



Sijaishuoltoyksikön työympäristön kehittäminen

Jani Äijälä

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Sijaishuoltoyksikön työympäristön kehittäminen

Jani Äijälä
Sosiaalialan käytäntöjen
asiakaslähtöinen kehittäminen
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2020

Jani Äijälä

Sijaishuoltoyksikön työympäristön kehittäminen

Vuosi 2020 Sivumäärä 69

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millaisia asioita lastensuojelun erityisyksiköiden esimiehet ovat kokeneet työyhteisöjensä työympäristöissä tärkeiksi ja merkityksellisiksi, onnistuneesti toteutetuiksi sekä edelleen kehittämistä ja huomioimista kaipaaviksi. Lisäksi näiden esimiesten kokemusten pohjalta oli tavoitteena saada luotua työympäristön kehittämissuunnitelma uuden lastensuojelulaitoksen käynnistämisen tueksi.

Uuden lastensuojeluyksikön perustamisessa on mukana monia ihmisiä, mutta rakennusalan toimijoita lukuun ottamatta useimmat osallistuvat prosessiin muiden töidensä ohessa. Yksikön tulevat käyttäjät saattavat aloittaa työskentelyn yksikössä vasta rakennuksen valmistuttua, eivätkä osallistu lainkaan suunnitteluvaiheeseen. Tämä voi toiminnan alkaessa näkyä työympäristöratkaisuissa ja niitä saatetaan joutua muokkaamaan jälkeenpäin tarkoituksenmukaisemmiksi. Lastensuojelulaitosten esimiesten kokemusten pohjalta tehty kehittämissuunnitelma voi toimia apuna jo suunnitteluvaiheessa työympäristöasioiden käyttäjälähtöisessä huomioimisessa.

Työympäristön kehittämisen suunnitelma on hyödyllinen lastensuojelun toimijalle, joka kasvattaa toimintaansa lastensuojelun laitoshoidossa ja perustaa uusia yksiköitä. Tällainen on opinnäytetyön yhteistyöorganisaatio, joka on valtakunnallisesti palveluita tuottava toimija, jolla on noin 40 lastensuojelun laitoshoidon erityisyksikköä sekä noin 20 perusyksikköä. Näiden lisäksi toimija tuottaa asumispalveluiden, perhekuntoutuksen, perhehoidon sekä avohoidon palveluja.

Opinnäytetyön teoreettisina lähtökohtina käsiteltiin lastensuojelun laitoshoidon sekä työympäristöajattelua jaettuna fyysiseen, virtuaaliseen ja sosiaaliseen työympäristöön. Tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tiedonhankinta teemahaastatteluina. Tutkimusjoukkona oli viisi lastensuojelun erityisyksiköiden esimiestä, joiden työkokemuksen ja erityisosaamisen perusteella haastatteluja voi myös luonnehtia asiantuntijahaastatteluiksi.

Työn lopputuloksena saatiin aikaiseksi työympäristön kehittämissuunnitelma. Suunnitelman yksittäisten kehittämiskohteiden lisäksi tuloksissa nousi esiin myös muutamia laajempia ilmiöitä. Vaikka haastatellut mielsivät työympäristön ensisijaisesti fyysisiksi puitteiksi, kokivat he sosiaalisen työympäristön merkityksellisemmäksi hoito- ja kasvatustyön tuloksellisuuden kannalta. Esimiehet myös hyvin korostetusti ajattelivat työympäristöä enemmänkin toimintaympäristönä sekä sijoitettujen lasten kotina kuin pelkkänä työympäristönä.

Jani Äijälä

Developing a foster care unit's work environment

Year

2020

Pages

69

The purpose of this Master's thesis was to examine what things the managers of child welfare special units have found important, meaningful or well implemented and what things are still in need of developing in their workplaces' work environments. Furthermore, the purpose was to create a development plan to support the launch of a new child welfare unit, based on the managers' experiences.

There are many people along in the process of launching of a new child welfare unit, but except for the construction workers, most of them usually take part in the process only along with their other work. The future users of the unit may not start working with the process until the building is completed and do not take any part in the designing and planning phase. This may show in the work environment solutions in the beginning of the work and sometimes the solutions may have to be modified more appropriate afterwards. A development plan made based on the experiences of child welfare unit managers can support in noticing the user's needs in work environment issues already in the planning phase.

A development plan for work environment is useful for the child welfare operator who is increasing its operations in child welfare's institutional care and establishes new units. The organization cooperating in this master's thesis operates nationally about 40 special child welfare units and about 20 regular units. In addition, the organization operates nursing homes, family rehabilitation, family care and outpatient care services.

The basis of the theoretical background of this thesis was in child welfare's institutional care and work environment thinking divided into physical, virtual and social work environments. The research part was carried out as qualitative research and the research method was theme interview. The research group was five child welfare's special institutional care unit managers. Because of their work experience and special skills their interviews can be described as expert interviews.

As a result of thesis, a work environment development design was achieved. In addition to the individual development subjects, the results also brought up larger phenomena. Although the interviewed managers considered work environment primarily as a physical space, they found the social work environment much more meaningful for the successful result of the care work and education. Managers also emphasized work environment more as an operational environment and as a home for the children in custody than a pure work environment

Keywords: work environment, child welfare, institutional care, special units

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Lastensuojelun sijaishuolto	7
2.1	Lastensuojelun laitoshoido Suomessa.....	7
2.2	Lastensuojelun erityisyksiköiden ominaispiirteitä	9
2.3	Lastensuojelulaitosten valvonta	10
3	Työympäristöt	11
3.1	Työympäristön määrittely	11
3.2	Fyysinen työympäristö.....	13
3.3	Virtuaalinen työympäristö	15
3.4	Sosiaalinen työympäristö.....	17
4	Työympäristön kehittäminen	19
4.1	Kehittäminen ulkoisten edellytysten ohjaamana	20
4.2	Kehittäminen sisäisenä prosessina	21
5	Tutkimuksen toteutus	23
5.1	Teemahaastattelu.....	24
5.2	Tutkimusjoukko	26
5.3	Aineiston analyysi	27
5.4	Opinnäytetyön ja kehittämissuunnitelman prosessi.....	28
6	Tulokset	30
6.1	Tulosten taustoitusta	30
6.2	Kokemuksia fyysisestä työympäristöstä	31
6.3	Kokemuksia virtuaalisesta työympäristöstä	35
6.4	Kokemuksia sosiaalisesta työympäristöstä.....	38
6.5	Tulosten yhteenvetoa	44
7	Pohdinta	47
7.1	Havainnot tutkimuksesta ja kehittämisestä.....	47
7.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	50
	Lähteet.....	53
	Liitteet	58

1 Johdanto

Opinnäytetyöni on kartoittava tutkimus, jossa haetaan kokemuksia ja uusia näkökulmia lastensuojelun sijaishuoltoyksikön työympäristösuunnitteluun- ja ajatteluun. Uusien sijaishuoltoyksiköiden perustamisessa aikataulut ovat usein niin tiukkoja, että työympäristöajattelun huomioiminen uusissa toimitiloissa keskittyy suurimmaksi osaksi turvallisuuskulmaan, joka varsinkin lastensuojelun erityisyksiköissä onkin ensisijaisen tärkeää, koska työssä on usein olemassa läsnä esimerkiksi väkivallan uhkaa. Tavoitteena on käsitellä työympäristöajattelua monipuolisemmin ja huomioida turvallisuuskulman lisäksi fyysinen työympäristö laajempaan kokonaisuutena, sekä myös sosiaalinen ja virtuaalinenkin työympäristö.

Tutkimuksessa haastatellaan kokeneita lastensuojelulaitosten esimiehiä ja pyritään saamaan heidän ajatuksistaan ja näkemyksistään kerättyä tietoa siitä, millaisia asioita he työyhteisöjensä työympäristöissä kokevat tärkeiksi ja merkityksellisiksi, onnistuneesti toteutetuiksi, sekä edelleen kehittämistä ja huomiointia kaipaaviksi. Kaikki haastatelluista toimivat lastensuojelun erityisyksiköiden esimiehinä. Kokemuksia työympäristöasioiden huomioimisesta voisi kartoittaa myös esimerkiksi lastensuojelulaitosten ohjaajilta, jotka tekevät käytännön kasvat- ja hoitotyötä, tai organisaation ylemmän johdon edustajilta, jotka ovat olleet mukana perustamassa ja suunnittelemassa useampia uusia yksiköitä. Ajattelen kuitenkin, että monipuolisimman kuvan aiheesta saa haastatteleamalla juuri yksiköiden esimiehiä, joilla on kokemusta toimimisesta erilaisissa rooleissa ja työtehtävissä lastensuojelulaitoksissa, ja siksi myös näkemystä ja ajatuksia työympäristön toiminnasta eri näkökulmista ja lähtökohdista. Useimmiten laitostyöntekijöiden esimiehet ovat työskennelleet lastensuojelulaitoksissa myös ohjaajina. Esimiestehtävissä he näkevät oman yksikkönsä työympäristön kaikista työyhteisön jäsenistä laaja-alaisimmin. He esimerkiksi jalkauttavat yksikköön erilaisia organisaation ylemmän johdon päätösten mukaisia linjauksia sekä käytäntöjä, tekevät omien näkemystensä mukaisia työyhteisöön vaikuttavia ratkaisuja, osallistuvat yksikön jokapäiväiseen arkeen ja hoitotyöhön sekä myös saavat ohjaajilta palautetta ja viestiä kaikista mahdollisista arjen asioista.

Näiden haastatteluiden tulosten pohjalta toteutetaan työympäristön kehittämisen suunnitelma uuden sijaishuoltoyksikön perustamista varten. Vaikka ensisijaisesti tarkoituksena on saada aikaan kehittämissuunnitelma uuden perustettavan sijaishuoltoyksikön tarpeisiin, sama suunnitelma voi toki toimia myös jo toiminnassa olevan yksikön työympäristön kehittämisen työkaluna, ja muunkinlaisissa lastensuojelulaitoksissa kuin erityisyksiköissä, jollaisissa haastatellut esimiehet työskentelivät. Kyseisenlainen kehittämissuunnitelma on hyödyllinen lastensuojelualan toimijalle, joka aktiivisesti kehittää ja laajentaa toimintaansa. Suunnitelma auttaa toimijaa huomiomaan prosesseissa mahdollisimman monipuolisesti erilaiset työympäristöajattelun tarpeet. Työympäristöjen kehittämisen avulla on suoranaista vaikutusta työn

sujuvuuteen ja tuottavuuteen sekä työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Lastensuojelulaitokset poikkeavat monesta muusta työympäristöstä siinä, että työympäristö on samalla sijoitettujen lasten koti. Siksi työympäristön kehittämisellä on välittömiä vaikutuksia myös lasten toiminta- ja elinympäristöön sekä heidän kuntoutumiseensa.

2 Lastensuojelun sijaishuolto

Suomessa tehtiin lastensuojeluilmoitus 78 875 lapsesta vuonna 2018. Lastensuojeluilmoitusten määrä kasvoi vuodesta 2017 viidellä prosentilla. Vuonna 2018 kodin ulkopuolelle sijoitettuna oli 18 544 lasta ja nuorta, mikä lukumäärällisesti tarkoitti 2,6%:n lisäystä edellisestä vuodesta. Kiireellisesti sijoitettiin vuonna 2018 4390 lasta, joka oli 6,9 prosenttia enemmän kuin vuonna 2017. Huostassa olleita lapsia oli 10 861. Huostassa olleiden määrä oli myös kasvussa, mutta 2,3%:n kasvu oli hillitympää kuin muiden kategorioiden kasvu. Vuonna 2018 lastensuojelun avohuollon asiakkaina oli 54 883 asiakasta. Määrä väheni tuhannella edellisvuodesta. (THL 2019.)

Kodin ulkopuolelle sijoitetuista alle 18-vuotiaita oli 15 884. Kodin ulkopuolelle sijoitetulla lapsella on vuoden aikana saattanut olla useita erilaisia sijoituksia. Lapsi on voinut olla esimerkiksi kiireellisesti sijoitettuna laitokseen, mutta myöhemmin huostaanotettuna sijoitettu vaikkapa sijaisperheeseen. Kaikista kodin ulkopuolelle sijoitetuista viimeisimmän sijoituspaikan mukaan tilastoiduista lapsista 38,7 prosenttia, eli 7173 lasta oli laitoshoidossa vuonna 2018. Viimeisen kymmenen vuoden aikana sekä laitoshoidossa olevien että sijaisperheisiin sijoitettujen lasten määrä on ollut nousussa. Sen sijaan ammatilliseen perhehoitoon sijoitettujen lasten määrä on kääntynyt laskuun. (THL 2019, 9.)

2.1 Lastensuojelun laitushoito Suomessa

Lastensuojelun laitushoitoa voidaan järjestää lastenkodissa, nuorisokodissa, vastaanotokodissa, koulukodissa tai muussa lastensuojelulaitoksessa. Lastensuojelulaitoksia ylläpitävät valtion ja kuntien lisäksi erilaiset yksityiset toimijat. (STM.) Käytännössä lastensuojelulaitoksilla voi olla hyvinkin erilaisia nimikkeitä tai nimityksiä, mutta kaikissa on kyse Valviran tai aluehallintoviraston luvalla ja valvonnassa toimivista laitousyksiköistä, nimestä riippumatta. Lastensuojelulaki määrittelee lastensuojelulaitoksen puitteita hyvin väljästi. Laissa määritellään hoidettavien lasten määrästä ja henkilökunnan määrästä, mutta fyysisistä puitteista ei laissa mainita muuta kuin, että lastensuojelulaitoksessa on oltava riittävät ja asianmukaiset tilat ja toimintavälineet. (Lastensuojelulaki 2007, 58§.) Tilojen ja toimintavälineiden asianmukaisuuden määrittelevät lopulta siis toimintaa valvovat tahot.

Vuonna 2018 Suomessa oli 443 yksityistä sijaishuollon ympärivuorokautista hoitoa tarjoavaa palveluntuottajaa, joilla oli yhteensä 671 toimintayksikköä. Nämä toimintayksiköt tuottivat

palveluita laitoshoidossa, ammatillisessa perhehoidossa, perhekuntoutuksessa sekä ensi- ja turvakotitoiminnassa. Eniten yksiköitä, 365, oli lastensuojelun laitospalveluissa. Näissä laitossyksiköissä oli 3276 hoitopaikkaa. Yksityisissä lastensuojelulaitoksissa oli keskimäärin yhdeksän hoitopaikkaa, kun lastensuojelulain mukaan yhdessä asuinyksikössä saa samaan aikaan hoitaa korkeintaan seitsemää lasta tai nuorta ja yhteen rakennukseen voi olla sijoitettuna korkeintaan 24 lasta tai nuorta. Yhdessä rakennuksessa voi siis olla useampia asuinyksiköitä. Yksityisistä lastensuojelun laitospalveluista yritykset tuottivat 89% ja yleishyödylliset yhdistykset ym. loput. (Porko, Heino & Eriksson 2018, 16-19.) Porkon, Heinin ja Erikssonin (2018, 4) mukaan yksityiset palveluntuottajien osuus kaikista lastensuojelulaitosten ylläpitäjistä on noin 80%. Tällöin Suomessa olisi vuonna 2018 toiminut hieman yli 450 eri tahojen ylläpitämää lastensuojelulaitosta.

Lasten kasvatukseen tarkoitetuilla lastensuojelulaitoksilla on Suomessa kahdenlaista historiaa, joka toisaalta pohjautuu alaikäisille rikoksentekeijöille suunnattuihin kasvatuslaitoksiin ja toisaalta kodittomille lapsille suunnattuihin lastenkoteihin. Ensimmäinen lastenkoti perustettiin Helsinkiin 1751-1752 ja oli suunnattu orpolapsille. Lainsäädännössä ajatus lasten erityisyydestä sekä aikuisten ja lasten erottamisesta eri laitoksiin nousi ensimmäisen kerran esiin vuoden 1852 vaivahoitoasetuksessa. Asetuksessa ja lastensuojelussa tehtiin ero turvattomien ja pahatapaisten lasten välillä ja näiden lasten katsottiin tarvitsevan erilaista kasvatusta. Kuntien vastuulle tuli turvattomille lapsille tarkoitetut lastenkodit ja valtion vastuulle erityisen pahatapaisille lapsille tarkoitetut lastenkodit, myöhemmin koulukodit. Ensimmäinen lastensuojelulaki tuli Suomessa voimaan 1937 ja siinä laitokseen sijoittaminen määriteltiin yhdeksi lastensuojelun välineeksi. Lastensuojelun laitoshoidon kritiikki suomalaisessa yhteiskunnassa kohdistui 1970- ja 1980-luvuilla erityisesti juuri koulukoteihin. Tuolloin ehdotettiin, että koulukotihoitoa korvaamaan perustettaisiin alueellisia lastenkoteja ja kehitettäisiin kunnissa tehtävää avotyötä. Kritiikki laitosten yksilöä alistavista käytännöistä ja laitosten tehottomuudesta sekä kalleudesta johtivat laitosten sulkemiseen sekä erilaisten yhteisöllisten hoitomuotojen kehittämiseen. (Eronen 2012, 30-32.)

Koulukotien kohtaamasta kritiikistä huolimatta ne ovat edelleen pysyneet yhtenä olennaisena osana lastensuojelun laitoshoidon. Pekkarisen (2017, 63-64) tutkimuksessa todetaan, että koulukotityyppistä hoitoa tarvitsevia nuoria on aina olemassa, minkä vuoksi laitoshoidon hoitoa on oltava tulevaisuudessakin tarjolla. Tutkimuksen vastaajat korostivat vielä sitä, että koulukodissa on nuoria, joille ei ole olemassa toisenlaisia sijoituspaikkoja, minkä vuoksi toiminnan säilyminen on tärkeää.

Laitoshoidon kritiikki johti 1980- ja 1990-luvuilla kahteen kehityssuuntaan. Lastenkotien yksityistämiseen sekä kunnallisten lastenkotien kehittämiseen perhetyötä ja avohuoltoa korostaviksi laitoksiksi. Laitoshoidon kritiikkiä huolimatta edelleen olennainen osa suomalaista lastensuojelujärjestelmää. Maailmallakaan edes laitoksiin erityisen kriittisestikään suhtautuvissa

maissa eivät laitokset ole menettäneet merkitystään lapsuuden instituutiona. Ne nähdään yhtenä lapsille rakennettuna mahdollisuutena elää suhteellisen tavallista arkea ikätasonsa mukaisesti. (Eronen 2012, 32-33.)

Vaikka lastensuojelun laitoshoidossa lapsille pyritään mahdollistamaan mahdollisimman tavallisen arjen eläminen, ovat laitostyökätköt hyvin erityislaatuksia elin-, toiminta- ja työympäristöjä. Ensinnäkin kyseessä on lasten koti, jossa aikuiset käyvä töissä. Lapset ovat myös usein sijoitettuina kodin ulkopuoliseen ympärivuorokautiseen hoitoon vastoin tahtoaan, varsinkin erityisyksiköissä, ja ovat vaihtelevan heikkokuntoisia sekä voimakkaasti oireilevia. Lasten kunnosta ja problematiikasta johtuen työssä on hyvin usein läsnä erilaisia vaaratekijöitä lapsille itselleen tai työntekijöille. Yksi olemassa olevista huomioitavista asioista on väkivallan uhka. Näiden tekijöiden vuoksi työympäristöajattelussa pyritään huomioimaan erityisesti turvallisuuden liittyviä näkökulmia. Lastensuojelulaitoksista pyritään tekemään ympäristöltään mahdollisimman kodinomaisia, mutta turvallisuuteen liittyvät välttämättömät ja tarpeelliset työympäristöratkaisut saattavat olla myös sellaisia, että ne vähentävät kodinomaisuutta.

2.2 Lastensuojelun erityisyksiköiden ominaispiirteitä

Lastensuojelulaki ei lastensuojelulaitosten osalta lainkaan tunne lastensuojelun erityisyksiköitä. Niistä on kuitenkin kuntien lastensuojelun laitospalveluiden kilpailutusten myötä tullut olennainen osa lastensuojelujärjestelmää. Lastensuojelulaitokset voivat toimia hyvin erilaisilla nimillä ja nimestä ei välttämättä lainkaan pysty päättelemään, onko kyseessä erityisyksikkö, vai toiminnaltaan jokin toisenlainen lastensuojelulaitos. Erityisyksiköt ovat lastensuojeluyksiköitä, joissa on enemmän henkilökuntaa kuin tavallisissa lastenkodeissa ja henkilökunnalla on erityisosaamista poikkeuksellisen haastavasti oireilevien lasten hoitoon ja kuntoutukseen.

Lastensuojelulaki määrittelee lastensuojelulaitosten henkilöstömäärää. Lain mukaan yhdessä asuinyksikössä tulee olla vähintään seitsemän hoito- ja kasvatustehtävissä toimivaa henkilöä. Lain mukaan yhdessä asuinyksikössä voidaan enimmillään hoitaa seitsemää lasta tai nuorta. (Lastensuojelulaki 2007, 59§.) Näin lastensuojelulaitosten henkilöstövahvuus on lähtökohtaisesti laissa asetettu lapsiin nähden 1,0 kertaiseksi. Kuntien kilpailutuksissa erityisyksiköiden henkilöstövahvuudeksi on taas vakiintunut 1,3-kertainen ohjaajien suhdeluku lapsiin nähden. Esimerkiksi Pirkanmaan maakunnan kuntien sijaishuollon palvelujen hankinnassa tarjouspyynnössä on määritelty perustason laitoshoidon henkilöstömitoitukseksi 1,0, erityistason laitoshoidon 1,3, vaativan laitoshoidon, 1,8 ja erityisen huolenpidon 2,0. (Tampere, 2019) Perustason ja laitoshoidon ja erityisyksiköiden henkilöstömitoituksista on tullut jo vakiintuneita määritelmiä, joita kaikki kunnat käyttävät ehdottomina laatuvaatimuksinaan. Vaativan laitoshoidon ja erityisen huolenpidon osalta määritelmät ovat tuoreempia.

Erityisyksiköt suuntautuvat hoidossaan ja kuntoutuksessaan johonkin erityisosaamisalaan, joita voivat olla esimerkiksi lapsi- ja nuorisopsykiatria, päihdehoito, käytöshäiriöt tai vastaanotto- ja arviointi. Kilpailutuksissa erityisyksiköt sitoutuvat myös kouluttamaan koko henkilökuntansa yksikön profiilin mukaiseen erityisosaamiseen.

2.3 Lastensuojelulaitosten valvonta

Vaikka lastensuojelulaissa lastensuojelulaitosten puitteista määrätään hyvin lyhyesti ja suurpiirteisesti, kohdistuu puitteisiin tosiasiaissa hyvin paljon määräyksiä ja vaatimuksia. Näitä vaatimuksia asettavat ja määrittelevät toimintaa valvovat tahot. Kun yksityinen palveluntuottaja käynnistää uuden toimintayksikön, kohdistuu siihen valvontaa monelta taholta jo ennen kuin toimintaa on harjoitettu päivääkään. Jos kyseessä on uudiskohde, on yksikön sijaintikunnan rakennusvalvonta ensimmäisiä valvontaan osallistuvia tahoja. Kokonaisuuden toiminnan valvonnasta hoitaa ja toimiluvan myöntää aluehallintovirasto, tai jos palveluntuottajalla on toimintaa useamman aluehallintoviraston alueella, niin Valvira.

Toimiluvan saamista varten aluehallintovirastolle, tai Valviralle, tulee toimittaa tarkastusmuistiot rakennus- sekä palo- ja pelastusviranomaisilta, terveystarkastajalta ja yksikön sijaintikunnan sosiaalitoimen edustajilta, jotka kaikki rakennusviranomaisia lukuun ottamatta ovat toiminnassa jatkossakin aktiivisia toimintaa valvovia tahoja. Vaikka yksikkö toimisi Valviran luvalla, usein käytännön valvonta tapahtuu kuitenkin aluehallintoviraston tarkastajan toimesta, Valviran pyynnöstä. Toiminnan käynnistyttyä suurin osa tarkastus-, valvonta- ja ohjauskäynneistä tapahtuu palvelua ostavien sijoittajakuntien toimesta. Jos yksikkö on päässyt läpi kuntien järjestämistä palveluiden kilpailutuksista, kunnat tarkastavat ennen lapsen sijoittamista yksikköön, toteutuvatko yksikössä asiat, jotka palveluntuottaja kilpailutusdokumenttien ehdottomissa laatuvaatimuksissa on luvannut. Eduskunnan apulaisoikeusasiamiehen kanslian edustajat tarkastavat myös yksiköitä ja niiden toimintaa.

Ongelmia valvontaan liittyen saattaa syntyä esimerkiksi siitä, että yritys ei voi suunnitella yhteneväisiä toimintamalleja yksiköilleen, koska eri aluehallintovirastojen alueilla toimivilta yksiköiltä edellytetään erilaisia asioita. Toimintaan sekä puitteisiin liittyvät vaatimukset ovat toisinaan tulkinnanvaraisia, sekä tällöin myös henkilösidonnaisia, ja eri aluehallintovirastojen tarkastajien näkemykset asioista saattavat poiketa toisistaan. Lisäksi asioita hankaloittaa se, että Valviralla ja aluehallintovirastoilla saattaa olla keskenään eriäviä ohjeistuksia ja vaatimuksia toiminnalle. Toimintaa valvovilta eri tahoilta voi tulla paljon erilaisia ohjeistuksia palveluntuottajalle. Palveluntuottajan on hyvä kuitenkin muistaa myös se, että kaikki toiminnalle osoitetut ohjeistukset eivät aina ole vaatimuksia, vaan osa niistä on suosituksia. Jos esimerkiksi kaikki terveystarkastajan suositukset toteutettaisiin vaatimuksina, muokkaisi se toimintayksikön tiloja laitosmaisemmiksi, vaikka tiloja pyritään pitämään mahdollisimman kodinomaisina.

Ulkoisen valvonnan lisäksi toimintayksiköillä on omaa sisäistä valvontaa. Sosiaalihuoltolain (2014) 47§:n mukaan jokaisella yksiköllä tulee olla omavalvontasuunnitelma sosiaalihuollon laadun, turvallisuuden ja asianmukaisuuden varmistamiseksi. Omavalvontasuunnitelmassa kuvataan esimerkiksi yksikön toimintaa, käytäntöjä ja henkilöstöä sekä arvioidaan toiminnan riskejä. Yhä yleisempää on myös käyttäjäasiakkaiden suorittama valvonta. Lapsilla sekä heidän omaisillaan ja verkostoillaan on olemassa monia mahdollisuuksia ja kanavia palvelusta reklamimiseen ja he toimivat näin toiminnan valvojina. Lisäksi heiltä yhä enemmän kerätään palautetta toiminnasta ja palautteen pohjalta muokataan toimintaa.

Ainoa valvontaa suorittava taho, jonka näkökulma toimintaympäristöön on ensisijaisesti juuri työympäristölähtöinen, on työsuojelutarkastaja. Kaikilla muilla näkökulma on lapsilähtöinen tai sitten paloturvallisuuteen, hygieniaan ym. keskittyvä. Lähtökohdasta ja näkökulmasta huolimatta, kaikkien valvontaa suorittavien tahojen vaatimukset kohdistuvat kokonaistoimintaympäristöön ja samalla siis työympäristöön.

3 Työympäristöt

Työympäristölle ja vastuulliselle työympäristöjohtamiselle asettavat Suomessa vaatimuksia usein juuri turvallisuustekijät ja esimerkiksi työturvallisuuslaki, joka määrittelee työnantajalle velvollisuuksia työympäristöön ja työturvallisuuteen liittyen. Työnantajan tulee esimerkiksi kattavasti selvittää, arvioida ja tunnistaa työstä, työtilasta, työajoista, työolosuhteista ja työympäristöstä aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät. Lisäksi työterveyshuoltolain mukaan työterveyshuollon tulee laatia yrityksen toimipaikoista työpaikkaselvitykset. Nämä toiminnan vaara-arvioinnit ja työterveyshuollon työpaikkaselvitykset määrittelevät erilaisia vaatimuksia toiminnalle ja vaatimuksineen muokkaavat työympäristöä. (Mannermaa 2018, 75-76.)

Monet asiat työympäristön luomiseen liittyen ovat ulkoisten vaatimusten säatelemiä, mutta monet asiat työympäristössä ovat kuitenkin myös valintoja, jotka perustuvat yrityksen tai toimijan arvoihin. Arvot ja periaatteet muodostavat toiminnalle kivijalan, johon organisaation kaikki toiminta perustuu. Ne ovat yhtiön lupaus ja tahtotilan ilmaus niin omalle henkilöstölle kuin sidosryhmillekin. Arvot voivat kuvata organisaation olemassa olevaa nykytilaa tai sitä tavoitettua, johon organisaatio pyrkii. (Talvio & Välimaa, 2004, 84.)

3.1 Työympäristön määrittely

Työsuojelun näkökulmasta työympäristö on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen. Fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen työympäristöön. Fyysisellä työympäristöllä tällöin tarkoitetaan työpaikkojen rakenteellista ja teknistä ympäristöä, kuten esimerkiksi tiloja ja työvälineitä. Psyykkiseen työympäristöön taas kuuluvat esimerkiksi ympäristön henkinen kuormittavuus, työn vaatimukset ja sisältö, työhyvinvointi ja työssä viihtyminen. Sosiaalista työympäristöä

taas ovat työpaikan arvot ja normit, hierarkiat, ihmissuhteet, työ- ja toimintakulttuuri, työntekijöiden tasavertainen kohtelu ja johtamistapa ym. (Kämäräinen 2011.)

Työympäristön toimivuus on arvioitu yhdeksi keskeiseksi työhyvinvoinnin sisällöksi sosiaali- ja terveysalalla kunta-alalla. Työhyvinvoinnin asiantuntijoille sekä sote-alan ammattilaisille toteutetuissa haastatteluissa ilmeni, että keskeisiä työhyvinvointiasioita sote-alalla olivat työtehtäviin liittyvät asiat, työntekijän henkilöön liittyvät asiat, organisaatio, työympäristö ja työvälineiden toimivuus. Työympäristön merkityksellisyydessä nousi esiin sekä turvallinen työympäristö että häiriövapaa työympäristö. (Paananen, Jounila, Autio, Tarkkonen, Kiviniemi & Sinisammal 2012, 26.) Tutkimuksissa on nähtävissä toimivan työympäristön merkitys työhyvinvoinnille hyvin erilaisillakin aloilla. Esimerkiksi kaupan alalla toteutetussa pitkittäistutkimuksessa (Turja, Kaleva, Kivistö & Seitsamo. 2012, 33) alkuhaastatteluissa selvisi, että työntekijät pitivät heidän työkykynsä säilyttämisen kannalta kaikista tärkeimpänä työyhteisön toimenpiteenä työympäristön toimivuuden parantamista.

Työtyytyväisyys lisää työhyvinvointia, joka esimerkiksi vähentää sairauspoissaoloja ja lisää tuottavuutta. Työympäristöajattelun ja työntekijöiden hyvinvoinnin johtamisessaan huomioidulla organisaatio konkreettisesti osoittaa arvostavansa työntekijöitään ja pitävänsä huolta heidän hyvinvoinnistaan. (Työsuojeluhallinto 2016, 57.) Hyvässä työympäristössä työntekijät voivat toimia kykyjensä ja taitojensa edellyttämällä parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvä työympäristö vähentää myös vahinkoja ja niiden aiheuttamia kustannuksia, sekä edistää samalla toiminnan kannattavuutta. (Kemppilä, Laitinen & Leinonen 2002, 6.)

Myös Huttunen (2005, 123-124) on todennut, että miellyttävällä työympäristöllä on suuri merkitys työntekijöiden työssä viihtyvyyteen ja sen seurauksena myös heidän työnsä tuottavuuteen. Työympäristöasioita tarkasteltaessa sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta, ovat työtyytyväisyyteen ja viihtyvyyteen positiivisesti vaikuttavat työympäristöratkaisut aina tavoittelun arvoisia. Työnantajan näkökulmasta katsoen tuottavuus on tärkeä kriteeri työympäristön osatekijöitä mietittäessä.

Vaikka työsuojelun näkökulmasta työympäristöä on jaoteltu psyykkiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen, esimerkiksi Vartiainen (2006, 1) on määritellyt työympäristöjen muodostuvan juurtuneista ja kerrostuneista kokonaisuuksista, jotka koostuvat fyysisistä, virtuaalisista ja henkisistä/sosiaalisista työtiloista. Myös Nenonen (2004, 233) jaottelee työskentelytilojen tasoja fyysiseen, virtuaaliseen sekä sosiaaliseen.

Työympäristön voidaan siis ajatella olevan kokonaisuus, joka muodostuu kaikista niistä fyysisistä, virtuaalisista ja sosiaalisista tiloista ja paikoista, joissa työtä tehdään. Se käsittää mm. organisaation toiminnan, tilat, työkalut, teknologian ja palvelut sekä kokemukselliset tekijät, kuten asiakaskokemuksen, tilojen käytettävyyden ja elämyksellisyyden. (RAKLI 2014) Myös esimerkiksi Senaatti-kiinteistöt, joka on valtion hallinnon työympäristökumppani ja toimitila-

asiantuntija, jolla organisaationa on yli 200 vuoden kokemus erilaisten työympäristöjen ja infrastruktuurin suunnittelijana sekä toteuttajana, näkee työympäristön muodostuvan juuri näistä kolmesta ulottuvuudesta - fyysisestä, virtuaalisesta ja sosiaalisesta. Heidän määritelmänsä mukaan fyysinen työympäristö koostuu viihtyisistä, turvallisista ja toimivista tiloista. Virtuaalinen työympäristö tarvittavista laitteista ja ohjelmistoista sekä riittävästä tuesta. Sosiaalisen työympäristö taas ajan tasalla olevista työnteon tavoista ja hyvästä johtamisesta. (Senaatti 2017.)

Myös Mitronen, Korhonen ja Rita (2015, 5) jaottelevat työympäristön osa-alueita sosiaaliseen, virtuaaliseen sekä fyysiseen. Heidän näkemyksensä mukaan sosiaalisen sekä virtuaalisen työympäristön merkitys on kasvanut. Virtuaalisen työympäristön kehittyminen mahdollistaa monissa työtehtävissä työskentelyn liikkuvasti ja monipaikkaisesti. Tämän mahdollistavat langattomat verkot, videoyhteydet ja etätyöyhteydet ovat lähes kaikkien ulottuvilla olevia arkipäiväisiä työvälineitä. Virtuaalisen työympäristön kehittyminen aiheuttaa väistämättä muutoksia myös sosiaaliselle työympäristölle. Kun työ ei ole enää niin paikkasidonnaista, muuttuvat mahdollisuudet ja tavat tehdä työtä yhdessä, kohdata toisiaan ja olla vuorovaikutuksessa. Sosiaalisen työympäristön muutokset ovat suuri haaste, mutta samalla mahdollisuus, työympäristöjohtamiselle. Mitrosen, Korhosen ja Ridan mukaan fyysisen työympäristön merkitys ei ole kuitenkaan vähentynyt sosiaalisen ja virtuaalisen työympäristön muutoksen ja kehityksen myötä, vaan se edelleen luo ne puitteet ja mahdollisuudet virtuaaliselle ja sosiaaliselle ympäristölle ja niiden hyödyntämiselle.

3.2 Fyysinen työympäristö

Opetushallituksen yliarkkitehti Reino Tapaninen on kuvannut (2009, 147-149) koulujen fyysisen ympäristön suunnittelua tavoin, jotka sopivat myös lastensuojeluyksiköiden suunnitteluun. Tapanisen mukaan toimivan koulurakennuksen suunnittelussa on huomioitava useita näkökulmia ja tilojen suunnittelussa on pyrittävä näkemään myös tulevaisuuteen. Tila- ja kalustejärjestelyiden olisi mahdollistettava myös ei vielä tiedossa olevien, tulevien, tarpeiden vaatimia muutoksia. Tapanisen mukaan koulun toiminnallisen vision määrittely on keskeisin lähtökohta suunnittelulle ja tehtävä kuuluisi ensisijaisesti tilojen tuleville käyttäjille. Tilojen käyttäjien, henkilökunnan, on voitava osallistua suunnitteluun heti prosessin alusta alkaen. Myös oppilaille voidaan antaa mahdollisuus osallistua kehittämiseen. Tapaninen korostaa sitä, että käyttäjien on voitava vaikuttaa siihen, millainen heidän työympäristönsä tulee olemaan. Sama lähtökohta on lastensuojelulaitoksen suunnittelussa järkevää, jos se on vain mahdollista toteuttaa.

Lastensuojelulaitoksen henkilökunnan työ saattaa olla fyysisesti kuormittavaa esimerkiksi lasten kiinnipitotilanteiden vuoksi, ja jos työntekijät joutuvat konkreettisen fyysisen väkivallan, tai sen uhan, kohteiksi. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuksessa alle 10 vuotta sitten

(Laine ym. 2011, 32-33) ilmeni, että sosiaalipalveluiden sektorilla asiakkaiden väkivaltaisuu- den jatkuvasti huolta aiheuttavaksi tekijäksi työskentelyssä koki lähes 20% työntekijöistä ja erityisesti sosiaalialan ohjaajat olivat ammattiryhmä, jolle oli sattunut viimeisen vuoden ai- kana ennen tutkimusta erilaisia väkivalta- ja uhkatilanteita muita useammin. Kyseisessä tutki- muksessa ei ollut eriteltyä lastensuojelun työntekijöitä.

Sosiaalialan työolot-hankeessa vuonna 2009 kyselyssä ilmeni, että vastaajista 10 prosenttia oli kokenut fyysistä väkivaltaa ja noin puolet oli joutunut henkisen väkivallan kohteeksi. Ylei- siä henkisen väkivallan muotoja olivat olleet haukkuminen, nimittely, ammattitaidon mitä- töinti, uhkaava elehtiminen ja sanallinen uhkailu. (Antikainen-Juntunen 2009, 44.) Tässä hankkeessa tutkimuksen kohteena oli sosiaalityön, perhetyön ja kotihoidon työntekijöitä, mutta ei lastensuojelun laitoshoidon työntekijöitä. Arvioisin tulosten voineen olla vielä sel- västi hälyttävämpiä, jos tutkittaisiin myös heidän kokemuksiaan väkivallan ja sen uhan koh- teeksi joutumisesta. Varsinkin lastensuojelun erityisyksiköissä lapset ovat usein vastoin omaa tahtoaan ja myös vastoin heidän vanhempiansakin tahtoa. Tämä lähtökohta vaikuttaa siihen, lasten ja vanhempien muun problematiikan ohella, miten työntekijöitä kohdataan ja kohdel- laan lastensuojelulaitoksessa.

Yleensä ensimmäinen havaittavissa oleva asia uuteen työympäristöön, tai mihin tahansa fyysi- seen tilaan, tutustuttaessa, on näkyvä yleinen siisteys ja järjestys. Siisteydellä ulkopuolinen saa ensivaikutelman ja kuvan kyseisen työpaikan ja -yhteisön toiminnasta. Työympäristön siis- teydellä ja järjestyksellä on ulospäin annettavan kuvan lisäksi monenlaisia muitakin vaikutuk- sia. Esimerkiksi työntekijöiden työmotivaatio, viihtyisyys, työn laatu ja tuottavuus paranevat sekä tapaturmat ja sairauspoissaolot vähenevät. (Työsuojeluhallinto 2016, 40.)

Lastensuojelun laitoshoidossa siisteys sekä järjestys ovat työ- ja toimintaympäristölle merki- tyksellisiä, edellä mainittujen näkökulmien lisäksi, myös hoidollisuuden sekä tuottamukselli- sempien työtapaturmien näkökulmasta. Siisti ympäristö luon kodinomaista tunnelmaa, jolla on vaikutuksia lasten kuntoutumiseen. Lasten kuntoutuminen ja ympäristöön sitoutuminen taas vaikuttavat siihen millainen työntekijöiden työympäristö on. Epäsiistissä ja epäjärjestyk- sessä olevassa työympäristössä voi tapaturmia sattua esimerkiksi liukastumisissa, kompastumi- sissa, törmäyksissä tai esineiden pudotessa. Lastensuojelulaitoksen työympäristössä, erityi- sesti erityisyksiköissä, tulee huomioida myös se, että hoidossa ja kuntoutuksessa on ajoittain hyvin impulsiivisia, tai suunnitelmallisen väkivaltaisiakin lapsia. Työympäristön siisteydestä ja järjestelmällisyydestä huolehtiminen on myös suorassa yhteydessä työntekijöiden sekä lasten- kin henkilöturvallisuuteen. Kun työympäristöön ei jätetä lojumaan esineitä, joilla voi tehdä vahinkoa toisille, huolehditaan samalla ennaltaehkäisevästi turvallisuudesta.

Fyysisessä työympäristössä pienilläkin ratkaisuilla voi olla isoja vaikutuksia. Esimerkiksi vä- reillä ja niiden valinnalla pystytään vaikuttamaan viihtyvyyteen ja työtyytyväisyyteen. Tilan

käyttötarkoitus antaa suuntaviivat värityssuunnittelulle. Monissa työympäristöissä esimerkiksi suuret valoisuustasojen erot saattavat tarpeettomasti kuormittaa silmien lihaksia. Jos tietokoneen ääressä työskennellessä ympäristö on tumma ja katsetta joutuu siirtämään näytöltä ympäristöön, voi luminanssiero kuormittaa silmän lihaksia pidemmän päälle ja työ alkaa tuntua väsyttävältä. Riittäväällä yleisvalaistuksella tai ympäristön värimaailman valinnalla tilan- neetta voidaan ennaltaehkäistä ja helpottaa. (Huttunen 2005, 121-123.)

Hyvinvointiympäristöjen suunnittelussa värisuunnittelulla on merkittävä rooli, koska väreillä voi olla vaikutusta sekä potilaisiin että työntekijöihin. On tutkimuksia, joiden mukaan esimerkiksi viileät värit rauhoittavat ja lämpimät värit innostavat. Itse värisävyä tärkeämpää on tutkimusten mukaan kuitenkin värin kylläisyys ja tummuus. Kirkkaat ja haaleat värit rauhoittavat ja tummat ja kylläiset värit kiihdyttävät. (Salonen ym. 2011, 89-90.) Lastensuojelulaitoksissa, varsinkin erityisyksiköissä, useat lapset ovat problematiikaltaan sellaisia, joiden rajatonta toimintaa ja käyttäytymistä pyritään rauhoittamaan ja tämä olisi hyvä huomioida myös tilojen värisuunnittelussa. On olemassa myös yksiköitä, joissa on käytäntönä, että lapsi saa yksikköön tullessaan valita, minkä väriseksi hän oman huoneensa seinät haluaa maalattavan ja aikuisen kanssa yhdessä värimaailman sitten toteuttavat. Vaikka käytännöllä toteutetaan lapsen osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia, olisi toimintayksikössä hyvä arvioida, millaisilla väriratkaisulla mahdollisesti tullaan korostaneeksi lapsen olossa ja toiminnassa ei-toivottujakin piirteitä. Lasten kiihtynyt käytös vaikuttaa aina myös työntekijöiden työympäristöön, kuten myös työntekijöiden oma vireystila ja käytös.

Työympäristön valaistus koostuu luonnonvalosta sekä verkkovirralla toimivasta keinovalosta. Hyvä valaistus auttaa yksityiskohtien erottamisessa, on taloudellinen, ja edistää työviihtyisyyttä sekä -turvallisuutta. Huono valaistus on epäviihtyisä ja saattaa aiheuttaa jopa työtapa- turmiin johtavia virheitä. Sisätiloissa, joissa työntekijät paljon työskentelevät tai oleskelevat yleisvalaistuksen tulisi olla 150-200 luksia. Valaistuksen tarpeellisuuteen vaikuttaa myös se, että iän myötä näkökyky heikkenee, näön tarkkuus huononee ja silmä häikäistyy herkemmin. Esimerkiksi 40- vuotias tarvitsee kaksi kertaa enemmän valoa kuin 20-vuotias ja 60-vuotias moninkertaisesti enemmän. Valaistustarpeen lisääntyminen on syytä ottaa huomioon työympäristöä suunniteltaessa. (Työsuojeluhallinto 2016, 48.)

3.3 Virtuaalinen työympäristö

Yksi esimerkki muutoksessa olevasta sekä fyysisestä että virtuaalisesta työympäristöstä, ja opimisympäristöstä, on koulumaailma. Kouluopetus on merkittävien uudistuksien äärellä. Uudistusten, jotka koskevat sekä oppimis- ja opetusympäristöjä että -käytäntöjä. Ympäristön muutoksen toteuttamisen keinoiksi on tarjottu esimerkiksi uudenlaisia aktivoivia kalusteratkaisuja sekä oppimista tukevan tieto- ja viestintäteknologian lisäämistä. Uudistamisen tarpeet on tunnistettu, mutta nykyinen koulujärjestelmä on pyrkinyt vain integroimaan uudet tavat ja

ratkaisut osaksi vallitsevaa rakennetta, eikä uudistaminen ole ollut kokonaisvaltaista. (Kuuskorpi & Nevari 2018, 9.)

Myös lastensuojelussa ja lastensuojelun laitoshoidossa virtuaalisen työympäristön käyttöönotto sekä hyödyntäminen on ollut käynnissä jo useampia vuosia. Muutos on aiheuttanut myös vastarintaa, kuten lähes kaikilla muutoksilla on tapana aiheuttaa. Sijaishuollon työntekijän perustehtävä on, lasten perustarpeiden tyydyttämisen ja virikkeiden tarjoamisen ohella, pyrkiä luomaan luottamuksellisia suhteita lasten kanssa. On koettu niinkin, että virtuaalisessa maailmassa työskentelyyn käytetty aika on pois vuorovaikutuksellisesta kanssakäymisestä lasten kanssa. Työskentelyn osittainen muuttuminen on edelleen käynnissä, mutta nyt virtuaalisen työympäristön työvälineissä on nähty jo selkeästi hyötyjäkin. Tiedonhankinnan ja käsittelyn lisäksi virtuaalisen työympäristön avulla voidaan säästää aikaa ja välttää vaaratilanteita sekä myös päästä hoidollisesti parempaan keskusteluyhteyteen joidenkin lasten kanssa.

Virtuaalisella työympäristöllä tarkoitetaan kaikkia niitä työpaikan ja -yhteisön teknologiaratkaisuja ja välineitä, sekä sovelluksia, alustoja ja palveluita, jotka tapahtuvat eri käyttöliittymien avulla. Yhä useammat työyhteisöt toimivat virtuaalisessa työympäristössä osin tai kokonaan. Virtuaalisen työympäristön merkitys korostuu organisaatioissa, joiden toiminta on maantieteellisesti hajautunutta. Tästä johtuen suuri osa vuorovaikutuksesta tapahtuu sähköisiä kommunikointivälineitä käyttäen, kuten esimerkiksi puhelimella, sähköpostilla, puhelin- ja videoneuvotteluilla, sähköisillä keskustelufoorumeilla, erilaisilla dokumentinhallintajärjestelmillä tai näitä yhdistäen. Virtuaalinen työympäristö asettaa erityisiä haasteita myös johtamiselle. Kun työ tapahtuu yhä enemmän virtuaalisessa ympäristössä, voi työyhteisö toimia hyvin hajautetusti ja vuorovaikutus tapahtua pääasiassa tai osin sähköisten viestintävälineiden avulla. Tällaisen työyhteisön etäjohtamisessa on kyse ennen kaikkea yhteistyön mahdollistamisesta ja itseohjautuvuuden tukemisesta. Virtuaali- ja etäjohtaminen on arkipäivää monissa asiantuntijatehtävissä, toimistotyössä sekä palveluammateissa, joissa toimitaan asiakkaiden tiloissa tai johdetaan useita eri yksiköitä. (Rauramo 2018)

Sosiaalialalla ja lastensuojelulaitoksissakin työtä toteutetaan osittain etänä sekä mobiilisti. Mobiililla työskentelyllä tarkoitetaan liikkuvaa työtä sähköisten yhteistyö- ja viestintävälineiden tukemana. Työterveyskeskuksen (Fagerström ym. 2016, 72) mukaan työntekijän katsotaan kuuluvan liikkuvien työntekijöiden ryhmään, jos hän on yli kymmenen tuntia viikossa poissa päätyöpaikaltaan. Työterveyskeskuksen mukaan tällöin työntekijä työskentelee laajennetussa toimintaympäristössä. Suurin osa lastensuojelulaitoksen työntekijöistä on poissa yksiköstä enemmän kuin kymmenen tuntia viikossa. Valtaosa tästä ajasta liittyy lasten kuljettamiseen tapaamisiin, harrastuksiin, kouluun, ym. Vaikka työaika kuluukin välillä suureksi osaksi yksikön ulkopuolella, ei se tarkoita sitä, että koko tuon ajan he työskentelisivät sähköisten välineiden tukemana, mutta sitäkin tapahtuu. Suurin osa yksikön ulkopuolella työskentelystä on kuitenkin jonkinlaista vuorovaikutuksellista asiakastyötä kasvokkain ja suurin osa sähköisillä

välineillä virtuaalisessa työympäristössä tapahtuvasta työskentelystä toteutuu päätyöpaikalla toimintayksikössä.

Virtuaalisen työympäristön kehittyminen on vaikuttanut myös työelämän ja vapaa-ajan suhteeseen. Vuonna 2006 oli arvioita siitä, että viestintäjärjestelmien kehittyminen hämärtää vapaa-ajan ja työn välistä rajaa ja vapaa-ajallakin on oma merkityksensä työperäisiin sairauksiin. Työympäristön riskienhallinnan ja -arvioinnin täytyy siis joissain määrin reagoida myös vapaa-ajalta tuleviin riskeihin. (Pääkkönen 2006, 80.) Teknologian kehittyminen on johtanut tutkimusten mukaan Pääkkösen vuonna 2006 esittämään skenaarioon. Jokaisella mukana kulkevissa älypuhelimissa on olemassa kaikki tarvittavat viestintäjärjestelmät, joilla ihmiset ovat tavoitettavissa vapaa-ajallaankin, halusivat tai eivät.

Ropposen, Bergbomin, Härmän ja Sallisen (2018, 48-51) tekemässä tutkimuksessa ilmeni, että suuri osa asiantuntija- ja esimiestyössä työskentelevistä kokee työnsä edellyttävän jatkuvasti tavoitettavissa olemista. Tämä aiheuttaa työn ja vapaa-ajan rajan hämärtymistä. Älypuhelimien käyttö pidentää työpäivää, joka heikentää unen laatua ja vaikuttaa seuraavan päivän vireystilaan. Pidemmän ajan kehityksenä älypuhelimien käyttö työasioihin vapaa-ajalla lisää pahoinvointia. Lastensuojelulaitosten työntekijöistä esimiehet ovat edellisen tutkimuksen kaltaisia asiantuntijoita, joilla tutkimuksessa kuvastui on mahdollista, että työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy työtehtäviä hoidettaessa. Mutta vaikka laitosten ohjaajilla ei samalla tavalla, tai samoista viestintäkanavistakaan, viestejä älypuheliiniinsa tule, vaikuttaa teknologian kehitys heidänkin vapaa-aikansa ja työnsä rajoihinsa. Työpaikoilla ja työryhmissä ovat yleistyneet erilaiset viestisovelluksiin luodut viestiryhmät, joissa keskustellaan työasioista. Viestipalvelut ovat samoja, joita käytetään myös perheen ja ystävien kesken ja tämän seurauksena työyhteisön viestejä luetaan ja niihin vastailaan vapaa-aikanakin. Tämä vaikuttaa ihmisen palautumiseen työstä, jos palautuminen häiriytyy vapaa-ajalla työasioista viestittellessä. (Väärämäki 2019.)

3.4 Sosiaalinen työympäristö

Sosiaalisella työympäristöllä tarkoitetaan työpaikan kaikkia sosiaalisia rakenteita, käytäntöjä, arvoja, vuorovaikutussuhteita, johtamistapaa ym. Teknologian kehittyminen luo työympäristöistä yhä virtuaalisempia ja ihmisten tehdessä työtä etänä, jossakin muualla kuin konkreettisesti työpaikalla, sosiaalinen kanssakäyminen toisten kanssa vähenee ja muuttaa muotoaan. Kasvokkaat kohtaamiset työtovereiden kanssa vähenevät. Esimerkiksi sähköpostitse tai intraverkkojen ja muiden sähköisten alustojen kautta asioita pystytään joskus hoitamaan tehokkaammin ja järjestelmällisemmin kuin kasvotusten keskusteltaessa, mutta samalla saattaa myös syntyä vääriä tulkintoja, kun ei nähdä ja kuulla viestittäjän ilmeitä, eleitä ja äänenpainoja. Ylipäänsä jo suuri osa ihmisistä kaipaa sosiaalista kanssakäymistä elämässään lähtökohteisestikin, sekä työssään. Työympäristöjen suunnittelussa ja johtamisessa tulevaisuudessa on

varmasti yksi haaste siinä, millaisia sosiaalisen kanssakäymisen tapoja ihmisille mahdollistetaan.

Eräs sosiaaliseen työympäristöön vaikuttava asia, joka ei ole suoranaisesti työperäinen, mutta vaikuttaa silti merkittävästi sosiaalisen työympäristön kokonaisuuteen, on työntekijöiden työn ja muun elämän suhde. Jos työn ulkopuoliset asiat ovat kunnossa ja hyvässä suhteessa työhön, ihminen jaksaa paremmin työssään ja on motivoitunut työhönsä. Jos työn ulkopuoliset asiat eivät ole kunnossa, ei työntekijä jaksa tai pysty kunnolla keskittymään työhönsä hän tuo kuormittavan elämäntilanteensa osaksi sosiaalista työympäristöä. Jonkun työntekijän väsymyksen, keskittymiskyvyn puutteen tai vaikkapa sairauspoissaolojen vuoksi muut työntekijät joutuvat kantamaan suurempaa vastuuta työtehtävistä, mikä saattaa aiheuttaa vastakkainasettelua työryhmän keskuudessa. Suuri osa työyhteisöjen esimiehistä tietää omasta työhistoriastaan, kuinka merkittäviä vaikutuksia työn ulkopuolisten asioiden kunnossa olemisella ja työn kanssa tasapainossa olemisella on itse työntekemiseen. Melkein pä alasta riippumatta työyhteisöjen esimiesten työajasta suuri osa kuuluu selvitellessä työntekijöiden kanssa työelämän häiriötekijöitä, jotka liittyvät ja vaikuttavat ydintyön tekemiseen, mutta joiden syyt eivät ole millään lailla itse työstä, vaan työn ulkopuolisista asioista johtuvia. Usein tilanne on sellainen, että täysin työstä riippumattomat työn ulkopuoliset asiat kuormittavat työntekijää niin paljon, että hänet arvioidaan määräaikaaisesti työkyvyttömäksi. Vaikka tällaiset sairauspoissaolot kuormittavat työyhteisöä, saattavat ne kuormittaa sosiaalista työympäristöä vähemmän kuin se, että työntekijä tulisi töihin ja tullessaan toisi huolensa ja pahan olonsa muidenkin jaettavaksi.

Lisäksi monissa laitossyksiköissä suurin osa työntekijöistä työskentelee kolmivuorotyössä. Suomalain (2014, 79-81) mukaan sosiaali- ja terveystieteiden ammattitehtäviä tutkittaessa selvisi, että kolmivuorotyötä tekevistä työn ja muun elämän yhteensovittamisen koki vaikeaksi 24% tutkituista. Neljäsosa vuorotyöntekijöistä piti sosiaalisen elämän häiriintymistä merkittävimpana haittana vuorotyössä. Epätavalliset työajat hankaloittivat ystävien tapaamista ja harrastustoimintaa sekä lisäsivät avioeroriskiä. Työn ja muun elämän yhteensovittamista voivat edistää sekä työpaikat että yhteiskunta, mutta erityisesti ihminen itse. Työntekijä voi helpottaa työn ja muun elämän ristiriitaisuuksia esimerkiksi arvioimalla ajankäyttöänsä, opettelemalla stressinhallintaa sekä pitämällä huolta riittävän sosiaalisen tuen saamisesta. Työntekijän elämän kokonaisvaltainen huomioiminen kohentaa työntekijöiden hyvinvointia ja työpaikan ilmapiiriä ja parantaa samalla myös työn tuloksellisuutta.

Lastensuojelun laitoshoidossa ihmisten työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti se, millaisten asioiden kanssa työskennellään ja miten niitä asioita kykenee käsittelemään. Tehdessään työnsä onnistuneesti työntekijä saa aikaan luottamussuhteen lapsen ja itsensä välille ja lapsi saattaa tuottaa asioita, jotka hänen mieltänsä painavat ja jotka ovat vaikuttaneet hänen toimintaansa. Kun työntekijä kuulee tai jollakin muulla tavalla todistaa

tarinoita traumaista tai tragedioista, liittää hän tarinat omaan tiedon- ja tunteidenkäsittelysysteemiinsä. Traagiset tarinat horjuttavat uskomuksiamme elämästä ja ihmisistä ja toistuvasta kärsimyksen kohtaamisesta seuraa kehitysprosessi, jossa työntekijän kokemistapa muuttuu. Kärsimysten todistaminen aiheuttaa työntekijässä negatiivisia muutoksia kokevana ihmisenä, mikä voi aiheuttaa sijaistraumatisoitumista ja uupumista. (Nissinen 2012, 54-55.) Työntekijän kokemukseen ja mahdolliseen uupumiseen vaikuttaa hyvin monia tekijöitä. Osa on henkilökohtaisia tekijöitä ja ominaisuuksia, kuten fyysinen terveys tai emotionaalinen tila, mutta paljon monipuolisen kokemuksellisuuden osa-alueista on myös työympäristösidonnaisia. Esimerkiksi sosiaalisen työympäristön vuorovaikutuksella, osallisuudella, tuella, arvoilla ja ideologialla on vaikutusta siihen, millaiseksi työntekijöiden kokemusmaailma muokkautuu. (Nissinen 2012, 104.)

Sosiaalisen työympäristön kuormitusta aiheutuu myös esimerkiksi työyhteisön erimielisyyksistä, epätasa-arvoisesta, eriarvoisesta tai epäasiallisesta kohtelusta, kiireestä ja huonosta tiedonkulusta. Tiedonkulun ongelmat kuormittavat työntekijöitä ja huono yhteistyö kuormittaa koko työyhteisöä. (Opetushallitus 2013, 33.)

4 Työympäristön kehittäminen

Organisaation tärkein voimavara on yleensä hyvä, ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö. Jotta organisaatio menestyisi parhaalla mahdollisella tavalla, tulee sen pyrkiä tekemään itseltään mahdollisimman houkutteleva ja vetovoimainen saadakseen parhaat osaajat palvelukseensa. Työn ja työpaikan vetovoimaisuus riippuu esimerkiksi työoloista, taloudellisista tekijöistä ja työympäristöstä. Työympäristön merkitys työn vetovoimatekijänä on suuri. Työhyvinvointia parannetaan kokonaisvaltaisesti kehittämällä työympäristöjä ja työyhteisöjen toimintaa. Tämä puolestaan edistää työllistymistä sekä organisaatioiden ja yritysten menestystä. Työikäisen väestön osuus koko väestöstä pienenee koko ajan ja yhteiskunnallisiin haasteisiin vastaamiseksi ihmisten elinikäinen työaika olisi saatava pidemmäksi. Tätä välttämätöntä muutosta ja joustavuutta voidaan turvata esimerkiksi kehittämällä työympäristöä ja työkykyä ylläpitävää toimintaa ja parantamalla työ- ja perhe-elämän sekä vapaa-ajan yhteensovittamista. (Jokiluoma 2006, 15-16.)

Työympäristön kehittäminen ei ole ainoastaan yksittäistä ihmistä koskeva asia, vaan muutokset, joita työympäristöön tehdään, koskettavat kaikkia toimipisteessä työskenteleviä. Kaikilla on kehittämisestä ja sen tavoista ja tarpeista omat mielipiteensä, jotka ovat syntyneet heidän henkilökohtaisten kokemustensa ja ammatillisen osaamisensa pohjalta. Kehittämistyössä asiat etenevät parhaalla tavalla silloin, kun kaikkien asianosaisten osaaminen otetaan huomioon ja käyttöön. (Säämänen, Heinonen, Pääkkönen & Riipinen 2004, 8.) Osallistavan kehittämisen ja suunnittelun yhtenä etuna on pidetty sitä, että kun työympäristöä suunnittelemassa on sen

todellinen käyttäjä, vastaa lopputulos paremmin käyttäjän tarpeita ja ominaisuuksia. Lisäksi kehittämistyöhön ja suunnitteluun osallistuminen lisää sitoutumista työhön ja saattaa lisätä työskentelyyn osallistuvien keskinäistä luottamusta, millä on taas vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Osallistumismahdollisuuksilla on myös vaikutusta työn tuottavuuden parantumiseen. (Sinisammal 2011, 36-37.)

4.1 Kehittäminen ulkoisten edellytysten ohjaamana

Työn ja työympäristön kehittämistä saattaa lastensuojelulaitoksessa tapahtua useasta eri lähtökohdasta. Yksi toimintaa ja työympäristöä kehittävä ja ohjaava tekijä on laitoksen toteuttama omavalvonta. Vaikka kyseessä on toisaalta palveluntuottajan sisäisestä toiminnan arvioinnin ja kehittämisen työkalusta, on sen käyttöönotto tapahtunut ulkoisesta vaatimuksesta. Vuonna 2012 tuli voimaan Valviran antama määräys palveluntuottajien velvollisuudesta ottaa käyttöön suunnitelmallinen omavalvonta. Omavalvonnan perusajatus on, että toimintayksikölle on laadittu kirjallinen omavalvontasuunnitelma, jonka avulla pystytään tunnistamaan, ehkäisemään ja korjaamaan asiakkaan palveluissa esiintyvät epäkohdat ja riskiä aiheuttavat tilanteet. (Valvira 2016.) Vaikka omavalvonnan lähtökohta on valvojan viranomaisen näkökulmasta asiakkaan tarkoituksenmukaisen ja laadukkaan hoidon ja kuntoutuksen takaaminen ja edesauttaminen, toimii se lastensuojelulaitoksen toimintaympäristössä samalla myös työympäristön kehittämisen työvälineenä, koska monet asiakkaiden olosuhteisiin vaikuttavista tekijöistä vaikuttavat suoraan myös sijaishuoltoyksikön työympäristöön. Valviran omavalvontasuunnitelmapohjassa lisäksi erikseen viitataan toimitiloihin sekä henkilöstöön.

Työn ja työympäristön kehittämistä yksityisillä palveluntuottajilla tapahtuu myös palvelujen kilpailuttamisen kautta. Kilpailulutusten tarjouspyynnöissä palveluiden ostajat esittävät palveluille ehdottomia laatuvaatimuksiaan, joihin tarjouksen jättävien palveluidentuottajien on sitouduttava. Esimerkiksi henkilökunnan koulutusvaatimuksissa on viime vuosien aikana tapahtunut muutoksia, jotka toisaalta ohjaavat ja kehittävät rekrytointia henkilökunnan peruskoulutusten osalta ja toisaalta taas asettavat kehittämisen vaatimuksia olemassa olevan henkilökunnan täydennyskoulutukselle. Kuntien laatuvaatimuksissa on tapahtunut muutosta yleisen koulutustason liittyen sekä alhaisimman kelpuutettavan tason että koko henkilökunnan keskimääräisen koulutustason osalta. Tämä on edellyttänyt palveluntuottajilta esimerkiksi henkilöstön ammattitutkinnon omaavien työntekijöiden kouluttamista vähintään perustutkinnon omaaviksi, jotta kilpailutusten vaatimukset ovat tulleet täytetyiksi. Lisäksi erityisyksiköt tarjoavat palveluaan nykyisin jossakin määritellyssä osaamiskategoriassa ja kilpailutukseen tarjouksen jättäessään sitoutuvat siihen, että kyseisen yksikön henkilökunnasta kaikilla on joko tutkinnossaan suuntautuneisuus osaamiskategoriaan tai aiheeseen liittyvä olemassa oleva tai käynnissä oleva täydennyskoulutus. (Tampere 2018, 4-6) Muutokset koulutusedellytyksissä kehittävät sosiaalista työympäristöä entistä enemmän koulutusta sekä kouluttautumista arvostavaksi.

Kilpailutusten ehdottomat vaatimukset joissakin tapauksissa saattavat odottamattomastikin vaikuttaa myös fyysiseen työympäristöön ja konkreettisiin tiloihin. Esimerkiksi erään kunnan vaatimuksissa edellytettiin, että erityisyksikössä on oltava olemassa erillinen rauhoittumistila, jonne lapsen kanssa voidaan siirtyä tarpeen tullen rauhoittumaan, jos lapsen toiminta on uhaksi tai vaaraksi hänelle itselleen tai muille ihmisille yksikössä. Läheskään kaikissa erityisyksikössä tällainen tila ei ole hoitoajatuksen mukainen tai tarpeellinenkaan, mutta kunnan kanssa sopimuskumppaniksi pääseminen vaatii, että yksiköstä tähän tarkoitukseen sopiva tila löytyy. Monissa toimipaikoissa se vaatii tilojen muokkaamista ja toiminnan kehittämistä, koska valmiista tilaa tarkoitukseen käyttöönotettavaksi ei ollut valmiina olemassa.

4.2 Kehittäminen sisäisenä prosessina

Ulkoisen valvonnan tai vaatimusten ohjaaman työympäristön kehittämisen lisäksi kehittämistyötä työyhteisöissä tapahtuu monella tavalla työyhteisön tai organisaation sisäisenä prosessina. Eräs työympäristön kehittämisen muoto on erilaisten itsearviointien tulosten käyttäminen työympäristön kehittämisen tukena. Vatajan (2012, 84) mukaan itsearviointikäytäntöjen yleistymisen taustalla on vaikuttanut erilaisia taloudellisia uudistuksia, mutta myös laatuajattelu sekä kuluttajien ja palveluiden vaateiden huomioonottaminen palveluiden kehittämisessä ja tuottamisessa.

Esimerkiksi opinnäytetyön yhteistyöorganisaatiossa toteutetaan koko henkilöstölle vuosittain työkyvyn kartoituskysely sekä kysely, jossa arvioidaan esimiesten työskentelyä ja toimintaa. Näiden kyselyiden tarkoituksena on auttaa työntekijöiden työkyvyn varhaisessa tukemisessa sekä auttaa tiedolla johtamisessa. Samalla kun kartoitetaan työntekijöiden arvioita omasta työkyvystään, tai heidän esimiestensä johtamisesta, kyselyllä tullaan kartoittaneeksi myös työyhteisöjen sosiaalista ilmapiiriä ja kulttuuria sekä vuorovaikutuksen ja johtamisen tapoja. Kyselyiden tulokset käydään läpi kaikissa toimintayksiköissä ja niistä analysoidaan kohdat, joissa toiminnassa on onnistuttu, sekä missä asioissa on vielä tulosten mukaan kehitettävää. Asiat, jotka on koettu vielä kehittämistä vaativiksi, otetaan erityisen tarkkailun kohteeksi ja niille luodaan työryhmissä tulevalle vuodelle kehittämissuunnitelma, johon kirjataan sekä tavoitteet että toimenpiteet tavoitteisiin pääsemiseksi.

Toiminnan itsearviointi liittyy oleellisesti myös erilaisten laatusertifikaattien hankkimiseen ja laatuohjelmien käyttöönottoon. Lastensuojelussa yleisimmät laadunhallintajärjestelmät ovat ISO 9001 ja SHQS. Laadunhallintajärjestelmä ISO 9001 on kaikilla aloilla käytettävissä oleva laadunhallintajärjestelmä, jonka suunnittelussa ja käytössä korostetaan yhteyttä organisaation kokonaisvaltaiseen toimintaympäristöön. (SFS 2015) SHQS (Social and Health Quality Service) on sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden käyttöön tarkoitettu laatujohtamisen työkalu. SHQS sisältää ISO 9001 -standardin keskeiset vaatimukset, jotka ovat sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntö, hoitokäytännöt ja valtakunnalliset suositukset huomioiden sovitettu

sosiaali- ja terveysalalle sopiviksi. (Labquality 2018) ISO 9001 -standardi sisältää määritelmiä ja ohjeita siihen, miten organisaation laatua hallitaan järjestelmällisesti. Standardi ohjaa toiminnan itsearviointia ja jos organisaatio haluaa standardin mukaisen laatusertifikaatin toiminnalleen, edellyttää se myös toiminnan laadun ulkopuolista auditoimista. Sekä organisaation sisäiset arvioinnit että ulkopuolinen auditointi toimivat prosessien ja toimintaympäristön kehittämistyön käynnistäjinä.

Laatusertifikaattien hankkiminen ja laatuohjelmien käyttöönotto ovat lastensuojelun laitoshoidossa olleet vielä palveluntuottajien omia valintoja ja sisäisiä prosesseja. Samalla sertifikaatteja hankkiessaan palveluntuottajat kuitenkin varautuvat tulevaan, koska mahdollista on, että tulevaisuudessa sertifikaatteja alettaisiin vaatia myös kilpailutusten ehdottomissa laatuvaatimuksissa. Tällaisten vaatimusten toteutuessa laatusertifikaattien pohjalta tapahtuvaan kehittämisen näkökulma muuttuisi sisäisestä valinnasta ulkoisten edellytysten ohjaukseksi kehittämiseksi.

Eräs pidemmän aikavälin muutos, joka aiheuttaa vaatimuksia työn ja työympäristön kehittämiseksi lastensuojelulaitoksissa, on yksiköihin sijoitettujen lasten problematiikan muuttuminen ajan kuluessa. Aina on yksittäisiä sijoitettuja lapsia, jotka omalla erityislaatuudellaan erottautuvat vaativuudessaan muista lapsista ja edellyttävät välitöntä toiminnan kehittämistä. Näiden yksittäistapausten lisäksi on nähtävissä myös pidemmän aikavälin muutoksia, jotka vaikuttavat kaikkeen toimintaan niin oleellisesti, että työympäristöä ja työn tekemisen tapoja pitää uudelleenarvioida. Vaikka toimintayksikkö olisikin profiloitunut lähtökohtaisesti tietynlaisten lasten hoitamiseen ja puitteet työympäristössä olisi luotu juuri tätä tarkoitusta ja toimintaa varten, syntyy yhteiskunnallisen kehityksen ja muutoksen myötä tarvetta toiminnan ja työympäristön kehittämiseen.

Yksi konkreettisesti näkyvä ilmiö on lasten mielenterveysongelmien lisääntyminen. Esimerkiksi Tampereella Taysin nuorisopsykiatrian poliklinikalle tulleiden läheteiden määrä lisääntyi 30% vuodesta 2015 vuoteen 2017. (Ala-Heikkilä 2018) Lasten pahoinvoinnin ja mielenterveysongelmien lisääntyminen ovat vaatineet toiminnan ja työympäristön kehittämistä uusien vaatimusten mukaiseksi. Toinen muutos lasten problematiikassa, joka näkyy lastensuojelulaitoksissa, on lasten päihdeongelmien yleistymisen ja ongelman muotojen muuttuminen. Kymmenessä vuodessa on tapahtunut sellainen kehitys, että lastensuojelun erityisyksiköihin sijoitetuista lapsista nykyisin lähes kaikilla on vähintään kannabiskokeiluja ja hyvin suurella osalla aktiivisempaa käyttöhistoriaa. Tämän lisäksi lapsilla esiintyy huumausaineiden käyttöä kaikissa mahdollisissa muodoissaan. Jo pelkästään nämä mielenterveys- ja päihdeproblematiikan muutokset ovat aiheuttaneet sen, että fyysistä työympäristöä on pitänyt kehittää monilta osin. Turvallisuuteen ja puitteisiin tulee kiinnittää eri tavalla huomiota kuin aiemmin, esimerkiksi lasten arvaamattomuuden vuoksi. Lisäksi lasten kohtaamiseen ja oireilun tunnistamiseen on pitänyt opetella uusia tapoja ja hankkia erityistä osaamista. Tässä kehityksessä on

pohjimmiltaan kyse hyvin asiakas- ja tarvelähtöisestä kehittämisestä, joka kohdistuu kaikkeen toimintaan ja työympäristöönkin kokonaisuudessaan.

Yksi työympäristön kehittämisen lähtökohta on haastatella työympäristön hyvin tuntevia asiantuntijoita ja saada heidän kokemuksiensa pohjalta ideoita siitä, millä tavalla työympäristöä ja työympäristöajattelua kannattaisi kehittää. Tällaisella haastattelulla on kehittämisessä sekä olemassa olevia olosuhteita kartoittava että kehittämisen tavoitteita asettava ulottuvuus. Asiantuntijoita haastatellaan siksi, että heillä ajatellaan olevan erityistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Heidän tietoansa keräämällä halutaan päästä selville esimerkiksi asioiden tilasta. (Alatalo, Åkerman & Vaittinen 2017, 218.) Opinnäytetyöni tutkimuksessa ja kehittämisessä pyrin edellä kuvatun mukaisesti kartoittamaan yhden erityisen omalaatuisen työympäristön asiantuntijoiden kokemuksia ja näkemyksiä siitä, millaisia asioita he ovat työyhteisöjensä työympäristöissä kokeneet tärkeiksi ja merkityksellisiksi, onnistuneesti toteutetuiksi, sekä edelleen kehittämistä ja huomioimista kaipaaviksi. Tavoitteena on saada koottua lastensuojelun erityisyksiköiden esimiehiltä hyvin konkreettisia esimerkkejä asioista, joita kannattaa toteuttaa, tai ainakin harkita toteutettavaksi, lastensuojelulaitoksen työympäristöä suunniteltaessa.

5 Tutkimuksen toteutus

Kehittämistyön tutkimuksen toteutan laadullisena tutkimuksena, koska arvioin sen olevan tarkoituksenmukaisin keino tarvittavan tiedon keräämiseen. Määrällisen tutkimuksen toteuttaminen edellyttää sitä, että tutkittava ilmiö tunnetaan jo hyvin ja muuttujille pystyttäisiin laskemaan tunnuslukuja ja frekvenssejä. Laadullinen tutkimus taas soveltuu tilanteisiin, joissa ilmiöstä ei ole tietoa tai tutkimusta ja ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys. (Kananen 2008, 32.) Kyseinen kehittämistyön ja tutkimuksen pohjana on juuri edellä mainittu laadullisen tutkimuksen soveltuvuuden määritelmä.

Vaikka työympäristöistä ja työympäristönäkökulman huomioimisesta onkin olemassa tutkimuksia eri aloilta, ei lastensuojelun laitoshoidon työympäristöstä tehtyjä tutkimuksia ole lainkaan. Laadullisen tutkimuksen avulla pyrin samaan kattavan kuvan siitä, millaisia asioita lastensuojelun laitoshoidon hyvin erityislaatuudessa työympäristössä olisi tarpeen huomioida ja toteuttaa, työympäristön mahdollisimman hyvän toimivuuden saavuttamiseksi.

Pyrin kokoamaan laadullisen aineiston, jossa on aihealueen asiantuntijoiden kokemuksia ja huomioita, joita he ovat työhistoriansa aikana havainnoineet nykyisissä ja entisissä työympäristöissään, sekä lukuisissa työympäristöissä, joissa he ovat vierailleet verkostojen kanssa yhteistyötä tehdessään. Aineiston analyysin pohjalta tavoitteenani on saada koostetuksi työympäristön kehittämissuunnitelma.

Yksi keskeinen piirre laadulliselle tutkimukselle on, että se korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Laadullinen tutkimus tarkastelee yksittäisiä tapauksia ja korostaa osallistuvien ihmisten näkökulmaa. Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on tutkittavien kokemukset ja tutkimuksen tehtävänä on tuottaa mielekäs teoreettinen tulkinta tutkimuksen kohteena olevista ilmiöistä. (Puusa & Juuti 2011, 47-48.) Kehittämistyön suurimassa roolissa tiedonhankinnan kannalta ovat juuri sijaishuoltoyksiköiden esimiesten kokemukset omista työympäristöistään. Tätä tutkimusta ja kehittämistyötä ei olisi olemassa ilman oletusta siitä, että näiden ihmisten kokemukset sisältävät ilmiöstä paljon arvokasta tietoa, jota keräämällä ja analysoimalla työympäristöjä pystytään kehittämään entistäkin paremmiksi. Tämän kokemuksellisuuden ensisijaisuuden vuoksi laadullinen lähestymistapa on tutkimukselle tarkoituksenmukaisin vaihtoehto.

5.1 Teemahaastattelu

Tiedonkeruumenetelmänä käytän haastattelua. Tuomen ja Sarajärven (2013, 73) mukaan haastattelun etu kyselyyn verrattuna on ennen kaikkea joustavuudessa. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymyksiä, selventää ilmauksia ja käydä tiedonantajan kanssa keskustelua. Onnistunut ja tarkoituksenmukainen tiedonkeruu tutkimuksen aiheesta vaatii juuri tällaista joustavuutta. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset esitetään kaikille haastateltaville samalla tavalla ja samassa järjestyksessä ja strukturoimattomassa haastattelussa rakenne muotoutuu ennen kaikkea haastateltavan ehdoilla ja muistuttaa vapaata keskustelua, jossa molemmat osapuolet voivat kuljettaa keskustelua haluamaansa suuntaan. (Tiittula & Ruusuvoori 2005, 11-12) En pidä kumpaakaan haastattelumuotoa parhaana kyseisen tutkimusaiheen, enkä myöskään tiedonhankinnan kannalta. Tästä syystä toteutan haastattelut puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa, jossa käydään läpi kaikki samat teemat, mutta Tiittulan ja Ruusuvooren (2005, 11) mukaan kysymysten järjestys ja muotoilu voivat vaihdella, saan pidettyä haastattelun rungon kasassa ja fokuksen haluamissani asioissa. Haastateltavat saavat kuitenkin enemmän tilaa vastata, ja toivottavasti vastauksissa nousee esiin ilmiöitä teemojen taustalta. Puolistrukturoitu haastattelu sopii Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 35) mukaan erinomaisesti käytettäväksi silloin, kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja, tai kun tutkitaan ilmiöitä, joista haastateltavat eivät ole päivittäin tottuneet keskustelemaan. Näihinkin perusteluihin nojaten koen valitsemani tutkimusmenetelmän soveltuvan hyvin juuri kyseisen tutkimuskohteen tiedonkeruumenetelmäksi.

Haluan saada esimiesten kokemuksia kartoitettua laaja-alaisesti ja siksi sisällytän haastattelun teemoihin fyysisen, virtuaalisen ja sosiaalisen työympäristön. Haastatteluissa käytän apuna teemahaastattelurunkoa (liite 1). Haastatteluiden teemojen apukysymysten kysymyksenasettelussa pyrin välttämään sitä, että millään tavalla kysymyksissä johdattelisin haastateltavia. Vilkkä (2015, 127) toteaa, että kysymyksiin on usein sisäänkirjoitettuna tutkijan ennakkokäsitys asiasta, jonka vastaaja tunnistaa ja se ohjaa vastaamista. Apukysymykset pyrin

muotoilemaan siten, että niihin ei pysty vastamaan kyllä tai ei -vastauksilla, vaan haastateltavien pitää kuvailla laajemmin mielipiteitään ja kokemuksiaan.

Fyysisen työympäristön osalta pyrin haastattelurungon teemojen avulla haastattelua ohjaimalla selvittämään haastateltavien kokemuksia siitä, millainen on heidän mielestään toimiva ja käytännöllinen työympäristö. Kysyn myös, millainen heidän mielestään on turvallinen työympäristö ja onko turvallisuuden huomioimisella vaikutusta työympäristön kodinomaisuuteen, koska kodinomaisuus on lähtökohtaisesti laitoshoidon yksikön ympäristön tavoitetilana ja sillä on vaikutusta lasten sitoutumiseen sekä kiinnittymiseen yksikköön sekä sen tarjoamaan hoitoon ja kuntoutukseen. Lisäksi haluan saada selville haastateltavien kokemuksia siitä, onko esimerkiksi väreillä, valaistuksella, akustiikalla tai kalusteilla merkityksellistä vaikutusta työympäristön toimivuudelle ja kokonaisuudelle.

Virtuaalisen työympäristön osalta selvitän haastateltavilta, miten merkittävä osuus sijaishuoltoyksikön työskentelystä nykyisin tapahtuu ja virtuaalisessa työympäristössä sekä mitä toimenpiteitä vaaditaan ja tarvitaan, jotta virtuaalisessa työympäristössä yksiköissä pystytään toimimaan mahdollisimman hyvin. Lisäksi pyrin selvittämään, miten esimiesten mielestä sijaishuoltoyksiköiden henkilökunta on sopeutunut työympäristön muuttumiseen virtuaalisemmaksi ja onko muutosta pystytty hyödyntämään perustehtävässä, eli lasten hoidossa ja kuntoutuksessa.

Sosiaalisen työympäristön aiheita, joiden merkityksellisyyden kokemuksista esimiehiltä kysyn, ovat esimerkiksi työyhteisön arvot, käytännöt, säännöt, sopimukset, johtaminen ja vuorovaikutuksen tavat. Pyrin myös selvittämään, onko esimiesten mielestä työryhmien dynamiikalla vaikutusta työympäristön muodostumiseen ja millaisia keinoja esimiehet käyttävät rekrytoinnissa sopivimmat sekä mieleisensä työntekijät työryhmiinsä saadakseen.

Jokaisen kolmen työympäristöteeman käsittelyn yhteydessä kysyn haastateltavilta myös, onko tietyn teeman näkökulmasta jotakin erityisiä asioita, joita heidän mieltään olisi hyvä huomioida työympäristöä suunniteltaessa. Kysyn myös heidän mielipidettään siitä, millainen merkitys heidän mielestään ylipäänsä työympäristöillä on sijaishuoltoyksikön kokonaisuudessa ja onko työympäristöillä vaikutusta asiakastyön tuloksellisuuteen. Lisäksi haluan selvittää esimiesten kokemuksia ja mielipiteitä siitä, keiden kaikkien olisi hyvä olla mukana suunnittelemassa uuden yksikön työympäristöjä ja miksi. Kysyn myös, millaisella aikataululla uuden yksikön suunnitteluprosessissa tulisi heidän mielestään huomioida työympäristöasioita.

Aineiston hankinnan tavoite on saada erityisyksiköiden esimiehiltä selvitettyä, mitä asioita heidän kokemuksensa mukaan työympäristössä sekä työympäristösuunnittelussa on tärkeitä huomioida, jotta tulevien, tai nykyistenkin, yksiköiden työ- ja toimintaympäristöstä saataisiin mahdollisimman hyvin toimivia. Heidän kokemustensa ja vastaustensa pohjalta koostan

työympäristön kehittämissuunnitelman, jossa on koottuna parhaat huomiot, käytännöt ja kehittämisehdotukset lastensuojelun laitoshoitoyksikön työympäristön rakentamiseen.

Teemahaastatteluja tehtäessä on Vilkan (2015, 130) mukaan koehaastatteluiden tekeminen hyvä tapa varmistaa, että kysymykset ovat ymmärrettäviä. Tein yhden koehaastattelun haastateltavalle, joka on kasvatusalan ammattilainen, ja on työskennellyt myös sijaishuoltoyksikössä, mutta ei ole esimiesasemassa. Koehaastattelun perusteella saatoin todeta, että haastattelun teemat ovat hyvin todennäköisesti ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä sijaishuoltoyksiköiden esimiehille, koska ne olivat sitä sijaishuoltoyksikössä ohjaajanakin toimineelle henkilölle, ja kaikki tutkimuksessa haastateltavat esimiehet ovat toimineen sijaishuoltoyksiköissä kauemmin ja useammassa roolissa ja työtehtävässä kuin koehaastatteluun osallistunut ihminen.

5.2 Tutkimusjoukko

Kun tutkimusta aletaan toteuttamaan, Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 83) mukaan haastateltavien hankkimisessa ongelmaksi nousee se, miten saada yhteyttä haastateltavaksi valitun ryhmän edustajiin. Tämä ei muodostu ongelmaksi, koska haastateltavan ryhmän edustajat ovat omasta työorganisaatiostani ja tavoitan heidät hyvin helposti ja vaivattomasti. Seuraava ongelma tai harkittava asia on se, kuinka paljon aineistoa kerään, eli mikä on riittävä tai sopiva haastateltavien määrä. Tuomen ja Sarajärven (2013, 85) mukaan opinnäytetöissä aineistojen koko ei ole merkittävin kriteeri, vaan tiedonantajien määrän usein käytännössä ratkaisevat tutkimusresurssit, kuten esimerkiksi raha ja aika. Nämä resurssikysymykset eivät koske ainoastaan aineiston kokoamista, vaan myös aineiston analysointia. Itselleni ratkaisevaksi aineiston kokoon liittyvässä harkinnassa muodostuu juuri arvioni aineiston analysoinnin vaatimasta ajasta. Tutkimuksessani nauhoitan ja litteroin kaikki haastattelut ja ajankäytöllisesti arvioin viiden haastateltavan olevan sopiva määrä.

Resurssien lisäksi yhtenä kriteerinä haastattelujen määrään voi vaikuttaa myös saturaatio, eli kylläntyminen. Saturaatiolla tarkoitetaan sellaista tilannetta, jossa tiedonantajat eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää mitään uutta tietoa, vaan aineisto alkaa toistaa itseään. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 87) Viisi haastattelua ei tuota vielä saturaatiota, mutta arvioin, että viidellä haastattelulla teemoista saadaan kattava kuva eri ilmiöistä, enkä siksi tavoittele enempää haastateltavia tiedonantajiksi.

Tutkimukseni kohderyhmä ja tutkimusjoukko on viisi lastensuojelulaitosten esimiestä neljästä eri lastensuojelulaitoksesta Varsinais-Suomesta. Kaikilla heillä on yli 10 vuoden kokemus lastensuojelun laitoshoidosta ja jokaisella myös useamman vuoden kokemus lastensuojelulaitoksen esimiehenä toimimisesta. Tutkimusjoukon ihmisiltä löytyy kokemusta esimerkiksi useamman lastensuojelulaitoksen esimiehenä toimimisesta, uuden yksikön käynnistämisestä, yksikön toimintaprofiilin muutoksesta, yksikön toiminnan muuttamisesta toisiin tiloihin ja pidempään

toimineiden yksiköiden toiminnan yhdistämisestä. Kaikki tutkimusjoukon esimiehet toimivat tällä hetkellä esimiehinä lastensuojelun erityisyksiköissä. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2013, 85) laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että ne, joilta tietoa kerätään, tietäisivät mahdollisimman paljon tutkittavasta ilmiöstä ja heillä olisi kokemusta asiasta. Tähän määritelmään viitaten arvioin haastateltavieni joukon soveltuvan tutkimuksen tietolähteiksi erityisen hyvin.

Kyseisen kohderyhmän ja aihealueen valinnasta johtuen, voidaan haasteluista puhua asiantuntijahaastatteluina. Asiantuntija voidaan määritellä esimerkiksi henkilöksi, jolla on tietystä aihealueesta tietoa, jota maallikolla ei ole. Tällainen asiantuntijatieto voi olla tietoa menettelytavoista tai tulkinnallista tietoa. Lähtökohtana voi myös pitää sitä, että asiantuntijoilla on sellaista erityistä tietoa tutkittavasta asiasta, jota ei kenelläkään muulla ole, tai jota on vain hyvin harvoilla. (Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017, 215-216.) Kyseisellä haastateltavien kohderyhmällä edellä mainitut kriteerit täyttyvät. Heillä on tietoa hyvin erityislaatuista työyhteisöistä ja -ympäristöistä. Lastensuojelulaitosten toiminnasta tai käytännöistä, varsinkaan erityisyksiköiden, ei ihmisillä, jotka eivät kyseisessä ympäristössä ole toimineet, ole välttämättä kunnollista tietoa ja käsitystä, vaikka ihmiset olisivatkin jopa toimineet esimerkiksi muilla lastensuojelun sektoreilla. Kyseisen kohderyhmän edustajilla on lisäksi kokemusta hyvin monipuolisesti erilaisista lastensuojelulaitoksen työtehtävistä, jotka ovat kerryttäneet heidän asiantuntijuuttaan tästä toimintaympäristöstä. Heillä on kokemuksellista tietoa konkreettisten menettelytapojen toteutuksesta ja toimivuudesta sekä myös ymmärrystä käytäntöjen taustalla olevista syy-seuraussuhteista.

Haastattelut ovat kartoitettavia asiantuntijahaastatteluja, joita sovelletaan vähän tutkittuun ilmiöön, mutta toisaalta myös systematisoivia haastatteluja, joilla pyritään hahmottamaan asiantuntijan objektiivista tietoa kyseisestä aiheesta hyvin kokonaisvaltaisesti. Asiantuntijahaastattelussa voidaan soveltaa erilaisia haastattelutyyppisiä tutkimuskysymysten ja -aiheen mukaan. Asiantuntijahaastattelut ovat kuitenkin usein puolistrukturoidun teemahaastattelun muunnelmia, jolloin haastattelua suuntaavat vain ennalta päätetyt aihepiirit. (Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017, 219-221)

5.3 Aineiston analyysi

Tutkimustuloksista teen kvalitatiivisen sisällönanalyysin. Käyn läpi haastatteluiden aineistot perusteellisesti ja merkitsen sekä erottelen juuri ne kohdat, jotka sisältyvät kehittämistehtävän ja tutkimuksen kiinnostuksenkohteisiin. Tuomen ja Saarijärven (2013, 92) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy aina kiinnostavia asioita, joita ei ole etukäteen osannut edes ajatella ja kaikki muu kuin tarkkaan rajattu ilmiö on jätettävä pois, ja rajatusta ilmiöstä kerrottava se kaikki mitä siitä irti saa. Vaikka lähtökohtaisesti teemahaastattelun valitsenkin tiedonkeruumuodoksi juuri siksi, että toivon haastateltavien tuottavan myös asioita, joita en

ole tajunnut lainkaan etukäteen ajatella, pyrin rajaamaan materiaalia juuri kehitystehtävän kiinnostuksenkohteisiin.

Teemahaastattelun aineiston rajaamisen jälkeen tyypittelen aineistoa, eli etsin teemojen sisältä näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja näistä eräänlaisia yleistyksiä ja tyyppiesimerkkejä. Tällaisella havaintojen pelkistämällä ja yhdistelemisellä on Alasuutarin (2011, 40) mukaan tarkoituksena juuri havaintomäärän karsiminen. Havaintojen yhdistämisessä lähtökohdana on siis ajatus siitä, että aineistossa ajatellaan olevan esimerkkejä samasta ilmiöstä. Tämän aineiston luokittelun kautta pyritään synteessissä luomaan ilmiöistä kokonaiskuvaa esittämään tutkittavat ilmiöt uudessa perspektiivissä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 143) Tutkimuksen tuloksissa pyrin siis sanallisesti kuvailemaan muodostamaani kokonaiskuvaa haastatteluaineistosta esiin nousseista ilmiöistä.

Käytän samaa tyypittelyn menetelmää sekä fyysisen, virtuaalisen että sosiaalisenkin työympäristön teemoja analysoidessani. Teemasta riippumatta etsin samalla tavalla haastateltavien vastauksista ja kommentteista toistuvia näkemyksiä sekä kokemuksia, jotka useamman haastateltavan kokemina loisivat yleistyksiä ja mahdollisesti vahvistaisivat tiettyjen ilmiöiden merkityksellisyyttä työympäristöajattelussa ja -suunnittelussa. Tällaisten yleistysten ja yhteisten nimittäjien ilmetessä tiivistän niiden pohjalta kehittämissuunnitelmaan kuvauksen suosituksesta tai toimintamallista työympäristöjen kehittämiseen ja suunnitteluun.

Aineistoon perehtymisen ja kuvailun jälkeisen pelkistämisen, luokittelun ja yhdistämisen kautta etenen aineiston tulkintaan ja tulosten sekä johtopäätösten auki kirjoittamiseen. Tällöin kehittämistehtäväni sisältää Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 192-193) määrittelemät haastatteluaineiston raportin keskeiset osat: johdatus tutkimusongelmaan, tutkimuksen toteuttaminen, tutkittavan ilmiön kuvaus ja johtopäätökset.

5.4 Opinnäytetyön ja kehittämissuunnitelman prosessi

Ajatus työympäristön kehittämissuunnitelman toteuttamisesta opinnäytetyönä syntyi erään johtamisen kurssin lehtorin ehdotuksesta. Kyseisellä kurssilla oli oppimistehtävänä kuvitteellisen kehittämissuunnitelman laatiminen. Tein tehtävänä kuvitteellisen työympäristön kehittämissuunnitelman uudelle lastensuojeluyksikölle niiden kokemusten pohjalta, joita itselleni oli kertynyt 20 vuoden aikana lastensuojelun eri tehtävissä työskennellessäni. Tehtävän arvioinnissa lehtori kehotti miettimään, kannattaisiko ideaa jatkaa todelliseksi kehittämissuunnitelmaksi ja opinnäytetyöksi.

Päätös siitä, miksi tartuin esitettyyn ehdotukseen ja tein työympäristön kehittämissuunnitelman uudelle lastensuojelulaitokselle, nousi myös omista kokemuksistani. Olen ollut vuosien varrella mukana joidenkin yksiköiden perustamisessa ja saanut sivusta seurata useampien yksiköiden toiminnan käynnistämistä. Vaikka yksikön käynnistäminen tehtäisiin millaisella

aikataululla tahansa, jossakin vaiheessa hanketta niillä, jotka yksikköä ovat käynnistämässä, on aina kiire. Osaksi tämä johtuu siitä, että erilaiset toiminnan edellyttämät lupaprosessit etenevät omaa tahtiaan, eikä käynnistämisen vaiheita pystytä aivan tarkasti ennustamaan. Suuremmaksi osaksi kiire johtuu kuitenkin siitä, että suurin osa uutta yksikköä suunnittelevista ja toimintaa käynnistävistä henkilöistä tekevät suunnittelutyötä muiden töidensä ohessa. Niitä, jotka keskittyisivät vain tähän uuteen yksikköön, on rakentamisesta tai remontoinnista vastaavien työntekijöiden lisäksi hyvin vähän, jos lainkaan. Tämä vaikuttaa siihen, että työympäristöä suunnitellessa ei kaikkia tarpeellisia asioita osata tai huomata huomioida. Jotkin työympäristön kehittämistarpeet ilmenevät toiminnan käynnistyessä ja saattavat olla jopa sellaisia, joita ei pystytä lainkaan enää jälkepäin korjaamaan.

Elokuussa 2019 olin yhteydessä organisaationi kehitysjohtajaan, joka on ollut käynnistämässä useita erilaisia lastensuojeluyksiköitä. Hän jakoi ajatukseni ja kokemukseni yksiköiden perustamisen problematiikasta. Tämän jälkeen olin yhteydessä organisaation laatujohtajaan, joka hoitaa organisaation osalta yhteistyötä opinnäytetöihin liittyen. Esittelin laatujohtajalle ideani ja keskustelimme siitä, minkä muotoinen kehittämissuunnitelma voisi olla. Totesimme, että suunnitelma voisi olla esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmään sisältyvä muistilistanomainen kokonaisuus, jota voisi käyttää työympäristöasioita suunnitellessa ikään kuin tarkastuslistana siitä, onko varmasti huomattu ajatella kaikkia mahdollisia asioita. Kehittämissuunnitelman ollessa sähköisessä muodossa, sitä voi täydentää ja päivittää tarpeen mukaan. Laatujohtaja pohti myös sitä, voisiko kehittämissuunnitelmaa käyttää jo olemassa olevien toimintayksiköiden työympäristön kehittämisessä. Totesimme, että varmasti sähköinen tarkastuslista soveltuisi siihenkin tarkoitukseen. Laatujohtajan hyväksyttyä ideani, sovimme, että voin lähestyä yksiköiden johtajia ja pyytää heiltä suostumusta tutkimukseeni haastateltaviksi.

Marraskuun aikana haastattelin viittä erityisyksikön johtajaa neljästä eri laitostyöyksiköstä. Pyyisin haastateltaviksi ainoastaan erityisyksiköiden esimiehiä, jotta haastateltavien kokemuspohja työympäristöistä on lähtökohtaisesti samanlainen. Minulla olisi ollut mahdollisuus pyytää haastateltavaksi myös perustason lastensuojelulaitosten esimiehiä, mutta arvioin, että heidän ajatuksensa ja kokemuksensa työympäristöasioista olisivat joiltain osin poikenneet erityisyksiköiden esimiesten kokemuksista, koska lasten haasteet ja ongelmat, jotka muokkaavat myös työympäristön edellytyksiä, poikkeavat erityisyksikössä ja perustason laitostyöyksikössä toisistaan. Tutkimuksen ja kehittämistyön sisällön rajaamiseksi päädyin pitäytymään vain erityisyksiköiden esimiesten haastattelemisessa.

Haastatteluiden jälkeen marras-joulukuun aikana analysoinnin haastatteluiden aineiston ja kirjoitin tuloksista yhteenvetoa ja pohdintaa opinnäytetyöhön. Tammi-helmikuussa esimiesten haastattelujen ja tulosten pohjalta kirjoitin konkreettista työympäristön kehittämissuunnitelmaa ja muotoilin sitä tarkoituksenmukaiseen muotoon.

6 Tulokset

Täysin tutkimuksen ulkopuolelle rajattua aineistoa oli lopulta hyvin vähän. Lähes kaikki haastateltujen tuottamasta tiedosta oli sellaista, joka liittyi suoraan tutkimusongelmaan ja kehittämistehtävän teemoihin.

Tulosten raportoinnissa olen käyttänyt suoria lainauksia haastatteluista, jotta teemoja koskevat autenttiset kommentit ja kokemukset paremmin avaisivat ilmiöitä ja niiden luonnetta. Lainaukset olen kirjoittanut auki siinä muodossa kuin ne ovat haastatteluissa esiintyneet.

6.1 Tulosten taustoitusta

Teemahaastatteluissa käydyissä työympäristökeskusteluissa nousi jokaisen haastatellun kanssa esiin sijaishuoltoyksikön työympäristön erityispiirre ja omalaatuisuus verrattuna monien muiden alojen työn suorittamispaikkojen työympäristöihin. Kun näissä sijaishuoltoyksiköissä puhutaan työympäristöstä, samalla puhutaan yksikköön sijoitettujen lasten asuinpaikasta ja jopa kodista. Suurin osa näistä lapsista on huostaanotettuja ja vaikka kyseessä olisi avohuollonkin sijoitus, ovat lapset yksikössä ympärivuorokautisessa hoidossa.

Tarkoituksenmukainen sijoitus on mahdollisimman lyhyt ja se pyritään päättämään, kun sijoituksen tavoitteet on saavutettu ja sijoitukselle ei enää ole tarvetta ja perusteita. Tästä päämäärästä huolimatta hyvin usein sijoitukset ovat esimerkiksi yli vuoden pituisia ja monesti myös usean vuoden pituisia ja päättyvät vasta lapsen täysi-ikäistyessä. Tai jopa sen jälkeen. Suurin osa lapsista käy suunnitellusti vanhempiansa, tai jonkun muun merkityksellisen aikuisen, luona. Mutta kaikilla lapsilla ei ole tällaisia ihmisiä, eikä paikkaa, jossa säännöllisesti kävisivät. Näille lapsille sijaishuoltoyksikkö on yksiselitteisesti myös koti. Lapset, joilla on paikka, jossa käydä viikonloppuisin ja muinakin aikoina, kokemus siitä, ajattelevatko he sijaishuoltopaikkaansa kotina, vaihtelee hyvin paljon. Joillekin näistä lapsista sijaishuoltoyksikkö on vain laitos, joillekin taas toinen koti, ja joillekin myös se ensisijainen koti, vaikka kävisivätkin vanhempiansa luona ym. Vaikka lapsilla olisikin koti ja sijaishuoltoyksiköstä pyritään tekemään tiivistä yhteistyötä kotiin päin, annetaan lapsille myös aina mahdollisuus kiinnittyä sijaishuoltopaikkaan ja kokea myös se kodiksi.

Haastatteluissa monista teemoista puhuttaessa esimiesten ajatus työympäristöistä ei ollutkaan työntekijälähtöinen, vaan hyvin selkeästi lapsikeskeinen. Ympäristön erityispiirteiden vuoksi on hyvin selvää, että lähes kaikki teemat, oli kyseessä sitten fyysinen, virtuaalinen tai sosiaalinen työympäristö, ovat suoraan yhteydessä myös lasten elinympäristöön sekä heidän hyvinvointiinsa ja kuntoutumiseensa. Mutta tulkintani ja arvioni mukaan esimiesten kommentissa ei ollut kyse pelkästään tällaisesta työympäristön suorasta vaikutuksesta lastenkin elämään, vaan esimiesten ensisijainen näkökulma ja katsontakanta toimintaympäristöön on vain ensisijaisen lapsilähtöinen. Tätä asetelmaa selittää varmasti jo lähtökohta sille, miksi nämä

esimiehet ja suuri osa lastensuojelun työntekijöistä on kyseiseen työympäristöön hakeutunut, tai päätenyt. Yhtenä suurena motivaation lähteenä on ollut tehdä merkityksellistä työtä, jossa he pystyvät auttamaan lapsia, jotka apua tarvitsevat. Tällöin työyhteisössä lapsen etu ja hyvinvointi usein on ajatuksissa ensimmäinen näkökulma, joka ohittaa oman ja työtovereidenkin hyvinvoinnin ajattelemisen.

Tutkimusta ja kehitystyötä varten haastatellut esimiehet toimivat kaikki lastensuojelun erityisyksiköissä, joissa on myös se erityispiirre, että hyvin suuri osa yksiköihin sijoitetuista lapsista on lähtökohtaisesti huostaanotettuina ja yksikköön sijoitettuina, ainakin sijoituksen alussa, vastoin tahtoaan. Tämä vastentahtoisuus yhdistettynä lasten haastavaan problematiikkaan on varmasti syynä sille, että työympäristöasioista puhuttaessa esimiesten näkökulma työympäristöön oli hyvin vahvasti turvallisuustekijöihin huomiota kiinnittävä. Turvallisuusnäkökulma korostui erityisesti fyysiseen työympäristöön liittyvissä kommentteissa, mutta esiintyi myös sosiaaliseen työympäristöön liittyvissä kokemuksissa.

6.2 Kokemuksia fyysisestä työympäristöstä

Kaikki haastatelluista olivat sitä mieltä, että he kiinnittävät säännönmukaisesti huomiota fyysiseen työympäristöönsä. Syitä ja lähtökohtia huomion kiinnittämiseen oli erilaisia. Työympäristön selkeys koettiin rauhoittavaksi, motivoivaksi ja työtehoa parantavaksi. Selkeä työympäristö selkiyttää ajatuksiakin. Jos ympäristö on hankala, epäsiisti tai huonokuntoinen, on kokemus, ettei työ voi johtaa mihinkään, kun ei ole kunnollista paikkaa sitä toteuttaa. Selkeyden lisäksi työympäristöä tarkkailtiin turvallisuuden ja viihtyisyyden vuoksi. Vahvimmin syyksi ympäristön tarkkailuun nousikin juuri turvallisuuden näkökulma. Ympäristön tarkkailu saattaa olla hyvin jatkuvaa ja kokonaisvaltaistakin.

Koko ajan sellasta yleistä oleilua ja silmäilyä. Katson muutenkin, mutta katson siitä turvallisuusnäkökulmasta. Käyn sellasta skaalaa tavallaan, kun kävelen ja katson mitä missäkin on. (H3)

Esimiehet olivat saaneet yksiköidensä ohjaajilta kommentteja ja kehitysehdotuksia työympäristöön liittyen. Ohjaajienkin huomiot liittyvät juuri turvallisuuteen ja viihtyisyyteen. Joiltakin ehdotuksia ja huomioita tuli jatkuvasti arjessa, joiltakin toisilta taas harkitumpina ehdotuksina esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä. Sellainen yhteisesti jaettu kokemus esimiehillä oli, että työympäristön huomioimisessa henkilökunta on selkeästi jakautunut. Jotkut kiinnittävät asioihin huomiota ja kertovat havaitsemistaan asioista, toiset taas eivät kiinnitä oikeastaan mihinkään huomiota. Erityisesti tämä näkyy viihtyvyyteen liittyvissä asioissa. Huomioimisessa on ollut nähtävissä jakautumista sukupuolen mukaan ja miesten suurpiirteisyyys sekä asioiden huomaamattomuus on välillä johtanut kriittisenkin palautteen antamiseen työryhmän keskuudessa.

Kun esimiehet kuvasivat mielestään hyvin toimivaa ja käytännöllistä työympäristöä, kertoivat he määritelmiksi juuri turvallisen, viihtyisän ja kodinomaisen. Kun heiltä kysyi, millainen heidän mielestään sitten on turvallinen fyysinen työympäristö, oli kommentteissa yhtenäisiä teki-
jöitä, mutta myöskin yksittäisiä hyviä huomioita. Yhteinen kokemus oli se, että avarat riittä-
vän isot tilat luovat turvallisuutta. Käytävien pitäisi olla riittävän leveät, eivätkä ne saisi olla
sokkeloisia. Tunnekuuhuissaan olevia lapsia joudutaan ajoittain ohjaamaan yksikössä tiloista
toisiin, tai heidän oman tai muiden tiloissa olevan turvallisuuden takaamiseksi hoidollisesti
kiinnipitämään. Näissä tilanteissa riittävän avarat tilat takaavat sen, että pystytään toimi-
maan turvallisesti, eikä kenellekään satu mitään.

Ensinnäkin tilaa pitää olla riittävästi ja niinkun ajatellaan et täällä 10 ihmistä
minimissään pyörii tässä ja lapset on täällä 24/7 ja sit on vieraita ja muuta, et
ne fyysiset tilat on riittävät. Ei ne tarvi olla mikään presidentinlinna, mut et se
fyysinen tila on riittävä. Ja mä tykkään esimerkiks tässä talossa siitä et tää on
avara, nää käytävät on aika leveät ja tässä on ilmatilaa. Vaikka nelioita ei ole
hirveästi, tää toimii hyvin. Ja ei o mitään sellasia vaaratilanteita aiheuttavia,
et olis paljon mutkii tai kulmii. Et tää ei oo niinkun vahingollinen kenellekään
tää ympäristö. (H4)

Eräs esimies, jolla oli kokemusta hyvin kodinomaisesta tilasta, jossa käytävät olivat melko ka-
peita ja jossa oli rappusia ja nurkkia sekä kulmia paljon, kertoi, että niissäkin tiloissa kyllä
opittiin toimimaan haastavissakin tilanteissa turvallisesti, mutta se edellytti henkilökunnalta
sitä, että toiminnassa tehtiin hoidollisia kompromisseja. Akuuteissa tilanteissa toimittiin tie-
toisesti toisella tavalla kuin olisi toimittu avarammissa tiloissa.

Fyysisen tilan toiminnallisen turvallisuuden lisäksi esimiehet kokivat työympäristön turvalli-
suuteen vaikuttavan myös yksikön maantieteellisen sijainnin. Haasteltujen esimiesten yksiköt
sijaitivat sekä rauhallisilla ja harvaan asutuilla haja-asutusalueilla että taajamissa palvelui-
den läheisyydessä aivan tavallisten asutusten naapurissa. Rauhallisemmalla alueella sijaitse-
vassa yksikössä on lasten liikehdintä ja ympärillä olevien virikkeidenkin määrä vähäisempää,
mikä sopii useille lapsille, jotka ovat sijoitettu hektisestä ympäristöstä rajattoman käytök-
sensä ja toimintansa vuoksi. Mutta vaikka syrjäisemmällä sijainnilla onkin rauhoittava ja tur-
vallisuutta parantava vaikutus, on sijainnin varjopuolena se, että aina välillä tulee tilanteita,
joissa ei henkilökunnan kasvatuksellisilla ja hoidollisilla keinoilla pystytä kaikkien turvalli-
suutta takaamaan ja tarvitaan virkavallan apua. Lähtökohta on se, että mitä syrjäisemmällä
ja rauhallisemmalla alueella yksikkö sijaitsee, sitä kauemmin kestää virkavallan tai muun
avun saapua paikalle, kuten yksi esimiehistä kuvasi.

Turvallisuustekijänä mä ajattelisin ihan et se olis niinkun sellasella asuinalue-
ella. Sijainti on mun mielestä yks aika tärkeä, koska sit jos ei naapureita, niin
ainakin apu tulee nopeemmin. (H5)

Esimiesten mukaan suunnitelmallisuudella ja ennakoinnilla voidaan turvallisuuteen vaikuttaa
huomattavasti, mutta myös jatkuvalla reagoinnilla on suuri merkitys.

Tilanteisiin reagointi, et myöskin pitäis sisäsyntyisesti tulla. Et se on puheessa ja ajatuksissa mukana siinä toiminnassa, et ollaan hereillä niihin tilanteisiin ja reagoidaan kun nähdään jollain lapsella tulee jotain juttua ja mietitään, pitäiskö meidän tehdä täällä jotain. Tai kun tulee kiinnipitoihin liittyviä juttuja niin mietitään, onks siinä tilassa jotain. (H2)

Turvallisen fyysisen työympäristön ja tilojen kodinomaisuuden suhteesta esimiehillä oli hyvin erilaisiakin mielipiteitä. Useimmat olivat sitä mieltä, että turvallisuuden huomioiminen ei estä kodinomaisen ilmapiirin syntymistä, mutta päinvastaistakin kokemusta asiasta oli. Ajateltiin, että turvallisuusnäkökulmat ovat usein vahvasti vastakkaisia esteettiselle näkökulmalle. Toisaalta taas jotkut esimiehistä oli sitä mieltä, että miettimällä sisustusratkaisuja, materiaaleja, tavaroiden kiinnityksiä ym., voidaan fyysisten tilojen osalta päästä melko hyvin sekä turvalliseen että kodinomaiseen lopputulokseen. Yhden esimiehen mukaan he olivat näiden asioiden yhdistämisessä hyvin onnistuneetkin.

Kyllä ne pystyy yhdistämään. Kyllä tää on aika kodinomainen. Ei tää mun mielestä muistuta laitosta mitenkään. Tässä on tällanen kodinomainen olohuonekeittiö, missä me ollaan ja materiaalit on sellasia mitä vois kenen tahansa kodissa periaatteessa olla. Pitää pyrkiä tekemään kodinomaiseksi. Ja on aika kodinomaista. (H4)

Hyvä esimerkki siitä, millaisia asioita sisustuksen suunnittelussa tulee huomioida, oli se, että jokainen esimies jossakin vaiheessa haastattelua kertoi siitä, kuinka yksiköiden ruokapöytien tuoleja hankittaessa ei kriteerinä ensisijaisesti ollut niiden ulkonäkö tai ergonomia, vaan paino ja liikuteltavuus. Tuoleja vertailtaessa oli pitänyt pohtia, miten helppoa ja vaivatonta kiihtyneessä mielentilassa olevan lapsen olisi tuoleilla huijota tai niitä heittää. Keittiön tuolien lisäksi muussakin kalustuksessa ja sisustuksessa esimiehet ja henkilökunta ovat joutuneet miettimään juuri erilaisten kalusteiden tai esineiden painoja ja kiinnitystapoja.

Ruokapöytä ja tuolit ei ole vaihtunu, koska ne on niin painavii, massiivisii. Ne ei ihan pienestä heilu, jos joku on sitä mieltä et tarttis heiluu. Ja se tuolin heittäminen esimerkiks, se painaa niin paljon, et siinä ehtii hetken aikaa ajatteleen ennen kun se nostetaan ilmaan. (H5)

Kalusteiden hankinnassa ja työympäristön sisustuksessa kaikilla esimiehillä on ollut hankintoja tehdessä mielessä myös ekologisuus, mutta sen todellinen toteutuminen on vaihdellut. Useammalla esimiehellä oli se kokemus, että esimerkiksi kalustehankinnassa ekologisuus on suuresti myös resurssikysymys. Laadukkaammat, kestävämmät ja eettisesti tuotetut kalusteet maksavat huomattavasti enemmän. Toisaalta kysymys ei ole ainoastaan rahasta, vaan myös ajankäytön resursseista. Erityisen ekologisten kalusteiden hankintaan tulisi käyttää merkittävästi enemmän aikaa.

Helpoiten, nopeimmin ja taloudellisimmin lähes kaikki kalusteet saa esimiesten mukaan hankittua Ikeasta. Joissakin tapauksissa koettiin myös olevan järkevää hankkia tietyt kalusteet vain riittävän laadukkaina ja mahdollisimman edullisina, kuten vaatekaapit, koska ne ajoittain joutuvat pahan mielen kohteiksi sekä välikkappaleiksi ja hajoavat huomattavan usein. Yhdellä

esimiehistä oli kuitenkin kokemus, että ekologisuutta oli hänen yksikössään huomioitu kaluste-
tehankinnoissa hyvinkin paljon. Kalusteita on hankittu käytettyinä ja lastenkin kanssa yhdessä
on etsitty sopivia kalusteita internetin kauppapaikoista. Tällä esimiehellä oli taustalla toimin-
nassaan myös kasvatuksellinen ajatus. Monesti sijoitettujen lasten sijoituksen tavoitteisiin
liittyy myös itsenäistymiseen liittyvien asioiden opettaminen ja harjoittelu. Tällaisella
yhteisellä tekemisellä kalustehankinnoissa lapsille opetetaan jo oman kodin sisustamisen tai-
toja sekä ymmärrystä ja harkintaa rahankäytössä.

Yhtä esimiestä lukuun ottamatta kaikki olivat erikseen kiinnittäneet huomiota yksiköiden väri-
maailmaan ja olivat sitä mieltä, että väreillä on vaikutusta työympäristöön. Haastatteluissa
käydyissä keskusteluissa kuitenkin kävi selväksi, että vaikka esimiehet puhuivat vaikutuksesta
ja merkityksestä työympäristöön, he ajattelivat lopulta värien merkitystä juuri lasten näkö-
kulmasta. Kysyttäessä he arvelivat väreillä olevan merkitystä työntekijöidenkin viihtyvyydelle,
mutta silti taas kommentit kääntyivät merkitykseen lapsille. Yleisesti esimiehet arvelivat vaa-
leiden ja hillittyjen värien olevan parhaita sijaishuoltoyksikköön, koska ajattelevat niiden luo-
van rauhallista tunnelmaa. Liian räikeiden värien tai suurten kontrastien he arvioivat aiheut-
tavan levottomuutta. Mieluiten he olisivat nähneet yksikön yleisten tilojen olevan hyvin vaa-
leita, vaikka ihan valkoisiakin, ja sitten jonkin seinän olevan erivärinen tehosteseinä, joka
toisi tiloihin vähän elävyyttä.

Valaistuksella kaikki esimiehet arvioivat olevan merkitystä työympäristön ilmapiirille. Yksi-
köiden toimistoissa työskennellessä valotehon tulee olla riittävä, mutta yleisissä tiloissa esi-
miesten mukaan olisi tarpeen olla pehmeämpi valaistus, joka iltaa kohden vielä himmenisi ja
loisi rauhoittavaa tunnelmaa. Tässä tunnelman luomisessa oli useimmilla esimiehillä taas mie-
lessä ensisijaisesti lapsinäkökulma, mutta ei niin vahvasti kuin värien merkitystä mietittäessä.
Valaistuksesta he puhuivat selkeästi myös työntekijöiden näkökulmasta. Yksiköiden valaistuk-
siin liittyen oli useilla kokemusta myös valaistuksen luomisen ristiriidasta. Yksiköihin säännöl-
lisesti tarkastuksia tekevillä terveystarkastajilla on yksi tarkastuksen kohteista juuri toimitilo-
jen valaistus. Terveystarkastajan lähtökohta on se, että kaikissa tiloissa, joissa henkilökunta
työskentelee, tulisi valaistustehon olla riittävän suuri. Tämä ei kuitenkaan ole yleensä työnte-
kijöiden toive, vaan he toivovat pehmeämpää ja himmeämpää valaistusta yleisiin tiloihin.

Kaksi esimiehistä arvioi, että yksi ratkaisu valaistuksen ongelmiin voisi olla säädettävä valais-
tus. Tällöin muutoksia voisi tehdä tarpeen mukaan. Valaistuksen säätimen kanssa tulisi kui-
tenkin miettiä myös säätimen sijoittelua. Erityisyksiköissä, jollaisia kaikkien haastateltujen
yksiköt ovat, on aina lapsia, jotka ovat varmasti kiinnostuneita tällaisista säätimistä ja hyvin
suuri mahdollisuus on, että säätimet hajoavat. Valaistukseen löytyi esimiehiltä myös turvalli-
suusnäkökulma. Kokemusta oli siitä, että valaistusratkaisuja suunniteltaessa tulee miettiä,
millaisia lamppeja tiloissa on ja miten ne ovat kiinnitetty rakenteisiin.

Onko valaisimet turvallisia, insinöörin tekemät seinään pultatut lamput? Kun niitä revittiin, sitten olikin sähköjohdot esillä. Kun ei roiku, ei niitä niin aleta repimään. (H2)

Kaksi esimiehistä mainitsi myös akustiikalla olevan merkitystä työympäristölle viihtyvyyden kannalta. Jos tiloissa esimerkiksi kaikuu huomattavasti tai lattiat kopisevat äänekkäästi, kun tiloissa kävellään, saattaa se aiheuttaa levottomuutta. Molemmat esimiehet olivat sitä mieltä, että hyvällä suunnittelulla ja tietoisella pintamateriaalien valinnalla pystytään vaikuttamaan paljon akustiikkaan ja sen myötä koko tilan tunnelmaan. Toinen asiaan huomiota kiinnittäneistä esimiehistä käyttäisi tilan luomisessa jopa erilaisia akustiikkalevyjä halutun äänimaiseman toteuttamiseen. Kolme esimiehistä taas kiinnitti huomiota akustiikkaan työympäristössä käytävien arkaluonteisten, tai salassapidettävien, keskustelujen näkökulmasta. Heidän mukaansa fyysisten tilojen suunnittelussa tulisi erityisesti kiinnittää huomiota äänieristykseen, jotta yksiköissä olisi tiloja, joissa voisi käydä luottamuksellisia keskusteluja niin, ettei niitä varmasti pysty kuulemaan yksikön muista tiloista.

6.3 Kokemuksia virtuaalisesta työympäristöstä

Virtuaalisessa työympäristössä tapahtuva työ on lastensuojeluyksiköissä lisääntynyt huomattavasti. Esimiesten mukaan nykyisin käytännössä jokainen työntekijä työskentelee myös virtuaalisessa työympäristössä. Kahden johtajan kommentit siitä, että aika pitkä matka on tultu Word-raporttien täyttämisestä tähän päivään, kuvaa hyvin kehitystä. Viisitoista vuotta sitten teknologian käyttö ja virtuaalinen työympäristö sisälsi ainoastaan edellä mainittujen Word-tiedostojen täyttöä, sähköpostin käyttöä ja hyvin yksinkertaista tiedonhakuja internetistä. Sähköpostiakin aktiivisena työvälineenä käytti todellisuudessa tuolloin vain hyvin pieni osa sijaishuoltoyksiköiden henkilökunnasta, kun nykyisin se on käytössä jokaisella. Tänä päivänä asiakastietojärjestelmät, toiminnanohjausjärjestelmät, henkilöstöhallinnon järjestelmät, sähköinen viestintä, aktiivinen tiedonhaku sekä monet muut virtuaalisen työympäristön toiminnot ja tehtävät ovat kaikkien työntekijöiden käytössä olevia työvälineitä. Esimiesten mukaan ajankohdasta riippuen saattaa ohjaajilla joinakin päivinä, kun esimerkiksi tulee tehdä kuukausittain säännöllisesti toistuvia kirjallisia tehtäviä hoitotyön tulosten näkyväksi tekemiseksi, kuluu useampia tunteja päivittäisestä työajastaan virtuaalisessa työympäristössä toimimiseen.

Virtuaalisen työympäristön kehitys ja teknologian käyttöönotto lastensuojelulaitosten työskentelyssä ei ole ollut kaikille pelkästään mieluista. Työn ytimessä on vuorovaikutuksellinen kanssakäyminen, jonka avulla lasten kansaa pyritään saamaan aikaan luottamussuhteita. Kehitystä on kritisoitu siitä, että se aika, jolloin työskennellään virtuaalisen työympäristön työkalujen kanssa, on poissa siitä ajasta, jolloin voisi työskennellä lasten kanssa. Toisaalta myös lastensuojelun laitoshoitoon työskentelemään hakeutuvista ihmisistä suuri osa on oman kokemukseni ja arvioni mukaan usein sellaisia, jotka eivät ole erityisen kiinnostuneita tietotekniikasta.

Kaikilla esimiehillä oli se kokemus, että asenteissa virtuaalisen työympäristön ja sen välineiden kehitystä kohtaan on viime vuosina tapahtunut selvästi positiivista kehitystä. Edelleenkin teknologian käyttö ei yksiköissä ole yksimielisen positiiviseksi koettu asia, mutta enää se ei myöskään ole negatiivista vellontaa ja kuohuntaa aiheuttava asia, josta yksiköissä jakseltaisiin keskustella.

Henki virtuaalista kohtaan parantunut. Somet ja muut yleistyy ja ihmisille tulee kokemusta. Ei enää niin vastenmielistä kuin oli 4-5 vuotta sitten, et kyllä se parantunut on. Ei se ehkä ideaali oo, mutta parantunut. Koneen käyttö kuitenkin on tuttua, et enää ei oo niitä ihmisiä, jotka ei osaa konetta avata. (H4)

Kaikkien esimiesten kokemuksen mukaan sijaishuoltoyksiköiden ohjaajat tarvitsevat koulutusta ja opastusta virtuaalisessa työympäristössä työskentelyyn ja toimimiseen. Kokemus siitä, kuinka paljon ihmiset tarvitsevat koulutusta vaihteli melko suurestikin eri esimiesten välillä. Toisessa ääripäässä oli esimies, jonka mukaan työntekijät osaavat kyllä lähtökohtaisesti laitteita ja ohjelmistoja käyttää, mutta on olemassa yksittäistapauksia, jotka tarvitsevat enemmän ohjausta ja opastusta. Toisen esimiehen mukaan taas työntekijät tarvitsevat paljonkin opastusta ja ohjelmien käyttöä ovat käyneetkin työryhmässä yhdessä läpi kädestä pitäen opastaen. Suurimmaksi osaksi esimiehet kuitenkin kokivat työntekijöiden olevan valtaosin itseohjautuvia virtuaalisessa työympäristössä toimimisessa. Osa on jopa niin aktiivisia, että he esimerkiksi ehtivät käymään organisaation tarjoamia verkkokoulutuksia ennen kuin esimies ehtii niistä edes työntekijöille kertomaan. Osa taas vaatii patistelua virtuaalisen työympäristön käyttämisessä ja hyödyntämisessä, eikä kyse ole tuolloin välttämättä osaamisen puutteista, vaan asenteesta ja motivaatiosta välineiden käyttämiseen.

Asenteita virtuaalisessa työympäristössä toimimista kohtaan on esimiesten mielestä muuttanut se, että teknologisiin välineisiin on ajan myötä totuttu, mutta myös se, että on opittu näkemään ne konkreettiset hyödyt, joita niillä saavutetaan.

On se helpottavaa, kun osaa hyödyntää. Helpottaa omassa työssä. Ohjaajiakin hyödyttää ja helpottaa, mutta vaatii rohkeutta ottaa käyttöön. Osan mielestä hyvä, osan mielestä vieläkin ahdistavaa. (H2)

Jokainen esimiehistä oli sitä mieltä, että virtuaalisen työympäristön sovellukset ovat helpottaneet heidän työskentelyään, kun käytettävissä olevat välineet ovat tulleet tutuiksi. Niiden käytöllä esimiehet säästävät aikaa ja vaivaa verrattuna aiempiin kirjaamis- ja seurantamenetelmiin. Kouluttautuminen ja tiedonhankinta ovat myös tulleet helpommin saavutettaviksi erilaisten verkko- ja videokoulutusten avulla.

Esimiesten mukaan yksiköissä alkaa vallitsemaan ymmärrys siitä, että virtuaalinen ympäristö on tätä päivää, ja nyt tuskailun sijasta sitä pyritään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Yksi uusi piirre on se, että virtuaalisen työympäristön mahdollisuuksia pyritään hyödyntämään myös sijaishuoltoyksikön perustehtävissä, eli hoidossa ja kuntoutuksessa.

Pystyy hyödyntämään, koska nuoret kasvavat siihen. Se maailma on niille sama kun meille oli värityskirjat aikanaan. (H1)

Eräs hyvin konkreettinen esimerkki, joka tuli haastatteluissa esimerkein ilmi neljältä esimieheltä, oli lasten puhelimien käyttö. Vuosien ajan lasten puhelinten käyttö monissa muodoissaan on ollut suuri huolen ja harmituksen aihe lastensuojelulaitosten henkilökunnalle. Juuri mitään positiivista lasten puhelinten käytössä ei hoidollisessa mielessä ole aiemmin pystytty näkemään. Nyt kuitenkin neljä esimiestä kertoi, kuinka heidän yksiköissään on saatu puhelimen välityksellä aikaiseksi luottamuksellisia keskusteluja, joihin ei kasvotusten oltu päästy. Jotkut lapset ovat kirjoitelleet aikuisille viesteillä huolenaiheitaan, joita eivät vain pystyneen sanomaan. Asian kuulleena jäi mietityttämään, miten paljon lapsilta on aikanaan jäänyt heitä vaivaavia asioita kertomatta, kun ei ole ollut vastaavaa viestimisväylää käytössä. Vai ovatko asiat tulleet silloinkin aikuisten tietoon, mutta nyt käytetään tällaista viestintätapaa, koska se on nuorille muutenkin luontainen tapa viestiä nykyisin.

Esimiehet käyttävät itse erilaisiin palavereihin videoneuvottelusovelluksia ja heille ne ovat olleet arkipäivää jo useampia vuosia, mutta nyt on ollut käynnissä ensimmäisiä kokeiluja sovellusten hyödyntämisessä myös lasten kanssa työskentelyssä. Yhden esimiehen yksikössä oli lapsen asiakassuunnitelmapalavereja käyty Skype-yhteyden välityksellä. Tässä tapauksessa palaverit on toteutettu videoyhteydellä, koska lapsen kokonaistilanne ja kunto on ollut sellainen, että matka sijoittajakunnan sosiaalitoimeen olisi ollut hyvin suuri riski lapsen hyvinvoinnin kannalta ja aikataulullisista syistä sosiaalityöntekijöiden ei ole ollut mahdollista saapua yksikköön. Esimiehen kokemus oli, että palaverit ovat onnistuneet ja toteutuneet hyvin tarkoituksenmukaisesti videoyhteydenkin avustuksella. Lisäksi eräät kunnat ovat jo toteuttaneet, ja jotkin kunnat suunnittelevat toteuttavansa, lapsen ja sosiaalityöntekijän kahdenkeskisiä tapaamisia ja keskusteluja videoyhteyden välityksellä.

Yhden esimiehen mukaan virtuaalisen työympäristön välineiden avulla pystytään tekemään näkyväksi ja osoittamaan toteen tehtyä hyvää työtä. Ja silloin kun on jo tiedossa, että työstä tullaan tekemään tällaista kirjaamista ja raportointia, ohjaajat havainnoivat myös omaa tekemistään ja työskentelyään tietoisemmin. Näistä raportoiduista tiedoista pystytään keräämään tietoa hoidon vaikuttavuudesta ja saamaan halutut tiedot nopeasti esille ja tutkittavaksi. Tällaisia kirjaamiseen ja hoidon näkyväksi tekemisen sovelluksia ovat esimerkiksi laatukyselyt ja toimintakykymittarit. Edelleen kehitettäväksi virtuaalisen työympäristön osalta esimiehet näkivät erilaiset hoidolliset sovellukset. Yhden esimiehen mielestä kannattaisi kehitystyössä panna juuri puhelimitse käytettävien sovellusten kehittämiseen, koska puhelimet ovat kaikilla käytössä ja esimerkiksi erilaisiin yksinkertaisiin raportointeihin puhelin olisi saavutettavuutensa vuoksi nopein työkalu. Myös turvallisuuden liittyviin toimintoihin, esimerkiksi erilaisiin hälytysten tekemisiin, toivoi eräs esimies kehitystä uuden teknologian avulla.

Siihen, millaista teknistä laitteistoa yksiköissä tarvitaan, jotta virtuaalisesta työympäristöstä saataisiin mahdollisimman toimiva, eivät esimiehet osanneet juurikaan kommentoida, koska kokivat, ettei heillä ole riittävästi osaamista ja tietotaitoa laitteistojen ja teknisten ratkaisujen osalta. Pääsääntöisesti olemassa olevat laitteet oli koettu toimiviksi ja riittäviksi. Peruslaitteistona yksiköissä oli pöytätietokoneita, kannettavia tietokoneita ja älypuhelimia. Tärkeimpänä asiana virtuaalisen työympäristön ratkaisuista esimiehet pitivät sitä, että verkkoyhteydet olisivat toimivat, koska suuri osa työvälineistä on verkosta riippuvaisia.

Etä ne yhteydet on sellaiset et ne toimii ja sitten jos ei toimi, saa heti sen yhteyden. Kun meillä on kaikki tuolla sähköisessä maailmassa, niin se on aika hurja kun se kaatuu. Ja et ne laitteet on tarkoituksenmukaiset, et se työ saadaan tehdyksi, kun paljon tapahtuu sen verkon kautta. Ettei se hidastais sitä työn tekemistä. (H2)

6.4 Kokemuksia sosiaalisesta työympäristöstä

Kaikkien esimiesten mukaan työntekijöiden sekä työyhteisön arvoilla on vaikutusta siihen, millaiseksi sosiaalinen työympäristö muodostuu. Yrityksellä on toiminnalleen määrittelemänsä arvot ja toimintayksiköillään saattaa olla yhdessä määriteltyjä arvoja, jotka ohjaavat toimintaa. Esimiesten kertoman mukaan yksiköissä on kuitenkin käyty melko vähän keskustelua yhteisistä arvoista koko työryhmien kesken. Enemmänkin arvokeskusteluja käydään arkisissa tilanteissa ja nimenomaan hoidollisiin tilanteisiin liittyen.

Näkisin niin, että sitä arvokeskustelua tarvii käydä päivittäin ja sitä käydään päivittäin jollain tasolla. Ja viime viikolla heräsin koulutuksessa siihen, että vaikka meillä on yrityksen arvot, niin mitä ne tarkoittaa kenellekin, niin se on ihan eri asia. Niistä on tosi hyvä käydä keskustelua ja tulee ehkä käytyä liian vähän. (H2)

Kyl se syntyy aika luonnostaankin sellaset arvokeskustelut ja se mikä on, niin keskustellaan lasten tilanteesta, lähtee oikeesta näkökulmasta vielä. H3

Kun ihmisten arvot vaikuttavat heidän toimintaansa ja toimintayksikössä on paljon ihmisiä työskentelemässä, ei voi välttyä siltä, että arvokeskusteluissa tulee vastakkainasettelua. Yksi esimiehistä kuvasi asiaa niin, että arvokeskusteluissa ei ilmene riitoja, mutta hyvin eriäviä mielipiteitä kylläkin. Toisen esimiehen mukaan ihmisten perusarvoissa saattaa olla sellaisia eroavaisuuksia, että esimiehet joutuvat ohjaamaan ihmisten tekemistä toivottuun suuntaan.

En tiedä mieltääkö ihmiset arvoiksi, mutta kyllähän meidän tavoissa elää ja mikä on tärkeitä ja mitä pidetään tärkeinä, niin kyllä niitä yllättävästi tulee esille ja ihmisille pitää sanoa, miten meillä asioita tehdään. Kyllä me niihin joskus törmätään. Eikä edes joskus, vaan kyllä niihin aika paljonkin törmätään. (H4)

Kolme esimiestä mainitsi sen, että mahdollisista arvostiridoista toiminnassa kyllä työryhmissä selvittää, mutta se vaatii avoimen ja turvallisen keskusteluympäristön, jotta kaikki

uskaltavat asioista puhua. Vielä arvoja enemmän työympäristöön saattavat vaikuttaa ihmisten erilaiset luonteenpiirteet.

Esimerkiksi luonteenpiirteet ja sitten mennään niiden taakse. ”Kun määhän nyt vaan oon tammönen niin määhän teen nyt näin ja määhän nyt sanon pahasti kun oon sen luontonen” Et pysty säätämään käyttäytymistä, vaikka terve ihminen pystyy. Jotkut on järjestelmällisempiä ja jotkut maalailee vähän isommilla pensseleillä. Kumpiinkin tarvitaan, mutta voi tulla sanomista. (H1)

Ensisijaisen tärkeänä asiana sosiaalisen työympäristön toivotunlaiselle muodostumiselle esimiehet pitivät hyvän ja yhteistyökykyisen työryhmän muodostumista. Tässä prosessissa avainasemassa ovat onnistuneet rekrytoinnit. Lastensuojelulaitoksessa työskentelevän koulustaustalle vaatimuksia asettaa laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä sekä palveluja ostavien kuntien kilpailutuksissaan asettamat palveluiden ehdottomat laatuvaatimukset. Käytännössä tällä hetkellä tuo tarkoittaa sitä, että henkilökunnasta vähintään puolella tulee olla sosiaali-, terveys- tai kasvatustieteiden ammattikorkeakoulututkinto ja näistä vähintään puolella sosiaalialan tutkinto. Lopulla henkilökunnalla tulee olla vähintään alalle soveltuva perustutkintotasoinen koulutus. Yksikössä, joka on toiminnassaan profiloitunut ja kilpailutuksessa tarjouksen jättänyt johonkin tiettyyn osaamiskategoriaan, tulee henkilöstöllä myös olla vaadittu määrä koulutusta kyseiseen erityisosaamiseen liittyen. Tällaista täydennyskoulutusta palveluntarjoajat järjestävät itse henkilöstölleen säännöllisesti.

Koulutusvaatimusten lisäksi henkilöstöltä edellytetään määrittelyjen mukaisesti vähintään tietyn verran alakohtaista työkokemusta sekä henkilöstössä edellytetään olevan edustettuna sekä naisia että miehiä. Jo vuosia on ollut tiedossa, että kunnissa on valtava pula koulutetuista sosiaalityöntekijöistä (Kasurinen 2017). Sama tilanne on valtakunnallisesti viime vuodet ollut olemassa myös lastensuojelulaitosten, ja varsinkin erityisyksiköiden, henkilökunnan osalta. Kuten Kasurisen (2017) artikkelissa mainitaan, sosiaalityöntekijöitä kyllä on riittävästi olemassa, mutta he hakeutuvat helpompiin tehtäviin, eivätkä hae lastensuojelun virkoja. Tämä pätee myös sovelletusti myös lastensuojelun erityisyksiköihin. Viime vuosina erilaisten lastensuojelun avopalveluiden tarjonnan kasvaessa, on laitoshoidon puolelta siirtynyt kokenutta henkilökuntaa niihin töihin. Erityisyksiköiden rekrytoinneissa on valitettavan harvinaista, että avointa työpaikkaa hakee joku, jolla olisi vaadittavan ja sopivan koulutuksen lisäksi merkittävästi työkokemusta lastensuojelun erityisyksiköistä. Hyvin yleistä on jopa se, että vaadittavan koulutuksen omaavat työnhakijat eivät edes ymmärrä millaiseen työhön ja työympäristöön ovat hakeutumassa.

Koulutuksen ja substanssiosaamisen lisäksi esimiehet pyrkivät hakemaan rekrytoinneissa työryhmään ja työhön sopivaa aitoa persoonaa. Kaikki esimiehistä korostivat työntekijöiden ryhmään sopimisen merkitystä työympäristölle sekä itse ydintehtävällekin.

Ihan tärkein olis se, että miten se kykenee tuleen muiden kans toimeen, koska ennen kaikkee tää on ryhmätyötä. Onhan tää joo, omaohjaajuus joo, aika itsenäistäkin työtä välillä, mut me tehdään kuitenkin yhteisten pelisääntöjen mukaan näit hommia ja yhdessä siinä ryhmässä me sovitaan, niin se on ehkä se yks tärkein juttu. Toinen on se, et sä kykenet antamaan. Jos sä oot kauheen ujo ja semmonen syrjäänvetäytyvä, ethän sä tuo siihen ryhmään mitään lisäärvoo, vaik sä olisitkin semmonen, et mä teen just niin kun pitää ja sä oot tosi tarkka, mut sit sä istut hiljaa. Ja sit toisaalta mä mietin, et sellanen tietynlainen rempseys toimii myös sit kun luodaan suhteita noihin lapsiin. (H1)

Kaiken A ja O on, että sä tunnet sen työryhmän ja ihmiset, mihin sä oot hakemassa sitä uutta tyyppiä ja jollain tavalla sellanen ihmistuntemus mikä on. Sä haet sitä persoonaa. Sä mietit, et mitä tässä haetaan ja vähän valkkaat kysymyksiä sen perusteella. Ja kun ihmisten kans tehdään työtä, niin millä kysymyksillä saat sitä persoonaa tai miten ihminen on toiminut jossain tilanteissa, millainen on työryhmän jäsenenä. Onko hänellä antaa esimerkkejä vai ei? (H2)

Ryhmässä toimimisen ja yhteistyökyvyn lisäksi muita ominaisuuksia, joita esimiehet toivovat työntekijöillä olevan ja mitä he yrittävät haastattelutilanteissa ihmisistä kartoittaa, olivat esimerkiksi paineensietokyky, muutostensietokyky, joustavuus, ongelmanratkaisukyky, maalaisjärkisyys ja jonkinlainen aitous. Näitä ominaisuuksia haastateltujen mukaan työssä vaaditaan, koska vaikeita ja uhaaviakin tilanteita pitää hoitaa päivittäin ja työpäivät saattavat lopulta toteutua täysin erilaisina kuin millaiseksi ne on suunniteltu. Haastattelutilanteet esimiehet yrittävät pitää tarpeeksi pitkinä, jotta voivat saada mahdollisimman kattavan kuvan työnhakojoista. Haastatteluissa he myös kyselevät samoja asioita monelta eri kantilta, jotta saisivat kuvan siitä, vastaileeko haastateltava kysymyksiin johdonmukaisesti. Tällaisia keinoja he käyttävät siksi, että heillä oli kokemusta siitä, että lyhyiden haastattelutilanteiden aikana moni pystyy myös esittämään ja puhumaan jotain aivan muuta kuin todellisuudessa on ja ajattelee.

Pitää olla jokin sapluuna, mutta et sä ihmisestä ja sen arvomaailmasta pääse kärryille pelkästään sen sapluunan kanssa. Pikkuisen pitää heittäytyä siihen hommaan ja kattoo, miten toinen reagoi siihen hommaan, erilaisiin asioihin. (H3)

Yrittää saada sen tilanteen sellaseks, ettei tarvis hirveesti jännittää, koska jännitys sit taas peittooo sen, et ooks sä aito vai et. Muutenhan se oikeesti sit aikailla se fiilis ja intuitio mikä sit loppupelissä painaa ja mikä on se tunne, joka sulla jäi siit ihmisestä. Et sitä ei välttämättä pysty ees selittämään. (H5)

Esimiehistä neljä oli sitä mieltä, että työryhmien sukupuoli- ja ikäjakaumilla on merkitystä sosiaalisen työympäristön muodostumiselle. Yksi esimiehistä, jonka työryhmässä sekä sukupuoli- että ikäjakauma ovat hyvin heterogeenisiä, oli sitä mieltä, että merkityksellisempää on se, että työntekijät ovat ajatus- ja arvomaailmaltaan samanhenkisiä. Ne, jotka kokivat, että sukupuolijakaumalla on merkitystä, olivat sitä mieltä, että sopiva yhdistelmä molempia sukupuolia on sosiaalisen työympäristön kannalta paras ratkaisu, mutta huonona he kokivat sen, jos työyhteisössä olisi selkeä naisenemmistö. Toisaalta yksi esimies koki, että myös miesvaltaisella ryhmällä voisi olla jännitteitä ryhmädynamiikalle aiheuttava vaikutus, koska miehillä

on taipumusta olla suurpiirteisempiä työympäristöasioiden huomioimisessa. Miehiltä saattaa asioita jäädä tekemättä, koska niitä ei huomata, tai sitten niitä ei koeta niin merkitykselliseksi, että niille ajateltaisiin olevan tarvetta tehdä mitään. Tällaiset tilanteet saattavat aiheuttaa vastakkainasettelua, koska naiset ovat tarkempia työympäristöasioissa.

Jos on pelkkii naisii, niin voi hyvät ihmiset... Ihan oikeesti, vaikka oon ite nainen. Ei sekään hyvä asia oo jos enemmistö on miehiä, kun ei aina huomaa kaikkee ja naisilla palaa käämi kun ei huomata. Et sellanen tietty tasapaino, et on molempia sukupuolia, se on tosi hyvä. (H4)

Sanotaan niin, että jos täällä olis pelkkiä naisia, niin silloin olis. On se sellaista tasapainottavaa kun on miehiä ja naisia. Mut et miten se jakauma menee, en osaa sanoa vaikuttaaks se kun jostain naisista löytyy enemmän munaa kuin jostain miehistä. Et ei se tarvi se 50/50 olla, kunhan niitä kumpiakin on siellä. (H2)

Ikäjakaumassa useimmilla esimiehillä toiveissa oli mahdollisimman eri ikäisistä työntekijöistä koostuvat työryhmät.

Hyvä kombo kokeneempia ja nuorempia. Vanhemmat työntekijät rauhoittavat, ettei mene kikatteluksi ja nähdään asioita laajemmin. Toisilla on elämäkokemusta, jota voivat tuoda. Toisaalta nuoremmilla intoo ja uutta. Jeesaa virtuaalisissa jutuissa vanhempia. Mutta joku voi olla nuorempianakin jo aika paljonkin nähnyt. (H1)

Ei hyvä, että kaikki iäkkäämpiä, mutta ei hyvä että kaikki nuorempia. On erilaista annettavaa ja pystyy opettamaan toinen toisiaan, esimerkiksi tekniikan puolella. Rikkaampi ihan kokonaisesti silloin kun on vaihtelua, mutta myös ihan se myös mikä lapsillekin heijastuu. (H2)

Lastensuojelulaitoksissa toivotaan rekrytoinneissa saatavan työryhmiin mahdollisimman kokeneita alan ammattilaisia. Ajatuksena on ollut toisaalta se, että raskaassa työssä tarvitaan selkeää työ- ja elämäkokemusta, jota ei nuorilla vielä voi olla olemassa. Toisaalta taas ajatellaan, että nuorilla ei voisi olla tarvittavaa luontaista aikuisen auktoriteettia suhteessa muutamaa vuotta itseään nuorempiin lapsiin. Joissakin lastensuojelulaitoksissa aikanaan on ollut jopa itse määriteltyjä ikärajoja siihen, miten nuoria työntekijöitä yksiköihin otetaan töihin. Tällainen ikäraja on saattanut olla vaikkapa 25 vuotta.

Nyt useiden haastateltujen esimiesten kommentteista kuitenkin oli kuultavissa, että ajatukset ja asenteet tuollaisten määritelmien suhteen ovat muuttumassa. Esimiesten mukaan nuoret työntekijät tuovat uusia ajatuksia ja tuoretta näkemystä ryhmän työskentelyyn ja heillä on varsinkin virtuaalisen työympäristön työvälineiden käytössä osaamista, jota vanhemmilla ei vielä ole, ja pystyvät tällä osaamisella rikastuttamaan koko työyhteisöä. Muutenkin esimiehiltä tuli yksittäisiä esimerkkejä siitä kuinka nuoret työntekijät ovat yllättäneet todella kypsällä ammatillisella otteella työssään. Nämä nuoret ovat päässeet näyttämään osaamistaan yksiköihin opintojensa työharjoittelujen kautta. Harjoitteluissa he ovat osoittaneet kokeneiden esimiesten ennakoasenteita vääriksi ja valmistaututtuaan ovat työllistyneet näihin

harjoittelupaikkoihinsa. Esimiesten mukaan tavanomaisissa rekrytointiprosesseissa olisi saat-
tanut hyvin todennäköisesti käydä niin, että samat nuoret työntekijät eivät olisi olleet lain-
kaan varteenotettavia vaihtoehtoja työpaikkoja täytettäessä, jos heitä ei olisi tunnettu etu-
käteen harjoitteluiden kautta.

Siitä, miten paljon toimivan sosiaalisen työympäristön luominen vaatii tietoista johtamista ja
rajojen asettamista, oli esimiehillä erilaisia kokemuksia. Esimiehet totesivat, että johtamisen
tarve vaihtelee suurestikin eri työryhmien kanssa. Erään johtajan kokemuksen mukaan sa-
massa toimintayksikössäkin saattaa eri osastojen työryhmillä olla todella suuria eroja siinä,
miten paljon tarvitsevat johtamista, ohjausta ja valvontaa. Toinen työryhmä saattaa olla hy-
vin itseohjautuva sekä toimiva ja toisen työryhmän kanssa pitää jatkuvasti käydä läpi sekä
vuorovaikutukseen että aivan perustehtävien suorittamiseenkin liittyviä asioita. Tämäkin ti-
lanne on saattanut vaihdella ajan myötä niin, että jossain vaiheessa toinen työryhmä tarvitsee
merkittävästi enemmän johtamista kuin toinen ja esimerkiksi vuoden päästä tilanne onkin
päinvastainen.

Esimiehillä oli sellainen ajatus, että jos on itseohjautuva työryhmä, joka haluaa keskenään
ratkaista ongelmia ja edetä hyvin itsenäisesti työskentelyssään, heille se mahdollisuus anne-
taan, mutta silti johtajan pitää koko ajan aistia ja arvioida tilannetta. Haastattelujen mukaan
toimivankin työryhmän kohdalla aina ajoittain joutuu asioihin puuttumaan. Yhden johtajan
mukaan hyvässä sosiaalisessa työympäristössä ammatillisesti hienosti toimivan työryhmänkin
tekemisiin joutuu kyllä puuttumaan ja kyse on usein siitä, että työntekijöille pitää muistutella
perustehtävään keskittymisessä. Sosiaalialalla on sosiaalisesti lahjakkaita ihmisiä, joiden fo-
kus saattaa toimivassa työympäristössä harhautua muihinkin kuin lapsiin tai työhön liittyviin
asioihin ja tällöin tilanne vaatii johtajalta tilanteeseen puuttumista ja oikeaan suuntaan oh-
jaamista.

Haastateltujen yhteinen kokemus oli siis se, että vaikka kyseessä olisikin todella hyvin toimi-
vat työryhmät ja työyhteisö, on yksikössä oltava toiminnalle selkeät säännöt ja rakenteet, joi-
den puitteissa työskennellään. Täysin omillaan itseohjautuvasti ei hyväkään ryhmä pysty toi-
mimaan

Eihän ne siihen pysty. Aina sekaan mahtuu niitä, jotka ei tuu toimeen toisten,
toisenlaisten ihmisten kanssa ja osa tulee tosi hyvin ja osaa ottaa toiset huomi-
oon ja osalla on vähän kehitettävää siinä puolessa. Kyllä tässäkin on jouduttu
ihan selkeästi sanomaan, että tällasia juttuja ei tässä talossa tehdä, tai meillä
toimitaan jatkossa näin ja nää asiat hoidetaan jatkossa tätä reittiä pitkin, tai
nämä asiat hoidetaan jatkossa keskenään. Että sellasta pientä neuvomista ja
opastamista kyllä tarvitaan. (H1)

Yksi esimiehistä totesi, että näitä työyhteisön toiminnan pelisääntöjä pitää tarkastella sään-
nöllisesti ja olla valmis muokkaamaan tarpeen mukaan. Toiminnan työympäristöt muuttuvat
koko ajan, kun maailma muuttuu yleisestikin, ja sijoitettujen lastenkin ongelmat vaihtelevat

sijoitusten vaihtuessa. Pidemmällä syklillä on nähty sekin, että lasten problematiikka kokonaisuudessaan saattaa muuttua suurestikin. Näissä kaikissa muutoksissa eivät toiminnan säännöt ja rakenteetkaan voi pysyä muuttumattomina.

Haastatteluissa keskusteltiin myös sitä, pistäisikö uutta toimintaa aloitettaessa olla esimiehen, tai esimiesten, luomat perussäännöt ja rakenteet toiminnalle, johon tulevan työryhmän jäsenet työskentelyn alkaessa perehdyttäisiin, vai olisiko nämä säännöt luotava vasta yhdessä koko työryhmän tai työyhteisön ollessa kasassa. Esimiehet näkivät niin, että uuden yksikön toiminnan profiili ja se, millä tavoin oireilevia lapsia yksikköön lähtökohtaisesti sijoitetaan, vaikuttaa siihen, millaisia sääntöjä ja rakenteita toiminnassa tarvitaan ja sitä kautta sosiaaliseen työympäristöönkin. Lisäksi lait, säädökset sekä palvelua ostavien ja valvovien tahojen vaatimukset vaikuttavat tarvittaviin työyhteisön sääntöihin ja rakenteisiin. Ne säännöt, joita toiminnalle voidaan itse muiden edellytysten puitteissa muokata, useimmat esimiehet olisivat lähtökohtaisesti halukkaita muokkaamaan yhdessä työryhmien kanssa ennen toiminnan aloittamista.

Se pitäis se suunnittelutyö saada tehtyä ennen kuin se toiminta alkaa, yhdessä niiden työntekijöiden kanssa. En mä itsekään tykkäis et olis joku valmiiks annettu malli ja jos et sä itse pääse siihen vaikuttamaan. Miten sä sitoudut siihen?
(H2)

Esimerkki on hyvä sosiaalisen työympäristön muodostumisen kannalta. Oletettavasti työntekijät, jotka pääsevät määrittelemään uuden toiminnan pelisääntöjä myöskin sitoutuvat niihin paremmin kuin työntekijät, joille vain kerrotaan, miten uudessa työyhteisössä heidän edellytetään toimivan. Yksi johtaja, joka oli sitä mieltä, että uuden toiminnan pelisäännöt tulisi määritellä uuden työryhmän kanssa keskustelemalla, oli myös sitä mieltä, että siinä menettelystä piilee riskinsäkin. Uutta toimintaa aloitettaessa työryhmillä yleensä on muutamia yhteisiä työskentelypäiviä, jolloin käydään läpi ja suunnitellaan työskentelyn suuntaviivoja ja rakennetaan työskentelylle pohjia. Jos työyhteisön toiminnan pelisäännöt on ajateltu rakennettavan kokonaisuudessaan työryhmän ajatusten pohjalta keskustelemalla, on vaarana myös se, että ei prosessia saada valmiiksi määräaikaan mennessä. Ihmisillä saattaa olla hyvinkin eriäviä näkemyksiä joistakin parhaista toimintatavoista ja kaikkia tyydyttäviä kompromisseja on vaikea löytää. Tällöin ihmisten sitoutuminen toimintaan ei tarkoitettusti toteudu ja saattaa olla, että sosiaalisen työympäristön toivotunlainen muodostuminen vaikeutuu jo heti toiminnan alkumetreilla. Tällaisessa tilanteessa johtajalta edellytetään vahvaa näkemystä toiminnan suunnasta ja sosiaalista lahjakkuutta, jotta työskentely saadaan kuitenkin käynnistettyä positiivisissa merkeissä.

Esimiesten mukaan on olemassa paljon erilaisia arjen käytäntöjä, jotka parantavat toiminnan ja työskentelyn sujuvuutta ja laatua ja sitä kautta vaikuttavat myös sosiaalisen työympäristön kokonaisuuteen. Käytäntöjä on monia, mutta päällimmäisenä asiana niistä nousee esiin se, että ne palvelevat työskentelyn suunnitelmallisuutta sekä ennakoitavuutta ja työntekijöiden

välistä tiedonkulkua. Erilaisia muotoja käytännöissä on esimiesten mukaan esimerkiksi kuukausittaiset työryhmäpalaverit ja pienimuotoisemmat viikkopalaverit, joissa koko työryhmän kanssa, tai ainakin useamman työntekijän voimin, käydään ajankohtaiset asiat läpi ja suunnitellaan tulevaakin. Suunnitelmallisuutta ja arjen hallittavuutta edesauttaa kaikkien esimiesten mukaan suuresti se, että yksikössä on aukikirjoitettuna lasten päivä- ja viikko-ohjelmat, eri työtehtävien ja työvuorojen sisällöt, kaikkien lasten hoidolliset tavoitteet ym. Näiden välien käyttö ja kaikkien tietoisuus tehtävistä asioista selkiyttää työskentelyä ja auttaa samalla pitämään sosiaalisen työympäristön hyvänä. Jos asioita jää tekemättä esimerkiksi tiedonkulun häiriöiden vuoksi, aiheuttaa se käytännön asioiden hoitamisen lisäksi haittaa yleisessä ilmapiirissä. Vaikka kyse olisikin viestinnän ongelmista, saattaa asia jollekin näyttäytyä esimerkiksi välinpitämättömytenä. Esimiesten mukaan yksiköissä on erilaisia viestintäkanavia, mutta arjen aikataulutuksessa ja viestinnässä lopulta käytetyin, ja ehkä tehokkain, on toimiston pöytäkalenteri, johon pyritään jokainen meno ja hoidettava asia merkitsemään.

Myös työohjauksen mainitsi muutama esimies käytäntönä, joka tukee sosiaalisen työympäristön positiivista muodostumista. Säännölliset työohjaukset ovat työmuoto, jota on jo vuosia edellytetty lastensuojelulaitosten työryhmien käyttävän. Vaikka kyseessä on työyhteisöjen vaikiintuneesta käytännöstä, eivät kaikki esimiehet ole aina nähneet niitä pelkästään positiivisina ja tarkoituksenmukaisina. He kokivat, että erittäin paljon on merkitystä sillä, millainen työohjaaja työryhmälle saadaan.

6.5 Tulosten yhteenvetoa

Vaikka teemahaastattelussa esimiehiä haastateltiin työympäristöasioista kokonaisuutena ja haastatteluissa erikseen nostettiin myös virtuaalisen ja sosiaalisen työympäristön asiat esille, jäi haastatteluista sellainen kuva, että esimiehet mieltävät yksiköidensä työympäristön ensisijaisesti juuri fyysiseksi työympäristöksi. Jos ei kysymyksillä ja keskusteluavauksilla olisi suunnattu heidän ajatuksiaan sosiaalisen ja virtuaalisen työympäristön asioihin, olisivat he todennäköisesti kertoneet suurimmaksi osaksi konkreettisista fyysisen työympäristön kokemuksistaan, ja usein vielä fyysisen ympäristön kokemuksista yksikössä asuvien lasten näkökulmasta.

Kaikki esimiehet ajattelivat asioita hyvin paljon juuri lapsilähtöisesti ja haastatteluissa puhuttiin myös siitä, onko työympäristöllä merkitystä ja vaikutusta työyhteisön perustehtävän lopputulemaan, eli sijoitettujen lasten hoitoon ja kuntoutumiseen. Kaikki esimiehistä olivat sitä mieltä, että työympäristöllä on vaikutusta perustehtävän toteutumiseen. Vaikka haastatteluissa esimiehet puhuivat ja ajattelivat työympäristöä hyvin paljon juuri fyysisen puitteiden näkökulmasta, perustellessaan työympäristön vaikuttavuutta perustehtävään, ajattelivat he asiaa myöskin hyvin paljon sosiaalisen työympäristön kannalta. Fyysisistä puitteista esimiehet mainitsivat juuri kodinomaisuuden sekä toimintayksikön sijainnin merkityksen työn tuloksellisuuden kannalta.

Tärkeänä he pitivät myös yleistä tunnelmaa, joka rakentuu sekä fyysisistä että sosiaalisista puitteista. Nekin johtajat, jotka mainitsivat ensiksi fyysisten puitteiden merkityksen, näkivät loppujen lopuksi fyysisten puitteiden olevan toissijaisia työympäristön vaikuttavuudessa verrattuna sosiaaliseen työympäristöön. Heiltä tuli kommentteja siitä, että lopulta kuitenkin ihmiset tekevät työn ja rakenteet sekä puitteet ovat toisaalta sivuseikkoja. Heidän mukaansa heikommassakin fyysisissä olosuhteissa saavutetaan hyvä lopputulos toimivalla työryhmällä. Tärkeintä heidän mukaansa työn tuloksellisuudelle ovat työntekijät, jotka luovat hengen ja kanssakäymisen tavat työympäristöön.

Usealla esimiehellä oli kokemusta siitä, että ovat työskennelleet tiloissa, jotka eivät ole olleet toiminnalle kaikkein parhaimmat, mutta niissäkin tiloissa on tehty hyvää lastensuojelutyötä, koska työyhteisöön onnistuttu luomaan toiminnalle suotuisa ilmapiiri. Esimiesten mukaan huonon työilmapiirin havaitsevat työntekijöiden lisäksi myös yksikköön sijoitetut lapset ja he osaavat käyttää havaintojaan hyväksi omien tavoitteidensa saavuttamiseksi, mikä saattaa taas vaikuttaa edelleen työilmapiiriä heikentävästi. Työympäristön fyysiset puitteet eivät lopulta siis heidän mielestään olleet työympäristön tärkein tekijä, vaikka merkityksellisiä ovatkin ja vaikuttavat työntekijöiden turvallisuuteen ja työssäjaksamiseen.

Kaikki esimiehet näkivät työympäristöasioilla olevan selviä vaikutuksia asiakastyön tuloksellisuuteen, mutta olivat kuitenkin lähes yksimielisiä siitä, että huomattavasti suurempi merkitys perusasiakastyön lopputulokselle on alakohtaisella ammatillisella substanssiosaamisella. Sitä ei useimpien haastateltujen mukaan mitkään työympäristötekijät korvaa. Yksi esimiehistä koki kuitenkin, että työympäristötekijät ovat niin merkittävä osa hoidon kokonaisuutta, että substanssiosaamista ei voi yksiselitteisesti painottaa enempää kuin työympäristön vaikutusta. Hänen ajatuksensa oli se, että hyvässä työympäristössä on olemassa selkeät ja toimivat rakenteet, käytännöt ja puitteet. Tällaisessa ympäristössä kokematonkin työntekijä voi muista työntekijöistä mallia katsomalla pärjätä ihan hyvin, vaikka ei erityisen paljon omaisikaan vielä kokemuksen tai koulutuksen tuomaa ammatillista osaamista.

Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että uuden yksikön työympäristöasioita tulisi alkaa miettiä heti siinä vaiheessa, kun tehdään päätöstä aloittaa prosessia uuden toimintayksikön käynnistämiseksi. Jos tiedossa olisi yksikön tuleva esimies, olisi muutaman haastatellun mukaan tulevan esimiehen hyvä olla jo mukana kommentoimassa yksikön mahdollista sijaintia. Sijainnilla, suhteessa yksikön ensisijaiseen asiakasprofiiliin, saattaa olla suurta merkitystä käytännön toiminnan kannalta. Tulevien sijoitettujen lapsien ikä ja problematiikka vaikuttavat esimerkiksi siihen, millaisia kulkuyhteyksiä tarvitaan eri oppilaitoksiin tai terveydenhuollon palveluihin, ja myös siihen, kuinka mahdollista on se, että yksikössä tarvitaan joskus viiranomaisapua ja miten nopeasti sitä olisi saatavissa.

Jos esimiehet eivät voisi vaikuttaa sijaintiin, kaikki heistä olivat sitä mieltä, että he ainakin haluaisivat työympäristöasioita mietittävän, ja heiltä mielipidettä ja huomioita kysyttävän, jo yksikön suunnitteluvaiheessa, ennen kuin kiinteistö on valittu tai rakennettava yksikön piirustuksia olisi löytyä lukkoon. Näillä toiveilla esimiehet käytännössä tarkoittivat fyysistä työympäristöä.

Esimiehet ovat työhistoriansa aikana käyneet tutustumassa useisiin erilaisiin toimintayksiköihin ja tutustumisillaan kartuttaneet kokemuksiaan siitä, millaiset ratkaisut voivat olla hyviä ja omissakin yksikössä toteutettavissa. Useammalla haastatelluista oli sellainen huomio, että vaikka tutustumiskäynnillä jokin yksikkö tiloiltaan ja puitteiltaan on ollut kyseiselle asiakasryhmälle ja työryhmälle tarkoituksenmukainen, ei rakennus välttämättä olisi toiselle ryhmälle kopioituna yhtä toimiva. Yksi esimiehistä totesikin, että se mikä toimii jossain hyvin, ei välttämättä toimi jossain muualla.

Kun esimiehiltä kysyttiin sitä, keiden olisi syytä olla suunnittelemassa käynnistettävän yksikön työympäristöratkaisuja, oli kaikkien ajatus, että niiden, jotka yksikössä tulevat toimimaan. Kaikkien heidän mielestään suunnittelussa olisi tarpeen olla mukana ohjaajia, jotka tekevät arjen hoitotyötä. Jos tiedossa olisi jo joitakin tulevan yksikön työryhmän jäseniä, niin heitä otettaisiin suunnitteluun mukaan. Jos tulevan työryhmän jäseniä ei ole vielä tiedossa, niin olisi hyvä pyytää kokemuksia joltakin vastaavanlaisesta yksikössä työskentelevältä ohjaajalta.

Esimiesten ajatuksena oli se, että ohjaajat osaisivat monista asioista huomioida ja kertoa, mikä arjessa toimii ja mikä ei sekä mitä asioita työympäristöstä pitäisi ehdottomasti löytyä ja mitä taas ei välttämättä tarvita. Erään esimiehen kertoman mukaan hän on ollut mukana uuden yksikön käynnistämässä, jonka työympäristöasioita ovat suunnitelleet ainoastaan rakentamisen ja talouden ammattilaiset ja silloin on näkynyt, että suunnittelijoilla ei ole ollut kokemusta siitä, mitä työympäristössä ovat ne pienet jutut, joilla saadaan aikaiseksi isoja asioita. Esimiehet ymmärsivät sen, ettei suunnittelussa ole mahdollista olla mukana esimerkiksi isoa määrää ohjaajia, mutta tärkeätä olisi, että mukana olisi edes yksi kokenut ohjaaja.

Osassa haastateltujen esimiesten yksiköistä toimii myös sijaintikunnan koulun erityisluokkia. Näissä opetusryhmissä opiskelevat ne yksikköihin sijoitetut lapset, joille tämä opetusmuoto on arvioitu tarkoituksenmukaisimmaksi. Kahden esimiehen mielestä olisi hyvä, että myös mahdollisesti tiedossa olevalta opettajalta kysyttäisiin kommentteja koulutilojen tarpeisiin liittyen. Useimmiten opettaja on tiedossa vasta kun yksikön toiminta on alkamassa, eikä tiloissa työskentelemään tulevaa opettajaa saada mukaan suunnitteluvaiheeseen. Jonkinlainen erityisopettajan konsultaatio olisi silti hyvä saada, koska esimiehillä oli kokemusta siitäkin, että yksikön koulutiloja on jouduttu muokkaamaan toimivammiksi myöhemmin toiminnan käynnistyttyä. Lisäksi oli toivetta siitä, että keittiön tiloja olisi suunnittelemassa joku ruokahuollon ammattilainen. Kaksi esimiestä toivoi suunnitteluun myös turvallisuusalan ihmisen

konsultointia, esimerkiksi hälytysjärjestelmien suunnitteluun liittyen. Yksi esimiehistä mainitsi myös pihasuunnittelun ammattilaisen tarpeellisuuden.

Kaksi esimiehistä oli sitä mieltä, että uuden yksikö työympäristön suunnittelussa voisi myös pyytää apua ja kommentteja lapsilta. Yllätys tämä ei ollut, sillä niin vahvasti esimiesten ajatukset työympäristöstä puhuttaessa asettuivat lasten kokemukseen ympäristöstä. Toinen esimiehistä, joka ottaisi lapsia mukaan suunnitteluun, sanoi, että kaikista hyödyllisintä olisi saada suunnitteluun kokemusasiantuntijoina mukaan nuoria aikuisia, jotka ovat olleet aiemmin laitospoikiin sijoitettuina. Lapsilta, jotka suunnitteluhetkellä ovat sijoitettuina ja jotka ovat sijoitukseen sitoutuneita, voi saada hyviä huomioita työympäristösuunnitteluun liittyen, mutta nuorelta aikuiselta, jonka sijoituksesta on jo hiukan aikaa, voisi saada vielä parempia huomioita työympäristöstä. Hänen mielestään se, että sijoituksesta on jo kulunut aikaa, antaisi nuoren ajatuksiin hiukan perspektiiviä, sillä vaikka lapsen sijoitus olisikin onnistunut, liittyy sijoituksen aikaan paljon tunteita, mikä väistämättä vaikuttaa kokemukseen ympäristöstä.

7 Pohdinta

7.1 Havainnot tutkimuksesta ja kehittämistyöstä

Haastatteluissa piti useasti apukysymyksiin ohjata haastateltavia pohtimaan sosiaalisen ja virtuaalisen työympäristön teemoja, koska he ajattelivat työympäristöä hyvin fyysiseksi ja kertoivat kokemuksistaan siitä näkökulmasta. Erityisesti se, että virtuaalinen maailma on edelleen hieman vierasta sosiaalialalla, näkyi ja kuului myös haastatteluissa. Vaikka esimiesten mukaan he kaikki työskentelevät päivittäin virtuaalisissa työympäristöissä ja ohjaajatkin jossain muodossa miltei päivittäin, eivät esimiehet erikseen mieltäneet virtuaalista maailmaa työympäristöksi juuri lainkaan. Jos haastatteluja ei olisi ohjannut virtuaalisen työympäristön kokemuksiin ja kehittämiseen, ei esimiehiltä olisi oma-aloitteisesti noussut välttämättä yhtäkään kommenttia virtuaaliseen maailmaan liittyen. Virtuaalisen työympäristön välineet ovat muuttumassa välttämättömästä pakosta hyödyllisiksi työkaluiksi, mutta sellaisiksi ne edelleen mielletään - työkaluiksi. Esimiesten kertoman mukaan virtuaalisen työympäristön kehitys etenee koko ajan lastensuojelussakin ja henkilökunnan asenteet keskimäärin ovat kehittymässä positiivisempaan suuntaan. Virtuaalista työympäristöä pyritään hyödyntämään jo käytännön hoitotyössäkin. Ehkä muutamien vuosien päästä teknologian ja asenteiden kehitys johtaa siihen, että tulevaisuuden lastensuojelulaitosten esimiesten kanssa työympäristöasioista keskusteltaessa, esimiehet aloitteellisesti tse alkavatkin kuvailemaan juuri virtuaalisia ympäristöjä.

Vaikka esimiehet ajattelivatkin ja kertoivat työympäristöistä ja niiden kehittämisestä hyvin fyysisestä näkökulmasta, oli heillä erikseen kysyttäessä paljon hyviä huomioita myös

sosiaaliseen työympäristöön liittyen. Esimiesten ajatuksissa ja kommenteissa olikin työympäristösuunnittelun osalta hyvin perustavanlaatuinen ristiriitaisuus. Kun he kertoivat toiveistaan työympäristösuunnittelulle kuvitteellisessa tilanteessa, jossa he olisivat uuden perustettavan yksikön esimiehiä, tuli jokaiselta paljon esimerkkejä juuri fyysiseen työympäristöön ja puitteisiin liittyen. Silti perustehtävän tuloksellisuuden kannalta, yhtä johtajaa lukuun ottamatta, esimiehet kokivat sosiaalisen työympäristön tekijöiden kuten substanssiosaamisen, vuorovaiikutuksen ja työntekijöiden luoman hengen ja tunnelman tärkeämmäksi kuin mitkään fyysiset puitteet

Esimiehet katsovat toimintayksiköitä erittäin lapsilähtöisesti, mikä on hyvin ymmärrettävää, koska kyse on lasten kodista. Haastatteluissa toistui kaikkien kohdalla, ja joidenkin esimiesten kohdalla hyvin useinkin, että vaikka aloitettiin puhumaan työympäristöstä ja asioista työntekijöiden näkökulmasta, hetken päästä esimies kertoi näkemyksistään lasten näkökulmasta niitä pohtien. Esimiehet hoitavat yksikön työntekijöiden asioita siinä missä lastenkin, mutta kokonaisuudessaan he todennäköisesti ajattelevat työympäristöteemojen asioita ensisijaisesti lapsilähtöisesti. Jälkeenpäin ajateltuna tutkimuksen ja kehittämistyön määrittelevänä asianana olisi voinut käyttää termiä toimintaympäristö, joka ehkä kuvaa paremmin sitä esimiesten ajatusmaailmaa yksiköistään. Toisaalta jos esimiehiä olisi pyydetty kertomaan kokemuksiin ja kehitysehdotuksiaan toimintaympäristöön liittyen, olisi heidän näkökulmansa ollut vielä enemmän lapsilähtöinen, mikä ei olisi ollut tämän tutkimuksen tarkoitus.

Kokemuksena haastatteluiden toteutus oli sekä haastattelijalle että haastateltaville positiivinen. Haastattelupyynnön esitettäessä kaikki esimiehet suostuivat haastateltaviksi hyvin mielellään, mutta hiukan heidän puheissaan oli vaatimatonta vähättelyä siitä, mitäköhän heistä mahtaa olla hyötyä kehittämistyölle. Heidän kokemuksistaan ja kertomastaan oli paljonkin hyötyä tutkimuksen konkreettiselle kehittämistyölle ja toivottavasti myös heidän omalle työympäristöajattelulleen. Haastattelujen aikana he joutuivat pohtimaan asioita, joita eivät tietoisesti muuten olleet pohtineet, ja myöskin toisenlaisista näkökulmista kuin mitä asioita tavallisesti ajattelevat ja käsittelevät.

Haastattelujen perusteella voisi sanoa, että lastensuojelun erityisyksiköiden esimiehiksi haikuu, päätyy ja pääsee työympäristöasioista sekä kasvatuksesta ja hoidostakin hyvin samalla tavalla ajattelevia ihmisiä. Tai sitten tuo hyvin poikkeuksellinen työympäristö muokkaa ihmisten ajattelua samanlaiseksi. Kokonaisuutena haastatteluissa esimiehet kertoivat asioista hyvin samoilla tavoilla. Vaikka vastauksissa olikin joitakin painotuseroja, oli koko aineistossa hyvin vähän sellaisia asioita, joissa esimiesten kokemukset tai näkemykset olisivat merkittävästi poikenneet toisistaan. Fyysisen työympäristön kehittämisessä ja toteuttamisessa tuli esiin useampia niitä yksittäisiä asioita, joihin jotkut esimiehet haluaisivat huomiota kiinnittää, jos olisivat mukana uuden yksikön perustamista suunnittelemassa. Nämä asiat nousivat selkeästi erilaisten erikoisten tilanteiden tuomasta kokemuksesta ja jossain määrin yllättivät

haastattelijankin, koska en itse ollut koskaan törmännyt vastaavanlaisiin tilanteisiin. Tässä konkretisoitui se erään haastatellun kertoma, että jokin asia voi toimia jossain paikassa, mutta sama asia ei välttämättä toimi muualla.

Haastatellut esimiehet ovat työskennelleet erilaisissa yksiköissä ja useimmat useammassa eri yksikössä. Sen lisäksi, että he ovat ammatillisesti kokeneita, he ovat myös rationaalisia ja realistisia ihmisiä. Haastatteluissa käytiin läpi heidän kokemuksiaan työympäristöistä ja niissä toimivista käytännöistä, sekä ajatusleikkiä siitä, mitä toiveita heillä olisi uuden perustettavan yksikön työympäristöille. Kokemuksia, ajatuksia ja kehitysehdotuksia heiltä tuli paljon, mutta kaikkia ehdotuksia ei olisi uudessakaan yksikössä mahdollista toteuttaa, minkä esimiehet ymmärtävät. He vain ilmaisivat toiveitaan haastattelun puitteissa, haastattelijan niitä pyytäessä. Heillä ei ollut sellaista ajatusta, edes haastattelun mielikuvitusleikissä, että uuteen työympäristöön pitäisi saada kaikki mahdollinen toteutettua, vaan kuten eräs esimies totesi, että olisi hyvä olla perustettavan yksikön työympäristösuunnittelussa mukana alusta asti, jotta voisi kommentoida myös niitä asioita, joita yksikköön ei tarvittaisi, ettei mitään tehtäisi turhaan.

Tutkimuksen lopputulemana tehtyyn työympäristön kehittämissuunnitelmaan (liite 2) on koottu ja kirjattu haastateltujen esimiesten huomioiden ja kommenttien pohjalta erilaisia huomioita ja kehittämissuunnitelmia. Kaikkia näitä ei ole tarkoitus, järkevää tai mahdollistaakaan toteuttaa uutta yksikköä suunniteltaessa tai olemassa olevienkaan yksiköiden työympäristöjä kehitettäessä. Kehittämissuunnitelma on ennemminkin aukikirjoitettu tarkistuslista, josta työympäristöjen suunnittelussa mukana olevat voivat katsoa, olisiko suunnittelussa asioita, joita he ovat huomioineet suunnittelussaan tai joita he ehkä eivät olleetkaan huomanneet miettiä. Vaikka kehittämissuunnitelman asiat eivät olisikaan jonkin uuden yksikön työympäristöjen toteuttamisessa relevantteja, jo se, että yksikön työympäristöä suunniteltaessa kehittämissuunnitelman asiat käydään prosessissa läpi, tekee asioiden toteutuksesta tietoisempää ja harkitumpaa. Jos jokin asia jätetään toteuttamatta, tehdään se perustellusti ja silloin toteutetut ratkaisut ovat varmasti tarkoituksenmukaisempia.

Jatkotoimenpiteenä kehittämissuunnitelmaa voisi syventää kaikkien teemojen ja asioiden osalta. Nyt haastatteluissa pyrittiin saamaan kattava kuva laaja-alaisesti erilaisista asioista, joita esimiesten mukaan työympäristöä suunniteltaessa olisi hyvä huomioida. Monien yksittäisten asioiden ja huomioiden taakse jäi varmasti vielä paljon yksityiskohtia, joihin voisi halutessaan syventyä. Esimerkiksi työryhmäpalaverissa voisi ottaa yhden asian tai teeman ja porukalla keskustella, mitä kaikkea kannattaisi huomioida sekä toteuttaa vaikkapa toimiston kalustuksessa, älypuhelinien hyödyntämisessä kasvatustyössä tai ihmisten kohtaamisen tavoissa. Tai miettiä, millaisia asioita kehittämissuunnitelmassa on jäänyt kokonaan huomioimatta. Tällaisella jatkotyöskentelyllä suunnitelmasta saisi halutessaan todella kattavan ja yksityiskohtaisen ja sähköisessä muodossa ollessaan sitä voi hyvin helposti tarpeen tullen aina muuttaa ja päivittää.

7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Lastensuojelu ja varsinkin lastensuojelun laitoshoidon toimialana sellainen, jossa vaikuttaa olevan ulkopuolisen silmin jotain salattua ja sulkeutunuttakin. Ehkä siksi ihmisiä kiinnostavat asiat, joita näistä sulkeutuneista yhteisöistä puhutaan tai kirjoitetaan. Osasyynä siihen, miksi tällainen salaperäisyys toimialaa verhoaa, johtuu siitä, että työntekijöiden tulee noudattaa tietojen käsittelyssä erityistä tarkkuutta ja huolellisuutta. Työntekijöiden salassapito- sekä vaitiolovelvollisuudesta säädetään esimerkiksi julkisuuslaissa, henkilötietolaissa sekä useissa erityislaeissa. Salassapitovelvollisuus koskee kaikkia viranomaisen kirjallisia dokumentteja sekä myös suullisesti saatua salassapidettävää tietoa. (Kuula 2006, 90-91.) Yksityisen lastensuojelulaitoksen työntekijä ei ole viranomainen, mutta toteuttaa työtään viranomaisten johdolla sekä valvonnassa ja samat viranomaissäädökset koskevat myös heitä. Kuulan (2006, 91) mukaan samat lait ja säädökset koskevat viranomaisiksi luokiteltujen tutkijoiden lisäksi myös esimerkiksi opiskelijoita. Vaikka tutkimuksessani ja kehittämistyössäni käsitellyillä työympäristöasioilla on suoria vaikutuksia myös sijaishuoltoyksiköihin sijoitettujen lasten elämään, ei siinä käsitellä varsinaisia sosiaalihuollon viranomaisten salassapidon piiriin kuuluvia asioita.

Tutkimuksessa haastateltavat esiintyvät nimettöminä, eikä tutkimuksessa käsitellä mitään heitä koskevaa arkaluonteista tietoa. Haastateltavien nimettömyys on perusteltua periaatteessa myös siitä syystä, että haastatteluissa esiin nousevat kokemukset ja mielipiteet erilaisista käytännöistä ja sosiaalisen työympäristön asioista saattavat olla sellaisia, joista yksiköiden työntekijät ovat eri mieltä kuin esimiehet, eikä tarkoituksena ole, että tutkimus ja kehittäminen aiheuttaisivat vastakkainasettelua joidenkin esimiesten ja työryhmien välille. Tämä on näkökulma, joka on syytä huomioida, vaikka toimintayksiköissä onkin haastateltujen mukaan olemassa keskustelukulttuuri, jossa asiat nostetaan avoimesti esille ja niistä voidaan olla eri mieltä. Tarkoitus ei kuitenkaan ole, että tutkimus vahingossakaan edesauttaisi konfliktien syntymistä. Mäkisen (2006, 114) mukaan tutkijan on helpompi käsitellä tutkimuksessaan arkojakin aiheita, jos tutkittuja henkilöitä suojaa anonymiteetti, eikä tarvitse pelätä, että tutkija aiheuttaa tutkittaville haittaa. Anonymiteetti myös tekee mahdollisesti ristiriitoja aiheuttavien asioiden käsittelystä helpompaa ja rohkaisee ihmisiä puhumaan suoraan ja rehellisesti ja näin helpottaa tutkimukseen tarvittavien tietojen keräämisessä.

Näistä mahdollisista mielipide- ja näkemyseroista huolimatta pidän tutkimusta lähtökohtaisesti positiivisena hankkeena haastateltavien esimiesten työyhteisöille. Vaikka kehittämistyön tuloksena on tarkoitus saada kehitettyä uusien sijaishuoltoyksiköiden työympäristöjä, haastattelut ja kehittämissuunnitelma mahdollisesti aktivoivat myös olemassa olevien yksiköiden työympäristöjen kehittämistä. Tutkimusasetelma siitä, miten uuden sijaishuoltoyksikön työympäristöjä voisi kehittää, on pohjimmiltaan hyvin positiivinen. Se, että työympäristöasiat suunniteltiin ja huomioitaisiin tulevaisuudessa vielä paremmin, ei mielestäni sisällä eettisestä näkökulmasta juuri mitään arveluttavaa, vaan päinvastoin on hyvin toivottavaa.

Tutkittaville on haastattelupyynnön yhteydessä informoitu, mistä haastattelussa ja kehittämistyössä on kyse ja varmistettu heidän vapaaehtoisuutensa tutkimukseen osallistumisesta. Vapaaehtoisuuden toteutumista jouduin pohtimaan siksi, että kyseessä on oman organisaationi työntekijöitä, joihin minulla on monivuotinen ammatillinen suhde. Mahdollista olisi myös se, että vuosien yhteistyöhistoria vaikuttaisi haastattelupyyntöön niin, ettei joku olisi haastattelusta kieltäytynyt, vaikka olisi halunnutkin, koska olisi ajatellut kieltäytymisen vaikuttavan negatiivisesti ammatillisten asioiden hoitamiseen. Arvioin tilanteen jokaisen haastatellun kohdalta erikseen ja yhteiseen työskentely- sekä henkilöhistoriaan peilaten olen sitä mieltä, että haastatelluista jokainen olisi kyllä osannut ja rohjennut kieltäytyä haastattelusta niin halutesaan. Aiemman työhistorian aikana heistä jokaisen kanssa olemme olleet asioista eri mieltä ja kuitenkin kaikkien kanssa vallitsee sellainen molemminpuolinen kunnioitus, että arvioni mukaan kaikki suostuivat haastateltaviksi, koska aidosti vapaaehtoisesti halusivat mukaan tutkimukseen ja kehittämiseen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään yhtenä kriteerinä ajatusta siirrettävyydestä. Tällöin pohditaan sitä, voitaisiinko aihetta tutkia uudelleen ja päätyä samantapaisiin lopputuloksiin. (Aaltio & Puusa 2011, 156.) Arvioin, että tutkimukseni olisi siirrettävissä juuri samantapaisessa kontekstissa. Haastateltavat olivat kaikki lastensuojelun erityisyksiköiden esimiehiä ja kyseiset yksiköt ovat profiloituneita mielenterveysongelmaisten ja käyttöhäiriöisten lasten hoitoon ja kuntoutukseen. Jos tutkimus toistettaisiin vastaavalla profiililla toimivien laitosten esimiehille, olisivat tulosten laajemmat ilmiöt hyvin samantapaisia kuin nyt saaduissa tuloksissa. Vaihtelua tuloksissa aiheuttaisi varmasti esimiesten työkokemus ja -historia. Yksittäiset merkittävät kokemukset ja tapahtumat työssä tuottaisivat joitakin huomattavasti toisistaan poikkeavia tuloksia, mutta laajemmat ilmiöt toistuisivat todennäköisesti samantapaisina. Tämän huomasi hyvin jo viidenkin haastattelun perusteella. Neljäs ja viides haastattelu vahvistivat jo kolmessa ensimmäisessä haastattelussa esiin tulleita asioita, mutta eivät varsinaisesti tuottaneet enää mitään uutta tietoa laajemmista ilmiöistä tai isommista kokonaisuuksista.

Vaikka tutkimus olisikin toistettavissa pääpiirteittäin, luonnollisestikaan eri yksiköissä kuntoutettavana olevat lapset eivät samantapaisesta problematiikasta huolimatta ole samantapaisia persoonia, ja heidän henkilökohtaiset piirteensäkin saattavat vaikuttaa esimiesten kokemuksiin ja työympäristöiltä vaadittaviin ratkaisuihin, esimerkiksi turvallisuuden osalta. Vilkka (2015, 197) toteaa, ettei tutkimusta koskaan voi toistaa aivan sellaisenaan, vaan jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettu tutkimus on ainutkertainen kokonaisuus.

Luotettavuuden osalta tutkimuksessa voi toisaalta ajatella olevan jonkintasoinen validiteetin ongelma. Aaltion ja Puusan (2011, 155) mukaan laadullisessa tutkimuksessa validiteetti tarkoittaa esimerkiksi sitä, kuinka eheä tutkimuksen kohteeksi määritelty ilmiö on. Haastatteluja tehdessä tuli selväksi, että vaikka esimiehet ymmärsivät hyvin työympäristöjen kokonaisuuden

ilmiönä, heidän ajatuksensa työympäristöstä useasti ajautui enemmänkin toimintaympäristöajatteluun ja lasten näkökulmasta asioita pohtimaan. Vaikka etukäteen tiesin esimiesten ajattelevan ammatillisesti asioita hyvin lapsilähtöisesti, haastatteluissa tuon ajattelutavan voimakkuus välillä yllätti. Esimiesten pohdintoja piti useasti ohjata juuri työympäristönäkökulmaa kohti. Arvioin kuitenkin ilmiön riittävän eheäksi tutkimuksen kohteeksi ja esimiesten ajattelun määrittelevän sekä heidän omaansa että ilmiön luonnetta.

Lähteet

Painetut

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat - Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: Johtamistaidon opisto. 153-166.
- Alastalo, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. 2017. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. 214-232.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Antikainen-Janhunen, E. 2009. Työturvallisuus. Teoksessa: Yliruka, L., Koivisto, J. & Karvinen-Niinikoski, S. (toim.) Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. 40-58.
- Eronen, T. 2012. Lastenkoti osana elämäntarinaa. Narratiivinen tutkimus lastenkodissa asuneiden kertomuksista. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Fagerström, V., Koivikko, A., Rauramo, P. & työryhmä 2016. Sosiaalialan työsuojelu ja hyvinvointi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Huttunen, M. 2005. Värit. Helsinki: WSOY.
- Jokiluoma, H. 2006. Työolojen vaikutus työpaikkojen vetovoimaisuuteen. Teoksessa: Liesvuori, J., Naumanen, P., Aromaa, E., Pääkkönen, R., Starck, J., Kauppinen, T., Savolainen, K. (toim.) Muuttuva työympäristö - visio vuoteen 2015. Helsinki: Työterveyslaitos. 15-21.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kempilä, S., Laitinen, H. & Leinonen, M. 2002. Työympäristö ja tuottavuus. Tutkimusraportti 5/2002. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Tampere: Vastapaino.

- Kuuskorpi, M. & Nevari, J. 2018. Koulusta oppimisen ympäristöksi - Työkaluja oppimisympäristön muutokseen. Helsinki: Opetushallitus.
- Laine, M., Kuokkinen, L., Kaarlela-Tuomaala, A., Valtanen, E., Elovainio., M., Keinänen, M., & Suomi, R. 2010. Sosiaali- ja terveystieteiden työolot 2010. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Mannermaa, K. 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimuseetiikan ABC. Helsinki: Tammi.
- Nissinen, L. 2012. Rajansa kaikella. Miten estää myötätuntouppumuksen. Helsinki: Edita.
- Opetushallitus 2013. Humanistisen ja kasvatustieteiden oppimisympäristöjen turvallisuusopas. Oppaat ja käsikirjat 2013:5. Helsinki: Opetushallitus.
- Paananen, H. (toim.), Jounila, H., Autio, T., Tarkkonen, J., Kiviniemi, L. & Sinisammal, J. 2012. Näkökulmia ja kehittämisen välineitä työhyvinvointiin kunta-alalla ja sosiaali- ja terveydenhuollossa. KUNPASSI-hankkeen loppuraportti. Työtieteen hankeraportteja. Oulu: Oulun yliopisto.
- Pekkarinen, E. 2017. Koulukoti muutoksessa. Selvitys koulukotien asemasta ja tehtävästä. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto.
- Porko, P., Heino, T. & Henriksson P. 2018. Selvitys yksityisistä lastensuojelun yksiköistä. Työpöytä 21/2018. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat - Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: Johtamistaidon opisto.47-57.
- Pääkkönen, R. 2006. Työympäristön riskinhallintaa vuonna 2015 - visio. Teoksessa: Liesvuori, J., Naumanen, P., Aromaa, E., Pääkkönen, R., Starck, J., Kauppinen, T., Savolainen, K. (toim.) Muuttuva työympäristö - visio vuoteen 2015. Helsinki: Työterveyslaitos. 75-81.
- Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen - tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Oulu: Oulun yliopisto.
- Suomala, T. 2014. Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen - voimien lähde ja arjen haaste. Teoksessa: Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto. 76-88.

Säämänen, P., Heinonen, K., Pääkkönen, R. & Riipinen, H. 2004. Osallistu - havainnollista - kehitä. Toimintamalleja työympäristön kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Talvio, C. & Välimaa, M. 2004. Yhtiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Tapaninen, R. 2009. Terve työympäristö alkaa suunnittelusta. Teoksessa: Suortamo, M., Laakso, H. & Välijärvi, J. (toim.) Opettajan vuosi. Terve työympäristö. Jyväskylä: PS-kustannus. 147-156.

Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. 2005. Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu - Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. 9-21.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turja, J., Kaleva, S., Kivistö, M. & Seitsamo, J. 2012. Työkyvyn varhainen tuki. Työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Työsuojeluhallinto. 2016. Pienyrityksen tietopaketti 2016. Työsuhteet ja työympäristö. Tampere: Aluehallintovirasto.

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Tutkimus 86/2012. Väitöskirja. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset

Ala-Heikkilä, M. 2018. Aamulehti: Lasten ja nuorten mielenterveysongelmat ovat yhtäkkiä räjähdysmäisesti lisääntyneet Pirkanmaalla. Viitattu 14.1.2020. <https://www.aamulehti.fi/a/201254337>. Aamulehti.

Kasurinen, R. 2017. Ylen kysely: Lastensuojelu on suurissa ongelmissa ympäri Suomen - pahimmillaan yksi ihminen hoitaa 140 lapsen asioita. viitattu 28.11.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-9944714>. Yle.

Kämäräinen, M. 2011. Työsuojelun perusteet. Viitattu 6.9.2019. <https://www.koulunterveyskirjasto.fi/aihe/opettajalle-ja-opiskeluohjelmalle/tyosuojelun-perusteet/typ00003>. Duodecim.

Labquality. 2018. SHQS - tie jatkuvaan parantamiseen. Viitattu 24.1.2020.

<https://www.labquality.fi/auditointi-ja-sertifiointi/shqs-laatuohjelma-tie-jatkuvaan-parantamiseen/>. Labquality.

Lastensuojelulaki 2007. Viitattu 11.11.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417#P59>. Finlex.

Mitronen, L., Korhonen, K. & Rita, J. 2015. Arvoa luova työympäristö. Viitattu 16.9.2019.

<https://www.senaatti.fi/app/uploads/2017/05/Arvoa-luova-ty%C3%B6ymp%C3%A4rist%C3%B6-asiantuntija-artikkeli.pdf>. Senaatti.

Nenonen, S. 2004. Analysing the intangible benefits of work space. Facilities, Vol 22, No 9/10, 2004. 233-239. Viitattu 13.1.2020. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/219657368/fulltextPDF/9031E09E91E34DC3PQ/1?accountid=12003>.

RAKLI Ry. 2014. Työympäristöt. Viitattu 25.8.2019. <https://www.rakli.fi/toimitilat/tyoymparistot.html>. RAKLI.

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 2.10.2019. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa. Työturvallisuuskeskus.

Ropponen, A., Bergbom, B., Härmä, M. & Sallinen, M. 2018. Asiantuntijatyön työajat - yhteydet työhön ja hyvinvointiin. Viitattu 29.12.2019. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135912/Asiantuntijaty%C3%B6n%20ty%C3%B6ajat%20-%20yhteydet%20ty%C3%B6h%C3%B6n%20ja%20hyvinvointiin.pdf?sequence=1>. Työterveyslaitos.

Salonen, H., Lappalainen, S., Lahtinen, M., Nevala, N., Lehtelä, J., Knibbs, L., Morawska, L. & Reijula, K. 2011. Sisäympäristön parantava ja elvyttävä vaikutus hyvinvointipalvelutiloissa. Viitattu 29.12.2019. <https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/110199-loppuraportti-pdf09122011Kirjallisuuskatsaus+Salonen+ym.pdf/2bed89bb-51eb-427c-9d63-d32288f30e6c>. Työterveyslaitos.

Senaatti. 2017. Yhteiskuntavastuuraportti. Työympäristöt. Viitattu 21.12.2019.

<https://www.senaatti.fi/yhteiskuntavastuuraportti2017/vastuullisuus-senaatissa/tyoymparistot/>. Senaatti.

SFS. 2015. ISO 9001:2015 Laadunhallinta. Viitattu 24.1.2020. https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/iso_9001_2015. Suomen Standardisoimisliitto.

Sosiaalihuoltolaki 2014. Viitattu 14.11.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301#L5P47>. Finlex.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Laitoshoito. Viitattu 11.12.2019. <https://stm.fi/laitoshoito>. STM.

Tampere. 2019. Pirkanmaan maakuntien kuntien lastensuojelun sijaishuollon palvelujen hankinta. Viitattu 11.12.2019. <https://www.tampere.fi/tyo-ja-yrittaminen/yrittaminen/hankinnat/lastensuojelun-sijaishuolto.html>. Tampere.

Tampere. 2018. Pirkanmaan maakuntien lastensuojelun sijaishuollon palvelujen hankinta. Eriyistason laitoshoidon liite 2c. Viitattu 24.1.2020. https://www.tampere.fi/tiedostot/l/r0sVG9Cap/Liite_2c__Eriyistason_laitoshoito_palvelukuvaus.pdf. Tampere.

THL. 2019. Lastensuojelu 2018. Viitattu 10.12.2019. <https://thl.fi/fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/lapset-nuoret-ja-perheet/lastensuojelu/lastensuojelu>. THL.

THL. 2019. Lastensuojelu 2018, Koko tilastoraportti. Viitattu 10.12.2019. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138211/Tr23_19_LASU.pdf?sequence=5&isAllowed=y. THL.

Valvira. 2016. Omavalvonta sosiaalipalveluissa. Viitattu 28.12.2019. <https://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/sosiaalihuollon-valvonta/omavalvonta>. Valvira.

Vartiainen, M. 2006. Studying mobile multi-locational work. Teoksessa: Vartiainen, M. (toim.) *Workspace methodologies - Studying communication, collaboration and workspaces*. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu. 1-9. Viitattu 13.1.2020. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/854/isbn9512283018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Väärämäki, H. 2019. Työpaikan WhatsApp-ryhmät romuttavat palautumista vapaa-ajalla, vaikka viesteihin ei edes vastaisi. Viitattu 29.12.2019. <https://www.hs.fi/ura/art-2000006293597.html>. Helsingin Sanomat.

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko	59
Liite 2: Kehittämissuunnitelma	60

Liite 1: Teemahaastattelurunko

TEEMAHAASTATTELURUNKO

FYYSINEN TYÖYMPÄRISTÖ

- Toimiva ja käytännöllinen työympäristö.
- Fyysinen turvallisuus työympäristössä.
- Turvallisuus suhteessa kodinomaisuuteen.
- Värit.
- Valaistus.
- Akustiikka.
- Kalusteet ja sisustus.
- Ekologisuus.
- Erityistä huomioitavaa fyysistä työympäristöä suunniteltaessa.

VIRTUAALINEN TYÖYMPÄRISTÖ

- Virtuaalinen työympäristö sijaishuoltoyksikön työssä.
- Tarvittavat välineet ja koulutukset.
- Virtuaalisen työympäristön muutokset.
- Virtuaalisen työympäristön hyödyntäminen työskentelyssä.
- Erityistä huomioitavaa virtuaalista työympäristöä suunniteltaessa.

SOSIAALINEN TYÖYMPÄRISTÖ

- Arvojen merkitys.
- Rekrytoinnit.
- Sukupuoli- ja/tai ikäjakauman merkitys.
- Johtamisen tavat ja käytännöt.
- Arjen käytännöt.
- Työntekijöiden kouluttaminen.
- Säännöt ja sopimukset.
- Vuorovaikutuksen tavat.
- Erityistä huomioitavaa sosiaalista työympäristöä suunniteltaessa.

TYÖYMPÄRISTÖN MERKITYS

- Työympäristön merkitys sijaishuoltoyksikön kokonaisuudessa.
- Työympäristön merkitys suhteessa asiakastyön tuloksellisuuteen.
- Työympäristön suunnittelijat.
- Työympäristösuunnittelun askeleet ja aikataulut.

Liite 2: Kehittämissuunnitelma

TYÖYMPÄRISTÖN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Oheinen työympäristön kehittämissuunnitelma on tehty muistilistan muotoon ja palvelemaan sekä uuden perustettavan toimintayksikön tarpeita että jo toiminnassa olevankin toimintayksikön työympäristön kehittämisen avuksi.

Kaikki muistilistan kohdat ovat nousseet esille erityisyksiköiden esimiesten kanssa tehdyistä teemahaastatteluista, joissa teemoina olivat fyysinen, virtuaalinen ja sosiaalinen työympäristö. Kirjatut asiat ovat yhteen koottu kokoelma esimiesten kokemuksia työympäristöihin liittyvistä asioista, jotka he kokivat tärkeiksi ja merkityksellisiksi, onnistuneesti toteutetuiksi ja edelleen kehittämistä ja huomiointia kaipaaviksi, sekä toiveista, joita heillä olisi mahdollisen uuden toimipaikan työympäristölle.

Johtajien ajatukset työympäristöstä puhuttaessa kohdistuvat ensisijaisesti juuri fyysiseen työympäristöön ja konkreettisiin puitteisiin, mutta he olivat lopulta kuitenkin sitä mieltä, että tuloksellisen lastensuojelutyön kannalta työryhmän toimivuudella on paljon enemmän merkitystä kuin tiloilla. Heidän mukaansa kaikki lähtee ihmisistä ja kanssakäymisestä, sekä substanssiosaamisesta, ja fyysiset puitteet ovat lopulta sivuseikka. Fyysiset tilat voivat kuitenkin vaikuttaa turvallisuuteen ja työssä jaksamiseen. Lisäksi toimivat tilat ja toimintakulttuuri voivat olennaisesti auttaa työskentelyssä kokemattomampaa työntekijää.

Vaikka teemahaastatteluissa keskusteltiin nimenomaan työympäristöstä, olisi ilmiötä voinut kuvata myös termillä toimintaympäristö. Esimiehet ajattelivat yksiköiden asioita erittäin lapsilähtöisesti ja vaikka haastatteluja ohjattiin kohti työympäristöajattelua, esimiesten ajatukset ja puhe toistuvasti suuntautuivat lasten näkökulmaan ja toimintaympäristön kokonaisuuteen.

TYÖYMPÄRISTÖSUUNNITTELUSTA YLEISESTI

AIKATAULUTUS

- *Riittävän ajoissa.* Työympäristöasioiden suunnittelu olisi hyvä aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Mielellään jo ennen kuin uudisrakennukselle on tonttia hankittu ja viimeistään ennen kuin tilojen piirustuksia on lyöty lukkoon.

SUUNNITTELIJAT (rakentamisen ammattilaisten ja hallinnon edustajien lisäksi)

- *Yksikönjohtaja.* Tulevan yksikön esimiehen olisi hyvä olla mukana, jos on suunnitteluvaiheessa jo tiedossa, kenestä tulee johtaja. Jos johtaja ei ole vielä suunnitteluvaiheessa tiedossa, olisi hyvä saada joltakin yksikönjohtajana toimineelta ihmiseltä kommentit suunnitteluun.
- *Ohjaaja.* Joku tulevan työryhmän ohjaajista, jos jo tiedossa. Kokeneelta ohjaajalta saa näkemystä ja kommentteja siitä, millaisia asioita arjessa välttämättä tarvitaan, ja

myöskin mitä ei tarvita. Jos ei ole vielä tiedossa tulevan työryhmän ohjaajia, olisi hyvä saada joltakin kokeneelta ohjaajalta kommentit suunnitteluun.

- *Kokemusasiantuntija.* Laitoshoitoyksikköön sijoitettuna ollut nuori. Kokemusasiantuntijalla on omanlaisensa näkemys toiminta- ja työympäristön onnistuneista ja vähemmän onnistuneista ratkaisuksista. Jos mahdollista niin kokemusasiantuntijana voisi olla nuori, jonka sijoituksesta olisi aikaa jo muutamia vuosia. Vaikka sijoitus olisi ollutkin onnistunut, näkee nuori asioita myöhemmin mahdollisesti objektiivisemmin ja analyttisemmin kuin sijoituksen aikana tai välittömästi sen jälkeen.
- *Erityisopettaja.* Jos yksikköön on tarkoitus tulla opetustilat, olisi hyvä opettajalta, jolla on kokemusta vastaavasta opetusmuodosta, pyytää kommentit opetustilan tarpeista ja huomioista.
- *Turvallisuusalan asiantuntija.* Esimerkiksi mahdollisiin hälytysjärjestelmiin liittyen voi olla tarpeen pyytää alan asiantuntijalta kommentit.
- *Keittiöalan ammattilainen.* Sekä valmistus- että jakelukeittiöiden osalta on hyvä saada ammattilaisen näkemys siitä, millaisia laitteita ja millaista tilankäyttöä tarvitaan yksikön tarkoituksenmukaisen ruokahuollon järjestämiseen.
- *Pihasuunnittelun ammattilainen.* Viihtyisän ja edustavan pihaympäristön luomiseen kannattaa myös pyytää ammattilaisen apua.

TOIMIVAN TYÖYMPÄRISTÖN MÄÄRITELMIÄ

- *Turvallisuus ja viihtyisyys.* Esimiesten mukaan ensisijaisesti nämä elementit tekevät työympäristöstä toimivan. Turvallisuuteen vaikuttavat sijainti, tilat, tiloissa toimimaan opettelu ja työntekijöiden aktiivinen ympäristön tarkkailu sekä asioihin reagoiminen. Tiloista turvallisuustekijöistä tärkeimmäksi koettiin riittävän väljät tilat ja leveät käytävät.
- *Yksilöllisyys.* Vaikka työympäristösuunnittelussa onkin olemassa paljon yleistettäviä asioita, eivät kaikki ratkaisut ole siirrettävissä paikasta toiseen. Jokin asia, joka toimii yhdessä ympäristössä, ei välttämättä toimi kaikissa. Siksi suunnittelussa on huomioitava toimintojen yksilölliset tarpeet.

FYYSINEN TYÖYMPÄRISTÖ

SIJAINTI

- *Tarkoituksenmukaisuus.* Tärkeätä on arvioida yksikön toiminnan kannalta tarkoituksenmukainen sijainti. Sijaintiin vaikuttaa erityisesti toiminnan profiilin mukaisten lasten oletetut tarpeet ja esimerkiksi kulkuyhteydet oppilaitoksiin, terveydenhuollon palveluihin ym. Eräs asia, joka on myös hyvä huomioida ja arvioida, on mahdollinen virkavallan avun tarve ja se saatavuus eri alueille. Sijainnilla taajamassa tai haja-asutusalueella on molemmilla olemassa sekä hyvät että huonot puolensa.

FYYSISET TILAT

- *Tilat tarpeen mukaan.* Mietittävä, millaisia tiloja yksikössä todennäköisesti tarvitaan. Pohdittava, mikä on asiakasprofiilin mukaisten lasten lähtökohtainen problematiikka suhteessa tilojen tarpeeseen.
- *Selkeys ja avaruus.* Esimerkiksi riittävän leveät käytävät. Riittävät tilat koettiin tärkeimmäksi turvallisuustekijäksi. Kun on tilaa, on tapaturmien riski oletetusti pienempi. Lisäksi riittävän avarissa tiloissa sekä lapsilla että aikuisilla on parempi mahdollisuus poistua uhkaavista tilanteista turvallisesti ja kunniallisesti.
- *Toimisto.* Toimiston olisi tarpeen olla riittävän kokoinen ja varustettu kahdella poistumistiellä. Toimistossa olisi hyvä tilat samanaikaiseen työskentelyyn kahdella tietokoneella. Toimisto voisi olla vain aikuisten työskentelylle varattu tila, jossa ei asioitaisi lasten kanssa.
- *Erillinen keskustelutila.* Tila voisi olla huone, jossa lasten kanssa käytäisiin keskusteluja, ettei keskustelutila olisi toimisto. Toimisto on työskentelytila, jossa on usein pöydillä tai seinillä esillä dokumentteja, joita lasten ei ole tarpeen, tai syytäkään nähdä. Huone voisi toimia myös tilana, jossa pidetään työryhmäpalavereja ja muita verkostotapaamisia.
- *Lääkkeiden säilytys- ja jakotila.* Erillinen tila lääkehoidon toiminnoille. Toimiston käyttäminen lääkehoitotilana aiheuttaa tarpeetonta kulkemista ja oleskelua siellä ja jälleen lapset saattavat nähdä dokumentteja, joita heidän ei ole tarpeen, tai syytäkään nähdä.
- *Tuulikaappi/eteinen.* Erillinen tila, jota kautta yksikköön tullaan sisään niin, ettei ulko-ovesta astuta suoraan yleisiin tiloihin. Ajoittain yksikköön saapuu lapsia tai aikuisia, joiden kunnosta tai motiiveista ei ole täyttä varmuutta, ja ei ole tarkoituksenmukaista, että he saapuvat suoraan yleisiin tiloihin kaikkien lasten näkyville ja kuultaville.
- *Sauna.* Saunan olemassaolo yksikössä koettiin tarpeelliseksi ja tärkeäksi työ- ja toimintaympäristön kannalta.
- *ErillISRakennus itsenäistyville.* Pihapiirissä sijaitseville itsenäistymisasunnoille koettiin olevan tarvetta ja kysyntää sekä lasten ja nuorten että palveluiden ostajien taholta.
- *Keittiö.* On tarpeen miettiä ja arvioida, onko yksiköiden osastojen tiloihin tarkoituksenmukaisempi ratkaisu avokeittiö vai erillinen tila. Kokemusta oli siitä, että avokeittiö kuumien liesineen voi olla myös turvallisuusriski, ja erillinen, suljettavissa oleva, tila voi jossain tapauksissa olla parempi ratkaisu. Riskikartoituksissa on ollut viitteitä siitä, että keittiö voi joissakin yksiköissä olla jopa kaikkein vaarallisinkin tila. Kuitenkin valmistuskeittiöt olisivat tarpeen säilyttää osastoilla, koska hoitoon ja kuntoutukseen kuuluu elämönhallinnan taitojen, kuten ruuanlaiton, opettamista ja itsenäistymistä harjoittelevilla lapsilla erityisesti tulee olla mahdollisuus ruuanlaittoon. Keittiön säilytystilojen suunnittelussa olisi tarpeen huomioida käyttäjien määrä sekä ruoka-aineiden että

muiden tarvikkeiden osalta. Osa kaapeista olisi myös hyvä olla lukittavissa terävien keittiötyövälineiden säilytystä varten.

- *Säilytystilat.* Toimintayksikössä saattaa olla kolmekin osastoa ja tiloilla useita kymmeniä samanaikaisia käyttäjiä, lapset ja aikuiset yhteen laskettuna. Toiminnan ylläpitämisessä tarvitaan paljon erilaisia tarvikkeita ja välineitä, joille tulisi olla olemassa riittävästi säilytystilaa.
- *Tila lasten vanhemprien yöpymistä varten.* Yksikössä, jossa tällainen yöpymismahdollisuus on olemassa, ratkaisu on koettu hyvin käytännölliseksi. Uusia tiloja suunniteltaessa olisi hyvä miettiä, onko vastaavanlaiselle tilaratkaisulle tarvetta tai mahdollisuuksia.
- *Harrastetilat.* Riittävästi tiloja lasten harrastusmahdollisuuksille. Ajoittain lapset ovat kunnoltaan sellaisia, että he eivät voi lähteä yksiköstä itsenäisesti muualle harrastuksiin, eivätkä he pysty siihen ilman riskiä edes työntekijän valvonnassa. Tällöin olisi hyvä, että yksikössä olisi olemassa jotakin tiloja virikkeelliselle harrastustoiminnalle.
- *Sosiaalitulat.* Riittävän suuret erilliset tilat henkilökunnalle, peseytymismahdollisuuksiin ja pukukaappeineen.
- *Hälytysjärjestelmä.* Sen arvioiminen, millainen tarve tulee olemaan, tai on olemassa, hälytysjärjestelmälle sisäisen tai ulkoisen uhan varalle, toimiyksikön sisäiseen tai ulkopuoliseen avun hälyttämiseen.
- *Kalusteet.* Yksikön kalusteiden sekä muiden sisustuselementtien hankinta ja käyttö lasten problematiikka huomioiden. Huomioitava esimerkiksi kalusteiden paino ja impulsiivinen liikuteltavuus, sekä kiinnitykset. Kalusteiden materiaaleihin on hyvä kiinnittää myös huomiota turvallisuusmielessä. Kalusteiden hankinnassa hyvä pitää ajatuksena mukana, mahdollisuuksien mukaan, kestävä kehityksen näkökulma ja eettisyys. Taloudellisen vaihtoehto ei aina ole hankintahinnaltaan edullisin vaihtoehto. Kalustehankinnoissa hyvä huomioida myös työskentelyergonomia. Yhä enenevässä määrin tehdään kirjaamista ja näyttöpäätetyötä, jolloin toimistokalusteisiin ja työskentelyasentoihin on tarpeellista kiinnittää myös erityistä huomiota.
- *Kodinomaisuus.* Sisustuksella pystyy vaikuttamaan yleiseen ilmapiiriin ja työympäristöön. Kodinomainen ympäristö rauhoittaa aikuisia sekä lapsia.

AKUSTIIKKA

- *Rakennusmateriaalit.* Seinä- ja lattiamateriaalien valinta ja käyttö niin, että tilat ovat akustisesti miellyttävät. Äänen kakofonia lisää sekä lasten että aikuisten levottomuutta.
- *Sisustuselementit.* Erilaisten sisustuselementtien harkitulla käytöllä voidaan myös suuresti vaikuttaa tilojen akustiikkaan. Esimerkiksi matoilla, tyynyillä, tauluilla ja muilla seinäelementeillä voidaan pehmentää äänimaailmaa.

- *Äänenkulku rakenteissa.* Rakennusajan ratkaisuissa tulisi huomioida esimerkiksi sisäseiniä ja ilmanvaihtoputkiston eristäminen niin, etteivät äänet kuulu tiloissa tarpeettomasti huoneista toisiin. Näitä epäkohtia on rakennuksen valmistuttua erittäin vaikeaa, jollei jopa mahdotonta, korjata.

VALAISTUS

- *Valaistusratkaisut tarpeiden mukaan.* Eri tiloihin erilaisia valoja. Riittävästi valoa esimerkiksi toimistoon ja himmeämpi valaistus yleisiin tiloihin. Kannattaa suosia pehmeitä valoja ja välttää loisteputkia.
- *Säädettävä valaistus.* Himmentimet ja säätömahdollisuudet mahdollistavat valaistuksen muuttamisen tarpeen mukaan. Valaistuksen säätimien sijoittaminen tiloihin kannattaa myös ennalta pohtia. Jos on mahdollista sijoittaa säätimet esimerkiksi toimistoon, pysyvät ne todennäköisesti pidempään ehjinä.
- *Valaisinten valinta ja kiinnitys.* Jos valaisimet ovat lasten toimesta irrotettavissa, saatavat sähköjohdot olla turvallisuusriski. Roikkuvat valaisimet ovat suurempi turvallisuusriski kuin kiinteät valaisimet.

VÄRIT

- *Värien valinta.* Yleisiin tiloihin kannattaa valita hillittyjä ja rauhallisia värejä. Vaaleat ja himmeät värit rauhoittavat. Jos tiloihin haluaa kontrastia ja persoonallisuutta, yhden seinän maalaaminen erivärisiksi tehosteiseinä toimii hyvin, mutta yleisilme jää kuitenkin vaaleaksi ja rauhalliseksi.
- *Sisustusvalinnat tehosteina.* Vaaleaan ja hillittyyn yleisilmeeseen voi tuoda muutosta ja vaihtelua esimerkiksi kalusteiden värivalinnalla tai erilaisilla sisustustekstiileillä. Vaikka värimaailma yleisesti olisikin vaalea, saa siihen eloa ja vaihtelua helposti, niin halutessa.

SIISTEYS JA JÄRJESTYS

- *Yleisilme.* Siisti ja hyvässä järjestyksessä oleva ympäristö luo kuvan toiminnasta ulkopuolisille, kuten myös epäsiisti ja sekava. Yleisilmeellä on vaikutusta myös työilmapiiriin sekä lasten vointiin. Siisti ja hyvässä järjestyksessä oleva työympäristö selkeyttää ajatuksia ja toimintaa.
- *Tapaturmien ennaltaehkäisy.* Siisteys ja järjestys ehkäisee erilaisten tapaturmien mahdollisuutta. Kun tavarat ovat omilla paikoillaan ja järjestyksessä, tapahtuu vähemmän loukkaantumisia esimerkiksi kompastuessa, kaatuessa tai tavaroiden tippuessa. Lisäksi impulsiivisilla lapsilla ei tule houkutusta, tai ole mahdollisuutta, tarttua tavaroihin ja heittää niitä, jos ne eivät ole käsien ulottuvilla lojumassa.
- *Huomioiminen ja välittäminen.* Siisteyteen ja järjestykseen vaikuttaa suuresti olemassa olevat säilytystilat ja niiden riittävyys. Paljon on kuitenkin kiinni myös ihmisten

asenteesta. Jos asioihin tietoisesti kiinnittää huomiota ja omalta osaltaan pitää huolta tilojen kunnosta ja siisteydestä, pysyvät paikat kyllä järjestyksessä. Asiaan liittyvillä asenteilla on suoria vaikutuksia myös sosiaaliseen työympäristöön ja yleiseen työilma- piiriin. Jos toiset työntekijät pitävät huolta siisteydestä ja järjestyksestä paremmin kuin toiset, johtaa se todennäköisesti ilmapiirin kiristymiseen.

VIRTUAALINEN TYÖYMPÄRISTÖ

YHTEYDET JA VÄLINEET

- *Toimivat internetyhteydet.* Tärkein yksittäinen osatekijä toimivan virtuaalisen työympäristön osalta. Niin suuri osa tiedonhankinnasta ja -käsittelystä on verkkoyhteyksien varassa, että hoito- ja kasvatustyönkin perustehtävä vaikeutuu merkittävästi verkon häiriötilanteissa.
- *Riittävästi tietokoneita.* Riittäväksi laitteistoksi koettiin kaksi tietokonetta osastoa kohden, joista toinen kannettava. Sillä ei välttämättä ole merkitystä, onko liikuteltava laite kannettava tietokone vai tabletti. Toimistoissa olisi hyvä olla tilat kahden tietokoneen samanaikaista käyttöä varten.
- *Videoneuvottelumahdollisuudet.* Toimitiloihin olisi hyvä suunnitella ja järjestää verkkoyhteydet ja tarkoituksenmukaiset tilat videoneuvotteluja varten. Yksikössä voisi tarpeen mukaan järjestää monia erilaisia verkkopalaverieja. Esimerkiksi akuuttien asiakas-suunnitelmapalaverien järjestäminen helpottuu, jos myös kunnan sosiaalitoimen puolelta on videoneuvotteluyhteydet kunnossa.
- *Hälytysjärjestelmät.* Tekniikan kehityksen ja virtuaalisen ympäristön hyödyntäminen hälytysjärjestelmien ratkaisujen toteutuksessa.
- *Järjestelmätunnukset.* Eri järjestelmien käyttö helpottuu, kun työntekijöillä on vain yhden tunnuksen eri järjestelmien käyttöä varten.

KOULUTTAMINEN

- *Riittävästi koulutusta.* Työntekijöille tulisi järjestää riittävästi koulusta käyttöön tulevien ohjelmien ja järjestelmien käyttöön. Osa työntekijöistä vaatii hyvin yksilöllistä ohjausta, eikä välttämättä pysty verkko-ohjeistusten avulla välineitä omaksumaan.
- *Verkkokoulutukset.* Erilaisten verkko- ja videokoulutusten hyödyntäminen. Suuri osa työntekijöistä näkee koulutukset hyvin myönteisinä ja saa niistä täyden hyödyn irti.
- *Osaamisen hyödyntäminen.* Työryhmissä on työntekijöitä, joille virtuaalisen työympäristön työkalut ovat hyvin tuttuja sekä niitä, joille virtuaalisten välineiden hyödyntäminen on vaikeampaa. Tiedon jakaminen kollegiaalisena vertaisperehdytyksenä olisi matalan kynnyksen kouluttamista virtuaaliseen työympäristöön. Sellaista jossain määrin jo tapahtuukin, mutta käytäntöä voisi hyödyntää vielä paremmin.

- *Asennekasvatus.* Muutos virtuaalisen työympäristön hyväksymiseksi olennaiseksi osaksi hoito- ja kasvatustyötä etenee, mutta edelleen on olemassa muutosvastarintaa. Muutoksen sisäänajo ja juurruttaminen osaksi jokapäiväistä arkea vaatii vielä aktiivista työskentelyä. Esimerkiksi joidenkin työntekijöiden tietoista kannustamista ja rohkaistamista virtuaalisen työympäristön välineiden käyttöön.

VIRTUAALINEN HOITO JA KASVATUS

- *Muuttuvat kommunikaatiomuodot.* On lapsia, jotka eivät asioistaan tai tunteistaan pysty kertomaan kasvotusten. Heille luonnollisempi tapa on viestiä virtuaalisesti. Työntekijöiden on sopeuduttava muutokseen ja otettava haltuun lasten viestintävälineet ja väylät.
- *Älypuhelinien hyödyntäminen.* Laatukselyiden välittäminen lapsille puhelimitse olisi hyvä kehitysaskel. Nappula-järjestelmään älypuhelinsovellus. Puhelin on kuitenkin yleisin älylaite, joka kulkee kaikilla mukana.

SOSIAALINEN TYÖYMPÄRISTÖ

REKRYTOINTI

- *Hakuaika.* Riittävän pitkä hakuajan asettaminen. Uutta yksikköä perustettaessa työpaikkailmoituksen julkaisu mielellään vaikka useamman kuukauden ennen kuin työt alkavat.
- *Haastattelut.* Haastatteluille tarpeen varata riittävästi aikaa, jotta hakijasta saa tapaamisen aikana muutakin kuin vain pinnallisen kuvan ja käsityksen. Jos mahdollista aikataulujen puolesta, niin olisi hyvä esimerkiksi ensin pitää ryhmähaastattelu, jonka jälkeen lupaavimpien hakijoiden kanssa yksilöhaastattelut. Haastatteluissa useampi haastattelijapaikalla. Niin saadaan kattavampi kuva ja useampi mielipide hakijasta. Usein työhaastattelu voi olla jännittävä tilanne työnhakijalle, varsinkin kun koolla on useampia haastattelijoita. Tilanteen ilmapiiriä kannattaa pyrkiä joskus saamaan epämuodollisemmaksi, jotta hakija rentoutuisi ja hänestä saisi monisanaisemman ja paremman kokonaiskuvan.
- *Sopivimman työntekijän hakeminen.* Muodollisen pätevyyden jälkeen substanssiosaamisella ja persoonalla vaikutusta sopivuuteen. Pätevin hakija ei välttämättä ole sopivin työhön ja työryhmään, jos ei luonteeltaan, persoonaltaan ja muilta ominaisuuksiltaan sovi työyhteisöön.
- *Henkilökohtaiset ominaisuudet.* Hakijasta pyritään saamaan kuva hänen ammatillisen osaamisensa lisäksi esimerkiksi hänen vuorovaikutustaidoistaan, joustavuudestaan, paineensietokyvystään, ongelmanratkaisukyvystään ja siitä, asennoituuko asioihin lähtökohtaisen positiivisesti vai negatiivisesti.

- *Sukupuolijakauma työryhmissä.* Tarpeen huomioida rekrytoinneissa. Molempia tarvitaan toimivaan työryhmään, mutta enemmän merkitystä persoonalla ja luonteella kuin sukupuolella.
- *Ikäjakauma työryhmissä.* Eri ikäiset ihmiset kokemuksillaan ja ajatuksillaan täydentävät toisiaan. Vanhemmilla työntekijöillä on elämäkokemusta ja laajempaa näkemystä, nuoremilla uusia tietoja ja taitoja ja kehittämisenokkuutta. Työryhmän toimivudelle enemmän merkitystä kuitenkin on lopulta persoonalla ja luonteella.
- *Yhteistyö oppilaitosten kanssa.* Mahdollisuuksien mukaan aina harjoittelijoita. Harjoittelujen kautta voi löytyä hyviä nuoria työntekijöitä, jotka julkisissa työnhauissa saattaisivat kokemattomuutensa vuoksi karsiutua, mutta harjoitteluissa pystyvät osoittamaan kypsyytensä ja ammattitaitonsa.
- *Perehdytys.* Perusteellinen perehdytys ensiarvoisen tärkeää. Hyvien käytäntöjen, puitteiden ja toimintakulttuurin tunteminen auttavat ammatillisesti kokemattomampaakin työntekijää työskentelyssä.
- *Perustehtävän tähdentäminen.* Pidempäänkin yhdessä työskennelleen toimivankin työryhmän fokus harhautuu ajoittain. Vaatii säännöllisesti johtajalta työntekijöiden muistuttelua ja ohjaamista siitä, miksi ja ketä varten töissä ollaan.
- *Työn tuloksellisuuden arviointi.* Uusien työntekijöiden kanssa on syytä käydä keskustelua siitä, miten työn tuloksellisuutta arvioidaan. Heillä saattaa olla epärealistinen suuret odotukset tuloksellisuudesta, mikä voi aiheuttaa pettymyksiä työskentelyn käynnistyessä.

TYÖYHTEISÖN PELISÄÄNNÖT

- *Aikaa suunnittelulle.* Uuden yksikön toiminnan alkaessa uudelle työryhmälle riittävästi aikaa toiminnan suunnittelulle ja työskentelyn rakenteiden läpikäymiseen yhdessä. Esimerkiksi muutama yhteinen suunnittelupäivä ennen ovien avaamista. Aihetta on hyvä käsitellä säännöllisesti myös jatkossa, jotta käytännöt ja linjaukset pysyvät ajan- ja tarkoituksenmukaisina. Tärkeätä myös työntekijöiden vaihtuessa.
- *Sitouttaminen.* Jos työyhteisön pelisäännöt pystytään yhdessä laatimaan, sitouttaa se paremmin niiden noudattamiseen ja vaatii jatkuvaa aktiivista asioihin puuttumista ja ohjaamista johtajalta vähemmän. Vaatii joka tapauksessa kuitenkin useimmiten aktiivista johtamista, koska työyhteisössä on paljon erilaisia ihmisiä, joilla on ollut erilaisia tapoja toimia ja työskennellä.
- *Arvokeskustelu.* Työryhmissä olisi hyvä käydä säännöllisesti arvokeskustelua, jotta ymmärretään ja tiedostetaan työskentelyn ja toiminnan lähtökohdat.
- *Some-ohjeistus.* Keskustelu työntekijöiden kanssa siitä, millaista toimintaa heiltä odotetaan, tai millaista ei hyväksytä sosiaalisen median kanavissa.

VIESTINTÄ

- *Selkeät viestintäkanavat.* Käyttöön yksinkertaiset ja selkeät viestintäkanavat ja työntekijöille ohjeistus seurata niitä aktiivisesti. Katkokset ja häiriöt viestinkulussa aiheuttavat ongelmia käytännön työssä sekä pahimmillaan epäluottamusta ja vastakkainasettelua työntekijöiden välillä. Esimerkiksi kaleterin käyttö viestintävälineenä on ollut toimiva useissa yksiköissä.

ARJEN KÄYTÄNNÖT

- *Päivä- ja viikko-ohjelmat.* Sekä lapsille että työntekijöille. Vuorokohtaisesti kirjattuna kaikki tehtävät, jotka vuoroon kuuluvat. Lisäksi kirjattuna juuri tietylle päivälle liittyvät hoidettavat asiat, jotka poikkeavat tavanomaisiin vuorotehtäviin kirjatuista tehtävistä.
- *Lasten hoidolliset tavoitteet.* Jokaisen lapsen hoidolliset tavoitteet kirjattuna ja jokaisen työntekijän tiedossa. Ettei tule hetkiä, jolloin työskentelyn tavoitteet eivät ole selviä jonkun muun kuin omaohjattavan lapsen osalta.
- *Runko ja rakenne hoidollisille keskusteluille.* Hyvä olla määriteltynä ajat ja paikat, koska ja missä hoidollisia keskusteluja käydään suunnitelmallisesti, arjessa suunnittelemattomasti tapahtuvien reaktiivisten keskustelujen lisäksi. Viikkopalaverit, kuukausittaiset työryhmäpalaverit ym.
- *Työnohjaukset.* Työnohjaajissa on suuria eroja. Kannattaa nähdä vaivaa ja etsiä hyvää ohjaajaa, eikä tyytyä keskinkertaiseen. Esimiesten syytä olla mukana työnohjauksissa, niin keskustelut pysyvät rakentavina. Työnohjausten fokus kannattaa pitää työyhteisönäkökulmassa ja hoidolliset case-ohjaukset hankkia tarpeen mukaan muilta erityisosaajilta.

VUOROVAIKUTUS

- *Ihmisten kohtaaminen.* Keskusteltava, ja tarvittaessa opeteltava, miten ihmiset kohtaataan töissä erilaisissa tilanteissa. Sekä aikuiset että lapset. Esimerkiksi miten töihin tullessa ilmaistaan kiinnostusta ihmisiä ja asioita kohtaan. Kyseessä on yksinkertainen ja pieni asia, jolla voi olla suuria vaikutuksia yleiseen ilmapiiriin.
- *Kommunikaatiokulttuuri.* Kokonaisuudessaan kommunikoinnin tavat työyhteisössä. Avoimen, turvallisen ja toisia kunnioittavan keskusteluympäristön luominen toiminnan alusta asti. Erilaisilla persoonilla ja luonteilla on erilaisia näkemyksiä tavoista tehdä työtä ja olla vuorovaikutuksessa. Ihmisten kanssa keskusteltava ja varmistettava, että kaikilla tiedossa minkälaiset kommunikoinnin tavat ovat työyhteisössä toivottavia ja millaisia ei hyväksytä. Tarpeen mukaan jatkuvaa kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen ohjaamista ja johtamista.
- *Palaverikäyttötymisen ohjeistus.* Henkilökunnan kanssa on hyvä käydä läpi, millaista toimintaa heiltä odotetaan erilaisissa palaveri- ja neuvottelutilanteissa, sekä työryhmän sisäisissä palavereissa että asiakas- ja verkostopalavereissa.

- *Positiivinen palaute.* Positiivista palautetta pitäisi pyrkiä antamaan aina kun vain mahdollista, koska se osaltaan edesauttaa positiivisen vuorovaikutuskulttuurin muodostumista. Muotoja palautteelle voi olla erilaisia, välittömistä ajantasaisista kehuista työyhteisön palautelaatikon käyttöön.

KOULUTUS

- *Tarvelähtöisyys.* Kouluttaminen ja kouluttautumien on aina tuloksellisempaa ja tarkoituksenmukaisempaa, kun koulutus vastaa todelliseen tarpeeseen. Koulutustarpeet kannattaa selvittää aina ennen koulutusten suunnittelua tai tilaamista.
- *Verkkokoulutukset.* Verkkokoulutusten laatuun kannattaa panostaa. Hyvät verkkokoulutukset hyödyntävät ammatillisen osaamisen kartuttamisen lisäksi myös asenteiden muuttamisessa positiivisemmiksi virtuaalisen työympäristön välineitä kohtaan. Huonot kokemukset verkkokoulutuksista vaikuttavat myös asenteisiin.
- *Osaamisen jakaminen.* Olisi hyvä pyrkiä löytämään keinoja kouluttautuneiden ihmisten osaamisen ja tiedon jakamiseen muillekin työryhmän jäsenille. Esimerkiksi koulutukseen liittyvän aiheen alustuksilla työryhmäpalavereissa.
- *Oheisvaikutukset.* Henkilöstön kouluttamisella on substanssiosaamiseen kartuttamisen lisäksi muutenkin vaikutusta sosiaaliseen työympäristöön ja työyhteisön ilmapiiriin. Henkilökunnan kouluttaminen kertoo siitä, että työnantaja arvostaa ja välittää työntekijöistään. Koulutusten mahdollistaminen tai niiden epääminen saattavat vaikuttaa ihmisten työmotivaatioon. Joillakin ihmisillä voi kuitenkin olla liikaakin kouluttautumisenonokkuutta. Koulutusten ammatilliset hyödyt jäävät sen alle, että kouluttautuminen vaatii niin paljon energiaa, että se heijastuu työssä jaksamiseen.
- *Työnkierto.* Monille työntekijöille voi tehdä hyvää nähdä ja oppia, miten muissa yksiköissä toimitaan. Hyvät käytännöt leviävät toimipisteistä toisiin työnkierron kautta.