

Vuorovaikutuksella vaikuttavuuteen. Sosiaalialan hyvät käytännöt työn kehittämisen ja ohjaamisen välineenä
Hyvät käytännöt -ohjelman loppuraportti



Stakes 17.12.2007
Satu Korhonen ja Ilse Julkunen

Sisällys

Esipuhe

1. Toimintaympäristön muutos ja työtapojen uudistaminen kehittämisen lähtökohtina	3
2. Toimintakonseptien vertailua ja kehittämiskatseen kirkastamista.....	4
3. Konkreettisia tavoitteita.....	6
4. Tavoitteista tuotoksiin: hyvän käytännön prosessimalli, verkkosivut ja Stakesin hyvät käytännöt -verkosto.....	7
5. Tuotoksista vaikuttavuuteen? Hyvät käytännöt teoreettisessa tarkastelussa ...	11
6. Delfi-tutkimuksesta perspektiiviä tulevaan	13
7. Ei lopuksi vaan jatkoksi: hyvien käytäntöjen tulevaisuusstrategia.....	16
Lähteet	18

1. Toimintaympäristön muutos ja työtapojen uudistaminen kehittämisen lähtökohtina

Ihmisten ja organisaatioiden toiminta tapahtuu jatkuvasti muuttuvassa teknologisessa, inhimillisessä institutionaalisessa, taloudellisessa ja luonnonympäristössä. Maailmanlaajuisesti ollaan siirtymässä uuteen globaaliin, informationaalisen ja verkottuneeseen talouteen. Myös hyvinvointiyhteiskunta on sopeutumassa uuden ajan haasteisiin. Sosiaalialan toimintaympäristön muutokset ovat olleet viime vuosikymmenenä mittavia. Sosiaalipalvelujen haasteet kasvavat, kun kansalaiset kohtaavat elämän epävarmuuden, yksilöllistymisen ja monimutkaisten tilanteiden yhteen kietoutumisen haasteita. Palvelujärjestelmässä on ongelmia työnjako- ja yhteistyökysymyksissä, henkilöstön ammattitaidon ylläpitämisessä ja kehittämisessä sekä palveluiden tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamisessa. Ammatillisen osaamisen kehittäminen ja sosiaalialan kehittämistoiminnan parantaminen ovat edellytyksiä sille, että sosiaalialalla pystytään monimutkaisessa, muuttuvassa toimintaympäristössä tuottamaan asiakkaan kannalta paras lopputulos.

Edellä kuvatut yhteiskunnan muutokset koskettavat myös sosiaalialaa ja vaikuttavat sen tiedontuotantoon. Sosiaalialalla tieto on sekä käytäntöperäistä että muiden instituutioiden tuottamaa (Kananaja ym. 2007, 214). Teoreettista perustietoa, kuten käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteellistä tietoa, tuottavat ensisijaisesti yliopistot. Osaamisen perustana toimiva ammatillinen tieto syntyy sekä sosiaalityön omasta tutkimuksesta että käytännön kokemuksesta. (Kananaja ym. 2007, 214-219.)

2000-luvun ohjauksajattelun keskeisiä haasteita ovat riittävä perusrahoitus palvelutuotantoon, asiakkaan palvelujen saatavuuden turvaaminen sekä järjestelmällisen arvioinnin lisääminen vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden parantamisen näkökulmasta. Palvelurakenteen ja toimintojen kehittäminen vaatii sekä palvelujen varmistamista yhteistyössä että työtapojen uudistamista. Palvelujen uudistaminen yksilöllistyvien palvelutarpeiden tilanteessa vaatii toimivien palvelukokonaisuuksien tuottamista, palvelujen ja hoidon ja hoivan tuottamista sekä seudullisesti että lähiyhteisöissä.

Hyvät käytännöt -ohjelma oli osa hyvinvointipalvelujen modernisoimishanketta. Se liittyi sosiaalialan kehittämishankkeen toimeenpanosuunnitelman "henkilöstön saanti, osaaminen ja työolojen kehittäminen" hankekokonaisuuteen, sekä kiinteästi "Sosiaalityö hyvinvointipolitiikan välineenä 2015" -toimenpideohjelman kokonaisuuteen. Hyvinvointipalvelujen rakenteellinen uudistaminen edellyttää seudullista yhteistyötä, sekä kehittämis-, koulutus- ja arviointityön vahvistamista. Työtapojen uudistamiseen liittyen työtapoja, toimintarakenteita ja johtamiskäytäntöjä uudistetaan siten, että uudet käyttöön otettavat työmallit ja -menetelmät enenevässä määrin perustuvat tutkittuun ja arvioituun tietoon. Näin hyvät käytännöt -ohjelma liittyi sekä ammatillisen osaamisen kehittämiseen että alan kehittämistoiminnan parantamiseen, jossa otetaan huomioon myös teknologian tarjoamia mahdollisuuksia.

Sosiaalialalla erilaisia toimintoja yhdistää ihmisen kokonaistilanteesta lähtevä toimintaideologia ja asiakkaan koko elämäntilanteen kohentamiseen pyrkivä työskentelyote sekä pitkälle kehittynyt tieteellinen pohja ja siihen nojaava ammatillis-metodinen kehitys. Yksilöllinen avun tarpeen kohtaaminen ja räätälöidyn palvelun antamisen näkökulmat ovat olleet keskeisiä työmenetelmien kehittämisessä. Muualla kehitettyjä työmenetelmiä on otettu käyttöön vähitellen. Työmenetelmien omaksumisessa on painotettu sosiaalialan erityiskontekstin luonnetta, herkkyyttä asiakkaiden tarpeisiin sekä sovellettavuutta suomalaisiin oloihin. Kuitenkin erityisesti 1990-luvulla näkökulma laajeni ja alettiin kysyä, miten systemaattista työn kehittäminen on. Millaiseen tietoon menetelmät

perustuvat ja mitä tiedetään niiden vaikutuksista? Tämän pohdinnan seurauksena erilaiset tavat tuottaa ja levittää tietoa saivat keskeisen roolin eri maiden toimintapolitiikoissa. Niissä alettiin vaatia näyttöä siitä, että toiminta on vaikuttavaa asiakkaan ja yhteiskunnan kannalta.

Sosiaalialalla hyvät käytännöt ovat tulleet näyttö- ja tietoperusteisen työn käytäntöjä muuttavan toiminnan keskeiseksi käsitteeksi. Eri maissa käsitykset näytöstä vaihtelevat ja on paikallaan vertaillen kirkastaa, mikä on erityinen tapamme katsoa hyviä käytäntöjä. Tämä raportti on katsaus hyviin käytäntöihin suomalaisessa kontekstissa: lähtökohtiin, ajattelutapoihin, tuotoksiin ja tulevaisuuteen.

2. Toimintakonseptien vertailua ja kehittämiskatseen kirkastamista

Hyvät käytännöt liittyvät siis tieto- ja näyttöperusteisuusvaateisiin. Vuonna 2004 Suomessa käynnistettiin ohjelma, jossa haettiin tapaa modernisoida palveluja ja luoda uudenlaisia työmalleja hyvien käytäntöjen avulla. Hyvät käytännöt ovat osa sosiaalialan kehittämisjatkumoa, mutta ohjelman käynnistysvaiheessa oltiin kuitenkin eräällä tavalla tyhjän taulun edessä. Pohdittiin, minkälaista toimintaa ja tiedontuotantoa hyvät käytännöt meillä voisivat tarkoittaa.

Katse suunnattiin aluksi muissa EU-maissa sovellettuihin hyvän käytännön malleihin ja tiedon systematisoinnin strategioihin sen selvittämiseksi, minkälaiset toimintatavat ja tiedon levittämisen ja käyttöönoton strategiat voisivat olla toimivia suomalaisessa kontekstissa. Tässä vaiheessa haettiin siis esimerkkejä hyvistä toimintakonsepteista. Huomio kohdistettiin viiteen ulkomaiseen instituuttiin, joiden tehtävänä on kerätä ja systematisoida sosiaalipalvelujen vaikuttavuutta koskevaa tutkimustietoa. Instituutit olivat tanskalainen Nordic Campbell Center, ruotsalainen Institutet för utveckling av metoder i socialt arbete (IMS) sekä englantilaiset EPPI-Centre, EvidenceNetwork ja Social Care Institute for Excellence (SCIE). (Koivisto 2005.)

Vertailussa (Koivisto 2005) eroteltiin instituuttien tiedon systematisoinnin strategioita sen mukaan, mikä on niiden käsitys näytöstä, minkälainen on katsausprosessi ja kuinka tiedon käyttöönottoa tuetaan. Nordic Campbell Center kerää ensisijaisesti vaikuttavuustietoa, joka nojaa satunnaistamiseen perustuvaan kontrolloituun koasetelmaan. Tämä painotus on myös ruotsalaisen IMS:n ja englantilaisen EPPI-Centren toiminnassa, mutta ne keräävät myös muunlaisten tutkimusasetelmien tuottamaa tietoa, EPPI-Centre hyödyntää esimerkiksi palvelujen käyttäjien kokemuksia. EvidenceNetwork ja SCIE ovat lähtökohdiltaan avoimimpia erilaiselle tiedolle: ne soveltavat erilaisia tutkimusmetodologisia periaatteita ja hyödyntävät tietoa eri lähteistä. Tietokatsausten tuottamisprosessit osoittautuivat pääpiirteissään samanlaisiksi, erot olivat lähinnä siinä, minkälaista tietoa prosesseihin hyväksytään.

Painotus vertailtavien instituuttien näyttökäsityksissä oli perinteisen tiedekäsityksen mukainen, jossa sosiaalinen interventio pyritään erottamaan paikallisesta kontekstistaan tieteelliseen tarkasteluun. Näyttöperusteisuuden kuuluu ajatus siitä, että kerättyä ja systematisoitua tietoa myös aktiivisesti levitetään. Vertailtavien instituuttien kohdalla tämä tapahtuu pääasiassa www-sivujen välityksellä. Vain SCIE erottautui muista, sillä se muokkaa katsauksista edelleen eri käyttäjäryhmille suunnattuja käytännön oppaita ja resurssioppaita. Instituutit järjestävät myös koulutusta näyttöperusteisesta toiminta-ajatuksista ja (ainakin EPPI-Centre) tukevat systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekemistä. Näitä instituutteja yhdistävä piirre on se, että ne eivät niinkään tee sosiaalisia interventioita ja niiden vaikuttavuutta koskevaa primääritutkimusta, vaan keräävät ja syntetisoivat jo tehtyä tutkimusta sekä mahdollista muuta sosiaalipalveluja ja -työtä koskevaa tietoa systemaattisiksi kirjallisuuskatsauksiksi. Jo olemassa olevaa tietoa keräävät katsaukset ovat tulleet

työmuodoksi ehkä osaltaan siksi, että toimintapolitiikkaa ja interventioita arvioivien projektien tuottama tieto tulee usein myöhässä, siis vasta silloin, kun päätöksiä on pitänyt jo tehdä. Havaittavissa oli, ettei vertailun kohteena olleissa instituuteissa ollut suunnitelmallisia tiedon käyttöönoton tukistrategioita lukuun ottamatta koulutustilaisuuksia.

Kansainvälisessä keskustelussa on samalla korostettu sosiaalialan ja terveydenhuollon eroja. Ei voida lähteä siitä, että terveydenhuollon mallit sellaisenaan soveltuisivat sosiaalialalle. Yksinkertaisia malleja tai menettelytapoja ei kansainvälisestikään ole siihen, miten menetelmällisesti tuotetaan sellaista sosiaalialan tietoa, jolla on suora yhteys työn ja työmenetelmien kehittämiseen. Tiedon tuotannossa on siten huomioitava sosiaalialan erityisluonne. Tämä edellyttää mm. tutkimuksen ja käytännön yhteistyön ja vuoropuhelun rakentamista prosesseihin sisälle. On tärkeä ottaa huomioon sosiaalityön perusarvot kuten asiakkaan itsemääräämisoikeus ja asiakkaan osallistuminen päätöksentekoon. Toisaalta, on myös tärkeä ottaa huomioon sosiaalialan alueellinen toimintaympäristö ja selvittää miten palvelujen rakenteet toimivat sekä asiakkaiden tarpeiden mahdolliset muutokset.

Suomessa hyviä käytäntöjä keräävät ja arvioivat esimerkiksi Euroopan sosiaalirahasto ESR, Kehitysvammaliitto, Kuntaliitto ja Työterveyslaitos. Eri tahot ovat omaksuneet erilaisia näkemyksiä hyvän käytännön konseptista. Erilaisia hyvän käytännön määritelmiä yhdistää ainakin prosessiajattelu ja sellaisten käytäntöjen kuvaaminen, joilla päästään parhaisiin tuloksiin.

ESR:n projekteissa on lähtökohtana jaetun kehittämisvastuun ajatus. Euroopan tasolla yhtenäistä määritelmää hyvälle käytännölle ei ole, vaan käsite on ollut tilannesidonnainen, monitasoinen ja joustava. Toiminnan yhteisenä kriteerinä on laaja hyväksyntä ja vuorovaikutuksellinen toiminta. ESR-projekteissa levittäminen voi tapahtua joko suunnitelmallisesti aktiivisena disseminaationa tai esimerkiksi informaation välittämisen keinoin, passiivisena diffuusiona. (Työministeriö 2004.)

Kehitysvammaliitossa hyvällä käytännöllä tarkoitetaan menettelytapaa tai toimintamuotoa, joka on lisännyt kehitysvammaisten elämänlaatua. Käytäntö voi liittyä esimerkiksi palvelun suunnitteluun ja kehittämiseen, toteuttamiseen eri tapoihin, yhteistyömuotoihin tai osaamisen kehittämiseen. Palveluiden käyttäjät ovat mahdollisimman paljon osallisina käytännön arvioinnissa.

Kuntaliiton mukaan hyvä käytäntö voi olla uudistus, onnistunut muutos tai hyväksi arvioitu perinteisempi toimintatapa, joka on esimerkillinen ja siksi kiinnostava. Hyvät käytännöt kuvaavat paikallisesti hyväksi arvioituja tapoja järjestää palveluita ja hallintoa, toteuttaa muutosprojekteja ja -prosesseja, käyttää tieto- ja viestintäteknologiaa ja tehdä kunta- ja seutuyhteistyötä eri toimialoilla. Käytännöt arvioidaan kunnissa, ja kriteerinä on toiminnan parantuminen eri ulottuvuuksilla edellä mainituissa toiminnoissa.

Työterveyslaitoksen hyvät käytännöt ovat tehokkaita toimintatapoja, joilla voidaan edistää mm. työpaikan ja työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta. Ne ovat osa yrityksen menestystä ja vahvistavat strategiaa, kasvattavat taloudellista tulosta ja lisäävät asiakastyytyväisyyttä. Kuvaukset laaditaan osana opintokokonaisuutta, jossa kehitetään ja arvioidaan työtä, työoloja ja työyhteisöä.

Sosiaalialan hyvissä käytännöissä keskeinen kysymys on, kuinka kehittämisessä voidaan huomioida sosiaalialan kompleksinen konteksti. Edellä kuvattuja taustoja vasten toimintakonseptin kehittelyä jatkettiin pohtimalla, miten tieto muuttaa käytäntöjä käytännössä. Tiedon laadun kysymystä pidettiin tärkeänä, mutta ajateltiin, että yhtä lailla tärkeää on rakentaa toiminnan tapa, joka palvelee käytäntöä. Tiedon levittämisessä huomio ohjautui näin ollen sekä siihen, kuinka käytännön toimijat

voivat itse tuottaa tietoa, että siihen, kuinka tiedon käyttöönottoa tuetaan. Keskeiseksi nousi siis suunnitelmallisen tiedon levittämisen tukistrategian sisällyttäminen toimintakonseptin ituihin.

3. Konkreettisia tavoitteita

Sosiaalialan toimintaympäristön muutokset ovat aiheuttaneet tarpeen uudistaa sosiaalipalvelujärjestelmän toimintatapoja. Hyvät käytännöt liittyvät kysymykseen siitä, minkälaiseen tietoon ja näyttöön sosiaalialalla käytetyt työmenetelmät perustuvat. Toisaalta kyse on myös siitä, kuinka toimivat työmenetelmät leviävät.

Stakesin valtakunnallisena tehtävänä Hyvät käytännöt- ohjelmassa on ollut:

- edesauttaa hyvien käytäntöjen luomista,
- koota ja levittää tietoa hyvistä käytännöistä,
- verkostojen syntymisen tukeminen (valtakunnalliset, alueelliset ja paikalliset verkostot)
- luoda toimiva ja pysyvä rakenne hyvien käytäntöjen luomiselle ja levittämiselle.

Toiminnassa tavoitteena on ollut aikaansaada teoreettisesti perusteltu tiedontuotannon, arvioinnin ja välittämisen malli, jonka kautta hyviä työmenetelmiä voidaan hyödyntää mahdollisimman laajalti. Tavoitteena on ollut myös luoda toiminnan ja vuorovaikutuksen malli, joka ottaa huomioon sosiaalialan erityisluonteen, tuo tutkimuksen ja käytännön vuoropuheluun sekä huomioi työn perusarvot, asiakkaan ja toimintaympäristön.

Kansainvälisen vertailun perusteella katsottiin, että on tärkeää rakentaa pysyvä järjestelmä systemaattisen tiedon kokoamiseksi, analysoimiseksi, tiivistämiseksi, välittämiseksi ja levittämiseksi. Tietoteknologian hyödyntäminen on ollut alusta pitäen osa toimintasuunnitelmaa.

Edellä on esitelty erilaisia näyttökäsityksiä ja tapoja hahmottaa hyvän käytännön prosessi. Sosiaalialan erityiset lähtökohdat tarkoittivat ainakin, että toiminnan tapaa ei voinut rakentaa vain tieteellisesti "tarkan" tai "varman" tiedon varaan. Mallia otettiin brittiläisen SCIE:n prosessimaisesta tavasta kehittää käytäntöjä ja ymmärtää tieto sosiaalialalle sopien ei-hierarkkisenä ja vuorovaikutteisena.

Tutkimustiedon tuomiseksi lähelle käytäntöä testattiin erilaisia lähestymistapoja, myös ylhäältä alaspäin -lähestymistapaa, jossa kootaan tarkkaa tietoa ja sitä levitetään edelleen. Kokeilu toteutettiin laatimalla tutkimuskatsauksia ja havainnoimalla niiden merkitystä käytännössä. Tapa huomattiin kuitenkin raskaaksi ja lupaavammalta näyttivät rakenteet, joissa tiedon levittäminen oli vuorovaikutteista: siihen sisältyi palautteen antamista ja keskustelua siitä, mitä hyvät käytännöt ovat. Vuorovaikutus tarvitsi rinnalleen myös mallinnettua toiminnan runkoa. Ennen pitkää ajankohtaiseksi tulikin pohtia, voisiko käytännön kuvausprosessia rakenteistaa tai formalisoida jollakin tapaa. Tällöin mietittiin, mitkä elementit ovat käytännön kuvaamisessa kriittisiä.

Hyvän käytännön prosessi sisältää sekä nopean tiedon välittämisen toimijoiden vuorovaikutuksessa että kootun ja analysoidun tiedon välittämisen kirjallisessa muodossa. Hyvissä käytännöissä työn kehittäjinä nähdään työntekijät, jotka itse tunnistavat, kuvaavat ja välittävät tietoa omista toimivista käytännöistään. FinSocissa katsottiin, että tapa tuottaa luotettavaa tietoa on arvioida ja tehdä läpinäkyväksi käytäntöä. Koska käytännön asiantuntijuus on työntekijöillä, katsottiin tärkeäksi, että työntekijät itse ottavat haltuun arvioinnin työkalut ja kehittävät menetelmät. Hyvän käytännön kuvauksesta haluttiin siis rakentaa prosessi, jossa työntekijät puokevat sanoiksi, mitä hypoteeseja

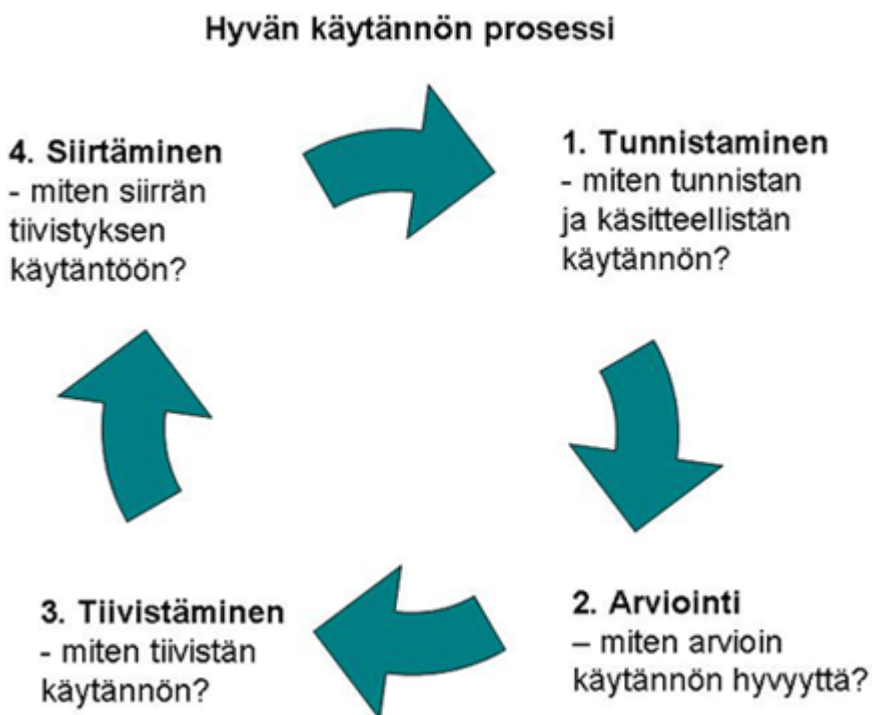
heillä on toimintatavoistaan. Käytännön prosessointi ja analysointi ohjelmateorian avulla tuovat esille toiminnan logiikkaa ja toimijoiden hypoteeseja. Arvioinnin tueksi laadittiin menetelmäkäsikirjoja kaikkien käyttöön.

Sosiaalialan hyvissä käytännöissä katsottiin parhaaksi soveltaa avaraa käsitystä näytöstä. Ajatteluun otettiin elementtejä sosiaalisen konstruktivismin perinteestä, jossa tieto nähdään ensisijaisesti sosiaalisen kontekstin määräämänä, muokkaamana tai ohjaamana. Hyvien käytäntöjen lähtökohdaksi suomalaisessa kontekstissa valjastettiin ajatus sosiaalisesta interventiosta verkostomaisena ja relationaalisena prosessina. Käytäntöjen siirtämisen tai välittämisen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että työmenetelmä ja sen konteksti on tuotettava jokaisessa tapauksessa uudelleen sen välttämättömäksi arvioitujen elementtien osalta.

4. Tavoitteista tuotoksiin: hyvän käytännön prosessimalli, verkkosivut ja Stakesin hyvät käytännöt -verkosto

Hyvä käytäntö on prosessi, jonka tavoitteena on parantaa sosiaalipalveluita. Tälle prosessille listattiin seuraavia tunnuspiirteitä: hyvä käytäntö on koettu toimintaympäristössään toimivaksi ja arvioitu asiakkaalle hyvää tuottavaksi. Se on eettisesti hyväksyttävä ja perustuu mahdollisimman monipuoliseen tietoon vaikuttavuudesta. Hyvä käytäntö kuvataan niin, että lukija pystyy arvioimaan, millaiseen tietoon käytännön toimivuus perustuu ja millainen tieto siitä puuttuu. Hyvä käytäntö tiivistetään riittävän selkeästi ja yksityiskohtaisesti mutta tarpeeksi yleistettävästi niin, että käytännön käyttöönotto on mahdollista. Seuraavassa prosessi on jaoteltu neljään vaiheeseen, jotka ovat tunnistaminen, arviointi, tiivistäminen ja siirtäminen.

Kuva 1. Hyvän käytännön prosessi.



Tunnistaminen

Kuvausprosessin ensimmäinen askel on käytännön tunnistaminen, joka tapahtuu tarkastelemalla ja käsitteellistämällä omaa toimintaa. Tunnistamisen avuksi verkkosivuille on kerätty erilaisia työkaluja, jotka auttavat työntekijöitä ja työyhteisöjä saamaan esiin heillä olevaa, ehkä vielä tiedostamatonta tietoa käytännöistä. Työkalujen avulla tullaan tietoiseksi oman toiminnan vahvuuksista ja heikkouksista ja sanallistetaan käytäntöjä.

Arviointiin apua käsikirjoista

Periaatteena on, että hyvästä käytännöstä voidaan puhua vasta, kun olemassa on koeteltua tietoa. Hyvissä käytännöissä arviointi onkin erottamattomana osana prosesseja. Arvioinnin kautta tuodaan esille niin kriittisiä kuin onnistumisen elementtejä ja tehdään toimintaa läpinäkyväksi. Tämä helpottaa myös tiedon kumuloimista ja siirrettävyyttä.

Arvioinnin toteutuksessa on ensimmäisenä kysyttävä, miksi arvioidaan ja mihin arviointia käytetään. Hyvyyden arviointi vaatii selkeitä peruslähtökohtia: arvoja, normeja, näkökulmavalintoja. Hyvän käytännön kohdalla tarkoitus on tuottaa tietoa asiakkaan hyvästä sekä prosessin kulusta.

Kriittistä arviointia tarvitaan, jotta hyvästä käytännöstä tulisi mahdollisimman hyvä. Tärkeää on dialogisuus ja avoimuus sekä sosiaalisen ja poliittisen toimintaympäristön huomioiminen. Arviointi voidaan toteuttaa useilla erilaisilla tavoilla. Tiedon koettelemiseen ei olekaan yhtä ylivoimaista menetelmää, vaan tarkoitus on tuottaa monipuolista tietoa käytännöstä, mikä tuo luotettavuutta tietoon. Arvioinnin menetelmien käyttöönoton tueksi laadittiin sekä hyvät käytännöt -käsikirjoja että tietokatsauksia. Alla on lista näistä julkaisuista:

Hyvät käytännöt -käsikirjat

Menetelmälliset käsikirjat on tarkoitettu sosiaalialan käytännön työntekijöille. Käsikirjat edistävät sellaisten arviointimallien kokeilua ja pilotointia, joita ammattilaiset voivat mahdollisimman helposti ottaa käyttöön.

- Asiakaslähtöinen arviointi - BIKVA-malli
- Kompetenssi-arviointimalli - Työyhteisön kehittämisen väline
- Taloudellinen arviointi sosiaalialalla
- Vaikuttavuuden arviointi
- Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa. Opas käytäntöihin. FinSoc Työpapereita 1/2003, Stakes.
- Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä
- Kuvastin. Reflektiivinen itse- ja vertaisarviointimenetelmä sosiaalityössä

Tietokatsauksia

- Alustava kirjallisuuskatsaus osallistavan arvioinnin vaikutuksista sosiaalialalla. FinSoc Työpapereita 5/2005, Stakes.
- Ehkäisevien kotikäyntien vaikutukset iäkkäiden toimintakykyyn. Systemaattisiin kirjallisuuskatsauksiin perustuva menetelmäarvio. FinSoc Arviointiraportteja 4/2005, Stakes.
- Kartoitettava kirjallisuuskatsaus sosiaalisen kuntoutuksen työmuodoista ja niiden vaikutuksista (PDF). Raportteja 12/2006, Stakes.
- Perheinterventioiden vaikuttavuus. Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus. FinSoc Arviointiraportteja 5/2005, Stakes.

- Toimivia palveluohjauksen elementtejä etsimässä? Kirjallisuuskatsaus suomalaisista palveluohjaustutkimuksista. FinSoc Työpapereita 1/2005, Stakes.
- Vaativa vauvaperhetyö. Kirjallisuuskatsaus kansainvälisestä tutkimuksesta. Työpapereita 13/2007. Helsinki, Stakes.

Muut raportit

- Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi. FinSoc Työpapereita 5/2004. Hyvät käytännöt -julkaisu. Helsinki, Stakes.
- Tiedon kerääminen ja systematisointi sosiaalialalla. Katsaus viiden ulkomaisen arviointi-instituutin strategioihin. FinSoc Arviointiraportteja 1/2005. Hyvät käytännöt -julkaisu. Helsinki, Stakes.
- Asiakkaan ääntä etsimässä. Kahdeksan BIKVA-menetelmää käyttäneen hankkeen meta-arviointi (PDF)
- Asiakkaat oppimisen käynnistäjinä. Raportti BIKVA-arviointimenetelmän oppimisen kehistä. Stakesin Raportteja 6, 2007.
- Arviointi ja hyvät käytännöt sosiaalipalveluissa. Stakesin raportteja 16/2007.

Tiivistäminen ja hyvän käytännön kuvausmalli

Käytännön levittäminen edellyttää, että se on jollakin tapaa kuvattu ja saatavissa muille toimijoille. Stakesissa on kehitetty hyvän käytännön tiivistämiseksi kuvausmalli, jonka avulla voi kuvata käytännön, joka on koettu toimintaympäristössään toimivaksi ja arvioitu asiakkaalle hyvää tuottavaksi. Hyvän käytännön mallin avulla hyväksi arvioitu käytäntö voidaan tiivistetysti ja läpinäkyvästi kuvata.

Stakes tarjoaa tukea käytännön tiivistämiseen kyseisen mallin mukaiseksi. Kuvausmalli on ensimmäinen kuvausta helpottava ja selkeyttävä tekijä. Kuvausprosessissa Stakesin asiantuntija arvioi, täyttääkö ehdotettu kuvaus hyvän käytännön tunnuspiirteet ja kommentoi sähköpostitse kuvausta. Stakes myös järjestää työpajoja, joissa hankkeet saavat vertaiskonsultaatiota ja tukea hyvien käytäntöjensä kuvaamiseen. Stakes myös ylläpitää Hyvä käytäntö -verkkosivuja, joilla valmiit kuvaukset julkaistaan.

Hyvän käytännön kuvauksen suosituspituus on enintään kymmenen sivua. Kuvaus sisältää toimintaympäristön keskeisten tekijöiden kuvailun, itse käytännön osatekijöiden (toimijoiden, rakenteellisten tekijöiden ja prosessien) kuvauksen sekä käytännön tulokset. Lisäksi kuvaukseen sisältyy suunnitelma käytännön juurruttamisesta.

Siirtäminen on oppimisprosessi

Edellä on kuvattu hyvät käytännöt -prosessin lähtökohtia. Käytännön siirtäminen nähdään organisaation oppimis- ja muutosprosessina, jossa käytäntö ja sen toiminnalle keskeinen verkosto rakennetaan alusta alkaen.

Käytäntöä ajatellaan verkostona tai hybridinä, joka muodostuu sekä ihmisistä (asiakas, sosiaalityöntekijä, muut ammattilaiset jne.) että ei-inhimillisistä tekijöistä (teknologiat, teoriat, arvot, normit, arkkitehtuuri, päämäärät jne.), jotka välittävät inhimillistä toimintaa ja vuorovaikutusta. Käytäntöjä sellaisenaan ei voida tämän käsityksen mukaan siirtää, mutta kuvauksia niistä voidaan. Kuvaukset viitoittavat käytännön käyttöönottoon liittyvää oppimis- ja kehittämisprosessia toisessa organisaatiossa.

Hyvä käytäntö -verkkosivusto prosessin tukena

Tiedon välityksen foorumiksi perustettu Hyvä käytäntö -verkkosivusto (www.hyvakaytanto.fi) on tärkeässä roolissa hyviin käytäntöihin liittyvässä toiminnassa. Se sisältää sekä tietoa että työkaluja hyvän käytännön prosessin eri vaiheisiin: tunnistamiseen, arviointiin, tiivistämiseen ja siirtämiseen. Sivustolla esitellään hyvän käytännön prosessiajattelua, lähtökohtia ja käytäntöjen kuvaukset. Sivustolla on myös uutisia, ajankohtaista, keskustelupalsta, ilmoitustaulu ja haastattelu -osiot.

Hyvä käytäntö -sivusto on avattu lokakuussa 2006. Toukokuussa 2007 avattiin myös ruotsinkielinen godpraktik.fi sivusto. Tätä ennen kuvauksia kerättiin FinSocin omalle sivustolle kuvausmallin mukaisesti. Hyvä käytäntö -verkkosivusto on tunnettu väylä levittää hyviä käytännöt -ajattelua. Se on myös keskeinen hyviin käytäntöihin liittyvä tuote. Sivusto on ollut avoin ympäristö, jossa sekä kootaan tietoa että tuotetaan sitä vuorovaikutteisesti. Sivusto sisältää tietoa työpajoista sekä ehdota-lomakkeen, jolla voi lähettää ehdotuksen hyväksi käytännöksi. Erikoistutkija ottaa ehdotuksen jättäjään yhteyttä sähköpostitse kahden viikon sisällä ja antaa ohjeet hyvän käytännön kuvaamiseen. Sivustolla julkaistavan käytännön tulee olla Stakesin hyvän käytännön tunnuspiirteiden mukainen käytäntö.

Loppuvuodesta 2007 lähtien sivustolle on kerätty sosiaalialan käytäntöjen lisäksi sosiaali- ja terveysalan käytäntöjä. Sivusto tarjoaa lisätietoja myös muiden tahojen kehittämistä kuvausmalleista ja tavoista tiivistää käytäntö, systemaattisista tietokatsauksista ja tuotteistamisesta. Sivustolta löytyy linkkejä toisiin hyviä käytäntöjä kokoaviin tietopankkeihin.

Hyvät käytännöt- ohjelman organisointi

Hyvinvointipalveluiden uudistaminen edellyttää asiantuntijatyön muuttamista enemmän yhteistyön, rajapintojen ja verkostuneempaan suuntaan. Tässä korostuu erikoistuminen ja erityisalakeseisyys sekä roolijaon selkeyttäminen eri toimijoiden ja toimintojen välillä. Ohjelma on ollut monitoimijainen ja verkottunut hankkeiden kokonaisuus. Ohjelman valmistelussa on ollut mukana tutkijoita, käytännön kehittäjiä ja työntekijöitä.

Hyvät käytännöt -ohjelman aikana koordinoitavastuu on ollut Stakesissa, FinSocilla. Hankkeelle perustettiin neuvoa antavat asiantuntijaryhmät, jossa on edustettuina keskeinen osaaminen sosiaalialan laitoksista, kuten korkeakoulut, sosiaalialan osaamiskeskukset, lääninhallitukset, seudulliset kehittämissyksiköt, sosiaalialan järjestöt, kunnat ja asiakasjärjestöt. Asiantuntijaryhmän tehtävänä on ollut seurata ja arvioida ohjelman sisällöllistä suunnittelua ja toteuttamista, sekä toimia oman alueensa yhteystahona.

Tiedon kokoamisen ja arvioinnin menetelmien kehittäminen ja kokeilu on tapahtunut yhteistyössä sosiaalialan osaamiskeskusten, alueellisten seutukehittäjien sekä kuntien kanssa. FinSoc on myös kouluttanut alueellisia toimijoita hyvistä arviointikäytännöistä. Esimerkiksi sosiaalialan osaamiskeskukset sekä sosiaalialan kehittämissyksiköt ovat olleet keskeisiä yhteistyötoimijoita, mutta myös kuntatasolla ja kolmannen sektorin alalla on paljon yhteistyötä tehty. Tästä on osoitus monet hyvän käytännön kuvaukset.

Hyvät käytännöt -ajattelutapa ja -toimintamalli on otettu viimeisinä vuosina osaksi koko Stakesin työtä. Stakesiin on rakennettu Hyvät käytännöt -verkosto, jonka avulla on integroitu hyvät käytännöt -ajattelutapaa ja -toimintamallia osaksi Stakesin työtä ja näin pyritty lisäämään hyvien käytäntöjen kuvauksia ja ajattelun tuntemusta. Verkostoon kuuluivat aluksi vain Kansallisen kehittämisohjelman vastuuhenkilöt, mutta kokoonpanoa laajennettiin niin, että tällä hetkellä verkostossa on edustus kaikista palvelujärjestelmän kehittämiseen osallistuvista ryhmistä. Lisäksi

on luotu ryhmä-, tulosalue- ja substanssikysymykset ylittävän hyvät käytännöt -verkoston sisälle oppimisverkostoja. Oppimisverkostojen tarkoitus on tunnistaa ja koota tietoa oman alueensa toimivista malleista, olla yhteydessä erilaisiin hankkeisiin, joissa kehitetään hyviä käytäntöjä ja luoda oma pysyvä oppimisverkosto oman aiheensa ympärille. Hyvät käytännöt saavat tämän myötä sisältöjä niin sosiaali- kuin terveystieteiden saralta.

Stakesissa on useita vuosia tehty ryhmissä työtä, joka on tähdännyt sosiaalipalveluiden kestäväan uudistamiseen ja palvelujen laadun ja vaikuttavuuden lisäämiseen. Tässä viitekehyksenä on ollut hyvät käytännöt -ajattelu ja sen sisällä mm. palveluohjauksen tutkimus- ja kehittämistyö. Stakesin merkitys kansallisella tasolla on toimia linkkinä muihin tutkimus-, kehittämis- ja toimintaympäristöihin sekä koordinoita ja koota tämän hetkistä hyvät käytännöt -toimintaa.

5. Tuotoksista vaikuttavuuteen? Hyvät käytännöt teoreettisessa tarkastelussa

Hyvien käytäntöjen lopullinen päämäärä on sosiaalipalveluiden asiakkaiden parempi hyvinvointi. Tähän pyritään luomalla pysyviä rakenteita toiminnan arvioinnille ja koetellun tiedon välittämiseksi. Hyvät käytännöt sivuavat erilaisia teorioita kehittämisestä, tiedon luomisesta ja sen disseminaatiosta. On paikallaan luoda lyhyt katsaus näihin erilaisiin tapoihin hahmottaa asioita ja sitä kautta kirkastaa, minkälaisia painotuksia sosiaalialan hyvät käytännöt ovat saaneet suomalaisessa kontekstissa ja mihin hyvien käytäntöjen vaikuttavuus perustuu.

Alasoinin ja kumppaneiden (2006) vuorovaikutteinen innovaatiokäsitys ja oppimisverkostojen hyödyntäminen tarjoavat relevantteja näkökulmia hyvien käytäntöjen levittämisen tarkasteluun. Työelämän kehittämisohjelmilla on hyvin erilaisia tavoitteita, mutta niitä ja ohjelmien tuloksia voidaan arvioida neljän yleisen tason kautta. *Yhteiskuntapolitiittisen tason tavoitteet* liittyvät siihen, minkälaisiin yhteiskunnallisiin ilmiöihin toiminnalla pyritään vaikuttamaan. Näitä voidaan jäljittää ohjelman toiminta-ajatuksesta. *Ohjelmaston tavoitteet* kuvaavat, miten ohjelman toimenpiteet edistävät edellä mainittujen yhteiskuntapolitiittisten tavoitteiden saavuttamista. Kolmantena voidaan erottaa *generatiiviset tavoitteet*, jotka liittyvät siihen, miten ohjelmassa tuettujen projektien tulokset ja kokemukset yksittäisillä työpaikoilla hyödyttävät muita työpaikkoja, sidosryhmiä tai niin sanottua suurta yleisöä. Tyypillistä on, että tuloksia ja kokemuksia ei voida siirtää kontekstista toiseen sellaisenaan, vaan generatiivisina ideoina, joita reflektoidaan ja muovataan omanlaisiksi toisessa kontekstissa. Ohjelmilla on myös *työpaikkatasoisia tavoitteita*, joita ovat niin kutsutut ensimmäisen asteen tavoitteet, jotka koskevat välittömiä parannuksia projektin kohteena olevassa toiminnassa ja toisen asteen tavoitteet, jotka kuvaavat sitä, kuinka kestäviä tulokset ovat niihin osallistuneilla työpaikoilla, mikä tyypillisesti edellyttää muutoksia toimintakäytännöissä.

Viime aikoina pohjoismaisissa tutkimus- ja kehittämisohjelmissa on korostunut käsitys tiedosta jonakin, joka syntyy inhimillisen vuorovaikutuksen kautta, jolloin tiedon luomiseksi tarvitaan organisoituja tilanteita. Keskeiseksi on noussut myös kriittisen massan merkitys: ohjelmien tulisi kyetä luomaan vuorovaikutteisia foorumeja ja yhdistäviä toiminnan kohteita suurelle joukolle ihmisiä, jotta ajattelu- ja toimintatapojen muutos olisi mahdollista (Alasoini ym. 2006).

Gustavsenin kommunikatiivisen toimintatutkimuksen lähtökohdat ovat pohjoismaisessa työelämän tutkimusperinteessä sekä Habermasin kommunikatiivisessa toiminnan teoriassa. Demokraattisen dialogin merkitystä korostava näkemys lähtee siitä, että todelliset muutokset toiminnassa edellyttävät niin kutsutun kriittisen massan osallistumista. (Heikkinen ym. 2006.) Ellei tarpeeksi suurta osuutta työpaikoista, organisaatioista ja ihmisistä saada mukaan muutosprosessiin, on muutoksella vähäiset mahdollisuudet onnistua (Gustavsen 1996).

Myös siirtymä avoimeen asiantuntijuuteen on lisännyt vuorovaikutuksen merkitystä. Asiantuntijuus ei synny yksittäisen ammattilaisen kyvystä varastoida informaatiota ja osaamista itseensä, vaan tiedon siirtymisessä, rakentelussa ja luovien toimintamallien kehittyessä oleellista on yhteisöllisyys, moniammatillinen ja -tieteinen verkottuminen ja erilaisten toimintayhteyksien solmukohdissa kohtaaminen (esim. Karvinen-Niinikoski 2005, 78–79).

Tiedon välittäminen tai disseminaatio havaittiin keskeiseksi jo 1960- ja 1970-luvuilla ja siihen liittyvä problematiikka on edelleen keskeistä työelämän kehittämisessä, kuten Alasoinin pohdinnat yllä osoittavat. 1980-luvulta keskustelun orientaatio on siirtynyt rakenteellisesta generatiiviseen suuntaan ja nyttemmin tutkimus on kiinnostunut siitä, *kuinka* ratkaisuja työn ja organisaatioiden ongelmiin luodaan (Gustavsen 1985).

Oppiminen ja oppivat verkostot ovat nousseet eri yhteyksissä levittämismatiikan keskiöön. Käsitys siitä, kuinka muutos työkäytännöissä tapahtuu, tulee näkyväksi levittämistapojen kautta. O'Dell ym. (1998, ks. Arnkil 2006) listaavat kolmenlaisia levittämistapoja hyvälle käytännölle: itsepalveluun perustuvan, tietopalveluun perustuvan ja avustetun levittämisen. Itsepalvelu perustuu itsenäiseen tietokannoista hakemiseen ja tiedon hyödyntämiseen. Tietopalvelussa tietokannan lisäksi tarjolla on neuvotaan ja linkitystä esimerkiksi erilaisiin tutkimus- ja kehittäjäyhteisöihin. Avustetussa levittämisessä tarjolla on myös konsultointia, ohjausta ja mentorointia.

Arnkil (2006) vertailee hyvän käytännön kehittämiskonsepteja ja erilaisia kehittämisstrategioita. Hän tunnistaa rationaalisen suunnittelun, oppivan organisaation ja monimuotoisen arjen toimintakyvyn ajattelutavat, jotka vaikuttavat kehittämiseen ja kehittämiskonsepteihin. Alla oleva taulukko 1 on laadittu mukaillen Arnkilin (2006, 69) jaottelua, mutta viimeinen konsepti on nimetty avoimeksi ja monimuotoiseksi toimintaympäristöksi.

Taulukko 1. Hyvän käytännön käsittämisen ajattelutapoja. (Mukaillen Arnkil 2006, 69)

Rationaalinen suunnittelu	Oppiva organisaatio	Avoin ja monimuotoinen toimintaympäristö
Hierarkkinen	Vuorovaikutteinen	Vuorovaikutteinen
Vahva asiantuntijuus	Tietämys kehittyy yhteisessä oppimisprosessissa	Tietämys kehittyy arjen kommunikaatiossa
Ilmitietoa ja yleistyksiä	Ilmitietoa ja hiljaista tietoa	Paikallisteoriaa ja hiljaista tietoa
Lineaarinen	Samanaikainen oppiminen ja kehittäminen	Itseorganisoituvaa toimintaa
Varmaa tietoa	Opitaan yllätyksistä ja virheistä	Epävarmuus ja paradoksit kuuluvat prosessiin

Mitä ovat hyvät käytännöt suhteessa tähän jaotteluun? Lähtökohtaisesti voidaan muotoilla, että hyvät käytännöt perustuvat vuorovaikutteiseen/dialogiseen orientaatioon. Monimutkaisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä keskeistä on oppia jatkuvasti uutta ja sopeutua muutokseen.

Muutoin riskinä on, että toiminnan kokonaisuudet fragmentoituvat ja toimijoilla ei ole vuorovaikutusta. Tämän välttämiseksi toimijoilla tulisi olla yhteinen ymmärrys ja kieli, jolla puhua asioista, vaihtaa ideoita ja lisätä osaamistaan. (Roman 2005.) Oppiminen ja yhteinen kokonaisuymmärrys ovat luovuuden ja tehokkuuden edellytyksiä.

Vuorovaikutteisuuden haasteena on toimintaympäristöjen erilaisuus ja tiedon kontekstisidonnaisuus. Tähän voidaan suhtautua niinkin, että konteksteihin sitoudutaan: tiedon tuottamisessa tehdään (läpi)näkyväksi, missä yhteyksissä tutkitut ilmiöt ilmenevät ja mihin tulosten tuottamat vaikutukset ovat yleistettävissä (Nowotny ym. 2002).

Tiedon ja työn suhteissa on usein esitetty jaottelua kodifioinnin ja personifioinnin strategioihin. Organisaatioissa voidaan painottaa joko tiedon keräämistä tietokantoihin tai vuorovaikutustilanteita, joissa tieto siirtyy ihmisten välillä. Molempia strategioita tarvitaan ja ihmisten vuorovaikutuksessa välittyvä tieto joka tapauksessa toimii metatietona, taustana ja kontekstina kodifioidulle tiedolle. (Esim. Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000.) Hyvissä käytännöissä näitä strategioita pyritään myös yhdistämään: käytäntöjä kuvataan ja tuotetaan vuorovaikutuksessa, ja kuvauksia taas "kodifioidaan" kuvausmallin avulla verkkosivustolle.

Hyvät käytännöt -verkkosivut voidaan nähdä Gustavsenin ajatteluun viitaten kokemuksellisen tiedon vaihdon areenana, jota tarvitaan ruokkimaan ja ylläpitämään eri vaiheissa prosessia olevien työyhteisöjen omia oppimis- ja kehittämisprosesseja (Gustavsen 1996). Sivuston kautta tarjottava ohjaus ja konsultointi keskittyvät kuitenkin käytännön kuvaamisprosessiin. Hyvien käytäntöjen levittämistä on Stakesissa tarkasteltu laajempaan kysymyksenä, jossa tiedon kokoamisen ja välittämisen tekniset ratkaisut ovat yksi tärkeä osa kehittämistä ja toimintakonseptin ympärille luotu verkosto on toinen, yhtä lailla ratkaiseva tekijä.

Hyvien käytäntöjen konseptille ei juuri löydy merkitseviä yhtymäkohtia rationaalisesta suunnittelusta, vaan painotus on oppivan organisaation ja avoimen ja monimuotoisen toimintaympäristön ajattelutavoissa. Molemmista lähtökohtana on vuorovaikutteinen tapa toimia, mutta oppivan organisaation tapauksessa näkökulma on teoreettislähtöisempi. Avoimen toimintaympäristön tapauksessa arjen kommunikaatio on keskeinen käytäntöjen kehitysareena. Näillä kahdella näkökulmalla on myös yhteneväisyyksiä. Työorganisaatioissa kertaluontoisesta työopetuksesta on tultu jatkuvaan oppimiseen, joka tapahtuu arjen monimuotoisessa kommunikaatiossa. Näissä olosuhteissa sisäinen motivaatio korostuu ja syntyy hiljaista tietoa, jonka käsitteellistäminen on yksi oppimisympäristön haasteista. (Kasvi 2007.)

Projekti- tai hankemuotoisen kehittämisen ongelmia on esitelty yllä. Parhaimmillaan näissä määräaikaissä kehittämisponnistuksissa muodostuu kehittämisfoorumeja ja kehittämiskoalitioita, joiden toiminta tietyn diskurssin ja päämäärän ympärillä jatkuu ja kantaa sen jälkeenkin, kun verkoston luomiseen käynnistetty ohjelma on päättynyt.

6. Delfi-tutkimuksesta perspektiiviä tulevaan

Hyvät käytännöt ovat osa FinSocin Delfi-tutkimusta (Korhonen ym. 2007), jossa hahmotellaan tulevaisuuden kehityspiirteitä erityisesti sosiaalialan tiedontuotannon rakenteiden, tietoyhteiskunnan ja asiantuntijuuden näkökulmasta. Delfi on asiantuntijoiden haastatteluihin perustuva tulevaisuuteen suuntautuva menetelmä, jonka tunnuspiirteinä ovat anonymiteetin suojissa tapahtuva kannanottojen muotoilu ja välittäminen muille asiantuntijoille ja vähintään kaksi kierrosta.

Delfi-tutkimuksen tulokset kertovat, että sosiaalipalvelujen tulevaisuutta nähdään ennen kaikkea sosiaalisten kysymysten kautta. Heikkoina signaaleina tutkimuksessa tunnistettiin inhimillisen pääoman arvostus, jossa kohteena on toimiva yhteiskunta ja sujuva arki kaikille. Toisena signaalina nimetään avoin asiantuntijuus, joka vahvistaa asiakkaan asemaa ammattilaisten rinnalla sosiaalipalveluissa.

Hyvien käytäntöjen tulevaisuudennäkymiin vaikuttavina tekijöinä esitetään työntekijöiden motivaatio, yhteistyön rakenteet ja mahdollisuudet sekä arviointiosaaminen. Näiden kehitys riippuu niin sosiaalialan sisäisistä kuin toimintaympäristöön liittyvistä hyvien käytäntöjen juurtumista vauhdittavista ja rajoittavista kehitystekijöistä. Erilaisten vaihtoehtojen pohjalta hahmottuu kaksi karkeaa kehityssuuntaa: hyvät käytännöt joustavana, oppimiseen ja työn kehittämiseen painottuvana konseptina tai hyvät käytännöt palvelun standardina ja asiakkaan "kuluttajaturvana".

Johtopäätöksenä esitetään, että tulevaisuuden tiedontuotannon tulisi nostaa esille yhteiskunnallisia ongelmia ja tukea toimijoiden ratkaisuyrityksiä. Tietoa tulisi tuottaa vuorovaikutuksellisissa oppimista tukevista ympäristöissä, kuitenkin samalla kysyen, mistä asioista ja minkälaista tietoa lopulta tarvitaan.

Tarpeenmukainen kehittäminen ja riskinotto

Delfi-tutkimuksessa tunnistetaan erilaisia tulevaisuuden haasteita. Työntekijöiden vaihtuvuus ja puutos vaikuttavat siihen pohjaan, joka kunnissa sosiaalipalveluiden tuottajilla on kehittää palveluita. Tutkimuksen johtopäätöksenä esitetään, että tulevaisuuden tiedontuotannon tulisi nostaa esille yhteiskunnallisia ongelmia ja tukea toimijoiden ratkaisuyrityksiä. Tietoa tulisi tuottaa vuorovaikutuksellisissa oppimista tukevista ympäristöissä, kuitenkin samalla kysyen, mistä asioista ja minkälaista tietoa lopulta tarvitaan.

Delfi-tutkimuksessa esitetään, että hyvän käytännön tunnistaminen ja kehittäminen käynnistyy siitä, että ammattilaiset tunnistavat vuorovaikutuksessa ja arvioinnin kautta puutteita tai vahvuuksia omassa toimintatavoissaan. Yksittäisellä työntekijällä tulisi olla hallussaan "ajatuskehikko", jolla tunnistaa asioita tai elementtejä, jotka viittaavat siihen, että työn (kehitteillä oleva) tapa voi olla hyvä käytäntö. Kehittämishankkeiden tulisi siis perustua organisaatiossa tunnistettuun kehittämistarpeeseen. Osallisten tulisi arvioida ja ohjata hankkeen kulkua arvioinnin pohjalta. Tämä edellyttää, että hankkeen osallisilla on aikaa, taitoa ja motivaatiota tuottaa yhdessä tietoa hankkeen edistymisestä.

Alla oleva taulukko 2 kuvaa hyvän käytännön prosessiin liittyviä muuttujia. Siitä näkyy, että avaintekijöitä kehittämisotteen juurtumisessa ovat koulutuksen sisältö, resurssit ja aika. Näiden kautta syntyy ja ylläpidetään motivaatiota kehittää ja arvioida omaa työtä sekä jakaa syntynyttä osaamista. Delfi-tutkimuksessa nämä toiminnan lähtökohdat nousivat koko prosessin kulmakiveksi, mikä on tärkeää panna merkille tulevaisuutta ajatellen. Toinen lähtökohta on, että toimijoilla on käsitys siitä, minkälaista tietoa ja toimintaa hyvän käytännön käsitteen alle mahtuu.

Käytännön arvioinnin kannalta Delfi-tutkimuksessa nostettiin myös kysymys siitä, onko kehittämisessä mahdollista ottaa riskejä. Epäonnistumisten ymmärtäminen on tärkeä tulevan onnistumisen mahdollistaja. Onko kehittämissankkeissa tilaa luovuudelle, riskille ja epäonnistumiselle? Kuinka tieto "pahoista kokemuksista" välitetään muille toimijoille?

Taulukko 2. Hyvän käytännön prosessimalli. (Korhonen ym. 2007)

MOTIVAATIO TARPEET VUOROPUHELU	ammattietiikka, tieto kehittämisorientaatio, intressit ideointi	koulutuksen sisältö resurssit aika
→SOVITAAN TUNNISTAMISEN KRITEERIT	erottelu muista kehittämisen tuloksista sovellusala, lähestymistapa lainsäädäntö, normit jne.	
→YKSIÖLLINEN KONTEKSTI JA KÄYTÄNNÖN ARVIOINTI	mitä tehty, missä yhteydessä mitä tavoiteltu, mitä saavutettu mikä hyvää, mikä ei toiminut	käytetyt resurssit hyödynnetty tieto asiakaspalaute
→SIIRTÄMINEN JA KÄYTTÖÖNOTTO ERI KONTEKSTEISSA a) olosuhteet b) motivaatio c) tiedonkulku	kilpailu vai yhteistyö keskustelufoorumit osaaminen tiedon saatavuus tiedon kasaantuminen	kilpailulaki yms. resurssit, mielekkyyks oppiminen tietojärjestelmät toimijoiden vuoropuhelu
→PÄIVITTÄMINEN OPPIMISEN JA PIENTEN MUUTOSTEN MYÖTÄ TAI KORVAUTUMINEN UUDELLA TAVALLA TOIMIA	tieto toimimattomuudesta pienet korjaukset uudet päämäärät lainsäädännön, normien muutokset palvelutarpeiden muutokset organisoinnin muutokset	väestöpohjan muutos henkilöstöresurssit

Systeeminen toimintatapa?

Hyviin käytäntöihin liitetään odotus tiedon lisäämisestä ja välittämisestä sosiaalialan toimijoiden keskuudessa. Hyvien käytäntöjen pohjalla oleva teoreettinen ajattelu on kehittymässä suuntaan, jossa katse kohdistuu eri toimintojen ja teknisten sovellusten sijaan kokonaisuuteen, *systemiseen toimintatapaan*, johon liittyvät rakenteiden, palveluiden, teknologioiden ja organisaatioiden muodostamien kokonaisuuksien kehittäminen.

Delfi-tutkimuksessa kritisoitiin nykyistä määritelmien hajanaisuutta ja hyvät käytännöt -puheen hajanaisia sisältöjä. Tulevaisuudessa toivottiin eri toimijoiden tekevän yhteistyötä niin, että päällekkäinen kehittäminen vähenisi ja kehittämiskokonaisuudet hahmottuisivat paremmin.

Hyvät käytännöt systeemisenä toimintatapana edellyttää nykyisten ajattelu- ja toimintatapojen muutosta. Delfi-tutkimuksessa toiminnan lähtökohdiksi nostettiin toimijoiden motivaatio ja koulutuksen sekä käytännön kokemuksen kautta syntynyt osaaminen. Toimintatapojen muutos edellyttää myös organisaatitasoisia toimia vuorovaikutuksen ja oppimisen tukemiseksi esimerkiksi tarvittavan ajan ja tilan järjestämiseksi. Näin ollen hyvät käytännöt edellyttävät organisaation johdon sitoutumista. Tutkimuksessa esitetään, että sosiaalialan johtamiskoulutusta tulisi uudistaa ja vahvistaa samalla kun johtaminen tulisi nähdä ammattina, jonka vaatimuksia hyvien käytäntöjen kokonaisuuden ja arvioinnin hallinta ovat. Toisaalta muissa yhteyksissä käyty keskustelu osoittaa, että systeemisen hyvät käytännöt -toimintatavan konkretisointi organisaatioissa vaatii oman kehittelynsä. Delfi-aineistossa tulevaan kunta- ja palvelurakennemuutokseen liitetään odotuksia prosessimaisesta palveluiden organisoinnista. Onko vuorovaikutuksellisuudessa kyse tästä, vai kiinteistä rakenteista tai vuorovaikutuksen säännöllisyydestä? Ja mistä kaikesta muusta?

Delfi-tutkimuksen mukaan mielikuvat ja keskustelu hyvistä käytännöistä toiminnan standardeina, joita arvioidaan ulkopuoliselta taholta ja sovelletaan perustyössä, on runsasta. Osaltaan tähän vaikuttanee muissa maissa omaksutut tavat käsittää näyttöperusteisuus sekä se, että myös Suomessa on kokeiltu erilaisia tiedon levittämisen tapoja, kuten tutkimuskatsauksia. Konseptin kärkeä ollaan kuitenkin ankkuroimassa laatutakuuluonteisen toiminnan sijaan innovatiivisuuteen ja avoimeen vuorovaikutteiseen kehittäjyyteen ja asiantuntijuuteen.

7. Ei lopuksi vaan jatkoksi: hyvien käytäntöjen tulevaisuusstrategia

Hyvät käytännöt nojaavat näkemykseen, ettei tietoa voida mieltää varastoiduksi informaatioksi, joka voidaan siirtää yksilöltä toiselle, vaan tieto syntyy inhimillisen vuorovaikutuksen kautta, kun ihmisillä on mahdollisuus kohdata toisiaan. Toiminnan tulisi näin houkutella vuorovaikutukseen kriittinen massa erilaisia toimijoita, jotta eri vaiheissa olevat toimijat voisivat saada yhteisistä prosesseista tukea ja ideoita. Tätä kriittistä massaa voidaan kutsua myös kehittämiskoalitioiksi, joita tarvitaan ajattelutapojen muuttamiseksi. Delfi-tutkimuksen prosessimalliin viitaten kehittämiskoalitioissa motivaatio, käytäntöjen tunnistaminen ja siirtäminen voi tulla dynaamiseksi ja dialogiseksi toiminnaksi, joka ylläpitää itse itseään.

Hyvät käytännöt ovat ohjelman aikana levinneet käsitteenä ja ajattelutapana sosiaalialalla. Julkaisutoiminta on ollut monipuolista ja hyvä käytäntö -verkkosivusto on tullut oppimisen ja tiedon välityksen foorumina tutuksi sosiaalialan toimijoille. Hyvän käytännön kuvausmalli on saanut laajaa kiinnostusta sekä kansallisesti että kansainvälisesti.

Hyvän käytännön kuvaukset palvelevat sosiaali- ja terveystalouden ammattilaisia ja ovat tärkeitä myös vaikuttavuustutkimuksen kannalta, sillä niiden tuottaminen palvelee myös tuotosten ja vaikutusten ajattelun lisääntymistä. Hyvien käytäntöjen luomista on tuettu muun muassa kehittämällä uusia työtapoja kuten työpajatyöskentelyä, jossa hankkeet saavat myös vertaiskonsultaatiota ja tukea hyvien käytäntöjensä kuvaamisessa. Kuvauksia on saatu sivustolle yhteensä parisenkymmentä eli toiminta on lähtenyt hyvin käyntiin, vaikkakin kuvausprosessissa on vielä hitautta ja kuvaukset vaihtelevat mitaltaan ja muodoltaan.

Toiminnalle on nelivuotisen ohjelman aikana rakennettu pohja ja on aika ottaa uusia kumppaneita mukaan. Hyvät käytännöt on Stakesissa otettu osaksi koko organisaation toimintaa talon sisäisen hyvät käytännöt -verkon muodossa. Tämän myötä toiminnan katsetta on mahdollista avartaa sosiaalialalta sosiaali- ja terveystaloudella koskevaksi. Sosiaali- ja terveystalouden yhteisenä toimintana hyvät käytännöt tulee jällen eräällä tavalla rakennettua alusta: on avoimesti pohdittava, miten toiminta jatkuu uudessa kumppanuudessa ja kuinka prosessit tulevaisuudessa elävät.

Edellä on kuvattu hyviä käytäntöjä prosessina, jonka toteutumiseksi keskeistä on vuorovaikutteiset ympäristöt, jotka edistävät yhdessä oppimista ja uuden tiedon muodostumista. Toisaalta tarvitaan teknistä tukea ja innovaatioiden tuotteistamista. Jatkuvuus ja vaikuttavuus ovat myös tulevaisuudessa kriittisiä kysymyksiä. Tämä tarkoittaa, että yksittäisten projektien raportoinnin ei enää pitäisi riittää, vaan alusta saakka tulisi miettiä, miten asiat liittyvät toisiinsa ja kuinka koko verkoston osaamista voidaan hyödyntää. Tätä kautta hyvät käytännöt lähenevät avoimen innovaation ajattelutapaa. Tulevaisuuden tavoitetilana onkin vuorovaikutteinen, monipuolinen toimijaverkosto yhdistettynä sujuvaan tekniseen sovellukseen. Tältä pohjalta hahmottuu seuraava **hyvien käytäntöjen tulevaisuusstrategia:**

- Saatava suurempi joukko kokeilijoita ja kiinnostuneita mukaan heti alusta lähtien.
- Hyväksyttävä ja kannustettava kehittämistä erilaisilla kehittämiskonsepteilla.
- Luotava tiedon- ja kokemusvaihdon areenoita sekä yhteiskehittelyn prosesseja.
- Edistettävä kehittämisen avointa, reflektiivistä ja systemaattista benchmarking- ja benchlearning-toimintaa.
- Hyvien käytäntöjen validointi kriittisen, dialogisen testauksen pohjalta.
- Kriittinen ja systeminen ajattelu

Juuri nyt hyvien käytäntöjen tulevaisuus näyttää avautuvan moniin eri suuntiin. Kehitysnäkyminä ovat niin uuden hyvät käytännöt -verkoston luominen kuin sähköisen alustan kehittäminen. Tulevaisuuden hyvät käytännöt -verkoston toimintaa olisi mahdollista laajentaa ja rakentaa monitasoiseksi, dynaamiseksi prosessiksi. Tämä edellyttäisi sähköisen innovaatioympäristön kehittelyä. Sähköinen alusta toimisi tukirakenteena innovaatioiden tuotteistamista ja käyttöönottoa tukeville verkostoille. Verkostot olisivat luonteeltaan avoimia niin, että kaikki yhteisiin toimintatapoihin sitoutuneet ammattilaiset sekä julkiset, yksityiset ja järjestösektorin organisaatiot voivat osallistua toimintaan.

Lähteet

- Alasoini, Tuomo ym. (toim.) (2006). *Tuntosarvia ja tulkkeja: Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona*. Työministeriö, Helsinki.
- Arnkil, Robert (2006). *Hyvien käytäntöjen levittäminen EU:n kehittämissstrategiana*. Teoksessa: Seppänen-Järvelä Riitta & Karjalainen Vappu (toim.) *Kehittämistyön risteysksiä*. Stakes, Helsinki.
- Heikkinen, Hannu L.T., Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.). *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Kansanvalistusseura, Helsinki.
- Henttonen, Elina (2002). *Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. ESR-projektien hyvät käytännöt*. ESR Hyvät käytännöt -sarja. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Gustavsen, Björn (1996). *Action Research, Democratic Dialogue, and the Issue of "Critical Mass" in Change*. *Qualitative Inquiry* 1996; 2; 90.
- Gustavsen, Björn (1985). *Workplace Reform and Democratic Dialogue*. *Economic and Industrial Democracy* 1985; 6; 461.
- Työministeriö (2004). *Hyvästä paras. Jaettu kehittämisvastuu ESR-projekteissa. Hyvät käytännöt-käsikirja*. Työministeriö, Helsinki.
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve (2005). *Sosiaalityön opetus, tutkimus ja kehittyvä asiantuntijuus*. Teoksessa Satka, Mirja, Karvinen-Niinikoski, Synnöve, Nylund, Marianne & Hoikkala, Susanna (toim.). *Sosiaalityön käytäntötutkimus*. Palmenia-kustannus, Helsinki.
- Kasvi, Jyrki J. J. (2007). *Tieto työn tukena*. Power point -esitys. <http://www.knowledge.hut.fi/people/jkasvi/ttt.ppt#257,1>, Tieto työn tukena. 10.12.2007.
- Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva (2000). *Strategisen osaamisen johtaminen: yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi*. Edita, Helsinki.
- Koivisto, Juha (2005). *Tiedon kerääminen ja systematisointi sosiaalialalla. Katsaus viiden ulkomaisen arviointi-instituutin strategioihin*. Stakes/FinSoc Arviointiraportteja 1/2005. Stakes, Helsinki.
- Korhonen, Satu, Julkunen, Ilse, Karjalainen, Pekka, Muuri, Anu & Seppänen-Järvelä, Riitta (2007). *Arviointi ja hyvät käytännöt sosiaalipalveluissa. Asiantuntijoiden pohdintoja tulevista*. Stakes, FinSoc. Raportteja 16/2007. Stakes, Helsinki.
- Nowotny, Helga, Scott Peter & Gibbons Michael (2002). *Re-thinking science: knowledge and the public in an age on uncertainty*. Polity, Cambridge.
- Roman, Jani (2005). *A study of organizational dialogue: facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization*. Teknillinen korkeakoulu, Espoo.

Työministeriö (2004). *Jaettu kehittämisvastuu ESR-projekteissa. Hyvät käytännöt -käsikirja*. Työministeriö, Helsinki.

Virkkunen, Jaakko, Engeström, Yrjö & Miettinen, Reijo (2007). *Sosiaali- ja terveysministeriön kehittämis- ja tutkimustoiminnan tulevaisuus: Projekteista konseptikehittämiseen*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:49. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.