



*Aija Kettunen, Päivi Vuokila-Oikkonen
& Anne Määttä (toim.)*

HYVINVOINTIPALVELUT TOIMIVIKSI

*Aija Kettunen, Päivi Vuokila-Oikkonen
& Anne Määttä (toim.)*

HYVINVOINTIPALVELUT TOIMIVIKSI

**Diakonia-ammattikorkeakoulu
Helsinki 2016**

DIAK TYÖELÄMÄ 5
[DIAK AND WORKING LIFE 5]

Julkaisija: Diakonia-ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Shutterstock

Taitto: Ulriikka Lipasti

ISBN 978-952-493-267-7 (painettu)

ISBN 978-952-493-268-4 (verkkojulkaisu)

ISSN 2343-2187 (painettu)

ISSN 2343-2195 (verkkojulkaisu)

Juvenes Print Oy

Tampere 2016

TIIVISTELMÄ

**Aija Kettunen,
Päivi Vuokila-Oikkonen
& Anne Määttä (toim.)**

Hyvinvointipalvelut toimiviksi

Helsinki:

Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2016

160 s.

Diak Työelämä 5
[Diak and Working life 5]

ISBN

ISSN

978-952-493-267-7 (painettu)

2343-2187 (painettu)

978-952-493-268-4 (verkkajulkaisu)

2343-2195 (verkkajulkaisu)

Sosiaali- ja terveyspalveluiden ja palvelujärjestelmien kehittäminen on jatkuvaa ja tärkeää työtä. Julkaisun artikkelit tarkastelevat sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän kehittämistä kolmen teeman, johtamisen, ammatti-identiteetin ja arvioinnin näkökulmista. Kirjan artikkelit kuvaavat sitä, millaista kehittämistyötä Diakonia-ammattikorkeakoulun työelämän kehittäjät ja asiantuntijat ovat yhdessä työelämäkumppaneiden kanssa tehneet. Artikkelit ovat syntyneet yhteistyössä nykyisten tai tulevien työelämän edustajien kanssa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä sivistystoimen yhteen sovittava ja monialainen johtajuus on kohteena Terhi Laineen, Anne Määttä ja Kari Koistisen artikkelissa. Artikkelissa tarkastellaan Pieksämäellä meneillään olevaa palvelujärjestelmän muutosprosessia. Prosessin tavoitteena on hallinnonalojen ja toimijoiden yhteistoiminnan kehittäminen niiden nuortenpalveluissa, jotka ovat työelämän, opintojen ja aktivointitoimenpiteiden ulkopuolella. Päivi Vuokila-Oikkonen, Anna Onnela ja Terttu Turunen kuvaavat kehittämisen johtamista, jossa johtajan rooli muutoksen läpiviennissä on tärkeä. Johtajan orientaation merkityksestä sosiaalisten yritysten toiminnassa kirjoittavat Harri Kostilainen ja Pekka Pättiniemi. Yhteiskunnallisten yritysten johtamisen yksi erityinen haaste on tasapainoilu liiketoiminnallisten ja yhteiskunnallisten tavoitteiden välillä.

Ammatillista identiteettiä voidaan kehittää ja tukea. Ryhmämentoroinnin mahdollisuudet ja hyödyt ovat kohteena Arja Kosken ja Riitta Kittilän artikkelissa, jossa kirjoittajat arvioivat ja kuvaavat järjestöjohtajien ryhmämentorointiprosessia. Koulutus on tärkeää ammatillisen osaamisen, mutta myös identiteetin muotoutumisessa. Kirkollisen ammatillisen osaamisen ja identiteetin muotoutumista Diakonia-ammattikorkeakoulun kirkon alan ylemmässä tutkintokoulutuksessa tarkastelevat Pekka Launonen, Ikali Karvinen, Laura Hämäläinen ja Juhana Malme.

Arviointi nähdään Diakonia-ammattikorkeakoulussa tärkeänä kehittämisen välineenä. Arviointitutkimuksen mahdollisuuksia tukea kehittämistä sekä palvelujärjestelmän suurien kehittämislinjojen ja pienimuotoisen kehittämisen suhdetta pohtivat Keijo Piirainen ja Kirsi Eskola. Esimerkkinä he käyttävät Kehittämiskeskus Tyynelän toteuttamaa päihdetyön kehittämishanketta. Tiina Oikarinen, Anne Kokkonen ja Aija Kettunen tarkastelevat kehitysvammaisten asumispalvelujen elämänlaatuvaikutuksia ja niiden arviointia. Lisäksi tarkastelun kohteena on vaikutusten arviointiin suunnitellun mittarin soveltuvuus kehitysvammaisille asiakkaille. Kustannusten arvioinnin erityiskysymykset ovat esillä Aija Kettusen ja Marjo Pulliaisen artikkelissa.

Asiasanat: Ammatti-identiteetti, arviointi, johtaminen, palvelujärjestelmä, sosiaali- ja terveystyö, yhteiskehittäminen, yhteiskunnallinen yrittäjyys

Teemat: Hyvinvointi ja terveys

Julkaistu: Painettuna ja Open Access -verkkójulkaisuna www.diak.fi

ABSTRACT

**Aija Kettunen,
Päivi Vuokila-Oikkonen
& Anne Määttä (eds.)**

Towards working welfare services

Helsinki:

Diaconia University of Applied Sciences, 2016

160 p.

Diak Työelämä 5

[Diak and Working life 5]

ISBN

ISSN

978-952-493-267-7 (printed)

2343-2187(printed)

978-952-493-268-4 (online publication)

2343-2195 (online publication)

To develop social and health services and service systems is continuous and essential work. The articles in the publication chart the development of the social and health services system from the viewpoint of three themes: management, professional identity and evaluation. The articles in the book describe what kind of development work the professional counselors and experts of working life at Diaconia University of Applied Sciences have carried out together with working life professionals. The articles have been created in cooperation with present or future working life professionals.

Management of interprofessional collaboration in aligning social and health care with the educational sector is the topic in the article by Terhi Laine, Anne Määttä and Kari Koistinen. The article deals with the restructuring process underway in the Pieksämäki service system. The aim of the process is to develop the cooperation of different administrative sectors and actors in the services for the youth outside working life, studies and activating procedures. Päivi Vuokila-Oikkonen, Anna Onnela and Terttu Turunen describe the management of development, where the role of the manager in carrying out the change is pivotal. Harri Kostilainen and Pekka Pätiniemi write about the significance of the CEO's orientation in the activity of social enterprises. One particular challenge in managing social enterprises is the balancing between business-related and social aims.

Professional identity can be developed and supported. The possibilities and benefits of group mentoring are the topic in the article by Arja Koski and Riitta Kittilä, where the authors evaluate and describe the group mentoring process of managing directors of organizations. Education is important in the formation of not only professional competence but also professional identity. Pekka Launonen, Ikali Karvinen, Laura Hämäläinen and Juhana Malme look into the formation of ecclesiastical professional competence and identity in Master's Programme in Diaconia and Christian Social Practice at Diaconia University of Applied Sciences.

At Diaconia University of Applied Sciences, evaluation is seen as an important instrument in development process. Keijo Piirainen and Kirsi Eskola ponder upon the possibilities of evaluation research to support development and the relationship between the major development trends of service systems and the small-scale development. As an example they use the substance abuse work development project carried out by Kehittämiskeskus Tyynelä. Tiina Oikarinen, Anne Kokkonen and Aija Kettunen review the quality of life outcomes of the housing services for the learning disabled and their evaluation. In addition, the suitability of the measure designed for the evaluation of the outcomes for the disabled clients is under review. The particular issues of the evaluation of costs are taken up in the article by Aija Kettunen and Marjo Pulliainen.

Keywords: professional identity, evaluation, management, service system, social and health care services, joint development, social entrepreneurship

Themes: Welfare and health

Published: Printed and Open Access web publication www.diak.fi

SISÄLLYS

Esipuhe..... 9

Päivi Vuokila-Oikkonen, Aija Kettunen & Anne Määttä

Hyvinvointipalvelut toimiviksi – tavoitteellista kehittämistä yhdessä tehden..... 11

1 JOHTAJUUS PALVELUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISESSÄ... 19

Terhi Laine, Anne Määttä & Kari Koistinen

Yhteensovittava johtaminen ja palvelurakenteiden muutos..... 21

Päivi Vuokila-Oikkonen, Anna Onnela & Terttu Turunen

Johtajuuden merkitys uuden toimintamallin kehittämisessä palvelujärjestelmään..... 33

Harri Kostilainen & Pekka Pättiniemi

Johtamisorientaatioiden merkitys sosiaalisissa yrityksissä..... 49

2 AMMATILLISEN IDENTITEETIN KEHITTÄMINEN..... 67

Arja Koski & Riitta Kittilä

Ryhmämentorointi johtajuuden tukena sosiaali- ja terveysjärjestöissä..... 69

Pekka Launonen, Ikali Karvinen, Laura Hämäläinen & Juhana Malme

Oppiminen, osaaminen ja ammatillinen identiteetti – Kokemuksia kirkon alan ylemmästä ammattikorkeakoulututkinnosta..... 91

3 PALVELUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISEN ARVIOINTI.....107

Keijo Piirainen & Kirsi Eskola

Palvelujärjestelmän arviointi – hyvinvointivaltion kriisi, isot linjat ja pienimuotoinen kehittäminen..... 109

<i>Anne Kokkonen, Tiina Oikarinen & Aija Kettunen</i> Helppolukuisen kyselyn toimivuus kehitysvammaisten asumis- palvelujen elämänlaatuvaikutusten mittaamisessa.....	129
<i>Aija Kettunen & Marjo Pulliainen</i> Kustannuksilla on väliä ja laskelmilla eroja sosiaali- ja terveyspalveluja arvioitaessa.....	147
Kirjoittajat.....	158

ESIPUHE

Diakonia-ammattikorkeakoulu (Diak) on aina kiinnittänyt huomiota hyvinvointipalveluiden kokonaisuuteen ja palvelujärjestelmien toimivuuteen niiden väestöryhmien näkökulmasta, jotka ovat kaikkein haavoittuvimmassa asemassa. Tästä oli osoituksena Hyvinvointipalvelut-tutkimusohjelma, jonka luomalle perustalle rakentui nykyisen organisaation Johtaminen ja palvelujärjestelmät -osaamisalue vuonna 2013. Palvelujärjestelmien kehittämisen tärkeys on matkan varrella korostunut entisestään, kun valtakunnallinen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus on edennyt.

Motiivi hyvinvointipalveluiden kehittämiseen nousee palvelunkäyttäjien ja asiakkaiden tarpeista. Erityisen tärkeää tämä on haavoittuvassa asemassa oleville asiakkaille, jotka käyttävät paljon palveluja. On arvioitu, että noin 10 prosenttia sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaista käyttää palveluja siten, että kokonaissummana on noin 80 prosenttia palveluiden kustannuksista. Voimme saada paljon aikaan yksittäisen palvelun kehittämisellä, mutta vielä suurempia harppauksia syntyy, kun kehitämme palvelukokonaisuutta ja monitoimijaista sektorirajat ylittävää yhteistyötä.

Palvelurakenne voi toimia paljon nykyistä paremmin. Uudentyyppisiä palvelukokonaisuuksia on kehitetty eri puolella Suomea. Tunnetuin lienee Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiirin toiminta, jossa on kehitetty avohoidon ja kotona tapahtuvan kuntoutuksen uusia malleja, joilla on saatu aikaan julkisen talouden säästöjä. Peruseriaatteena toiminnassa on asiakkaan kunnioittaminen ja palveluiden oikea-aikaisuus sekä toiminnan jatkuva kehittäminen.

Palvelujärjestelmän kehittämistä voidaan tarkastella niiden kansalaisten näkökulmasta, jotka ovat täysin palvelujärjestelmän ulkopuolella tai niiden

asiakkaiden kannalta, joiden asioita hoitavat useat (erityis)asiantuntijat. Matkan kynnyksen palvelut ovat vastaus ensin mainitun ryhmän tarpeeseen, ja sektorirajat ylittävä yhteistyö antaa mahdollisuuksia vastata paljon palveluja käyttävien ryhmien tarpeeseen. Muutos ei synny itsestään vaan vaatii tukeen taitavaa johtajuutta ja tulevaisuuden visiota.

Palveluiden digitalisoituminen on päivän sana, ja siltä odotetaan paljon. Tulevaisuus on virtuaalista sairaanhoitoa, puettavia älyvaatteita ja sosiaali- ja terveysalan verkkopalveluita. Teknologian kehittymistä kuvaa se, että Suomessa ennustetaan olevan kotikäytössä puheella ohjattavia tietokoneita vuonna 2021. Tämä tekee tietokoneen käytön helpoksi kaikille. Tietokoneavusteisuus parantaa ja nopeuttaa palvelujen tarjontaa huomattavasti ja säästää sekä hoitohenkilöstön että asiakkaiden aikaa ja liikkumista. Riskinä on, että osa kansalaisista jää digikehityksen marginaaliin. Verkkopalveluiden rinnalla on kehitettävä myös muuta palvelujärjestelmää ja palvelumuotoja.

Diak uudistaa palvelujärjestelmää yhdessä työelämän toimijoiden kanssa. Tässä teoksessa se näkyy siten, että kirjoitamme yhdessä. Jokaisessa artikkelissa kirjoittajina on Diakin työntekijä ja yhteistyökumppani. Arvostamme sitä, että työelämän edustajat ovat olleet valmiita yhteiseen tiedon tuotantoon. Työ- ja elinkeinoelämän saama hyötyä ei voida sivuuttaa, kun ammattikorkeakoulu toteuttaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Kehittämistyötä määrittelee työelämän tarve, yhdessä tekeminen ja toiminnan vaikuttavuus.

Kirja jakaantuu kolmeen alalukuun. Palvelujärjestelmän kehittämistä lähestytään aluksi johtajuuden näkökulmasta. Sen jälkeen tarkastellaan ammatillista identiteettiä alati muutoksessa olevassa työelämässä. Kirjan päätösluvussa luodaan katsaus arviointiin sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisen välineenä.

Lämmin kiitos kirjoittajille.

Terhi Laine

Päivi Vuokila-Oikkonen, Aija Kettunen & Anne Määttä

HYVINVOINTIPALVELUT TOIMIVIKSI – TAVOITTEELLISTA KEHITTÄMISTÄ YHDESSÄ TEHDEN

Hyvinvointipalvelut ja palvelujärjestelmät muuttuvat jatkuvasti. Muutos seuraa yleisiä kehityslinjoja ja liikkuu erilaisten hyvinvointimalien rajapinnoilla. (Esping-Andersen 1990; 1999.) Muuttuva tekijä on esimerkiksi se, miten paljon vastuuta halutaan julkiselle sektorille, markkinoille ja perheelle. Myös kolmannen sektorin rooli ja tehtävät ovat muutoskesä. Samanaikaisesti keskustellaan palvelujen ja tulonsiirtojen välisestä suhteesta. Edellisten lisäksi käsitys oikeudenmukaisuudesta voi muuttua, mikä heijastuu palvelujärjestelmään. Hyvinvointipalveluihin vaikuttaa myös teknologian voimakas kehittyminen. Teknologia muuttaa työn sisältöä ja johtajuutta, vaikuttaa ammatti-identiteettiin ja voi lisätä mahdollisuuksia hyvään elämään ja kestävään hyvinvointiin. (Kiiski Kataja 2016.) Kansalaisten tietoisuuden ja osallisuuden lisääntyminen vaikuttaa osaltaan hyvinvointipalveluihin ja niiden järjestämiseen. Kansalaiset ovat yhä enemmän mukana arvioimassa (esim. luku 4 Piirainen & Eskola) ja kehittämässä (Vuokila-Oikkonen & Hyväri 2015) palvelujaan ja palvelujärjestelmää. Pienimuotoista ja menetelmätason kehittämistä ohjaavat usein laajoja trendejä konkreettisemmat ongelmat ja haasteet. Palveluja ja palvelujärjestelmää kehitettäessä on syytä kuitenkin olla tietoinen yleisistä kehityslinjoista. Erityisesti johdon yksi tehtävä on yhteen sovittaa paikallisiin ja konkreettisiin haasteisiin vastaaminen ja yleisten kehityslinjojen seuraaminen.

Muuttuva johtaminen kehittämisen edellytyksenä

Hyvinvointipalveluiden muutos asettaa haasteen johtamiselle. Myös johtamiseen kohdistuu erilaisia vaatimuksia. Niin sanottu terve-johtaminen korostaa hyvän tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin samanaikaista toteutumista. Johtamisen on oltava tilannesidonnaista ja myös kehittämistä on johdettava. Työntekijät ovat yhä useammin oman työnsä asiantuntijoita, joihin vanhat ”ylhäältä alas” -johtamisen elementit eivät sovellu. Nykypäivänä johtajuudessa korostuu kuunteleminen, luottamus, yhteinen suunnittelu ja vahva ihmisten välinen vuorovaikutus. (Ahonen ym. 2015.)

Johtajilla on mahdollisuus muokata toiminnan rakenteita ja tavoitteita sekä yhteen sovittaa intressejä. Tämä on edellytys sille, että järjestelmä pystyy toimimaan ja kehittymään toimintaympäristön ja tilanteen muuttuessa. Henkilöstöä osallistava johtaminen on avainasemassa muutosten läpi viemisessä ja juurtumisessa. Myös toimintakulttuurin muutoksen avaimet ovat johdolla. (Esim. luku 2 Vuokila-Oikkonen ym.) Toisin sanoen kehittäminen vaatii tietoista johtamista, mutta myös johtamiseen kohdistuu muutosvaatimuksia.

Yksi johtamisen uudistamista edellyttävä haaste on asiakkaiden tilanteiden monimutkaistuminen ja palveluiden samanaikainen pirstoutuminen ja monimutkaistuminen. Muutos vaatii palvelukokonaisuuksien rakenteellista ja toiminnallista uudistamista, jossa johtamisella on keskeinen merkitys. (Perälä ym. 2012). Pirstaleisen rakenteen ongelmat tulevat näkyviksi erityisesti sellaisilla asiakkailla, joilla on useita yhtäaikaista haasteita ja palvelutarpeita. Kun vaikeudet kasautuvat ihmisen elämässä, hänen voi olla vaikea tietää kenen puoleen kääntyä. Esimerkiksi tilanteessa, jossa työttömyys, sairastaminen ja toimeentulovaikeudet kuormittavat yhtä aikaa, auttavia tahoja on useita. Sektoroituneessa järjestelmässä tarkkarajaisuuden määrittelmä johtaa siihen, että kasautuneista ongelmista kärsivien asiakkaiden on vaikeuksia saada tukea. (Määttä 2012; Metteri 2012.) Syyperusteisuudelle rakentuneessa järjestelmässämme jokaiseen erilliseen ongelmaan vastataan lähtökohtaisesti eri sektorin toimesta, ja pirstaleisilla, yksittäisillä tukitoimilla, palveluilla tai etuuksilla on vaikea ratkaista asiakkaan kokonaistilannetta. Työttömyyttä hoidetaan TE-palveluissa tai työelämän palvelukeskuksessa (TYP), sairauden tai terveydenhoidon ensi askeleet otetaan terveyskeskuksessa ja etuuksia haetaan Kelasta ja sosiaalitoimistosta. Tarkkarajaista ja yhtä yksittäistä tukea tarvitsevat asiakkaat löytävät avun, mutta palveluiden rajapinnoilla olevil-

la asiakkailla tilanne on haastavampi. (Mm. Taylor-Gooby 2005; Champion & Bonoli 2011; Määttä 2012; Määttä & Keskitalo 2014;.) Myös työntekijöiden kiire, salassapitovelvollisuudet ja puutteelliset yhteistyörakenteet heikentävät auttamisen mahdollisuuksia.

Yhteistoimintaa tukevia rakenteita ja käytäntöjä on hallinnonalojen sisällä, mutta vähemmän hallinnonalojen tai kuntien välillä ja vähiten kuntien ja yksityisten palveluntuottajien tai järjestöjen välillä. Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin resursseja valuu hukkaan, jos niistä ei kyetä rakentamaan yhteistä kokonaisuutta. Monimutkaiset tilanteet vaativatkin ylisektorista yhteistyötä, koordinoitua yhdessä tekemistä ja sektorirajat ylittävää monialaista johtamista (esim. luku 2 Laine, Määttä & Koistinen; Määttä 2015.)

Ammatti-identiteetti kehittämisen kohteena ja työvälineenä

Niin johtaminen kuin monet muutkin sosiaali- ja terveysalan ammatit perustuvat vuorovaikutukseen, jolloin oma persoona on yksi työväline. Omasta persoonasta tietoiseksi tuleminen ja sen kehittäminen ovat tärkeä osa koulutusta. Esimerkiksi erilaiset oppimistehtävät ja kohtaamiset tarjoavat parhaimmillaan merkityksellisiä kokemuksia ja oivalluksia omasta persoonasta ja edistävät identiteetin kehittymistä. (Esim. luku 3 Launonen, Karvinen, Hämäläinen & Malme.) Ammatissa toimittaessa vahva ammatillinen identiteetti auttaa jaksamaan ja käyttämään omia voimavaroja asiakkaan parhaaksi. Toisaalta myös tietoisuus oman persoonan haavoittuvuuksista on tärkeää asiakastyössä. Ammatti-identiteetin kehittäminen tuottaa parhaimmillaan välineitä tarkastella itseä ja omaa työtä laajemmassa viitekehyksessä, ja se tukee kehittämistä. Ammatillinen identiteetti auttaa sitoutumaan haasteellisiin sekä tavoitteellisiin ja pitkäjänteisyyttä vaativiin kehittämisprosesseihin. Tärkeää on pystyä samaistumaan ja kokea kuuluvansa ammatilliseen ryhmään, jolta saa tukea tavoitteille ja arvoille. (Esim. luku 3 Koski & Kittilä.) Toisaalta muuttuva työ ja työn tekemisen paikat haastavat myös ammatti-identiteettiä (Hokkila 2013).

Arviointi vahvistaa kehittämistä

Tavoitteellisen kehittämisen välttämätön tuki on arviointitutkimus, ja arviointia voidaan käyttää myös kehittämisen välineenä (Pirainen & Kettunen

2015). Arviointitutkimus vahvistaa kehittämistä kirkastamalla tavoitteita ja dokumentoimalla sekä arvottamalla sitä, tuottaako kehittäminen tavoiteltuja tuloksia ja vaikutuksia. Näyttöön perustuvat menetelmät voivat kehittyä vain, kun tutkimalla ja arvioimalla tuotetaan luotettavaa näyttöä menetelmien toimivuudesta.

Arviointitutkimuksella ja palveluiden asiakastason vaikutusten tutkimuksella sekä näyttöön perustuvien toimintakäytäntöjen edistämisellä voisikin olla nykyistä enemmän annettavaa suomalaisten sosiaalipalvelujen kehittämisessä. Samalla käytännöt muuttuisivat tavoiteperusteisemmiksi ja asiakkaiden edellytykset ennakoita, mitä palvelun lopputuloksena on lupa odottaa, paranisivat. (Esim. luku 4 Piirainen & Eskola.)

Yksi haasteellinen ja kehittämistä vaativa ristiriita sosiaali- ja terveyspalveluissa on vaatimus saada samoilla tai vähenevillä resursseilla enemmän vaikutuksia. Tyypillistä monissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa on, että asiakkaat ja asiakkaiden haasteet ja tarpeet lisääntyvät, mutta käytettävissä olevat resurssit vähenevät. Taloudellinen arviointi antaa tietoa kustannuksista, niiden jakautumisesta ja toiminnan vaikutuksista asiakkaiden terveyteen ja hyvinvointiin. (Sefton ym. 2004.) Vertailemalla sosiaali- ja terveyspalvelujen kustannuksia sekä hyvinvointi- ja terveysvaikutuksia taloudellinen arviointi auttaa löytämään kustannusvaikuttavia toimintatapoja.

Kolme näkökulmaa sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän kehittämiseen

Tämän julkaisun artikkelit tarkastelevat sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän kehittämistä kolmen teeman, johtamisen, ammatillisen identiteetin ja arvioinnin kautta. Johtamiseen paneudutaan ensimmäisen luvun artikkeleissa. Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä sivistystoimen yhteen sovitettava ja monialainen johtajuus on kohteena Terhi Laineen, Anne Määttä ja Kari Koistisen artikkelissa, jossa tarkastellaan Pieksämäellä meneillään olevaa muutosprosessia. Prosessin tavoitteena on hallinnonalojen ja toimijoiden yhteistyö tavoitettaessa nuoria, jotka ovat työelämän, opintojen ja aktivointitoimenpiteiden ulkopuolella. Päivi Vuokila-Oikkonen, Anna Onnela ja Terttu Turunen kuvaavat kehittämisen johtamista. Huomio kiinnittyy erityisesti johtajan rooliin muutoksen läpiviennissä ja ankkuroitumisessa toimintaan. Kolmannen johtamiseen liittyvän

artikkelin kohteena on yhteiskunnallisten yritysten johtaminen ja siihen liittyvä tasapainoilu liiketoiminnallisten ja yhteiskunnallisten tavoitteiden välillä. Tästä sekä johtajan orientaation merkityksestä sosiaalisten yritysten toiminnassa kirjoittavat Harri Kostilainen ja Pekka Pättiniemi.

Toisessa luvussa kiinnostus kohdistuu ammatilliseen identiteettiin ja sen kehittämiseen. Arja Koski ja Riitta Kittilä kuvaavat ja arvioivat ryhmämentoroinnin mahdollisuuksia ja hyötyjä. Esimerkkinä he käyttävät järjestöjohtajien ryhmämentointiprosessia. Pekka Launosen, Ikali Karvisen, Laura Hämäläisen ja Juhana Malmen artikkelin aiheena on ylemmän ammattikorkeakoulututkintokoulutuksen merkitys ammatillisen identiteetin kehittymisessä. Artikkelin kuvaava kirkollisen ammatillisen osaamisen ja identiteetin muotoutumista Diakonia-ammattikorkeakoulun kirkon alan ylemmässä tutkintokoulutuksessa.

Viimeinen luku nostaa esille arvioinnin ja arviointitutkimuksen yhtenä kehittämisen välineenä. Keijo Piirainen ja Kirsi Eskola pohtivat artikkelissaan palvelujärjestelmän suurien kehittämissuunnitelmien ja pienimuotoisen kehittämisen suhdetta ja arviointitutkimuksen mahdollisuuksia tukea kehittämistä. Esimerkkinä he käyttävät Kehittämiskeskus Tyynelän toteuttamaa päihdetyön kehittämishanketta ja sen arviointia. Tiina Oikarinen, Anne Kokkonen ja Aija Kettunen tarkastelevat asumispalvelujen elämänlaatuvaikutuksia ja niiden arviointia. Artikkelissa kuvataan elämänlaatuvaikutusten arviointiin suunnitellun mittarin soveltuvuutta kehitysvammaisten asumispalveluissa. Arviointia koskevan luvun päättää Aija Kettusen ja Marjo Pulliaisen kustannusten arvioinnin erityiskysymyksiin liittyvä artikkeli.

Kirjan artikkelit antavat myös kuvaa siitä, millaista kehittämistyötä Diakonia-ammattikorkeakoulun asiantuntijat ovat yhdessä työelämäkumppaneiden kanssa tehneet. Työelämän kehittäminen on yhteiseen tavoitteeseen ja muutokseen tähtäävää yhdessä tekemistä. Se on prosessi, jossa tärkeää on tutkiva ote. Kehittämiseen tarvitaan tutkimustietoa, ja kehittämisen tuloksena syntyy tutkittua tietoa kehitettävästä kohteesta. Näyttöön ja tietoiseen toimintaan perustuvat palvelut ja palvelujärjestelmä ovat kehittämisen ydintä. On tärkeää innovoida uusia toimintoja, mutta yhtä tärkeää on imitoida muiden kehittämiä hyviä toimintatapoja.

LÄHTEET

- Ahonen, Guy; Husman, Päivi; Ikonen, Raimo; Juuti, Pauli; Koho, Arto; Käpykangas, Sari; Laine, Marjukka; Larjomaa, Eeva; Saareln-Thiel, Tiina; Saari Eveliina & Wallin Marjo 2015. *Julkista johtamista jalostamassa*. Keuruu: Otava.
- Champion, Cyrielle & Bonoli, Giuliano 2011. Institutional fragmentation and coordination initiatives in western European welfare states. *Journal of European Social Policy* 21, 323–334.
- Esping-Andersen, Gøsta 1990. *The three worlds of welfare capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Esping-Andersen, Gøsta 1999. *Social foundations of post-industrial economies*. Oxford and New York: Oxford University Press.
- Hokkila, Kirsi 2013. ”*Mut mä en oo koskaan laskenu itteeni perusextraks*” – ammatti-identiteetti uuden työn kontekstissa. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kauppatieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Kiiski Kataja Elina 2016. *Megatrendit 2016 – Tulvaisuus tapahtuu nyt. Viitattu 7.3.2016*. <http://www.sitra.fi/uutiset/megatrendit/sitran-trendilista-vuodelle-2016-valmistunut>.
- Metteri, Anna 2012. *Hyvinvointivaltion lupaukset, kohtuuttomat tapaukset ja sosiaalityö*. Tampere: Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Väitöskirja.
- Määttä, Anne 2012. *Perusturva ja poiskäännyttäminen*. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja A Tutkimuksia 36. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://www.diak.fi/tyoelama/Julkaisut/Sivut/A-tutkimuksia.aspx>
- Määttä, Anne 2015. *Nuorten tukijärjestelmää johdettava kokonaisuutena*. Teoksessa Mirja Määttä & Anne Määttä (toim.) *Parempia ratkaisuja työn ja opintojen ulkopuolella olevien nuorten tukemiseen*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 16/2015. Helsinki: Valtioneuvosto.
- Määttä, Anne & Keskitalo, Elsa 2014. *Ulkoringiltä sisärinkiin*. Kumuloituneista ongelmista kärsivät nuoret aikuiset pirstaleisessa palvelujärjestelmässä. *Yhteiskuntapolitiikka* 79 (2), 197–207.
- Perälä, Marja-Leena; Halme, Nina & Nykänen, Sirpa 2012. *Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen*. Opas 19. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Piirainen, Keijo & Kettunen, Aija 2015. *Arviointitutkimus ja kehittävä arviointi ammattikorkeakoulussa*. Teoksessa Raili Gothóni, Susanna Hyväri, Marjo Kolkka & Päivi Vuokila-Oikkonen (toim.) *Osallisuutta, oppimista ja arviointia*. Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 2015. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu, 263–272. Saatavana sähköisesti <http://urn:URN:ISBN:978-952-493-233-2>.
- Sefton, Tom; Byford, Sarah; McDaid, David; Hills, John & Knapp, Martin 2004. *Taloudellinen arviointi sosiaalialalla*. Suomennos kirjasta *Making the most of it*. Economic evaluation in the social welfare field. Joseph Rowntree Foundation (2002) Suomentajat Pusa, Olli, Piirainen, Keijo, Kettunen, Aija FinSoc arviointiraportteja 6/2004, Hyvät käytännöt, Menetelmä-käsikirja. Helsinki: Stakes
- Taylor-Gooby, Peter 2005. *Ideas and Policy Change*. In Peter Taylor-Gooby (ed). *Ideas and Welfare State Reform in Western Europe*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 1–11.

Vuokila-Oikkonen Päivi & Hyväri Susanna 2015. Toimijoita osallistava kehittämisprosessi – esimerkkinä Oulun mielenterveyspalvelujen rajapintatyön mallintaminen. Teoksessa Raili Gothóni, Susanna Hyväri, Marjo Kolkka & Päivi Vuokila-Oikkonen (toim). Osallisuutta, oppimista ja arviointia. Diakonia-ammattikorkeakoulun vuosikirja 2015, 65–79. Saatavana sähköisesti <http://urn/URN:ISBN:978-952-493-233-2>.

1
JOHTAJUUS PALVELUJÄRJESTELMÄN
KEHITTÄMISESSÄ

Terhi Laine, Anne Määttä & Kari Koistinen

YHTEENSOVITTAVA JOHTAMINEN JA PALVELURAKENTEIDEN MUUTOS

Tiivistelmä

Artikkelissa kuvataan monitoimijaisen palvelujärjestelmän kehittämistä ja yhteensovittavan johtamisen rakentamista. Kehyksenä on palvelurakenteen muutos, jolloin yhteensovittava johtaminen sisältää muutosjohtamisen elementtejä. Artikkelissa käytetään esimerkkinä Pieksämäellä toteutuvaa kehittämisprosessia, jossa tiivistetään sosiaali- ja terveydenhuollon sekä sivistystoimen yhteistyötä syrjäytymisvaarassa olevien nuorten palveluissa. Näkökulmana on ylimmän johdon ja keskijohdon monialajohtaminen, jossa johtajuutta kehitetään uudenlaisen johtamisen ja johtamisosaamisen kautta.

Artikkelia kirjoittaessa kehittämisprosessi Pieksämäellä oli kesken. Kuvaamme valmistelun ja toteuttamisen välivaihetta, tilannetta ennen pilotoitavan mallinnuksen käytännön kokeilua. Lopuksi päädyimme esittämään koonnin kehittämisen kohteena olleen yhteensovittavan johtamisen osa-alueista. Esimerkki tuottaa tärkeää tietoa, jota on mahdollista hyödyntää kaikkien paljon palveluita käyttävien asiakkaiden kanssa.

Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristön muuttuessa vaaditaan yhä enemmän sektorirajat ylittävää monialaista johtamista. Kunnat huolehtivat edelleen kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä ja järjestävät

palveluita, vaikka tulevaisuudessa sosiaali- ja terveystalouden järjestämistä vastuu annetaan sosiaali- ja terveystalouksille. Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden muodostama kokonaisuus vaatii toimijoiden välisten prosessien avoimuutta, sujuvuutta ja nykyistä selkeämpää koordinaatiota.

Kuntaorganisaatioiden johtajat ovat työssään näköalapaikalla. Yhteiskunnalliset muutokset näkyvät palvelurakenteiden muutoksissa, palvelutarpeissa, palvelujen resursoinnissa ja henkilöstössä. Palveluiden edellytetään olevan tehokkaita ja tuottavan yhä enemmän vaikuttavuutta. Niiden tulee olla joustavia ja vastaavan kunnan asukkaiden muuttuviin palvelutarpeisiin. (Niiranen, Joensuu, Lammintakanen & Kerkkänen 2014, 45.) Johtamisen monialaisuudella, diversiteetillä tarkoitetaan sitä, että johtamisessa on otettava huomioon organisaation yhteiskunnallinen tehtävä, palveluiden responsiivisuus, verkostot, sidokset, eri palvelualueiden keskinäiset riippuvuudet sekä toiminnan taloudellisuus, tuloksellisuus ja vaikuttavuus (mt., 44).

Johtamisen muutosvaatimukset nousevat kahdesta suunnasta. Toisaalta toimintaympäristö on entistä verkostoituneempi, yhtäältä asiakkaan tulee saada aiempaa parempaa, oikea-aikaisempaa ja yksilöllisempää palvelua. Sosiaali- ja terveystalouden muutoksessa monialaisuus tarkoittaa sitä, että palveluita ei voi johtaa siiloutuneesti katsomalla ainoastaan yhden palvelusektorin hyvinvointivaikutuksia vaan hakemalla synergiaetuja eri toimialojen yhteisestä, jaetusta johtajuudesta. Asiakkaan näkökulmasta voidaan puhua palveluiden virtaustehokkuudesta, joka osoittaa sen, kuinka tehokkaasti palvelujärjestelmä tyydyttää asiakkaan tarpeen (Modig & Åhlström 2013, 13). Tämä edellyttää, että palvelujärjestelmä on rakennettu yhteistyölle.

Johtamisen muuttuvat vaatimukset

Tässä aluvuossa kuvataan johtamista tutkimusten ja kirjallisuuden avulla. Samalla luodaan käsitteellistä ja analyttistä viitekehystä ja käyttöteoriaa Pieksämäen elämänkaarikylän johtamisen tarkasteluun. Emme sitoudu vain yhteen johtajuusoppiin tai ”ismiin” vaan haemme synteesiä eri lähestymistavoista, kun huomioimme palvelujärjestelmän muuttuvan toimintaympäristön ja siitä nousevia johtamisen haasteita.

Viime aikoina on nostettu esiin verkostojohtaminen, jolloin verkoilla tarkoitetaan eri organisaatioyksiköiden välistä tavoitteellista, strategistakin toi-

mintaa kohti yhteistä tavoitetta. Verkostot ovat avoimia, väljiä ja jopa satunnaisia yhteenliittymiä (Jalonen ym. 2011, 29).

Seija Nykänen (2010) käy väitöskirjassaan läpi jaetun johtajuuden ja verkostojohtajuuden sisältöjä tutkimuskirjallisuuteen nojaten. Jaetussa johtajuudessa korostuu laajalle, monien asiantuntijoiden tehtäväalueelle ulottuvat johtamisen horisontaaliset prosessit ja toiminta. Voidaan jopa ajatella, että jaettu johtaminen on muutosjohtamisen väline, kun luodaan yhteistä visiota ja rakennetaan uutta toimintakulttuuria. Jaettu johtaminen koostuu vuorovaikutteisesta yhteistoiminnasta, avoimista rajapinnoista ja asiantuntemuksen jakaantumisesta. Monihallinnollisessa toimintaympäristössä verkostojohtaminen on yhteisöllistä ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Verkostossa johtajat tekevät yhteistyötä ja päättävät asioista, jotka menevät organisatorisille rajapinnoille. Kun luodaan jotain, mitä ei ole ollut olemassa, yksittäisten organisaatioiden ja palvelujärjestelmän tavoitteet on sovittava yhteen. (Mt., 66–83.)

Verkosto on vuorovaikutusta ja toimintatapoja, jotka muodostuvat keskinäisen kommunikaation kautta. Verkostoissa on pyrkimys paikallisuuteen, kontaktointiin ja vuorovaikutukseen, jotka mahdollistavat yhteiskehittämisen (Jalonen ym. 2011, 42.) Julkishallinnon johtamisessa ei voida sivuttaa kuntalaisia, jotka ovat palveluiden käyttäjiä. Uusi julkisjohtaminen korostaa asiakasorientaatiota johtamista määrittelevänä tekijänä. Voidaan puhua myös palvelulähtöisyydestä, jota määrittelevät julkinen etu, yhteiskunnallinen eettisyys, demokraattisuus ja kansalaisten osallisuus (mt., 51–52).

Verkostot ja asiakaspolkujen virtaavuuden huomioiva johtaminen on dynaamista, jolloin toimintaa kuvaa nopea uudistuminen, verkostomainen tiedonvaihto, muuntuvat henkilöstön tehtävänkuvat, heikkojen signaalien havaitseminen ja vahvistaminen, uuden luominen ja ennen kaikkea verkostossa jaetun yhteisen vision artikulointi (Yliruka 2015, 98). Tällaista toimintakulttuuria voidaan kuvata myös transformatiivisuuden ja syväjohtamisen käsitteillä.

Muutoksen johtaminen

Toimintaympäristömme on muutoksessa. Väestö ikääntyy, huoltosuhde heikkenee, asiakkaiden palvelutarpeet moninaistuvat, ja digitaalisuus mahdollistaa uudenlaisten palveluiden luomisen. Tilanne haastaa pirstaleisen,

resurssien vähenemisestä kärsivän palvelujärjestelmän. Uudenlainen tilanne vaatii palvelurakenteen muutosta, mikä edellyttää kykyä johtaa muutosta. Yhteensovittava johtaminen kohdistuu muutoksen johtamiseen ja edellyttää muutosprosessin ymmärtämistä.

Muutoksen johtaminen on perusteltua silloin, kun muutoksen toteuttamiseksi vaaditaan toimintaa yli organisaation normaalin toiminnan (Juppo 2011, 43). Muutosjohtamista määrittää dialektinen ja funktionaalinen näkökulma. Dialektista muutosta johdettaessa hyödynnetään ja ymmärretään eteen tulevia konflikti- ja ristiriitatilanteita ja organisaatio nähdään muuttuvana järjestelmänä. Funktionaalisessa muutosprosessissa muutos pyritään saamaan aikaan säilyttäen organisaation harmoninen järjestys. Organisaation perusarvot pyritään säilyttämään ja muutos yritetään viedä läpi joustavasti. (Takala 2001.)

Muutosprosessin johtamisen päävaiheita ovat valmistelu, toteuttaminen ja vakiinnuttaminen (Juppo 2011, 54; Laine ym. 2014). Valmisteluvaihe sisältää muutoksen arvioinnin, vision ja strategian laatimisen, suunnitelman resursseista ja ohjaavasta tiimistä sekä huolehtimisen tarvittavista valtuuksista. Toteuttamisessa luodaan uudet toimintatavat, ja vakiinnuttamisvaiheessa tavoitetilä juurrutetaan koko organisaatioon. Muutoksen johtamisen tukitoimet, jotka kulkevat rinnalla kaikissa vaiheissa, ovat viestintä, henkilöstön sitouttaminen ja motivointi, arviointi ja palaute, palkitseminen, valvonta ja seuranta.

Todellisuudessa muutosprosessit eivät etene lineaarisesti (Juppo 2011, 53; Peltonen 2007, 134). Lopputulokseen vaikuttavat monet tilanne- ja ympäristötekijät sekä intressitahot. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, ja muutosprosessia kuvaavat ennemminkin epälineaarisuus ja kaoottisuus sekä onnistunutta prosessia heittäytyminen ja matkan varrella esiin tulevista asioista oppiminen (Vakkala 2012, 60). Vaiheittain etenevä malli ei ota huomioon nopeasti muuttuvaa toimintaympäristöä eikä auta tilanteissa, joissa vaaditaan nopeita ratkaisuja (Stenvall & Virtanen 2007, 54–55).

Muutoksen etenemiseen vaikuttavia tilannetekijöitä ovat esimerkiksi aika (kuinka nopeasti muutos viedään läpi), laajuus (kokonaisvaltainen vai osittainen muutos), suojeltavat kohteet (mitä organisaation toimintatapoja halutaan säilyttää), moninaisuus (kuinka erilaisia organisaation eri yksiköt ovat keskenään), valmiudet (johdon, organisaation ja yksilöiden valmiudet muutokseen), resurssit (kuinka paljon rahaa ja henkilöstön työaikaa orga-

nisaatio on valmis investoimaan muutokseen), muutosvalmius (kuinka tietoisia ja motivoituneita työntekijät ovat) ja valta (onko johdolla riittävästi vaikutusvaltaa muutoksen läpiviemiseksi) (Peltonen 2007). Julkisen sektorin organisaatioissa haasteina ovat lisäksi toiminnan ja päätösten poliittisuus, raskaampi hallinto ja päätöksentekoprosessi sekä vaatimus yhteiskunnallisten vaikutusten selvittämisestä (Juppo 2011, 71).

Syvä ja huolellinen suunnittelu luovat edellytykset onnistuneelle toteutukselle. Toteutukseen tulee kuitenkin suhtautua joustavasti. Keskeinen haaste on myös muutosprosessin liikkeessä pitäminen ja kiinnostavuuden ylläpitäminen sekä osallisten motivointi. Onnistuneessa muutoksessa on neljä tekijää: 1. muutospainne, 2. yhteinen visio, 3. muutoskapasiteetti ja 4. toteuttamiskelpoinen hanke. (Stenvall & Virtanen 2007, 50, 118.)

Onnistunutta muutosprosessia voidaan kuvata seuraavasti: 1) muutostarpeen määrittely, 2) yhteisen näkemyksen luominen, 3) muutoskyvystä huolehtiminen, 4) ensimmäiset toimenpiteet ja 5) ankkurointi käytäntöön. Muutoksen johtamisprosessi todennäköisesti monimutkaistuu ja hankaloituu, jos kaikkiin prosessin osiin ei kiinnitetä huomiota. Muutoksen johtajan tai johtajien tulee olla vakuuttavia ja päämäärätietoisia ”symboleita” (Takala 2001). Johtajalla tulee olla itseluottamuksen lisäksi nöyryyttä sekä halua ja valmius oppia. Tarvitaan synergioiden ja strategisten kumppanuuksien hyötyjen havaitsemista, kun osapuolet oppivat toisiltaan (Huuhka 2010).

Johtamisen kannalta olennainen osa muutoksen johtamista on muutoksen strateginen suunnittelu, muutoksen tapahtuminen vaiheittain, muutokseen osallistuvien ottaminen mukaan suunnitteluun ja toteutukseen, tiedon jakaminen kaikille osallisille, ymmärrys yksilön ja ryhmän käyttäytymisen muuttamisesta sekä koko organisaatiokulttuurin muuttamisesta (Juppo 2011, 57).

Muutoksen johtaminen vaatii paitsi suotuisat olosuhteet, myös johtajan aktiivisuutta, muutoshenkistä asennoitumista ja kykyä johtaa. Juppo (2011, 63–64) kutsuukin muutoksen johtamista eräänlaiseksi johtajuuden kypsyyskokeeksi, joka edellyttää johtajalta erityistä tilanneherkkyyttä, visiointikykyä ja kokonaisvaltaista näkemystä. Muutosjohtaja on vastuuta kantava yleisjohtaja, joka kykenee kokonaisuuden hallintaan. Muutosjohtaja kykenee itsehallintään ja -hallintaan ja suhtautuu esiin nouseviin faktoihin objektiivisesti. Hän on läsnä ja kiinnostunut tavoitteiden toteutumisesta. Hän tarttuu nopeasti ongelmiin ja eteen tuleviin mahdollisuuksiin. Lisäk-

si hän laittaa itsensä likoon ja johtaa omalla esimerkillään. (Stenvall & Virtanen 2007, 105–106.)

Siiloista kohti yhteistä tavoitetta

Edellä kuvasimme muutoksen johtamista yleisesti. Seuraavaksi kerromme yhteensovittavan johtamisen kuntakontekstista. Nykyinen sosiaali-, terveys, kasvatusta- ja koulutusjärjestelmä monine tukipalveluineen pirstoutuvat palapeliksi, jossa siilomaisuus ja jokaisen toimijan oman reviirin vahtiminen voivat korostua. Palvelujärjestelmän kokonaisuutta johdetaan sektoreittain, mikä johtamisen ja työntekijöiden näkökulmasta saattaa selkeyttää toimintaympäristöä ja rajata työtä. Nykyinen johtamis- ja toimintakulttuuri kuitenkin hukkaa äärettömän paljon sekä taloudellisia että inhimillisiä resursseja.

Pieksämäellä Hiekanpään Elämänkaarikylän kehittämisessä tähdätään systeemiseen muutokseen. Kaupunki on käynnistänyt innovatiivisen hankkeen, jossa käyttäjät, suunnittelijat sekä rakentajat muodostavat alusta alkaen yhteisöllisen ja osallistavan prosessin. Hiekanpään alueelle rakennetaan täysin uutta osaamista myös fyysisten oppimisympäristöjen osalta. Rakentamisen ensimmäisessä vaiheessa alueelle nousee perusopetuksen uusi yläkoulu ja seuraavassa toisen asteen ammatillisen koulutuksen tilat. Itse fyysinen rakennus on tulevaisuuden oppimisympäristö sekä laajasti kestävä kehityksen mukainen terve rakennus.

Hiekanpäässä eri sukupolvet kohtaavat ja osallisuus sekä yhteisöllisyys ovat voimavara, jolla suomalainen hyvinvointivaltiomalli saa uudet raikkaat kasvot. Elämänkaarimallin mukaisten palvelujen rakentaminen on edennyt kaupungissa vuoropuheluna sivistys-, sosiaali- ja terveyspalvelujen kesken. Elämänkaarisuuden mukaisia yhteis- ja tiimijohtamiseen perustuvia keskuksia rakennetaan myös kuntien yhdistymistä edeltäviin entisiin kuntakeskuksiin Naarajärvelle, Jäppilään ja Virtasalmelle. Kaikkien palvelujen rakentaminen yhteisen ja yhteisöllisesti johdetun keskuksen alle tuo myös kunta-laisten osallisuuden näkyvästi mukaan. Tavoitteena on rakentaa uudenlaista osallisuutta alueellisten johtokuntien kautta, jotka voisivat saada myös omaa kehittämis- ja palvelurahaa käyttöön.

Yhteistyöhön ja osallisuuden lisäämiseen pyritään purkamalla eri toimijoiden siilomaisia rakenteita ja hakemalla merkittäviä synergiaetuja fyysisen tilojen käytön, yhteisrakentamisen ja henkilöstön yhteiskäytön sekä ta-

louden uuden allokoinnin seurauksena. Hajallaan olevan verkon sijaan osaminen kootaan yhdeksi kokonaisuudeksi. Päällekkäisyyksien poistamisella lisätään toiminnan vaikuttavuutta ja pienennetään lisäresurssien tarvetta. Tarkoituksena on löytää uudet toimintamallit, joilla Suomen ja suomalaisten kuntien talouden kantokyky pelastetaan. Tämän kaiken onnistuminen edellyttää myös johtajuuden ymmärtämistä uudella tavalla.

Muutos alkaa luottamuksen rakentamisesta toimijoiden välillä. Tarvitaan yhteinen kieli ja dialogi, joka johtaa avautumiseen ja yhteisen paremman tulevaisuuden rakentamiseen. Kehittäminen edellyttää yhteen tulemistä ja keskittämistä, mikä kumuloi osaamista ja johtaa lopulta yhden yhteisen näyn kirkastumiseen. Luottamus rakentuu aidolle vuorovaikutukselle ja vuoropuhelulle. Näistä aineksista syntyy yhdessä oppimisen ja jaetun oppimisen kulttuuri, joka moninkertaistaa osaamisen kehittymisen. Keskeisenä keinona muutoksessa on yhteisen johtajuuden luominen. Pieksämäellä tehtävää uudistustyötä ohjaa yhteensovittavan johtajuuden malli (Perälä, Halme & Nykänen 2012).

Muutos pistemäisesti ja hierarkkisesti johdetuista organisaatioista kohti demokraattisesti ja osallistavasti johdettua yhteisöä on suuri. Yhteisön mahdollisuudet synnyttää uutta sekä kyetä kehittämään erikoistumisen kautta osaamista ovat kuitenkin huikeat. Jaettu, osallistava ja yhteisöllinen johtaminen edellyttää suurta luottamusta. Johtamisen onnistuminen eli halu ja tahto toimia yhteisen johdon alla riippuvat siitä, kokeeko eri hallinnonalojen henkilöstö uudenlaisen työnteon, toimintatapojen ja osallisuuden vaikuttavaksi ja palkitsevammaksi kuin toiminnan nykyisellä, perinteisellä tavalla.

Työntekijätasolla ajatus organisaatorajat ylittävästä toiminnasta ei ole uusi. Perinteisesti käytänteitä on rakennettu yksittäisten toimijoiden välille, jolloin riskinä on niiden hapertuminen tai katkeaminen projektirahoitusten, työpaikanvaihdosten tai muiden henkilösidonnaisten tekijöiden vuoksi. Pysyvien muutosten ja vaikuttavuuden lisääminen vaatii laajempaa rakenteiden ja resurssien uudelleentarkastelua. Tämä ei ole mahdollista ilman johdon yhteistä tavoitetilaa.

Yhteensovittavan johtamisen vahvistaminen aloitettiin Pieksämäellä ESR-rahoitteisella OSUMA-hankkeella. Hanke pohjautuu Pieksämäellä tehtyyn tutkimukseen, jossa selvitettiin palvelujärjestelmän työntekijöiden kokemia yhteistoiminnan esteitä ja mahdollisuuksia suhteessa monia yhtäaikaista palvelutarpeita omaavien nuorten auttamiseen (Määttä & Keskitalo 2014).

OSUMA-hankkeen keskiössä ovat pieksämäkeläiset nuoret, jotka ovat työelämän, opintojen ja aktivointitoimenpiteiden ulkopuolella (NEET). Nämä nuoret haastavat palvelujärjestelmää, sillä heillä on usein monta yhtäaikaista palvelu- tai etuustarvetta sekä vaikeuksia löytää tai päästä tarvitsemiinsa palveluihin. Näiden nuorten tavoittaminen sekä tarvittaviin palveluihin tai tukitoimiin saattaminen vaatii hallinnonalojen välistä yhteistyötä. Kuntatoimijoiden lisäksi hankkeessa luodaan hyviä toimintakäytäntöjä Kelan ja TE-toimiston sekä yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Kohderyhmän nuorten palvelupolkujen sujuvoittaminen koordinoitulla yhteistyöllä kehittää yhteistoiminnan malleja koko palvelujärjestelmässä.

Kohti konkretiaa Pieksämäellä

Pieksämäellä lähdettiin liikkeelle kartoittamalla paikallisten NEET-nuorten tilanne. Tämä syntyi haastattelemalla kohderyhmään kuuluvia nuorisotyön asiakkaita, perehtymällä Lasten ja nuorten Pieksämäki -hyvinvointisuunnitelmaan sekä viimeisimpään tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Kohderyhmää tukevien palveluiden ja tukitoimien hahmottamiseksi Pieksämäellä kartoitettiin systemaattisesti alueen julkiset, yksityiset ja kolmannen sektorin toimijat, jotka parhaillaan työskentelevät kohderyhmän nuorten kanssa tai jotka näkevät sen tulevaisuudessa mahdolliseksi, sekä heidän tarjoamansa toiminta.

Alkukartoituksessa saatujen tulosten pohjalle järjestettiin kolme työpajaa. Työpajat rakennettiin niin, että kaikki mukana olevat toimijat pääsivät tuottamaan tietoa ja jalostamaan sitä yhdessä. Ensimmäisessä työpajassa kohtasivat nuorisotyön, opetus- ja sosiaalitoimen, terveydenhuollon, mielenterveys- ja päihdepalveluiden työntekijät, Kelan ja TE-hallinnon edustajat sekä heidän esimiehensä. Työpajassa tarkasteltiin nuorten lähtötilannetta sekä organisaatiokohtaisesti kerättyjä, monialaisia hyviä käytäntöjä sekä yhteistyön esteitä. Osallistavan kehittämisen menetelmällä työpajassa työstettiin neljästä kärjestä koostuva visio Pieksämäen nuorten tulevaisuudesta ja alustavia keinoja siihen pääsemiseksi. Vision keskeisimmät sisällöt olivat *ensimmäisen toimijan vastuu, asiakaslähtöisyys, monitoimijainen asiakasprosessi ja nuorten asemapaikka*.

Seuraava työpaja suunnattiin ensimmäisessä työpajassa olleiden esimiehille sekä ylimmälle sektorijohdolle. Ensimmäisessä työpajassa syntynyttä visio-

ta työstettiin learning cafe -menetelmän avulla kohti konkretiaa. Hanketiimin tukena toimi ensimmäisestä työpajasta valitut viisi eri sektorien työntekijää. Vision neljää kärkeä avattiin yhteisesti ymmärrettyinä käsitteinä, toimintoina ja tavoitteina.

Työpajojen välillä koottuja tuotoksia työstettiin eteenpäin projektiryhmän voimin. Tarkastelemalla 16–24-vuotiaiden nuorten kohtaamia haasteita päädyttiin kolmeen kriittiseen vaiheeseen, joissa tarvitaan monialaista tukea. Nämä nivelvaiheet olivat 1) siirtymä peruskoulusta toiselle asteelle, 2) siirtymä toiselta asteelta työhön sekä 3) tilanne, jossa nuori on opintojen, työn ja aktivointitoimenpiteiden ulkopuolella. Tämän jälkeen koottiin listaus kuhunkin elämänvaiheeseen liittyvistä toimijoista, joilla on suhde kohderyhmän nuoriin lakisääteisten tehtäviensä tai toimenkuvansa puolesta. Tämän tarkoituksena oli tehdä näkyväksi keskeiset toimijat, joiden on tärkeä olla tietoisia toistensa vastuista ja tehtävistä.



KUVIO 1. 16–24-vuotiaan nuoren elämän nivelvaiheet ja toimijat

Kolmannessa työpajassa työntekijöiden edustajat, esimiehet ja sektorijoh-to kohtasivat paikkakunnan kolmannen sektorin edustajat. Vapaaehtois-työntekijät, seurakunnan ja järjestöjen toimijat ovat merkittäviä lähiyhteis-sön toimijoita perheiden ja harrastustoimijoiden rinnalla. Heillä on mer-kittävä rooli kansalaisyhteiskunnan rakentamisessa ja palveluntuotannossa. Tästä huolimatta heitä ei suunnitelmallisesti ole kutsuttu yhteistyöhön kun-nan toimijoiden kanssa. Kolmannessa työpajassa keskusteltiin nuoren elä-mänkaaren kolmesta kriittisestä kohdasta, joissa monialainen yhteistyö on välttämätöntä. Tilanteita työstettiin nimeämällä mukaan tarvittavat toimi-jat, heidän toiminnalliset roolinsa, vastuut sekä tarvittava koordinaatio ja muutokset, joita tarvitaan.

Hankkeessa olemme tehneet näkyväksi olemassa olevan julkisen, yksityi-sen ja kolmannen sektorin toimijoiden potentiaalin, saattaneet toimijat yh-teen rakentamaan yhteistä visiota sekä sanoittamaan sitä kohti johtavia as-kelia. Työpajatyöskentelyn tuloksena paikkakunnan toimijat ovat tulleet laa-jemmin tietoiseksi toisistaan ja toistensa osaamisesta sekä visioineet yhdes-sä parempia keinoja NEET-nuorten tukemiseksi. Työpajatyöskentelyn tu-loksena on koottu yhteiset tavoitteet ja yhteiset haasteet. Tahtotila yhdessä tekemiseen on vahva.

Työskentelyn seuraavan askeleen osalta avainasemassa ovat Pieksämäen sivistystoimen ja perusturvan johtajat. Vaikka paikkakunnalla on valtavas-ti osaamista, eri toimijoiden väliset rajapinnat ovat paikkoja, johon liitty-vää yhteistoimintaa tulee kehittää sektorijohdon yhteistyönä. Johtajilla on mahdollisuus muokata olemassa olevia toiminnan rakenteita ja tavoitteita, valta määrittää uudelleen vastuita ja velvollisuuksia tai muuttaa työn teke-misen fyysistä paikkaa. Johto varmistaa, että muuttuneet toimintamallit le-viävät ylisektorisesti ja ankkuroituvat monialaisiksi käytännöiksi.

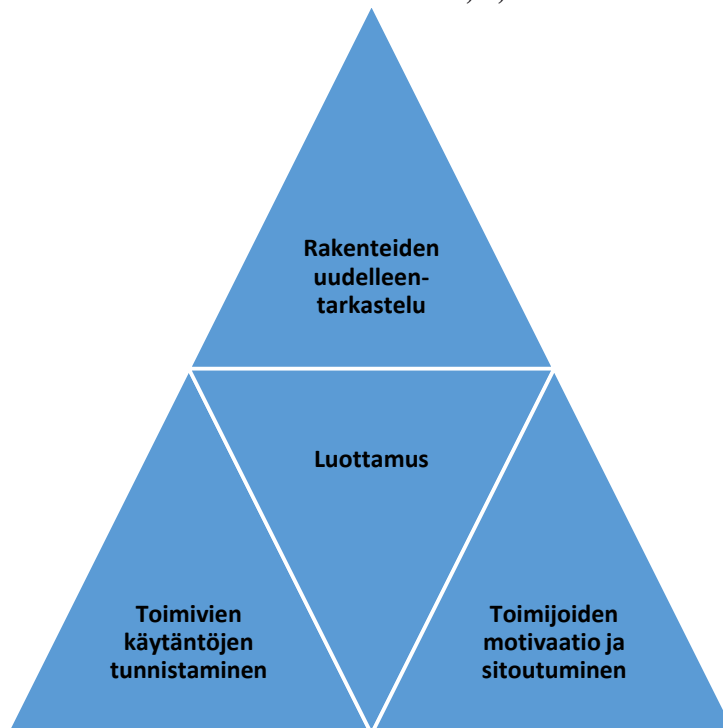
Pieksämäen muutosprosessi on valmistelu- ja toteuttamisvaiheessa, jos-sa uutta toimintatapaa luodaan. Hankkeen pohjatyö valmistui 2015 vuo-den lopulla ja konkreettisia askeleita otetaan kevään 2016 aikana käynnis-tyvässä pilotissa.

Yhteensovittavan johtamisen osa-alueet

Yhteensovittava johtaminen rakentuu vahvuuksien ja epäkohtien tuntemi-selle. Palvelujärjestelmän rakenteiden ja toimintamallien tuntemus on edel-

lytys olemassa olevan uudelleen tarkastelulle. Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden välinen luottamus vaatii olemassa olevan osaamisen tunnistamista. Motivaatio ja sitoutuminen yhdessä tekemiseen syntyvät siitä, että toimijat kokevat oman osaamisensa tarpeelliseksi ja näkevät sen rakentuvan osaksi suurempaa kokonaisuutta. Johdon tehtävä on luoda selkeä kuva suuremmasta kokonaisuudesta sekä huolehtia vastuista ja velvollisuuksista.

Seuraavassa kuviossa avaamme osa-alueita, joiden yhteisvaikutuksessa yhteensovittava johtajuus rakentuu. Moniammatillinen ja monialainen rakenne on edellytys uusien innovaatioiden syntymiselle. Uusien innovaatioiden ja toimintamallien syntyminen vaatii joustavia ja avoimia rakenteita ja yhteisesti sovittuja tavoitteita. Yhteisinnovoinnin pohjalle rakennetut kokemukset luovat pohjaa tarvittavien muutosten tekemiselle. Sitoutumista ja luottamusta johtamiseen vahvistaa se, että mukana olevat toimijat tietävät etenemisestä ja yhteisen ideoinnin pohjalta tehtävien muutosten toteuttamisesta. Rakenteiden uudelleentarkastelu ja niiden kehittäminen vaativat johdon jatkuvaa vuoropuhelua. Tämä on välttämätön edellytys sille, ettei palata takaisin johtamaan sektoroitunutta, silomaista järjestelmää.



KUVIO 2. Yhteensovittavan johtamisen osa-alueet

LÄHTEET

- Huuhka, Maija 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Jalonen, Harri; Aarva, Kim; Juntunen, Pekka; Laihonen, Harri; Laitinen, Ilpo & Lönnqvist, Antti 2011. Arvoverkkoa kokemassa. Saaliina tuottavuutta ja innovaatioita. Helsinki: Kuntaliiton verkkojulkaisu 226.
- Juppo, Virpi 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. *Acta Wasaensia* No 235. Julkisjohtaminen 15. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Laine, Terhi; Korppi-Tommola, Saija; Garam, Irma & Sinisalo, Anna Stina 2014. Muutosjohtamista ammattikorkeakoulussa. *AMK-lehti – Journal of Finnish Universities of Applied Sciences* 4/2014. Viitattu 1.6.2015. <http://www.uasjournal.fi/index.php/uas/article/view/1621/1545>.
- Modig, Niklas; Åhlström, Pär 2013. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Määttä, Anne & Keskitalo, Elsa 2014. Ulkoringiltä sisärinkiin. Kumuloituneista ongelmista kärsivät nuoret aikuiset pirstaleisessa palvelujärjestelmässä. *Yhteiskuntapolitiikka* 79 (2), 197–207.
- Niiranen, Vuokko; Joensuu, Minna; Lammintakanen, Johanna; Kerkkänen, Mervi (toim.) 2014. Johtajana muutoksissa. Helsinki: Kuntaliitto.
- Nykänen Seija 2010. Ohjauksen palvelujärjestelyjen toimijoiden käsitykset johtamisesta ohjausverkostossa. Matkalla verkostojohtamiseen? Koulutuksen tutkimuslaitos, Tutkimuksia 25. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Peltonen, Tuomo 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: KY-palvelu.
- Perälä, Marja-Leena; Halme, Nina & Nykänen, Sirpa 2012. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. Opas 19. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Vakkala, Hanna 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Kuntaliitto Acta 238. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Yliruka, Laura 2015. Itsearviointi reflektiivisenä rakenteena. Kuvastin-menetelmän toimivuus, käyttöönotto ja kehittäminen. Heikki Waris -instituutin tutkimuksia 1:2015. Helsinki: Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCA.

Päivi Vuokila-Oikkonen, Anna Onnela & Terttu Turunen

JOHTAJUUDEN MERKITYS UUDEN TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMISESSÄ PALVELUJÄRJESTELMÄÄN

Tiivistelmä

Työelämässä jatkuvan uudistamisen ja muutoksen ylläpitäminen vaatii uudenlaista johtajuutta. Organisaatiossa johtamisen on luotava puitteet ja mahdollisuudet yhdessä oppimiseen, kokeilevaan toimintaan ja kehittämiseen. Oulun kaupungin mielenterveyspalveluita haluttiin kehittää mielenterveyden edistämisen suuntaan. Kehittämistyö tapahtui hyvinvointipalveluiden kehittämisen lähtökohdista ja kehittämisen konteksti oli kouluorganisaatio. Kehittämistyö noudatti osallistuvan toimintatutkimuksen vaiheita siten, että toimintamallia rakennettiin yhteisissä työpajoissa ja toimintamallia kokeiltiin työpajojen välissä. Kehittämistyö mahdollisti myös johtajuuden tarkastelun ja analysoinnin.

Johtajuuden näkökulmasta kehittämishanke oli keino organisoida ja johtaa organisaation kehittämistyötä. Johtajuus mahdollisti kehittämistyön tuloksena syntyneiden muutosten toteutumisen. Kehittämistyön aikana toteutui osallistava johtaminen, johon liittyi luottamus, työntekijän motivaatio ja sitoutuminen sekä halu saavuttaa yhdessä sovittuja tavoitteita. Johtajuus mahdollisti dialogia, moniäänisyyttä, yhteisiä tavoitteita ja foorumeita kehittämiselle. Johtajuus tuki sekä kehittämishanketta että tulosten juurtumista osaksi koulun arkea. Kehittämishanketta johtivat ohjausryhmä, hyvinvointipalveluiden johto sekä koulujen rehtorit. Mielenterveyden toimin-

tamalli saatiin ankkuroitua osaksi koulujen toimintaa, ja toiminnot toteutuivat koulun henkilökunnan työnä.

Johdanto

Työelämässä jatkuvan uudistamisen ja muutoksen ylläpitäminen vaatii uudenlaista johtajuutta, joka sisältää itsensä johtamista ja osaamisen johtamista. Organisaatiot ja työn tekemisen tavat ovat jatkuvassa muutoksessa. Muutoksia on limittäin ja lomittain, ja muutosvaateita on joka päivä liittyen prosesseihin, tekoihin ja työskentelytapoihin. Työtä tehdään ajasta ja paikasta riippumatta. Johtamista uudennlaisissa ympäristöissä on tuettava ja kehitettävä. Jos organisaatioissa ei aktiivisesti johdeta kehittämistä, johtaminen tuottaa vain olemassa olevien käytänteiden ja toiminnan ylläpitämistä. Organisaatioissa tapahtuvat yksittäiset kehittämishankkeet eivät välttämättä muuta organisaation toimintamalleja, koska kehittämisen tulokset jäävät yksittäisten työntekijöiden osaamiseksi. Organisaatioissa johtamisen on luotava puitteet ja mahdollisuudet yhdessä oppimiseen, kokeilevaan toimintaan ja kehittämiseen.

Mielenterveyspalveluissa painotetaan ennaltaehkäisevän työn merkitystä ja sekä promotiivisen että preventiivisen työn lisäämisen näkökulmia. Tiedetään, että ennaltaehkäisevän työn tulokset näkyvät vasta vuosien päästä. Mielenterveystyön keskiöön saamisesta on puhuttu jo 1990-luvulla (Lehtinen 1993), mutta mielenterveystyön edistäminen on jäänyt korjaavan työn alle (Kinnunen 2010). Monilta kunnilta puuttuvat edelleen sekä mielenterveystyön kokonaissuunnitelmat että henkilöresurssit, joilla kunnan asukkaiden mielenterveyttä voitaisiin edistää. Mielenterveystyön kehittäminen osaksi kunnan palvelujärjestelmää on muutoksen aikaan saamista organisaatiotasolla, yhteisötasolla ja yksittäisten ihmisten toiminnassa. Lisäksi tarvitaan toimintatapojen muuttamista ja johtajuutta muutosten läpiviemiseen.

Esimiehet tarvitsevat uudenlaisia malleja ja välineitä johtamistyönsä tueksi. Tässä artikkelissa kuvataan Oulun kaupungin mielenterveyden edistämisen kehittämistä toimintamalliksi osaksi koulujen toimintaa. Toimintamalli ja sen kehittämisprosessi kuvataan toisissa julkaisuissa (Onnela, Vuokila-Oikkonen, Ebeling & Hurtig 2014, 618–627 ; Vuokila-Oikkonen 2012; Vuokila-Oikkonen & Hyväri 2015, 65–79; Vuokila-Oikkonen 2015, 50–58). Artikkelin painopiste on kehittämistyötä mahdollistavan johtajuuden

kuvaamisessa muutoksen yhteydessä. Kuvattu kehittämistyö tapahtui hyvinvointipalveluiden kehittämisen lähtökohdista, ja kehittämisen konteksti oli kouluorganisaatio. Kehittämistä tehtiin siten hyvinvointipalveluiden ja sivistystoimen liitoskohdassa (Puutio 2015, 30–55.). Johtajuutta kehittämistyössä arvioidaan suhteessa edellä kuvattuun hankkeeseen. Lisäksi yhden rehtorin haastattelu ja kehittämishankkeen johtajan toiminnan kuvaaminen antavat johtajuuden tarkasteluun näkökulmansa artikkelissa.

Johtajuus kehittämistyössä

Kehittämishankkeet ja projektit ovat keino organisoida ja johtaa organisaation kehittämistyötä, jolloin ne ovat osa organisaation strategiaa ja sen mukaista toimintaa. Strategia on kokonaisvaltainen toimintasuunnitelma, jolla organisaation tavoitteet saavutetaan. Jos kehittämishankkeet eivät ole organisaation strategian mukaisia, ne rakentuvat organisaation toiminnan ulkopuolelle tai ovat muun toiminnan päälle liimattuja toimintoja. Strateginen johtajuus määrittää toimintalinjat organisaation toiminnan eri osa-alueille, myös johtamiselle itselleen. Strateginen johtajuus tarkoittaa kehittämishankkeiden kannalta ennen kaikkea organisaation strategian mukaisia päätöksiä ja johtamistoimenpiteitä. Johtamistoimenpiteillä kehittämishankkeiden tulokset vakiinnutetaan organisaation toimintaan. (Kamensky 2014.) Projekteilla on oma aikajänteensä. Organisaation kehittäminen prosessina on kuitenkin jatkuva osa sen toimintakulttuuria ja strategiaa. Projektien avulla voidaan edistää ja vauhdittaa tavoitteiden saavuttamista; niiden avulla voidaan vastata ajankohtaisten tai yhteisön priorisoimien tavoitteiden kehittämistarpeisiin. Kehittäminen on kuitenkin jatkuva prosessi organisaatiossa.

Johtajuus ja johtajan rooli ovat tärkeitä kehittämistyössä. Kehittämishankkeen johtaminen edellyttää vision johtamista, ajattelun johtamista, yhteisöllistä johtamista ja strategista johtamista. Johtajuuden vaatimuksia on määritelty sen kohteen mukaan. Ahonen ym. (2015) painottavat kuitenkin johtamisen tilannesidonnaisuutta. Johtamisen painopistettä on jatkuvasti muuttuvassa työssä siirrettävä vanhan tehostamisesta uuden luomiseen ja uudella tavalla yhdessä tekemiseen.

Johtamisen kehittämisverkosto (2015) on luonut testatut hyvän johtamisen kriteerit. Hyvää johtamista tarkastellaan luottamuksen, yhteistyön ja verkostojen, monimuotoisuuden, osaamisen kehittämisen ja uudistumisen

näkökulmista. Luottamusta ja arvostusta edistävää johtajuutta kuvaa se, että toiminta on avointa ja läpinäkyvää, tavoitteet tehdään yhteiseksi ja tieto on kaikkien saatavilla. Kehittämishankkeessa on tärkeä määritellä yhteiset tavoitteet. Luottamukseen perustuvassa johtajuudessa johto jakaa samanlaisesti sekä vastuuta että valtuuksia. Työpaikalla toimitaan eettisesti. Työpaikalla on turvallista keskustella avoimesti. Kehittämisessä avoin keskustelu saa painoarvon; kaikkien siihen osallistujien ja palveluita käyttävien äänen kuuleminen on tärkeää. Jokaisen arvostaminen näkyy siinä, että kaikkien osallisuus on tärkeää kehittämisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Verkostot, johto, henkilöstö ja palvelujen käyttäjät tekevät yhdessä työtä, jossa tavoitteena on toiminnan tuloksellisuus. Organisaatiossa arvostetaan työyhteisötaitoja: halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla, esimiestä ja työtovereita tukien. Syväsen ym. (2012) mukaan dialoginen johtajuus korostaa arvostavaa vuorovaikutusta, kuuntelua ja osapuolten tasavertaista osallistumista toiminnan kehittämiseen. Moninaisuus, erilainen osaaminen, kokemus ja tausta sekä moniäänisyys ovat voimavaroja. Organisaatiossa ennakoidaan, miten osaamista kehitetään, hankitaan tai jaetaan ja millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Tehtävät ja työnjako tukevat oppimista ja uudistumista. Toimintatavat sovitaan yhdessä ja niihin sitoudutaan. Toiminta organisaation sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa on tarkoituksenmukaista ja tavoitteellista. Johto ja esimiehet innostavat henkilöstöä kokeilemaan uusia toimintatapoja. Johto koordinoi uudistuksen toteutuksen ja huolehtii sen levittämisestä. Työyhteisössä annetaan jatkuvaa toimintaa kehittävää palautetta. (Ahonen ym. 2015.)

Koska johtaminen on tilannesidonnaista, johtamisen määrittelyssä näkyy sen konteksti tai tehtävä. Kehittämisen johtamisen yhteydessä käytetään käsitettä leadership, jossa johtamisen keinoin kehittämishankkeet liitetään osaksi organisaation perustehtävää. Organisaatio sitoutuu ja saa valtuudet ainoastaan johtamisen kautta. Tavoitetilan avulla luodaan organisaation jokaiselle työntekijälle kuva tulevaisuudesta. Ilman yhteistä visiota kehittämistyössä ei ole suuntaa eikä ohjausta siihen, miten toiminnan tavoitteita ja kehittämistä priorisoidaan. Kehittämishankkeen tavoitetilan on oltava organisaation tavoitetilan mukainen; kehittämishanketta ei voida johtaa eri vision perusteella kuin organisaation toimintaa. Kehittämishanke voi myös kirkastaa ja rikastaa visiota sekä virittää organisaatiossa sitoutumista yhteisiin päämääriin (Ryymän & Silander 2012, 15–26.)

Hyvän johtamisen kriteerit liittyvät siten myös leadership-johtajuuteen, joka on visioon ja tavoitteeseen perustuvaa toimintakulttuurin kehittämiseen ja muutokseen mahdollistavaa strategista johtajuutta. Johtajuus leadership-tasolla on myös ajattelun johtamista. Tavoitteena on ohjata ajattelua siten, että se kohtaa tavoitetilan ja keinot sen saavuttamiseksi. Johtajuus perustuu käsitykselle, että vain ajattelun muutos johtaa toiminnan muutokseen. Toimintaa ei voi muuttaa ilman ajattelun muutosta. Ajattelun johtaminen vaatii johtajalta kognitiivista kapasiteettia, kognitiivista motivoitumista sekä osaamista. Leadership-johtamisessa johdetaan ensisijaisesti organisaation yhteistä sekä yksilön ajattelua. (Ryymän & Silander 2012,15–26, Nurmenniemi 2013, Raisio 2015.) Kehittämishankkeen avulla voidaan vauhdittaa ja edistää organisaation toimijoiden ajattelun käsitteellistä muutosta.

Leadership-johtajuus on myös yhteisöllistä johtamista. Tällöin organisaatioon on luotu yhteisölliset rakenteet, kuten esimerkiksi tiimit ja työryhmät, joilla on määritellyt roolit, tavoitteet ja tehtävät (Ryymän & Silander 2012,15–26.) Tiimit eivät kuitenkaan toimi vain operatiivisella tasolla jonkin yksittäisen tehtävän täyttämiseksi, vaan ne suunnittelevat ja ohjaavat toimintaansa yhteisöllisesti asetettujen tavoitteiden ja strategian mukaisesti. Organisaation johtamisen yhteisöllisten rakenteiden täytyy tukea kehittämishankkeita. (Ryymän & Silander 2012,15–26.)

Leadership-tason johtaminen mielenterveyden edistämisen toimintamallin kehittämisessä näkyi tavoitteessa luoda yhteinen visio, kehittää yhteistä osaamista ja organisoida uusia rakenteita. Tarvittiin johtamista, jolla voitiin rakentaa yhteiset tavoitteet, tiimirakenteet sekä tiimien toimintavaltuudet, tehtävät ja roolit. Arviointi ja uuden toiminnan ankkuroituminen osaksi käytäntöä suunniteltiin tapahtuvan koko prosessin ajan. Suunnitteluvaiheessa oli hahmoteltava, minkälaisilla systemaattisilla johtamistoimenpiteillä ja päätöksillä hankkeen toiminta ja tuotokset viedään pysyvästi organisaation toimintakulttuuriin ja minkälaisia toimenpiteitä johtamisprosessi sisältää jo hankkeen aikana. Johtajuudessa korostui näkemys kehittämisestä osana organisaation perustehtävää. Organisaatioilta vaaditaan ketterää toimintaa, joka on syklistä, reflektoivaa ja uutta kokeilevaa.

Mielenterveyden edistämisen toimintamallin tarve, tausta ja kehittämisprosessi johtamisen näkökulmasta

Kehittämistyötä tehneessä kunnassa havaittiin nuoriin kohdistuvan mielen-terveystyön lisääntyneen ja kohdistuneen korjaaviin toimenpiteisiin. Sen sijaan, että olisi panostettu vain korjaavien palveluiden lisäämiseen, päädyttiin myös kehittämään ennalta ehkäisevää mielen-terveystyötä. Kehittämis-työn alustava tavoite oli kehittää mielen-terveyden edistämisen toimintamalli kuntaan. Työhön palkattiin psykiatria sairaanhoitajia peruskouluun, luki-oon ja opiskelijaterveydenhuoltoon. Kehittämisprosessin aloituksesta sovittiin organisaation kanssa ja samalla täsmennettiin tavoitetta. Sopijaosapuolina olivat toiminnoista vastaavat johtajat, esimiehet ja työntekijöiden edus-tus. Sovittiin kahden vuoden kehittämisprosessista. Hankkeelle nimettiin ohjausryhmä, jossa osallistujina olivat Oulun kaupungin johtavat viranhalti-jat, toiminnoista vastaavat, Diakin kehittämistyön vetäjä ja arvioinnin tekijä sekä kaksi psykiatrista sairaanhoitajaa. Ohjausryhmä hyväksyi syntyvän toimintamallin tavoitteet ja toteutti kehittämisprosessin etenemistä. Oh-jausryhmä kokoontui kerran lukukaudessa. Lisäksi hankkeen ohjausryhmä teki itsearviointia. Hankkeessa tehtiin myös ulkopuolista arviointia. Itsearviointiin ja arvioinnin keskeisenä tavoitteena oli tuottaa kehittämisproses-sille oleellista tietoa toiminnan suuntaamiseksi niin, että se saavuttaisi sil-le asetetut tavoitteet.

Kehittämistyö noudatti osallistuvan toimintatutkimuksen vaiheita siten, että toimintamallia rakennettiin työpajoissa ja kokeiltiin työpajojen välis-sä. Työpajoja oli useita, ja niihin osallistui teemasta riippuen eri toimijoita, johtajia, esimiehiä ja työntekijöitä. Jokaisessa työpajassa oli mukana johtaja ja esimies rakentamassa toimintamallia. Osa työpajoista toteutui toimijoi-den omina kokoontumisina ja osassa oli mukana koulujen muuta henkilö-kuntaa, nuoria ja heidän vanhempiaan.

Ensimmäisessä työpajassa kartoitettiin kansallinen ja kansainvälinen tut-kimus, projektien tulokset ja hyvät käytännöt mielen-terveyden edistämi-sen näkökulmasta ja määriteltiin toiminnan keskeiset tavoitteet. Seuraavas-sa työpajassa arvioitiin senhetkistä mielen-terveyden edistämisen toimintaa SWOT-analyysin avulla, jonka jälkeen toimintaa arvioitiin eri yhteistyöta-hojen kanssa. Toimintamallin kehittämistä reflektoidiin kehittämisessä mu-kana olevien, peruskoulun toimijoiden sekä toisen (esim. laajemmin hyvin-

vointipalvelut, kolmas sektori) ja kolmannen asteen (esim. erikoissairaanhoido) toimijoiden kanssa. Kommenttien perusteella toimintamallia jatkokehitettiin vastaamaan koulujen tarpeisiin. Seuraavissa työpajoissa arvioitiin toimintaa nähtävillä olevien vaikutusten pohjalta, minkä pohjalta toimintamalli viimeisteltiin. Viimeisissä työpajoissa arvioitiin ja suunniteltiin toimintamallin juurruttamisprosessi sekä arvioitiin toimintamallin kehittämisprosessi. Ensimmäisen vuoden jälkeen saatiin rakennettua toimintamalli, ja toinen vuosi oli toimintojen ankkuroitumisen varmistamista kouluilla tapahtuvissa työpajoissa. Lisäksi toimintojen vaikutuksista pyydettiin arviointi koulun oppilaita. (Onnela ym. 2015; Vuokila-Oikkonen & Hyväri 2015, Vuokila-Oikkonen & Onnela 2015).

Kehittämisestä vastaavan johtajan näkökulma kehittämisen johtamiseen

Kehittämisestä vastaavan johtajan mielestä Oulun kaupungin hyvinvointipalveluissa lasten ja nuorten palveluprosessissa tavoitteena on luoda avohoitopainotteiset, ennalta ehkäisevää työtä korostavat moniammatilliset joustavat toimintamallit ja työtavat. Erityisen tuen piirissä on noin 5 % kaikista oululaisista 0–22-vuotiaista lapsista ja nuorista. Huolen harmaalla vyöhykkeellä arvioidaan olevan noin 20 % lapsista ja suuren huolen alueella 10 %. Tavoitteena on kehittää lasten ja nuorten palveluja kokonaisuutena ja rakentaa tukea lasten ja nuorten kehitysympäristöihin. Valtioneuvoston neuvolatoimintaa ja koulu-/opiskelijaterveydenhuoltoa koskevassa asetuksessa (Neuvolatoiminta, koulu- ja opiskeluterveydenhuolto sekä ehkäisevä suun terveydenhuolto 2009) korostetaan ennaltaehkäisevien terveyspalvelujen toteuttamista. Asetuksen mukaan terveysneuvonta ja tarkastukset on tehtävä niin, että erityisen tuen tarve tunnistetaan mahdollisimman varhain ja tarkoituksenmukainen tuki järjestetään viiveettä.

Oulun kaupunginvaltuusto esitti vuodelle 2011 yhden miljoonan euron määrärahan lasten ja nuorten ennaltaehkäisevän työn kehittämiseen. Sosiaali- ja terveystalokunta kohdisti määrärahan siten, että terveyspalveluihin saatiin tässä neljä psykiatrista sairaanhoitajaa (psykykkaria) peruskoulun ennalta ehkäisevään mielenterveystyöhön. Opiskelijaterveydenhuoltoon saatiin kaksi psykiatrista sairaanhoitajan tehtävää ja nuorten palveluihin (Byströmin talo) terveydenhoitajan ja psykiatrista sairaanhoitajan tehtävät. Työn-

tekijöiden tehtävänä oli tarjota psykososiaalista tukea, olla mielenterveyden edistäjiä, ennaltaehkäisevän työn tekijöitä, kouluyhteisön ja nuorten tukijoita ja mahdollistaa varhainen puuttuminen oppilaiden ja nuorten ongelmiin. Mahdollista olisi myös tukea tai auttaa lasta tai nuorta lyhytkestoisilla terapeuttisilla interventioilla ja tarvittaessa ohjata hänet kohdennettuun hoitomuotoon. Sairaanhoidajat tekisivät kiinteää yhteistyötä kouluterveydenhoitajien ja -lääkäreiden kanssa ja olisivat osa oppilashuoltoa. Samalla työntekijät olisivat osa koko lasten ja nuorten palveluketjua.

Aluksi rekrytoitiin henkilöstö. Vaikka toimintamallia ei ollut, idea ja työntekijät kuitenkin olivat. Heräsi kysymyksiä siitä, miten tehtävään tulleita henkilöitä tuetaan, miten he löytävät tehtäväkenttensä, miten he pääsevät mukaan kouluyhteisöön ja työyhteisöihin ja luovat tarvittavat verkostot. Mitä työmenetelmiä käytetään, ja miten mennään eteenpäin? Johtamisen näkökulmasta haasteena oli uuden toiminnan käynnistäminen, henkilöstön osallistaminen muutokseen sekä työtapojen ja verkostojen luominen. Muutos aiheutti myös vastarintaa. Kehittämisen johtamista ohjasi ajatus, että johtajan ei tarvitse olla auktoriteetti vaan johtamisen asiantuntija, joka keskustelee, kuuntelee, koordinoi ja tekee näistä linjaukset siten, että ne ovat muuttuvan perustehtävän suunnassa (Heikkilä 2009).

Prosessin tueksi sovittiin yhteistyöstä Diakin kanssa. Se sisälsi työpajoja eri teemoista yhteistyökumppaneiden kanssa. Prosessi kesti kaksi vuotta, ja se edisti kehittämistyötä. Johtajat olivat mukana kehittämisprosessin työpajoissa, dokumentoivat toiminnan muutosta ja pitivät kehittämistyötä esille päivittäisessä työssään. Henkilökunta oli käytännön työssä alusta alkaen, mutta prosessi mahdollisti yhteisen suunnittelun, kehittämisen, keskustelun ja jakamisen. Työtä kehitettiin vuorovaikutteisesti käytännön työstä lähtien. Tärkeä osa suunnittelua oli myös kartoittaa ennaltaehkäisevässä mielenterveystyössä käytettyjä menetelmiä ja päättää, mitä niistä otetaan testattavaksi ja käyttöön. Alussa prosessiin valittiin pilottikoulut, joissa toimintaa alettiin testata.

Mielenterveyden edistämisen toimintamalli ja toiminnot rakennettiin yhteistyössä koulun, kouluterveydenhuollon ja oppilashuollon kanssa. Koulujen uusi työntekijäryhmä kohtasi myös vastustusta. Kouluilla toivottiin alussa, että olisi vahvistettu enemmän jo olemassa olevia niukkoja resursseja eikä perustettu uusia toimijoita. Heräsi kysymyksiä siitä, mitä ennaltaehkäisy tarkoittaa ja mikä on psykiatrisen sairaanhoidajien paikka toiminta-

kentällä. Olisiko se jotain muuta kuin nyt puuttuvien resurssien paikkausta? Mikä on työnjako psykiatristen sairaanhoitajien tullessa samalle alueelle koulupsykologien ja -kuraattorien kanssa? Terveystieteidenhuollossa oltiin osin sitä mieltä, että työpanos olisi pitänyt kohdistaa hoidollisempaan suuntaan, mihin tarvittiin myös resursseja. Opiskelijaterveydenhuollon terveydenhoitajat toivoivat vastaanottotyötä, eivät niinkään ennalta ehkäisyä. Kysymysten esittämistä pidettiin tärkeänä, koska kehittämisen ja muutoksen aikaansaaminen edellyttää riittävää vuorovaikutusta kaikkien kanssa. Kysymyksistä seurasi vuoropuhelua osallistujien kesken. Tärkeää ei ollut saada kaikkiin kysymyksiin vastauksia vaan vuorovaikutuksen avulla selvittää epäselvää tilannetta. Hyvinvointipalveluiden ja sivistystoimen johtajilta tarvittiin vankkaa sitoutumista prosessiin ja työntekijöiden tukemista muutoksen suunnassa. Työpajoissa oli koko ajan mukana lasten ja nuorten prosessin kaupungin suunnittelijoita ja esimiehiä, ja työtä suunniteltiin ja kehitettiin vuorovaikutteisesti. Ohjausryhmässä käsiteltiin säännöllisesti prosessin etenemisen ja tehtiin tarvittaessa linjauksia. Organisaatiot elävät arjessa muuttuvina yhteistyösuhteina, ei johdon suunnittelupöydällä. Henkilöstön kuuntelu, arvostaminen ja osallistuminen eri tilanteisiin ovat tärkeitä ja erinomainen tapa sitouttaa henkilöstöä.

Psykiatristen sairaanhoitajien (psykkarit) työ todettiin kehitysprosessin aikana tarpeelliseksi ja erinomaiseksi. Organisaatiomuutokset ja talouden haasteet toivat keväällä 2015 ajankohtaiseksi psykkarien työn uudelleen arvioinnin ja kohdentamisen. Uusi oppilashuoltolaki määritteli ennaltaehkäisevän työn ja yhteisöllisen työn selkeästi koulun opetus- ja muun henkilökunnan tehtäväksi, ja oli aika uudelleen arvioida psykkarien tehtäväkenttä hoidollisempaan suuntaan. Kehittämishanke oli tuottanut mielenterveyden edistämisen toimintamallin kouluyhteisöön. Toimintamallin hyväksi todetut toiminnot olivat juurtuneet kouluihin, ja niiden toteutumisessa oli mukana yhä laajemmin koulun moniammatillinen tiimi. Psykkarien työn kohde siirtyi osin korjaavaan suuntaan. Hyvässä yhteistyössä sovittiin kuitenkin käytännöt, ja prosessin myötä kouluille oli luotu paremmat valmiudet mielenterveyden edistämiseen. Johtajuudesta kertoo, että se mitä tänään on, voi olla kuukauden päästä muuttuvissa olosuhteissa taakse jäänyttä. Johtajalla pitää myös olla valmius muuttua ja muuttaa, vaikka se välillä kirpaiseekin.

Oppilaitoksen johtaminen ja kehittämistyö – rehtorin näkökulma

Artikkelia varten haastattelimme (Anna Onnela & Päivi Vuokila-Oikkonen) Oulun kaupungissa toimivaa rehtoria, joka on ollut osallisena kehittämiss-prosessin alusta saakka. Haastattelu tehtiin 23.9.2015. Rehtoria pyydettiin kuvaamaan, miten mielenterveystyön tuominen peruskouluun mahdollistui. Rehtorin mielestä selkeänä ja tärkeimpänä asiana nousi esiin tarve mielenterveystyölle koulussa. Koulun arjessa näkyivät oppilaat, joilla on tuen tarvetta koulun tarjoaman pedagogisen tuen lisäksi. Haastavat perhetilanteet ja alueen sosioekonominen tausta vaikuttivat koulussa annettavan tuen riittävyteen. Koululla oli kokemus, että vaikka pedagogista ja opetuksellista tukea hiotaan, se ei ole riittävää turvaamaan oppilaan koulunkäyntiä, koska haasteet tulevat usein perheen tilanteesta ja ne ovat hyvin moninaisia.

Alueen sosioekonominen asema oli muuttunut lyhyessä ajassa alueelle rakennettavan vuokra-asuntojen runsaan määrän vuoksi. Alueelle muutti paljon yksinhuoltajaperheitä, sekä perheitä, joissa oli mielenterveys- ja päihdeongelmasta kärsiviä jäseniä. Lapset toivat perheen ongelmia mukanaan koulun arkeen. Alueen sosioekonominen sekä oppilasarakenteen muutos toi tarpeen myös isoille muutoksille koulun toimintakulttuuriin ja oppilashuollon toimintaan. Muutokset toivat mukanaan tarpeen uudelle työlle. Tärkeäksi koettiin yhdessä tekeminen ja ihminen, jonka kanssa jakaa koulun arjen haasteita sekä miettii yhdessä ratkaisuja haastaviin tilanteisiin. Koettiin, että kun toimijoita on enemmän, voidaan huolet jakaa, varsinkin kun perheen ongelmat siirtyvät osaksi koulun arkea. Yhdessä tekeminen on tärkeää ja on tarpeellista, että asioiden jakamista on useamman aikuisen kesken. Kun ongelmia on paljon, opettaja ei jaksakaan yksin. On hyvä, että luokahuoneissa on aikuisia enemmän luokan tarpeet huomioiden. Oppilaan on tärkeää saada keskittyä oppimiseen.

Henkilökunnan sitoutuminen ja työn suunnittelussa mukana oleminen edesauttoivat mielenterveystyön integroitumisessa osaksi koulun toimintaa. Kouluilla oppilashuoltotyö on foorumi, jonka kautta mielenterveystyö nivoutuu koulun toimintaan. Oppilashuoltotyö on osa koulun pysyviä ja olemassa olevia rakenteita. Myös koulun johtajan rooli henkilökunnan tarpeen esiin tuomisessa ja huolien yhteisessä jakamisessa oli tärkeää. Mielenterveystyön kehittämisessä rehtori koki tärkeänä eri hallintokuntien yhdes-

sä tekemisen, jossa unohdetaan tiukka asiantuntijuusalue tai koulutus. Tärkeämpää oli, että jokainen toi asiantuntijuutensa yhdessä tekemiseen. Esimiehen tehtävä on rakentaa luottamusta ja yhdessä tekemisen kulttuuria. Kun toimijoita on paljon, se mahdollistaa yhdessä tekemisen. Tuttuus on myös tärkeää uuden toiminnan integroitumisessa. Kun toimijat ovat tuttuja keskenään ja läsnä arjessa, huolien jakaminen ja yhdessä tekeminen on helppoa ja sujuvaa.

Mielenterveystyön integroituminen osaksi koulun toimintaa edellyttää myös muutosta ajattelussa. Tunnistetaan tarve ja se, ettei yksin pärjätä. Tarpeen tunnistaminen lisää motivaatiota, ja yhdessä tekeminen mahdollistuu. Tarvitaan useita toimijoita vastaamaan oppilaiden moninaisiin haasteisiin. Esimerkiksi oppilas saattaa olla huolissaan kotona olevasta sammuneesta äidistä, jolloin hän ei pysty keskittymään jakokulman oppimiseen. Yhdessä tekemällä voidaan vaikuttaa oppilaan tilanteeseen niin, että oppiminen mahdollistuu.

Kun mielenterveystyötä aloitettiin koulussa, hätä yksittäisistä oppilaista oli suuri. Se määrittä, että liikkeelle lähdettiin yksilötyöstä, joka vaikutti myös yhteisölliseen muutokseen. Kun ne oppilaat, joilla oli suurin hätä, tulivat autetuksi, uskallettiin myös vapauttaa ajattelua yhteisön näkökulmaan. Yhden ihmisen aika ei riitä kovin moneen, vaan tarvitaan yhteisön kehittämistä. Työn edetessä ajattelu kehittyi yhteisölliseen suuntaan.

Mielenterveystyötä aloitettaessa rakennettiin yhteinen visio, miten mielenterveystyö saadaan siirtymään osaksi koulua. Oppilashuoltoryhmässä käytiin läpi yksittäisten oppilaiden tilanteet. Niissä myös suunniteltiin toimintaa ja sen kohdentamista yhdessä. Uusi oppilashuoltolaki on vaikuttanut yhteisökohtaiseen suunnitteluun; oppilaita ei käydä enää yksittäin läpi oppilashuoltoryhmissä. Oppilashuoltoryhmätpanostavat nyt yhteisöllisyyteen sat-saavat nyt yhteisölliseen suuntaan. Oppilashuoltoryhmä on osa koulun organisaatorakennetta ja jos mielenterveystyön toiminnan suunnittelu olisi ollut muualla, toiminta olisi ollut päällekkäistä ja erillistä.

Kun arjessa mukana oli monia toimijoita heti alusta, muodostui yhdessä tekemisen kulttuuri, joka auttoi ymmärtämään toisia. Arvostettiin yhdessä tekemistä, johon kaikki toi osaamisensa. Toimintakulttuuriin vaikutti se, että oli tehty yhdessä erilaisten ihmisen kanssa, toimijoita oli haettu koulun ulkopuolelta ja toimintaa oli yhdessä kehitetty suuntaan, jossa yhdessä tekeminen on helpompaa. Rehtori koki, että kehittämisprosessin alussa saa-

tiin vaikuttaa ja olla osallisia. Jotta toiminta vastaa tarpeeseen, yhdessä kehittäminen on olennaista.

Johtajuus toimintamallin kehittämisessä ja sen ankkuroitumisessa palvelujärjestelmään

Parhaimmillaan toimijoita osallistava kehittäminen sitoo eri osallistujat: asiakkaat, johdon ja työntekijät yhdessä kehittämiseen. Moreno Luzón ja Valls Pasola (2011) korostavat erityisesti johdon koulutusta, henkilöstön osaamisen, osallistumisen ja sitoutumisen merkitystä sekä ryhmätyöskentely- ja itsearviointitaitojen kehittämistä. Hankkeessa toteutui Antilan (2012) suositus, jonka mukaan kehittämistyössä syntyneet muutokset edellyttävät johdon vahvaa osallistumista ja kehittämistyön johtamista. Henkilöstön valmius kehittämistyön toteuttamiseen ei yksin ole riittävä muutoksen aikaan saamisessa. Lähiesimiehen rooli koetaan erityisen merkittävänä. Kehittämistyö vaatii osallistavaa johtamista, johon liittyy luottamus, työntekijän motivaatio ja sitoutuminen sekä halu saavuttaa yhdessä sovittuja tavoitteita. (Järvinen 2011.) Osallistava johtajuus edellyttää dialogia, moniäänisyyttä, yhteisiä tavoitteita ja foorumeita kehittämiselle. Esimiehen merkitys henkilöstön osallisuuden kokemuksen muotoutumisessa on tärkeä. Osallisuutta edistävä esimies välittää työntekijöistään, arvioi työn tuloksia ja osaa toimia muuttuvissa tilanteissa. Hän antaa tilaa työntekijöidensä ideoille ja ajatuksille. Myös työntekijän työyhteisötaidot ovat tärkeitä osallisuuden kokemuksen syntymisessä (Marjala 2009). Osallistavan toiminnan kautta ihmiset luovat arvoa organisaatioille (Alasoini 2011).

Kuvatussa kehittämishankkeessa oli lähtökohtana koko organisaation toimintakulttuurin muuttaminen mielenterveyttä edistäväksi, joka oli edellytys, että toimintamalli vakiintui organisaation toiminnaksi. Jos kehittämistyö ei muuta organisaation toimintakulttuuria ja rakenteita, kehittämisellä ei ole tilaa ja mahdollisuuksia elää organisaatiossa ja sen vanhoissa rakenteissa. (Ryymän & Silander 2012, 15–26). Kehittämishankkeessa osallistujia olivat kaikki lapsen lähiympäristön toimijat, kuten vanhemmat, koulun henkilökunta ja hyvinvointipalveluiden henkilökunta. Johtajuus tuki sekä kehittämishanketta että tulosten juurtumista osaksi koulun arkea. Kehittämishanketta johtivat ohjausryhmä, hyvinvointipalveluiden johto sekä kou-

lujen rehtorit. Mielenterveyden toimintamalli saatiin ankkuroitua osaksi koulujen toimintaa, ja toiminnot toteutuivat koulun henkilökunnan työnä.

Haastattelun rehtorin mukaan ihanteellisessa tulevaisuuden näkymässä mielenterveystyö lähtee koulun tarpeesta, ja koulu on mukana työn suunnittelussa. Koulu on mukana myös päätöksenteossa, jotta koulun tarpeet tulisivat kuulluksi päätöksentekoprosessissa. Koulussa lähiesimiehellä on näkemys toiminnan tarkoituksesta ja tavoitteesta, joista koulun ulkopuolisella toimijalla ei ole tietoa. Jos koulu ei ole osallinen mielenterveystyön suunnittelussa, toiminnot muodostuvat helposti irrallisiksi tapahtumiksi, eikä osallisuuden kokemusta välttämättä synny. Rehtorin mukaan oli tärkeää huomioida koulukohtaiset tarpeet toiminnassa. Kun huolet koulun arjessa eivät ole suuria, ne on helppo tunnistaa, ja koulun toimijat pystyvät jakamaan niitä keskenään. Silloin toiminta on yhdessä keinojen miettimistä ja oppilashuoltotoimien suunnittelua.

Voidaan vielä todeta, että onnistumista varmisti se että, kehittämishanke oli organisaation strategian mukainen. Piti kohdentaa mielenterveyden toimintaa ennalta ehkäisevään suuntaan. Johtajuus sisälsi luottamusta ja arvostusta, jotka takasivat toiminnan avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja yhteistä tekemistä. Johto mahdollisti vastuuta ja valtuuksia toimintamallin kehittämiseen. Johtaminen mahdollisti myös toimintamallin ankkuroitumista kouluihin. Johtamisen avoimuutta kuvasi kuuntelu ja ajattelun muutoksen tukeminen. Kehittäminen mahdollistuu moniäänisessä yhteistyössä. Muutoksen vastustaminen ei saanut aikaan vastakkainasettelua, vaan se kuvasi moniäänisyyttä ja kehittämisen etenemistä.

LÄHTEET

- Ahonen, Guy; Husman, Päivi; Ikonen, Raimo; Juuti, Pauli; Koho, Arto; Käpykangas, Sari; Laine, Marjukka; Larjomaa, Eeva; Saarelma-Thiel, Tiina; Saari, Eveliina & Wallin, Marjo 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Alasoini, Tuomo 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla. Raportteja 76. Helsinki: Tekes. Viitattu 24.11.2015. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hyvinvointia_tyosta.pdf
- Antila, Mirja 2012. Kehittämispääoman synty ja rakentuminen strategisissa palvelujen laadunkehittämistyössä. Case-tutkimus tamperelaisten hyvinvointipalvelujen verkostomaisesta laadunkehittämistyöstä. Acta Electronica Universitatis Tampereensis 1182. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 24.11.2015. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66877/978-951-44-8752-1.pdf?sequence=1>
- Johtamisen kehittämisverkosto 2015. Hyvän johtamisen kriteerit. Viitattu 24.11.2015. <http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/laatukriteerit/sivut/default.aspx>.
- Järvinen, Minna Riikka 2011. Järjestöjä on johdettava paremmin. Talouselämä-lehti. Viitattu 23.11.2016. <http://www.talouselama.fi/minavaitan/article611187.ece> 2.5.2011.
- Heikkilä, Jukka-Pekka 2009. Ainutlaatuisen yhteisön mielekkyys ja vetovoima. Teoksessa Jukka-Pekka Heikkilä, Harri Hyyppä & Risto Puutio (toim.) Yhteisön lumo. Systemiisiä kytkeytymisiä. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Kamensky, Mika 2014. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Kinnunen, Pirjo 2010. Nuoruudesta kohti aikuisuutta. Tampere: Tampere University Press. Väitöskirja.
- Lehtinen, Ville 1993. Mielenterveystyö kunnan asialistalle. Oppaita 19. Helsinki: Stakes.
- Marjala, Pauliina. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Acta Universitatis Ouluensis. Series C, Technica (315) Hakupäivä 4.4. 2016, <http://herkules.oulu.fi/isbn9789514290244/isbn9789514290244.pdf>
- Moreno Luzon, Maria & Valls Pasola, Jaume 2011. Ambidexterity and Total Quality Management: towards a Research Agenda. Management Decision 49 (6), 927–947.
- Neuvolatoiminta, koulu- ja opiskeluterveydenhuolto sekä ehkäisevä suun terveydenhuolto. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:20. Asetuksen (380/2009) perustelut ja soveltamisohjeet.
- Nurmenniemi, Helinä 2013. Palkkatyöstä yrittäjäksi. Sosiaali- ja terveysalalla toimivien yrittäjien ajattelutavan muutoksista. Jyväskylä Studies in Business and Economics 122. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Onnela, Anna; Vuokila-Oikkonen, Päivi; Ebeling, Hanna & Hurtig, Marja 2014. Mental health promotion in a school environment. Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing 21 (7), 618–627.
- Puutio, Risto 2015. Konsultaatioprosessi – Tapauskertomus muutosten matkasta. Teoksessa Risto Puutio & Virpi-Liisa Kykyri (toim.) Konsultointi keskusteluna. Vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua. Oulu: Metanoia Insituutti, 30–55.

- Raisio, Harri 2015. Kyseessä ajattelutavan muutos. Uusi-Kaiku, valtion työelämän kehittämislehti 3, 12. Viitattu 3.3.2016. <http://www.digipaper.fi/valtiokonttori/127760/>
- Ryymin, Essi & Silander, Pasi 2012. Johtaminen liittää kehittämishankkeet organisaation perustehtävään. Teoksessa Pasi Silander, Essi Ryymin & Pasi Mattila (toim.) Tietoyhteiskuntakehityksen strateginen johtajuus kouluissa ja opetustoimessa. Helsinki: Helsingin kaupungin opetusviraston mediakeskus, 15–26.
- Syvänen, Sirpa; Kasvio, Antti; Loppela, Kaija; Lundell, Susanna; Tappura, Sari & Tikkamäki Kati 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vuokila-Oikkonen, Päivi 2012. Mielenterveyden edistäminen peruskoulun alakoulussa, yläkoulussa, lukiossa, ammatillisessa koulutuksessa ja ammattikorkeakoulussa. Julkaisussa Hilkka Honkanen, Liisa Kiviniemi & Jari Kylmä (toim.) Piiriltä yliopiston kautta siviiliin. Dosentti Merja Nikkosen juhlaKirja. Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisu, ePooki 9/2012, 50–58. Viitattu 15.11.2015. <http://www.oamk.fi/epooki/?julkaisu=52>.
- Vuokila-Oikkonen, Päivi 2015. Työn ja työkäytäntöjen tutkiminen ja yhteiskehittäminen osaamisen kartuttamisen lähteenä. Teoksessa Jari Helminen (toim.) Osaamiseksi kokemus jokainen. Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen rakentamiseen. Tallinna: United Press Global, 207–218.
- Vuokila-Oikkonen, Päivi & Hyväri, Susanna 2015. Toimijoita osallistava kehittämisprosessi – esimerkkinä Oulun mielenterveyspalvelujen rajapintatyön mallintaminen. Teoksessa Raili Gothóni, Susanna Hyväri, Marjo Kolkka & Päivi Vuokila-Oikkonen (toim) Osallisuutta, oppimista ja arviointia. Diakonia-ammattikorkeakoulun vuosikirja 2015, 65–79. Viitattu 4.3.2016 <http://urn/URN:ISBN:978-952-493-233-2>.
- Vuokila-Oikkonen, Päivi & Onnela, Anna 2015. Mental health promotion in school environment: evaluation of interventions. 4th European Conference on Mental Health Conference on Mental Health in Riga, Latvia in October 21–23, 2015. Oral presentation.

JOHTAMISORIENTAATIOIDEN MERKITYS SOSIAALISISSA YRITYKSISSÄ

Tiivistelmä

Yhteiskunnalliset yritykset voivat menestyä, kun niissä vallitsee tasapaino sekä liiketoimintamahdollisuuksien että yksilöiden ja yhteisöjen sosiaalisten mahdollisuuksien edistämisen välillä. Tasapainon horjuessa yhteiskunnallinen yritys voi epäonnistua tavoitteessaan ja muuttua joko tavanomaiseksi yritykseksi tai sosiaaliseksi yhteisöksi. Tarkastelemme tutkimuksessamme suomalaisten yhteiskunnallisten yritysten johtamisorientaatioita ja sitä, miten eri orientaatiot ovat vaikuttaneet niiden pysymisessä liiketoimintamallissa.

Tutkimuksemme havainnot auttavat yhteiskunnallisten yritysten johtoa, henkilöstöä, omistajia sekä eri sidosryhmiä aiempaa paremmin ymmärtämään yhteiskunnallisten yritysten ja niiden johtamisen erityispiirteitä.

Yhteiskunnallisen yritystoiminnan kenttä on monipuolinen. Useissa tutkimuksissa on esitetty (esim. Nyssens & Defourny 2008) yhteiskunnallisten yritysten ilmaantumisen olevan yhteydessä muutoksiin julkisen sektorin ja markkinoiden rooleissa ja tehtävissä. Yhteiskunnallisten yritysten ydin on yhteiskunnallisen arvon tuottamisessa (Dees 1998, 18). Yhteiskunnallisten yritysten onnistumiseen arvon tuottamisessa vaikuttavat useat tekijät. Artikkelimme käsittelee yhtä keskeistä onnistumiseen vaikuttavaa tekijää, yhteiskunnallisten yritysten johdon orientaatioiden merkitystä niiden menestymiselle. Käytännön elämässä organisaatiot ajautuvat tiedostaen tai

tiedostamattaan uusille urille. Sen vuoksi on tärkeää tehdä näkyväksi se, miten muutokset syntyvät ja miten niihin voitaisiin tarvittaessa vaikuttaa.

Tutkimuksemme koskee erityistä yhteiskunnallisten yritysten kategoriaa: työhön integroivia yhteiskunnallisia yrityksiä. Niissä yhteiskunnallisen arvon tuottaminen syntyy prosessissa, jossa heikommassa asemassa olevat henkilöt työllistyvät ja siten heidän osallisuutensa ja yhdenvertaiset mahdollisuutensa yhteiskunnassa lisääntyvät. Työhön integroivat yhteiskunnalliset yritykset ovat yksityisiä ja itsenäisiä markkinoilla toimivia yrityksiä. Ne työllistävät heikossa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä, joilla on kaikki työntekijän oikeudet kansallisen lainsäädännön perusteella. Niiden tehtävänä on työllistämällä vahvistaa heikommassa asemassa olevien osallisuutta (WISE Project Report 2009). Suomessa osaa työhön integroivista yhteiskunnallisista yrityksistä kutsutaan sosiaalisiksi yrityksiksi, ja niiden toimintaa säätelee laki sosiaalisista yrityksistä (1351/2003). Tiedostamme yhteiskunnallisen yrityksen käsitteen moniulotteisuuden ja siihen liittyvät monet haasteet ja ongelmat (Tykkyläinen 2016). Selvyden vuoksi käytämme jatkossa yhteiskunnallisen yrityksen eri muodoista tutkimuksessamme käsitettä sosiaalinen yritys, koska tutkimuksen aineisto koostuu yksinomaan suomalaisista rekisteröidyistä sosiaalisista yrityksistä.

Sosiaalisten yritysten haasteita

Sosiaaliset yritykset pyrkivät saavuttamaan määrittämänsä yhteiskunnalliset tavoitteensa myymällä tuotteita ja/tai palveluita saavuttaakseen taloudellisen kestävyuden ja itsenäisyyden julkisesta sektorista sekä muista taloudellisista tukijoista (Di Domenico, Haugh & Racey 2010, 682). Kaksoistavoite johtaa jännitteisiin ja haasteisiin liiketoiminnallisten ja yhteiskunnallisten tavoitteiden tasapainottamisessa (Teasdale 2010). Sosiaalinen yritys voi ottaa etäisyyttä yhteiskunnallisiin ja liiketoiminnallisiin tavoitteisiinsa vain jossain määrin ilman, että se vahingoittaa sen toimintaa. Tarkastelemme hallintoa ja johtamista keinoina ylläpitää ja kehittää yrityksen kykyä uusintaa tavoitteita ja varjella sitä joutumasta häiriötilaan (ks. myös Adger 2000).

Aiemmissa Suomea käsittelevissä tutkimuksissa (Kostilainen & Grönberg 2013; Pättiniemi 2004, 12–20) on havaittu neljä keskeistä sosiaalisten yritysten johtamiseen liittyvää haastetta: *tehokkuus, laatu, pätevyys ja kannattavuus*. Markkinoiden kehittyminen ja kasvanut kilpailu on lisännyt sosi-

aalisten yritysten tarvetta parantaa tuotteidensa ja palvelujensa laatua sekä tuotannon tehokkuutta. Sosiaalisten yritysten haasteena on saada tehokkuus työllistämällä henkilöitä, joiden työkyky on alhainen joko henkisestä ja/tai fyysisestä syistä tai syrjäytyneisyydestä johtuen. Laadun ja tehokkuuden parantaminen edellyttävät ammatillista kykyä ja osaamista niin johdolta kuin työntekijöiltäkin. Sosiaalisten yritysten menestyminen perustuu paljolti ympäristötekijöihin, kuten paikallisiin verkostoihin, muun yritystoiminnan ja julkisen sektorin hyväksyntään ja tukeen sekä johdon ja työhön valmentajien henkilökohtaisiin kykyihin, verkostoihin ja ammatilliseen taustaan. Valtaosa sosiaalisista yrityksistä valmistaa tuotteita ja/tai palveluja, joiden tuotto on vähäinen. Varmistaakseen toimintansa jatkuvuuden sosiaalisten yritysten olisikin kasvatettava kokoaan ja pyrittävä mittakaavaetuihin tuotannossaan. Toisaalta työhön integroitumisen on havaittu olevan tehokasta pienissä yrityksissä.

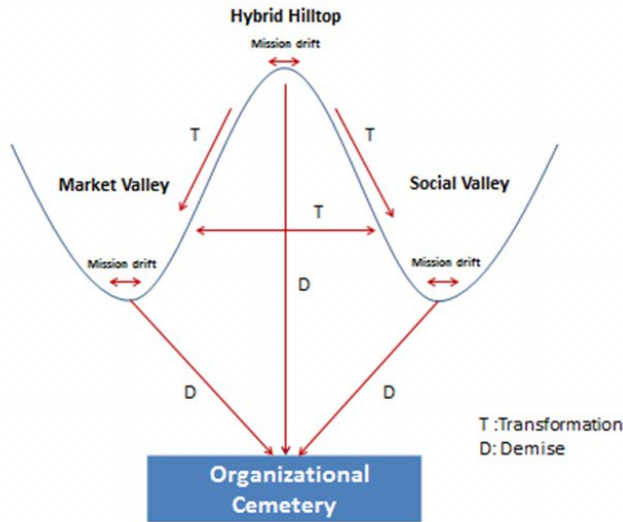
Sosiaalisten yritysten haasteet saavat myös ilmaantua ristiriitoina, jotka syntyvät, kun yrityksellä on useita sidosryhmiä, joille sen täytyy osoittaa tuloksia. Vastakohtaisuuksia voi syntyä rationaalisen ja tehokkaan toimintatavan ja ammatillisten arvojen välisestä ristiriidasta, sidosryhmien erilaisista toiveista sekä vaikeuksista hallita yhtä aikaa liiketoiminnallisten ja yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamista (Hudson 1995, 18–20). On havaittu, että sosiaalisten yritysten soveltaessa strategisen johtamisen työkaluja ovat hallintokustannukset nousseet ja alentaneet yritysten kannattavuutta, vaikka samalla työntekijöiden tehokkuus on parantunut (Sanchis-Palacio, Campos-Climent & Mohedano-Suanes 2013, 542). Sosiaalisten yritysten erityispiirteisiin liittyvien haasteiden on havaittu vaikuttavan myös niihin tehtäviin investointeihin, rahoitukseen ja näin sosiaalisten yritysten kasvupotentiaaliin (Cornée, Kalmi & Szafarz 2015, 8–9). Sosiaaliin yrityksiin vaikuttavat näiden lisäksi politiikan suuntauksen muutokset, jotka muuttavat julkisen sektorin toimintaa ja lainsäädäntöä. Muutoksia voi liittyä esimerkiksi julkisten palvelujen ulkoistamiseen, kilpailuttamisen menetelmiin, rahoitukseen, tukijärjestelmiin ja verotuskäytäntöihin.

Sosiaalisen yrityksen kykyyn vastata ja sopeutua sisäisiin haasteisiin ja jännitteisiin on havaittu vaikuttavan (Young & Kim 2012) sen, miten hallinto on järjestetty, millaisia taloudellisia ja muita kannustimia käytetään huomioiden yrityksen juridinen muoto ja taloudellinen ympäristö, miten vapaa ja kimmoinen organisaatio on tavoitteidensa toteuttamisessa ja miten organi-

saatiota johdetaan. Ulkoisia haasteita ja jännitteitä voidaan ratkaista kehittämällä sosiaalisia yrityksiä tukevia säädöksiä, parantamalla niiden tuotteita ja palveluita, lisäämällä työntekijöiden ammattitaitoa ja osaamista, turvaamalla yrityksen talous perustamalla konsortioita ja yhteistyöverkostoja sekä kehittämällä seuranta- ja hallintojärjestelmiä (Doherty ym. 2009, 47–48).

Tutkimuksemme argumentoi sosiaalisten yritysten menestyvän, kun niissä vallitsee tasapaino sekä liiketoimintamahdollisuuksien että yksilöiden ja yhteisöjen sosiaalisten mahdollisuuksien edistämisen välillä. Tarkastelemme tutkimuksessamme suomalaisten sosiaalisten yritysten johtamisorientaatioita ja sitä, miten eri orientaatiot vaikuttavat yritysten pysymisessä liiketoiminnallisissa ja yhteiskunnallisissa tavoitteissaan. Sovellamme Youngin & Kimin (2012) jäsenystä sosiaalisten yritysten resilienssistä eli siitä, miten jokin systeemi (sosiaalinen yritys) kykenee säilyttämään ja uudistamaan toimintoja, jotka palauttavat sen mahdollisista häiriötiloista (sosiaalisen yrityksen suuntautuminen pois liiketoiminnallisista tai yhteiskunnallisista tavoitteistaan). Systeemillä (sosiaalisella yrityksellä) on normaalitila, josta se voi etääntyä vain siihen asti, ettei systeemin toiminta olennaisesti häiriinny. Näemme johtamisen tärkeinä funktioina sosiaalisen järjestelmän (sosiaalisen yrityksen) uusiutumiskyvyn ja häiriöiltä estävien mekanismien ylläpitämisen.

Alla oleva kuvio (kuvio 1) havainnollistaa sosiaalisten yritysten tavoitteiden toteuttamisen tasapainon merkityksen. Tasapaino aiemmin esitetyn kahden tavoitteen välillä vallitsee ylhäällä keskellä (Hybrid Hilltop). Mikäli toiminta keskittyy pelkästään sosiaaliin (Social Valley) tavoitteisiin tai liiketoiminnallisiin tavoitteisiin (Market Valley), sosiaalinen yritys muuttuu ajan mittaan. Mikäli johto ja omistajat eivät reagoi ja palauta yritystä takaisin tasapainotilaan, sosiaalinen yritys muuttuu (T) a) tavanomaiseksi yritykseksi, b) järjestöjen kaltaiseksi yhteiskunnalliseksi toimijaksi tai c) sen toiminta loppuu (D) (Organizational Cemetery).



KUVIO 1. Sosiaalisten yritysten tavoitteiden toteuttamisen tasapaino (Young & Kim 2012, 28)

Tutkimusaineistot ja menetelmät

Artikkeli perustuu laadulliseen analyysiin 22 sosiaalisesta yrityksestä. Aineiston muodostavat vuonna 2011 tehdyt sosiaalisten yritysten toimitusjohtajien teemahaastattelut, yritysten taloudesta ja työllistävyydestä kertovat analyysit ja tunnusluvut vuodelta 2010, julkiset asiakirjat sekä yritysten toimintakertomukset. Huomioimme analyysia tehdessämme aiemmat tutkimushavainnot yhteiskunnallisten yritysten dilemmoista ja johtamisen haasteista. Havaintojen perusteella kategorisoimme toimitusjohtajien johtamisorientaatiot, heidän taustansa sekä asennoitumisensa johtamiseen ja sosiaalisten yritysten yhteiskunnallisiin ja liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Tarkempaan analyysiin valitsimme neljä yritystä, jotka kuvaavat hyvin löytämiämme eri johtamisorientaatiota. Tarkastelimme yritysten liiketoimintamalleja, tapoja työllistää heikossa työmarkkina-asemassa olevia, yritysten yhtiömuotoja, omistajuutta ja arvoja, yritysten perustamisen syitä, toimitusjohtajan taustaa ja johtamisorientaatiota, taloudellista ja yhteiskunnallista tuloksellisuutta, innovaatioita, sopeutumista paikalliseen työllisyys- ja elinkeinojärjestelmään, kasvuorientaatioita sekä sitä, miten yritysten tavoitteet ovat muuttuneet.

Johdon orientaatiot

Haastatteluissa selvisi toimitusjohtajien aiempi työkokemus, koulutustausta ja asennoituminen yrityksen yhteiskunnallisiin päämääriin ja taloudellisiin tavoitteisiin. Toimitusjohtajilla aiempi työura oli joko liiketoiminnasta, sosiaali- ja terveysalan julkisista palveluista tai järjestöistä. Taulukossa 1 esitämme aiemmissa tutkimuksissa tehtyjen havaintojen (ks. alaluku sosiaalisten yritysten haasteita) ja aineistojemme perusteella neljä asennoitumista sosiaalisten yritysten johtamiseen: *liiketoimintaorientaatio (1)*, *liiketoiminnan ja yhteiskunnallisten vaikutusten orientaatio (2)*, *yhteiskunnallisten vaikutusten ja liiketoiminnan orientaatio (3)* ja *yhteiskunnallisten vaikutusten orientaatio (4)*. Tunnistamastamme neljästä asennoitumisesta muodostimme kolme sosiaalisten yritysten johtamisorientaatiota: *liiketoimintaorientaatio*, *tasapainoileva orientaatio* ja *yhteiskunnallisen vaikuttavuuden orientaatio*.

TAULUKKO 1. Toimitusjohtajan tausta, asennoituminen yhteiskunnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin sekä eri johtamisorientaatiot 22 suomalaisessa sosiaalisessa yrityksessä

Sosiaalinen yritys	Tausta	Asennoituminen	Johtamisorientaatio
Lubor Oy	liiketoiminta	1	liiketoiminta
Manpower Inclusive Oy	liiketoiminta	1	liiketoiminta
Neo-Act Oy	järjestötoiminta	1	liiketoiminta
Mikemet Oy	liiketoiminta	2	tasapainoileva
Warkop Oy	liiketoiminta	2	tasapainoileva
Kovak Oy	liiketoiminta	2	tasapainoileva
Kuntoutuskeskus Mental Oy	julkinen sektori	2	tasapainoileva
PosiVire Oy	liiketoiminta	3	tasapainoileva
Kannonkosken OIVA Oy	liiketoiminta	3	tasapainoileva
Annanpura Oy	liiketoiminta	3	tasapainoileva
Bovallius-Palvelut Oy	liiketoiminta	3	tasapainoileva
Diakoniset Kiinteistöpalvelut Oy	liiketoiminta	3	tasapainoileva
Tyke Oy	julkinen sektori	3	tasapainoileva
WoodFox Oy	järjestötoiminta	3	tasapainoileva
Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus Oy	järjestötoiminta	3	tasapainoileva
Sova Oy	järjestötoiminta	3	tasapainoileva
Koti ja Kuusi Osuuskunta	liiketoiminta	4	yhteiskunnallinen
Oy Noark Ab	liiketoiminta	4	yhteiskunnallinen
Meidän Yxpila Osuuskunta	julkinen sektori	4	yhteiskunnallinen
A-Pesu Oy	julkinen sektori	4	yhteiskunnallinen

Ekokaarina ry	järjestötoiminta	4	yhteiskunnallinen
Kotoisa-Kodit Oy	järjestötoiminta	4	yhteiskunnallinen

Sosiaalisten yritysten johtamisorientaatiot ja tavoitteissa pysyminen

Neljä seuraavaksi esiteltävää tapausta suomalaisista sosiaalisista yrityksistä kuvaa hyvin niitä haasteita, eri johtamisorientaatioita sekä tasapainoilua, joita useat sosiaaliset yritykset kohtaavat pyrkiessään saavuttamaan yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja liiketoiminnallista menestystä.

Tapaus 1: Liiketoimintaorientoitunut johtaminen

Neo-Act Oy:n perusti vuonna 2004 paikallinen Vuosaaren työttömien yhdistys. Tarkoituksena oli täydentää ja lisätä työttömien yhdistyksen jäsenilleen tarjoamia palveluja luomalla matalan kynnyksen työpaikkoja lähialueen työttömille yhdistyksen jäsenille ja muille asukkaille. Työelämäintegraatiota tukeva yritys perustettiin alueelle, jolla oli vaikea pitkittynyt rakenteellinen työttömyys. Monet alueen asukkaista olivat maahanmuuttajia. Neo-Act kasvoi nopeasti, ja pian perustamisen jälkeen se työllisti jo lähes 50 henkilöä, joilla olisi ollut muutoin heikot mahdollisuudet työllistyä.

Sosiaalisen yrityksen perustaminen liittyi keskusteluihin kasvavista sähkö- ja elektroniikkalaitteiden kierrätyksen markkinoista ja niihin liittyvistä kansainvälisistä kehittämisprojekteista. Neo-Actin liikeidea oli kerätä, kiertää, korjata ja myydä pääasiassa elektronisia laitteita kuluttajille ja myydä korjauskelvoton elektroniikkaromu metalliteollisuudelle. Yrityksen ansaintalogiikkaan kuului matalan osaamisen työtehtäviin vaikeasti työllistävien työllistäminen ja sosiaalisten yritysten palkkatuen hyödyntäminen.

Yhdistyksellä ja Neo-Actilla oli molemmilla hyvät ja vakiintuneet suhteet paikalliseen työvoimatoimistoon, joka aktiivisesti etsi ja tarjosi sopivaa työvoimaa Neo-Actille. Sosiaalisen yrityksen liiketoimintamalli sopi ja täydensi paikallista työllisyysjärjestelmää.

Innovatiivinen tapa yhdistää liiketoimintamalliin erilaisia työllisyystukia ja kasvavaa uutta sähkö- ja elektroniikan kierrätystä johti yrityksen nopeaan kasvuun ja uusien toimipisteiden avaamiseen. Neo-Act menestyi työllistämässä paremmin kuin muut vastaavat yritykset. Nopea kasvu oli kui-

tenkin hallitsematonta. Kustannukset kasvoivat nopeammin kuin tulot, ja tilannetta pahensi vielä palkkatukien saaminen kuukausia palkkojen maksujen jälkeen. Neo-Act ajautui taloudellisesti heikkoon¹ tilaan. Samanaikaisesti kansainväliset yritykset kiinnostuivat ja tulivat Suomen sähkö- ja elektroniikkakierrätyksen markkinoille vieden toimintaedellytyksiä suomalaisilta alan edelläkävijöiltä.

Toimitusjohtaja oli voimakkaasti liiketoimintaorientoitunut. Neo-Actin hallinto perustui luottamussuhteisiin yrityksen hallituksen ja toimitusjohtajan kesken. Käytössä ei ollut toimivia raportointi- ja seurantajärjestelmiä. Yrityksen hallitus ei saanut riittävästi ajantasaista tietoa voidakseen ohjata ja kontrolloida ammattimaisesti yrityksen taloudellista tilannetta ja toimitusjohtajan päätöksiä ja toimintaa. Tasapainoilu yhteiskunnallisten vaikutusten ja taloudellisen menestyksen saavuttamiseksi kääntyi vähitellen koskemaan vain taloudellista menestystä.

Yrityksen sisäisistä haasteista ja toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista johtuen hallituksen oli lopulta vaihdettava toimitusjohtaja, supistettava toimintoja ja lakkautettava toimipisteitä sekä irtisanottava valtaosa työntekijöistä. Viiden toimintavuoden jälkeen sosiaalisen yrityksen toiminta lopetettiin. Osa työntekijöistä onnistuttiin palkkaamaan työttömien yhdistyksen eri tehtäviin. Kaikki taloudelliset riskit siirtyivät yrityksen perustajalle eli työttömien yhdistykselle. Työllisyysmahdollisuuksien edistäminen jatkuu työttömien yhdistyksessä (siirtyminen järjestötoimintaan). Entinen toimitusjohtaja perusti yrityksen samalle toimialalle (siirtyminen liiketoimintaan).

Tapaus 2: Liiketoiminnan ja yhteiskunnallisten vaikutusten kanssa tasapainoileva orientaatio

Sosiaali- ja terveysalan perinteinen järjestötoimija Hengitysliitto ry (entinen Keuhkovammaliitto ry) yhtiöitti jo vuonna 1983 Varkauden työkeskuksen. Yksi yhtiöittämiseen liittyvä tekijä oli näkemyksemme mukaan työkeskuksen johtamisen ja hallinnon haasteet. Hengitysliittoa johdetaan noin 300 kilometrin päästä Helsingistä. Toinen yhtiöittämiseen johtanut keskeinen tekijä oli tarve uudistaa työkeskusten toimintaa. Sosiaalisten yritysten lain astuttua voimaan vuonna 2004 Warkop oli yksi ensimmäisistä sosiaalisten

¹ Yritysten taloudellisen aseman arviointia on tehty Suomen Asiakastieto Oy:n Voitto+-tietokannassa.

yri­tysten rekisteriin merkityistä yri­tyksistä. Warkop Oy:n liikeideana on val­mistaa yri­tyksen omassa tehtaassa saunoihin liittyviä puutuotteita. Tuotteita myydään jälleenmyyjäverkostossa koti- ja ulkomailla.

Warkop sijaitsee pienessä Varkauden kaupungissa, joka omistaa yri­tyksestä 12 %. Sosiaalisessa yri­tyksessä on yli 50 työntekijää. Warkop Oy:llä ja sen yhteistyöverkostolla on keskeinen rooli paikallisessa työllisyysjärjestelmässä. Se kuntouttaa ja edistää heikossa työmarkkina-asemassa olevien asemaa. Yri­ty­­s tekee läheistä yhteistyötä kuntouttavaa työtoimintaa ja työhönvalmennusta teke­vän yhdistyksen kanssa, joka on myös yksi Warkop Oy:n omistajista.

Toimitusjohtajan näkemyksen mukaan yri­ty­­s ei ole kasvuhakuinen, ja yri­tyksen koko on nyt optimaalinen toiminnan tavoitteisiin nähden. Warkop Oy:n taloudellinen asema on hyvä. Yri­tyksen noin 50 henkilöstä suunnit­leen puolet on eri tavoin vaikeimmin työllistyviä henkilöitä.

Yri­tyksen innovaatio on tehokkaassa ja tarkoituksenmukaisessa työn orga­nisoinnissa. Jokaisella työntekijällä on tuotantolinjalla heidän osaamistaan ja kykyjään vastaavat riittävän haastavat tehtävät. Yri­tyksessä on selkeä työn­jako ja roolit työntekijöiden ja kuntoutuksessa olevien asiakkaiden kesken. Kuntoutuja on työssään ensisijaisesti asiakkaan roolissa. Suunnitelmallisen työssäolon ja työvalmennuksen jälkeen työntekijällä on mahdollisuus edetä kykyjensä mukaisesti työtehtävissään ja kuntoutusasiakkaasta työntekijäksi.

Tehdas on hyvin varustettu ja moderni. Vakituinen henkilöstö omaa korkean alan ammattitaidon sekä työvalmennukseen liittyvän osaamisen. Yri­tyksen johtaminen on ratkaisukeskeistä. Toimitusjohtajalla on pitkä puuteollisuuden kokemus ja tehtävän aikana hän on suorittanut maisteriopinnot sosiaalipalvelujen johtamisessa. Yri­tyksen johdon orientaatio on tasapaino­ilua liiketoiminnan ja yhteiskunnallisten vaikutusten aikaansaamiseksi.

Yri­tyksessä hierarkia on matala ja johtaminen osallistavaa. Warkop Oy valmentaa asiakkaitaan siten, että he kykenisivät työskentelemään vakituisesti. Tavoitteen saavuttamiseksi yri­ty­­s pyrkii tuntemaan markkinat ja tuo kysynnän mukaan uusia tuotteita edelläkävijänä. Proaktiivinen liiketoiminta­orientoitunut toiminta on innovatiivista työkeskuksista yhtiötetyille sosiaalisille yri­tyksille.

Sosiaalisten yri­tysten toimintaympäristö on monitahoinen. Suuri riski Warkop Oy:lle sosiaalisena yri­tyksenä ovat jatkuvat palkkatukien maksujen viivästymiset ja siitä seuraavat haasteet yri­tyksen maksuvalmiudelle. Warkop Oy:n tilannetta helpottaa sen hyvä taloudellinen asema ja mahdolli-

suudet odottaa palkkatuen viivästynyttä maksua. Haasteena ovat myös sopivien työnjohtajien ja työntekijöiden rekrytointi, koska sosiaalisen yrityksen palkat ja muut edut eivät ole kilpailukykyisiä toimialan muiden yritysten kanssa. Sosiaalisten yritysten ammatillinen verkostoituminen voisi parantaa kilpailukykyä.

Tehtaan perustaminen ilman omaa pääomaa on lähes mahdotonta myös Suomessa. Vielä vaikeampaa se on sosiaalisille yrityksille, joilla on vaikeuksia hankkia lainaa tai sijoituspääomaa. Ainoa ratkaisu haasteeseen vaikuttaa olevan se, että yrityksen omistajalla on selkeä yhteiskunnallinen tehtävä, hyvä taloudellinen asema ja mahdollisuus hankkia riskipääomaa. Tämä on toteutunut Warkop Oy:ssä.

Toimitusjohtajan siirryttyä eläkkeelle vuonna 2013 Hengityслиitto myi Warkop Oy:n osakkeet uudelle omistajalle, joka jatkaa toimintaa sosiaalisena yrityksenä.

Tapaus 3: Yhteiskunnallisten vaikutusten ja liiketoiminnan orientaatio

WoodFox Oy perustettiin Seinäjoelle vuonna 2003. Tarkoituksena oli valmistaa puisia huonekalun osia paikalliselle huonekaluteollisuudelle. Sosiaalisen yrityksen perusti eteläpohjanmaalainen mielenterveyskuntoutujien yhdistys. Yhdistyksellä ei ollut aiemmin työkeskusta eikä myöskään työn organisoimisen ja ohjauksen traditiota.

Omistajana toimijana olevan mielenterveysyhdistyksen perustivat vuonna 1985 mielenterveyspotilaiden omaiset, -ammattilaiset ja muut mielenterveyden edistämisestä kiinnostuneet. Yhdistyksellä on hyvä maine ja asema alueella. Sen tekemä työ kohderyhmänsä kanssa on merkittävää ja tunnustettua. Työn löytäminen mielenterveyskuntoutujille on erittäin vaikeaa. Yhdistyksen Italiaan, Itävaltaan ja Saksaan tekemien opintomatkojen tuloksena syntyi ajatus perustaa sosiaalinen yritys, joka voisi tarjota työtä yhdistyksen entisille asiakkaille.

Alkuperäinen liikeidea toimi hyvin ensimmäiset kolme vuotta, sitten huonekaluteollisuus siirrettiin alueelta matalan palkkakustannusten maihin. WoodFox menetti muutoksessa lähes kaikki asiakkaansa ja oli pakotettu sulkemaan tehtaansa.

Uudelleen organisoinnin jälkeen WoodFox aloitti räätälöityjen palvelujen tarjoamisen yritysasiakkailleen. Palvelut ovat kiinteistöjen ja julkisten tilojen huoltoa ja siivousta. WoodFox kehitti myös innovatiivisen helppokäyttöisen tavan vuokrata työvoimaa yhteistyökumppaneilleen erityisesti vähittäiskaupassa ja varastotyössä. Tällä palvelulla pyritään saamaan työntekijöitä hyvin motivoiviin pitkäaikaisiin sopimuksiin. Suurin yhteistyökumppani on alueellinen kuluttajaosuuskunta, joka käyttää vuokratyövoimaa erityisesti varastotyössä. WoodFox hallinnoi koko palveluprosessia alkaen sopivan työntekijän etsimisestä ja työntekijöiden valmentamisesta tehtäviinsä ja jatkuen heidän työpaikalla tapahtuvaan ohjaukseen. Työllistetyt työntekijät ovat WoodFoxin työntekijöitä. Toimintatapa sisältää sen, että WoodFox hyväksyy riskin, joka sisältyy palkkatukiin. Kehitetty toimintatapa edellyttää hyviä suhteita työvoimaviranomaisiin sekä toiminnan yhdenmukaisuutta paikallisen työvoimatoimiston kanssa.

Noin 90 prosenttia työntekijöistä kuuluu perustajayhteisön kohderyhmään. WoodFox työllisti noin 25 henkilöä ja sillä on voimakkaat kasvutavoitteet. Yrityksen taloudellinen asema oli eriomainen, mikä ainakin osaksi johtui aiemmin kuvatusta liiketoimintamallin muutoksesta. Uusi liiketoimintamalli ei edellytä suuria investointia koneisiin, laitteisiin ja tiloihin. Liiketoimintamallin muutos edellyttää uutta asennetta sekä kehittämis- ja markkinointitoimia. WoodFox käyttää omistajansa standardisoitua laatujohtamisjärjestelmää arvioidakseen ja edelleen kehittäkseen liiketoimintaansa ja palvelujaan.

Ydinhenkilöt ovat ammattitaitoisia mielenterveyden asiantuntijoita ja muita asiantuntijoita, joiden kaikkien kuvataan suhtautuvan positiivisesti yrityksen kohderyhmään. Eräs sosiaalisen yrityksen haasteista on silloin tällöin ilmaantuva kaksoisrooli, jossa työntekijä on samalla myös kuntoutusasiakas. WoodFoxin toimitusjohtajalla on pitkä työura mielenterveystyössä ja kuntoutuspalveluissa. Hänen liiketoimintaosaamisensa oli kehittynyt vähitellen WoodFoxissa. WoodFoxin johdolla on tasapainoinen yhteiskunnallinen ja liiketoiminnallinen orientaatio. Johtamistehtävät on allokoitu eri asiantuntijoille heidän kokemuksensa ja osaamisensa mukaan. Esimerkiksi liiketoimintayhteistyöstä vastaa henkilö, jolla on pitkäaikainen yrittäjäkokemus. Yhteistyöstä julkisen sektorin kanssa vastaa pääasiassa toimitusjohtaja, jolla on hyvin toimivat verkostot ja tarvittava asiantuntemus.

Tapaus 4: Yhteiskunnallisten vaikutusten orientaatio

Osuuskunta Yxpilan perustivat tarmokkaat yhteiskunnalliset aktivistit yhdessä paikallisen kulttuuriyhdistyksen sekä muiden Kokkolan Ykspihlajan alueen toimijoiden kanssa. Tavoitteena oli parantaa elinympäristöä perinteisellä merimiesten asuinalueella. Ykspihlaja on perinteikäs Kokkolan kaupunginosa, jossa sijaitsee myös Kokkolan satama. Ykspihlajassa on vanha sanonta ”miehemme lähtevät joko merille tai vankilaan”. Työttömyys ja muut sosiaaliset ongelmat ovat vakavampia Ykspihlajassa kuin muualla Kokkolassa. Asukkaat ovat ylpeitä asuinpaikastaan, ja yhteisöllisyyden tunne on voimakasta.

Yxpila Osuuskunnan perustamista vuonna 2007 edelsivät useat kansalliset ja kansainväliset kehittämishankkeet. Yxpilan toiminnan keskeiset ideat kehittyivät Pohjois-Italiaan tehdyn opintomatkan kokemuksista italialaisista B-tyyppin sosiaaliosuuskunnista. Projekti mahdollisti avainhenkilöiden kouluttautumisen ja yritystoiminnan ammattilaisten avun suunnittelu- ja perustamisvaiheessa.

Yxpilan tavoitteena oli tarjota kuntoutuksesta tuleville henkilöille työmahdollisuuksia ja polkuja työllistymiseen. Alueella useita tärkeitä tehtäviä oli tehty vapaaehtoistoimintana. Yxpilan toiminnan alusta alkaen oli kuitenkin vaikeuksia yhdistää eri sidosryhmien intressit yhtenäiseksi toiminnaksi. Tarkoituksena oli, että näitä tehtäviä hoidettaisiin ammattimaisemmin osuuskunnan kautta. Yxpila työllisti parhaimmillaan 16 henkilöä. Haastattelun aikana työssä oli viisi henkilöä.

Yxpilan oli menestyäkseen tukeuduttava kunnan kanssa tehtyihin sopimuksiin ja palveluseteleihin. Osuuskunta tarjosi työtehtäviä monipuolisesti: muun muassa kunnostus- ja rakennustöitä, cateringpalveluja ja julkisten tilojen siivousta. Yxpilan tahto sosiaaliseen ja ekologiseen vaikuttavuuteen oli niin suuri, että se hankki jopa oman lämpökeskuksen, jossa käytettiin puupellettejä, vaikka saatavilla oleva alueen keskuslämpövoimalan lämpöenergia olisi ollut halvempaa. Pääasiakkaita olivat kunta, eräät yhteisötalouden organisaatiot sekä perheet, jotka käyttivät palveluseteleitä pieniin korjaus- ja ylläpitotöihin.

Osuuskunnalle lahjoitettiin muutama arkkitehtonisista syistä suojeltu rakennus. Kokkolan kaupungin kanssa tehdyn sopimuksen perusteella rakennukset siirrettiin parempaan paikkaan ja korjattiin uutta tarkoitustaan varten. Suurin osa restaurointityöstä tehtiin kaupungin tuella ja osa yksityisten

sopimusten perusteella. Yksi restauroiduista rakennuksista jäi osuuskunnan haltuun, ja se vuokrattiin kaupungille lasten päiväkodiksi.

Eräs Yxpilan toimintaa vaikeuttavista tekijöistä oli näkemyksemme mukaan se, että täydentävyyden sijasta se haastoi paikalliseen työllisyysjärjestelmään kuuluvat vakiintuneet toimijat, kuten kunnan omistaman työllisyyspalvelusäätiön. Kuten moni suomalainen sosiaalinen yritys Yxpila oli vaikeuksissa pitkittyneiden palkkatuen maksuaikojen kanssa. Palkkatuen hakemisen, seurannan ja raportoinnin työtaakka koettiin suureksi. Osuuskunnan tarjoama työ ei aina soveltunut sen kohderyhmälle. Yxpila ei onnistunut järjestämään työtehtäviä kustannustehokkaasti suojeltujen rakennusten entisöinnissä. Se toteutti tiukkaa tehtävästä riippumatonta samapalkkaisuutta. K kaikille työntekijöille maksettiin kokeneen ammattityöntekijän palkkaa. Yritys ei löytänyt toimivia markkinoita eikä näin saanut riittävästi tuloja. Ylioptimististen budjettien vuoksi yritys velkaantui ja sen taloudellinen asema muodostui heikoksi. Osuuskunta ajautui selvitystilaan. Ykspihlajan asukas-yhdistys jatkoi osaa omistamansa osuuskunnan toiminnoista.

Yxpila yritti yhdistää yhteiskunnallisen aktivismin liiketoimintaan. Toimintansa ajan se koetteli lainsäädännön rajoja pyrkien joustavampaan ja paikallisyhteisön tarpeita paremmin palvelemaan toimintaan. Osuuskunnan toiminta innoitti ihmisiä, ja paikalliset yhdistykset ja henkilöt tukivat sitä koko sen olemassa olon ajan. Johto ja osuuskunnan hallitus olivat erittäin aktiivisia kertomaan osuuskunnan kokemuksista kaupungin johdolle ja hallituksen ministereille. Tämän sosiaalisen yrityksen syntyä ja toimintaa selittää osuuskunnan johdon voimakas tahto toimia yhteisön hyväksi, mitä asennetta asukkaat arvostivat. Ykspihlajan erityisolosuhteista johtuen on vaikea tunnistaa toiminnasta sellaisia innovaatioita, joita voitaisiin siirtää helposti muualle.

Yxpilan toimitusjohtajalla oli sosiaalityön kokemusta, erityisesti kuntouttamisesta ja projektityöstä. Johdolla oli yhteiskunnallisten vaikutusten orientaatio. Huolimatta siitä, että osuuskunnassa havaittiin tarve johdon vertaistukeen, hyviin suhteisiin paikallisen liiketoiminnan ja julkisen sektorin kanssa, toimitusjohtaja jäi yksin hoitamaan asioita. Toiminnassa ei myöskään ollut selkeää työnjakoa.

Yhteenveto

Olemme koonneet taulukoihin 2 ja 3 neljän yrityksen a) liiketoimintamallit, joilla ne tuottavat palveluja ja/tai tuotteita markkinoille ja asiakkaille², b) tavoitteet ja asemat heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistämässä, c) yhtiömuodot ja omistajuudet, d) lähtökohdat sosiaalisen yrityksen perustamiselle, e) toimitusjohtajan taustat, f) suoriutumiset taloudellisesti ja yhteiskunnallisesti sekä yritysten keskeiset innovaatiot, g) aseman paikallisessa työllisyysjärjestelmässä ja elinkeinorakenteessa sosiaalisena yrityksenä sekä yritysten kasvuorientaatiot ja h) tavoitteessa pysymisen.

TAULUKKO 2. Tapausten 1–4 taustoja ja lähtökohtia

	Neo-Act Oy	Warkop Oy	WoodFox Oy	Yxpila Osk.
a)	SER kierrätys B2C	Puutuoteollisuus (sauna) B2B	Työvoiman vuokraus, edelleensijoitus, rakennustyöt B2B, B2C	Yhteisö- ja työllisyyspalvelut, rakennuspalvelut B2P
b)	Työllistettävyyden parantaminen Välityömarkkina-toimija	Työllistettävyyden parantaminen Välityömarkkina-toimija	Työllistettävyyden parantaminen Välityömarkkina-toimija	Työllistettävyyden parantaminen Yhteisökehittäjä
c)	Työttömien yhdistyksen omistama osakeyhtiö	Hengitysliiton omistama osakeyhtiö	Paikallisen mielen-terveysyhdistyksen omistama osakeyhtiö	Osuuskunta (jäsenenä paikallisyhteisöjä ja henkilöitä)

Taulukko 3. Tapausten 1–4 johtamisorientaatioihin vaikuttavia tekijöitä

	Neo-Act Oy	Warkop Oy	WoodFox Oy	Yxpila Osk.
d)	Aloite yhteisöltä Taustalla projekti	Aloite yhteisöltä Taustalla työkeskus	Aloite yhteisöltä Taustalla projekti	Aloite yhteisöltä Taustalla projekti
e)	Liiketoiminta	Liiketoiminta	Järjestötoiminta	Julkinen sektori
e)	Välttävä Hyvä Kasvu	Hyvä Hyvä Organisointi	Erinomainen Hyvä Yhteistyö	Heikko Vähäinen Identiteetti
f)	Kilpailu Epärealistinen kasvu	Yhteistuotanto (monopoli) Optimaalinen	Täydentävyys Kasvuorientoitunut	Haastaja Epäselvä
g)	Liiketoiminnallisten ja yhteiskunnallisten tavoitteiden irtautuminen	Tasapaino taloudellisissa ja yhteiskunnallisissa tavoitteissa	Tasapaino yhteiskunnallisissa ja taloudellisissa tavoitteissa	Siirtyminen yhteiskunnalliseen toimintaan

2 B2C myynti kuluttaja-asiakkaalle, B2B myynti yritysasiakkaille, B2P myynti julkiselle sektorille.

Seuraava kuvio havainnollistaa tapausten tavoitteissa pysymisen. *Tapaus 1.* Neo-Actin toiminta sosiaalisena yrityksenä päättyi (D) (Organizational Cemetery) sen ajaututtua painottamaan liiketoiminnallisia tavoitteita (Market Valley). *Tapaus 2.* Warkop menestyi liiketoiminnan ja yhteiskunnallisten tavoitteiden tasapainoilussa jatkaen menestyvänä sosiaalisena yrityksenä (Hybrid Hilltop). *Tapaus 3.* WoodFox jatkoi vaikeuksien jälkeen toimintaansa yhteiskunnallisten ja liiketoiminnan tavoitteiden tasapainon saavuttamiseksi (Hybrid Hilltop). *Tapaus 4.* Voimakkaasti yhteiskunnallisia tavoitteita painottanut Yxpila ajautui selvitystilaan (Organizational Cemetery).



KUVIO 2. Tapausten tavoitteessa pysyminen (mukaiillen Young & Kim 2012, 28)

Johtopäätökset

Tutkimuksemme on osoittanut sosiaalisten yritysten käytännössä ajautuvan helposti uusille urille. Niiden toiminta on jatkuvaa tasapainoilua liiketoiminnallisten ja yhteiskunnallisten tavoitteiden välillä. Näiden tavoitteiden tasapaino on elintärkeää sosiaalisessa yritystoiminnassa. Ilman molempia ei ole sosiaalista yritystoimintaa. Mikäli liiketoimintaulottuvuus puuttuu, on kyse järjestötoiminnasta. Vastaavasti yhteiskunnallisten tavoitteiden unohtuessa on kyseessä tavanomainen liiketoiminta. Tunnistamamme joh-

don orientaatiot, *liiketoiminta-, tasapainoileva ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden orientaatio*, vaikuttavat eri tavoin sosiaalisten yritysten selviytymiseen vaikeista hetkistä ja pysymisessä tavoitteissaan.

Tutkimuksemme havainnot auttavat sosiaalisten yritysten johtoa tunnistamaan aiempaa paremmin eri johtamisorientaatioiden vaikutuksen liiketoiminnallisten ja yhteiskunnallisten tavoitteiden toteutumisen tasapainoon. Tätä tietoa voidaan hyödyntää johtamiskoulutuksissa ja valmennuksissa.

Yrityksen omistajat valitsevat hallituksen ja toimitusjohtajan. Omistajien sitoutumisella sosiaaliseen yritykseen on merkitystä, kuten Warkop ja WoodFox hyvin osoittivat. Tutkimuksemme tulokset auttavat päätöksentekijöitä ymmärtämään paremmin sosiaalisten yritysten ja niiden johtamisen erityispiirteitä, haasteita ja mahdollisuuksia.

Sosiaaliset yritykset toimivat paikallisissa työllisyys- ja elinkeinorakenteissa. Kun ne täydentävät toiminnallaan paikallista ekosysteemiä ja tasapainoisella johtamisella varmistavat hyvät suhteet keskeisiin sidosryhmiin, näyttää niillä olevan mahdollisuus menestyä.

Lisäksi tutkimuksessamme nousi esille se, että valtakunnallinen poliittinen tahto ja sääntely voivat mahdollistaa tai hidastaa sosiaalisten yritysten tasapainoista toimintaedellytysten kehittymistä paikallisissa työllisyys- ja elinkeinorakenteissa.

LÄHTEET

- Adger, N.-W. 2000. Social and ecological resilience: are they related? *Progress in Human Geography* 24 (3), 347–364.
- Cornée, S.; Kalmi, P. & Szafarz, A. 2015. Selectivity and Transparency in Social Banking: Evidence from Europe. CEB Working Paper N° 15/047 November 2015. Bruxelles: Université Libre de Bruxelles.
- Dees, G. 1998. *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Kauffman Foundation and Stanford University.
- Di Domenico, M.; Haugh, H. & Tracey, P. 2010. Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice* 34, 681–703.
- Doherty, B.; Foster, G.; Mason, C.; Meehan, J.; Rotheroe, N & Royce, M. 2009. *Management for Social Enterprise*. London: Sage.
- Hudson, M. 1995. *Managing without Profit: The Art of Managing Third Sector Organisations*. London: Peguin.
- Kostilainen, H. & Grönberg, V. 2013. Understanding startup and success of work integration social enterprises in Finland. In publication H. Kostilainen & P. Pättiniemi, P. (eds.) *Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen*. Helsinki: FinSERN 1.
- Laki sosiaalisista yrityksistä 1351/2013. Viitattu 20.1.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20031351>.
- Nyssens, M. & Defourny, J. 2008. Social enterprise in Europe: recent trends and developments, *Social Enterprise Journal* 4 (3), 202–228.
- Pättiniemi, P. 2004. *Work integration social enterprises in Finland*. EMES Working papers no. 04/07.
- Sanchis-Palacio, J.-R., Campos-Climent, V. & Mohedano-Suanes, A. 2013. Management in social enterprises: The influence of the use of strategic tools in business performance. *International Entrepreneurship and Management Journal* 9 (4), 541–555.
- Teasdale, S. 2010. How can social enterprise address disadvantage? Evidence from an inner city community. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22 (2), 89–107.
- Tykkyläinen, S. 2016. *Vaikuttava yritys*. Viitattu 20.1.2016. <http://www.vaikuttavayritys.blogspot.fi>.
- Young, D. R. & Kim, C. 2012. Can Social Enterprises Remain Sustainable and Mission-Focused? Applying Resiliency Theory. 4th ISIRC conference, University of Birmingham, September 12–14, 2012.
- WISE Project Report 2009. Viitattu 20.1.2016. http://www.diesis.coop/jfiles/files/WISE_guidelines_en.pdf.

2

AMMATILLISEN IDENTITEETIN KEHITTÄMINEN

Arja Koski & Riitta Kittilä

RYHMÄMENTOROINTI JOHTAJUUDEN TUKENA SOSIAALI- JA TERVEYSJÄRJESTÖISSÄ

Tiivistelmä

Artikkelissa jäsennetään johtajien ryhmämentorointia käsitteenä ja toimintamuotona sosiaali- ja terveysterveyshäiriöissä. Kirjoittajat kuvaavat SOSTE:ssa 2015 toteutettua järjestöjen johtajien ryhmämentorointiprosessia sekä pohtivat mentoroinnin merkitystä johtajuuden ja johtamisen tukena järjestössä.

Järjestöjen toimintaympäristöt, toiminta ja johtaminen ovat muutoksessa. Muuttuva järjestötyö edellyttää rohkeaa ja tulevaisuuteen suuntaavaa johtamista ja reflektoivaa johtajuutta, joka rakentuu dialogisuudelle ja kuuntelemiselle. Johtajien ryhmämentorointi luo edellytykset hyvälle johtajuudelle tulevaisuuden järjestötyössä. Artikkelissa kuvattu ja arvioitu johtajien ryhmämentorointiprosessi osoittaa ryhmämuotoisen mentoroinnin mahdollisuudet ja hyödyt myös laajemmin johtajuuden uudistumisessa.

Johdanto

Järjestöjen arvoja, missiota ja perustehtävää kannattelevat ensisijaisesti järjestöjen johtajat, jotka ovat monella tavalla avainasemassa järjestöjen strategioiden toteutumisessa. Järjestöjen johtajat ovat aina toimineet ”soihdun kantajina” – innostaneet omia joukkojaan. Keskeinen kysymys on, mikä ylläpitää järjestöjohtajan ”tulisieluisuutta” ja kykyä nähdä tulevaisuuteen – toimia muutoksessa ja raivata uusia toiminnan polkuja.

Tänä päivänä esimiestyön tukena hyödynnetään monimuotoisia menetelmiä: esimerkiksi vertaistukea, coachingia, sparrausta, valmennusta, työnohjausta, koulutusta ja monimuotoista mentorointia. Esimiehet ensisijaisesti itse huolehtivat ja tekevät päätöksen siitä, millaista tukea he omaan työhönsä hakevat. Työuran eri vaiheissa kaivataan erilaista tukea. Toisaalta aina ei ole mahdollisuutta päättää itse. Usein merkittävä päätökseen vaikuttava tekijä on talous: onko rahaa ulkopuolisen asiantuntijan tukeen? Esimiehet eivät myöskään aina tiedä, mikä heitä parhaiten palvelee. Esimiehet ovat usein seuraavien kysymysten äärellä: Mikä johtajaa motivoi? Mistä hän saa välineitä omaan jaksamiseensa? Mitkä ovat johtajan mahdollisuudet oppia ja kehittyä? Mitä mahdollisuuksia on tarkastella omaa työtään toisaalta riittävän etäältä, toisaalta riittävän läheltä?

Tässä artikkelissa kuvaamme SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry:ssä toteutettua johtajien ryhmämentorointiprosessia. Ryhmämentorointi oli suunnattu SOSTE:n jäsenjärjestöjen johdolle eli valtakunnallisten sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnanjohtajille. Ryhmämentoroinnissa kokee neet sekä aloittelevat johtajat oppivat yhdessä, jakavat ja hyödyntävät johtamisen hiljaista tietoa sekä saavat ja antavat toisilleen tukea erilaisiin johtamistilanteisiin.

SOSTE syntyi vuonna 2012, kun kolme sosiaali- ja terveysalan kattojärjestöä Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ja Terveysturvan edistämisen keskus Tekry päättivät yhdistää voimansa. Pian keskusjärjestöjen fuusion jälkeen havahduttiin siihen, että myös SOSTE:n jäsenjärjestöissä oli käynnissä iso muutos. Pitkään toiminnanjohtajana toimineet järjestön johtajat alkoivat yksi toisensa jälkeen siirtyä eläkkeelle ja uusi sukupolvi järjestöjohtajia oli nousemassa järjestöjen johtoon. Näkyvissä oli myös isoja toimintaympäristön muutoksia, jotka vaativat uudistavaa ja rohkeaa muutosjohtamista. Tuolloin tunnistettiin mentoroinnin mahdollisuudet tukea johtajia johtamisuran aikana ja muutostilanteissa. Järjestöjohtajien keskinäiset vapaamuotoiset verkostot eivät pystyneet tarjoamaan mentoroinnille luonteenomaista pitkäkestoista, säännöllisesti toistuvaa reflektiivistä vertaistukea, joten SOSTE tarttui ajatuksen. Mentoroinnin tarvetta kartoitettiin kyselyllä, jonka tuloksena paljastui tarve kehittää mentorointimallia.

Mentorointia ei ole aiemmin laajamittaisesti ja systemaattisesti sovellettu sosiaali- ja terveysjärjestöjen johtamisessa. Ideoita mentoroinnin kehittä-

mistyöhön haettiin perinteisistä parimentoroinnin malleista eri sektoreilta sekä opetusallalla kehitetystä opettajien vertaisryhmämentoroinnista (Verme). Tuolloin vuonna 2012 oli myös tiedossa, että Humanistinen ammattikorkeakoulu oli samaan aikaan kehittämässä verkkopohjaista ryhmämentorointia järjestötyöntekijöille (Kaunismaa & Rajalin 2015). Vuoden 2014 lopussa järjestöjen johtajille käynnistettiin lopulta kaksi mentorointiprosessia: perinteinen parimentoroinnin prosessi ja ryhmämentoroinnin prosessi, jota tässä artikkelissa kuvataan.

Johtaja itsensä johtajana

Oman johtamisosaamisen ja johtajuuden tietoisien kehittämisen lähtökohdaksi on itsensä johtaminen. Tämä koskee kaikkia ihmisiä, ei vain johtajia. Itsensä johtamisen haasteellisuus on siinä, mikä ”itse” on, mitä tai ketä johtaa. Salmimies (2008) kirjoittaa itsestä persoonallisuuden ja minäkäsityksen kokonaisuutena. Itse on persoonallisuuden ydin, se joka tekee valintoja ja itsenäisiä päätöksiä. Käsitelmä itsestä on tietoon perustuva (ajattelu, muisti, oppiminen), kokemuksellinen ja sosiaalinen käsitys omasta itsestä. Itsen johtamisen lähtökohdaksi onkin oman itsen tunteminen ja myönteinen minäkäsitys. Tällöin voi asettaa itselle realistisia tavoitteita työssä ja elämässä. (Salmimies 2008, 32–33.)

Oman itsen, vahvuuksien ja voimavarojen tunnistamisessa on hyödyllistä tehdä itselle näkyväksi omaa elämäntarinaa ja pohtia elämän aikaisia tapahtumia. Se on osa itsen johtamisen prosessia. Kirjoittamalla omasta elämästä, merkityksellisistä ihmisistä ja yhteisöistä on mahdollista tarkastella omaa elettyä elämää, merkityksellistää sitä sekä pyrkiä ymmärtämään sitä. Kirjoittamistilanteessa palautuvat mieleen henkilöt, tilanteet, tapahtumat ja ennen kaikkea tunteet, jotka koetaan kirjoitettaessa samanlaisina uudelleen tai muuntuneina. Oman tarinan lukeminen edustaa kirjoittajalle elettyä elämää sellaisenaan. Kun kirjoittaja lukee omaa tekstiään, muisti- ja mielikuvat täydentävät tekstin sisältöä. Hän näkee tekstissä enemmän kuin ulkopuolinen lukija. (Karjalainen 2012, 227–229.) Oman tarinan lukeminen ja siitä kertominen – itsen tutkiminen – syventää omaa käsitystä itsestä, jolloin on mahdollista tunnistaa myös se, miksi reagoi tai toimii tietyllä tavalla joissain tilanteissa ja yhteisöissä.

Esimiestyössä johtaja on jatkuvalla oman johtajuuden tutkimusmatkalla. Tärkeitä kysymyksiä ovat: Mitä on tapahtunut? Ketkä olivat osallisina tilanteissa? Miltä minusta tuntui? Millaisia ratkaisuja tein? Mitä opin itsestäni ja toisista?

Oma henkilökohtainen reflektio on tärkeää ja sen merkitys esimiestyössä on keskeinen. Omien ajatusten, toiminnan ja tunteiden peilaaminen toisten kanssa vuorovaikutuksessa on reflektiivistä, keskustelevaa johtamista. Esimiestyössä reflektio-osaaminen on keskeinen taito, jossa korostuu kysymysten tekeminen itselle johtajana ja työyhteisön eri tilanteissa työntekijöiden kanssa työskennellessä. Johtajan kysymykset ja työntekijöiden houkuttelu dialogiin avaavat tilaa yhdessä tekemiselle ja vahvistavat työyhteisön jäsenten yhteistyötä. Kuunteleminen on keskiössä. Keskusteleva johtaminen on käytännössä valmentavaa johtamista, jossa on paljolti samoja elementtejä kuin työnohjauksessa ja mentoroinnissa. Kaikissa edellä mainituissa pyritään voimaannuttavaan dialogiin, toisen tukemiseen ja kehittämiseen sekä suorituskyvyn parantamiseen. (Juuti 2010, 33–36.)

Työyhteisössä, jossa tehdään kysymyksiä ja mietitään yhdessä vastauksia, voidaan kehittää myös työyhteisötaitoja laaja-alaisesti. Esimiesten toiminnassa työyhteisötaitoiksi voidaan määritellä yhteisvastuullisuus-, työntekijä-, yhteistyö- sekä esimiestaidot. Näiden ohella työyhteisötaidot ovat vastuullisuutta ja sitoutuneisuutta organisaatioon ja sen toimintaan. (Säntti & Uotila 2014.) Esimiehet voivat kehittää omia työyhteisötaitojaan yhdessä erilaisissa vuorovaikutuksellisissa tilanteissa ja ryhmissä, joissa korostuu vertaistuki. Vertaistuki voi toteutua sekä organisoidusti että vapaaehtoisesti järjestäytyneissä ihmisten välisissä suhteissa, joissa jaetaan toisaalta kokemuksia, toisaalta tietoa (Nylund 2005). Myös esimiesten välisessä vertaistuen korostuu toisen kokemusten kuunteleminen ja jakaminen sekä niistä oppiminen. Vertaistuen on todettu myös monipuolistavan johtamistaitoja esimiestyössä.

Johtajien vertaistuellista työskentelyä voidaan tukea organisaatioissa eri tavoin. Hankeprosessit mahdollistavat esimiesten johtamisosaamisen kehittämisen hyvin. Säntin ja Uotilan (2014) organisoimissa Tuuma-työpajoissa esimiehet voivat työskennellä ohjatusti omasta työstään nousseiden esimerkkien pohjalta (case-työskentely). Jokainen esimies kuvaa jonkin tilanteen omasta työstään, minkä pohjalta keskustellaan ja reflektoidaan yhdessä. Työskentely perustuu tarinallisuuteen ja sosiaaliseen konstruktionis-

miin, jolloin esimiesten oma johtajuusajattelu jäsentyy ja johtaminen kehittyy. (Säntti & Uotila 2014, 202–207.)

Oman tarinan tunteminen, itsen johtaminen, jatkuva reflektio, vuorovaikutuksellisten foorumeitten ja tilanteiden luominen työyhteisössä ja organisaatiossa sekä vision ja strategian kirkastaminen luovat edellytyksiä organisaation innovatiivisuudelle. Järjestöt toimijoina ovat usein innovaatioiden ”kasvualustoina” ja toiminnan kehittäjinä. Näin ollen järjestön johtajalla tulee olla näkemystä toiminnan kokonaiskuvasta, koordinoimiskykyä ja visio tulevaisuudesta. Innovatiivisuutta tuetaan palautteen antamisella ja kannustamisella sekä tavoitteellisella ohjauksella. Innovatiivisuus kumpuaa toisaalta siitä, että yhteistyöhön on aikaa, toisaalta siitä, että työntekijät voivat keskittyä työhönsä (Seeck 2008, 271–272).

Mentorointi esimiestyön tukena

Mentorointia käytetään kehittämisen välineenä erilaisissa toimintaympäristöissä. Sen lähtökohdat ovat oppipoika–mestari-työskentelyssä, ja se on kehittynyt monipuoliseksi valmentautumiseksi ja valmentamiseksi. Parhaimmillaan mentorointi vahvistaa mentoroitavan itsetuntemusta ja omaa arvostusta sekä kehittää valmiuksia toimia työelämän muuttuvissa tilanteissa. (Nikula 2013, 5.) Mentorointi määritellään usein kahdenväliseksi, määräaikaiseksi suhteeksi, joka on vastavuoroista, luottamuksellista, reaaliaikaista ja kehittävää (Leskelä 2005, 27).

Johtamistyön arjessa jokainen johtaja on lopulta yksin, mutta jokaisen johtajan oma valinta on, onko työ yksinäistä. Tyytyväisyys omaan työhön ei poista johtajien tarvetta jakamiseen ja toisilta oppimiseen. Usein johtajat saavat tukea työhönsä järjestönsä työntekijöiltä ja kollegoilta. Oman henkilökohtaisen elämäntilanteen ja työn välinen tasapaino mahdollistaa osallisuuden työssä jaksamisen. Tämän lisäksi muiden järjestöjen johtajien vertaistuki on osoittautunut merkitykselliseksi. Mentorointi nähdäänkin yhtenä johtajan jaksamista ja työhyvinvointia tukevana toimintana julkisella ja yksityisellä sektorilla – myös järjestössä.

Esimiesten välinen mentori–aktori-suhde on prosessi, jossa toisiaan seuraavat dialogit edistävät kummankin omanarvontunnetta ja itsetuntemusta, mikä näkyy myös itsen johtamisen kehittymisessä. Mentorointiprosessi edistää parhaimmillaan siinä osallisena olevien tietoisuuden lisääntymis-

tä itsestä, omista tunteista sekä omasta ja muiden toiminnasta. Merkitykselliset tilanteet – hyvät ja huonot – ovat tärkeitä, ja niiden myötä on mahdollisuus oppia itsestä ja toisista. Uusien oivallusten myötä löydetään toisin tekemisen tapoja. Toimijat tuovat elämäntarinansa ja itselle merkitykselliset työtilanteet vuorovaikutustilanteisiin. Jokaisen omat kokemukset ja elämäntarina ovat läsnä kaikissa kohtaamistilanteissa. Ne ovat myös osa koko elämän kestävästä oppimisprosessista. Tämä luo pohjan sille, miten esimies työyhteisössä toimii ja on suhteessa työyhteisönsä jäseniin. Vuorovaikutustilanteissa ja yhdessä toimimassa on myös mahdollisuus saada ja antaa palautetta toisilta, mikä on edellytyksenä oppimiselle.

Oma osaaminen, ammatillisuus ja johtajuus rakentuvat koko elämän mittaisessa prosessissa vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Oman itsen, vahvuuksien ja kehittymishaasteiden tunnistaminen sekä eletyn elämän, aikaisempien opintojen sekä työuran tarkastelu luovat pohjan omalle kasvulle ja oppimiselle. Mentorointi oman ammatillisen kasvun ja johtajuuden yhtenä kehittymistä tukevana menetelmänä mahdollistaa hiljaisen tiedon (tacit knowledge) jakamisen ja siitä ammentamisen omaan työhön ja omaan elämään. Hiljainen tieto voidaan ymmärtää ihmisen toiminnan taustalla olevina uskomuksina, mielikuvina, ajatusrakennelmina ja näkemyksinä. Se on ammattitaitoa, joka karttuu vuosien varrella työtä tekemällä. Organisaatiossa hiljainen tieto voi olla käytäntöjä, sääntöjen ja ohjeiden soveltamista, ”mutu-tietoa”, kädentaitoja ja niin edelleen. Hiljaista tietoa voidaan jakaa muun muassa tiimi- ja työryhmätyöskentelyssä, mentoroinnissa tai työparityöskentelyssä reflektoiden. (Virtainlahti 2009, 107, 118.) Hiljainen tieto muuttuu näkyväksi reflektioissa ja keskusteluissa sekä mentoroinnissa. Kun mentorointikeskustelussa keskitytään osaamiseen, kehittämiseen ja kokemustietoon, hiljainen tieto muuttuu näkyväksi. (Moilanen 2008, 237–251).

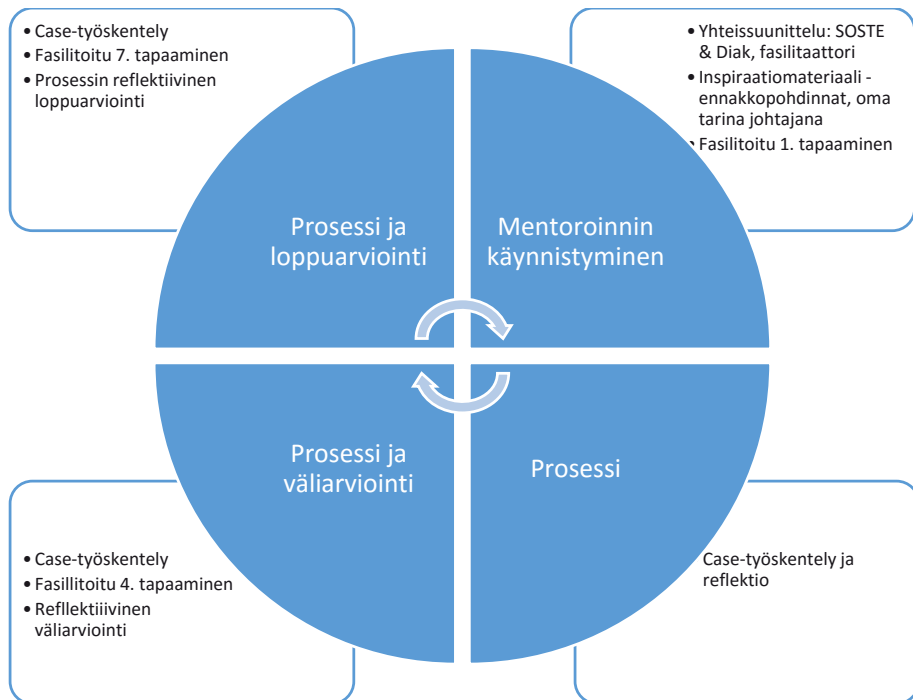
Ryhmässä mentorointi on jaettua – ryhmän jäsenillä on erilaisia kokemuksia ja tietoa, jotka tukevat jokaisen ryhmän jäsenen kasvua ja kehittymistä – ryhmän jokainen jäsen on sekä aktori että mentori.

Johtajien ryhmämentorointiprosessi SOSTE:ssa

SOSTE:n ryhmämentorointiprosessin valmistelu käynnistyi joulukuussa 2014 SOSTE:n ja Diakonia-ammattikorkeakoulun yhteistyönä. Yhteissuunnittelussa sovittiin, että prosessissa on fasilitaattori, joka koordinoi ja fasilitoi

ryhmän prosessia alku-, keski- ja päätösvaiheessa (kuvio 1). Prosessin koor-
dinoinnissa konkretisoitui fasilitaattorin osaaminen ja kokemus pedagogii-
kasta, johtamisesta sekä työnohjauksesta yhteisdynaamisella työotteella. Fa-
silitointi käynnistyi ennakkopohdintatehtävän laatimisella ja mentorointiti-
lanteen rakenteen ohjeistuksella. Mentorointitilanteet suunniteltiin raken-
tumaan case-työskentelylle: jokainen ryhmän jäsen tuo vuorollaan omas-
ta työstään casen, jonka pohjalta ryhmä työskentelee. Caset olivat erilaisia,
johtajan omassa työssä esiintyneitä tilanteita tai tapahtumia, jotka hän ko-
ki itselle merkityksellisinä oman johtajuuden ja esimiestyön näkökulmasta.

Fasilitaattori toimi ryhmän tukena tavoitteellisessa työskentelyssä eri me-
netelmiä hyödyntäen pitäen huolta työskentelytilanteiden rakenteesta ja
ajankäytöstä. Fasilitointi on pääasiassa ryhmäprosessin helpottamista, jol-
loin fasilitaattori oli työskentelyn sisällön suhteen neutraali ja vastasi aino-
astaan ryhmän toimintaprosessista. Työskentelyssä korostuu, että ryhmällä
itsellään on tieto ja taito ratkaista asioita ja kysymyksiä. Fasilitaattorin toi-
minnassa korostuu kuunteleminen, kysymysten tekeminen ja yhdessä poh-
timinen ryhmän kanssa. (Nummi 2010, 16–18.)



KUVIO 1. Mentorointiprosessi

Johtajien ryhmämentoroinnin tausta-ajattelun kulmakivinä prosessissa ovat olleet sosiaalinen konstruktioismi ja dialogisuus. Sosiaalisen konstruktioismin perusajatus on, että todellisuus rakentuu ja kehittyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, jolloin myös muutos itsessä ja yhteistyösuhteissa on prosessi, jota ei voi ennalta määrittellä (Burr 1995, 9; Gergen 2003, 138). Dialogisuus perustuu ihmisten vastavuoroiseen suhteeseen, jossa keskeistä on jaettu arvostus, kuuntelu ja toisen puheeseen kiinnittyvä vastaaminen. (Seikkula & Arnkil 2005, 86). Juuti (2010) painottaa dialogisuutta ihmisten yhteisenä matkana, joka perustuu vastavuoroiseen kunnioittamiseen. Edellytyksenä on aidosti omista kokemuksista puhuminen ja intuitiivisen asenteen kehittäminen. (Juuti 2010, 35).

Johtajien ryhmämentoroinnissa keskeistä on itse ryhmä, sen kokemukset ja ryhmässä rakentuva luottamus. Omien kokemusten jakaminen ja toisilta oppiminen on mahdollista vain luottamuksellisessa ilmapiirissä, jossa ryhmän jäsenet arvostavat ja kuuntelevat toisiaan. Juuri tämän vuoksi fasilitoinnin merkitys ensimmäisessä tapaamisessa korostuu. Fasilitaattori mahdollistaa työskentelyn: luo tilan ja rakenteen toiminnalle ja dialogille.

Mentorointiprosessin käynnistyminen

Mentorointiprosessiin osallistuneet viisi naisjohtajaa aloittivat mentorointiprosessin henkilökohtaisella työskentelyllä, jossa he pohtivat omaa elämäntarinaansa ja omaa johtajuuttaan. Työskentelyn tarkoituksena oli koota ajatuksia tuomisina ryhmään, mikäli johtajat niin halusivat. Prosessin alussa ryhmälle lähetetyssä orientaatiokirjeessä johtajia rohkaistiin oman reflektio-päiväkirjan kirjoittamiseen – mentorointiryhmän keskustelujen, oman reflektion, oivallusten ja oppimisen kirjaamiseksi.

Mentorointiprosessi (3.2.–10.11.2015) jäsenyi kolmivaiheiseksi: aloitus-, työskentely- ja päättämisvaihe. Koko prosessissa oli yhteensä seitsemän ryhmätapaamista, joista kolme oli fasilitoituja tapaamisia. Ensimmäinen ryhmän kokoontuminen oli fasilitoitu tapaaminen teemalla kehittyvä johtajuus, jossa fasilitaattorin johdolla ryhmädyttiin, keskusteltiin ryhmän tarkoituksesta, tavoitteista, sovittiin pelisäännöt ja aikataulut. Tuolloin sovittiin, että mentorointiprosessissa tuotetut reflektiiviset kirjoitukset ja työskentelyssä tuotettu materiaali ovat aineistoa artikkeliin, joka julkaistaan Diakonia-

ammattikorkeakoulun julkaisussa. Aineiston koonnissa, sen käsittelyssä ja raportoinnissa sovittiin noudatettavan tutkimuseettisiä periaatteita.

Ensimmäinen tapaaminen oli merkityksellinen ryhmän vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentumisen näkökulmasta. Ryhmän jäsenet toimivat johtajina hyvin erilaisissa ja erikokoisissa järjestöissä. He olivat eri-ikäisiä ja olivat toimineet eripituisia aikoja johtajina, ryhmässä oli näin ollen paljon monimuotoista osaamista ja kokemusta. Koko ryhmä sitoutui oman johtajuuden tutkimiseen ja johtajana kehittymiseen. Tämä näyttäytyi keskustelussa uteliaisuutena toisia kohtaan, kuuntelemisena ja oman työn sekä omien tunteiden kuvaamisena. Ensimmäisellä kerralla yhteisessä keskustelussa järjestöjohtajien moninaiset haasteet, johtajan työ ja jaksamisen kysymykset tulivat näkyviksi.

Ensimmäisessä ryhmän tapaamisessa johtajat pohtivat mentorointia ja mentorointiprosessia, odotuksia ja tavoitteita, jotka yhdessä fasilitaattorin kanssa kirjattiin mentorointisopimukseen. Sopimuksessa määriteltiin ryhmän tavoitteet ja pelisäännöt. Ryhmän tavoitteiksi sovittiin kokemusten jakaminen ja tuen saaminen muilta johtajilta, tuen saaminen oman johtajuuden kehittymiseen, uusien näkökulmien ja ideoiden saaminen työn tekemiseen, oman työroolin ja tehtävien kirkastaminen, oppiminen ryhmämuotoisesta mentoroinnista, muiden auttaminen sekä mukavan ajan viettäminen muiden johtajien kanssa. Ensimmäisessä työskentelyssä ryhmäläiset olivat aloittaneet reflektiopäiväkirjan kirjoittamisen, jota he jatkoivat kukin omalla tavallaan koko prosessin ajan.

Prosessin käynnistyessä tavoitteet konkretisoivat johtajien toiveita saada tukea omaan työhönsä toisilta johtajilta. Mitään yksittäistä asiaa tai kysymystä ei kirjattu tavoitteeksi. Päättävänä oli kuitenkin löytää uusia näkökulmia ja toimintatapoja omaan johtamistyöhön ja saada tukea omaan johtajuuteen.

Prosessin reflektiivinen väliarviointi – johtaminen ajatteluna ja toimintana

Reflektiivisessä prosessissa on tärkeää pysähtyä säännöllisesti arvioimaan toimintaa, omaa kehittymistä ja oppimista prosessin alussa asetettujen tavoitteiden pohjalta. Oppimis- ja kehittämisprosessit ovat luonteeltaan myös sellaisia, että matkan varrella tapahtuu myös paljon ennakoimatonta ja ennus-

tamatonta. Tällöin arviointi ja reflektio korostuu jokaisessa yhteisessä tilanteessa: Mikä oli minulle merkityksellistä? Mitä opin? Mitä vien tästä kerrasta omaan työhöni? Miten tämä kerta vaikuttaa seuraavaan tapaamiseen? Mitä tulisi ottaa huomioon? Missä onnistuimme? Mikä oli hyvää? Miten voimme toimia toisin?

Prosessin keskivaiheessa (2.6.2015) olevassa fasilitoidussa ryhmämentoorintitapaamisessa työskenneltiin yhden johtajan casen äärellä. Keskustelussa koottiin myös ajatuksia siitä, millaisista teemoista oli kevään 2015 aikana keskusteltu. Työskentelyssä tarkisteltiin myös yhteisiä tavoitteita ja todettiin, että niiden pohjalta on hyvä jatkaa kohti syksyä. Ryhmässä reflektoitii siihenastista prosessia ja suuntauduttiin syksyyn. Ryhmäläiset olivat sovitusti kirjoittaneet prosessin fasilitaattorille reflektiiviset pohdinnat omasta johtamisajattelustaan, työssä jaksamisestaan, ryhmässä kokemusten jakamisen merkityksestä ja johtamistoiminnastaan. Pohdinnat peilautuivat mentorointiryhmässä käytyihin keskusteluihin eri teemoista:

- johtamisen lähestymistavat
- tulevaisuuteen suuntautuminen
- muutoksen johtaminen
- henkilöstöjohtaminen
- työssä jaksaminen
- yhteiskunnallinen vaikuttaminen.

Johtamisajattelu konkretisoitui pohdinnoissa, joissa ryhmän jäsenet olivat tutustuneet erilaisiin työyhteisön johtamisen lähestymistapoihin: rationaaliseen ja ammatilliseen, vahvaan seurantaan ja arviointiin sekä intuitiiviseen johtamisen lähestymistapaan. Vision ja strategian merkitys johtamisessa koettiin keskeisenä. Tällöin käytännön toiminnan tavoitteet, rakenteet ja prosessit ovat johtajan työn keskeisiä elementtejä.

Johtajat ajattelivat, että johtaminen on muutoksessa johtamista ja muutoksen lähtökohta on koko työyhteisön kehittäminen. Johtaja tukee työntekijöiden työyhteisötaitoja ja toimii valmentajana, jolloin yksilöiden, tiimien ja organisaation muutoskyvykkyys lisääntyy. Luottamuksen rakentuminen työyhteisössä on keskeistä. Järjestötyössä vapaaehtoisten toimijoiden johtamisessa keskiössä ovat motivointi, kiittäminen ja kannustaminen. Tämä luo me-henkeä.

Johtajana jaksaminen oli koko mentorointiprosessin ajan tärkeä kysymys. Johtajat kysyivät: *”Mihin kaikkeen johtajan tulee revetä?”* Vaikka työ kuormitti ja haasteita oli paljon, ryhmäläiset kokivat hyvänä jakaa ongelmia ja huomata, että kaikki painivat samanlaisten ongelmien kanssa. Kuormittavia tekijöitä olivat järjestökentän jatkuva muutos ja myllerrys, Raha-automaattiyhdistyksen rahoitushaut (RAY), raportoinnit ja velvoitteet, jotka rytmittivät järjestön vuotta sekä työllistävät paljon. Tämä tuo mukanaan lyhytjännitteisyyttä työhön. Järjestöjen johtajien työhön vaikuttavat monet järjestön ulkopuolelta tulevat tekijät, jotka kaikki kokivat kuormittavina. Eräs johtaja kirjoitti: *”Tulee tarve ryhtyä vaikuttamaan tähän ulkopuolelta tulevaan asiaan, jos se kerran niin moniin muihinkin vaikuttaa ja vaikeuttaa työtä”*.

Johtajat kysyivät usein itseltään: *”Olenko johtajana riittävän hyvä? Onko johtamistyylini sittenkään oikea?”* He kokivat, että nämä kysymykset ja tunteet ovat tarpeellisia ja niiden työstäminen vie omaa ajattelua ja johtajuutta eteenpäin. Näkyväksi tuli myös ajatus armollisuudesta: *”Jos en ole armollinen itseäni kohtaan en voi olla aidosti armollinen johdettaviani kohtaan”*. Johtajien pohdinnoissa nousi esiin oivalluksia ajan antamisesta itselle ja omalle kehittymiselle. He kokivat, että mentorointiprosessi *”on pakottanut pysähtymään omien ajatusten äärelle”*. Johtajat kaipasivat myös palautetta omasta työstään: *”Toisaalta kaipaisin 360-tyylistä palautetta, jota voisi matkan varrella ryhmän kanssa työstää”*.

Mentorointiryhmän työskentelyä pohtiessaan johtajat kirjoittivat, että ryhmässä on helppo kertoa toisille asioista, tosin ei ihan kaikille. Jokaisella oli paljon jaettavaa, joka kumpusi aikaisemmasta työkokemuksesta eri sektoreilla, erilaisista käytännöistä, rakenteista ja kulttuuriympäristöistä. Johtajat olivat kokeneet ryhmän avoimena niin, että vaikeistakin henkilösuhteisiin liittyvistä asioista on voitu puhua luottamuksellisesti – on jaettu vertaisuutta. Ryhmän jäsenet olivat sitä mieltä, että muiden kokemusten kuuleminen on ollut hyödyllistä, ryhmä on toiminut hyvin ja kaikki ovat osallistuneet. Keskustelut koettiin hyvinä ja rakentavina. Tässä vaiheessa eräs ryhmäläinen totesi, että ensimmäisessä tapaamisessa oli tullut itselle olo riittämättömyydestä. Jotkut johtajista toivoivat, että ryhmä kokoontuisi useammin. Joillain oli toive siitä, että voisi olla yhteydessä toisiin myös tapaamisten välillä, tarjoten vertaistukea vaikeassa hetkessä, ehkä hyödyntäen myös puhelinmentorointia.

Kehittyvä johtajuus mentorointiprosessissa

Lokakuussa SOSTE:n toimesta tehtiin myös henkilökohtaiset haastattelut, joissa selvitettiin ryhmäläisten kokemuksia mentoroinnista. Haastatteluisa selvitettiin sitä, miten ryhmäprosessi on vastannut osallistujien tarpeisiin ja odotuksiin, miten vuorovaikutus ryhmässä on toiminut, mikä rooli fasilitoinnilla on ollut ryhmän onnistumisessa ja miten ryhmässä saatu tuki on siirtynyt osaksi oman työn arkea.

Haastattelujen perusteella onnistunut ryhmämentorointi perustuu viiteen osatekijään (kuvio 2). Järjestöjohtaja on työssään usein hyvin yksin. Ryhmä tarjoaa johtajalle vertaisen, jota omassa organisaatiossa ei ole ja johon voi tutustua syvällisemmin kuin muissa verkostoissa. Tarve johtamiskokemusten jakamiseen rohkaisee luottamaan. Järjestöjohtamisessa on samankaltaisia järjestöorganisaatioille tyypillisiä haasteita. Toisten kokemusten kautta oppii ratkaisemaan vastaavia tilanteita omassa organisaatiossa ja saa perspektiiviä omiin ongelmiin. Fasilitointia tarvitaan erityisesti työskentelyn alussa: yhdessä luodut pelisäännöt ja samana pysyvä kokoonpano varmistavat sen, että ryhmäläisille voi puhua avoimesti ja turvallisesti asioista, joista muualla ei voi puhua. Ryhmä tarjoaa myös monimuotoisemman ja kehittävämmän keskusteluympäristön kuin johtajien vapaamuotoiset verkostot. Ryhmässä saa palautetta useasta eri näkökulmasta ja henkilöiltä, joita ei ehkä muuten kohtaisi eikä ryhmässä kilpailla. Palaute haastaa näkemään omia kehityskohteita. Ryhmässä saa olla myös mentorin roolissa. Oma osaaminen johtajana vahvistuu ja tulee näkyväksi, kun voi ja saa olla avuksi muille.



KUVIO 2. Ryhmämentoroinnin onnistumisen osatekijät

Hyvä johtajuus järjestössä

Mentorointiprosessin päättyessä marraskuussa 2015 ryhmäläiset kirjoittivat pohdintojaan koko prosessista. Johtajien pohdintoissa kiteytyi ja korostui hyvä johtajuus, jonka keskeiset elementit ovat hyvä itsetuntemus ja vuorovaikutustaidot sekä vertaiskokemusten hyödyntäminen. Johtajat reflektoivat omia kokemuksiaan ja ryhmämentoroinnin merkitystä itselle sekä omalle järjestölleen.

Johtajat korostivat johtajuudessa hyvää itsetuntemusta, myönteistä suhtautumista omaan itseen ja ympäristöön. Vastuullisuus, itse määritellyt arvot ja elämän päämäärät sekä itsenäisyys ovat johtajan työn taustalla samoin kuin kyky ajatella ja eritellä tietoa, tunteita ja asenteita sekä luova ote ja kyky löytää ratkaisuja erilaisissa tilanteissa. Johtajuus pohjautuu johtajan per-

soonaan ja taitoon johtaa itseään. Itsensä johtamisen merkitys sekä kuunteleva johtaminen korostuivat.

Johtajien mielestä dialogin merkitystä ei voi liikaa korostaa. Tämä korostuu esimerkiksi kehittämiskeskusteluissa ja niiden hyödyntämisessä uudella tavalla ja useammin vuodessa. Eräs johtajista kirjoitti:

*Olen onnistunut purkamaan auki väärinymmärryksiä ja epäselvyyksiä. Tämän myötä työntekijät ovat ottaneet vastuuta omista tekemisistään, työyhteisön ilmapiiri on selkiytynyt ja luottamus kasvanut. Oma luottamukse-
ni työntekijöihin on kasvanut, ja he ovat osoittautuneet luottamuksen arvoiseksi. Työntekijät ovat oppineet kannattelemaan muutosprosesseja, en kannan enää kaikkea yksinäni.*

Johtajat reflektoivat omaa johtajuuttaan suhteessa asiantuntijuuteen. Eräs johtajista koki epävarmuutta johtajana vielä mentorointiprosessin alkuvaiheessa – nyt epävarmuus on pienentynyt.

Ei ole pakko olla kaikessa asiantuntija. Johtaminen on nyt luontevampaa, tietoisempaa. Olen vahvasti toimintaani reflektoiva johtaja. Olen kiinnostunut järjestön toiminnan jatkuvasta arvioinnista ja kehittämisestä. Olen ratkaisukeskeinen johtaja.

Epävarmuuden sietäminen antaa johtajien mukaan mahdollisuuden rakentaa arjesta sellaista, että levolle ja vapaa-ajalle on riittävästi tilaa. Itsetuntemuksen ja kehittyvien vuorovaikutustaitojen myötä eräs johtajista koki olevansa kriisi- tai haastavissa tilanteissa jämäkämpi. Hän on tukenut itseohjautuvia tiimejä työssä ja kokee olevansa enemmänkin suunnannäyttäjä ja tiimeille peili tai fasilitaattori. Johtajat pohtivat vertaistuen merkitystä prosessin päättyessä. He kokivat mentorointiprosessin hyvänä – ryhmään on saanut tulla vertaisena

Kaikkien lähestymistavan olen kokenut tasa-arvoisena ja toista kunnioittavana. Olen jakanut osaamistani ja kokemuksiani. Ryhmän tavoitteet ja odotukset ovat kohdanneet. Hyvä ryhmä.

Ryhmämentorointiprosessi on auttanut esimiehiä kasvamaan ja vahvistumaan esimiehenä.

Olen uskaltanut katsoa rehellisesti omia vahvuuksiani ja heikkouksia ja käyttää ryhmää peilinä.

Olen oppinut kuuntelun ja erilaisten näkemysten ymmärtämisen taitoa. Ryhmässä on päästy johtajuuden ja luottamuksen alkukysymysten äärelle.

Saamani vertaistuki on voimaannuttanut. Jo ajatus siitä, että ei ole yksin, tuntuu helpottavalta.

Mentorointiprosessissa on sovellettu myös sähköpostimentorointia, jolloin siitä on ollut tukea nopeasti ratkaisua vaativissa tilanteissa. Ryhmä on ollut tuki, jonka näkemykseen on voinut myös vedota oman järjestön toiminnan kehittämisessä.

Pystyin perustelemaan hallituksen puheenjohtajalle näkemyksiäni kertoen: verkostojeni toiminnanjohtajatkin ovat sitä mieltä, että –

Pohdinnoissa nousi esiin myös se, miten mentorointia voisi soveltaa erilaisiin pitkäkestoisiin koulutuksiin.

Viimeisessä fasilitoidussa tapaamisessa työskenneltiin edelleen johtajien johtamiskokemusten pohjalta sekä arvioitiin ryhmän työskentelyä. Keskustelussa tuotiin esiin ryhmän kokoamia yhteisiä kokemuksia mentorointiprosessista, josta he kirjoittivat myöhemmin SOSTE:n sivuille blogin. Koko ryhmän kokemuksena oli, että erilaisuus ryhmässä oli rikkautta. Kuitenkin samankaltaiset teemat johtamisessa ja johtamisen haasteina toistuivat eri järjestöissä. Tilanteisiin oli helppo samaistua ja yrittää tuoda keskusteluun uusia näkökulmia. Ryhmässä huomattiin, että oma itse ja järjestö tulivat paremmin näkyviin muihin peilatessa. Ryhmässä todistettiin, että itsen näkee vain muiden kautta. Yhtäläisyydet ja erot tulivat näkyviksi.

Kokoontumiset antoivat tärkeää aikaa pysähtyä ja reflektoida. Asioita tutkailtiin ratkaisukeskeisesti, ja naurettiin paljon. Vertaismentorointi antoi mahdollisuuden vertaisoppimiselle ja vertaistuelle. Ryhmä kannustaa mui-

takin ryhmämuotoiseen vertaismentorointiin. (Porthen, Raitanen, Hostila, Kujala & Lehtinen 2015.)

Lopuksi

Järjestötyö ja sen moninaiset toimintaympäristöt herättävät kysymyksen siitä, onko johtaminen järjestöissä erilaista kuin muilla sektoreilla. Järjestöjohtamisen haasteet ovat kasvaneet. Työnantajina toimivien järjestöjen määrä on kasvanut, ja järjestöissä tehtyjen henkilötyövuosien määrä on lisääntynyt viime vuosina erityisesti sosiaalialalla. Järjestöjen rooli palveluiden tuottajina on kasvanut 1990-luvun lopulta lähtien ja tutkijoiden arvion mukaan tämä on kasvattanut erityisesti sosiaalialan järjestöjen työvoimaa. Kaikista järjestösektorin työntekijöistä 40 % työskenteli sosiaali- ja terveysjärjestöissä. Järjestösektori on pientoimipaikkavaltainen työn tekemisen sektori, jolla lähes puolet työntekijöistä työskentelee alle 10 työntekijän toimipaikoissa (Ruuskanen, Selander & Anttila ym. 2013, 36–38.)

Keskeinen kysymys on, miten järjestöjen usein vapaaehtois pohjalta toimivat hallitukset ja luottamushenkilöt pystyvät kantamaan vastuunsa työnantajina, kun järjestöjen toiminta laajenee ja vastuut kasvavat. Johtajan yhteistyö moniäänisen jäsenistön ja luottamushenkilöiden kanssa onkin keskeinen johtamisen onnistumisessa. (Ruuskanen ym. 2013, 24–30.)

Järjestön johtajalta odotetaan karismaa ja oman persoonan likoon laittamista. Vaikka työn perusta on aatteessa, järjestötkin joutuvat vastaamaan kilpailuyhteiskunnan odotuksiin, mikä tekee työstä ristiriitaista. Toisaalta pitää toimia yleishyödyllisen toiminnan viitekehyksessä, toisaalta kilpailuyhteiskunnan viitekehyksessä erityisesti niissä järjestöissä, joissa tuotetaan myös palveluita. (Somerkivi 2011, 12–17.) Viime vuosina useat järjestöt ovatkin yhtiöittäneet laajamittaista palvelutoimintaansa. Palvelutoiminnan eriyttäminen omaan yhtiöön on varmasti jossain määrin helpottanut järjestön johtamisen taakkaa. Samalla se on kuitenkin tuonut uusia osaamisvaatimuksia ennestäänkin laajaan työnkuvaan. Yhdistyksen tai säätiön hallinnon lisäksi järjestön johtajan työnkuvaan saattaa kuulua nyt myös konserniohjaus ja omistajapoliittiset kysymykset, vaikka itse palveluliiketoimintaa ei tarvitsekaan suoraan johtaa.

Jännitteistä ja haasteista huolimatta järjestön johtajat ovat edelleen varsin tyytyväisiä työhönsä. Vuonna 2009 järjestöjen johtajat kokivat työnsä mo-

nipuolisena, vapaana ja merkityksellisenä. (Somerkivi 2011, 78–81). Tuolloin työn sisältö merkitsi valtaosalle järjestösektorin johtajille enemmän kuin työstä saatava palkka. Johtajat olivat myös tyytyväisiä työnsä organisointiin, vaikka vastuualue voi olla suuri (Ruuskanen ym. 2013, 47). Järjestöjen johtajat olivat edelleen vuonna 2015 tyytyväisiä työhönsä. Ristolaisen (2015) tutkimuksen mukaan järjestöjen esimiestyössä työskentelevät kokivat työnsä innostavaksi, haasteelliseksi ja merkitykselliseksi sekä työhön syventymisen mukavaksi useammin kuin muut järjestön henkilöstöryhmät. (Ristolainen 2015, 40–48).

Työhönsä tyytyväiset mutta kasvavien haasteiden ja vaatimusten keskellä painiskelevat järjestöjohtajat ottivat ryhmämentoroinnin kokeilun hyvin vastaan. Kokeilu osoittautui monella tapaa onnistuneeksi. Johtajien vertaisryhmä onnistui tarjoamaan tukea järjestöjohtajan yksinäiseen työarkeen. Ryhmä oli merkityksellinen oman johtajuuden ja johtamistoiminnan peilauspaikka. Mentorointi osoittautui hyväksi tueksi ja mahdollisuudeksi kehittyä johtajana. Prosessi osoitti, että mentorointia toimintana voidaan säädellä ryhmän jäsenten tarpeiden mukaiseksi toiminnaksi. Ryhmämentorointi on myös taloudellisesti edullinen tapa saada tukea. Samoin ajankäytöllisesti mentorointiryhmään osallistuminen onnistui hyvin kaikilta.

Mentoroinnin lähtökohtana ja tausta-ajatteluna sosiokonstruktionistinen (Burr 2003; Gergen 2003) viitekehys sekä reflektiivinen, dialoginen työskentely houkuttelivat johtajia pohtimaan omaa johtajuuttaan ja antamaan itselleen aikaa pohtia: Kuka olen? Mistä tulen? Millainen johtaja olen nyt? Millainen johtaja haluan olla? Ryhmän ensimmäinen tapaaminen, yhteisten tavoitteiden määrittely ja työskentelyn suunnitteleminen loivat osaltaan yhteisen tahtotilan prosessissa. Työskentelyssä jokaisen johtajan osaaminen, kokemus ja voimavarat tulivat näkyviksi ja kaikki oppivat toisiltaan. Hiljaisen tiedon jakamisesta ja hyödyntämisestä tuli johtajien kokemusten mukaan totta. Vertaisuus vahvisti johtajuutta. Mentorointiprosessin voisikin ajatella vahvistavan myös johtajien valmiutta ja jaettuun johtajuuteen (Majuri-Naappi 2011; Ropo ym. 2005).

Prosessin aikana työskentelyn teemoina näyttäytyivät erilaiset johtamisen lähestymistavat, tulevaisuuteen suuntautuva johtaminen, muutoksen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, työssä jaksaminen ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Johtajat kehittivät johtamisvalmiuksiaan ja oppivat toisilta johtajilta prosessin aikana. Tämä vahvisti myös kaikkien motivaatiota johta-

mistehtävissä. Keskustelut olivat tulevaisuuteen suuntaavia, mikä oli luonteenomaista johtajien koko prosessille: johtaminen nähtiin tulevaisuuden rakentamisena ja yhteiskunnallisena vaikuttamisena. Johtajat löysivät välineitä ja oppivat toisiltaan myös henkilöstöjohtamisen kysymyksissä, erityisesti vapaaehtoisten johtamisessa. Ryhmäläiset löysivät myös välineitä työhyvinvoinnin edistämiseen johtamistyössä, kehittyivät johtamiseen liittyvien ongelmien käsittelyssä ja löysivät luovia ratkaisuja johtamistyön arkeen. Kaiken kaikkiaan jokaisen oma johtamistehtävä selkiytyi.

SOSTE:n kehittämistyössä johtajien ryhmämentorointi on ollut yksi merkittävä uusi toimintakäytäntö, joka jatkossakin tukee järjestöjen johtajia työssään. Ryhmä osoittautui toimivaksi mentoroinnin muodoksi. Ryhmämentorointiprosessi on tuottanut tietoa ryhmämentoroinnin merkityksestä osallistujien kehittyvälle johtajuudelle ja johtamistyölle. Johtajien reflektiivinen prosessi on tehnyt näkyväksi ryhmämentoroinnin sisältöä ja menetelmiä, minkä pohjalta on voitu kehittää entistä jäsentyneempi ryhmämentoroinnin palvelukuvaus ja palvelupolut sekä jäsentää myös sisällöllisesti koordinaattorin, fasilitaattorin ja ryhmän prosessia.

Johtaminen järjestössä on nyt ja tulee olemaan haasteellinen tehtävä, joka edellyttää tehtävänsä kantajalta moninaista osaamista, kokemusta ja aatteen kantamista. Toimiminen hyvinkin kompleksisella kentällä, verkostoissa, joissa eri toimijatahojen intressit kohtaavat, vaatii johtajalta itsen tuntemusta, vuorovaikutus- ja verkostotyön osaamista, tulevaisuuteen suuntautumista sekä jatkuvassa epävarmuudessa elämistä. Järjestöjen johtajat hallitsevat talouden johtamisen, kilpailutukset ja hankerahoitushaut. Se, miten edellä mainitut ovat suhteessa itsen johtamiseen ja henkilöstön johtamiseen, vaatii säännöllisiä pysähtymisiä ja vertaistukea – järjestöjohtajien verkoston tukea sovittuina aikoina sekä ex tempore.

SOSTE jatkaa ryhmämentoroinnin tarjoamista valtakunnallisten jäsenjärjestöjensä johtajille. Luottamuksellisille keskusteluille mentorointiryhmässä on tarvetta johtamiskoulutuksen ja verkostotapaamisten lisäksi. Näyttäisi myös siltä, että järjestöjen johtamiseen liittyy joitakin juuri järjestöjen toimintaympäristölle tyypillisiä kysymyksiä, joihin tukea ja ymmärrystä saa parhaiten toisilta samassa toimintaympäristössä toimivilta johtajilta. Kokemusta ryhmämentorointiprosessista kuvaa seuraava, yhden johtajan kiteytys ryhmämentoroinnista ja sen merkityksestä itselle.

Olen oppinut, tullut tueksi ja tukenut. Olen auttanut ja saanut vinkkejä ja keinoja ratkoa ja pohtia asioita – kaiken sen olen jakanut muiden kanssa.

LÄHTEET

- Burr, Vivien 1995. *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Gergen, Kenneth 2003. *An Invitation to Social Construction*. London: Sage.
- Juuti, Pauli 2010. Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella? Teoksessa Pauli Juuti & Esa Rovio (toim.) 2010. *JTO*. Helsinki: Otava, 25–36.
- Karjalainen, Anna Liisa 2012. Elettyä ymmärtämässä. Omaelämäkerrallinen kirjoittaminen ja teksti reflektiona sosiaalialan ammattikorkeakouluopinnoissa. *Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja, A Tutkimuksia 35*. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Kaunismaa, Pekka & Rajalin, Minna 2015. Verkkovälitteinen vertaismentorointi järjestötyöntekijöiden tukena. eMessi2-hankkeen loppuraportti. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.
- Leskelä, Jori 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 21.1.2016. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67498/951-44-6331-5.pdf?sequence=1>.
- Majuri-Naappi, Auli 2011. Vastavuoroinen mentorointi työssä oppimisen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.11.2015. https://theseus32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/33762/Majuri-Naappi_Auli.pdf?sequence=1.
- Moilanen, Raili 2008. Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen. Teoksessa Auli Toom, Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Helsinki: Kansanvalistusseura, Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 235–254.
- Nikula, Tuuli 2013. *Arviointimentorointi. Liikettä järjestöarviointiin*. Helsinki: SOSTE.
- Nummi, Pepe 2010. *Fasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä, miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen*. Helsinki: Edita.
- Nylund, Marianne 2005. Vertaisryhmät kokemuksen ja tiedon jäsentäjinä. Teoksessa Marianne Nylund & Anne Birgitta Yeung (toim.) *Vapaaehtoistoiminta – anti, arvot ja osallisuus*. Tampere: Vastapaino.
- Porthen, Anne; Raitanen, Anitta; Hostila, Eveliina; Kujala, Johanna; Lehtinen, Pauliina 2015. Vertaismentoroinnista voimaa järjestöjohtajalle. SOSTE. Viitattu 15.1.2016. <http://www.soste.fi/ajankohtaista/sosteblogi/elinvoimaiset-jarjestot/vertaismentoroinnista-voimaa-jarjestojohtajalle.html>
- Ristolainen, Heidi 2015. Osaajat järjestötyössä. Järjestötyöntekijöiden näkemyksiä ammatitaidosta, työn hallinnasta ja tulevaisuudesta. Helsinki: OK-opintokeskus.
- Ropo, Arja; Eriksson, Marja; Sauer, Erika; Lehtimäki, Hanna; Keso, Heidi; Pietiläinen, Tarja & Koivunen, Niina 2005. *Jaetun johtajuuden särvät*. Helsinki: Talentum.
- Ruuskanen, Petri; Selander, Kirsikka & Anttila, Timo 2013. *Palkkatyössä kolmannella sektorilla*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Seeck, Hannele 2008. *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Salmimies, Raija 2008. *Onnistu itsesi johtamisessa*. Helsinki: WSOYPro.
- Seikkula, Jaakko & Arnkil, Tom Erik 2005. *Dialoginen verkostotyö*. Helsinki: Tammi.
- Somerkivi, Pirjo 2011. *Johtajana järjestössä*. Helsinki: Pirjo Somerkivi.

Säntti, Risto & Uotila, Timo-Pekka 2014. Tuuma-työpajat esimiesten työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukena. Teoksessa Teija Heroja, Arja Koski, Pekka Seppälä, Risto Säntti & Aila Wallin (toim.) Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. Tallinna: United Press Global, 202–216.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

*Pekka Launonen, Ikali Karvinen, Laura Hämäläinen
& Jubana Malme*

OPPIMINEN, OSAAMINEN JA AMMATILLINEN IDENTITEETTI – KOKEMUKSIA KIRKON ALAN YLEMMÄSTÄ AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINNOSTA

Tiivistelmä

Artikkelissa tarkastellaan ja määritellään ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon paikkaa opiskelijan ammatillisen identiteetin kehittymisen prosesseissa. Aiheeseen perehtyminen pohjautuu koulutusohjelman *Diakonia ja kristillinen kasvat*us koulutuskokemuksiin. Artikkelin kirjoittajina ovat kaksi tutkinnon suorittanutta opiskelijaa eli alumnia ja kaksi opettajaa. Kumpikin opiskelija laati ensin opiskelukokemuksensa perusteella kirjoitelman, jonka lähtökohtana oli koulutukseen kuulunut oppimistehtävä persoonallisesti merkittävistä oppimiskokemuksista. Tekstejä peilattiin ammatillisen identiteetin muotoutumista ja merkityksellisiä oppimiskokemuksia kuvaavaan tutkimustietoon.

Ylemmän ammattikorkeakoulutuksen läpikäyneet alumnit kuvasivat koulutukseen suorittamista moni-ilmeiseksi prosessiksi. Toisaalta opiskelusta lähdettiin hakemaan sen mukana tuomaa ylemmän korkeakoulututkinnon pätevyyttä, mutta opintojen edetessä koulutusohjelman asiasisällöt nousivat pääosaan ja vaikuttivat mielekkään oppimiskokemuksen syntymiseen. Opiskelijan valmiudet ja motiivit olivat persoonallisia ja erilaisia. Kirjoituksissa ilmeni, että koulutus on monella tavalla merkittävä oman ammatti-identiteetin rakentumisessa. Opiskelun kannalta kyky kriittiseen ajatteluun ja tiedon arviointiin koettiin merkitykselliseksi. Opiskeluprosessissa yhdistyivät

aiemmasta työelämästä tutut käytännön kokemukset ja toisaalta uusi, jäsenelty ja tutkimukseen perustuva tieto.

Keskeinen kysymys koulutuksen järjestäjille on ylemmän tutkinnon relevanssi ja vaikuttavuus työelämässä. Tähän vastaaminen edellyttää entistä suurempaa dialogisuutta opiskelijoiden, työelämän ja kouluttajien kesken. Ammatillisen osaamisen ja identiteetin muotoutuminen näyttää olevan prosessi, johon vaikuttavat sekä opiskelijan sisäiset että ulkoiset tekijät. Koulutuksen järjestäjien on tärkeää tutustua entistä syvemmin niihin oppimiskokemuksiin, joiden merkityksellisyyttä opiskelijat itse korostavat.

Johdanto

Artikkelin tavoitteena on määritellä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon paikkaa opiskelijan ammatillisen identiteetin kehittymisen prosesseissa. Siinä otetaan huomioon opiskelijan aikaisempi koulutus ja työkokemus, mutta myös muut merkittäviksi koetut oppimiskokemukset. Artikkelissa ammatilliseen identiteettiin perehtyminen pohjautuu Diakonia-ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon koulutusohjelman *Diakonia ja kristillinen kasvatusta (90 op)* koulutuskokemuksiin. Kyseessä on sosiaalialan koulutusohjelma, joka on suunnattu erityisesti kirkollisella alalla toimiville diakonian, nuorisotyön ja varhaiskasvatuksen työntekijöille. Kyseessä oleva koulutus toteutettiin vuosina 2013–2014. (Opetussuunnitelma: Diakonia ja kristillinen kasvatusta 2013–2014.) Opintojaksossa *Monialainen ammatillisuus (5 op)* kertyi opiskelijoiden ammatillisen identiteetin kehittymiseen liittyviä aineistoja, joita työstettiin eteenpäin koulutuksen päätyttyä.

Kirkon alan ammatillisen identiteetin kehittymistä ammattikorkeakoulututkintoon tähtäävissä opinnoissa on tutkittu aiemmin diakonian ja kristillisen kasvatuksen alueilla. Niissä on kiinnitetty huomiota siihen, mitkä seikat opiskelijoiden kokemuksen mukaan vaikuttavat oman ammatillisen identiteetin kehittymiseen (Launonen 2009) ja siihen, millaisia erilaisia ammatillisen identiteetin tyyppejä on löydettävissä opiskelijoiden kertomuksista (Valtonen 2009). Ylemmän amk-tutkinnon näkökulmasta asiaa ei kirkon alalla ole tutkittu. Tässä artikkelissa asiaa lähestytään kahden opiskelijan kuvauksen kautta. Vaikka näkökulma on yksilö- ja tapauskohtainen, se on kuitenkin tarpeellinen avaus tähän vähän tutkittuun ilmiöön.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon koulutusohjelma Diakonia ja kristillinen kasvatus

Yksi Diakonia-ammattikorkeakoulun kansallisista erityistehtävistä on kirkon alan ammatillinen koulutus. Sitä tarjotaan diakonian, varhaiskasvatuksen ja nuorisotyön aloilla. Suomen evankelis-luterilainen kirkko on hyväksynyt näiden alojen ammattikorkeakoulututkinnot kirkon alan kelpoisuuden tuottaviksi koulutuksiksi. Koulutusohjelmat sijoittuvat sosiaali- ja terveystieteille. (Diakonia-ammattikorkeakoulu i.a.)

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto *Diakonia ja kristillinen kasvatus (90 op)* on tarjolla ensisijaisesti näille kirkon alan työntekijöille, joilla on sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeakoulututkinto. Koulutusohjelman yleisenä tavoitteena on kehittää työelämää ja syventää opiskelijoiden ammatillista asiantuntijuutta ja erityisosaamista. Tutkinto antaa valmiuksia johtaa ja kehittää diakonian ja kasvatuksen työaloja sekä toimia näiden alojen asiantuntijana seurakunnissa ja järjestöissä. Kyseistä koulutusohjelmaa on toteutettu vuodesta 2007 lähtien ja uusi ryhmä on aloittanut joka toinen vuosi. Valmistuvien opiskelijoiden tutkintonimike on sosionomi (YAMK). (Opetussuunnitelma: Diakonia ja kristillinen kasvatus 90 op 2015–2016.)

Tutkinnon tavoitteet perustuvat suositukseen eurooppalaisesta tutkintojen ja osaamisen viitekehyksestä ja vastaavasta kansallisesta viitekehyksestä. Tutkinnon tavoitteissa otetaan huomioon myös sosiaalialan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tavoitteet: sosiaalialan asiantuntijaosaaminen, tutkimuksellinen kehittämisosaaminen ja johtamisosaaminen. Näiden tavoitteiden soveltamisessa huomioidaan tutkinnon erityinen profiili, joka liittyy diakonian, kristillisen kasvatuksen ja nuorisotyön työelämäkonteksteihin ja ammatillisuuteen. (Opetussuunnitelma: Diakonia ja kristillinen kasvatus 90 op 2015–2016.)

Oppiminen, osaaminen ja identiteetti

Persoonallisesti merkittävät oppimiskokemukset

Vuosien 2013–2014 koulutusohjelman opintokokonaisuudessa *Monialainen ammatillisuus (5 op)* käytettiin teoreettisena viitekehyksenä merkittävien oppimiskokemusten käsitettä. Kyseistä ilmiötä on tutkimuskirjallisuudessa

nimitetty sekä ”kokemuksellisesti” että ”persoonallisesti” merkittäviksi oppimiskokemuksiksi. Teoria pohjautuu fenomenologiseen tutkimustraditioon ja kokemuksellisen oppimisen pedagogiikkaan. Merkittäviä oppimiskokemuksia on tutkittu sekä koulutuksen (Kallioniemi 2005, Silkelä 2001) että työelämän (Laajalahti 2014) näkökulmista.

Laajalahden jaottelun mukaan oppimiskokemukset voivat olla 1) affektiivisesti merkittäviä, 2) oppimisen sisällön kannalta merkittäviä, 3) soveltamisarvoltaan merkittäviä, 4) käännteentekeviä, 5) epätyypillisiä ja ainutlaatuisia sekä 6) tyyppillisiä ja toistuvia. Kokemukset sijoittuvat usein informaalin oppimisen alueelle ja ovat luonteeltaan subjektiivisia. Ne saattavat toisen ihmisen silmin näyttää tavanomaisilta ja vastaavasti niiden koettua merkitystä voi olla vaikea selittää ulkopuoliselle. Kuitenkin niiden tutkiminen on tärkeää, koska ne antavat välineitä oppimisen ymmärtämiseen ja sitä kautta myös pedagogiseen kehittämiseen. (Laajalahti 2014, 302–308.)

Koulutuksen ja työelämän näkökulmat yhdistyvät ylempien ammattikorkeakoulututkintojen pedagogisessa ajattelussa. Näiden koulutusohjelmien yleisenä tavoitteena on työelämän kehittäminen sekä ammatillisen asiantuntijuuden ja erityisosaamisen syventäminen. Opiskelijoilta edellytetään hakuvaiheessa sekä aiempaa ammattikorkeakoulututkintoa että työkokemusta. Opiskeluprosessissa on siis samalla kertaa kysymys tutkintotavoitteisesta koulutuksesta ja työelämän kehittämisestä. Oppimistehtävät ja opinnäytetyö kiinnittyvät eri työympäristöihin – joko opiskelijan omaan tai esimerkiksi ammattikorkeakoulun hankkeisiin. Tässä tapauksessa käytetty persoonallisesti merkittävien oppimiskokemusten jäsenitys liikkuu näillä molemmilla alueilla ja pyrkii yhdistelemään niitä. Lisäksi se pyrkii integroimaan opiskelijan aikaisempaa työ- ja elämänhistoriaa ja niissä tapahtunutta oppimista tämänhetkiseen opiskeluprosessiin. Siksi sitä on luontevaa käyttää työvälineenä ylempien amk-tutkinnon opiskelun prosesseissa.

Ammatillinen osaaminen ja identiteetti

Kun yksittäisen henkilön asiantuntijuutta tarkastellaan työelämän vaatimuksista käsin, siihen liitetään usein ammatillisen osaamisen, kompetenssin ja ammattitaidon käsitteet. Näiden käsitteiden käytössä on kirjavuutta eikä niiden määrittelyjen suhteen ole yksimielisyyttä. Eri aloilla kompetenssikuvaukset ja -vaatimukset vaihtelevat. Monet tutkijat ovat kuitenkin yk-

simiellisiä siitä, että ammattispesifin osaamisen ohella tärkeitä ovat myös affektiiviset ja persoonallisuuteen liittyvät taidot. Tämä näkyy myös eri alojen koulutusohjelmissa. (Valtonen 2009, 24, 28.) Ammattitaito on luonteeltaan dynaamista. Se muuttuu sekä työn vaatimusten että yksilön kehittymisen myötä. Ammatillisen osaamisen ytimeen kuuluvan alan tieto- ja taitoperustan hallitsemisen ohella työntekijältä edellytetään myös oikeanlaista asennetta ja sitoutumista työhön. (Pohjonen 2007, 230; Launonen 2009, 18.)

Kompetensseja voidaan tarkastella edellä esitetyn yksilön kompetenssien lisäksi myös koko organisaation tasolla. Taatilan väitöstutkimuksessa organisaation kompetenssilla kuvataan sen sisäistä kyvykkyyttä saavuttaa tavoitteita. Kuitenkin myös tässä tarkastelussa henkilöstöllä on keskeinen merkitys. Organisaationkaan kompetensseja ei voi määrittellä jäykästi; ne riippuvat sekä tarkastelijasta että tilanteesta. (Taatila 2004.) Kompetensseja voidaan käyttää myös työn johtamisen ja henkilöstöhallinnon välineinä. Ne voidaan kuvata mitattavissa tai havaittavissa oleviksi tiedoiksi, taidoiksi, kyvyiksi ja käyttäytymismalleiksi, jotka ovat elintärkeitä kyseisessä työssä selviämiseksi. Kompetenssit auttavat suunnittelemaan ja kehittämään työtä, määrittelemään sen, kuka kyseisen työn pystyy parhaiten tekemään sekä rekrytoimaan ja valitsemaan työhön parhaiten sopivan henkilön. Kompetenssien kuvaaminen myös auttaa johtamaan työtä sekä vastaamaan työntekijöiden koulustarpeisiin. (Washington State Human Resources 2012.)

Toisaalta arkikeskustelussa sosiaali-, terveys- ja kirkonalan koulutuksissa usein esitetään kysymys siitä, tarvitaanko näillä ammattialoilla jotakin erityisiä, aloille spesifejä kompetensseja, joilla useimmiten viitataan niin sanottuihin pehmeisiin kompetensseihin. Ammattikorkeakouluissa hyvinvointialoilla on tunnustettu, että niillä tarvitaan aloille ominaisia ja erityisiä kompetensseja, mikä myös vaikuttaa siihen, millaisin pedagogisin ratkaisuin vaatimukseen vastataan (ks. esim. Kangastie 2013). Koulutuksissa kompetenssit yleensä luokitellaan ammatillisiin eli koulutusohjelmakohtaisiin ja yleisiin työelämäkompetensseihin (Turpeenniemi 2013).

Kompetenssit ja ammatti-identiteetti kuuluvat läheisesti yhteen. Identiteetti voidaan jakaa persoonalliseen ja sosiaaliseen identiteettiin. Persoonalliseen identiteettiin kuuluu muun muassa se, miten ainutkertaiseksi yksilö kokee itsensä, miten hän määrittelee itsensä erotukseksi muista ja millainen on hänen elämänhistoriansa. Sosiaaliseen identiteettiin puolestaan kuuluu se, miten yksilö kokee itsensä vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa

tai toimiessaan sosiaalisen ryhmän jäsenenä. Ammatti-identiteetti liittyy näihin molempiin ja sitä voidaan tarkastella sekä persoonallisen että sosiaalisen identiteetin kannalta. (Jokinen 2002, 127–128; Launonen 2009, 19–20.)

Ammatillisella identiteetillä ymmärretään elämänsä historiaan perustuvaa käsitystä itsestä ammatillisena toimijana: millaiseksi ihminen ymmärtää itsensä tarkasteluhetkellä suhteessa työhön ja ammatillisuuteen sekä millaiseksi hän työssään ja ammatissaan haluaa tulla. Ammatilliseen identiteettiin kuuluvat myös käsitykset siitä, mihin ihminen kokee kuuluvansa ja samaistuvansa, mitä hän pitää tärkeänä sekä mihin hän sitoutuu työssään ja ammatissaan. Siihen sisältyvät lisäksi työtä koskevat arvot ja eettiset ulottuvuudet sekä tavoitteet ja uskomukset. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 26; Launonen 2009, 20.)

Suomessa Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene on antanut vuonna 2010 suosituksen tutkintojen ja muun osaamisen kansallisen viitekehityksen (National Qualifications Framework, NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa. Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen ja ylempien korkeakoulututkintojen osalta suosituksessa todetaan niiden sijoittuvan NQF:n tasolle 7, jolloin tutkinnoista valmistuva muun muassa hallitsee laaja-alaiset ja pitkälle erikoistuneet oman alansa käsitteet, menetelmät ja tiedot sekä ymmärtää oman alansa ja eri alojen rajapintoihin liittyviä kysymyksiä sekä tarkastelee niitä ja uutta tietoa kriittisesti. (Arene 2010.) Näihin kompetensseihin kuuluu myös eettinen osaaminen, mikä edellä esitettyjen määritelmien mukaisesti tuo tarkasteluun mukaan ammatillisen identiteetin ulottuvuuden.

Posterista kirjoitelmaksi

Diakonian ja kristillisen kasvatuksen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon koulutusohjelman opintojakso Moniammatillinen asiantuntijuus (5 op) muodosti ammattietikkaan keskittyvän jakson kanssa yhteensä 10 opintopisteen kokonaisuuden. Yhtenä tavoitteena oli oman ammatillisen asiantuntijuuden ja identiteetin pohtiminen sekä näihin liittyvien kehittämistavoitteiden arvioiminen. Koulutuksen päätösvaiheessa tätä kysymystä lähestyttiin kokoavan tehtävän avulla, jossa apuna käytettiin persoonallisesti merkittävien oppimiskokemusten mallia. (Laajalahti 2014, 302–308.) Persoonallisesti merkittäviä oppimiskokemuksia käsiteltiin ensin lähiopetuksessa

luennon, henkilökohtaisen pohdinnan ja tiimityöskentelyn avulla. Tämän pohjalta ja myös omaa opiskelu- ja työhistoriaa sekä kirjallisuutta reflektoiden opiskelijat valmistivat etäjaksolla posterit, joiden avulla käytiin koulutuksen päätöskeskustelu viimeisellä lähijaksolla. Posterin laatimisen instruktion ydin oli seuraava: ”Pohdi ja kuvaa omaa ammatillisuuttasi, sen kehittymistä ja tämänhetkistä profiilia. Sisällytä tarkasteluun näkyvästi myös DIKA-YAMK:n koulutus. Mitkä ovat tässä prosessissa olleet kriittisiä muutostkohtia tai persoonallisesti merkittäviä oppimiskokemuksia? Mihin matka jatkuu tämän jälkeen?”

Koulutuksen päätyttyä kahta tutkinnon suorittanutta opiskelijaa (Hämäläinen & Malme) pyydettiin laatimaan vielä kirjoitelma tähän aiheeseen liittyen. Tehtävänannossa heille asetettiin tavoitteeksi kirjoittaa posterin visuaalinen ja sanallisesti tiivistetty viesti suorasanaiseksi tekstiksi, joka kuvaisi vielä enemmän taustalla olleita ajatuksia. Näin syntyneet kirjoitelmat ovat osa tämän artikkelin sisältöä. Ne tuovat ilmiön tarkasteluun opiskelijan oman äänen ja antavat sille tapaustutkimuksen luonteen. Tämä subjektiivisuutta korostava lähestymistapa sopii hyvin persoonallisesti merkittävien oppimiskokemusten käsittelyyn.

Kirjoitelmien laatimisen jälkeen opettajat (Karvinen & Launonen) laativat artikkelin pohjatekstin analysoimalla tekstejä taustateorioiden valossa. Tämän jälkeen artikkeliluonnosta vielä kierrätettiin kaikilla kirjoittajilla. Sitä muokattiin ja täsmennettiin yhdessä ja lopullinen teksti valmistui näin prosessikirjoittamisen kautta.

Ylempi koulutus ja ammatillisen identiteetin muokkautumisprosessi

Uusiutuva työelämä haastaa koulutukseen

Opiskelijat kuvasivat koulutusohjelmaan hakeutumista moni-ilmeiseksi prosessiksi. Toisaalta koulutuksesta saatettiin lähteä vain hakemaan sen mukana tuomaa ylemmän korkeakoulututkinnon pätevyyttä, mutta jo pian opintojen alettua koulutuksen asiasisällöt tekivät vaikutuksen ja vaikuttivat mielekkään oppimiskokemuksen syntymiseen. Asiasisältöjen lisäksi motivoiva ja kannusta ilmapiiri lisäsi mahdollisuuksia sitoutua opiskeluun. Toinen opiskelleista kuvaa sitä seuraavasti:

Hakeuduin opiskelemaan aluksi vain koulutuksen tuomaa pätevyyttä silmällä pitäen, en lainkaan sen tuomaa kapasiteettia. Opiskeluilmapiiri ja hyvin suunniteltu koulutusohjelma saivat kuitenkin innostumaan myös itsensä kehittämisestä. Siihen vaikuttivat eniten ne kerrat, jolloin oli mahdollisuus keskusteluun luettujen tietojen pohjalta. Kun huomaa pystyvänsä käymään sangen korkeatasoista keskustelua, ymmärtää oman kapasiteettinsa potentiaaliolemassaolon, joka työssä usein jää rutiiniluontoisten tehtävien suorittamisen alle. Koin opiskelujen olevan vaativia niin ajallisesti kuin akateemisesti. Vaativuus ja siinä pärjääminen kasvattivat uskoa omiin kykyihin.

Ylempään tutkintoon hakeutuvat ovat suomalaisen koulutusjärjestelmän asiantuntijoita. Heillä on usein perusopetuksen lisäksi kokemusta ammattikorkeakoulututkinnon ja erilaisten lisä-, täydennys- ja jatkokoulutusten suorittamisesta. Laajasta koulusivistyksestä on ylempää tutkintoa suoritettaessa paljon apua. Omien opiskeluvalmiuksien hyödyntämisessä tarvitaan kuitenkin myös koulutuksen järjestäjän tukea. Kunkin opiskelijan valmiudet ovat persoonallisia ja jopa yllättäviä. Toisella kirjoituksen laatineista kansainvälinen harjoittelu ja työkokemukset olivat olleet käännteentekeviä kokemuksia ja vaikuttaneet siten uravalintoihin. Tämä ilmenee tekstistä seuraavasti:

Oma ammatillinen historiani on vielä melko lyhyt. — Tuona aikana affektiivisesti merkittäviä oppimiskokemuksia ovat olleet ulkomaille sijoittuneet harjoittelut sekä vapaaehtoistyömatkat. Ne ovat antaneet rohkeutta, itsevarmuutta ja kokemusta itsenäisesti selviytymisestä erilaisissa tilanteissa. Ulkomailla olen saanut oppia sopeutumaan erilaisiin kulttuureihin ja toimintatapoihin. Opittu joustavuus on ollut voimavara myös myöhemmin. Jossain määrin ulkomaanharjoittelut ovat olleet myös käännteentekeviä, sillä työelämässä opiskelujen jälkeen sijoituinkin seurakuntatyöhön oman kiinnostukseni pohjalta hoitotyön sijaan.

Koulutus lisää oman alan asiantuntemusta ja vahvistaa identiteettiä

Ylempään koulutukseen hakeutuvien taustat vaihtelevat suuresti. Jo tätä kirjoitusta varten analysoiduista teksteistä havaittiin, että yksittäinen koulutuk-

seen hakeutuja tuo mukanaan monenlaista työkokemusta ja erilaisia kokemuksia oppimisesta osaksi ryhmän todellisuutta. Tämä liittyy koulutusohjelman monialaisuuteen. Samassa ryhmässä on sosiaali-, terveysteologian ja kirkon alalla työskennelleitä ja monessa tapauksessa näitä eri alojen monipuolisia työkokemuksia on myös yksittäisillä opiskelijoilla.

Kirjoituksissa ilmeni, että koulutus on monella tavalla merkittävä oman ammatti-identiteetin rakentumisessa. Tässä koulutusohjelmassa, joka muodollisesti on sosiaalialan koulutusohjelma, mutta sisällöltään kristillisen kasvatuksen ja diakonian koulutus, sekä teologisiin että sosiaalitieteisiin lukeutuvien asiasisältöjen kokonaisuudet koettiin mielekkäiksi ja jopa käännteentekeviksi:

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot alkoivat syksyllä 2013. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnoista merkittävimmät oppimiskokemukset oppimisen sisällön kannalta liittyivät ehdottomasti ajankohtaisten teologisten tulkintojen kurssiin, jossa perehdyin feministiteologiaan. Löysin sieltä sellaisia yhtymäkohtia, jotka selittävät ja kuvaavat nykyistä käsitystäni teologiaan liittyvissä asioissa. Soveltamisarvoltaan merkittävimpiä oppimiskokemuksia sain oppitunneilla sekä väliajalla käytyjen keskustelujen kautta. Käytännön vinkkejä, kriittisen ajattelun kehittymistä sekä eri näkökulmiin asettumista tuli luonnostaan osallistuessa ja seuratessa moniammatillisen opiskelijaryhmän keskustelua. Mielestäni eniten kehittyi kriittinen ajattelukyky, mikä ei minun kohdallani tarkoita kielteistä tai pessimististä suhtautumista nykyajan haastaviin työympäristöihin tai toimintamalleihin. – – Ylempi ammattikorkeakoulututkimus kehitti ehdottomasti sosiaalialan asiantuntijaosaamista erityisesti tutkimuksellisen kehittämisaamisen näkökulmasta.

Kuvauksessa merkittäväksi nousee kyky kriittiseen ajatteluun ja tiedon sekä sen luotettavuuden arviointiin. Huomionarvoista on myös se, että opiskelijan kokemuksen mukaan luento- ja järjestetyn opetuksen väliajallakin käydyt keskustelut ovat olleet sovellusarvoltaan merkittäviä. Opiskelijoiden keskinäinen vuorovaikutus ei rajoitu työjärjestysten osoittamiin aikoihin ja tiloihin, vaan oppiminen jatkuu puitteissa, joita voi nimittää myös ”epätyypilliseksi”. Aikaisemmassa tutkimuksessakin on havaittu, että oppimisympäristöllä laajasti ymmärrettynä voi olla selvästi oppimista tukeva merkitys

(Launonen 2009, 106–107). Tässä kuvatus prosessin yhteisölliset piirteet näyttävät vahvistaneen ammatti-identiteettiä sen sosiaalisen ulottuvuuden kautta (Ks. Jokinen 2002, 127–128).

Oppimisen monimuotoisuus ylemmässä tutkinnossa vaikuttaa identiteetin kehittymiseen

Kirjoitusten mukaan opiskelussa yhdistyivät aiemmasta työelämästä tutut käytännön kokemukset ja toisaalta uusi, jäsenneily ja tutkimukseen perustuva tieto. Oppimisen prosessiin vaikuttivat monet tekijät. Omat aiemmat elämäkokemukset, korkeakoulun opiskelijakulttuuri ja työelämän asiantuntemus mainittiin tekijöinä, jotka olivat vahvasti läsnä muokkaamassa omaa kokemusta oppimisesta. Näitä piirteitä toinen tutkinnon suorittaneista kuvaa kirjallisuudesta otetuilla esimerkeillä seuraavasti:

Oppimistuloksien kehittäminen on sekä opiskelijan, että oppilaitoksen etu. Hyviä oppimistuloksia ei saavuteta ainoastaan hyvän opetuksen tason ansiosta, vaan myös koko opinlaitosyhteisöllä on merkitystä opiskelijoiden intellektuaalisen kyvyn kehittymiselle (Aittola 1998, 190). Peter Jarvis on tätäkin laajemmin katsonut kaikkien elämäntilanteiden olevan potentiaalisia oppimistilanteita (Aittola 1998, 195). Tässä kohtaa on hyvä huomioda Ivar Frönesin havainnot opiskelijoiden keskinäisten kanssakäymisten merkityksestä interaktio- ja kommunikaatiotaitojen kehittäjänä (Aittola 1998, 201). Nämä ovat taitoja, joita pelkkä muodollinen opetus ei voi tarjota. Ylemmän ammattikorkeakoulun etuna on työelämän asiantuntemuksen nivoutuminen teoreettiseen tietoon. Oppiminen on paljolti työstä tai arkipäiväisestä elämästä nousevien asioiden esiintuomista ja niiden ratkaisemista. Lave ja Wenger ovat korostaneet arkipäiväisiin tilanteisiin liittyvän tiedon, taidon, ymmärryksen, kommunikaation ja osallistumisen synnyttävän oppimista. (Aittola 1998, 209.) Juuri tällaista oppimista voi parhaiten syntyä ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavien kesken.

Jo aiemmin mainittujen ilmissältöjen lisäksi oppimiseen vaikuttivat erilaiset oppimista tukevat ja rytmittävät prosessit. Laajuudeltaan merkittävien

niistä on opinnäytetyö. Opinnäytetyön merkitystä osana opiskelua kuvattiin seuraavasti:

Opinnäytetyöprosessi oli tietysti merkittävä taidonnäyte. Erityisesti saatu palaute ja edellisten tutkintojen opinnäytetyöstä saatu reflektoitu taito edelleen antoi eväitä opinnäytetyön tekemiseen.

Muuttaako ylempi tutkinto työelämää?

Keskeinen kysymys koulutuksen järjestäjille on ylemmän tutkinnon vaikuttavuus työelämässä. Onko koulutus relevantti, ja kykeneekö se ratkaisemaan työelämän monimutkaisia ongelmia? Keskeistä tähän kysymykseen vastaamisessa on se, miten hyvin työelämän ja koulutuksen integraatio on tutkinnossa onnistunut. Tähän tutkimukseen osallistuneista opiskelijoista toinen argumentoi vahvasti sen puolesta, että koulutus kykeni nivomaan mielekkäällä tavalla yhteen tutkitun tiedon ja työelämän käytännönläheiset ratkaisutavat ongelmat. Hän kuvaa tätä osana omaa oppimisprosessiaan seuraavasti:

*Ylempi ammattikorkeakoulututkinto on luotu kehittämään teoreettista ajattelua ja sitomaan prosessia työyhteisön arkeen. Opinnäytetyö painottuu uusien ammatillisten toimintatapojen ja -mallien, työmenetelmien ja palvelutuotteiden kehittämiseen ja arviointiin. Opiskelun ajan työelämälähtöisyys on hyvin läsnä. Tehtävät tukevat koko työyhteisön kehittymistä paremmin kuin mitkään muut yksilölliset koulutukset. Kiireinen arki oli johtanut siihen, etten ollut enää vuosiin käyttänyt aikaa taustoitettavaan tutkimukseen. Satunnaiset menetelmäkoulutukset tarjoavat hetkellistä uutta, mutta oma tutkiva ja kehittävä työote oli päässyt kaventu-
maan. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittamisen merkittäv-
in anti omalta osaltani oli palauttaa ja erityisen paljon kehittää kriittis-
tä ja tutkivaa asennetta työhön.*

Kirjoitusten mukaan työelämä ei vain muutu, vaan ylemmän tutkinnon suorittaneet myös muuttavat työelämää aktiivisesti. Kuten kirjoituksesta havaitaan, koulutus on antanut erityisesti valmiuksia kehittää ja viljellä omassa työssä kriittistä ja tutkivaa asennetta. Työelämää muuttavan elementin lisäksi tutkinto muuttaa myös opiskelijaa:

Oma henkilökohtainen tuntuma on kuitenkin, että ylemmän ammattikorkeakoulun opintojen jälkeen olen ammattitaitoisempi ja avarakatseisempi. Lisäksi saamani ohjaus ja vertaistyöskentely toisten opiskelijoiden kanssa lisää työtaitoa ja antaa perspektiiviä erilaisiin ihmisiin, työtaitoihin ja työskentelytaitoihin suhtautumisessa ja toisten ohjaamisessa.

Johtopäätöksiä ammatilliseen osaamiseen ja identiteettiin vaikuttavista oppimiskokemuksista

Tässä artikkelissa käytetyt aineistot ovat kahden ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijan kertomuksia. Niissä korostuu tapauskohtaisuus ja subjektiivisuus. Siitä huolimatta ne tuovat näkyville piirteitä, joissa voidaan tarkastella ammatilliseen osaamiseen ja identiteettiin liittyviä persoonallisia oppimiskokemuksia. Esimerkit liittyvät sekä koulutukseen ja työhön että omaan henkilökohtaiseen elämään. Pohdinnoissa on mukana – ammatillisen identiteetin ominaispiirteiden mukaisesti – sekä yksilöllinen että yhteisöllinen taso.

Affektiivisesti merkittävänä voidaan pitää kokemusta, jossa opiskelija alun muodollisten odotustensa jälkeen innostuu koulutuksen ilmapiiristä ja oman uudenlaisen kapasiteettinsa löytymisestä. *Oppimisen sisällön kannalta merkittävää* oli esimerkiksi teologian ajankohtaisten tulkintojen opiskelu, jossa opiskelija pääsi tarkastelemaan myös oman ajattelunsa muutosta pitemmällä aikavälillä. *Soveltamisarvoltaan merkittävää* oli se, että ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon koulutus ohjasi tarkastelemaan omaa työtä kriittisesti ja tutkivalla otteella. Tämä koettiin arvokkaammaksi kuin monet yksittäiset menetelmäkoulutukset.

Käänteentekevinä kokemuksina olivat olleet esimerkiksi aiemman koulutuksen ulkomaanharjoittelu tai vapaaehtoistyömatkat, jotka haastoivat omaa osaamista ja vaikuttivat sittemmin opiskelua ja työtä koskeviin valintoihin. *Epätavallisia ja ainutlaatuisia* oppimiskokemuksia liittyi koulutuksen aikaiseen informaaliin vuorovaikutukseen opiskelutovereiden ja myös opettajien kanssa. Opiskelijaryhmä alkoi itsenäisesti viedä keskusteluissaan ja toiminnassaan opetuksen sisältöjä syvempään ja soveltavampaan suuntaan. Formaalin opetuksen selkeät rajat alkoivat joustaa ja avautua. Oppimisprosessista muodostui kokonaisvaltaisempi. *Tyypillisenä ja toistuvana* elementtinä ylemmän tutkinnon toteutuksessa voidaan pitää opinnäytetyön teke-

mistä. Se on opetussuunnitelmassa sidottu selkeästi koko koulutuksen tavoitteisiin ja rakenteeseen.

Ammatillisen osaamisen ja identiteetin muotoutuminen on prosessi, johon vaikuttavat sekä opiskelijan sisäiset että ulkoiset tekijät. Johtopäätöksenä voidaankin todeta, että koulutuksen järjestäjille on tärkeää tutustua entistä syvemmin oppimiskokemuksiin – ja niiden konteksteihin – joiden merkityksellisyyttä opiskelijat itse korostavat. Käänteentekevien oppimiskokemusten aktiivinen muistelu, epätyypillisten ja ainutlaatuisten kokemusten tukeminen sekä tyypillisten ja toistuvien kokemusten nivominen yhteen on tärkeää. Koulutuksen järjestäjien tulisikin kokonaisvaltaisesti arvioida, miten muodollinen opetussuunnitelma ja sen rinnalla vaikuttavat positiiviset piilo-opetussuunnitelmat saattavat ohjata koulutusta ja opiskelijoiden ammatillisen osaamisen ja identiteetin kasvua.

Tässä tehty oppimisen, osaamisen ja ammatillisen identiteetin tarkastelu antaa aineksia myös koulutusjärjestelmän jatkuvaan kehittämiseen. Oppimisen ja identiteetin persoonalliset ulottuvuudet ohjaavat luomaan sellaisia pedagogisia ratkaisuja, missä henkilökohtaistaminen ja joustavuus voidaan ottaa entistä paremmin huomioon. Esimerkiksi aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustaminen ja avoimen ammattikorkeakoulun opinnot ovat tämän kaltaisia ratkaisuja. Toisaalta oppimisen ja identiteetin sosiaaliset ulottuvuudet muistuttavat siitä, että ryhmässä tapahtuva työskentely ja dialogisuus ovat edelleen koulutuksen välttämättömiä elementtejä.

LÄHTEET

- Aittola, Tapio 1998. Yliopisto oppimisympäristönä. Teoksessa Leena Laurinen (toim.) Koti kasvattajana, elämä opettajana. Kasvatus- ja oppimiskulttuurit tutkimuskohteina. Jyväskylä: Atena.
- Arene 2010. Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa. Viitattu 13.8.2015. http://web.novia.fi/sbok2014/files/kompetenser/Allmanna_kompetenser.pdf.
- Diakonia-ammattikorkeakoulu i.a. Miksi sinun kannattaa hakea Diakiin. Viitattu 15.10.2015. <http://www.diak.fi/hakijalle/Sivut/default.aspx>.
- Opetussuunnitelma: Diakonia ja kristillinen kasvatus 90 op 2013–2014. Sosiaalialan koulutusohjelma. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Opetussuunnitelma: Diakonia ja kristillinen kasvatus 90 op 2015–2016. Sosiaalialan koulutusohjelma. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Eteläpelto, Anneli & Vähäsantanen, Katja 2006. Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa Anneli Eteläpelto & Jussi Onnismaa (toim.), Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.
- Jokinen, Jyrki 2002. Aikuisopettajan identiteetti. Yksityisestä sankariopettajasta tiimiytneeseen yrittäjään? Acta Universitatis Tamperensis 898. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Kallioniemi, Arto 2005. Aikuislukion uskonnonopetus ja persoonallisesti merkittävät oppimiskokemukset. Helsinki: Teologinen julkaisuseura. Viitattu 24.9.2015. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10224/3678/kallioniemi269-282.pdf?sequence=2>.
- Kangastie, Helena 2013. Osaamis- ja ongelmaperustainen oppiminen hyvinvointialalla – kokemuksia ja käytänteitä toimintatavasta. Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja, C 41. Rovaniemi: Rovaniemen ammattikorkeakoulu.
- Laajalahti, Anne 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 225. Viitattu 24.9.2015. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/43093/978-951-39-5618-9_vaitos29032014.pdf?sequence=1.
- Launonen, Pekka 2009. Kasvu kirkon työntekijäksi. Diakoni-, diakonissa- ja nuorisotyön ohjaajaopiskelijoiden ammatillinen motivaatio, osaaminen ja identiteetti vuosina 2004–2008. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja, A Tutkimuksia 22. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Pohjonen, Petri 2007. Ammatillinen osaaminen työelämän kehittäjänä. Teoksessa Seppo Saari & Tapio Varis (toim.) Ammatillinen kasvu – Professional Growth. Professori Pekka Ruohotien juhla-kirja. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto, Ammatikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus & Helsinki: OKKA-säätiö.
- Silkälä, Raimo 2001. Persoonallisesti merkittävät oppimiskokemukset. Joensuu: Joensuun yliopisto, Savonlinnan opettajankoulutuslaitos. Viitattu 24.9.2015. <http://sokl.uef.fi/verkkojulkaisut/kipinat/RaimoS.htm>.
- Taatila, Vesa 2004. The Concept of Organizational Competence – A foundational Analysis. Jyväskylä Studies in Computing 36. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu

13.8.2015. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13248/9513917185.pdf?sequence=1>.

Turpeenniemi, Kaisa 2013. Kompetensseilla kohti jaettua asiantuntijuutta. Teoksessa Helena Kangastie (toim.) Osaamis- ja ongelmaperustainen oppiminen hyvinvointialalla – kokemuksia ja käytänteitä toimintatavasta. Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja, C 41. Rovaniemi: Rovaniemen ammattikorkeakoulu, 42–54.

Valtonen, Minna 2009. Kertomuksia kirkon työntekijäksi kasvamisesta: kirkon nuorisotyönohjaajaksi opiskelevien spiritualiteetin ja ammatillisen identiteetin muotoutuminen. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja, A Tutkimuksia 23. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Washington State Human Resources 2012. Competencies. Viitattu 13.8.2015. <http://www.hr.wa.gov/WorkforceDataAndPlanning/WorkforcePlanning/Competencies/Pages/default.aspx>.

3

PALVELUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISEN ARVIOINTI

PALVELUJÄRJESTELMÄN ARVIOINTI – HYVINVOINTIVALTION KRIISI, ISOT LINJAT JA PIENIMUOTOINEN KEHITTÄMINEN

Tiivistelmä

Diakonia-ammattikorkeakoulun arviointiosaamista on tarjottu ja käytetty useissa työelämän kehittämishankkeissa. Tässä artikkelissa tarkastellaan sosiaalipalvelujärjestelmän kehittämisen haasteita arviointitutkimuksen näkökulmasta. Keskeisimpiä kehittämisen suuntia haetaan hyvinvointivaltion kriisiä koskevasta keskustelusta ja palveluiden havaituista ongelmakohdista. Kriisikeskustelun ulottuvuudet jaetaan palveluja ja tulonsiirtoja koskeviin kustannus-, tehokkuus- ja legitimitteettikysymyksiin. Näiden kehittämisen isojen linjojen jälkeen kuvataan pienimuotoisen kehittämisen esimerkkinä paikallista päihdepalvelua. Kysymyksessä on Kehittämiskeskus Tyynelän toteuttama ja Raha-automaattiyhdistyksen rahoittama KiipIt-projektin kehittämistyö. Uudenlaisen palvelun orientaationa on tarjota tukea palvelupisteistä ulospäin asiakkaalle, paikata palvelujärjestelmän aukkoja ja turvata kuntoutustyön tuloksia. Kehittämisen tukena käytettiin Diakonia-ammattikorkeakoulun arviointiosaamista.

Sosiaalipalvelujen osalta uutta tavoitteellista ajattelua kaivattaisiin huoltopainotteisen ajattelun vastapainoksi ja jopa korvaajaksi, sillä se leimaa edelleenkin sosiaalialan palveluorientaatiota. Kehittämisessä sekä käytetään olemassa olevaa tietoa että tuotetaan uutta. Varsinaisten isojen palvelujärjestel-

mähaasteiden ja niihin vastaamisen ohessa myös pienimuotoisella paikallisella kehittämisellä ja sitä tukevalla arviointitutkimuksella on paikkansa.

Johdanto

Samuli Paronen on todennut mietekokoelmassaan *Maailma on Sana* (1990, 66), että tieto ei ole suunta. Asiaan voidaan liittää toteamus, jonka mukaan tiedämme paljon, mutta ymmärrämme vähän. Ymmärrystä tarvitaan ratkaisujen tekemiseksi, kun kysymys on inhimillisen toiminnan ja organisaatioiden ohjaamisesta taloudellisesti ja sosiaalisesti kestäväällä tavalla niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin (esim. King & Schneider 1991, 239). Ilman tietoa suunnan tarkistaminen ei kuitenkaan onnistu. Jos yhteiskunnallisten ratkaisujen perusteluissa ei käytetä objektiivista tietoa, ei rationaaliselle yhteiskunnalliselle keskustelulle ja päätöksenteolle ole edellytyksiä.

Arviointitutkimusta käytetään kehittämisen osana dokumentoimaan ja arvottamaan jonkin asiantilan saavuttamista ja saavuttamiseen johtanutta prosessia. Yleisesti ottaen arvioinnin päämääränä on osoittaa jonkin toiminnan, ohjelman, toimintapolitiikan tai poliittisen toiminnan arvoa, ansiota tai merkitystä. Se on toimintaa, jossa hyödynnetään yhteiskuntatieteellisiä tutkimus- ja analyysimenetelmiä. Usein arviointitutkimukselle asetetun välittömän hyötyodotuksen vuoksi se pyrkii palvelemaan yhteiskunnallisissa ohjelmissa, kokeiluissa ja työelämän käytännöissä tapahtuvaa kehittämistä, uudistusten toimeenpanoa ja eri tasoilla tapahtuvaa yhteiskunnallista päätöksentekoa. Parhaimmillaan arviointitutkimus alistetaan tiedeyhteisön kriitikille tieteellisissä referee-julkaisuissa, mutta läheskään aina jälkimmäinen ehto ei täyty. (Piirainen & Kettunen 2015, 264.)

Palvelujen kehittämisen kannalta luotettavan tiedon tarve on ilmeinen. Hyvinvointivaltioita koskevan kriisikeskustelun kautta voidaan paikantaa suurten linjojen kehittämisalueita, joita ovat palvelujen ja tulonsiirtojen kustannuksiin, tehokkuuteen ja legitimitettiin liittyvät haasteet. Nämä haasteet voivat ainakin implisiittisesti suunnata tai kehystää pienimuotoista paikallista kehittämistä, jota tässä artikkelissa myöhemmin avataan. Esimerkkinä on Talentian Hyvä käytäntö -palkinnon vuonna 2013 saanut Kehittämiskeskus Tyynelän toteuttama ja Raha-automaattiyhdistyksen rahoittama KiipIt-projektin kehittämistyö (jalkautuva ja kiinnipitävä nivelvaihtely päihdekuntoutujan rinnalla). Käytännön on arvioitu paikkaavan palvelujär-

jestelmässä olevia aukkoja ja turvaavan kuntoutustyön tuloksia. Ajatuksena on, ettei kuntoutuja jää omilleen ennen kuin on siihen itse tarpeeksi vahva. Palkinto myönnetään vuosittain käytännölle, joka on ajankohtainen, helpposti sovellettava ja sitä on arvioitu. Kehitetty toiminta arvioitiin Diakoniammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystalouden tutkimus- ja kehittämisspalveluiden toimesta vuonna 2012 (Piirainen & Kettunen 2012).

Edelleenkin on pulmana, että etenkin sosiaalipalveluista ja sosiaalihuolosta vastaavat ja käytännön työntekijät eivät käytä tai heillä ei ole käytettävissään palvelujen kehittämisen kannalta olennaista tietoa, kuten asiakastason vaikutuksia koskevaa tietoa. Palveluiden kehittämisen näkökulmasta arviointitutkimuksella, palveluiden asiakastason vaikutusten tutkimuksella ja näyttöön perustuvien toimintakäytäntöjen edistämisellä voisi olla nykyistä enemmän annettavaa myös suomalaisille sosiaalipalveluille.

Jatkossa tarkastellaan tarkemmin hyvinvointivaltion kriisikeskustelua, palvelujen ongelmakohtia ja tiedon tarvetta, arviointitutkimuksen mahdollisuuksia ja haasteita kehittämisessä ja pienimuotoista kehittämistoimintaa.

Hyvinvointivaltion kriisikeskustelu

Suomalaisen sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän isoja kehittämis- ja arviointitarpeita voidaan nostaa esille hyvinvointivaltioiden kriisiytymistä koskevien keskustelujen näkökulmasta.

Kriisikeskustelua on käyty erityisesti hyvinvointivaltion kustannusten, tehokkuuden ja legitimitetin näkökulmasta. Keskustelu alkoi 1980-luvulla ulkomaisten vaikutteiden pohjalta. Rahoitus- ja kustannuskriisillä viitataan hyvinvointivaltion kustannus- ja rahoitusongelmiin, jolloin kysytään onko hyvinvointivaltion ylläpitämiseen varaa. Tehokkuuskriisillä tarkoitetaan ongelmia, jotka johtuvat julkisten palvelujen oletetusta tehottomuudesta ja huonosta tuottavuudesta ja niiden kyvyttömyydestä ratkaista sosiaalisia ongelmia. Legitimiteetikriisillä viitataan kahden edellisen kriisin seurauksena syntyneisiin ongelmiin. Korkeat kustannukset ja vähäiset hyödyt syövät hyvinvointivaltion maksumiehinä olevien kansalaisten kannatuspohjaa. (Kiander 2015, 44,45; Selkälä 2013, 23.) Myös lisääntynyttä kaikikalle ulottuvaa kontrollia, hallinnon ylikorostumista, yhteisvastuun katoamista, yksilöitä kohtaan kohdistettavaa epäluottamusta ja sääntelyä kohtaan on esitetty kritiikkiä.

Rahoitus- ja kustannuskriisi. Suomalaisen hyvinvointivaltion olennainen haaste on hyvinvointivaltion keskeisten tavoitteiden saavuttaminen (johon tarvitaan riittävää rahoitusta) ja sosiaali- ja terveydenhoitomenojen kasvun hillitseminen. 2000-luvun viisitoista ensimmäistä vuotta kunnat ovat joutuneet hillitsemään kustannuksiaan, ja valtiovalta on keskittynyt kuntarakennereformin läpiajamiseen (Kröger 2014, 37). Erilaiset näennäisreformit eivät ole johtaneet varsinaisiin muutoksiin palvelujärjestelmän kohonemisessa (Kröger 2014, 38).

Jaakko Kiander (2010, 156) totesi muutama vuosi sitten, että jos valtiontaloutemme ei syystä tai toisesta elvy takaisin vanhalle kasvu-uralle, on tuloksena nopeasti paheneva julkisen talouden kriisi, joka tekee mahdottomaksi nykyisenkaltaisen hyvinvointivaltion ylläpitämisen. Julkisen talouden kriisiin jouduttaisiin reagoimaan veronkorotusten lisäksi myös julkisten menojen leikkauksilla, jotka kohdistuisivat keskeisiin sosiaali- ja terveysmenoihin. Alkanutta globaalista finanssikriisistä seurannutta talouden lamaantumista ja julkisen talouden alijäämäisyyttä ei kuitenkaan ole nähty valtavirtaan kuuluvien taloustieteilijöiden keskuudessa pysyvänä ilmiönä. (Esim. Kiander 2010, 156.)

Tehokkuuskriisi. Hyvinvointivaltion yksi kriisiulottuvuus on tehokkuus. Tehokkuuskriisillä ymmärretään sitä, että julkinen valta on ottanut hoitaakseen liian monia tehtäviä, joista se selviytyy huonosti hoitaen asioita tehotomasti. Tavoitteiden saavuttaminen käytettävissä olevilla resursseilla käy haasteelliseksi. (Vrt. Hänninen 2011, 161.) Sosiaalialaa koskevassa keskustelussa on viimeiset kaksikymmentä vuotta tuotu esiin resurssien puutetta, henkilökunnan vähyyttä, henkilökunnan uupumusta ja sosiaalisten ongelmien syvenemistä (Kröger 2014, 37). Silti sosiaalihuollon toimintakentällä toimitaan pääasiassa vanhojen rakenteiden ja toimintakäytäntöjen varassa. Teppo Krögerin (2014, 37) mukaan 2000- ja 2010-luvut eivät ole tuoneet mitään uutta suomalaiseen sosiaalihuoltoon lukuun ottamatta palvelujen kiihtyvää ulkoistamista yksityisten palveluntuottajien vastuulle.

Kuntien toimintoja tutkittaessa on havaittu, että käytännössä kunnallishallinnossa on niukasti toiminnan uudelleenarvioinnin, kehittämisen ja tehostamisen aikaa. Tehokkuutta korostettaessa on otettu malleja yritystoiminnasta. Toisaalta uudistukset ovat olleet tyypillisesti ”juustohöylän” käyttöä ja erilaisia markkinamekanismin käytön vahvistamiseen liittyviä toimia, joi-

den tulokset ovat olleet ristiriitaisia ja niitä on myös kyseenalaistettu (Ranisto 2005, 197).

Yhtenä paremman palvelun (tarkoituksenmukaisilla toimenpiteillä tavoiteltuja vaikutuksia) tavoittelun keinona on ollut markkina- ja kilpailumekanismien lisääntyne käyttö. Markkina- ja kilpailumekanismien käyttö parempaa palvelua (tarkoituksenmukaisilla toimenpiteillä tavoiteltuja vaikutuksia) tavoiteltaessa, on ollut keskeisessä asemassa myös niin sanotun julkisen valinnan teoriassa (ks. ”public choice” esim. Dunleavy 1991), jota on kritisoitu muun muassa siitä, että luottamus julkisiin palveluihin rakentuu toisin kuin julkisen valinnan teoreetikot olettavat. Palveluiden kilpailuttaminen ei ole lisännyt odotusten mukaisesti kansalaisten luottamusta niihin, kuten ei myöskään vähävoimaisten ryhmien kansalaisuusasemaa. (Selkälä 2013, 58.) Kilpailuttamisen rinnalla on käytetty myös muita mekanismeja palvelujen parantamiseksi. Eri vuosikymmeninä on ollut esimerkkejä, joissa yhtenä vaihtoehtoisena palveluiden kehittämisen suuntana on ollut kehittää palvelua ja parantaa niiden vaikutuksia lisäämällä niiden käyttäjien neuvottelu- ja äänivaltaa. Usein parannukset ovat olleet sen tyyppisiä, jossa palveluja viedään asiakkaiden luo, heitä kohdataan kasvokkain ja toimitaan asiakkaiden äänenä eri palveluntuottajien suuntaan (vrt. Le Grand 2007, 256). Tilan antamisessa asiakkaiden omalle äänelle palveluita koskeissa kysymyksissä ja heidän mielipiteidensä huomioimisessa on kuitenkin runsaasti kehitettävää.

Legitimiteettikriisi. Pohjoismaisia hyvinvointivaltioita on pidetty kansalaisten keskuudessa varsin legitimiinä eli kansalaiset ovat julkisiin palveluihin, tulonsiirtoihin ja niiden toimintaperiaatteisiin hyvin sitoutuneita. Ainakin kansalaiset ovat asenteiden tasolla halunneet pitää kiinni laajasta julkisesta sektorista, vaikka toiminnan tasolla yksityisten palvelujen käyttö on lisääntynyt. Legitimiteettiä luoviksi tekijöiksi voidaan nimetä yksilöiden taloudelliset intressit, arvot, normit ja näkemykset yhteiskunnallisten ongelmien syistä (esim. Kallio 2008, 477).

Kuitenkin Jaakko Kianderin (2009, 116) mukaan suomalainen hyvinvointivaltio on joutunut tilanteeseen, jossa itse hyvinvointivaltio lupauksineen on muuttunut epäuskottavammaksi, mikä muodostaa uhan hyvinvointivaltion poliittiselle kestävyydelle. Hän toteaa, että jos usko julkisen vallan lupauksiin murenee, alkaa heikentyä myös hyvinvointivaltion legitimiteetti ja sen perustana oleva veronmaksuhalukkuus.

Kansalaisten keskuudessa eniten kannatusta saavat palvelut ja tuen muodot, joiden kohteena ovat lapset (mm. lastensuojelun kohteena olevat lapset), vaikeavammaiset ja vanhukset. Heikoin legitimitetti on päihdeongelmaisten, pitkäaikaistyöttömien ja maahanmuuttajien tuella ja palveluilla. Jälkimmäisten väestöryhmien tuen heikkenemisen on havaittu olevan yhteydessä yksilöllisen vastuun korostumiseen. (Selkälä 2013, 192.)

Palvelujen ongelmakohdat ja tiedon tarve kehittämässä

Suomalaiset ovat pitäneet sosiaaliturvan tasoa yleensä joko sopivana tai liian matalana (esim. Vaarama & Moisio 2009, 20). On myös oltu pääosin tyytyväisiä julkisiin sosiaali- ja terveystalouteihin ja pääosin myös sosiaaliturvan tasoon (Vaarama & Moisio 2009, 24).

Tyytyväisyydestä huolimatta tiedetään, mitkä seikat palveluissa aiheuttavat ongelmia. Monessa palvelussa on pulmana, etteivät puheet ja käytännön todellisuus vastaa toisiaan. Vaikka puhutaan keskittymisestä ydintehäviin, vastuusuhteet ovat epäselviä ja tekijät hajallaan. Mielenterveyspalveluissa, päihdehuollossa ja jopa lastensuojelussa asiantuntijat jakavat neuvoja ja lääkkeitä sen sijaan, että joku olisi läsnä antamassa konkreettista apua. Vaikuttavuudestakin puhutaan, mutta käytännön työhön, jossa vaikutuksia voitaisiin arvioida, ei ole aikaa eikä varaa. Prosessien hallinnan mahdollisuudet ja uskottavuus eivät ole kovin korkealla tasolla, kun enenevästi aikaa tuhlataan tehottomaan kontrolliin. Palvelujen kynnyksiä on madallettu varhaisen ongelmiin puuttumisen mahdollistamiseksi, mutta samalla on luotu suuret asiakasmassat, joiden kanssa ei ehditä työskennellä. (Sipilä 2015, 190.)

Kriittisiä äänenpainoja on esitetty pitkään myös sen suhteen, missä menee raja asiakkaiden omista intresseistä lähtevän tuen tarjoamisen ja vastaanottamisen sekä hyvinvointivaltiollisen holhouksen välillä (esim. King & Schneider 1991, 220). Yhä enemmän kritiikkiä saa sellaisten toimenpiteiden tarjoaminen, joiden vaikutuksista ei ole näyttöä. Etenkin kun jotkut toimenpiteet voivat olla tietyille asiakkaille jopa haitallisia (esim. Malmberg-Heimonen 2005). Ammatillinen toiminta ei kohteena olevien asiakkaiden näkökulmasta ole aina myönteistä ja tukevaa, vaan sillä voidaan stigmatoida asiakkaita ja liittää heidät kasvottomaan asiakasmassaan, lisätä lamauttavaa kontrollin tunnetta sekä vähentää yksilöiden vastuullisuutta ja aloittekykyä. Vuosikymmeniä on esitetty odotus siitä, että palveluja voitaisiin suunnitel-

la ja toteuttaa niin, että torjuttavat ilmiöt ja palvelutarve vähenisivät, mutta tämä on osoittautunut osittain saavuttamattomaksi tavoitteeksi (vrt. Kuusi 1963, 296).

Suomalaisesta sosiaalipalvelujärjestelmästä on puuttunut aidosti asiakkaiden tarpeista lähtevä yhteistyö, joka ei lähde liikkeelle eikä päädy asiantuntijoiden yksipuoliseen määrittely- ja ratkaisuvaltaan. Teppo Krögerin (2014, 39) mukaan sosiaalialan ammattilaiset ovat takertuneet vuosikymmenestä toiseen 1950-lukulaiseen sosiaalihuollon käsitteeseen ja sen sisältämään perusasenteeseen, jossa huoltajat huoltavat huollettavia.

Kotimaiset ja kansainväliset arviot myös suomalaisesta kuntoutusjärjestelmästä ovat kriittisiä (Suikkanen & Lindh 2007; OECD 2008; OECD 2010; Lindh & Suikkanen 2012; Rajavaara & Lehto 2013). OECD:n raportissa vuonna 2008 esitetyt suomalaisen kuntoutusjärjestelmän keskeiset haasteet voidaan esittää seuraavien vastausta odottamaan jäävien kysymysten muodossa:

- miten parantaa julkisen kulutuksen kontrollia (”incapacity related”)?
- kuinka vähentää sairausvakuutus- ja työkyvyttömyysetuuksille siirtymistä?
- miten lisätä voimakkaammin huomiota mielenterveyteen liittyviin elämäntilanteisiin ja olosuhteisiin?
- miten lisätä siirtymistä pois pysyviltä työkyvyttömyysetuuksilta?
- kuinka vahvistaa toimijoiden ja järjestelmien välistä koordinaatiota (OECD 2008, 13)?

Toiminnan kehittämiseksi suomalainen palvelu- ja kuntoutusjärjestelmä on haasteellinen. Yksi kehittämisen alue on eri toimijoiden yhteistyö. Yleisesti tunnustetaan, ettei julkisten toimijoiden, järjestöjen ja palvelujen käyttäjien välinen yhteistyö ole saumatonta. Lisäksi osa menettelytavoista on varsin asiantuntijakeskeisiä ja perustuu asiantuntijoiden määrittelyvaltaan. Aina toiminnan kohteena olevia ja palveluja käyttäviä asiakkaita ei kuulla riittävästi. Tulkintavirheet ovat mahdollisia, joista voi aiheutua joko tarpeellisten interventioiden välttämistä tai turhia toimenpiteitä. Toiminnan lopputuloksen kannalta ne voivat johtaa toiminnan ei-aiottuihin seurauksiin tai siihen, ettei tavoitteita saavuteta.

Asiakkaiden kuntoutumisen ja osallisuuden kannalta voidaan yhtäältä kysyä, mitä on tehtävissä saumattomien palveluketjujen rakentamiseksi ja toi-

saalta, miten voidaan välttää epätäydellisestä informaatiosta johtuvat ongelmat. Koska kuntoutumisen edellytykset rakentuvat ennen kaikkea paikallisesti, tarvitaan selkeää käsitystä paikallisista palveluista ja niihin liittyvistä yhteistyötavoista. Vallitsevan tilanteen kehittämiseksi ja arvioinnin mahdollisuuksien hyödyntämiseksi tarvitaan jäsentynyttä nykytilan kuvausta. Palveluprosessien avaaminen on tarpeen sen ymmärtämiseksi, millaisten palvelupolkujen myötä palveluilta odotettavat vaikutukset ajatellaan syntyvän. Joidenkin asiakasryhmien saattaminen palvelujen käyttäjiksi on haasteellista. Osallisuuden puute ei koske yksinomaan sitä elämänpiiriä, johon palvelujen odotetaan vaikuttavan vaan myös itse palvelujen käyttöä.

Palvelujen kehittämiseen liittyvä strateginen valinta on se, missä määrin palvelujen alikäyttöä omaavien ja tukea tarvitsevien asiakasryhmien osalta palveluja kehitetään edelleen siihen suuntaan, että palvelut lähestyvät asiakkaita ja heitä saatellaan palvelujen piiriin.

Palvelujen perusasenteen ohessa tarkistamista voisi edellyttää myös sen avaaminen asiakkaille, mitä heidän tilanteessaan on palvelujen käytön seurauksena lupa odottaa olemassa oleva tutkimusnäyttö huomioiden. Toimintatapojen muutos edellyttäisi kriittistä näkökulmaa vallitseviin toimintakäytäntöihin ja niissä tapahtuvaan oppimiseen. Tarjottavia palveluja, sosiaalityötä ja asiakassuhteessa tehtäviä interventioita toteutetaan ja kehitetään pikemminkin mestari–kisälli-asetelmaan pohjautuvan käytäntöjen oppimisen, perinteiden ja työntekijöiden keskinäisen mielipiteiden vaihdon kuin parasta käytettävissä olevaa tutkimustietoa hyödyntäen (arviointitutkimuksen mahdollisuudet mukaan lukien). Niin sanotut näyttöön perustuvat käytännöt eivät ole sosiaalityössä ja sosiaalipalveluissa kehittyneet, vaikka niitä koskeva keskustelu onkin lisääntynyt. Näyttöön perustuva käytäntö on ajantasaisen, parhaan mahdollisen tutkimusnäytön tunnollista, selkeästi ilmaistua ja harkittua käyttöä tehtäessä päätöksiä asiakkaan asiassa (Sheldon & Chilvers 2000, 5).

Käytäntöjen integroituminen tutkimusnäyttöön, ammatilliseen osaamiseen ja asiakkaiden arvoihin on ollut vaivalloista. Näin siitakin huolimatta, että eettiset kysymykset, parhaan käytettävissä olevan tutkimusnäytön hyödyntäminen ja palveluiden läpinäkyvyyden vaatimus ovat tieteellisessä ja ammatillisessa keskustelussa keskeisiä teemoja. Kun näyttöön perustuvat käytännöt eivät ole kehittyneet, voidaan samaa sanoa myös näyttöön perus-

tuvasta päätöksenteosta. Ainakin joistakin palveluista kerätään Suomessa vähemmän valtakunnallista tietoa kuin vuonna 1980 (Sipilä 2015, 180).

Arviointitutkimuksen mahdollisuudet ja haasteet kehittämisesässä – arvioinnin isot ja pienet linjat

Pienimuotoista arviointitutkimusta ja kehittämistä on tehty runsaasti. Varsin usein arviointitutkimukset ovat olleet tutkimusasetelmiltaan, tuloksiltaan, soveltamisalaltaan ja yleistettävyydeltään varsin vaatimattomia. Tyyppillisesti kysymys on ollut paikallisesta toiminnan arvioimisesta ja kehittämisestä. Pienimuotoisella kehittämiselläkin on paikkansa. Raija Julkunen (1992, 143) totesi edellisen laman aikaan, että hyvinvointivaltiollisessa ajattelussa on tilaa pienille projekteille. Julkusen mukaan hyvinvointivaltio suorastaan vaatii niitä, sillä kypsät instituutiot edellyttävät uudistumista. Uusiin ongelmiin ei voida enää vastata uusien voimavarojen vaan entisten tai karstuihin voimavarojen.

Erilaisin projektein toteutettavassa kehittämisessä haasteena on ollut se, ettei projekteissa mukana oleville ole juuri voitu tarjota lainsäädännöllä tai muulla ohjeistuksella säädellystä toiminnasta eli etuuksista ja lakisääteisten palvelujen saantikriteereistä poikkeavia järjestelyjä. Erityisesti tämä koskee tulonsiirtoja mutta myös esimerkiksi työllistymisetuuksiin liittyviä määräaikoja tai ammatilliseen kuntoutukseen pääsyn kriteerejä. Projektien kehitettävän toiminnan alaksi jää näin lähinnä eri osapuolten yhteistyö, asiakasvuorovaikutuksen kehittäminen, erilaiset menetelmäkokeilut ja olemassa olevien palvelujen koordinoimien kysymykset.

Arviointitutkimukselta on kuitenkin etenkin politiikka- ja valtionhallintotasolta odotettu apua myös palvelujärjestelmän kansalliseen kehittämiseen ja uusien palvelujen luomiseen (esim. Iivari, Piirainen & Siltaniemi 2000; Iivari, Piirainen & Siltaniemi 2002). Arviointitutkimuksella on perinteisesti ollut läheiset yhteydet suunnitteluun, hallinnollisiin ratkaisuihin, ratkaisujen toimeenpanoon ja vaikutusten arviointiin. Kansainvälisesti on tehty isoja ponnisteluja sellaisten tekniikoiden kehittämiseksi, jotta voidaan arvioida hallinnollisia toimia (esim. laatujärjestelmien kehittäminen). Arviointitutkimusta on kehitetty täyttämään tätä tehtävää metodologisten valmiuksien ja käytössään olevien läheisten palveluverkostoyhteyksiensä vuoksi. Vaikka nämä pyrkimykset alkoivat naiveilla oletuksilla, jotka koskivat oh-

jelmien ja toimintojen vaikuttavuuden arviointitekniikoita, niistä on tullut sekä teknisesti että poliittisesti sofistikoituneempia.

Arviointitutkimus ei ole kuitenkaan osoittanut olevansa palvelujen suurten linjojen kehittämisen ihmelääke, sillä esimerkiksi arviointitutkimuksen valtamaassa Yhdysvalloissa tyytymättömyys julkisten organisaatioiden vaikuttavuuteen on kestopuheenaihe (esim. Scott 1992, 350). Suomalaistenkään kokemusten mukaan tutkijat eivät ole usein pystyneet antamaan vaikutusten ja kustannusten osalta sellaista tietoa, jota hallinto tarvitsisi (esim. Tuusa ym. 2014). Kunnollisten aineistojen puute ja suppeat tutkimustulokset aiheuttavat sen, että hallinto voi saada kaipaamiaan vastauksia vain hitaasti ja suurin kustannuksin. Tutkijoiden raportit eivät yleensäkään herätä sanottavaa kiinnostusta politiikan tekijöiden, virkamiesten eivätkä sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaisten keskuudessa. (Sipilä 2015, 190.)

Jorma Sipilä (2015, 189) on kysynyt, miksi intervention vaikuttavuudesta on niin vaikea saada varmaa tietoa? Hän mainitsee viisi syytä:

1. Ihmisten tekemien interventioiden sisällöllistä vaihtelua on mahdollista välttää, ja seuraukset ovat usein erilaisia eri osapopulaatioissa.
2. Vaikutukset (seuraukset) ilmenevät kohderyhmässä eriaikaisesti.
3. Erot kontekstissa ovat merkityksellisiä: interventioiden tulokset eivät voi olla samanlaisia, kun ongelmat, instituutiot, palvelut, ammattilaiset, ympäristöt ja näiden kaikkien väliset suhteet ovat erilaisia.
4. Monissa tutkimusasetelmissä on puutteita.
5. Hyötyjen laskemisen periaatteista ei ole syntynyt konsensusta.

Vaikka interventioiden vaikuttavuudesta on valtakunnallisessa mittakaavassa hyvin vaikea saada varmaa tietoa, yksi arvioinnin vahvistuva piirre on ollut sen suuntautuminen kohti panosten ja vaikuttavuuden suhdetta (kustannusvaikuttavuutta), sillä kansalaiset ja poliitikot vaativat vastinetta tehdyiltä investoinneilta (Vedung 2003, 21). Lisääntynyt kriisitietoisuus on myös merkinnyt sitä, että julkisen sektorin on saatava samoilla voimavaroilla entistä enemmän tuloksia tai saavutettava vähenevillä resursseilla samat tulokset kuin aiemmin (esim. Vedung 2003, 5). Tämä on perustellut kehittämistä tukevan arvioinnin lisäksi erityisesti tilivelvollisuusarvioinnin tarvetta ja sen läpimurtoa, jota ei kuitenkaan aina nähdä myönteisenä asiana hallinnollisten muutosten ja muunlaisten arvioinnin tarkoituksien toissijaiseen asemaan joutumisen vuoksi (Rajavaara 2006, 21).

Kehittämistarkoituksessa paikallisia pieniä muutoksia palvelujärjestelmään ja tapaan toimia voidaan saada suhteellisten pienin ponnistuksin, kun kehittämistä kaipaavat ongelmakodot ja kehittämisen tavoitteet on selkeästi määritelty. Arviointitutkimusta tarvitaan silloin, kun uutta toimintamallia pilotoidaan tai kun uuden toimintamallin odotettavissa olevia vaikutuksia arvioidaan.

Pienimuotoinen kehittämistoiminta ja paikalliset reformit esimerkkinä päihdepalvelut

Tutkijoiden ja käytännön työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus on yksi arviointitutkimuksen keskeinen teema-alue (Cheetham, Mullen, Soydan, Haluk & Tengvald 1998, 13). Kaikkein helpoiten se on toteutettavissa suhteellisen pienimuotoisessa kehittämistoiminnassa ja paikallisissa reformeissa. Kansainvälisesti tarkasteltuna arviointitutkimus on ollut melko vaatimatonta, jos mittapuuna pidetään systemaattisen kuvan saavuttamista palvelujen piirteistä ja määrästä paikallisella tasolla. (esim. Ruotsin tilanteesta Cheetham ym. 1998, 15.)

Yhtenä paikallisen kehittämisen esimerkkinä voidaan mainita päihdepalvelut. Pieksämäellä toimiva päihdetyön erityisosaaja Kehittämiskeskus Tyynele toteutti vuosina 2009–2012 Raha-automaattiyhdistyksen rahoittamana päihdetyön kehittämishankeen (KiipIt-projekti). Sen puitteissa kokeiltiin mallin ja tavoitteiden saavuttamisen arvioi Diakonia-ammattikorkeakoulun sosiaalitalouden tutkimus- ja kehittämispalvelut (Piirainen & Ketunen 2012). Puuttumatta tarkemmin vuorovaikutuksen sisältöön voidaan todeta, että kehitetyn mallin arviointi ei olisi ollut mahdollista ilman käytännön työntekijöiden ja arvioinnin toteuttajan yhteistyötä, arviointitapaa-misia ja vuorovaikutusta.

Projektissa kehitettiin kuntoutujan arkeen suuntautuvaa, jalkautuvaa, pitkäkestoista ja intensiivistä, kiinnipitävää toimintamallia, jolla pyrittiin ehkäisemään retkahduksia ja niiden seurauksia. Tavoitteena oli asiakkaiden kokonaiskuntoutumisen tukeminen toimeentulossa, asumisessa ja työssä niin, että itsenäinen toiminta mahdollistuu.

Arvioinnissa tarkasteltiin sekä sitä, saatiinko kehitettyä jalkautuva ja kiinnipitävä toimintamalli että sitä, millainen malli saatiin kehitettyä. Ensimmäisestä näkökulmasta arvioinnin kohteena olivat kehitettävän toimintamallin

toimintatavat ja organisoituminen osaksi paikallista päihdepalvelujärjestelmää. Jälkimmäinen liittyi asiakkaan päihdekuntoutumisprosessin onnistuneeseen tukemiseen ja motivoituneen prosessin ylläpitämiseen sekä päihdekuntoutujien tavoitteenasettelun ja tilanteen muutokseen. Myös asiakkaiden tavoitteen saavuttamisen edellytyksiin kiinnitettiin huomiota. Arviointi sijoittui realistisen arvioinnin viitekehykseen, ja arviointi toteutettiin siten, että arviointiprosessia ja tuloksia voitiin hyödyntää kehittämisen välineinä.

Tulosten perusteella kiinnipitävässä ja jakautuvassa toiminnassa asiakkaan kuntoutumisen tavoitteet määrittyivät usein erilaisiksi kuin siinä organisaatiossa (ns. lähettävä taho), josta asiakkaat on toimintaan ohjattu. Palveluihin ohjaava taho katsoo asiaa omasta näkökulmastaan, minkä jälkeen tavoitteet on realisoitava asiakkaan arkeen jalkauduttaessa. Asiakkaiden tilanteiden muutoksesta ei kuitenkaan suppean aineiston perusteella voitu sanoa paljoa. Monen kuntoutujan kohdalla onnistuttiin kuitenkin tukemaan motivoitunutta hoitoprosessia, vaikka myös epäonnistumisia oli. Arvioinnin näkökulmasta kuvan luominen onnistumista edesauttavista tekijöistä tuki toimintamallin rakentamista.

Toimintamallin osatekijöitä ja yhteisiä edellytyksiä onnistuneille kuntoutusprosesseille olivat

1. jalkautuva ja kiinnipitävä työote, jossa asiakas ei jää missään vaiheessa yksin ongelmiseen
2. asiakkaan koko sosiaalisen tilanteen, ei vain päihdeongelman, huomioiminen
3. vertaistuki ja sosiaalisten suhteiden laajentaminen
4. asiantuntijaverkoston ja asiakkaan keskinäinen luottamus, vuorovaikutus ja yhteistapaamiset
5. kuntoutujan oma tahto.

Hankkeen aikana kehitetty jalkautuva ja kiinnipitävä toimintamalli organisoitui osaksi alueellisia ja paikallisia päihdepalveluja, kun sen käyttönoton edellytyksiä kehitettiin projektin aikana. Projektin alkaessa jalkautuvan työotteen ajateltiin toimivan erityisesti nivelvaiheessa, jossa asiakas siirtyy laitokseen tai sieltä avohoitoon. Tällaisia asiakastapauksia oli kuitenkin vähän. Johtopäätöksenä oli, että jatkossa kiinnipitävää työtä ei tulisikaan nähdä vain avohoidon ja laitoshoidon siirtymävaiheena vaan vahvemmin asiakkaan toi-

pumisprosessin kautta, jossa ohjaaminen perinteisiin palveluihin (avo- tai laitoshoitoon) on yksi mahdollisuus. (Piirainen & Kettunen 2012, 2–3.)

Jalkautuvan ja kiinnipitävän työtavan myöhempi juurtuminen kokeilu- paikkakunnille (Pieksämäki, Varkaus, Juva, Joroinen, Heinävesi, Leppävirta ja Rantasalmi) on toteutunut eri tavoilla riippuen paikkakuntien tarpeista, resursseista ja toimintakulttuurista. Kuitenkaan kovin suuria eroja ei pienten ja suurempien paikkakuntien välillä ei ole. Useilla paikkakunnilla on toteutunut sekä jalkautuvaa ja kiinnipitävää työtä, ryhmätoimintoja sekä päihdetyön päiväkeskusten välistä yhteistyötä. Kun paikkakunnat ovat erilaisia sekä kooltaan että toimintatavoiltaan, ne ovat muokanneet työmallin sisältöjä vastaamaan omia tarpeitaan. Juurtumista on seurattu Tyynelän kehittämiskeskuksen toimesta, ja kehittämisen kohteena olleet asiat ovat edelleen ajankohtaisia. KiipIt-projektin päättymisen jälkeenkin kehittäminen jatkuu.

Päihdetyön päiväkeskuksissa on suunniteltu ja otettu käyttöön uusia ryhmätoimintoja, innostuttu toimimaan yhdessä ja rakentamaan erilaisia toimintasisältöjä. Projektin aikana toteutetut päiväkeskustyöntekijöiden vertaistuelliset tapaamiset eli niin sanottu päiväkeskusfoorumi on vakiintunut säännölliseksi toiminnaksi. Kokoontumisia on Kehittämiskeskus Tyynelän koordinoimana neljä kertaa vuodessa. Tapaamisissa päiväkeskusten työntekijät jakavat paikkakuntiansa kuulumisia, saavat vertaistukea ja ideoita omaan työhönsä sekä suunnittelevat ja toteuttavat yhdessä toimintaa. Keran vuodessa tapaamisissa ovat mukana myös päiväkeskusten asiakkaat. Lisäksi ryhmätoiminnot ovat vakiintuneet osaksi päiväkeskusten toimintoja osalla paikkakunnista.

Jalkautuvan ja kiinnipitävät työmallin vaikutukset on nähty merkityksellisenä paikkakuntien poliittis-hallinnollisesta näkökulmasta. Luottamus suotuisiin vaikutuksiin on näkynyt kahden kunnan päihdetyön resurssien lisäämisenä. Toimintatapojen muutos näkyy muun muassa jalkautuvan ja kiinnipitävän työmallin sisällyttämisenä päiväkeskuksen työntekijän työhön. Yhdellä paikkakunnalla jalkautuvan ja kiinnipitävän työmallin kokemuksia ja tuloksia on hyödynnetty muutoksessa, jossa asumispalveluyksikön toiminta on muutettu jalkautuvan työn yksiköksi.

Projektin aikana havaittiin, että lastensuojeluun on tarve kehittää päihdettä käyttäviin isiin kohdentuva työmalli. Mallin kehittäminen on edennyt suunnitelmasta uudeksi hankkeeksi eri toimijoiden kanssa (Erityisesti isä -projekti 2013–2016). Hankkeessa lisätään ja vahvistetaan päihdettä käyttävien

isien osallisuutta vanhemmuuteen ja isyyteen erilaisissa vanhemmuuden tilanteissa ja perhemuodoissa.

Tietoisuutta KiipIt-projektin toimintamallista on edistetty projektin päättymisen jälkeen sekä alueellisesti että valtakunnallisesti (mm. Sosiaalialan asiantuntijapäivät keväällä 2013, artikkelit eri julkaisuissa, projektin ryhmätoimintojen kuvauksen hyödyntäminen valtakunnallisessa järjestöläh- töisessä päihdealan verkostossa, Pake).

Edellä mainittu kehittämishankekin voidaan asettaa hyvinvointivaltion kriisiä koskevan keskustelun kontekstiin. Paikallisesti Pieksämäen seudul- lakin huoltolatyypinen toiminta oli ajautunut kriisiin muutama vuosi ai- kaisemmin ja tavoiteltuja vaikutuksia oli haettava muilla keinoin. Tulot pie- nenivät, kun kunnat ostivat vähemmän ei-julkista huoltolapalvelua kuin ai- emmin. Kun asiakkaita oli vähemmän kuin aiemmin, palveluilta hävisi niil- le asetettujen tehtävien hoito. Palvelujen legitimitetti oli joutunut kyseen- alaiseksi. Tehokkuutta alettiin hakea myös sellaisilla keinoilla, joissa työn- tekijät liikkuvat asiakkaiden luo, eikä yksinomaan panostamalla kiinteisiin toimipistekohtaisiin puitteisiin, joissa asiakkaiden palvelu tapahtuu.

Kriisitilanteessa kuntien kiristynyt taloustilanne sekä asiakaskunnan muut- tuneet tarpeet johtivat siis päihdehuollon palveluiden uudelleen organisoin- tiin. Perinteisten alkoholin käyttäjien määrä väheni palveluissa huumeiden käyttäjien ja sekakäyttäjien lisääntyessä. Kunnat alkoivat kehittää avohuollon palveluitaan, joilla pystyttiin osittain korvaamaan kuntoutuslaitosten palve- luita. Paikallisen (ei-julkisen sektorin) tuottaman huoltolatyypisen toimin- nan tilanteen kiristyminen 2000-luvun alkuvuosikymmenenä oli hyvin sa- mankaltainen kuin aiemman taantumana aikana: maksusitoumusten määrä väheni, kuntoutusjaksojen pituus lyheni ja kuntoutuksen käyttöaste romahti, kun kuntien taloustilanteet heikkenivät. Myös yleinen asenne laitoshoi- toa kohtaan muuttui. Valtakunnallisena suuntauksena perinteinen päihdetyö muuttui enemmän työllisyys- ja asuntopolitiikan suuntaan. (Koskela 2015).

Valtakunnallisesti asiakasmäärissä ei kuitenkaan ole tapahtunut merkittä- vää notkahdusta. Tosin päihde-ehtoisten erityispalveluiden määrät ovat vii- me vuosina vähentyneet, ja siirtymä esimerkiksi kuntouttavista laitosten- sista palveluista asumispalveluiden suuntaan on nähtävissä. A-klinikoiden ja nuorisoasemien asiakasmäärät ovat vähentyneet vuodesta 2008 lähtien. Päih- de-ehtoisen sairaalahoidon asiakasmäärät ovat olleet hieman laskussa tämän vuosikymmenen alusta, katkaisu- ja kuntoutuslaitosten asiakasmäärä väheni

hieman jo viime vuosikymmenen puolella. Terveysneuvontapisteiden asiakkaiden määrä nousi 2000-luvulla vuoteen 2010 asti, jonka jälkeen asiakasmäärät ovat selvästi laskeneet. (Päihdetilastollinen vuosikirja 2014, 37–38.)

Johtopäätökset

Suomalaisen sosiaali- ja terveystalvvelujärjestelmän kustannuksiin, tehokkuuteen ja legitimiteettiin liittyvät pulmat ovat sekä valtakunnan ja järjestelmätasoisia että erityisesti alueellisia ja paikallisia. Keskeisenä pulmana on ollut, että käytännön työntekijät eivät käytä tai heillä ei ole käytettävissä palvelujen kehittämisen kannalta olennaista tietoa, kuten asiakastason vaikutuksia koskevaa tietoa. Palveluiden kehittämisen näkökulmasta arviointitutkimuksella, palveluiden asiakastason vaikutusten tutkimuksella ja näyttöön perustuvien toimintakäytäntöjen edistämällä voisi olla nykyistä enemmän annettavaa suomalaisille sosiaalipalveluille. Tällainen orientaatio muuttaisi myös vallitsevia käytäntöjä tavoiteperusteisemmiksi ja lisäisi asiakkaiden edellytyksiä ennakoida, mitä palvelun lopputuloksena on yksittäisen asiakkaan tilanteessa lupa odottaa.

Kokonaisuutena suomalainen järjestelmä on kuitenkin toiminut verraten hyvin, mutta ongelmakohdat ovat tiedossa: vastuut ja tekijät ovat hajallaan; työntekijöitä ei ole läsnä antamassa konkreettista apua; laadukkaaseen työhön, jossa vaikutuksia voitaisiin arvioida, ei ole aikaa; enenevästi aikaa tuhataan tehottomaan kontrolliin; varhaisella puuttumisella on luotu niin suuret asiakasmassat, ettei niiden kanssa ehditä työskennellä ja osa käytännöistä voi olla jopa vahingollisia (Sipilä 2015, 190; Malmberg-Heimonen 2005). Kaikki edellä mainittu synnyttää ylimääräisiä kustannuksia, tehottomuutta ja nakertaa sosiaali- ja terveystalvvelujen legitimiteettiä. Kun palvelu- ja tulonsiirtojärjestelmiä uudistetaan ja toimeenpannaan, uudistusten hyötyjä ja vaikutuksia tulisi selvittää kansallisilla arviointitutkimuksilla.

Paikallisella tasolla arviointitutkimuksen mahdollisuudet liittyvät suhteellisen pienimuotoiseen kehittämiseen, jossa uusia toimintamalleja tai toisin tekemisen tapoja pilotoidaan ja pilottien saavutuksia arvioidaan. Usein haasteena on, ettei arvioinnille varata riittävästi resursseja. Erilaisten arviointihankkeiden avulla on kuitenkin voitu dokumentoida ja arvioida käytäntöjä, jotka ovat olleet myös tietyin edellytyksin siirrettävissä. Tässä artikkelissa esimerkkinä käytettiin muutamalla itäsuomalaisella paikkakunnalla to-

teutettua ja myöhemmin Talentia Hyvä käytäntö -palkinnon saanutta KiipIt-projektia. Verraten harvinaisia ovat olleet sellaiset valtakunnalliset, usean paikkakunnan kehittämishankkeet, joihin olisi varattu myös mahdollisuuksia kunnollisen arvioinnin tekemiseen ja sitä kautta parannettu niiden siirrettävyyttä ja käyttöönoton edellytyksiä valtakunnallisesti.

LÄHTEET

- Cheetham, Juliet; Mullen, Edward J.; Soydan, Haluk & Tengvald, Karin 1998. Evaluation as a Tool in the Development of Social Work Discourse. National Diversity or Shared Preoccupations? Reflections From a Conference. *Evaluation* 4 (1), 9–24. Viitattu 21.4.2015. http://www.stes-apes.med.ulg.ac.be/Documents_electroniques/EVA/EVA-GEN/ELE%20EVA-GEN%207442.pdf.
- Dunleavy, Patrick 1991. *Democracy, Bureaucracy & Public Choice*. Economic Explanations in Policitical Science. New York, London, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore: Harvester Wheatsheaf.
- Forma, Pauli 1999. Interests, institutions and the welfare state. Studies on public opinion towards the welfare state. Research report 102. Helsinki: Stakes.
- Hänninen, Sakari 2011. Kansalaisyhteiskunta ja populismin poliittinen logiikka. *Kansalaisyhteiskunta* 2, 146–173. Viitattu 20.4.2015. http://files.kotisivukone.com/kyts.kotisivukone.com/KY-lehti/2011-2/ky2011-2_artikkelihanninen.pdf.
- Iivari, Juhani; Piirainen, Keijo & Siltaniemi, Aki 2000. Sosiaalinen luototus – toteutus ja ratkaisut. Sosiaalisen luototuksen evaluaatiotutkimuksen raportti I. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskusraportteja 258. Helsinki: Stakes.
- Iivari, Juhani; Piirainen, Keijo & Siltaniemi, Aki 2002. Sosiaalinen luototus – vaikuttavuus- ja kokonaisarviointi. Sosiaalisen luototuksen evaluaatiotutkimuksen raportti II. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskusraportteja 259. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus.
- Julkunen, Raija 1992. Hyvinvointivaltio käännekohdassa. Tampere: Vastapaino.
- Järvikoski, Aila; Härkäpää, Kristiina & Gould, Raija 2012. Johdanto. Teoksessa Raija Gould, Kristiina Härkäpää & Aila Järvikoski (toim.) *Toimiiko työeläkekuntoutus? Eläketurvakeskuksen tutkimuksia* 01. Helsinki: Eläketurvakeskus, 13–24. Viitattu 27.3.2015. http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimusjulkaisut/tutkimukset/toimiiko_tyolakekuntoutus_7.pdf.
- Kallio, Johanna 2010. Hyvinvointipalvelujärjestelmän muutos ja suomalaisten mielipiteet 1996–2006. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuksia 108. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- Kallio, Johanna 2008. Yksityisten lääkäripalvelujen käyttö ja ideologiset tekijät. *Yhteiskuntapolitiikka* 73 (5), 477–493.
- Kiander, Jaakko 2015. Kadonnutta hyvinvointivaltiota etsimässä: katsaus ajankohtaiseen keskusteluun hyvinvointivaltiosta ja talouspolitiikasta. Työväentutkimuksen vuosikirja 2015. Helsinki: Työväenperinne – Arbetartradotion ry., 44–47.
- Kiander, Jaakko 2010. Julkisen talouden kestävyys – Onko meillä vielä varaa hyvinvointivaltioon? Teoksessa Juho Saari (toim.) *Tulevaisuuden voittajat – Hyvinvointivaltion mahdollisuudet Suomessa*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 5, 139–156. Viitattu 20.4.2015 <http://web.eduskunta.fi/dman/Document.phx?documentId=fy27210090453064>.
- Kiander, Jaakko 2009. Ikääntyminen, julkisen talouden menopaineet ja hyvinvointivaltion poliittinen kestävyys. Teoksessa Marja Vaarama (toim.) *Ikääntyminen riskinä ja mahdollisuutena. Poliittisen kestävyuden alaryhmän raportti*. Valtioneuvoston kanslian raportteja 3. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia, 97–117. Viitattu 20.4.2015. <http://vnk>.

- f/documents/10616/622958/R0309_Ik%C3%A4%C3%A4ntyminen+riskin%C3%A4+ja+mahdollisuutena.pdf/365c507f-6983-48b0-9110-500d6a0b2453?version=1.0.
- King, Aleksander & Schneider, Bertrand 1991. Ihmiskunnan vallankumous. Rooman klubin työvaliokunnan raportti. Helsinki: WSOY.
- Koskela, Jyrki 2015. Tyynelän Kuntoutuskeskuksen pitkäaikaisen johtajan suullinen tiedonanto Kirsi Eskolalle, marraskuu 2015.
- Kröger, Teppo 2014. Yli-ikäinen sosiaalihuolto. Teoksessa Riitta Haverinen, Marjo Kuronen & Tarja Pösö (toim.) Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Tampere: Vastapaino, 25–41.
- Kuusi, Pekka 1963. 60-luvun sosiaalipolitiikka. Helsinki: WSOY.
- LeGrand, Julian 2007. *The Other Invisible Hand. Delivering Public Services through Choice and Competition*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Lindh, Jari & Suikkanen, Asko 2012. Kuntoutuksen tulevaisuudennäkymiä. *Kuntoutus* 2, 50–57.
- Malmberg-Heimonen, Ira 2005. Public welfare policies and private responses. *Studies on European labour market policies in transition. People and Work, Research Reports 68*. Väitöskirja. Helsinki: Finnish Institution of Occupational Health.
- OECD 2010. *Sickness, disability and work. Breaking the barriers. A synthesis of findings across OECD countries*. Viitattu 25.3.2015. http://ec.europa.eu/health/mental_health/eu_compass/reports_studies/disability_synthesis_2010_en.pdf
- OECD 2008. *Sickness, disability and work. Breaking the barriers. Vol. 3: Denmark, Finland, Ireland and the Netherlands*. Paris: OECD. Viitattu 25.3.2015. http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/sickness-disability-and-work-breaking-the-barriers-vol-3_9789264049826-en#page14
- Paronen, Samuli 1990. *Maailma on sana*. Helsinki: Otava.
- Piirainen, Keijo & Kettunen, Aija 2012. *KiipIt*-projektin ulkoinen arviointi 2012. Jalkautuva ja kiinnipitävä toimintamalli ja sen edellytykset. *Painamaton*.
- Piirainen, Keijo & Kettunen, Aija 2015. *Arviointitutkimus ja kehittävä arviointi ammattikorkeakoulussa*. Teoksessa Raili Gothóni; Susanna Hyväri; Marjo Kolkka ja Päivi Vuokila-Oikkonen (toim.) *Osallisuutta, oppimista ja arviointia. Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 2015*. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja, B Raportteja 60. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu, 263–272.
- Päihdeilastollinen vuosikirja 2014. Alkoholi ja huumeet. Suomen virallinen tilasto. Sosiaaliturva 2014*. Helsinki: Terveystieteen ja hyvinvoinnin laitos.
- Rajavaara, Marketta 2006. *Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 69*. Helsinki: Kelan tutkimusosasto. Viitattu 20.4.2015. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10250/7894/Katsauksia69netti.pdf?sequence>.
- Rajavaara, Marketta & Lehto, Juhani 2013. *Kuntoutusjärjestelmä tutkimuksen kohteena. Kuntoutusjärjestelmä vai epäjärjestelmä?* Teoksessa Ulla Ashorn, Ilona Autti-Rämö, Juhani Lehto, & Marketta Rajavaara (toim.) *Kuntoutus muuttuu – entä kuntoutusjärjestelmä?* Helsinki: Kelan tutkimusosasto, 6–16. Viitattu 25.3.2015. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/42325/Kuntoutuskirja.pdf?sequence=1>.
- Rannisto, Pasi-Heikki 2006. *Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina*. *Acta Universitatis Tamperensis* 172. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhteis-

- kuntatieteiden laitos. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 20.4.2015. <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67477/951-44-6275-0.pdf?sequence=1>.
- Raunio, Kyösti 2011. Sosiaalityön etiikka näyttöön perustuvan käytännön haasteena. Teoksessa Aini Pehkonen & Marja Väänänen-Fomin (toim.) *Sosiaalityön arvot ja etiikka*. Jyväskylä: PS-kustannus, 117–138.
- Scott, W. Richard 1992. *Organizations. Rational, natural, and open systems*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Selkälä, Arto 2013. Kansalaisuuden hallinta suomalaisessa sosiaali- ja terveystieteissä. *Acta Electronica Universitatis Lapponiensis* 113. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Viitattu 20.4.2015. http://lappi32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/61775/Selk%C3%A4l%C3%A4_actaE_113.pdfA.pdf?sequence=4.
- Sheldon, Brian & Schilvers, Rupatharshini. 2000. *Evidence Based Social Care: A Study of Prospects and Problems*. Dorset: Russel House.
- Sipilä, Jorma 2015. Vaikeampaa kuin luulisi. *Yhteiskuntapolitiikka* 80 (2), 189–190.
- Suikkanen, Asko & Lindh, Jari 2007. Rehabsaurus – lajinsa viimeinen. Keskustelun avauksia kuntoutuksen tulevaisuuteen. *Kuntoutus* 2, 4–8.
- Tuusa, Matti; Pitkänen, Sari; Shemeikka, Riikka; Korkeamäki, Johanna; Harju, Henna; Saares, Aurora; Pulliainen, Marjo; Kettunen, Aija & Piirainen, Keijo 2014. Yhdessä tekeminen tuottaa tuloksia – nuorisotakuun tutkimuksellisen tuen loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 15. Helsinki: Edita Publishing.
- Vaarama, Marja & Moisio, Pasi 2009. Hyvinvointivaltiomallin legitimitetti. Teoksessa Marja Vaarama (toim.) *Ikääntyminen riskinä ja mahdollisuutena. Poliittisen kestävyysalaryhmän raportti. Valtioneuvoston kanslian raportteja 3*. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia, 20–29. Viitattu 20.4.2015. http://vnk.fi/documents/10616/622958/R0309_Ik%C3%A4%C3%A4ntyminen+riskin%C3%A4+ja+mahdollisuutena.pdf/365c507f-6983-48b0-9110-500d6a0b2453?version=1.0.
- Vedung, Evert 2003. Arviointialto ja sen liikkeelle panevat voimat. *Stakes. FinSoc Työpäpöytä* 2/2003. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus. Viitattu 20.4.2015 http://julkari.fi/bitstream/handle/10024/75427/tp2_03.pdf?sequence=1

Anne Kokkonen, Tiina Oikarinen & Aija Kettunen

HELPPOLUKUISEN KYSELYN TOIMIVUUS KEHITYSVAMMAISTEN ASUMISPALVELUJEN ELÄMÄNLAATUVAIKUTUSTEN MITTAAMISESSA

Tiivistelmä

Arjessa selviytymiseen tarvitaan tukea ja apua, kun toimintakyky on alentunut esimerkiksi kehitysvamman vuoksi. Tällöin palvelun tavoitteena on mahdollisimman hyvä elämänlaatu ja hyvinvointi toimintakyvyn puutteista huolimatta. Kehitysvammaisille tukea ja apua tarjotaan esimerkiksi asumispalveluna, joka kuuluu sosiaalipalveluihin. Sosiaalipalvelujen tavoiteltuja elämänlaatuvaikutuksia on syytä arvioida, jotta tiedetään, mitä käytetyillä voimavaroilla saadaan aikaan. Arviointi mahdollistaa myös palvelujen kehittämisen entistä vaikuttavammiksi ja asiakaslähtöisemmiksi. Sosiaalipalvelujen hyvinvointivaikutusten arviointiin asiakkaan näkökulmasta on Iso-Britanniassa, Kentin yliopistossa kehitetty mittari (ASCOT). Helposti luettava kuvitettu version ASCOT-mittarista käännettiin suomen kielelle ja sen toimivuutta testattiin Kainuussa kehitysvammaisten asumispalveluissa. Testattu versio soveltuu melko hyvin lukutaitoisten kehitysvammaisten elämänlaadun mittaamiseen. Helposti luettava ASCOT-mittari toimii myös muiden selkeästä esitystavasta hyötyvien ryhmien, esimerkiksi maahanmuuttajien ja muistihäiriöistä kärsivien vanhusten elämänlaadun arvioinnissa. ASCOT-vastausten perusteella voi tunnistaa tilanteita, joissa palvelu ei tue elämänlaatua tyydyttävällä tai parhaalla mahdollisella tavalla. Helposti luettava elämänlaatuvaikutuksia mittaava kysely on tarpeellinen, koska sen avulla myös kehitysvammaiset asiakkaat saavat itse ilmaista oman mielipiteensä palveluiden käyttäjinä.

Johdanto

Miksi pitäisi kysyä kehitysvammaisten mielipidettä saamastaan palvelusta? Näin olisi kysytty vielä kaksikymmentä vuotta sitten. Suhtautuminen sekä asiakkaisiin yleensä että myös kehitysvammaisiin asiakkaisiin on muuttunut, ja nykyisin me kysymme, miksi emme selvittäisi, kuinka kehitysvammaiset kokevat saamansa palvelut. Kehitysvammaisten asumispalvelujen vaikuttavuuden arviointimittareita ei ole juurikaan ollut käytettävissä. Puutteeseen on vastattu Iso-Britanniassa Kentin yliopistosta, jossa on kehitetty myös kehitysvammaisille soveltuva ASCOT-mittari (Adult Social Care Outcomes Toolkit). ASCOT herättää mielenkiinnon tuoreudellaan ja laajalla sovellettavuudellaan.

Kehitysvammaisten palveluiden arviointi on ajankohtaista, koska laki kehitysvammaisten erityishuollosta ja vammaispalvelulaki ovat yhdistymässä, ja lainsäädännössä korostetaan muun muassa kehitysvammaisten itsemääräämisoikeutta. Useat asumispalveluissa tällä hetkellä käytettävät mittarit on kehitetty terveydenhuollossa. Tällöin niiden painopiste on muualla kuin ihmisen arkisessa selviytymisessä ja sosiaalisten tarpeitten huomioon ottamisessa, jotka kuitenkin ovat keskeisiä asumispalveluissa.

Elämänlaatukysely ASCOT on edelleen kehittyvä sosiaalipalvelujen vaikutusten arviointiin suunniteltu mittari. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen ja Diakonia-ammattikorkeakoulun tutkijat ovat kääntäneet versioita ASCOTista suomen kielelle sekä testanneet käännöksiä. (Pulliainen, Kettunen & Linnosmaa 2012.)

Artikkelissa esittelemme Kentin yliopiston kehittämän kuvitetun helpolukuisen kyselylomakkeen testausta, joka Anne Kokkonen ja Tiina Oikarinen toteuttivat opinnäytetyönään vuonna 2015 Aija Kettusen toimiesä asiantuntijaohjaajana. Kysely käännettiin suomen kielelle ja kyselyn toimivuutta testattiin kehitysvammaisten aikuisten käytössä. Testauksessa tarkasteltiin myös sitä, miten kuvat kohtaavat lomakkeella esitetyt kysymykset ja miten lomakkeen täyttäminen onnistuu itsenäisesti.

ASCOT elämänlaadun mittarina

Suomessa julkisten palveluiden vaatimukset vaikuttavuuden arviointiin kasvoivat 1980-luvun lopusta lähtien. Hyvinvointivaltiokäsitteen laajentuessa

kansalaisten näkökulma nousi esiin yhdessä hallinnon palvelukyky- ja joustavuusongelmien kanssa. (Rajavaara 2006.) Julkisen talouden tiukentumisessa kunnat tavoittelevat yhä tehokkaampaa palvelutuotantoa. Myös voimavarojen tehokkaan kohdentamisen vuoksi on tärkeää huomioida palvelujen vaikuttavuus. Terveysthuollossa on kehitetty hoidon vaikuttavuutta kuvaavia elämänlaatumittareita, mutta ne eivät sovellu sellaisenaan sosiaalipalvelujen tai pitkäaikaisen hoivan vaikutuksen ja vaikuttavuuden arviointiin.

Vaikuttavuuden arviointiin on useita erilaisia lähestymistapoja ja näkökulmia. Yksi lähestymistapa on pyrkiä arvioimaan, saavutetaanko palvelulla tai toiminnalla niitä hyvinvointivaikutuksia, joita tavoitteeksi on asetettu. (Rajavaara 2006.) Esimerkiksi kehitysvammaisille suunnattujen palvelujen tavoitteena on luoda edellytyksiä hyvinvoinnille ja elämänlaadulle kehitysvamman mukanaan tuomasta toimintakyvyn alenemisesta huolimatta.

Henkilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ajatellaan yleensä sisältyvän kolme eri elämänlaadun ulottuvuutta: terveys, materiaallinen hyvinvointi ja koettu hyvinvointi. Ihmissuhteet, omanarvontunto ja yksilön odotukset hyvästä elämästä muovaavat henkilön elämänlaatua. Toimintakyky, turvallisuus, asuminen sekä muu toiminta- ja elinympäristö ovat keskeisiä hyvinvoinnin kannalta. Hyvinvointi kehittyy ihmisen itsensä ja hänen läheistensä mielekkästä toiminnasta arjessa. Hyvinvointiin voidaan vaikuttaa palveluilla. (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2015.)

Vaarama ja kumppanit (2010) esittävät elämänlaadun keskeisiksi alueiksi fyysisen, aineellisen, sosiaalisen ja emotionaalisen hyvinvoinnin. Yksilön arvio elämänlaadusta muodostuu hänen omien elinolojensa ja subjektiivisen arvion yhdistelmästä. Samat kirjoittajat luettelevat ”elämän neljä laatua”, jotka ovat elinolojen laatu, sisäisten voimavarojen laatu, elämän merkityksellisyys sekä tunne hyödyksi olemisesta. Käsitteitä elämänlaatu, tyytyväisyys elämään ja hyvinvoinnin kokeminen käytetään toistensa synonyymeina. Elämänlaatukäsitettä käytetään yleisesti subjektiivisesta hyvinvoinnista erityisesti terveydenhuollon vaikuttavuus- ja väestötutkimuksissa. (Vaarama, Siljander, Luoma & Meriläinen, 2010.) Henkilön hyvinvoinnin kannalta on merkittävää ja motivoivaa, että hän voi itse vaikuttaa omaan elämäänsä liittyviin asioihin. Omiin vaikutusmahdollisuuksiin uskomisen ja oma toiminta lisäävät henkilön hyvinvointia. (Verner 2014.) Asiakkaan kuuleminen ja mielipiteen huomioiminen sekä itsemääräämisoikeus ovat asiak-

kaan lakisääteisiä oikeuksia (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000).

Aikuisten sosiaalipalvelujen vaikutusmittari ASCOT on kehitetty mittaamaan sosiaalipalvelujen käyttäjien elämänlaatua ja palvelujen vaikuttavuutta tilanteissa, joissa palvelun tarkoituksena on tukea ja auttaa arkipäiväisiä toimista selviytymistä. Se ei pyri mittaamaan terveyteen välittömästi liittyvää elämänlaatua tai muutoksia toimintakyvyssä tai terveydessä. (Netten ym. 2011.)

ASCOT arvioi kahdeksaa elämänlaadun osa-aluetta, jotka on useissa tutkimuksissa todettu perusasioiksi aikuisten elämässä ja siksi myös keskeisiksi pitkäaikaisen hoivan elämänlaatuvaikutuksen näkökulmasta. (Pulliainen, Kettunen & Linnosmaa, 2012.) Elämänlaadun kannalta merkityksellistä on, (1) voiko henkilö vaikuttaa päivittäisiin itseään koskeviin päätöksiin sekä (2) onko olo puhdas ja mukava siten, että saa esimerkiksi käyttää mieleistä vaatetusta. (3) Kodin siisteydessä ja viihtyisyydessä on kyse kodikkuudesta eli onko koti niin siisti ja siten sisustettu kuin henkilö haluaa. (4) Ruokaa ja juomaa käsittelevässä osa-alueessa elämänlaatua on monipuolinen ja riittävä henkilökohtaisten ja kulttuuristen mieltymysten mukainen ravinto. Tärkeää on, (5) tuntee henkilö olonsa turvalliseksi omassa elinympäristössään sekä sisällä että ulkona. (6) Sosiaalinen osallistuminen ja osallisuus tarkoittaa mahdollisuutta tavata niitä ihmisiä, joista pitää. Elämänlaatuun vaikuttaa myös (7) mahdollisuus mielekkääseen tekemiseen. Edellisten lisäksi tärkeää on henkilön (8) kokemus siitä, miten häntä kohdellaan, ja onko kohtelu arvostavaa.

Taustalla on ajatus siitä, että elämänlaatu liittyy ensisijaisesti mahdollisuuteen tehdä asioita, joita itse pitää tärkeinä (Sen 1993), mikä näkyy kysymysten muotoilussa. Tärkeää on myös se, että edellä luetellut elämänlaadun osa-alueet ovat sellaisia, joihin tuella ja avulla – sosiaalipalvelulla – voidaan vaikuttaa.

Elämänlaadun osa-alueita koskevia vastauksia voi tarkastella erillisinä tai yhdistettynä lukuarvona. Yhdeksi lukuarvoksi yhdistämisessä jokainen osa-alue saa painoarvon, joka tällä hetkellä perustuu englantilaisten aikuisten arvostuksiin (Netten ym. 2012, IX, 3). Suomalaisten arvostuksia koskeva tutkimus on parhaillaan alkamassa.

Tällä hetkellä ASCOT-mittarista on olemassa seitsemän eri tilanteisiin tarkoitettua versiota ja yhteensä yhdeksän kysely-, haastattelu- tai havain-

nointilomaketta. Lomakkeista kolme on suunniteltu mittaamaan elämänlaadun lisäystä, jota palvelulla saadaan aikaan, eli varsinaista vaikuttavuutta. Virallisia, kaksisuuntaista käännöstekniikkaa käyttäen tehtyjä suomennoksia on tällä hetkellä kolmesta lomakkeesta, ja niiden toimivuutta on testattu. (University of Kent. Personal Social Services Research Unit i.a.; Pulliainen, Kettunen & Linnosmaa 2012.) Niin sanottuja epävirallisia käännöksiä on kaksi, josta toinen on tässä työssä testattu helposti luettava kyselylomake, jonka koekäyttö tapahtui ensimmäistä kertaa Suomessa tässä artikkelissa kuvattavan opinnäytetyön yhteydessä. Helposti luettavassa versiossa jokaisesta kahdeksasta teemasta on oma kuvitettu sivu, jossa kysymykset on ilmaistu yksinkertaisesti, lyhyesti ja vastaajan omaa kokemusta painottaen. Myös helposti luettavassa versiossa käytetään vastaajan omaa arvostusta kuvaavaa muotoilua, esimerkiksi ”Minä voin tehdä valintoja niin paljon kuin haluan”.

ASCOT-mittaria on Isossa Britanniassa käytetty eniten vanhuspalvelujen arvioinnissa sekä vammaisten ja kehitysvammaisten palveluissa. ASCOT-mittarin elämänlaadun osa-alueet sisältyvät myös sosiaalipalvelujen käyttäjille Englannissa vuosittain lähetettävään kyselyyn, jota paikallishallinnon toivotaan käyttävän sosiaalipalvelujen valvonnan ja kehittämisen välineenä (Health & Social Care Information Centre 2015). Kyselyn tuloksia käytetään kansallisessa sosiaalipalvelujen tuloksellisuuden arvioinnissa (Department of Health 2014). ASCOT-mittarin tekijänoikeudet omistaa Kentin yliopisto, ja lisensointiprosessi on tätä kirjoitettaessa meneillään. ASCOT-kotisivulta (<http://www.pssru.ac.uk/ascot/finnish/>) löytyvät suomenkieliset lomakkeet ovat tällä hetkellä maksutta käytettävissä ei-kaupallisiin tarkoituksiin. Käytöstä on informoitava Kentin yliopistoa kotisivulla olevien ohjeiden mukaisesti (University of Kent. Personal Social Services Research Unit i.a.).

Kehitysvammaisten asumispalvelut ja niiden vaikuttavuus

Kehitysvammaan liittyy toimintakyvyn alenemista, ja kehitysvammaiset tarvitsevat tukea ja apua tavanomaisissa arjen askareissa riippuen vammaisuuden asteesta ja luonteesta. Tavoite on elämänlaatu ja hyvinvointi alentuneesta toimintakyvystä huolimatta. Mikäli kehitysvammaisen tarvitsee tukea tai apua itsenäiseen asumiseen, hän voi saada asumispalvelua, joka järjestetään kunnallisena sosiaalipalveluna. Tehostetussa asumispalvelussa tar-

jotaan ympärivuorokautisia hoidon ja huolenpidon palveluja. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.)

Kehitysvammaisten palveluissa pyritään poistamaan osallistumista ja toimintamahdollisuuksia rajoittavia haittoja sekä edistämään ja seuraamaan henkilön elinoloja (Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista 380/1987). Myös aikuisuuden tukeminen on tärkeää, joka tarkoittaa että kehitysvammaista kunnioitetaan aikuisena ja tasavertaisena yhteisön jäsenenä. Aikuisuuteen liittyy itsenäisyys ja riippumattomuus, mutta kehitysvammaisen voi tarvita apua läpi elämän. Tästä johtuen tasapainon löytäminen avusta riippuvuuden ja mahdollisimman suuren itsenäisyyden välille on tärkeää. (Matero 2004, 196.)

Kehitysvamma- ja vammaispalvelulakiuudistus on valmisteilla eduskunnassa. Nyt voimassa olevat kaksi lakia ovat epäyhtenäiset sekä osittain vanhentuneet ja siten niitä on vaikea soveltaa asiakastilanteisiin. Uuden valmistelussa olevan lain tavoitteena on taata välttämättömien ja omien tarpeiden mukainen palveluiden saanti eri tavoin vammaisille henkilöille. Uuden lain odotetaan lisäävän asiakkaiden yhdenvertaisuutta ja selkeyttävän palveluja. (Huhta, 2015.) Lain on tarkoitus tulla voimaan vuonna 2017.

Testatun elämänlaatua mittaavan kyselyn eri osa-alueet korostavat ja tukevat kehitysvammaisille tärkeiden ihmisoikeuksien toteutumista, joihin kuuluvat yhdenvertaisuus, osallisuus, syrjimättömyys ja itsemääräämisoikeus. (Verner 2006). Osallisuus itseä koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon vaatii tukea toteutuakseen. Omien mielipiteiden ilmaisemiseen kehitysvammaisen henkilö tarvitsee rohkaisua ja kannustusta. Kehitysvammaisten kanssa toimivien henkilöiden tuki on tärkeää oman elämän suunnittelussa. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake toteuttaa sosiaalihuollon asiakkaan oikeuksiin liittyvää lakia konkreettisesti.

Toisaalta on tiedostettava, että monilla kehitysvammaisilla henkilöillä on vaikeuksia kommunikoinnissa ja oman mielipiteen ilmaisemisessa. (Kehitysvammaisten tukiliitto 2011.) Kehitysvammaisen kohtaamisessa on hyvä käyttää selkokielen periaatteita. Puhussa artikuloidaan selvästi, rauhallisesti, käytetään tuttua puhekieltä ja lyhyitä sanoja ja lauseita sekä tauotetaan puhetta. (Papunet i.a.) Vuorovaikutus on parhaimmillaan dialogi, ja sen tarve on yksilöllinen. Näin ollen ammattilaisen on tarpeellista tunnistaa vuorovaikutuksen eri tasot. (Raatikainen 2012, 107.) Kysely oli laadit-

tu helposti luettavaksi ja kuvilla pyrittiin helpottamaan ymmärtämistä, jota myös testattiin.

Helppolukuinen ASCOT-elämänlaatukysely ja se testaus

Strukturoitu kysely koostuu kahdeksasta aiemmin mainitusta elämänlaadun osa-alueesta. Jokaista osa-aluetta koskeva sivu rakentuu kolmesta elementistä. Sivun ylälaidassa on kahdesta kolmeen aihetta havainnollistavaa mustavalkoista ääriiviipiirrosta. Piirrosten alla on sanallinen kuvaus. Tätä seuraa varsinainen kysymys sekä neljä vastausvaihtoehtoa, joita havainnollistetaan hymiöillä.

Alkuperäinen englanninkielinen kysely (Turnpenny ym. 2015) käännettiin suomen kielelle hyödyntäen jo aiempia kaksisuuntaisella käännostekniikalla suomennettuja ASCOT lomakkeita. Työkokemus kehitysvammaisten parissa, auttoi ymmärtämään, miten kysymykset tulee muotoilla, ettei vastaajaa johdatella. Tavoitteena oli tehdä selkeät ja helposti ymmärrettävät käännökset, jotka olisivat kuitenkin uskollisia alkuperäiselle englanninkieliselle kyselylle. Diakonia- ammattikorkeakoulun ASCOT-tiimin jäsenet Marjo Pulliainen, Marina Steffansson ja Aija Kettunen auttoivat kommentoimalla käännostä. Käännettyä ja testattua versiota ei kuitenkaan voi julkaista, koska se ei ole virallinen suomennos.

Lomakkeen testikäyttö toteutettiin Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän kehitysvammaisten asumispalveluiden kuuden työikäisen aikuisen kehitysvammaisen asiakkaan kanssa, joista käytämme ilmaisua ”osallistuja”. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä antoi tutkimusluvan vuoden 2015 alussa. Tutkimusaineistoa käsiteltiin hyvän tutkimusetiikan periaatteita noudattaen ja tietosuojasäännökset huomioon ottaen. Kirjallinen suostumus pyydettiin jokaiselta haastateltavalta.

Asumispalveluiden ohjaajat valitsivat testaukseen osallistuvat henkilöt siten, että vuorovaikutus olisi sujuvaa ja keskustelu mahdollista. Nämä jakautuivat selkeästi kahteen ryhmään, lukutaitoisiin lievästi kehitysvammaisiin, joita oli kolme, ja lukutaidottomiin vaikeammin kehitysvammaisiin, joita oli myös kolme. Lukutaidottomien ottaminen mukaan testaukseen selittyi muutoksilla, joita kehitysvammaisten asumisessa on viime vuosina tapahtunut. Henkilöt, joilla on hyvät kognitiiviset ja vuorovaikutukselliset taidot, kuuluvat yhä harvemmin palveluasumisen piiriin. He asuvat itsenäises-

ti ja saavat tukea asumisen ohjaajalta. Kaikkien tutkimukseen osallistuvien vuorovaikutustaidot arvioitiin riittäviksi vähintään haastatteluun, ja samalla saatiin tietoa siitä, toimisiko kysely haastatellen toteutettuna asumispalvelujen vaikutusten arviointiin myös lukutaidottomille.

Työssä noudatimme soveltuvin osin samaa testaustapaa, jota version kehittäjät olivat Kentin yliopistossa käyttäneet. Testaus toteutettiin kunkin asukkaan omassa huoneessa työrauhan varmistamiseksi, ja keskustelut äänitettiin. Aluksi osallistujia pyydettiin kertomaan mitä lomakkeella olevat kuvat esittävät. Näin selvisi, tukevatko kuvat lomakkeen kysymystä. Seuraavaksi osallistujaa pyydettiin lukemaan kysymykset itse. Kysymykset luettiin osallistujalle, mikäli hän ei osannut lukea. Myös vastausvaihtoehdot pyydettiin lukemaan itse tai ne luettiin lukutaidottomalle osallistujalle, ja samalla osoitettiin kunkin vastauksen kohdalla olevaa hymiötä. Tarpeen mukaan vastauksia luettiin uudelleen. Vastausvaihtoehdon valinnassa korostettiin osallistujan omaa valintaa. Vastauksen saamisen jälkeen siirryttiin seuraavaan osa-alueeseen, ja kaikki osa-alueet käytiin läpi samalla tavalla. Jotkut osallistujista eivät pystyneet vastaamaan joitakin osa-alueita koskeviin kysymyksiin.

Havainnointia käytettiin yhtenä tutkimusmetodinä. Kun varsinainen testaaaja huolehti testauksen etenemisestä, havainnoija seurasi osallistujan reagointia ja eleitä hänen vastatessaan kyselyyn, ja esitti tarvittaessa täydentäviä kysymyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 209, 211.) Osallistujan sanaton viestintä, esimerkiksi epärointi, paljasti, jos hän ei ymmärtänyt kysyttyä asiaa.

Aineiston analyysi

Tutkimusaineisto koostui kuudesta testaushaastattelun litteroinnista sekä havainnoista. Aineiston analyysiä ohjasivat seuraavat kysymykset helppolukuisen kyselylomakkeen toimivuudesta: Miten helppolukuinen, elämäntilanteen mittaava kysely toimii kehitysvammaisten aikuisten käytössä? Miten kuvat kohtaavat lomakkeella esitetyt kysymykset? Miten lomakkeen täyttäminen onnistuu itsenäisesti?

Koska kysely koostui kahdeksasta elämänlaadun osa-alueesta, ne olivat looginen tapa jäsentää analyysia. Jokainen teema otsikoitiin ja sen alle koottiin testaaajien kommentit kuvista sekä muut havainnot eri väreillä. Litteroinnit tiivistyivät näihin koonteihin. (Eskola & Suoranta 1999, 186–188.)

Koska jokaiseen testaustilanteeseen osallistui kaksi henkilöä, testikyselyn toteuttaja ja havainnoija, havainnot yhdistettiin tutkimusaineistoa analysoitaessa. Tehtäessä tulkintoja osallistujien kyvystä ymmärtää kysymyksiä ja vastata kyselyyn käytettiin hyväksi keskustelun keskeisiä periaatteita, kuten vuorovaikutuksen tasoa, tilannetta, taukoja, kysymysten ja vastausten asettelua ja tahtia sekä tunteen ilmaisuja (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2007, 222). Analysoitavia asioita peilattiin edellä lueteltujen kysymysten kautta. Jokaisen lomakkeen toimivuus käytiin läpi ja haasteelliset kohdat kirjattiin. Lopuksi pohdittiin, miten lomakkeita olisi vielä tarpeellista muokata tai kehittää, jotta ne toimisivat paremmin kehitysvammaisten elämänlaadun arvioinnissa.

Helppolukuisen elämänlaatukyselyn toimivuus

Kahdeksasta elämänlaadun osa-alueesta neljä ensimmäistä liittyvät elämän perustarpeisiin. Käsiteltäessä henkilökohtaista puhtautta, mukavuutta ja miellyttävää oloa lievästi kehitysvammaiset kertoivat, miten usein he kävivät suihkussa ja laittoivat hiuksia peseytymisen jälkeen. Yksi vaikeammin kehitysvammaisen osallistuja jäi esimerkiksi miettimään, milloin oli viimeksi peseytynyt ja kertoi aamuisesta hiusten kampaamisestaan. Osallistujista viisi tunnisti kuvasta kampaamisen, peilaamisen ja suihkussa käynnin yksityiskohtia. Osallistuja kommentoi esimerkiksi:

Suihkussa käyn saunassa ainakin ja pesen itteni, tukkaa harjaan, ite osaan vaativaa kampaakin silloin tällöin.

Yksi lukutaitoinen ei kommentoinut kuvaa ollenkaan. Tätä osa-aluetta koskevaan kysymykseen vastasi viisi kuudesta osallistujasta: kaikki kolme lukutaitoista, joilta vastaaminen onnistui itsenäisesti, sekä kaksi lukutaidotonta.

Ruokaan ja juomaan liittyvän kuvan osallistujat yhdistivät muita teemoja heikommin kysymykseen. Kaikki osallistujat luettelivat kuitenkin ruokia, joita kuvasta löytyi ja kertoivat omista lempiruuuistaan. Lukutaitoiset eivät kommentoineet tämän lomakkeen kuvia ollenkaan. Kysymyksen suomenkielinen muotoilu koettiin myös vaikeaksi ymmärtää. Kysymyksen ”Mitä sinä ajattelet siitä, mitä sinä syöt ja juot?” tarkoitus tuntui jäävän epäselväksi. Osallistujat kertoivat asumispalvelujen ruokapalvelun ja ruuan olevan tar-

jolla joka päivä. Yksi osallistuja rastitti esimerkiksi leivän kuvan ruokaku-
vasta. Vastauksen saimme viideltä osallistujalta, kaikilta lukutaitoisilta, jot-
ka vastasivat täysin itsenäisesti, sekä kahdelta lukutaidottomalta.

Turvallisuuden kokemusta käsiteltiin kotona ja kodin ulkopuolella kahdel-
la eri kysymyksellä. Turvallisuuden kokemiseen kotona saimme kuusi vasta-
usta. Osallistujien kommentteista on nähtävissä, etteivät kuvat yhdistyneet
lomakkeen teemaan:

Parturihommia

Soittaa kelloa

*Tuo nais tuota pyyhkii naamaa, tässä vanha ihminen pärskii toisen naa-
maan pärskii*

Kodin ulkopuolella koetun turvallisuuden lomakkeeseen vastasi kuusi osal-
listujaa kommentteilla:

Mikä se tämä kuva on, puhelin en tajua, tätä kuvaa

En minä näihinkään osaa sannoo mittään aika vaikeita on

Kai tämä tarkoittaa tuota alkomahoolia tuossa kun näkyy yksi kittaavan

Turvallisuuskysymyksen kuvat herättivät myös voimakkaita tunteita, ja
niiden käsittelyä kautta linjan kuvastivat vahvat esimerkit, joita kaikki osal-
listijat esittivät. Jokainen osallistuja muisteli kokemuksiaan:

Olen minä kyllä kaatunut joskus

Ei minua kyllä ole koskaan ryöstetty

Kysymystekstin lukemisen jälkeen lievästi kehitysvammaiset ymmärsi-
vät kuitenkin asiayhteyden ja osasivat vastata. Kehitysvamman ollessa vai-
keampi vastaaminen ei onnistunut, ja osallistujat jumittuivat kuviin ja tois-
telivat näkemäänsä.

Kodin siisteyttä ja viihtyisyyttä koskeva kysymyksen kuva oli kaikille osallistujille ymmärrettävä, ja se liitettiin kysytyyn asiaan. Kahdessa kuvassa oli kaksi erilaista kotia, siisti ja epäsiisti. Lievästi kehitysvammaiset vastasivat tähän kysymykseen nopeasti ja asia oli heille selvä. Vaikeammin kehitysvammaiset osallistajat luettelivat havaintojaan kuvista tai jäivät miettimään milloin olivat siivonneet. He kertoivat esimerkiksi vessan pesuista ja siitä, kenen vuoro olisi seuraavaksi pestä vessa. Kaikki kuusi osallistujaa vastasivat tähän kysymykseen.

Neljän seuraavan kysymyksen teemat kuvaavat niin sanottuja elämänlaadun ylemmän tason tarpeita. Arjen hallintaa ja päivittäisten valintojen tekemistä koskevan kysymyksen kuvat ymmärrettiin vaihtelevasti. Kaksi lukutaitoista osallistujaa ei kommentoinut tämän kysymyksen kuvia ollenkaan, ja yksi lukutaidoton osallistuja kommentoi:

En tiiä, en osaa sanoa, vaikea sanoa.

Kolme osallistujaa ei pystynyt kertomaan, mitä tämän kysymyksen kuvat esittivät. Lievästi kehitysvammaiset osallistajat yhdistivät kuvat selkeästi valintoihin ja niiden tekemiseen. Kehitysvamman ollessa vaikeampi, osoitettiin ja kommentoitiin kuvista löytyviä yksityiskohtia. Sanallinen kysymys ei auttanut kysymyksen ymmärtämisessä. Eräs osallistuja rastitti apukuvan vastausruudun sijaan.

Osallistujien kommentteja kuvista:

liittyy musiikkiin, vaatteet

syö leipää tuossa, lukee lehtiä, kalenteri, laittaa pyykkii

Lukutaitoisista osallistujista kolme vastasi itsenäisesti, ja kaksi lukutaidotonta vastasi, kun kysymys oli luettu ääneen. Yhdeltä ei saatu vastausta.

Ystävien tapaamista ja ihmissuhteita koskevaan kysymykseen liittyi kuva sohvalla istuvista ja sen takana seisovista henkilöistä, ja toisessa huononmasta tilanteesta kertovassa kuvassa oli kello ja yksin nojatuolissa istuva alakuloisen näköinen henkilö. Puolet osallistujista kykeni yhdistämään kuvan ja kysytyyn asian toisiinsa. Yksi lukutaitoinen osallistuja ei kommentoinut kuvaa. Lukutaidottomat löysivät kuvista yksityiskohtia. Kysymykseen saa-

tiin vastaus viideltä osallistujalta, ja yksi lukutaidottomista osallistujista jätti tähän vastaamatta.

Osallistujat kommentoivat:

*kello on seittemän, siellä sohvalla istutaan, puhutaanko siinä? Tuossa miettii. *nauraa* Olen yksinäinen, eeeen! Minä paan tuohon.*

Mielekästä tekemistä ja ajankäyttöä koskevaan kysymykseen liittyvä kuva oli osallistujien vaikea yhdistää kysyttyyn asiaan. Osallistujat nimesivät kuvista esimerkiksi hiusten pesun, suihkussa käynnin ja tiskauksen. Tähän kysymykseen liittyy myös paljon tekstiä. Kysymysten lukeminen auttoi lievästi kehitysvammaisia osallistujia muita paremmin, mutta heidän eivät onnistuneet vastaamaan ilman avustusta runsaan tekstin vuoksi. Neljä osallistujaa vastasi, ja kaksi lukutaidotonta osallistujaa jätti vastaamatta tähän kysymykseen, koska he kokivat sen liian vaikeaksi.

Viimeinen kysymys käsitteli arvokasta kohtelua ja sitä, miten vastaaja koki palveluasumisen henkilökunnan kohtelevan häntä. Tähän liittyviä kuvia vastaajat eivät kyenneet yhdistämään kysymyksiin, joten kuvat eivät heitä auttaneet. Kahvinjuonti oli selkeimmin tunnistettu. Yksi lukutaitoinen ei kommentoinut kuvaa, ja yksi lukutaitoinen sekä yksi lukutaidoton kommentoivat, etteivät he osaa sanoa, mitä kuva esittää.

Vastaajat kommentoivat:

tuo taitaa olla lääkäri, nämä on ravintolassa

käsi on näin, ja yksi istuu tuossa ja juopi kahvia, isäntä juopi kahvia, tässä on mustassa huivi päässä

Viisi osallistujaa vastasi: kolme lukutaitoista osallistujaa vastasi itsenäisesti luettuaan kysymyksen, ja lukutaidottomista kaksi vastasi nopeasti sen jälkeen, kun kysymys oli heille luettu.

Seuraavat havainnot liittyvät lomakkeeseen yleisemmin sekä vastaustilanteeseen. Vastaamisohje rastin laittamisesta ruutuun ymmärrettiin pääosin oikein. Tosin yksi osallistuja tulkitsi lomakkeen rastitusohjeen seuraavalla tavalla: lomakkeen ohjeessa lukee ”Rasti (x) 1 ruutu”. Osallistuja luki ääneen ”Rasti ensimmäinen ruutu”, ja käsitti sen ohjeeksi lomakkeen täyt-

tämiseen, koska hän rasti joka lomakkeesta ensimmäisen ruudun. Osallistujat, jotka ymmärsivät kysymyksen ja osasivat vastata lomakkeen kysymykseen, kokivat hymiön vastausta selkeyttävänä, ja hymiöiden käyttö teki vastaamisesta helpompaa.

Rauhallinen tila kyselyn tekemiseen on tarpeellinen, jotta osallistuja voi keskittyä rauhassa kyselyyn. Kyselyn tekemisen ajankohta vaikuttaa osallistujan vireystilaan. Kyselyn toteuttaminen aamupäivällä onnistui iltapäivää paremmin. Aterioinnin jälkeen kyselyn tekemistä tulisi välttää, koska vastaaja on silloin väsynyt. Kiireen tuntu ja kireys aiheuttavat painostuksen tunteita, ja se lisää riskiä, että osallistuja valitsee ”vain jonkun” vaihtoehdon sekä vähentää spontaanin mielipiteen ilmaisun mahdollisuutta. Osallistujalle on annettava riittävästi aikaa miettiä vastausvaihtoehtoja. Jos vastaamisessa avustetaan, kuten testattaessa tehtiin, avustajan vaikutus on merkittävä vastausten saamiseksi, ja rauhallinen olemus edesauttaa vastaajaa. Äänitteitä kuunneltaessa havaittiin, kuinka runsassanaiset lomakkeet lisäsivät epä tietoisuutta vastaamisessa. Liiallinen vastausvaihtoehtojen ”tuputtaminen” aiheutti hämmennystä ja näin vaikeutti vastaamista. Vastaamisessa avustavan tulee olla herkkäkorvainen ja osata poimia kommentteista vastaus eikä ”tivatea” vastausta. Tämä herkkäkorvaisuuden taito kehittyy kokemuksen myötä.

Toimiiko helppolukuinen elämänlaatukysely?

Artikkelissa käsitelty palvelun elämänlaatuvaikutuksia mittaava kysely on suunnattu lukutaitoisille aikuisille kehitysvammaisille siten, että he itse täyttävät lomakkeen. Vastaukset kuvaavat kehitysvammaisten omaa kokemusta elämänlaadustaan. Työssä testattiin, miten aikuiset lukutaitoiset lievästi kehitysvammaiset ja lukutaidottomilla vaikeammin kehitysvammaiset asumispalveluita käyttävät pystyvät vastaamaan kyselyyn. Pääosa lievästi kehitysvammaisista pystyi vastaamaan kyselyyn vähintään autettuna ja suurimman osaan kysymyksistä täysin itsenäisesti.

Myös osa lukutaidottomista vaikeammin kehitysvammaisista pystyi vastaamaan, kun kysymykset luettiin heille. Muokattuna kyselyä voisi käyttää lukutaidottomien vaikeammin kehitysvammaisten haastattelun runkona ja keskustelun pohjana heidän mielipiteittensä selvittämiseksi. Tällöin kysymykset esitettäisiin avoimina ilman vastausvaihtoehtoja, joihin

annettaisiin aikaa vastata. Mikäli vastaus ei kehittyisi spontaanisti, voisi vaihtoehdot lukea sinä-muodossa vastaamisen helpottamiseksi.

Osa lomakkeen kuvista auttoi vastaajia ymmärtämään kysymyksen. Osa on kuitenkin Suomen olosuhteissa käytettynä varsin vieraita kyselyn täyttäjille. Huonoimmin kysymysten ymmärtämistä auttoivat turvallisuuteen, ruokaan ja juomaan, mielekkääseen tekemiseen sekä kohtelun arvokkuuteen liittyvät kuvat. Esimerkiksi se, mitä turvallisuuteen liittyvät kuvat esittävät, ei ole tuttu näky Kainuussa, jossa testaus toteutettiin. Turvallisuuteen liittyvissä kuvissa on varsin vahvoja elementtejä tämän kaltaiseen kyselylomakkeeseen. Pohdittavaksi nousi se, miten kuvat jäävät vaikuttamaan osallistujan tunnetilaan kyselyn jälkeen ja aiheutuuko esimerkiksi pelkoa ja turvattomuuden tunnetta. Vaikka ruokaan ja juomaan liittyvät kuvat olivat selkeitä, ja testiryhmämme tunnisti kuvien yksityiskohtia, yhteyttä lomakkeella olevaan kysymykseen ei syntynyt. Epäselväksi jäi, pohtiko osallistuja suhdettaan ruokaan yleisesti vai vastasiko hän esitettyyn kysymykseen. Mielekkääseen tekemiseen ja ajankäyttöön liittyneistä kuvista osallistujat nimesivät kymmenen eri asiaa. Osallistujat kysyivät useasti haastattelijoilta varmistusta kuvien tulkinnasta, eikä tuttujen toimintojen yhdistäminen kuviin ollut helppoa. Tämä voi viitata siihen, että kuvia oli liikaa eivätkä ne olleet riittävän selkeitä. Myöskään arvokasta kohtelua havainnollistaneet kuvat eivät auttaneet testaukseen osallistuneita kysymykseen vastaamisessa. Kolme osallistujaa ei kommentoinut kuvia. Varsinainen kysymys oli kuitenkin selkeä ja tarkka, ja siihen oli helppo vastata.

Kehittämistyötä on vielä tehtävä lomakkeen suomentamisessa ja muokkaamisessa ennen suomenkielisen version käyttöönottoa. Vastausvaihtoehtoja voi selkeyttää ja lyhentää vähentämällä toistoa, mikä helpottaisi vastaamista. Nyt kysymyksissä ja vastausvaihtoehtoissa toistuvat samat asiat. Kyselylomakkeen teksti voisi myös olla suuremmalla tekstikoolla.

Lomakkeesta voisi kehittää selkokielisen yhteistyössä Kehitysvammaliiton Selkokeskuksen kanssa. Selkotunnus toisi tälle, ensisijassa lukutaitoisille kehitysvammaisille henkilöille suunnatulle kyselylle, lisää näkyvyyttä, tunnettavuutta ja käytettävyyttä, sillä se soveltuu muillekin selkeästä esitystavasta hyötyville ryhmille. Esimerkiksi dementoituneiden vanhusten kognitiiviset ja vuorovaikutukselliset taidot ovat usein heikentyneet, ja tämän kyselyn avulla myös heidän mahdollisuutensa ilmaista mielipiteensä paranisivat. Samoin maahanmuuttajat hyötyisivät selkeästä ja helposti luettavasta kyse-

lystä. Nykyiset tietotekniset sovellukset mahdollistavat kyselyyn vastaamisen sähköisesti, ja sähköinen versio helpottaisi kommunikoinnissa tietotekniikkaa käyttävien vastaamista.

Kehitysvammahuollossa on tavallista, että asiakkaiden omaisille tehdään asiakastyytyväisyyskyselyjä. Omaisilta kysyttäessä saadaan toisen käden tietoa asiakkaan saamasta palvelusta, eikä asiakkaan oma mielipide ja näkemys tule esille. Omainen ei ole palvelun varsinainen käyttäjä, vaikka hän onkin tärkeä osa asiakkaan lähiverkostoa ja yhteistyökumppani asiakkaan ja organisaation välillä. Suositeltavampaa olisi omaiskyselyn sijaan käyttää helppolukuista kyselyä, jonka asiakas itse täyttää.

Kyselyn säännöllisestä käytöstä voisi olla hyötyä esimerkiksi, jos henkilön mieliala, käytös tai toisten seurassa oleminen muuttuu merkittävästi. Silloin elämänlaadun osa-alueita arvioiva kysely voi auttaa selvittämään syyn muutokseen – mikä asia on muuttunut siten, että tyytyväisyys ja elämänlaatu ovat heikentyneet – ja osallistuja saa oman äänensä kuuluviin. Tarkemmin asiakkaan kanssa keskustelemalla löytyvät palvelun epäkohdat. Näihin puuttumalla palvelu paranee asiakkaan toivomaan suuntaan ja häntä on kuultu.

Lukutaitoiset lievästi kehitysvammaiset vastaajat pystyvät täyttämään palvelun elämänlaatuvaikutuksia kuvaavan kyselyn pääasiassa itse. Kyselyn käyttäminen palkitsisi asiakasta laadukkaampana palveluna. Asumispalveluja järjestävät ja tuottavat tahot saavat kyselystä toimivan työvälineen, jolla voidaan osoittaa, mihin ja miten kehitysvammaisten hoivan resursseja on käytetty. Asiakkaan itsensä toteuttama sosiaalipalvelujen elämänlaatuvaikutusten arviointi tuo näkyväksi ja sitä kautta edistää asiakkaiden itsemääräämisoikeuden toteutumista, mikä myös lainsäädännössä nousee yhä vahvemmin esille.

LÄHTEET

- Department of health 2014. The Adult Social Care Outcomes Framework 2015/16. Viitattu 16.12.2015. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/375431/ASCOF_15-16.pdf.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino: Tampere. 186–189.
- Health & Social Care Information Centre 2015. The Personal Social Services Adult Social Care Survey, England 2014–2015. Viitattu 16.12.2015. <http://www.hscic.gov.uk/catalogue/PUB18642/pss-ascs-eng-1415-rpt.pdf>.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi: Helsinki. 207–212, 216–226.
- Huhta, Jaana, 2015. Yhdenvertaiset palvelut kaikille vammaisryhmille. Tesso, sosiaali- ja terveystieteiden lehti. Viitattu 11.3.2015. <http://www.tesso.fi/artikkeli/jaana-huhta-yhdenvertaiset-palvelut-kaikille-vammaisryhmille>
- Kehitysvammaisten tukiliitto ry 2011. Omaa kotia kohti. Kehitysvammaisten tukiliitto ry: Tampere.
- Kettunen, Aija 2015. ASCOT-työryhmän jäsen, lehtori, Diakonia-ammattikorkeakoulu. Pieksämäki. Sähköpostiviesti 8.10.2015. Vastaanottaja Oikarinen Tiina & Kokkonen Anne. Tuloste tekijöiden hallussa.
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000. Viitattu 27.2.2015. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812>.
- Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista 380/1987. Viitattu 2.3.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870380>.
- Matero, Marja 2004. Kehitysvammaisen aikuisuuden tukeminen. Teoksessa Marita Malm, Marja Matero, Marjo Repo, Eeva-Liisa Talvela 2004. Esteistä mahdollisuuksiin, vammaistyön perusteet. Helsinki: WSOY, 196–200.
- Netten, A.; Beadle-Brown, J.; Caiels, J.; Forder, J.; Malley, J.; Smith, N.; Trukeschitz, B.; Towers, A.; Welch, E. & Windle, K. 2011. Adult Social Care Outcomes Toolkit v2.1: Main guidance, PSSRU Discussion Paper 2716/3, Personal Social Services Research Unit, University of Kent, Canterbury.
- Netten, A.; Burge, P.; Malley, J.; Potoglou, D.; Towers, A-M.; Brazier, J.; Flynn, T.; Forder, J. & Wall, B. 2012, IX, 3. Outcomes of social care for adults: developing a preference weighted measure. Health Technology Assessment 2012;16(16). Viitattu 22.6.2015. <http://www.journalslibrary.nihr.ac.uk/hta/volume-16/issue-16>.
- Papunet selkokeskus i.a. Selkokieli. Viitattu 2.3.2015. <http://papunet.net/selkokeskus/vuorovaikutus/selkokielenpuhuminen/>.
- Pohjola, Anneli 2012. Tutkimukseen perustuva vaikuttavuus. Teoksessa Anneli Pohjola, Tarja Kempainen & Sanna Väyrynen (toim.) Sosiaalityön vaikuttavuus. Tampere: Juvenes Print. 19-42.
- Pulliainen, Marjo; Kettunen, Aija & Linnosmaa, Ismo 2012. Sosiaalipalveluiden vaikuttavuuden mittaaminen – toimiiko ASCOT-mittari Suomessa. Jan Klavus (toim.) Terveystieteiden- ja hyvinvoinnin laitos. Terveystaloustiede. Viitattu 13.10.2014. <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/13ac03b6-b90a-48a2-a6dd-96581a178afe>.

- Raatikainen, Eija 2015. Lujita luottamusta. Asiakassuhteen rakentaminen sosiaali- ja terveysalalla. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Rajavaara, Marketta 2006. Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 69. Viitattu 25.6.2015. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10250/7894/Katsauksia69netti.pdf?sequence>.
- Sen, A. 1993. Capability and well-being. In *The Quality of Life*, Nussbaum MC (ed.) Oxford: Clarendon Press.
- Sosiaalihuoltolaki1301/2014. Viitattu 27.2.2015. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301>.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2015. Hyvinvointi. Viitattu 21.10.2015. <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi>.
- Turnpenny, Agnes; Caiels, James; Crowther, Tanya; Richardson, Lisa; Whelton, Beckie; Beadle-Brown, Julie; Forder, Julien; Apps, Joanna & Rand, Stacey 2015. Developing an Easy Read version of the Adult Social Care Outcomes Toolkit (ASCOT). Viitattu 16.12.2015. <https://kar.kent.ac.uk/49040/1/4907.pdf>.
- University of Kent. Personal Social Services Research Unit i.a. ASCOT Adult social care outcomes toolkit. Viitattu 21.10.2015. <http://www.pssru.ac.uk/ascot/>.
- Vaarama, Marja; Siljander, Eero; Luoma, Minna-Liisa & Meriläinen, Satu 2010. Hyvinvointi ja hyvinvointierot. Suomalaisten kokema elämänlaatu nuoruudesta vanhuuteen. Teoksessa Marja Vaarama, Pasi Moisio & Sakari Karvonen (toim.) Suomalaisten hyvinvointi 2010. Viitattu 30.8.2015. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80297/8cec7cec-5cf3-4209-ba7a-0334ecdb6e1d.pdf?sequence=1>.
- Vernereri 2006. Kehitysvamma-alan verkkopalvelu. Ajankohtaista. Hallitus antoi eduskunnalle vammaispoliittisen selonteon. Viitattu 3.10.2014. <http://verneri.net/yleis/ajankohtaista/hallitus-antoi-eduskunnalle-vammaispoliittisen-selonteon>.
- Vernereri 2014. Kehitysvamma-alan verkkopalvelu. Kehitysvammaisuus. Viitattu 3.10.2014. <http://verneri.net/yleis/itsemaaraaminen>.

Aija Kettunen & Marjo Pulliainen

KUSTANNUKSILLA ON VÄLIÄ JA LASKELMILLA EROJA SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUJA ARVIOITAESSA

Tiivistelmä

Taloudellinen arviointi auttaa sosiaali- ja terveydenhuollossa löytämään tehokkaita toimintatapoja. Tehokkaimman tavan löytäminen edellyttää, että arvioidaan sekä vaikutuksia että kustannuksia. Joissakin tilanteissa pelkkien kustannusten tarkastelu voi olla hyödyllistä, jos se tehdään riittävän kattavasti, vertailukelpoisesti ja läpinäkyvästi. Tarkastelu on syytä aloittaa kokonaisvaltaisesti tarkastelemalla kaikkia kaikille tahoille aiheutuvia kustannuksia, ja vasta sen jälkeen näkökulma rajataan harkitusti. Vaikutusten ja kustannusten jakautumisen tarkastelu sekä tulonsiirtojen huomioiminen antaa tietoa oikeudenmukaisuuden pohdintaan. Välilliset kustannukset, vaikka niiden arviointi on haasteellista, saattavat olla yllättävän suuria ja merkityksellisiä toiminnan toteuttamisesta päätettäessä. Valtakunnalliset yksikkökustannukset helpottavat kustannusten vertailukelpoista arviointia. Artikkelissa esitellään kustannusten arvioinnin periaatteita sekä kaksi esimerkkiä, joissa käytimme kustannusten arviointia kehittämisen tukena. Vertasimme laitoshoidon ja asumispalvelujen kustannuksia vanhusten ja kehitysvammaisten palveluissa, ja tarkastelimme mielenterveyskuntoutujien erilaisia asumisratkaisujen kustannuksia.

Johdanto

Lisääntyvien tarpeitten ja vähenevien resurssien yhteensovittaminen on jatkuvainen haaste myös sosiaali- ja terveydenhuollossa. Käytävissä olevilla voimavaroilla ja euroilla halutaan saada enemmän hyvinvointia, terveyttä tai muita tavoiteltuja vaikutuksia; toisin sanoen sosiaali- ja terveydenhuollosta halutaan tehokkaampaa. Taloudellisen arvioinnin tavoitteena on saada tietoa siitä, mikä toimintatapa on tehokkain ja onko se ”hintansa väärtti”. Tällöin tarvitaan tietoa sekä saavutettavista vaikutuksista että kustannuksista, ja toimintatapoja on vertailtava keskenään. Arviointiin on kehitetty erilaisia menetelmiä. Ne poikkeavat toisistaan erityisesti siinä, miten vaikutukset mitataan, ja ne soveltuvat hieman erilaisiin tilanteisiin. Kustannusten arviointi noudattaa kaikissa samoja periaatteita, mutta se poikkeaa kirjanpidon kustannuslaskennasta.

Vaikka lähtökohta on, että tarkastelussa mukana ovat aina myös vaikutukset – ilman vaikutusten tarkastelua ei tiedetä, mitä kustannusten vastineeksi saadaan – voi joissakin tapauksissa pelkkien kustannusten arviointi olla tarpeellista ja hyödyllistä. Esimerkiksi silloin, jos vaikutusten tiedetään olevan samanlaisia, kustannuksia vertaamalla saadaan selville, mikä vaihtoehto tuottaa vaikutukset pienimmillä kustannuksilla. Myös toimintatapoja kehitettäessä saatetaan tietää, että uusi, jo pilotoitu ja arvioitu toimintatapa on ”vanhaa” vaikuttavampi. Tällöin voidaan kysyä, millaiset ovat kehitettävän uuden toimintatavan kustannukset verrattuna vanhaan toimintatapaan. Voi myös olla kiinnostavaa tietää tietyn ongelman hoitamisen vaatimat kustannukset, esimerkiksi lastensuojelun huostaanoton tai sijaishuollon kustannukset, ja verrata niitä ennaltaehkäisevien tukitoimien kustannuksiin. Tällöin molemmat kustannukset asettuvat uuteen valoon. (Byford, McDaid & Sefton 2003; Drummond ym. 2005; Linnosmaa, Haula & Mäkelä 2015; Sefton ym. 2004; Sintonen & Pekurinen 2006.)

Tässä artikkelissa kuvaamme taloudellisen arvioinnin kustannuslaskennan periaatteita ja sitä, miten se poikkeaa kirjanpidon kustannuslaskennasta. Lisäksi esittelemme kaksi esimerkkitapausta, joissa kustannusten tarkastelua ilman vaikutusten arviointia pidettiin hyödyllisenä ja tarpeellisenä.

Kustannukset eivät ole vain rahaa kukkarosta toiseen

Taloudellisessa arvioinnissa kustannukset kuvaavat voimavarojen käyttöä. Taloustieteilijät puhuvat tuotannontekijöistä, joita ovat työvoima kykyineen ja taitoineen, reaalipääoma, johon tässä yhteydessä luetaan aiemmin hankitut rakennukset, koneet, laitteet ja muut sellaiset sekä raaka-aineet ja luonnonvarat. Taloudellisessa arvioinnissa kiinnostus kohdistuu ensikädessä kaikkien osapuolten kaikkiin toiminnan toteuttamiseen käyttämiin voimavaroihin. Näin siitäkkin huolimatta, että lopullisissa laskelmissa usein päädytään rajatumpaan, tietyille tahoille aiheutuvia kustannuksia kuvaavaan tarkasteluun.

Kokonaisvaltainen tarkastelu on perusteltua, koska se, kuka minkäkin osan kustannuksista maksaa, on seurausta sopimuksista ja päätöksistä, joita voidaan muuttaa. Esimerkiksi asiakasmaksuja tai Kela-korvauksia koskevat säännökset muuttuvat ajan myötä ja päätöksentekijöiden vaihtuessa. Huomion kiinnittäminen vain tietyille ”maksajalle” jollakin hetkellä aiheutuviin kustannuksiin voi johtaa osaoptimointiin, jolloin kukin organisaatio katsoo vain omaa etuaan. Tämä kasvattaa usein kokonaiskustannuksia. Kun maksujärjestelmää muutetaan, aiempi optimoija saattaa saada maksettavakseen yllättävän suuren osuuden ylisuurista kustannuksista.

Kustannuksia aiheutuu sosiaali- ja terveystaloudissa ainakin

- a) toiminnan järjestäjälle, esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimelle: tällaisia ovat muun muassa henkilöstöstä, välineistä ja laitteista sekä liikkumisesta ja kuljetuksista aiheutuvat muuttuvat kustannukset ja rakennuksista aiheutuvat kustannukset.
- b) muille sektoreille: esimerkiksi sosiaalihuollon vanhuspalvelut vaikuttavat vanhusten käyttämiin terveystaloudisiin ja niiden kustannuksiin.
- c) palvelun käyttäjälle, perheelle tai muille läheisille: esimerkiksi matkustamisesta tai läheisen hoivaan käytettävästä ajasta aiheutuu kustannuksia.
- d) työnantajille tai yhteiskunnalle laajemmin: kustannuksia aiheutuu, jos palvelun tarvitsija tai käyttäjä joutuu olemaan pois töistä tai vaikka on töissä, ei pysty työskentelemään täysipainoisesti tahi ei pysty osallistumaan työelämään laisinkaan.

Myös säästöjä, joita syntyy toiminnan seurauksena, on syytä arvioida. Säästöjä arvioidaan samoilla periaatteilla kuin kustannuksiakin eli huomioon otetaan kaikille yllä mainituille tahoille aiheutuvat säästöt.

Kustannukset voidaan ymmärtää myös välittöminä palveluiden tuottamisesta aiheutuvina sekä välillisinä kustannuksina, joista jälkimmäiset ovat haasteellisempia arvioida. Välillisiä kustannuksia aiheutuu esimerkiksi palvelun käyttäjän, potentiaalisen tarvitsijan tai omaisten työkyvyn ja mahdollisuuden heikkenemisestä. Myös syrjäytymisen kustannukset voidaan nähdä palvelujen toimimattomuuden tai puuttumisen välillisinä kustannuksina. Välilliset kustannukset muodostuvat usein pitkän ajan kuluessa, ja ne voivat olla huomattavan suuria verrattuna palvelujen välittömiin kustannuksiin.

Kustannusten arviointi aloitetaan selvittämällä, mistä osatekijöistä tarkastettava palvelu tai toiminta koostuu, mitä voimavaroja niihin tarvitaan ja minkä verran. Sen jälkeen voimavaroille määritellään rahallinen arvo. Huomionarvoista on, että vain osa näin saaduista kustannuksista näkyy kirjanpidossa. Esimerkiksi sosiaali- ja/tai terveystoimien kirjanpidossa näkyy vain kyseisen organisaation maksamat kustannukset ja saamat tulot, mutta ei palvelusta muille sektoreille, palvelun käyttäjille, omaisille tai työnantajille aiheutuvia kustannuksia, vaikka ne ovat välttämättömiä palvelun toteutumiselle ja käytölle.

Myös voimavarojen rahallisen arvon määrittelyssä pyritään kokonaisvaltaisuuteen. Tavoitteena on saada selville kustannus, joka aiheutuu pitkällä tähtäimellä, kun tuotetaan yksi lisäyksikkö kyseistä palvelua (long term marginal cost). Esimerkiksi työtunnin arvoon sisällytetään tavanomaisten sivukulujen lisäksi potentiaaliset sairauspoissaolot, työterveyshuolto, työntekijöiden koulutus ja virkistys ja muut sellaiset. Lisäksi arvioinnissa pyritään käyttämään niin sanottua vaihtoehtoiskustannusta (opportunity cost). Tämä on sen asian arvo, josta joudutaan luopumaan – menetyksen arvo – kun voimavara, esimerkiksi aika, käytetään tiettyyn tarkoitukseen. Jos esimerkiksi henkilö jää pois palkkatyöstä hoitamaan omaistaan, henkilölle aiheutuva vaihtoehtoiskustannus on saamatta jäänyt palkkatulo.

Voimavarojen rahallisen arvon määrittely on usein työläs ja aikaa vievä tehtävä. Lisäksi on syytä pohtia, halutaanko kustannustietojen olevan yleistettävissä vai kuvaavan nimenomaan tietyn paikkakunnan paikallista tilannetta – kustannustasoissa on eroja paikkakuntien välillä. Jos kustannusten halutaan olevan yleistettäviä, on syytä käyttää valtakunnallisia keskimääräisiä arvioita voimavarojen rahallisesta arvosta. Näin saadut kustannukset kuvaavat kustannuseroja nimenomaan vertailtavien toimintatapojen välillä, eikä kustannustasoiltaan erilaisten paikkakuntien välisiä eroja. Kustannusten

arvioinnin helpottamiseksi Terveiden ja hyvinvoinnin laitos julkaisee muutamana vuoden välein raportin sosiaali- ja terveydenhuollon yksikkökustannuksista Suomessa (Kapiainen, Väisänen & Haula 2014). Jos taas kiinnostus kohdistuu nimenomaan kyseisellä paikkakunnalla toteutuviin kustannuksiin, eikä valtakunnallista yleistettävyyttä havitella, on perusteita käyttää paikkakuntakohtaisia tietoja.

Kaikki kustannukset kaikille tai tietyn maksajatahon näkökulma

Lähtökohtana taloudellisessa arvioinnissa on mahdollisimman kokonaisvaltainen kustannusten arviointi. Näkökulmavalintoja voidaan tästä huolimatta tehdä perustellusta syystä. Kustannuserien rajaaminen laskelmien ulkopuolelle on kuitenkin tehtävä tietoisesti ymmärtäen rajauksen merkitys. Eteneminen voi olla vaiheittaista: ensin kustannuksia tarkastellaan laajasti ja vasta sen jälkeen sitä, kuka minkäkin osan kustannuksista maksaa. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystalouden asiakasmaksut ovat asiakkaan osuutta kustannusten kattamisesta, eivätkä ne kuvaa palvelun tuottamisesta aiheutuvia kustannuksia. Tyypillistä sosiaali- ja terveystaloudessa on se, että osan asiakkaalle aiheutuvista kustannuksista maksaa Kela.

Valittava näkökulma vaikuttaa myös siihen, miten tulonsiirrot, esimerkiksi toimeentulotuki, työmarkkinatuki, palkkatuki ja asumistuki, otetaan huomioon kustannuksina. Laajasta yhteiskunnallisesta näkökulmasta tulonsiirrot eivät ole voimavarojen käytöstä aiheutuvia palvelun tuottamisen kustannuksia vaan ”vain” rahan siirtämistä kukkarosta toiseen: toinen maksaa ja toinen saa, jolloin lopputulos nolautuu. Käytännössä tulonsiirrot otetaan usein mukaan laskelmiin kuvaamaan kustannusten jakautumista, koska todellisuudessa jonkun on varauduttava niiden maksamiseen. Tulonsiirtojen näkyväksi tekeminen on kiinnostavaa myös oikeudenmukaisuusnäkökulmasta, koska se voi vaikuttaa asiakkaiden toimeentuloon ja mahdollisuuteen käyttää palveluja.

Kustannuslaskelmia kehittämisen tukena

Seuraavassa kerromme kahdesta tapauksesta, joissa kustannuslaskelmia on käytetty kehittämisessä. Toteutimme Asumisen rahoitus- ja kehittämiskes-

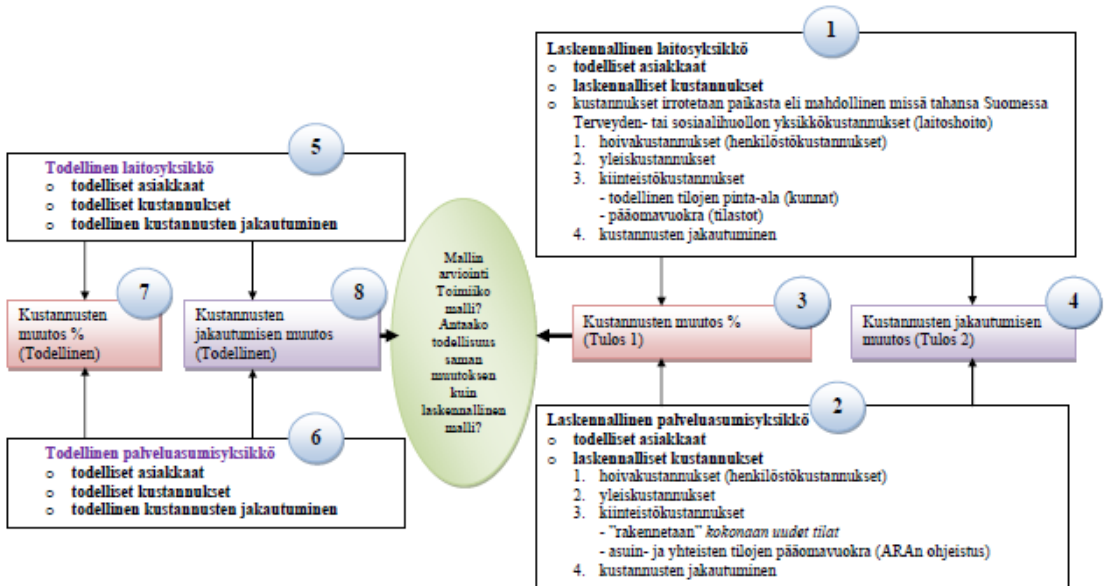
kus ARAn toimeksiannosta kustannusselvityksen, jossa vertasimme laitoshoidon ja asumispalvelujen kustannuksia (Pehkonen-Elmi, Kettunen & Pulliainen 2013). Ympäristöministeriölle ja ARAlle tarkastelimme mielen-terveyskuntoutujien erilaisia asumisratkaisuja (Kettunen ym. 2015). Selvityksissä tuotettiin tietoa kansalliseen kehittämiseen. Molempien taustalla on Suomessa meneillään oleva pyrkimys vähentää keskitetysti järjestettävää tukea ja hoivaa ja siirtyä hajautetumpiin, yksilöllisempiin ja enemmän asiakkaiden tarpeista lähteviin palveluihin. Oletuksena on, että kevyempi palvelurakenne säästää kustannuksia ja samalla parantaa asukkaiden elämänlaatua. Käytimme arvioinneissa soveltuvin osin terveyden- ja sosiaalihuollon yksikkökustannuksia sekä kansallisen tason keskimääräisiä kustannuksia. Tuottaessa tietoa kansalliseen kehittämiseen yksittäisiä paikkakuntia laajempi yleistettävyyys on välttämätöntä.

Laitushoitoa asumispalveluihin verrattaessa suurin ero löytyy maksajista

ARAlle tehty kustannusselvitys oli osa ARAn vuosina 2011–2012 toteuttamaa hankekokonaisuutta, jonka tavoitteena oli selvittää taloudellisia vaikutuksia siirryttäessä laitoshoidosta asumispalveluihin. Tekemässämme työssä, johon osallistui viisi kuntaa ja kaksi kuntayhtymää, vertasimme laitoshoidon ja asumispalvelujen kustannuksia vanhusten ja kehitysvammaisten palveluissa sekä kustannusten jakautumista kunnan, asiakkaan ja valtion välillä. Kustannusselvityksen yhteydessä kehitimme myös laskentamallin, jota voi hyödyntää työn päätyttyä. Tavoitteena työssä oli, että asiakkaan toimintakyky ja palvelutarve otetaan huomioon siten, että palvelun laatu ja vaikuttavuus säilyvät asiakkaan kannalta vähintään yhtä hyvinä laitoshoidosta asumispalveluun siirryttäessä. Tämä oli mahdollista ottaa huomioon vain olettamalla, että asukkaat ovat palveluasumisessa toimintakyvyltään samanlaisia kuin laitoshoidossa, jolloin he tarvitsevat ja saavat saman verran hoivaa ja hoitoa.

Selvityksen vaiheet on esitetty kuviossa 1. Lähtökohtana laskelmissa oli todellinen laitosityksikkö, jonka asiakkaiden ajateltiin asuvan laitoksen sijasta palveluasumisyksikössä, vanhuksat tehostetussa palveluasumisessa ja kehitysvammaiset autetussa asumisessa. Laitosityksiköille laskettiin kustannukset (laskennallinen laitosityksikkö) asiakkaita ja voimavarojen käyttöä kuvaavi-

en tietojen ja kansallisten yksikkökustannusten avulla. Seuraavaksi samoille asiakkaille arvioitiin palveluasumisyksikössä asumisesta aiheutuvat kustannukset (laskennallinen palveluasumisyksikkö), ja tarvittavien voimavarojen määrittelyssä hyödynnettiin palveluasumista koskevia ohjeita ja suosituksia. Lisäksi arvioitiin muodostuneiden kustannusten jakautuminen kunnalle, asukkaalle/asiakkaalle ja Kelalle. Omaisille ja läheisille aiheutuvia kustannuksia ei otettu huomioon. Tämän jälkeen verrattiin laskennallisten laitosten ja palveluasumisyksiköiden kustannuksia sekä kustannusten jakautumista.



KUVIO 1. Vanhusten ja kehitysvammaisten laitoshoidon ja asumispalvelujen kustannusten arvioinnin vaiheet

Laskelmien ja laskentamallin luotettavuutta oli tarkoitus arvioida vertaamalla laskennallisten laitosten ja palveluasumisyksiköiden kustannuseroja todellisten laitosten ja palveluasumisyksiköiden välisiin kustannuseroihin. Edellytys tälle olisi ollut, että todellisissa laitosten ja palveluasumisyksiköissä asukkaat ovat hoivatarpeeltaan samanlaiset, sillä ero hoivan ja tuen tarpeessa ei saanut olla laitosten ja palveluasumisen välisten kustannuserojen aiheuttaja. Kustannuseron on liityttävä vain siihen, onko kysymyksessä laitosten vai palveluasuminen. Vertailukelpoisia todellisia yksiköitä ei kuitenkaan löytynyt, vaan asukkaiden toimintakyky palveluasumisyksiköissä oli selvästi parem-

pi kuin laitossyksikössä, eikä laskelmien luotettavuutta sen vuoksi voitu arvioida. Lisäksi, jos laskentamallia halutaan käyttää myöhemmin, mallia on päivitettävä esimerkiksi palveluasumista, asiakasmaksuja ja Kelan etuuksia koskevien säännösten täsmentyessä ja muuttuessa.

Selvityksemme mukaan palveluntuottamisen kokonaiskustannukset eivät merkittävästi muutu laitoshoidosta palveluasumiseen siirryttäessä, jos asukkaat ovat samankuntoisia ja tarvitsevat saman verran hoivaa. Sitä, miten asumisolosuhteiden sekä hoito- ja toimintakulttuurin muutos vaikuttaa pitemmällä tähtäimellä muun muassa hidastamalla asukkaiden toimintakyvyn heikkenemistä, ei selvityksessä pystytty ottamaan huomioon. Vaikka palveluntuottamisen kokonaiskustannukset eivät merkittävästi muuttuneet, kustannus selvitys toi esille eroja siinä, kuka kustannukset maksaa. Nykyisen lainsäädännön ja käytäntöjen vallitessa laitospäivähoivan kustannuksista suurimman osan maksaa kunta. Asumispalveluissa kustannusrasitusta kohdistuu merkittävästi enemmän valtiolle ja jonkin verran enemmän myös asukkaalle. ARAn palveluasuntojen rakentamiseen tarkoitettu investointiavustus ja korkotukilaina siirtävät osaltaan kustannuksia kunnilta valtiolle. Jos kokonaiskustannukset laitoksesta asumispalveluun siirryttäessä pysyvät jokseenkin yhtä suurina, ja asukkaiden elämänlaatu on asumispalvelussa parempi – kuten yleisesti oletetaan – asumispalvelu on tehokkaampaa: samoilla kustannuksilla saadaan enemmän elämänlaatua.

Mielenterveyskuntoutujien erilaisissa asumisratkaisuisissa erot löytyvät kustannusten muodostumisesta

Myös mielenterveyskuntoutujien asumisessa kehityssuuntana on se, että keskitetystä yksikkömuotoisesta asumisesta siirrytään tavallisiin asuntoihin ja asuntoryhmiin, jonne tarvittava tuki tuodaan. Osana ympäristöministeriön ja ARAn mielenterveyskuntoutujien asumisen Mielen Aske -kehittämishanketta ja yhteistyössä Oulunkaaren kuntayhtymän, Keski-Suomen sairaanhoitopiirin ja Mikkelin kaupungin kanssa selvitimme, millaisia kustannuksia muodostuu asumisen, tuen ja palvelun kokonaisuudesta erilaisissa asumisratkaisuisissa. Tarkastelussa olivat asuminen tavallisessa asunnossa, asuntoryhmässä ja asumisyksikössä. Tavallisessa asunnossa tai asuntoryhmässä asuminen tuetaan palveluohjauksella ja muilla sosiaalipalveluilla, mutta asumi-

nen ja tuki eivät liity toisiinsa. Palveluasumista tarjoavissa asumisyksiköissä palvelut ja asuminen liittyvät tiiviimmin yhteen.

Kustannustarkastelu perustui asumis- ja tilakustannusten sekä asukkaan tarvitsemasta tuesta ja palveluista aiheutuvien työvoimakustannusten arviointiin. Tavoitteena ei ollut löytää keskimääräisiä tai halvimpia toimintatapoja, vaan tarkasteluun valittiin hyviksi ja toimiviksi arvioituja esimerkkiyksiköitä ja toimintatapoja, joissa palvelut vastaavat asukkaiden tarpeita. Yhteistyökuntien asiantuntijat muodostivat jokaisesta tarkasteltavasta asumisratkaisusta tyypillisen asukkaan profiilin. Laskelmiin sisällytettiin asiantuntijoiden kanssa määritelty kattava joukko asumista tukevia sekä myös terveydenhuollon palveluja. Tavallisissa asunnoissa ja ryhmäasumisessa palveluista aiheutuvat kustannukset laskettiin asukkaan palvelujen käytön perusteella. Palveluasumisessa kustannukset laskettiin yksikön henkilöstörakenteen perusteella, koska kustannusten muodostuminen ja vaihtelu eivät ole sidoksissa yksittäisen asukkaan palvelujen käyttöön.

Eri asumisratkaisujen kustannukset poikkesivat toisistaan, mutta samoin poikkesi asukkaiden käyttämä tuki. Tavallisissa asunnoissa tuen tarve oli vähäisin ja syntyvät kustannukset pienimmät verrattuna asuntoryhmiin ja asumisyksiköihin. Tämän vuoksi pelkkien kustannusten perusteella ei voinut tehdä johtopäätöksiä siitä, onko jokin asumisratkaisu muita ”edullisempi” tai tehokkaampi. Tärkeämpi havainto liittyi siihen, miten kustannukset muodostuvat ja miten niihin voi vaikuttaa. Yksikkömuotoisessa palveluasumisessa, jossa asuminen ja palvelu liittyvät kiinteästi toisiinsa, kustannusten väheneminen palvelutarpeen vähetessä edellyttää, että asukas muuttaa kevyemmän palvelun yksikköön tai asumismuotoon. Muutto ei useinkaan tapahdu kovin jouhevasti, ja se on raskas prosessi myös kuntoutujalle. Sitä vastoin, jos tavallisiin asuntoihin ja asumisyksiköihin voidaan järjestää tarvetta vastaavaa tukea joustavasti, pienenevät kustannukset tuen tarpeen vähetessä. Tukea voi olla tarpeen myös lisätä väliaikaisesti. Joustavuus vaatii kuitenkin huolellista suunnittelua ja yhteistyötä kunnan eri toimialojen välillä. Kaikkien tarkasteltujen asumisratkaisujen kustannukset ovat joka tapauksessa huomattavasti pienemmät verrattuna siihen, että kuntoutujan hoitojakso sairaalassa pitkittyy tuen tai asunnon puutteen vuoksi. Kansallisten yksikkökustannustietojen (Kapiainen ym. 2014) perusteella psykiatrisen erikoissairaanhoidon kustannus oli vuonna 2013 noin 430 euroa hoitovuorokaudelta. Selvityksessä mukana olleista asumisratkaisuista suu-

rin vuorokausikustannus oli tehostetulla palveluasumisella, ja se oli ”vain” noin 86 euroa vuorokaudessa.

Taloudellinen arviointi auttaa kehittämään palvelujärjestelmää

Sosiaali- ja terveystaloudellisen arvioinnin tuottama tieto hyvinvointivaikutuksista ja kustannuksista sekä vaikutusten ja kustannusten jakautumisesta on tärkeää, kun palvelujärjestelmää kehitetään ja kun järjestelmästä halutaan tehokkaampi. Myös pelkkä kustannustieto saattaa olla hyödyllistä edellyttäen, että laskelmat on tehty läpinäkyvästi, vertailukelpoisesti, kattavasti ja tietoisena käytetystä näkökulmasta. Laajan näkökulman valinta ja kustannusten jakautumisen tarkastelu ehkäisevät osamääräisyyttä ja antavat mahdollisuuden arvioida oikeudenmukaisuuden toteutumista. Kustannusten jakautuminen, johon tulonsiirrot liittyvät, vaikuttaa siihen, onko palvelu kaikkien tarvitsevien käytössä riippumatta varallisuudesta tai asuinpaikasta.

Taloudellinen arviointi antaa tärkeää tietoa päätöksentekoon. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiedetään, mihin rahat käytetään ja mitä niillä saadaan aikaan. Tällaista tietoa tarvitsevat palvelujen tuottajat, mutta erityisesti myös palvelujen rahoitus- ja järjestämisvastuuta kantavat. Hallituksen linjausten mukaan sosiaali- ja terveystaloudellisen arvioinnin tuottama tieto siirtyy kunnilta huomattavasti laajemmille itsehallintoalueille ja palveluiden tuottaminen on tarkoitus erottaa järjestämisestä. Kun rahoitus- ja järjestämisvastuu sekä palvelujen tuottaminen etäännyvät, objektiivinen tieto palvelujen hyvinvointivaikutuksista ja tuottamiseen käytetyistä kustannuksista on entistäkin tärkeämpää.

LÄHTEET

- Byford, Sarah; McDavid, David & Sefton, Tom 2003. Because it's worth it. A practical guide to conducting economic evaluation in the social welfare field. Institute of Psychiatry. York: Joseph Rowntree Foundation.
- Drummond, Michael F.; Sculpher, Mark J.; Torrance, George W.; O'Brien, Bernie J. & Stoddart, Greg L. 2005. Methods for the Economic Evaluation of Health Care Programmes. Oxford University Press.
- Kapiainen, Satu; Väisänen, Antti & Haula, Taru 2014. Terveyden- ja sosiaalihuollon yksikkökustannukset Suomessa vuonna 2011. Raportti 3/2014. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Kettunen, Aija; Laine, Johanna; Pehkonen-Elmi, Tuula; Törmä, Sinikka; Huotari, Kari & Tuokkola, Kati 2015. Kustannussäästöjä asumisratkaisuja keventämällä? Mielenterveyskuntoutujien asumisratkaisujen kustannusselvitys. Ympäristöministeriön raportteja 2/2015. Helsinki: Ympäristöministeriö.
- Linnosmaa, Ismo; Haula, Taru & Mäkelä, Marjukka 2015. Taloudellinen näkökulma. Versio 1.0. HTA-opas. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 16.12.2015. <https://www.thl.fi/fi/web/maatoksenteke-talous-ja-palvelujarjestelma/vaikuttavuus/terveydenhuollon-menetelmien-arviointi/hta-opas/taloudellinen-nakokulma>.
- Sefton, Tom; Byford, Sarah; McDavid, David; Hills, John & Knapp, Martin 2004. Taloudellinen arviointi sosiaalialalla. Suomenos kirjasta Making the most of it. Economic evaluation in the social welfare field. Joseph Rowntree Foundation (2002) Suomenos Pusa, Olli, Piirainen, Keijo & Kettunen, Aija. FinSoc arviointiraportteja 6/2004, Hyvät käytännöt, Menetelmä-käsikirja. Stakes: Helsinki.
- Sintonen, Harri & Pekurinen, Markku 2006. Terveystaloustiede. Helsinki: WSOY.
- Pehkonen-Elmi, Tuula; Kettunen, Aija & Pulliainen, Marjo 2013. Laitoshoidosta omaan kotiin. Kustannusselvitys vanhusten ja kehitysvammaisten asumisesta siirryttäessä laitoshoidosta palveluasumiseen. Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskuksen raportteja 5/2013. Lahti: Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus.

KIRJOITTAJAT

Eskola Kirsi, sosionomi (AMK), erityisasiantuntija, Kehittämiskeskus Tyynele

Hämäläinen Laura, sosionomi (YAMK) sosiaaliohjaaja, Joutsan vastaanottokeskus

Karvinen Ikali, TtT, sairaanhoitaja (AMK), yliopettaja, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Kettunen Aija, VTT, TKI-asiantuntija, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Kittilä Riitta, YTM, erityisasiantuntija, SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry

Koistinen Kari, KM, sivistysjohtaja, Pieksämäen kaupunki

Kokkonen Anne-Kristiina, sosionomi (AMK)

Koski Arja, FT, lehtori, kehittämissryhmän vastaava, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Kostilainen Harri, VTM, TKI-asiantuntija, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Laine Terhi, VTT, johtaja, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Launonen Pekka, TT, yliopettaja, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Malme Juhana, sosionomi (YAMK), vastaava nuorisotyönohjaaja, Espoonlahden seurakunta

Määttä Anne, VTT, TKI-asiantuntija, tutkija, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Oikarinen Tiina, sosionomi (AMK)

Onnela Anna, tohtori-opiskelija, TtM, Psykiatrisen sairaanhoitaja, Oulun yliopisto, Oulun kaupunki

Piirainen Keijo, YTT, lehtori, dosentti, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Pättiniemi Pekka, FT, hallituksen puheenjohtaja, Yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimusverkosto ry FinSERN

Turunen Terttu, THM, sairaanhoitaja, MBE, palvelupäällikkö, Oulun kaupunki

Vuokila-Oikkonen Päivi, TtT, työnohjaaja-työelämän kehittäjä-muutosvalmentaja, yliopettaja, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja Diak Työelämä

DIAK TYÖELÄMÄ -sarjassa julkaistaan tutkimus- ja kehittämisraportteja sekä opinnäytetöitä, jotka ovat tuottaneet innovatiivisia ja merkittäviä työelämää kehittäviä tuloksia. Sarjaan voivat tarjota julkaisuja Diakonia-ammattikorkeakoulun työntekijät, opinnäytetyöntekijät ja ulkopuoliset kirjoittajat.

1 Koski Arja & Vogt Ilse (toim.) 2015. Osallistavaa kehittämistä asumisyksikössä. Aukkaat ja työntekijät kehittäjinä.

2 Arja Koski & Eila Jantunen (toim.), 2016. Työnohjaus – välttämätön hyvä ammattikorkeakoulussa.

3 Jari Helminen (toim.), 2016. Työelämälähtöistä ammattikorkeakoulupedagogiikkaa rakentamassa.

4 Sami Kivelä, Hanna Hovila, Anitta Juntunen, Antti Peltari & Kaisu Laasonen (eds.), 2016. Towards Global and Sustainable Higher Education. The GLORE Project Fostering North-South Partnerships in Finnish Universities of Applied Sciences.

SARJOJEN KRITEERIT

DIAK TUTKIMUS -sarjassa julkaistaan uutta ja innovatiivista tietoa tuottavia tieteellisiä tutkimuksia Diakonia-ammattikorkeakoulun opetus-, tutkimus- ja kehittämistoiminnan alueilta. Julkaisut ovat monografioita tai artikkelikokoelmia.

DIAK TYÖELÄMÄ -sarjassa julkaistaan tutkimus- ja kehittämisraportteja sekä opinnäytetöitä, jotka ovat tuottaneet innovatiivisia ja merkittäviä työelämää kehittäviä tuloksia.

DIAK PUHEENVUORO -sarjassa julkaistaan Diakonia-ammattikorkeakoulun temaattisia puheenvuoroja, erilaisia selvityksiä ja sekä opinnäytetöitä. Tekstilajiltaan julkaisut voivat poiketa tieteellisestä tai raportoivasta tekstistä.

DIAK OPETUS -sarjassa julkaistaan pedagogista kehittämistä kuvaavia julkaisuja, oppimateriaaleja, oppaita ja työkirjoja.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden ja palvelujärjestelmien kehittäminen on jatkuvaa ja tärkeää työtä. Parhaimmillaan se on yhteiseen tavoitteeseen ja muutokseen tähtäävää yhdessä tekemistä. Tämän kirjan artikkelit kertovat siitä, millaista kehittämistyötä Diakonia-ammattikorkeakoulun työelämän kehittäjät ja asiantuntijat ovat yhdessä työelämäkumppaneiden kanssa tehneet ja millaiseen ajatteluun kehittäminen perustuu. Esillä on kolme kehittämisen kannalta tärkeää teemaa, johtaminen, ammatillinen identiteetti ja arviointi: Millaista on johtaminen siiloutuneen palvelujärjestelmän jatkuvassa muutoksessa, kun asiakkaiden haasteen monimutkaistuvat? Miten ammatillaiset jaksavat muutoksessa ja paineessa, ja mikä rooli on ammatti-identiteetillä? Onko arvioinnista apua muutoksen hallinnassa ja toimivien palvelujen ja järjestelmien kehittämisessä? Näihin kysymyksiin pohditaan vastauksia kirjan artikkeleissa.

ISBN 978-952-493-267-7 (painettu)
ISBN 978-952-493-268-4 (verkkojulkaisu)
ISSN 2343-2187 (painettu)
ISSN 2343-2195 (verkkojulkaisu)

Diakonia-ammattikorkeakoulu
Julkaisutoiminta
tilaukset@diak.fi

www.diak.fi