

# **Seutuyhteistyö maaseutusosiaalityössä**

**Hankkeen loppuraportti**

**Kunnallisan kehittämissäätiö  
Pikassos Oy  
Tuula Lehtinen**

## SISÄLTÖ

1. JOHDANTO .....	3
2. HANKKEEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS.....	4
2.1 Tavoitteet .....	4
2.2 Toteutus.....	5
3. RYHMÄTYÖN SISÄLTÖ .....	7
3.1 Työnohjausosio .....	7
3.2 Koulutusosio .....	8
3.3 Seminaarit .....	9
4. KÄYTÄNNÖN TYÖN JA TUTKIMUKSEN YHDISTÄMINEN .....	10
4.1. Maaseudun sosiaalityöntekijöiden jaksamista tukevat ja kuormittavat tekijät .....	11
4.2 Maaseudun sosiaalityöntekijöiden virtuaalinen kumppanuusverkko ”Virkku” .....	16
5. ARVIOINTI.....	17
5.1 Osallistujapalaute maaseudun ryhmien työskentelystä ja kytkentöjä tiedonmuodostus- prosessiin.....	17
5.2 Ryhmiin osallistujien ja ohjaajien arviointi tavoitteiden toteutumisesta .....	23
6. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	25

## 1. JOHDANTO

Maaseudun sosiaalityön kehittämiseksi rakennettu hankekokonaisuus pyrki vaikuttamaan pienten kuntien sosiaalityön keskeisiin ongelmiin. Maaseudun sosiaalityössä:

- työn kirjo on laaja, saman työntekijän on hallittava koko sosiaalityön kenttä
- työtä tehdään yksin, vähäiset konsultointimahdollisuudet ja ammatillisen työyhteisön puute
- koulutuksiin ei pystytä osallistumaan tarvetta vastaavasti
- sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus on yleistä
- viime vuosina uusien työntekijöiden rekrytointi erityisesti pieniin kuntiin on vaikeutunut

Kehittämistyö perustuu seutuyhteistyöhön, jonka laaja-alaisempana tavoitteena on taata tasa-arvoiset palvelut kaikille alueen asukkaille. Keskeinen merkitys maaseudun sosiaalityöntekijöiden seutuyhteistyön kehittämisessä on ollut Kanta-Hämeen, Pirkanmaan ja Satakunnan alueilla toimivalla sosiaalialan osaamiskeskuksesta, Pikassos Oy:llä. Se on vuodesta 2002 lähtien kehittänyt toimintamallia, jolla tuetaan sosiaalityöntekijöiden osaamisen ylläpitämistä ja työssä jaksamista. Toimintamalli perustuu täydennyskoulutuksen, työnohjauksen ja virtuaalisen kanssakäymisen yhdistämiseen.

Hankekokonaisuus sai alkunsa Tuula Lehtisen lisensiaattitutkimuksesta 'Pienen kunnan sosiaalityöntekijä valtasuhteiden verkostossa' (Tampereen yliopisto, 2000), jota työtä Kunnallisalan kehittämissätiö tuki apurahalla. Tutkimuksessa paneudutaan pienen kunnan sosiaalityöntekijän toimintaympäristöön ja niihin ongelmiin, joita työssä ilmenee. Huomio siitä, että sosiaalityöntekijä toimii kunnallishallinnon valtasuhteiden verkostossa hyvin yksin, usein oman ammattikuntansa ainoana edustajana ilman omaa verkostoa, synnytti ajatuksen kehittää sosiaalityöntekijöiden yhteistyötä yli kuntarajojen.

Yhteistyön rakentamista lähdettiin Pikassoksessa kokeilemaan 'Maaseudun sosiaalityöntekijöiden yhteistyöryhmät' -hankkeessa, joka käynnistyi Pirkanmaalla vuoden 2002 syksyllä Työssä jaksamisen toimenpideohjelman rahoittamana. Hankkeessa pyrittiin luomaan maaseudun pienten kuntien sosiaalityöntekijöiden välille foorumi, jossa mahdollistui kollegiaalinen tuki, työn paineiden purkaminen ja ammattitaidon ylläpitäminen. Tavoitteena oli selvittää, kuinka sosiaalityöntekijöiden yhteistyöryhmistä pystyttäisiin luomaan pysyvä palvelurakenne maaseudun sosiaalityöhön. Hanke onnistui hyvin, ryhmät koettiin tarpeellisiksi ja osallistuminen niihin oli aktiivista.

Seutuyhteistyö maaseutusosiaalityössä – hankkeessa toimintapiiriä laajennettiin koko Pikassoksen alueelle eli Pirkanmaan lisäksi Kanta-Hämeeseen ja Satakuntaan. Hanketta tuli rahoittamaan Kunnallisalan kehittämissätiö. Toiminnan aikana pienten kuntien sosiaalityöntekijöistä muodostuvat pienryhmät ovat kehittyneet kiinteiksi, seudullisiksi yhteistyöryhmiksi, joissa on pystytty ratkomaan käytännön työssä ilmeneviä ongelmia sekä antamaan tukea työssä jaksamiseen.

Seutuyhteistyö maaseutusosiaalityössä -hankkeessa pienten kuntien sosiaalityöntekijöille rakennettiin ammatillinen 'työyhteisö' säännöllisesti kokoontuvien ryhmien avulla. Kokoontumisten sisältö muodostui työnohjauksesta ja koulutuksesta. Sen lisäksi, että malli mahdollisti edullisen tavan tuottaa työnohjaus- ja koulutuspalveluja, pienten kuntien sosiaalityöntekijöiden ryhmätapaamisissa on voitu oppia toisten kuntien käytännöistä ja yhtenäistää toimintatapoja, jolloin asiakkaiden tasa-arvoinen kohtelu mahdollistuu aikaisempaa paremmin.

Seutuyhteistyö maaseutusosiaalityössä – ja Maaseudun sosiaalityöntekijöiden yhteistyöryhmät - hankkeissa on pyritty alusta alkaen luomaan hyvät yhteydet alan oppilaitoksiin, niiden opiskelijoihin ja tutkijoihin. Hankkeissa on ollut yliopiston opiskelijoita harjoittelijoina ja sen tiimoilta on syntymässä pro gradu -tutkimus. Hankkeen virtuaalinen osuus, jossa mahdollistuu sosiaalityöntekijöiden keskustelu työssä esiin nousevista kysymyksistä ja ongelmista sekä vertaiskonsultaatio, toteutuu Tampereen yliopiston sosiaalipolitiikan laitoksen ja Pikassos Oy:n yhteisessä virtuaalisessa keskusteluareenassa, Virkussa.

Hankkeen arviointi pohjautuu osallistujilta kerättyyn palautteeseen sekä ohjaajien arvioihin hankkeelle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Tampereen yliopiston sosiaalipolitiikan laitoksen jatko-opiskelija, KM Tuula Kostiainen on osana väitöskirjatyötään selvittänyt keräämänsä osallistujapalautteen pohjalta ryhmätyöskentelyn kytkentöjä tiedonmuodostamisprosessiin käyttäen teoreettisena analyysivälineenä Ikujiro Nonakan, Ryoko Toyaman ja Naburo Konnon jäsenystä dynaamisesta tiedonluomisesta. Hän on pyrkinyt saamaan selville, millaisen tilan, eli ba´n, hanke on pystynyt rakentamaan maaseudun sosiaalityön kehittämiseksi. Ryhmissä kohtaavat eksplisiittinen ja hiljainen tieto.

## 2. HANKKEEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

### 2.1 Tavoitteet

- **työssä jaksaminen**
- **asiakkaan kohtaamiseen liittyvän tiedon lisääminen**
- **yhteisöllisyyden luominen ryhmässä, omassa työyhteisössä**
- **käytäntöjen yhtenäistäminen**
- **ammattillisen identiteetin vahvistaminen**
- **seutukunnallisen yhteistyön lisääminen**

Hankkeen keskeisenä tavoitteena on ollut luoda seutukunnallisista sosiaalityöntekijöiden ryhmistä pysyvä rakenne maaseudun sosiaalityöhön. Ryhmien päätavoitteena on ollut pienten kuntien sosiaalityöntekijöiden jaksamisen edistäminen ja ammatillisen tiedon lisääminen koulutuksen avulla.

Säännöllisten, strukturoitujen sosiaalityöntekijöiden tapaamisten työnohjausosiossa on pyritty lisäämään ryhmän ja työyhteisön yhteisöllisyyttä sekä löytämään ratkaisuja työssä viihtymisen ongelmiin ja vaikeisiin asiakastapauksiin. Kokoontumisiin on liittynyt myös koulutusosio, jonka tavoitteena on ollut lisätä sosiaalityöntekijöiden ammattitaitoa opiskelemalla sosiaalityön uusia sisältöjä. Vertailemalla naapurikuntien työkäytäntöjä, on haluttu edistää sosiaalitoimistojen käytäntöjen yhtenäistymistä. Yhteisten kokoontumisten tarkoituksena on ollut toimia myös yhteisten kehittämishankkeiden kasvualustana. Keskeistä on ollut sosiaalipalvelujen laadun parantaminen eri seutukunnissa.

## 2.2 Toteutus

### *Aloituskokous*

Seutuyhteistyö maaseutusosiaalityössä –projektin rahoitti Kunnallisalan kehittämissäätiö ja sen toteutti Pikassos Oy. Hankkeessa mukana olevien kuntien kunnanjohtajille, sosiaalihoitajille ja valtuustojen puheenjohtajille lähetettiin aloituskokouksen päätöksen mukaisesti kirje, jossa kerrottiin perusasiat hankkeesta.

### *Ohjausryhmä*

Ohjausryhmä on muodostunut yhteistyöryhmien vetäjistä, joita on kaikkiaan seitsemän. Ohjausryhmässä on mietitty kokoontumisten ja seminaareiden sisältöasioita sekä käsitelty muita hankkeeseen liittyviä asioita. Ohjausryhmä on kokoontunut hankkeen aikana seitsemän kertaa. Sosiaalityöntekijäryhmien ohjaajat ovat pitäneet kokoontumisten kulusta päiväkirjaa, johon he ovat kirjanneet keskeisimmät keskustelun aiheet, voimakkaasti esiin nousseet tapahtumat, väkivalta- ja uhkaustilanteet, joissa työntekijä on tuntenut pelkoa sekä työntekijöiden liikkumisen virasta toiseen tai poistumisen ammatista tai kunnasta.

### *Seudulliset yhteistyöryhmät*

Seutuyhteistyö maaseutusosiaalityössä -hanke kattaa koko Pikassos Oy:n toiminta-alueen eli Kanta-Hämeen, Pirkanmaan ja Satakunnan pienet maaseutukunnat. Hankkeeseen osallistui kaikkiaan 137 sosiaalityöntekijää 59 eri kunnasta. Ryhmiä oli toiminnassa 16 ja ohjaajia seitsemän.

**Satakuntaan** muodostettiin viisi ryhmää, joissa oli yhteensä 46 osallistujaa. **Pirkanmaalla** toimi kahdeksan ryhmää, osallistujia oli yhteensä 61. Kuusi ryhmää toimi jo toista vuotta, koska olivat mukana myös edellisessä hankkeessa. Tuula Kostiaisen kokoama arviointi perustui näiden Pirkanmaan kuuden ryhmän haastatteluihin. **Kanta-Hämeessä** aloitti neljä ryhmää, joissa oli yhteensä 30 osallistujaa.

### *Ryhmien osallistuminen*

Ryhmien osallistumista seurattiin läsnäolotaulukoiden avulla. Syksyn aikana tapaamisia oli ryhmästä riippuen 3-4 kertaa ja keväällä 3-5 kertaa, yhteensä siis 8 kertaa vuoden aikana.

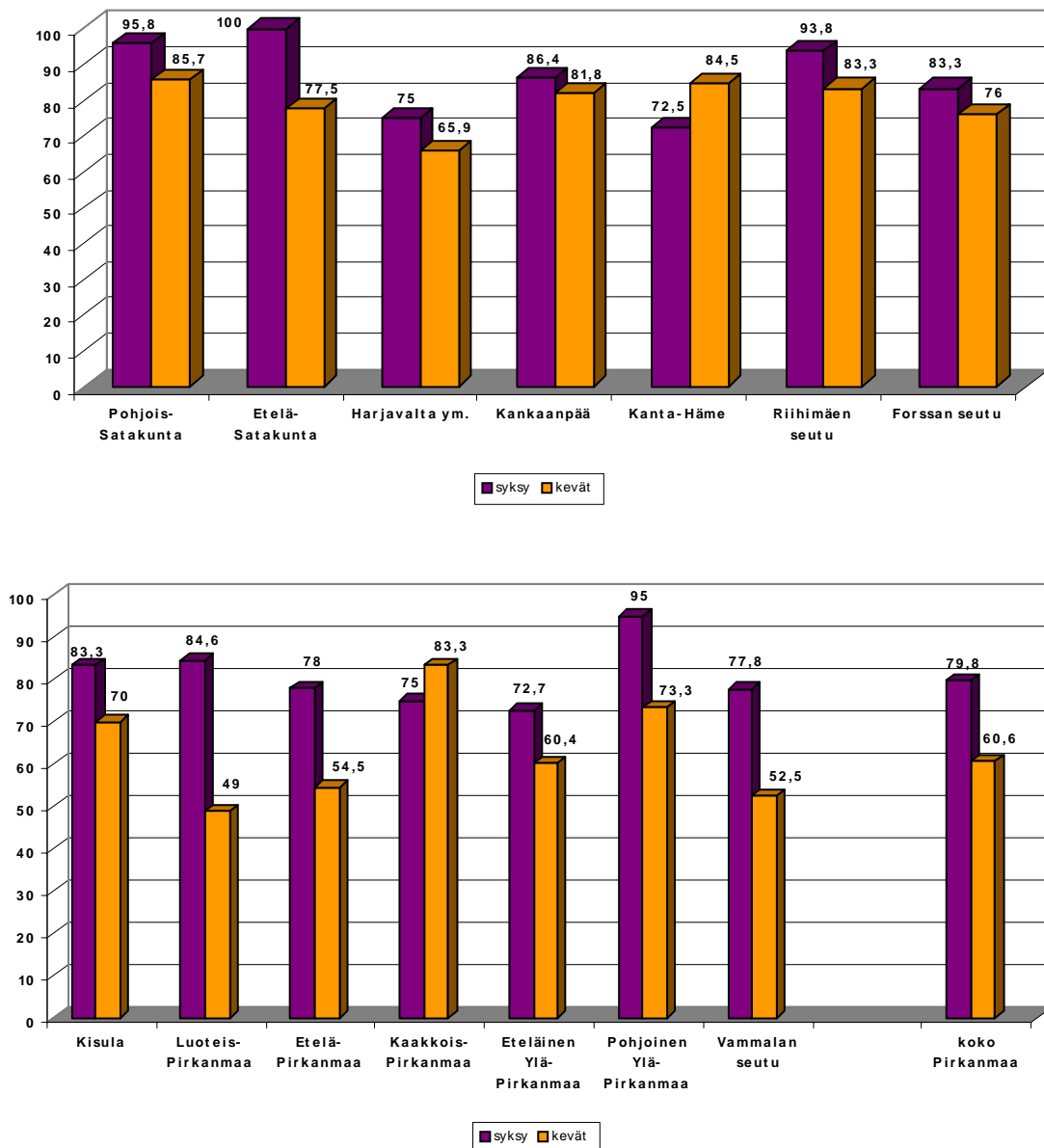
Ryhmien osallistumisprosentit on laskettu ryhmittäin läsnäolon mukaan syksyn 2003 ja kevään 2004 osalta erikseen. Osallistumisprosenttien vaihtelussa on huomioitava ryhmien pieni koko ja siitä johtuva suurikin vaihtelu esimerkiksi sairaslomien tai muiden poissaolojen vuoksi. Yhden työntekijän useat poissaolot vaikuttavat täten koko ryhmän osalta alempaan osallistumisprosenttiin, vaikka muut olisivat paikalla säännöllisesti.

Ryhmässä on vuoden aikana tapahtunut jonkin verran liikehdintää. Uusia työntekijöitä on tullut mukaan toimintaan ja vanhoja on jäänyt pois mahdollisesti työpaikan vaihdon vuoksi tai muista syistä. Tämä vaihtuvuus on osaltaan vaikuttanut ryhmän tiiviyteen ja käsiteltävien asioiden syvyyteen. Mitä vähemmän vaihtuvuutta ryhmässä on sitä tutummaksi sen jäsenet tulevat keskenään ja erilainen luottamus pohja syntyy kuin jos kasvot vaihtuvat koko ajan. Osa kunnista on

ollut sitoutuneempi ryhmän toimintaan, mikä näkyy aktiivisempänä osallistumisena. Syynä poissaoloihin ovat olleet mm. työkiireet, koulutukset, kokoukset tai haluttomuus osallistua ryhmän toimintaan.

Kokonaisuudessaan osallistuminen ryhmissä on ollut jonkin verran aktiivisempaa syksyn kuin kevään aikana. Poikkeuksena Kanta-Hämeen ja Kaakkois-Pirkanmaan ryhmät, joissa tilanne on ollut päinvastainen.

### OSALLISTUMINEN SEUTUKUNNITTAIN



### 3. RYHMÄTYÖN SISÄLTÖ

- **työnohjausosio**
- **koulutusosio**
- **seminaarit**

Seudullisissa yhteistyöryhmissä käytiin toiminnan alkaessa yhteisiä tavoitekeskusteluja, joiden pohjalta määriteltiin ryhmien yhteiset tavoitteet:

1. Olla **jaksamisen tukena** eli kokouksissa työntekijöillä on ollut mahdollisuus puhua kollegojen kanssa työssä ilmenneistä ongelmista, niihin liittyvistä tunteista ja arvioida omaa työtään
2. **Ammattitaidon ylläpitäminen** eli kokoontumisten aikana hankitaan koulutusta ajankohtaisista aiheista. **Asiakkaan kohtaaminen** on ollut erityisesti esillä.
3. **Sosiaalitoimistojen käytäntöjen yhtenäistäminen** eli pyrkimys siihen, että saman seutukunnan asiakkaat saisivat sosiaalipalveluja kutakuinkin samojen periaatteiden mukaan, jolloin kansalaisten yhdenvertaisuus taataan.
4. **Seutukunnallinen kehittämistoiminta** eli kokoontumiset toimivat yhteisten kehittämishankkeiden kasvualustana. Niissä voidaan suunnitella ja laittaa konkreettisesti käyntiin erilaisia tutkimus- ja kehittämishankkeita, joita seutukunnassa sosiaalityön kentällä tarvitaan.

Ryhmät ovat kokoontuneet kerran kuukaudessa kolme tuntia kerrallaan. Kokouspaikkana ovat olleet vuorotellen osallistujakuntien kokoustilat. Ajasta suunnilleen puolet on ollut työnohjausta ja toinen puoli koulutusta. Työnohjaukselliselle keskustelulle ja vertaistuen saamiselle on ryhmissä ollut suuri tarve. Keskustelulle varattu aika venyi useissa ryhmissä pidemmäksi kuin oli alun perin suunniteltu. Koulutus- ja työnohjausosiot ovat joissakin ryhmissä limittyneet keskenään ilman selkeää eroa. Positiivisena pidettiin sitä, että ohjaajat, jotka huolehtivat sekä koulutus- että työnohjausosuuden, ovat olleet koulutukseltaan sosiaalityöntekijöitä ja omanneet vankan käytännön työkokemuksen. Ryhmät ovat olleet luonteeltaan avoimia ryhmiä. Uusia jäseniä on otettu sitä mukaa kun vanhoja on poistunut. Joissakin kunnissa sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus on ollut suurta ja joissakin jäsenet pysyivät samoina koko hankkeen ajan.

#### 3.1 Työnohjausosio

Ryhmäkokoukset pidettiin työpäivinä iltapäivisin. Monille siirtyminen kiireen keskeltä rauhalliseen ympäristöön pohtimaan syvällisemmin työhön liittyviä asioita oli tervetullut tapahtuma. Tarve purkaa työssä kertyneitä paineita ja asiakaskokemuksia oli suuri. Puhumisen suurta tarvetta selittää osaltaan se, että monet työskentelevät yksin ja mahdollisuus työasioista puhumiseen kollegojen kanssa on rajoitettu. Toisaalta tarvetta kokemusten vaihtoon selittää työn luonne. Asiakkaiden monimutkaiset elämäntilanteet ja se, ettei tilanteisiin ole yhtä oikeaa ratkaisua vaan monia erilaisia vaihtoehtoja, joita pitäisi voida punnita ja arvioida, saivat aikaan tarpeen vaihtaa mielipiteitä asioista.

Yksittäisten sosiaalityöntekijöiden mieleen nousee usein ajatuksia työn kehittämistä ja uusien asioiden kokeilemisestä. Tarvitaan kaukupohjaa, tilaa, jossa voi tuoda esiin ajatuksiaan, voi peilata niitä muiden näkemyksiin ja voi saada kannustusta uuden kokeiluun. Tarvitaan myös tilaa ja aikaa, jossa voi arvioida omien kokeilujen onnistumista, saada kiitosta ja kehuja tai ymmärrystä ja lohdutusta. Työn kehittäminen yksin, ilman yhteisön tukea, onnistuu paljon heikommin kuin yhdessä. Ryhmässä on myös mahdollista verrata erilaisia työskentelytapoja keskenään. Keskustelun ja arvioinnin avulla eri toimistojen työtavoissa tapahtui siirtymistä yhteneväisempiin linjauksiin. Tavoitteena oli, että toimivin käytäntö tulee vallitsevaksi.

Ryhmien toiminta perustui kokemuksellisen ja yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteille. Ryhmän vetäjä toimi ryhmäprosessin ja yhteistoiminnallisen oppimisen mahdollistajana. Hän huolehti kokoontumisten ulkoisista puitteista sekä keskustelun kulusta.

Kokoontuminen alkoi kierroksella, jossa jokainen osallistuja sai kertoa omaan työhönsä liittyviä pääasiallisia asioita. Esimerkiksi lastansuojeluun liittyviä vaikeita prosesseja, toimeentulotukeen liittyviä asiakastapauksia, työyhteisössä ilmeneviä ongelmia, jaksamiseen liittyviä tuntemuksia, väkivaltatilanteiden aiheuttamia tunnekuohuja tms. Ryhmän jäsenen kokemusten pohjalta keskusteltiin ja reflektotiin tapahtunutta. Emootioille annettiin tilaa, mutta tilanteiden käsittelyssä edettiin vähitellen kokemusten rationaaliseen jäsentämiseen. Ryhmän jäsenet antoivat kullekin vuorollaan hänen tarvitsemansa tuen ja ymmärryksen ja auttoivat häntä pääsemään omassa prosessissaan eteenpäin.

Ryhmän vetäjän tärkein tehtävä on jakaa puheenvuoroja ja huolehtia siitä, että kaikki saavat äänensä kuuluviin. Vetäjän tulee huolehtia myös siitä, että keskustelun sävy pysyy ymmärtävänä ja tukevana. Kaikenlaisia mielipiteitä tulee sallia, samoin kaikenlaisia tunteita. Jos ryhmässä alettaisiin asettaa normeja sille, mistä voi puhua ja millä tavalla, se saisi aikaan jäykistymistä ja aiheiden valikointia. Rehellisyys ja spontaanisuus kärsisivät, eikä ryhmä silloin toimisi riittävän hyvin henkireikäenä ja tunteiden purkupaikkana. Ryhmän vetäjä huolehtii siitä, että keskustelu etenee ja myös siitä, että tärkeitä asioita nostetaan käsittelyyn. Ryhmän vetäjä tasapainottaa keskustelua ja huolehtii siitä, ettei ketään loukata. Hänen tehtävänsä on luoda turvallisuutta ryhmään.

### **3.2 Koulutusosio**

Koulutuksen keskeisenä tavoitteena oli käytännön työn ja tutkimusartikkeleista saadun tiedon yhdistäminen. Edellisen projektin palautteen perusteella päätettiin valita koko vuodeksi yksi aihe, johon paneuduttiin syvällisesti eri näkökulmista. Aiheeksi valittiin asiakkaan kohtaaminen. Syksyllä paneuduttiin aiheita käsittelevään tutkimukseen ja keväällä 2004 pohdittiin miten oman asiakkaan kohtaamista voi muuttaa ja parantaa. Ryhmänohjaajat ovat käyttäneet valittua kirjallisuusluetteloa oman ryhmänsä kiinnostuksen mukaisesti. Joissakin ryhmissä on käsitelty yksi tai kaksi artikkelia perusteellisesti tai useampia nopeammassa tempossa. Kirjallisuuden lukemiseen ei sosiaalityöntekijöillä jäänyt kovinkaan paljon aikaa. Ryhmiin saattoi kuitenkin osallistua, vaikkei ollut lukenut artikkelia etukäteen. Valmistautuminen kuitenkin helpotti aiheen ymmärtämistä ja aktivoi osallistumaan keskusteluun.

### *Kirjallisuusluettelo:*

- \* Sosiaalityön tutkimus, Karvinen & Pösö & Satka (toim.)  
Artikkeli: Sosiaalityön toimintakulttuurit, Kirsi Juhila ja Tarja Pösö
- \* Auttamistyö keskusteluna, Jokinen & Suoninen  
Artikkelit:
  - Auttamistyö keskusteluna, Kirsi Juhila
  - Neuvot ja pulmat lastensuojelukeskustelussa, Juhila
  - Miten olla erilainen aikuinen?, Wahlström
  - Narratiivit muutostyön resurssina
- \* Sosiaalityö ja vaikuttaminen, Satka & Pohjola & Rajavaara (toim.)  
Artikkelit:
  - Onnistumisia lastensuojelussa, Ritala-Koskisen
  - Sosiaalityön kohtaamisia asiakkaiden kertomana, Kulmala & Valokivi & Vanhala
- \* Välittäminen ammattina, Antti Särkelä
- \* Väkivaltaisen ihmisen kohtaaminen, Weizmann-Henelius
- \* Keskustelu lääkärin vastaanotolla, Sorjonen & Peräkylä & Eskola
- \* Tavoitelähtöinen sosiaalityö, Rostila

Teosartikkeleiden lisäksi joissakin ryhmissä jaettiin materiaalia toiveen mukaan jostain tietyistä aiheista:

- \* Auttajan varjo, Matti Lindqvist
- \* Burnoutin kehittyminen
- \* Artikkelit lastensuojelun dokumentoinnista, Kääriäinen, Janus

Lisäksi joissakin ryhmissä käytiin läpi muita tärkeäksi koettuja tai muuten kiinnostavia asioita:

- \* Ensimmäiseen ammatillisen lisensiaattityön tarkastustilaisuuteen osallistuminen
- \* Maalauksen ja esineiden avulla käsiteltiin kunkin tapaa toimia asiakkaan kohtaamistilanteessa
- \* Kunnallisen työmarkkinalaitoksen muistio kiireellisten sosiaalipalvelujen järjestämisestä
- \* Karhukuntien lastensuojelun perhetyön kehittämishankkeen palvelukuvauksen nettiversioon tutustuminen
- \* Tutustuminen sosiaalityön luokitusluonnoksen tapaan määrittää asiakassuhteen rakentamista

Koulutusosiossa tiedon prosessoinnilla nähtiin olevan tärkeä merkitys, ei niinkään pelkällä tiedon jaolla. Koulutusosio ja työnohjausosio nivoutuivat hyvin yhteen. Koulutuksellinen osuus koettiin ryhmissä tärkeäksi ja se edisti hyvin omaa työssä oppimista. Koulutusosion kautta monille syntyi kiinnostus lukea enemmänkin ammattikirjallisuutta.

### **3.3 Seminaarit**

Seutuyhteistyö maaseutusosiaalityöhankkeen aikana pidettiin kaksi seminaaria. Kaikille hankkeeseen osallistuneille ja heidän esimiehilleen suunnattujen seminaarien tarkoitus oli lisätä tuttuutta ja yhteenkuuluvaisuutta maaseudun sosiaalityöntekijöiden kesken. Yhteisissä seminaareissa tuotiin esiin maaseudun erityisyyttä, mutta myös yhteenkuuluvuutta sosiaalityön kenttään sekä käytännön että tutkimuksen ja koulutuksen osalta.

Talviseminaarissa 16.1.2004 hankkeen vetäjä Tuula Lehtinen piti tilannekatsauksen ja Tampereen yliopiston sosiaalipolitiikan laitoksen professori, YTT Tarja Pösö kertoi sosiaalityön tutkimuksen

tilasta yleensä ja omasta tutkimuksestaan 'Vakavat silmät'. Lisäksi seminaarissa tutustuttiin 'Sosiaalityön kohtaamisia asiakkaiden silmin' tutkimukseen, josta olivat kertomassa tutkimuksen tekijät Anna Kulmala ja Anni Vanhala. Kesäkuun seminaarissa, joka pidettiin 11.6.2004, aamupäivä käytettiin projektin asioiden ja sosiaalityöntekijöiden työn kuormittavuutta selvittävän kyselyn tulosten esittelyyn. Lisäksi Tuula Kostiainen esitteli Pirkanmaan ryhmien arvioinnin tuloksia ja Harriet Rabb kertoi pienten ja suurten kuntien sosiaalityön eroista. Iltapäivällä improvisaatioteatteri Snorkkeli pyrki teatteri keinoin avaamaan ihmisten kohtaamisessa esiin tulevia asioita.

#### 4. KÄYTÄNNÖN TYÖN JA TUTKIMUKSEN YHDISTÄMINEN

Pirkanmaan, Kanta-Hämeen ja Satakunnan alueiden osaamiskeskus Pikassoksella on hankkeissaan pyrkimys yhdistää kentän käytännön työ ja tutkimuksen mahdollisuudet. Yhteistyön keskeisiä osapuolia ovat alueen kunnat, ammattikorkeakoulut, Tampereen yliopisto sekä kolmannen sektorin toimijat. Myös seutuyhteistyö maaseutusosiaalityössä -hankkeessa on pyritty luomaan hyvät suhteet alueen alan oppilaitoksiin, niiden opiskelijoihin ja tutkijoihin. Hankkeen kuluessa on syntynyt opinnäytetöitä ja hanke on tarjonnut opintoihin liittyvän harjoittelupaikan kahdelle opiskelijalle.

Seutuyhteistyö maaseutusosiaalityössä -hankkeen arviointia varten Tampereen yliopiston jatko-opiskelija, KM Tuula Kostiainen on kerännyt Pirkanmaan kuntien maaseuturyhmiin osallistuneilta palautetta ryhmähaastattelujen avulla. Keräämänsä aineiston hän on jäsentänyt käyttäen teoreettisena analyysivälineenä jäsenystä dynaamisesta tiedonluomisesta. Tiivistelmä Tuula Kostiaisen hankearvioinnista on luettavissa raportin kohdassa 5.1.

Vuoden 2003 marraskuussa avattiin Pikassos -osaamiskeskusalueen sosiaalityöntekijöiden Virtuaalinen kumppanuusverkko "Virkku", joka on osa Pikassoksen Vertaistukea verkossa -hanketta. Virkusta on lisätietoa kappaleessa 4.2.

Seutuyhteistyö maaseutusosiaalityössä -hankkeen aikana on virinnyt sosiaalityöntekijöiden jaksamiseen ja työn luonteeseen liittyvää selvitys- ja tutkimustyötä. Tampereen yliopiston sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitoksen opiskelija Tea Pitkänen on tehnyt **tutkielman<sup>1</sup> Pirkanmaan pienten kuntien sosiaalityöntekijöiden työssä jaksamisesta**. Työssään hän on selvittänyt pienten kuntien yksin työskentelevien sosiaalityöntekijöiden työssä jaksamisen ongelmia ja sitä, miten he selviytyvät mahdollisesta työuupumuksesta ja työn kuormittavuudesta.

Johtopäätöksissään Tea Pitkänen toteaa, että pienten kuntien sosiaalityöntekijöillä tulisi olla mahdollisuus lievittää pahaa oloaan. Yksilön terveyteen, työkykyyn ja työssä selviytymiseen liittyvät tekijät syntyvät yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksessa. Sosiaalinen tuki on tärkeä työn kuormitus- ja stressitilanteissa, koska vakinaista työparia ei ole. Sosiaalinen tuki tarjoaa työntekijälle palautetta ja antaa hallinnan tunteen ympäristöstä.

Kevään 2004 aikana toteutettiin Pikassoksen Seutuyhteistyö maaseutusosiaalityössä -hankkeen sosiaalityöntekijäryhmissä kysely. Tampereen yliopiston sosiaalipsykologian opiskelija Anna Korhonen teki kyselyn pohjalta selvityksen, josta pääkohdat esitetään kappaleessa 4.1.

<sup>1</sup> Tea Pitkänen: Miten jaksaa yksintyöskentelevä pienen kunnan sosiaalityöntekijä työssään? – katsaus Pirkanmaan pienten kuntien sosiaalityöntekijöiden työssä jaksamiseen. Tampereen yliopisto. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos. Tutkimusprojektinnot. 2004.

#### 4.1. Maaseudun sosiaalityöntekijöiden jaksamista tukevat ja kuormittavat tekijät

Sosiaalityöntekijöille osoitetun kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa ja tuottaa maaseudun sosiaalityöntekijöille itselleen tietoa työssä jaksamista tukevista ja kuormittavista tekijöistä. Tutkimuksessa pyrittiin arvioimaan subjektiiviseen kokemukseen ja itsearviointiin perustuen eri ihmisten, ihmisryhmien, toimijatahojen, yhteistyökumppaneiden sekä työnkuvan vaikutusta omaan työhön sen mukaan, kokeeko työntekijä itse ne henkisesti kuormittaviksi vai tukea antaviksi. Lomakkeet kerättiin ryhmistä keväällä yhden tapaamiskerran aikana. Vastauksia saatiin 101 kpl 112:sta eli vastausprosentti oli 90 %.

##### *Lähin työympäristö*

Lähimmällä työympäristöllä on sosiaalityöntekijälle selvästi tukea antava rooli. Erityisesti lähin työtoveri koetaan tukea antavana (44 % kokee tukea antavana ja 37 % paljon tukea antavana). Myös muiden, kuten esimiehen ja toimiston henkilökunnan osalta rooli on selvästi tukea antavaa.

##### *Kunta*

Kunnan osalta tarkastelun kohteena olivat kunnantoimiston työyhteisö, kunnanjohtaja, talouspäällikkö, kunnanhallituksen puheenjohtaja, valtuuston puheenjohtaja, sosiaalilautakunnan puheenjohtaja ja sosiaalilautakunnan jäsenet.

Kaiken kaikkiaan näitä toimijoita pidetään hyvin neutraaleina suhteessa omaan työhön. Neutraaleimpina koetaan kunnanhallituksen ja valtuuston puheenjohtajat. Ainoastaan sosiaalilautakunnan puheenjohtaja (38 % vastauksista) ja jäsenet (25 % vastauksista) koetaan jonkin verran tukea antavina.

##### *Yhteistyökumppanit*

Yhteistyökumppaneista tarkasteltiin erikseen aktiivisia kuntalaisia, terveydenhuollon henkilökuntaa, koulujen henkilökuntaa, poliisia, asuntotoimen henkilökuntaa, sosiaaliasiamiestä ja hallinto-oikeutta. Lisäksi mainittavaksi jäi jokin muu yhteistyökumppani ja sen rooli. Yhteistyökumppanit koettiin kaiken kaikkiaan neutraaleiksi ja jonkin verran tukea antaviksi. Kaikkein tukea antavimmaksi koettiin terveydenhuollon henkilökunta (54 % vastaajista koki tukea antaviksi). Myös poliisilla ja koulujen henkilökunnalla koettiin olevan merkittävä tukea antava rooli. Sosiaaliasiamies koettiin kaikkein neutraaleimmaksi toimijaksi.

Muita yhteistyökumppaneita mainittiin useita ja niiden merkitys oli pääosin tukea antavaa. Merkittävää on huomioida useiden tukea antavien yhteistyökumppaneiden ja yhteistyötahojen olemassaolo. Sosiaalitoimistoille on mahdollisesti muodostunut kuntakohtaisesti tietyt toimijatahot vakiintuneimmiksi yhteistyökumppaneiksi ja siten ne myös koetaan tukea antaviksi.

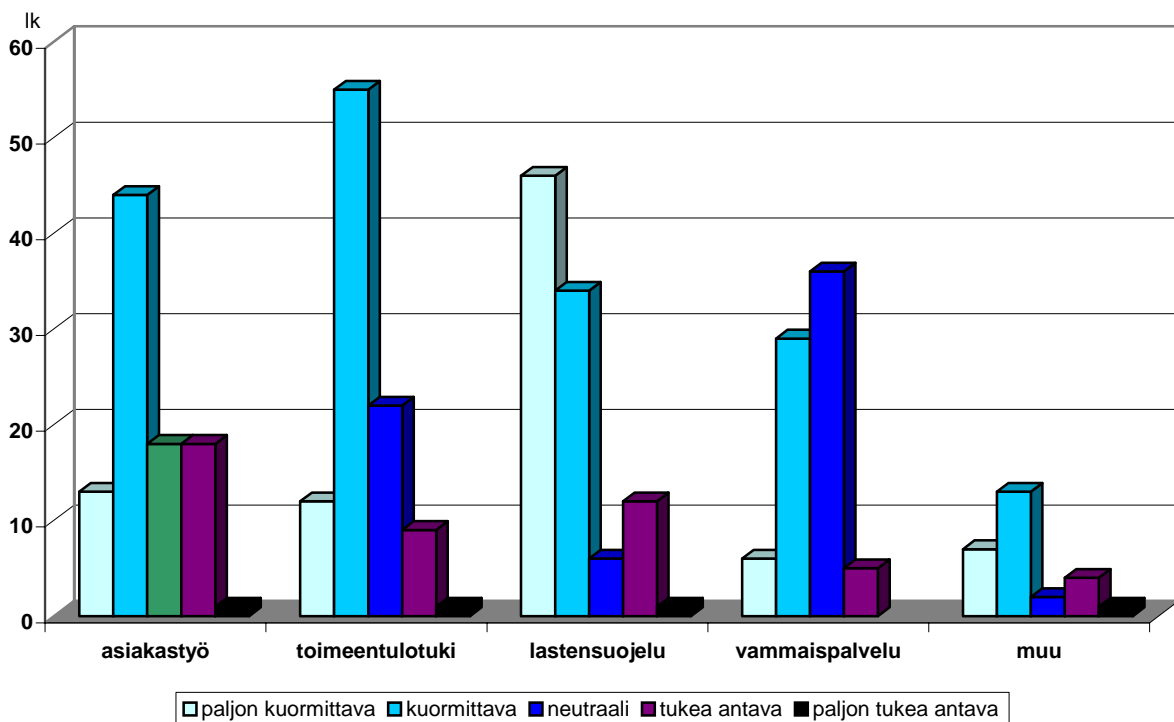
Avoimessa kysymyksessä esiin nostettiin juuri ne tahot, joiden kanssa on toimiva yhteistyö ja jotka koetaan tukea antavina pikemminkin kuin kuormittavina. Yhteistyökumppaneina mainittiin 19 eri toimijatahoa. Näistä 15 koettiin paljon tukea antaviksi tai tukea antaviksi. Yleisimmät tukea antavat yhteistyökumppanit olivat työvoimatoimisto, kela, seurakunta ja perheneuvola. Mielenterveystyön tekijät ja kollegat mainittiin myös useamman kerran. Muita mainittuja tukea antavia yhteistyökumppaneita olivat lääninhallitus, A-klinikka, koulukuraattori, terveydenhoitaja,

psykologi, poliisin sosiaalityöntekijä, diakoni, kotipalvelu ja edunvalvoja. Ainoastaan käräjäoikeus, erikoissairaanhoido, vanhainkoti ja vapaaehtoisjärjestöt mainittiin kuormittaviksi.

### Työnkuva

Työnkuvan osalta selvitettiin asiakastyön, toimeentulotukityön, lastensuojelutyön ja vammaispalvelun työn merkitystä työssä jaksamiseen. Lisäksi oli avoin kysymys.

Yleisesti ottaen työnkuva muodostuu kuormittavaksi. Lastensuojelutyö koetaan kaikkein kuormittavimpana (80 % vastauksista kuormittavia) samoin toimeentulotukityö (67 % vastauksista kuormittavia). Vammaispalvelun työ koetaan kaikkein neutraaleimpana.

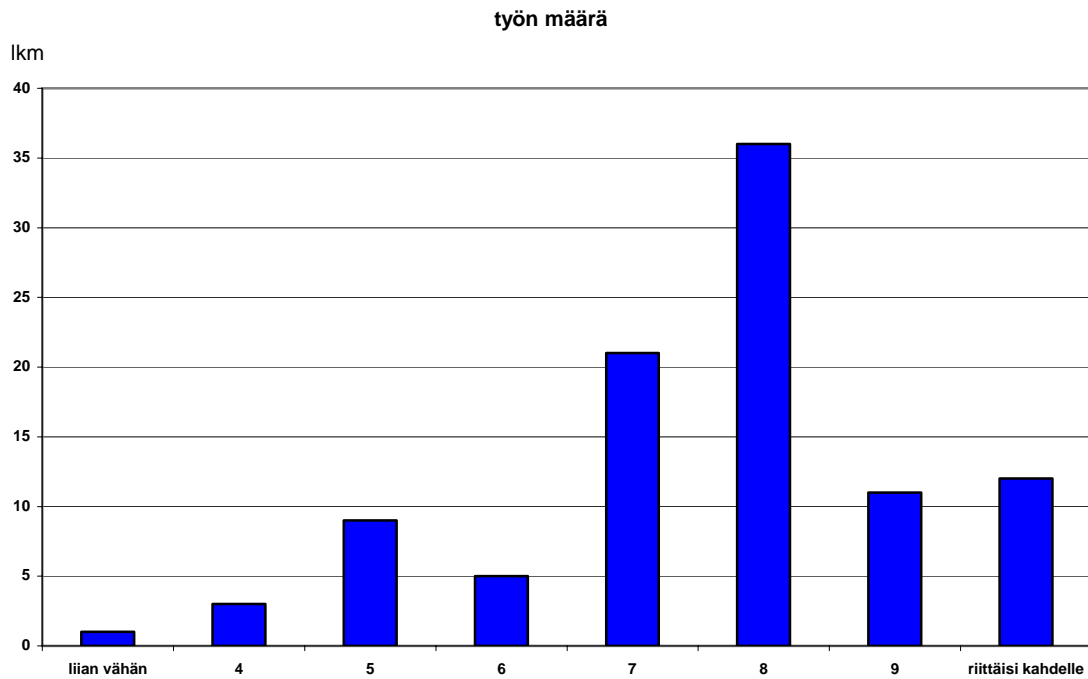


Kuvio 4. Työnkuva työssä jaksamista kuormittavana tai tukeva tekijänä

Avoimeen kysymykseen vastattaessa kuvattiin pääasiassa kuormittavia tehtäviä. Maininnat liittyivät pääosin tehtävänkuvaan tai työn teon puitteisiin. Yhteensä muita mainintoja tuli 18, joista 14 oli kuormittavia. Maininnoissa päihdetyö nousi muita useammin esiin. Muita mainintoja olivat lastenvalvojan työt, kotipalvelunohjaus, huolto- ja tapaamisriidat, lausunnot, seutuyhteistyö (myös tukea antavana koettu). Paljon kuormittavina mainittiin elatusapu, yleinen edunvalvonta, lastenhuolto, perhepäivähoidon ohjaus sekä tilastot. Työn puitteisiin liittyviä kuormittavia tekijöitä mainittiin ylityö, fyysinen työtila ja hallinto. Tukea antavina tahoina mainittiin seutuyhteistyö, psykiatria, vuokranantajat ja oma yksityiselämä.

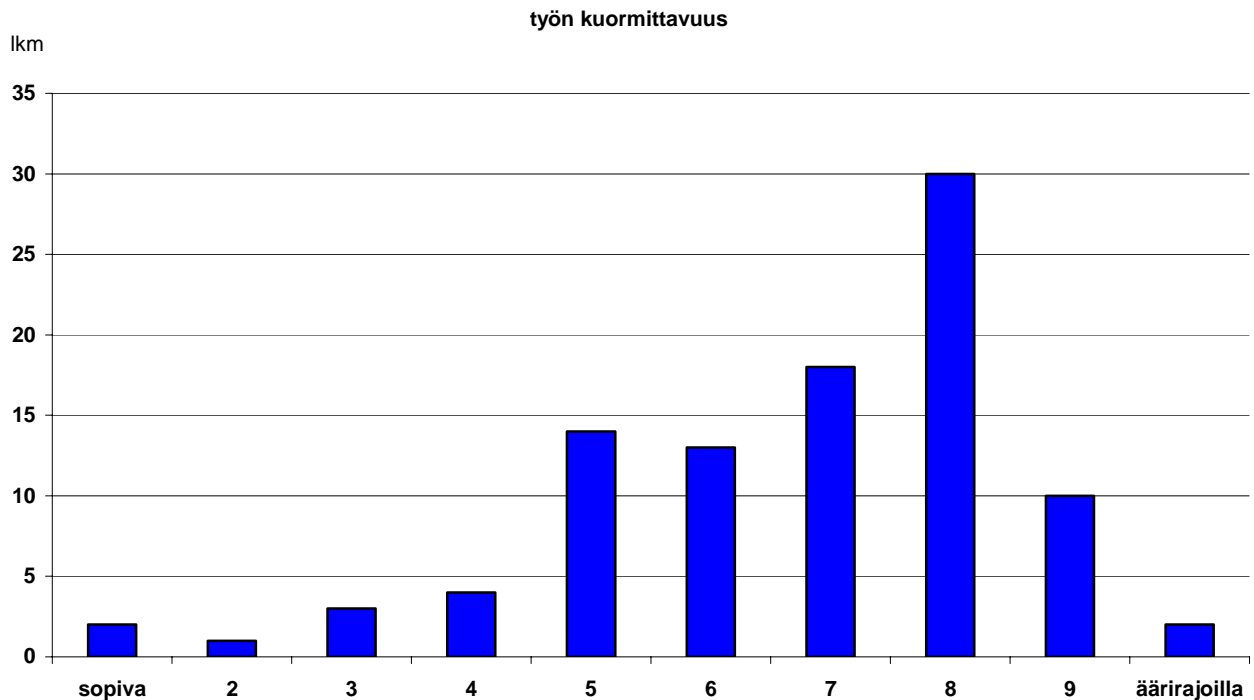
### *Työssä jaksamisen ja kuormittavuuden arviointi*

Selvityksessä tuli myös arvioida omaa vointia työn määrän ja uupumisen suhteen asteikolla 1-10. Työn määrän osalta ääripäitä olivat ”työtä on liian vähän, voisi tehdä enemmän – työmäärä riittäisi kahdelle”. Vastauksien keskiarvo oli 7,6 eli työ rasittaa, muttei aivan uuvuttavassa määrin. Työn määrän koetaan olevan suoritusmahdollisuuksien rajoissa.



Kuvio 5. Työn määrän vaikutus työssä jaksamiseen

Työn kuormittavuuden osalta ääripäinä olivat oletukset ”työ rasittaa sopivasti – työskentelen voimieni ääri rajoilla”. Keskiarvo vastauksissa oli 6,7. Vaikka työ kaiken kaikkiaan koettiin kuormittavaksi pikemmin kuin sopivaksi ei silti koeta työskenneltävän aivan omien voimien ääri rajoilla.



Kuvio 6. Työn kuormittavuuden vaikutus työssä jaksamiseen

### *Jaksamista tukevat tekijät*

Avovastauksissa esiin tulleet jaksamista tukevat tekijät jakautuivat seitsemään osa-alueeseen eri tavalla korostuen: työyhteisö, yhteistyö, itse työ, tieto, työnteon puitteet, henkilöstöhallinto ja vapaa-aika.

Eniten tukea antavia tekijöitä on omassa työyhteisössä (n. 42 % kommentteista). Työnohjauksen merkitys työssä jaksamisessa korostui. Myös oman työyhteisön työntekijöiden ja lähikuntien sosiaalityöntekijöiltä saatu tuki, arvostus ja kokemusten vaihto tuotiin selvästi esiin jaksamista tukevinä tekijöinä. Työyhteisön pysyvyydellä, ilmapiirillä ja keskusteluilla on myös merkitystä.

Yhteistyö erityisesti lähikuntien sosiaalityöntekijöiden kanssa, seutuyhteistyö ja erilaiset yhteistyökumppanit ja työryhmät muodostavat toiseksi tärkeimmän ryhmän (n. 15 %) tukea antavana tekijänä.

Yhteistyön rinnalla yhtä tärkeänä (n. 15 % kommentteista) koettiin itse työhön liittyvät asiat ja erityisesti asiakastilanteet itsessään. Tärkeänä koettiin myös palautteen saaminen asiakkaalta kuin myös työntekijöiltä. Työ koetaan mielekkääksi ja lainaten erästä vastaajaa ”elämän hulvattoman kirjavuuden kohtaaminen pitää virkkuna ja antaa päivittäisen tosi-tv:n ja novellin”.

Ammattitaidon ylläpito ja jatkuva kouluttautuminen nähdään myös vahvasti tukevan jaksamista (n. 11 % kommentteista). Iän koetaan tuovan omaa kokemusta ja vahvistavan ammattitaitoa. Erilaiset

konsultaatiot ja projektit vahvistavat myös jaksamista. Työnteon puitteilla mm. työn itsenäisyydellä (n. 8 % kommenteista), henkilöstöhallinnolla, eritoten läsnä olevan esimiehen osalta (n. 6 % kommenteista) ja omalla vapaa-ajalla (n. 4 % kommenteista) koetaan olevan myös vaikutusta jaksamiseen.

#### Jaksamista kuormittavat tekijät

Työtä kuormittavat tekijät jakaantuivat kahdeksaan eri osa-alueeseen: työnteon puitteet, itse työ, yksinäisyys, tiedon puute, työyhteisö, henkilöstöhallinto, kunta ja henkinen kuormittavuus. Eniten kuormittavana tekijänä nousi esiin työnteon puitteisiin liittyvät asiat (n. 31 % kommenteista), erityisesti työmäärä, työn pirstaleisuus ja ajan puute. Työn suunnittelu on vaikeaa mm. selkeän toimenkuvan puuttuessa ja useat kokoukset sekä toimistotyöaika rasittavat.

Itse työntekoon liittyvää kuormittavuutta (n. 21 % kommenteista) aiheuttaa erityisesti asiakkaiden esittämät vaatimukset, työturvallisuus (turvattomuus) sekä työn viimesijaisuus. Sosiaalialan laajuus, vastuu ja sosiaalityön yleinen aliarvioiminen tuntuvat myös raskaita työn teossa. Yksinäisyys työssä (n. 15 % kommenteista) erityisesti yksin työskentely ja poissaolot sekä sairaslomat työyhteisössä kuormittavat työtä yhden työntekijän kontolle.

Tiedon puute lisää kuormittavuuden tunteita (n. 12 % kommenteista). Täydennyskoulutusta kaivattiin erityisesti juridisissa asioissa ja atk-taidoissa. Työpaikan tai toiminnan uutuus kuormitti huomattavassa määrin. Tämä kertonee osaltaan sosiaalityöntekijöiden suuresta vaihtuvuudesta, erityisesti pienissä kunnissa. Lisäksi se kertoo työhön perehdyttämisen ja työnohjauksen tarpeesta ja tärkeydestä.

Työyhteisön sisäisissä tekijöissä (n. 7 % kommenteista) kuormittaviksi on koettu erityisesti työyhteisön huono ilmapiiri ja luottamuksen puute työntekijään. Kuormittaviksi tekijöiksi koettiin lisäksi henkilöstöhallinto esimiehen vetäytymisen ja työyhteisön organisoimisen keskeneräisyyden osalta (n. 6 % kommenteista), kunta johtamiskulttuuriltaan, asenteiltaan ja rahoituksen osalta (n. 4 % kommenteista) ja henkinen kuormittavuus erityisesti jatkuvasti tavoitettavissa olemisen osalta (n.4 % kommenteista).

#### *Yhteenveto*

Sosiaalityöntekijät saavat tukea työlleen sieltä, missä työstä tiedetään eniten eli omalta työyhteisöltään ja lähimmältä työtoverilta. Kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä maaseudun sosiaalitoimistojen työyhteisöjen tilasta ei tämän tutkimuksen perusteella voi tehdä, mutta kuormittavuutta kuvaavat vastaukset ovat selvästi vähemmistössä, joten ainakin suurin osa työyhteisöistä näyttäisi toimivan hyvin. 59 % vastaajista koki sosiaalitoimiston kokonaisuudessaan tukea antavana ja 15 % erittäin tukea antavana. Ainoastaan 15 % piti sosiaalitoimistoa kuormittavana. 81 % vastaajista koki työtoverin paljon tukea antavaksi tai tukea antavaksi.

Kuntaorganisaation vaikutus on yllättävän neutraali. Usein sosiaalityöntekijöiden kokoontuessa puhutaan kunnan taloudellisen tilanteen vaikutuksista sosiaalityön tekemiseen. Kunnan talouden kireys ei kuitenkaan tämän tutkimuksen perusteella näy esimerkiksi siinä, että suhteet taluspäällikköön tai muuhun kunnan johtoon koettaisiin kuormittaviksi. Ymmärrettävää on, että sosiaalilautakunnan jäsenet koetaan tukea antaviksi, koska he ovat mukana työssä ja joutuvat kohtaamaan sosiaalityön ongelmat.

Yhteistyökumppaneiden osalta hajonta on varsin suurta. Merkillepantavaa lienee se, että sosiaaliamies ja hallinto-oikeus, jotka ovat työtä valvovia ja kontrolloivia yhteistyökumppaneita, koetaan kuitenkin neutraaleiksi kumppaneiksi. Sosiaaliamiehet kuormittavat sosiaalityöntekijöitä merkittävän vähän (ainoastaan 2 % vastanneista).

Suurin kuormitus työhön tulee itse työstä, joskin sieltä löytyy myös tukevia elementtejä. Onnistunut asiakastyö antaa tyydytystä. Lastensuojelutyössä suurta kuormittavuutta kuvaava pylväs on huomattavan korkea, 46 % vastaajista kokee työn paljon kuormittavaksi ja 34 % kuormittavaksi eli yhteensä 80 % vastaajista mainitsee lastensuojelutyön kuormittavaksi.

Työn määrää ja kuormittavuutta kuvaavat vastaukset kertovat, että tilanne ei ole vielä hälyttävä. Työtä on paljon ja se on raskasta, mutta se pystytään vielä tekemään ja ääritilanteissa olevia sosiaalityöntekijöitä on vähän.

#### **4.2 Maaseudun sosiaalityöntekijöiden virtuaalinen kumppanuusverkko ”Virkku”**

STAKES on suunnitellut Sosiaaliportti-nimisen nettisivuston avaamista. Sivusto olisi tarkoitettu sosiaalityöntekijöiden päivittäisen työympäristön osaksi ja työn tueksi. Se sisältäisi tietopankkeja, linkkejä sekä konsultointimahdollisuuden ekstraneteissä toimivien keskusteluryhmien ja muiden järjestelyjen kautta. Yksi näistä ekstraneteistä olisi vuoden 2003 marraskuussa avattu Pikassos -osaamiskeskuksen sosiaalityöntekijöiden Virtuaalinen kumppanuusverkko ”Virkku”, joka on osa Pikassoksen Vertaistukea verkossa -hanketta.

Samoin kuin maaseudun sosiaalityöntekijöiden muodostamat yhteistyöryhmät Virkku tarjosi työntekijöille mahdollisuuden keskustella työstä ja saada konsultaatioapua vaikeiden asiakastilanteiden hoitamiseen. Verkon kautta oli mahdollisuus saada vertaistukea ja työnohjauksellista tukea muualla työskenteleviltä kollegoilta. Virtuaaliareena tarjosi mahdollisuuden hakea apua akuuttitilanteissa, työssä ilmenevän kiireellisen ongelman ratkaisuun sekä työpaineiden purkamiseen ja keskusteluun, joka koskee sosiaalityön ristiriitoja ja jännitteitä, sosiaalityötä ammattina.

Virkun kehittäjinä ja toimintatutkijoina toimivat Anna Metteri ja Sinikka Forsman Tampereen yliopiston sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitokselta. Hankkeen teknisenä tukena ja kehittäjänä on toiminut datanomi Seija Veneskoski. Virkun käyttöön liittyvän arviointitutkimuksen tarkoituksena on jäsentää tietämystä siitä, kuinka työssä kehittymistä, työvirettä ja työmotivaatiota sosiaalityössä olisi mahdollista ylläpitää ja virittää virtuaaliareenan tuella.

Keväällä 2004 virtuaalisella areenalla oli 73 käyttäjää. Odotukset areenan hyödyistä olivat aluksi suuret, mutta todellisuudessa keskustelu jäi varsin vaimeaksi. Nykyinen hanke päättyy vuoden 2004 lopussa. Osa seutuyhteistyö maaseutusosiaalityössä –hankkeeseen osallistuneista sosiaalityöntekijöistä osallistui myös verkossa toimivaan keskusteluun.

## 5. ARVIOINTI

Hankkeen arviointi pohjautuu Tampereen yliopiston jatko-opiskelijan, KM Tuula Kostiaisen keräämään Pirkanmaalla jo vuodesta 2002 toimineiden ryhmien osallistujapalautteeseen ja sen analysointiin (kpl 5.1) sekä Pirkanmaan, Satakunnan ja Kanta-Hämeen alueilla toimineiden ohjaajien ryhmissään suorittamiin arviointikeskusteluihin, jotka pohjautuivat syksyllä asetettuihin tavoitteisiin (kpl 5.2). Ryhmien arviointipalaute kerättiin käyttäen avuksi tarkoitusta varten luotua arviointikehikkoa.

Alkuperäiseen suunnitelmaan kuului pyytää hankkeeseen osallistuneiden kuntien sosiaalijohtajilta arvio hankkeen vaikutuksista kunnan sosiaalityöhön. Tätä ei kuitenkaan pidetty välttämättömänä, koska sosiaalijohtajille tehtiin kysely halukkuudesta osallistua Maaseudun sosiaalityön jatkohankkeeseen ja siihen saatujen myönteisten vastausten katsottiin kuvaavan heidän suhtautumistaan nykyiseen hankkeeseen. Kysely lähetettiin Kanta-Hämeen, Satakunnan ja Pirkanmaan alueen 62 sosiaalijohtajalle toukokuussa 2004. Kyselyyn vastanneista sosiaalijohtajista 44 oli valmis osallistumaan jatkohankkeeseen, 3 kuntaa ei halunnut jatkaa ja 15 kuntaa ei vastannut kyselyyn.

Tuula Kostiainen on koonnut osallistujapalautteen 23.4.-14.5.2004 välisenä aikana kuuden maaseudun sosiaalityön yhteistyöryhmän ryhmähaastatteluista. Hän on jäsentänyt palautteen käyttäen teoreettisena analyysivälineenä Ikujiro Nonakan, Ryoko Toyaman ja Noburo Konnon<sup>2</sup> jäsenystä dynaamisesta tiedonluomisesta.

### 5.1 Osallistujapalaute maaseudun ryhmien työskentelystä ja kytkeä tiedonmuodostusprosessiin

Länsimaissa on vallinnut staattinen tiedonkäsitelmä, mikä ilmenee mm. objektiivisen tutkimuksen ja abstraktin tiedon painottamisessa verrattuna muihin käytännössä vaikuttaviin tiedon lajeihin. Nykyisen käsityksen mukaan tiedon tuottaminen ja käsittely on kontekstispesifiä, johon liittyy erityisen sisällön lisäksi aika ja paikka. Informaatio muuttuu merkitykselliseksi, kun yksilöt tulkitsevat sen, sijoittavat sen kontekstiin ja ankkuroivat informaation omiin uskomuksiin ja sitoumuksiin. Tietäminen on dynaaminen inhimillinen prosessi, joka oikeuttaa ihmisen uskomaan johonkin.

Tiivistettynä tiedonluomisprosessi organisaatioissa koostuu kolmesta tekijästä. Ensimmäisen tekijän muodostaa SECI -prosessi, jossa eksplisiittinen ja hiljainen tieto ovat tietyllä tavalla vuorovaikutuksessa keskenään yksilön ja ryhmän toiminnassa. SECI -lyhennys tulee spiraalimaisen tiedonmuodostusmallin vaiheista: S= yksilön sosialisatio ryhmään, E= yksilöllä olevan tiedon ulkoistaminen ryhmän yhteiseen tarkasteluun (eksternalisation), C= esillä olevien tietojen kombinointi (combination) ja I= kombinoidun tiedon sisäistäminen omaan toimintaan käytännössä (internalisation). Toisen tekijän muodostaa paikka, Ba, joka on osallistujien jakama yhteinen tilaan ja aikaan paikantuva konteksti. Ba on paikka, jossa hiljainen ja näkyvä eksplisiittinen tieto kohtaavat. Ba'n rakentaminen ja työskentelyn energisointi ovat ratkaisevia tekijöitä tulokselliselle tiedonmuodostukselle, hiljaisen tiedon tunnustettavaksi ja näkyväksi tekemiseksi sekä uuden tiedon kombinoimiseksi työntekijän työskentelytapaan. Kolmannen tekijän muodostavat erilaiset

<sup>2</sup> Nonaka, I., Toyama R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning 33, 5-34.

tietovarannot, jotka sisältävät kokemustiedon, käsitteellisen tiedon, työtä koskevan rutiinitiedon sekä systemaattisen tiedon. Tämän palautteen yhteydessä analysoin sitä, millaisen paikan, Ba'n, osaamiskeskus on pystynyt rakentamaan maaseudun sosiaalityön kehittämiseksi. Joitakin kommentteja ja yhtymäkohtia esitän suhteessa SECI -prosessiin ja tietovarantoihin.

Ba sisältää fyysisen, virtuaalisen ja mentaalisen tilan. Fyysinen tila on konkreettinen paikka, virtuaalinen toimii esimerkiksi sähköisesti ja mentaalinen liittyy osallistujien jakamaan kokemustodellisuuteen. Avainkäsite on yksilön ja ryhmän rajoja ylittävä vuorovaikutus tilassa. Ba on avoin paikka, johon ihmiset voivat mennä ja tulla, se kehittyy jatkuvasti.

### *Fyysisen tilan muodostaminen*

Ryhmä on fyysisesti kokoontunut jonkun osallistujan työpaikkakunnan tiloissa ja siten tarjonnut muille osallistujille mahdollisuuden kokoontua muissa kuin omissa työtiloissa. Fyysinen tila on tuonut etäisyyttä omaan työhön ja samalla on tullut tutuksi toisen työntekijän työpaikka. Kokoontuminen omalla maantieteellisellä alueella on merkinnyt yhteistä tekijää, tutustumista ympäristökuntien työntekijöihin ja avannut kanavia seudulliseen yhteistyöhön. Vaikka paikkakunnat ovat samantyyppisiä, ne ovat erilaisia, mutta asiakkaiden ongelmat ovat samanlaisia. Mielekkyyttä seudulliseen yhteistyöryhmään on syntynyt myös siitä, että muiden kuntien sosiaalityöntekijöiden tunteminen on nopeuttanut ja helpottanut yhteydenottoa yli kuntarajojen liikkuvien asiakkaiden asioissa. Erityisesti yksin työskenteleville yhteistyöryhmä on ollut paikka, joka on tarjonnut odotetun keskustelutilaisuuden työssä esiin nousseisiin kysymyksiin.

Ryhmässä on tietty toimintarakente, suunnitelmallinen työskentely ja tuki. Ohjaaja tiedottaa kokoontumispaikoista. Rauhallinen tila mahdollistaa keskustelun. Ryhmissä on vallinnut vilkas keskustelu ja todetaan, että kaikki ovat ehtineet sanoa riittävästi.

Yhteistyöryhmä on sisältänyt koulutuksellisen osuuden, mikä puuttuu työnohjauksista. Tiedollinen osuus koetaan periaatteessa tärkeänä, sillä ammatillista kirjallisuutta ei ehdi lukemaan työaikana ja ammattilehden lukeminen työpaikalla saattaa aiheuttaa syyllisyyttä muiden työntekijöiden silmien edessä.

Tärkeäksi on koettu, että sosiaalitoimiston sosiaalityöhön on oma ryhmä, koska työn ominaislaatu on jopa sosiaalitoimiston ulkopuolisille sosiaalityöntekijöille ”etäistä ja vierasta”. Työn ominaislaadun takia on hyvä saada vertailupohjaa työhön tapaamalla muita työntekijöitä. Ryhmään osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Kaikki osaamiskeskuksen alueen sosiaalityöntekijät eivät ole tunteneet tarvetta sitoutumiseen yhteistyöryhmään.

Toiminta on tapahtunut myös virtuaalisen tilan tasolla, kun ohjaaja on pitänyt informaatio- ja keskusteluyhteyttä sähköpostilla työntekijöihin sekä tarvittaessa toimittanut luettavaa materiaalia.

Yhteistyöryhmän kokoontuminen tarjoaa odotetun katkaisun työhön. Hyvää on ollut kokoontumisen säännöllisyys, minkä on mahdollistanut kokoontumisaikojen varaus hyvissä ajoin kalenteriin. Ryhmään on voinut osallistua myös virkavapaan aikana. Osalle työntekijöistä yhteistyöryhmä oli ajallisesti ainut ja oikea ratkaisu, kun muunlaista työnohjausta ei ole ollut saatavilla tai yhteistyöryhmän työnohjaus sattui sopivasti tarpeeseen. Työnohjaukseen varattu aika on ollut riittävä, 3 tuntia. Pitkäaikainen työskentely on lisännyt luottamusta ryhmään ja auttanut suunnitelmalliseen työn kehittämiseen.

### *Mentaalisessa tilassa työskentely*

Oppimisen ja kouluttamisen näkökulma sekä ohjaajan ohjaus ovat antaneet puitteet ryhmän toiminnalle. Vapauden työn pohdintaan on mahdollistanut ohjaaja, joka on huolehtinut kaikesta työntekijöille, jotka ”tavallisesti huolehtivat kaikesta”.

Ryhmässä on kuullut muiden kokemuksia ja työjuttuja, joita muualla on meneillään sekä purettu paineita - ”vedetty pois irtisanomispapereita”. Ryhmissä on vallinnut avoin henki, vapaa ilmapiiri ja puhumisen mahdollisuus. Vaikeaksi koettuihin työtilanteisiin on saatu ”vinkkejä” ja tukea toisilta. Ryhmä on koettu ”tuuletuspaikaksi” ja ”henkireiäksi työn uuvuttamalle”. On ollut helppo ja hyvä olla, myös ryhmän jälkeen. Kun ryhmä on kehittynyt luottamukselliseksi, vaikeitakin kokemuksia on voinut tuoda käsiteltäväksi, ryhmä on tarvittaessa pystynyt antamaan suoraa palautetta ja työntekijä pystynyt ottamaan sen vastaan. Ryhmä on myös voinut toimia terapeutisena ”kaatopaikkana”. Ryhmän luonteen mukaan on voitu mennä syvällekin itseen. Herkät yksilöt ovat tuoneet ryhmään herkkyyttä, mikä rohkaisee muitakin rikkomaan omaa kuortaansa. Ryhmytymisen myötä on kehittynyt yhteinen kieli, jolloin asioita ei tarvitse selittää pitkään. Ryhmän merkitys on syventynyt pienessä ryhmässä, kun vallitsee samanhenkisyys ja muillakin on samat asiat työssä. Asioiden esille ottoa ei koeta ”turhan natinana” vaan ne otetaan tosiasiana. Ryhmälle on ominaista empaattisuus, myötätunto, asioihin pysähtyminen: ”Ei tule tunnetta, että siinäpä huono työntekijä.” Tärkeäksi koetaan, että on ihmissuhteita; asiat voi puhua, kun tietää, että muut arvostaa, tajuaa tilanteen ja on mukana.

Mentaaliseen tilaan liittyy monia energisoivia elementtejä: työnohjauksellisuus, opetuksellisten teemojen valinta lähtien ryhmien tarpeista, arvostava ja empaattinen vertaistuki, yhteenkuuluvuuden tunne, työkäytäntöjen vertailu eri kunnissa, ”mitä kuuluu kierros”, päivänpolttavat kysymykset, ryhti, jatkuvuus ja sitoutuminen. Ryhmään on ollut helppo tulla ja ryhmä on ottanut uusia vastaan. Työstä on löytynyt myös huvittavia puolia, tapaamiset sisältävät huumoria ja ”nauruterapiaa”. Myös ohjaajan persoonalla ja työskentelytavalla on yhteys energisointiin. Ryhmään osallistuminen ei ole edellyttänyt valmistautumista valmiilla käsikirjoituksella, mitä suunnitelmallisessa työnohjauksessa usein edellytetään. Osallistujat määrittelevät, että työnohjaus ei ole ollut ”perinteistä ongelmalähtöistä”, vaan painopiste on ollut ”työn ohjaamisessa ja asioissa, joita itsessä pitäisi muuttaa, jotta työ sujuisi”. Ei ole menty suoriin ratkaisuihin, vaan painopiste on ollut omaan kasvuun liittyvä. Koska yhteistyöryhmän tavoitteena on ollut jaksamisen tukeminen ja työyhteisön muodostaminen yksin työskenteleville, energisoivien elementtien suunta on sosiaalityöntekijyyttä suojaava ja tukeva.

Ryhmissä on hädin tuskin jäänyt aikaa koulutuksellisille asioille, ”teorialle”, mikä on tarkoittanut teemoiksi valittuja keskusteluaiheita. Näihin ohjaaja on valmistautunut ja jakanut esimerkiksi monisteita etukäteen. Vaikuttaa siltä, että joihinkin ryhmiin koulutusjaksot ovat sopineet paremmin kuin toisiin. Osa nuorista työntekijöistä on kokenut, että esillä on ollut opinnoista tuttuja asioita, mutta teoria on nyt ollut läheisempää ja todellisempaa. Osan mielestä koulutus ei ole onnistunut ja sitä ehdotettiin toteutettavaksi erillisenä, koska se ei koskettanut työtä.

### *Ohjaajan rooli ja työskentely projektin aikana*

Ryhmät olivat yksimielisiä ohjaajan pätevydestä ja henkilökohtaisesta soveltuvuudesta työnohjaukselliseen ryhmätyöskentelyyn. Kun ryhmällä on yksi vetäjä, korostuu vetäjän työskentelytapa ja ryhmän vuorovaikutus. Asiantuntemuksen tuo kokemus sosiaalitoimistosta ja toiminnasta poliittisten päättäjien kanssa. Ohjaajalla on laaja näkemys ja teoreettista tietoa, hän

puhuu käytännön kokemuksesta sekä kuulee ja ymmärtää, mitä ryhmässä puhutaan. Arvion mukaan samaan työskentelytapaan ei pystyisi muuhun ammattiryhmään kuuluva henkilö.

Ryhmissä on toteutunut tasavertainen, tilaa antava ja turvalliseksi koettu vuorovaikutus, joka arvioidaan tulokseksi ohjaajan toimintatavasta. Hän on sulautunut ryhmään, ohjannut ja rajannut työskentelyä. Jämäkästi ja selkeästi hän on ryhdittänyt ja vienyt eteenpäin asioita ryhmissä. Kielenkäyttö on koettu hienotunteisesti ohjaavana ottaen huomioon ryhmien eloisuuden: ”pulinat pois, josko mennään seuraavaan”. Erityisesti kiitettiin sitä, että hän on ottanut pienetkin asiat todesta ja ne on käsitelty kunnolla aikarajan puitteissa. Ryhmissä on vallinnut vapautunut ilmapiiri. Tarvittaessa hän on antanut lisämateriaalia mm. sähköpostin kautta.

Osallistujat ovat tasapuolisesti saaneet tuoda itseään esiin ja saaneet sanoa, mitä on sydämellä. Ohjaaja on vienyt asiaa ulkopuolisena, esittänyt kysymyksiä, pysäyttänyt, kyseenalaistanut, voiko tehdä toisin, ohjannut eteenpäin keskustelua, koonnut keskustelun ja tehnyt yhteenvedon. Työskentelytapa on lisännyt toivon tunnelmaa ja ajatusta, että itse voi vaikuttaa asioihin. Keskenään työskennellen sosiaalityöntekijät helposti ”vajoavat kauheuteen”. Ohjaaja auttoi suhteellistamaan työtä ja sen vaikutuksia mieleenpainuvien sanonnoin, kuten ”sosiaalityöntekijän ei pitäisi nähdä kuin kahdet surulliset silmät päivässä, muuten turtuu asiakkaan asioihin” tai että ”ei sosiaalityöntekijä voi ottaa kaikesta vastuuta, kuoleehan leikkauspöydällekin ihmisiä.”

Tuloksellinen työskentelytapa ottaa aikaa. Ryhmään tutustuminen ja yhteisen pohjan ja luottamuksen luomiseen menee aikaa. Kyse on myös samanhenkisyiden sattumisesta samaan ryhmään. Ohjaajan persoonallisuudella on suuri merkitys ryhmien onnistumisessa. Hänet koettiin empaattisena, (turhan) vaatimattomana, levollisena ja viisaana, mikä vaikuttaa osallistujien arkityöhön. Hän antaa tilaa, kun kuohuu mutta on myös huolehtinut opetuksellisen osuuden esille ottamisesta sopimuksen mukaan. Ohjaaja ”hallitsee tilanteen syrjästä ja ohjaa sen loppuun, loppu jää itselle mietittäväksi”.

Ohjaajan roolissa toteutui myös linkki valtakunnallisiin asioihin. Kun ohjaaja välitti tietoja yleisestä kehityksestä kuten työturvallisuusasioista, tuntui siltä, että sitä kautta pääsee osaksi jotain laajaa kokonaisuutta. Erään tulkinnan mukaan kun osaamiskeskus muodostaa ryhmille katto-organisaation, työntekijät ovat mukana jossain isossa kokonaisuudessa ja yhteyteen sisältyy tunne pääsemisestä osaksi tietynlaista arvovaltaa. Ohjaajan koettiin myös ylläpitävän jatkuvuutta: kun ryhmään tuli uusi työntekijä, ohjaaja saattoi esittää kysymyksen miten jokin tietty asia oli edistynyt kunnassa. Kysymys toimi siltana työntekijän ryhmään tulolle, kun ohjaaja osoitti tuntevansa kunnan asioita.

### *Mitä on opittu?*

Ryhmät eivät niinkään identifioitu uuden oppimisen ryhmiksi kuin hiljaisen tiedon tunnistamisen ryhmiksi. Ryhmässä todetaan, että ”on opittu toisistamme”. Omat käsitykset vahvistuvat, kun kuuntelee sillä korvalla, tekeekö jotain toisin ja saa vertailevaa tietoa muista kunnista ja käytännöistä.

Ryhmissä todetaan, että tällä tavoin toteutettu työnohjaus on laajempaa kuin yleensä työnohjaus, joka kohdistuu tietyn työpaikan ja kunnan tarpeisiin. Nyt vertaisryhmänä ovat muut kunnat. Vertailuun tulee erityisesti ”konkreettinen” toisella paikkakunnalla, työntekijät kokevat että palaute tulee suoraan kentältä ja seutukunnallisen työn kautta. Konkreettinen viittaa yhteen Nonaka et. al. (2000) tarkoittamaan tietovarannon lajiin eli rutiinitietovarantoon. Sillä tarkoitetaan hiljaista tietoa,

joka on rutinoitunut ja ankkuroitunut käytännön toiminnaksi. Toisin sanoen työntekijät vertailevat päivittäisiä toimintoja, organisaatorutiineita ja organisaatiokulttuuria.

Ryhmissä on painottunut kokemuksellinen tietovaranto, joka hiljaisena tietona jaetaan yhteisten kokemusten kautta. Kokemuksellinen tietovaranto liittyy työntekijöiden taitoihin, huolenpidon, välittämisen, luottamuksen ja turvallisuuden kokemuksiin sekä voimavaroihin ja jännitteisiin.

Hiljaista tietoa on vaikea kommunikoida muille. Se vaatii yksilöiden samanaikaista analogista prosessointia. Analogisuus kuvaa jatkuvuutta vastakohtana epäjatkuvuudelle. Hiljainen tieto liittyy toimintaan, toimenpiteisiin, rutiineihin, sitoutumiseen, ideaaleihin, arvoihin ja emootioihin. Kirjoitettu tieto on mahdollinen vasta kun sisäinen puhe on hyvin kehittynyt. (Nonaka ym. 2000.)

Ryhmän toiminta on saatettu kokea hyödyllisempänä kuin perinteinen työnohjaus, kun siihen on sisällytetty tietopuolinen koulutus. Osa sosiaalityöntekijöistä on ollut kiinnostunut hankkimaan kirjallisuuteen perustuvaa lisätietoa. Tietoa on pystynyt ottamaan enemmän vastaan kuin aiemmin. Nuoret ovat tuoneet peilattavaa asenteisiin kokeneelle työntekijälle. Tulokkaalle muut ryhmän jäsenet ovat olleet uusia oppimisen lähteitä. Kirjallinen tieto on eksplisiittistä systeemistä tietovarantoa.

Ryhmässä käsiteltyjen asioiden tuloksena yksittäiset työntekijät ovat saaneet aikaan muutoksia työn organisoinnissa ja aloittaneet mallien pohjalta uusia toimintamuotoja. Mallien hyödyntäminen viittaa siihen, että ryhmässä on tullut näkyväksi eksplisiittistä käsitteellistä tietovarantoa, joka on myös pikkuhiljaa siirtynyt työpaikkojen välillä. Käyttöön on voitu ottaa ajanvaraukset, puhelinajat, kehityskeskustelut, mikrotauot, ”henkselit” kirjallisia päiviä varten jne. Muutosten aikaansaaminen työpaikoilla saatetaan kokea kuitenkin vaikeaksi, sillä ehdotuksiin voidaan suhtautua nujertavasti ja musertavasti: ”kuinka sä noin voit ehdottaa, kuinka sä noin voit sanoa, ei noin”. Haavat voi kuitenkin parantaa ryhmässä ja saada uskon vahvistusta. Käsitteellisen tietovarannon hyödyntämisen vaikeus yhdistetään mm. sosiaalityöntekijäsukupolvien väliseen eroon sekä esimiestyöhön. Molemmat liittyvät tulkintaan asiakaskunnan muutoksesta. Esimies ei ehkä tunnista asiakaskunnan muuttumista arvaamattomaksi ja nuoremmilla työntekijöillä on asiakkaista eri käsitys kuin ”vanhoilla”. Nuorempien mielestä asiakastyön prosessiin voi kuulua ein sanominen humalaisille asiakkaille ja ajanvarauksista kiinnipitäminen. Työntekijällä on oikeuksia ja johdon tulisi miettiä, mihin aikaa tarvitaan. Eriävät näkemykset liittyvät työprosessin erilaiseen hahmottamiseen.

Palautteena kerrotaan, että ryhmä on mahdollistanut oman työn pitkäjänteisen kehittämisen. Työntekijä on huomannut jäsentävänsä työtä koulutuksen perusteella: ”Ajattelu jatkuu jonkin aikaa ryhmän jälkeen ja sulautuu arkeen.” ”Me ollaan opittu: ajattele toisin, tee toisin, suhtaudu toisin.”

### *Koulutusosan pedagogisesta toteuttamisesta*

Koulutuksellinen teemaosuus ei ole saumattomasti sopinut yhteen työnohjausosion kanssa, koska työnohjaukseen on latautunut vahvat tunteet, työskentelyodotus ja varsinainen työskentely. Myöskään ryhmän myöhäisiltapäivän aika ei ole suosinut kuuntelemaan asettautumista.

Ryhmien palautteesta oli löydettävissä Nonakan ym. (2000) luokittamat hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon tietovarannot. Selkeästi havaitsee, että suurimman ongelman muodostaa hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon kombinaatio samassa mentaalisisessä tilassa. Hiljainen tieto käsitteellistyy vähitellen – vahvistuu - analogisen prosessoinnin ja sosialisoinnin kautta. Sen sijaan hiljaisen tiedon ja systemaattisen kirjallisen tiedon kombinointi nostaa kysymyksen analogisen (jatkuvan) ja

digitaalisen (epäjatkuvan) tiedon yhteensopivuudesta. Käytännön maailma on pääsääntöisesti analoginen, tutkimus on digitaalinen epäjatkua kun se joutuu rajaamaan tutkimusongelman. Tästä näkökulmasta tutkimus tai kirjoitettu teksti ja käytäntö eivät koskaan tule täysin kohtaamaan.

Koulutusosio otettiin eri tavoin vastaan eri ryhmissä. Eräissä ryhmissä koulutuksen todetaan tapahtuneen tehokkaasti ja nopeasti. Ainakin yhdessä ryhmässä tapahtunut toiminnallisten menetelmien kokeilu koettiin uutena ja innostavana menetelmänä, joka piti tarkastelun ajankohtaisessa hetkessä. Yleensäkin koulutusosioon toivottiin enemmän osallisuutta, vuorovaikutusta tai havainnollisuutta, koska passiivisessa kuuntelussa ajatukset lähtevät helposti harhailemaan.

Vaikka koulutuksellisen osuuden sopivuus saatettiin kokonaan kyseenalaistaa työnohjauksen yhteydessä, esitettiin myös nykyiseen malliin korjaavia ehdotuksia. Teemojen esittely voisi tapahtua vain pääkohdat terävästi ja lyhyesti esittäen, ”valmiiksi purtuna”. Tämän voi ymmärtää viittauksena ohjaajan tekemään systemaattisen ja hiljaisen tiedon kombinaatioon. Pääkohtien yhteyteen ehdotetaan myös keskustelua omista kokemuksista sekä tapauksien käsittelyä. Palautetilaisuudessa pohdittiin, mikä on työnohjaajan velvollisuus ja kuinka paljon itse tulee ottaa vastuuta omasta oppimisestaan. Mikä on pakko oppia, että saa yönsä nukuttua rauhassa jännittämättä asiakkaita. ”Voi olla vääränlaista luottamusta, että asia jotenkin tulee hoidetuksi. Tulee luottamus asioiden hoitamiseen, ei välttämättä osaamiseen.”

#### *Sosiaalityön tutkimus ja käytännön työ*

Sosiaalityön tutkimus on jäänyt vieraaksi, ”tutkimus vaikuttaa 0-luonteiselta tutkimukselta, jossa ei ole päästy sosiaalityön ytimeen. Tutkimuksessa ollaan alkutekijöissä, ei ole päästy pintaa syvemmälle.” Varsinkin joidenkin nuorten tutkijoiden tieto ei tavoita kokeneita työntekijöitä. Pitkäikäisistä konkareista tutkimus- ja artikkelikirjallisuus tuntuu ”ohuelta, laihalta ja naivilta”. Osa kirjallisuudeksi valituista kirjoista herätti hilpeyttä yksinkertaisuudellaan. Myös eräiden asioiden käsittelytavan naivius ihmetytti: ”ikimaaailmassa me ei tollasta keskustelua käydä”. Sosiaalityötä liiksi yksinkertaistavalla kirjallisuudella aiheutetaan tunnetta ryhmän aliarvioinnista. Tämänvuotinen aihe oli parempi kuin edellisvuotinen, koska aihe oli jokapäiväisempi kuin yleensä mielenterveyshäiriöt. ”Miksi tuhlata aikaa juttuun, joka ei anna mitään”.

Vaikka kirjallisuus ei vastannut kaikin osin tarpeita, saattoi se kuitenkin herättää keskustelua. Sosiaalityöntekijät kaipaivat uusia näkökulmia teemoihin omien rutiinien kyseenalaistamiseksi. Ainakin yliopistokoulutuksen saaneet kaipaavat yliopistomaailman vaikutteita. Sosiaalityön tutkimuksen pitäisi laajentaa tutkimus koskemaan ihmistietoa ja arjessa selviytymistä.

#### *Erilaiset ba't ja käytäntöyhteisö samassa ryhmässä*

Ba ymmärretään eläväksi paikaksi, jossa tietoa luodaan ja jossa tieto energisoituu aktiiviseksi. Ba'n perusidea eroaa Laven ja Wengerin<sup>3</sup> (1991) käytäntöyhteisöstä (community of practice), jolle on ominaista ammatillisen käytännön jatkuvuus ja sisäinen yhteneväisyys. Käytäntöyhteisön tehtävä on kulttuurin ja historian määrittämä ja se sisältää identiteetin. Ba luodaan, toimii ja häviää tarpeen mukaan. Ba muuttuu, kun osallistujien tarpeet ja jäsenyydet muuttuvat. Käytäntöyhteisössä

<sup>3</sup> Lave, J. & Wenger, E. 1991. Situated learning: legitimate peripheral participation. Cambridge:Cambridge University Press.

muutokset tapahtuvat yksilötasolla, kun työntekijät oppivat täysipainoisiksi osallistujiksi. Ba:ssa muutoksia tapahtuu sekä mikro- että makrotasolla, osallistujat muuttavat itseään ja ba:ta. Osallistujat menevät ja tulevat. Käytäntöyhteisön jäsenyys on vakaa, ba'n jäsenyys ei ole kiinnitetty mihinkään. Käytäntöyhteisöön kuulutaan, ba'han ollaan suhteessa. (Nonaka ym. 2000.)

Yhteistyöryhmä on yhtäältä toiminut kaikille liikkuvana avoimena ba-tilana, mutta myös oppimista mahdollistavana ja identiteettiä luovana käytäntöyhteisönä erityisesti alalle tulleille nuorille työntekijöille. Ryhmän käsittelemät tapaukset ja tilanteet valmistavat ennakoita oman kunnan vastaavanlaisiin tilanteisiin. Kokeneempien työntekijöiden työn peilaus auttaa omien tietojen ja taitojen lisäämisessä. Uudet työntekijät muodostavat käytäntöyhteisölle ominaisen oppipoika-kisälli-järjestelmän kokeneiden työntekijöiden kanssa. Ryhmä perehdyttää alueelliseen työhön, oppii tuntemaan paikkakuntien luonnetta, saa kysyä neuvoja ja tukea muilta. Uudet oppivat tietoa, joka on ankkuroitu hiljaisena ja eksplisiittisenä tietona yhteisöön.

Ryhmä on toiminut kokeneille henkilöille identiteettiä vahvistavana viiteryhmänä ja toimintaa yhtenäistävänä käytäntöyhteisönä. "Me ollaan me". Sen seurauksena "uskaltaa olla enemmän sosiaalityöntekijä moniammatillisissa yhteistyöryhmissä, on tietty rooli ja tehtävä ryhmässä ja lupa edellyttää muilta jotain muuta." Siltikin yksinäisyyden tunne voi tulla palavereissa. Käytäntöyhteisöltä voi suoraan kysyä neuvoja ja kertoa tuntemuksistaan, jolloin ryhmä miettii tosissaan auttavia keinoja. Ryhmä muodostaa asiantuntijaryhmän ja sieltä saa konsultoinnin. Se on "samassa veneessä".

Ba'ita on neljänlaisia. Ensimmäisen ba-tyypin muodostaa lähtökohtia painottava ba. Sen ominaisuudet liittyvät kasvokkaiseen kohtaamiseen, välittämiseen, huolenpitoon ja luottamukseen. Toisen tyypin muodostaa dialoginen ba, jossa painottuu hiljaisen tiedon jakaminen dialogissa. Dialoginen ba on tietoisesti rakennettu ja se liittyy ajatteluun. Systematisoiva ba liittyy virtuaaliseen todellisuuteen sekä kirjallisuuteen. Toimintaa harjoittava ba liittyy arkipäivän toimintaan ja sulautuu siihen.

Yhteistyöryhmissä toteutuvat kaikki ba-tyypit, mutta palkitsevin osuus on ollut lähtökohtia painottavassa keskinäisen välittämisen ja luottamuksen rakentamisessa sekä ajatuksia vaihtavassa dialogissa.

## 5.2 Ryhmiin osallistujien ja ohjaajien arviointi tavoitteiden toteutumisesta

Hankkeen ensisijainen tavoite on ollut pienten kuntien sosiaalityöntekijöiden työssä jaksamisen ja ammatillisen osaamisen tukeminen. Ryhmät ovat keskuudessaan asettaneet itselleen osatavoitteita, joista keskeisimmiksi nousivat seuraavat: **asiakkaan kohtaaminen, yhteisöllisyys, käytäntöjen yhtenäistäminen, seutukunnallinen yhteistyö ja ammatillisen identiteetin vahvistaminen.** Ryhmien asettamat tavoitteet koottiin arviointikehikkoon, jota ohjaajat käyttivät hyväkseen kerätessään ryhmäläisten mielipiteitä tavoitteiden saavuttamisesta tai saavuttamatta jäämisestä. Arviointia täydennettiin ohjaajien omilla näkemyksillä siitä, missä oli onnistuttu ja missä oli vielä parantamista.

Ryhmäläisten ja ohjaajien palautteen perusteella suurin hyöty ja tavoitteen toteutuminen saavutettiin työnohjausosion ja koulutuksen osalta osuudessa, jossa käsiteltiin **asiakkaan kohtaamista.** Pienissä kunnissa ongelmalliset asiakastapaukset ovat rasittaneet sosiaalityöntekijöitä, koska kollegiaalinen tuki on puuttunut. Ryhmä on tarjonnut mahdollisuuden käsitellä näitä tapauksia yhdessä muiden sosiaalityöntekijöiden kanssa. Vertaistuen saanti ja vanhempien sosiaalityöntekijöiden

asiantuntemus ovat olleet suureksi avuksi erityisesti uusille ja nuorille työntekijöille. Monet ryhmäläiset olivat konkreettisten asiakastapausten käsittelyn jälkeen ryhtyneet tarkastamaan omia asenteitaan ja näkökulmiaan.

Erityisesti apua asiakaskohtaamiseen kaivattiin lastensuojelutapauksissa mutta myös vammaisasiakkaiden, päihdeongelmaisten ja väkivaltaisesti käyttäytyvien asiakkaiden kanssa työskenneltäessä. Erittäin vaikeiden asiakasryhmien kohtaamiseen kaivattiin työparia. Asiakkaan kohtaamista on käsitelty myös koulutusosiossa pohjautuen Antti Särkelän kirjaan `Välittäminen ammattina`. Kirjaa pidettiin valaisevana ja käytännön läheisenä. Koulutusosion ansiosta sosiaalityöntekijän ja asiakkaan vuorovaikutussuhteen pystyi näkemään jäsentyneemmin ja se selvensi joitakin asiakkaan ja työntekijän kohtaamiseen liittyviä lainalaisuuksia.

Asiakastapausten yhdessä käsittely on osoittanut, että asiakastapaukset eri kunnissa ovat hyvin samankaltaisia ja yhteisiä toimintatapoja ja käytäntöjä on löydettävissä. Tällä hetkellä käytännöt voivat vaihdella paljon paitsi kuntien välillä myös saman kunnan sisällä. Pohjois-Satakunnan ryhmässä asiakkaan kohtaamiseen liittyvä keskustelu ja artikkeleiden käsittely oli johtanut seuraavanlaisiin tuloksiin:

- ryhmän istunnot ovat muuttaneet työntekijöiden toimintatapoja siten, että he ovat enemmän läsnä asiakkaan asioita mietittäessä, jolloin asiakas kohdataan paremmin
- aggressiivisen asiakkaan kohtaaminen on helpottunut, ymmärrys aggressiivisen asiakkaan rauhoittamiseen liittyvästä vuorovaikutuksesta on parantanut työntekijöiden käytännön toimintaa
- ryhmäläiset ovat löytäneet erilaisia toimintamalleja kohdata asiakkaita erityisesti vaikeissa asiakastilanteissa, esimerkiksi tilanteissa, joissa asiakas saa kielteisen päätöksen tai lastensuojelutapauksissa
- uusia toimintatapoja kokeiltaessa on huomannut ja osin yllättyntäkin siitä, että ne toimivat käytännössä eivätkä ole pelkkää teoriaa
- on opittu asiakkaiden omien tavoitteiden todellinen merkitys, oikea asiakaslähtöisyys, on opittu asiakkaan aitoa kuuntelemista
- ryhmäistuntojen kautta oma toimintatapa on saanut vahvistusta
- työntekijän syyllisyyden taakka on vähentynyt asiakkaiden oman vastuun ymmärtämisen ja oman rajallisuuden hyväksymisen myötä

**Yhteisten käytäntöjen kehittämistavoite** on ollut ryhmässä voimakkaasti esillä. Erityisesti sitä toivottiin lastensuojelutapauksissa mutta myös vammaispalveluiden ja päihdehuollon palveluissa. Vuorovaikutuksen kautta uusia ideoita siirtyi työpaikalta toiselle. Myös työtiloissa saatiin aikaan parannuksia. Esimerkiksi Kanta-Hämeessä kokoontumiset pidettiin vuorotellen eri toimistojen tiloissa. Jokaisessa kunnassa tutustuttiin työtiloihin ja kiinnitettiin huomiota tilojen viihtyisyyteen, poistumisteihin, koneisiin, kalusteisiin ja erityisesti siihen, miten työtiloissa oli huomioitu perheet ja lapset. Myös pieniä muutoksia työkäytännöissä pystyttiin toteuttamaan toisilta saatujen hyvien kokemusten perusteella esim. puhelinvarausaikojen käyttöönotto ja työviikon rytmittäminen.

Käytäntöjen yhtenäistyminen seutukunnissa on hidas prosessi, mutta sosiaalityöntekijöiden yhteistyöryhmät ovat tuoneet sen tarpeellisuuden selkeästi esiin. Toimenpiteisiin on jo ryhdytty ja esityksiä yhteisistä toimintatavoista viedään kunnissa eteenpäin. Konkreettisina esimerkkeinä asioista, joissa on pyritty yhtenäiseen käytäntöön seutukunnissa voidaan mainita toimeentulotuen sisäiset ohjeet ja hakemuskaavakkeet, yrittäjäasiakkaan tulojen määrittäminen, päihdehuollon laitoshoidon linjaukset ja maksusitoumuskäytännöt sekä lasten huolto- ja tapaamiskäytännöt.

**Ammatillisen identiteetin** katsottiin vahvistuneen huomattavasti kokoontumisten myötä. Ryhmissä syntynyt yhteisöllisyys sekä ammatillisen identiteetin kasvu ovat selkiyttäneet pienten kuntien sosiaalityön erityispiirteiden havaitsemista, mikä luo pohjaa oman työn kehittämiseksi myös jatkossa. Koulutusosiossa käsitellyt asiat ovat osaltaan kohottaneet ammatillista identiteettiä. sosiaalityöntekijät ovat saaneet lisää varmuutta, kun tietoisuus siitä, mitä sosiaalityössä nyt tutkitaan ja puhutaan, on kasvanut. Myös kyky jäsentää asioita paremmin on lisännyt ammatillisen pätevyyden ja osaamisen tunnetta.

**Yhteisöllisyyden** kehittyminen ryhmissä ja sen siirtäminen työyhteisöön vaihteli ryhmittäin. Pääsääntöisesti sitoutuminen ryhmiin, avoin ilmapiiri ja halu yhdessä pohtia pienten kuntien sosiaalityöntekijöiden jaksamiseen liittyviä kysymyksiä oli onnistunutta. Vertaistuki nähtiin tarpeellisenä ja erityisesti uudet työntekijät kokivat ryhmän tärkeäksi saadessaan kuulla vanhojen työntekijöiden kokemuksia työstään. Ryhmissä on vallinnut luottamuksellinen ilmapiiri ja jäsenet ovat voineet työnohjauksosion alussa purkaa työpaineitaan. Useat kokivat kokoontumiset hengähtämisen ja rauhoittumisen paikkana. Töissä ja palaverissa asioiden pohtimiseen ei yleensä jäänyt tarpeeksi aikaa. Yhteisöllisyyden tunne on ilmennyt myös siten, että ulkopuolisissa tapaamisissa on voinut tuntea yhteenkuuluvuutta muiden pienten kuntien sosiaalityöntekijöiden kanssa.

**Seutuyhteistyö on** lisääntynyt koko hankkeen ajan. Työnohjauksen ja koulutuksen toteutuminen seutukunnallisesti on jo sinällään ollut arvokas seutuyhteistyön muoto, joka on säästänyt siihen osallistuneiden kuntien taloudellisia resursseja huomattavasti verrattuna tilanteeseen, jossa ko. toiminnot olisi järjestetty kussakin kunnassa erikseen. Seutukunnan sosiaalityöntekijät ovat hankkeen aikana oppineet tuntemaan toisensa ja sitä kautta yhteistyö ja yhteisöllisyys kuntien sosiaalitoimistojen välillä on lisääntynyt. Hankkeen aikana toteutuneet yhteneväiset toiminta- ja työkäytännöt luovat pohjaa seutuajattelun kehittämiseksi.

Oleellista tässä hankkeessa on ollut se, että seutuyhteistyötä on lähdetty toteuttamaan työntekijätasolta eikä ylhäältä annettujen normien mukaisesti. Näin on saatu esiin toteuttajien näkökulma kuntien väliseen yhteistyöhön. Seutuyhteistyö ei tällöin välity työntekijöille vain ylhäältä toteutettuna hallinnon uudistuksena vaan valaisee konkreettisesti, miten yksittäinen työntekijä voi hyötyä seudullisesta yhteistyöstä, miten hän sitä toteuttaa. Hankkeen aikana on luotu hyvä pohja, jolta voi syntyä uusia seudullisia kehittämishankkeita.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Pikassoksen maaseudun sosiaalityön tukemiseksi kehittämä toimintamalli toimii ja on käyttäjien kannalta hyväksi havaittu. Uutta toimintamallissa on seutukunnan sosiaalityöntekijöiden kokoaminen yhteen säännöllisiin kasvokkain tapaamisiin ja työnohjauksen ja koulutuksen yhdistäminen samaan kokoontumiseen. Uutta on myös se, että seutukunnan yhteistyötä lähdetään rakentamaan työntekijöiden tuttuutta ja luottamusta kasvattamalla, tavallaan alhaalta ylöspäin eikä hallinnollisilla päätöksillä ja suunnitelmilla, kuten seutuyhteistyötä muutoin yleensä tehdään.

Projektiin osallistuneiden sosiaalityöntekijöiden ja heidän esimiestensä antaman palautteen perusteella hankkeella on saavutettu sen tärkein tavoite, eli yksin työskentelemisen haittojen vähentäminen. Seutukunnan sosiaalityöntekijöiden yhteistyöllä on saatu aikaan vertaistuki ja mahdollisuus purkaa työssä ilmenneitä paineita sekä saada neuvoja kollegoilta omaan työhön. Tärkeää on ollut myös mahdollisuus keskustella työstä ja reflektoida omaa toimintaa. Yhteistyöllä

on pystytty järjestämään myös koulutusta ja tunne siitä, että tietää sosiaalityön asioista laajemminkin kuin vain oman kunnan näkökulmasta. Hankkeen avulla on saatu luotua ammatillinen työyhteisö eri kunnissa työskentelevien sosiaalityöntekijöiden välille.

Yhteistyö seutukunnan sosiaalityöntekijöiden kesken on nostanut oman työn arvostusta ja selkiyttänyt sosiaalityön tehtävää ja asemaa kunnissa. Yhteiset keskustelut ovat jämäköittäneet työtettä ja antaneet mahdollisuuden tarkastella eri kuntien työkäytäntöjä. Maaseudun sosiaalityöntekijöitä koskeva selvitys antaa lisää tietoa ammattikunnan työstä ja jaksamisesta. Yhdessä erilaiset toimenpiteet tuovat esiin maaseudun sosiaalityön erityisyyden, mutta samalla myös yhteyden koko sosiaalityön kenttään.

Yhteistyöryhmien kehittäminen seutukuntien pysyväksi toiminnaksi ei vielä onnistunut hankkeiden aikana. Suurimpana esteenä on toiminnan kustannukset. Uutta hankehakemusta varten kunnilta kysyttiin halukkuutta osallistua hankkeeseen ja siitä kunnille koituvaan 100 € vuotuisen kustannukseen sosiaalityöntekijää kohden. Halukkuus osallistua oli suuri, mutta kyselyn yhteydessä moni sosiaalijohtaja mainitsi, että kokonaiskustannuksiin ilman hankerahoitusta, ei voitaisi osallistua. Kunnallistalouden tiukkuuden vuoksi työnohjaukseen ja koulutukseen ei pystytä laittamaan kovin suuria summia. Toiminta vaatii jämäkkänä pysyäkseen ulkopuolisen vetäjän ja suurimmat kustannukset syntyvätkin ryhmänohjaajien palkkioista ja matkakustannuksista sekä koulutusosion suunnittelusta ja valmistelusta.

Uusia seutuhankkeita ryhmien pohjalta ei ole vielä syntynyt, mutta joitakin on vireillä. Kaakkois-Pirkanmaalla valmistellaan seutukehittäjähanketta ja Riihimäen ja Forssan seuduilla on jo aloitettu yhteisen työnohjauksen järjestäminen seutukunnalla. Useissa ryhmissä virisi ajatuksia yhteisten toimeentulotukiohjeiden aikaansaamiseksi seutukunnalle, mutta konkreettisia toimenpiteitä niiden laatimiseksi ei ole vielä tehty. Työntekijöiden tutuus ja kyky yhteistyöhön antaa joka tapauksessa hyvän pohjan erilaisten yhteistyöhankkeiden virittämiselle. Asenteellinen valmius on olemassa.

Pirkanmaalla kuusi ryhmää ehti kokoontua kahden vuoden ajan. Tällä alueella kyky omatoimiseen ryhmätoiminnan jatkamiseen on jo melko hyvä. Projektit ovat saaneet paljon aikaan sosiaalisen pääoman ja luottamuksen kasvattamisessa seutukunnan sosiaalityön piirissä. Yhteydenotot eri kuntien sosiaalityöntekijöiden välillä ovat helpottuneet tuttuuden myötä. Mahdollisuus konsultoida kollegaa tapaamisten välilläkin on parantunut. Virkku, Stakesin e-konsultaatiohankkeeseen liittynyt Pikassoksen toinen projekti, johon maaseudun sosiaalityöntekijöitäkin osallistui, mahdollisti keskustelun sosiaalityön asioista myös muiden kuin pienten kuntien sosiaalityöntekijöiden välillä. Periaatteessa Virkku mahdollisti tasokkaan konsultaation eri alojen sosiaalityöntekijöiden kesken. Käytännössä toiminta ei vielä tämän hankkeen aikana kehittynyt täysin toiveita vastaavaksi. Se vaatii vielä kehittämistä ja ennen kaikkea totuttelua uudelleenlaiseen yhteydenpitoon. Maaseudun sosiaalityössä netissä tapahtuva konsultaatio ja keskustelu voisivat olla erityisen tarvetullut lisä sosiaalityöntekijän keinovalikoimaan.