

Anna-Maria Lotta, Mari Mustonen, Sini Tiilikainen

Sanoista käytännön työksi

Muutoslaboratorio sosiaalialan työn yhteiskehittelyn
menetelmänä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi (AMK)

Sosiaalialan koulutusohjelma

Opinnäytetyö

10.3.2014

Tekijät Otsikko Sivumäärä Aika	Anna-Maria Lotta, Mari Mustonen ja Sini Tiilikainen Sanoista käytännön työksi – Muutoslaboratorio sosiaalialan työn yhteiskehittelyn menetelmänä 46 sivua + 2 liitettä 10.03.2014
Tutkinto	Sosionomi AMK
Koulutusohjelma	Sosiaaliala
Suuntautumisvaihtoehto	Sosionomi (AMK)
Ohjaajat	Yliopettaja Jyrki Konkka Lehtori Katja Ihamäki
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on soveltaa yhteistoiminnallisen työnkehittämisen menetelmää sosiaalialan työkentällä. Kehittämistoiminnan teoreettisena viitekehyksenä on Yrjö Engeströmin kehittävän työntutkimuksen teoria, jossa keskeisenä käsitteenä on ekspansiivinen oppiminen. Toiminnan kehittämisen metodologisena perustana on muutoslaboratorio, osallisuuden mahdollistava kehittämistyön menetelmä, jonka avulla työyhteisö voi muuttaa ja kehittää toimintaansa. Muutoslaboratorio-työskentelyssä jokainen työntekijä on osallisena prosessissa oman työnsä kehittäjänä.</p> <p>Kehittämistyön toimintaympäristönä on Helsingin kaupungin Teinilän lastenkoti, johon on määriteltä uusi vaativan laitoshoidon palvelukuvauksen edellyttämät toimintamallit eivät toteudu Teinilän tämänhetkessä toiminnassa. Opinnäytetyön tavoitteena on tukea käynnissä olevaa muutosprosessia, jonka tarkoituksena on siirtää vaativan laitoshoidon palvelukuvauksen sisältöalueet osaksi Teinilän lastenkodin päivittäistä hoito- ja kasvatustyötä. Tavoitteena ovat näin ollen laadulliset muutokset työssä uuteen toimintatapaan siirtymisen myötä. Muutoslaboratorio-menetelmän pohjalta on muutosprosessin tueksi suunniteltu sovellus, joka toteutetaan yhteistyössä Teinilän lastenkodin henkilöstön kanssa. Työvälineenä muutoslaboratoriossa on seinätaulu, joka toimii yhteisen kehittämistyön välineenä.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan nähdä osallisuuden mahdollistavan yhteiskehittämisen menetelmän soveltuvan hyvin sosiaalialan työn kehittämiseen. Muutoslaboratorio-sovelluksen avulla saavutettiin toivottuja laadullisia muutoksia lastenkodin hoito- ja kasvatustyössä.</p>	
Avainsanat	Kehittävä työntutkimus, muutoslaboratorio, ekspansiivinen oppiminen, osallisuus

Authors Title Number of Pages Date	Anna-Maria Lotta, Mari Mustonen and Sini Tiilikainen From Idea to Action – The Change Laboratory as a Method of Co-development in Social Services 46 pages + 2 appendices Spring 2014
Degree	Bachelor of Social Services
Degree Programme	Social Services
Specialisation option	Social Services
Instructors	Jyrki Konkka, Principal Lecturer Katja Ihamäki, Senior Lecturer
<p>The aim of this Bachelor's thesis was to apply the method of joint development to social services. The theoretical framework of the study was Yrjö Engeström's Theory of Developmental Work Research focusing on the concept of expansive learning. The methodological basis of the study was the co-developmental Change Laboratory, a method of work development enabling the inclusion of all the parties concerned. By means of the method a working community can change and develop the old ways of acting by using new approaches. The environment for the work development was Teinilä, which is one of the Helsinki city's children's homes. Each employee was involved in the process of developing their own work. A new service had been planned to guide the action carried out in the Teinilä Children's Home. However, the new guidelines were not in use in the current operation of Teinilä. The aim of this thesis was to support the ongoing process of change according to the requirements defined in the new service description, that is, to merge the substance defined in The Institutional Care Service Description into children's daily care and upbringing in Teinilä. The aims of the thesis comprised qualitative changes in work through transition to a new way of working. On the basis of the method mentioned above an application was created which was accomplished in co-operation with the staff of the Teinilä Children's Home. Wall signs were used as a tool to model the change and development in progress during the course of the laboratory. As a conclusion it can be said that the Change Laboratory method is appropriate for the work development in social services. During the process the desired qualitative changes in the child welfare work are achieved.</p>	
Keywords	developmental work research, change laboratory, expansive learning, inclusion

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Lastensuojelu Suomessa	2
2.1	Lastensuojelu	2
2.1.1	Lastensuojelulaki	3
2.2	Lastensuojelu muutoksessa	4
2.3	Lastenkotitoiminta	5
2.3.1	Teinilän lastenkoti	5
2.3.2	Vaativan laitoshoidon palvelukuvaus	6
2.3.3	Lastenkotitoimintaa säätelevät ohjeistukset	6
2.4	Sosiaalialan kehittäminen	7
3	Kehittävä työntutkimus	8
3.1	Toimintatutkimus	8
3.1.1	Yhteys kriittiseen teoriaan	8
3.1.2	Pragmatismien vaikutus	9
3.2	Kehittävän työntutkimuksen teoria	10
3.3	Ekspansiivinen oppiminen	12
3.4	Ekspansiivisen oppimisen syklimalli	14
3.4.1	Nykyinen toimintatapa	15
3.4.2	Toiminnan kehityshistorian ja nykyisten ristiriitojen analyysi	15
3.4.3	Uuden toimintamallin suunnittelun tukeminen ja analyysi	16
3.4.4	Uuden toimintamallin käyttöönoton tukeminen ja analyysi	16
3.4.5	Uuden toimintatavan arviointi	17
3.5	Sosiaalipedagoginen osallisuus työnkehittämisessä	17
3.5.1	Osallisuus sosiaalipedagogisena käsitteenä	17
3.5.2	Neuvotteleva demokratia	18
3.5.3	Demokraattinen dialogi	19
3.5.4	Oppiva organisaatio	20
3.5.5	Osallistava toimintatutkimus	20
4	Kehittämistehtävä	21
5	Menetelmälliset ratkaisut	22
5.1	Muutoslaboratorio-menetelmä	22
5.2	Muutoslaboratorion sovellus Teinilän lastenkodissa	24

5.2.1	Toteutus suunnitelma	24
5.2.2	Ideataulu	26
6	Raportointi	28
6.1	Johdanto	28
6.2	Tutustuminen	29
6.3	Teinilä tänään	30
6.4	Teinilä muutoksessa	31
6.5	Teinilä huomenna	32
6.6	Yhteenveto	34
7	Arviointi	35
8	Pohdinta	41
	Lähteet	43
	Liitteet	
	Liite 1. Aikataulu	
	Liite 2. Saatekirje	

1 Johdanto

Opinnäytetyömme kehittämistehtävän toimintaympäristönä oli Helsingin kaupungin omistama lastensuojelulaitos Teinilän lastenkoti. Opinnäytetyömme tilaajatahona oli Teinilän lastenkodin johtoryhmä. Teinilän lastenkodissa oli meneillään lastenkotityön muutosprosessi, joka käynnistyi osana vuonna 2012 alkanutta kaksivuotista lastensuojelun muutoshanketta. Muutoshankkeen myötä kaikki Helsingin kaupungin lastenkodit profiloituvat vaativan laitossijoituksen toteuttajina. Lastenkotityön ohjeistukseksi Helsingin kaupungin Sosiaali- ja terveystieteiden virasto on laatinut *Vaativan laitoshoidon palvelukuvauksen*.

Opinnäytetyömme kehitystehtävänä oli tukea Teinilän lastenkodin henkilöstön muutosprosessia. Muutoksen kohteena oli lastenkodissa toteutettava hoito- ja kasvatustyö. Tavoitteena oli muutosprosessin toteutuminen siten, että onnistuneen prosessin seurauksena on *Vaativan laitoshoidon palvelukuvauksen* käyttöönotto Teinilän henkilöstön päivittäisessä työssä. Palvelukuvauksen käyttöönotto tarkoittaa sitä, että henkilöstö sisäistää palvelukuvauksessa esitetyt sisällöt sekä toteuttaa palvelukuvauksen mukaisia lastenkotityötä.

Toiminnan kehittämisen metodologiseksi ratkaisuksi valitsimme muutoslaboratoriomenetelmän. Muutoslaboratorio on osallisuuden mahdollistava kehittämistyön menetelmä, jonka avulla työyhteisö voi muuttaa ja kehittää toimintaansa. Tavoitteena on tarjota työntekijöille mahdollisuus hahmottaa toiminnan kokonaisuus, ja toimintaan liittyvien ristiriitojen kautta löytää uusia toimintamalleja. Työvälineenä muutoslaboratoriossa on seinätaulu, joka toimii puolueettomana yhteisen ajattelun välineenä.

Teoreettisena viitekehyksenä työssämme on Yrjö Engeströmin kehittävän työntutkimuksen teoria. Kehittävä työntutkimus on toimintateoreettinen lähestymistapa työn ja organisaatioiden kehittämiseen. Kehittävässä työntutkimuksessa työntekijät tarkastelevat, erittelevät ja muuttavat itse omaa työtään, eikä valmiita ratkaisuja anneta työyhteisön ulkopuolelta. Kehittävän työntutkimuksen tavoitteena ovat toiminnan ja organisaation laadulliset muutokset. Keskeisenä käsitteenä on *ekspansiivinen oppiminen*. Ekspansiivisessa oppimisessa toimintaa kehitetään sosiaalisena ja yhteistoiminnallisena prosessina. Prosessin aikana työntekijät mallintavat toimintansa uudelleen ja siirtävät uudistetun mallin käytännön työhön.

Toteutimme muutoslaboratoriotyöskentelyn Teinilän lastenkodissa vuoden 2014 alussa neljänä tunnin kestäväenä kokoontumisena. Jokaisessa tapaamisessa oli teema, johon liittyi tavoite sekä seuraavaan kokoontumiseen mennessä toteutettava tehtävä. Muutoslaboratorioon osallistui jokaiselta osastolta yksi työntekijä. Me opinnäytetyön tekijät toimimme muutosprosessin fasilitoijina. Tehtävänämmä oli avustaa kehittämistyössä ja luoda turvallinen ilmapiiri avoimelle keskustelulle sekä varmistaa se, että kaikki osallistujat tulevat kuulluiksi. Muutoslaboratorioon osallistuvat työntekijät reflektoivat työskentelyä ja tehtäviä koko henkilöstön kanssa. Jatkuva muutoslaboratorion ja käytännön työn välinen vuorovaikutus mahdollisti jokaisen työntekijän osallisuuden uusien toimintamallien kehittämistyössä.

2 Lastensuojelu Suomessa

2.1 Lastensuojelu

Lastensuojelun kohteena ovat turvattomat lapset. Turvattomuuden syyt vaihtelevat ja useimmiten puhutaan lasten pahoinvoinnista tai laiminlyönnistä, joka ilmenee monenlaisina turvattomuuden kokemuksina, oireiluna ja ongelmina. Yleisimmät syyt lastensuojelun tarpeeseen ovat vanhempien mielenterveys- ja päihdeongelmat, erilaiset vuorovaikutus- ja tunne-elämän ongelmat, koulunkäyntivaikeudet, psyykkiset ongelmat sekä nuorten päihteiden käyttö. Lapsen suojelun tarpeeseen vaikuttavat useat eri tekijät eikä yksiselitteistä syytä lasten ja nuorten pahoinvointiin ole. Lastensuojelun perusolemukseseen kuuluu jännite lapsen ja vanhempien välillä. Lastensuojelun tehtävänä on arvioida vanhempien rooli lapsen huoltajana ja kasvattajana. Lastensuojelulla ei ole oikeutta puuttua perheen yksityisyyteen ja vanhempien tapaan kasvattaa lastaan muutoin kuin lapsen edun vaarantuessa tai tilanteissa, jolloin vanhemmat itse pyytävät tukea. Lastensuojelussa lasta suojellaan omilta vanhemmiltaan tai itsensä tai muiden vahingoittamiselta. (Kananoja – Lähteinen - Marjamäki 2011:173–174.)

Lastensuojelun kokonaisuus muodostuu peruspalveluista, ehkäisevästä lastensuojelusta ja lapsi- ja perhekohtaisesta lastensuojelusta. Peruspalveluita ovat kunnan järjestämät palvelut, kuten neuvola, päivähoito, koulu ja terveydenhuolto. Ehkäisevää lastensuojelua toteutetaan peruspalveluissa ja tavoitteena on turvata lapsen kasvu, kehitys ja

hyvinvointi. Ehkäisevää lastensuojelua on peruspalveluiden tarjoama tuki silloin, kun lapsi ei ole vielä lastensuojelun asiakkaana. Lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelun tarvetta voidaan vähentää tarjoamalla peruspalveluissa kuntalaisille varhaista tukea. (Räty 2010:4.)

Lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelua toteutetaan, kun lapsi on lastensuojelun asiakkaana. Lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelua on lastensuojelutarpeen selvitys, avohuollon tukitoimet, kiireellinen sijoitus ja huostaanotto (Räty 2010:3). Pääsääntöisesti lastensuojelun asiakkuus päättyy, kun nuori täyttää 18 vuotta. Lastensuojelun jälkihuoltoa voidaan toteuttaa nuorelle 21 ikävuoteen asti, jos nuori on ollut sijoitettuna tai hän muusta syystä tarvitsee avohuollon tukitoimia itsenäistymisvaiheessa (Räty 2010:493).

2.1.1 Lastensuojelulaki

Lastensuojelulain tarkoituksena on turvata lapsen oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä erityiseen suojeluun. Vastuu lapsen hyvinvoinnista on ensisijaisesti lapsen vanhemmilla. Viranomaisten on tuettava vanhempia ja huoltajia heidän kasvatustehtävässään ja pyrittävä tarjoamaan perheelle tarpeellista apua riittävän varhain sekä ohjattava lapsi ja perhe tarvittaessa lastensuojelun piiriin. (Lastensuojelulaki 1§, 2§.)

Lastensuojelun keskeisenä periaatteena on edistää lapsen kehitystä ja hyvinvointia. Lapsen ja perheen ongelmia on pyrittävä ehkäisemään ja lastensuojelun on puututtava riittävän varhain havaittuihin ongelmiin. Lapsen etu on otettava huomioon ensisijaisesti lapsensuojelutarpeen arvioinnissa sekä lastensuojelua toteutettaessa. Ensisijaisesti on käytettävä avohuollon tukitoimia, jollei lapsen etu vaadi muuta. Jos sijaishuolto nähdään lapsen edun kannalta tarpeellisenä, se on järjestettävä viivytyksettä. (Lastensuojelulaki 4§.)

Lastensuojelulaki edellyttää lapsen huostaanottoa ja sijaishuollon järjestämistä jos; 1) lapsen huolenpito on puutteellista tai muut kasvuolosuhteet vaarantavat vakavasti lapsen terveyttä tai kehitystä tai 2) lapsi vaarantaa vakavasti terveyttään tai kehitystään omalla käyttäytymisellään. Huostaanottoon ja sijaishuollon järjestämiseen voidaan ryhtyä vai jos avohuollon tukitoimet eivät ole lapsen edun mukaisia tai ne ovat riittämättömiä ja sijaishuollon arvioidaan olevan lapsen edun mukaista. (Lastensuojelulaki 9§.)

Sijaishuollolla tarkoitetaan sijoitetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella. Sijaishuolto voidaan järjestää perhehoitona, laitoshuoltona tai muulla lapsen edunmukaisella tavalla. Laitoshuoltoa järjestetään vain, jos lapsen sijaishuoltoa ei voida järjestää muilla tavoin. Huostaanoton aikana sosiaalihuollosta vastaavalla toimielimellä on oikeus päättää lapsen olinpaikasta sekä hoidosta, kasvatuksesta ja valvonnasta. (Lastensuojelulaki 45§, 49§, 50§.)

Lastensuojelulaitoksia ovat lastenkodit, koulukodit ja niihin rinnastettavat lastensuojelulaitokset. Asuinyksikössä voi olla sijoitettuna enintään seitsemän lasta tai nuorta ja hoito- ja kasvatustyössä toimivia työntekijöitä tulee olla vähintään seitsemän. Laitoshuoltona järjestettävässä sijaishuollossa voidaan käyttää laissa määriteltyjä rajoitustoimenpiteitä, kuten liikkumisvapauden rajoittamista, kiinnipitämistä ja erityisen huolenpidon järjestämistä. (Lastensuojelulaki 57§, 59§, 61§.)

2.2 Lastensuojelu muutoksessa

Yhteiskuntarakenteen nopea muutos ilmenee lastensuojelussa moniongelmaisuuksena, lasten oireiden vaikeutumisenä ja vaativahoitoisuuden lisääntymisenä. (Hämäläinen – Laurikainen – Vornanen 2006:164–165.) Tilastokeskuksen mukaan huostaanottojen määrä maassamme on viime vuosikymmeninä ollut kasvussa. Vuonna 1991 kodin ulkopuolelle sijoitettuja lapsia oli noin 6 000, joko huostaan otettuina tai avohuollon palveluna sijoitettuna. Vuonna 2012 kodin ulkopuolelle sijoitettuja lapsia oli 17 830. (Terveys- ja hyvinvoinnin laitos.)

Vuonna 2012 käynnistyi Helsingin kaupungin lastensuojelun muutoshanke, jonka taustalla on pyrkimys vastata aiempaa paremmin muuttuneisiin asiakatarpeisiin ja parantaa lastensuojelun tuottavuutta asiakashyötyjen avulla. Asiakatarpeista lähteviä tavoitteita ovat 1) kehittää lastensuojelun palveluita vastaamaan perheiden muuttuneisiin olosuhteisiin, 2) parantaa avohuollon palveluita ja tukitoimia, 3) kehittää lastensuojelulaitoksia ja 4) varmistaa oikea-aikaiset ja tasoiset palvelut. Valtakunnallisesti lastensuojelun muutoshanke kytkeytyy Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehitysohjelman (KASTE) sisällöllisiin tavoitteisiin. KASTE on sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön pääohjelma, ja sen tavoitteena on kehittää ja johtaa suomalaista sosiaali- ja terveystieteiden politiikkaa. Ohjelma tukee valmisteilla olevaa kuntauudistusta sekä siihen liittyvää Sosiaali- ja terveysviraston palvelurakennemuutosta (Sote -uudistus). (Sosiaali- ja terveydenhuollon kehitysohjelma 2012–2015.)

Palveluiden kohdentaminen avohuoltoon ja sijaishuollon järjestäminen ensisijaisesti perhehoitoon vaikuttavat laitoshoidon tarpeeseen. Laitoksiin sijoitetut lapset ja nuoret ovat aiempaa moniongelmaisia ja vaativahoitoisempia, jolloin laitosten tulee vastata tähän muuttuneeseen asiakastarpeeseen. (Selvitys lastensuojelun kehittämisestä 2013.) Lastensuojelun muutoshankkeen lasten- ja nuorisokodeilta edellyttämä kuntouttavan ja vaativan laitoshoidon palvelutarjonta asettaa vaatimuksia niin kunnille kuin yksityisille palveluntuottajille. Kunnan ja yksityisen palveluntuottajan on selkeästi kuvattava toimintayksikkönsä toiminta-ajatus. Palvelutasoja ovat: 1) vaativa laitoshoido, 2) tehostettu kuntoutus 3) pysäyttävä kuntoutus. (Lasten- ja nuorisokotien muutoshanke 2013.)

2.3 Lastenkotitoiminta

2.3.1 Teinilän lastenkoti

Lastensuojelun muutoshankkeen myötä Teinilän hoitokoti ja Mäkitorpan nuorisokoti yhdistyivät syksyllä 2013 Teinilän lastenkodiksi. Lastenkoti toimii kahdessa eri toimipisteessä, jossa kummassakin on kaksi osastoa. Teinilän lastenkodissa toimii neljä osastoa, joista jokaisella työskentelee lähiesimies sekä seitsemän ohjaajaa. Sosiaaliohjaajan kelpoisuusvaatimuksena on tehtävään soveltuva sosiaalialalle suuntaava sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto. (Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 6§). Lastenkodin johtoryhmän muodostavat lastenkodin johtaja sekä osastojen neljä esimiestä. Teinilän lastenkodin asiakasprofiiliin muodostavat pääsääntöisesti laitoshoidon pitkäaikaisesti sijoitetut lapset ja nuoret, jotka oireilevat voimakkaasti käytöksellään ja ovat vaativahoitoisia. Toiminta-ajatuksena on tarjota lapsille ja nuorille turvallinen kasvuympäristö, jossa ovat hyvät fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kehittymisen edellytykset sekä mahdollisuus kuntoutumiseen ja itsenäistymiseen. (Teinilän lastenkoti 2013.)

Teinilän hoitokoti on toiminut lastenkotina, joka on tarjonnut sijaishuoltoa pitkäaikaisesti sijoitetuille lapsille. Teinilän hoitokotiin sijoitetut lapset ovat 6–18 -vuotiaita. Toimintaa on ohjannut hoidollinen lähestymistapa, jolloin hoitokoti-identiteetti on vahva. Mäkitorpan nuorisokoti on profiloitunut kuntouttavaan hoitoon nuorisoiäisille 13 vuotta täyttä-

neille lapsille. Nuorisokodissa työskennellään itsenäistyvien nuorten kanssa ja tuetaan itsenäistymisen kehitystä.

2.3.2 Vaativan laitoshoidon palvelukuvaus

Helsingin kaupungin Sosiaalivirasto on laatinut lastensuojelun muutoshankkeeseen liittyen *Vaativan laitoshoidon palvelukuvauksen* suuntaa-antavaksi ohjeistukseksi toteuttaa kuntouttavaa ja vaativaa laitoshoidoa lasten- ja nuorisokodeissa. Palvelun sisältöön kuuluvat vaativa laitoshoido, tehostettu kuntoutusjakso ja pysäyttävä kuntoutusjakso. Palvelukokonaisuus toteutetaan laitossijoituksena ja tavoitteena on, että lapsi saa tarvitsemansa palvelut samasta paikasta. Lastensuojelulain mukaisia rajoitustoimenpiteitä voidaan käyttää hoidon tukena. (Palvelukuvaus 2013.)

Vaativan laitossijoituksen tavoitteena on antaa kuntouttavaa hoitoa ja kasvatusta sekä mahdollistaa kuntoutuksen toteutuminen. Palvelun sisältö käsittää suunnitelmallisen ja tavoitteellisen kuntoutusprosessin. Vaativan laitossijoituksen palvelukuvaus määrittää eri toimintojen kestot, jotka tulee toteuttaa viikoittain. Eheyttävän arjen periaatteita toteutetaan laitossijoituksessa ympäri vuorokauden. Vaativa laitossijoitus on määräaikainen ja tavoitteena on, että lapsi voi siirtyä kevyempien tukimuotojen, kuten perhesijoitukseen piiriin. (Palvelukuvaus 2013.)

Työskentelyn pohjana on lapsen asiakassuunnitelma sekä hoito- ja kasvatussuunnitelma. Tavoitteiden toteutumista arvioidaan kuukausittain ja ne kirjataan lapsen henkilökohtaiseen kuukausiarvioon. Työskentely toteutetaan lapsen osallisuuden mahdollis tavalla tavalla. Lapsen yksilöhoidon menetelminä ovat omahoitajatunnit, perheen kanssa tehtävä työ ja verkostotyö. (Palvelukuvaus 2013.)

2.3.3 Lastenkotitoimintaa säätelevät ohjeistukset

Kunnan on valvottava lastensuojelun sijaishuollon toimintaa. Sijaishuollon yksiköitä ohjaavat ja valvovat valvontaviranomaiset. Ensisijassa palvelun laadusta ja lainmukaisuudesta vastaa palvelun tuottaja, joka voi olla kunta tai yksityinen toimija. Kunnan tehtävä on valvoa alueensa lastensuojelun toimintayksiköitä. Viimesijaisen valvonnan hoitavat aluehallintovirastot ja Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira. Valviran vastuualueena on ohjata kuntia ja yksityisiä palveluntuottajia siten, että kaikki palvelut tuottajasta riippumatta vastaavat laadultaan samoja laatuksiteerejä, ja että pal-

veluiden ohjaukset, luvat ja valvonta ovat kaikille samoja. Näin taataan se, että palvelu asiakkaiden, sosiaalihuollon ammattihenkilökunnan ja palveluntuottajien kesken on tasa-arvoista. Valvira on laatinut valvontaohjelman, joka on kaikille sosiaalihuollon valvoville viranomaisille ohjeena valvontatyöhön. Lastenkotitoimintaa määrittää Valviran *Lastensuojelun ympärivuorokautinen hoito- ja kasvatus* -valvontaohjelma. Sijaishuollon valvonta kohdistuu toiminnan organisointiin ja asiakasrakenteeseen, henkilöstön mitoitukseen, lastensuojeluyksiköiden turvallisuuteen, lapsen aseman ja oikeuksien toteutumiseen sekä lapsen hoitoon, kasvatukseen ja huolenpitoon liittyvään toimintaan. (Lastensuojelun ympärivuorokautinen hoito ja kasvatus, valtakunnallinen valvontaohjelma 2012–2014:6.)

2.4 Sosiaalialan kehittäminen

Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistus edellyttää sosiaalialalla järjestelmällistä tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Kehittämistoimintaa tarvitaan turvaamaan laadukkaat ja korkeatasoiset palvelut. Jatkuvaa kehittämistyötä vaaditaan palveluiden tehokkuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden parantamiseksi. Työmenetelmiä pitää arvioida uudelleen ja työntekijöiltä edellytetään työtettä, joka vastaa muuttuneisiin yhteiskunnallisiin haasteisiin. Kehittämistyö ylläpitää innovatiivisuutta ja turvaa alan vetovoimaisuuden sekä osaavan työvoiman saannin. Merkittävää on, että työntekijöillä on mahdollisuus oppia uutta, kehittyä sekä vaikuttaa omaan työhönsä. Kunnissa kehittämistoiminta perustuu pääsääntöisesti ulkopuoliseen rahoitukseen ja se on usein hanke-pohjaista. Kehittämishankkeet ovat kunnissa sosiaalihuollon palveluiden kehittämistoiminnan vakiintunut rakenneosa. Hanketoiminta on tavoitteellista kiinnittyen strategiaan linjauksiin sekä jatkuvaa kehittämistä painottavaan organisaatiokulttuuriin. Kehittämistyöllä voidaan nähdä olevan tiiviin yhteyden perustyöhön ja siitä esiin nouseviin tarpeisiin. (Kananoja ym. 2011: 365–367.)

Sosiaalialan työssä kehittävä työntutkimus on suhteellisen uusi lähestymistapa. Aiempana kehittävän työntutkimuksen pohjalta toteutettuna sosiaalialan kentälle sijoittuvana hankkeena voidaan mainita sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2009 toteuttama *Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen* –hanke. Hankkeen kokonaistavoitteena oli selvittää tekijöitä, jotka koettiin työhyvinvointia lisääviksi, heikentäviksi ja kuormittaviksi. Hankkeen kohteena oli työyhteisöjen oma aktiivinen kehittämistoiminta ja osa hankkeesta toteutettiin tutkivana oppimis- ja kehittämisprosessina. Hanke sisälsi kuusi osaprojektia. Yksi näistä osaprojekteista oli kehittävän työnohjauksen -hanke, joka toteu-

tettiin muutoslaboratoriomenetelmän avulla. Muutoslaboratoriotyöskentelyn tavoitteena oli rakentaa toimiva vuorovaikutus työnohjausryhmän ja johtamisjärjestelmän välille. (Yliruka – Koivisto – Karvinen - Niinikoski (toim.) 2009: 12, 87–88.)

Vuoden kestävä hanke sisälsi työnohjauskokoontumiset ja muutoslaboratoriotyöskentelytapoja, joita järjestettiin viisi kertaa projektin aikana. Muutoslaboratorio tapaukset olivat teemoitettuja. Työskentelyssä hyödynnettiin Engeströmin toimintajärjestelmällin mukaan kuvattua työnohjauksen konseptia ja sen sisältämiä osatekijöitä. Mallin avulla konkretisoitiin osatekijöiden välisiä jännitteitä sekä muutostarpeita. Muutoslaboratoriotyöskentelyn tuloksena kehitettiin työpajatoiminta ja hankkeen aikana kerättyä aineistoa hyödynnetään kehittämällä edelleen työnohjauskäytänteitä. (Yliruka ym. 2009: 12, 87–88.)

3 Kehittävä työntutkimus

3.1 Toimintatutkimus

Opinnäytetyömme teoreettisena viitekehyksenä on Yrjö Engeströmin kehittävän työntutkimuksen teoria. Ideologisesti teoria kytkeytyy laajaan toiminnan teorian ja toimintatutkimuksen viitekehykseen. Käytäntöihin suuntautuminen, muutoksen tavoittelu ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin ovat eri toimintatutkimuksia yhdistäviä piirteitä. Sovellettavat tai kehiteltävät teoriat, tutkimuskohteet ja kysymystenasettelut voivat kuitenkin olla hyvin erilaisia. Kyseessä ei siis ole yhtenäinen koulukunta tai yksittäinen teoria, vaan erityinen tapa hahmottaa tutkimuksen ja tutkittavan todellisuuden välistä suhdetta. Toimintatutkimuksen kohteena ja asiiasältönä voi olla lähes mikä tahansa ihmiselämään liittyvä piirre. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa sekä muuttaa mahdollisimman reaaliaikaisesti erilaisia asiointiloja kehittämällä tai edistämällä niitä vaihtelevin keinoin. (Kuula 1999: 10–11.)

3.1.1 Yhteys kriittiseen teoriaan

Toimintatutkimuksen katsotaan saaneen vaikutteita kriittisestä yhteiskuntateoriasta. Kriittisen teorian juuret juontavat Karl Marxin (1818–1883) ja Friedrich Engelsin (1820–1895) teorioihin 1800-luvun lopulle. Marxin mukaan filosofia voisi toimia välineenä, jon-

ka kautta ihmiset vapautuvat ideologioiden keinoin ylläpidetystä epäoikeudenmukaisuudesta ja tietämättömyydestä. Kriittinen teoria on kehitelty teemoja edelleen, ja myöhemmin suuntaukseen on liittynyt toimintatutkimuksen kriittisen teorian siipi. Vaikka kriittisen teorian juuret ovat marxilaisuudessa, suuntaus syntyi varsinaisesti vasta 1930-luvun Saksassa. Kriittisen teorian perusohjelma kehittyi Frankfurtin yliopiston Sosiaalitutkimuksen instituutin yhteydessä, jossa Max Horkheimer perusti Frankfurtin koulukunnan ja kehitti kriittisen teorian idean. (Huttunen – Heikkinen 1999: 155–156.)

Toimintatutkimuksen oppi-isänä pidetään saksalaissyntyistä psykologi, sosiaalipsykologi ja tieteenfilosofi Kurt Lewiniä (1890–1947). Keskeisenä teemana Lewinin toimintatutkimuksen metodologisissa teksteissä on teorian ja käytännön liittäminen yhteen. (Kuula 1999, 32.) Lewinin näkemyksissä on nähty yhtäläisyyksiä kriittisen teorian ohjelmaan, vaikka hänen ideansa perustuikin toisenlaiseen teoreettis-filosofiseen taustaan ja poliittiseen kontekstiin. Lewinin ajatteluun vaikutti osaltaan myös amerikkalainen pragmatismi. Merkittävä ero Lewinin ideoiden ja saksalaisen kriittisen teorian välillä onkin juuri siinä, että Lewinin pragmatistinen filosofia onnistui löytämään yhteyden käytännön toimintaan, kun taas Frankfurtin koulukunta siirtyi vähitellen yhä kauemmas alkuperäisestä käytännöllisyyden ihanteestaan. (Huttunen – Heikkinen 1999: 157.)

3.1.2 Pragmatismien vaikutus

Pragmatistinen koulukunta syntyi Yhdysvalloissa 1800-luvun lopulla perustajanaan amerikkalainen Charles Sanders Peirce. Peircen kirjoitukset tieteellisestä metodista, uskomusten muodostamisesta ja merkitysteoreettisista ongelmista loivat perustan pragmatismille. (Kilpinen – Kivinen – Pihlström 2008: 8.) Yleisesti pragmatismi voidaan määritellä seuraavasti: pragmatismien mukaan tieto ja tietoteoria eivät voi olla filosofian lähtökohta, koska todellisuuden luonne on muuttuva. Pragmatismi on filosofian traditio, joka pitää käytännöllisen toiminnan käsitettä olennaisena filosofisten ongelmien ratkaisemisessa. Pragmatismissa painottuu käytännön merkitys. Ihmistä tarkastellaan toimivana olentona, joka kiinnittyy todellisuuteen toimintansa ja käytäntöjensä kautta. Pragmatistisessa ajattelussa toiminta voi olla itsestään tapahtuva prosessi, johon ihmisen tietoisuus vaikuttaa. Tietoisuus hallitsee jatkuvasti koko toimintaprosessia. (Kilpinen ym. 2008: 7; Kilpinen, Erkki 2008: 114; Paavola-Hakkarainen 2008: 184; Miettinen 2008: 209.)

1900-luvun alussa pragmatismia kehittivät edelleen William James ja John Dewey, mutta osin Peircen omista näkemyksistä eriävään suuntaan. (Niiniluoto 1997: 49, 94.) Dewey oli poliittisesti aktiivinen ja yhteiskunnallisesti valveutunut. Hän piti tärkeänä, että hänen filosofinnillaan on yhteiskunnan kehitystä edistäviä vaikutuksia eikä se jäisi ainoastaan akateemiseksi pohdiskeluksi. Deweyn pragmatismi ja yhteiskuntatieteet ovat kehittyneet tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. (Kilpinen ym. 2008: 10.)

Pragmatismien toimintakäsite muotoiltiin 1920-luvulla Yhdysvalloissa ja samoihin aikoihin venäläinen psykologi ja kulttuurin tutkija Lev Vygotski kehitti kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian perusteet. Toiminnanteoreetikot ja pragmatistit alkoivat kehittää toiminnan käsitettä samanaikaisesti toisistaan riippumatta päätyen hyvin samankaltaisiin johtopäätöksiin. (Miettinen 2008:211.) Yhteneväisyyksiä on selitetty sillä, että kummankin teorian perusta on saksalaisen filosofin Georg Wilhelm Friedrich Hegelin filosofiasa. Hegel näki kulttuurisen kehityksen hengen itsekehityksenä, jossa ”Henki” tuli tietoiseksi itsestään esineellistymällä historiassa kulttuurin ja yhteiskunnan instituutioksi. (Miettinen 2008: 211.)

Vygotskin tutkimuksessa painopiste oli yksilön teoissa, kun taas hänen työtoverinsa A.N. Leontjev pohti yksilön tekojen ja kollektiivisen työnjaollisen toiminnan välisiä suhteita ja siirtymiä. Toiminnan määrittävät Leontjevin mukaan sen kohde ja motiivi (eli se mitä yhteisessä toiminnassa tavoitellaan) sekä tuloksen yhteiskunnallinen käyttöarvo. Yksilöiden teot ja tavoitteet kytkeytyvät toiminnan kohteen kautta osaksi kokonaisuutta, jota Leontjev nimitti *toimintajärjestelmäksi*. (Miettinen 2008: 215.)

Yrjö Engeström on kehitellyt toimintajärjestelmän käsitettä teoriakehykseksi työyhteisöjen toiminnan muutoksen ja oppimisen tutkimiseen (Engeström 1987; 1995). Tällä tavalla suuntautunut toiminnan tutkiminen ei ole yksilön psykologiaa, vaan siinä tarkastellaan yksilöiden ja kulttuuristen välineiden muodostamien järjestelmien suhteita institutionalisoituneissa ja kehittyvissä yhteiskunnallisissa käytännöissä. (Miettinen 2008: 215.)

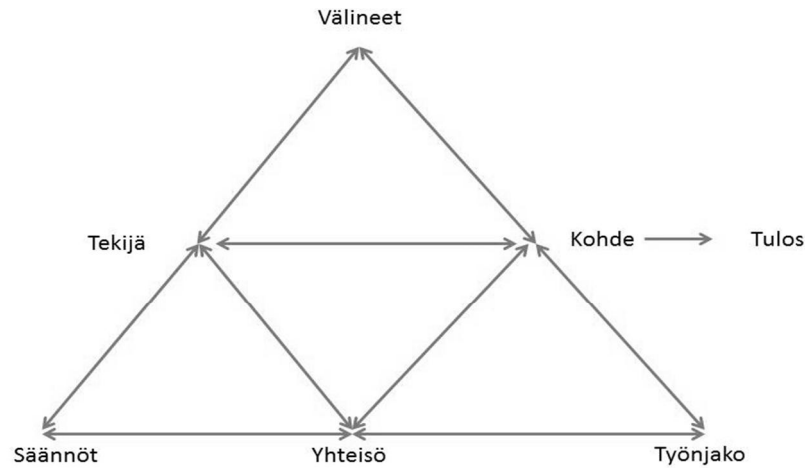
3.2 Kehittävän työntutkimuksen teoria

Opinnäytetyössämme esittelemme kehittävän työntutkimuksen teoriaa Engeströmin oman tutkimuksen sekä *Muutokset tekijät* -oppimisverkoston pohjalta. Oppimisverkosto kuului kehittämishankkeena Työministeriön *Tykes* -ohjelmaan. Hankkeen pääkoo-

dinaattorina toimi Helsingin yliopiston Kasvatustieteen laitoksen Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö. Hankkeesta vastasi professori Jaakko Virkkunen. *Muutokset tekijät* -oppimisverkostoon osallistui asiantuntijaorganisaatioita ja työorganisaatioita, joiden yhteinen kiinnostuksen kohde oli toimintakonseptien kehittäminen muutoslaboratoriomenetelmällä. Ammatillisen kehittämistoiminnan metodologisena perustana käytämme Engeströmin ja Virkkusen kehittämää muutoslaboratorion mallia.

Kehittävä työntutkimus on lähestymistapa työn ja organisaatioiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Se on muutosstrategia, jossa yhdistyvät tutkimus, käytännön kehittämistyö ja koulutus. Kehittävässä työntutkimuksessa työntekijät analysoivat ja muuttavat omaa työtään. Työpaikoille ei tuoda ulkoapäin valmiita ratkaisuja. Menetelmä mahdollistaa työntekijöiden osallisuuden työn kehittämisessä, ja tutkimuksen myötä kehitetään työyhteisön sisällä uusia toimintamalleja ja välineitä toiminnan määrittelyyn. (Engeström 2004: 11–12.)

Kehittävä työntutkimus voidaan tiivistää kolmeen teoreettiseen ja metodologiseen ideaan: 1) metodologian tavoitteena on tuoda tutkimuksellinen ote työn kehittämiseen, 2) kehittävän työntutkimuksen hankkeissa työntekijät osallistuvat työn tutkivaan kehittämiseen itsekin eräänlaisina tutkijoina ja 3) kehittävässä työntutkimuksessa on analyysiyksikkönä kollektiivinen toimintajärjestelmä, jossa yhteisellä toiminnalla on jokin tietty kohde. Lisäksi toimintaa määrittävät sen eri osatekijät, eli työvälineet, yhteistoimintamuodot, työnjako ja säännöt. Yksittäisiä tekoja ja tilanteita analysoidaan aina suhteessa koko toimintajärjestelmään. (Muutoksentekijät; Engeström 1995: 124–149.)



Kuvio 1. Toimintajärjestelmä (Muutoksenteekijät; Engeström 1987: 78; 1995: 47.)

Kehittävän työntutkimuksen mukaan toiminnan ongelmat ilmentävät ristiriitoja toimintajärjestelmän osatekijöiden välillä. Ristiriidat voi tehdä näkyväksi analysoimalla poikkeamia työn normaalista kulusta. Ristiriitoja tarkastellaan sekä takautuvasti toiminnan historiallisen kehityksen varrella että nykytoiminnassa. Näin saadaan esiin toiminnan kehitysdynamiikka. Laadulliset muutokset toiminnassa ovat seurausta toimintajärjestelmän ristiriitojen ratkaisemisesta ja sen myötä syntyvistä uudenlaisista toimintamuodoista ja työvälineistä. Kehittävässä työntutkimuksessa muutoksia ja kehitystä tarkastellaan ja tutkitaan pitkäkestoisina kollektiivisina oppimisprosesseina. Ne johtavat usein kokonaan uusien yhteisten työvälineiden ja yhteistoimintamallien rakentamiseen, ei vain yksilöllisten ajatusrakenteiden muutokseen. Tällaista oppimista kutsutaan ekspansiiviseksi. (Muutoksenteekijät; Engeström 1995: 97–99 ja 126–149.)

3.3 Ekspansiivinen oppiminen

Kehittävän työntutkimuksen tavoitteena ovat laadulliset muutokset työssä ja organisaatiossa. Ekspansiivisen oppimisen kohteena on koko toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos. Tällöin oppimisprosessi on kollektiivinen ja pitkäkestoinen tapahtuma. (Engeström 2002: 87.) Toimintamallin kehitys on sosiaalinen ja yhteistoiminnallinen prosessi, jossa laadullinen muutos alkaa yksilöiden yksittäisistä teoista ja toiminnan avulla ne muuttuvat yhteisöllisiksi. Ekspansiivinen oppiminen on prosessi, jonka kautta

työntekijät muotoilevat toimintajärjestelmälle uuden mallin ja siirtävät sen käytäntöön. (Engeström 2004:19, 29.)

Työn kehittämisen yhteydessä oppimisprosessia kutsutaan ekspansiiviseksi silloin, kun saman työkohteen parissa työskentelevät työyhteisön jäsenet saavat ratkaistuksi nykytoiminnan ristiriitoja, jotka tuottavat työhön häiriötä ja ongelmia. Tämä tapahtuu analysoimalla historiallisesti muotoutuneita toimintakäytäntöjä sekä yhteisen työn kohdetta. Ekspansio merkitsee siirtymistä kokonaan uuteen toimintatapaan, mikä edellyttää vakiintuneiden toimintarakenteiden kehittämistä ja muuttamista niin työvälaineiden kuin työn sosiaalisen organisaationkin osalta. Ekspansiivinen kehityssykli ei siis ole ennalta määrättyyn kehitystavoitteeseen johtava prosessi, sillä uusi toimintamalli ei ole kenelläkään ennen kehitysprosessia valmiina tiedossa, vaan se neuvotellaan ja muotoillaan kehittämisprosessin aikana. (Muutoksetekijät; Engeström 1995: 124–149.)

Ekspansiivisen oppimisen logiikka voidaan hahmottaa avoimen syklimallin avulla ja se johtaa toimintajärjestelmän laadulliseen muuttumiseen. Ekspansiivisen syklin alkuvaiheessa toiminta on vakiintunutta ja työyhteisössä vallitsevat toimintatavat, jotka on omaksuttu pääsääntöisesti kokemusoppimisen avulla. Kyseessä on kehitysvaihe, jossa alkaa ilmetä epäkohtia. Tyytymättömyys kohdistuu henkilöihin tai henkilöryhmiin toimintajärjestelmän rakenteellisten piirteiden asemasta. Seuraavassa kehitysvaiheessa ristiriidat kärjistyvät ja työntekijä kokee työtehtävät haasteellisiksi. Tilanne koetaan sietämättömäksi ja ratkaisua on mahdoton löytää. Työntekijät kykenevät kohdentamaan ja rajaamaan tyytymättömyytensä selkeämmin. Tässä vaiheessa uuden toimintamallin koetaan aiheuttavan häiriötä mutta samanaikaisesti paluu vanhaan toimintamalliin ei ole mahdollinen ratkaisu. Ristiriitojen ratkaiseminen edellyttää analyysia ja epäkohtien käsitteellistä hallintaa. Analyysin avulla pyritään tunnistamaan ristiriidat ja löytämään laadullisesti uudenlainen toimintamalli. Prosessi etenee uuden toimintamallin hahmottamiseen ja muodostamiseen. (Engeström 2004: 88–91.)

Uusi toimintamalli on laadullisesti uusi kokonaisuus ja sen avulla hahmotetaan uusi käsitys työstä. Tässä vaiheessa kehitetään uusia strategisia työvälaineita. Uuden toimintamallin kehityksessä tietoa kerätään kattavasti eri lähteistä mutta merkittävää on työntekijöiden oman toiminnan ristiriitojen analyysi. Uusi toimintamalli otetaan käyttöön työyhteisössä, jolloin aiemmin suunniteltu ja ideoitu malli testataan käytännössä. Tässä prosessin vaiheessa vanhan ja uuden toimintamallin välillä esiintyy ristiriitatilanteita. Työntekijöiden muutosvastarinta vaikuttaa toimintamallin muutoksiin. Syklin viimeinen

vaihe on toimintamallin vakiinnuttaminen käytäntöön sekä arviointi. Prosessi päättyy käytäntöjen systemaattiseen noudattamiseen työyhteisössä. (Engeström 2004: 88–91.) Ekspansiivisen oppimisen syklimallia sovelletaan kehittävän työntutkimuksen prosessissa ja toiminnan malli etenee samanaikaisesti osaprosesseissa.

3.4 Ekspansiivisen oppimisen syklimalli

Kehittävä työntutkimus etenee osaprosessien mukaan ja tutkimuksen avulla toimintaa viedään eteenpäin interventioiden kautta. Tutkimuksen tehtävänä on 1) tuottaa työntekijöille konkreettista havaintoaineistoa omasta työstään ja siinä esiintyvistä ristiriidoista, 2) asettaa työntekijöille tehtäviä havaintoaineiston analysoimiseksi ja uuden toimintamallin kehittämiseksi sekä 3) tarjota työntekijöille käsitteellisiä välineitä tehtävien suorittamiseksi. Kehittävän työntutkimuksen vaiheiden mallinnus on käsitteellinen kehys tapahtumaketjujen ja interventioiden hahmottamiseksi. Malli auttaa hahmottamaan työntekijöille missä vaiheessa muutosprosessi on ja mikä merkitys interventioilla on. (Engeström 2002: 126–128.) Kehittävän työntutkimuksen mallia voidaan käyttää riippumatta siitä, missä vaiheessa kehitystyötä henkilöstö tai organisaatio on. Kehittämistyö alkaa usein tilanteesta, joka pakottaa muuttamaan toimintaa. Tässä opinnäytetyössä kehittäminen on mahdollista aloittaa syklimallin ensimmäisestä osaprosessista, jossa määritellään nykyistä toimintatapaa ja määritellään muutoskohdetta. Kehittävän työntutkimuksen malli on jaettu viiteen eri osa-alueeseen, joita tarkastelemme seuraavissa alaluissa.

Kehittävän työntutkimuksen syklin ensimmäisenä vaiheena on toiminnan etnografinen kuvaaminen. Tavoitteena on työn nykytilan ja sen ongelmakohtien kuvaus. Kehittävän työntutkimuksen syklin toisena vaiheena on toiminnan kehityshistorian ja nykyisten ristiriitojen analyysi. Uuden mallin muodostuminen tapahtuu esimerkkien ja ehdotusten vertailuna ja yhdistelyinä, sekä niiden heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamisena ja arviointina. Uuden toimintamallin muodostamisessa tarvitaan useita toisiaan täydentäviä tapoja kuvata malli sekä muunnella, konkretisoida ja testata sitä. Usein uusi toimintamalli kuvataan toimintajärjestelmän mallin avulla. Uuden toimintamallin käyttöönotto on hankkeen aikana muodostetun suunnitelman testausta konkreettisessa työssä. Uuden toimintatavan vakiintuminen mahdollistaa sen arvioimisen. (Muutoksentekijät; Engeström 1995: 124–149.)



Kuvio 2. Kehittävän työn tutkimuksen vaiheet (Muutoksentekijät; Engeström 1995, 128.)

3.4.1 Nykyinen toimintatapa

Kehittävän työntutkimuksen syklin ensimmäisenä vaiheena on työtoiminnan etnografinen kuvaaminen eli konkreettisten kuvausten tuottaminen työstä ja sen historiasta erilaisin havainnointimenetelmin. Tavoitteena tässä vaiheessa on työn nykytilan ja sen ongelmakohtien kuvaus sekä tutkittavan toimintajärjestelmän rajaus. Aineistoa toiminnasta kerätään mahdollisimman kattavasti ja työsuorituksia pyritään seuraamaan ja dokumentoimaan yksityiskohtaisesti. Nykyisen toimintatavan aineiston keräämisessä mielenkiinto kohdistuu sekä kuvaamaan työn normaalia kulkua että työssä esiintyviin häiriöihin ja poikkeamiin normaaleista rutiineista. Tarkoituksena on vertailla nykyistä toimintaa tulevaan, vielä jäsentämättömän uuden toimintamallin, tavoitteiden välillä. Teoreettinen mielenkiinto kohdistuu toimintajärjestelmän rakenteen, ristiriitojen ja kehittymismahdollisuuksien hahmottamiseen. (Engeström 2004: 130–133.)

3.4.2 Toiminnan kehityshistorian ja nykyisten ristiriitojen analyysi

Kehittävän työntutkimuksen syklin toisena vaiheena on toiminnan kehityshistorian ja nykyisten ristiriitojen analyysi. Tämä osaprosessi on jaettu kolmeen vaiheeseen; historialliseen analyysiin, nykytoiminnan analyysiin ja lähikehityksen vyöhykkeen hahmotte-

luun. Historiallinen analyysi tulee rajata toiminnan kannalta tärkeäksi koettuun tietoon. Tarkoituksena ei ole kuvata kattavasti historiallista kehitystä vaan tehdä teoreettisten käsitteiden avulla analyysia. Toiminnan historiallisessa analyysissä toimintamallin rakenne määrittää, mistä toiminnan piirteistä hankitaan aineistoa. Tietoa voidaan kerätä sekä dokumenteista että haastatteluaineistoa. Nykytoiminnan analyysissä hahmotetaan ristiriitoja arkityöskentelyn ja annettujen ohjeistuksien ja säädösten välillä. Näiden eroavaisuuksien tunnistaminen ja teoreettinen tulkinta on kehittävän työn tutkimuksen keskeinen tehtävä. Lähikehityksen vyöhykkeen hahmotelma on ideaalitila, jossa ristiriidat ovat ratkaistu. (Engeström 2002: 135–144.)

3.4.3 Uuden toimintamallin suunnittelun tukeminen ja analyysi

Mallin kolmas kohta on uuden toimintamallin suunnittelu, tukeminen ja analyysi. Suunnitteluvaiheessa raportoidaan tuotettujen uusien toimintamallien kuvauksia. Suunnitteluvaihetta on mahdollista toteuttaa eri tavoin. Yksi tapa on muodostaa ryhmä, jossa työskentelee sekä asiantuntijoita työyhteisöstä että ulkopuolisia tutkijoita. Ryhmä suunnittelee uuden toimintamallin, jota muokataan ja kehitetään yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Toinen tapa on muodostaa suunnitteluryhmä työntekijöistä, ja tutkijat toimivat prosessin avustajina seuraajina. Suunnittelun pohjana käytetään erilaisia vaihtoehtoja toteuttaa kyseistä toimintaa ja mallin muodostuu esimerkkien ja ehdotusten vertailuna, niiden vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisena ja yhdistämisenä. Suunnitteluvaiheen tavoitteena on kuvata konkreettisesti uusi toimintamalli. (Engeström 2002: 146–148.)

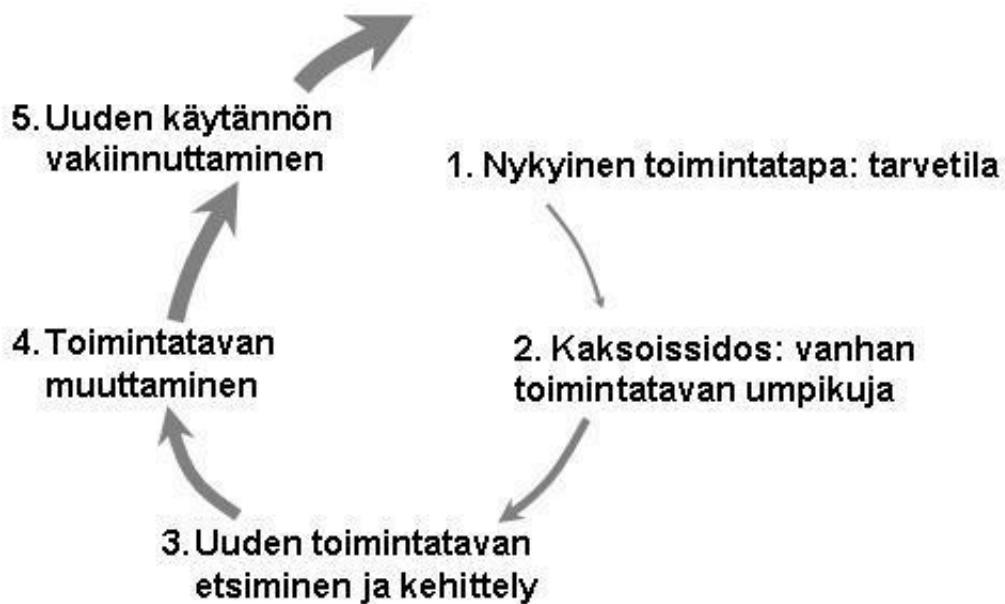
3.4.4 Uuden toimintamallin käyttöönoton tukeminen ja analyysi

Kun suunnitelma uudesta toimintamallista on luotu, on aika ottaa se käyttöön työtoiminnan arjessa. Uutta toimintamallia testataan käytännössä ja mallia on mahdollista muokata. Käyttöönottovaiheeseen liittyvät ristiriidat uuden ja vanhan toimintatavan välillä. Ristiriitojen ratkaisujen avulla uusi toimintamalli muotoutuu uudeksi käytännöksi. Uusi malli laajenee ja vakiintuu toimintaympäristössä. (Engeström 2002: 149.)

3.4.5 Uuden toimintatavan arviointi

Uuden toimintamallin arviointi edellyttää toiminnan vakiintumisen työyhteisössä. Arvioinnissa tarkastellaan uuden toimintatavan konkreettisia vaikutuksia toimintaan, sekä sitä, kuinka lähikehityksen vyöhyke ja uusi toimintamalli ovat toteutuneet työssä. Arvioinnissa mielenkiinto kohdistuu koko muutostyön prosessiin, sen syklin ja interventioiden läpiviennin tapaan organisaatiossa. (Engeström 2002:150–151.)

Kehittävän työntutkimuksen prosessia on mallinnettu myös alla olevan kuvion avulla.



Kuvio 3. Kehittävän työn tutkimuksen vaiheet. (Muutoksenteekijät; Virkkunen 2010: 57; Engeström 1995: 92 ja 128.)

3.5 Sosiaalipedagoginen osallisuus työnkehittämisessä

3.5.1 Osallisuus sosiaalipedagogisena käsitteenä

Osallisuuden käsite on laaja ja monitulkintainen. Sosiaalipedagogiikan professori Juha Hämäläinen määrittelee osallisuuden käsitteen seuraavasti:

Sosiaalipedagogiikan käsitteenä osallisuus koskee yksilön ja yhteiskunnan välistä suhdetta. Se viittaa mahdollisuuteen kiinnittyä elämänkaaren eri vaiheissa elämisen laadun ja elämönhallinnan kannalta merkityksellisiin yhteiskunnan instituutioihin, toimintajärjestelmiin ja kulttuurimuodosteisiin. Osallisuus on välttämätön osa elämönhallintaa ja ilman sitä yhteiskunnallinen subjektius ei voi kehittyä. (Hämäläinen 1999: 106.)

Osallisuus edellyttää subjektuuden kehittymistä ja henkilökohtaisen suhteen luomista niihin instituutioihin, jotka ovat yksilön yhteiskunnallisen osallisuuden ja osallistumisen, integroitumisen ja elämönhallinnan kannalta merkityksellisiä. Yhteiskuntaan sopeuttaminen ja pakottaminen ovat ristiriidassa subjektuuden kehittämisen kanssa. Sosiaalipedagogisesta viitekehystä tarkasteltuna tämä sisältää ajatuksen yhteiskunnallisen subjektuuden ja yhteiskuntaan subjektina kiinnittymisen kasvatuksellisesta vahvistamisesta. Ihmisen identiteetti on yhteiskunnallisen osallistumisen ja osallisuuden perustekijä. Ihminen rakentaa identiteettiään vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin ja suhteessa siihen yhteiskuntaan sekä niihin yhteisöihin, joihin hän kuuluu ja joissa hän toimii. (Hämäläinen 1999: 69, 79.)

Työnkehittämisen ja toimintatutkimuksen viitekehyksessä osallisuuden käsitettä voidaan tarkastella *neuvottelevan demokratian*, *demokraattisen dialogin* ja *oppivan organisaation* käsitteiden avulla sekä osallistavan toimintatutkimuksen tematiikan kautta.

3.5.2 Neuvotteleva demokratia

Viime vuosikymmeninä on käyty vilkasta keskustelua liberaalin demokratian muuttamisesta enemmän osallistumista ja kansalaiskeskustelua painottavaan suuntaan. Keskeinen käsite keskustelussa on ollut deliberatiivinen eli keskusteleva tai neuvotteleva demokratia. (Kyllönen 2002, 91.) Neuvottelevan demokratian voimallisempaan piirteeseen voidaan nähdä sen julkinen argumentaatio, joka pakottaa osallistujat esittämään argumenttinsa julkis-orientoidusti eli muiden näkemykset huomioon ottaen. Neuvottelevan demokratian katsotaan usein myös kohottavan päätöksen tiedollista tasoa, koska avoimessa keskustelussa mahdollisimman moni näkökulma sekä tarpeellinen tieto ja informaatio voidaan ottaa huomioon. Demokraattisessa prosessissa painopiste on julkisessa ja osallistuvassa keskustelussa. (Kyllönen 2002, 98-99; 101.) Julkista argumentointia painottava neuvotteleva demokratia kumpuaa demokratian syvimmästä olemuksesta. Ajatus demokratiasta sisältää näkemyksen vapaiden kansalaisten oikeu-

desta itse säätää itseään koskevat lait ja määräykset. Näin ajatellen lainvoimaisuus ja kansalaisten sitoutuminen lakien noudattamiseen perustuu demokratiassa siihen, että kansalaiset itse ymmärtävät viime kädessä itsensä näiden lakien laatijoiksi. (Kyllönen 102.)

3.5.3 Demokraattinen dialogi

Norjalainen Björn Gustavsen kehitti toimintatutkimuksen oppi-isäksi mainitun Kurt Lewinin (ks. luku 3.1.1.) teorian pohjalta *kommunikatiivisen toimintatutkimuksen teorian*, jonka keskeisenä käsitteenä on *demokraattisen dialogin* käsite. Gustavsenin tarkoituksena oli selvittää mahdollisuuksia luoda parempi työelämä muutosprosesseilla, joita tutkimus edistäisi. Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen mukaan kehitystyöllä on tietty keskitetty tavoite sekä tarkasti määritelty kohdetyöpaikka, jossa testataan ja tarkistetaan jo olemassa olevaa teoriaa. Toimintatutkimus on samanaikaisesti sekä teorian testaamista että konkreettisia muutoksia niille, joita se koskee. Käytännön ja teorian välisen suhteen vahvistuminen on yhteydessä työntekijöiden osallistumismahdollisuuksiin. (Kuula 2001: 42.)

Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa edellytys työnorganisaation kehittymiselle on kommunikaatio ja sen kehitys. Teoria siirretään käytäntöön demokraattisen eli tasa-vertaisen keskustelun periaatteeksi. Demokraattisessa dialogissa hyvä kommunikaatio määritellään kommunikointia ohjaavien periaatteiden kautta. Hyvässä kommunikaatiossa dialogi on osanottajien välistä ajatustenvaihtoa ja keskusteluun on saatava osallistua jokaisen, joita käsiteltävä asia koskee. Mahdollisuus osallistua ei yksin riitä, vaan osanottajien tulee olla aktiivisia: jokaisen osanottajan velvollisuutena on esittää oma näkökulmansa sekä auttaa muita esittämään omiaan. Kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia ja työkokemus on perustana osallistumiselle. Lisäksi jokaisen osanottajan kokemuksista ainakin joitakin tulee pitää oikeutettuina. On välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät, mistä puhutaan. Hyvässä kommunikaatiossa kaikki keskusteltavaa asiaa koskevat väitteet ovat oikeutettuja: mielipiteet esitetään suullisesti, eikä kukaan voi osallistua ainoastaan kirjoittamalla paperille. Jokaisen osanottajan on myös hyväksyttävä, että muilla osanottajilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään. Kaikkien osallistujien työrooleista tai auktoriteetista voidaan keskustella. Osanottajien on lisäksi siedettävä erilaisia mielipiteitä. Tavoitteena on, että dialogi tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin. (Kuula 2001: 90, 92.)

Demokraattisen dialogin hyvän kommunikaation määrittely kuvastaa osaltaan periaatteita, jotka ovat tavoitteena myös silloin, kun työn kehittämisen menetelmänä käytetään osallisuuden mahdollistavaa kehittävän työntutkimuksen teoreettista perustaa ja avoimelle yhteiselle keskustelulle perustuvaa dialogista menetelmää. Osallisuuden mahdollistuminen on toiminnan kehittämisen edellytyksenä myös tilanteessa, jossa organisaatio mielletään vuorovaikutteisesti kehittyvänä yhteisönä eli *oppivana organisaationa*.

3.5.4 Oppiva organisaatio

Opinnäytetyömme kehittämistehtävän puitteissa työelämäyhteystahomme Teinilän lastenkoti nähdään oppivana organisaationa. Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka rakentaa edellytykset oppimiselle. Organisaatio mahdollistaa työntekijöiden oppimisen ja sitä kautta rakentaa tulevaisuutta sekä työntekijöille että organisaatiolle itselleen. Oppiva organisaatio on koko henkilöstön ja erityisesti ylimmän johdon mielenkiinnon kohde. Oppiva organisaatio on muutoksen kohteena oleva tai muutoksia toteuttava jatkuva olotila ja kehittämisen kohde. Kun organisaatiossa tehdään suuria, koko henkilöstön oppimista vaativia muutoksia, tulee oppivan organisaation periaatteiden, arvojen ja rakenteiden olla läsnä. (Moilanen 2001:42.)

Oppivassa organisaatiossa organisaation tehokkuus ja henkilöstön oppiminen ovat toisistaan riippuvaisia toimintoja. Oppiminen on yhteydessä muutokseen ja muuttumiseen. Oppivassa organisaatiossa korostuu henkilöstön osallistuminen ja yhteinen näkemys toiminnan päämäärästä. Organisaation oppiminen tarkoittaa tapahtumaa, jonka yhteydessä kollektiivisesti jaettu sisäinen tietoisuus ja sitä ohjaavat toimintamallit muuttuvat. Oppimisprosessissa työntekijöiden välillä on aktiivinen vuorovaikutus, ja sitä kautta pystytään tehokkaasti tekemään tarvittavia muutos- ja kehitystoimia. Ympäristön muutokset ja oman toiminnan reunaehdot tulee huomioida toiminnan kehityksessä. Kyse on uutta luovasta oppimisesta ja uusien toimintatapojen tutkivasta etsimisestä. (Sarala – Sarala 2003: 53–54.)

3.5.5 Osallistava toimintatutkimus

Sosiaalipedagoginen tutkimusmetodologia lähtee aina siitä paradigmasta, johon tutkija sitoutuu. Paradigmoista riippumatta tutkimusongelma on tutkimuksen lähtökohta. Sosiaalipedagogisen toiminnan perustavoitteena on sosiaalisen todellisuuden muuttami-

nen. Tutkimustyö sisältää arvoihin pohjautuvan vision paremmasta tulevaisuudesta. Tutkimus on siten luonteeltaan systemaattinen sosiaalinen prosessi, jossa omassa sosiaalisessa todellisuudessaan elävät ihmiset muuttavat yhdessä tietoisuuttaan tästä todellisuudesta ja omasta tavastaan toimia suhteessa siihen. (Hämäläinen – Kurki 1997: 43–44.)

Osallistava toimintatutkimus on sosiaalipedagogiikalle ominainen tutkimustapa. Osallistuva tutkimus on systemaattinen prosessi, joka toteutetaan tietystä yhteisössä. Tavoitteena on saavuttaa syvempi ymmärrys yhteisön ongelmista. Kaikki yhteisön jäsenet osallistuvat tutkimuksen tekemiseen ja näin ollen tutkimus on kollektiivinen prosessi. Osallistava elementti on tutkimukselle tunnusomaisin: ihmiset rakentavat itse omaa tietoisuuttaan ja toimintaansa muutoksen toimijoina. Tutkimuksen tuote on tutkimukseen osallistuvan yhteisön yhteinen tuote. Kaikki yhteisön jäsenet sitoutuvat tutkimusprosessiin, ratkaisujen etsimiseen ja tehtyjen havaintojen tulkintaan. Kaikki yhteisön jäsenet tuntevat osallistuvansa muutoksen aikaan saamiseen. Prosessi on luonteeltaan dialoginen ja dialektinen. Tutkimuksen tavoitteena on oppia itse löytämään yhä paremmin tietoa sosiaalisesta todellisuudesta. Lisäksi kyky tehdä päätöksiä paranee, mikä mahdollistaa ympäristön muuttamisen. (Hämäläinen – Kurki 1997: 44; 47-48.)

Sosiaalipedagogiikassa käytettävät menetelmät on kehitelty yleensä muilla tieteen aloilla. Tutkimusmenetelmien ja toimintamenetelmiä tulee kuitenkin olla sopusoinnussa keskenään. Sosiaalipedagogisen toiminnan metodologia perustuu dialogiin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Edellytyksenä on, että ihmiset itse osallistuvat kaikkiin toimintaprosessin vaiheisiin. (Hämäläinen – Kurki 1997: 43; 48-49.)

4 Kehittämistehtävä

Kehitystehtävänä työssämme on tukea Teinilän lastenkodissa lastensuojelun muutos-hankkeen myötä käynnistynyttä muutosprosessia. Muutosprosessin tavoitteena on vaativan laitoshoidon palvelukuvauksen käyttöönotto henkilöstön päivittäisessä työssä. Muutoksen kohteena on lastenkodissa toteutettava hoito- ja kasvatustyö.

Toiminnan kehittämisen menetelmäksi valitsimme muutoslaboratorio-työskentelyn. Muutoslaboratorio on osallisuuden mahdollistava yhteiskehittelyn menetelmä, jonka avulla työyhteisö voi tutkia ja kehittää toimintaansa. Työvälineenä muutoslaboratorios-

sa on seinätaulu, joka toimii yhteisen kehittämistyön välineenä. Teinilässä toteuttamamme toimintaa varten kehitimme oman sovelluksemme muutoslaboratorio-menettelystä. Menetelmässä välineenä on seinätauluun perustuva Ideataulu.

Kehittämistoimintamme teoreettisena viitekehyksenä on Yrjö Engeströmin kehittävän työntutkimuksen teoria. Kehittävä työntutkimus on toimintateoreettinen lähestymistapa työn ja organisaatioiden kehittämiseen. Keskeisenä teoreettisena käsitteenä on ekspansiivisen oppimisen käsite. Ekspansiivisen oppimisprosessin kautta työntekijät analysoivat ja muuttavat itse omaa työtään eikä valmiita ratkaisuja tuoda ulkoapäin.

5 Menetelmälliset ratkaisut

5.1 Muutoslaboratorio-menettelmä

Kehittävässä työntutkimuksessa ekspansiivisen oppimisen syklimallia käytetään tutkimus- ja kehittämishankkeen vaiheistuksen pohjana. Näin ollen myös kehittävän työntutkimuksen välineeksi kehitetty muutoslaboratorio pohjautuu ekspansiivisen oppimisen ideaan. Taustametodologiansa mukaisesti muutoslaboratoriomenettelmä on rakennettu eräänlaiseksi tutkimusprosessiksi, jossa niin prosessin ohjaaja kuin osallistujatkin toimivat työkäytäntöjen tutkijoina. Prosessin ohjaajan tehtävänä on auttaa osallistujia ”syysäämään” toimintansa kehitystä ekspansiivisella syklillä eteenpäin interventioiden, eli eräänlaisten väliintulojen kautta. Ohjaajan tehtävänä on kerätä ja valikoida työntekijöille ”peiliksi” konkreettista havaintoaineistoa heidän työstään, siinä esiintyvistä häiriöistä ja uutta ennakoivista ratkaisuista, asettaa työntekijöille tehtäviä työn (eli tuotetun havaintoaineiston) analysoimiseksi sekä uuden toimintamallin muodostamiseksi ja soveltamiseksi ja kehittää ja tarjota heille käsitteellisiä välineitä näiden tehtävien ratkaisemiseksi. (Muutoksentehtäjät; Engeström 1995: 124–149.)

Muutoslaboratorio on osallisuuden mahdollistava kehittämistyön menettelmä, jonka avulla työyhteisö voi muuttaa ja kehittää toimintaansa. Menetelmän avulla luodaan visio tulevaisuudesta sekä tuotetaan käytännön ratkaisuja toimintatapoihin. Tavoitteena on mahdollistaa työntekijöiden kyky hahmottaa toiminnan kokonaisuus ja sen kautta, miten ristiriidat liittyvät vakiintuneisiin rakenteisiin löytää toimintaa kehittäviä ratkaisuja. (Virkkunen – Engeström – Pihlaja - Helle 2001: 12.)

Muutoslaboratoriotyöskentely tapahtuu työpaikalla erillisessä tilassa, johon kootaan muutostyöskentelyssä tarvittavat välineet ja aineistot. Työskentelyyn valikoidaan työyhteisöstä ryhmä, joka työskentelee muutoslaboratoriossa. Muutoslaboratorio tarjoaa erityisen työympäristön, joka luo tutkivan ja kehittävän työskentelyilmapiirin mahdollistaen ryhmän jäsenten erilaisten näkökulmien ja mielipiteiden kuulluksi tulemisen. Työntekijät ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa omaan työhönsä ja työn ohella he irtautuvat suunnittelemaan ja kehittämään työmenetelmiä muutoslaboratoriossa. Muutoslaboratoriotyöskentelyssä tavoitteena on tarkastella työtä kehittämisen näkökulmasta, mikä poikkeaa arkityöskentelystä siten, että tuloksia ja ratkaisuja ei ole välttämätöntä saavuttaa heti. Muutoslaboratoriossa kehitetyt uusia ideoita tuodaan jatkuvasti työpaikalle kokeilemalla kehitettyjä ratkaisuja käytännössä. (Virkkunen ym. 2001: 14–15.)

Työvälineenä on seinätaulu, joka toimii yhteisen ajattelun välineenä. Taulussa on kolme kenttää; peili, ideat ja välineet sekä malli ja visio. Peili-kenttään kootaan aineistoa työn nykyisestä toteuttamistavasta ja uusista ratkaisuista. Tauluun valikoidaan työn heikkoja ja vahvoja puolia edustavaa aineistoa. Ideat ja välineet-kenttään kootaan aineksia työn periaatteista ja käsitteistä. Tässä osuudessa laboratoriotyöskentelyn tuloksena syntyvät konkreettiset ratkaisut ja uudet menetelmät. Malli ja visio-kenttään muodostetaan toimintajärjestelmän mallin avulla kuvaus toiminnasta järjestelmänä. Vakiintuneessa toimintajärjestelmässä on olemassa yhteisö, joka harjoittaa toimintaa, toimintaa varten on olemassa välineet, säännöt ja sisäinen työnjako. Toimintajärjestelmän tärkein osa on toiminnan kohde, johon pyritään vaikuttamaan. Toimintajärjestelmän osat ovat dynaamisessa suhteessa toisiinsa ja ulkopuolinen muutos järjestelmässä pakottaa järjestelmän osatekijät muuttamaan toimintaansa. Muutoslaboratoriotyöskentelyssä teoreettisena välineenä käytetään toimintajärjestelmämallin lisäksi ekspansiivisen oppimisen kehän mallia. (Virkkunen ym. 2001: 17–18.)

Muutoslaboratoriotyöskentely jaetaan kolmeen eri vaiheeseen: 1) analyysivaihe, 2) suunnitteluvaihe ja 3) kokeiluvaihe. Työskentely alkaa, kun työyhteisössä on tunnistettu kehittämisen tarve ja on päätetty alkaa kehittää uutta toimintamallia. Analyysivaiheessa taulun Peili-kenttään kootaan aineistoa tämän hetken tilanteesta sekä häiriötekijöistä ja ongelmakohtista. Ongelmakohdat ja se, mihin osatekijöihin ne liittyvät, tulee määrittellä toimintamallijärjestelmän avulla. Suunnitteluvaiheessa kehitetään malli uudesta toimintakäytännöstä, jossa ristiriidat on ratkaistu. Ryhmän jäsenillä on erilaisia ideoita siitä, miten toimintakäytäntöjä voidaan kehittää. Muutoslaboratorio-menetelmä toimii ideoi-

den ja ajatusten kokoajana. Työskentelyn tuloksena niitä voidaan kehittää eteenpäin, sovittaa yhteen ja kokeilla käytännössä. Uuden toimintakäytännön visioissa tavoitteena on, että uudet ideat ja ratkaisut työstetään toimintajärjestelmämallin avulla yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Muutoslaboratoriossa työstetty visio tuodaan käytännön työhön, jossa uutta mallia testataan ja kehitetään. Muutoslaboratoriotyöskentelyssä voidaan erottaa kolme työskentelyvaihetta, mutta käytännön työssä nämä vaiheet toteutuvat samanaikaisesti. Muutoslaboratoriotyöskentely on jatkuvaa vuorovaikutusta kehittämisen, ideoimisen ja käytännön toteutuksen kentällä. (Virkkunen ym. 2001: 19–21.)

5.2 Muutoslaboratorion sovellus Teinilän lastenkodissa

5.2.1 Toteutussuunnitelma

Vaativan laitoshoidon palvelukuvauksen toiminta-ajatuksen siirtäminen Teinilän henkilöstön käytännön työhön toteutetaan muutoslaboratorio-menetelmän avulla. Muutoslaboratorio rakennetaan Teinilän Oppipojantien yksikön hallintorakennuksen neuvotteluhuoneeseen. Teinilän lastenkodissa on neljä osastoa, jotka sijaitsevat kahdessa eri toimipisteessä. Muutoslaboratoriotyöskentelyyn osallistuu jokaiselta osastolta yksi työntekijä sekä tämän opinnäytetyön tekijät. Opinnäytetyön tekijät toimivat muutoslaboratoriossa työn ohjaajina ja muutosprosessin fasilitoijina. Sosiaalialantyyön kehittämisen näkökulmasta opinnäytetyön tekijät profiloituvat yhteiskehittelyn menetelmän soveltamisen tutkijoina. Vastuualueena on lisäksi projektinhallinta.

Muutoslaboratorio, joka toimii apuna siirrettäessä vaativan laitoshoidon periaatteita Teinilän lastenkotiin on työväline, joka avaa uusia näkökulmia työhön vapaan keskustelun avulla. Teinilän lastenkodin työntekijät ovat itse muutoslaboratoriossa tutkijoita ja työnsä asiantuntijoita. He siirtävät omaa tietoaan eteenpäin, sitä yhdessä toisten osastojen työntekijöiden kanssa muokaten. Muutoslaboratorion tarkoituksena on antaa Teinilän työntekijöille mahdollisuus tutkia työtapojaan ja niiden toimivuutta sekä sisäistää uusi vaativan laitoshoidon palvelukuvaus ja tuoda se osaksi lastenkodin arkea. Virkkusen seinätaulun pohjalta Teinilän muutoslaboratorio-työskentelyyn kehitetyn ideataulun avulla on tarkoitus kerätä tietoa muun muassa tämänhetkisestä lastenkodin arjesta sekä uuden palvelukuvauksen ja vanhan toimintatavan ristiriidoista. Puolueettoman ideataulun avulla luodaan laboratorioon tunnelma, jossa ei ole jännitteitä hierarkiasta tai työntekijöiden pätevyseroista oman työnsä asiantuntijuuteen liittyen. Vapaan ja

kunnioittavan keskustelun myötä ideatauluun kerätään uusia kannanottoja. Työntekijät voivat osallistua vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen ja ideointiin. Yhteisen työstämisen kautta tuotetaan asiantuntijätietoa omasta työstä. Toiminta on reflektivoivaa. Yhteinen analysointi tuottaa oivalluksia, oppimista ja vahvistaa uudistuvaa työtettä sekä muutosta arjessa. Muutoslaboratoriossa työntekijät ovat keskenään tasa-arvoisia toimijoita ja vaikuttajia. Henkilöstön kehittämisen näkökulmasta muutoslaboratorio-työskentelyn tavoitteena on tarjota työntekijöille kokemus osallisuuden mahdollistavasta työtavasta, jossa myös työntekijöitä arvostetaan ja heidän mielipiteitään kuunnellaan.

Muutoslaboratorio-työskentely toteutetaan vuoden 2014 tammi-helmikuun aikana. Tapaamiskertoja on yhteensä neljä, ja tapaamisten kesto on yksi tunti. Jokaiselle tapaamiskerralle on suunniteltu teemarunko, jonka pohjalta muutoslaboratorio-työskentely aloitetaan. Jokaiselle tapaamiskerralle on määritetty tietty tavoite ja tehtävä. Tapaamiskerroista tehdään muistio, joka saatetaan koko henkilöstön tietoon. Yksi opinnäytetyön tekijöistä toimii muistion kirjaajana ja muistio saatetaan henkilökunnan tietoon vielä saman päivän aikana. Muistiot toimivat myös opinnäytetyön tekijöiden aineistona projektin arvioinnissa. Työntekijät, jotka työskentelevät muutoslaboratoriossa vievät työskentelyn tuloksia ja avoimeksi jääneitä kysymyksiä aktiivisesti koko henkilöstölle. Jatkuva yhteistyö muutoslaboratorion ja käytännön työn välillä antaa jokaiselle työntekijälle tilaisuuden vaikuttaa yhteiseen kehittämistyöhön. Kehitystyötä tehdään kolmella tasolla: laboratorio-työryhmässä, osastojen työryhmissä ja johtoryhmässä. Muutoslaboratorioprosessin kulku on kuvattu liitteessä 2.

Teinilän johtoryhmä on aktiivisesti mukana prosessissa. Tapaamisia järjestetään prosessin aikana kolme. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa opinnäytetyön tekijät työskentelevät johtoryhmän kanssa. Ensimmäisen tapaamisen tavoitteena on esitellä opinnäytetyön tavoite, teoreettinen viitekehys ja muutoslaboratorio-menetelmä. Teinilän johtoryhmällä on mahdollisuus tuoda oma näkemyksensä ja toiveensa yhteiseen keskusteluun. Suunnitteluvaiheessa sovitaan puitteet, rajaukset ja tavoitteet tehtävän toteuttamiselle. Yhteisen ideoinnin tuloksena syntyy suunnitelma laboratorio-työskentelystä, johon sekä opinnäytetyön tekijät että työelämän yhteistyökumppani sitoutuvat. Osastojen vastaavat valitsevat työryhmästään yhden työntekijän, joka osallistuu laboratorio-työskentelyyn. Laboratoriotapaamiset huomioidaan työvuorosunnittelussa ja kehitystyölle varataan tarvittava työaika. Toinen tapaaminen johtoryhmän kanssa järjestetään muutoslaboratorio-työskentelyn puolesta välissä. Opinnäytetyön tekijät raportoivat

työskentelyn kulusta sekä esiin nousseista kysymyksistä. Prosessin puolella välissä johtoryhmän on mahdollista kommentoida työskentelyä ja vaikuttaa prosessiin omien intressiensä ja tavoitteidensa mukaisesti. Kolmas johtoryhmän ja opinnäytetyön tekijöiden tapaaminen järjestetään kun laboratoriotyöskentely on päättynyt. Tämä tapaaminen on prosessin lopetus, jolloin opinnäytetyön tekijät raportoivat työskentelystä ja johtoryhmä antaa palautetta opiskelijoille.

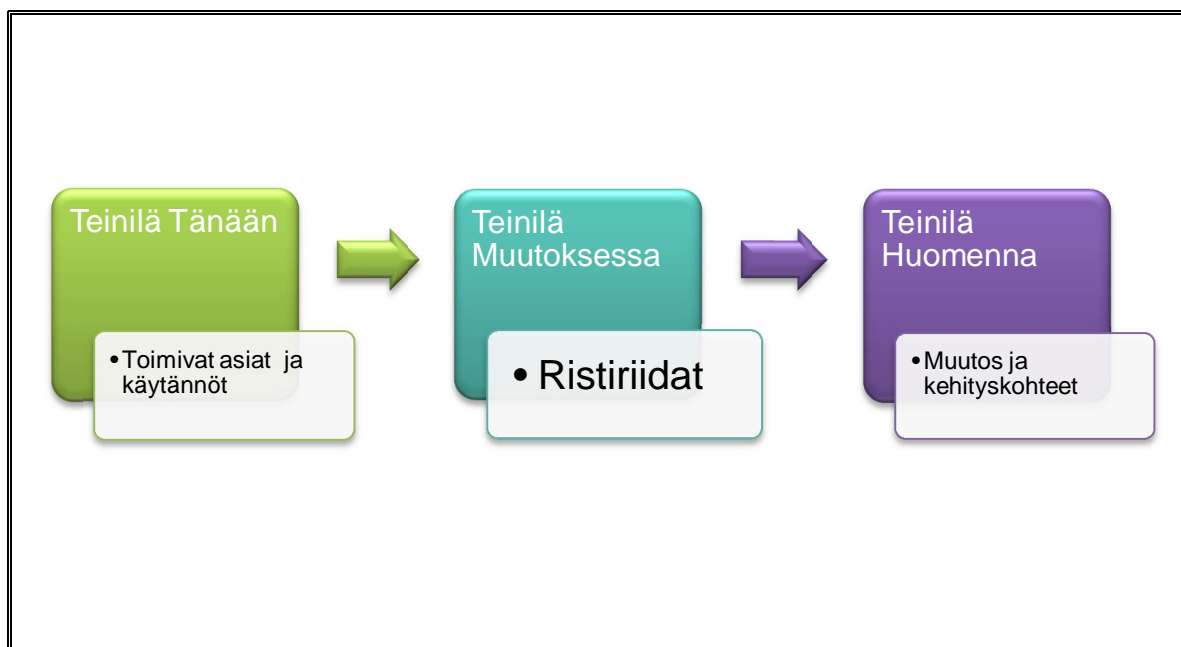
Opinnäytetyön tekijät laativat Teinilän henkilöstölle muutoslaboratoriotyöskentelyä esittelevän tiedotteen. Tiedotteessa kerrotaan työn teoreettisesta taustasta ja tarkoituksesta, kehitystehtävästä, yhteistoiminnallisesta kehittämisestä ja siitä, miten muutoslaboratorio-menetelmä tullaan toteuttamaan Teinilän lastenkodissa. Tiedotteessa on aikataulu ja tapaamisten teemat. Teemat ohjautuvat prosessin etenemisen pohjalta ja kehitystyö on vahvasti työntekijälähtöistä ja osallisuuden mahdollistavaa.

5.2.2 Ideataulu

Muutoslaboratoriotyöskentelyssä sovellamme Jaakko Virkkusen muutoslaboratorio-menetelmän periaatteita. Virkkusen mallin mukaan Teinilän muutoslaboratorion työvälineenä toimii seinätaulusta sovellettu ideataulu. Virkkusen seinätaulussa kenttiä on kolme; 1) peili, 2) ideat ja välineet sekä 3) malli ja visio. Seinätaulua tarkastellaan sekä vaaka- että pystysuunnassa. Prosessin tarkastelu vaakasuorassa edustaa siirtymistä havainnoista pelkistykseen sekä syiden erotteluun ja pelkistyksistä takaisin konkreettisiin käytännön ratkaisuihin. Prosessin aikaulottuvuutta tarkastellaan pystysuunnassa, jolloin seinätaulu jakaantuu kenttiin ”ennen”, ”nyt” ja ”tulevaisuudessa”. (Virkkunen ym. 2001:15.)

Teinilän muutoslaboratoriotyöskentelyssä käytämme ideataulua, jossa kenttinä ovat 1) Tänään, 2) Muutoksessa ja 3) Huomenna. *Tänään* -kenttään kerätään tietoa osastoilla toimivista asioista ja käytännöistä. Tavoitteena on kartoittaa tekijöitä, jotka toteutuvat tämänhetkisyssä työskentelyssä uuden palvelukuvauksen ohjeistuksen mukaisina. *Muutoksessa* -kenttään kootaan asiat, joiden henkilöstö kokee olevan ristiriidassa nykyisen toiminnan ja uuden palvelukuvauksen välillä. *Huomenna* -kenttä edustaa henkilöstön valitsemia kehittämis- ja muutoskohteita, joiden koetaan olevan edellytyksenä uuden vaativan laitoshoidon toteuttamiselle. Virkkusen mallin mukaisesti muutosprosessin fasilitoijina toimivat opiskelijat kiteyttävät *Muutoksessa* -kenttään yleistyksiä ja työn periaatteita työntekijöiden yksittäisten havaintojen pohjalta sekä nostavat työhön

liittyviä käsitteitä työntekijöiden reflektoitaviksi. Prosessin edetessä *Huomenna* – kenttään yleistyksistä johdetaan uusia toimintatapoja käytännön työhön. Ideataulun malli on kuvattu seuraavassa kuviossa.



Kuvio 4. Ideataulu Teinilän muutoslaboratoriossa.

Muutoslaboratorion tavoitteena on hahmottaa toimintajärjestelmän kokonaisuus ja se, miten ristiriidat toiminnassa vaikuttavat vakiintuneeseen rakenteeseen. Ristiriitojen esiintyminen puolestaan edellyttää kehittämään uusia ratkaisuja muuttuneeseen tilanteeseen (Virkkunen ym. 2001: 12). Tässä opinnäytetyössä toimintajärjestelmää tarkastellaan Engeströmin toimintajärjestelmän mallin mukaisesti (kuvio 1.). Toimintajärjestelmän osatekijöitä ovat tekijä, säännöt, välineet, yhteisö, työnjako ja kohde. Työnjaolla tarkoitetaan tehtäviä, jotka jakautuvat näiden osatekijöiden välillä. Toimintajärjestelmässä yksittäiseen työntekijään viitataan termillä tekijä ja yhteisöllä tarkoitetaan kaikkia työntekijöitä, jotka jakavat saman kohteen. Kohde on toimintajärjestelmän tärkein osatekijä, jonka tulos pyritään saamaan aikaan. Toimintajärjestelmässä kaikki osatekijät ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. (Engeström 2002:46.) Jos jokin osatekijä muuttuu, aiheuttaa se ristiriidan osatekijöiden välillä sekä koko toimintajärjestelmässä. Tämä ristiriida edellyttää toiminnan kehittämistä. (Virkkunen ym. 2001:17.)

Tässä opinnäytetyössä kollektiivinen toimintajärjestelmä on lastenkodin johdon ja henkilöstön työ. Sääntönä on lastensuojelutyötä määrittelevä lainsäädäntö ja välineenä

lastenkotitoiminnan palvelukuvaus. Kohteena on lastenkotiin sijoitettujen lasten hoito ja kasvatustila ja tämän hoidon laatu. Muutoslaboratoriotyöskentelyn tuloksena vaativan laitoshoidon palvelukuvaus on ymmärretty ja sisäistetty koko Teinilän henkilöstön käytännön työtä ohjaaviksi periaatteiksi. Näiden periaatteiden mukaisen toiminnan toteuttamiseen on myös löydetty uusia käytännön ratkaisuja.

6 Raportointi

6.1 Johdanto

Muutoslaboratorio toteutettiin neljänä tapaamiskertana ja jokaiselle kerralle oli määritetty tietty teema sekä tavoitteet. Ensimmäisen tapaamiskerran teemana oli tutustuminen. Tavoitteita oli kaksi: 1) tutustua työmenetelmiin ja toiminnan tavoitteisiin ja 2) osallistujien tutustuminen toisiinsa. Muutoslaboratorioon osallistuivat opinnäytetyön tekijät ja Teinilän lastenkodista jokaiselta neljältä osastolta yksi edustaja. Osallistujat esittelivät itsensä, työ- ja opiskeluhistoriansa sekä odotuksensa muutoslaboratorio-työskentelystä.

Muutoslaboratorio-työskentelyssä ideoitiin ja kehitettiin työtä vapaan ja kunnioittavan keskustelun kautta ideataulua työvälimeinänä käyttäen. Teinilän muutoslaboratorion Ideataulu-työskentelyssä tietoa kerättiin muutoslaboratorio-keskustelujen sekä seuraavalle muutoslaboratorio-tapaamiselle annettujen tehtävien pohjalta. Keskusteluissa esiin nousseet asiasanat kirjattiin erillisille lapuille ja ne liitettiin ideataulun kenttiin. Tiedonkulun välineenä muutoslaboratorion ja käytännön työn välillä toimi kansio, johon henkilöstöllä oli mahdollisuus kirjoittaa asioita, joita he halusivat tuoda esille yhteiseen keskusteluun ja tekijöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi toiminnan kehittämiseen.

Muutoslaboratoriossa tarkasteltiin uutta vaativan laitoshoidon palvelukuvausta. Uusi palvelukuvaus tuli voimaan 1.9.2013, mutta konkreettisia muutoksia toiminnassa ja käytänteissä ei ollut vielä tapahtunut eikä henkilökuntaa oltu juurikaan perehdytetty ohjeistuksen soveltamiseen käytännön työssä. Perehdytystä ei ole pystytty toteuttamaan meneillään olevan muutosprosessin takia ja siihen oleellisesti liittyvän toimintaohjeiden keskeneräisyyden vuoksi. Muutoslaboratoriossa tarkasteltiin Teinilän nykyisiä työkäytänteitä uuteen palvelukuvaukseen peilaten; tunnistetaan jo olemassa olevia

hyviä toimintatapoja ja kehittämistarpeita. Muutoslaboratorio-työskentelyyn osallistui koko henkilöstö, jonka edustajina toimivat muutoslaboratorio-ryhmäläiset. Tavoitteena oli näin tuoda mahdollisimman monen työntekijän näkemykset mukaan keskusteluun ja antaa jokaiselle mahdollisuus vaikuttaa.

Muutoslaboratorio-työskentelyn tapaamisten sisältö oli suunniteltu siten, että jokaiselle tapaamiskerralle oli määritelty yksi tavoite ja näiden tavoitteiden avulla saavutettiin kehittämistehtävällemme asetettu kokonaistavoite. Tapaamisille oli tehty keskustelua raamittava runko, jota mukailten aiheen käsittely eteni. Rajauksen ja fokuksinnin tarkoituksena oli mahdollistaa muutokset prosessin edetessä ja näin ollen korostaa työntekijälähtöistä kehittämistoimintaa.

6.2 Tutustuminen

Muutoslaboratorio-työskentely alkoi keskustelulla siitä, miten osastojen työskentelytavat kohtaavat ja eroavat toisistaan. Keskustelussa tuli ilmi, että talojen väliset toimintakulttuurit ja työskentelytavat eroavat paikoitellen suurestikin toisistaan. Vaativan laitoshoidon palvelukuvaus oli jo entuudestaan jokaiselle työntekijällä osittain tuttu. Keskustelussa tunnistettiin hyviä ja toimivia toimintatapoja, mutta löydettiin myös paljon eriävyyksiä. Uusi palvelukuvaus herätti kysymyksiä ja epätietoisuutta. Koska uutta palvelukuvausta ei vielä oltu juurrutettu kokonaisuudessaan henkilöstölle, ristiriita ohjeistuksen ja käytännön toteutuksen välillä oli suuri.

Kaikki keskustelussa esiintyneet asiasanat liittyen käytännön toimintaan ja työskentelytapoihin sekä kysymykset ja ristiriitaisuudet palvelukuvauksen kanssa kirjattiin erillisille lapuille ja ne liitettiin seinätauluun. Työskentelyn tavoitteena oli kerätä mahdollisimman paljon tietoa ja erilaisia tekijöitä käytännön työstä.

Tapaamisen lopussa työntekijöille annettiin pohdintatehtävä, jonka tuloksia tarkastelimme seuraavalla tapaamiskerralla. Ensimmäisen tapaamiskerran tehtävänä oli miettiä kaksi toimivaa asiaa tai käytäntöä omalta osastolta ja esitellä ne ryhmälle.

Ensimmäinen tapaamiskerta toteutui asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Työntekijät, jotka osallistuivat tapaamiseen, eivät tunteneet toisiaan aiemmin. Tästä huolimatta keskustelu kävi vilkkaana ja aihe herätti mielenkiintoa ja se koettiin tärkeäksi. Työntekijät olivat tutustuneet aiemmin lähetettyyn saate-kirjeeseen, joten muutoslaboratorio-

työskentely sekä sen tavoitteet olivat kaikille osittain tuttuja. Työntekijöiden ennakkoletukset muutoslaboratorio-työskentelystä olivat yhtenevät. Työntekijät epäilivät, että osallistuminen kehittämistoimintaan tuottaisi heille lisätyötä, jonka sovittaminen olemassa oleviin työtehtäviin tuottaisi haasteita ja pakottaisi heidän vähentämään aikaa jostakin toisesta työtehtävästä. Aikaisemmin kehittämistyö sekä osallistuminen eri koulutuksiin olivat teettäneet henkilökunnalla lisätyötä, eikä kehittämistyölle oltu annettu selkeää ohjeistusta ja aikaa. Osallistujat kertoivat, että tähänastiset kehittämistyöntulokset ovat olleet arvoltaan vähäisiä ja tavoitteet ovat olleet ulkoapäin annettuja, jolloin henkilöstön vaikuttamismahdollisuus oli jäänyt niukaksi.

Tärkein tavoitteemme ensimmäiselle tapaamiskerralle oli tutustuminen ja avoimen ja keskustelevan tunnelman luominen. Keskustelu ohjautui nopeasti osastojen erilaisiin toimintatapoihin sekä uuden palvelukuvauksen herättämiin tunteisiin ja ajatuksiin. Alkuperäisen suunnitelman mukaan ideataulu-työskentely oli tarkoitus aloittaa toisella tapaamiskerralla, mutta koska keskustelun sisältö käsitteli osastojen nykyistä toimintatapaa ja uutta palvelukuvausta, ideatauluun alettiin kerätä esiin nousseita asioita. Ideataulun avulla kirkastimme työhön liittyviä käsitteitä ja periaatteita seinätaulu-välineen avulla toteutettavaa työskentelytapaa noudattaen. Yksityiskohdista nousi esiin aineksia työtä ohjaavien yleisperiaatteiden laatimisen pohjaksi. Tapaamisten kestoksi oli rajattu yksi tunti ja heti ensimmäisen tapaamiskerran päätyttyä työntekijät kertoivat, että toivoivat pidempää keskusteluaikaa. Tapaaminen koettiin hyväksi keskusteluforumiksi ja aihe erittäin tärkeäksi ja ajankohtaiseksi.

6.3 Teinilä tänään

Muutoslaboratoriotyöskentelyä jatkettiin Teinilässä kahden viikon päästä ensimmäisestä tapaamisesta samojen Teinilän työntekijöiden kanssa. Muutoslaboratorioon osallistuvien työntekijöiden oli tarkoitus pysyä samoina, jotta ideataulutyöskentely olisi mahdollisimman vaivatonta ja tehokasta, eikä turhaa kertaamista tapahtuisi.

Toisella tapaamiskerralla keskustelu aloitettiin muutoslaboratoriotyöskentelyn alkaessa esiin nousseista tunteista sekä siitä, olivatko työntekijät onnistuneet viemään osastoilleen viestiä siitä, mitä muutoslaboratoriossa tehdään ja miksi. Jokainen työntekijä kertoi keskustelleensa omalla osastollaan muutoslaboratoriosta. Joillakin osastoilla keskustelua oli käyty paljonkin ja ideoita ensimmäisen tapaamiskerran yhteisestä tehtävästä oli noussut työstettäväksi muutoslaboratorioon. Muutoslaboratorion työntekijöissä esiin

nostattamat tunteet keskittyivät uuden vaativan laitoshoidon palvelukuvauksen edellyttämiin muutoksiin. Työntekijät tiedostivat uuden palvelukuvauksen voimaantumisen, mutta olivat epävarmoja, kuinka sitä tulisi toteuttaa. He kertoivat kokevansa ohjeistuksen olevan epäselvä ja muuttuva. Työntekijöiltä odotetaan vaativan laitoshoidon palvelukuvauksen raameissa tapahtuvaa hoitoa. Yksi työntekijöistä kiteytti ajatuksensa näin; ”*Miten tehdä mahdottomasta mahdollista?*”

Toisen tapaamiskerran tavoitteena oli työstää ideataulun *Teinilä tänään* – osiota, johon koottiin osastoilla jo toimivia asioita ja käytäntöjä. Esiin tuli muun muassa Oppipojantien yksikön iltapäivän hiljainen tunti, jolloin lapset viettävät yhden tunnin omissa huoneissaan, ja henkilökunta voi tunnin aikana yhdessä rauhassa raportoida seuraavalle vuorolle päivän aikana tapahtuneista työhön liittyvistä asioista. Eroavaisuuksia talojen välissä käytänteissä nähtiin palaverikäytännöissä, säännöissä ja henkilökunnan toimivallassa. Keskustelussa kävi ilmi, että työntekijät olivat epävarmoja siitä, kuinka paljon he voivat käyttää omaa ammatillista harkintaansa työssään suhteessa jo annettuihin normeihin ja sääntöihin. Työntekijät kaipasivat työnsä tueksi selkeitä sääntöjä ja ohjeistuksia, jotta he voisivat turvallisesti käyttää omaa ammatillista arviointikykyään.

Tehtävänä seuraavalle kerralle oli tutustua uuteen palvelukuvaukseen sekä etsiä eroja ja yhtäläisyyksiä palvelukuvauksen ja nykyisten työskentelytapojen välillä. Kolmannella muutoslaboratorio-tapaamisella tavoitteena oli purkaa tehtävä ja työstää *Teinilä muutoksessa* -osiota. Tarkoituksena oli koota ideatauluun eroja ja yhtäläisyyksiä sekä käydä läpi uutta vaativan laitoshoidon palvelukuvausta.

6.4 Teinilä muutoksessa

Kolmannen muutoslaboratorio-tapaamisen tavoitteena oli keskustelun ja ideataulutyöskentelyn avulla tutustua vaativan laitoshoidon palvelukuvauksen määrittämiin toimintamalleihin sekä selkeyttää palvelukuvauksen sisältöä. Tapaaminen aloitettiin keskustelulla siitä, minkälaisia ajatuksia uusi vaativan laitoshoidon palvelukuvaus oli herättänyt osallistujissa. Osallistujat olivat tutustuneet palvelukuvaukseen ja he kertoivat palvelukuvauksen tuntuvan epäselvältä ja ohjeistuksen ympäröityä. Osallistujat kuvasivat ympäröityä ilmenevän ohjeistuksessa selkeyden ja selvien toimintatapojen puutteena. Ohjeistuksessa ei osallistujien kertoman mukaan tule esille selkeitä tapoja sille, kuinka työssä eteen tulleissa tilanteissa toimitaan. Tämä herätti työntekijöissä epävarmuutta siitä, tehdäänkö työ oikein. Työntekijät kertoivat kokevansa uuden palvelukuva-

uksen määritelmän vaativasta laitoshoidosta epäselväksi, eivätkä he tiedä mitä heiltä odotetaan sen toteuttajana.

Ideataulu-työskentelyä jatkettiin *Teinilä tänään* ja *Teinilä muutoksessa* -osioissa. Palvelukuvaukseen tutustuttiin perusteellisemmin muutoslaboratorio-työskentelyn aikana ja *Teinilä tänään* -osioon kirjattiin uusia asiasanoja jo palvelukuvauksen kanssa yhtenäisistä toimivista tekijöistä. *Teinilä muutoksessa* -osioon kirjattiin toimintoja ja asioita, jotka vaikuttivat työntekijöiden kertoman mukaan epäselviltä ja herättivät kysymyksiä sekä asioita, jotka eivät kaikilta osin toteudu osastojen arjen käytänteissä.

Ideataulu-työskentelyssä oli päästy siihen vaiheeseen, jossa ideatauluun oli kirjattu jo toimivia asioita, ja asioita, joihin kaivattiin muutosta. *Teinilä tänään* -osioon kirjatut avainsanat ovat toimintoja, jotka toteutuvat kaikilla osastoilla. *Teinilä muutoksessa* -osion avainsanoissa oli havaittavissa aineksia, joita oli jo olemassa työskentelyssä, mutta kaikki ne eivät toteutuneet jokaisella osastolla. Palvelukuvauksen tarkastelun yhteydessä tuli ilmi, että oli paljon toimintatapoja, jotka jo toteutuivat päivittäisessä työskentelyssä. Kolmannen muutoslaboratorio-tapaamisen tavoitteena oli havainnollistaa keskeisiä toimintamalleja ja selkeyttää palvelukuvauksen sisältöä.

Seuraavalla muutoslaboratorio-työskentelykerralla tarkoituksena oli syventyä konkreettisiin kohteisiin ja asioihin osallistujien toteuttamassa lastensuojelutyössä sekä koota osallistujille merkityksellisimmät asiat ja muutoskohteet ideataululta. Viimeiselle muutoslaboratorio-tapaamiselle annettuna tehtävänä oli miettiä palautetta muutoslaboratorio-työskentelystä.

6.5 Teinilä huomenna

Neljännän ja viimeisen muutoslaboratorio-tapaamisen tavoitteena oli selkeyttää viikkojen aikana tehtyä työtä ja koota ideatauluun asioita, jotka työntekijät kokivat merkittäviksi. Työskentelyn tavoitteena oli tehdä päätös ideataulun otsikoista: 1) toimivat, jo käytännön työssä olevat asiat, 2) ristiriidat työn ja palvelukuvauksen edellyttämien asioiden välillä ja 3) päätökset, joihin muutoksen ja kehitystyön tulisi kohdistua. Tarkoituksena oli, että työntekijät päättävät ja valikoivat merkittävät toimintatavat, jotka eivät olleet linjassa vaativan laitoshoidon palvelukuvauksen kanssa. Keskeistä valinnassa oli huomioida muutoskohteet siten, että henkilökunnalla oli mahdollisuus omalla kehitystyöllä vaikuttaa niihin.

Ideataulu-työskentely toteutettiin tarkastelemalla jokaista osiota yksitellen. Muutoslaboratorio-työskentelyn aikana ideatauluun oli koottu kaikki keskusteluissa esiin tulleet asiasanat. Jokainen asiasana käytiin yksitellen läpi. Asiasanat ryhmiteltiin samankaltaisuuksien avulla ja pohdittiin oliko kyseinen asiasana oleellinen työn kannalta, minkä ideatauluotsikon alle sana kuului ja liittyikö asiasana konkreettisesti vaativan laitoshoidon palvelukuvauksen sisältöön.

Teinilä tänään -osiossa työntekijät jaottelivat osastoilla jo toimivat asiat kahteen eri kategoriaan: 1) voimavaroihin ja 2) menetelmiin. Työntekijät poistivat osan asiasanoista kokonaan ideataulusta ja osa asiasanoista siirtyi toisen otsikon alle. Kun kaikki työntekijät olivat yhtä mieltä asiasanoista, jotka kuvasivat toimivia ja olemassa olevia käytänteitä, siirryttiin tarkastelemaan *Teinilä muutoksessa* -osiota.

Teinilä muutoksessa -osiossa asiasanojen tarkastelu tapahtui samalla tavoin kuin *Teinilä tänään* -osiossa. Asiasanat ryhmiteltiin ja työntekijät pohtivat asiasanojen yhteyttä palvelukuvaukseen sekä tekivät yhteisen päätöksen epäselvistä asioista ja toiminta-voista, jotka vaativat muutosta. Tässä vaiheessa asiasanat muuttuivat ryhmiksi.

Teinilä huomenna -osioon oli tarkoitus siirtää muutos- ja kehittämistarpeita sisältävät ryhmät. Ristiriita (*Teinilä muutoksessa*) ja tulevaisuus (*Teinilä huomenna*) -osiot olivat sisällöltään samat, mutta ideataulutyöskentely muuttui siten, että siirryttäessä viimeiseen osioon työntekijät karsivat ja supistivat ryhmiä sekä pohtivat kuinka relevantteja ryhmät olivat vaativan laitoshoidon palvelukuvauksen mukaisen työn kannalta. Pohdittaessa ryhmän siirtymistä Huomenna -osioon tarkasteltiin tätä työn kehittämisen kannalta. Työntekijät pohtivat omia vaikutusmahdollisuuksiaan ryhmän sisällön kehittämisen kannalta ja arvioivat uudelleen, kuinka merkittävä ryhmä oli heidän oman työnsä kannalta. Työntekijät päätyivät kolmeen ryhmään: 1) mitä on tehostettu ja pysäyttävä kuntoutusjako? 2) ennaltaehkäisevä työ ja 3) erikoistilanteet.

Ideataulu-työskentelyn tulos voidaan tiivistää seuraavalla tavalla: palvelukuvauksen määrittämä vaativa laitoshoido on jaoteltu kolmeen eritasoiseen hoitomuotoon: 1) vaativa laitossijoitus, 2) tehostettu laitossijoitus ja 3) pysäyttävä laitossijoitus. *Teinilässä* pystytään toteuttamaan tällä hetkellä 1. tason laitoshoidoa. Tason 2 mukaiseen työskentelyyn on olemassa valmiudet, mutta selkeät ohjeet sekä toimintasuunnitelma on vielä luotava. Tason 3 mukainen hoito edellyttää eniten kehittämistä. Tähän vaikuttavat

merkittävästi myös fyysiset tilat sekä verkostoyhteistyö muun muassa sosiaalityöntekijöiden ja koulujen kanssa. Muutos- ja kehitystyö kohdistuu tason 2 ja 3 mukaiseen palveluun.

Ideataulu-menetelmän tavoitteena oli konkretisoida toimintaan kohdistuvat muutos- ja kehittämiskohteet siten, että vaativan laitoshoidon palvelukuvauksen määrittelemä hoito- ja kasvatustyö toteutuu Teinilän lastenkodissa. Oleellinen osa muutoslaboratorio-työskentelyä on myös saada kehitystyö jatkumaan Teinilän lastenkodin toiminnassa. Muutoslaboratorio-työskentelyn päätöksenä oli, että työntekijät suunnittelevat, miten tulevat hyödyntämään työskentelyn tuloksia.

Työntekijät pohtivat työn kehittämisen jatkumoa ja päätyivät yhteisen ideoinnin kautta siihen, että tulevat viemään muutoslaboratorio-työskentelyn tulokset talokokoukseen, johon osallistuvat kaikki Teinilän lastenkodin työntekijät. He tulevat ehdottamaan, että kehitystyö jatkuu muutoslaboratorio-menetelmän mukaisesti. Muutoslaboratorioon osallistuu yksi edustaja jokaiselta osastolta ja tapaamisia järjestetään kerran kuukaudessa. Muutoslaboratorio-tapaamisissa on läsnä myös viides henkilö, joka toimii tapaamisen ohjaajana. Tapaamisista tehdään muistiot, jotka saatetaan koko henkilöstön tietoon. Muutoslaboratorio-ryhmän jäsen kerää tietoa koko työryhmänsä mielipiteistä ja toiveista asioista, joita käsitellään muutoslaboratoriossa. Muutoslaboratorio-työskentelystä tehdään suunnitelma tietylle ajanjaksolle, joka sisältää jokaisen tapaamiskerran teeman. Muutoslaboratorion tulokset viedään talokokoukseen.

6.6 Yhteenveto

Muutoslaboratorio-työskentelyn tavoitteena oli 1) tarkastella yhdessä Teinilän työntekijöiden kanssa uutta vaativan laitoshoidon palvelukuvausta, 2) auttaa työntekijöitä sisäistämään uusi ohjeistus sekä 3) dialogisen keskustelun avulla siirtää laitoshoidon palvelukuvauksen sisältö osaksi käytännön työtä Teinilän lastenkodissa. Muutoslaboratorio-tapaamisten tavoitteena oli luoda turvallinen ja hyväksyvä ilmapiiri meneillään olevan muutosprosessin tueksi. Onnistunut dialogi edellyttää tilan, jossa ihmiset voivat puhua osaamisestaan ja kehittämistarpeistaan. Olennaista tässä on kehittää sellaisia dialogifoorumeita, joissa ihmiset saavat oman äänensä kuuluviin, tulevat kuulluksi ja voivat jakaa yhdessä arkisia toimivia käytäntöjä. (Arnkil – Koskimies – Pyhäjoki 2012: 10.) Tapaamisten hyväksyvän ja avoimen ilmapiirin tavoittelu onnistui ja keskusteluja palvelukuvauksesta ja sen herättämistä tunteista voitiin käydä luottamuksellisesti työn-

tekijöiden ja ulkoisten vetäjien kesken. Uuden työtavan oppimiseen vaikuttaa vuorovai-
kutuksellinen keskustelu, joka mahdollistaa tunteiden, kokemusten ja näkökulmien ja-
kamisen. (Arnkil – Koskimies – Pyhäjoki 2012: 10).

Muutoslaboratorio koettiin hyväksi menetelmäksi työn kehittämisessä, jossa fasilitaatto-
reina toimivat ulkopuoliset henkilöt, jotka eivät ole sidoksissa työyhteisöön. Ryhmäläi-
set kertoivat, että he kokivat ulkopuoliset vetäjät tärkeiksi ja tällä menetelmällä he pys-
tyivät keskittymään työn kehittämiseen. Ulkopuoliset vetäjät eivät ole asiantuntijoina
tilaisuudessa kertomassa kuinka pulmat ratkaistaan tai minkälaisia päätöksiä työyhtei-
sön tulisi tehdä vaan he toimivat dialogin mahdollistajana. (Arnkil – Koskimies – Pyhä-
joki 2012: 25.)

Jokainen muutoslaboratorio-tapaaminen sisälsi seuraavat osa-alueet: 1) keskustelu
muutoslaboratorio-työskentelystä ja vaativan laitoshoidon palvelukuvauksesta sekä
näiden herättämistä tunteista ja kysymyksistä 2) ideataulutyöskentely kyseisen tapaa-
miskerran teeman mukaisesti ja 3) tapaamisen yhteenveto, jossa summattiin tapaa-
misen työskentely. Fasilitaattorit ohjasivat tapaamisten kulkua ja pitivät huolen siitä, että
keskustelun sisältö liittyi tiiviisti vaativan laitoshoidon palvelukuvaukseen. Jokaisella
tapaamisella annettiin palvelukuvaukseen liittyvä tehtävä seuraavalle tapaamiskerralle.
Tämä auttoi työntekijöitä palvelukuvaukseen perehtymisessä ja sisäistämisessä.

Jokaisella muutoslaboratorio-tapaamisella keskustelu oli aktiivista ja työntekijät kertoi-
vat kokevansa työskentelyn hyödylliseksi. Opinnäytetyön tekijöinä onnistuimme luo-
maan avoimen ja turvallisen ilmapiirin muutoslaboratorio-tapaamisiin, joka edesauttoi
dialogista työskentelyä. Työntekijät kertoivat, että muutoslaboratorio-työskentely tuntui
tavoitteelliselta ja sen koettiin selkeyttäneen merkittävästi palvelukuvauksen sisältöä.
Muutoslaboratoriossa käytetty ideataulu-menetelmä osoittautui työntekijöiden mielestä
hyväksi käytännöksi.

7 Arviointi

Opinnäytetyömme kehitystehtävänä oli tukea Teinilän lastenkodissa käynnistynyttä
muutosprosessia. Muutoksen kohteena oli lastenkodissa toteutettava hoito- ja kasva-
tustyö. Muutosprosessin tavoitteena oli *Vaativan laitoshoidon palvelukuvauksen* käyt-
töönotto Teinilän henkilöstön käytännön työssä. Palvelukuvauksen käyttöönotto tarkoit-

taa sitä, että henkilöstö sisäistää palvelukuvauksessa esitetyt sisällöt sekä toteuttaa palvelukuvauksen mukaista lastenkotityötä. Arvioinnissa tarkastelemme kehitystehtävän tavoitteen toteutumista kahdella tasolla: 1) muutoslaboratorio-työskentelyn soveltuvuutta sosiaalialan työn yhteiskehittelyn menetelmäksi sekä 2) työskentelyprosessin vaikuttavuutta muutosprosessin tukena.

Kehittämistehtävämme ja Virkkusen muutoslaboratorio-menetelmän teoreettisena perustana on Yrjö Engeströmin kehittävän työntutkimuksen teoria. Kehittävän työntutkimuksen mallin ytimenä on ekspansiivinen oppiminen.

Aloittaessamme kehittämistoimintamme muutosprosessi Teinilän lastenkodissa oli jo käynnistynyt. Henkilöstö oli tietoinen lastensuojelun muutoshankkeen tavoitteiden edellyttämistä muutosvaatimuksista, mutta vakiintuneissa toimintakäytännöissä ei ollut vielä tapahtunut muutosta. Muutosprosessi vaatii onnistuakseen sekä selkeästi määritellyt toimintaohjeet sekä sen, että henkilöstö prosessoii muutokset osaksi omaa työtään. Onnistuneen muutosprosessin tuloksena on uuden toimintatavan toteutuminen käytännön työssä.

Kehittävässä työntutkimuksessa toiminnan kehittäminen tapahtuu viisivaiheisena prosessina: 1) nykyisen toimintatavan tarkastelu, 2) toiminnan ristiriitojen analyysi, 3) uuden toimintamallin suunnittelu, 4) uuden toimintamallin käyttöönoton tukeminen ja 5) uuden toimintatavan arviointi. Kehitystyössämme Teinilän lastenkodissa toteutimme syklin kolme ensimmäistä vaihetta. Uuden toimintamallin käyttöönotto sekä uuden toimintatavan arviointi jäävät Teinilän henkilöstön työstettäväksi. Kehittämistyömme seurausten arviointi ei tulosten seurannan vaatiman ajallisen keston ja arviointitehtävän laajuuden huomioon ottaen ole tämän opinnäytetyön puitteissa mahdollinen tehtävä, joten jätämme sen tulevan tutkimuksen kohteeksi. Kehittämistyömme tuloksena syntyneitä uusia toimintamalleja ja niiden käytännön toteutuksen avaamia uusia ratkaisuehdotuksia voidaan kuitenkin hyvin hyödyntää tulevassa kehittämistoiminnassa.

Työn kehittämisen yhteydessä oppimisprosessi on ekspansiivinen silloin, kun työntekijät kehittävät yhdessä yhteisen työn kohdetta. Ekspansio merkitsee siirtymistä kokonaan uuteen toimintatapaan, mikä edellyttää vakiintuneiden toimintarakenteiden kehittämistä ja muuttamista. Muutoslaboratorio-työskentelyn tavoitteena oli, että koko henkilöstö osallistuu kehitystyöhön. Merkittävässä roolissa tässä olivat muutoslaboratorio-työskentelyyn osallistuneet työntekijät. Fasilitaattoreina aktivoimme henkilöstöä vasta-

vuoroiseen tiedonvälitykseen osastojen ja muutoslaboratorion välillä. Apuvälineenä tässä oli jokaiselle osastolle tehdyt kansiot, jotka sisälsivät saatekirjeen sekä jokaisesta muutoslaboratorio-tapaamisesta laaditut muistiot.

Olemme havainnollistaneet ekspansiivista oppimista luvussa 3. Kehittävän työntutkimuksen vaiheet nivoutuvat oleellisesti ekspansiivisen oppimisen sykliin. Kehitystyömme päätyttyä Teinilän lastenkodissa henkilöstön muutosprosessi jatkuu, joten emme tässä vaiheessa voi todeta, että ekspansiivista oppimista on tapahtunut. Ekspansiivinen oppiminen voidaan todeta ja sitä on mahdollista arvioida vasta, kun uusi toimintamalli on vakiintunut käytännön työhön.

Jaakko Virkkusen muutoslaboratorio-menetelmä jaetaan kolmeen eri vaiheeseen: 1) analyysivaihe, 2) suunnitteluvaihe ja 3) kokeiluvaihe. Työskentelyn tuloksena toimintakäytäntöjä voidaan kehittää ja kokeilla käytännössä. Yhtäläisyyksinä tämän opinnäytetyön muutoslaboratorio-sovelluksessa ja Virkkusen muutoslaboratoriossa voidaan nähdä menetelmän tavoitteet ja tuloksen hyödyntäminen. Molemmissa tavoitteena on ymmärtää tarvittavat muutokset toiminnassa sekä suunnitella ja kehittää uutta toimintatapaa sekä viedä muutoslaboratoriossa työstetyt tulokset käytännön työhön.

Teinilän lastenkodin muutoslaboratorio-työskentelyssä toteutettiin Virkkusen mallin kaksi ensimmäistä vaihetta. Kolmas vaihe jää Teinilän henkilöstön jatkotyöstettäväksi. Seinätaulu- ja ideataulumenetelmät eroavat osittain toisistaan. Ideataulu on kehitetty palvelemaan prosessin kahta ensimmäistä osaa. Kokonaistavoite eroaa näin ollen näissä kahdessa muutoslaboratorio-menetelmässä. Tavoitteiden eroavaisuudesta johtuen myös seinä- ja ideataulu eroavat toisistaan välineellisesti.

Muutoslaboratorio-toteutukseen olimme erittäin tyytyväisiä ja koemme, että saavutimme menetelmän avulla asettamamme tavoitteet. Myös osallistujien palaute oli erittäin myönteistä. Osallistujat kertoivat muutoslaboratorio-menetelmän olevan heille aivan uusi lähestymistapa työn kehittämisessä. He kertoivat pystyvänsä menetelmän avulla todella osallistumaan työnsä kehittämiseen sekä vaikuttamaan kehityskohteisiin. Työntekijät kertoivat, että ulkopuolisten vetäjien osallistuminen prosessiin antoi heille tarvittavan työrauhan, jolloin he pystyivät keskittymään itse kehitystyöhön. Työntekijöiden antaman palautteen valossa voimme arvioida työntekijöiden osallisuuden mahdollistuneen muutoslaboratorio-työskentelyssä.

Muutoslaboratorio-työskentelyn päätteeksi työntekijät kertoivat hyödyntävänsä menetelmää siten, että se toimii jatkossakin Teinilän lastenkodissa yhtenä kehitystyön menetelmänä. Erityisen hyvänä välineenä henkilökunta kertoi pitävänsä ideataulua, jonka avulla yksittäiset asiat konkretisoituivat. Osallistujat totesivat huolellisen suunnittelutyön ja tavoitteiden asettelun merkityksen kehittämistyössä. Muutoslaboratorio-menetelmän käyttö edellyttää ryhmän selkeää sisäistä työnjakoa, ja jotta työskentely tuottaa jatkossakin toivottua tulosta on koko henkilöstön sitouduttava ja osallistuttava kehitystyöhön. Menetelmä ei saa jäädä ainoastaan tähän projektiin osallistuneiden työntekijöiden keskinäiseksi työmuodoksi, vaan metodin siirtäminen seuraaville työntekijöille on tärkeää. Työntekijät ideoivat, että joku muutoslaboratorio-työskentelyyn jo osallistunut työntekijä toimisi uudessa ryhmässä fasilitaattorin roolissa. Osallistujat pitivät tärkeänä, että kehitysryhmässä on edustaja jokaiselta osastolta. Osallistujat kertoivat asenteensa meneillään olevaa muutosprosessia kohtaan muuttuneen merkittävästi myönteisempään suuntaan muutoslaboratorio-työskentelyn aikana sekä muutosvastarinnan vähentyneen huomattavasti. Myös suhtautuminen kehittämistyöhön muuttui positiivisempaan suuntaan. Opinnäytetyön tekijöinä saavutimme muutoslaboratoriotyöskentelylle asettamamme tavoitteet ja erityisen tyytyväisiä olimme siihen, että henkilökunta tulee jatkossa hyödyntämään menetelmää osana kehitystyötään.

Onnistuneen kehitystyön saavuttamisen yksi merkittävä tekijä oli tietoisuutemme henkilökunnan mahdollisesta muutosvastarinnasta. Muutokseen liittyy aina mahdollisuus muutosvastarinnasta, eikä muutosta yleensä heti mielletä toimintaa parantavana tekijänä.

Työelämän muutokset koetaan usein johdon aikaansaamiksi muutoksiksi, ja tämä voi herättää henkilöstössä vastustusta. Muutos sisältää uusia asioita, joista ihmisellä ei välttämättä ole kokemusta. Ensimmäinen tunne muutosprosessin käynnistyessä on pelko, joka perustuu epävarmuuteen siitä, mitä ihmiselle tapahtuu. Tällaisessa tilanteessa ihminen reagoi puolustautumalla, joko tietoisesti tai tiedostamatta. Tällaista puolustusmekanismia kutsutaan muutosvastarinnaksi. (Arikoski – Sallinen 2007:44-45).

Muutosvastarinta kertoo usein siitä, ettei työntekijä ole valmis muutokseen. Muutosprosessi edellyttää tukea sekä apua ja ihminen tarvitsee aikaa muutokseen. Muutosvastarintaan vaikuttavat syyt on hyvä selvittää ja huomioida ne muutosprosessin suunnittelussa ja läpiviennissä. Onnistuneen muutosprosessin läpivienti edellyttää muutoskohteen perustelua ja tavoitteiden selkeyttämistä. Jotta muutoksesta tulisi ymmärrettä-

vämpi, hallittavampi ja mielekkäämpi, tulee asiaa tarkastella tietyn näkökulman avulla. Jos ihminen ei itse usko muutoksen mahdollisuuteen, heidän käyttäytymisensä ei muutu. Muutoksen sisäistäminen edesauttaa käyttäytymisen muuttumiseen, jolloin ihminen pystyy käyttämään energiansa muuttuneeseen asiaan. (Arikoski – Sallinen 2007:50, 67-69).

Muutoslaboratorio-työskentelyn alussa huomasimme oletuksemme muutosvastarinnasta osoittautuneen oikeaksi. Muutoslaboratorion osallistujat kertoivat työskentelyn alussa uuden palvelukuvauksen herättämistä voimakkaista tunteista. Heti muutoslaboratorio-työskentelyn alkuvaiheessa kävi ilmi, että henkilökunnalla on paljon osaamista, kehitysideoita ja hyviä ratkaisumalleja toiminnan muuttamiseen. Halusimme opinnäytetyön tekijöinä hyödyntää tämän mittavan potentiaalin sekä mahdollistaa henkilökunnan osallisuuden työnsä kehittäjinä.

Johtoryhmältä saamamme palaute oli iloksemme erittäin myönteistä. Johtoryhmä ilmaisi tyytyväisyytensä siihen, että muutoslaboratorio-työskentelyn avulla työntekijät valitsivat heille merkitykselliset konkreettiset työn kehittämisen kohteet. Koko prosessin ajan johtoryhmä osoitti suurta mielenkiintoa kehittämistyötämme kohtaan ja mahdollisti puitteet työntekijöiden osallistumiselle. Tämän perusteella käsityksemme Teinilän lastenkodista oppivana organisaationa vahvistui entisestään.

Opinnäytetyötä voidaan tarkastella projektina, jolla oli selkeästi määritelty kesto. Näemme projektityöskentelyn erinomaisena lähestymistapana työnkehittämisessä. Onnistunut projektin toteutus hyödytti selkeästi kehittämistehtävämme toimintaympäristön perustehtävää. Projektimme tavoitteena oli tuottaa laadullisia tuloksia. Opinnäytetyöprojektimme jaettiin osaprojekteihin, jotka ovat suunnitelma, toteutus ja arviointi. Suunnitteluvaiheessa keräsimme kattavasti tietoa meneillään olevasta muutosprosessista ja aikaisemmasta kehittämistyöstä lastensuojelusta. Kehitystyön jatkuvuus korosti arvioinnin merkitystä. Arviointi takasi kehitystyön tulosten siirtymisen arjen työhön.

Opinnäytetyömme teoreettisena viitekehyksenä olevan kehittävän työntutkimuksen näkökulmaa laajensimme tutustumalla kattavasti toimintateorian ideologiseen perustaan ja metodologiaan. Lisäksi huomioimme sosionomin tutkintovaatimusten sisältämät tavoitteet ja omat ammatilliset tavoitteemme. Kehittävän työntutkimuksen teorian, muutoslaboratorio-menetelmän ja oppivan organisaation keskeisenä käsitteenä ja yhdistävänä tekijänä on osallisuuden käsite. Mielenkiintomme kohdistui erityisesti tämän sosi-

aalipedagogisen käsitteen ilmenemiseen työnkehittämisessä. Osallisuuden käsite nivoutui oleellisesti kehitystyöhömmä myös siten, että lastensuojelun sosiaaliohjaajien toimenkuvassa on yhdeksi työtehtäväksi määritelty kehittämistyö.

Kehittävä työntutkimus ei ole perinteinen alemman ammattikorkeakoulututkinnon opin- näytetyön viitekehys, mutta halusimme hyödyntää tässä projektissa aikaisempaa kou- lutustamme sekä työkokemustamme. Tähän vaikutti myös sosionomin ammatillisen pätevyuden määritelmä, jossa kehitys ja johtamistyön osaaminen hankitaan koulutuk- sen myötä.

Toiminnan toteutumiseen vaikutti siis oleellisesti hyvin laadittu suunnitelma. Projektim- me kohdistuessa muutos- ja kehittämistyöhön toteutuksessa mahdollistettiin sisällölli- nen liikkumavara. Toiminnan toteutus mukaili ennalta määriteltyä struktuuria, mutta laveasti määritelty teemoittelu mahdollisti työntekijöiden vahvan roolin ja osallistumi- sen. Työskentely oli kuitenkin tavoitteellista ja kehitystyölle asetetut tavoitteet olivat koko projektin ajan keskeisessä asemassa. Projektimuotoisessa työskentelyssä on aina olemassa riski, että työskentelyn avulla ei saada aikaan toivottua tulosta. Huo- mioimme tämän koko projektin ajan ja mielestämme se oli yksi merkityksellisimmistä tekijöistä, joka mahdollisti vapaan ja ennalta määrittelemättömän kehitystyön sisällön. Ulkopuolisina vaikuttajina halusimme varmistaa, että projektimme oli linjassa organi- saation tavoitteiden kanssa ja työskentelyn tulokset realistisia ja mahdollisia siirtää käy- tännön työhön. Tätä tavoitetta halusimme varmistaa tiiviillä yhteistyöllä johtoryhmän kanssa.

Johtopäätöksemme on, että muutoslaboratoriomenetelmä soveltuu hyvin sosiaalialan työn yhteiskehittelyn menetelmäksi siirrettäessä uuden toimintatavan periaatteita käy- tännön työhön. Pitkäkestoisempaan kehittämistoimintaan menetelmä vaatii kuitenkin tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa suunnittelua sekä roolien määrittelyä. Koska tämä opinnäytetyö oli oppimistehtävä, halusimme, että jokainen opinnäytetyön tekijä voi osallistua oman kokemuksensa ja osaamisensa puitteissa kaikkiin projektin työvaihei- siin. Tämän tyyppisen kehittämisprojektin luonteeseen sisältyy olennaisesti se, että lopullista tulosta on mahdoton ennustaa eikä se ole edes tarkoituksenmukaista. Tämä mahdollistaa tietyn vapauden mutta samanaikaisesti se on projektin onnistumisen kan- nalta erittäin haasteellista. Fasilitaattorin rooli on yksi tärkeimmistä tekijöistä muutosla- boratoriomenetelmässä. Tässä opinnäytetyössä opinnäytetyön tekijöiden ja fasilitaatto- reiden roolit nivoutuivat yhteen, ja näin ollen heiltä vaadittiin hyvää osaamista suunnit-

telu-, projekti- ja johtamistyöstä sekä reagointikykyä ja yhteistyötaitoja. Ulkopuolisten vetäjien oli myös tiedostettava oma roolinsa sekä kyettävä irrottamaan omat näkemyksensä työn kehittämisen sisällöistä.

8 Pohdinta

Opinnäytetyömme kehitystehtävä tarjosi sosionomeiksi opiskeleville hyvän mahdollisuuden reflektoida ammatillista osaamistaan ja soveltaa sosiaalialan ammattitutkinnon antamia valmiuksia ja ammattieettisiä periaatteita sekä toimintatapoja sosiaalialan työn kehittämisessä. Sosiaalipedagoginen tutkimusote antoi uutta näkökulmaa kehittävän työntutkimuksen teoreettiseen perustaan. Muutoslaboratorio-menetelmä osoittautui sosiaalialan ammatilliseen kehittämistoimintaan hyvin soveltuvaksi metodiksi ja sosiaalialan käytännön työssä moniulotteisella tavalla käytettäväksi työtavaksi.

Aiempi ammatillinen taustamme antoi meille näköalapaikan tarkastella sosiaalialan ammatillista kehittämistoimintaa. Sosiaalialan työ ja sen kehittäminen näyttäytyivät meille uutena ja mielenkiintoisena alueena. Huomasimme nopeasti sosiaalialalla vallitsevan ammatillisen osaamisen ja kehityspotentialin. Myös ammatillisen täydennyskoulutuksen tarjonta on usein suhteellisen hyvä. Kiinnostavaa oli myös kehittämistoiminnan, hankkeiden ja työryhmäpohjaisen kehittämisen runsaus. Mieltämme jäi kuitenkin askarruttamaan kysymys siitä, mihin laadukkaan kehittämistyön tulokset käytännön työkentällä sijoittuvat. Vaikutelmaksi jäi, että suuri osa kehittämistyön tuloksista ei koskaan siirry sosiaalialan kenttätöihin. Jääkö näin ollen liian paljon osaamisen potentiaalia hyödyntämättä?

Myönteinen kokemus, jonka saimme yhteiskehittelynä toteuttamastamme kehittämistoiminnasta vahvisti käsityksiämme osallisuuden mahdollistavien toimintamallien soveltuvuudesta sosiaalialan työn kehittämiseen. Omakohtaisen kokemuksen kautta työntekijät voivat myös siirtää yhteiskehittelylle perustuvia menetelmiä asiakastyöhön.

Työn kehittäminen on kuitenkin aina pitkäkestoinen prosessi, jossa merkittävimpana tekijänä on työntekijän oma sisäinen muutosprosessi. Muutoslaboratorio-työskentelyä olisi hyvin voinut kokeilla myös pidempiaikaisena ja laajempaan toteutuksena. Työelämäosapuolelta saamamme palaute lisäsi osaltaan innostustamme kehittämistoimintaa kohtaan.

Uutena ideana heräsi ajatus tutkijan ja fasilitaattorin roolin ”kierrättämisestä”. Kehittämistyön näkökulmasta kahden kuukauden kehittämisjakso on hyvin lyhyt, ja oivallisena ratkaisuna toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi voisi olla projektinhallinnan suunnitelmallinen ketjuttaminen siten, että kehitystyö on pitkäkestoista ja tuloksellista. Näin myös muutoslaboratorio-osaaminen siirtyisi koko henkilöstön tietotaidoksi luontevalla tavalla. Kehitystyö säilyttäisi samalla alati uutta luovan ja innovatiivisen luonteensa.

Kehittävätyön tutkimuksen muutoslaboratorio menetelmä on mielestämme erittäin hyvä menetelmä työn kehittämisessä ja siitä on mahdollista tehdä omien tarpeiden mukainen sovellus. Jatkossa olisi mielenkiintoista soveltaa menetelmää omahoitajuuden tai asiakaslähtöisen työn kehittämismenetelmänä.

Lähteet

Arikoski, Juha – Sallinen, Mikael 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutosta taitavasti. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Arnkil, Tom Erik – Koskimies, Mimosa – Pyhäjoki, Jukka 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Tampere: Juves Print – Tampereen yliopistonpaino Oy.

Engeström Yrjö 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Otava.

Engeström Yrjö 2002. Kehittävä työntutkimus. perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita Prima Oy. (3. painos)

Engeström, Yrjö 1995. Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus. Painatuskeskus.

Engeström, Y. 1987. Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki, Orienta-Konsultit.

Hotari, Leena – Oranen, Mikko – Pösö, Tarja 2013. Lastensuojelun ytimessä. Tampere: Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy.

Huttunen, Rauno – Heikkinen, Hannu 1999. ”Kriittinen teoria ja toimintatutkimus.” Teoksessa Heikkinen, H. – Huttunen, R. – Moilanen, Pentti (toim.) 1999. Siinä tutkija misä tekijä, Jyväskylä. s. 155–186.

Hämäläinen, Juha – Laurikainen, Juhani - Vornanen, Riitta 2006. Hyvinvointi ja turvallisuus 2000-luvulla. Juhlakirja professori Pauli Niemelän täyttäessä 60 vuotta 5.4.2006. Kuopio: Kopiojyvä.

Hämäläinen, Juha 2001. Johdatus sosiaalipedagogiikkaan. Kuopio: Savon kopiokeskus Oy/ Kuopion yliopiston painatuskeskus.

Hämäläinen, Juha – Kurki, Leena 1997. Sosiaalipedagogiikka. Porvoo: WSOY.

Kananoja, Aulikki – Lähteinen, Martti – Marjamäki, Pirjo 2011. Sosiaalityön käsikirja. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Kilpinen, Erkki 2008. John Dewey, George Herbert Mead ja pragmatistisen yhteiskuntatieteen ongelmat. Teoksessa Kilpinen, Erkki – Kivinen, Osmo – Pihlström, Sami (toim.): Pragmatismi filosofiassa ja yhteiskuntatieteissä. Helsinki: Yliopistopaino. 91–132.

Kilpinen, Erkki – Kivinen, Osmo – Pihlström, Sami 2008. Pragmatismi filosofiassa ja yhteiskuntatieteissä. Helsinki: Yliopistopaino.

Kuula, Arja 1999: Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kyllönen, Simo 2002. Kommunikoiva kansanvalta – kiistojen ratkaisu neuvottelevan demokratian keinoin Teoksesta Loikola, Olli – Lybeck, Katinka – Tervo, Mikko (toim.): Arvot, ympäristö ja teknologia 2002. Helsinki: Yliopistopaino. S. 90–109.

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005. Annettu Helsingissä 29.4.2005.

Lastensuojelulaki 417/2007. Annettu Helsingissä 13.4.2007.

Lasten- ja nuorisokotien muutoshanke 2013. Ehdotus rakenteen käytännön toteuttamisesta. Helsingin kaupunki. Lastensuojelu.

Lastensuojelun ympärivuorokautinen hoito ja kasvatus, valtakunnallinen valvontaohjelma 2012–2014:6. Valvira. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. Verkkodokumentti. <http://www.valvira.fi/files/tiedostot/s/i/Sijaishuollon_valvontaohjelma.pdf>. Luettu 19.12.2013.

Miettinen, Reijo 2008. Toiminnan käsite pragmatismissa ja kulttuurihistoriallisessa toiminnan teoriassa. Teoksessa Kilpinen, Erkki – Kivinen, Osmo – Pihlström, Sami (toim.): Pragmatismi filosofiassa ja yhteiskuntatieteissä. Helsinki: Yliopistopaino. 209–230.

Moilanen, Raili 2001. A Learning Organization: Machine of Human? Jyväskylä: ER-Paino Ky.

Muutoksen tekijät. Toimintakonseptin kehittäjien oppimisverkosto. Toiminnan teorian ja työntutkimuksen yksikkö. Verkkosivusto. <www.muutoslaboratorio.fi> Luettu 21.11.2013.

Niiniluoto, Ilkka 1999: Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Helsinki: Otava.

Paavola, Sami – Hakkarainen, Kai 2008. Pragmatistinen välittyneisyys uuden luomisen perustana. Teoksessa Kilpinen, Erkki – Kivinen, Osmo – Pihlström, Sami (toim.): Pragmatismi filosofiassa ja yhteiskuntatieteissä. Helsinki: Yliopistopaino. 162–184.

Palvelukuvaus 2013. Vaativa laitossijoitus. Sosiaalivirasto. Helsingin kaupunki.

Räty, Tapio. 2012. Lastensuojelulaki: Käytäntö ja soveltaminen. Porvoo, Bookwell Oy

Sarala, Yrjö – Sarala, Anita 2003. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Palmenia-kustannus

Selvitys lastensuojelun kehittämisestä 2013. Helsingin kaupunki. Sosiaali ja terveystalouden esityslista HEL 2013-012401 T 05 02 00.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kehitysohjelma 2012–2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Verkkodokumentti.

<http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-18303.pdf> Luettu 21.11.2013.

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. Lastensuojelu 2012. Tilastoraportti. Verkkodokumentti. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110691/Tr30_13.pdf?sequence=5> Luettu 5.3.2014.

Virkkunen, Jaakko – Ahonen, Heli – Schaupp, Marika – Lintula, Leila 2010: Toimintakonseptin yhteisen kehittämisen mahdollisuus. Tykes. Raportteja 70. Helsinki.

Virkkunen, Jaakko – Engeström, Yrjö – Pihlaja, Juha – Helle, Merja 2001. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Oy Edita Ab.

Yliruka, Laura – Koivisto, Juha – Karvinen, Synnöve – Niinikoski, (toim.). Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6.

Aikataulu

Opinnäytetyön prosessin alustava aikataulu on jaettu osaprosesseihin, jotka tarkentuvat suunnitteluseminaarin ensimmäisen kierroksen jälkeen. Aikataulu on jaettu suunnitteluseminaarien ja työskentelyseminaarien aikataulujen mukaisesti. Suunnitteluvaiheet tulevat kestävänsä vuoden 2013 loppuun asti, jonka jälkeen opinnäytetyön prosessi jatkuu työskentelyseminaarien aikataulun mukaisesti.

Ensimmäisen suunnitteluseminaarin aikana työstämme ideapaperia, joka on opinnäytetyön suunnitelma. Suunnitelmassa määritellään työn tausta ja tarkoitus, teoreettinen viitekehys, tutkimuskysymys ja siihen liittyvät menetelmälliset ratkaisut. Ideapaperi esitellään opinnäytetyön ohjaavalle opettajalle 25.10, jonka jälkeen tehdään tarvittavat muutokset ja korjaukset. Kun muutokset on tehty, ideapaperi esitellään työelämän yhteistyökumppanille ja he voivat antaa omat mielipiteensä jatkotyöskentelyä varten. Kun ideapaperi on esitelty sekä ohjaavalle opettajalle ja työelämän yhteistyökumppanille, opinnäytetyön tarkka kuvaus ja tehtävät tullaan määrittelemään. Näiden tietojen pohjalta siirrymme edelleen työstämään ideapaperia.

Aikataulusuunnitelmassa on myös huomioitu Engeströmin kehittävän työntutkimuksen prosessin vaiheet. Ensimmäisen suunnitteluseminaarin aikana työskentelemme työelämän yhteistyökumppanin nykyisen toimintatavan määritelmässä. Työsuunnitelman ensimmäisessä vaiheessa sovitaan päivämäärät koko prosessin aikana toteutettavat opinnäytetyön tekijöiden palaverit. Suunnitteluseminaarin toisessa vaiheessa jatkamme ideapaperin työstämistä. Tulemme laajentamaan ja syventämään teoreettista viitekehystä ja etsimme lisää tietoa kirjallisuudesta. Ideapaperin toisessa vaiheessa siirrymme työskentelemään kehittävän työn prosessin seuraavan vaiheeseen, jossa mielenkiinto kohdistuu toiminnan kehityshistorian ja nykyisten ristiriitojen analysointiin.

Suunnitteluvaiheen jälkeen työskentely kohdentuu uuden toimintamallin suunnitteluun, toteutukseen ja analysointiin. Tätä vaihetta työstetään yhteistyössä työelämän yhteistyökumppanin kanssa. Viimeinen vaihe opinnäytetyön prosessissa on raportin kirjoittaminen.

Saatekirje

Hyvä Teiniläläinen

Tervetuloa mukaan Muutoslaboratorioon kehittämään omaa työtä ja toimintaa Teinilässä. Me olemme Metropolia Ammattikorkeakoulun sosionomi-opiskelijat Anna, Mari ja Sini. Muutoslaboratorio on osa opinnäytetyötämme. Meistä ja opinnäytteestämme lisää alempana.

Mikä muutoslaboratorio?

Muutoslaboratorio on työmuoto, jonka avulla toimintaa kehitetään yhteistuumin ja kentältä lähtien. Asiantuntijoina muutoslaboratoriossa ovat ne, joilla on aiheesta eniten tietoa, taitoa ja kokemusta – toisin sanoen te, lastensuojelun ammattilaiset. Me opiskelijat toimimme muutoslaboratoriossa teidän avustajinanne ja kehittämistyön tutkijoina.

Yhteisenä tehtävänäimme on etsiä ja löytää ratkaisuja siihen, miten lastensuojelun muutoshankkeen mukanaan tuoma *vaativan laitoshoidon palvelukuvaus* saadaan siirrettyä Teinilän käytännön työhön.

Tavoitteena muutoslaboratoriossa on suoda kaikille mahdollisuus tehdä työtä hyvässä työympäristössä ja arvostavassa ilmapiirissä. Teinilän lapsille ja nuorille se tarkoittaa vaativan laitoshoidon mukaista eheää arkea ja laadukasta hoitoa ja kasvatusta.

Kehittämistyöhön osallistuu koko Teinilän henkilöstö johtoryhmää myöten, mutta muutoslaboratoriossa meitä työskentelee seitsemän; kolme opiskelijaa ja neljä Teinilän työntekijää. Jokaiselta osastolta valitaan yksi edustaja laboratoriotyöskentelyyn. Kokoonnumme yhteensä neljä kertaa tunnin kestävään palaveriin. Jokaisessa palaverissa on yhdessä valitsemamme ja edelliseen tapaamiskertaan pohjautuva teema. Teemoja työstämme palaverien aikana sekä niiden välillä käytännön työhön peilaten. Alustavan työsuunnitelman voit lukea seuraavalta sivulta.

Muutoslaboratoriossa jokaisella on tasapuolisesti vastuuta ja valtaa. Sana on vapaa ja huonoja ehdotuksia ei olekaan. Tärkeää on rohkeus kertoa, viisaus kuunnella ja halu vaikuttaa siihen, millaista työtä Teinilässä tehdään tulevaisuudessa.

Ketkä Anna, Mari ja Sini?

Kanssanne ideoimme ja ahkeroimme me, jo aikuisia opiskelijoita kaikki kolme. Takanamme meillä on aiempaa koulutusta (mm. FM, Johtamisen erikoisammattitutkinto) sekä työkokemusta niin tutkimuksesta, ryhmäohjauksesta kuin esimiestyöstä. Teinilän muutoslaboratorio on osa opinnäytetyötämme, jossa tutkimme sosiaalialan työn ammatillista kehittämistä teoreettisena viitekehysenään **Yrjö Engeströmin** *Kehittävän työn tutkimuksen teoria*.

Muutoslaboratoriossa tavataan!

Kiittäen Anna, Mari ja Sini

Teinilän lastenkodin muutoslaboratorioprosessin kulku

1. Tutustuminen 23.1.2014
 - Keitä me olemme?
 - Muutoslaboratorio. Mikä se on? Miten työskentelemme?
 - Muutoslaboratorion tavoitteet.
 - a) Mitä Teinilässä nykyisin tehdään?
 - b) Vaativan laitoshoidon palvelukuvaus
 - c) Laatuksikirja
 - Tehtävä seuraavalle kerralle

2. Teinilä tänään 6.2.2014
 - Tehtävän purku
 - Nykyinen toimintatapa. Pohdintaa ja toiminnan tarkastelua. Mitkä toiminnan muodot ovat yhtenäisiä joka osastolla, ja mitkä eivät.
 - Tehtävä seuraavalle kerralle

3. Teinilä muutoksessa 13.2.2014
 - Tehtävän purku
 - Vanhan toimintatavan umpikuja
 - a) yhtäläisyydet
 - b) eriävyydet
 - Tehtävä seuraavalle kerralle

4. Teinilä huomenna 27.2.2014
 - Tehtävän purku
 - Uuden toimintatavan etsiminen ja kehittäminen
 - Työskentelyn päätös

Muutoslaboratoriotyöskentely on suunniteltu työvuorolistoihin. Työskentelyn aikana annetut tehtävät ovat luonteeltaan pohdintatehtäviä, eikä niistä tarvitse tehdä mitään kirjallista tuotosta. Tehtävät kirjataan palaverimuistioihin, ja muistiot ovat koko henkilökunnan nähtävillä. Näin koko henkilökunta voi seurata työskentelyn etenemistä ja antaa mielipiteitä sekä ehdotuksia muutoslaboratorioon. Annettujen tehtävien pohjalta muutoslaboratoriossa työskentelevän henkilön vastuulla on herätellä työyhteisössä keskustelua kustakin teemasta. Näin saamme arvokasta tietoa, ideoita ja ajatuksia yhteiseen kehittämistyöhön.