

Katri Vataja & Riitta Seppänen-Järvelä  
**Työyhteisölähtöinen  
 prosessikehittäminen  
 kehittämisoitteena**

**A**rtikkelissa analysoidaan työyhteisölähtöistä prosessikehittämistä kehittämisoitteena. Sovellamme käytännöllisen toiminnan käsitteeseen perustuvaa jäsenystä. Tutkimus kohdistuu sosiaalitoimistojen työyhteisöjen kehittämistoimintaan, jota toteutettiin osana kolmivuotista valtakunnallista kehityshanketta. Hankkeen keskeiset kehittämisoletukset pohjautuivat työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen viitekehykseen. Sille on ominaista tiivis perustehtäväyhteys ja kehittämisen käytäntölähtöisyys, arjen työhön integroitu kehittämisprosessi ja koko työyhteisön osallistuminen työn ja työyhteisön kehittämiseen. Artikkelissa työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen keskeisiä oletuksia tarkastellaan suhteessa kehittämisen subjekti, taktikkaa, politiikkaa ja moraalialaavaaviin kysymyksiin. Empiiriseen aineistoon pohjautuen tuodaan esiin niitä piirteitä, merkityksiä ja käytännön sovellutuksia, joita työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen oletukset saivat työyhteisöjen kehittämistoiminnassa.

### Johdanto

Artikkelissa tarkastelemme työyhteisölähtöiseksi prosessikehittämiseksi kutsutun kehittämisoitteeseen keskeisiä piirteitä. Tarkastelumme pohjautuu sekä hanketasolla esitettyihin kehittämisoletuksiin että sosiaalitoimistojen työyhteisöjen kehittämistoimintaa kuvaavaan empiiriseen aineistoon. Tutkimuksen kohteena ovat työyhteisöt osallistuvat kolmivuotiseen kehityshankkeeseen, jonka tarkoituksena oli käynnistää työyhteisölähtöinen, arvioivaan työotteeseen pohjautuva kehittämisprosessi ja edesauttaa kehittämiskäytännön vakiintumista työyhteisöissä.

Erilaiset työelämän kehittämisuuntaukset ja -opit sisältävät oletuksia siitä, miten ja miksi kehittämistyötä tehdään ja mitä sillä tavoitellaan. Suomalaisesta työelämän kehittämistoiminnasta on kuitenkin ollut vaikea erottaa mitään selviä pääsuuntauksia (Alasoini 1998). Erilaisten kehittämisoitteiden välillä on silti tunnistettavissa

niin eroja kuin yhtäläisyyksiäkin. Kehittämisen metodisista asioista keskusteltaessa ongelmana ovat olleet käsitteet, jotka eivät ole tutkijakeskusteluissakaan täysin täsmentyneitä. On varsin epäselvää, milloin ja millaisin sisällöin kehittämis-työssä voidaan puhua paradigmasta, ajattelutavasta, orientaatiosta, suuntauksesta, lähestymistavasta, viitekehyksestä, otteesta tai doktriinista. (Seppänen-Järvelä 2006.)

Kehittämisoite (Seppänen-Järvelä 1999; Räsänen 2007) on käsite erilaisten kehittämisen tapojen ja käytäntöjen sisältöjen kuvaamiseksi, analysoimiseksi, julkilausumiseksi ja vertailemiseksi. Jotta kehittämistyön kuvaukset eivät jäisi vain ideologisiksi ajatuksiksi ja silotelluiksi kehittämisen malleiksi, tarvitaan käsitteellisiä välineitä, joiden avulla hahmottaa työelämän kehittämisen moninaisuutta. Niiden avulla voidaan kuvata ja asettaa vuoropuheluun niin kehittämisen julki-

lausutut toimintaperiaatteet kuin myös se käytännöllinen toiminta, jollaisena kehittäminen ruohonjuuritasolla toteutuu. Kyse on ennen kaikkea tarpeesta lisätä kehittämistyön itseymmärrystä.

Artikkelissa tarkastelemme sosiaalitoimistojen työyhteisöissä toteutettua kehittämistyötä soveltamalla Keijo Räsänen (2007) ajattelua kehittämisotteesta käsitteenä. Räsänen kehittämisoitteesta käsitteessä kehittämistoimintaa lähestytään käytäntöteoreettisesta näkökulmasta. Empiiriseen aineistoon pohjautuen analysoimme työyhteisöissä tehtyä kehittämistyötä suhteessa niihin kehittämisoletuksiin – tietynlaiseen julkilausuttuun kehittämisotteeseen – johon hanke pohjautui. Artikkelissa analysoimme, millaisina käytäntöinä ja kehittämisen piirteinä työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen keskeiset oletukset toteutuivat työyhteisöissä. Artikkelin tarkoituksena on tuottaa empiiristä tietoa työyhteisölähtöisestä prosessikehittämisestä kehittämistoimintaa ohjaavana viitekehiksenä sekä edesauttaa kehkeytymässä olevan kehittämisotekäsitteen määrittelyä.

## Tutkimuksen toteutus

Tarkastelemme kehittämistyötä sekä hanke- että työyhteisötasolla seuraavan neljän pääkysymyksen avulla: 1) Kuka kehittää, kenelle ja kenen kanssa? 2) Miten kehitetään? 3) Mitä kehitetään? ja 4) Miksi kehitetään tietyllä tavalla ja tiettyyn suuntaan? Kysymyssarjan tarkoituksena on tuoda esiin kehittämisen subjekti, taktiikka, politiikka ja moraalit. (Räsänen 2007.) Artikkelissa tarkastelemme työyhteisöjen kehittämistoimintaa suhteessa niihin oletuksiin, joihin kehittäminen hankkeessa perustui. Kysymme, missä määrin hankkeen kehittämisoletukset toteutuivat työyhteisöissä ja millaista käytännöllistä kehittämistoimintaa ne tuottivat. Tutkimuksen tarkoituksena on nostaa esiin työyhteisöjen kehittämistoimintaa keskeisesti kuvaavia piirteitä ja kuvata työyhteisössä toteutetun kehittämistoiminnan moninaisuutta mahdollisuuksiensa ja rajoituksineen.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin Työelämän kehittämisohjelma TYKESin ja Stakesin yhteisrahoitteisessa tutkimus- ja kehityshankkeessa Sosiaalitoimistojen kehittämisen hyvät käytännöt (Hyke). Hankkeen tavoitteena oli edesauttaa perustyön kehittämiskäytännön vakiintumista työyhteisöissä ja antaa osallistujille välineitä osaami-

nsensa jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen. Valta-kunnallinen hanke tarjosi koulutuksellista tukea ja konsultaatiota työkokousten ja seminaarien muodossa, mutta ei tukenut rahallisesti työyhteisöjen paikallista kehittämistä.

Hankkeen asetelma ja sen taustaoletukset perustuivat Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi tutkimuskatsauksen (Vataja & Julkunen 2004) tuloksiin sekä kehittämistyötä koskevaan tutkimuskirjallisuuteen (vrt. ohjelmateoria, Chen 1995). Kyse ei ollut kuitenkaan kausaalmallista, jossa interventiot ja hankkeen tuotokset olisi lineaarisesti yhdistetty tavoiteltaviin tuloksiin ja vaikutuksiin, vaan pikemminkin yleisten, kehittämistyötä ohjaavien periaatteiden julkilausumasta (ks. Rogers 2008). Taustalla on ollut näkemys kehittämistyön relationaalisesta (Koivisto ym. 2008), prosessuaalisesta (Hernes & Weik 2007) ja kompleksisesta (ks. Rogers 2008) luonteesta, joka tunnistaa erilaisten kehittämisspolkujen ja interventioiden paikallisen varioivuuden.

Työyhteisöt hankkeeseen haettiin alan ammattilehdissä olleilla lehti-ilmoituksilla. Kolmi-vuotisessa hankkeessa aloitti vuoden 2005 alussa kaksitoista sosiaalitoimiston työyhteisöä. Näistä yksi oli neljästä pienestä, maaseutumaisesta kunnasta koostuva seutukunta, jossa kehittämistyön organisoitumista ohjasivat sekä kunnalliset että seutukunnalliset tavoitteet. Työyhteisöistä kaksi jättäytyi pois hankkeen ensimmäisen vuoden aikana lähinnä siksi, etteivät yhteisöt olleet riittävän toimintakykyisiä. Ensimmäisen vuoden aikana kaksi isoa työyhteisöä määritteli kehittämis-yhteisönsä uudelleen ja organisoi kehittämisensä tiimipohjaisiin ryhmiin. Työyhteisöjen määrä ja kokoonpanot vaihtelivat tutkimusjakson aikana myös organisaatioihin kohdistuneiden muutosten myötä. Hankkeessa mukana olleiden työyhteisöjen koko oli 5–45 henkilöä. Hankkeeseen osallistui kerrallaan yli 200 työntekijää, mutta henkilöstön paikoitellen suuren vaihtuvuuden seurauksena kokonaislukumäärä oli tätä suurempi.

Artikkelin empiirinen aineisto koostuu työyhteisöjen hankkeen aikana käymistä ryhmäkeskusteluista (50 kpl), joissa osallistujat reflektoivat kehittämistyötään, työyhteisöjen avainhenkilöille ja esimiehille hankkeen lopussa tehdyistä 19 haastattelusta sekä työyhteisöjen kehittämis- ja arviointitoiminnasta syntyneistä dokumenteista. Tekstiaineisto litteroitiin sanatarkasti. Aineiston

sisällönanalyyseissa hyödynnettiin Atlas.ti-tietokoneohjelmaa. Laadullinen sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2002) aloitettiin muodostamalla aineistolähtöisesti työyhteisöjen kehittämistoimintaa kuvaavia koodeja. Analyysin edessä ja prosessuaalisen aineiston karttuessa koodeja ja niiden välisiä suhteita täsmennettiin ja niitä ryhmiteltiin kategorioiksi. Kategoriat ovat aineistosta muodostettuja abstrahointeja, jotka luonnehtivat työyhteisöjä ja kehittämistoimintaa osallistujien itsensä kertomana. Kategoriat muodostuivat lopulta kuitenkin tutkijan toisen asteen tulkinnan tuloksena (Eskola & Suoranta 1996, 113). Analyysin toisessa vaiheessa aineistolähtöisiä kategorioita jäsennettiin suhteessa

kehittämisoitteeseen: kehittämisen toimijoihin, menetelmiin ja käytänteisiin, kohteisiin ja tavoitteisiin, sekä kehittämisen politiikkaan ja moraaliiin (Räsänen 2007). Jatkoanalyysiin rajattiin kehittämisoitteeseen peruskysymysten kannalta relevantit kategoriat. Näiden eritasoisesti aineistoa kuvaavien luokitusten määrä oli 144. Taulukossa I esitetyt esimerkit havainnollistavat aineistolähtöisten kategorioiden sijoittumista kehittämisoitteeseen viitekehityksessä. Analyysin viimeisessä vaiheessa kategorioihin liitettyjä aineistosisältöjä kuvattiin ja eriteltiin luokittelun ja teemoittelun keinoin, jotta pystyttiin ymmärtämään kehittämisen yleisiä ja työyhteisökohtaisia erityispiirteitä.

Taulukko I. Esimerkki aineistolähtöisten kategorioiden tarkastelusta kehittämisoitteeseen viitekehityksessä.

Toimijat	Menetelmät ja käytänteet	Kohteet ja tavoitteet	Politiikka ja moraalit
Toimijat Seudullinen toimijuus Esimiehen rooli	Organisointi ja vaiheet Kehittämistavoitteen määrittäminen	Kehittämisen kohdistuminen Asiakaskeskeisyys	Kehittämisen intressit Jatkuvan kehittämisen välttämättömyys
Kehittämistoimijuuden edellytykset Yhdistävä näkökulma ja tavoite	Kehittämisen piirteet Kehittämisen ei-lineaarisuus Työyhteisölliset jännitteet	Kehittämistyön tulokset Työyhteisöjen toimivuus Työkäytäntöjen kehittyminen	Odotukset kehittämistavalta Työyhteisön keskustelu Projektiväsymys
Kehittämistoimijuuden haasteet Henkilöstötilanne Organisaatiomuutokset	Kehittämisen edellytykset Yhteinen tahtotila ja tavoite		Vaikutusodotukset Työn hallinta Arvioiva työtap
	Kehittämisen haasteet Prosessin ylläpitäminen		

Jäsenämme artikkelin kehittämisoitetta kuvaavien kysymysten mukaisesti. Kuvaamme kunkin kappaleen alussa hankkeen keskeiset kehittämisoletukset, minkä jälkeen tarkastelemme, miten kehittämistyötä toteutettiin hankkeeseen osallistuneissa työyhteisöissä. Artikkelissa esitetyt suorat sitaattit ovat alkuperäishavaintoja aineistosta.

### Kuka kehittää, kenelle ja kenen kanssa?

Hankkeessa toteutetun kehittämistyön lähtökohdina olivat toimijalähtöisyys ja näkemys työyhteisöstä kehittämisen subjektina. Toimijalähtöisyydellä viitataan työntekijöiden sisällöllisen asiantuntijuuden tunnustamiseen. Tämä tekee heistä oman työnsä asiantuntijoita ja kehittäjiä. (Seppänen-Järvelä 1999.) Taustalla on organisaatioteoreettinen näkemys, jonka mukaan parempien suoritusten edellytyksenä dynaamisissa organisaatioissa on työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä (Pohjola 1998). Työ-

yhteisökeskeisen toimijuuden korostaminen pohjautuu myös oletukseen, jonka mukaan sosiaalisuudessa työn organisoimisen kysymykset olisi nähtävä työyhteisöllisinä, ei pelkästään ammattiryhmäsidonnaisina asioina. Käytännössä tämän nähtiin tarkoittavan yhteisöllisiä foorumeita, joissa työ on mahdollista nostaa yksilötasolta yhteisölliseen tarkasteluun.

Oletettiin, että kehittämisen kannalta olennainen tieto ja asiantuntemus olivat olemassa työyhteisössä: kysymys oli lähinnä siitä, kuinka mobilisoida ne esille vahvistamalla itseohjautuvuutta, kehittämiskapasiteettia ja kommunikointikulttuuria (Moldaschl & Brödner 2002). Näin ollen työyhteisöjä tuettiin rakentamaan omaehtoista ja kestävää kehittämiskulttuuria ja -osaamista. Valtakunnallisessa hankkeessa työyhteisöjen kehittämistyötä tuettiin ”etäältä”, prosessiarviointiin pohjautuvan tutkimusavusteisuuden (ks. Vataja & Seppänen-Järvelä 2006), yhteisten se-

minaarien ja työkokousten avulla. Esimiestehtävissä toimivia tuettiin muun muassa järjestämällä heille vuosittain oma tapaaminen. Me artikkelin kirjoittajina ja hankkeen tutkija-kehittäjinä emme osallistuneet paikallisten työyhteisöjen kehittämisinterventioihin tai muutoksen suunnitteluun tai toteutukseen (vrt. esim. Reason & Bradbury 2005). Työyhteisöillä oli kuitenkin itsellään mahdollista hyödyntää muita ulkopuolisia henkilöitä kehittämistyössään.

Aineisto vahvistaa, että kehittämisen toimijoina olivat työyhteisö ja sen jäsenet. Se tarkoitti, että lähtökohtaisesti kehittämistyöhön osallistuivat kaikki yksikössä työskentelevät henkilöt. Useissa työyhteisöissä kokoonnuttiin hankkeen myötä ensimmäistä kertaa koko henkilöstön kattavaan keskusteluun. Kun työyhteisöt alkoivat organisoida kehittämistyötään, ei työyhteisön määritelmä näennäisestä vaivattomuudestaan huolimatta kuitenkaan ollut yksiselitteinen. Kaikki yhteisöt joutuivat käymään läpikotaisen keskustelun työyhteisön rajoista ja luonteesta. Nämä keskustelut liittyivät syvällisesti perustehtävän puntarointiin, mutta erityisesti myös työhön ja organisaatioon liittyviin merkityksiin ja identiteettiin.

Työyhteisöjen rajat eivät olleet stabiilit tai määräytyneet pelkästään hallinnollisista lähtökohdista, vaan ne näyttäytyivät läpäisevinä ja neuvoteltavina. Havaitimme myös, että uudenlaiset verkostomaiset rakenteet ja tarve hallinnollisten rajojen ylittämiseen alkoivat haastaa perinteistä linjaorganisaation malliin perustuvaa työyhteisökäsitettä. Tämä näkyi erityisesti niissä tapauksissa, joissa tavoitteena oli joko rakentaa seudullisia yhteistyö- ja palvelurakenteita tai vahvistaa moniammatillisuuteen ja -sektorisuuteen pohjautuvia toimintamalleja. Työyhteisöissä käytiin kehittämistyön alussa keskusteluja, joissa tuotettiin yhteistä toimijuutta suhteessa työn ja kehittämisen tavoitteisiin. Työyhteisön eri ammattiryhmiä edustavat toimijat loivat kehittämistyön tavoitteille ja käytännöille rakentuvaa käytäntöyhteisöä (ks. Wenger 1998), jota voidaan nimittää myös kehittäjäyhteisöksi Liisa Marttilan ja kumppaneiden (2007) tavoin. Keskusteluissa luotu perusta, jossa tuotettiin yhteistä sosiaalista todellisuutta (Murto 2001), auttoi aineiston valossa olennaisesti kannattelemaan kehittämisprosessia jatkossa. Muutamissa aineistomme tapauksissa kokoonpano, jolla kehittämistyö aloi-

tettiin, organisoitiin uudelleen ryhmän osoittautuessa liian heterogeeniseksi riittävän yhteisen kehittämistoimijuuden muodostumiseksi.

Oletus oli, että vastuu kehittämisen kokonaisprosessin toteuttamisesta oli työyhteisöillä itsellään ja että esimiehillä nähtiin olevan avainasema kehittämisprosessin johtamisessa. Taustalla oli näkemys esimiehestä työyhteisönsä ensimmäisenä kehittäjänä (Murto 2001). Aineistossa tuli esille, että vaikka kyseessä oli työyhteisön yhteinen kehittämisprosessi, se edellytti selkeää sisäisten vastuiden määrittelyä. Lähes puolessa aineistomme työyhteisöistä kehittämistyön vastuuhenkilö oli vähintäänkin jossain tutkimusjakson vaiheessa työyhteisön jäsen, joka ei ollut esimiesasemassa. Nämä tapaukset osoittivat, että työyhteisö voi keskustella työn kehittämiseen liittyvistä aiheista, mutta konkreettisten kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen useimmiten edellytti myös päätöksentekovaltaa. Vastuuhenkilöt kokivat, että ilman esimiesaseman tuomaa auktoriteettia työyhteisön sitouttaminen ja motivointi kehittämistyöhön oli haasteellista. Työyhteisöissä, joissa kehittämistä toteutettiin työntekijävetoisesti, hankerakenteen rooli korostui kehittämisprosessin ylläpitämisessä. Aineistomme työyhteisöissä nähtiin, että lähiesimiehen tehtävänä oli ennen kaikkea työyhteisön kehittämistyön puitteiden ja legitimitietin luominen.

*”(...) ne tosiaan lähti niistä ajatuksista justiin, että mitä meillä oli siinä työssä syntynyt. Niitä kokemuksia käytiin läpi ja siltä pohjalta niin kuin tehtiin sitä kehittämistä. Että niin kuin minkä mä näin tärkeänä sen, että me oltiin siinä kaikki mukana. (...) kyllä se tarvitsee sitten kuitenkin sen paikallaan pysyvän esimiehen tai johtavan, tarvii jonkun, johon se niin kuin tavallaan ankkuroituu. Että ei se pysy semmoinen kehittämisen kulttuuri, jos ei siellä ole joku, joka niin kuin antaa sille luvan ja kertoo jo uusille, että hei, meillä on tapana tehdä näin ja meillä toimitaan tällä lailla.” (16cchS07: 422–429.)*

Havaitimme myös, että työyhteisölähtöisesti toteutettavassa kehittämistyössä pelkkä ”johdon sitoutuminen” tai ”luvan antaminen” ei riittänyt, vaan johtamisen ja esimiestyön rooli oli usein syvällisempi niin operatiivisessa kuin strategisessa mielessä. Niissä aineistomme työyhteisöissä, joissa esimiehen sitoutuminen kehittämisprosessiin oli pitkäjänteistä ja kehittäminen linkittyi osaksi

johtamisen työkaluja, oli havaittavissa työskentele-  
lyn selkiytymistä ja vahvistumista.

*"(...) eihän se kehittäminen ole mikään semmoinen, että nyt mä olen kehittäjä, nyt mä olen sitten perusturvajohtaja, vaan että kyllä ne on niin kuin samaa soosia."* (12eh S07: 472–473.)

Aineistosta tuli esille, ettei esimiehen kehittäjäpositio ollut ristiriidaton. Hän joutui ottamaan roolin rakentavan keskustelun fasilitoijana, mutta asetti samalla myös oman johtajuutensa yhteisen tarkastelun kohteeksi. Vaikka esimiehet useimmiten olivat visionäärin roolissa, he näyttivät korostavan työntekijöiden mahdollisuutta, jopa vastuuta ja velvollisuutta, työn kehittämiseen oman asiantuntemuksensa pohjalta. Kehittämisprosessista vastuullinen henkilö – olipa hän esimiesroolissa tai ei – pyrki muistuttamaan kehittämisvastuun laajapohjaisuudesta ja "levittämään" vastuuta koko yhteisöön.

Aineistomme työyhteisöissä tapahtui tutkimusjakson aikana paljon sosiaalitoimistojen työlle tyypillisiä henkilöstövaihdoksia (ks. Karvinen-Niinikoski ym. 2005, 31–36). Sosiaalitoimistojen kehittämiskokemukset osoittivat, että runsas vaihtuvuus oli yksi kehittämisen kestävyden riskitekijä, niin kehittämisen edellyttämän "kriittisen massan" kuin jatkuvien henkilöstömuutosten aiheuttaman väsymyksen näkökulmista. Työpaikat näyttivät ratkaisevan tilanteen siten, että uudet työntekijät otettiin kehittämisprosessiin mukaan, mikä oli myös oletuksena olevan prosessikehittämisen mukaista. Työyhteisöissä käytännön koettiin toimivan perehdytyksenä työyhteisöön ja sen tapoihin toimia. Myös sijaiset kokivat kehittämistyön mahdollisuutena päästä sisään työyhteisöön, vaikkakin määräaikaisuus ja epävarmuus työsuhteen jatkuvuudesta heijastuivat sitoutumiseen. Kehittämisprosessin kannalta runsas vaihtuvuus tarkoitti kuitenkin katkoksia ja prosessin uudelleen käynnistämisiä. Parhaimmillaan prosessi, josta oli alkanut rakentua organisaation kyvykkyyttä (Sanchez & Heene 2004), jatkui vaikka henkilöstö vaihtui.

Sosiaalitoimistojen työntekijät pitivät tärkeänä käytäntöasiantuntijuutta kehittämis-  
tarpeiden tunnistamisessa ja työkäytäntöjen uudistamisessa, mikä tuli aineistossa esille. Tämä oli suotuisa arvolähtökohta työyhteisölähtöisen kehittämisajattelun toteuttamiselle, ellei jopa sen

edellytys. Vaikka työpaikat näyttivätkin olevan kehittämisessään varsin omavaraisia, muutamat niistä hyödynsivät ulkopuolisia henkilöitä itsearviointitilanteiden fasilitaattoreina. Näissä tapauksissa työyhteisön ulkopuoliset henkilöt edustivat pikemminkin vertaista kuin kehittämisen tai arvioinnin asiantuntijaa. Yhdessä työyhteisössä nähtiin tarpeelliseksi yhdistää kehittämistyö työohjaukseen tilanteessa, jossa kehittäminen fokusoitui työyhteisön ryhmädynamiikkaan ja kärjistyivät lopulta johtamisen ongelmiksi. Kaiken kaikkiaan ulkopuolisten toimijoiden, kuten konsulttien, tutkijoiden tai työohjaajien, rooli oli kuitenkin vähäinen.

Aineisto tuo esille työyhteisön kehittämistoimijuuden ja vaikutusmahdollisuuksien rajallisuuden: he kokivat tärkeänä tunnistaa, mihin asioihin oli mahdollista vaikuttaa milläkin keinoin ja resurssein ja millaisten tekijöiden mobilisointia tavoiteltava muutos edellyttää. Eräässä sosiaalitoimistossa työyhteisöllisen kehittämistoimijuuden mahdollisuuksia kuvattiin seuraavasti:

*"Että ne keskeiset asiat niistä kuitenkin löydettiin sitten, semmoisia juttuja mitä voitiin niin kuin tämän oman yksikön tasolla kehittää. Mutta sitten oli jotain asioita missä tietysti huomattiin, että, että kaikkeen ei pysty ihan omalla pienellä kehittämishankkeella vaikuttamaan, että just tämmöiset niin kuin tietyt rakenteet, tässä mitkä on ihan resursseista niin kuin riippuvaisia (...)"* (13K08: 117–120.)

## Miten kehitetään?

Valtakunnallisen hankkeen näkemys prosessikehittämistä viittaa ensisijaisesti tapaan, jolla kehittämistä toteutetaan (ks. Schein 1999). Siten se eroaa lähtökohtaisesti prosessikehittämiseksi kutsutuista suuntauksista, jotka kohdistuvat työprosessien jatkuvaan kehittämiseen ja prosessien johtamiseen (esim. Virkkunen ym. 2007; Virtanen & Wennberg 2007). Prosessilähtöinen kehittäminen on Kari Murron (2005) tavoin ymmärretty ensisijaisesti alhaalta ylöspäin tapahtuvana kokonaisvaltaisena työyhteisön kehittämisenä. Sitä ei nähdä menetelmällisesti sitoutuneena, mutta menetelmien on tuettava demokraattisuutta ja kaikkien äänen kuuluvuutta, kehittämisprosessin jatkuvuutta, itsearvioivaa työtettä ja palautteen saantia sekä toimijalähtöisyyttä. Menetelmien soveltamisen ei siis pidä vaatia konsultin tai tutkijan

panosta. Työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä olennaisena pidetään koko yhteisön omaehtoista arjen tutkimista ja dialogisuutta (ks. myös Murto 2001).

Prosessimaisen, jatkuvan kehittämisen idean taustalla on näkemys, jonka mukaan vaatimukset, tavoitteet ja arvot muuttuvat jatkuvasti sekä yksilön että organisaation tasolla. Tämän vuoksi organisaation on jatkuvasti kehitettävä toimintaansa sopeutuakseen ja vaikuttaakseen toimintaympäristöönsä, tehokkuuteensa, toiminnan laatuun sekä henkilöstön osaamiseen ja hyvinvointiin (ks. Elovainio 1997, 158). Jotta kehittämistyö voisi olla kestävä, on se rakennettava osaksi organisaation toimintatapa (Kira 2003, 91). Yhtenä kehittämistyötä ohjaavana oletuksena oli, että arviointitiedon avulla työyhteisö pystyy sekä ohjaamaan omaa kehittämistoimintaansa että omaksumaan arvioivan työotteen osaksi työku-  
lttuuria. Arvioinnin nähdään tällöin edistävän organisaation oppimista ja kehittymistä (esim. Torres & Preskill 2001). Hankkeen aikana tuotettujen itse- ja vertaisarviointiaineistojen tarkoituksena

oli antaa työyhteisöille uusia virikkeitä, ärsykeitä ja näkökulmia sekä auttaa uusien ratkaisujen kehittämisessä ja asioiden suhteuttamisessa. Erityisesti nykytila-analyysejä pidettiin tärkeänä lähtökohtana työyhteisön kehittämistyölle (ks. Vataja & Julkunen 2004).

Työyhteisöille tarjottiin kolmea erilaista työyhteisön itsearviointiin pohjautuvaa kehittämismenetelmää. Nämä olivat ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä, Empowerment arviointiin pohjautuva Kompetenssi ja Bikva -asiakaslähtöisen arvioinnin malli (Holma 2003; Krogstrup 2004a; Krogstrup 2004b). Menetelmien tausta-ajattelussa yhdistyivät arvioiva työote ja työn tutkiva kehittäminen, työyhteisölähtöisyys ja prosessimainen eteneminen. Työyhteisöt valitsivat menetelmistä yhden tai useampia, joita sovelsivat omaehtoisesti kehittämistyössään. Hankkeen alussa järjestettiin yhden päivän koulutus menetelmistä sekä tutkimusjakson aikana kaksi kertaa vuodessa projektin yhteisessä työkokouksessa vertaisryhmä, jossa menetelmän ja kehittämistyön toteuttamista tarkasteltiin.

Taulukko 2. Menetelmien keskeiset piirteet.

Menetelmä	Kompetenssi (empowerment arviointi)	Bikva	ITE-menetelmä
Keskeiset tavoitteet	Osallistujien kyvykkyys saavuttaa työhön liittyvät tavoitteensa, edistää kehittymistä ja itsemääräämistä	Asiakaslähtöisyys ja työntekijöiden, johdon ja päättäjien yhteisymmärrys, oppiminen ja reflektointi; palvelujen ja työkäytäntöjen kehittäminen asiakaslähtöisen tiedon pohjalta	Työyhteisön systemaattinen laadunhallinta
Käsitteelliset lähtökohdat	Osallistuminen, voimaantuminen	Asiakasosallisuus	Laatu, laadunhallinta
Arvioinnin kohde	Työyhteisön suoriutuminen perustehtävässään	Asiakkaiden palvelukokemukset	Toiminnan rakenteet, prosessit ja lopputulokset laadunhallinnan näkökulmasta
Kehittämisisintressit	Työyhteisön tavoitesuuntautuneisuus ja tavoitteiden ja työtehtävien välinen yhteys; valtaistava työku- lttuuri	Työkäytäntöjen asiakaslähtöisyys; Asiakaslähtöinen tutkiva ja arvioiva työote	Työyhteisön laadunhallinta ja palvelujen laatu

Työyhteisöistä viisi valitsi ensisijaiseksi kehittämismenetelmäkseen Kompetenssi-menetelmän ja loput työyhteisöt ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän. Kiinnostus Bikva-menetelmään lisääntyi etenkin hankkeen loppuvaiheessa, ja muutamat työyhteisöt tekivät myös kokeiluja mallista. Aineistossamme työyhteisöllinen viitekehys ja työyhteisöjen kehittämiselle asettamat

yleiset tavoitteet ohjasivat menetelmien toteuttamista käytännössä. Menetelmät saivat siten erilaisia muotoja erilaisissa työympäristöissä. Työyhteisöjen kehittämisen sisällöt ja ratkaisut eivät eronneet merkittävästi sen suhteen, kumpaa menetelmää ne sovelsivat (Vataja 2008). Sen sijaan työyhteisöllisillä piirteillä, kuten työyhteisön koolla, ryhmän heterogeenisyydellä/

homogeenisyydellä, ilmapiirillä ja johtamisella oli enemmän merkitystä kehittämistyön sisältöjen määrätymisessä.

Oletuksena oli, että itsearviointimenetelmät tukisivat työyhteisössä kehittämisajattelua, jonka perustana oli omaehtoinen työn tutkiminen ja ”peiliin katsominen”. Aineisto osoitti, että menetelmillä oli kehittämistyötä ohjaava vaikutus prosessin alkuvaiheessa, jolloin työyhteisöt paikansivat kehittämistarpeitaan ja määrittivät yhteisiä tavoitteitaan arviointiaineistoon pohjautuen (Vataja 2008). Työyhteisöissä sovelletut arviointipohjaiset kehittämismenetelmät antoivat rakenteen, jonka mukaan edettiin ja joiden avulla tuotetusta materiaalista nostettiin teemoja keskusteltavaksi. Voimme sanoa, että menetelmät toimivat eräänlaisina ”diskursiivisina alustoina” (ks. Tsoukas & Chia 2002), joiden avulla työyhteisöt organisoivat vuorovaikutustaan. Kun työyhteisöt etenivät kehittämisprosesseissaan konkreettisten kehittämistehtävien toteuttamiseen, eivät menetelmät olleet enää yhtä merkittävässä asemassa. Myös työyhteisöjen lisääntynyt kehittämisosaaminen mahdollisti menetelmien vapaamman soveltamisen.

Aineiston perusteella havaitsimme, että niin menetelmät kuin työyhteisön palaveritkin mahdollistivat pysähtymisen ja toiminnan suunnan tarkistamisen muutoin hektisessä asiakastyössä. Työyhteisöissä, joissa arvioiva työote omaksuttiin yhteiseksi työskentelytavaksi, hyödynnettiin monenlaista peilaineistoa työn tutkimisen apuvälineinä (esim. asiakas- ja opiskelijapalautteet). Käytännössä arvioiva työote tarkoitti sitä, että työyhteisössä ”mietitään miten asioita tehdään ja miten niitä voisi, voisiko niitä tehdä jotenkin muuten tai onko näissä järkeä” (2 haast. 2008: 182–184). Kyse oli työkäytäntöjen reflektoinnista suhteessa työn tavoitteisiin. Arvioiva ajattelu sai aineistossamme kuitenkin erilaisia ilmentymiä ja tasoja. Kehittyneimmillään se tarkoitti jokapäiväiseen työhön sulautunutta työtötettä, vähimmillään taas harvakseltaan toteutettavaa yksikön yleisten toimintalinjojen tarkistamista. Yhteenvetona voimme todeta, että arvioivan työotteen kehittyminen edellytti kulttuuria, jossa sallittiin kyseenalaistaminen, erilaisten näkökulmien esittäminen ja toisin tekeminen. Käytännössä kehittäminen arvioivalla työotteella tarkoitti uudenlaisten työtapojen kokei-

lua ja johtopäätösten tekemistä niistä saatujen kokemusten perusteella. Seuraava esimerkki kuvaa, miten arvioiva työote miellettiin eräässä aineistomme työyhteisössä olennaiseksi osaksi työn kehittämistä:

*”(...) se ei riitä, et me otetaan joku asia kehityskohteeksi. Se vaatii sen, että tuota niitä seurataan koko ajan ja niistä keskustellaan ja niihin palataan aina ja aina ja aina vaan uudestaan ja tuota mietitään sitte niitä toimenpiteitä, että täytyykö meidän tehdä jotaki muuta vai jatketaanko tällä samalla systeemillä.” (7dK06: 352–355.)*

Työyhteisöjen kehittämisprosessit eivät edenneet suoraviivaisesti tai ennalta määrättyjen vaiheiden mukaan. Kehittäminen näyttöäytyi pikemminkin ei-lineaarisenä ja poukkoilevana prosessina. Aaltoliikkeenä etenevään kehittämisprosessiin heijastuivat niin työyhteisölliset ja organisatoriset kuin yksilökohtaiset asiat. Vaikka osallistujille korostettiin kehittämisen prosessimaista, arjen ehdoilla tapahtuvaa etenemistä, yllätti kehittämisen hitaus ja työläys lopulta kuitenkin aineistomme työyhteisöt. Kehittämistavoitteiden kirkastaminen ja muutoksen tuottaminen veivät käytännössä odotettua enemmän aikaa. Omaehtoisessa etenemisessä oli toisaalta mahdollista ottaa kehittämiseen tarpeellista ”hautumisaikaa”, kuten eräässä työyhteisöstä ilmaistiin. Työntekijät liittivät suurimmat haasteet kehittämisprosessin ylläpitämiseen. Tutkimusaineistoon pohjautuen voimme todeta, että kehittämisprosessin kuljettamiseksi työyhteisö tarvitsi rakenteen, joka syntyi systemaattisuudesta, pitkäjänteisestä suunnittelusta ja riittävän tiheään käydyistä keskusteluista kehittämisteemojen ympärillä. Myös tiedon siirron ja kehittämisprosessin dokumentoinnin merkitys oli ilmeinen prosessin ylläpitämisen kannalta, erityisesti henkilöstön vaihtuvuuden haastaessa kehittämistyön jatkuvuutta.

Aineisto toi esille sen, että menetelmät auttoivat rakenteistamaan kehittämistä, jonka ydin näytti olevan moniääninen keskustelu (ks. myös Hujala 2008). Kommunikointikulttuuri oli keskeisessä roolissa sovelletusta menetelmästä riippumatta. Se realisoitui näkyväksi siinä, millaisia foorumeita oli, ketkä ja miten ääntä käyttivät, miten asialistat luotiin sekä mistä ja miten puhuttiin. Erilaisten äänten esille tulemiselle oli annettava tilaa ja areenaa, minkä onnistumista määrittelyt keskustelu- ja vuorovaikutustaidot sekä -käy-

tännöt. Tunnistimme työn yhdessä pohtimisessa myös omaehtoisen työnohjauksen piirteitä. Tällöin tultiin jo varsin lähelle sosiaalityön piirissä lanseerattua kehittävän työnohjauksen käsitettä (Karvinen-Niinikoski ym. 2007).

Menetelmien välityksellä työyhteisöt tuottivat työstä ja työyhteisöstä kertovaa materiaalia, jonka pohjalta käydyt lukuisat keskustelut tekivät näkyväksi työntekijöiden näkemyksiä paljasten samalla sekä yllättäviä eroavaisuuksia että yhtäläisyyksiä henkilöiden välillä. Työhön koettiin saatavan uusia näkökulmia ja kriittistä, vanhoja toimintatapoja kyseenalaistavaa ajattelua. Työyhteisöt kohtasivat myös jännitteitä ja ristiriitoja, jotka kietoutuivat osaksi kehittämisprosessissa nousseita teemoja. Toisaalta toiminnan yhteinen tutkiminen nosti näkyväksi aiemmin piilevinä olleita jännitteitä muun muassa eri ammattiryhmien välisestä työnjaosta.

Osaksi päivittäistä työyhteisön toimintaa integroidulle kehittämiselle näytti olevan vaikeata raivata tilaa aikapaineen täyttämässä arjessa. Tämä ei sinänsä ole yllätys, mutta tämäntyyppisessä omaehtoisessa kehittämisessä asian merkitys oli suuri kehittämisen onnistumisen kannalta. Osallistujien keskuudessa esitettiin myös näkemyksiä, joiden mukaan perustyön ohella tapahtuvaan kehittämiseen ei riittänyt voimavaroja. Tämäntyyppisiä puheenvuoroja esitettiin myös niillä työpaikoilla, joilla aiempaa kehittämisaktiivisuutta ei juuri ollut. Tulkintamme on, että sosiaalialalla voimakkaalla muutos- ja kehittämispuheella on jo sinänsä uuvuttava vaikutus, kuten julkisella sektorilla yleensäkin. Pääosin hankkeeseen osallistuvissa työyhteisöissä onnistuttiin omaksumaan ajatus jatkuvasta, prosessimaisesti etenevästä ja työhön kytkeytyneestä kehittämisestä, vaikkakin muutamissa työyhteisöissä projektien taakka säilyi:

*”Mutta näistä projekteista tuli vielä mieleen, että siksi kai se aina on mulla ainaki henkilökohtaisesti se vastustus ollu, kun tuota ne pitäis aina työn ohella tehdä. Kun töitä on ihan tarpeeksi muutenki, niin se aina tullee ja kunhan meil on niin paljo ollu näitä projekteja, siis projekti projektin perään, niin on siinä semmonen uupumus minulla ainaki henkilökohtaisesti, että tuntuu, ettei jaksa aatella enää muuta, kun sen päivän, että äkkiä päivän saa ne työt tehtyä, ei muuta sais olla enää.” (7aK07: 332–337.)*

## Mitä kehitetään?

Oletuksena oli, että kehittäminen painottuu työjärjestelmässä tehtävien välittömien ja usein kertaluontoisten parannusten lisäksi pitkäjänteisiin parannuksiin työyhteisön tavoissa toimia osana organisaatiota ja toimintaympäristöä. Lähtökohdana oli, että työyhteisö itse löytää ja määrittelee kehittämistavoitteensa pohjautuen havaintoihin ja työyhteisön tilasta viestittäviin peiliaineistoihin. Idealin mukaan työpaikalla voidaan hyödyntää yhteisön ulkopuolelta tulevia muutospaineita oman kehittämistyönsä raaka-aineena (ks. Seppänen-Järvelä 1999).

Aineistomme työyhteisöissä toimijat itse loivat kehittämiselleen tavoitteet ja sisällön paikantamalla kehittämistarpeitaan ITE- ja Kompetensi- menetelmien avulla. Itsearviointiaineistot, mutta myös muut peiliaineistot, ja niiden pohjalta virinnyt keskustelu edistivät työyhteisöjen ymmärryksen lisääntymistä piirteistään, heikkouksistaan ja vahvuuksistaan. Käytännössä kehittämisen tavoitteet ja kohteet pohjautuivat itsearviointin tuottamaan materiaaliin, josta työyhteisö rajasi mielekkäät tavoitteet omien intressien mukaisesti (ks. Vataja 2008). Tutkimusaineiston mukaan menetelmät tukivat kehittämiskohteiden löytämistä, mutta varsinaiseen muutoksen tuottamiseen ne eivät yksin olleet riittäviä. Tarvittiin myös muita kehittämistä ja oppimista mahdollistavia tekijöitä, kuten seuraava sitaatti kuvastaa. Se kuvaa tilannetta työyhteisöissä, joissa organisaatiouudistuksen ja esimiesvaihdosten aiheuttama epävarmuus lamaanutti lupaavasti käynnistyneen kehittämistyön (ks. myös Engeström & Virkkunen 2007):

*”(...) siinä lte-kyselyssä mikä käytiin läpi ja niissä tuloksissa, niin siellä olisi ollut vaikka mitä asioita, mihinkä ois voinut tarttua ja tuota mitä olisi voinut lähteä kehittämään, mutta että porukka ei jaksa (...) kukaan ei tiedä missä ne on töissä esimerkiksi nyt vuodenvaihteen jälkeen (...)” (15ehS07: 193–196.)*

Työyhteisöt kokivat haasteelliseksi kehittämistarpeiden tunnistamisen ja niiden muotoilemisen konkreettiseksi kehittämiskohteiksi. Tämän asian vaikeus yllätti meidät tutkijoina. Otaksumme vaikeuden liittyvän osin siihen, että työpaikoilla on viime vuosina totuttu toteuttamaan projekteja, joilla on määritelty selvärajainen tavoite ja tehtävä. Sen sijaan tä-



mäntyyppisessä kehittämisessä niin tavoitteet kuin sisältökin piti rakentaa itse. Olennainen ajattelutavan muutos liittyi havaintoon, että kehittämiskohde ei tule ylhäältä tai ulkoapäin, vaan se on löydettävä itse. Toinen olennainen tekijä liittyi työyhteisön yhteisen leikkauspinnan tunnistamiseen: kehittämiskohteiden ja -strategioiden määrittelemisessä olennaisena näyttäytyi aidosti yhteisen työn tavoitteen ja niin kutsutun perustehtävän tunnistaminen.

Sosiaalitoimistoissa kehittämisen kohteena olivat työkäytännöt. Työkäytännöt olivat tyyppillisesti julkilausumattomia. Niitä kehitettiin selkiyttämällä ja linjaamalla yhteisiä toimintatapoja muun muassa toimeentulon myöntämiseen, asiakastyön dokumentointiin, ajanvaraukseen ja hankintasääntöihin liittyen. Kehittämisen prosessin puitteissa työyhteisöissä otettiin käyttöön uusia työtä helpottavia välineitä ja asiakastyön tapoja, kuten lomakkeita, ohjelmistoja ja teknisiä välineitä. Työn organisointiin liittyvät kysymykset askarruttivat yleisesti sosiaalitoimistojen työyhteisöissä. Asia tunnistettiin vaikeaksi, vaikkakin joitain kokeiluja ja uudistuksia onnistuttiin toteuttamaan. Kehittämissosaamisen generatiivisuutta kuvastaa se, että tutkimusjakson aikana monissa työyhteisöissä alettiin fyysisistä työympäristöä tarkastella yhä enemmän toimivuuden ja asiakasystävällisyyden näkökulmasta.

Työyhteisöt painottivat tavoitteiden ja kohteiden konkreettisuutta ja hyödyllisyyttä oman työn kannalta. Kehittämistehtävät olivat tyyppillisesti pieniä, mutta niitä pidettiin työn kokonaisuuden kannalta merkittävänä. Kehittämistoimijoiden oli tärkeää tunnistaa, miten kehittämiskohteet palvelivat työn tavoitteita. Aineistomme sosiaalitoimistoissa kehittämisen mielekkyys pohjautui asiakastyön tavoitteisiin: työkäytäntöjen ja työyhteisön kehittämisen päämääränä oli lopulta asiakkaiden elämäntilanteen parantaminen.

*”Kyllähän me niin kuin tavallaan on mietitty niitä, kehitetty sitä työtämme niitä asiakkaita varten, miten se olisi niin kuin heille parempi.”* (2ehS07: 769–770.)

### **Miksi kehitetään tietyllä tavalla ja tiettyyn suuntaan?**

Tutkimuksen taustaoletuksia ja samalla arvolähtökohtia olivat työyhteisölähtöisyys ja

siihen kytkeytyvä alhaalta ylös -orientaatio, kehittäjäasiantuntijuuden ymmärtäminen osana jokaisen työntekijän ammatillisuutta ja erityisesti kehittämisen näkeminen yhteinä johtamisfunktiona. Näin ollen tavalla, jolla työyhteisöjen kehittämistä etäältä ohjattiin, pyrittiin vahvistamaan ammattilaisten omaa asiantuntijuutta ja kehittämisesaamista. Kehittämisen asiantuntijuutta ei nähty vain teknisluonteista taitavuutena vaan inhimillisenä pääomana, jonka varassa analyysit, tulkinnat ja johtopäätökset tehdään. Kehittämisen menetelmien ja käytäntöjen hallitseminen on myös väline vallankäyttöön. (Seppänen-Järvelä 2006.) Työntekijöiden toimijuuden lisääntyminen voidaan liittää toisaalta työn professionalistumiseen ja sisällöllisen asiantuntijuuden korostamiseen, toisaalta yleisemmin työn subjektivoitumiseen ja organisaatiohierarkioiden liudentumiseen (Julkunen 2008; Caldwell 2005).

Myös vaikuttaminen jaksamis- ja työhyvinvointiasioihin oli eräs keskeinen taustaintressi. Tällöin työhyvinvointi oli Eija-Maria Gerlanderin ja Kirsti Launiksen (2007, 209) tavoin ymmärrettävissä työtoiminnan synnyttäminä kokemuksina ja seuraamuksina. Oletuksena oli, että työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa työyhteisön toimintakäytäntöjä uudistamalla ja vahvistamalla työn yhteisöllistä hallintaa. Työyhteisölähtöisen kehittämisen intressi ankkuroituu yksilöiden ja ryhmän tarpeisiin, mutta nekin mukailevat jo pidempään jatkunutta yleisempää trendiä kehittämisen motiivien suunnasta: siirtymää fyysisestä työsuojelusta ja poissaolojen vähentämisestä tuottavuuden ja innovaatiokyvyn parantamiseen (ks. Alasoini 1998).

Aineiston sosiaalitoimistojen havaitsemat kehittämisedotukset liittyivät työn priorisoinnin kysymyksiin, työn uudelleen jakamiseen sekä toimintatapojen ja työkäytäntöjen uudelleen arviointiin. Nämä olivat toisin sanoen syitä, joiden vuoksi kehittämishankkeeseen oli hakeuduttu. Osassa suurimmista kunnista oli sosiaalityöhön perustuttu erikoistuneita yksiköitä, jotka haastoivat sosiaalitoimistot miettimään oman työnsä tavoitteita, tuloksia ja yhteistyökuvioita. Työyhteisöjen kehittämistarpeet liittyivät tiimityön kehittämiseen ja työn organisointiin sekä yksikön sisällä, eri yksiköiden välillä että seutukunnalli-

sesti. Haasteena nähtiin työhyvinvoinnin ja laadukkaan asiakastyön säilyttäminen monenlaisten muutosten keskellä.

Työyhteisöjen kehittämismotiivina oli toive kehittämisestä, joka olisi osa niin kutsuttua arkiötä. Taustalla oli havaittavissa kammo lyhytkestoisia projekteja kohtaan. Hankkeeseen osallistuneet työyhteisöt jakoivat toiveen pysyvistä kehittämisrakenteesta, joka toisi kehittämiseen suunnitelmallisuutta ja helpottaisi muuttuvien tarpeiden ennakoimista ja niihin vastaamista. Itsetarkoituksena ei ollut työkäytäntöjen muuttaminen, vaan tärkeänä nähtiin myös toimivien käytäntöjen säilyttäminen.

Edellä kuvatut motiivit kuvastavat julkilausuttua kehittämisen legitimitettiin työyhteisöissä. Itse kehittämisprosessin aikana nämä eivät kuitenkaan aina riittäneet perusteluiksi ottaa aikaa ja paikkaa kehittämiselle. Aineisto toi esille, että työntekijät itse löysivät kehittämisen tärkeimmän legitimitetin ja merkityksen määrittelemällä sen suhteessa asiakastyöhön ja asiakkaille koituvaan hyötyyn.

Sosiaalityössä keskeinen työn motivaatiotekijä ankuroituu asiakkaisiin (Meltti & Kara 2009). Sosiaalityössä on lisäksi vahva osallisuuden, valtaistamisen ja yhteisöajattelun traditio. Nämä heijastuivat myös kehittämiseen ja sen intresseihin. Kehittämispyrkimykset, joissa oli tunnistettavissa asiakkaiden hyvä, koettiin oikeutetuimpina. Työyhteisöt kuitenkin kohtasivat muutospainetta, jotka tulivat usein myös työyhteisön ulkopuolelta esimerkiksi kunnan johdosta. Aineistossamme oli työpaikkoja, joissa ulkopuolelta tulleet kehittämisvaatet herättivät ristiriitoja, lähinnä siitä syystä, ettei niitä koettu asiakastyön kannalta perustelluiksi. Näissä tilanteissa työyhteisö ei mieltänyt kehittämisen tavoitteita tai toimintatapoja omien arvojensa mukaisiksi. Työyhteisölähtöisen kehittämisen mielekkyyttä haastoivat myös epävarmuus työyhteisölähtöisen kehittämisen oikeutuksesta organisaatioissa ja uhkakuvat alati vaihtuvista kehittämisaloitteista ja uudistuksista. Parhaimmillaan työyhteisön kehittämisprosessi kuitenkin kytkeytyi saumattomasti osaksi suurempia kehittämislinjauksia ja kehittämismääränsä vahvistuminen työyhteisössä helpotti ulkoapäin johdettuihin muutoksiin sopeutumista. Tällöin kehittämisen arvot ja intressit koettiin riittävän samansuuntaisina.

## Johtopäätökset ja pohdinta

Tuomme johtopäätöksissä ensin esille kehittämisote-käsitteen soveltamiseen liittyviä kysymyksiä. Sen jälkeen tiivistämme päätelmiä työyhteisölähtöisestä prosessikehittämisestä.

Olemme analysoineet työyhteisölähtöistä prosessikehittämistä kehittämisote-käsitteen ja sitä avaavien kysymysten (Räsänen 2007) avulla. Analyysi teki näkyväksi, kuinka käytännöllisessä toiminnassa kehittämisotetta jäsentävät osatekijät ovat toisiinsa kytkeytyneenä. Esimerkiksi työyhteisölähtöisyys kehittämisen toimijuuteen liittyvänä piirteenä kytkeytyi kehittämisen tapaan, kehittämisen kohteisiin ja kehittämistoimijuuteen, toisin sanoen siihen, mitä kehitettiin, miten kehitettiin ja miten kehittämistyötä vietiin työn ohella eteenpäin. Kehittämisen toimijat, menetelmät ja käytänteet, kohteet ja politiikka, moraalit ja intressit saivat merkityksensä pitkälti suhteessa toisiinsa. Käytännöllistä kehittämistoimintaa analysoidessamme havaitsimme, ettei aina ollut mielekästä tai mahdollista hakea osallistujilta suoraan vastauksia kehittämisotetta jäsentäviin kysymyksiin. Aineistomme valossa esimerkiksi kehittämistyön poliittisia ja moraalisia ulottuvuuksia oli tarkasteltava kehittämisen kohteiden ja tavoitteiden kautta, jolloin oli mahdollista saada esiin toimijoiden kehittämiselle antamia arvotautuneita sisältöjä.

Voidaan siis myös pohtia, ovatko kehittämisotteen julkilausumisessa käytetyt kysymykset kattavuudeltaan ja relevanssiltaan osuvia. Jääkö esimerkiksi toimintakonteksti ja siihen liittyvät ehdot ja edellytykset kysymysalueiden katveeseen? Relationaalis-prosessuaalisen ajattelun mukaan työyhteisön kehittäminen ymmärretään paikallisena, erilaisten toimijoiden vuorovaikutuksessa tuotettuna toimintana. Kehittämisote saa erilaisia muotoja, kun sitä sovelletaan erilaisissa ympäristöissä. Kuten Räsänen (2007) toteaa, kehittämisote ei pyri olemaan kaiken kattava kuvaus kehittämistyöstä – voidaan tarvita myös muita kategorioita.

Kun tarkastelimme kehittämistä käytäntönä, ymmärsimme sen yhteisen tekemisen, neuvottelun ja oppimisen tuloksena tuotettuna toimintana. Tässä valossa käytännölle on ominaista, että se on luonteeltaan sosiaalista ja sisältää sekä ilmaistua ja eksplisiittistä että piiloista ja hiljaista ainesta (Wenger 1998). Kehittämisotteen kuvaa-

missä on kysymys käytännöllistä toimintaa käsitteellistävästä konstruktiosta. Kehittämisen käytännöissä ei myöskään ole kysymys vain teknisistä välineistä tai prosessin vaihekuvauksista. Interventiot perustuvat aina myös oletuksiin organisaation, toiminnan ja muutoksen luonteesta (esim. Palmer & Dunford 2008), toisin sanoen siihen, millaisena kehittämisen mahdollisuudet nähdään.

Empiirisen aineiston valossa kehittämistyön organisoitumisen kannalta keskeistä oli kehittämisen subjektin tai toimijan määrittely. Tässä määrittelyssä työyhteisö nähtiin monisubjektisena toimijana. Sen muodostumisen ja yhteistoiminnan kannalta olennaista oli, että yksilöt ajattelivat suhteellisen samalla tavalla tavoitteistaan ja toiminnan tarkoituksesta ja että toimijoiden välillä oli toimintatapoja koskevia sopimuksia (myös Kuusela 2005, 53, 82). Kirjallisuudessa on kritisoitu vahvaan osallistuvuuteen rakentuvaa diskursiivista ja proseduralistista kehittämissuuntausta siitä, ettei siinä käsitellä valta- ja dominanssikysymyksiä tai ne sivuutetaan. Myöskään osallisuuden ja itseohjautuvuuden mukanaan tuomaa työntekijöille jakautuvaa vastuuta kehittämisen nimissä tehdyistä toimenpiteistä ja päätöksistä ei välttämättä tiedosteta. (Moldaschl & Brödner 2002.)

Työyhteisöjen kehittämiskulttuurissa tapahtuneet muutokset näkyivät paitsi vuorovaikutuksellisten rakenteiden luomisena ja keskustelukulttuurin kehittymisenä, myös kehittämisosaamisen ja -kapasiteetin vahvistumisena (myös Engeström & Virkkunen 2007). Kuvaamme kehittämisotteen näkökulmasta moniääninen yhteisöllinen keskustelu (Hujala 2008) näyttäytyi sekä kehittymistä tuottavana toimintana että prosessissa kehkeytyvän tuloksena. Tällöin voidaan myös puhua ryhmätasoisesta organisaation kyvykkyydestä (Sanchez & Heene 2004), erityisesti työyhteisön kehittämisosaamisen ja oppimiskyvyn näkökulmasta. Tavoitteena sinänsä oli luoda kestäviä kehittämisrakenteita ja kasvattaa kehittämisosaamista työyhteisöille, jotka alkoivat vasta opetella kehittämistä. Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen avulla

oli mahdollista vahvistaa yhteisöllisyyden kokemusta. Tällöin kysymys ei ollut vain ryhmän dynamiikasta, vaan myös työn systeemisen luonteen ja yhteen kytkeytymisen tiedostamisesta työn tavoitteita, kohteita ja työprosesseja reflektoivien keskustelujen kautta. Ne lisäsivät ymmärrystä ja arvostusta eri ammattiryhmien työtä kohtaan. Ratkaisevaa oli ammattiryhmien yhteisten tavoitteiden ja rajapintojen tunnistaminen. Kaiken kaikkiaan tietoisuus työn ja työyhteisön piirteistä lisääntyi.

Aineiston valossa työyhteisölähtöinen kehittäminen edellytti työyhteisöltä kohtuullista keskustelukulttuuria ja luottamuksellista ilmapiiiriä; ote ei sinänsä suuntaudu työyhteisön henkilöristiriitojen tai jumien (ks. Vapaavuori 2001) ratkaisemiseen, vaan kohdistui työn ja perustehtävän tarkastelemiseen. Henkilöstön jaksaminen, riittävyys ja hallittu vaihtuvuus näyttäytyivät kriittisinä tekijöitä kehittämisessä, jota tehtiin viime kädessä asiakastyön ehdoilla ja siitä legitimizeettiä hakien. Kriittisenä näyttäytyi niiden tilanteiden tunnistaminen, joiden ratkaisemiseksi työyhteisöillä itsellään ei ole riittävästi resursseja tai vaikutusvaltaa. Tällöin kyse oli laajemminkin ehdoista, joita työyhteisön kehittämistoimijuuden rakentaminen edellytti. Tämän tyyppisen omaehtoisen kehittämisen kestävyden ja jatkuvuuden ehdot ja edellytykset ovat kriittisiä ja niiden arvioimiseksi tarvittaisiin useiden vuosien tarkastelujakso (ks. Engeström & Virkkunen 2007).

Työyhteisössä tehtävä kehittäminen näyttäytyi niin reaktiivisena ja proaktiivisena vuorovaikutuksena työyhteisön, organisaation kuin toimintaympäristön kanssa. Kehittämisprosessi oli yhtä lailla työyhteisöä muokkaavaa toimintaa kuin näiden kontekstuaalisten tekijöiden vuorovaikutuksen tulosta (ks. Hernes & Weik 2007). Aineisto toi esille sen, että työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen kehittämisotteena oli viitekehys, jota voitiin toteuttaa monin eri tavoin ja menetelmin (ks. myös Buharist ym. 2007). Erilaiset menetelmät tai niiden yhdistelmät voivat palvella tai olla palvelematta valittua kehittämisotetta. Kysymys oli siitä, kuinka niitä sovellettiin.

## Kirjallisuus

- ALASOINI, T. (1998). Työelämän kehittäminen osana kansallista innovaatiopolitiikkaa. Teoksessa T. Alasoini, & M. Kyllönen (toim.) Aallon harjalla. Kansallisen työelämän kehittämisohjelman raportteja 4. Helsinki: Työministeriö.
- BUHANIST, P., SEPPÄNEN, L. & VIRTARAJU, J. (2007). Prosessikonsultointi kehittämisen ja teoretisoinnin lähestymistapana. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa (s. 244–259). Raportteja 53. Helsinki: Tykes.
- CALDWELL, R. (2005). *Things fall apart? Discourses on agency and change in organizations*. *Human Relations*, 58, 83–114.
- CHEN, H.-T. (1995). *Theory-Driven Evaluations*. Newbury Park: Sage.
- ENGSTRÖM, Y. & VIRKKUNEN, J. (2007). Muutoslaboratorio – kehittävän työtutkimuksen uusi vaihe. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa (s. 67–88). Raportteja 53. Helsinki: Tykes.
- ELOVAINIO, M. (1997). Sosiaali- ja terveyspolitiikka ja organisaatiopsykologia. Teoksessa L. Simonen, M. Elovainio & H. Valtonen (toim.) Sosiaalitutkimuksen valossa. Helsinki: Stakes.
- ESKOLA, J. & SUORANTA, J. (1996). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- GERLANDER, E.-M. & LAUNIS, K. (2007). Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. Työelämän tutkimus, 5, 202–212.
- HERNES, T. & WEIK, E. (2007). *Organization as process: Drawing line between endogenous and exogenous views*. *Scandinavian Journal of Management*, 23, 251–264.
- HOLMA, T. (2003). ITE 2 – Opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- HUJALA, A. (2008). Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion yliopiston julkaisuja E. yhteiskuntatieteet 149. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- JULKUNEN, R. (2008). Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.
- KARVINEN-NIINIKOSKI, S., RANTALAIHO, U.-M. & SALONEN, J. (2007). Työnohjaus sosiaalityössä. Helsinki: Edita.
- KARVINEN-NIINIKOSKI, S., SALONEN, J., MELTTI, T., YLIRUKA, L., TAPOLA-HAAPALA, M. & BJÖRKENHEIM, J. (2005). *Konstikas sosiaalityö 2003: Suomalaisen sosiaalityön todellisuus ja tulevaisuudennäkymät*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005: 28.
- KIRA, M. (2003). *Byrokratian jälkeen – Kohti uudistavaa työtä ja kestävää työjärjestelmäkehitystä*. Työpoliittinen tutkimus 254. Helsinki: Työministeriö.
- KOIVISTO, J., VATAJA, K. & SEPPÄNEN-JÄRVELÄ, R. (2008). *Relational Evaluation of Organizational Development Activities*. *Journal of Public Administration*, 31, 1167–1181.
- KROGSTROP, H.K. (2004a). *Asiakaslähtöinen arviointi – Bikva-malli*. Helsinki: Stakes.
- KROGSTROP, H.K. (2004b). *Kompetenssi-arviointimalli – Työyhteisön kehittämisen väline*. Helsinki: Stakes.
- KUUSELA, P. (2005). *Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- MARTILA, L., ANDOLIN, M., KAUTONEN, M., LYYTINEN, A. & SUVINEN, N. (2007). *Uutta luomassa. Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä*. Tampere: Yliopistopaino.
- MELTTI, T. & KARA, H. (2009). Sosiaalityöntekijöiden työolot, ympäristö ja työhyvinvointi sekä niihin vaikuttavat tekijät. Teoksessa L. Yliruka, J. Koivisto & S. Karvinen-Niinikoski (toim.) Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009: 6.
- MOLDASCHL, M. & BRÖDNER, P. (2002). *A Reflexive Methodology of Intervention*. Teoksessa P. Docherty, J. Forslin & R. Shani (toim.) *Creating Sustainable Work Systems* (s. 179–189). London: Routledge.
- MURTO, K. (2001). *Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä*. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus.
- PALMER, I. & DUNFORD, R. (2008). *Organizational Change and the Importance of Embedded Assumptions*. *British Journal of Management*, 19, 20–32.
- POHJOLA, A. (1998). *Kehittämissilmaston edellytykset ja esteet*. Teoksessa A. Pohjola & L. Hokkanen (toim.) *Projektit paikallisen jatkuvuutena: Hyvinvointipalveluprojektin osaraportti 7*. Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja, 56. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- REASON, P. & BRADBURY, H. (2005). *Handbook of Action Research*. London: Sage.
- ROGERS, P.J. (2008). *Using Programme Theory to Evaluate Complicated and Complex Aspects of Interventions*. *Evaluation*, 14, 29–48.
- RÄSÄNEN, K. (2007). *Kehittämisoitteet: tutkimusavusteinen kehittämis työ ”käytännöllisenä toimintana”*. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita (s. 40–66). Raportteja 53. Helsinki: Tykes.
- SANCHEZ, R. & HEENE, A. (2004). *The New Strategic Management. Organization, Competition and Competence*. New York: Wiley.
- SCHEIN, E.H. (1999). *Process Consulting Revisited: Building the Helping Relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- SEPPÄNEN-JÄRVELÄ, R. (1999). *Luottamus prosessiin. Kehittämis työ sosiaali- ja terveysalalla*. Tutkimuksia 104. Helsinki: Stakes.
- SEPPÄNEN-JÄRVELÄ, R. (2006). *Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin – kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos*. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.) *Kehittämistyön risteyskiä* (s. 17–33). Helsinki: Stakes.
- TORRES, R.T. & PRESKILL, H. (2001). *Evaluation and organizational learning: Past, present, and future*. *American Journal of Evaluation*, 22, 387–395.
- TSOUKAS, H. & CHIA, R. (2002). *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change*. *Organization Science*, 13, 567–582.
- TUOMI, J. & SARAJÄRVI, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.
- VAPAAVUORI, J. (2001). *Dialoginen muutos ryhmäkeskustelussa: työyhteisön jumi konsultaation kohteena*. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- VATAJA, K. (2008). *Does the choice of method make a difference? Analyzing two self-evaluation procedures harnessed for organizational development*. Paper presented in the EES Conference, 1–3 October 2008, Lisbon.
- VATAJA, K. & JULKUNEN, I. (2004). *Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi*. Tutkimuskatsaus. Helsinki: Stakes.
- VATAJA, K. & SEPPÄNEN-JÄRVELÄ, R. (2006). *Prosessiarviointi – mahdollisuus lujittaa kehittämissuunnitelmaa*. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.) *Kehittämistyön risteyskiä*. Helsinki: Stakes.
- VIRKKUNEN, J., ENGSTRÖM, Y. & MIETTINEN, R. (2007). *Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan tulevaisuus. Projekteista konseptikehittämiseen*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007: 49.
- VIRTANEN, P. & WENNERBERG, M. (2007). *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*. Helsinki: Edita.
- WENGER, E. (1998). *Communities of practice. Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.