



Vastuuvirkamiesmallin toteutuminen Turun vankilassa

Jukka Iso-Kouvola, Tomas Johansson

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Vastuuvirkamiesmallin toteutuminen Turun vankilassa

Jukka Iso-Kouvola, Tomas Johansson

Rikosseuraamusalan sosionomi

Opinnäytetyö

Elokuu 2022

Jukka Iso-Kouvola, Tomas Johansson

Vastuuvirkamiesmallin toteutuminen Turun vankilassa

Vuosi

2022

Sivumäärä 60

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten vastuuvirkamiesmalli on toteutunut Turun vankilan eri osastoilla. Turun vankila työn tilaajana halusi selvittää, että mitkä tekijät ovat vaikuttaneet mallin toteutumiseen ja miksi eri vankiosastoilla on mahdollisesti eroja mallin toteuttamisessa. Lisäksi opinnäytetyössä selvitettiin, millaista yhteistyö on ollut rikosseuraamusesimiesten ja mallia toteuttavien vastuuvirkamiehiksi nimettyjen vartijoiden välillä muutosprosessissa.

Laadullisen opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Teemahaastattelut suoritettiin tammikuun 2022 aikana Turun vankilassa, ja siihen osallistivat Turun vankilassa työskenteleviä rikosseuraamusesimiehiä sekä vartijoita (N=10). Haastatteluista kerätty materiaali analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Opinnäytetyön tietopuusta rakentuu Rikosseuraamuslaitoksen toimintaa ohjaaviin malleihin, teorioihin muutosprosessin läpiviemisestä ja muutosjohtamisesta, vuorovaikutuksellisuudesta sekä yhteistyön merkityksestä esimiehen ja alaisen välillä. Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että vastuuvirkamiesmallia toteutetaan vaihtelevasti Turun vankilan eri vankiosastoilla. Parhaimmillaan mallin mukaista työskentelyä toteutetaan jo osana vartijoiden päivittäistä arkea. Työssä tulee esille, että rikosseuraamusesimiehellä on merkittävä rooli vastuuvirkamiesmallin kaltaisen muutosprosessin läpiviemisessä. Muutosprosessissa kaiken keskiössä on esimiehen kyky luoda toimiva vuorovaikutuksellinen suhde henkilöstönsä kanssa. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää jatkossa esimerkiksi tutkimalla uuden Roti-asiakastietojärjestelmän vaikutusta vastuuvirkamiesmallin mukaisessa työskentelyssä.

Asiasanat: lähityö, vastuuvirkamiesmalli, vuorovaikutus, muutosprosessi

Jukka Iso-Kouvola, Tomas Johansson

Implementation of the contact officer model in Turku prison

Year	2022	Pages	60
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to find out how the contact officer model had been implemented in the different blocks of Turku prison. Turku Prison, as the commissioner of the study, wanted to find out which factors had influenced the implementation of the model and why there were possible differences in the implementation of the model in different prison blocks. In addition, the aim was to investigate the cooperation between the senior criminal sanctions officials and the prison guards appointed as contact officers implementing the model in the change process.

The theoretical background of the thesis is based on the models that guide the activities of the Criminal Sanctions Office, theories about the implementation of the change process and change management, interaction and the importance of cooperation between superiors and subordinates. The research was conducted as a qualitative study, using theme interviews as a data collection method. The theme interviews were conducted during January 2022 with senior criminal sanctions officials and guards working in Turku prison (N=10). The material collected from the interviews was analyzed using theory-driven content analysis. The research showed that the contact officer model was implemented in varying degrees in the different prison blocks in Turku Prison. At best, working according to the model had already been implemented as part of the prison guards daily routine. The research also showed that the senior criminal sanctions officials played a significant role in carrying out a change process similar to the responsible officer model. In addition, the manager's ability to create a functional interactive relationship with his staff in the change process was shown to be significant. The research can be utilised in the future, for example, by studying the effect of the new Roti-customer information system on working according to the contact officer model.

Keywords: interactive work, contact officer model, interactivity, change process

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Rikosseuraamuslaitos toimintaympäristönä	7
2.1	Rikosseuraamusasiakkaat ja täytäntöönpano	10
2.2	Turun vankila	11
3	Opinnäytetyön tietoperusta ja yhteiskunnalliset lähtökohdat	12
3.1	Rikosseuraamuslaitoksen lähityöhanke ja erityisryhmät	13
3.2	Rikosseuraamuslaitoksen turvallisuuslinjaukset ja dynaaminen turvallisuus	14
3.3	Rikosseuraamuslaitoksen lähityöhanke.....	16
3.4	Vastuuvirkamiesmalli	18
3.5	Koulutus ja muut vaikuttavat asiat vastuuvirkamiesmallin ympärillä	20
3.6	Johtaminen ja esimiestyö vankilassa	22
3.7	Esimies-alaissuhde ja muutosjohtaminen vankilassa	23
3.8	Henkilöstöresurssit ja ajankäyttö.....	25
4	Opinnäytetyön toteutus ja menetelmät	27
4.1	Opinnäytetyömme tarkoitus ja tavoitteet.....	27
4.2	Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus.....	28
4.3	Aineiston keruu ja analyysi	28
4.4	Opinnäytetyömme eettisyys ja luotettavuus.....	30
5	Opinnäytetyömme tulokset	31
5.1	Vastuuvirkamiesmallin mukaiset työtehtävät Turun vankilassa	32
5.2	Tekijät toimintamallin toteutumisen taustalla ja erot osastojen välillä.....	34
5.3	Rikosseuraamusesimiesten ja vastuuvirkamiesten välinen yhteistyö	37
6	Johtopäätökset	40
6.1	Vastuuvirkamiesmallin toteutuminen Turun vankilan eri osastoilla	41
6.2	Tekijät toimintamallin toteutumisen ympärillä ja erot vankiosastojen välillä....	42
6.3	Rikosseuraamusesimiesten ja vastuuvirkamiehiksi nimettyjen välinen yhteistyö muutosprosessissa	45
7	Pohdinta	48
7.1	Opinnäytetyöprosessin kuvaus.....	49
7.2	Ammatillinen kehittyminen	50
7.3	Opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu.....	51
7.4	Jatkotutkimusehdotukset	52
	Lähteet.....	53
	Kuviot	57
	Taulukot	57
	Liitteet	58

1 Johdanto

Rikosseuraamuslaitoksen viime vuosien tavoitteena on ollut lisätä avolaitosten ja valvotun koevapauden käyttöä ja vähentää siten vapautumista suoraan suljetuista vankiloista. Sen strategisten linjausten myötä tähän tavoitteeseen pyritään pääsemään kehittämällä vuorovaikutusta valvonta- ja ohjaushenkilöstön sekä vankien välillä. Alkusysäyksenä kehittämishankkeelle voidaan pitää Rikosseuraamuslaitoksen Lähityöhanketta, joka toteutettiin vuosien 2016-2017 välisenä aikana. Hankkeen tarkoituksena oli antaa työkaluja valvonta- ja ohjaushenkilöstölle vuorovaikutuksellisen, uusintarikollisuutta vähentävän lähityön kehittämisessä. (Ylisassi, Seppänen, Uusitalo, Kalavainen & Piispanen 2016, 13-14.)

Yksi lähityön suurimmista kehitysprosessien osa-alueista on ollut osittain uusi Rikosseuraamuslaitoksella käyttöön otettu vastuuvirkamiesmalli. Toimintamallissa on kyse työn sisällöllisestä muutoksesta, jolla tavoitellaan vangin kanssa tehtävän lähityön sekä moniammatillisen yhteistyön lisäämistä. Kyseessä ei kuitenkaan ole erillinen virkanimike, vaan vastuuvirkamiehille kuuluva työn sisällöllinen muutos. Rikosseuraamuslaitos on nimennyt vastuuvirkamieheksi virkamiehiä, jotka ovat eniten vangin päivittäisissä rutiineissa läsnä, käytännössä vartijoita sekä rikosseuraamustyöntekijöitä. Rikosseuraamusesimiehen rooli on työskennellä toiminnan koordinaattorina sekä asiakastyön ohjauksellisissa tehtävissä. Vangin kanssa tehtävässä tavoitteellisessa ja vuorovaikutuksellisessa vastuuvirkamiesmallin mukaisessa työskentelyssä on keskiössä dynaaminen turvallisuus. (Rikosseuraamuslaitos 2020g.)

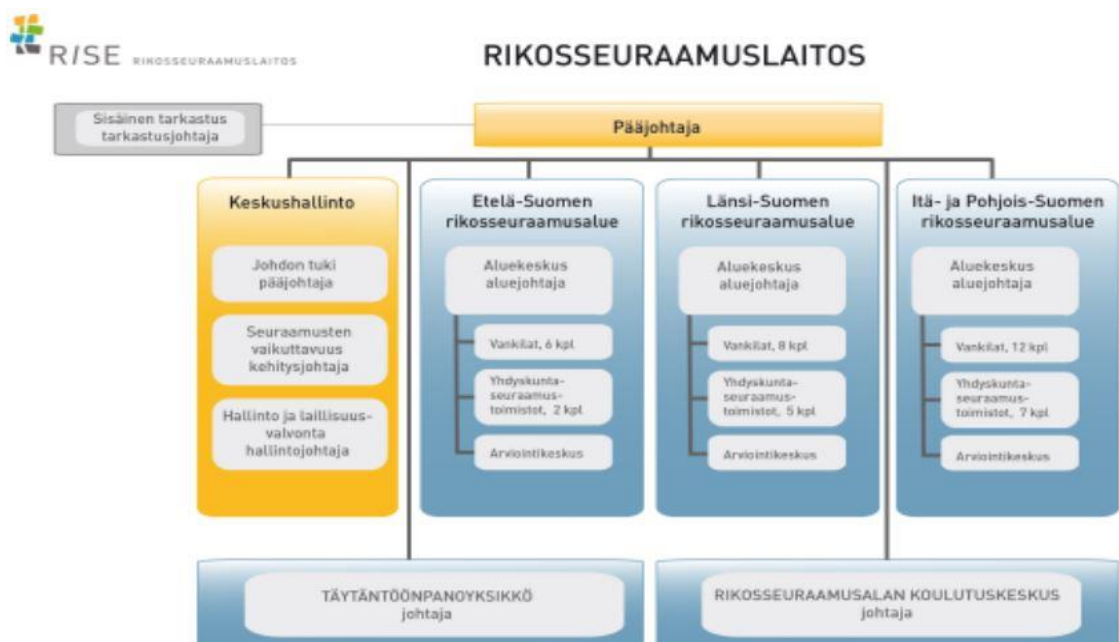
Opinnäytetyömme aihe konkretisoitui keskusteltuumme työmme tilaajan, Turun vankilan vankitoiminnoista vastaavan apulaisjohtaja Heidi Urjanheimon kanssa. Vastuuvirkamiesmallin ollessa laitoksessa jo käynnissä, tapaamisessamme nousi esiin mahdollinen tarve tutkia, miksi laitoksen sisällä toimintatavoissa on eroja eri osastojen välillä. Pyrimmekin työssämme teema- haastatteluin selvittämään erojen syitä toimintaa ohjaavien rikosseuraamusesimiesten ja toimintamallia toteuttavien vastuuvirkamiesten näkökulmasta.

Vastuuvirkamiesmallin toteutumisesta ja ilmiöistä sen ympärillä on tehty muutama opinnäytetyö vuonna 2021. Opinnäytetöissä käsiteltiin mallin toteutumista ja siihen liittyviä ilmiöitä eri vankiloissa. Omassa työssämme selvitämme vastuuvirkamiesmallin toteutumista Turun vankilassa. Tutkimme mahdollisia haasteita, jotka vaikuttavat toimintamallin toteutumiseen vankilassa ja tätä kautta pyrimme määrittelemään osatekijöitä, jotka aiheuttavat eroja toimintamallin toteutumisessa vankilan eri osastojen välillä. Tämän lisäksi tutkimme osastojen rikosseuraamusesimiesten sekä vastuuvirkamieheksi nimettyjen vartijoiden yhteistyötä työnkuvan muutosprosessissa.

2 Rikosseuraamuslaitos toimintaympäristönä

Tässä luvussa esittelemme Rikosseuraamuslaitoksen organisaatiomallin, tehtävät, toimintastrategian sekä sen toiminnan kulmakivet. Lisäksi esittelemme Turun vankilaa, joka toimi opinnäytetyömme toteuttamispaikkana. Avaamme myös tuomioiden täytäntöönpanoon liittyviä lakeja ja asetuksia.

Rikosseuraamuslaitos toimii oikeusministeriön alaisuudessa. Sen tehtävänä on vankeusrangaistuksien ja sakonmuuntorangaistuksien täytäntöönpano, tutkintavankeuden toimeenpano ja yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpano. Rikosseuraamuslaitos jakaantuu kolmeen rikosseuraamusalueeseen. Rikosseuraamusalueita ovat Etelä-Suomen rikosseuraamusalue (ESRA), Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalue (IPRA) sekä Länsi-Suomen rikosseuraamusalue (LSRA). Rikosseuraamusalueet sisältävät suljettujen vankiloiden sekä avolaitosten lisäksi yhdyskuntaseuraamustoimistoja, aluekeskuksen (ALKE), sekä arviointikeskuksen (ARKE). Keskushallintoyksikkö (KEHA) on oma yksikkönsä, joka sijaitsee Helsingissä. Keskushallinto jakaantuu kolmeen erilliseen hallinto-osastoon, joita ovat Johdon tuki (pääjohtaja), Seuraamusten vaikuttavuus (kehitysjohtaja) sekä Hallinto ja laillisuusvalvonta (hallintojohtaja). Keskushallintoyksikön rinnalla toimii Sisäinen tarkastusyksikkö (tarkastusjohtaja), jonka vastuulla on Rikosseuraamuslaitoksen sisäinen laillisuusvalvonta. Osana Rikosseuraamuslaitosta toimii täytäntöönpanoyksikkö, jolla on toimipisteitä neljässä eri yksikössä valtakunnallisesti. Rikosseuraamusalan koulutuksesta vastaa Rikosseuraamusalan koulutuskeskus (RSKK), joka sijaitsee Vantaalla. Koulutuskeskus tarjoaa alan perustutkintokoulutuksen sekä jatko- ja täydennyskoulutuksia. (Rikosseuraamuslaitos 2019a.) Alla olevassa kuviossa 1. kuvataan Rikosseuraamuslaitoksen organisaatorakennetta.



Kuvio 1: Rikosseuraamuslaitoksen organisaatorakenne. (Rikosseuraamuslaitos 2019a.)

Suomessa on 26 vankilaa. Suomen vankiloista suljettuja laitoksia on 15 ja avovankiloita 11. Vanki suorittaa tuomionsa joko suljetussa vankilassa tai avolaitoksessa. Avolaitoksiin sijoitetaan vankeja, joiden katsotaan sopeutuvan suljettua laitosta vapaampiin oloihin. Tällä hetkellä vangeista noin kaksi kolmasosaa suorittaa tuomiotaan suljetussa vankilassa. (Rikosseuraamuslaitos 2020a.)

Yhdyskuntaseuraamustoimistoja on valtakunnallisesti 14 kappaletta. Yhdyskuntaseuraamustoimistojen tehtäviin kuuluu yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpano toimialueellaan. Osassa yhdyskuntaseuraamustoimistoja laaditaan myös seuraamuksiin liittyviä lausuntoja ja toimeenpanosuunnitelmia oikeuden käsittelyä varten. (Rikosseuraamuslaitos 2019b.) Kuviossa 2. näkyy rikosseuraamusalueet ja niissä sijaitsevat vankilat sekä yhdyskuntaseuraamustoimistot.



Kuvio 2: Vankilat ja yhdyskuntaseuraamustoimistot Suomessa. (Rikosseuraamuslaitos 2018a.)

Rikosseuraamuslaitoksen organisaatiouudistus Rise 2.0 on tarkoitus toteuttaa 1.9.2022. Rikosseuraamuslaitoksen organisaatiouudistuksen kautta on tarkoitus tukea paremmin ydintoimintojen järjestämistä, strategisten tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan kehittämistä. Organisaatiouudistuksen yhteydessä on myös tavoitteena yhdenmukaistaa toimintatapoja ja asiakasprosesseja sekä parantaa yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Rise 2.0 organisaatiouudistus koskee keskushallintoa, aluekeskuksia, Rikosseuraamusalan koulutuskeskusta, täytäntöönpanoyksikköä ja vankiloiden sekä yhdyskuntaseuraamustoimistojen johtajia. Uudessa organisaatiossa on neljä vastuualuetta, jotka ovat: kehittäminen ja ohjaus, asiakasprosessit, hallinto- ja tukipalvelut sekä operatiivinen toiminta. Organisaatiouudistuksen toteutuessa syntyy vastuualueita, joihin perustetaan 11 rikosseuraamuskeskusta. Organisaatiouudistuksen kautta pyrkimyksenä on, että

Rikosseuraamuslaitos on yhdenmukaisempi, valtakunnallisesti toimiva virasto. (Rikosseuraamuslaitos 2022b.)

Rikosseuraamuslaitoksen päätehtävänä on huolehtia osaltaan yhteiskunnan turvallisuudesta ylläpitämällä laillista ja turvallista rikosseuraamusten täytäntöönpanojärjestelmää sekä olla myötävaikuttamassa uusintarikollisuuden vähentämisessä ja rikollisuutta ylläpitävässä syrjäytymiskehityksen katkaisemisessa. Yhteistä Rikosseuraamuslaitoksen toimijoilla on sama perustehtävä, rikosoikeudellisten seuraamusten täytäntöönpano. Tässä tehtävässä eri virkanimikkeillä toimivat laitosten virkamiehet huolehtivat rangaistusten lainmukaisesta ja turvallisesta täytäntöönpanosta. (Rikosseuraamuslaitos 2020b.)

Rikosseuraamuslaitos on sitoutunut toiminnassaan suomalaisessa yhteiskunnassa tärkeinä pidettyihin arvoihin, joita ovat ihmisarvon kunnioittaminen ja oikeudenmukaisuus. Tämä tarkoittaa käsitystä yksilön mahdollisuudesta muuttua ja kasvaa. Rikosseuraamuslaitos on määritellyt, että arvoihin sitoutuminen merkitsee perusoikeuksien ja ihmisoikeuksien turvaamista, tuomitujen kohtelemista inhimillisesti, asiallisesti sekä tasavertaisesti. Kaiken toiminnan tulee olla lainmukaista. Tuomioiden täytäntöönpano on toteutettava siten, että se tukee tuomitun yksilöllistä kasvua ja kehitystä kohti rikoksettomampaa elämäntapaa. (Rikosseuraamuslaitos 2020c.)

Yhteiskunnallisen vaikuttavuustavoitteen lisäksi Rikosseuraamuslaitoksen strategiaan kuuluu toiminnallinen tuloksellisuus, joka tarkoittaa sujuvaa verkostoitumista yhteiskunnan normaali-palveluihin. Toiminta- ja asiakasprosessien sujuvuuden varmistamiseksi myös tietojärjestelmien tulee tukea toiminnan tuloksellisuutta. Toimipaikkaverkoston ja organisaatorakenteen tulee edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöstrategiaan kuuluu innostaa ja valmentaa henkilöstöä jatkuvassa muutosprosessissa. Työhyvinvointia pyritään kehittämään suunnitelmallisesti. Tavoitteena on myös lisätä rikosseuraamusasiakkaiden ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta. Resurssien kohdentamisen tulee edistää strategiaa edistävää toimintaa. (Rikosseuraamuslaitos 2020c.)

Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan kulmakivet



Kuvio 3: Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan kulmakivet. (Rikosseuraamuslaitos 2020c.)

Kuviossa 3. tulee esiin lähtökohdat kaikelle toiminnalle Rikosseuraamuslaitoksessa. Esille tulevat Rikosseuraamuslaitoksen arvot, perustehtävät, tavoitteet ja visio.

2.1 Rikosseuraamusasiakkaat ja täytäntöönpano

Vuonna 2020 rikosseuraamusasiakkaita oli keskimäärin 6073. Näistä 46,3 % suoritti tuomiotaan vankiloissa. Vuonna 2020 vankeja oli päivittäin keskimäärin 2 800, mikä oli noin 150 vähemmän kuin vuotta aikaisemmin. Vankeusvankeja oli 2104, sakkovankeja 63 ja tutkintavankeja 632. Vuoden 2020 vankiluvun lasku johtui pääasiassa koronaepidemian vuoksi tehdyistä rajoituksista sakonmuuntorangaistusten ja enintään kuuden kuukauden pituisten vankeustuomioiden täytäntöönpanon aloittamiseen. Suurimman vankiryhmän muodosti väkivaltarikoksista tuomitut. Vuonna 2020 oli väkivaltarikoksista tuomittu vajaa 40 prosenttia vangeista. Toiseksi suurimmaksi vankiryhmäksi muodostui omaisuusrikoksista tuomitut, joita on ollut keskimäärin neljännes vangeista. Lähes yhtä suurena ryhmänä olivat huumausainerikoksista tuomitut (23 %). Seksuaalirikoksista tuomittuja oli noin 7 prosenttia. Tilastojen perusteella huumausainerikoksista ja seksuaalirikoksista tuomittujen määrä on ollut nousussa viimeisen kymmenen vuoden aikana. (Rikosseuraamuslaitos 2020d.)

Rikosseuraamuslaitoksen toimintaa määrittää vankeuslaki. Vankeuslain 1 luvun 2 § mukaan vankeuden täytäntöönpanon tavoitteena on lisätä vangin valmiuksia rikoksettomaan elämäntapaan edistämällä vangin elämänhallintaa ja sijoittumista yhteiskuntaan, sekä estää rikosten tekeminen rangaistusaikana. (Vankeuslaki 767/2005). Vankeuslakia sovelletaan ehdottoman vankeusrangaistuksen ja sakon muuntorangaistuksen täytäntöönpanoon. Tutkintavangeille sovelletaan erillistä tutkintavankeuslakia. Tutkintavankeuden tarkoituksena on turvata rikoksen esitutkinta, tuomioistuinkäsittely ja rangaistuksen täytäntöönpano sekä estää rikollisen toiminnan jatkaminen. Tutkintavankeudessa olevan henkilön yhteydenpitoa sekä vankilan ulko-, että sisäpuolella voidaan rajoittaa esitutkinnan turvaamiseksi siltä osin, miltä se on välttämätöntä. Yhteydenpidon rajoitus koskee henkilön mahdollisuuksia olla puhelimitse yhteydessä, tavata tai käydä postitse kirjeenvaihtoa käräjäoikeuden päätöksellä määriteltyjen henkilöiden kanssa. (Pakkokeinolaki 806/2011; Tutkintavankeuslaki 768/2005.)

Vankeuslaki (767/2005) edellyttää, että jokaiselle vangille Suomessa tehdään rangaistusajan suunnitelma. Rangaistusajan suunnitelma sisältää henkilökohtaisia, yksilöllisesti räätälöityjä keinoja, joiden avulla vanki kykenee käyttämään vankeusaikansa mahdollisimman hyvin hyödykseen. Rangaistusajan suunnitelmaan sisältyy toimintoja, joiden tarkoitus on tukea tuomitun hallittua vankeusaikaa sekä valmistavat tätä integroitumaan paremmin takaisin yhteiskuntaan vapautuessaan. Keinona tähän käytetään muun muassa Rikosseuraamuslaitoksen strategiassa mainittua asteittaista vapautumista. (Arola-Järvi 2012, 49.) Asteittaisella vapauttamisella tarkoitetaan vankien sijoittamista avoimempiin olosuhteisiin, kuitenkin niin, että se tapahtuu turvallisesti ja vangille rangaistusajan suunnitelmassa asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteena on, että vangin omaa vastuuta lisätään samalla kuin ulkopuolista kontrollia vähennetään. (Rikosseuraamuslaitos 2018b.)

2.2 Turun vankila

Turun vankila kuuluu Länsi-Suomen rikosseuraamusalueeseen ja on alueen suurin vankila. Se sijaitsee Saramäen kaupunginosassa, jonne se siirtyi Kakolanmäeltä vuonna 2007. Vankipaikkoja Turun vankilassa on 255, joista naisille tarkoitettuja paikkoja on 36. Laitoksessa työskentelee 190 henkilöä. Vankilan tiloissa toimii valtakunnallinen täytäntöönpanoyksikkö sekä Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskus. Arviointikeskuksessa laaditaan rangaistusajan suunnitelmat vangeille, ja niitä päivitetään säännöllisesti vankilan puolella laitoksen virkamiesten toimesta. Vankilan alueella toimii myös psykiatrinen vankisairaala. (Rikosseuraamuslaitos 2020e.)

Turun vankilaan on sijoitettuna vankeusvankeja, tutkintavankeja sekä sakon muuntorangaistusta suorittavia vankeja. Rangaistusajat vaihtelevat päivistä aina elinkautisrangaistusta suorittaviin vankeihin. Turun vankila on yksi kolmestatoista maamme tutkintavankeilasta. Vankiprofiilien moninaisuus on Turun vankilassa poikkeuksellisen laaja. Vankiryhmät on sijoitettu

profiilinsa perusteella eri osastoille. Tiukan osastoinnin avulla pystytään erilaiset, keskenään huonosti toimeen tulevat vankiryhmät pitämään erillään toisistaan. Lisäksi osastoinnilla pystytään pitämään lain määrittelemät eri vankilajit, kuten tutkintavangit sekä alaikäiset omilla osastoillaan. Osastoinnilla pystytään myös varmistamaan se, että eri osastojen vangit eivät koh-
taa toisiaan vankilassa ollessaan. Vankiryhmien siirtymiset laitoksen sisällä tapahtuvat aina val-
votusti. Jokaisella osastolla on oma ulkoilupihansa ja päiväohjelmaan määritelty ulkoiluai-
kansa.

Vaikka vankilan eri osastot ovat rakenteeltaan hyvin samanlaisia, niiden toimintaperiaatteet eroavat toisistaan kuitenkin merkittävästi. Osastoja on niin naisille kuin miehillekin, toiminnal-
lisista työmiesten ja -naisten osastoista aina erityisosastoihin asti. Korkeinta turvallisuustasoa
ylläpidetään varmuusosastolla, jonka luonne on hyvin erilainen verrattuna mihin tahansa lai-
toksen muuhun osastoon. Turun vankilaa voidaan sanoa toiminnoiltaan monipuoliseksi kokonai-
suudeksi. Se kattaa lähes kaiken toiminnan ja vankityypit, joita Rikosseuraamuslaitoksella val-
takunnallisesti on. Vankien toimintamahdollisuuksia laitoksessa on monipuolinen työtoiminta,
kuntouttava ja motivoiva toiminta, esimerkkeinä erilliset päihdekuntoutus ja motivointiosastot
sekä itsenäinen opiskelu opinto-ohjaajan ohjauksessa. Lisäksi laitoksessa järjestetään erilaisia
toimintaohjelmia, joilla pyritään edesauttamaan rikoksettoman elämäntavan saavuttamista.
Näitä ohjelmatyyppejä ovat motivointi-, rikosperusteiset-, päihdekuntoutus- sekä yleisohjel-
mat. Motivointiohjelmilla tarkoitetaan yleensä lyhyitä yksilömuotoisia ohjelmia, joiden tarkoi-
tus on saada motivoinnin kautta vangissa muutoshalukkuutta heräämään. Rikosperusteiset oh-
jelmat ovat tarkoitettu tiettyihin rikostyyppisiin syyllistyneille, kuten seksuaali- ja väkivalta-
rikollisille. Näiden ohjelmien toiminta-ajatuksena on keskittyä rikokseen johtaneiden tekijöi-
den tunnistamiseen ja käsittelemiseen. Päihdekuntoutusohjelmat ovat yksi osa päihdekuntou-
tusta. Ne voivat olla hyvin monimuotoisia, alkaen henkilökohtaisista motivointikeskusteluista
aina pitkiin hoitojaksoihin esimerkiksi yhteisökuntoutusosastoilla. Yleisohjelmat pyrkivät vai-
kuttamaan rikolliseen käyttäytymiseen. Niitä ei ole kohdennettu tiettyyn rikokseen syyllisty-
neille, vaan yleisohjelmien avulla osallistujat pyrkivät arvioimaan toimintansa seurauksia eri
näkökulmista. (Rikosseuraamuslaitos 2020f.)

3 Opinnäytetyön tietoperusta ja yhteiskunnalliset lähtökohdat

Tässä luvussa käymme läpi vastuuvirkamiesmallia osana Rikosseuraamuslaitoksen lähityöhan-
ketta vankiloissa. Tuomme esiin lähityöhankkeen, jonka isona osana vastuuvirkamiesmalli on,
toteutumisen taustalla vaikuttavia tekijöitä ja ilmiöitä. Rikosseuraamusalalla kaikkea toimintaa
ohjaa tarkkaan määritellyt lait, asetukset ja määräykset. Tässä luvussa nostamme myös esiin
tärkeitä vankeinhoitoa ohjaavia lakeja, jotka liittyvät vankien kanssa tehtävän lähityön suorit-
tamiseen. Kerromme lisäksi Rikosseuraamuslaitoksen turvallisuuslinjauksessa mainitun lähityön
merkityksestä dynaamisen turvallisuuden luomisessa. Määrittelemme tekstissämme vastuuvir-
kamiesmallin toimintakonseptin, joka vaikuttaa jokaisen vastuuvirkamieheksi nimetyn vartijan

työn sisältöön. Opinnäytetyössämme käsittelemme myös johtamisen ja esimiestyön roolia sekä muutosjohtamisen merkitystä vastuuvirkamiesmallin toteutumisessa. Tekstissämme tuomme esiin myös rikosseuraamuskeskuksesta vaadittavia henkilökohtaisia ominaisuuksia sekä tietoja ja taitoja, joita viranhoitaminen sekä muutosjohtaminen menestyksekkäästi vaatii.

Olemme yhdistäneet opinnäytetyössämme sen tietoperustan ja yhteiskunnalliset lähtökohdat yhdeksi kokonaisuudeksi, koska koimme, että tällä tavalla saamme helpommin seurattavan, loogisemman ja eheämmän kokonaisuuden. Koimme, että tietoperustamme ja työhömmme liittyvät yhteiskunnalliset lähtökohdat sisältävät monia samoja elementtejä, joten niiden yhdistäminen yhdeksi kappaleeksi tuntui luontevalta.

3.1 Rikosseuraamuslaitoksen lähityöhanke ja erityisryhmät

Vuonna 2015 säädettiin yhdenvertaisuuslaki (1325/2014), joka velvoittaa viranomaista laatimaan yhdenvertaisuussuunnitelman ja seuraamaan yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden toteutumista omalla vastuualueellaan. Rikosseuraamuslaitoksen vankeja ja yhdyskuntaseuramusasiakkaita koskeva yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma ratifioitiin 16.2.2015. Yhdenvertaisuus ja tasa-arvosuunnitelmalla on tarkoitus edistää Rikosseuraamuslaitoksen asiakkaiden yhdenvertaisuutta. Siinä kerrotaan, kuinka Rikosseuraamuslaitos voi omassa toiminnassaan edistää yhdenvertaisuutta sekä ehkäistä ja puuttua syrjintään. Suunnitelman tarkoituksena on edellä mainittujen tehtävien lisäksi lisätä tietoisuutta vähemmistöistä. (Rikosseuraamuslaitos 2018b.) Toinen merkittävä lähityön toteuttamiseen liittyvä laki on luonnollisesti vankeuslaki. Siinä muun muassa määritellään vankeuden täytäntöönpanon sisältöön asetettuja vaatimuksia. Lähityöhön ja sitä kautta vastuuvirkamiesmalliin liittyy erityisesti vankeuslain (767/2005) 1 luvun 5 §, jossa määrätään, että vankeja on kohdeltava oikeudenmukaisesti ja heidän ihmisarvoaan kunnioittaen. Vankeja ei saa asettaa keskenään eriarvoiseen asemaan heidän rotunsa, kansallisen tai etnisen alkuperän, ihonvärin, kielen, sukupuolen, iän, perhesuhteiden, sukupuolisen suuntautumisen, terveydentilan, vammaisuuden, uskonnon, yhteiskunnallisen mielipiteen, poliittisen tai ammatillisen toiminnan taikka muun henkilöön liittyvän toiminnan perusteella.

Suomen vankiloissa vähemmistö- ja erityisryhmien edustajien määrä on noussut merkittävästi esille viimeisen kymmenen vuoden aikana. Vähemmistö- ja erityisryhmillä voidaan tarkoittaa muun muassa ulkomaalaisia, nuoria ja alaikäisiä, naisia, vakavaan väkivaltaan syyllistyneitä, järjestäytyneen rikollisuuden jäseniä sekä lyhytaikaisia vankeja, kuten sakkovangit. Vähemmistö- ja erityisryhmien edustajat ovat usein vankilassa omilla erityisillä osastoillaan. (Rikosseuraamuslaitos 2020g.)

Rikosseuraamuslaitoksen vuonna 2016 julkaiseman raportin yhdenvertaisuuden toteutumisesta Rikosseuraamuslaitoksessa vuonna 2015, kerrotaan, miten jokaisella vähemmistö- ja erityisryhmillä on omat yksilölliset erilaiset tarpeensa, jotka vaativat henkilökunnalta erityisosaamista. Esimerkiksi naisvangeilla on omat usein sukupuoleen liittyvät tarpeensa, joita voivat esimerkiksi

olla fyysiset, ammatilliset, sosiaaliset ja psykologiset ominaisuudet, joiden huomioiminen vaatii henkilökunnalta aiheeseen perehtymistä ja kouluttautumista, ihan omanlaista substanssiosaamista. (Rikosseuraamuslaitos 2016, 28.) Myös Mika Junninen nostaa esiin tutkimuksessaan Suomalaisten vankiloiden turvallisuudesta (2008, 79.) vähemmistöryhmien erityiset tarpeet. Monesti kulttuurierot saattavat vaikeuttaa päivittäistä kanssakäymistä asiakkaan kanssa. Lisäksi kielimuuri saattaa tuoda haasteita vuorovaikutuksellisessa työssä vangin kanssa.

Kun lähityöhankkeen tapaista molemminpuoliseen vuorovaikutukseen perustuvaa asiakassuhdetta rakennetaan, ongelmaksi voi myös muodostua vangin haluttomuus, motivaation puute, tai vähäiset sosiaaliset taidot. Antti Särkelän (2001) mukaan sosiaalisen auttamistyön asettamien haasteiden ratkaisemiseksi tarvitaan hyviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja. Tällaisiksi haasteiksi voivat muodostua asiakkaan motivaation puute ja ongelmat vuorovaikutuksellisuuden syntymisessä. Särkelän mukaan asiakkaan muutoksenhalu lähtee hänestä itsestään. Työntekijän ja asiakkaan välistä suhdetta ei voi pakottaa toimimaan. (Särkelä 2001, 28-31.)

3.2 Rikosseuraamuslaitoksen turvallisuuslinjaukset ja dynaaminen turvallisuus

Rikosseuraamuslaitoksen strategiassa todetaan turvallisuuden olevan yksi laitoksen perusarvoista. Rikosseuraamuslaitoksen turvallisuuslinjauksen mukaan vankilaturvallisuus koostuu karkeasti jakaen neljästä osa-alueesta. Staattinen turvallisuus tarkoittaa, että laitoksen rakenteissa huomioidaan turvallisuuteen vaikuttavat tekijät. Tällaisia vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa osastointi, kameravalvonta, lukot sekä valaistus. Toinen osa-alue koostuu rikosten ennaltaehkäisystä sekä viranomaisyhteistyöstä. Tiedonhankinta on keskeinen tekijä vankeusaikaisen rikollisuuden estämisessä. Kolmantena kokonaisuutena voidaan nähdä henkilöturvallisuus, jolla tarkoitetaan arvoihin ja tavoitteisiin sitoutunutta osaavaa, hyvinvoivaa ja ammattitaitoista henkilökuntaa. Neljäntenä osa-alueena mainitaan vankien kanssa vuorovaikutuksen avulla muodostuva dynaaminen turvallisuus. (Rikosseuraamuslaitos 2015, 16-24.)

Rikosseuraamuslaitoksen vuonna 2015 valmistuneessa turvallisuuslinjauksessa tärkeimpänä osa-alueena nähtiin henkilökunnan ja rikosseuraamusasiakkaan välinen vuorovaikutus. Sitä pyritään toteuttamaan Rikosseuraamuslaitoksen arvojen mukaisesti ihmisarvoa kunnioittaen ja oikeudenmukaisesti. Vuorovaikutuksellinen, motivoiva, inhimillinen ja oikeudenmukainen kohtelu sekä rikosseuraamusasiakkaan osallisuus toimintoihin tukevat niin rikoksenteon estämisen tavoitetta kuin luovat vankituntemuksen kautta pohjan dynaamiselle turvallisuudelle vankilassa. (Rikosseuraamuslaitos 2015, 11.)

Dynaamisessa turvallisuuskäsityksessä turvallisuus pidetään kaikkia koskevana ja kaikkeen liittyvänä toimintatapana. Siinä korostuu vuorovaikutuksen, läsnäolon ja havainnoinnin merkitys. Vankilassa dynaamisella turvallisuudella tarkoitetaan työskentelymenetelmää, jonka avulla henkilöstö asettaa etusijalle vankien kanssa tapahtuvan päivittäisen kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen aloittamisen sekä sen ylläpitämisen. Dynaaminen turvallisuus pohjautuu korkeaan

ammattietiikkaan ja sillä pyritään takaamaan hyvä järjestys, kuntoutuminen ja vapautteen valmistautuminen. Dynaamisella turvallisuudella tarkoitetaan siis vuorovaikutusta, jonka avulla turvallisuustilanteen ja turvallisuustason muutoksia havaitaan. (Rikosseuraamuslaitos 2015, 11.)

Coyle (2005, 139.) esittää, että dynaamisen turvallisuuden mallissa henkilökunta liikkuu vankien parissa, keskustellen ja kuunnellen heitä. Hänen mukaansa henkilökunta tarkkailee koko ajan mahdollisia muutoksia vankien välisessä ilmapiirissä ollakseen tietoisia jännitteistä, jotka saattavat aiheuttaa tilanteen eskaloitumisen turvattommaksi. Hän lisää vielä, että vaikka tällä toiminnalla kerätään turvallisuuteen liittyvää tietoa vangeista, niin tähän liittyy positiivinen sivuvaikutus, eli normaalin vuorovaikutuksen aikaansaama jännitteisyyttä vähentävä vaikutus suhteessa vankilaympäristön luonteeseen. Toisin sanoen hyvin toteutettu dynaamiseen turvallisuuteen pohjautuva työskentelytapa takaa sen, että vangit uskaltavat ja tuntevat olonsa turvalliseksi lähestyessään henkilökuntaa asiansa kanssa.

Alla olevassa kuviossa 4. tulee esille dynaamisen turvallisuuden muodostumiseen vaikuttavat tekijät. Kuviosta voidaan nähdä, että dynaaminen turvallisuus koostuu ennaltaehkäisevästä toiminnasta ja se korostaa vuorovaikutusta, läsnäoloa ja havainnointia.



Kuvio 4: Dynaamisen turvallisuuden muodostuminen. (Rikosseuraamuslaitos 2020g.)

Henkilökunnan vuorovaikutustaidot ovat keskeinen osa dynaamista turvallisuutta. On välttämätöntä, että vankilassa vankien kanssa lähityötä tekevät virkamiehet omaavat hyvät

vuorovaikutustaidot. Henkilökunnan tulisi ymmärtää eri kulttuureista, uskonnoista ja etnisistä ryhmistä tulevien vankien kanssa työskentelyyn liittyviä erityispiirteitä. Valvontatyötä tekevien virkamiesten tulee ymmärtää vankien tarpeita, mutta samaan aikaan pitää ottaa huomioon turvallisuuteen vaikuttavat tekijät. Vankituntemukseen liittyen henkilökunnan pitäisi myös ymmärtää, miten sanallista ja sanatonta kommunikaatiota tulkitaan ja millaisia haasteita vuorovaikutukselle voi syntyä, ja miten ne ratkaistaan. (UNODC 2015, 32.)

Dynaaminen turvallisuusajattelu vaatii ollakseen vaikuttavaa, keskitettyä päätöksentekoa, jossa on luotu selkeät toimintamallit ja -prosessit kaikelle toiminnalle. Vankiloiden johdon vastuulla on, että henkilöstölle on annettu selkeät toimintaohjeet ja toimintaa tukevat päätökset, jotta vaikuttavalle työskentelylle luodaan toimivat puitteet. (UNODC 2015, 34.)

3.3 Rikosseuraamuslaitoksen lähityöhanke

Rikosseuraamuslaitoksen Lähityöhanke toteutettiin vuosien 2016-2017 välisenä aikana. Hankkeen tarkoituksena oli antaa työkaluja valvonta- ja ohjaushenkilöstölle vuorovaikutuksellisen, uusintarikollisuutta vähentävän lähityön kehittämiseksi. Vankilan henkilöstön ja vankien keskinäiseen vuorovaikutukseen perustuvan lähityön avulla pyritään vahvistamaan vankien arjen taitoja sekä päihteettömyyttä ohjauksen, motivoimisen, neuvonnan ja toiminnallisten aktiviteettien kautta. Jo ennen varsinaisen lähityöhankeksen alkua, sen kehittämistä aloitettiin Toimivat lähityön käytännöt hankkeessa (Vankiloiden valvonta- ja ohjaushenkilöstö vuorovaikutuksellista lähityötä kehittämässä), joka ajoittui vuosille 2013-2015. Hanke toteutettiin kehittämistutkimuksena, jonka kohteena olivat vankiloiden valvonta- ja ohjaushenkilöstön vuorovaikutuksellisen lähityön muuttuvat toimintatavat ja käytännöt. (Ylisassi ym. 2016, 19-21.)

Vankiloissa tehtävää lähityötä voidaan määritellä eri näkökulmista. Jos ajatellaan valvontahenkilöstöä, niin lähityöllä voidaan kuvailla päivärutiineja, joihin kuuluu laitosturvallisuuden ylläpitäminen sekä osastojen päiväohjelmien toteuttaminen. Toiminnan keskiössä voidaan nähdä jatkuvan vuorovaikutusyhteyden ylläpitämisen vankien kanssa. Kuntoutuksen, koulutuksen ja sosiaalityön parissa työskentelevät saattavat tarkastella lähityötä enemmän vaikuttavien kuntoutusohjelmien sekä laaja-alaisen arjen- ja elämänhallinnan tuen tarjoamiseksi. Lähityötä voidaan määritellä myös keinona vähentää uusintarikollisuutta sekä edistää desistanssia. Lähestytään lähityötä miltä kantilta hyvänsä, niin yhteistä on se, että työ tehdään vuorovaikutuksessa vangin kanssa. (Liebling 2011, 488-499; Tait 2011, 440-441.)

Ylisassi ym. (2016, 23-28.) kertoo tekemänsä tutkimuksen perusteella vankilassa työskentelevien lähityöntekijöiden ajatuksia lähityön sisällöstä. Tutkimuksesta voidaan päätellä, että vankilavirkailijat kokevat lähityön arkisena vuorovaikutuksellisenä kanssakäymisenä vankien kanssa, jota on tehty aina. Sitä ei niinkään pidetä erillisenä toimintatapana. Vuorovaikutukselliseen kanssakäymiseen kytkeytyy vahvasti vankituntemus. Ilman vankituntemusta havainnointimahdollisuudet vuorovaikutuksellisessa kanssakäymisessä jää puutteellisiksi. Voidaankin

sanoa vankituntemuksen kehittymisen olevan lähityön yksi päätarkoituksista. Se helpottaa työntekoa ja parantaa laitosturvallisuutta. Toiseksi lähityön tavoitteeksi nähtiin mahdollisuus parantaa vangin valmiuksia sopeutua takaisin yhteiskuntaan.

Ylisassi ym. (2016, 123-124.) mukaan ollakseen lähityön asiantuntija, vaatii se tekijältään valvonnan ja kuntoutuksen yhteensovittamista konkreettisissa työtilanteissa. Lähityö on yksi ammatillinen työväline, eikä sen oikeaoppiminen toteutuminen saisi olla riippuvainen työntekijän henkilökohtaisista persoonallisista ominaisuuksista. Lähityössä tarvitaan myös avointa keskustelua eri henkilöstöryhmien välillä, jotta eri henkilöstöryhmien välillä ei ilmenisi ristiriitoja tai epätietoisuutta. Lähityötä tekevän henkilöstön ristiriidat toimintatavoissa ja epätietoisuus voivat pahimmillaan johtaa siihen, että vuorovaikutusta vankien kanssa aletaan välttelemään. Työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus keskustella työhön liittyvistä muutoksista sekä tarjota tarvittava koulutus ja tuki uusien työtapojen omaksumiseen.

Myös Kajander (2018) käsitteli pro gradu -tutkielmassaan laajasti lähityötä ja sen merkitystä Suomen vankiloissa. Kajander toteaa, että hyvällä vuorovaikutuksella ja humanilla lähestymistavalla voidaan vähentää vankien ja vartijoiden välisiä jännitteitä. Kajanderin tutkimuksen mukaan lähityön tekeminen lisäsi sitä tekevien työn mielekkyyttä ja paransi työpaikan ilmapiiriä. Ne vartijat, jotka olivat lähityön avulla osanneet luoda hyvän vuorovaikutussuhteen vankien kanssa, kokivat työnsä rennoksi, stressittömäksi ja palkitsevaksi. (Kajander 2018, 41-45.)

Lähityöhankkeen aikana otettiin käyttöön koko henkilökuntaa velvoittava Motivoiva keskustelukoulutus, joka tunnettiin aikaisemmin yleisemmin nimellä motivoiva haastattelu. Motivoivalla keskustelulla tarkoitetaan asiakkaan ja ammattilaisen väliseen yhteistyöhön perustuvaa vuorovaikutusta, jolla pyritään löytämään ja vahvistamaan asiakkaan motivaatiota elämäntapamuutokseen. (Pietikäinen 2019, 2.) Alun perin motivoivan haastattelun periaatteet kehitti psykologi William Miller 1980-luvun alussa. Miller kehitti menetelmää kollegoidensa kanssa pohtiessaan erilaisia ratkaisuja hankaliin asiakastapauksiin. Pohtiessaan antamia ratkaisuja asiakkailleen, hän luonnosteli samalla motivoivan haastattelun peruseriaatteet. Myöhemmin Miller kehitti yhdessä Stephen Rollonickin kanssa motivoivasta haastattelusta asiakaslähtöisen ohjausmenetelmän, jossa on tavoitteena vaikuttaa ihmisen henkilökohtaisista tarpeista aiheutuvaan ajatteluun ja toimintaan. (Koski-Jännes, Riittinen & Saarnio 2008, 42.) Suomessa menetelmää alun perin käytettiin päihdekuntoutustyössä A-klinikoilla 1990-luvulla, josta menetelmä siirtyi myös kriminaalihuollon asiakastyöhön vuodesta 2006 alkaen. (Näkki & Sayed 2015, 84-85.)

Lähityöhankkeen edetessä ilmeni, ettei kaikkia suunniteltuja ja työn edetessä tarkentuneita uusia tavoitteita ehditä toteuttaa hankkeen määräajan puitteissa. Hankkeelle myönnettiin lisää aikaa vuoden 2018 loppuun saakka. Lähityöhankkeen tavoitteeksi asetettiin vankien toimintamahdollisuuksien lisäämistä sellin ulkopuolista aikaa lisäämällä. Toisena tavoitteena oli vuorovaikutuksen kehittäminen niin henkilökunnan kuin henkilökunnan ja vankien välillä. Tätä

varten oli tarkoituksena luoda jokaiseen vankilaan ohjausryhmä, jonka tehtävänä oli kehittää ja koordinoita laitoksessa tehtävää lähityötä. Tavoitteeksi asetettiin myös kehittää ja pilotoida lähityöntekijämalli, jossa jokaiselle vangille nimettäisiin oma työntekijänsä. Kehittämisen kohteeksi nähtiin myös sähköisen asioinnin kehittäminen. Keinoina nähtiin mahdollistamalla, tuke- malla ja opastamalla vankeja muun muassa internetin ja sähköpostin käytössä sekä videoyh- teyksien järjestämisellä omaisten tapaamista varten. Yksi merkittävä tavoite on ollut luoda Rikosseuraamuslaitokselle yksi yhteinen tietojärjestelmä, joka yhdistää nykyisen vankitietojär- jestelmän ja yhdyskuntaseuraamusten Tyne-tietojärjestelmän. Lähityötä tukeva ja ohjaava asiakastietojärjestelmä Roti suunniteltiin otettavaksi käyttöön 2020. (Pietikäinen 2019, 2-4.)

Asiakastietojärjestelmä Roti otettiin tarvittavien päivitysten jälkeen valtakunnallisesti käyt- töön 2.5.2022. Rotin tavoitteena on mahdollistaa tiettyjen periaatteiden mukainen toiminta. Tämä tarkoittaa, että vangin asiakkuutta ei katkota, vaan virkamiesten tekemä työ vangin kanssa voi pohjautua aina aikaisemmin tehtyyn pohjatyöhön ja tällöin vangin tavoitteet ja toi- minta vastaavat paremmin toisiaan vangin siirtyessä kohti avoimempaa täytäntöönpanoa. Toisin sanoen Rotin avulla voidaan muodostaa jatkumo, jossa vangin täytäntöönpanon tavoitteet ja toiminta muodostavat kiinteän kokonaisuuden. Uuteen asiakastietojärjestelmään on jokaiselle vangille nimetty oma vastuuvirkamies. Se on rakennettu niin, että vastuuvirkamiehellä on mer- kittävä rooli vangin päivittäisen arjen ja saavutettujen tavoitteiden dokumentoimisessa. (Ri- kosseuraamuslaitos 2021c.)

3.4 Vastuuvirkamiesmalli

Vastuuvirkamiesmalli on joiltain osin uusi työskentelymenetelmä Rikosseuraamuslaitoksessa. Vaikka Suomessa menetelmä on suhteellisen uusi, esimerkiksi muissa pohjoismaissa se on ollut jo käytössä pidempään. Ruotsin vuoden 1992 vankeinhoitouudistuksessa useimmista vanginvar- tijoista tuli vastuuvartijoita (personal officer) ja heidän vastuullaan oli 4-10 vankia. Tavoitteena oli auttaa, motivoida ja opastaa vankeja, jotta heillä olisi enemmän valmiuksia vankeustuomion jälkeiseen elämään. Vaikka Ruotsalainen vankeinhoito on muuttunut sitten 1990-luvun, yhä edelleen 2000-luvulle siirryttäessä vastuuvartija -toimintamalli on siellä käytössä lähityön me- netelmänä. (Nylander, Lindberg & Bruhn 2011.) Myös Norjassa nähtiin 1980-luvun lopulla, että olisi tärkeätä parantaa vangin ja vartijan välistä suhdetta. Vankien kanssa tehtävä päivittäinen työ sai yhä enemmän vuorovaikutuksellisia ja kuntouttavia elementtejä. Tätä kautta Norjassa otettiin käyttöön henkilökohtainen vastuuvartijamalli. (personal contact officer) (Johnsen, Granheim & Helgesen 2011.)

Suomessa Rikosseuraamuslaitoksen vastuuvirkamiesmallissa on kyse työn sisällöllisestä muutok- sesta, jonka keskiössä on vangin kanssa tehtävä tavoitteellinen työskentely ja moniammatillisen työskentelyn lisääminen. Menetelmän mukaan vastuuvirkamies ei ole virkanimike, vaan se on tehtävään nimetylle työn sisällöllinen muutos. Vastuuvirkamiesmalli on ollut laajin osa-alue

lähityön kehittämisessä, sen vaikuttaessa kaikkiin vankien kanssa työskenteleviin virkamiehiin. Vastuuvirkamiehiksi on nimetty yleisimmin niitä virkamiehiä, jotka ovat eniten vangin arjessa läsnä eli vartijoita ja rikosseuraamustyöntekijöitä. Rikosseuraamusesimiesten tehtävät muuttuvat samalla asiakastyön ohjaukselliseen suuntaan, jossa rikosseuraamusesimies nimeää vastuuvirkamiehet vangeille ja vastaa kokonaisprosessien sujuvuudesta omien työntekijöidensä osalta. (Rikosseuraamuslaitos 2020g.)

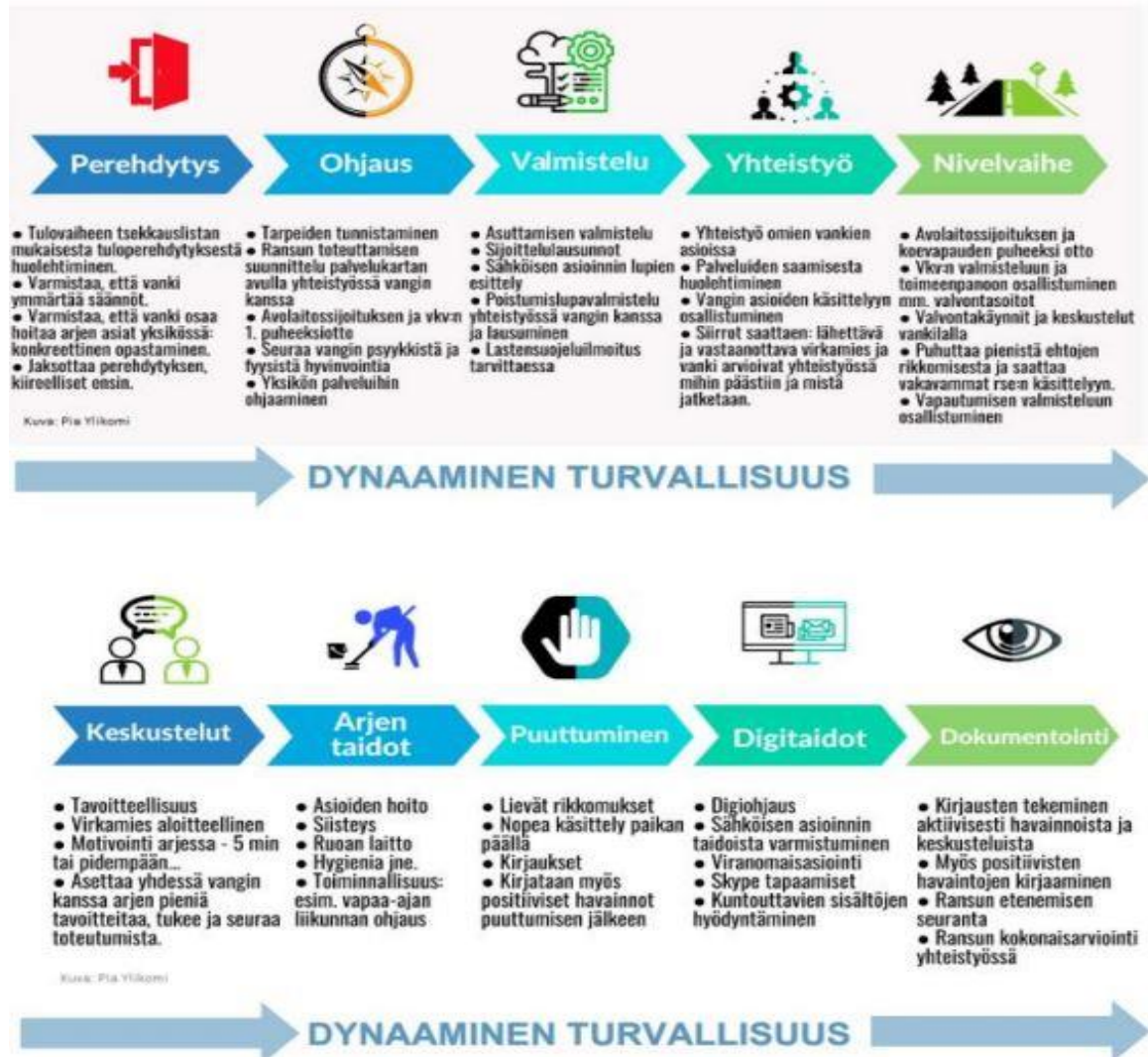
Vanginvartijan työ koostuu suurelta osin vuorovaikutuksellisten suhteiden luomiseen ja niiden ylläpitämiseen vankien kanssa. Turvallisuuden tunne sekä turvallinen työympäristö, valvonta, järjestys sekä kuntouttava työ saavutetaan parhaiten hyvillä vuorovaikutussuhteilla henkilökunnan sekä vankien välillä. Useat kriminologit ovat määritelleet kunnioituksen, inhimillisyyden, luottamuksen ja tuen keskeisiksi humanistisiksi arvoiksi, joilla on merkitystä positiivisen vuorovaikutuksen luomiseksi henkilökunnan ja vankien välillä. (Johnsen, Granheim & Helgesen 2011.)

Vastuuvirkamiehen tehtävänä on toimia yhteistyössä vangin ja muun henkilökunnan kanssa. Periaatteena on ohjata ja opastaa vankia oikeiden palveluiden ja toiminnan piiriin, ja näin vastata tavoitteellisesta työskentelystä. Tehtäviin kuuluvat laitosturvallisuuden ylläpitämisen lisäksi esimerkiksi tulotilanteen haltuun ottaminen, vankilassa toimiminen ja vangin sosiaalisen tilanteen kartoittaminen. Tärkeänä tehtävänä vastuuvirkamiehelle on rangaistusajan suunnitelman tarkastelu ja kokonaisseuranta, joka on tehtävä yhdessä vangin kanssa vähintään kolme kertaa vuodessa. Suunnitelman toteutumista on seurattava ja sen ajantasaisuudesta on huolehdittava vankeuslain 4 luvun 7 §:n 3 momentin mukaisesti. Lain edellyttämien rangaistusajan suunnitelmien seurantatapaamisten lisäksi, rangaistusajan suunnitelmaa tulee seurata ja tehdä tarvittavia kirjauksia vankilan arjessa aktiivisesti. Lisäksi työskentely pitää sisällään muun muassa lupiin, siirtoihin, vapauteen sekä yhdyskuntaseuraamukseen liittyviä valmistelevia tehtäviä. Työskentelyssä korostuu moniammatillisuus, niin vankilan sisällä, kuin muiden viranomaisten kanssa. Vaikka suurimpana ammattiryhmänä vastuuvirkamiehenä työskentelevät vartijat sekä rikosseuraamustyöntekijät, vastuuvirkamieheksi voidaan perustellusta syystä nimetä myös muulla virkanimikkeellä toimiva työntekijä, kuten rikosseuraamusesimies, ohjaaja, erityisohjaaja tai työnjohtaja. (Rikosseuraamuslaitos 2020g.)

Vastuuvirkamiesmallin lähtökohtana on, että jokainen suljetun vankilan asuinosa-astolla työskentelevä vartija toimii vastuuvirkamiehenä. Avolaitoksissa vartijat eivät työskentele asuinosa-astoilla, joten vangit jaetaan vartijoille ja muille vastuuvirkamiehille laitoksen toimintamalliin parhaiten sopivalla tavalla. Avolaitoksissa vastuuvirkamiesmallin mukaista työskentelyä voidaan toteuttaa esimerkiksi vastuutiimimallin mukaisesti. Vastuutiimistä nimetään yksi virkamies yhdelle vangille vastuuvirkamieheksi, mutta suunnitelmat ja päätökset tehdään yhteistyössä tiimissä, rikosseuraamusesimiehen johdolla. Yhdelle vastuuvirkamiehelle sopivana vankimääränä voidaan pitää 5-10 vankia. Tutkintavankiloina toimivissa suljetuissa laitoksissa vastuuvirkamiehen työnkuva koostuu samoista elementeistä kuin muissakin suljetuissa laitoksissa.

Tutkintavangeilla ei kuitenkaan ole vielä rangaistusajan suunnitelmaa laadittu, joten niiden tarkastelua ja kokonaisseurantaa ei tehdä. (Rikosseuraamuslaitos 2020g.)

Vastuuvirkamies valmentaa rikoksettomaan elämään ja vapauteen



Kuvio 5: Vastuuvirkamiehen rooli rikoksettomaan elämään ja vapauteen valmentamisessa. (Rikosseuraamuslaitos 2020g.)

Yllä olevasta kuviossa 5. tulee esille vastuuvirkamiehen roolin ja tehtävien vaikutus dynaamisen turvallisuuden luomisessa. Vastuuvirkamiesmallin mukainen työskentely alkaa vangin tuloperehdytyksestä ja jatkuu vuorovaikutuksellisen, tavoitteellisen ja moniammatillisen työskentelynä vangin rangaistusajan suunnitelman mukaisesti. (Rikosseuraamuslaitos 2020g.)

3.5 Koulutus ja muut vaikuttavat asiat vastuuvirkamiesmallin ympärillä

Vastuuvirkamiesmallin toteuttaminen aloitettiin vankiloissa vuonna 2020 Rikosseuraamuslaitoksen keskushallinnon (Keha) käynnistämänä. Tämä tarkoitti, että kaikki vankiloissa

työskentelevät rikosseuraamusesimiehet osallistuvat Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen (RSKK) organisoimaan ja sen yhdessä rikosseuraamusalueiden ja Kehan kanssa toteuttamaan lähityön mentorointikoulutukseen vuoden 2020 aikana. Kaikki vankiloiden asiakastyötä tekevät virkamiehet velvoitettiin suorittamaan RSKK:n tuottaman itseopiskelumateriaaliin perustuvan koulutuksen vastuuvirkamiehen tehtävistä. (Rikosseuraamuslaitos 2020g.)

Opinnäytetyömme toimintaympäristönä toimivassa Turun vankilassa perustettiin erillinen ohjausryhmä ohjaamaan muutosprosessia. Tähän ohjausryhmään kuuluivat Turun vankilan johto sekä rikosseuraamusesimiehen virassa toimivia henkilöitä. Ohjausryhmän tehtävänä oli varmistaa, että vankiosastojen esimiehet huolehtivat siitä, että kaikki asiakastyötä tekevät virkamiehet opiskelevat itseopiskelumateriaalin vastuuvirkamiesmallista ja tekevät siitä merkinnän tietokanta Osaavaan. Keskushallinto kontrolloi, että virkamiehet ovat kirjanneet vastuuvirkamiesmalliin liittyvän koulutuksen suorittamisen Osaavaan. (Rikosseuraamuslaitos 2021b.)

Vastuuvirkamiesmallin tapaisen muutosprosessin omaksuminen vaatii Katja Vilhusen tekemän ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön Muutoksessa johtaminen (2019) mukaan esimieheltä kannustavaa, henkilöstöä tukevaa ja motivoivaa työskentelyotetta. Nämä tekijät huomioidulla mahdollistuu esimiehen ja työntekijöiden vuorovaikutus parhaalla mahdollisella tavalla. Vilhusen mukaan hyvässä vuorovaikutuksessa esimiehen on myös helppo selkeyttää ja auttaa työntekijää omaksumaan muutoksen sisältöä ja tavoitteita. (Vilhunen 2019, 75-76.)

Vilhusen mukaan esimiesten muutosjohtamisen tuen tarve voidaan jakaa sekä konkreettiseen, että sosiaaliseen tukeen. Konkreettinen tuki tarkoittaa esimiehelle annettavaa koulutusta muutosjohtamisesta ja siihen liittyvästä ajankäytöstä. Sosiaalisella tuella tarkoitetaan vuorovaikutuksellista tukea, jota esimies voi saada omalta esimieheltään, kollegoiltaan tai organisaation johtoportaalta. Vuorovaikutuksellinen tuki mahdollistaa tarvittavan tiedon saamisen muutoksesta ja tekijöistä muutokseen liittyen. (Vilhunen 2019, 70.)

Vastuuvirkamiesmallia toteuttavalla henkilöstöllä on koulutustaustansa vuoksi erilaisia lähtökohdita suoriutua mallin sisäistämisestä. Vuonna 2014 toteutui vanginvartijoiden tutkintouudistus, jossa vankeinhoidon perustutkinnosta siirryttiin rikosseuraamusalan tutkintoon. Uudistuksen yhteydessä tavoitteeksi asetettiin, että tutkinto antaisi valmistuneelle opiskelijalle paremmat lähtökohdat työskennellä siten, että tämän työssä toteutuu vankien rangaistusten tavoitteellisuus, turvallisuus, vaikuttavuus sekä yksilön ihmisarvoa ja -oikeuksia kunnioittava täytännönpano. Toisin sanoen Rikosseuraamuslaitoksen strategia muuttui vuonna 2013 enemmän aktiivisen lähityön tekemisen suuntaan. (Rikosseuraamuslaitos 2013; Kajander 2018.)

Nykypäivän rikosseuraamusalan tutkinto pitää sisällään paljon elementtejä lähityöhön liittyen. Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstön valvontatehtävien rinnalla painotetaan yhä enemmän kuntouttavia ja vaikuttavaan vuorovaikutukseen perustuvia tehtäviä. Opiskelijoille painotetaan vartijan vuorovaikutuksellisen lähityön merkitystä vangin rikoksettomampaan elämäntapaan

valmentamisessa. Kuntoutus ja ohjaus edellyttävät rangaistusajan suunnittelun perusteiden tuntemusta ja vaikuttavan lähityön menetelmien, kuten motivoivan keskustelun osaamista. (Rikosseuraamuslaitos 2022a.)

3.6 Johtaminen ja esimiestyö vankilassa

Suomessa vankiloita johdetaan arvovaltaan perustuen hierarkkisella järjestelmällä. Ylintä toimivaltaa käyttää johtaja. Johtajan tehtävät ja hänen päättävävallassaan olevat asiat määritellään vankeuslaissa sekä rikosseuraamusalueen työjärjestyksessä. Johtajan alapuolella hierarkiassa on apulaisjohtaja ja apulaisjohtajan alla työskentelee rikosseuraamusesimiehiä.

Rikosseuraamusesimies työskentelee osana Rikosseuraamuslaitoksen organisaatiota, yhdyskuntaseuraamusten ja vankeusrangaistusten täytäntöönpanossa sekä tutkintavankeuden toimeenpanossa. Rikosseuraamusesimiehen toimintaympäristönä voi siis olla suljettu-, tutkinta- tai avovankila sekä yhdyskuntaseuraamustoimisto. (Rikosseuraamuslaitos 2019c.)

Vankilassa rikosseuraamusesimies toimii vartijoiden, rikosseuraamustyöntekijöiden sekä ohjaajien esimiehenä. Vankilassa rikosseuraamusesimiesten työtehtäviin voi kuulua laitoksen päivittäisen toiminnan koordinointi, turvallisuudesta vastaaminen tai rikosseuraamusasiakkaiden rangaistusajan suunnitelmien edistäminen ja päivittäminen.

Esimiestyö tarkoittaa työnteon johtamista, direktio-oikeutta ja sillä pyritään vuorovaikutuksen keinoin vaikuttamaan yksilön tai ryhmän tekemiseen. Esimiestyö on laaja-alainen kokonaisuus, joka voi sisältää paljon erilaisia velvollisuuksia, vastuita sekä osaamisen osa-alueita. Se on esimerkiksi sujuvaa henkilöstöjohtamista yksilöiden ja ryhmien kanssa. Esimiehen tulee tuntee omaa alaansa koskeva lainsäädäntö sekä sen erityispiirteet. Hänen on myös kyettävä toimimaan paineiden alla erilaisissa muutostilanteissa. (Hyppänen 2013, 7.)

Esimiehen tehtäväkuva tulee olla selkeästi määriteltynä organisaatiossa, jotta sen toiminta olisi tuloksellista. Selkeällä määrittelyllä on suora korrelaatio organisaation toimintaan ja tulokseen. Voidaan todeta, että ilman esimiehen toimenkuvaa organisaatio ei voi toimia toivotulla tavalla. Organisaatiossa työskentelevien on ymmärrettävä esimiehen rooli suhteessa muihin työntekijöihin. Sen lisäksi, että esimies vastaa omasta työpanoksestaan, on hänen vastattava myös muiden työntekijöiden työn tuloksellisuudesta. (Aarnikoivu 2010, 85.)

Työnjohto-oikeus eli direktio-oikeus on työnantajalle työsopimuslain takaama oikeus johtaa työtä ja antaa työnjohdollisia ohjeita ja määräyksiä työntekijöille: työnantaja päättää mitä, miten, missä, mihin aikaan ja ketkä työtä tekevät. Toisaalta työntekijä, työsopimuksen toinen osapuoli, sitoutuu tekemään työtä toiselle osapuolelle, työnantajalle, tämän johdon ja valvonnan alaisena, sovittua korvausta vastaan kuuliaisesti. (Työsopimuslaki 55/2001.)

Esimiestyö on siis laissa määriteltyä työtä, jonka mukaan työntekijöiden on alistuttava työskentelemään esimiehen alaisuudessa. Tällä tarkoitetaan, että organisaation työntekijät eivät keskenään päättä mitä työtä tehdään ja mitä ei. Laissa määritellyn työnjohto-oikeuden lisäksi jokaisessa työpaikassa on oltava erikseen määritelty esimiehen rooli ja työnkuva. Esimiehen pitää tietää oman toimenkuvansa sisältö, valtaoikeudet sekä vastuut. (Järvinen 2005, 30-31.)

Rikosseuraamusesimiehen tehtävien menestyksellinen hoitaminen vaatii laaja-alaisia vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja sekä kykyä asioida sosiaalisilta taidoiltaan haastavien asiakkaiden kanssa. Hyvä ihmistuntemus, kyky kohdata erilaisia henkilöitä sekä kyky työskennellä nopeasti muuttuvissa tilanteissa ovat vaatimuksia työssä menestymiseen. Työ vaatii positiivista asennetta ja jatkuvaa ammatillista kehittymistä. Rikosseuraamusesimiehelle on myös tärkeää hallita alaa koskevat lait ja asetukset. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2021.)

3.7 Esimies-alaissuhde ja muutosjohtaminen vankilassa

Johtajuus voidaan nähdä prosessina johdettavien ja johtajien välisessä vuorovaikutuksessa. Pääperiaatteena on, että esimiesten ja henkilöstön välisessä kanssakäymisessä rakentuu suhteita, jotka ovat eritasoisia ja ne ilmenevät kahdella eri tavalla, sisäisinä ja ulkoisina. Sisäiset suhteet rakentuvat organisaatiossa johdon ja henkilöstön välillä olevaan vastavuoroisuuteen, arvostukseen sekä luottamukseen. Ulkoiset suhteet määrittyvät työ sopimuksissa ja ohjeistuksissa annettuihin tekijöihin. Yhteenvetona voidaan todeta, että mitä parempi suhde johdon ja henkilöstön välillä vallitsee, sen parempaa tulosta organisaatio pystyy tuottamaan hyvien työsuoritusten kautta. Tämä myös lisää henkilöstön sitoutumista ja työhyvinvointia. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 26.)

Toimintaympäristön ollessa vankila, työntekijöiden sisäiset suhteet rakentuvat pääasiallisesti hierarkkisen organisaatiomallin ympärille. Tämä tarkoittaa niin sanottua portaittaista mallia, jossa lähtökohtaisesti eniten ollaan tekemisessä oman lähiesimiehen kanssa. Ulkoiset suhteet määrittyvät lainsäädännön, asetusten, määräysten ja ohjeistusten mukaan. Rikosseuraamusalalla merkittävimmät uudistukset ja hankkeet määrittävät keskushallinnon toimesta. Keskushallinnosta prosessi etenee portaittain rikosseuraamusalueille, tätä kautta vankiloihin, jossa prosessi etenee hierarkkisesti johtajilta henkilöstölle toimeenpantavaksi. Muutosprosessin toteutuksessa vastuu on sekä esimiehillä, että työntekijöillä. Esimiehen toimenkuvaan kuuluu käydä läpi muutosprosessin tavoitteet ja päämäärät työntekijöiden kanssa heti prosessin alussa. Hyvä muutosjohtaminen ei ole koskaan pelkästään muutoksen jalkauttamista suoraan ylemmältä johtoportaalta saatujen määräysten ja ohjeiden mukaisesti, vaan se vaatii myös vuorovaikutuksellista asioiden läpikäyntiä henkilöstön kanssa muutokseen liittyen. Muutosprosessissa esimiehen on toimittava johdonmukaisesti ja pystyttävä tarvittaessa ohjaamaan ja tukemaan työntekijöitä. Esimieheltä odotetaan myös kannustavaa ja innostavaa otetta muutosprosessin aikana. (Pirinen 2014, 61-63.)

Muutosprosessissa vuorovaikutuksen ei tulisi olla pelkkää tiedon siirtämistä, vaan ennen kaikkea tiedon luomista, muokkaamista ja kehittämistä. Näin tietoa saadaan muokattua ymmärrettävämpään muotoon muutoksen syistä, sen toteuttamistavoista sekä sen odotetuista vaikutuksista. Henkilöstön on tällöin myös helpompaa hyväksyä suunniteltu muutos. Asioiden miettiminen vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa lisää myös yhteisöllisyyttä ja me-henkeä muutosprosessin aikana. Tyypillisesti henkilöstöä mietityttää muutoksessa esimerkiksi kysymykset siitä, miten muutos vaikuttaa oman työn sisältöön tai työilmapiiriin. Muutosjohtajan tulisi pyrkiä tiedottamaan näistä asioista henkilöstölle jo muutosprosessin varhaisessa vaiheessa, vaikka merkittäviä muutoksia ei vielä tapahtuisikaan. Monta kertaa ongelmana muutosviestinnässä on, että muutosjohtajat kertovat vain suurista linjauksista muutokseen liittyen, jolloin kokonaiskuva asiasta jää henkilöstölle etäiseksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 63-64.)

Vaikka esimies toimii muutosprosessin vastuuhenkilönä, onnistuneeseen muutokseen tarvitaan myös henkilöstön vastuullista työpanosta. Toisin sanoen tällä tarkoitetaan, että heidän tulisi ottaa myös vastuuta oman tietotaitonsa kehittämisestä ja sen ylläpitämisestä. Vastuullisella työntekijällä tulisi olla kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla, tarvittaessa myös tukea muita työyhteisön jäseniä sekä omalta osaltaan pitää huolta muutosprosessin etenemisestä. (Stenvall & Virtanen 2007, 107.)

Muutosjohtaminen edellyttää tahtotilaa tehdä muutos. Tahtotila edellyttää tietoa siitä, mitä muutosta konkreettisesti tavoitellaan ja miksi - mitä muutoksella pyritään saavuttamaan. Muutosta johtavan esimiehen on sitouduttava muutosprosessiin. Mahdolliseen muutosvastarinnan käsittelyyn on varattava aikaa. Muutosvastarinnan selittävät tekijät ovat tärkeää tunnistaa, jotta voidaan priorisoida tarvittavat toimenpiteet oikealla tavalla. Tavoitteiden tarkoilta määrittelyillä pystytään luomaan toimenpiteitä, joita toteuttamalla projekti etenee toivottuun suuntaan. Yhteinen tavoite on hyvä ilmaista myönteisesti ja siihen on hyvä palata säännöllisesti, jotta se pysyy kaikilla kirkkaana mielessä. Kun asetetaan yhteinen tavoite, on järkevää sopia myös siitä, milloin ja miten edistymisestä raportoidaan esimiehelle. (Rikosseuraamuslaitos 2021, 16-17.)

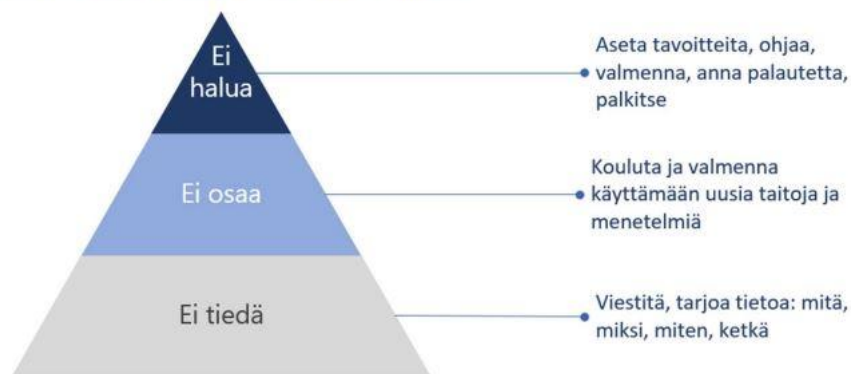
Muutosjohtaminen vie esimiehen usein epä mukavuusalueelle, jossa voi saada osakseen henkilöstön negatiivisia tunteita. Silloin johtamismotivaatio voi olla koetuksella. Esimiehen onkin tärkeää tunnistaa muutosvastarinnan tasot, sillä muutosvastarinnan taustalla vaikuttavat syyt määrittävät kulloinkin käyttökelpoisimmat vaikutuskeinot. Muutosvastarinnan taustalla voi olla henkilökunnan haluttomuus, osaamattomuus tai tietämättömyys. Kuviossa 6. tulee esille nämä muutosvastarinnan tasot. Sen perusteella esimiehellä on mahdollista vaikuttaa ja vähentää muutosvastarintaa sen luonteen mukaan. (Rikosseuraamuslaitos 2021, 19-20.)

Jani Rajaniemi kirjoitti väitöskirjassaan (2010) organisaattiorakenteesta ja innovatiivisuudesta. Rajaniemen mukaan syyt muutosvastarintaan saattavat liittyä myös muutoksien liian nopeaan

vauhtiin. Jos työntekijät kokevat, että monia eri muutoksen elementtejä tulee liian nopeaan tahtiin, he eivät välttämättä ole valmiita ottamaan uusia muutoksia vastaan toivotulla tavalla. Jos organisaatio on jatkuvassa muutostilassa, henkilöstö saattaa kokea tämän päämäärättömänä eikä tällöin sitoudu siihen toivotulla tavalla. (Rajaniemi 2010, 115.)

Muutosvastarinnan esiintyminen on esimiehelle merkki siitä, että muutoksen työstäminen ja ymmärtäminen on henkilöstöllä vielä kesken. Muutosvastarintaa saattaa aiheuttaa työntekijän ymmärtämättömyys, tietämättömyys, suoranainen pelko tai haluttomuus muutokseen. Esimiehen tehtävänä tällöin onkin miettiä keinoja muutoksen työstämisen tueksi sekä aktiivisesti vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa löytää keinoja näiden syiden poistamiseksi. Esimiehen tulee selkeästi tuoda esiin muutosprosessin tavoitteet ja toimenpiteet, jotta henkilöstö ymmärtää logiikan muutosten ympärillä. (Pirinen 2014, 109.)

Muutosvastarinnan tasot ja niihin vaikuttaminen



Kuvio 6: Muutosvastarinnan tasot ja muutosvastarintaan vaikuttaminen. (Rikosseuraamuslaitos 2021, 20.)

Yllä olevasta kuvioista 6. tulee esille Rikosseuraamuslaitoksen Esimiehen eväät -julkaisun mukainen kuvio muutosvastarinnan tasoista ja niihin vaikuttamisesta esimiestasolla työnjohdollisin keinoin. Tasoja voidaan nähdä olevan kolme ja jokaiselle tasolle on annettu omat toimenpiteet muutosvastarinnan käsittelemiseksi. (Rikosseuraamuslaitos 2021, 20.)

3.8 Henkilöstöresurssit ja ajankäyttö

Rikosseuraamusalaa, kuten monia muitakin valtionhallinnon alojen toimintaa on viime vuosina haitannut erilaisten valtiollisten säästöohjelmien läpivieminen. Rikosseuraamuslaitoksen pääjohtaja Arto Kujala on jo vuonna 2020 eduskunnan lakivaliokunnalle antamassaan lausunnossa todennut Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstömäärän kehittymiseen ja rekrytointiin liittyvistä ongelmista. (Rikosseuraamuslaitos 2020h.)

Viimeisen kymmenen vuoden ajanjakson aikana vankeustuomioita vankiloissa suorittavien määrä on vähentynyt, mikä on osaltaan mahdollistanut henkilöstövähennyksien tekemiset. Kujala tuo esiin tekstissään, että henkilökunnan riittävyttä arvioitaessa on otettava huomioon lakisääteisten tehtävien lisäksi erilaiset laitosrakenteet, jotka merkittävästi vaikuttavat vangin kanssa tehtävän lähityön organisoimiseen ja erityisesti valvontahenkilökunnan määrälliseen tarpeeseen. Valvontahenkilökuntaa sitovia rakenteellisia tekijöitä ovat esimerkiksi vankiloiden koko, osastointi sekä vankiryhmien siirtely ja muu liikuttamisen tarve. Yleisestikin voidaan todeta vankilan toiminnallisen hajanaisuuden yhdistettynä vankiryhmien erillään pito- ja valvontavelvoitteisiin tuovan haasteita henkilöstöressurssien ollessa vähäisiä. (Rikosseuraamuslaitos 2020h.)

Kujala kertoo valvontahenkilökunnan määrän vähentymisen vaikuttaneen suoraan juuri vankien kanssa tehtävään vuorovaikutukselliseen lähityöhön, eli juuri siihen ydintehtävään mistä dynaamisen turvallisuuskäsitteen mukaan vankilaturvallisuus ensisijaisesti rakentuu. Vaikka vankien ja henkilökunnan välit ovat asialliset ja ammatilliset, lähityö koetaan nykyisin aikaisempaa etäisemmäksi. Henkilökunnan etäännyminen vangeista on luonnollinen seuraus henkilöstövähennyksistä ja johtaa henkilökohtaiseen havainnointiin perustuvan vankituntemuksen heikkenemiseen tilanteessa, jossa kehittämisen tarve olisi juuri päinvastainen. Vaikka kokonaisvankiluku on alentunut, on samalla intensiivistä valvontaa edellyttävien vankien osuus kasvanut. Eri-tyisryhmänä pidettävän järjestäytyneen rikollisuuden lisääntyneet toimintamahdollisuudet vankiloissa ja heidän toisiin vankeihin sekä henkilökuntaa kohtaan osoittama aggressiivisuus on osa tätä kehitystä. (Rikosseuraamuslaitos 2020h.)

Puutteelliset henkilöstöressurit koetaan ongelmallisiksi erityisesti valtion työntekijöiden keskuudessa. Jopa 62 prosenttia valtion työntekijöistä on kokenut, että heillä on liian vähän henkilökuntaa työnsä tekemiseen. Henkilöstön puute ja kiire aiheuttavat työn hallinnan tunteen menettämistä, joka on myös yksi merkittävimmistä työhyvinvoinnin ylläpitäjistä. (Manka & Manka 2016, 28.) Esimiestason tulisi vastata siitä, että tehtävässä työssä ei näy resurssien vähyys. Tällöin tulisi myös huomioida, että erityisesti vaativammassa työssä ei tule kohtuutonta epäsuhtaa työn vaatimusten ja käytettävissä olevien voimavarojen suhteen. (Manka 2015, 194.)

Jaanika Koiviston ja Minna Louhivaaran Kylmäkosken vankilassa tekemä opinnäytetyö vastuuvirkamiesmallin toteutumisesta (2021) kertoi, että suurin yksittäinen ongelma vastuuvirkamiesmallin mukaisten tehtävien hoitamisessa oli henkilöstöressurssien vähyys. Työssä nostettiin esille se, että vartijat kokivat, ettei heidän aikansa tahdo riittää edes perustehtävien kunnolliseen suorittamiseen alhaisen henkilöstömäärän takia. Vastuuvirkamiesmallin mukaisten työtehtävien, kuten esimerkiksi kahdenkeskisten keskustelujen järjestämisen vangin kanssa koettiin olevan hyvin vaikeasti toteutettavissa. Tämän toteuttaminen vaatisi aina sijaisvartijan saamisen osastolle päivittäisen arjen pyörittämiseksi. (Koivisto & Louhivaara 2021, 48,50.)

4 Opinnäytetyön toteutus ja menetelmät

Opinnäytetyössämme lähdimme selvittämään teemahaastatteluin vastuuvirkamiesmallin toteutumista Turun vankilassa esimiestason ja mallia toteuttavan henkilöstön näkökulmasta. Valitsimme laadullisen tutkimuksen tutkittavan aiheemme luonteen vuoksi. Halusimme tutkia vastuuvirkamallin kaltaista muutosprosessia kokonaisvaltaisesti.

4.1 Opinnäytetyömme tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyömme aihe määrittyi keskusteltuamme Turun vankilan vankitoiminnoista vastaavan apulaisjohtaja Heidi Urjanheimon kanssa. Vastuuvirkamiesmallin ollessa laitoksessa jo käytössä, nousi esiin mahdollinen tarve tutkia, että miksi laitoksen sisällä toimintatavoissa on eroja eri vankiosastojen välillä. Olemme saaneet tästä myös viitteitä työskenneltyämme vartijoina eri osastoilla sekä keskusteltuamme kollegoidemme kanssa. Työmme toimintaympäristönä toimivassa Turun vankilassa vastuuvirkamiesmallin toteutumista seurataan johdetusti esimiestäsolla, vankitoiminnoista vastaavan apulaisjohtajan johdolla.

Turun vankilan lähityön ja vastuuvirkamiesmallin vuoden 2021 toteuttamissuunnitelmassa todetaan, että vastuuvirkamiesmallia on lähdetty toteuttamaan jokaisella vankiosastolla. Tämä tarkoittaa, että osaston esimies on nimennyt osastonsa vastuuvirkamiehet, vankien tuloperehdytyksiä suoritetaan ainakin osittain ohjeistusten mukaisesti, vastuuvirkamiehet ovat alkaneet antaa omia lausuntojaan vankien hakemuksiin, kuten poistumislupa- sekä sijoitteluhakemuksiin. Toteuttamissuunnitelman mukaan puutteita nähdään olevan ainakin vangin rangaistusajan suunnitelmaan kirjattavissa käyttäytymiseen ja toimintaan liittyvissä kirjauksissa. Vastuuvirkamiesmallin toteutumista seurataan kuukausittaisilla palavereilla vankiosastojen esimiesten ja toiminnoista vastaavan apulaisjohtajan kesken. (Rikosseuraamuslaitos 2021.)

Opinnäytetyömme tarkoituksena ja tavoitteena on vastata kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Vastuuvirkamiesmallin toteutuminen Turun vankilassa: Mitkä tekijät ovat Turun vankilan henkilöstön mielestä vaikuttaneet vastuuvirkamiesmallin toteutumiseen ja onko toimintatavoissa vankiosastojen välillä mahdollisesti eroja?
2. Millaista yhteistyö on ollut rikosseuraamusesimiesten ja vastuuvirkamiehiksi nimettyjen vartijoiden välillä työnkuvan muutosprosessissa?

Tutkimuskysymyksistämme saamiemme vastausten perusteelle pyrimme antamaan Turun vankilalle konkreettista tutkimustietoa ja kehittämisideoita vastuuvirkamiesmallin toteuttamiseen liittyvissä kysymyksissä.

4.2 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Opinnäytetyössämme käytettävä tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tyypillinen piirre on muun muassa siinä, että se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 157-160.) Kvalitatiivisella tutkimuksella on tavoitteena saada syvällistä tietoa tutkivasta aiheesta tai ilmiötä. Tutkimus on laadullinen, jos tutkimusobjektien (haastateltavien) määrä on vähäinen. Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista, että tutkittavilla on tietoa ja kokemusta tutkittavasta asiasta. (Kananen 2010, 37-40.) Valitsimme laadullisen tutkimuksen, koska halusimme syvemmän, monipuolisemman ja yksityiskohtaisemman kuvan tutkimistamme aiheista.

Työn toteuttamista varten tavoitteenamme oli järjestää teemahaastatteluja. Tutkimusobjekteina oli tarkoitus käyttää esimiesasemassa toimivia virkamiehiä sekä vastuuvirkamiehinä toimivia vartijoita. Nykypäivänä haastattelut ovat paljon käytetty tiedonkeruumuoto tutkimuksissa. Varsinkin vapaamuotoisemmat ja vähemmän strukturoidut haastattelut ovat yleistyneet. Vapaammat haastattelut sopivat hyvin tiedonkeruuseen ja erilaisiin tutkimuksiin joustavuutensa vuoksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastattelu käydään eri teemoihin liittyen. Se muistuttaa enemmän strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että se on joiltain osin suunniteltu jo etukäteen, mutta asioita voidaan tarkastella eri näkökulmista. Teemahaastattelussa kyse on vuorovaikutuksellisesta keskustelusta haastateltavan kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.) Päädyimme valitsemaan juuri puolistrukturoidut teemahaastattelut tiedonkeruumuodoksemme, koska koimme näin saavamme haastateltavilta kollegoiltamme syvällisempiä ja kattavampia vastauksia tutkittavina oleviin aiheisiimme. Ajattelimme myös, että vapaamuotoisempi teemahaastattelu toimisi tiedonkeruumenetelmänä hyvin, koska kaikki haastateltavat ovat meille ennakkoon tuttuja työkollegoita ja tätä kautta saisimme luotua helposti luontevan vuorovaikutuksellisen keskustelun eri aiheiden ympärille. Näkemyksemme mukaan, tarkemmin strukturoidut haastattelut olisivat saattaneet myös rajoittaa annettuja vastauksia liikaa, ja näin vaikuttaa negatiivisesti tutkimuksemme luotettavuuteen.

4.3 Aineiston keruu ja analyysi

Opinnäytetyömme laadullista tutkimusta varten suoritimme teemahaastatteluja Turun vankilassa. Haastattelimme viittä vastuuvirkamieheksi nimettyä vartijaa sekä viittä rikosseuraamus-esimiehen virassa toimivaa virkamiestä Turun vankilan tiloissa. Halusimme mahdollisimman laajan otannan Turun vankilan eri vankiosastojen tilanteesta vastuuvirkamiesmallin toteutumiseen liittyen, joten haastateltavat valikoituivat viideltä eri vankiosastolta vastaajien vapaaehtoisuuteen perustuen. Lisäksi halusimme haastatella nimenomaan vartijoita ja rikosseuraamus-esimiehiä, koska he toteuttavat käytännön tasolla vastuuvirkamiesmallia Turun vankilassa. Ennen

haastatteluja annoimme haastateltaville allekirjoitettavaksi suostumuslomakkeen (Liite3), ja kerroimme opinnäytetyömme tarkoituksesta ja tutkimuskysymyksistä. Sopimuksen myötä halusimme korostaa, että haastateltavien antamia vastauksia käytetään vain opinnäytetyön tarpeisiin, loppuraportointiin ja esittämiseen. Lupasimme myös, että haastateltava ei ole tunnistettavissa antamistaan vastauksista ja haastatteluista saatu materiaali hävitetään analysoinnin ja raportoinnin jälkeen. Olimme valmistelleet valmiin haastatteluteemoihin perustuvan kyselylomakkeen, johon olimme kirjanneet teemoihin liittyviä aiheita ja ilmiöitä helpottaaksemme keskustelun ohjaamista. Tarkoituksenamme oli luoda eri teemojen alle avointa vuorovaikutuslista keskustelua, meidän haastattelijoiden ohjatessa keskustelua pysymään annettujen teemojen ympärillä. Haastattelujen kesto vaihteli viidestätoista minuutista aina puoleen tuntiin asti. Tallensimme haastattelut sanelimeen, ja aineiston purku tehtiin litteroinnin avulla. Litterointi suoritettiin kirjoittamalla haastateltavien puheet ja ajatukset tarkasti Wordiin. Emme muuttaneet puhetta yleiskielelle, sillä halusimme kuvata haastateltavien kokemukset mahdollisimman autenttisesti. Kiinnitimme myös erityisesti huomiota haastateltavien elekieleen ja äänenpainoon, tunnistaaksemme myöhemmin analyysivaiheessa vastauksien todellisen tarkoituksen ja merkityksen. Litteroitua haastattelumateriaalia kertyi noin 40 sivua.

Litteroinnin jälkeen aloitimme aineiston analyysin. Olimme jo aiemmin päättäneet, että käytämme kerätyn materiaalin analyysiin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan menetelmää, jota voidaan käyttää kaikenlaisten laadullisten tutkimusten analysointiin. Sisällönanalyysiä voidaan tehdä kolmesta eri lähtökohdasta: aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto ohjaa analyysin tekoa. Aineistosta nostetaan esiin sen keskeisimmät asiat riippumatta siitä, mitä ne ovat tai miten ne suhteutuvat aiempiin tutkimuksiin. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä teoria ohjaa analyysin tekoa alusta saakka. Aineistosta etsitään teorian perusteella tiettyjä asioita tai aineistosta nousevia merkityksiä, ja käsitteitä verrataan jo olemassa olevaan tietoon tai teoreettiseen malliin. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä tutkijan ajattelua ohjaavat vuoroin teoria ja aineisto. Siinä aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Oman työmme analysointiprosessi perustui lähtökohtaisesti teoriaohjaavaan malliin. Esimerkkinä teoriaohjaavasta mallista opinnäytetyössämme mainittakoon aihekokonaisuutena lähityö, johon liittyvien ilmiöiden käsittelyä pohjimmiltaan ohjasi teorian ympärillä.

Sisällönanalyysi toteutetaan lähtökohtaisesti siten, että ensin tehdään päätös siitä, mikä on aineistossa kiinnostavaa. Tämän jälkeen käydään läpi kerätty aineisto sekä merkitään aineistoon liittyvät mielenkiintoiset asiat. Seuraavaksi aineisto jaetaan teemojensa mukaan omiin ryhmiinsä ja lopuksi tehdään aineistosta yhteenveto. Tällä tavoin ei tule tuhlettua resursseja tutkimuksellisesti epäolennaisiin asioihin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103-104.) Analyysimme aluksi luimme litteroidun materiaalin useaan kertaan läpi. Tämän jälkeen luokittelimme työmme kannalta tärkeimmät asiakokonaisuudet ja määrittelimme nämä pääluokiksi.

Pääluokkia tuli työhöme kolme kappaletta ja nämä olivat suoraan yhteydessä tutkimuskysymyksiimme. Halusimme luoda ennakkoon pääluokat teorialähtöisen mallin mukaisesti, vaikka työmme analysointi perustuikin teoriaohjaavaan malliin. Vaikuttavat teoriat ja mallit luokittelumme taustalla liittyivät muuan muassa lähityöhön, muutosjohtamiseen sekä esimies-alaisuhteeseen. Pääluokkia olivat: työtehtävät vastuuvirkamiesmallissa, erot toimintatavoissa ja yhteistyö. Pääluokkien alle loimme alaluokat, jotka kytkeytyivät suoraan tietyn pääluokan teemaan. Tämän jälkeen litteroituun materiaaliin merkattiin eri teemojen alle liittyvät vastaukset eri värein. Kehitimme jokaiselle alaluokalle oman Word-tiedoston, johon kokosimme tutkimuksellisesti tärkeitä tiedot, joille kehitimme pelkistykset ja niiden alle sopivat suorat lainaukset. Alla esimerkkitaulukko (Taulukko1), jossa käsittelemme tiettyä aihetta sisällönanalyysin avulla.

Vastaaja	Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistys	Alaluokka	Pääluokka
(H2)	<i>"Kyllä minä koen, että jos olisi enemmän aikaa vuorovaikutukselliseen työhön vangin kanssa ja aikaa tutustua vankiin, vangin tekemisiin ja keskustella niistä vangin kanssa, niin totta kai se loisi sitä luottamusta ja sitä kautta turvallisuutta. Mutta aikaa ei missään tapauksessa ole riittävästi niihin keskusteluihin."</i>			
(H6)	<i>Kyllä minä koen, että varmaan ehkä siinä mielessä, mutta toisaalta, jos sinä olet vakituksena vartijana osastolla, niin kyllä sinä opit tuntemaan vangit siinä osastolla ja pystyt huomioimaan muutoksia. Se, että sinulle on nimetty muutamat vangit omavangeiksi, niin en tiedä auttaako se tuntemaan heitä yhtään sen paremmin kuin normaalisti. Ehkä joidenkin vankien kohdalla se vankituntemus voi parantua tätä kautta, mutta en näe siitä mitään merkittävää harppausta tuohon turvallisuuteen liittyen</i>	Lähityö ja turvallisuus	Vuorovaikutuksellinen työ / Dynaaminen turvallisuus	Työtehtävät

Taulukko 1: Esimerkkitaulukko sisällönanalyysistä.

4.4 Opinnäytetyömme eettisyys ja luotettavuus

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimuksessa sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Lisäksi on otettava huomioon, että tutkimuksessa kerätyt tietoaineistot tallennetaan

tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tarkoituksenamme on, että opinnäytetyönämme tehtyä tutkimusta ohjaa kaikille tieteenaloille suunnatut yleiset eettiset periaatteet. Näitä ovat tutkijan kunnioitus tutkimukseen osallistuvien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta kohtaan sekä tutkijan tekemän tutkimuksen toteutus siten, että tutkimuksesta ei aiheudu tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille riskejä, vahinkoa tai haittaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.)

Laadullisen tutkimuksen tekee tieteelliseksi ja luotettavaksi, kun se tehdään huolellisesti, eettisiä periaatteita ja menetelmällistä tarkkuutta noudattaen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 130). Jotta tutkimuksessa noudatettaisiin hyvää tieteellistä käytäntöä, on siinä tärkeää kiinnittää erityistä huomiota rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkijan tulee olla avoin ja rehellinen perustellessaan ratkaisujaan sekä arvioida ja perustella ne raportoidessaan tutkimusta. Tutkijan on myös pystyttävä tuomaan esille, että mikä merkitys näillä on tutkimuksen lopputulokseen. Virheitä tai vaikeita ratkaisuja ei pidä piilotella, sillä itsekriittisyys kasvattaa tutkimuksen arvoa. Aina kun uutta tutkimusta tehdään, tulee pohtia tutkimuksen tarpeellisuutta, ketä siitä hyötyy ja miten hyödyllisyys tulee esiin. Koska tutkimuksen tavoitteena on aina tutkia ja löytää uutta tutkimustietoa asioista, ei tutkittavien suojeleminen saa nousta liian isoon rooliin. (Vuori 2021.)

Tavoitteenamme oli, että toteutamme opinnäytetyönä tehdyn tutkimuksemme suunnittelun, raportoinnin ja toteutuksen järjestelmällisesti Laurean opinnäytetyöhön annettujen ohjeiden mukaisesti. Tavoitteenamme oli myös noudattaa työssämme Rikosseuraamuslaitoksen määrittelemiä arvoja, strategiaa sekä etiikkaa. Tutkimuksemme eettisyyttä ja luotettavuutta arvioidessa oli otettava huomioon, että työskentelemme molemmat vartijan virassa Turun vankilassa, joka myös toimi työmme tilaajana. Tutkimusobjekteina toimivat henkilöt työskentelivät kaikki myös kollegoinamme, ja tämä asetti teemahaastattelujen toteutukselle tiettyjä vaatimuksia. Tutkimuksessamme suojasimme haastateltavien henkilöllisyyttä jättämällä nimeämättä heidät. Haastattelujen alussa kerroimme tästä haastateltaville ja heille kerrottiin myös oikeudesta missä vaiheessa tahansa keskeyttää haastattelu tai olla vastaamatta kysymyksiin. Opinnäytetyöprosessin aikana pyrimme menetelmälliseen tarkkuuteen sen kaikissa vaiheissa.

5 Opinnäytetyömme tulokset

Tässä luvussa esittelemme opinnäytetyönä tehdyn tutkimuksemme tulokset. Aloitamme tulosten käsittelyn selvittämällä vastuuvirkamiesmallin toteutumista Turun vankilassa. Tuomme esiin vastuuvirkamiesmalliin kuuluvat työtehtävät, joita laitoksessa jo tehdään. Kerromme myös osa-alueista, jotka eivät ole vielä edenneet. Haastattelujen perusteella saamiemme tulosten mukaan voidaan sanoa vastuuvirkamiesmallin toteutuneen Turun vankilassa vaihtelevalla tasolla. Suurimmaksi yksittäiseksi ongelmaksi mallin toteuttamisessa nousi esiin kaikkien

vastaajien esille tuoma henkilöstöressurssipula. Voidaan todeta, että eroja mallin toteuttamisessa oli eri osastojen välillä. Toisessa kappaleessa esittelemme niitä syitä, jotka ovat aiheuttaneet eroja osastojen välillä mallin toteutumisen suhteen. Näistä nostamme merkittävimpinä tekijöinä esiin erityisryhmät, muutosvastarinnan määrän ja tason, henkilöstöressurssien merkityksen sekä mallin ympärille liittyvän ammatillisen osaamisen.

Esimiehen rooli selkeästi myös korostui muutosprosessin läpiviemisessä. Haastattelujen perusteella tuli esille, että jos esimies ei syystä tai toisesta ollut käyttänyt riittävästi omaa työaikaansa toimintamallin toteutumisen varmistamiseksi, heijastui se suoraan vastuuvirkamiehiksi nimettyjen vartijoiden työpanokseen mallin ympärillä. Kolmannessa kappaleessa käsittelemekin sitä, miten yhteistyö on toiminut rikosseuraamusesimiesten ja vastuuvirkamiehiksi nimettyjen vartijoiden välillä.

5.1 Vastuuvirkamiesmallin mukaiset työtehtävät Turun vankilassa

Vastuuvirkamiesmalli tuo työtä tekeväälle vartijalle aikaisempaa enemmän vastuuta vankeja koskevien kirjaamisten ja lausuntojen tekemiseen. Mallin mukaisia työtehtäviä ovat muun muassa erilaisten siirto- ja lupa-anomusten kirjaaminen ja lausuntojen antaminen sekä vankien rangaistusajan suunnitelmien ympärillä tapahtuva työskentely kirjaamisineen.

Haastatteluista saamiemme tietojen perusteella voimme todeta, että siirto- ja lupa-anomusten kirjaaminen ja lausuntojen antaminen on koko laitoksessa hyvällä tasolla. Haastateltujen vastuuvirkamiesten kertomusten perusteella erilaisten siirto- ja lupa-anomusten kirjaaminen vankitietojärjestelmään on muodostunut jo rutiiniksi parin viimeksi kuluneen vuoden aikana. Vankien rangaistusajan suunnitelmien ympärillä tapahtuva työskentely ja vankitietojärjestelmään tehtävät rangaistusajan suunnitelmiin liittyvät kirjaukset ovat toteutuneet vaihtelevalla tasolla laitoksessa. Yksittäisillä osastoilla tehdään kuitenkin jo hyvin paljon rangaistusajan suunnitelmiin liittyvää työtä kirjaamisineen.

No siis meillä on jokaiselle jaettu omat vastuuvangit, kenen asioita me ehkä eniten hoidetaan. Totta kai nyt yhteisesti jokaisen vangin asioita hoidetaan, mutta jos nämä kyseiset meidän omat vangit laittaa vaikka siirtoanomuksia tai poistumislupa-anomuksia, niin kyllä me kirjataan ne koneelle, avataan ne sijoittelut myös ja lausutaan meidän omat mielipiteet ja näkemykset tonne Vatiin... Ja sitten tuota muutaman kerran vuodessa otetaan omat vangit jutuille ja keskustellaan heidän kanssa ransujen etenemisestä ja tavoitteista vankeusajalle ynnä muuta. (H6)

No niissä ransupalavereissa mä en ole varmaan kertaakaan ollut, mutta se on jotenkin vähän ehkä jäänyt pimentoonkin itselle, että miksi ei. Muutenkin tää ransutyöskentely on jäänyt meillä vartijoilla kokonaisuudessaan hiukan vähälle. Lomat ja muut hakemukset kyllä kirjataan koneelle, mutta ei me sinne ransuihin olla mitään laitettu. (H8)

Haastatteluidemme perusteella vuorovaikutuksellista työtä vankien kanssa on vastaajien mielestä aina tehty, tavat ovat vain vähän muuttuneet uuden mallin myötä. Työskentelystä on yhä

enemmän tullut tavoitteellista ja virkamiestä velvoittavaa. Haastateltavista merkittävä osa nosti esille sen, että tulevaisuudessa vartijan rooli vangin rangaistusajan suunnitelman tavoitteellisessa edistämisessä ja päivittämisessä lisääntyy nykyisestä. Tämä tarkoittaa yhä enemmän kirjauksia rangaistusajan suunnitelmaan, henkilökohtaisia vankitapaamisia ja säännöllisiä palaverieja, joissa työryhmässä käsitellään tarkemmin vangin henkilökohtaisia asioita. Kaikki haastateltavat tiedostivat, että joillakin Turun vankilan vankiosastoilla on vuorovaikutuksellista työskentelyä rangaistusajan suunnitelmien ympärillä tehty jo pidemmän aikaa, ja yksittäinen vastaaja kertoikin tehneensä rangaistusajan suunnitelmiin liittyvää työtä jo useita vuosia. Kuitenkin muutamilla osastoilla tämänkaltainen työskentely on vielä lähes olematonta.

Toi ransukokous oli mun mielestä hyvä toimintamalli. Jos ajatellaan, että siihen ottaa vangin mukaan niin siinä käytäisiin kaikki virkailijat kerralla sen saman vangin asiat läpi vangin kuullen. Siinä vankikin voi sanoa oman mielipiteensä. Nyt tässä on vähän tällaista niinku päällekkäin kirjausta. Samoja asioita tehdään, kun lukee niitä. (H7)

Mitä minä olen näitä lappuja nähnyt, mikä on se lopullinen tilanne mihin pyritään, niin siitä ollaan vielä aika kaukana. Että vartija esimerkiksi istuisi jossain ransupalaverissa vastaavissa, niin ei ainakaan meidän osastolla tällaisia ole vielä, että meidän osastolla tämä rajoittuu vielä näihin kirjauksiin. (H1)

Haastatteluissa tuli esille, että vastuuvirkamiesmalliin kuuluva vankien tuloperehdytys ja ohjaus osaston toimintaan hoidetaan jokaisella osastolla mallikkaasti. Vaikka monet osa-alueet toimintamallin ympärillä olisivatkin vielä vähän epäselviä vastuuvirkamiehiksi nimetyille, niin ensikontaktin luomisessa uuden vangin saapuessa osastolle ei haastattelujen perusteella havaittu puutteita.

No minun kanssa ei näistä vastuuvirkamiesjutuista ei ole juteltu, että ainoa mitä me ollaan tuossa meidän osastolla tehty, on nämä meidän tulohaastattelut, kun vanki tulee osastolle. Että me tehdään tulohaastattelu ja katsotaan, että vanki ymmärtää kaikki ne asiat, kuten päiväjärjestykset ja säännöt mitä meillä täällä on. Ja velvollisuudet ja oikeudet. (H2)

Tämä vangin perehdytysasia, niin se toimii tällä hetkellä. Eli jokainen perehdytetään osastolla, annetaan tarpeelliset ohjeistukset suullisesti ja annetaan käteen paperit. Eli alkuvaihe mielestäni toimii, eikä siinä ole oikeastaan muutoksia siihen miten ollaan jo ennenkin toimittu. Se toimii. (H10)

Vuorovaikutuksellinen työ luo dynaamista turvallisuutta. Haastateltavat toivat esille, että vuorovaikutuksellista työtä on aina tehty vankien kanssa. Ainoastaan termi ”dynaaminen turvallisuus” on tullut uutena käsitteenä. Haastateltavat toivat esille, että sillä ei ole suurta merkitystä, että onko kyseessä juuri itselle nimetty vastuuvanki vai joku muu vankiosaston asukas. Päivittäisessä arkityöskentelyssä vankituntemus kehittyy ja sitä kautta dynaaminen turvallisuus lisääntyy. Enemmänkin haastateltavat kokivat merkityksellisenä sen, kuinka paljon on aikaa vuorovaikutukselliseen työskentelyyn vankien kanssa. Osa vastaajista piti erityisen tärkeänä, että jo vangin tuloperehdytyksessä saadaan luotua kontakti vankiin. Molemminpuolinen luottamus kehittyy vähitellen ja on tärkeää saada prosessi alkuun heti ensimmäisessä kohtaamisessa.

Kyllä minä koen, että jos olisi enemmän aikaa vuorovaikutukselliseen työhön vangin kanssa ja aikaa tutustua vankiin, vangin tekemisiin ja keskustella niistä vangin kanssa, niin totta kai se loisi sitä luottamusta ja sitä kautta turvallisuutta. Mutta aikaa ei missään tapauksessa ole riittävästi niihin keskusteluihin. (H2)

Jos sinä olet vakituksena vartijana osastolla, niin kyllä sinä opit tuntemaan vangit siinä osastolla ja pystyt huomioimaan muutoksia. Se, että sinulle on nimetty muutamat vangit omavangeiksi, niin en tiedä auttaako se tuntemaan heitä yhtään sen paremmin kuin normaalisti. Ehkä joidenkin vankien kohdalla se vanki-tuntemus voi parantua tätä kautta, mutta en näe siitä mitään merkittävää harp-pausta tuohon turvallisuuteen liittyen. (H6)

Tekemämme haastattelut toivat selkeästi esiin sen, että vastuuvirkamiesmallin mukaiset työ-tehtävät Turun vankilassa ovat valvontahenkilökunnalla melko hyvin tiedossa, vaikka niiden to-teuttamisessa onkin eroja eri osastoilla. Huomionarvoista myös oli, etteivät jotkut vastaajista pitäneet vastuuvirkamiesmallia työnkuvan muutoksena, vaan ennemminkin työ määrän lisäämi-senä. Tällä vastaajat viittasivat varsinkin lisääntyvään tarpeeseen tehdä vankia koskevia kir-jauksia. Yleisesti ajan ja henkilöstöressurssien puutteet nähtiin merkittävänä ongelmana malliin liittyvien työtehtävien toteuttamisessa.

5.2 Tekijät toimintamallin toteutumisen taustalla ja erot osastojen välillä

Opinnäytetyössämme emme ota suoraan kantaa vankiosastojen profiilin merkityksestä vastuuvirkamiesmallin toteutumisessa, vaikka onkin selvää, että sillä saattaisi olla merkitystä toimin-tamallin toteuttamisessa. Näin pystymme säilyttämään haastateltavien anonymiteetin. Ky-syimme haastateltavilta kuitenkin vankiprofiilin merkityksestä, eli esimerkiksi erityisryhmien vaikutuksesta toimintamallin toteuttamiseen.

Erityisryhmien vaikutuksesta vastuuvirkamiesmallin toteuttamiseen vankiosastoilla, haastatel-tavilta saatiin hyvin erilaisia vastauksia teeman ympäriltä. Osa haastateltavista kertoi, että kokevat esimerkiksi kielimuurin, iän tai vankilajin vaikuttavan suoraan mallin toteuttamiseen. Haastateltavat kokivat joidenkin vankien tarvitsevan huomattavan paljon enemmän aikaa, jotta vastuuvirkamiesmallin mukainen prosessi saadaan etenemään.

No joo, on. On tiettyjä vankeja, jotka ei puhu mitään kieltä. Ei englantia, ei suomea. Sellaisia haasteita on kyllä. (H8)

Vankiprofiilin tai vankilajin lisäksi haastateltavat kokivat vangin oma-aloitteisuuden tai halun ja aktiivisuuden olevan merkittävässä roolissa, jotta mallia pystytään toteuttamaan tarkoituk-senmukaisella tavalla. Haastateltavien mukaan on olemassa vankeja, jotka eivät halua olla hen-kilökunnan kanssa tekemisissä yhtään sen enempää, kuin on välttämätöntä.

Kyllä silläkin varmaan on vaikutusta. Jos just miettii jotain jengiläisiäkin, kenellä on määrätynlainen status... Haluaako ne tavallaan ruveta keskustelemaan varti-jan kanssa jostain omista asioistaan ja tuoda niitä esille. Jos sä olet statukseltasi olevinaan virkamiesvastainen, niin se lähestyminen voi olla hankalampaa. (H4)

On huomattavan paljon tietenkä. Jos on elinkautisvankeja, heillä on aika vähän kontakteja siviiliin, niin ei siellä käytännössä tapahdu mitään, eikä heillä ole haluaan mihinkään. Jos heidän ransua seuraa, niin se ei ole edennyt mihinkään, eikä he halua, että se etenee. Onhan siinä vankiaineeksessa totta kai iso merkitys. (H7)

Muutaman haastateltavan mukaan erityisryhmät eivät tuo merkittävästi lisätyötä toimintamallin toteuttamiseen, kunhan toimintakonsepti ja sen raamit ovat työtä tekevällä henkilökunnalla selvillä.

Niin no siis Turun vankilassahan on monia... On varmuusosastosta työmiesten osastoihin ja oli ennen vapautuvien osasto, niin kyllähän niissä eri tavalla näitä tehdään, mutta ehkä mä kokisin, että kun tehdään kunnolla jonkinlainen raami niin sitä pystyttäisiin pyörittämään monella osastolla. Kunhan se vain on selkeää miten sitä tehdään sitä työtä. (H3)

Haastattelujen perusteella muutosvastarinta nähtiin merkittävänä tekijänä vastuuvirkamiesmallin toteutumisen kannalta ja se aiheutti myös eroja Turun vankilan eri osastoilla. Haastateltavina olleiden rikosseuraamusesimiesten ja vastuuvirkamiehiksi nimettyjen vartijoiden yhteinen mielipide oli, että muutosvastarinnan määrä ja laatu oli lähes suoraan verrannollinen siihen, miten esimies kykeni markkinoimaan toimintamallia työtätekevälle henkilöstölle. Pelkkä määräys tai velvoittaminen ilman esimiehen tukea ja opastusta nähtiin merkittävänä muutosvastarinnan lisääjänä.

Eli varmaan tarvitaan sellaista enemmän niin kuin velvoittavaa toimintaa, että kerrotaan että nämä täytyy tehdä, niin silloin varmaan saadaan sitä eteenpäin. Se ei ole tietysti hyvä kannuste, että nyt täytyy tehdä, mutta joskus täytyy vaan valita sellainenkin tie. (H3)

No minä en ole kyllä esimiehen kanssa käynyt keskusteluja tähän asiaan liittyen, että olemme kyllä muiden kollegojen kanssa käyneet keskusteluja, että mitä tähän kuuluu ja olemme papereita lukenut mitä tämä malli mahdollisesti pitää sisältään, mutta näistä asioista minä en kyllä ole keskustellut esimiehen kanssa. (H2)

Merkittävänä tekijänä nousi esiin myös se, miten esimies tunnisti muutosvastarinnan laadun ja millaisia keinoja hänellä oli niiden ratkaisemiseksi. Tähän liittyi konkreettisesti vuorovaikutuksellinen suhde esimiehen ja alaisen välillä. Haastatteluiden perusteella nousi esiin, että vähiten muutosvastarintaa esiintyi, kun malliin liittyviä asioita käytiin läpi pieni määrä kerrallaan hyvässä vuorovaikutuksessa.

Mulla on sellainen taktiikka, että pikkuhiljaa syöttämällä tehdään sitä, koska jos lyödään liian paljon kerralla, niin ei siitä tule mitään. Muuten tulee kauhea vastustus. (H9)

Haastatteluiden perusteella selvisi, että lähes jokaisella osastolla oli yksittäistapauksia muutosvastarinnan suhteen, mutta yksi haastatelluista esimiehistä nosti myös esiin henkilöstönsä

homogeenisuuden muutosvastarinnan suhteen. Eli muutosvastarinta koski kaikkia vastuuvirkamiehiksi nimettyjä. Lisäksi muutosvastarintaa esiintyi kaikilla sen tasoilla. (Kuvio 6.)

Aika homogeeninen ryhmä on kyllä. Ei kyllä hirveästi ole sellaisia, että ”aah, mä olen kiinnostunut, kerro lisää”, että kyllä se on aika yhtenäinen ollut se suhtautuminen tähän asiaan. (H10)

Haastatteluissa jokainen vastaaja nosti esille henkilöstöresurssien alhaisen määrän rikosseuraamusalalla. Haastateltavien mukaan tämä vaikuttaa suoraan vastuuvirkamiesmallin toteuttamisen mahdollisuuksiin Turun vankilassa. Osaston arkirutiinien ja toimintojen toteuttaminen vie vastaajien mukaan suurimman osan käytettävissä olevasta työajasta. Vastaajat toivat esille myös sen, että eri osastoilla on hyvinkin erilaiset päiväohjelmat. Vankitoimintojen määrä vaihtelee osaston mukaan, ja tämä heijastuu suoraan siihen, kuinka paljon vastuuvirkamiehiksi nimetyillä on aikaa toimintamallin toteuttamiseen sen edellyttävällä tavalla.

Niin totta kai siihen vaikuttaa, jos mietitään kokonaisuutta, koko vankilaa esimerkiksi, niin siihen vaikuttaa paljon ne resurssit ja resurssien vähyyt. Henkilökunnan vähyyt tällä hetkellä, niin se vaikuttaa suoraan tähän vastuuvirkamiesmalliin, että sitä ei pysty toteuttamaan. (H5)

Resursseista puhuttaessa, jotkut vastaajista toivat esille myös ongelman, joka aiheutuu henkilökunnan vaihtuvuudesta ja sijaistamiskysymyksestä. Vastuuvirkamiehiksi nimetyillä vartijoilla ei ole nimettyjä sijaisia heidän poissa ollessaan. Erään vastaajan mukaan tämä saattaa aiheuttaa pitkänkin aikavälin, jolloin vangin rangaistusajan suunnitelma ei etene vastuuvirkamiesmallin mukaisesti. Samassa keskustelussa vastaaja esitti mielipiteen, että sijaisvartija, joka tulee osastolle, ei suurelta osin pysty toteuttamaan vastuuvirkamallia, koska hänellä ei ole välttämättä riittävästi tietoa vankien tämänhetkisestä tilanteesta.

Nyt on osastokohtaisesti nimetyt vartijat, mutta se ei kuitenkaan tahdo oikein kokonaisuudessaan pelittää. Siellä on paljon sellaista porukkaa, mitkä vaihtelee tuolla osastolla, varsinkin sitten kun mennään kesäaikaan, niin siellä on hyvinkin paljon sillain, että ei ole tavallaan niitä vastuuvirkamiehiä. Eli tavallaan nyt, kun koko ajan vaihtuu vartijat siellä, niin siellä tulee pirun pitkiä taukoja, kun ei jonkun asioita pystytä hoitamaan. (H9)

Neljäntenä merkittävänä tekijänä, joka haastateltavien mukaan vaikuttaa toimintamallin toteutumiseen, on ammatillinen osaaminen mallin ympärillä. Vaikka kaikki haastateltavat olivat käyneet läpi itseopiskelumateriaalin vastuuvirkamiesmalliin liittyen, niin suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että koulutusta pitäisi olla enemmän mallin käyttöönottoon liittyen. Esimiehet kokivat saaneensa tukea omilta esimiehiltään mallin läpiviemiseen vaihtelevasti. Tästä syystä myös vastuuvirkamiesten saama tuki sekä koulutuksen määrä ja laatu vaihtelivat haastattelujen perusteella selkeästi. Parhaimmillaan annettu koulutus koettiin riittäväksi tässä vaiheessa, jotta vastuuvirkamiesmallia pystytään toteuttamaan riittävällä tasolla vankiosastolla. Huonoimmillaan kokonaisuutta oli käsitelty suppeasti vain yhdellä kerralla kehittämispäivän yhteydessä, jonka eräs vastaaja koki täysin riittämättömäksi. Yksi haastateltavista näki myös

järkevänä, jos järjestettäisiin koko henkilöstölle yhteinen koulutustilaisuus vastuuvirkamiesmallin ympäriltä.

Kehittämispäivän yhteydessä loppuvuodesta, niin oikoluettiin ohjeistuksia malliin liittyen ja se oli siinä. Ohjeistukset luettiin monotonisesti läpi, mutta ei sen enempää. Jos tämän laskee koulutukseksi, niin sitten on ollut. (H1)

No tuota vartijoillekin pitäisi järjestää sellainen yhteinen koulutus, missä niitä asioita ihan konkreettisesti käytäisiin läpi. Eikä se saisi olla sellainen koulutus, jossa minä vedän sitä läpi. (H10)

Jotkut haastateltavista nostivat esille myös työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet omaksua uusia asioita ja toimintatapoja. Toisin sanoen jokainen työntekijä on oma persoonansa ja jokaisella on oma tapansa oppia uusia asioita. Haastateltavat näkivät myös, että nuoremmalla henkilöstöllä on jo nykypäivän vankeinhoidollisen koulutuksensa kautta paremmat lähtökohdat oppia ja sisäistää uusia ammatillisia toimintamalleja, kuin esimerkiksi parikymmentä vuotta sitten oppinsa saaneilla. Vastaajien mukaan tämä pitäisi ottaa paremmin huomioon koulutuksia suunnitellessa.

Ja sitten tietysti nämä persoonaerot, että saattaa olla sellaisia, jotka ovat olleet vähän vähemmän aikaa alalla ja heillä saattaa olla jo ihan koulutuksenkin kautta tullut erilaiset eväät tähän hommaan, koska onhan tämä ihan eri, kuin mitä on 10-20 vuotta sitten opetettu jossain. (H10)

Kuten haastatteluiden tuloksista tuli ilmi, vastuuvirkamiesmallin toteutumisen taustalla on monia vaikuttavia elementtejä. Haastatteluiden perusteella esille nousi tekijöitä, joihin on henkilöstöjohtollisin keinoin mahdollista vaikuttaa ja tekijöitä, joita on vaikeampi laitoskohtaisesti kehittää. Kaikista haastatteluista nousi kuitenkin esiin taustalla vaikuttava henkilöstöressurssien puute, joka vaikuttaa suoraan ajankäyttöön mallin mukaiseen työskentelyyn sitoutumisessa.

5.3 Rikosseuraamusesimiesten ja vastuuvirkamiesten välinen yhteistyö

Kuten olemme jo aiemmin kappaleessa 5.2 tuoneet esille, haastattelujen perusteella rikosseuraamusesimiesten ja vastuuvirkamiehiksi nimettyjen vartijoiden yhteistyöllä on ollut selkeä yhteys mallin toteutumiseen Turun vankilan eri vankiosastoilla. Tässä kappaleessa käsittelemme haastatteluista saamiemme vastausten perusteella rikosseuraamusesimiesten ja vastuuvirkamieheksi nimettyjen vartijoiden yhteistyötä laajemmin muutosprosessin läpiviemisessä.

Ensimmäiseksi merkittäväksi osa-alueeksi yhteistyötä kuvaavissa vastauksissa nousi esiin vuorovaikutuksellisuus, tuki ja koulutus. Yli puolet vastaajista eri osastoilla nosti esiin vuorovaikutuksellisuuden puutteen muutosprosessiin liittyen. Näillä osastoilla keskustelu vastuuvirkamiesmallin ympärillä oli jäänyt hyvin suppeaksi, mikä tarkoitti esimerkiksi vain ohjeistusten jakamista osaston valvomoihin ja työmääräyksien antamista ilman vuorovaikutuksellista kanssakäymistä. Joillakin osastoilla taas koettiin vuorovaikutuksellisuuden olevan hyvällä tasolla. Malliin liittyviä toimintatapoja käsiteltiin pienryhmissä pikkuhiljaa askel kerrallaan. Vaikka

haastatteluissa tuli esiin puutteita vuorovaikutuksellisessa kanssakäymisessä vastuuvirkamiesmallin ympärillä, silti lähes kaikki kokivat, että esimiehen tukea on ollut riittävästi yleisellä tasolla virkatehtävien hoitamiseksi.

No siis tässä kohtaa mielestäni esimieheltä on tullut kaikki mahdollinen tuki, mutta minun mielestäni yleisesti näistä vastuuvirkamiesasioista ei olla kyllä puhuttu tarpeeksi. (H2)

Kyllä on ollut. Esimies on parhaansa mukaan yrittänyt motivoida meitä malliin liittyen. Kovasti hän on koittanut. (H6)

Haastatteluissa nousi myös esiin rikosseuraamusesimiehen saama tuki omalta esimieheltään. Muutamit haastatellut kokivat, että koulutusta ja tukea johdon taholta olisi voinut olla enemmänkin mallin ympäriltä. Joidenkin rikosseuraamusesimiesten mukaan, he eivät olleet saaneet minkäänlaista palautetta tekemästään työstä mallin edistämisessä omalla osastollaan. Monen haastateltavan mukaan mallin jalkauttaminen on jäänyt heidän mielestään liikaa heidän itsensä omatoimisuuden varaan. Oma-aloitteisuus mallin ympärillä tuli muutenkin esille vastauksissa. Eräs esimies toikin esiin, että mallin toteuttamiseen tarvittaisiin enemmän oma-aloitteisuutta myös vartijoiden taholta. Kaikkea malliin liittyvää koulutusta ei voida hänen mukaansa jättää pelkästään esimiesten harteille, vaan vastuuvirkamieheksi nimettyjen tulisi myös itse opetella mallin mukaisia työtehtäviä ja toimintatapoja.

Enpä mä ole koskaan nähnyt, että johto täällä olisi kauheasti käynyt keltään mitään kyselemässä tai yleensäkään ottanut mitään yhteyttä. Apulaisjohtaja silloin säännöllisin väliajoin aina piti huolen siitä vaan, että jokainen on käynyt sen koulutuksen. Se oli ehkä se ainut mikä sieltä tuli. (H4)

Itsekin olen ihan itse opiskellut kaiken ja sitten vartijat sanovat, että kukaan ei ole näitä heille opettanut. Vähän sellaista oma-aloitteisuutta enemmän haluaisin... (H10)

Kuten jo aiemmin on noussut esille, henkilöstöresursseilla ja virkamiesten käytettävissä olevalla ajalla on suuri merkitys vastuuvirkamiesmallin toteuttamisessa. Tämä nousi esille haastatteluissa myös merkittävänä vaikuttimena vastuuvirkamiesten ja rikosseuraamusesimiesten yhteistyössä muutosprosessissa. Useimmat haastatellut rikosseuraamusesimiehet kertoivat, että heillä ei yksinkertaisesti ole muilta kiireiltään aikaa tällaisen mallin tehokkaaseen jalkauttamiseen alaisilleen. Tämä on tarkoittanut sitä, että esimiehillä ei ole ollut riittävästi aikaa kouluttaa tai keskustella malliin liittyvistä asioista alaitensa kanssa. Yksi vastaaja toi esille, että hänellä on myös jäänyt muutamia vastuuvirkamiesmalliin liittyviä koulutuksia väliin muiden välttämättömien virkatehtävien suorittamisen vuoksi.

Ei ole ollut tarpeeksi aikaa eikä resursseja. Näkisin, että se johtuu kiireestä ja myöskin sitten siitä, että vaikka ajatellaan, että osaston työjärjestys on samanlainen viikosta toiseen, niin se työn määrä vaihtelee siinä aika paljon ja henkilökunnalla on erilaisia työaikoja. (H10)

Siis näissä on siis toki ollut tällaisia koulutuksia, siis mahdollisuuksia Skypen välityksellä osallistua, mutta sitten taas muiden kiireiden vuoksi, niin kyllä ne koulutukset ovat ensimmäisiä mitkä jää pois, koska kyllä ne päivän arkiset asiat, niin kyllä ne täytyy hoitaa. (H5)

Myös haastatellut vastuuvirkamiehet kokivat, että kiire ja resurssien vähyys on vaikuttanut huomattavan paljon mahdollisuuksiin käydä keskusteluja esimiestensä kanssa vastuuvirkamiesmalista. Vastuuvirkamiesten ja rikosseuraamusesimiesten yhteistyö osastolla keskittyy arjen rutiiinien hoitamiseen osastolla. Vastauksien perusteella myös vastuuvirkamiesten erilaisilla työvuorotaulukoilla on merkitystä yhteistyön mahdollisuuksiin. Aikaa yhteiseen vuorovaikutukselliseen toimintaan tai opetukseen on välillä vaikeaa löytää. Myös esimiesten jatkuva vaihtuvuus on hidastanut mallin toimintaan saattamista.

No ehkä mä näkisin sen, että koska oma työpanos osastolla on ollut siellä, täällä ja tuolla, niin se, että sä oikeasti pystyisit arjessa olemaan tässä asiassa, niin sun tarvitsisi saada enemmän työaikaa siihen. Yksinkertaista. (H3)

Kuten olemme jo tuoneet aiemmin tuloksissa esiin, muutosvastarintaa on esiintynyt jokaisella Turun vankilan osastolla uuden mallin käyttöönoton yhteydessä, ja tämä on näkynyt myös yhteistyössä rikosseuraamusesimiesten ja vastuuvirkamiesten välillä. Vastausten perusteella muutosvastarinnan määrä ja laatu ovat kuitenkin vaihdelleet osaston mukaan. Suurimmalla osalla osastoista muutosvastarinnan esiintyminen koettiin olevan hallittavalla tasolla, johon esimiehet kokivat pystyvänsä vaikuttamaan. Haastattelujen perusteella jokaisella osastolla oli yksittäisiä virkamiehiä, joiden kanssa esimiehet kertoivat joutuneensa enemmän työskentelemään muutosvastarinnan vähentämiseksi. Vastausten perusteella tyypillisimmillään muutosvastarinta näyttäytyi eri osastoilla mallin kyseenalaistamisella vastuuvirkamiesten keskuudessa. Yhden osaston rikosseuraamusesimies näki muutosvastarinnan kuitenkin merkittäväksi haitaksi yhteistyön toteutumiselle mallin läpivientiin liittyen. Tämä näkyi haluttomuutena ja passiivisuutena opetella malliin liittyviä toimintatapoja. Tilannetta vaikeutti myös se, että rikosseuraamusesimies koki, että koko hänen henkilökuntansa oli muutosvastarintainen.

Ainahan kun tulee muutoksia, niin aina sitä vastarintaa esiintyy ja varsinkin, jos et sä pysty millään tavalla sitä niinku... Tai siinäkin on paljon itsestä kiinni, että miten sä tuot sen asian ja miten sä esität sen niille vartijoille tuohon osastolle. (H5)

Lähinnä sellaista, että mikä juttu tää on? En tee, en halua ja tää on ihan paskaa, ei kiinnostaa. (H10)

Erään vastaajan mukaan muutosvastarinnasta puhuttaessa ensimmäisenä ilmiönä työnkuvan muutosprosessissa tulee esiin muutoksen henkilöstölle aiheuttaman negatiivisuuden henkilöityminen esimieheen. Henkilöstö saattaa kokea muutosprosessin kokonaisuudessaan oman työntekonsa hankaloittamisena ja työtehtävien lisäämisena. Tässä yhteydessä vastaaja kertoi ratkaisensa asian antamalla henkilöstölleen aikaa sopeutua työnkuvan muutokseen rauhassa, eikä yrittää tuoda liikaa uusia asioita kerralla. Useista vastauksista tämänkaltainen toimintatapa

nousi esiin toimivana keinona käsitellä muutosvastarintaa ja ylläpitää hyvää yhteistyötä muutosprosessissa.

Jätin sen vähän niin kuin jäihin, että ensin toin sen asian ja sitten jätettiin pariksi viikoksi vähän hautumaan... Että nuo suurimmat tunteet kerkee siitä häipymään. Se alku oli tosi hankalaa. Kaikki oli sitä mieltä, että koko ajan vaan tulee lisää töitä ja sitten mä en enää tee mitään. Että mä lykkään kaikki työt heille. (H4)

Yksi vastaajista kertoi, että yhteistyö ja muutosvastarinnan käsittely muutosprosessissa on ollut hänelle melkein mahdoton tehtävä. Muutosvastarinnan määrä, taso ja homogeenisuus on muutosprosessin yhteydessä ollut niin suurta, että hänen on vaikeaa löytää enää keinoja sen käsittelemiseksi. Haastateltava kertoi yrittäneensä käyttää muutosvastarinnan murtamiseksi huumorin ja motivoinnin lisäksi konkreettista kädestä pitäen opettamista. Hän kertoi, että mahdollisesti paras tapa olisi tuoda uusia malliin liittyviä osa-alueita pikkuhiljaa mukaan vastuuvartijan työhön, jotta tämä ehtisi mukautua ja hyväksyä nämä osaksi hänen uutta työnkuvaansa.

Pikkuhiljaa hivutetaan niitä uusia asioita sinne, ettei tule kerralla mitään suurta vaan pikkuhiljaa yhdessä käydään niitä asioita läpi, että vähitellen se muutos tapahtuu niin, että he eivät välttämättä sitä itse huomaakaan, että ovat oppineet jotain. (H10)

Pääpiirteittäin haastatteluiden perusteella yhteistyö rikosseuraamusesimiesten ja vastuuvirkamiehiksi nimettyjen vartijoiden välillä koettiin toimivaksi eri vankiosastojen arkirutiinien pyörittämisessä. Työnkuvan muutosprosessissa yhteistyö ei ollut kuitenkaan aina sujunut täysin kitkattomasti. Tiivistettynä, niillä osastoilla, joilla yhteistyö mallin toteuttamisen ympärillä oli vielä heikommalla tasolla, rikosseuraamusesimiehet kaipasivat enemmän alaistensa sitoutumista, kun taas vastuuvirkamiehet lisää koulutusta ja tukea. Niillä osastoilla, joilla muutosprosessi oli edennyt toivotusti, yhteistyö oli sisältänyt tukea, motivointia ja opastusta.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa tuomme vastauksia tutkimuskysymyksiimme, joita olivat:

- Vastuuvirkamiesmallin toteutuminen Turun vankilassa: Mitkä tekijät ovat Turun vankilan henkilöstön mielestä vaikuttaneet mallin toteutumiseen ja onko toimintatavoissa mahdollisesti eroja?
- Millaista yhteistyö on ollut rikosseuraamusesimiesten ja vastuuvirkamiehiksi nimettyjen vartijoiden välillä työnkuvan muutosprosessissa?

Aineistona työssämme toimi 10 teemahaastattelua, jotka suoritimme Turun vankilassa. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin ja keskeiset tulokset esiteltiin edellisessä luvussa 5. Tässä luvussa teemme johtopäätöksiä tuloksista suhteessa tutkimuskysymyksiimme ja

peilaamme niitä käytössä oleviin teorioihimme. Olemme jakaneet tämän luvun kolmeen alaluokkaan, joissa kussakin käsitellään johtopäätöksiä tutkimuskysymyksiimme.

6.1 Vastuuvirkamiesmallin toteutuminen Turun vankilan eri osastoilla

Rikosseuraamuslaitoksen ohjeen (2020g) mukaisesti vastuuvirkamiehen tehtävänä on toimia yhteistyössä vangin ja muun henkilöstön kanssa muun muassa vangin tulotilanteen haltuun ottamiseksi, vankilassa toimimisen mahdollistamiseksi sekä vangin sosiaalisen tilanteen kartoittamiseksi. Lisäksi työskentely sisältää muun muassa lupiin, siirtoihin, vapauteen sekä yhdyskuntasuuraamuksiin liittyviä valmistelevia tehtäviä. Kuten tuloksissakin nousi jo esiin, vastuuvirkamiesmallin mukainen työskentely Turun vankilassa on lähtenyt käyntiin vaihtelevalla sitoutuneisuudella.

Esimerkiksi kirjauksia, kuten siirto- ja lupahakemuksia tehdään jo jokaisella osastolla ja näihin myös vastuuvirkamiehiksi nimetyt antavat lausuntojaan. Vastuuvirkamiesten työskentely rangaistusajan suunnitelmien kanssa on taas toisaalta hyvin eri tasolla eri osastoilla. Tämä oli kytköksissä eri osastojen esimiesten asettamista vaatimuksista kirjausten tekemiseen. Jokaisella osastolla toki tehdään päivittäin rangaistusajan suunnitelmien mukaista vuorovaikutuksellista työtä vankien kanssa, mutta keskusteluiden sisältöä ei olla aina dokumentoitu vankitietojärjestelmään vastuuvirkamiesmallin ohjeistusten mukaisesti. Tässä Rikosseuraamuslaitoksen ohjeistuksessa (2020g) edellytetään rangaistusajan suunnitelman toteutumisen seuraamista ja ajantasaisuudesta huolehtimisesta vankeuslain 4 luvun 7 § 3 momentin mukaisesti. Lisäksi rangaistusajan suunnitelmaa tulee seurata ja tehdä tarvittavia kirjauksia vankilan arjessa aktiivisesti.

Opinnäytetyönämme tehdyn tutkimuksen tuloksista voi tehdä johtopäätöksen, että vastuuvirkamiesmallin mukaista vuorovaikutuksellista työtä on tehty vartijoiden toimesta läpi vankeinhoidon historian. Vastuuvirkamiesmallin myötä siitä on kuitenkin tullut enemmän virkamiestä velvoittavaa, ja sille on asetettu selkeästi myös tavoitteita. Tämä tulos on selkeässä linjassa Ylisassin ym. (2016, 62.) aktivoivasta lähityöstä tehdyn tutkimuksen kanssa, jossa todettiin, että vuorovaikutuksellista lähityötä on vankiloissa tehty aina, mutta siihen velvoittaminen voi myös vaikuttaa työtä tekevän vartijan työhyvinvointiin. Turun vankilassa joillakin vankiosastoilla virkamiehet toteuttavat jo kokonaisvaltaisesti mallin mukaista työskentelyä liittyen rangaistusajan suunnitelmiin. He käyvät keskusteluja vangin kanssa, kirjaavat tietoja vankitietojärjestelmään ja osallistuvat palavereihin, joissa käydään läpi oman vangin rangaistusajan suunnitelmaa, kuten Rikosseuraamuslaitoksen ohjeistuksessa vastuuvirkamiehen tehtävistä (2020g) määritellään. Tutkimuksemme tulosten perusteella kuitenkin myös ne, jotka eivät vielä tällä tavalla rangaistusajan suunnitelmien kanssa olleet työskennelleet, tiedostivat sen, että tulevaisuudessa tämänkaltaisen työskentely tulee lisääntymään.

Yksi tärkeä osa vastuuvirkamiesmallissa on uusien vankien perehdyttäminen. Tämä oli saamiemme tulosten perusteella hyvällä tasolla Turun vankilan jokaisella eri osastolla.

Vastauksista tuli esiin, että ensikontaktin luominen vangin kanssa koettiin myös tärkeäksi tekijäksi, vuorovaikutuksellisen yhteistyön aloittamisen perustaksi. Ylisassi ym. (2016, 55.) lähi-työstä tehdyn tutkimuksen perusteella vangin näkökulmasta arvioituna perehdyttämiskäytäntö on yksinomaan positiivinen. Vartijan näkökulmasta perehdytyksen hyöty tulee vankituntemuksen ja sitä kautta myös turvallisuuden lisääntymisestä sekä työn sujuvuuden ja selkeyden parantumisesta.

Yksi tärkeä osa vankilaturvallisuutta on aina ollut vankituntemus. Vastaajien mukaan vastuuvirkamiesmallin mukainen dynaaminen turvallisuus perustuu juuri tähän vuorovaikutuksellisuuden kautta saatuun vankituntemukseen. Toisin sanoen haastateltujen mukaan dynaamisen turvallisuuden muodostuminen on suoraan verrannollinen siihen, kuinka paljon heillä on aikaa vuorovaikutukselliseen työhön vankien kanssa. Jotkut haastateltavat toivatkin esiin, että aikaa vuorovaikutukselliseen työhön vangin kanssa on nykyisellään liian vähän. Vastaajien mukaan dynaamisen turvallisuuden muodostuminen alkaa jo tuloperehdytyshetkellä ja se kehittyy vähitellen. Tämä mukailee Coylen (2005, 139.) eri vankiloissa tekemää tutkimusta, jonka mukaan dynaamisen turvallisuuden mallissa henkilökunta liikkuu vankien parissa, keskustellen ja kuunnellen heitä. Coylen mukaan henkilökunta tarkkailee koko ajan mahdollisia muutoksia vankien välisessä ilmapiirissä ollakseen tietoisia jännitteistä, jotka saattavat aiheuttaa tilanteen eskaloitumisen turvattommaksi. Coylen mukaan myös hyvin toteutettu dynaamiseen turvallisuuden pohjautuva työskentelytapa takaa sen, että vangit uskaltavat ja tuntevat olonsa turvaliseksi lähestyessään henkilökuntaa asiansa kanssa.

6.2 Tekijät toimintamallin toteutumisen ympärillä ja erot vankiosastojen välillä

Tässä luvussa teemme johtopäätöksiä tärkeimmistä tekijöistä, jotka ovat vaikuttaneet vastuuvirkamiesmallin toteutumiseen Turun vankilan eri vankiosastoilla. Useimmat näistä tekijöistä ovat myös selittävinä tekijöinä eroihin osastojen välillä mallin toteutumisessa. Turun vankilassa on useita profiililtaan toisistaan eroavia osastoja, mutta emme työssämme ottaneet suoraan huomioon osaston profiilin vaikutusta toimintamallin toteutumiseen.

Haastatteluidemme perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että erityisryhmään kuuluva vanki vaatii enemmän aikaa ja resursseja, jotta vastuuvirkamiesmallin mukaisella toiminnalla on tarkoituksenmukaista vaikuttavuutta. Johtopäätös on linjassa vuonna 2016 julkaistuun raporttiin yhdenvertaisuuden toteutumisesta Rikosseuraamuslaitoksessa vuonna 2015. Siinä kerrotaan, miten jokaisella vähemmistö- ja erityisryhmällä on omat yksilölliset tarpeensa, jotka asettavat henkilökunnalle tietynlaiset erityisosaamisen vaatimukset. (Rikosseuraamuslaitos 2016, 28.) Myös Mika Junninen nosti jo vuonna 2008 tekemässään tutkimuksessa esiin vähemmistöryhmien erityiset tarpeet. Hän kertoi kulttuurierojen ja kielimuurin mahdollisesti aiheuttavan vaikeuksia päivittäiseen vuorovaikutukselliseen kanssakäymiseen vangin kanssa. (Junninen 2008, 79.)

Opinnäytetyömme tuloksista nousi myös esiin, että joskus myös vangin oma haluttomuus ja motivaatio vaikeuttavat vuorovaikutuksellisen suhteen luomista. Vaikka virkamies olisi motivoitunut hyvän vuorovaikutuksellisen suhteen luomiseen, vanki ei välttämättä halua sellaista luoda, esimerkiksi oman asemansa tai statuksensa vuoksi. Myös Antti Särkelä tuo omassa kirjassaan *Näkökulmia sosiaaliseen auttamistyöhön* (2001, 28-31.) esille sen seikan, että joskus vuorovaikutuksellisen asiakassuhteen luominen voi olla vaikeaa asiakkaan haluttomuuden takia. Särkelän mukaan asiakkaan muutoksenhalu lähtee usein hänestä itsestään. Hän myös toteaa, että työntekijän ja asiakkaan välistä suhdetta ei voi pakottaa toimimaan.

Muutosvastarinnan rooli selittävänä tekijänä vastuuvirkamiesmallin toteutumiseksi koettiin haastateltavien mukaan merkittäväksi. Esiin nousi esimiehen rooli muutosprosessin läpiviemisessä. Se miten esimies markkinoi toimintamallia ja millaisen tuen hän antoi työtä tekeväälle henkilöstölle, oli selkeässä yhteydessä mallin toteuttamisen tasoon ja tähän liittyen myös muutosvastarinnan muodostumiseen. Haastatellut vastuuvirkamiehet kokivat, että pelkät määräykset ja ohjeistukset ilman esimiehen tukea aiheuttivat muutosvastarintaa mallin toteuttamiselle. Tähän johtopäätöksen on tullut myös Helka Pirinen kirjassaan *Esimies muutoksen johtajana*. Hänen mukaansa hyvä muutosjohtaminen ei ole koskaan pelkästään muutoksen jalkauttamista suoraan ylemmältä johtoportaalta saatujen määräysten ja ohjeiden mukaisesti, vaan se vaatii myös vuorovaikutuksellista asioiden läpikäyntiä henkilöstön kanssa muutokseen liittyen. Muutosprosessissa esimiehen on toimittava johdonmukaisesti ja pystyttävä tarvittaessa ohjaamaan ja tukemaan työntekijöitään. (Pirinen 2014, 61-63.)

Kuten tuloksista tuli esille, muutosvastarintaa vastuuvirkamiesmallin toteuttamisen yhteydessä esiintyi jokaisella tutkituista osastoista. Suurin osa haastatelluista esimiehistä koki henkilöstön osoittaman muutosvastarinnan yksittäistapauksina osastoillaan, mutta yhden osaston esimies toi esille muutosvastarinnan kollektiivisuuden. Hänen kertomansa mukaan sitä esiintyi jokaisella osastolle nimetyllä vastuuvirkamiehellä jossain määrin, ja hän koki, että hänellä ei ole välttämättä edes keinoja tilanteen ratkaisemiseksi. Osastoilla, joilla muutosvastarintaa oli saatu vähenemään, esimiehet kertoivat hyväksi keinoksi käydä malliin liittyviä asioita pieni määrä kerrallaan hyvässä vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Johtopäätöksenä tästä voidaan tehdä, että kyseisten osastojen esimiehet olivat pystyneet vaikuttamaan kohtaamaansa muutosvastarintaan malliin liittyen toimivalla tavalla. Rikosseuraamuslaitoksen julkaisussa *Esimiehen eväät* (2021, 16-20.) käsitellään muutosjohtamista, muutosvastarintaa, sen tasoja ja niihin vaikuttamista. Hyvä muutosjohtaminen edellyttää aina esimieheltä tahtotilaa ja sitoutumista. Mahdolliseen muutosvastarintaan on aina varattava tarpeeksi aikaa. Muutosvastarinnan syyt on tärkeää tunnistaa, jotta niihin voidaan reagoida oikealla tavalla. Kyseisen Rikosseuraamuslaitoksen julkaisun mukaan muutosvastarinnan taustalla voi olla henkilökunnan haluttomuus, osaamattomuus tai tietämättömyys. Näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa eri tavoin, kuten ohjaamalla, valmentamalla, palkitsemalla sekä kouluttamalla. Vaikuttaa voidaan myös hyvällä

viestinnällä, eli tarjoamalla henkilöstölle tietoa mitä tehdään, miksi tehdään, miten tehdään ja ketkä tekevät.

Tuloksista nousi esiin, että yksi merkittävimmistä vastuuvirkamiesmallin toteutumiseen vaikuttavista tekijöistä oli henkilöstöressurssien puute. Tämä nousi esiin jokaisen haastattelun yhteydessä. Joillain enemmän toiminnallisilla osastoilla resurssien vähyys heijastui vielä vahvemmin kaikkeen toimintaan vastuuvirkamiesmalliin liittyen. Henkilöstöressurssien vähydestä ollaan tietoisia myös Rikosseuraamuslaitoksen johtoportaassa. Vähäisten henkilöstöressurssien tiedetään vaikuttavan heikentävästi kaikkeen toimintaan vankiloissa. Vankiloiden lakisääteisten tehtävien lisäksi Rikosseuraamuslaitoksen tavoite lähityön lisäämisestä on vaikeaa toteuttaa nykyisellä henkilöstömäärällä. Vuorovaikutuksellinen lähityö on nykyisen vankeinhoidon ydintehtävä, josta muodostuu myös vankilaturvallisuuden tärkein elementti, dynaaminen turvallisuus. Viime vuosina tapahtunut henkilöstömäärän väheneminen on suoraan vaikuttanut havainnointiin perustuvan vankituntemuksen heikkenemiseen, vaikka Rikosseuraamuslaitoksen mukaan kehittämisen tarve olisi juuri päinvastainen. Vaikka vankiluku on ollut viime vuosina laskussa, on intensiivisempää valvontaa tarvitsevien, erityisryhmiin kuuluvien vankien osuus prosentuaalisesti kasvanut. (Rikosseuraamuslaitos 2020h.)

Jotkut haastateltavat toivat esiin myös toisen henkilöstöressursseihin liittyvän ongelman, henkilökunnan vaihtuvuuden ja sijaistamiskysymyksen. Vastuuvirkamiesmalli vaatii toteutuakseen hyvää vankituntemusta ja tietoa vangin tilanteesta. Vastuuvirkamieheksi nimetyn poissa ollessa, ainakaan Turun vankilassa ei ole nimetty tälle sijaistavaa vastuuvirkamiestä. Tämä johtaa siihen, että vangin asioista ei suoraan vastaa kukaan yksittäinen virkamies, vaan tämän asioidensa hoitaminen voi pitkänkin aikavälin olla pysähdyksissä. Vastuuvirkamiestä sijaistavalla vartijalla ei välttämättä ole valmiuksia, eikä tarvittavaa koulutusta vastuuvirkamiesmalliin liittyvään toimintaan. Marja-Liisa Manka (2015) kertoo työhyvinvointiin liittyvässä kirjassaan, että edellä mainitun kaltaisessa tilanteessa on esimiehen tehtävä arvio siitä, että tehtävässä työssä ei näkyisi resurssien vähyys. Mankan mukaan erityisesti vaativassa työssä ei tule olla kohtuutonta epäsuhtaa työn vaatimusten ja käytettävissä olevien voimavarojen suhteen. (Manka 2015, 194.)

Neljäntenä tekijänä vastuuvirkamiesmallin toteutumisen taustalla oli se, miten vastuuvirkamiehet ja heidän esimiehensä kokivat osaavansa malliin liittyvät toimintatavat. Kaikki vastaajat kertoivat käyneensä malliin liittyvän itseopiskelumateriaalin läpi, mutta suurin osa kertoi kaipaavansa lisää koulutusta mallin ympärillä. Muutamat vastaajista kokivat, että he pystyvät työskentelemään vastuuvirkamiesmallin edellyttämällä tavalla, koska he olivat saaneet riittävän tuen omalta esimieheltään oppimisprosessin aikana. Huonoimmillaan eräs vastaaja toi esiin, että mallia oli käsitelty esimiehen kanssa vain yhden kerran kehittämispäivän yhteydessä, joka oli hänen mielestään täysin riittämätöntä. Osa haastatelluista esimiehistä kertoi, että he eivät olleet saaneet tarpeeksi tukea omilta esimiehiltään mallin läpiviemiseen omille alaisilleen.

Katja Vilhunen kertoo ylemmän ammattikorkeakoulun (2019) opinnäytetyössään esimiestehtävissä olevan henkilön omilta esimiehiltään, kollegoiltaan ja organisaation johdolta saaman tuen ja koulutuksen merkityksestä muutosprosessin läpiviemisessä. Vilhunen jakaa opinnäytetyössään muutosjohtamisen tuen tarpeen konkreettiseen- ja sosiaaliseen tukeen. Konkreettinen tuki tässä tapauksessa tarkoittaa koulutusta muutosjohtamisesta ja siihen liittyvästä ajankäytöstä, kun taas sosiaalinen tuki tarkoittaa vuorovaikutuksellista tukea. Vilhunen kertoo, että hyvän vuorovaikutuksen ansiosta esimies kykenee helpommin selkeyttämään ja auttamaan työntekijää omaksumaan muutoksen sisältöä ja tavoitteita. (Vilhunen 2019, 70, 75-76.)

Vastuuvirkamiesmallin toteutumiseen liittyi haastattelujen perusteella myös mallia toteuttavan virkamiehen edellytykset sisäistää toimintatapoja malliin liittyen. Haastateltavat toivat esille, että nuoremmalla henkilöstöllä on lähtökohtaisesti paremmat lähtökohdat oppia ja sisäistää uusia ammatillisia toimintamalleja. Haastateltavat kertoivat tämän johtuvan siitä, että nykypäivän rikosseuraamusalan tutkinnon antama pohja lähityölle on huomattavasti kattavampi kuin esimerkiksi kaksikymmentä vuotta sitten oppinsa saaneilla. Vaikka täydennyskoulutusta oli annettu vanhemmalle virkamieskaartille esimerkiksi motivoivassa keskustelussa, niin jotkut haastateltavat toivat esiin sen, että täydennyskoulutuksiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota, jotta kaikilla virkamiehillä olisi riittävä pohja uusien toimintatapojen oppimiseen.

Vuonna 2014 Rikosseuraamuslaitoksessa toteutui vanginvartijoita koskeva koulutusuudistus, jossa vankeinhoidon perustutkinnosta siirryttiin rikosseuraamusalan tutkintoon. Rikosseuraamusalan tutkinnon tavoitteena oli, että vartijoilla olisi paremmat valmiudet työskennellä siten, että vankien rangaistuksissa toteutuisi tavoitteellisuus, turvallisuus, vaikuttavuus sekä yksilön ihmisarvo ja oikeuksia kunnioittava työskentelymalli. (Rikosseuraamuslaitos 2013.) Nykypäivän rikosseuraamusalan tutkinto pitää sisällään paljon elementtejä lähityöhön liittyen. Valvonta-tehtävien rinnalla painotetaan yhä enemmän kuntouttavia ja vaikuttavaan vuorovaikutukseen perustuvia tehtäviä. Kuntoutus ja ohjaus edellyttävät rangaistusajan suunnittelun perusteiden tuntemusta ja vaikuttavan lähityön menetelmien osaamista. (Rikosseuraamuslaitos 2022.)

6.3 Rikosseuraamusesimiesten ja vastuuvirkamiehiksi nimettyjen välinen yhteistyö muutosprosessissa

Tässä luvussa teemme johtopäätöksiä rikosseuraamusesimiesten ja vastuuvirkamiesten välisestä yhteistyöstä työnkuvan muutosprosessissa. Vastuuvirkamiesmallin tapaisessa työnkuvan muutosprosessissa korostuu esimiehen ja hänen alaistensa välinen yhteistyö. Muutosprosessissa esimiehen ja alaisten välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen on oltava sujuvaa, koska sen toteutuksessa vastuu on sekä esimiehillä, että työntekijöillä. Esimiehen toimenkuvaan kuuluu käydä läpi muutosprosessin tavoitteet ja päämäärät työntekijöiden kanssa heti prosessin alussa ja hänen on pystyttävä myös tukemaan työntekijöitään läpi koko prosessin. (Pirinen 2014, 61-63.)

Kuten tuloksista tuli esiin, yli puolet haastatelluista virkamiehistä kertoi vuorovaikutuksellisuuden määrän muutosprosessiin liittyen olleen vähäistä. Näiden virkamiesten osalta ohjeistukset ja määräykset vastuuvirkamiesmalliin liittyen olivat vain jaettu heidän työpisteilleen ilman vuorovaikutuksellista aspektia. Edellä mainitut vastaajat kokivat silti, että heillä on hyvä kontakti esimieheensä yleisellä tasolla virkatehtävien hoitamiseksi. Keskustelu vastuuvirkamiesmallin ympärillä oli vain jäänyt vähäiseksi. Jotkut vastaajista taas kokivat, että vuorovaikutuksellisuus on ollut riittävää muutosprosessin ympärillä. Uusia toimintatapoja harjoiteltiin pikkuhiljaa esimiehen toimiessa koko ajan alaistensa ohjaajana ja tukena.

Muutosprosessissa vuorovaikutuksen merkitys on oleellista. Tämä tarkoittaa, että se ei sisällä pelkkää tiedon siirtämistä, vaan ennemminkin tiedon luomista, muokkaamista ja kehittämistä. Tällä tavoin voidaan ymmärrettävämmiin käsitellä muutoksen syitä, toteuttamistapoja sekä sen vaikutuksia. Asioiden käsitteleminen vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa auttaa henkilöstöä hyväksymään suunnitellun muutoksen sekä lisää yhteisöllisyyttä muutosprosessin aikana. Muutosviestinnässä muutosjohtajan on tärkeää välttää kertomasta vain suurista linjauksista muutokseen liittyen, tällöin kokonaiskuva muutoksesta voi jäädä henkilöstölle epäselväksi ja etäiseksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 63-64.)

Rikosseuraamusesimiesten haastatteluissa nousi esiin myös heidän itsensä omilta esimiehiltään saaman tuen ja koulutuksen määrä. Koulutusta ja tukea olisi heidän mielestään pitänyt olla enemmän. Vilhunen (2019) käsittelee omassa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään esimiehen oman tuen tarpeen muutosten läpiviemisessä. Konkreettisen tuen, eli esimiehen koulutuksen lisäksi hän tarvitsee sosiaalista vuorovaikutuksellista tukea, jota esimies voi saada omalta esimieheltään, kollegoiltaan tai johtoportaalta. Vain tämä vuorovaikutuksellinen tuki mahdollistaa kaiken tarvittavan tiedon saamisen muutoksesta ja tärkeistä tekijöistä siihen liittyen. (Vilhunen 2019, 70.)

Haastatellut rikosseuraamusesimiehet myös kokivat, että mallin jalkauttaminen henkilöstölle oli jäänyt heidän mielestään liikaa heidän omatoimisuutensa varaan, eivätkä he olleet saaneet riittävästi palautetta heidän tekemästään työstä mallin edistämiseksi osastolla. Eräs esimiehistä toivoikin lisää oma-aloitteisuutta myös vartijoilta malliin liittyvien menetelmien ja toimintatapojen edistämiseksi työssään. Tämän seikan toivat myös esille Stenvall ja Virtanen (2007) kirjassaan *Muutosta johtamassa*. Kirjassa kerrotaan, että onnistuneeseen muutokseen tarvitaan myös henkilöstön työpanosta. Myös henkilöstön tulisi ottaa vastuuta omien tietojensa ja taitojensa kehittämisestä sekä pystyä toimimaan työyhteisössä rakentavalla tavalla muita työyhteisön jäseniä tukien. (Stenvall & Virtanen 2007, 107.)

Kuten jo kappaleessa 6.2 kerrotaan, henkilöstöressurssien puute nähdään merkittävänä ongelmana nykypäivän vankeinhoidossa. Pääjohtaja Arto Kujala kertoo vuonna 2020 eduskunnan la-kivaliokunnalle antamassaan lausunnossa henkilöstömäärän kehittämiseen ja rekrytointiin

liittyvistä ongelmista. Henkilökunnan määrää on laskettu viimeisen vuosikymmenen aikana, johtuen alentuneista vankimääristä. Lakisääteisten tehtävien lisäksi henkilöstöresursseja sitoo laitusrakenteista johtuvat tekijät, kuten vankiloiden koko, osastointi, vankiryhmien siirtely sekä erilaiset saattovartiointitehtävät. Henkilöstömäärien vähentymisen Kujala kertoo myös vaikuttaneen vankien kanssa tehtävään vuorovaikutukselliseen lähityöhön. (Rikosseuraamuslaitos 2020h.)

Kuten edellä tuli esiin, myös Turun vankilassa henkilöstöressurssien vähäisyys näkyy selkeällä tavalla työskentelyssä. Jokainen haastateltava kertoi alhaisen henkilöstömäärän heijastuvan työskentelynsä. Useimmat haastatellut esimiehet kertoivat, että heillä ei yksinkertaisesti ole ollut riittävästi aikaa yhteistyölle henkilöstönsä kanssa liittyen vastuuvirkamiesmallin laadukkaaseen jalkauttamiseen osastolleen. Tämä on yksinkertaisesti johtunut muista heille kuuluvista välttämättömistä virkatehtävistä. Tämä on tarkoittanut käytännössä sitä, että esimiehillä ei ole ollut aikaa antaa henkilöstölleen riittävästi koulutusta eikä vuorovaikutuksellista tukea. Eräs haastateltu esimies toi esiin, että kiireen vuoksi hänellä on jäänyt myös hänelle itselleen kuuluva koulutus mallin ympärillä vähäiseksi. Tämä on suoraan vaikuttanut siihen, että hän ei ole myöskään pystynyt antamaan riittävästi koulutusta ja tukea alaisilleen. Samanlaisen tulokseen ovat päätyneet Jaanika Koivisto ja Minna Louhivaara Kylmäkosken vankilassa opinnäytetyönä tehdyssä tutkimuksessa (2021) vastuuvirkamiesmallin toteutumisesta. Tutkimuksessa nousi esiin, että henkilöstöressurssien vähäisyys oli suurin yksittäinen ongelma, joka vaikutti mallin mukaisten tehtävien tekemiseen. (Koivisto & Louhivaara 2021, 50.)

Myös jokainen haastatelluista vastuuvirkamiehistä kertoi vähäisen henkilöstömäärän vaikuttavan mahdollisuuksiin käydä tarvittavia keskusteluja toimintamalliin liittyen esimiehensä kanssa, koska he kokivat, että kaikki käytettävissä oleva aika menee pelkästään arkirutiinien hoitamiseen. Toinen syy vähäiselle vuorovaikutukselle esimiesten ja vastuuvirkamieheksi nimettyjen välillä johtui usean vastaajan mielestä siitä, että Turun vankilassa on käytössä useita erilaisia työvuorotaulukoita niin vartijoilla kuin esimiehilläkin. Erilaiset työvuorotaulukot saattavat aiheuttaa tilanteita, jolloin työntekijä ei näe esimiestään muutamiin viikkoihin. Yksi vastaaja kertoi, että oman esimiehen toistuva vaihtuminen on vaikuttanut heikentävästi yhteistyöhön toimintamallin toteuttamisen ympärillä. Koiviston ja Louhivaaran opinnäytetyönä tekemästä tutkimuksesta Kylmäkosken vankilassa (2021) tuli myös selkeästi esille se, että tämänhetkisillä henkilöstömäärillä jo perusvirkatehtävien suorittaminen oli haasteellista. Tutkimuksen mukaan joidenkin vastuuvirkamiesmallin mukaisten tehtävien toteuttaminen vaatisi osastolle sijaisvartijan, jotta turvallisuuden ylläpitäminen onnistuisi arkirutiinien pyörittämisessä. Tämä voi olla vaikeaa nykyisillä henkilöstöressursseilla. (Koivisto & Louhivaara 2021, 48.)

Tutkimuksemme tulosten perusteella voidaan todeta, että muutosvastarintaa on esiintynyt joko kaisella Turun vankilan osastolla vastuuvirkamiesmalliin liittyen. Tämä on näkynyt myös rikosseuraamuskesimiesten ja vastuuvirkamieheksi nimettyjen virkamiesten yhteistyössä mallin

ympärillä. Haastatteluissa tuli esiin, että osa henkilöstöstä koki, varsinkin muutosprosessin alussa, että muutokset johtavat vain työtehtävien lisääntymiseen ja ylipäättään työnteon hankaloittamiseen. Muutosvastarinnan määrä vaihteli eri osastoilla. Useimmat esimiehet kokivat, että kyse oli yksittäisistä virkamiehistä ja henkilöstön muutosvastaisuuteen pystyi vaikuttamaan omalla toiminnallaan. Tämä tarkoitti, että malliin liittyviä toimintatapoja otettiin käyttöön vähitellen, jotta henkilöstöllä oli aikaa tottua niihin, ennen kuin taas uutta asiaa alettiin ottaa käyttöön. Yksi vastanneista esimiehistä kertoi, että muutosvastaisuus mallin ympärillä oli niin kollektiivista, ettei hän tiennyt millä tavoin hän pystyisi siihen vaikuttamaan. Muutosvastarinta näyttäytyi haluttomuutena ja passiivisuutena opetella malliin liittyviä toimintatapoja.

Muutosprosessissa on luonnollista, että muutosvastarintaa kuitenkin esiintyy. Tämä on merkki esimiehelle siitä, että henkilöstöllä on muutoksen ymmärtäminen ja työstäminen vielä kesken. Työntekijällä muutosprosessin yhteydessä saattaa esiintyä ymmärtämättömyyttä, tietämättömyyttä, muutoksen pelkoa tai haluttomuutta. Esimiehen tehtävänä on tässä tilanteessa aktiivisesti olla vuorovaikutuksessa henkilöstönsä kanssa, jotta hän kykenee löytämään tehokkaimmat keinot näiden tunteiden poistamiseksi. Esimiehen tulee tuoda henkilöstölle selkeästi esiin muutosten tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi, jotta henkilöstö ymmärtää logiikan muutosten taustalla. (Pirinen 2014, 109.)

Esimiehen on myös tärkeää tuoda muutokseen liittyviä prosesseja ja toimintatapoja maltillisesti vähän kerrallaan. Jos työntekijät kokevat, että monia eri muutokseen liittyviä elementtejä tulee liian nopeaan tahtiin, he eivät välttämättä ole valmiita ottamaan uusia muutoksia vastaan toivotulla tavalla. Tämä saattaa aiheuttaa turhautumista sekä tätä kautta muutosvastarintaa. Muutosprosessin ollessa jatkuvaa organisaation sisällä, henkilöstö saattaa kokea tämän päämäärättömänä eikä tällöin sitoudu siihen toivotulla tavalla. (Rajaniemi 2010, 115.)

7 Pohdinta

Tässä luvussa pohdimme opinnäytetyöprosessimme kulkua sekä ammatillista kehittymistämme opinnäytetyönä tehdyn tutkimuksemme edetessä. Ammatillinen kehittymisemme syntyi siitä, kun saimme prosessin aikana uutta tietoa ja näkemystä vastuuvirkamiesmallin tapaisen muutoksen läpiviemisen tarpeista, haasteista sekä muutosprosessin kokonaiskuvan hahmottamisesta. Lisäksi tarkastelemme luvussa tutkimuksemme eettisyyttä ja luotettavuutta sekä tuomme julki prosessin edetessä mieleemme tulleita ajatuksia mahdollisista jatkotutkimuksista aiheemme ympärillä.

7.1 Opinnäytetyöprosessin kuvaus

Opinnäytetyöprojektimme sai alkunsa, kun pohdimme yhdessä vankeinhoidossa tapahtuneita muutoksia viimeisen vuosikymmenen aikana. Näkemyksemme mukaan, vankeinhoito on viimeisen kymmenen vuoden aikana muuttunut yhä enemmän asiakaslähtöiseksi, vuorovaikutukselliseksi työksi. Halusimme tutkia sellaista aihetta, joka olisi merkityksellinen oman työmme kannalta. Meillä oli loppujen lopuksi muutama aihe mietinnässä, mutta lopulta päädyimme Rikosseuraamuslaitoksen lanseeraaman vastuuvirkamiesmallin ympärille keskittävään projektiin. Aloitimme opinnäytetyöprosessin kesällä 2021 kirjoittamalla työmme toimintaympäristöstä, Turun vankilasta sekä Rikosseuraamuslaitoksen organisaatorakenteesta. Samalla tätä tehdessämme pohdimme erilaisia mahdollisia lähestymiskulmia työhömmme.

Lähestymiskulma tutkittavalle aiheelle tarkentui, kun kävimme syksyllä 2021 keskustelemassa työmme tilaajan Turun vankilan johdon edustajan kanssa. Keskustelun pohjalta nousi esiin opinnäytetyön tilaajan tarve tutkia vastuuvirkamiesmallin toteutumista Turun vankilan eri osastoilla sekä löytää syitä eroihin toimintamallin eriasteiselle toteutumiselle osastojen välillä. Päädyimme tekemään laadullisen tutkimuksen, jossa keräämme tarvittavan tiedon haastattelemalla viittä toimintamallia toteuttavaa vartijaa sekä viittä osastoa johtavaa rikosseuraamus-esimiestä. Haimme opinnäytetyöhömmme tutkimuslupaa Turun vankilan johtajalta Miia Tolvilta joulukuussa 2021. Luvan saatuamme, aloimme tutkia aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja kokosimme teoriaa aiheen ympärille. Tässä vaiheessa huomasimme, että työmme teoriatausta etenee loogisemmin, kun aiheemme teoriaa ja yhteiskunnallisia lähtökohtia käsitellään rinnakkain samassa kappaleessa.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla alkuvuodesta 2022, joissa kävimme vapaamuotoista keskustelua aiheen ympärille liittyvistä asioista ja ilmiöistä. Tämän jälkeen litteroimme saadun materiaalin, jota kertyi noin 40 sivua. Käsitelimme litteroidun materiaalin sisällönanalyysin avulla ja teimme tarvittavat taulukot teemoittain. Tulokset ja sitä kautta tehdyt johtopäätökset saimme tehtyä kevään 2022 aikana. Pohdintaosiota teimme kesäkuussa 2022. Alkuperäinen suunnitelmamme oli saada opinnäytetyömme palautettua kevään 2022 aikana, mutta osittain meistä riippumattomista syistä johtuen päätimme siirtää palautuksen syksylle 2022.

Opinnäytetyöprosessi on kokonaisuudessaan osoittautunut melko haastavaksi kokonaisuudeksi. Pääsimme työssämme hyvään vauhtiin syksyllä 2021 ja olimmekin melko varmoja, että työmme olisi hyvissä ajoin valmiina alkukevästä 2022. Vuodenvaihteen jälkeen kuitenkin työtahtimme hidastui ja koimme työssämme erilaisia haasteita. Merkittävimiksi haasteiksi nousivat COVID-19-pandemian aiheuttamat aikataulujen muutokset sekä työmme lähestymiskulmaan ja rajamiseen liittyvät ongelmat. Tiedostimme, että vastuuvirkamiesmalliin liittyviä opinnäytetöitä

oli jo muutamia tehty viimeisen vuoden aikana, ja halusimme tutkia aihetta uudesta näkökulmasta.

Päätimme jo opinnäytetyömme alussa, että varsinaista työnjakoa emme tee. Olemme työstäneet työtämme satoja ja taas satoja tunteja Zoom-etäyhteyden välityksellä aina, kun aikataulumme ovat sen sallineet. Tiedostimme sen, että näin työskennellessä aikaa menee huomattavasti enemmän kuin työnjaolla, mutta tällä tavoin saimme kuitenkin molempien näkemyksiä esiin jo kirjoitushetkellä. Välillä saatoimme käyttää tunteja pelkästään ideoimiseen, kirjoittamatta riviäkään tekstiä, mutta seuraavalla kerralla tekstiä saattoi syntyä sivukaupalla. Koimme, että yhdessä työskentely vähensi virheiden määrää ja pystyimme etenemään prosessissamme loogisesti. Monta kertaa jompikumpi meistä toi sellaisia työhömmme liittyviä ajatuksia esiin, mitä toinen ei osannut edes ajatella. Eli toisin sanoen voisi siis sanoa, että täydensimme työparina toisiamme.

Mielestämme onnistuimme opinnäytetyöprosessissamme kokonaisuudessaan hyvin. Se oli myös opettavainen, koska meistä kummallakaan ei ole paljoakaan kokemusta laadullisen tutkimuksen toteuttamisesta. Koimme, että yksi haasteellisimmista osioista oli mieltä ennen haastatteluja työhömmme sopivat teemat, jotta voimme saada avoimessa keskustelussa tarvitsemamme materiaalin vastaamaan tutkittaviin tutkimuskysymyksiimme. Halusimme ennakkoon myös kiinnittää huomiota siihen, että keskustelu ei lähtisi rönsyilemään epäolennaisiin asioihin. Ensimmäisten haastatteluiden alkujännityksen jälkeen kuitenkin huomasimme, että haastattelut etenivät luonnollisesti ja pysyivät hyvin aiheessa. Järjestimme haastattelut niin, että olimme aina molemmat haastattelutilanteessa mukana. Näin pystyimme tarvittaessa täydentämään toisiamme ja varmasti saimme haluamiimme aiheisiin vastaukset.

7.2 Ammatillinen kehittyminen

Meillä molemmilla on pitkälti toistakymmentä vuotta kokemusta vankilassa työskentelystä. Olemme päässeet itse kokemaan vankeinhoidossa tapahtuneet selkeät muutokset viimeisen vuosikymmenen aikana. Olemme molemmat sitä mieltä, että vartijan työnkuva on muuttunut nopeassa tahdissa yhä enemmän vuorovaikutukseen perustuvaan lähityön suuntaan. Olemme molemmat myös olleet mukana opinnäytetyömme aiheen, eli vastuuvirkamiesmallin käyttöönotossa mallia toteuttavan vastuuvirkamiehen roolissa. Työmme toteuttaminen kuitenkin opetti meille, mitä tällaisen vastuuvirkamiesmallin tapaisen muutosprosessin läpivieminen vaatii niin muutosta johtavan esimiehen, kuin mallia toteuttavan henkilöstön näkökulmasta. Ymmärrämme myös paremmin mitä tarvitaan, jotta yhteistyö esimiesten ja henkilöstön välillä olisi mahdollisimman hedelmällistä muutosprosessin läpiviemiseen.

Projektin aikana merkittävä ammatillinen oppi oli ymmärtää esimiehen muutosprosessiin sitoutumisen sekä aktiivisuuden merkitys tämänkaltaisen toimintamallin läpiviemisessä menestyksekkäästi. Havaintojemme perusteella vain tätä kautta saadaan luotua toimiva

vuorovaikutuksellinen suhde mallia toteuttavan henkilöstön kanssa. Vaikka opinnäytetyömme keskittyikin esimiesten ja mallia toteuttavan henkilöstön rooliin, ymmärrämme nyt paremmin myös muutosprosessin läpivientä kokonaisuudessaan organisaation sisällä. Tämä tuli hyvin esiin esimiesten haastatteluista, joissa he toivat näkemyksiään julki omista koulutuksen ja tuen tarpeistaan. Voidaan todeta, että tällaisessa hierarkkisessa organisaatiossa kuten Rikosseuraamuslaitos, oman esimiehen tarjoamaa tukea on oltava tarjolla jokaisella organisaation tasolla.

7.3 Opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu

Molempien meistä piti huolellisesti selvittää tieteellisen tutkimuksen eettisyyteen sekä sen luotettavuuteen liittyvät perusteet ja periaatteet, koska tämänkaltaisen projektin tekeminen oli meille kummallekin uusi juttu. Opimme opinnäytetyöprosessimme aikana, miten eettisyyden ja luotettavuuden tulee ohjata kaikkea tekemistä työn aikana sen alusta loppuun.

Koimme, että opinnäytetyössämme eettisyys ja luotettavuus oli hyvin tärkeässä roolissa erityisesti siitä syystä, että työmme tilaajana oli meidän molempien työnantaja, ja kaikki keräämämme materiaali hankittiin kollegoilta Turun vankilassa. Halusimme ennen kaikkea kiinnittää huomiota opinnäytetyömme eettisyyteen haastatteluista järjestettäessä. Kun tiedustelimme haastateltavien halukkuutta osallistua projektiimme, pyrimme tekemään sen painostamatta tuttuja kollegoitamme. Korostimme sitä, että työhömmme osallistuminen on täysin vapaaehtoista eikä haastattelusta koidu vastaajalle ongelmia. Teimme myös selväksi sen, että tutkimusobjektina toimiva voi keskeyttää osallistumisensa haastatteluun missä vaiheessa prosessia tahansa.

Tutkimuksessa eettisiin toimintatapoihin kuuluu, että haastateltavia on tarkasti ohjeistettu ja he tietävät mistä haastattelussa on kyse. Haastateltaville kerrotaan myös mihin haastatteluilla kerättyä aineistoa käytetään, miten sitä säilytetään sekä tähdennetään anonymiteetin säilymistä tuloksista raportoitaessa. (Hyvärinen 2017, 32.) Pyysimme jokaisen haastattelun yhteydessä jokaiselta haastateltavalta kirjallisesti lupaa käyttää hänen antamiaan vastauksia työssämme, mutta lupasimme jättää kaikki sellaiset vastaukset pois, joista haastateltavan henkilöllisyyden todentaminen olisi mahdollista. Tämä tarkoitti, että jätimme pois esimerkiksi viittaukset tiettyihin vankiryhmiin tai muihin vankiosastoihin liittyviin seikkoihin. Tällä tavoin varmistimme, että kukaan vastaajista ei joudu vastauksiensa vuoksi ammatillisesti epäsuotuisaan asemaan tai maalitetuksi.

Opinnäytetyömme luotettavuutta arvioitaessa pohdimme, että miten pitkä työkokemuksemme Turun vankilassa vaikuttaa tiedon keräämiseen ja sen analysointiin. Emme halunneet ennakkotietojemme, kokemuksiemme tai asenteidemme eri vankiosastoista vaikuttaa tähän. Tunsimme jokaisen haastatelluista henkilöistä hyvin, joten oli erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, ettei tämä aiheuta haastattelutilanteessa sen johdattelemista tai kysymysten esittämistä siten, että saamme sellaisia vastauksia, joita mahdollisesti haluamme tai oletamme saavamme.

Mielestämme onnistuimme haastatteluissa ja tulosten purkamisen yhteydessä tässä hyvin. Vaikka haastattelut sujuivat rennossa ilmapiirissä tuttujen työkavereidemme kanssa, koimme onnistuneemme saamaan työllemme merkityksellistä tietoa kaikilta haastateltavilta. Haastatteluista saamamme tieto perustui vastaajien omiin kokemuksiin ja näkemyksiin ilman, että meidän omat käsityksemme olisivat johdatelleet haastateltavia. Jokaisen tekemämme haastattelun jälkeen, meille tekijöille syntyi tunne siitä, että tutkimusobjekteina toimineet kertoivat oman rehellisen näkemyksensä käsiteltyjen teemojen osalta.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyömme aikana vastuuvirkamiesmalliin liittyviä tutkimuksia julkaistiin valtakunnallisesti eri vankiloista muutamia. Näissä muissa opinnäytetöissä tutkittiin enemmän vastuuvirkamiesmallia toteuttavan henkilöstön kokemuksia malliin liittyen sekä yhdessä työssä tutkittiin mallia vangin näkökulmasta. Kuitenkin omaa tutkimusta tehdessämme koimme, että pystymme omalla työllämme tuottamaan lisäarvoa ja toisenlaista näkökulmaa tutkittavalle aiheelle. Halusimme tutkia vankiosastoa johtavan rikosseuraamusmiehen ja mallia toteuttavan henkilöstön yhteistyön vaikutuksia muutosprosessin läpiviemisessä. Lisäksi näkemyksemme mukaan eri vankiloissa toimintatavat eroavat toisistaan jo rakenteidensa ja kokonsa puolesta merkittäväällä tavalla, joten koimme tällaisen tutkimuksen tekemisen tarpeelliseksi omassa työpaikassamme, korkean turvallisuustason vankilassa. Myös Turun vankilan vankitoiminnoista vastaavan apulaisjohtaja Heidi Urjanheimon mukaan tällaiselle opinnäytetyölle on laitoksessa tarvetta, jotta pystytään luotettavasti kartoittamaan vastuuvirkamiesmallin toteutumista kokonaisuudessaan Turun vankilassa. Tarvetta oli myös tutkia selittäviä tekijöitä, jotka ovat aiheuttaneet eroja mallin toteutumisessa eri osastoilla.

Rikosseuraamuslaitos on ollut viime vuosikymmenenä jatkuvassa muutoksen tilassa. Viimeisimpänä uudistuksena on tulossa 1.9.2022 Rise 2.0 organisaatiouudistus. Lisäksi käyttöön otettiin 2.5.2022 uusi asiakastietojärjestelmä Roti, jossa on hyvin paljon elementtejä liittyen tutkittavaan aiheeseemme, eli vastuuvirkamiesmalliin. Rotissa vastuuvirkamieheksi nimetyllä henkilöllä on merkittävä rooli vangin arkeen liittyvien prosessien käsittelyssä. Jatkotutkimusehdotuksia miettiessämme, ensimmäisenä ajatuksena mieleemme tulikin tutkimus aiheesta, jossa selvitettäisiin, miten vastuuvirkamiesmallia on pystytty eri laitoksissa toteuttamaan Rotin käyttöönoton jälkeen. Toinen mielenkiintoinen aihe jatkotutkimukselle mielestämme olisi tutkia laajemmin valtakunnallisesti eri vankiloiden rakenteiden, turvallisuustason, henkilöstön, toimintatapojen sekä vankiaineksen ja sen määrän vaikutuksia mallin toteuttamiselle. Edellä mainitut tekijät vaihtelevat hyvin paljon valtakunnallisesti johtuen kirjavasta laitoskannastamme. Vastuuvirkamiesmalli otettiin käyttöön valtakunnallisesti samalla konseptilla riippumatta vankilan profiilista, mutta näemme vastuuvirkamiesmallin mukaisessa työskentelyssä olevan merkittäviä eroja sen suhteen, työskennelläänkö esimerkiksi korkean turvaluokituksen omaavassa suljetussa vankilassa tai toiminnaltaan hyvinkin avoimessa laitoksessa.

Lähteet

Painetut

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.

Arola-Järvi, A. 2012. Suunnitelmallisen vankeusajan käsikirja. Rikosseuraamusalan koulutuskeskus. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Coyle, A. 2005. Understanding prisons. Key issues in policy and practice. Glasgow: Bell & Bain Ltd.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hyvärinen, M. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Haastattelun maailma. Tampere: Vastapaino.

Junninen, M. 2008. Suomalaisten vankiloiden turvallisuus. Helsinki: Rikosseuraamusvirasto.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.

Kajander, H. 2018. The Dilemma of Implementing Interactive Work in the Finnish Prison Service. Pro gradu -tutkielma.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen yliopistopaino: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koivisto, J. & Louhivaara, M. 2021. Vatuuvirkamiesmallin käyttöönoton kokemuksia Kylmäkosken vankilassa. Sosionomikoulutus. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Koski-Jännes A., Riittinen L. & Saarnio P. 2008. Kohti muutosta. Motivointimenetelmiä päihde- ja käyttäytymisongelmiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Liebling, A. 2011. Distinctions and distinctiveness in the work of prison officers: Legitimacy and authority revisited. European Journal of Criminology.

Manka, M-L. 2015. Stressikirja, mistä virtaa? Helsinki: Talentum.

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

Näkki, P. & Sayed, T. 2015. Asiakastyön menetelmiä sosiaalialalla. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Rajaniemi, J. 2010. Organisaatorakenne ja innovatiivisuus: tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Särkelä, A. 2001. Välittäminen ammattina. Näkökulmia sosiaaliseen auttamistyöhön. Tampere: Vastapaino Oy.

Tait, S. 2011. A typology of prison officer approaches to care. *European Journal of Criminology*.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi 2018. Helsinki: Tammi.

Vilhunen, K. 2019. Muutoksessa johtaminen. Esimiesten kokemukset muutosjohtamisen keinoista päivittäisessä työssään. Savonia-ammattikorkeakoulu, Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala, Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.

Ylisassi, H., Seppänen, L., Uusitalo, H., Kalavainen, S. & Piispanen, P. 2016. Aktivoiva lähityö: Vankiloiden valvonta- ja ohjaushenkilöstö vuorovaikutuksellista lähityötä kehittämässä. Helsinki: Rikosseuraamuslaitos.

Sähköiset

Johnsen, B., Granheim, P., Helgesen, J. 2011. Exceptional prison conditions and the quality of prison life: Prison size and prison culture in Norwegian closed prisons. *European Journal of Criminology* 8(6). Viitattu 7.10.2021. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/full/10.1177/1477370811413819>

Nylander, P-Å., Lindberg, O., Bruhn, A. 2011. Emotional labour and emotional strain among Swedish prison officers. *European Journal of Criminology* 8(6). Viitattu 7.10.2021. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/full/10.1177/1477370811413806>

Rikosseuraamuslaitos 2013. Rikosseuraamusalan tutkinto. Opetussuunnitelma 2014-2015. Viitattu 12.6.2022. https://www.rskk.fi/material/attachments/rskk/rskktiedos-tot/hg5ZCqQZL/Rikosseuraamusalan_tutkinto_OPS_2014_15.pdf

Rikosseuraamuslaitos 2015. Rikosseuraamuslaitoksen turvallisuuslinjaukset. Viitattu 25.8.2021. https://www.rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/julkaisut-muut/0DlbMQzPN/Turvallisuuslinjaukset_2015.pdf

Rikosseuraamuslaitos 2016. Raportti yhdenvertaisuuden toteutumisesta Rikosseuraamuslaitoksessa vuonna 2015. Viitattu 4.12.2021. [2016-03_Raportti_yhdenvertaisuuden_toteutumisesta_Rikosseuraamuslaitoksessa_vuonna_2015.pdf](https://www.rskk.fi/material/attachments/rise/julkaisut-muut/0DlbMQzPN/Raportti_yhdenvertaisuuden_toteutumisesta_Rikosseuraamuslaitoksessa_vuonna_2015.pdf)

Rikosseuraamuslaitos 2018a. Perustietoa tuomioiden täytäntöönpanosta Suomessa. Viitattu 11.8.2021. <https://www.euopris.org/wp-content/uploads/2018/11/Finland-prisoner-information-sheet-VALMIS-30102018-FI.pdf>

- Rikosseuraamuslaitos 2018b. Viitattu 17.8.2021. <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/seuraamukset/saannokset/maarayksetjaohjeet/vanginsijoittaminenaisiirtaminenavolaitokseenjaavolaitoksestasuljettuunvankilaan70042017.html>
- Rikosseuraamuslaitos 2018c. Viitattu 1.12.2021. https://www.rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/julkaisut-monisteetjaraportit/m6EEa3t8J/2018-2_Raportti_yhdenvertaisuuden_toteutumisesta_Rikosseuraamuslaitoksessa.pdf
- Rikosseuraamuslaitos 2019a. Viitattu 4.8.2021. <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/organisaatio.html>
- Rikosseuraamuslaitos 2019b. Viitattu 6.8.2021. <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/toimipaikatjayhteystiedot/yhdyskuntaseuraamustoimistot.html>
- Rikosseuraamuslaitos 2019c. Viitattu 6.10.2021. <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/tyojakoulutus/laajaaosaamista.html>
- Rikosseuraamuslaitos 2020a. Viitattu 6.8.2021. <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/toimipaikatjayhteystiedot/vankilat.html>
- Rikosseuraamuslaitos 2020b. Viitattu 11.8.2021. <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos.html>
- Rikosseuraamuslaitos 2020c. Viitattu 11.8.2021. <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/arvot.html>
- Rikosseuraamuslaitos 2020d. Rikosseuraamuslaitoksen tilastoja. Viitattu 12.8.2021. https://www.rikosseuraamus.fi/material/collections/20210630143720/7RRy9CvLt/RISE_Tilastollinen_vuosikirja_2020_FI_1.pdf
- Rikosseuraamuslaitos 2020e. Viitattu 18.8.2021. <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/toimipaikatjayhteystiedot/vankilat/turunvankila.html>
- Rikosseuraamuslaitos 2020f. Viitattu 23.8.2021. [Kuntouttava toiminta - Ohjelmatyö - Rikosseuraamuslaitos](#)
- Rikosseuraamuslaitos 2020h. Lausunto eduskunnan lakivaliokunnalle. Viitattu 4.3.2022. [EDK-2020-AK-327726.pdf \(eduskunta.fi\)](#)
- Rikosseuraamuslaitos 2022a. Rikosseuraamusalan tutkinto. Opinto-opas 2021-2022. https://www.rskk.fi/material/collections/20210607135404/7QswC4Jon/Rikosseuraamusalan_tutkinto_90op_Opinto_opas_2021_2022.pdf
- Rikosseuraamuslaitos 2022b. Organisaatiouudistus. Viitattu 12.7.2022. <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/ajankohtaista/hankkeet/organisaatiouudistus.html>

Rikosseuraamusvirasto 2008. Viitattu 5.12.2021. Suomalaisten vankiloiden turvallisuus. https://www.rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/julkaisut-risenjulkaisusarja/6BzsiW5DC/5_2008_Suomalaisten_vankiloiden_turvallisuus.pdf

Pakkokeinolaki 806/2011. Viitattu 18.8.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110806#L1P1>

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3. Helsinki. Viitattu 14.10.2019. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/lhmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Tutkintavankeuslaki 768/2005. Viitattu 17.8.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050768>

United Nations Office on Drugs and Crime. 2015. Handbook on Dynamic Security and Prison Intelligence. Viitattu 26.8.2021. https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/UNODC_Handbook_on_Dynamic_Security_and_Prison_Intelligence.pdf

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2021. Viitattu 7.10.2021. <https://www.valtiolle.fi/fi-FI/ilmoitus?id=25-1033-2021>

Vankeuslaki 767/2005. Viitattu 12.8.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050767>

Vuori, J. 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Viitattu 10.3.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Julkaisemattomat

Pietikäinen, P. 2019. Lähityöhanke. Loppuraportti.

Rikosseuraamuslaitos 2020g. Vastuuvirkamiestoimintamalli vankilassa: Lähityö. Ohje. Rikosseuraamuslaitos 2021.

Rikosseuraamuslaitos 2021a. Esihenkilön eväät - työvälineitä valmentavaan esihenkilötyöhön.

Rikosseuraamuslaitos 2021b. Lähityön ja vastuuvirkamiesmallin toteuttamissuunnitelma Turun vankilassa 2021.

Rikosseuraamuslaitos 2021c. Kuukausijulkaisu helmikuu 2021. Lähityön tammikuun tiedote - Vastuuvirkamiesmallin haltuunotto on tärkeää ennen Rotin käyttöönottoa.

Kuviot

Kuvio 1: Rikosseuraamuslaitoksen organisaatiorakenne.....	7
Kuvio 2: Vankilat ja yhdyskuntaseuraamustoimistot Suomessa	8
Kuvio 3: Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan kulmakivet.	10
Kuvio 4: Dynaamisen turvallisuuden muodostuminen.	15
Kuvio 5: Vastuuvirkamiehen rooli rikoksettomaan elämään ja vapauteen valmentamisessa ..	20
Kuvio 6: Muutosvastarinnan tasot ja muutosvastarintaan vaikuttaminen.	25

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkkitaulukko sisällönanalyysistä	30
---	----

Liitteet

Liite 1: Haastateltavan suostumuslomake	59
Liite 2: Tutkimuslupa	60

Liite 1: Haastateltavan suostumuslomake



SUOSTUMUS HAASTATELTAVAKSI OPINNÄYTETYÖHÖN

Olen saanut tietoa opinnäytetyön tavoitteista ja asetuista tutkimuskysymyksistä. Suostun vapaaehtoisesti siihen, että minua haastatellaan ja haastattelussa antamiani tietoja ja tiedonkeruussa saatua materiaalia (kuten äänitallennetta) käytetään kyseisen opinnäytetyön tarpeisiin sekä sen loppuraportointiin ja esittämiseen. Voin halutessani keskeyttää osallistumiseni haastatteluun milloin tahansa ilman, että minun täytyy perustella keskeyttämistäni. Mikäli keskeytän osallistumiseni, ei siihen mennessä antamiani tietoja käytetä opinnäytetyön aineistona.

Olen tietoinen siitä, että haastatteluun osallistuminen ei aiheuta minulle kustannuksia ja opinnäytetyössä noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittelemää hyvää tieteellistä käytäntöä.

Haastattelun yhteydessä ei kerätä henkilötietoja, joten tutkimusrekisteriä ei synny. Kaikki haastattelussa antamani tiedot ovat luottamuksellisia.

Opinnäytetyötä tekevät opiskelijat huolehtivat, että minä haastateltavana en ole tunnistettavissa opinnäytetyön sisällöstä, ja antamiani vastauksia ei voida yhdistää minuun jälkikäteen.

Haastattelun ääni- ja tekstitalenne (eli litteraatio) säilytetään lukitussa tilassa ja salasanojen takana, kunnes opinnäytetyö on hyväksytty, ja tämän jälkeen ne hävitetään.

Päiväys ja paikka _____

Haastateltavan allekirjoitus ja nimenselvennys

Opinnäytetyötä tekevän opiskelijan allekirjoitus, nimenselvennys ja yhteystiedot

 Jukka Iso-Kouvola
 jukka.iso-kouvola@student.laurea.fi

Opinnäytetyötä tekevän opiskelijan allekirjoitus, nimenselvennys ja yhteystiedot

 Tomas Johansson
 tomas.johansson@student.laurea.fi

Liite 2: Tutkimuslupa



Tutkimuslupahakemus

22.12.2021

Opinnäytetyön tekijät: Jukka Iso-Kouvola, Tomas Johansson

Koulutusohjelma: Rikosseuraamusalan sosionomi (AMK)

Toimipiste: Laurea Tikkurila

Opinnäytetyön ohjaaja: Mari Saastamoinen

Työn nimi: Vastuuvirkamies-toimintamallin toteutuminen Turun vankilassa

Työn tavoitteet: Tavoitteenamme on tutkia, miten vastuuvirkamies-toimintamalli on toteutunut Turun vankilan eri osastoilla ja miksi toimintatavoissa on mahdollisesti eroja eri osastojen välillä. Tavoitteenamme on myös tutkia, miten yhteistyö on toiminut rikosseuraamusesimiesten ja vastuuvirkamiehiksi nimettyjen vartijoiden välillä työnkuvan muutosprosessissa.

Tarvittavien tietojen ja aineistojen määrittely: Tarvittavat tiedot tutkimusta varten kerätään haastattelemalla kymmentä Turun vankilassa työskentelevää virkamiestä, jotka toimivat joko vartijana tai rikosseuraamusesimiehenä. Tutkimukseen ei tarvita tilaajalta erikseen toimitettuja tietoja tai aineistoja.

Aikataulu: Tiedonkeruu haastattelujen muodossa tammikuussa 2022. Tammi-maaliskuu 2022 aineiston purkaminen, analysointi ja raportointi. Opinnäytetyön palauttaminen arvioitavaksi huhtikuussa 2022.

Liitteet: Tämän tutkimuslupahakemuksen liitteenä hyväksytty opinnäytetyösuunnitelma

Annan luvan edellä kuvatun tutkimuksen suorittamiseen

Turussa 22.12.2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Miia Tolvi', is written over a horizontal line.

Miia Tolvi
Johtaja