista tarvitaan näyttöä. Nämä näkökulmat ovat 1) käyttökelpoisuus kyseessä olevassa toimintaympäristössä (*feasibility)*, 2) tarkoituksenmukaisuus kyseisessä tilanteessa (*appropriateness*), 3) merkityksellisyys asiakkaalle (*meaningfulness*) ja 4) palvelun tai toiminnan vaikuttavuus (*effectiveness*) (Jordan ym. 2018). Näyttöön perustuva toiminta määritellään mallissa päätöksenteoksi, jossa huomioidaan edellä esitetyt neljä näkökulmaa ja päätökset perustuvat parhaaseen näyttöön, asiakkaan toimintaympäristöstä tuotettuun tietoon, toimintaympäristön eri toimijoiden tuottamaan tietoon sekä ammattilaisen asiantuntemukseen. Malli tarjoaa päivitetyn, kokonaisvaltaisen NPT-prosessin kuvauksen näytön tuottamisesta sen käyttöönottoon ja hyödyntämiseen (Munn, Stern, Porritt, Lockwood, Aromataris & Jordan 2018). NPT:n toteuttamisessa ainoa tärkeä kysymys ei siis suinkaan liity toimenpiteiden ja palveluiden vaikuttavuusnäyttöön ja tämän näytön lajin kannalta luotettavimpien tutkimusasetelmien määrittelyyn. Sackett ym. totesi jo vuonna 1996 pääkirjoituksessaan ”Näyttöön perustuva lääketiede ei rajoitu kokeellisiin asetelmiin ja meta-analyyseihin”, että päätöksenteossa asiakkaan tulee käyttää näyttöä, joka vastaa esitettyyn kliiniseen kysymykseen (Sackett ym. 1996). Erilaisin menetelmin tuotettua tutkimustietoa tarvitaan, koska käytännön päätöksenteossa näyttöä myös tarkastellaan eri näkökulmista. Parhaan tutkimusnäytön palvelun merkityksellisyydestä asiakkaalle tuottavat laadullisiin tutkimuksiin perustuvat järjestelmälliset katsaukset, kun taas määrälliset tutkimusasetelmat tuottavat tietoa palveluiden vaikuttavuudesta (Korhonen ym. 2013).

On tärkeää huomata, että JBI-mallissa vastuu koko NPT-prosessista tutkimusten menetelmällisen laadun arvioinnista, ei siis ole yksittäisellä ammattihenkilöllä, vaan prosessin eri vaiheet jakautuvat eri toimijoille. Esitämme, että myös sosiaalityössä NPT:n toteutumiseksi käytännössä tarvitaan kansallisesti toimivat rakenteet tutkimusnäytön tuottamiseen ja tiivistämiseen käytännön työn tarpeisiin. Näytön tuottaminen viittaa tutkimustyöhön ja se nähdään mallissa yliopistojen ja tutkimuslaitosten tehtävänä. Näytön tiivistäminen tarkoittaa järjestelmällisten katsausten ja näytön tiivistelmien laatimista käytännön työn tueksi tärkeistä aiheista. Tätä työtä tehdään tutkimusorganisaatioiden lisäksi usein myös käytännön työtä tekevissä organisaatioissa. Näytön levittäminen tarkoittaa koulutusta, näyttöön perustuvan tiedon integroimista järjestelmiin sekä aktiivista tiedon levittämistä profession sisällä. (Munn ym. 2018.) Sosiaalityössä tätä toteuttaisivat korkeakoulut, asiantuntijaorganisaatiot ja käytännön työtä tekevät organisaatiot.

Sosiaalityön käytännön ammattihenkilöt tulevat mukaan prosessiin näytön käyttöönottovaiheessa. Näytön käyttöönotto ilmentyy esimerkiksi yhtenäisten käytäntöjen kehittämisen kautta. Niillä tarkoitetaan tietyn palvelukokonaisuuden

määrittelyä yhdenmukaiseksi ajantasaista tutkimusnäyttöä hyödyntäen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että samanlaisessa tilanteessa olevat asiakkaat saavat yhtenäisiä palveluita riippumatta siitä, missä he asioivat. Näyttöön perustuvien yhtenäisten käytäntöjen tavoitteena on vähentää palveluiden perusteetonta vaihtelua esimerkiksi alueittain. On kuitenkin hyvä huomata, että lähtökohtana on asiakkaan yksilöllinen tilanne ja olosuhteet, jolloin perusteltua vaihtelua asiakkaan tilanteen mukaisesti voi esiintyä. Yhtenäiset käytännöt eivät siis tarkoita palvelujen tasapäistämistä, vaan yhteistyössä toteutettavassa näyttöön perustuvassa päätöksenteossa ovat mukana Kuvassa 2 esitetyt osa-alueet: asiakkaan tilanne, ammattilaisen asiantuntemus ja ajantasainen paras tutkimusnäyttö, johon yhtenäiset käytännöt perustuvat.



Kuva 2. Näyttöön perustuvan toiminnan malli sosiaalityössä (mukaillen Regehr, Stern & Shlonsky 2007, 411).

Kuva 2 osoittaa, miten NPT:n toteuttaminen lapsi- ja perhepalvelujen toimintaympäristössä määritellään ja pohjautuu Regehrin, Sternin ja Shlonskyn (2007, 411) yhdessä paikallisten käytännön sosiaalityön toimijoiden kanssa kehittämään laajennetun kontekstisidonnaisen näyttöön perustuvan toiminnan malliin. Se kohdentuu NPT-prosessin käyttöönottovaiheeseen, jossa keskiössä on tutkimusnäyttöön tai yhtenäiseen käytäntöön perustuvasti yhteistyössä tehtävät päätökset toiminnasta ja palveluista asiakkaan ongelmatilanteen ratkaisemiseksi tai lieventämiseksi. Toimintaympäristössä yhteistyössä tehtävä päätöksenteko tarkoittaa sitä, että sosiaalityöntekijän asiantuntemus eri tietolähteiden (asiakkaan tilannetieto, paras

saatavilla oleva tutkimusnäyttö, toimintaympäristöä käsittelevä tieto) yhdistämisessä yhdistyy asiakkaan kokemukselliseen asiantuntijuuteen, näkemyksiin ja arvoihin. Yhteistyössä tehtävän päätöksenteon tuloksena on näyttöön perustuvan toiminnan toteuttaminen harkiten asiakkaan tilanteessa. Kuva havainnollistaa lisäksi sitä, että lapsi- ja perhepalvelujen työntekijöiden toiminta, toteuttamat ja myöntämät palvelut ovat systeemisesti yhteydessä esimerkiksi lastensuojeluyksikön tai organisaation, kunta- ja yhteiskuntatason sosiohistoriallisiin käytänteisiin ja resursseihin (Shlonsky & Benbenishty 2014, 8–11). Kuvaan lisätyn aikaulottuvuuden mukaisesti, kaikki NPT:n toteuttamisen osatekijät ja sitä ehdollistavat olosuhteet ja resurssit ovat kehittyneet nykyisenkaltaisiksi ajan kuluessa, niillä on oma historiansa ja ne voivat edelleen muuttua.

NPT:n kehittämistä ei siis voi jättää yksittäisten työntekijöiden vastuulle vaan on syytä laajemmin määritellä, mitkä tehtävät NPT-prosessissa kuuluvat kansalliselle tasolle, mitkä kuntaorganisaatioille. Työntekijöiden vastuulla on NPT:n toteuttaminen yhteistyössä asiakkaiden kanssa, minkä mahdollistamiseksi organisaation tulee ottaa vastuuta NPT-lähestymistavan vakiinnuttamisesta yhtenäisiä käytäntöjä kehittämällä. Tähän tarvitaan näyttöön perustuvan toiminnan ymmärrystä ja asiakaslähtöistä ajattelua. Tässä tärkeässä roolissa ovat organisaatioiden johtajat, asiantuntijat ja ammattihenkilöt, jotka voivat luotsata NPT:a tukevaa kulttuuria ja sen toteutumista eteenpäin omalla esimerkillään ja toiminnallaan. Myös työntekijöiden osaamista on kehitettävä niin, että näyttöön perustuvia käytäntöjä voidaan ottaa haltuun ja toimimattomista käytännöistä opittaisiin luopumaan. Osaamisella on keskeinen rooli näyttöön perustuvan toiminnan edistämisessä sekä kehittämistä tarvitsevien kohteiden tunnistamisessa työntekijän työssä. Organisaatiot voivat luoda rakenteita, joilla pystytään hyödyntämään eri ammattilaisten osaamista.

Yhtenäisistä käytännöistä on suurin hyöty silloin, kun havaitaan, että toteutuneissa käytännöissä on suurta vaihtelua, jonka seurauksena asiakkaat eivät samoissa tilanteissa saa samanlaista palvelua tarpeitaan vastaavasti. Kyse on siis myös alueellisen tasa-arvon toteutumisesta. Yhtenäisten käytäntöjen kehittäminen alkaa nykyisten käytäntöjen kuvaamisesta ja tiedontarpeiden tunnistamisesta. Nykykäytännön arvioinnin tarve voi tulla esille esimerkiksi lainsäädännön uudistumisen, uuden tutkimustiedon julkaisemisen tai toimintaan liittyvän palautetiedon tai asiakkaan tekemän valituksen kautta. Tämän jälkeen edetään toimintamallin suunnitteluun tutkimustietoa hyödyntäen ja arvioidaan kehitetyn toimintamallin käyttökelpoisuus yksikössä. Käyttöönottovaiheen jälkeen on tärkeää myös seurata ja arvioida käytännön toteutumista ja tarvittaessa päivittää käytäntöä tutkimustiedon päivittyessä tai olosuhteiden esimerkiksi lainsäädännön muuttuessa. (Korhonen ym. 2018.)

3. Näyttöön perustuvan toiminnan soveltuvuus lapsi- ja perhepalvelujen arkeen

Seuraavaksi pohditaan edellä käsiteltyjen teoreettisten määritelmien soveltuvuutta ja soveltamista käytännössä lapsi- ja perhepalvelujen käytännön työssä. Prosessimainen ymmärrys NPT:stä soveltuu hyvin käytännön sosiaalityön asiakasprosessiin (Miettinen & Kekoni 2019). Keskeinen ero lapsi- ja perhepalvelujen tavanomaiseen työskentelytapaan ja -prosessiin on näyttöön perustuvan päätöksenteon malli. Näyttöön perustuvan päätöksenteon malli kuvaa tilannetta, jossa ammattihenkilö tekee päätöksiä asiakkaan palveluista yhteistyössä hänen kanssaan. Hän arvioi palveluntarpeen ja tunnistaa siihen liittyvän tutkimustiedon ja yhtenäisen toimintamallin perusteella vaihtoehdot, jotka huomioivat asiakkaan tilanteen, näkemykset ja arvot sekä toimintaympäristön mahdollisuudet (esim. lainsäädäntö). Myös koko työskentelyn läpäisee parhaaseen tutkimusnäyttöön perustuva lähestymistapa. Sosiaalityöhön on kuitenkin vakiintunut vain vähän näyttöön perustuvia käytänteitä, koska tutkittua tietoa palvelujen, menetelmien ja toimintatapojen vaikuttavuudesta on niukasti. Tietoa puuttuu myös menetelmien käyttökelpoisuudesta, tarkoituksenmukaisuudesta ja merkityksellisyydesta asiakkaalle kyseessä olevissa tilanteissa ja toimintaympäristöissä. Haasteena on se, että tutkimus ja vaikuttavat käytänteet ovat myös hajallaan, eikä niistä ole riittävästi tietoa saatavilla käytännön työntekijöille. Lisäksi sosiaalityössä ei ole historiallista pohjaa näyttöön perustuville käytänteille eikä nopeita ratkaisuja asiakkaiden monitahoisiin ja kompleksisiin ongelmiin. (Heino 2020, 18–19.)

Rakenteellisten edellytysten, kuten esihenkilön, organisaation ja organisaatiokulttuurin piirteiden vaikutus NPT:n vakiintumiseen on havaittu terveydenhuollossa (Sandström ym. 2011). Käytännössä organisaatio luo mahdollisuudet näyttöön perustuvalle toiminnalle. Toisaalta organisaatiossa vallalla oleva kulttuuri voi myös olla esteenä näyttöön perustuvan toiminnan toteutumiselle. Näyttöön perustuvan toiminnan toteutumiseen tarvitaan sitä arvostava työyhteisö, hallinnollinen tuki, tarvittavat laitteet ja ohjelmistot sekä edellytykset tutkimusnäytön hyödyntämiselle toiminnassa ja päätöksenteossa. (Korhonen ym. 2018). Luonnollisesti riittävät henkilöresurssit ovat yksi tärkeä tekijä. Esimerkiksi Kymenlaaksossa on ollut suuria rekrytointihaasteita sosiaalityöntekijöiden työhön. Sosiaalityöntekijöiden virkoihin on lain vaatimat edellytykset, kuten myös sijaisuuksiin. Konkreettisena esimerkkinä on Kymsoten vuoden 2021 alkuvuoden rekrytoinnit. Avoinna oli 18 sosiaalityöntekijän virkaa tai viran sijaisuutta. Hakijoita oli keskimäärin yhtä paikkaa kohden 2, vaihdellen 1–4 hakijan väliltä. Kelpoisia hakijoita oli keskimäärin 0,67 henkilöä avoinna ollutta tehtävää kohden vaihdellen 0–3 hakijan välillä. On huomioitava, että lähes 40 prosenttiin sosiaalityöntekijän viroista tai sijaisuuksista ei ollut yhtään hakijaa, ei edes sijaispätevää. Resurssipulan lisäksi Kymenlaakson alueella ei ole

sosiaalityön yliopistollista koulutusta, ja etäisyydet sosiaalityön opetusta antaviin yliopistoihin ovat suhteellisen pitkät.

Tällä hetkellä sosiaalityön kentässä on nähtävissä erityispiirteitä ja muutoksia, kuten jatkuvasti päivittyvät erityislait, rakenneuudistukset, asiakaskunnan (lapset ja nuoret, ikääntyneet) kasvaneet erityishaasteet ja muutoksessa oleva tapa tehdä työtä. Nämä edellyttävät erityisen huomion kiinnittämistä sosiaalityöhön. Kymenlaaksossa ja Etelä-Karjalassa on lähdetty ratkaisemaan rakenteiden puuttumista sosiaalityön osaamisen koordinaatiolla. Se sisältää maakuntien sosiaalityön osaamisen kehittämisen, jossa hyödynnetään tutkimukseen ja systemaattisesti kerättyyn tietoon perustuvaa tietoa sekä vahvistetaan kokonaisvaltaista sosiaalityön asemaa Kymenlaaksossa ja Etelä-Karjalassa. Sosiaalityön osaamisen koordinaation tehtävänä on maakunnallisten osaamisen tarpeiden kartoittaminen, sosiaalityön koulutuksen kehittäminen yhdessä toimijoiden kanssa, sosiaalisen raportoinnin käytäntöjen luominen, sosiaalityön akatemian luominen sekä sisältöjen ja tavoitteiden työstäminen. Lisäksi tehtävänä on koordinoida yhteistyötä eri toimijoiden välillä.

Tavoitteena on edistää tieteellisen tiedon hyödyntämistä ja tutkimuksen yhteyttä sosiaalityön käytäntöön muodostamalla rakenteet tutkimuksen ja käytännön väliselle keskustelulle. Näin sosiaalityön akatemia antaisi mahdollisuuden alan innovaatioiden ja uudenlaisten NPT-toimintatapojen kehittämiselle tuoden mukanaan uusinta tutkimusperustaista tietoa alueelle. Kun tutkittu tieto vahvistaa sosiaalityön osaamista ja yhtenäiset NPT-toimintamallit vakiintuvat, alueen asiakkaat saavat yhdenmukaisemmin oikea-aikaista ja oikein kohdennettua palvelua. Näin vastataan paremmin alueen asukkaiden tarpeisiin. Nämä toimenpiteet tulevat oletettavasti myös nostamaan sosiaalityön imagoa ja alueen kiinnostavuutta sosiaalialan työnhakijoiden keskuudessa.

Sosiaalityön identiteetin muutos yhteiskunnan sekä palvelurakenteen uudistuksessa on merkittävää ja tästä syystä siihen on sosiaalityössä myös varauduttava. Edellä käsiteltyihin haasteisiin peilaten NPT:n vakiintuminen perhepalvelujen ja lastensuojelun sosiaalityöhön edellyttää organisatorisia linjauksia ja toimenpiteitä niin, että vastuu NPT:n toteuttamisesta ei jää yksittäiselle sosiaalityöntekijälle, vaikka työntekijän orientaatio osin ohjaakin hänen työtään. JBI:n näyttöön perustuvan toiminnan mallissa vaiheistetaan selkeästi se, miten NPT on mahdollista toteuttaa ja juurruttaa myös sosiaalityöhön, mistä edellä kuvattu sosiaalityön osaamisen koordinaatiopyrkimys on eräs mahdollinen esimerkki. Organisaation taustavaikutukset päätöksentekoon liittyen ovat sosiaalityössä merkittäviä. Työyhteisöt luovat käytänteitä ja organisaatioissa saattaa elää vakiintuneita menetelmiä ja käytänteitä, joiden pohjalta sosiaalityöntekijä tekee päätöksiä suhteessa lapsi- ja perhepalveluiden asiakkaaseen. Näitä käytänteitä ohjaavat myös tulevaisuuden sote rahoitukseen

liittyvät tekijät. Siksi enää ei voida puhua pelkästään yksittäisen sosiaalityöntekijän päätöksenteosta vaan organisaation ja palveluiden rahoitukseen liittyvistä taustatekijöistä. Yksittäisen asiakkaan näkökulmasta on erityisen tärkeää saada NPT-päätöksenteko kohtaamaan asiakkaan tarve ja tavoitella yhteisen päätöksenteon mallia riippumatta taustavaikuttajista.

4. Lastensuojelun sosiaalityön näyttöön perustuvan toiminnan vakiinnuttaminen

Jotta tulevat sosiaalityöntekijät osaavat hyödyntää NPT:tä osana sosiaalityön asiakastyötä, on sitä opiskeltava jo sosiaalityön yliopistotasoisessa koulutuksessa. Koulutuksen aikana opiskelijoiden tulisi ymmärtää, mitä NPT:llä sosiaalityötä ja etenkin sen päätöksentekoa määrittävänä prosessina tarkoitetaan ja miten sitä voidaan soveltaa käytännön sosiaalityössä. Asiakkaan ja sosiaalityöntekijän välisissä kohtaamisissa sosiaalityöntekijä tekee monen tasoisia puheeksi ottamiseen ja siinä hetkessä tapahtuvaan asiakkaan tilanteen arviointiin liittyviä päätöksiä suhteessa asiakkaaseen. Tämän esiin tuominen ja sosiaalityöntekijöiden kouluttaminen tietoiseen ja läpinäkyvään päätöksentekoon olisi erityisen tärkeää, kun mietitään tehtyjä päätöksiä tilanteissa, missä asiakkaan ja sosiaalityöntekijän näkemykset eroavat. Onko sosiaalityöntekijä tällöin varmasti tietoinen valinnoistaan ja niihin liittyvistä päätöksistään, jotka toteutuvat vuorovaikutussuhteessa asiakkaan kanssa? Valtakunnallisesti käyttöönotettu lastensuojelun systeeminen toimintamalli on esimerkki siitä, miten on nostettu esiin asiakkaan ja sosiaalityöntekijän väliseen suhteeseen liittyviä merkityksiä ja suhteen muodostumiseen liittyviä tekijöitä. Tällöin merkityksellisemmäksi suhteen muodostumisen näkökulmasta ja yhteisen päätöksenteon näkökulmasta tulevat sosiaalityöntekijän tekemät päätökset liittyen vuorovaikutukseen, puheeksi ottamiseen ja suhteen muodostamiseen tarvittavien menetelmien käyttöön.

NPT:tä voi opettaa esimerkiksi case-perustaisena opetuksena osana sosiaalityön teoreettista opetusta tai simulaatio- ja draamaperustaista opetusta. Aitoihin asiakastapauksiin kiinnittyen NPT:tä voidaan opettaa myös osana sosiaalityön käytännönopetusta. (vrt. Drisco & Grady 2018.) Käytännönopetuksessa on kyse sosiaalityön opetussuunnitelman mukaisesta ohjatusta opiskelusta, joka on vahvasti sidoksissa sosiaalityön tieteellisteoreettiseen opetuksen kokonaisuuteen. (Karvinen-Niinikoski, Hoikkala & Salonen 2007, 36; Tuohino, Pohjola & Suonio 2012; Sosnet 2019, 4) Sosiaalityön käytännönopetuksessa ammattikäytännöt, työmenetelmät, teoriatieto, tutkimuksellinen työote ja tiedontuottamisen näkökulmat muodostavat sosiaalityön koulutuksen ammatillisen osaamisen kokonaisuuden (Sosnet 2019, 4), missä keskiössä on käytännön työhön liittyvien analyyttisten valmiuksien, tutkimustiedon sekä kokeilu- ja kehittämistoiminnan keskinäinen suhde (Tuohino ym. 2012,

12–15; Sosnet 2019, 4). Tähän määritelmään perustuen esittelemme, kuinka NPT:n opettamisen voisi kiinnittää sosiaalityön käytännönopetukseen esimerkiksi kehittämällä käytännönjaksoille oppimistehtäviä, joissa tutkimustietoa tulisi etsiä, soveltaa ja implementoida osana asiakas- tai asiantuntijatyötä sosiaalityön käytännöissä.

NPT:n haltuunotto osana sosiaalityön käytännönopetusta voisi tapahtua esimerkiksi niin, että NPT-prosessin opiskelu kiinnittyisi sosiaalityön kolmeen, kansallisella tasolla suhteellisen samansisältöisenä toteutuvaan käytännönjaksoon ja olisi kumulatiivisesti opintojen mukaisesti edistyvää (Miettinen & Kekoni 2019) taulukon mukaisesti.

Taulukko 1. Näyttöön perustuvan toiminnan opetus osana sosiaalityön käytännön opetusta.

Sosiaalityön käytäntö 1 Perusopintojen 1–2 viikon mittainen käytännönjakso, 5 op.	Sosiaalityön käytäntö 2 Aineopintojen 6–9 viikon käytännönjakso, 10 op.	Sosiaalityön käytäntö 3 Syventävän vaiheen 10–12 viikon mittainen käytännönjakso, 15 op.
• **Oppimistavoite**: Opiskelija tunnistaa sosiaalityön käytännön työstä ilmiöitä, joista voi etsiä näyttöä tutkimuskirjallisuudesta. • **NPT-tehtävä**: Seminaariesitys tai kirjallinen ryhmätyö, jossa tunnistetaan ja nimetään jokin sosiaalityön kohdeilmiö, ja esitellään ja arvioidaan siihen liittyvää tutkimusnäyttöä.	• **Oppimistavoite**: Opiskelija osaa arvioida kriittisesti asiakkaan tilannetta ja siihen liittyvää parasta tutkimusnäyttöä ja tuottaa näitä yhdistämällä asiakaslähtöisen asiakassuunnitelman. • **NPT-tehtävä**: Kuvataan NPT prosessin toteutuminen yhden asiakastyössä kohdatun asiakkaan kohdalla (Kuinka yhdistetään asiakkaan tilannetieto, paras saatavilla oleva tutkimusnäyttö, sosiaalityöntekijän ammatillinen asiantuntemus sekä toimintaympäristöä käsittelevä tieto asiakasta koskevan päätöksenteon ja suunnitelman perustaksi).	• **Oppimistavoite**: Opiskelija hallitsee ja kykenee soveltamaan näyttöön perustuvan toiminnan prosessia sosiaalityön asiakastyössä. • **NPT-tehtävä**: Yksilöllinen kehittämistehtävä, johon sisältyy NPT-prosessin kuvaus tietyn asiakasryhmän tai muun sosiaalityön kohdeilmiön osalta. Kehittämistehtävä sisältää ilmiön ja siihen kiinnittyvän tutkimusnäytön arvioinnin sekä NPT- prosessin kokonaisuuden tarkastelun ja arvioinnin sosiaalityön käytäntöjen kehittämisen näkökulmasta.

Sosiaalityön koulutuksen tulisi tuottaa osaamista ja laajat valmiudet näyttöön perustuvan toiminnan soveltamiseen. Valmiuksia ovat esimerkiksi tutkimuksen laadun arviointi sekä itse NPT-prosessin hallinta osana asiakastyötä ja siihen liittyvää päätöksentekoa. NPT-prosessin työskentelyotteen vakiintumiseksi on tärkeää opettaa sen toteuttamista paitsi sosiaalityön opiskelijoille koulutuksen aikana (Van der Zwet, Beneken Genaamd Kolmer & Schalk 2016), myös jatkuvana koulutuksena (Gromoske & Berger 2017). Kiinnittämällä NPT:n opetus käytännönopetukseen voidaan myös opiskelijoiden avulla viedä NPT-osaamista heidän käytännönjakson

paikkoihinsa ja näin sosiaalityön käytäntöihin. Myös Sosiaalialan osaamiskeskukset voivat luontevasti mahdollistaa jatkuvan koulutuksen esimerkiksi sosiaalityön aamukahvien tai kohdennettujen seminaarien kautta.

Kaakkois-Suomessa sosiaalityön akatemian avulla vahvistetaan ammattilaisten osaamista vastaamaan tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastarpeita. Akatemialla vastataan niin nykyisiin kuin tulevaisuuden tarpeisiin: se luo edellytykset osaamisen kehittämiselle ja sosiaalialan työntekijöiden jatkuvalle oppimiselle ja elinikäisen oppimisen ajatukselle. Tavoitteena on vahvistaa sosiaalialan työntekijöiden osaamista ja antaa välineitä vastata yhteiskunnan muutoksiin, pyrkien lisäämään sosiaalityön henkilöstön työssä jaksamista, hyvinvointia ja alalla sekä alueella pysymistä.

5. Pohdinta ja johtopäätökset

Artikkelissa esitimme, että NPT:n toteuttaminen Suomen lapsi- ja perhepalveluissa on mahdollista ja toivottavaa. Käsittelimme myös NPT-lähestymistavan vakiintumiseen liittyviä edellytyksiä ja esteitä. Lisäksi nostamme esille jo pitkäaikaiset pyrkimykset sosiaali- ja terveysalan uudistumiseen ja asiakaskeskittyneisiin, moniammatillisiin ja integroituihin palveluketjuihin. Sosiaali- ja terveydenhuollon moniulotteisessa toimintaympäristössä vaikuttavuustiedon ja sitä tukevan muun tutkimusnäytön käyttöönotto ja näyttöön perustuva yhtenäisten käytäntöjen kehittäminen on pitkä ja eri ammattilaisten vuoropuhelua edellyttävä suunnitelmallinen prosessi (Korhonen ym. 2018).

Keskeistä on NPT-paradigmavaihdokseen liittyvän muutosvastarinnan selättäminen sosiaalityön käytännön työntekijöiden ja tutkijoiden parissa. Kun sosiaalityötä kehitetään eteenpäin tutkimukseen perustuvana professiona, se tarkoittaa myös NPT-työotteen eli ammatillisen NPT-kulttuurin vahvistumista sosiaalityössä (Soydan & Palinkas 2014). Lapsi- ja perhepalvelujen esihenkilöt ovat tässä keskeisiä arvojohtajia ja suunnannäyttäjiä. Tarvitaan ammatillista kulttuuria, jossa ymmärretään NPT:n arvo sosiaalityön asiakkaille ja että se ei vähennä sosiaalityöntekijöiden ammatillisuutta vaan muuttaa sen painopistettä. Tällaista kulttuuria voidaan kehittää NPT taidot huomioivan sosiaalityön tutkinto-opetuksen ja käytännön sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien jatkuvan koulutuksen avulla. Taitojen kehittämisen tulisi muodostua jatkumoksi, missä koulutuksen ohella organisaatioissa olevat tukirakenteet ja tietoa arvostava johtaminen tukevat näyttöön perustuvien menetelmien käyttöönottoa. Sosiaalityöhön tarvitaan lisäksi NPT toteuttamista tukevat valtakunnalliset rakenteet. Tarkastelimme kehittämisprosessia Kymenlaakson tilanteen kautta ja kuvasimme Kaakkois-Suomen sosiaalityön akatemian esimerkkinä NPT kehittämisen mahdollistavista rakenteista. Sosiaalityön koordinaatio ja

tulevaisuudessa sosiaalityön akatemia tuovat uusinta tutkimusperustaista tietoa alueelle ja mahdollistavat alan innovaatioiden kehittämisen tutkimusnäyttöön perustuen. Näin voidaan vahvistaa sosiaalityön ammattilaisten osaamista vastaamaan tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastarpeita vahvana kumppanina terveydenhuollon rinnalla.

Sosiaalityöhön voidaan tehdä uusia palvelusuosituksia ja -ohjeita, jotka edistävät yhtenäisten käytäntöjen kehittämistä organisaatioissa. Sosiaalityön näyttöön perustuvien palvelusuositusten ja -ohjeiden voi olettaa nousevan käytännön työssä vahvemmin terveydenhuollon hoitosuositusten (Käypä hoito -suositukset ja Hotus-hoitosuositukset) rinnalle myös tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -toiminnan ja sote-integraation kautta. Jälkimmäisen osalta ihanteellisesti tulevaisuudessa päästään tarkastelemaan NPT:a asiakkaan palvelukokonaisuuden näkökulmasta professioiden sijaan. Näyttöön perustuvan toiminnan tulisi olla osa hyvinvointialueiden toimintaa, jotta laadukkaiden palveluiden toteutuminen asiakkaiden tarpeiden mukaisesti voidaan varmistaa.

Lähteet

Bronfenbrenner, U. (toim.) 2005. Making human beings human: bioecological perspectives on human development. Thousand Oaks: Sage Publications cop.

DiCenso, A., Cullum, N. & Ciliska, D. 1998. Implementing evidence-based nursing: some misconceptions. Evidence-Based Nursing 1(2), 38–39.

Drisko, J. & Grady, M. 2018. Teaching evidence-based practice using cases in social work education. Families in Society 99(3), 269–282.

Drisco, J. 2014. Research evidence and social work practice: the place of evidence-based practice. Clinical Social Work Journal 42(2), 123–133.

Drisco, J. & Grady, M. 2015. Evidence-Based Practice in social work: A contemporary perspective. Clinical Social Work Journal 43(3), 274–282.

Gambrill, E. 1999. Evidence-based practice: an alternative to authority-based practice. Families in society 80(4), 341–350.

Gambrill, E. 2003. From the Editor: Evidence-based practice: Sea change or the emperor's new clothes? Journal of Social Work Education 39(1), 3–23.

Gromoske, A & Berger, L. 2017. Replication of a Continuing Education Workshop in the Evidence-Based Practice Process. Research on Social Work Practice 27(6), 676–682.

Heino T. (toim.) 2020. Mikä auttaa? Tutkimusperustaiset ja käytännössä toimivat työmenetelmät teininä sijoitettujen lasten hoidossa. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen raportti 12/2020. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-569-8. (Viitattu 17.6.2021)

Hotus 2019. Materiaalipankki. https://www.hotus.fi/materiaaliapankki/ (Viitattu 17.6.2021)

Hübner, L. 2016. Reflections on knowledge management and evidence-based practice in the personal social services of Finland and Sweden. Nordic Social Work Research 6 (2), 114–125.

JBI approach to EBHC 2021. https://jbi.global/jbi-approach-to-EBHC (Viitattu 7.6.2021)

Jordan, Z., Lockwood, C., Munn, Z. & Aromataris, E. 2018. Redeveloping the JBI Model of Evidence Based Healthcare. International Journal of Evidence-Based Healthcare 16(4), 227–241.

Karvinen-Niinikoski, S. & Hoikkala, S. & Salonen, J. 2007. Tutkintorakenneuudistus sosiaalityön koulutuksessa. Sosiaalityön valtakunnallinen hanke 2003–2006. SOSNET julkaisuja 1/2007. Rovaniemi: Valtakunnallinen sosiaalityön yliopistoverkosto. http://www.sosnet.fi/loader.aspx?id=d7323d1d-a65c-4168-85ba-33e3ce093182 (Viitattu 17.6.2021)

Korhonen, A., Hakulinen-Viitanen, T., Jylhä, V. & Holopainen, A. 2013. Meta-synthesis and evidence-based health care--a method for systematic review. Scandinavian Journal of Caring Science 27(4), 1027–1034.

Korhonen, A., Jylhä, V., Korhonen, T. & Holopainen, A. 2018. Näyttöön perustuva toiminta. Tarpeesta tuloksiin. Helsinki: Skhole.

Korteniemi, P. & Borg, P. 2008. Kohti näyttöön perustuvaa ammatillista käytäntöä? Stakes, Työpapereita 23/2008. Helsinki.

Miettinen, J. & Kekoni, T. 2019. Philosophy of evidence-based approach in social work studies. Buibri workshop 02.04.19, julkaisematon *PowerPoint*-esitys.

Munn, Z., Stern, C., Porritt, K., Lockwood, C., Aromataris, E. & Jordan, Z. 2018. Evidence transfer ensuring end users are aware of, have access to, and understand the evidence. International Journal of Evidence-Based Healthcare 16(2), 83–89

Okpych, N. & Yu, J. L-H. 2014. Historical analysis of evidence-based practice in social work: The unfinished journey toward an empirically grounded profession. Social Service Review 88(1), 3–58.

Pearson, A., Wiechula, R., Court, A. & Lockwood, C. 2005. The JBI model of evidence-based healthcare. International Journal of Evidence-Based Healthcare 3(8), 207–215. https://doi.org/10.1111/j.1479-6988.2005.00026.x (Viitattu 7.6.2021)

Raunio, K. 2010. Onko näyttöön perustuvalla käytännöllä tulevaisuutta sosiaalipalveluissa? Janus 18(4), 387–395.

Regehr, C., Stern, S. & Shlonsky, A. 2007. Operationalizing evidence-based practice: The development of an institute for evidence-based social work. Research on Social Work *Practice 17*(3), 408-416.

Rubin, A. & Parrish, D. 2007. Views of Evidence-Based Practice Among Faculty in Master of Social Work Programs: A National Survey. Research on Social Work Practice 17(1), 110–122.

Sackett, D. L., Rosenberg, W. M. C., Gray, J. A. M., Haynes, R. B. & Richardson, W. S. 1996. Evidence based medicine: what it is and what it isn't: It's about integrating individual clinical expertise and the best external evidence. BMJ 312(7023), 71–72.

Sackett, D. L., Straus, S. E., Richardson, W. S., Rosenberg, W. & Haynes, B. 2000. Evidence-based medicine. How to practice and teach EBM. 2.p. Edinburgh: Churchill Livingstone.

Sandström B., Borglin G., Nilsson R. & Willman A. 2011. Promoting the implementation of Evidence-Based practice: a literature review focusing on the role of nursing leadership. Wordviews Evidence Based Nursing 8(4), 212–223.

Schlonsky, A. & Benbenishty, R. 2014. From evidence to outcomes in child welfare. In A. Shlonsky, A. & R. Benbenishty (eds.) From evidence to outcomes in child welfare: An international reader: New York: Oxford Press, 3–23.

Sosnet 2019. Sosiaalityön käytännönopetuksen osaamistavoitteet ja oppimisen arviointikriteerit. Rovaniemi: Valtakunnallinen sosiaalityön yliopistoverkosto Sosnet. https://www.sosnet.fi/loader.aspx?id=8c930c59-4220-47c4-8d95-953101d04722 (Viitattu 17.6.2021)

Soydan, H. & Palinkas, L. 2014. Evidence-based practice in social work. Development of a new professional culture. Abingdon: Routledge.

Talentia 2017. Arki, arvot ja etiikka. Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. https://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/ (Viitattu 17.6.2021)

Tuohino, N., Pohjola, A. & Suonio, M. 2012. Sosiaalityön käytännönopetus kohti tutkimusperustaista työelämäsuhteissa oppimista. Teoksessa N. Tuohino, A. Pohjola & M. Suonio (toim.) Sosiaalityön käytännönopetus liikkeessä. SOSNET julkaisuja 5/2012. Rovaniemi: Valtakunnallinen sosiaalityön yliopistoverkosto. https://www.sosnet.fi/loader.aspx?id=64b15976-1b21-4e9d-9ae7-a4c60543ea88 (Viitattu 17.6.2021)

Webb, S. 2001. Some considerations on the validity of evidence-based practice in social work. British Journal of Social Work 31(1), 57–79.

Van der Zwet, R. J. M., Beneken Genaamd Kolmer, D. M. & Schalk, R. 2016. Social workers' orientation toward the evidence-based practice process: A Dutch survey. Research on Social Work Practice 26(6), 712–722.

10. Lastensuojelun työhyvinvoinnin mittaaminen ja tulokset

Piia Seppälä, Laura Nyyssönen, Janissa Miettinen, Juha Hämäläinen ja Andreas Baldschun

1. Johdanto

Työterveyslaitos on määritellyt työhyvinvoinnin turvalliseksi, terveelliseksi ja tuottavaksi työksi, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Optimaalisessa työhyvinvoinnin tilassa työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja katsovat työn tukevan elämänhallintaa. Työhön liittyvät psykososiaaliset tekijät voivat muodostua työhyvinvointia ylläpitäviksi ja edistäviksi voimavara- ja suojatekijöiksi tai työhyvinvointia uhkaaviksi kuormitustekijöiksi. Psykososiaaliset kuormitus- ja riskitekijät ovat työn sisältöön ja työkontekstiin liittyviä tekijöitä, jotka voivat uhata sekä psyykkistä että fyysistä työhyvinvointia. (Mäkiniemi, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine 2014.) Työhyvinvoinnin tutkimuksessa voidaan erottaa erilaisia lähestymistapoja, tutkimusasetelmia, metodeja ja teoreettisia lähtöpisteitä.

Työhyvinvointi on ilmiönä kompleksinen, mikä vaikeuttaa sen käsitteellistämistä, mittaamista ja selittämistä. Sekä teoreettisissa että empiirissä mallinnuksissa sen on nähty koostuvan useista osatekijöistä (Baldschun, Töttö, Hämäläinen & Salo 2016; Baldschun 2018). Siihen liittyy ammattialakohtaisia erityispiirteitä, ja tutkimuksissa on kiinnitetty paljon huomiota yksilö- ja työyhteisötason tekijöiden monimutkaiseen kudelmaan ilmiön selittämisessä (Mäkiniemi ym. 2014). Työssäjaksamisen edistämisessä on usein pidetty ensisijaisena työn organisointia ja työyhteisöä (Huovila & Talonen 2017). Työhyvinvointia on tutkittu paljon ammattiryhmäkohtaisesti, jolloin huomiota on voitu kiinnittää ammattiryhmälle tunnusomaisen työn erityispiirteisiin työhyvinvoinnin ehtoja ja edistämistä tarkasteltaessa.

Lastensuojelun huolena on pitkään ollut työntekijöiden kuormittuneisuus suuren työtaakan vuoksi (Wilén 2018). Sekä kansainväliset että kotimaiset tutkimukset osoittavat, että lastensuojelun alalla painottuvat useat psykososiaaliset kuormitustekijät, kuten jatkuvat muutokset, eettiset ristiriidat, aikapaine, haastavat asiakastilanteet ja väkivallan uhka (Bride, Jones & MacMaster 2007; Juby & Scannapieco 2007; Van Hook & Rothenberg 2009; Tham & Meagher 2009; Zosky 2010; Hamama 2012; Lizano & Mor Barak 2012; McFadden, Campbell & Taylor 2015; Travis, Lizano & Mor Barak 2016; Antonopoulou, Killian & Forrester 2017; Baldschun, Hämäläinen, Töttö, Rantonen & Salo 2017; McFadden, Mallett & Leiter 2018).

Vaikka eri maista saaduissa kokemuksissa lastensuojelutyön kuormittavuudesta ja muista työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä on paljon yhteistä, työhyvinvoinnin kansainvälistä tutkimusta vaikeuttaa osaltaan se, että eri ammattiryhmien työn organisointi ja reunaehdot vaihtelevat maakohtaisesti.

Tutkimusten valossa näyttää siltä, että laajalti eri maissa lastensuojelussa sekä laajemmin vaativissa sosiaalialan tehtävissä työmäärä ja työn vaatimukset voivat olla kohtuuttomia. Kotimainenkin tutkimus osoittaa, että työn vaativuuden, erityisesti työn määrän ja aikapaineiden, on todettu kuormittavan sosiaalityöntekijöitä Suomessa. Asiakastyön riittämättömät resurssit on tunnistettu kuormittavaksi tekijäksi. Liiallinen työmäärä voi aiheuttaa työntekijälle kokemuksen, ettei koskaan selviydy työstään tai että työmäärän takia ei kykene hoitamaan työtehtäviä ammatillisten arvojen edellyttämällä tavalla. Työn vaativuuden, työssä koettujen järkyttävien kokemusten ja psyykkisen kuormittuneisuuden on todettu lisäävän sekundaaritraumatisoitumisen riskiä. Suojaaviksi tekijöiksi on puolestaan havaittu työntekijän tietoisuustaidot ja kyky tunteiden eriyttämiseen sekä työyhteisön sosiaalinen pääoma. (Hämäläinen & Niemelä 2006; Saarinen, Blomberg & Kroll 2012; Mänttäri-van der Kuip 2016; Salo ym. 2016; Talentia 2017). Vaikka Suomessa on toistaiseksi verrattain vähän tutkittu sosiaalialalla työskentelevien työhyvinvointia, tarjolla on tutkimustietoa, joka mahdollistaa verrattain kattavan kokonaiskuvan muodostamisen.

Tutkimukset viittaavat siihen, että muihin ammattiryhmiin verrattuna sosiaalityössä on erityistä kuormittavuutta. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa sosiaalityöntekijät kokevat työssään enemmän stressiä verrattuna opettajiin ja terveydenhuollon ammattilaisiin (Goodwin, Ben-Zion, Fear, Hotopf, Stansfeld & Wessely 2013). Suomalaisilla ja ruotsalaisilla sosiaalityöntekijöillä on sairauspoissaoloja enemmän kuin verrokkiammattiryhmillä (Rantonen, Alexanderson, Pentti, Kjeldgård, Hämäläinen, Mittendorfer-Rutz, Kivimäki, Vahtera & Salo 2016), ja ainakin suomalaisten sosiaalityöntekijöiden sairauspoissaolojen on todettu johtuvan mielenterveyden ongelmista useammin kuin muilla ammattiryhmillä (Salo, Rantonen, Aalto, Oksanen, Vahtera, Junnonen, Baldschun, Väisänen, Mönkkönen & Hämäläinen 2016). Suomessa sosiaalityöntekijöitä kuormittavat erityisesti kiireinen työtahti, suuret asiakasmäärät, työyhteisön ongelmat ja rooliristiriidat työssä ja suomalaiset sosiaalityöntekijät ovat työssään merkittävästi kuormittuneempia verrattuna muihin Pohjoismaihin (Saarinen, Blomberg & Kroll 2012). Vaikka yksittäiset tutkimukset tarjoavat monipuolista tietopohjaa, jonka perusteella voidaan erottaa työn kuormitustekijöitä ja työhyvinvoinnin ehtoja sosiaalialalla, kuormittavuuden syy-seuraussuhteiden tunnistaminen ilmiökentässä on haasteellista, samoin työn luonnetta koskevien alaspesifien tekijöiden nimeäminen.

Lastensuojelun erityispiirteenä on merkittävä työn eettinen kuormittavuus (Mänttäri-van der Kuip 2020). Eettistä kuormitusta syntyy, kun asiakkaan saamat palvelut ovat puutteellisia sen seurauksena, että työntekijä ei kykene toimimaan ammattietiikan edellyttämällä tavalla (Talentia 2017). Taustalla on usein työn edellyttämien resurssien riittämättömyys (Mänttäri-van der Kuip 2016). Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden on todettu kokevan suurempaa työuupumusta ja sekundaaritraumatisoitumista kuin muilla sosiaalityön alueilla työskentelevien työntekijöiden (Hamama 2012; McFadden, Campbell & Taylor 2015; Baldschun ym. 2017). Kaikkiaan lastensuojelun työntekijöillä on alhaisempi työtyytyväisyys ja enemmän työpoissaoloja kuin muilla sosiaalihuollon ammattilaisilla. Lisäksi lastensuojelun työntekijät kokivat organisaation asettamat rajoitukset työlle merkittävimpänä verrattuna muihin sosiaalihuollon ammattilaisiin. Lastensuojelun työntekijöiden on ollut vaikeampi selvitä työkuormituksesta, ja he kokivat työlle tarjotun tuen riittämättömämmäksi. (Collins 2008; Coffey, Dugdill & Tattersall 2004.)

Itse työn luonteesta nousevien kuormitustekijöiden lisäksi työn organisatoriset puitteet näyttäytyvät työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisinä tekijöinä. Paikallisella organisaatiorakenteella on todettu olevan vaikutusta lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden kokemaan stressiin ja yleiseen hyvinvointiin. Esimerkiksi johtavien työntekijöiden suurempi määrä, johdon tarjoama laajempi tuki, säännöllinen reflektointi esihenkilön kanssa, koulutusmahdollisuudet sekä työskentely pienissä tiimeissä, joissa kaikki asiakastapaukset jaetaan, on tunnistettu työntekijöiden matalampaan stressitasoon yhteydessä oleviksi tekijöiksi verrattuna muihin organisaatiomalleihin (Antonopoulou, Killian & Forrester 2017). Riittävän johtamisen lisäksi työajan hallinta, työnohjaus ja mahdollisuus osallistua yksikön päätöksentekoon ovat työhyvinvointia tukevia tekijöitä (Baldschun ym. 2017). Työhyvinvoinnin tutkimuksessa onkin kiinnitettävä huomiota työn sisällön ja työtehtävien luonteen lisäksi myös sen organisatorisiin puitteisiin. Vastaavasti työhyvinvoinnin edistämisessä on usein kyse vaikuttamisesta ulkoisiin työoloihin, erityisesti työn organisoinnin ja organisatoristen puitteiden kehittämisestä.

Tämän artikkelin tarkoituksena on käsitellä lastensuojelun työhyvinvoinnin mittaamisen tavoitteita ja erilaisia mittaamisen tapoja. Aluksi tarkastellaan aikaisempien tutkimusten valossa, miten lastensuojelun työhyvinvointia on tähän asti mitattu kansainvälisellä tasolla. Artikkelissa tuodaan esille, minkälaisia etuja erilaisiin mittaamisen tapoihin liittyy sekä minkälaisia haasteita nämä sisältävät. Artikkelissa kuvataan SoteDialogit-hankkeessa (jatkossa SD-hanke) tuotettuja lastensuojelun työhyvinvoinnin mittareita ja esitellään niiden tuloksia. Tarkoituksena on myös pohtia, miten lastensuojelun työhyvinvoinnin itsearviointimittaria voitaisiin hyödyntää tarkoituksenmukaisesti käytännön lastensuojelutyössä työntekijöiden työhyvinvoinnin tilan seuraamiseksi ja edistämiseksi.

2. Lastensuojelun työhyvinvoinnin mittaaminen

2.1. Aiemmat tutkimukset lastensuojelun työhyvinvoinnin mittaamisesta

Lastensuojelutyöntekijöiden työhyvinvointia mittaavat tutkimukset ovat keskittyneet sekä yksilön ominaisuuksien että organisaatiorakenteiden ja työhyvinvoinnin yhteyden tutkimiseen (Nelson-Gardell & Harris 2003; Baldschun ym. 2017). Tutkimusten tarkoituksena on ollut tarkastella ja vahvistaa työhyvinvointiin vaikuttavia yksilötason tekijöitä sekä organisatorisia tekijöitä (Strand, Spath & Bosco-Ruggiero 2010; Zosky 2010; Antonopoulou, Killian & Forrester 2017). Osa tutkimuksista on pyrkinyt työhyvinvointia kuvaavan mallin luomiseen (Baldschun ym. 2016) tai kehittämiseen (McFadden, Mallett & Leiter 2018). Myös mittaamisen metodologisia haasteita on tarkasteltu kuten esimerkiksi eettisen ahdistuksen mittaamisen vaikeutta (Mänttäri-van der Kuip 2017). Merkittävä osa tutkimuksista on keskittynyt negatiivisten tulosten kuvaamiseen eli työhyvinvointia heikentävien tekijöiden tarkastelemiseen. Osa tutkimuksista on kuitenkin keskittynyt tarkastelemaan työhyvinvointia positiivisesta näkökulmasta, jolloin tarkoituksena on ollut tunnistaa työhyvinvointia edistäviä tekijöitä (Antonopoulou, Killian & Forrester 2017; Baldschun ym. 2017). Osaan tutkimuksista on pelkän tiedonhankinnan lisäksi sisältynyt myös pyrkimystä kehittää alalla työskentelevien työoloja, mikä on ohjannut työhyvinvoinnin mittaamista ja tutkimusasetelmien rakentamista.

Lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvointia käsittelevät tutkimukset ovat olleet pääasiassa kyselytutkimuksia. Työhyvinvointia on mitattu erilaisilla mittareilla, ja samassa tutkimuksessa on usein hyödynnetty erilaisia, usein valmiita mittareita. Juby & Scanna-Pieco (2007) ovat käyttäneet tutkimuksessaan ainoastaan itse räätälöityä kyselyä. Antonopoulou, Killian & Forrester (2017) ja Rossrucker (2008) ovat hyödyntäneet valmiin mittarin lisäksi omia kyselyjään.

Tutkimuksissa yleisimmin käytetty mittari on ollut Maslachin *Burnout Inventor* (MBI) (Drake & Yadama 1996; Decker, Bailey & Westergaard 2002; Heisig, Dalbert & Schweikart 2009; Zosky 2010; Hamama 2012; Lizano & Mor Barak 2012; Travis, Lizano & Mor Barak 2016; McFadden, Mallett & Leiter 2018). Mittari sisältää 22 oirekohtaa työuupumukseen liittyen, jotka jakautuvat kolmeen ala-asteikkoon määrittäen burnout-oireyhtymän seuraavilla käsitteillä: emotionaalinen uupumus, depersonalisaatio ja henkilökohtainen saavutus (Paradise 1983).

Work-Family-Conflict -asteikkoa on käytetty mittarina useissa lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvointia käsittelevissä tutkimuksissa (Nissly, Mor Barak & Levin 2005; Lizano & Mor Barak 2012; Travis, Lizano & Mor Barak 2016).

Work-Family-Conflict Scale käsittää viisi teemaa, ja asteikkona on käytetty 7-portaista Likert-asteikkoa. Kysymyksissä kartoitetaan vastaajan henkilökohtaisia kokemuksia työstä ja perhe-elämästä. Mittarin tarkoituksena on arvioida erityisesti työn vaikutusta perhe-elämään. (Netemeyer, Boles & McMurrian 1996.)

QPS-Nordic-kysymyspatteristoa on myös käytetty mittarina tutkimuksissa (Tham & Meagher 2009; Tham 2007; Kruzich, Mienko & Courtney; 2014). *QPS-Nordic*-yleiskysely kartoittaa työn psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä, ja vastauksia on mahdollista verrata laadukkaaseen ja monipuoliseen malliaineistoon, jonka avulla omassa työyhteisössä havaitut poikkeamat voidaan havaita (Wännström, Peterson, Åsberg, Nygren & Gustavsson 2009).

Professional Quality of Life -mittaria on käytetty lastensuojelun työntekijöiden työuupumusta käsittelevissä tutkimuksissa (Van Hook & Rothenberg 2009; Sprang, Craig & Clark 2011). Kysely mittaa työn tuottamaa myötätuntotyydytystä ja -väsymystä sekä työn aiheuttamaa loppuun palamista ja sekundaaritraumatisoitumista auttamistyössä (Stamm 2010).

General Health -kyselyä (GHQ-12) on käytetty lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvoinnin tilan (Coffey, Dugdill & Tattersall 2004) ja siihen vaikuttavien tekijöiden tarkastelemisessa (Antonopoulou, Killian & Forrester 2017). GHQ-12-kysely on laajasti käytetty mittari, joka kartoittaa vastaajan psyykkistä kuormittuneisuutta 12 kysymyksellä (Hankins 2008).

Kotimaisen Kunta 10-tutkimuskyselyjen muuttujapatteristoja on hyödynnetty kahdessa tutkimuksessa (Baldschun ym. 2016; Baldschun ym. 2017). Kunta 10-tutkimus on Työterveyslaitoksen johtama monivuotinen seurantatutkimus, jossa seurataan kunta-alan työntekijöiden, kuten sosiaalityöntekijöiden hyvinvointia ja työelämän kehittymistä useassa Suomen kunnassa. Kyselyt käsittävät esimerkiksi työn kuormittavuuteen, vaikutusmahdollisuuksiin ja työaikojen hallintaan sekä työyhteisöön ja johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Kyselyissä tiedustellaan myös monia terveyteen, terveyskäyttäytymiseen ja hyvinvointiin liittyviä asioita. (Salo ym. 2016.)

Kaiken kaikkiaan lastensuojeluspesifejä lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvointia tarkastelevia mittareita ei aikaisemmissa tutkimuksissa ole käytetty. Joissakin tutkimuksissa on kuitenkin hyödynnetty spesifejä mittareita sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnin mittaamiseen. Bride, Jones & MacMaster (2007) ovat tutkimuksessaan tarkastelleen lastensuojelun työntekijöiden sekundaarista traumaperäistä stressiä, missä ovat käyttäneet yhtenä mittarina *Professional Organizational Culture Questionnaire – Social Work* (POCQ-SW) -kyselyä arvioidakseen organisaatiokulttuurin eri ulottuvuuksia ala-asteikkojen avulla. Shier, Graham, Fukuda, Brownlee, Kline, Walji & Novik (2012) ovat tutkimuksessaan tarkastelleet

lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttavia henkilökohtaisia ja ammatillisia tekijöitä, missä ovat käyttäneet *Social Worker Satisfaction* -kyselyä yhtenä mittarina. Kysely kartoittaa 5-portaisella Likert-asteikolla sosiaalityöntekijöiden tyytyväisyyttä työhön ja sosiaalityön ammattiin. Kyselyssä tiedustellaan tyytyväisyyttä organisaatioympäristöön, ammattijärjestöihin ja työmäärään.

2.2. Lastensuojelun työhyvinvoinnin mittarin kehittäminen

Kun tarkoituksena on muodostaa lastensuojelun työhyvinvoinnin mittari, keskeistä on huomioida ne työtehtävät ja työskentelyolosuhteet, joissa lastensuojelun työntekijät työskentelevät. Laajasti tarkasteltuna lasten hyvinvointia edistetään ja ongelmia ehkäistään monilla eri yhteiskunnan toimialoilla, kuten päivähoito- ja varhaiskasvatuspalveluissa, koulussa ja harrastustoiminnassa. Myös lastensuojelu on laaja kokonaisuus käsittäen lapsi- ja perhekohtaisen lastensuojelun, jota toteutetaan silloin kun lapsi ja perhe ovat lastensuojelun asiakkaina (Lastensuojelulaki 417/2007 3 §; jatkossa LsL). Lastensuojelun asiakkaana olevalle lapselle tulee nimetä lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä (LsL 13b §), joka vastaa lapsi- ja perhekohtaisesta lastensuojelun toteuttamisesta käsittäen eri työprosessit, aina lastensuojeluasian vireille tulosta jälkihuoltoon asti. Lastensuojelun keskeisin periaate on lapsen edun toteutuminen, jota lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän on valvottava koko asiakkuuden ajan (LsL 4 §, 24 §).

Lastensuojelun työhyvinvoinnin mittarin tulee huomioida työhyvinvoinnin peruselementit ottaen lisäksi huomioon lastensuojelutyön erityisyyden. Ratkaisuna tähän haasteeseen SD-hankkeessa muodostettiin lastensuojelun työhyvinvointikysely (jatkossa LaSu-kysely), jossa mittariin sisällytettiin ensin muuttujia aiemmin tutkimuksissa (Syvänen 2003; Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015; Syvänen, Loppela, Tikkamäki 2019) testatuista, yleisesti työyhteisöjen hyvinvointia mitanneista kyselyistä. Näin ollen LaSu-kyselyyn haluttiin sisällyttää yleistä työhyvinvoinnin mittauksen perinnettä. Mittarin lastensuojelu erityiset muuttujat määriteltiin SD-hanketyöntekijöiden tutkimustietoon pohjautuvan asiantuntemuksen (mm. Baldschun 2018), vuonna 2019 hankkeessa toteutetun kirjallisuushaun tutkimuksen (N=32) sekä lastensuojelutyössä ja hankkeen kehittämisorganisaatioista saatujen kokemusten perusteella.

Suomessa vallitsee periaatteellisesti laajan lastensuojelutyön viitekehys, jossa lastensuojelutehtävän toteuttamista tukevat universaalit palvelut ja sosiaalivakuutusjärjestelmä ja tehtävän toteuttamiseen osallistuvat useat ammattiryhmät. Lastensuojelutyön alaa ja lastensuojelun työyhteisöä on vaikea määritellä täsmällisesti. Tästä syystä SD-hankkeessa kehiteltyä lastensuojelun työhyvinvoinnin mittaria ei koettu tarkoituksenmukaiseksi kohdistaa ainoastaan lastensuojelun

sosiaalityöntekijöille. Hankkeen kehittämisorganisaatioissa lastensuojelun ja perhepalvelujen virastotyössä työntekijöitä ovat sosiaalityöntekijöiden lisäksi sosiaaliohjaajat. Lastensuojelutyötä tekevät myös lastensuojelulaitoksissa työskentelevät sosiaaliohjaajat ja muu kasvatushenkilöstö. Kotiin annettavissa palveluissa työskentelevät pääsääntöisesti perhetyöntekijät. Näillä työntekijöillä on kullakin omat toimenkuvansa ja työtehtävänsä, joiden kautta lapsi- ja perhekohtainen lastensuojelu toteutuu tarkoituksenmukaisesti. Kun kohderyhmä ja sen toimenkuvat ovat näinkin heterogeenisiä, vaikeuttaa se työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden ja tilanteiden määrittelyä niin, että kysymykset sopisivat kaikkien eri tehtävissä toimivien tilanteisiin. LaSu-kyselyssä tämä otettiin huomioon siten, että mittarista karsittiin pois vain tietylle ammattiryhmälle, kuten virastotyötä tekeville sosiaalityöntekijöille, sopivat kysymykset.

LaSu-kysely on toteutettu samansisältöisenä hankkeen alku- ja loppuvaiheessa. Ensimmäisen mittauskerran tarkoituksena oli kartoittaa lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa hankkeen kehittämistoimenpiteitä ajatellen. Kyselyn tuloksista nousseet työhyvinvoinnin kannalta kriittiset kohdat nostettiin esiin ja niistä keskusteltiin yhdessä organisaatioiden työntekijöiden kanssa. Työhyvinvoinnin kannalta kriittisiä osa-alueita, kuten työn organisointia, pelisääntöjä ja palkitsemista, kehitettiin yhdessä henkilöstön kanssa hankkeen kehittämistapaamisissa. Toisen mittauskerran tarkoituksena oli antaa katsaus lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta hankkeen loppuvaiheessa. Kyselyn tuloksia käytiin läpi hankkeen lopetustilaisuuksissa yhdessä henkilöstön kanssa. Toisen mittauskerran tuloksia myös verrattiin ensimmäisen mittauskerran tuloksiin, tosin varauksella, lähinnä positiivisten ja negatiivisten muutosten havaitsemiseksi. Eri mittauskertojen välillä tulokset vaihtelivat alueittain kehittämisorganisaatioiden välillä eikä toisella mittauskerralla havaittu yhdenmukaisia positiivisia muutoksia, jotka olisivat koskettaneet kaikkia organisaatioita. Sitä vastoin joitakin yhdenmukaisia negatiivisia muutoksia havaittiin hankkeen kaikissa pilottiorganisaatioissa. Ensinnäkin selviytyminen työtehtävistä normaalin työajan puitteissa oli heikentynyt. Lisäksi keskittyminen asiakkaiden kokonaisvaltaiseen tukemiseen sekä mahdollisuus tarjota asiakkaalle riittäviä ja tarkoituksenmukaisia palveluja ja tukitoimia nähtiin entistä vaikeampana. Pelisääntöjen noudattaminen ja työntekijöiden osallistuminen työyhteisön pelisääntöjen laatimiseen oli myös heikentynyt, ja työntekijät kokivat vaikutusmahdollisuuksiensa omaa työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon heikentyneen. Lisäksi esihenkilöt kokivat, että oma johtamistapa oli pääosin heikentynyt.

Aluksi tarkoituksena oli myös arvioida, miten SD-hankkeen kehittämistoimenpiteet ovat vaikuttaneet lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaan. Kuitenkin, koska hanke toteutettiin maailmanlaajuisen COVID-19-pandemian keskellä, on tämä poikkeustilanne ja moni muukin seikka voinut vaikuttaa loppumittauksen

tilanteisiin ja muutoinkaan ennen-jälkeen vertailuasetelman perusteella ei voitaisi todentaa kausaalisuhteita.

2.3. Itsearviointimittari työhyvinvoinnin arvioijana ja kehittäjänä

SD-hankkeessa kehitettiin myös tiivistetty työhyvinvoinnin itsearviointimittari ketteräksi ”pikamittariksi”, johon sisällytettiin kuusi ulottuvuutta: 1) työn kuormitukseen, 2) psykososiaalisiin ja eettisiin riskitekijöihin, 3) työyhteisön toimintaan ja työilmapiiriin, 4) työympäristöön, 5) organisaation tukeen ja sosiaaliseen tukeen sekä 6) johtamiseen ja palkitsemiseen liittyvät osa-alueet. Näistä psykososiaaliset ja eettiset riskitekijät kuormittavat erityisesti lastensuojelutyöntekijöitä. Itsearviointimittariin liitettiin kuitenkin 23 muuttujaa LaSu-kyselyn yleisestä osuudesta, sekä 19 muuttujaa, jotka muotoiltiin SD-hankkeen lastensuojelutiimissä soveltumaan erityisesti eri työtehtävissä toimivien lastensuojelu- ja perhepalvelujen työntekijöiden tilanteisiin. Osa-alueilla 1–2 ja 4–5 näitä kysymyksiä on 4–5/7, mutta osa-alueiden 3 ja 6 kaikki kysymykset pohjautuivat aiempiin työhyvinvointikyselyihin (Syvänen ym. 2015).

Tiiviimpi työhyvinvoinnin itsearviointimittari toteutettiin Webropol E-testsovelluksessa, jossa pisteytettiin 6 osa-alueelle jokaiseen 7 kysymykseen painoarvo 1. Jokaisella osa-alueella mahdollinen pistemäärä vaihtelee siis välillä 7–35 niin, että pistein 7–15 tilanne on huolestuttava, pistein 16–25 kohtalainen ja pistein 26–35 hyvä. Mittauksen lähestymistapa on positiivinen: ”huolestuttava”-tasoa painotetaan mittarissa vähiten (9 arvoa, vrt. muut 2 tasoa 10 arvoa) ja tälle tasolle sijoittuvat vain kriittisimmät tilanteet. Tulospalautetasojen raja-arvojen pohjana ei käytetä kuitenkaan tiettyä oirehdinnan tai ongelmatason katkaisurajaa, joka määrittäisi esimerkiksi sen, milloin tilanne on niin heikko, että tulokseksi tulee ”huolestuttava”. Sama taso voi tulla hyvin erilaisilla vastauskombinaatioilla, kunhan vain osa-alueen kysymysten yhteissumma sijoittuu vaihteluvälin sisään. Osa-aluekohtaiset tulokset kertovat vastaajan keskimääräisen kokemuksen kullakin kuudella osa-alueella määrittäen tilanteen joko työhyvinvointia tukevaksi vahvuudeksi (taso ”hyvä”) ja sitä heikentäväksi tekijäksi eli kehittämistarpeeksi (tasot ”kohtalainen” ja ”huolestuttava”).

Lastensuojelun itsearviointimittarin tarkoituksena on, että sen avulla vastaajat löytävät keinoja työhyvinvoinnin edistämiseen eri osa-alueilla. Vastauksia vastaavan tason mukaisesti (huolestuttava/kohtalainen/hyvä) muodostettu tuloskooste sisältää sanallisen palautteen ja toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla työhyvinvointia voidaan edistää. Tuloskooste antaa hyödyllisiä vinkkejä työhyvinvoinnin kehittämiseen vielä paremmalle tasolle, vaikka kyselyn tulosten perusteella työhyvinvoinnin osa-alueet olisivatkin jo hyvällä tasolla. Työhyvinvoinnin ollessa kriittisellä tasolla

tietyillä osa-alueilla, kyselyn tuloskooste antaa toimintaohjeita tilanteen korjaamiseksi. Siten itsearviointi antaa välineitä työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen jokaiselle vastaajalle tuloksista riippumatta. Positiivinen ohjeistaminen lisää kyselyyn vastaamiseen mielekkyyttä. Tuloskoostetta täydentää ohjevihkonen, johon on koottu vinkkejä ja linkkejä erilaisiin dialogisiin työyhteisön kehittämisen menetelmiin ja toimintatapoihin. Itsearviointimittari oheismateriaaleineen on saatavilla 2024 vuoden loppuun saakka SD-hankkeen kotisivuilla (https://projects.tuni.fi/sotedialogit/).

Itsearviointimittarin käyttöönotto sisälsi kaksi pilotointivaihetta. Pilotoinnin ensimmäisessä vaiheessa kesäkuussa 2021 kehittämisorganisaatioissa kerättiin palautetta mittarin sisällöstä ja mittaria muokattiin palautteen perusteella. Palautteen perusteella mittari nimettiin Työhyvinvoinnin itsearviointimittariksi lapsi- ja perhepalvelujen henkilöstölle. Syksyn 2021 toista pilotointivaihetta voidaan kutsua käyttöönottokokeiluvaiheeksi. Sen tarkoitus oli testata itsearviointimittaria kehittämisorganisaatioiden henkilöstöllä. Tämän vaiheen tarkoituksena oli, että vastaajat saavat arvion omasta työhyvinvoinnin tilasta sekä tuloskoosteen sisältämän toimintaohjeen, miten parantaa työhyvinvointia jatkossa. Itsearviointimittarin ohjevihkonen on tarkoitettu vastaajan ja työyhteisön käyttöön. Ohjevihkosen tarkoituksena on opastaa itsearviointimittarin käyttöön, kuvata sen tarkoitusta ja antaa ohjeita itsearviointimittarin hyödyntämiseen työyhteisössä. Itsearviointimittaria on tarkoitus hyödyntää tietyin väliajoin työntekijöiden työhyvinvoinnin mittaamisen välineenä.

Pilotoinnin aikana itsearviointimittari koettiin monipuoliseksi ja sen nähtiin nostavan esille keskeisiä asioita lastensuojelutyöstä. Mittari nosti esille eettisiä seikkoja, joita työhyvinvointikyselyissä ei useinkaan ole huomioitu. Koekäyttäjät kokivat mittarin nopeaksi ja helpoksi täyttää sekä pitivät tuloskoostetta selkeänä ja perusteellisena. Koosteen ansiosta mittari nähtiin myös riittävän konkreettisena. Positiiviseksi koettiin erityisesti se, että tuloskooste kertoi miten itse voi vaikuttaa tilanteeseen. Mittarissa huomioitiin sekä työntekijän että esihenkilön näkökulmat. Kaiken kaikkiaan nähtiin tärkeäksi, että itsearviointimittari on jäsentynyt arjen työkaluksi ja että se nivoutuu hyvin työyhteisön kulttuuriin, jossa keskustellaan työhyvinvoinnista. Haasteeksi puolestaan nähtiin se, että hyvin uupuneena konkreettisiinkin ohjeisiin voi olla vaikea tarttua. Työntekijät eivät välttämättä jaksa uskoa, että asioihin voidaan vaikuttaa. Lisäksi pohdintaa aiheutti, miten itsearviointikyselyllä vaikutetaan isompiin rakenteisiin, sillä rakennemuutokset edellyttävät tahtotilaa ylemmältä taholta. Tuloskoosteesta ei automaattisesti lähetetä herätettä esihenkilölle. Tämä voi olla riski, koska näin ollen yksilön vastuulle jää viedä asioita eteenpäin.

Yhdessä kokeiluorganisaatiossa kehitettiin yhdessä työhyvinvointikoordinaattorin kanssa kuvassa 1 esitelty työhyvinvoinnin vuosikello, johon on koottu kaikki

työhyvinvointia ja työturvallisuutta edistävät toimenpiteet yksilön, esihenkilön ja organisaation tasolla.

Kuva 1. Työhyvinvoinnin vuosikello.

Vuosikellon tarkoituksena on tukea esihenkilöitä ja työntekijöitä pitämään yllä työhyvinvointia ja työturvallisuutta ja muistuttaa niistä työsuunnitelmaa tehdessä. Vuosikelloon on huomioitu myös työhyvinvoinnin itsearviointimittari.

3. Johtopäätökset ja pohdinta

Työhyvinvoinnin itsearvioinnin pikamittarin käytön jatkuvuuden turvaaminen on tärkeää. Ihanteellista olisi, että organisaation esihenkilöt organisoisivat mittarin käyttöä ohjaamalla työntekijöitä kyselyn vastaamiseen tietyin väliajoin, esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa. Mittaria voisi hyödyntää muun muassa henkilökohtaisten kehityskeskustelujen yhteydessä, koska se antaa työntekijälle mahdollisuuden seurata työhyvinvoinnin tilaa ja tehdä sen perusteella toimenpide-ehdotuksia pidemmällä aikavälillä. Itsearviointimittarin säännöllinen käyttö helpottaa työntekijöitä tunnistamaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä antaa keinoja vaikuttaa niihin. Itsearviointimittarin tarkoituksena on myös tuottaa tietoa esihenkilölle työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta arvioidakseen toimenpiteitä sen edistämiseksi. Tämä rajautuu kuitenkin siihen, mitä tuloksia työntekijä haluaa tuoda esihenkilölle esiin. Itsearviointimittarin tulokset ovat vastaajalle henkilökohtaisia, joten ne eivät mene esihenkilön tietoon ilman työntekijän suostumusta.

Lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvointia voidaan mitata eri pituisin mittarein, aina pitkistä kyselyistä pikamittareihin. SD-hankkeessa kehitetty LaSu-kysely on pitkä kysely, joka tarkastelee lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa laajemmin itsearviointimittariin verrattuna. LaSu-kysely ei anna vastaajalle henkilökohtaista tulosta, vaan sillä on tarkoitus kerätä tietoa lastensuojelun työntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta työyhteisötasolla ja laajemmin. Tulosten perusteella on tarkoitus kohdentaa tarkoituksenmukaisia kehittämistoimia lastensuojelun työyhteisöille. LaSu-kysely toimii erityisesti esihenkilötason välineenä seurata ja kehittää henkilöstön työhyvinvointia. Kyselyn tulosten tulisi myötävaikuttaa työhyvinvointia edistävien rakenteiden muuttamiseen. Lähiesihenkilöillä on keskeinen rooli viedä havaittuja työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä organisaation johdon tietoisuuteen. Tärkeää on myös vahvistaa jo olemassa olevia työhyvinvointia edistäviä rakenteita.

Itsearviointimittarin etuna on, että se on työyhteisölähtöinen, vaivattomasti ja nopeasti vastattava ja antaa vastaajalle välittömästi tuloksen vastaamisen jälkeen. Itsearviointimittarin etuna on myös, että se antaa vastaajalle toisistaan erilliset työhyvinvoinnin osa-aluekohtaiset arviot sekä välineitä työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen jokaiselle vastaajalle tuloksista riippumatta. Positiivinen ohjeistaminen tekee vastaamisen mielekkääksi, jolloin mittaria halutaan hyödyntää myös jatkossakin. Itsearviointimittarin tarkoituksena on olla ensisijaisesti yksilötason mittari, jolloin työntekijä päättää itse sen, mitä asioita vie esihenkilön tietoisuuteen. Tämä on tärkeää, sillä työhyvinvointiin vaikuttavat työolojen lisäksi henkilökohtaiset tekijät.

Työhyvinvointi on yksilön asia, mutta myös koko organisaation asia. Itsearviointimittari tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden tarkastella omaa kokemusta työhyvinvoinnistaan erilaisten työyhteisöä ja työn tekemisen organisatorisia reunaehtoja koskevien seikkojen näkökulmasta sekä hahmottaa tarvittavia yksilöllisiä ja organisatorisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Itsearviointi tuottaa informaatiota, jota voi hyödyntää paitsi keskusteluissa esihenkilön kanssa myös yhteisöllisessä työolosuhteiden kehittämisessä. Osa lastensuojelun työyhteisöistä on hyvin pieniä, jolloin mittarin yhteisöllisessä käytössä on huolehdittava yksityisyyden suojan turvaamisesta työyhteisössä.

Sen lisäksi, että lastensuojelun työyhteisö voi yhteisestä sopimuksesta ottaa itsearviointimittarin työhyvinvoinnin yhteisöllisen kehittämisen välineeksi, myös yksittäinen työntekijä voi käyttää sitä henkilökohtaisesta kiinnostuksesta oman työhyvinvoinnin ja sitä koskevien työyhteisön ominaisuuksien tarkasteluun. Kaikkiaan itsearviointimittarin käyttö säännöllisin väliajoin esimerkiksi henkilökohtaisten kehityskeskustelujen yhteydessä antaa työntekijälle kokemuksen siitä, että työhyvinvointi nähdään merkityksellisenä asiana työyhteisössä. Yhteisöllisessä käytössä

se voi kannustaa työntekijöitä osallistumaan työnhyvinvoinnin yhteisölliseen rakentamiseen.

Lähteet

Antonopoulou, P., Killian, M. & Forrester, D. 2017. Levels of stress and anxiety in child and family social work: Workers' perception of organizational structure, professional support and workplace opportunities in Children's Services in the UK. Children and Youth Services Review 76(C), 42–50.

Baldschun, A. 2018. The Occupational Well-being of Child Protection Social Workers: Theoretical Conceptualization and Empirical Investigations Among Finnish Statutory Social Workers. Väitöskirja. Kuopio: University of Eastern Finland.

Baldschun, A., Töttö, P., Hämäläinen, J. & Salo, P. 2016. Modelling the Occupational Well-being of Finnish Social Welfare Employees: A Multigroup Confirmatory Factor Analysis. Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance 40(5), 524–539.

Baldschun, A., Hämäläinen, J., Töttö, P. Rantonen, O. & Salo, P. 2017. Job-Strain and Well-Being among Finnish Social Workers: Exploring the Differences in Occupational Well-Being between Child Protection Social Workers and Social Workers without Duties on Child Protection. European Journal of Social Work 22(1), 43–58.

Bride, B., Jones, J. & MacMaster, S. 2007. Correlates of secondary traumatic stress in child protective service workers. The Journal of Evidence-Based Social Work 4(3/4), 69–80.

Coffey, M., Dugdill, L. & Tattersall, A. 2004. Stress in social services: Mental well-being, constraints, and job satisfaction. British Journal of Social Work 34(5), 735–746.

Collins, S. 2008. Statutory Social Workers: Stress, Job Satisfaction, Coping, Social Support and Individual Differences. British Journal of Social Work 38(6), 1173–1193.

Decker, J., Bailey, T. L. & Westergaard, N. 2002. Burnout among childcare workers. Residential Treatment for Children and Youth 19(4), 61–77.

Drake, B. & Yadama, G. N. 1996. A structural equation model of burnout and job exit among child protective service workers. Social Work Research 20(3), 179–188.

Goodwin, L., Ben-Zion, I., Fear, N., Hotopf, M., Stansfeld, S. & Wessely, S. 2013. Are Reports of Psychological Stress Higher in Occupational Studies? A Systematic Review across Occupational and Population Based Studies. Psychological Review and Occupational Studies 8(11), 1–22.

Hamama, L. 2012. Differences between children's social workers and adults' social workers on sense of burnout, work conditions and organizational social support. British Journal of Social Work 42(7), 1333–1353.

Hankins, M. 2008. The reliability of the twelve-item general health questionnaire (GHQ-12) under realistic assumptions. BMC Public Health 8(1), 355–361.

Heisig, S., Dalbert, C. & Schweikart, R. 2009. Berufliches Belastungserleben in der Sozialarbeit. Diskurs Kindheits und Jugendforschung, Heft 2–2009, 279–295.

Hook-van, M. P. & Rothenberg, M. 2009. Quality of life and compassion satisfaction/fatigue and burnout in child welfare workers: A study of child welfare workers in community-based care organizations in Central Florida. Social Work & Christianity 36(1), 36–54.

Huovila, T. & Talonen, K. 2017. Toimiva työyhteisö suojaa sosiaalityöntekijää kuormitukselta. Telma-lehti 4/2017.

Hämäläinen, J. & Niemelä, P. 2006. Jaksamisen edistäminen vaativissa sosiaalialan tehtävissä työyhteisöjä kehittämällä. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 37. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Juby, C. & Scannapieco, M. 2007. Characteristics of workload management in public child welfare agencies. Administration in Social Work 31(3), 95–109.

Korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia 2017. Arki, arvot ja etiikka – sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. Talentia: Puna Musta Oy. https://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/docs/Talentia_Etiikkaopas_2017.pdf (Viitattu 15.12.2021)

Kruzich, J. M., Mienko, J. A. & Courtney, M. E. 2014. Individual and work group influences on turnover intention among public child welfare workers: The effects of work group psychological safety. Children and Youth Services Review 42, 20–27.

Lastensuojelulaki 417/2007. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417 (Viitattu 15.12.2021)

Lizano, E. L. & Mor Barak, M. E. 2012. Workplace demands and resources as antecedent of job burnout among public child welfare workers: A longitudinal study. Children and Youth Services Review 34(9), 1769–1776.

McFadden, P., Campbell, A. & Taylor, B. 2015. Resilience and burnout in child protection social work: Individual and organisational themes from a systematic literature review. British Journal of Social Work 45(5), 1546–1563.

McFadden, P., Mallett, J. & Leiter, M. 2018. Extending of two processes of burnout in child protection workers: The role of resilience in mediating burnout via organizational factors of control, values, fairness, reward, workload and community relationships. Stress & Health 34(1), 72–83.

Mäkiniemi, J. P., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja julkaisuja 2014:8. STM: Helsinki. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3491-7 (Viitattu 2.7.2021)

Mänttäri-van der Kuip, M. 2016. Moral Distress among Social Workers – The Role of Insufficient Resources. International Journal of Social Welfare 25(1), 86–97.

Mänttäri-van der Kuip, M. 2017. The Challenges of Measuring Moral Distress in the Context of Social and Health Care. SAGE Research Methods Cases.

Mänttäri-van der Kuip, M. 2020. Conceptualising Work-Related Moral Suffering: Exploring and Refining the Concept of Moral Distress in the Context of Social Work. British Journal of Social Work 50(3), 741–757.

Nelson-Gardell, D. & Harris, D. 2003. Childhood abuse history, secondary traumatic stress, and child welfare workers. Child Welfare 82(1), 5–26.

Netemeyer, R.G., Boles, J.S. & McMurrian, R. 1996. Development and Validation of Work – Family Conflict and Family – Work Conflict Scales. Journal of applied psychology 81(4), 400–410.

Nissly, J., Mor Barak, M. & Levin, A. 2005. Stress, social support, and workers' intentions to leave their jobs in public child welfare. Administration in Social Work 29(1), 79–100.

Paradise, L. V. 1983. Reviews the book 'Maslach Burnout Inventory, Research Edition. Manual,' by Christina Maslach and Susan E. Jackson. Personell & Guidance Journal 61(6), 382.

Rantonen, O., Alexanderson, K., Pentti, J., Kjeldgård L., Hämäläinen, J., Mittendorfer-Rutz, E., Kivimäki, M., Vahtera J. & Salo, P. 2017. Trends in work disability with mental diagnoses among social workers in Finland and Sweden in 2005-2012. Epidemiology and Psychiatric Sciences 26(6), 644–654.

Rossrucker, K. 2008. Arbeitszufriedenheit und ihre Folgen in helfenden Berufen. [Job-satisfaction and its consequences to helping professions. Heidelberg. Logos Verlag.

Saarinen, A., Blomberg, H. & Kroll, C. 2012. Liikaa vaadittu? Sosiaalityöntekijöiden kokemukset työnsä kuormittavuudesta ja ristiriitaisuudesta Pohjoismaissa. Yhteiskuntapolitiikka 77, 403–418.

Salo, P., Rantonen, O., Aalto, V., Oksanen, T., Vahtera, J., Junnonen, S.R., Baldschun, A., Väisänen, R., Mönkkönen, K. & Hämäläinen, J. 2016. Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi: sosiaalityön kuormittavuus, voimavaratekijät ja sosiaalityöntekijöiden mielenterveys. Helsinki: Työterveyslaitos.

Shier, M. L., Graham, J. R., Fukuda, E., Brownlee, K., Kline, T. J. B., Walji, S. & Novik, N. 2012. Social Workers and Satisfaction with Child Welfare Work: Aspects of Work, Profession, and Personal Life that Contribute to Turnover. Child Welfare 91(5), 117–138.

Sprang, G., Craig, C. & Clark, J. 2011. Secondary traumatic stress and burnout in child welfare workers: A comparative analysis of occupational distress across professional groups. Child Welfare 90(6), 149–168.

Stamm, B. H. 2010. The Concise ProQOL Manual. 2nd ed. Pocatello. https://www.academia.edu/42287328/The_Concise_ProQOL_Manual?auto=citations&from=cover_page (Viitattu 15.12.2021)

Strand, V. C., Spath, R. & Bosco-Ruggiero, S. 2010. So you have a stable child welfare workforce - what's next? Child and Youth Service Review 32(3), 338–345.

Syvänen, S. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. Acta Universitatis Tamperensis, 942. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen Yliopistopaino, Juvenes Print. https://urn.fi/urn:isbn:951-44-5704-8 (Viitattu 26.1.2022)

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press. http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2 (Viitattu 30.11.2021)

Tham, P. 2007. Why are they leaving? Factors affecting intention to leave among social workers in child welfare. British Journal of Social Work 37(7), 1225—1246.

Tham, P. & Meagher, G. 2009. Working in human services: How do experiences and working conditions in child welfare social work compare? British Journal of Social Work 39(5), 807–827.

Travis, D. J., Lizano, E. L. & Mor Barak, M. E. 2016. I'm so stressed: A longitudinal model of stress, burnout and engagement among social workers in child welfare settings. British Journal of Social Work 46(4), 1076–1095.

Wilén, L. 2018. Mitä kuuluu lastensuojelu? Kohtaamisia? – lastensuojelun arki työntekijöiden näkökulmasta. Julkaisusarja osa 2. Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu 4/2018. Helsinki: Lastensuojelun Keskusliitto. https://www.lskl.fi/julkaisut/kohtaamisia-lastensuojelun-arki-tyontekijoiden-nakokulmasta/ (Viitattu 2.7.2020)

Wännström, I., Peterson, U., Åsberg, M., Nygren, Å & Gustavsson, P. 2009. Psychometric properties of scales in the General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work (QPSNordic): Confirmatory factor analysis and prediction of certified long-term sickness absence. Scandinavian Journal of Psychology 50(3), 231–244.

Zosky, D. 2010. Wearing your heart on your sleeve: The experience of burnout among child welfare workers who are cognitive versus emotional personality types. Journal of Public Child Welfare 4(2), 117–131.

Toimittajat

Syvänen, Sirpa, dosentti, yliopistotutkija, HT
Tampereen yliopisto
Työelämän tutkimuskeskus
https://orcid.org/0000-0002-6198-0933

Loppela, Kaija, yliopettaja (työhyvinvointi), KT, ft
Seinäjoen ammattikorkeakoulu
https://orcid.org/0000-0003-0763-6821

Kolehmainen, Riitta, työyhteisökehittäjä, yhteisöpedagogi (AMK)
Tampereen yliopisto
Työelämän tutkimuskeskus

Artikkeleiden kirjoittajat

Baldschun, Andreas, lastensuojelun erikoissuunnittelija, YTT
Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus, Socom Oy
https://orcid.org/0000-0003-1324-2618

Hämäläinen, Juha, professori, YTT, KL
Itä-Suomen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden laitos
https://orcid.org/0000-0002-9834-1529

Junnonen, Sanna-Riitta, hyvinvointipäällikkö, YTM
Kouvolan kaupunki
Itä-Suomen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden laitos
https://orcid.org/0000-0001-6468-9271

Jylhä, Virpi, yliopistonlehtori, FT
Itä-Suomen yliopisto
Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos
https://orcid.org/0000-0002-0725-1414

Kekoni, Taru, yliopistonlehtori, YTT
Itä-Suomen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden laitos
https://orcid.org/0000-0002-3167-0758

Kolehmainen, Riitta, työyhteisökehittäjä, yhteisöpedagogi (AMK)
Tampereen yliopisto
Työelämän tutkimuskeskus

Kotamäki, Johanna, sosionomi (YAMK)

Kynkäänniemi, Teija, lehtori, sosiaalityöntekijä, YTM, VTM, KM
Lapin ammattikorkeakoulu
Osallisuus ja toimintakyky
https://orcid.org/0000-0003-3711-9999

Kulmala, Jenni, tenure track -professori, TtT
Tampereen yliopisto
Gerontologian tutkimuskeskus
https://orcid.org/0000-0003-0194-5551

Laulainen, Sanna, professori, YTT
Itä-Suomen yliopisto
Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos
https://orcid.org/0000-0003-3163-8376

Loppela, Kaija, yliopettaja (työhyvinvointi), KT, ft
Seinäjoen ammattikorkeakoulu
https://orcid.org/0000-0003-0763-6821

Maijala, Virpi, yliopettaja, TtT
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu
Terveysalan ja ensihoidon koulutusyksikkö
https://orcid.org/0000-0002-8135-2299

Mauno, Riikka, vastaava johtava sosiaalityöntekijä, YTM
Kymenlaakson sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä
https://orcid.org/0000-0002-2915-106

Miettinen, Janissa, projektitutkija, YTM
Itä-Suomen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden laitos
https://orcid.org/0000-0002-6354-0763

Nyyssönen, Laura, lastenkodin johtaja, erikoissosiaalityöntekijä, YTM
Vanhamäki säätiö
https://orcid.org/0000-0001-7885-598X

Piippo, Sisko, projektitutkija, YTM
Itä-Suomen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden laitos
https://orcid.org/0000-0003-4289-7509

Pulkkinen, Johanna, yliopisto-opettaja, DI
Tampereen yliopisto
Tuotantotalouden yksikkö
https://orcid.org/0000-0002-4148-2312

Puro, Anne, lehtori, PsM, työ- ja organisaatiopsykologian erikoispsykologi
Lapin ammattikorkeakoulu
Tulevaisuuden terveyspalvelut
https://orcid.org/0000-0003-1859-2318

Saari, Soile, sosionomi (YAMK)

Seppälä, Piia, sosiaalityöntekijä, projektitutkija, YTM
Itä-Suomen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden laitos
https://orcid.org/0000-0001-6719-7117

Sillanpää, Virpi, yliopisto-opettaja, FT
Tampereen yliopisto
Tietojohtamisen yksikkö
https://orcid.org/0000-0003-4949-5203

Tikkamäki, Kati, yliopistotutkija, KT, työnohjaaja
Tampereen yliopisto
Työelämän tutkimuskeskus
https://orcid.org/0000-0001-6462-614X

Työelämän tutkimuskeskuksen julkaisuja

Julkaisuja – Sarja T

1/1988 **Kasvio, Antti:** Teollisuuden rakennemuutos ja naistyöntekijät. Tutkimus kevyen teollisuuden naistyöntekijöiden asemasta ja sen muuttumisesta 1980-luvun tuotannollisen murroksen oloissa. Tampere 1988. 142 s.

2/1989 **Kinnunen, Merja:** Työt, toimet ja luokittelut. Tampere 1989. 80 s.

3/1989 **Juhela, Arto:** Teknologinen kehitys ja työelämän koulutus. Tarkastelua uuden teknologian käyttöönoton vaikutuksista teollisuustyöntekijöiden työhön ja koulutukseen. Tampere 1989. 132 s.

4/1990 **Kasvio, Antti:** Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Kirjallisuuskatsaus. Tampere 1990. 206 s.

5/1990 **Filander, Karin, Heiskanen, Tuula & Kirjonen, Juhani:** Tutkimuksen ja koulutuksen strategiavalinnat työelämän kehittämisessä. English summary. Tampere 1990. 95 s.

6/1990 **Korvajärvi, Päivi:** Toimistotyöntekijäin yhteisöt ja muutoksen hallinta. Tampere 1990. 190 s.

7/1990 **Korvajärvi, Päivi, Järvinen, Riitta & Kinnunen, Merja:** Muutokset kiireen keskellä. Seurantatutkimus muutoksista toimihenkilöiden työpaikoilla 1980-luvulla. Työsuojelurahaston rahoittama seuranta-raportti. Tampere 1990. 207 s.

8/1991 **Kasvio, Antti:** Tulevaisuuden vaatetustehdas. Vertaileva tutkimus vaatetusteollisuuden organisatorisista innovaatioista 1990-luvulla. Tampere 1991. 286 s.

9/1991 **Saari, Juho:** Rajan takaa, hämärästä. Kypsien palkkatyön yhteiskuntien epävirallinen talous. Tampere 1991. 238 s.

10/1991 **Rauhala, Pirkko-Liisa:** Sosiaalialan työn kehittäminen: tutkimus sosiaalialan työn yhteiskunnallisista ehdoista ja työn sisällöstä. Loppuraportti. Tampere 1991. 200 s.

11/1992 **Saloniemi, Antti:** Kampanjan mahdollisuudet ja rakentamisen turvallisuus. Rakenna turvallisesti -kampanjan toimintaympäristössään. Tampere 1992. 234 s.

12/1992 **Martikainen, Riitta & Yli-Pietilä, Päivi:** Työehdot ja sukupuoli - sokeat sopimukset. Tampere 1992. 307 s.

13/1994 **Koistinen, Pertti & Ostner, Ilona (eds.):** Women and Markets. Learning of the Differences in the Finnish and German Labour Markets. Tampere 1994. 385 p.

14/1994 **Kasvio, Antti, Nakari, Risto, Kalliola, Satu, Kuula Arja, Pesonen, Ilkka, Rajakaltio, Helena & Syvänen, Sirpa:** Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Tampere 1994. 419 s.

15/1996 **Kalliola, Satu:** Lewiniläinen ryhmäpäätös kunnallishallinnon työyhteisöissä. Tutkimus yhteistoiminnasta ja toimintatutkijan kenttätyöstä. Tampere 1996. 222 s.

16/1997 **Lavikka, Riitta:** Big Sisters. Spacing Women Workers in the Clothing Industry. Tampere 1997. 238 s.

17/1998 **Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo:** Joustamisen monet muodot. Pukineteollisuus etsimässä tietä huomiseen. Tampere 1998. 310 s.

18/1999 **Isaksson, Paavo:** Henkilöstön edustus ja refleksiivinen oikeus. Henkilöstön edustus yritysten päätöksenteossa refleksiivisen oikeuden kannalta. Tampere 1999. 483 s.

Työraportteja

1/1989 **Aro, Jari:** Fordismin kriisi ja joustavatuotantostrategia. Tampere 1989. 33 s.

2/1989 **Arnkil, Robert:** Työvoimatoimiston kehittämisjännitteet muuttuvilla työmarkkinoilla. Tapausesimerkkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1989. 60 s.

3/1989 **Aro, Jari:** Massatuotannosta muodin tekemiseen? Hong Kongin vaatetusteollisuuden kehityspiirteitä. Tampere 1989. 27 s.

4/1989 **Saloniemi, Antti:** Näkökohtia Rakenna turvallisesti -kampanjasta ja rakennusteollisuuden töistä ja työsuojelusta. Väliraportti. Tampere 1989. 116 s.

5/1989 **Martikainen, Riitta:** Hyvän naisen lisä. Työehdot, sopimustoiminta ja sukupuoli-järjestelmä. Esitutkimus. Tampere 1989. 83 s.

6/1989 **Rauhala, Pirkko-Liisa:** Tietoperusta ja työtehtävät sosiaalialan keskiasteen ammateissa. Käsitteellistä kehittelyä. Tampere 1989. 70 s.

7/1990 **Kasvio, Antti:** Recent Work Reforms, Their Social and Political Context and the Development of Social Scientific Work Research in Finland. Tampere 1990. 28 p.

8/1990 **Koivisto, Tapio:** Työsuojelu kunnissa. KTV:läisten työsuojeluaktiivien näkemyksiä organisaatiokohtaisten työsuojelukäytäntöjen kehittämisestä. Tampere 1990. 139 s.

9/1990 **Kirjonen, Juhani:** Työelämän tutkimus Suomessa jatkokoulutuksen näkökulmasta. Tampere 1990. 20 s.

10/1990 **Kivimäki, Riikka:** Työmarkkinoille paluu ja työuran murros. Keski-ikäisen naisen koulutus- ja työllistymissuunnitelmat. Tampere 1990. 86 s.

11/1990 **Arnkil, Robert:** Ikkunoita työvoimatoimiston toimintaan. Tapausesimerkkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1990. 115 s.

12/1990 **Saloniemi, Antti:** Construction, Safety and Campaigns. Some Notes on Finnish Construction Industry, Its Safety Problems and Possibilities of Campaigns. Tampere 1990. 65 p.

13/1990 **Laiho, Marianna:** Tulevaisuuden toimitusta tekemässä. Raportti Journalististen organisaatioiden ja työkulttuurien muutos -seminaarista Tampereella 2.–3.3.1990. Tampere 1990. 47 s.

14/1990 **McDaid, Mike:** The Economic and Social Dimensions to European Integration: An Interpretation of 1992 and Its Implications for Finland. Tampere 1990. 33 p.

15/1990 **Martikainen, Riitta:** Gender and Women's Interests in Collective Bargaining. Tampere1990. 25 p.

16/1990 **Kevätsalo, Kimmo:** Kunnallishallinnon työelämän laadun ja palvelutuotannon tuloksellisuuden kehittämisen tutkimusohjelma. Tampere 1990. 148 s.

17/1990 **Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korvajärvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele & Vehviläinen, Marja: Gendered Practices in Working Life.** Project Outline. Tampere 1990. 37 p.

18/1990 **Tolppanen, Marjo:** Työhön palaavat ja ammattiaan vaihtavat aikuiskoulutuksellisena haasteena. Esitutkimusraportti. Tampere 1990. 49 s.

19/1990 **Heiskanen, Tuula (toim.):** Työelämän muuttuvat ehdot – kohti 1990-luvun työpolitiikkaa. Raportti Työelämän muutoksen asiantuntijaseminaarista Tampereella 9.-10.1.1990. Tampere 1990. 203 s.

20/1990 **Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korvajärvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele & Vehviläinen, Marja:** Työelämän sukupuolistuneet käytännöt. Tutkimussuunnitelma. Tampere 1990. 56 s.

21/1991 **Kuitunen, Kimmo:** Toimintatutkimuksen tulosten arviointi- ja mittaamisongelmat: Esimerkkitapauksena henkilöstön kehittäminen kuntasektorilla. Tampere 1991. 101 s.

22/1991 **Lumijärvi, Ismo:** Tulosarvioinnin kehittämisen tutkimisesta. Näkökulmia viitekehyksen ja tutkimusmetodiikan täsmentämiseksi liittyen kunnallisten palveluorganisaatioiden työelämän laadun tutkimushankkeeseen. Tampere 1991. 51 s.

23/1991 **Kasvio, Antti:** Taloudellisen rationaliteetin rajat. Markkinayhteiskunnallistumisen ja sosiaalisen integraation yhteyden pohdintaa viimeaikaisessa sosiologisessa ja taloustieteellisessä kirjallisuudessa. Tampere 1991. 63 s.

24/1991 **Heiskanen, Tuula:** The Relationship of Theory and Practice from the Viewpoint of the Learning Process: an Assessment of an Extension Training Programme for Public Administrators. Tampere 1991. 45 p.

25/1991 **Kasvio, Antti, Mak, Csaba & McDaid, Michael (eds.):** Work and Social Innovations in Europe. Proceedings of a Finnish-Hungarian Seminar in Helsinki, 11–13 September 1990. Tampere 1991. 394 p.

26/1991 **Ketola, Outi (toim.):** Näkökulmia kunnallisten organisaatioiden kehittämiseen. Tampere 1991. 219 s.

27/1992 **Koistinen, Pertti, Poikkeus, Leena, Sihto, Matti & Suikkanen, Asko:** Finnish Labour Market Policy in Trial – Evaluation on the 1980's. Tampere 1992. 91 p.

28/1992 **Pesonen, Ilkka:** Hyvän keittiön salaisuus. Asiantuntijanäkemykset ruokapalvelujen kehitysvaiheista Suomessa. Tampere 1992. 49 s.

29/1992 **Lavikka, Riitta:** Ryhmätyö tulee vaatetusteollisuuteen. Tutkimus vaatetusyritysten siirtymisestä vaihetyöstä ryhmätyöhön perustuviin työorganisaatioihin. Tampere 1992. 240 s.

30/1992 **Kuula, Arja:** Tulosta, säästöä ja kannustusta? Tutkimus kunnallisen sektorin tulospalkkioiden ongelmista ja mahdollisuuksista. Tampere 1992. 108 s.

31/1992 **Pesonen, Ilkka:** Työkonferenssimenetelmä työn tutkimisen ja kehittämisen välineenä. Tampere 1992.106 s.

32/1992 **Kalliola, Satu:** Henkilöstön kuulemisesta yhteispäättämiseen. Tampere 1992. 134 s.

33/1992 **Partanen, Sirpa:** Tuloksellisuuden arviointi kunnissa. Tampere 1992. 178 s.

34/1992 **Nakari, Risto:** Työelämän laatu kunnissa. Tampere 1992. 178 s.

35/1992 **Isaksson, Paavo:** Henkilöstön edustuksen toteutuminen yritysten hallintoelimissä. Esitutkimusraportti. Tampere 1992. 128 s.

36/1992 **Kasvio, Antti (ed.):** Industry without blue-collar workers – Perspectives of European clothing industry in the 1990's. Tampere 1992. 441 p.

37/1993 **Kyllönen, Riitta:** Work/Family Interface: Perspectives and Solutions. A Literature Review. Tampere 1993. 35 p.

38/1993 **Kasvio, Antti:** Action research for improved performance and quality of working life in Finnish municipal service organizations. A project description. Tampere 1993. 28 p.

39/1993 **Alasoini, Tuomo:** Ohut tuotanto ja antroposentrinen tuotanto tulevaisuuden tehtaan malleina. Näkökulmia kansallisen FAST-tutkimusprojektin kannalta. Tampere 1993. 95 s.

40/1993 **Saari, Juho:** Markkinayhteiskunta, työmarkkinat ja sosiaalipolitiikka. Karl Polanyin 'suuren murroksen' yhteiskuntateoriasta ja sen ajankohtaisuudesta. Tampere 1993. 71 s.

41/1993 **Martikainen, Sinikka, Riikonen, Eila & Vuorisalo, Irmeli:** Siivoustyötä tekevien alueellinen varhaiskuntoutustarve. Tampere 1993. 97 s.

42/1993 **Kovanen, Helena:** Sosiaalityöntekijöiden ja heidän lähijohtajiensa käsityksiä johtamisesta alueellisessa sosiaalitoimistossa. Tampere 1993. 78 s.

43/1993 **Koistinen, Pertti:** Lama ja työvoimapolitiikan linjavalinnat Suomessa. Tampere 1993. 44 s.

44/1994 **Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pertti, Toikka, Kari & Tuominen, Eeva:** Tehdas laboratoriona. Työ, kulttuuri ja teknologia -tutkimusprojektin väliraportti. Tampere 1994. 142 s.

45/1994 **Kasvio, Antti (ed.)** Research on Consumer-oriented Action in Public Services. Materials from a European Workshop in Helsinki, 12 March 1993. Tampere 1994. 104 p.

46/1994 **Saari, Juho:** Sosiologinen rationaalinen valinnan teoria ja uusi taloussosiologia. Tampere 1994. 100 s.

47/1994 **Kasvio, Antti:** Action-oriented work research in Finland: The development of a multiparadigmatic research programme in the midst of and employment crisis. Tampere 1994. 38 p.

48/1994 **Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pertti, Toikka, Kari & Tuominen, Eeva:** Manufacturing change. Interdisciplinary research on new modes of operation in Finnish industry. Tampere 1994. 135 p.

49/1994 **Lavikka, Riitta, Teder, Juhan & Varendi, Merle:** Viron vaatetusteollisuus tienhaarassa. Yhteiskunnan muutosten heijastuminen Viron vaatetusteollisuudessa. Eesti Roivatööstus teelahkmel. Ûhiskonnas toimuvate muutuste kajastumine Eesti roivatööstuses. Tampere 1994. 200 s.

50/1995 **Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo:** Puhe on muutoksesta. Tutkimus yhteistyöstä ja muutoksen hallinnasta pukinetehtaissa. KULTA-projektin raportti. Tampere 1995. 164 s.

51/1995 **Koivisto, Tapio:** PL-verstaan uudet toimintatavat. Analyysi osallistavan uudelleensuunnittelun prosessista. Tampere 1995. 95 s.

52/1996 **Aho, Simo:** Kotitalouksien työ ja keskinäinen apu. Tampere 1996. 33 s.

53/1997 **Aho, Simo & Vehviläinen, Jukka:** Activating the Young Unemployed into Education? Studies on the Effects of a Recent Policy in Finland and on the Hidden Rationalities among Uneducated Young People. Tampere 1997. 29 s.

54/1998 **Aho, Simo, Piliste, Toomas & Teder, Juhan:** Private Entrepreneurship in Estonia 1989-1996. Experiences and Challenges in a Transitional Economy. Tampere 1998. 163 pages.

55/1998 **Koivisto, Tapio & Koski, Pasi:** Terveysteknologiayritys ja innovaatiojärjestelmä. Verkostoanalyysi suomalaisesta teknologiaprojektista. Tampere 1998. 68 s.

56/1998 **Kautonen, Mika, Schienstock, Gerd, Sjöholm, Harri & Huuhka, Pekka:** Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut. Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut (TOP) -projektin loppuraportti. Tampere 1998. 66 s.

57/1999 **Saloniemi, Antti & Oksanen, Hanna:** Two Studies on the Structural Background of Industrial Accidents. Tampere 1999. 45 p.

58/1999 **Koivisto, Tapio, Ahmaniemi, Riikka & Koski, Pasi:** Uudelleenmuotoutuvat alihankintaverkostot. Analyysi toimittajasuhteiden laadullisista muutoksista. Tampere 1999. 91 s.

59/2000 **Kautonen, Mika & Tiainen, Mari:** Regiimit, innovaatioverkostot ja alueet. Vertaileva tutkimus Pirkanmaalla ja Keski-Suomessa. Tampere 2000. 80 s.

60/2001 **Kivimäki, Riikka:** Hoitovapaat työpaikan ja perheen arjessa. Tampere 2001. 106 s.

61/2001 **Järvensivu, Anu:** Lääketoimialan osaamisintensiivisten palvelujen kuvaus sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Tampere 2001. 34 s.

62/2001 **Kolehmainen, Sirpa:** Work Organisation in High-Tech IT Firms. Tampere 2001. 104 p.

64/2001 **Schienstock, Gerd, Rissanen, Tapio & Timonen, Henni:** Pirkanmaalaiset yritykset matkalla tietoyhteiskuntaan. Yritysten teknologiset käytännöt eurooppalaisessa vertailussa. Tampere 2001. 110 s.

65/2001 **Tulkki, Pasi & Lyytinen, Anu:** Ammattikorkeakoulu innovaatiojärjestelmässä. Osa 1. Alueelliset innovaatioverkostot. Väliraportti. Tampere 2001. 85 s.

66/2003 **Lyytinen, Anu, Kuusinen, Riitta & Niemonen, Heidi**: Näkökulmia ammattikorkeakoulun rooliin innovaatiojärjestelmässä. Tampere 2003. 133 s.

67/2003 **Hakola, Paula**: Bioenergia-alan innovaatiojärjestelmän kehitys Tampereen seudulla. Tampere 2003. 64 s.

68/2003 **Hytönen, Sanni & Kolehmainen, Jari**: Tietämyksenhallinta uusmedia- ja ohjelmistoyritysten innovaatiotoiminnassa. Tampere 2003. 102 s.

69/2004 **Marttila, Liisa, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi & von Bell, Kaarina:** Yritysten ja ammattikorkeakoulujen T&K -yhteistyö. Ammattikorkeakoulut alueellisessa innovaatiojärjestelmässä: koulutuksen ja työelämän verkottumisen mallit, osaprojekti III. Tampere 2004. 143 s.

70/2004 **Filander, Karin & Jokinen, Esa**: Tekemällä oppimisen kokeita – Ammattiopettajat työssäoppimisen kentillä. Toimintatutkimus Opekon kehittämishankkeista. Loppuraportti. Tampere 2004. 117 s.

71/2004 **Virjo, Ilkka:** The Ageing and the Labour Market in the Nordic Countries: A Literature Review. Tampere 2004. 49 p.

72/2004 **Lavikka, Riitta**: Verkostosihteerien oppiva yhteisö – Yhdessä unelmaa toteuttamaan. Tampere 2004. 89 s.

73/2005 **Kolehmainen, Sirpa (ed.):** Research and Development of Gender Equality in Working Life. Tampere 2005. 101 pages.

74/2005 **Marttila, Liisa, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi & von Bell, Kaarina**: Ammattikorkeakoulujen T&K -toiminta: T&K -yksiköt koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämistyön rajapinnassa. Tampere 2005. 45 s.

75/2005 **Jokinen, Esa & Luoma-Keturi, Natalia**: Koulutuksesta välineitä yksilön työuran pidentämiseen. Koulutuksen ajallisten vaikutusten tarkastelu. Tampere 2005. 89 s.

76/2006 **Valkama, Päivi & Järvensivu, Anu:** Osaamisen kehittämis- ja kierrättämisverkostojen hyviä käytäntöjä. Tampere 2006. 79 s.

77/2006 **Suvinen, Nina, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi, Marttila, Liisa & Lyytinen, Anu:** Ammattikorkeakoulujen ja uusien osaamisalojen kohtaaminen. Kontekstianalyysi: Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä -hanke. Osaraportti I. Tampere 2006. 100 s.

78/2007 **Marttila, Liisa, Andolin, Mikael, Kautonen, Mika, Lyytinen, Anu & Suvinen, Nina:** Uutta luomassa. Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä. Tampere 2007. 80. s.

79/2007 **Cömertler, Necmiye:** Integration of Turkish women in Finland into Finnish society. Tampere 2007. 61 p.

80/2008 **Jääskeläinen, Paul, Jokinen, Esa & Spangar, Timo:** Työvoimakoulutuksen yhteiskehittäminen, henkilökohtaistamisen kolme vaihetta ja hankintamenettely. Tampere 2008. 77 s.

81/2008 **Kempe, Jouni, Kivimäki, Riikka & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Työn ja perheen yhteen sovittamisen kehittäminen työpaikoilla. Enemmän joustoa yrityksiin. Tampere 2008. 80 s.

82/2008 **Arnkil, Robert, Heiskanen, Tuula, Jokinen, Esa, Nakari, Risto & Piispa, Leena:** Työurien pidentäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Valtionhallinnon työhyvinvointiohjelman arviointi. Tampere 2008. 107 s.

83/2009 **Santamäki, Kirsti, Kankaanranta, Terhi, Henriksson, Lea & Rissanen, Pekka:** Sairaanhoitaja 2005. Perusraportti. Tampere 2009. 46 s.

84/2009 **Järvensivu, Anu & Koski, Pasi:** Hyvä, parempi, innovaatio? Tutkimus organisatorisista innovaatioista, työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä. Tampere 2009. 123 s.

85/2010 **Arnkil, Robert, Järvensivu, Anu, Koski, Pasi & Piirainen, Tatu**: Exploring Quadruple Helix. Outlining user-oriented innovation models. Tampere 2010. 113 p.

86/2011 **Spangar, Timo, Arnkil, Robert, Jokinen, Esa, Jääskeläinen, Paul & Keskinen, Anita:** Työlähtöisen kuntoutuksen ja työterveyshuollon lupaavista käytännöistä viisaaseen toisen asteen levittämiseen. Työläs- ja iTyöläs-hankkeiden ulkoisen arvioinnin loppuraportti. Tampere 2011. 99 s.

87/2011 **Kivimäki, Riikka:** Työhyvinvointi on tehtävä. Terveydenhoitoalan työpaikat työhyvinvointia kehittämässä. Tampere 2011. 50 s.

88/2012 **Leinonen, Minna, Nikkanen, Risto & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Sukupuolten tasa-arvo puolustusvoimissa – Kehittämistarpeiden näkökulma asepalvelusta suorittavien ja henkilöstön kokemuksiin. Tampere 2012. 198 s.

89/2012 **Piirainen, Tatu**: Kohti kestävää kilpailukykyä ja toimintatapaa. Opas yrityksen kilpailukyvyn ja toimintatavan kestävyyden arviointi- ja kehittämistyökalun rakentamiseen. Tampere 2012. 36 s.

90/2015 **Ojala, Satu, Nätti, Jouko & Kauhanen, Merja:** Työn laatu ja myöhempi työura osa- ja määräaikaisessa työssä. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2013–2014. Loppuraportti. Tampere 2015. 125 s.

91/2015 **Piirainen, Tatu:** Yritysten kestävät pärjäämiskeinot rakennemuutoksessa. Opas uuden kestävän perustan rakentamiseen yritystoiminnalle. Tampere 2015. 90 s.

92/2016 **Jolkkonen, Arja, Koistinen, Pertti, Kurvinen, Arja, Lipiäinen, Liudmila, Nummi, Tapio & Virtanen, Pekka:** Työura katkolla. Henkilöstövähennyksissä työpaikkansa menettäneiden ja toimipaikkoihin jääneiden työntekijöiden työmarkkinoille kiinnittyminen. Tampere 2016. 81. s.

93/2017 **Otonkorpi-Lehtoranta, Katri, Leinonen, Minna & Heiskanen, Tuula**: Sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensiivisissä yrityksissä. Tampere 2017, 112 s.

94/2017 **Peutere, Laura, Lipiäinen, Liudmila, Ojala, Satu, Järvinen Katri-Maria, Pyöriä, Pasi, Saari Tiina & Jokinen, Esa**: Talouskriisit, työhyvinvoinnit ja työurat. Tampere 2017. 80 s.

95/2017 **Jokinen, Esa**: Arjen ammattilaiset – Järjestökentän työelämän laadun selvitys. Tampere 2017. 46 s.

96/2017 **Leinonen, Minna, Otonkorpi-Lehtoranta Katri & Nikkanen, Risto**: Naisten ja miesten vuorovaikutus ja osallisuus asepalveluksessa tasa-arvon näkökulmasta. Tampere 2017. 68 s.

97/2018 **Pietiläinen, Marjut, Viitasalo, Niina, Lipiäinen, Liudmila, Ojala, Satu, Leinonen, Minna, Otonkorpi-Lehtoranta, Katri, Jokinen, Esa, Korvajärvi, Päivi & Nätti, Jouko:** Työssä koettu syrjintä ja myöhempi työura. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2015–2017. Loppuraportti. Tampere 2018. 71 s.

98/2018 **Ruokolainen, Mervi, Ylinen, Tyyne & Ruotsalainen, Maarit:** Kohtaavatko työntekijöiden ja lähiesimiesten näkemyksen hyvästä työntekijästä? Monimenetelmällinen tutkimus hyveistä ja odotuksista vaativassa ihmissuhdetyössä. Loppuraportti. Tampere 2018. 108 s.

99/2018 **Lie, Jenny Anne S. & Nätti, Jouko** A Comparison of Working Hours in Four Nordic National Representative Surveys. Tampere 2018. 19 p.

100/2018 **Koivunen, Tuija, Otonkorpi-Lehtoranta, Katri, Leinonen, Minna, Heiskanen, Tuula & Korvajärvi, Päivi:** Uuden työn sukupuolistavat käytännöt ja sopimisen muodot. Tampere 2018. 35 s.

101/2018 **Siukola, Anna, Pursio, Hannu, Liukkonen, Paula, Vänni, Kimmo, Uitti, Jukka, Liukkonen, Virpi, Kosonen, Hanna & Nygård, Clas-Håkan:** Työhyvinvointi puunkorjuuyritysten menestymisen tukena. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan raportti Työsuojelurahastolle ja Metsämiesten Säätiölle 12/2018. Tampere 2018. 77 s.

102/2019 **Siukola, Anna, Prakash K.C, Kosonen, Hanna, Lumme-Sandt, Kirsi, Luomanen, Jari, Neupane, Subas, Nikander, Pirjo, Niska, Miira & Nygård, Clas-Håkan:** Yli 50-vuotiaiden postilaisten työkyky, huvinvointi ja eläkeaikeet yt-neuvottelujen aikana. Loppuraportti Työsuojelurahastolle 2/2019.Tampere 2019. 42 s.

103/2019 **Melin, Harri & Saari, Tiina:** Organisaatioon sitoutumisen ja työn imun esteet ja edellytykset -vertailututkimus suomalaisyritysten Suomessa ja Venäjällä toimivissa *yksiköissä*. Loppuraportti Työsuojelurahastolle. Tampere 2019. 37 s.

104/2019 **Virtanen, Anniina, Perko, Kaisa, Törnroos, Kaisa & Kinnunen Ulla:** Erilaisten taukojen merkitys työkuormituksesta palautumisessa ikääntyvillä opettajilla. Loppuraportti Työsuojelurahastolle. Tampere 2019. 108 s.

105/2020 **Leinonen, Minna, Nikkanen Risto & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Puolustusvoimien tasa-arvotilanne. Tutkimusraportti. Tampere 2020. 125 s.

106/2020 **Tammelin, Mia, Haapakorpi, Arja, Parkatti, Anne, Mauno, Saija, Ojala, Satu & Siirtola, Emmi:** SUSTAINABLE WORK SYSTEMS: Themes and discussion topics. Tampere 2020. 69 s.

107/2020 **Krutova, Oxana:** Kuka hyötyy? Tutkimus maahanmuuttajien työttömyys- ja sosiaaliturvaetuisuuksien käytöstä ja niiden vaikutuksesta työllisyyteen ja tuloihin. Tampere 2020. 60 s.

108/2020 **Peutere, Laura, Ravaska, Terhi & Virtanen, Pekka:** Kelan kuntoutus-psykoterapian hakijat ja työmarkkinakiinnittyminen – kuvailevaa analyysia hakijoiden työllisyydestä, työkyvystä ja opinnoista viiden vuoden seurannassa. Tampere 2020. 31 s.

109/2020 **Rantanen, Johanna, Koivula, Minna, Hiltunen, Pihla, Niemi, Liisa, Saari, Tiina, Tammelin, Mia, Parviainen, Tiina & Villi, Mikko**: Mediatyöntekijöiden kokemuksia työstä digitaalisessa toimintaympäristössä: Media Work 2030 -kyselyn alustavat tulokset. Tampere 2020. 43 s.

110/2021 **Melin, Harri, Laakso, Kalle, Krutova, Oxana, Turja, Tuuli, Koistinen Pertti & Särkikoski Tuomo:** Side robottiin syntyy osallistumisesta. Tampere 2021. 22 s.

111/2021 **Saari, Tiina, Koivunen, Tuija, Pyöriä, Pasi, Leinonen, Minna, Tapanila, Katriina & Melin, Harri**: DUUNARIT – ammatistaan ylpeät. Duunarit-tutkimus-hankkeen loppuraportti. Tampere 2021. 34 s.

112/2022 **Neupane, Subas, Kyrönlahti, Saila, Lumme-Sandt, Kirsi, Kosonen, Hanna, Siukola, Anna, K.C., Prakash, Nikander, Pirjo & Nygård, Clas-Håkan:** Ikääntyvien työntekijöiden eläkeaikeet ja työllistymiskyky. Tutkimushankkeen loppuraportti. Tampere 2022. 25 s.

Työelämän tutkimuskeskus

Postiosoite:
33014 Tampereen yliopisto

Käyntiosoite:
Kalevantie 5
Tampere
Puh. 0294 5211 (vaihde)

ISBN 978-952-03-2634-0 (painettu julkaisu)
ISBN 978-952-03-2635-7 (verkkojulkaisu)
ISSN 2489-8899 (painettu sarja)
ISSN 2489-8902 (verkkosarja)