



KEHITTÄMISYKSIKÖT: KÄYTÄNTÖ, TUTKIMUS JA KEHITTÄMINEN - SEMINAARIMUISTIO

Päivän puheenjohtaja Tarja Kauppila avasi tilaisuuden toteamalla tämän kehittämysyksikköseminaarin avaavan jälleen uusia näköaloja kehittäjille ja kehittämysyksiköille. Valtakunnallisessa kehittämysyksiköitä koskevassa keskustelussa painopiste on siirtynyt selkeästi asiakastyötä tekeviin yksiköihin. Pysyvien kehittämisrakenteiden luominen on tämän ajattelun taustalla ja pyrkimyksenä on viedä palvelurakennemuutosta hallitusti ja suunnitelmallisesti eteenpäin.

Tilaisuuden toinen alustaja kehittämisspäällikkö, VTT Riitta Seppänen-Järvelä johdatteli pohtimaan muutosta, oppimista ja arviointia ja niiden keskinäistä suhdetta kehittämysyksiköiden kontekstissa. Seppänen-Järvelä pohti puheenvuorossaan sitä, mitä kehittäminen on ilmiönä? Kehittämisen syvälinen ymmärtäminen auttaa meitä kestämaan ja sietämään epävarmuutta ja keskeneräisyyttä. Ymmärrys vapauttaa meissä olevaa energiaa. Toisena pääkohtana Seppänen-Järvelä pohti arvioinnin osuutta kehittämisessä, koska arviointi kuuluu olennaisena osana kehittämiseen.

Seppänen-Järvelä konkretisoi yksilöiden suhdetta kehittämiseen vastakohtien timantin avulla. Vastakohtien timantti konkretisoi sen, millainen asennoituminen yksilöllä on esimerkiksi kehittämistoimintaan. Harjoitus tarjoaa mahdollisuuden nähdä ja kuulla, millaiset perustelut löytyvät oman asenteen takaa. Kehittämisen kannalta myös suostuminen kuulla ja antaa ihmiselle kokemus kuulaksi tulemisesta on erittäin tärkeä. Myös negatiivisille tunteille ja välinpitämättömyydelle tulee antaa tilaa, jotta kehittämistoiminnan haasteet voidaan nostaa esille ja niihin voidaan pyrkiä vastaamaan kehittämistyössä. Vastakohtien timantti on hyvä työkalu kehittäjille ja välinettä voidaan hyödyntää säännöllisesti esimerkiksi projektityöskentelyssä. Työkalun vahvuus liittyy sen helppouteen ja sen tarjoamaan mahdollisuuteen kertoa omista ajatuksistaan, jotka voivat vaikuttaa omaan työskentelyyn, mutta myös erilaisten ryhmien työskentelyynkin.

Seppänen-Järvelä oli listannut kehittämistyölle tyypillisiä ominaisuuksia. Kehittämistoimintaa leimaava asia on tulevaisuusorientaatio ja positiivisuus, jotka auttavat näkemään vaihtoehtoisen tulevaisuuden. Kehittämistoiminta ankkuroituu myös tiettyihin ideologisiin arvolähtökohtiin, joista se edistää muutosta strategisen suunnittelun pohjalta. Strategisuus on tuonut mukanaan kehittämiseen lisää vakavuutta, painoarvoa ja osaamisvaatimuksia. Tähän kehitykseen on vaikuttanut kehittämisen ohjelmallisuus ja kehittämisen painoarvon ja äänen kuuleminen yhteiskunnan tärkeissä päättävissä rakenteissa. Samanaikaisesti kehittäminen on ja sen tulee olla maanläheistä toimintaa, jotta kehittämisessä säilyy kokemuksellisuus ja kytkeytyminen arjen toimintakäytänteiden kehittämiseen. Nämä kaikki seikat ovat erittäin keskeisiä kehittämysyksiköille, joiden tulee kyetä nousemaan tämän hetken yläpuolelle näkemään se, millainen tulevaisuus voisi olla. Samalla ne luovat ympärilleen positiivisia näköaloja substanssialansa jatkuvasta kehittämisestä.



Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus

Kehittämiseen liittyy ajatus positiivisuudesta ja eteenpäin menemisestä, mutta ei automaattisesti kaikille ihmisille. Tässä kohdassa on tärkeä huomata, että kehittäminen ei ole joko-tai asia. Kehittäjä/ei-kehittäjä-jaottelu on liian mustavalkoinen kuvatakseen todellisuutta. Seppänen-Järvelä puhuu kuihtuvista työyhteisöistä, joissa kehittäminen näyttäytyy johdon taholta tulevana asiana, joka koetaan lähinnä oikean työn sotkemisena ja vaikeuttamisena. Ihmiset ovat kuihtuvassa työyhteisössä usein näköalattomia ja he kokevat ajautuvansa voimattomina ja väsyneinä. Kuihtuvan työyhteisön vastakohtana on uudistuvaa työyhteisöä, jota puolestaan leimaa aktiivisuus ja innostus kehittämiseen. Ajatukset ovat perustehtävässä ja siihen aktiivisesti nivellyvässä kehittämistoiminnassa ja projekteissa. Kuitenkin nämä molemmat työyhteisöt voivat ajautua samankaltaisiin ongelmiin. Syntyy valumista pois perustehtävästä, jaksamisongelmia ja kehittämisallergiaa. Kehittämissyksiköiden haasteena on löytää tasapaino kehittämisen ja arjen työn välillä. Kehittämisen kytkeminen osaksi arkea ja muutosten edistäminen arjen työssä ovat suuria haasteita, jotta kehittäminen ei jää pelkästään teoreettiseksi pohdinnaksi.

Kehittämällä tavoiteltavaa muutosta on hyvä tarkastella myös muiden kuin selkeästi positiivisten vaikutusten valossa. Muutos merkitsee aina riskinottoa, joka nostaa esille erilaisia jännitteitä, kysymyksiä ja tunteita. Nämä seikat voivat aiheuttaa ristiriitoja ja turvattomuutta työyhteisön sisällä. Projektimuotoisessa kehittämisessä on tärkeää pohtia työyhteisön ja projektin välistä suhdetta, jotta nämä voivat tukea toisiaan ja olla keskinäisessä aktiivisessa vuoropuhelussa. Seppänen-Järvelä antoi pohdittavaksi kysymyksiä, joilla voidaan arvioida kehittämistä sen alkutilanteessa, toiminnan tasolla ja lopputilanteessa. Kriittiset kysymykset ohjaavat pohtimaan kehittämisen tarvetta ja mahdollisuuksia sekä toisaalta kehittämisen tuloksellisuutta eri näkökulmista. Nämä kysymykset ja niiden äärelle pysähtyminen on erityisen tärkeää laajemmissa kehittäjien verkostoissa, joissa syntyy erilaisia rooleja ja joissa on erilaisia odotuksia kehittämiselle. Kehittämissyksiköt ovat usein aktiivisia verkostotoimijoita, joille kriittiset kysymykset ovat erityisen hyödyllisiä ja tarpeellisia. Kehittämistoiminnan organisointi edellyttää kykyä hallita ennakoimattomuutta ja liikkua joustavasti erilaisissa ympäristöissä kunkin tilanteen ehdoilla. Seppänen-Järvelän mukaan projektitoiminta on usein liian jäykkää kyetäkseen toimimaan joustavasti kehittämistoiminnan logiikan vaatimalla tavalla. Kehittämistyön ja projektimaisuuden tulee kyetä löytämään toisensa.

Kehittämisen kohdalla on tärkeää pohtia, millainen kehittäminen tuottaa uudistumista. Tähän kysymykseen vastaamisessa on tärkeää pysähtyä pohtimaan kehittämistarpeiden lähdettä. Jaettua ymmärrystä muutoksen kohteesta ja moniäänisyyden hyväksymistä ja edistämistä voidaan pitää tässä yhteydessä erityisen tarpeellisina. Kehittämistyöhön liittyy aina tunteita, jotka on hyvä ottaa huomioon muutosta edistettäessä. Muutos on aina yksilölle vaativa prosessi, jossa nousee esiin ja niitä tulee kyetä käsittelemään itsessään ja suhteessa muihin. Muutoksen keskellä on tärkeää ymmärtää, mistä muutoksessa on kyse, kokemus tilanteen hallinnasta ja tapahtumien mielekkyydestä. Kokemus siitä, että on mukana jossakin ja kykenee vaikuttamaan asioihin, on hyvin tärkeä muutokseen sitoutumisessa.

Seppänen-Järvelän mukaan arviointi on tärkeä ulottaa kehittämisessä toiminnan ja havaintojen lisäksi myös tunteisiin, ajatuksiin ja tahtoon. Arvioinnin perinteisen mallin lisäksi tai tilalle on tullut prosessiarviointi, joka on lähtökohtaisesti moniääninen. Moniäänisyys on nähtävä jo itsearviointina, joka on luonteva osa esimerkiksi työyhteisön arkea. Sitä voidaan tukea lisäksi vertaisarvioinnilla.

Ylipäänsä arvioinnin on oltava strategiaan perustuvaa ja sen tulee huomioida kenen lähtökohdista arviointia tehdään ja miten se voisi mahdollisimman hyvin palvella kehittämistyötä. Tässä mielessä



prosessiarviointi on hyvä tapa ohjata ja tukea kehittämistyötä, koska se tarjoaa mahdollisuuden ohjata kehittämistyötä jo sen kuluessa uuteen suuntaan. Arvioinnissa keskeistä on pysähtyminen, johdopäätösten tekeminen, toiminta ja jatkuva kehittämisprosessin arviointi. Pienten askelten politiikka on usein kaikkein perustelluin tapa edetä, jotta kyetään saamaan arkeen kytkeytyviä, pysyviä muutoksia.

Seppänen-Järvelän alustuksen pohjalta voidaan todeta, että kehittämissyksiköillä on edessään lukuisia kehittämistoiminnan organisointiin liittyviä haasteita. Kehittämisessä tarvitaan erilaisia ja tilanteittain joustavia työkaluja. Toisaalta kehittämistoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa on oltava herkkyyttä moniäänisyydelle ja erilaisten intressien esiin nostamiselle. Kehittäminen on nähtävä myös muutosvoimana, jolla vaikutetaan yhtäältä arjen asiakastyöhön ja toisaalta jopa valtakunnalliseen keskusteluun uudenaikaisista hyvistä käytännöistä.

Professori Synnöve Karvinen-Niinikoski pohti puheenvuorossaan sosiaalityön ammattikäytäntöjen kehittämisen areenoita, kehittyviä yhteisöjä ja kehittämissyksiköitä. Karvinen-Niinikoski lähti puheenvuorossaan liikkeelle luovasta, vastuullisesta ja aloitteellisesta rajoja ylittävästä ammatillisuudesta ja asiantuntijuudesta kehittämisen ytimenä.

Keskustelu kehittämissyksiköistä on ollut vilkasta viime aikoina. Lähtökohdiltaan kehittämissyksiköiden rakentaminen on ollut hieman sekavaa, vaikka samalla voidaan todeta, että pysyvien rakenteiden luominen tuo selkeyttä sosiaalialan kehittämiseen. Kehittämissyksiköiden rakentaminen on samalla palveluiden kehittämistä, jotta asiakkaiden ja alueen tarpeisiin voitaisiin tulevaisuudessa vastata aiempaa paremmin.

Karvinen-Niinikoski kertoi Konstikas sosiaalityö – tutkimuksesta, jonka laajempi raportti on ilmestymässä lähiaikoina. Muutamia trendejä, jotka nousivat esille tutkimuksesta, olivat sosiaalityön naisvaltaistuminen ja ikääntyminen sekä sosiaalityöntekijöiden tiivis suhde asiakastyöhön eli sosiaalityöntekijät tekevät pääsääntöisesti asiakastyötä. Nämä kaikki seikat on tärkeää ottaa huomioon kehittämissyksiköiden rakenteissa, jotta kehittäminen voidaan niveltää saumattomasti toimintakäytäntöön ja toimintaympäristöön.

Tutkimuksen perusteella kehittämissilmapiirissä on eroja alueittain sekä organisaation ja toiminnan kohteen mukaan. Kehittämistä on paljon, mutta sosiaalityöntekijät kokevat mahdollisuutensa vaikeutuu kapeilta oman työhuoneen ulkopuolella. Sosiaalityöntekijät kaipaavat tutkimuksen mukaan välittäviä kehittämisareenoita ja foorumeja, mahdollisuuksia osallistua verkostoihin ja menetelmällistä ammattikäytäntöä. Kehittämissyksiköt voivat selkeästi vastata näihin odotuksiin tarjoamalla yhteisiä foorumeja oman asiantuntijuuden vahvistamiselle ja käydä keskustelua kehittäjien ja tutkijoiden kanssa. Kehittämissyksiköiden rakentamisessa onkin tärkeää pitää mielessä välittävän rakenteen kokoon saaminen. Kehittämissyksiköt ja kehittyvät työyhteisöt voivat todella viedä sosiaalityön ja sosiaalialan asiantuntijuutta eteenpäin.

Sosiaalityön tutkimuksellisen kehittämisen näkökulmasta arvioituna kehittämissyksiköitä voidaan pitää mahdollisuutena. Sosiaalityön käytäntötutkimus tuo tutkimuksen osaksi sosiaalityön käytäntöjä. Kehittämisareenoilla ja foorumeilla voivat kohdata sekä sosiaalityön tutkijat että

sosiaalityön käytännön toimijat. Uudessa käytäntösuhteessa keskeistä on siirtymä hierarkkisuudesta kumppanuuteen ja avoimeen asiantuntijuuteen. Kumppanuus ja avoin asiantuntijuus ovat myös



käsitteitä, jotka ovat eläneet voimakkaasti keskustelussa kehittämissyksiköiden ideologisesta taustasta ja perustasta.

Kehittämissyksiköissä asiantuntijuuden käsite on hyvin tärkeä. Kehittämissyksiköissä erityisesti avoin ja neuvotteleva asiantuntijuus on tärkeässä roolissa. Karvinen-Niinikoski pitää sosiaalityön haasteena pääsemistä kohti avointa asiantuntijuutta, koska sosiaalityö on monilta osin määrittynyt pikemminkin suljetun asiantuntijuuden kautta. Sosiaalityöllä on suora kontakti ihmisten arkeen ja siten halutessaan se voi käyttää tätä asiantuntijuutta hyväkseen erilaisissa sosiaalityön ja sosiaalialan kehittämisen kysymyksissä. Avoimeen asiantuntijuuteen kuuluu pyrkimys kehittää rakenteita, joissa mahdollistuu kuulluksi tuleminen, osallisuus, subjektiivisuus, kumppanuus ja vastuullisuus sekä joustavuus ja liikkuvuus.

Kehittämisenäkökulmasta voimme hakea uudenlaisia vastauksia tilannesidonnaisuuteen, eettisesti vastuulliseen sosiaalityöhön ja mikä tärkeintä elämänpolitiikan asiantuntemusta vaativiin kysymyksiin. Tämä on väylä nousta uuteen vaikuttavuuteen, johon kehittäminen ja kehittämissyksiköt mahdollisesti pyrkivät.

Kehittämissyksiköiden haasteena Karvinen-Niinikoski piti pysyviä asiakastyön kehittämisen rakenteita, reflektion uusia areenoita, kehittävästä yhteistyöstä asiakastyön ja yliopistojen ja oppilaitosten välillä, vertaistukea ja agora-tiloja, joissa jaetulle asiantuntijuudelle syntyy uudenlaisia mahdollisuuksia. Haasteena on siten käytännön työn ja tutkimuksen kohtaaminen ja siten uudenlainen kehitettävä työote. Nämä ovat haasteita kehittämissyksiköille ja ne tulee ottaa todella vakavasti luotaessa perustaa pitkäaikaisille rakenteille.

Päivän kommenttipuheenvuoroissa nostettiin esille pohdintaa omasta kehittäjäidentiteetistä ja sen rakentumisesta. Kehittäjien löytäessä toisensa syntyy kehittäjäyhteisöjä, jotka saavat kollektiiveina jälleen enemmän aikaa kuin yksittäiset toimijat. ISO-alueen kehittämissyksiköt esittäytyivät ja kertoivat tilanteestaan. Kehittämissyksiköt ovat lähteneet nousemaan ja niihin liittyy paljon odotuksia. Yhteisenä haasteenamme on saada ne nousemaan lentoon ja korkealle; sosiaalialan parhaaksi.