

Kehittävän itsearvioinnin taidot, kyvykkyydet ja osaaminen

Empiirinen analyysi sosiaalitoimen työyhteisöistä

Riitta Seppänen-Järvelä & Katri Vataja

ABSTRACT

The significant meaning of competence and human resources has been recognized in the development of organizations and leadership. Competence development, governance and management have strongly emerged to the discussion on organizational learning and knowledge management. Also in the international evaluation tradition there has been an ongoing discussion on evaluation competence, capacity and capability – especially on how the capability for evaluation could be strengthened.

In this article we study evaluation capacity especially from the perspective of developmental self-evaluation. During the last decade, developmental evaluation and evaluative thinking have gained a strong presence in Finland as well as elsewhere in the field of evaluation. Our aim is to explore the competence needed for developmental evaluation by describing its dimensions and content. We acknowledge that developmentally oriented evaluations can be external, internal or at least to some extent co-operative. Our focus, however, is on internal self-evaluation. It is seldom explicitly described what the terms and conditions are for implementation of developmental evaluation and evaluative thinking, although they in many cases are worth aiming for.

In this article we describe developmental self-evaluation as an approach for evaluation and recognize it as a part of a broader field of evaluation. Based on empirical data gathered from social welfare offices we analyze the skills, capability and competence needed for developmental self-evaluation, with an emphasis on competencies for implementing developmental evaluation. The analysis produced in this article is aimed to increase understanding of evaluation and the quality of developmental evaluation in general.

JOHDANTO

Kehittävä arviointi ja arvioiva ajattelu ovat viimeisen vuosikymmenen aikana saaneet vahvan jalansijan niin Suomessa kuin laajemmin arvioinnin kentillä. Organisaatiot ovat kehittäneet arviointikäytäntöjään vastatakseen niin tilivelvollisuus- ja tehokkuusvaatimukseen (McDonald et al. 2003) kuin myös tarpeeseen luoda työntekijöiden ammatillisen kehittymisen ja oppimisen välineitä. Hallie Preskill (2008) onkin todennut meidän olevan matkalla kohti arvioivan ajattelun ja arviointikäytäntöjen globaalia, vesiputousmaista leviämistä. Tästä kertoo myös kasvava kiinnostus ja sitoutuminen arviointiosaamisen kehittämiseen. Toisaalta on esitetty myös kriittisiä puheenvuoroja siitä, että arvioinnin arkipäiväistyminen ja läpitukenkuus näyttävät kuuluvan leimallisesti nykyiseen länsimaiseen yh-

teiskuntaan niin yksilöiden kuin instituutioiden toiminnassa (mm. Rantala & Sulkunen 2006). Puntarointiin ovat nousseet myös arvioinnin seuraamukset ja eettinen oikeutus (Atjonen 2007).

Jokseenkin vuosikymmen sitten organisaatioiden, johtamisen ja henkilöstön kehittämiseen yhteyksissä havahtuttiin siihen, että osaaminen on kriittinen tekijä organisaatioiden toiminnassa. Sen kehittäminen, hallinta ja johtaminen nousivat voimalla keskusteluihin, joita käytiin muun muassa organisaation oppimisesta ja tietojohdantisesta. (ks. Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000; Stähle 1998.) Tällä hetkellä ymmärrys osaamisesta käsitteenä onkin huomattavasti täsmentyneempi. Eri-laisten traditioiden välillä käydään hedelmällistä vuoropuhelua (ks. Easterby-Smith & Lyles 2003) ja useita tuoreita kotimaisia tutkimuksia aiheesta on myös saatavilla (Huotari 2009; Hyrkäs 2009; Ollila 2006).

Kansainvälisessä arviointiperinteessä on jo varsin pitkään keskusteltu arvioinnin osaamisesta, kapasiteetista ja kyvykkyydestä – erityisesti siitä, kuinka arviointikyvykkyyttä voitaisiin vahvistaa (Stevenson et al. 2002). Organisaatioiden ja yhteisöjen arviointiosaamisen vahvistamisen ympärille on muodostunut oma suuntauksensa, joka pyrkii lisäämään arvioivaa kulttuuria ja organisaation kykyä toteuttaa arviointia. Se määrittelee arviointiosaamisen kehittämisen (evaluation capacity building, ECB) toiminnaksi, jossa tietoisesti luodaan ja ylläpidetään sellaisia organisatorisia prosesseja, jotka edesauttavat arvioinnin toteuttamista ja hyödyntämistä (Stockdill et al. 2002). Arviointiosaamista tarvitaan ennen kaikkea oman toiminnan arvioimiseksi, mutta myös ulkoisten arvioinnin tilaamisessa ja arvioinnin kohteena olemisessa sekä arviointitiedon hyödyntämisessä toiminnan ohjaamisessa ja päätöksenteossa.

Arviointin kentällä on osaaminen -termin (competence) sijaan ennemminkin käytetty suomenkieleen hieman huonosti istuvaa käsitettä kapasiteetti/kyvykkyys (evaluation capacity). Kansainvälisessä kirjallisuudessa sanapari arviointi ja osaaminen linkittyvät etupäässä arvioijan kompetenssiin (Stevahn et al. 2005; Dewey et al. 2008). Kapasiteetti-käsitteellä on vahva pohja erityisesti kehitysyhteistyössä ja kansainvälisissä organisaatioissa, kuten YK ja Maailmanpankki (Khan 1998). Löyhästi kapasiteetti viittaa ihmisten ja organisaatioiden kykyyn toimia, ratkaista ongelmia ja saavuttaa tavoitteita. Arvioinnin näkökulmasta kysymys on kyvystä tuottaa ja käyttää arviointitietoa. Käsit-

teinä kapasiteetti (capacity) ja kyvykkyys (capability) tulevat erittäin lähelle toisiaan. Molemmat tunnistavat niin yhteisöllisen kuin yksilöllisen ulottuvuuden ja niitä voidaan lähestyä erilaisista näkökulmista, kuten strategisena tai operatiivisena resurssien johtamisen ja kehittämisen kysymyksenä. Käsitteiden sisällössä on melko vahva instrumentaalinen lataus ja resurssiorientaatio. Keskusteltaessa ja jäsenettäessä osaamista on otettava huomioon käsitteen ja ilmiön monimuotoinen sisältö ja kontekstisidonnaisuus (Huotari 2009, 29); osaamisen sisältöä värittävät sekä eri toimijaroolit ja -tahot että ne tarpeet ja intressit, joita varten osaamista analysoidaan.

Tässä artikkelissa tarkastelemme arviointiosaamista erityisesti kehittävän itsearviointin perspektiivistä. Tavoitteenamme on jäsentää osaamista avaamalla sen ulottuvuuksia sekä kuvaamalla osaamisen sisältöä kyseisessä arviointiotteessa. Tiedostamme, että kehittämisorientoituneet arvioinnit (esim. Jarenko & Roininen 2008; Saari et al. 2008) voivat olla ulkoisia, sisäisiä tai tyypillisesti ainakin jossain määrin yhteistoiminnallisia arviointeja. Tässä artikkelissa keskitymme nyt nimenomaan sisäiseen arviointiin. Perustelut tämänäyttypiselle rajaukselle ovat siinä, että kehittävää arviointia tai arvioivaa työtettä pidetään monesti varsin tavoiteltavana, mutta harvoin eksplisiittisesti kuvataan, kuinka se toteutetaan ja mitkä sen ehdot ja edellytykset ovat.

Artikkeli rakentuu seuraavasti: aloitamme profiilomalla kehittävän itsearviointin olemuksen ja esitelmme empiirisen aineiston. Empiirisen aineiston analyysin pohjalta esitämme kehittävän itsearviointin kolme erilaista toteuttamisen tapaa jatkumolla mekaanisesta holistiseen otteeseen. Tämän jälkeen jatkamme analyysia jäsentämällä kehittävän itsearviointin taitoja, kyvykkyyttä ja osaamista. Päättämme artikkelin pohdintaan. Uskomme, että nyt tuotettava empiriaan nojaava analyysi lisää arviointin itseyttä ja kehittävän arvioinnin laatua.

KEHITTÄVÄN ITSEARVIOINNIN PAIKANNUS JA LUONNE

Suomessa kehittävä arviointi syntyi ennen kaikkea tarpeesta löytää kehittämistoimintaa tukevia arviointikäytäntöjä (esim. Seppänen-Järvelä 1997). Meillä tradition taustalta ei löydy samantyyppistä kritiikkiä ja vastavoimaa ulkoisia arviointeja kohtaan kuin esimerkiksi amerikkalaisessa keskustelussa. Siellä kehittävä ja arvioiva ajattelu alettiin näh-

dä hyödyllisenä, ellei jopa välttämättömänä, ulkoisten arviointien hyödyntämisen näkökulmasta (Patton 1997). Myös eurooppalaisessa viitekehityksessä kysymys arviointien hyödyntämisestä alkoi kytkeytyä keskusteluun oppimisesta ja organisaatioiden kehittämistä (Leeuw et al. 1994).

Kun puhutaan kehittämisorientoituneesta arvioinnista, tarkoitetaan tavallisesti niin kehittävää arviointia, prosessiarviointia, arviointiavusteista kehittämistä kuin arvioivaa ajattelua tai työotetta. Käsitteet eivät ole samaa tarkoittavia, mutta ne kuuluvat saamaan ”perheeseen” – täsmällisiä ja lukittuja määritelmiä ei ole. Marketta Rajavaara (2006, 20) määrittelee kehittävän arvioinnin organisaation sisäiseksi ja toisinaan myös tutkimusavusteiseksi arvioinniksi, joka tarjoaa tukea organisaatioiden ja työyhteisöjen muutostyöhön sekä työmenetelmien ja työ- ja palveluprosessien kehittämiseen. Sosiaalityötä tutkineen Hanna Heinosen (2008) mukaan arvioivan työotteen tavoitteena on parantaa palvelujen laatua ja organisointia ja edistää asiakkaiden oikeuksien toteutumista. Hän näkee sen paikallisena, rajallisin resurssein toteutettuna toimintana, jossa arvioidaan systemaattisesti käytetyin menetelmin ja välinein asiakkaan elämässä tapahtuneita muutoksia ja sosiaalityön vaikutavuutta.

Myös Pattonin (1997) mukaan kehittävällä arvioinnilla viitataan arvioinnin prosesseihin ja toimintoihin, joiden tarkoituksena on tukea ohjelman, tuotteen, henkilöstön tai organisaation kehittämistä ja arvioivan työotteen syntymistä. Näissä määrittelyissä ei suoraan oteta kantaa tapaan, jolla arviointia toteutetaan. Patton (1994) toteaaakin, ettei kyseessä ole tietty malli, jolla arviointia toteutetaan vaan suhde, joka perustuu kehittämisen päämäärään. Valitusta näkökulmasta riippuen kehittävällä itsearviointi voi kohdistua yhtä hyvin asiakastyön arviointiin kuin palvelujen tai työprosessien kehittämistyöhön. Arviointi voi tapahtua niin projektimaisessa ympäristössä kuin osana niin kutsutua arkityötä.

Kehittävän arvioinnin tavoitteena on työntekijöiden ja organisaation oppiminen ja siihen pohjautuva kehittäminen. Organisaation oppimisella tarkoitetaan jatkuvaa prosessia, joka on integroitu osaksi työtoimintaa ja jossa hyödynnetään toiminnan prosesseja ja vaikutuksia koskevaa tietoa. Organisaation oppiminen onkin prosessi, jossa sen jäsenet jakavat ja vastaanottavat tietoa ja tulevat tietoiseksi toistensa arvoista, asenteista ja havainnoista. Työyhteisön oppiminen omasta toiminnastaan

on edellytys kehittämistarpeiden tunnistamiselle ja työkäytäntöjä kehittävien uusien ratkaisujen löytämiselle. (Torres et al. 1996.) Oppimista edistävän arvioinnin tunnuspiirteitä ovat yhteistoiminnallisuus, dialogisuus ja toimintaorientoituneisuus. Oppiminen perustuu ajatukselle, jonka mukaan yksilö rakentaa ja luo tietoa sekä kehittää jaettua todellisuutta yhteistyössä toisten kanssa (Preskill et al. 2003). Olennaista on sosiaalinen ulottuvuus: oppimista tapahtuu yksilöiden ja ryhmien vuorovaikutuksessa heidän osallistuessaan merkitykselliseen yhteisölliseen toimintaan (Wenger 1998). Arvioivassa ja tutkivassa työotteessa korostuu käytännöstä nousevan kokemuksellisen tiedon merkitys ja itsearviointiin avulla on mahdollista tuoda esille myös toiminnan taustalla olevaa hiljaista tietoa (Räisänen 2005).

Kun tässä artikkelissa puhumme kehittävällä itsearviointista, tarkoitamme työorganisaation perustehtävän ehdoilla tapahtuvaa, sitä tukevaa ja kehittävää käytännöllistä toimintaa, joka ammentaa arvioinnin periaatteista ja metodeista. Itsearviointi on arviointia, jossa sekä toteuttajana että arvioinnin kohteena on työorganisaatio tai -yhteisö itse. Kysymys on työn tietoisesta ja omaehtoisesta tutkimisesta ja kehittämistä, kuten tutkimuksellisessa kehittämisessä (ks. Toikko & Rantanen 2009). Tällöin työtä arvioidaan ja sille esitetään arvottavia ja kriittisiä kysymyksiä, jotka liittyvät toiminnan tavoitteisiin ja oletuksiin sekä toteutumiseen ja seurauksiin. Tämäntyyppisessä itse tehtävässä arvioinnissa tulevat samalla tarkasteluun toiminnan ehdot ja edellytykset. (Vataja 2009.) Tässä on kuitenkin havaittava, että toisaalta kehittämisorientoituneita ja osallistavia arviointiotteita pidetään tavoiteltavina ja ideaaleina, toisaalta on niitä myös kritisoitu siitä, etteivät ne nosta keskusteluun todellisia ongelmia (Atjonen 2007, 129).

EMPIIRINEN AINEISTO

Empiirinen aineistomme on koottu sosiaalitoimen työyhteisöistä. Se kerättiin Työelämän kehittämisohjelma TYKESin ja Stakesin (nyk. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, THL) yhteisrahoitteisessa tutkimus- ja kehityshankkeessa Sosiaalitoimistojen kehittämisen hyvät käytännöt (Hyke) 2005–2007. Hankkeen tavoitteena oli edesauttaa perustyön kehittämiskäytännön vakiintumista työyhteisöissä ja antaa osallistujille välineitä toimintansa jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen. Valtakunnallinen hanke

tarjosi koulutuksellista tukea ja konsultaatiota työkokousten ja seminaarien muodossa, mutta ei tukenut taloudellisesti työyhteisöjen paikallista kehittämistä. Me artikkelin kirjoittajat ja hankkeen tutkija-kehittäjät emme osallistuneet paikallisten työyhteisöjen kehittämisinterventioihin tai muutoksen suunnitteluun tai toteutukseen (vrt. esim. Reason & Bradbury 2005).

Työyhteisöt hankkeeseen haettiin alan ammattilehdissä olleilla lehti-ilmoituksilla. Kolmivuotisessa hankkeessa aloitti vuoden 2005 alussa kaksitoista sosiaalitoimiston työyhteisöä. Nämä moniammatilliset työyhteisöt vastasivat pääasiassa yleisen sosiaalityön tehtäväalueista. Kunnan organisoitavasta riippuen mukaan lukeutuivat myös lasten päivähoito, vanhus- ja vammaispalvelut ja työvoimapaalvelut. Mukana oli kaksi työyhteisöä, jotka eivät olleet perinteisiä sosiaalitoimistoja: toinen oli keskittynyt lasten huoltoon ja tapaamisoikeuteen liittyviin sopimus- ja riita-asioihin, elatussopimuksiin ja isyyselvityksiä, ja toinen oli kumppanuustalo, jonka vastuulla oli niin nuorten, lapsiperheiden kuin vanhusten ja aikuissosiaalityön palveluita. Alueellisen sosiaalitoimiston henkilöstö oli osa tätä työyhteisöä. Tutkimiemme työyhteisöjen koko oli 5–45 henkilöä, ja ne koostuivat mm. sosiaalityön esimiehistä (sosiaali-/perusturvajohtaja, sosiaalityön esimies tai johtava sosiaalityöntekijä), sosiaalityöntekijöistä, toimistotyöntekijöistä, etuuskäsittelijöistä, kotipalvelu- ja perhetyöntekijöistä, vahtimestareista, psykologeista ja perhepäivähoidon työntekijöistä. Kyseessä oli niin organisoituaan, työkuultuuriltaan kuin maantieteelliseltä sijainniltaan suhteellisen heterogeeninen tapausjoukko.

Hankkeessa toteutettua kehittämistyön otetta voidaan kutsua työyhteisölähtöiseksi prosessikehittämiseksi (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009). Asetelma ja taustaoletukset perustuivat Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi -tutkimuskatsauksen (Vataja & Julkunen 2004) tuloksiin sekä kehittämistyötä koskevaan tutkimuskirjallisuuteen (vrt. ohjelmateoria, Chen 1995). Hankkeen lähtökohdantana ei kuitenkaan ollut kausaalimalli, jossa interventioiden ja hankkeen tuostosten olisi lineaarisesti oletettu tuottavan kohdeorganisaatioissa tietynlaisia tuloksia ja vaikutuksia, vaan pikemminkin kyse oli yleisten, kehittämistyötä ohjaavien periaatteiden julkilausumasta (ks. Rogers 2008). Kehittämishankkeen taustalla on ollut näkemys kehittämistyön relationaalisesta (Koivisto et al. 2008), prosessuaalisesta (Hernes & Weik 2007) ja kompleksisesta (ks. Rogers 2008) luonteesta, joka tun-

nistaa erilaisten kehittämispolkujen ja interventioiden paikallisen varioivuuden.

Työyhteisöille tarjottiin kolmea erilaista työyhteisön itsearviointiin pohjautuvaa kehittämismenetelmää. Nämä olivat ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä, Empowerment arviointiin pohjautuva Kompetenssi -menetelmä ja Bikva -asiakaslähtöisen arvioinnin malli (Holma 2003; Krogstrup 2004a; Krogstrup 2004b). Menetelmien taustajattelussa yhdistyivät arvioiva työote ja työn tutkiva kehittäminen, työyhteisölähtöisyys ja prosessimainen eteneminen. ITE-menetelmän käytöstä on runsaasti kokemusta erityisesti suomalaisissa terveydenhuollon organisaatioissa, mutta yhä enemmän menetelmää on alettu käyttää myös sosiaalipalveluja tuottavissa yksityisissä ja julkisissa organisaatioissa. ITE-menetelmää on hyödynnetty laatutilanteen kartoittamiseksi, starttina laadun kehittämiseksi, toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä, muutoksen seurannassa ja arvioinnissa sekä laadunhallinnan järjestelmän kehittämisessä. (Holma 2003.) Tanskalaista alkuperää olevien Bikva- ja Kompetenssi-menetelmien käyttökokemuksia oli hankkeen käynnistyessä niukasti, mutta viime vuosina kokemukset niiden soveltamisesta suomalaisissa ja muissa pohjoismaisissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa ovat lisääntyneet (esim. Borg et al. 2008, Hänninen et al. 2007).

Työyhteisöt valitsivat menetelmistä yhden tai useampia, joita sovelsivat omaehtoisesti kehittämistyössään. Hankkeen alussa järjestettiin yhden päivän koulutus menetelmistä sekä tutkimusjakson aikana kaksi kertaa vuodessa projektin yhteisessä työkokouksessa vertaisryhmä, jossa menetelmän ja kehittämistyön toteuttamista tarkasteltiin.

Hankkeeseen osallistuneista työyhteisöistä viisi valitsi ensisijaiseksi kehittämismenetelmäkseen Kompetenssi-menetelmän. Loput seitsemän työyhteisöä¹ alkoivat kehittää työtään ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän soveltaen. Hankkeen alkuvaiheessa mikään työyhteisöistä ei valinnut menetelmäkseen Bikva-mallia. Työyhteisöt kokivat mallin työlääksi eikä siihen nähty olevan riittävästi resursseja. Asiakasnäkökulman ottaminen kehittämisen lähtökohdaksi Bikvan edellyttämällä tavalla tuntui useimmista työyhteisöistä vieraalta ainakin hankkeen käynnistysvaiheessa. Kiinnostus Bikva-menetelmään kuitenkin kasvoi työyhteisöjen kehittämisoaamisen lisääntyessä. Hankkeen aikana muutama työyhteisö teki myös kokeiluja Bikva-arviointimallista muiden soveltamiensa menetelmien rinnalla. Työyhteisön rakenne näytti heijastuvan

Taulukko 1. Menetelmien keskeiset piirteet

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

menetelmän valintaan siten, että isommat ja useista eri ammattiryhmistä koostuvat työyhteisöt kokivat pääsevänsä ITE-menetelmän avulla helpoiten kiinni kehittämiskohteisiin. Kompetenssin valinneiden työyhteisöjen keskuudessa oli tunnistettu muita työyhteisöjä enemmän tarve työn sisällölliseen kehittämiseen, työyhteisön vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kehittämiseen. Lähtökohtaisesti näissä työyhteisöissä painotettiin enemmän menetelmän joustavuutta ja keskustelevuutta.

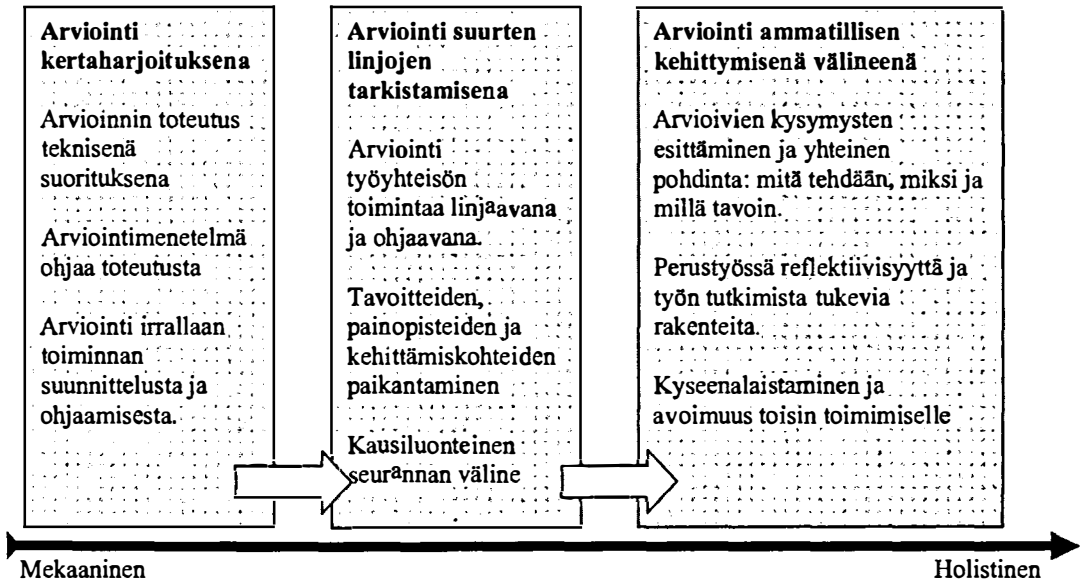
Artikkelin empiirinen aineisto koostuu työyhteisöjen hankkeen aikana käymistä ryhmäkeskusteluista (n=50) ja teemahaastatteluista (n=19). Keskustelut olivat työyhteisöjen itsensä toteutettamia ja säännöllisin väliajoin tehtyjä itsearviointeja. Niissä osallistajat refleктоivat kehittämistyötään tutkijoiden antaman teemarungon mukaisesti. Keskustelut tuottivat prosessinaikaista tietoa kehittämi-

sestä tutkimusta varten. Ne toimivat myös kehittämisinterventioina, jotka tukivat arvioinnin prosessikäyttöä työyhteisöissä (ks. Patton 1997; Forss et al. 2002). Teemahaastattelut toteutettiin hankkeen lopussa haastatteleamalla työyhteisöjen esimiehet sekä muita työyhteisöjen kehittämisprosesseissa avainasemassa olleita henkilöitä. Sanatarkasti litteroidun tekstiaineiston analyysi tehtiin sisällönanalyysilla, jossa hyödynnettiin Atlasti-ohjelmaa. Aineiston induktiivisessa analyysissa tunnistettiin ja nimettiin työyhteisöjen arviointikäytäntöjä ja arviointikulttuuria kuvaavia piirteitä sekä niihin liittyvää osaamista, taitoja ja kyvykkyksiä. Tämän jälkeen työyhteisöjen arviointiotteita tyypiteltiin niissä esiintyvien arviointikäytäntöjen mukaan. Analyysia jatkettiin sisällönanalyysilla arviointiosaamisen jäsentämiseksi Ron Sanchezin ja Aimé Heenen (2004, 83) esittämän jaottelun mukaisesti.

KEHITTÄVÄN ITSEARVIOINNIN OTE MEKAANISESTA HOLISTISEEN

Sosiaalitoimistoista kerätty aineisto toi esille sen, että kehittävää itsearviointia ja sitä palvelevia menetelmiä voidaan tehdä monilla erilaisilla tavoilla, tyyleillä ja tavoitteilla. Tähän heijastui myös työyhteisön laajempi organisaatioympäristö ja mm. se, oliko kysymyksessä suuri kaupunki, jolla on vahva sisäinen kehittämisinfrastruktuuri. Sosiaalitoimen työyhteisöt osoittivat, että kehittävään itsearviointiin liittyvän arvioivan ajattelun ja arviointikyvykkyden rakentuminen työyhteisöihin oli jo oppimisprosessi sinänsä.

Kuviossa 1 on kategorisesti jäsennetty kehittävä itsearviointin taitoja ja kyvykkyyttä. Olemme tyypitelleet työyhteisöjä niissä esiintyneiden arviointikäytäntöjen mukaan ja luokitelleet ne kolmeen ryhmään jatkumolla, joka kuvaa arvioinnin toteutusta mekaanisesta holistiseen arviointiotteeseen. Tyypittelyn perusteella voidaan todeta, että työyhteisön soveltama menetelmä ei määrittänyt työyhteisössä vallitsevaa arviointiotetta, vaan aineistossamme kutakin menetelmää sovellettiin niin teknillä kuin holistisella otteella.



Kuvio 1. Kehittävä itsearviointi työyhteisöissä

Tunnistimme aineistossa työyhteisöjä, joissa arvioinnin toteuttaminen oli luonteeltaan teknistä. Näissä työyhteisöissä arvioinnin eteneminen näyttyi käytetyn arviointimenetelmän, aineistossamme ITE- tai Kompetenssi-menetelmän, dominoivana ja ohjaavana. Arviointi jäi tyypillisesti muusta toiminnasta irralliseksi, eikä yhdistynyt osaksi työorganisaation toiminnan suunnittelua ja ohjausta. Toisin sanoen arviointi ei juurtunut työyhteisön toimintatavaksi. Tämä oli yhteydessä työyhteisön mui-

hin piirteisiin tai ongelmiin, kuten johtamiseen, jotka heijastuivat kehittävä itsearviointiprosessin toteuttamiseen (ks. Vataja et al. 2007; Vataja & Seppänen-Järvelä 2009). Arviointiosaamisen näkökulmasta voidaan todeta, että kehittämisprosessin tuloksena työyhteisöissä alettiin tiedostaa kehittävä arvioinnin menetelmien olemassaolo sekä soveltamisen mahdollisuudet ja edellytykset, mm. arviointiin tarvittavat inhimilliset että ajalliset resurssit.

Aineistomme työyhteisöt osoittivat, että itse-

arvioinnin toteuttaminen sinänsä ei vielä tarkoitanut, että organisaatio tai työyhteisö olisi omaksumunut arvioivan ajattelun ja työotteen osaksi toiminta- ja johtamistapojaan. Arvioivan ajattelun muodostuminen edellytti käytettävän arviointimenetelmän muokkaamista "omaksi", mikä tarkoitti että työyhteisö rakensi itselleen sen omia tarpeita palvelevan itsearviointikäytännön – tavan toimia. Arviointikyvykkyydessä voidaan erottaa tarjonnan ja kysynnän ulottuvuudet: tarvitaan osaamista sekä toteuttaa että hyödyntää arviointia (McDonald et al. 2003, 10–11). Työyhteisön oli tunnistettava, miten arviointimenetelmää voidaan hyödyntää työyhteisön tai työn kehittämisessä. Kyse oli myös siitä, että työyhteisön oli valittava ja rajattava, mistä näkökulmasta arviointikysymyksiä ja aineistoja tarkastellaan. Ilman työyhteisölähtöistä oivallusta ja osaamista arviointitiedon hyödyntämiseksi kehittämistyössä arviointimenetelmien toteutus jäi tapauksissamme ulkokohtaiseksi.

Työyhteisöissä, joiden arviointiote edusti tyypologian seuraavaa tasoa, arviointi alkoi palvella yhä enemmän toiminnan ohjausta ja strategista suunnittelua. Kehittävä itsearviointi näyttäytyi tällöin välineenä, joka auttoi työyhteisöä tunnistamaan nykytilansa ja tavoitteitansa. Aineistossamme tähän kategoriaan lukeutuvat työyhteisöt hyödynsivät arviointimenetelmiä tyypillisesti osana vuosisuunnitteluaan, esimerkiksi vuosittaisten kehittämispäivien yhteydessä. Itsearviointimenetelmät näyttäytyivät välineenä, joiden avulla yksikkö pystyi seuraamaan tavoitteidensa toteutumista tai toiminnassaan onnistumista. Arviointimenetelmät tarjosivat rakenteen ja mahdollisuuden pysähtyä muutoin hektisessä asiakastyössä työyhteisön suunnan tarkistamiseksi ja korjaamiseksi. Näin ollen itsearvioinnissa oli mukana kehittävä näkökulma.

(...) tää on niin jollaki tavalla hektistäkin ja semmosta hetkessä elävää ja sää teet hyvät suunnitelmat päivälle, mutta se päivä eteneeki just päin vaston, mitä ite ajattelit, eli se niinku johtaa niille just niille harhapoluille sen oman työn ja sen oman tavoitteenkin suhteen välillä ja siksi on tärkeää, että meillä on joku työväline, elikkä tämmönen arviointiväline, jolla me palataan sille oikealle polulle aina. (...) (7DK06)

Tapauksissa, joiden arviointiotetta olemme luonnehtineet suurten linjojen tarkistamiseksi, arviointi oli ennen kaikkea työyhteisön toimintaa kehittävä väline. ITE- ja Kompetenssimenetelmät auttoivat paikantamaan työyhteisötasoisia kehittämis-kohteita ja toiminnan painopistealueita. Systemaati-

tisesti toteutettuna ja säännöllisesti toistettuna arviointi auttoi tunnistamaan toiminnassa tapahtuneita muutoksia. Arvioiva ote ei kuitenkaan merkittävässä määrin näyttänyt siirtyvän arjen työkäytäntöjen tasolle yksilön reflektiivisyyttä edistäväksi välineeksi. Kysymys oli siitä, missä määrin työyhteisötasoisessa arvioinnissa käsiteltävät asiat kietoutuivat osaksi työn substanssikysymyksiä, toisin sanoen yksittäisten työntekijöiden ammatilliseen työhön, konkretisoituen esimerkiksi sosiaalitoimiston asiakaisiin liittyviksi kysymyksiksi.

Mitä kokonaisvaltaisemmin työyhteisö omaksui arvioivan ajattelutavan, sitä enemmän arvioivan työotteen merkitys ammatillisen kehittymisen välineenä korostui. Tunnistimme, että tähän kategoriaan kuuluvissa työyhteisöissä arviointi kytkeytyi toimintaa ohjaavien periaatteiden, toimintatapojen ja niiden seurausten tarkasteluun. Arviointikyvykkyyden lisääntyessä arvioivasta ajattelusta tuli työyhteisölle ominainen tapa toimia. Tällöin kehittäminen ymmärrettiin kiinteästi ammatilliseen työhön kuuluvana asiana ja arviointi sitä tukevana toimintana. Olennaista näissä tapauksissa näytti olevan työyhteisön kyky luoda sellaisia rakenteita, jotka tukivat työntekijöiden mahdollisuuksia reflektoida kokemuksiaan ja keskustella ja analysoida työtä sekä sen vaikutuksia.

Kokonaisvaltaisen arvioivan ajattelutavan omaksumisessa työyhteisöissä ITE-, Kompetensi- ja Bikva-menetelmä muodostivat yhden lähestymistavan ja välineen työn tarkastelemiseksi. Niiden lisäksi työyhteisöissä hyödynnettiin aktiivisesti myös muita toiminnasta kertovia "peilejä", kuten asiakaskyselyjä ja -palautetta, toimintaa kuvaavia mittareita ja tilastoja, uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden kokemuksia. On huomattava, että peiliaineistot (ks. myös www.muutoslaboratorio.fi) eivät itsessään synnyttäneet tai edistäneet kehittämistarpeiden huomaamista. Aineistolta oli osattava kysyä arvioivia kysymyksiä, kuten millaisena asiakkaat ja yhteistyökumppanit meidät näkevät ja mitä se toiminnastamme kertoo? Myös itsearvioinnin pohjalta muodostetut kehittämistavoitteet ymmärrettiin ajassa muuttuvina ja säännöllisen arvioinnin kohteiksi otettavina asioina. Kyse oli työyhteisöjen sisäistämästä jatkuvan kehittävä arvioinnin syklistä.

"(-) aika-ajoin ne pitää aina tarkistaa nämä asiat, mitä me ollaan viemässä etteenpäin ja mitä me kehitetään. Et vaikka, se ei riitä, et me otetaan joku asia kehityskohteeksi. Se vaatii sen, että tuota niitä seurataan koko ajan ja niistä keskustellaan ja niihin palataan aina ja aina ja aina vaan uuestaan ja tuota

mietitään sitte niitä toimenpiteitä, että täytyykö meidän tehdä jotaki muuta vai jatketaanko tällä samalla systeemillä. (7d K06)

Hankkeen tarjoamat itsearviointimenetelmät yhdessä muiden peiliaineistojen kanssa auttoivat tekemään näkyväksi erilaisia työn tekemisen tapoja sekä niihin liittyviä ajatuksia ja näkemyksiä. Jotta itsearviointi olisi ollut työtä ja työyhteisöä kehittävä, työyhteisön työkuultuurin oli oltava aidosti avoin toisin toimimiselle tai muutokselle. Työkäytäntöjen ja rutiinien muuttaminen edellytti kykyä oman työn kriittiseen tarkasteluun ja kyseenalaistamiseen. Aineistomme työyhteisöissä tämä nähtiin osaamisena, joka vahvistui kehittämisprosessin myötä.

Mekaanisen ja holistisen arviointiotteen eroa havainnollistaa se, millaisia arvioivia kysymyksiä työyhteisö toiminnalleen esitti. Mekaanisessa orientaatioissa työyhteisön kiinnostus työkäytäntöihin oli kuvailevaa. Vastauksia haettiin pääasiassa mitä- ja kuinka -tyyppisiin kysymyksiin. Kokonaisvaltaisen arviointiorientaation omaksuneissa työyhteisöissä reflektiivisyys lisääntyi. Tällöin tarkasteltiin toiminnan taustalla vaikuttavia tekijöitä ja toiminnan seurauksia, ja toimintaa tutkittiin myös miksi -kysymysten kautta. Tämän tyyppinen työn arviointi edellytti työyhteisöltä kriittisen reflektion (Mezirow et al. 1995) kyvykkyyttä. Se kohdistui työntekijöiden aikaisemman oppimisen ja ennako-oletusten kyseenalaistamiseen. Reflektoidessaan toimintaansa ja sen taustalla vaikuttavia tekijöitä, uskomuksia, arvoja, tietoa, työntekijät pyrkivät ymmärtämään miten ja miksi asiat tapahtuvat tietyllä tavalla. Mielenkiinto kohdistui toiminnan syihin ja seurauksiin. Reflektion tehtävänä oli auttaa työyhteisöä toiminnan ohjaamisessa, tuntemattomien asioiden jäsentämisessä kokonaisuudeksi sekä aiemman tiedon perusteiden uudelleenarvioinnissa. Kyse oli uuden ymmärryksen saavuttamisesta ja kollektiivisesta tiedonmuodostuksesta (Parviainen 2006).

Kun työyhteisön arviointikyvykyys vahvistui, lisääntyivät myös työlle esitettävät arvioivat kysymykset koskien esimerkiksi asiakasvaikuttavuutta. Tällöin työorganisaatioissa tuli esille uudenlaisen osaamisen tarvetta, mikä kohdistui erilaisten arviointi-asetelmien muodostamiseen ja -menetelmien toteuttamiseen sekä ns. perinteisten, tutkimuksellisten arviointien hyödyntämiseen toiminnan ohjaamisessa ja kehittämisessä. Kyse oli siirtymästä kohti kokonaisvaltaisempaa arviointiosaamista.

(...) se asiakkaitten äänen esiin nostaminen on ollut vaikeaa. Mutta mä oon toiveikas sen suhteen, että vaikka ollaan tehty sillä tavalla, kun on tehty, et tästä on myös asiakkaille tullut erilaisia hyötyjä. Mut millä me ne mittaamme, niin sitähan meil ei oo ihan selvillä vielä. (2S07)

OSAAMINEN KEHITTÄVÄSSÄ ITSEARVIOINNISSA

Tietoisena siitä, että edellä esitetyn mukaisesti kehittävä itsearviointi realisoituu organisaatioissa eri tasoilla ja eri ilmenemismuodoissaan, jatkamme kehittävä itsearvioinnin osaamisen erittelyä. Keskitämme erityisesti siihen osaamiseen, mitä kehittävä itsearvioinnin toteuttaminen edellyttää. Nojaamme analyysissä Sanchezin ja Heenen (2004, 83) esittämään jaotteluun. Se koostuu toisiinsa kytkeytyvistä osaamisen osa-alueista, jotka ovat hierarkkisesti yhteensopivia: 1) työntekijän taidot (skills) 2) tiimien ja ryhmien kyvykkyydet (capabilities) ja 3) koko organisaation osaaminen (competence).

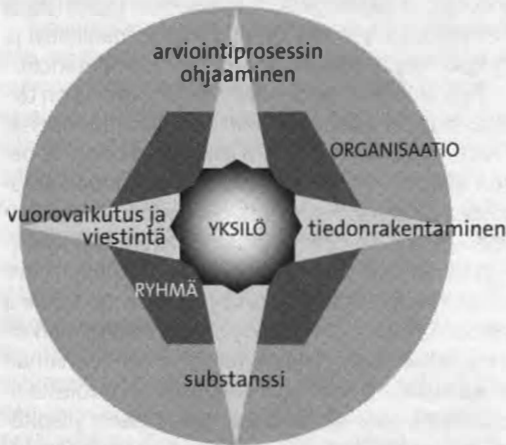
Ryhmittelyn mukaan yksittäisillä ihmisillä on taitoja, joita he käyttävät tehtävien suorittamisessa. Tiivistetysti arvioinnin näkökulmasta voidaan sanoa, että tällaisia taitoja ovat esimerkiksi tiedon keräämiseen ja analysointiin liittyvät taidot. Näiden taitojen perustalle ryhmät ja tiimit rakentavat kyvykkyyksiä. Ne ovat ikään kuin "resurssikimppuja", jotka näyttäytyvät toistuvina käytäntöinä tai tapoina toimia. Tällaista ryhmän kyvykkyyttä ovat esimerkiksi menettelytavat, joita käytetään oman toiminnan arvioimiseksi. Koko organisaatioilla on puolestaan osaamista, jota se tarvitsee pystyäkseen ylläpitämään kyvykkyyksiä, jotka puolestaan auttavat tulosten saavuttamisessa ja tehtävän toteuttamisessa. Organisaation kannalta tämä merkitsee osaamista, jonka avulla pidetään yllä arviointikäytäntöjä vaikka yksittäiset työntekijät vaihtuvatkin. (ks. Sanchez & Heene 2004.)

Analysin perusteella voimme sanoa, että kehittävä itsearvioinnin toimivuuden ja onnistumisen kannalta työyhteisön ja sen jäsenten riittävä arviointiosaaminen oli kriittistä. Tilanne työyhteisössä saattoi olla sellainen, että henkilöitä, joilla oli riittävästi kehittämis- ja arviointitaitoja oli liian vähän – tällöin ei muodostunut "kriittistä massaa" arvioinnin ympärille. Kun kehittävä itsearviointi oli luonteeltaan ihmisten välistä vuorovaikutusta, tarvitsi se riittävän toimintakykyisen yhteisön, jotta sosiaalista oppimista tapahtui ja työkäytäntöjä pystyttiin kestävästi muokkaamaan. Työyhteisöjen toi-

mintakykyä haastoivat muun muassa organisaatio-
muutokset, jotka koskettivat hankkeen aikana lä-
hes jokaista työyhteisöä. Toisaalta kehittävän ar-
viointiprosessin etenemisen ja kehittämiskulttuurin
kypsytymisen myötä niin yksilöiden taidot kuin ryh-
män kyvykkyys ja kapasiteetti vahvistuivat. Saman-
tyyppisen piirteen on havainnut myös Yrjö Enge-
ström ja Jaakko Virkkunen (2007) kehittämisoasa-
amisen näkökulmasta.

Kun kehittävää itsearviointia tarkastellaan oasa-
amisen perspektiivistä sosiaalityö-aineistossa, on
erotettavissa neljä osa-alueutta (ks. kuvio 2):

1. arviointiprosessin ohjaaminen,
2. vuorovaikutus ja viestintä,
3. tiedonrakentaminen,
4. substanssi.



Kuvio 2. Osaaminen kehittävässä itsearvioinnissa

Edellä mainitut osa-alueet kytkeytyvät siis yhteen erilaisten osaamis- ja taitoalueiden sekä yksilö- että ryhmätasojen kanssa. Lisäksi eri osa-alueiden osaamista voidaan tarkastella suhteessa siihen, kuinka kehittävä itsearviointi työyhteisössä toteutettiin (ks. kuvio 1).

Arviointiprosessin ohjaaminen

Työyhteisöissä kehittävä itsearviointi näyttäytyi aikaan ja paikkaan kiinnittyneenä tilanne-ehdoisesti etenevänä prosessina. Yksilötasolla prosessin ohjaamisen osaaminen tuli näkyviin erityisesti niillä henkilöillä, jotka olivat vastuussa arviointiprosessin etene-

misestä. Analyysissä tuli myös esille, että vaikka arviointi oli työyhteisön yhteistä toimintaa, edellytti se selkeää sisäisten vastuuden määrittelyä. Prosessin ohjaaminen oli kriittinen elementti kehittämistyön onnistumisen kannalta yleisemminkin, sillä jos osaamista ei ollut riittävästi tai vastuuta asiassa ei otettu tai se ei ollut selkeää, niin prosessi ajautui "tuuliajolle". Vastuu prosessin ohjaamisesta saattoi olla joko esimiesrooliin liittyvää tai itsearvioinnista vastaavalle henkilölle asetettua vastuuta. Lähes puolessa aineistomme työyhteisöistä vastuuhenkilö oli vähintäänkin jossain tutkimusjakson vaiheessa ei-esimiesasemassa oleva henkilö. Nämä tapaukset osoittivat, että työyhteisö voi keskustella itsearvioinnin esille nostamista kehittämistarpeista, mutta konkreettisten toimenpiteiden toteuttaminen useimmiten edellytti myös päätöksentekovaltaa. (ks. Vataja & Seppänen-Järvelä 2009.)

Yksilön taitona arviointiprosessin ohjaaminen liittyi prosessin käynnistämiseen, kuljettamiseen ja ylläpitämiseen. Se oli taitoa ja sensitiivisyyttä muuntaa ajassa ja tilanteissa olleet mahdollisuudet toiminnaksi; kysymys näytti olevan herkkyydestä oivaltaa nopeasti merkityksellinen hetki ja käyttää se prosessin etenemisen hyväksi. Tämä tarkoitti myös kykyä joustavuuteen poiketa ennalta määritellystä arviointisuunnitelmasta. Se edellytti toisinaan kykyä ottaa vastaa ennakoimattoman prosessin mukanaan tuomia tilanteita, käännteitä ja riskejä. Ryhmän tai organisaation kyvykkyutenä se merkitsi käytäntöjä ja sallivuutta ei-lineaariseen ja alhaalta ylösuuntautuvaan arviointiin ja kehittämiseen. Arviointiprosessin ohjaamisessa tarvittava osaaminen nivoutui yhteen kehittämisprosessin ohjaamisen kanssa (ks. Seppänen-Järvelä 2009) ja kaiken kaikkiaan voidaan puhua prosessiasiantuntijuudesta (Seppänen-Järvelä 1999).

Analyysissä tuli esille, että arviointiprosessin ohjaamisen osaaminen oli erilaista riippuen siitä, oliko kehittävä itsearviointi luonteeltaan mekaanista, suurten linjojen tarkistamista tai ammatilliseen kehittymiseen suuntautuva. Mekaanisessa toteuttamisessa esille tuli itsearviointimenetelmän proseduurin hallitseminen ja sen läpivieminen työyhteisössä. Suurten linjojen tarkistamisessa lisäksi esille tuli taito ajoittaa itsearvioinnit osaksi yksikön ja organisaation muuta suunnittelu- ja kehittämisrytmiä. Tässä näkyivät myös kyvyt ohjata arvioivaa keskustelua niin työyhteisössä kuin tarvittaessa sen rajapinnoilla. Jos itsearvioinnissa suuntauduttiin ammatilliseen kehittämiseen, nousivat esille kyvyt yhdistää työyhteisön sekä yksilöiden ja ammattityön

tasolla olevat asiat toisiinsa. Tämä merkitsi kykyä luoda sellaisia rakenteita esim. työhajauksen ja arvioinnin välille, joissa tarkastelun kohteena olivat sekä ammatillinen asiakastyö että työyhteisön kehittäminen. Kehittävässä itsearvioinnissa korostuikin vuorovaikutuksellisten ja työyhteisön dialogisuuden mahdollistavien rakenteiden merkitys.

"- se täytyy jotenki niinku ajatella, että niinkun, et se kuuluu jokaisen työntekijän niinku työhön osana semmonen kehittäminen ja arviointi ja miettiminen, et se ei oo ylimäärästä rasitusta vaan se on niinku oleellinen osa sitä meidän työtä että, et se, se ajatus on niinku se, et se on ylimääräinen rasitus, niin sillon se tosiaan on sitä." (itsearviointi 2007, Työyhteisö y4.)

Vuorovaikutus ja viestintä

Aineiston perusteella voidaan todeta, että kehittävässä itsearvioinnissa vuorovaikutus ja viestintä olivat hyvin merkityksellinen osaamisalue. Moniääninen (Hujala 2008) ja vastavuoroinen keskustelu oli perusta, jolle työyhteisön arviointikulttuurin oli mahdollista rakentaa. Työyhteisöissä se tuli esille vuoropuheluna ja vuorokuunteluna, jossa pyrittiin tuomaan esille osallistujien erilaisia näkemyksiä ja tuottamaan yhteistä ymmärrystä keskustelijoiden välille (myös Viitala 2005). ITE- ja Kompetenssimenetelmät olivat välineitä, jotka mahdollistivat, vaikkakaan eivät itsessään taanneet, työyhteisön erilaisten äänten esiinnostamisen. Arvioinnissa oppimiskokemukset syntyivät useimmiten juuri tämäntyyppisen dialogisuuden tuloksena.

Mietitään miten asioita tehdään ja miten niitä voisi, voisiko niitä tehdä jotenkin muuten tai onko näissä järkeä tai. Semmoinen avoin keskustelukulttuuri on osa meidän kehittämistä. (Zesimieshaast. 07)

Yksilötasolla vuorovaikutuksen ja viestinnän osaaminen tarkoitti kommunikointitaitoja ennen kaikkea ryhmätalanteissa: kykyä aktiiviseen kuuntelemiseen, kysymiseen, reflektointiin ja oman toiminnan puntarointiin. Tarvittiin kykyä antaa palautetta ja vastaanottaa sitä. Tämä konkretisoitui erityisesti siinä, millaisia arviointikysymyksiä esitettiin.

Kuten jo edellä todettiin, vaadittiin prosessin ohjaajalta erityisesti kykyä ryhmätalanteiden ohjaamiseen ja ryhmädynamiikan tunnistamiseen ja hallitsemiseen. Kehittävä itsearviointi oli erityisen haasteellinen lähiesimiehelle, koska hän joutui ottamaan roolin rakentavan keskustelun fasilitoijana, mutta asetti samalla myös oman johtajuutensa yhteisen tarkastelun kohteeksi (ks. Vataja & Seppä-

nen-Järvelä 2009). Havaitimme Pertti Tiittulan (2007) tavoin, että esimiehen hierarkkinen valta-asema saattoi myös aiheuttaa vuorovaikutukseen epätasapainon, joka voi heijastua vaikenemisena ja vetäytyvänä käyttäytymisenä.

Kehittävä itsearviointi näytti olevan ennen kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta. Sen ytimessä oli avoin keskustelukulttuuri. Kysymys oli kyvystä kyseenalaistaa ja tuoda näkemyksiä esille. Analyysi toi myös esille sen, että itsearvioinnin onnistumisen kannalta kriittisintä osaamista olivat vuorovaikutus ja viestintä yhdessä prosessin ohjaamisen kanssa. Nämä olivat tärkeitä niin mekaanisessa kuin holistisessa itsearvioinnissa, joskin suurten linjojen tarkistamisessa esille nousi myös kyky kommunikoida itsearviointista työyhteisöstä ulospäin, rajapinnoilla.

Tiedon rakentaminen

Kehittävässä itsearvioinnissa, joka on organisaation sisäistä toimintaa, oli kysymys sosiaalisesta oppimisesta ja kollektiivisesta tiedonmuodostamisesta. Tämä tuli esille leimallisena piirteenä aineistossa, joka koostuu työyhteisöjen itsensä toteuttamista ryhmäkeskusteluista kolmen vuoden ajalta. Arviointikirjallisuudessa oppimista edistävän arvioinnin tunnuspiirteiksi on määritelty yhteistoiminnallisuus, dialogisuus ja toimintaorientoituneisuus (Preskil & Torres 2000). Oppiminen perustuu ajatukselle, jonka mukaan yksilö rakentaa ja luo tietoa sekä kehittää jaettua todellisuutta yhteistyössä toisten kanssa (Preskill et al. 2003). Jaana Parviaisen (2006) analyysiin nojaten voidaan sanoa, että tiedonmuodostuminen tapahtuu aina ihmisen ja kulttuurin muodostaman tiedollisen järjestelmän kokonaisuudessa. Tällöin yksilön tiedonmuodostus perustuu kielien ja kulttuurin välittämiin käsitteellisiin jäsenyyksiin, teknisiin työvälineisiin, kuten itsearviointimenetelmiin, ja taitoon käyttää näitä välineitä.

Kollektiivisen tiedonrakentamisen mahdollistivat vuorovaikutukseen liittyvät niin yksilön taidot kuin ryhmän kyvykkyys. Kollektiivinen tiedonmuodostus edellytti yksilöitä, mutta tiedon rakentamisessa subjekti oli yhteisö eikä yksilö. Keskinäisen kommunikoinnin lisäksi yksilöiltä edellytettiin kykyä metatason ajatteluun ja kriittiseen reflektioon. Keskeistä näytti olevan yksilön kyky suhteuttaa ja liittää oma tieto toisten tietoon. Tämän pohjalta yksilö pystyi tekemään oman arvion siitä, mitä hän tietää ja osaa. Tämä tuli esille niin itsearvioinnin sisältöjen ja käsitteiden kuin myös arvioinnin tulosten aukipuhumisena. Olennaista oli yksilön kyky

sanallistaa omaa toimintaansa, suhteuttaa omia näkemyksiään muiden ajatteluihin ja muokata omaa ajatteluaan yhteisen tiedonrakentamisen pohjalta. Erityisen tärkeää se oli moniammatillisen työyhteisön yhteisten työkäytäntöjen ja asiakasprosessien kehittämiseksi. Ryhmän tai organisaation kyvykkyyden osalta tiedonmuodostaminen tarkoitti käytäntöjä ja tekniikoita, jotka tukivat reflektiota sekä yksilö- että ryhmätasolla – ja erityisesti näiden tasojen rajojen ylittämistä (ks. Crossan et al. 1999).

Havaitsimme Jaana Parviaisen (2007) tavoin, että kollektiivisen tiedonmuodostuksen kannalta haasteellisinta oli ihmisten kyky ja halu työskennellä ryhmässä, joissa on hierarkkista epätasapainoa tai kognitiivista epäsymmetriaa Tämä tuli näkyviin muun muassa itsearviointitilanteissa, joissa oli eri ammattiryhmien edustajia koolla.

“- kun on just erilaisia ammattiryhmiä, sit näit täs niinku yhteisesti käsitellään niin hirveen vaikee, en mä tiiä, miten sitä keskustelua pitäs niinku käydä, ettei siin tosissaan tulis sellanen olo, että, et nyt täs puhutaan niinku meidän työhön ja nyt noi muut haluaa niinku, et tulee se semmonen niinku moitiskelluksi tullut olo. Et sehän täs on varmaan kauheen niinku hankalaa.”

(itsearviointi 2006, työyhteisö y3)

Tiedonrakentamisen osaaminen tuli esille selkeimmin kehittävässä itsearvioinnissa, joka suuntautui ammatillisen työn kehittämiseen. Tämä tuli näkyviin erityisesti yksilöiden ja ryhmän yhteenkytkevisissä tulkintaprosessissa, joissa tuotettiin merkityksiä sekä yhteistä ymmärrystä ja kieltä (ks. myös Crossan et al. 1999). Merkittävää oli myös itsearviointimenetelmiä koskeva osaaminen, kuten taito soveltaa, räätälöidä ja kehittää niitä edelleen eli “tehdä omaksi”.

Substanssi

Kun ulkoisen arvioinnin piirissä on keskustelu siitä, missä määrin evaluaattorilla tulee olla sisällöllistä osaamista arvioitavan kohteen toiminnasta, niin sisäisessä itsearvioinnissa tämäntyyppinen keskustelu on epärelevanttia: arviointi ankkuroiduu vahvasti tietämykseen substantiaalisista asioista. Aineistossa substantiaalinen osaaminen tuli esille kaikissa kehittävän itsearvioinnin tyypeissä, mutta se oli vahvimmin esillä ammatilliseen kehittämiseen suuntautuneessa arvioinnissa. Se konkretisoitui asioissa, jolta koskivat erityisesti asiakastyötä ja asiakasprosesseja.

(...) et kuin hyvin sosiaalityö ja tai meidän palvelut ja asiakas ihan todellisuudes kohtaa, että meil on se kuva, että asiakkaat on aika tyytyväisiä, mut mut tota, miten se ihan oikeesti on (...) kun tähän lähettiin, niin jotenki tuli semmonen uteliaisuus, et voisko tätä jotenki kattoo toisin, just sieltä asiakkaan näkökulmasta, et ihan sitä oman työn kyseenalaistamista, että mitä mä oikein teen (...) (2S05)

Vahva kiinnittyminen ammatilliseen työhön ja sisällöllisiin kysymyksiin liittyi paitsi itsearvioinnin mielekkääksi kokemiseen niin myös arviointitiedon hyödyntämiseen. Kun arviointi valjastettiin ensisijaisesti työn ja työyhteisön kehittämisen välineeksi, edellytettiin arviointiin osallistuvilta aitoa osallisuutta ja osaamista arviointitiedon hyödyntämiseksi. Myös tuotetun arviointitiedon täytyi olla relevanttia, kattavaa ja ajankohtaista. Kehittävässä arvioinnissa arviointitiedon teknistä tuottamista keskeisempi osaamishaaste liittyi siihen, mitä tapahtui vastauksena arviointitietoon, toisin sanoen, kuinka arviointitieto otettiin vastaan ja millaisia reaktioita se herätti (ks. Rogers & Williams 2006). Työyhteisön näkökulma ja reaktiot itsearvioinnin avulla tuotettuun tietoon ratkaisivat, muodostuiko arvioinnista työtä ja työyhteisöä kehittävää toimintaa.

POHDINTA

Jäsensimme tässä artikkelissa kehittävän itsearvioinnin osaamista avaamalla sen ulottuvuuksia ja sisältöä. Kehittävän itsearvioinnin taitojen, kyvykkyyden ja osaamisen jäsentely perustui sosiaalitoimistoista kerättyyn empiriseen aineistoon. Esitimme arviointiosaamisen typologian suhteessa siihen, kuinka kehittävää itsearviointia oli toteutettu moniammatillisissa työyhteisöissä. Tämän tyypittelimme kolmeen luokkaan jatkumolla mekaanisesta holistiseen itsearvioinnin toteuttamistapaan. Typologian avulla oli mahdollista jäsentää työyhteisöjen arviointikulttuurin piirteitä. Empiirisen analyysin kehukseksi kuvasimme tiivistetysti kehittävän itsearvioinnin arviointiotteena ja paikansimme sen osaksi laajempaa arviointikenttää. Tavoitteenamme oli näin myös tuoda esille kyseisen arviointiotteen piirteitä sekä ehtoja ja edellytyksiä.

Ilman vertailun mahdollistavaa tutkimusasetelmaa on epäluotettavaa tehdä laajempia päätelmiä siitä, kuinka yleistettäviä tai siirrettäviä sosiaalitoimen organisaatioiden aineistoilla saamamme tulokset olisivat muuntuyppisiin organisaatioihin. Intuition varassa voidaan toki olettaa, että niillä on

kantavuutta, mutta varmasti myös rajoituksia. Tämäntyyppinen yleistettävyyden kiinnostavaa, mutta näemme, että sellaisen tiedon tuottamiseen päästään vasta kun on ymmärrystä ja jäsentelyä kehitettävän itsearvioinnin olemuksesta. Tässä mielessä voimme todeta aineiston analyysitavan olleen toimivan; siinä siis ensivaiheessa nostettiin esille aineistolähtöisesti työyhteisöjen erilaiset arviointiotteet ja tämän jälkeen analyysiin yhdistettiin tiettyyn teoreettiseen viitekehikseen nojaava osaamisjaottelu.

Empiirinen analyysi osoitti, että arviointiosaamisen sisältö eriytyi sen mukaan millainen kehittävä itsearvioinnin toteuttamisen tapa organisaatiossa tai työyhteisössä vallitsi. Toisin sanoen yksilön taidot, ryhmän kyvykkyydet ja organisaation osaaminen muuntuivat sisällöllisesti jatkumolla mekaanisesta holistiseen arviointiotteeseen. Soveltamamme kolmitasoinen osaamista erittelevä jaottelu osoitautui relevantiksi; se paljasti, etteivät yksilön hyviä arviointitaitoja aina riittäneet pysyvän arvioivan työotteen muodostumiseen työyhteisössä. Tähän tarvittiin riittävän monia taitoja hallitsevia yksilöitä sekä ryhmätason arviointikyvykkyyttä, ts. käytäntöjä, joiden pohjalta arvioiva työote ja -kulttuuri voivat rakentua.

Analyysimme toi myös esille, että organisaation sisäisestä kehittämisorientoituneesta arvioinnista tuli henkilöstöjohtamisen kysymys erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa arviointi nosti esiin vaikeita asioita, negatiivisia tuntemuksia ja ristiriitoja. Työyhteisötasolla arviointi saattoi helposti henkilöityä ja tällöin oli vaarana, että arvioinnin kohteeksi tuli yksilöiden suoriutuminen ja osaaminen. Arviointi, olkoon se ulkoista tai sisäistä, edellyttikin niin arvioijalta kuin sen kohteelta hienotunteisuutta, vastaanottavuutta sekä asioiden ja ihmisten erottamista toisistaan. Kun kehittävä itsearviointi oli suurelta osin yksilöiden välistä vuorovaikutusta, tuli työyhteisöllä olla voimavaroja ja tietämystä, jotta omaan toimintaan suuntautuvan arvioinnin pohjalta tapahtuva oppiminen ja muutokset olivat mahdollisia. Työyhteisötasolla voidaankin puhua sosiaalisesta pääomasta, joka antaa kyvykkyyttä työskennellä arviointi- ja kehittämisorientoituneessa työkuultuurissa.

Analyysissä tuli esille, että kehittävä itsearviointi oli haasteellista erityisesti johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta. Tämän teeman osalta jatkotutkimuksella voitaisiin selvittää tarkemmin erilaisten johtamiskäytäntöjen roolia ja vaikutusta suhteessa arviointiin ja siihen perustuvaan kehittämiseen.

Myös arviointiosaamisen ja johtamisosaamisen välisen suhteen tarkastelu vaatisi syvällisempää tutkimuksellista perehtymistä.

VIITE

¹ Työyhteisöjen lukumäärä, kuten myös ITE-menetelmää soveltavien työyhteisöjen määrä vaihteli hankkeen aikana, koska työyhteisöjen kokoonpanoissa tapahtui muutoksia joko työn organisoituihin liittyvistä syistä tai kehittämistyön kannalta oli tarkoituksenmukaista muuttaa menetelmää soveltavan ryhmän kokoonpanoa esimerkiksi tiimipohjaiseksi.

LÄHTEET

- Ajtone, Päivi: *Hyvä paha arviointi. Eettisiä kysymyksiä arvon antamisesta*, Tammi, Helsinki 2007.
- Borg, Pekka, Högnabba, Stina, Kilponen, Marja-Riitta, Kopisto, Kaisa, Korteniemi, Pertti, Paananen, Ilkka-Tapani & Pietilä, Niina: *Arviointi työtavaksi. Kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämistä Helsingin sosiaalivirastossa*, Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Helsinki 2008.
- Chen, Huey Tsyh: *Theory-driven evaluations*, SAGE Publications, Newbury Park 1995.
- Dewey, Jennifer, Montrosse, Bianca, Schröter, Daniela, Sullins, Carolyn & John Mattox: *Evaluator competencies. What's taught versus what's sought?* *American Journal of Evaluation* 29 (2008): 3, 268–287.
- McDonald, Bron, Rogers, Patricia & Kefford, Bruce: *Teaching people to fish? Building evaluation capability of public sector organizations*, *Evaluation* 9 (2003): 1, 9–29.
- Easterby-Smith, Mark & Lyles, Marjorie (toim.): *Handbook of organizational learning and knowledge management*, Blackwell Publishing, Malden 2003.
- Engström, Yrjö & Virkkunen, Jaakko: *Muutoslaboratorio – kehittävän työntutkimuksen uusi vaihe*. Teoksessa Ramstad, Elise & Alasoini, Tuomo (toim.) *Työelämäntutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita*, Raportteja 53, TYKES, Helsinki 2007.
- Forss, Kim, Rebien, Claus & Carlsson, Jerker: *Process use of evaluation*. *Evaluation* 8 (2002):1, 29–45.
- Hernes, Tor & Weik, Elke: *Organization as process: drawing line between endogenous and exogenous views*. *Scandinavian Journal of Management*, 23 (2007): 3, 251–264.
- Holma, Tüpu: *ITE 2 – Opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön*, Suomen Kuntaliitto, Helsinki 2003.
- Heinonen, Hanna: *Kohti syvempää ymmärrystä sosiaalityössä – sosiaalityöntekijät tutkivaa ja arvioivaa työ-*

- otetta paikantamassa, Ammatillinen lisensiaatin tutkielma, Helsingin yliopisto, Helsinki 2007.
- Hujala, Anneli: *Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä*, Kuopion yliopiston julkaisuja E, Yhteiskuntatieteet 149, Kuopion yliopisto, Kuopio 2008.
- Huotari, Päivi: *Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta*, Acta Universitatis Tampereensis 1382, Tampere 2009.
- Hyrkäs, Elina: *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa*, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338, Lappeenranta 2009.
- Hänninen Kaija, Julkunen, Ilse, Hirsikoski, Riitta, Högnabba, Stina, Paananen, Ilkka, Romo, Henna & Thomasén, Tarya: *Asiakkaat oppimisen käynnistäjinä. Raportti Bikva -arviointimenetelmän oppimisen kehistä*, Stakes, Helsinki 2007.
- Jarenko, Karoliina & Roininen, Janne: *Työelämän kehittämisarviointi yliopistosektorilla – Kohti henkilöstölähtöisempiä arviointi- ja palautejärjestelmiä*. Hallinnon tutkimus, 27 (2008), 95–103.
- Khan, Adil: *Evaluation capacity building. An overview of current status, issues and options*. *Evaluation* 4 (1998): 3, 310–328.
- Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva: *Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaamisen kilpailuedun lähteeksi*, Edita, Helsinki 2000.
- Koivisto, Juha, Vataja, Katri & Seppänen-Järvelä, Riitta: *Relational evaluation of organizational development activities*. *International Journal of Public Administration* 31 (2008): 10–11, 1167–1181.
- Krogstrup, Hanne: *Asiakaslähtöinen arviointi. Bikva-malli, FinSoc arviointiraportteja 1*, Stakes, Helsinki 2004.
- Krogstrup, Hanne: *Kompetenssi-arviointimalli – Työyhteisön kehittämisen väline*, FinSoc arviointiraportteja 3, Stakes, Helsinki 2004.
- Leeuw, Frans, Sonnichen, Richard & Rist, Ray (toim.): *Can governments learn? Comparative perspectives on evaluation & organizational learning*, Transaction Publishers, New Brunswick 1994.
- Mezirow, Jack et al.: *Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa*, Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, Helsinki 1995.
- Ollila, Seija: *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystoimen julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työhajauksellisenä näkökulmana*, Acta Wasaensia 159, Vaasan yliopisto, Vaasa: 2006.
- Parviainen, Jaana: *Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä*. Teoksessa Parviainen Jaana (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*, Tampere University Press, Tampere, 2006: 155–187.
- Patton, Michael Q.: *Developmental evaluation*. *Evaluation Practice* 15 (1994): 3, 311–319.
- Patton, Michael Q.: *Utilization-focused evaluation*. 3rd Ed, *The New Century Text*, SAGE Publications, Thousand Oaks 1997.
- Patton, Michael Q.: *Discovering process use*. *Evaluation* 4 (1998): 2, 225–233.
- Preskill, Hallie & Torres, Rosalie: *Evaluative inquiry for learning in organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks 1999.
- Preskill, Hallie: *Evaluation's second act. A spotlight on learning*. *American Journal of Evaluation* 29 (2008): 2, 127–138.
- Preskill, Hallie & Torres, Rosalie: *The learning dimension of evaluation use*. *New Directions for Evaluation* 88 (2000), 25–37.
- Preskill, Hallie, Zuckerman, Barbra & Matthews, Bonya: *An exploratory study of process use. Findings and implications for future research*. *American Journal of Evaluation* 24 (2003): 4, 423–442.
- Rajavaara, Marketta: *Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin, Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia*, Kelan tutkimusosasto, Helsinki 2006.
- Reason, Peter & Bradbury, Hillary (toim.) *Handbook of action research*, SAGE Publications, London 2005.
- Rogers, Patricia J. & Williams, Bob: *Evaluation for practice improvement and organizational learning*. Teoksessa Shaw, Ian F., Greene, Jennifer. C. & Mark, Melvin M. (toim.) *Handbook of evaluation*, SAGE Publications, London 2006, 76–97.
- Räisänen, Anu: *Kehittävään arviointiin*. Teoksessa Lyytinen, Heikki & Räisänen, Anu (toim.) *Kehittämissuuntaa arvioinnista*, Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylä 2005, 109–127.
- Saari, Eveliina, Hyytinen Kirsi & Lähteenmäki-Smith, Kaisa: *Kehittävä vaikuttavuusarviointi menetelmänä tutkimus- ja kehitystoiminnan suuntaamisessa ja oppimisessä*. *Hallinnon tutkimus* 27 (2008): 1, 35–48.
- Sanchez, Ron & Heene, Aimé: *The new strategic management. Organization, competition and competence*, Wiley, New York 2004.
- Seppänen-Järvelä, Riitta: *Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla*, Tutkimuksia 104, Stakes, Helsinki 1999.
- Seppänen, Riitta: *Evaluatiivinen näkökulma kehittämistyöhön*. *Hallinnon Tutkimus* 16 (1997): 2, 100–107.
- Seppänen-Järvelä, Riitta: *Kehittämisen johtaminen ja organisointi*. Teoksessa Seppänen-Järvelä & Vataja (toim.) *Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä*, P5-kustannus, Jyväskylä 2009, 69–75.
- Stevahn, Laurie, King, Jean, Ghere, Gail & Minnema, Jane: *Establishing essential competencies for program evaluators*. *American Journal of Evaluation* 26 (2005): 1, 43–59.
- Stevenson, John, Florin, Paul, Mills Dana Scott & Adnrade, Marco: *Building evaluation capacity in human service organization: a case study*. *Evaluation and Program Planning* 25 (2002), 233–243.
- Stockdill, Stacey Hueftle, Baizerman, Michael & Compton, Donald: *Toward a definition of the ECB process: A conversation with the ECB literature*. *New Directions for Evaluation* 93 (2002), 7–25.

- Stähle, Pirjo: *Supporting a system's capacity for self-renewal*, Tutkimuksia 190, Helsingin yliopisto, Helsinki 1998.
- Rantala, Kati & Sulkunen, Pekka (toim.): *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia*, Gaudeamus, Helsinki 2006.
- Tiittula, Pertti: Moniääninen vaikeneminen: toimijatahojen suhteet ja toiminta kehittämishankkeessa. Teoksessa Ramstad, Elise & Alasoini, Tuomo (toim.) *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa*, Raportteja 53, Tykes, Helsinki 2007, 275–297.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu: *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*, Tampere University Press, Tampere 2009.
- Torres, Rosalie T., Preskill, Hallie S. & Piontek, Mary E.: *Evaluation Strategies for Communicating and Reporting: Enhancing learning in organizations*, SAGE Publications, Thousand Oaks 1996.
- Vataja, Katri & Julkunen, Ilse: *Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi*, Tutkimuskatsaus, Stakes, Helsinki 2004.
- Vataja, Katri, Seppänen-Järvelä, Riitta & Vanhanen, Tuomas: Sosiaalitoimisto työympäristönä – sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja työn organisoinnin näkökulmasta. *Yhteiskuntapolitiikka* 72 (2007): 4, 357–370.
- Vataja, Katri: Arvioiva työote – kehittämisen peruslähtökohta. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.) *Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä*, PS-kustannus, Jyväskylä 2009, 51–65.
- Vataja, Katri & Seppänen-Järvelä, Riitta: Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen kehittämisotteena, *Työelämän tutkimus* 7 (2009): 2, 105–116.
- Viitala, Riitta: *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*, Infor Oy TAT, Helsinki 2005.
- Wenger, Etienne: *Communities of practice: Learning, meaning and identity*, Cambridge University Press, Cambridge 1998.
- www.muutoslaboratorio.fi. Tulostettu 10.07.2009.