

Osallistavalla kehittämisellä ja kokeilujen arvioinnilla käytäntöjen uudistamista ja kehittämis-toimijuutta

Lähityön ja sähköisen asioinnin kehittämiskokeilut vankilatyössä

- Hilikka Ylisassi
- Laura Seppänen
- Heli Heikkilä
- Miila Vesio



RISE RIKOSSEURAAMUSLAITOS

Osallistavalla kehittämisellä ja kokeilujen arvioinnilla käytäntöjen uudistamista ja kehittämistoimijuutta

Lähityön ja sähköisen asioinnin
kehittämiskokeilut vankilatyössä

■ Hilka Ylisassi
Laura Seppänen
Heli Heikkilä
Miila Vesio

Julkaisusarjan kannen suunnittelu: Pokke Björkman,
Mainos- ja viestintätoimisto Better Business Office Oy
Julkaisun taitto ja paino: PunaMusta Oy 2021

ISBN 978-951-53-3802-0 (nid.)
ISBN 978-951-53-3803-7 (PDF)
ISSN 1798-9213 (painettu)
ISSN 2342-4834 (verkkajulkaisu)

Kuvailulehti

Julkaisun nimi

Osallistavalla kehittämisellä ja kokeilujen arvioinnilla käytäntöjen uudistamista ja kehittämistoimijuutta
Lähityön ja sähköisen asioinnin kehittämiskokeilut vankilatyössä

Tekijät

Hilkka Ylisassi, Laura Seppänen, Heli Heikkilä ja Miila Vesio

Tiivistelmä

ARTO-hankkeen lähtökohtana oli kehittää lähityötä ja vankien sähköistä asiointia vankiloissa. Lähityö ja sähköinen asiointi ovat Rikosseuraamuslaitoksen strategisista kehittämisalueista. Tavoitteena oli tuottaa tietoa tehtyjen kokeilujen hyödyistä ja levittämismahdollisuuksista. Toiseksi tavoitteena oli testata osallistavien kehittämismenetelmien, erityisesti Kokeilut käytäntöön -menetelmän sovellettavuutta rikosseuraamusalalla. Kolmas tavoite oli selvittää, millaista työntekijöiden kehittämistoimijuutta kokeiluissa ja osallistavassa kehittämisessä syntyy.

Kehittämistoimijuutta vahvistavana välineistönä käytettiin osallistavia työpajamenetelmiä ja kokeiltiin Kokeilut käytäntöön -arviointimenetelmää. Käytännössä kahden vankilan työntekijät ideoivat ja toteuttivat kehittämiskokeiluja, joita he arvioivat yhdessä vankiloitten esimiesten ja johdon sekä rikosseuraamusalueen ja keskushallinnon edustajien kanssa.

Tutkimusaineisto koostui arviointityöpajojen keskusteluaineistoista sekä vankiloitten henkilöstön haastatteluista ja työpajamateriaaleista. Aineisto analysoitiin laadullisin menetelmin. Työpajaprosessien eteneminen paikallisine variaatioineen ja kokeilut sekä niiden vaikutukset kuvattiin. Kehittämistoimijuusanalyysi perustui kirjallisuuden pohjalta tehtyyn luokitteluun. Kehittämistoimijuuden esiintymistä tarkasteltiin työpajojen eri vaiheissa ja sisältöteemoissa. Kahden analyysiin perustuvan tarinan avulla kuvattiin kehittämistoimijuuden dynamiikkaa.

Tuloksina esitetään 1) lähityön ja sähköisen asioinnin kokeilut 2) osallistavien menetelmien sovellus vankiloissa sekä 3) kokeilujen arviointityöpajoissa syntynyt kehittämistoimijuus. Tulosten pohjalta nostetaan suosituksia osallistavien menetelmien käyttöön.

Lähityön kokeiluissa uudistettiin vankien perehdytystä osastolle ja kehitettiin vankia koskevan tiedon kirjaamiskäytäntöjä vankitietojärjestelmään ja rangaistusajan suunnitelmaan. Vankien sähköisen asioinnin kokeilussa otettiin tietokoneet aktiiviseen käyttöön vankiosastoilla. Kokeilut koettiin hyödyllisiksi ja niiden todettiin vievän eteenpäin lähi-työtä ja sähköistä asiointia tavoitteiden suuntaisesti. Kokeilujen nähtiin tukevan mm. vangin rangaistusajan suunnitelman ja normaaliusperiaatteen toteutumista. Kokeiluja aiotiin levittää koulutuksen ja mento-roinnin avulla. Työntekijät pitivät kehittämistä onnistuneena sen ketteryyden, käytännölläisyyden ja tulosten takia.

Kehittämisprosesseissa käytettiin Kokeilut käytäntöön -menetelmän perusasetelmaa. Prosessit sisälsivät kehittämistyön valmistelun, suunnittelutyöpajan, kokeilujen toteutuksen ja arviointipajan. Yhteensä järjestettiin kuusi työpajaa. Menetelmän käytännön toteutusta muotoiltiin paikallisesti vankiloiden tilanteiden mukaan. Koronapandemian takia yksi arviointipajoista järjestettiin virtuaalisen ja kasvokkaisen työpajan hybridimuotona, joten hankkeessa tarjoutui menetelmävariaatio 'lisä-kokeiluna'. Hybridityöpaja osoittautui toimivaksi.

Arviointityöpajojen keskusteluista jäljitettiin kehittämistoimijuuden neljää eri ilmenemismuotoa: kyseenalaistuksia, ideointeja, tekoihin sitoutumisia ja vastustamisia. Niitä ilmaisemalla osallistajat ottivat kantaa ja toivat julki näkemyksiään työstään, sen kehittämistarpeista, ratkaisumalleista, kokeiluista ja kehittämisen tavasta. Eniten esiintyi keskenään dialogissa olevaaideoivaa ja kyseenalaistavaa kehittämistoimijuutta. Konkreettisiin tekoihin sitoutumista esiintyi melko vähän ja vastustamista vain muutaman kerran. Arviointityöpajan vaiheissa, joissa puheenvuoro oli kokeilijoilla itsellään, oli eniten kehittämistoimijuutta. Kehittämistoimijuusilmaisujen esiintymisessä oli joitakin kokeilukohtaisia eroja. Arviointipajoissa käytetyt välineet ja tehtävät sekä työpajojen keskustelua ohjaava rakenne tukivat kehittämistoimijuuden syntymistä.

Kokeilujen sisällöissä tietyt teemat virittivät kehittämistoimijuutta erityisen paljon. Tällaisia teemoja olivat tiedonvaihto, digivälitteisyys, vanki-työntekijä -suhde, välineet, työnjako ja säännöt. Keskusteluista rakennetut tarinat kuvaavat kehittämistoimijuuden polkuja tärkeissä teemoissa. Sähköisen asioinnin kokeilussa kehittämistoimijuutta viritti erityisesti tietokoneiden lupakäytäntöjen ratkaiseminen, jossa jouduttiin käyttämään luovuutta ja neuvottelemaan. Sekä perehdytyskokeilu että kirjaamiskokeilu toivat näkyväksi työnkuvan muutokseen sisältyviä työnjaon ja osaami-

sen kysymyksiä. Ne sytyttivät paljon sekä kyseenalaistavaa ettäideoivaa kehittämistoimijuutta. Kehittämistoimijuutta synnyttänyt aihe oli myös kehittämisen ja uudistusten johtamisen tapa. Tulosten perusteella sekä menetelmät että kokeilujen sisällöt aikaansaivat kehittämistoimijuutta.

Kokeilujen menetelmien avulla voidaan tukea työntekijöiden kehittämistoimijuutta, joka vahvistaa edellytyksiä käytäntöjen uudistamiselle. Kokeilut tuottivat toimintatapauudistuksia lähityöhön ja vankien sähköiseen asiointiin. Ne veivät paikallista toimintaa eteenpäin Rikosseuraamuslaitoksen strategian suuntaisesti ja niissä nähtiin levittämismahdollisuuksia niin vankilan sisällä kuin alueellisesti. Tulosten perusteella osallistavat menetelmät soveltuvat hyvin rikosseuraamusalan toiminnan kehittämiseen. Menetelmien käytötapa on kuitenkin muokattava soveltuvaksi sekä organisaation erityisluonteeseen että osallistuvan yksikön paikalliseen tilanteeseen. Tuloksiin perustuen esitetään suosituksia osallistavan kehittämiskulttuurin vahvistamiseksi.

Avainsanat:

Osallistavat kehittämismenetelmät, muutospajamenetelmä, Kokeilut käytäntöön -arviointimenetelmä, kehittävä arviointi, kehittämistoimijuus, vankiloiden lähityö, vankien sähköinen asiointi, vankila

Sarjan nimi	ISSN	ISBN	
Rikosseuraamuslaitoksen julkaisuja	1798-9213 (painettu) 2342-4834 (verkkojulkaisu)	978-951-53-3802-0 (nid.) 978-951-53-3803-7 (PDF)	
Kokonaissivumäärä	Kieli	Kustantaja	Jakaja
164	suomi	Rikosseuraamuslaitos	Rikosseuraamuslaitos

Presentationsblad

Utgivare

Brottsförhållningsmyndigheten

Publikationens namn

Osallistavalla kehittämällä ja kokeilujen arvioinnilla käytäntöjen uudistamista ja kehittämistoimijuutta
Lähityön ja sähköisen asioinnin kehittämiskokeilut vankilatyössä

Författare

Hilkka Ylisassi, Laura Seppänen, Heli Heikkilä ja Miila Vesio

Sammanfattning

Utgångspunkten för ARTO-projektet var att utveckla klientnära arbete och fångarnas elektroniska service i fängelserna. Klientnära arbete och elektronisk service hör till Brottsförhållningsmyndighetens strategiska utvecklingsområden. Målet var att producera information om nyttan med de genomförda experimenten och om möjligheterna att sprida dem. För det andra var målet att testa tillämpligheten av deltagande utvecklingsmetoder inom brottsförhållningssektorn, och då i synnerhet den människocentrerade gemensamma värderingsmetoden. Det tredje målet var att utreda hurdan transformationsaktivitet som uppstår bland personalen i samband med experimenten och den deltagande utvecklingsverksamheten.

Som verktyg för att stärka utvecklingsaktörskapet använde man deltagande workshopmetoder och prövade med den människocentrerade gemensamma värderingsmetoden. I praktiken var det personalen vid två fängelser som gav uppslag till utvecklingsexperiment, vilka de utvärderade tillsammans med cheferna i och ledningen för fängelserna samt företrädare för brottsförhållningsregionen och centralförvaltningen.

Undersökningsmaterialet bestod av diskussionsmaterial från utvärderingsworkshopparna samt intervjuer med fängelsepersonalen och workshopmaterial. Materialet analyserades med kvalitativa metoder. Workshopsprocessernas framskridande med lokala variationer samt experimenten och deras konsekvenser beskrevs. Analysen av utvecklingsaktörskapet var baserad på en klassificering framtagen med utgångspunkt i litteraturen. Förekomsten av utvecklingsaktörskap granska-

des i workshopparnas olika faser och innehållsteman. Med hjälp av två analysbaserade narrativ beskrevs dynamiken i utvecklingsaktörskapet.

Som resultat presenteras 1) experiment med klientnära arbete och elektronisk service, 2) tillämpning av inkluderande metoder i fångelserna samt 3) utvecklingsaktörskap som i experimentens utvärderingsworkshoppar gett upphov till. Med resultaten som underlag lyfter man fram rekommendationer om användning av inkluderande metoder.

I experimentet med klientnära arbete förnyades fångarnas introduktion på avdelningen och utvecklades praxis för registrering av uppgifter om fångarna i fångdatasystemet och planerna för strafftiden. I experimentet med fångarnas elektroniska service tog man datorerna i aktivt bruk på avdelningarna. Experimenten upplevdes vara nyttiga, och de konstaterades främja det klientnära arbetet och den elektroniska kommunikationen i enlighet med målen. Experimenten ansågs bland annat stödja genomförandet av planer för strafftiden och normalitetsprincipen. Avsikten var att sprida experimenten med hjälp av utbildning och mentorskap. Personalen ansåg att utvecklingssättet var lyckat med tanke på dess smidighet, pragmatism och resultat.

I utvecklingsprocesserna användes baskonfigurationen för den människocentrerade gemensamma värderingsmetoden. Processerna omfattade beredning av utvecklingsarbetet, en planeringsworkshop, genomförandet av experimenten och en utvärderingsworkshop. Sammanlagt ordnades sex workshoppar. Det praktiska genomförandet av metoden utformades lokalt enligt förhållandena i fångelserna. På grund av coronaviruspandemin ordnades en av utvärderingsworkshopparna i hybridform av en virtuell och en fysisk workshop, så att under projektet dök upp en metodvariation som ett "extra experiment". Hybridworkshoppen visade sig fungera bra.

Av diskussionerna i utvärderingsworkshopparna spårades fyra olika uttrycksformer för utvecklingsaktörskapet: ifrågasättande, idéväckande, engagemang för eller motstånd mot handlingar. Genom att uttrycka dessa tog deltagarna ställning till och framförde sina synpunkter på sitt arbete, dess utvecklingsbehov, lösningsmodellerna, experimenten och sättet att utveckla. Mest förekom idéväckande och ifrågasättande utvecklingsaktörskap, vilka stod i dialog med varandra. Det förekom ganska lite engagemang för konkreta handlingar, och motstånd förekom endast några enstaka gånger. Mest utvecklingsaktörskap kom till

uttryck i de faser av utvärderingsworkshopen, där experimentsdeltagarna själva hade ordet. Det fanns vissa experimentsspecifika skillnader i förekomsten av uttryck för utvecklingsaktörskap. De redskap och uppgifter som användes i utvärderingsworkshopparna och den struktur som styrde diskussionen vid workshopparna stödde uppkomsten av utvecklingsaktörskap.

I innehållet i experimenten var det vissa teman som inverkade särskilt mycket på utvecklingsaktörskapet. Sådana teman var informationsutbyte, digital förmedling, förhållande mellan fånge och personal, redskap, arbetsfördelning och regler. De narrativ som är uppbyggda utifrån diskussionerna beskriver utvecklingsaktörskapets vägar i viktiga teman. I försöket med elektronisk service var det särskilt lösandet av tillståndsförfaranden gällande datorer som stimulerade till utvecklingsaktörskap, för där blev man tvungen att använda kreativitet och förhandla. Både introduktionsexperimentet och registreringsexperimentet synliggjorde de frågor om arbetsfördelning och kompetens som är en del i förändringen i väktarnas arbetsbeskrivning. De väckte mycket av både ifrågasättande och idéväckande utvecklingsaktörskap. Ett tema som gav upphov till utvecklingsaktörskap var också sättet att utveckla och leda reformerna. Resultaten tyder på att både metoderna och experimentsinnehållen gav upphov till utvecklingsaktörskap.

Med hjälp av de metoder som testats kan man stödja personalens utvecklingsaktörskap, som stärker förutsättningarna för förnyad praxis. Experimenten resulterade i reformer av verksamhetssätten i fråga om klientnära arbete och fångarnas elektroniska kommunikation. De förde den lokala verksamheten framåt i linje med Brottsförbyggandemyndighetens strategi, och i dem såg man möjligheter till spridning både inom fängelset och regionen. Utgående från resultaten lämpar sig de deltagande metoderna väl för att utveckla verksamheten inom brottsförbyggandesektorn. Det sätt på vilket metoderna används ska dock anpassas så att det lämpar sig både för organisationens särkaraktär och för den deltagande enhetens lokala situation. Utifrån resultaten ges rekommendationer som syftar till att stärka en deltagande utvecklingskultur.

Nyckelord:

Deltagande utvecklingsmetoder, förändringverkstadmetod, människo-centrerad gemensam värderingsmetod, utvecklande värdering, transformationsaktivitet, interaktivt kontaktarbete, elektronisk service åt fångarna, fängelse

Seriens namn	ISSN	ISBN	
Brottspåföljdsmyndighetens publikationer	1798-9213 (nid.)	978-951-53-3802-0 (nid.)	
	2342-4834 (PDF)	978-951-53-3803-7 (PDF)	
Total sidantal	Språk	Förläggare	Distributör
164	finska	Brottspåföljds myndigheten	Brottspåföljds myndigheten

Description

Publisher

Criminal Sanctions Agency

Name of the publication

Osallistavalla kehittämisellä ja kokeilujen arvioinnilla käytäntöjen uudistamista ja kehittämistoimijuutta
Lähityön ja sähköisen asiointin kehittämiskokeilut vankilatyössä

Authors

Hilkka Ylisassi, Laura Seppänen, Heli Heikkilä ja Miila Vesio

Abstract

The project called ARTO was launched to develop the interactive work with prisoners and the digital services offered for prisoners in prison. Both the interactive work with prisoners and the digital services for prisoners are included in the strategy of the Criminal Sanctions Agency as areas of development. The objective was to provide information on the benefits and further application of introduced experiments. The second objective was to test the applicability of participatory development methods, in particular a human-centred co-evaluation method, in the prison and probation services. The third objective was to find out what kind of transformative agency the staff members create as part of the experiments and participatory development.

The transformative agency was supported by using participatory workshop methods and testing a human-centred co-evaluation method. This meant that the staff members of two prisons developed and carried out experiments, which they evaluated together with the senior officials and management of the prisons and the representatives of the Criminal Sanctions Region and the Central Administration.

The research material consisted of the discussions during the evaluation workshops, interviews with prison staff, and materials from the workshops. The research material was analysed using qualitative methods. The progress of the workshop processes and their local variations as well as the experiments and their effects were described. The analysis of the transformative agency was based on a classification that was founded on literature. The presence of the transformative agency was examined at different phases of the workshops and

during the handling of different themes. The dynamics of the transformative agency were described with the help of stories that were based on the analysis.

The presented results include 1) the experiments on interactive work and digital services, 2) the application of participatory methods in prison, and 3) the transformative agency created in the evaluation workshops of the experiments. Recommendations on the use of participatory methods will be put forward based on the results.

The experiment on interactive work with prisoners reformed the orientation of prisoners arriving in a prison ward and developed the practices for recording information about the prisoners in the prisoner data system and the sentence plan. The experiment on the digital services offered for prisoners introduced computers to active use in the prison wards. The experiments were considered useful and were found to promote interactive work and digital services in line with the goals. The experiments were seen to support, among other things, the implementation of the sentence plan and the principle of normality. The aim was to introduce the experiments through training and mentoring. The staff members considered this method of development to be successful because it was agile and practical and produced results.

The basic design of the human-centred co-evaluation method was used in the development processes. The processes consisted of the preparation of development work, the planning workshop, the implementation of experiments, and the evaluation workshop. A total of six workshops were organised. The practical implementation of the method was tailored locally according to the circumstances in the prisons. Due to the coronavirus pandemic, one of the evaluation workshops was organised as a hybrid of virtual and face-to-face workshop, which served as an additional variation of methods tested in the project. The hybrid workshop turned out to work well.

The examination of the discussions during the evaluation workshops focused on finding four different forms of the transformative agency: questioning, coming up with ideas, committing to action, and resisting. By manifesting them, the participants took a stand and expressed their views on their work, the need to develop it, the solutions, the experiments, and the methods of development. The most common forms of transformative agency were coming up with ideas and ques-

tioning, which were in dialogue with each other. There was relatively little commitment to concrete actions and only a few instances of resisting. The transformative agency was the most evident during the phases of the evaluation workshop where the experimenters themselves had the floor. There were some differences in the occurrence of the expressions of transformative agency between the experiments. The tools and tasks used in the evaluation workshops and the structure guiding the discussion in the workshops supported the creation of transformative agency.

Certain themes in the contents of the experiments gave a particular boost to the transformative agency. Those themes included the exchange of information, digitalisation, prisoner–staff relationship, tools, rules, and division of tasks. The stories created based on the discussions describe the paths of transformative agency in important themes. In the experiment on the digital services offered for prisoners, the transformative agency was boosted especially by the solution to the permit practices regarding the use of computers, which required creativity and negotiation. Both the experiment on the orientation process of prisoners and the experiment of recording included changes in the job descriptions of the prison officers and revealed issues linked to competence and the division of tasks. The forms of transformative agency triggered by those were questioning and coming up with ideas. The theme linked to the method of development and the management of reforms also sparked the transformative agency. Based on the results, both the methods and the contents of the experiments gave a boost to the transformative agency.

The tested methods can be used to support the transformative agency of the staff, which enhances the chances of transforming the practices. The experiments resulted in reforming the policies of the interactive work with prisoners and the digital services offered for prisoners. They improved local practices in line with the strategy of the Criminal Sanctions Agency and showed potential for further application both within the prison and at regional level. Based on the results, participatory methods are well suited for the development of the prison and probation services. However, the way of using the methods must be adapted to suit both the specific nature of the organisation and the lo-

cal circumstances of the participating unit. The results support putting forward recommendations for strengthening a culture of participatory development.

Keywords

Participatory development methods, change workshop method, human-centred co-evaluation method, developmental evaluation, transformative agency, interactive work in prison, digital services for prisoners, prison

Serial name	ISSN	ISBN	
The publication series of the Criminal Sanctions Agency	1798-9213 (nid.)	978-951-53-3802-0 (nid.)	
	2342-4834 (PDF)	978-951-53-3803-7 (PDF)	
Number of pages	Language	Publisher	Distributor
164	Finnish	Criminal Sanctions Agency	Criminal Sanctions Agency

Alkusanat

ARTO-hanke sai nimensä lyhenteenä hankkeen kahden keskeisen käsitteen, arvioinnin ja toimijuuden, alkutavuista. Hankkeessa tutkittiin, kuinka kokeilujen osallistavalla arvioinnilla uudistetaan toimintaa ja synnytetään kehittämistoimijuutta. Vankiloiden kuntouttavan lähityön ja vankien sähköisen asioinnin edistäminen ovat olleet osa Rikosseuraamuslaitoksen strategiaan pohjautuvaa keskeistä kehittämistoimintaa viime vuosina. ARTO-hankkeessa vankiloiden työntekijöitä osallistettiin lähityön ja sähköisen asioinnin käytäntöjen kehittämiseen. Työntekijät suunnittelivat, kokeilivat ja arvioivat kahdessa vankilassa uusia lähityön ja sähköisen asioinnin toimintatapoja.

Tähän raporttiin voi tutustua monella tavalla, kohdentamalla lukemista eri teemoihin. Raportin tarkoitus on hankkeen tavoitteiden mukaisesti kolmenlainen: 1) kuvata lähityön ja sähköisen asioinnin kokeilujen sisällöt ja niiden synty-, toteutus- ja arviointiprosessit, 2) tutustuttaa osallistaviin kehittämismenetelmiin, 3) selvittää, millaista kehittämistoimijuutta kokeilut ja osallistavat kehittämismenetelmät saavat aikaan.

Ensiksikin raportissa kuvataan hankkeen aikana toteutetut lähityön ja vankien sähköisen asioinnin kehittämiskokeilut ja niiden laaja-alainen arviointi kahdessa vankilassa. Lähityön ja vankien sähköisen asioinnin edistämisestä kiinnostuneet lukijat voivat perehtyä erityisesti lukuihin 2 sekä lukuihin 5.1. ja 5.2. Viimeksi mainituissa luvuissa kuvataan kokeilut ja selostetaan niiden lähtökohdat, suunnittelu, toteutus ja arvioinnin tulokset (kokeilujen hyödyt ja puutteet).

Toiseksi raportissa kuvataan osallistavien kehittämis- ja arviointimethodien periaatteita ja esitellään kaksi menetelmää: muutospaja-menetelmä ja Kokeilut käytäntöön -arviointimalli. Näihin johdatellaan luvuissa 3.1, 3.2 ja 3.3. Kokeilut käytäntöön -arviointimallin käytännön sovelluksesta kiinnostuneille luvut 5.1 ja 5.2 tarjoavat ARTO-hankkeessa toteutetun kehittämisprosessin kuvauksen kokonaisuudessaan.

Kolmanneksi, kuvattuihin kehittämismenetelmiin sisältyy ajatus osallistujia kehittämistyöhön motivoivasta ja aktivoivasta otteesta, kehittämistoimijuuden vahvistamisesta. Kehittämistoimijuutta koskeva teoreettinen katsaus on luvussa 3.4, ja tulokset kehittämistoimijuuden näkökulmasta kuvataan luvussa 5.3. Luku 6 kokoaa yhteen kokemuk-

sia ja havaintoja osallistavasta kehittämisprosessista ja tarjoaa käytännöllisiä näkökohtia kehittämis- ja kokeilukulttuurin edistämiseen. Luku 7 sisältää tulosten pohdinnan.

ARTO-hanke toteutettiin 1.10.2018–31.12.2020. Hanke jatkoi Toimivat lähityökäytännöt -hankkeessa (Ylisassi ym. 2016) ja aiemmassa Kohaus -hankkeessa (Seppänen ym. 2014) toteutettua osallistavien kehittämismenetelmien soveltamista vankilatyöhön. Samalla hedelmällinen tutkimus- ja kehittämisyhteistyö Rikosseuraamuslaitoksen ja Työterveyslaitoksen välillä on jatkunut. ARTO-hankkeessa on tehty yhteistyötä myös EU-RISE –rahoitteisen kansainvälisen CO-LAB-konsortion (2018-2021) kanssa, joka tutkii menetelmiä mielenterveys- ja rikosseuraamustoimijoiden yhteistyön kehittämiseksi.

ARTO-hankkeen pääosassa ovat olleet Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen kaksi vankilaa: Kylmäkosken vankila (lähityökokeilut) ja Hämeenlinnan vankila (sähköisen asioinnin kokeilu). Osoitamme parhaimmat kiitokset vankiloiden osallistujille arvokkaasta panoksesta lähityön ja sähköisen asioinnin edistämässä ja kehittämismenetelmien testajina. ARTO-hankkeen ohjausryhmää kiitämme lämpimästi antoisista keskusteluista ja myötävaikuttamisesta projektin onnistuneeseen toteutukseen. Lämmin kiitos kuuluu myös hankkeen päärahoittajalle, Oikeusministeriön Kriminaalipoliittiselle osastolle. Hanketta rahoitti myös Työterveyslaitos.

Sisällys

Tiivistelmä	3
Alkusanat	14
1 Johdanto, tausta ja tarkoitus	18
2 Lähityöllä ja sähköisellä asioinnilla kohti rikoksetonta elämää 21	
2.1 Lähityö ja sähköinen asiointi Rikosseuraamuslaitoksen strategiassa	21
2.2 Lähityön kehittäminen laaja-alaisena toimintatapana	23
2.3 Digitalisaatio muuttaa vankilatyötä	24
3 Osallistavat kehittämismenetelmät käytännön uudistajina ja kehittämistoimijuuden tukena	29
3.1 Miksi työntekijät työtä kehittämään	29
3.1.1 Arvioinnin merkitys osana kehittämisprosessia	30
3.1.2 Osallistavien menetelmien periaatteita.....	31
3.2 Muutospaja-menetelmä työn kehittämisen mallina.....	32
3.2.1 Lähityön kehittämispajat muutospajaprosessina.....	34
3.2.2 Kehittämiskokeilujen arviointi aiemmissa lähityöpajoissa	36
3.3 Osallistavan arvioinnin menetelmät	38
3.3.1 Kehittävä arviointi lähestymistapana	38
3.3.2 Kehittävä vaikuttavuudenarviointi	41
3.3.3 Kokeilut käytäntöön -arviointimenetelmä.....	42
3.4 Toimijuus kehittämisessä ja arvioinnissa	47
3.4.1 Kehittämistoimijuus aktivoivan lähityön edellytyksenä ...	48
3.4.2 Kehittämistoimijuus erityisenä toimijuuden muotona.....	49
4 Tutkimuskysymykset, aineisto ja menetelmät	53
4.1 Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset	53
4.2 Aineisto	54
4.3 Analyysimenetelmä.....	55
5 Tulokset	59
5.1 Kokeilut	59
5.1.1 Lähityön paikalliset kokeilut	59
5.1.2 Sähköisen asiointin paikallinen kokeilu.....	62
5.2 Kokeilut käytäntöön -menetelmä ARTO-hankkeessa – kokeilujen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin prosessit	65

5.2.1 Sovellus kokeilujen kehittämisessä.....	65
5.2.2 Kokeilujen hyödyt ja puutteet arviointimallin ulottuvuuksilla	81
5.3 Millaista työntekijöiden kehittämistoimijuuutta kokeilut ja osallistavat kehittämismenetelmät saavat aikaan	93
5.3.1 Kehittämistoimijuuden ilmentymät Toimivat lähityö- käytännöt -hankkeessa.....	94
5.3.2 Kehittämistoimijuus lähityön ja sähköisen asioinnin työpajoissa	100
5.3.3 Kehittämistoimijuuden mahdollistajat ja esteet.....	124
6 Arviointi osaksi kehittämistä	127
6.1 Miten edistää osallistavaa kehittämis- ja arviointikulttuuria ...	127
6.2 Miten osallistavia menetelmiä voidaan hyödyntää ja kehittää .	129
7 Pohdinta.....	135
7.1 Kokeilut johdattelijoina lähitulevaisuuteen	135
7.2 Kehittämismenetelmä eläväksi paikallisen muotoilun avulla .	139
7.3 Kokeilut ja osallistavat menetelmät kehittämistoimijuuden ruokkijoina.....	144
Lähteet.....	149
Liitteet.....	158

Liitteet:

Liite 1. Kokeilussa käytetty perehdytyslomake

Liite 2. Kokeilusuunnitelmapohja

Liite 3 Taulukko 6. Toimivat lähityökäytännöt -hanke. Kohdevan-
kilan ensimmäisen ja viidennen muutospajan aineistosta
löydetyt kehittämistoimijuuskoodit, niiden selitykset ja
aineistoesimerkit.

Liite 4. Taulukko 7. Toimivat lähityökäytännöt -hanke. Koodien yh-
distäminen Haapasaaren, Engeströmin ja Kerosuon (2016)
kehittämistoimijuuden ilmentymiin.

Liite 5. Taulukko 8. Toimivat lähityökäytännöt -hanke.
Kehittämistoimijuuden ilmentymät ensimmäisessä ja viiden-
nessä lähityöpajassa frekvensseinä.

1 Johdanto, tausta ja tarkoitus

Keskeinen, tällä hetkellä myös yhteiskunnallisessa keskustelussa vahvasti ajankohtainen kehittämisen tapa ovat erilaiset kokeilut. Myös Rikosseuraamuslaitoksen (Risen) kehittämishankkeisiin sisältyy lukuisia paikallisia kokeiluja, joissa kehitettyjä uusia toimintatapoja ja käytäntöjä on tarkoitus levittää ja vakiinnuttaa valtakunnanlaajuiseen käyttöön.

Omaan työhön vaikuttaminen ja työn kehittämiseen osallistuminen motivoi ja sitouttaa työntekijöitä yhteiseen toimintaan sekä lisää työn sujuvuutta ja siten tukee työhyvinvointia (Engeström 1995, Mäkitalo & Launis 2007). Kun kokeilujen arviointi nähdään osaksi kehittämistyötä, tulisi myös arvioinnin olla työntekijöiden ulottuvilla. Sitä kuinka osallistavat kehittämis- ja arviointimenetelmät edistävät työntekijöiden kehittämisaktiivisuutta, ei ole juurikaan tutkittu.

Hankkeen tarkoitus ja tavoitteet:

1. Toteuttaa kahteen Rikosseuraamuslaitoksen kehittämiskohteeseen - lähityön ja vankien sähköisen asiointin kehittämiseen - sisältyneiden kokeilujen ideointi ja arviointi uudenlaista kokeilujen arviointimallia käyttäen (Kokeilut käytäntöön -menetelmä, joka on kuvattu luvussa 3.3.3).
 - a. tukea työntekijöiden oppimista, aktiivisuutta ja osallistumista rikosseuraamustyön kehittämiseen tarjoamalla heille areena ja välineitä kehittämiskokeilujen ideointiin ja kokeilujen arviointiin.
 - b. tuottaa yhteisellä arvioinnilla monipuolista tietoa kokeilujen hyödyistä erityisesti suhteessa Risen tavoitteeseen parantaa vankien rikoksettoman elämäntavan edellytyksiä.
 - c. testata osallistavien kehittämismenetelmien, erityisesti Kokeilut käytäntöön -menetelmän sovellettavuutta ja hyödyllisyyttä rikosseuraamusalan kehittämisessä.
2. Kehittämisprosessia tutkimalla tuottaa tietoa siitä, millaista työntekijöiden kehittämisaktiivisuutta (kehittämistoimijuutta) kokeiluissa ja osallistuvassa kehittämisessä syntyy.

Rikosseuraamuslaitoksen strategian mukaan henkilöstön osalta tavoitteena on mielekäs työ, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Siihen pyritään työhyvinvoinnin kehittämällä, mahdollistamalla omaan työhön vaikuttaminen sekä työn ja työyhteisöjen kehittäminen jatkuvassa muutoksessa (Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartta 2018-2019). Tavoite on linjassa näkemyksen kanssa, jonka mukaan työn kehittäjän ja kehittämisen arvioijan tehtävien vastuuttaminen työntekijöille itselleen on tärkeää etenkin silloin, kun työssä käydään läpi murrosta, jossa ei vain pyritä parantamaan nykyistä toimintaa vaan rakentamaan uudenlaista toiminnan logiikkaa ja kehittämään tämän edellyttämää uudenlaista osaamista (Virkkunen ym. 2007). Näitä tarvitaan aktivoivaan lähityön ja sähköisiin palveluihin tukeutuvassa toiminnassa.

Kokeilut mielletään usein ketteräksi keinoksi saada nopeasti aikaan tuloksia tai vähintäänkin lisätä ymmärrystä jonkin ratkaisuidean elinvoimaisuudesta. Kokeilukulttuuria voidaan edistää sellaisen arvioinnin avulla, jossa henkilöstö saadaan keskustelemaan tulevaisuusorientoituneesti kokemuksistaan, mikä tukee sekä toiminnan kehittämistä että työhyvinvointia (Ylisassi ym. 2016a). Yhteinen tiedonmuodostus työntekijöiden kanssa on edellytys arvioinnin organisaation oppimista edistäville vaikutuksille (Ivaldi ym. 2015).

Kokeiluihin yhdistetty ajatus ketterästä kehittämisestä liittyy osaltaan työelämän hektisyyden luomaan paineeseen: kehittämisen tulisi tuottaa helposti ja nopeasti uutta tietoa ja levitettävissä olevia malleja. Kehittämistutkimuksessa onkin tilausta löytää ja kehitellä olemassa olevista, tutkimusten perusteella toimiviksi todetuista kehittämisen ja arvioinnin välineistä versioita, jotka tukisivat arviointiosaamisen kehittämistä olematta silti ”liian työläitä ketterästi käyttöön otettaviksi”.

Kokeilujen osallistava arviointi edistää niiden käytäntöön viemistä ja juurruttamista. Kokeilujen levittämisen kannalta kehittävä ja toimijoita arviointiin osallistava ote on todettu hyödylliseksi (Patton 2011; Atjonen 2015). Kehittämisen intressinä on toiminnan muuttaminen, kehitettyjen kokeilujen parantaminen ja oppiminen. Perinteinen, ulkopuolisten arvioitsijoiden tekemä arviointi ei yleensä tue itse kehittämiseen osallistuvan yhteisön oppimista tai kokeilun levittämispyrkimyksiä riittävästi (Saari ym. 2015; myös Atjonen 2015). Jollei toiminnan muuttamiseen tähtääviä kokeiluja tarkastella ja edelleen kehitetä yhteisesti työyhteisön toimesta, on vaarana, että esimerkiksi lähityö jää vain strategi-

seksi visioksi ja arvolausumaksi, joille ei löydy vahvaa vastinetta arjen käytänteistä (vrt. Virkkunen ym. 2007, 23, 29).

ARTO- hankkeessa kokeiluja lähestytään toiminnan teorian ja kehittäväen työntutkimuksen (Engeström 1987; 2002) viitekehyksestä, joka tukee käytäntölähtöistä toimijuuden ja arvioinnin ymmärtämistä kokeilujen tutkimisessa.

2 Lähityöllä ja sähköisellä asioinnilla kohti rikoksetonta elämää

2.1 Lähityö ja sähköinen asiointi Rikosseuraamuslaitoksen strategiassa

Rikosseuraamuslaitoksen strategiassa korostuu valmennus rikoksettomaan elämään verkostoyhteistyöllä, suunta kohti avoimempaa ja vaikuttavampaa täytäntöönpanoa turvallisuuden ja joustavuuden avulla, sekä henkilöstön motivaatio, hyvinvointi ja työn mielekkyys (Rikosseuraamuslaitoksen startegiakartta 2020–2023, kuvio 1).



Kuvio 1. Rikosseuraamuslaitoksen visio, tavoitteet ja kehittämisalueet (Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartta 2020–2023).

Rikosseuraamuslaitoksen visio, ”valmennamme rikoksettomaan elämään”, korostaa vahvasti aktivoivan lähityön merkitystä kaikessa toiminnassa. Lähityön tavoitteena on edistää vangin elämänhallintaa, aktivoida muutostyöhön ja valmentaa vankia vapauteen. Lähityö tukee

myös vankituntemusta ja turvallisuutta. Koko henkilökunta osallistuu rangaistusajan suunnitelmien tavoitteiden edistämiseen ja moniammatilliseen yhteistyöhön. Lähityössä työntekijällä on aktiivinen rooli kontaktien luomisessa ja ylläpidossa sekä rangaistusajan suunnitelman toteuttamisessa. Henkilöstölle järjestetään lähityön täydennyskoulutusta ja esimiehiä valmennetaan lähityön ohjaukseen. Vastuuvirkamiesmalli rakennetaan tukemaan lähityön tavoitteita. (Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartta 2020-2023).

Vankilan henkilökunnan ja vankien suhtautumista vastuuvirkamiesmalliin on tarkasteltu opinnäytetyössä (Sinisalmi 2019). Mallin haasteiksi vartijat olivat nimenneet palkkauksen, resurssit, koulutuksen ja ristiriidan kahden eri roolin, valvonnan ja kuntouttavan lähityön välillä. Vankien mielestä vastuutyöntekijämalli on toimiva, jos siinä toimii oikeanlaiset työntekijät. Tutkimuksessa esitetään, että vastuutyöntekijämallin valmistelussa tärkeää on organisaation muutosviestintä, johtamismalli, työntekijän motivointi ja koulutus.

Toimintojen digitalisointi on monin tavoin mukana Rikosseuraamuslaitoksen strategiassa. Ensinnäkin digitaaliset välineet mahdollistavat yhteistyön ja verkostoitumisen tavoitetta muiden viranomaisten, kolmannen sektorin toimijoiden ja tuomittujen lähiverkostojen kanssa. Toiseksi digitalisaation ja sähköisen asioinnin avulla voidaan rakentaa joustavia ja turvallisia rakenteita ja seuraamusprosesseja. Kolmanneksi, tärkeänä toiminnallisena tuloksellisuustavoitteena on lisätä rikosseuraamusasiakkaiden sähköistä asiointia kaikissa yksiköissä. Sähköinen asiointi tukee valmentamista rikoksettomaan elämään ns. normaaliusperiaatteen pohjalta, luomalla valmiuksia toimia itsenäisesti yhteiskunnassa yleisten toimintakäytäntöjen puitteissa ja käyttää yhteiskunnan palveluja. Tarkoitus on lisätä lähiaikoina aikana vankien sähköistä asiointia kaikissa Risen yksiköissä.

Rikosseuraamuslaitos kehittää hankkeiden avulla toimintaansa, henkilöstöään ja toimitilojaan. Risen projektisalkku on mittava, ja se kertoo monitahoisesta kehittämistyöstä (Rikosseuraamuslaitoksen projektisalkku 2018). Keskeisiä hankkeita ovat mm. Lähityöhanke, Rikosseuraamusasiakkaiden sähköisen asioinnin hanke sekä Roti-hanke. Hankkeisiin sisältyy erilaisia kokeiluja. Hankkeiden tarkoitus on eri tavoin tukea Rikosseuraamuslaitoksen strategian käytäntöön viemistä.

2.2 Lähityön kehittäminen laaja-alaisena toimintatapana

Lähityö-toimintamallin jalkauttaminen ja rikosseuraamusasiakkaiden sähköisen asioinnin lisääminen ovat olleet keskeisiä kehittämisalueita Risen viime vuosien toimenpidesuunnitelmissa (Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartta 2018-2021; Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartta 2020-2023). Lähityön ja sähköisen asioinnin lisäämisen tavoitteena on Rikosseuraamuslaitoksen strategian pohjalta rangaistusten vaikuttava täytäntöönpano, tuomittujen integroiminen yhteiskuntaan ja motivointi rikoksettomaan elämään (kuvio 1).

Rikosseuraamuslaitoksessa on viime vuosina kehitetty vangin kanssa tehtävää vuorovaikutteista lähityötä. **Toimivat lähityökäytännöt – hankkeessa** (2013–2016, raportti Aktivoiva lähityö, Ylisassi ym. 2016b) tutkittiin valvontahenkilöstön lähityökäytäntöjä sekä kokeiltiin ja kehitettiin uusia lähityön toimintatapoja. Nykytilan kartoituksessa oli mukana kahdeksan vankilaa ja lähityöpajaprosesseissa kokeiluihin osallistui pilottivankiloina kolme suljettua vankilaa.

Rikosseuraamuslaitos jatkoi sisäisenä projektinaan lähityön kehittämistä vuosina 2016–2018. **Lähityöhankkeen** yhtenä tavoitteena oli lisätä vankien toimintoihin osallistumista ja sellin ulkopuolista aikaa erityisesti kaikkein suljetuimmissa oloissa elävien vankien osalta. Hankkeella pyrittiin lisäämään vuorovaikutusta vankien ja henkilökunnan välillä sekä yhteistyötä eri ammattiryhmien kesken. Hankkeessa on kehitetty ja pilotoitu mm. strategisen tavoitteen mukaista jokaiselle rangaistusta suorittavalle nimettävän lähityöntekijän mallia. (Rikosseuraamuslaitos 2016; Rikosseuraamuslaitos 2018).

Hankkeen tuloksena kaikissa vankiloissa toimii lähityön ohjausryhmä, joka koordinoi ja kehittää lähityötä. Sähköistä asiointia edistetään tukemaan lähityön tavoitteita. Jatkotoimina tuotetaan valtakunnallisesti yhdenmukaisia ohjeita ja toimintakäytäntöjä mm. vankitietojärjestelmään (Vati) ja rangaistusajan suunnitelman (Ransu) kirjaamiskäytänteisiin. Näillä toimenpiteillä edistetään vangin oikeudenmukaista ja tasavertaista kohtelua. Lisäksi esitetään, että yksiköiden johdon ja esimiesten tulee ylläpitää muutospuhetta ja arvokeskustelua Rikosseuraamuslaitoksen strategiaan pohjautuen. Henkilöstöä tulee tukea muutoksessa, varmistaa työntekijöiden osaaminen ja voimavarat, pitää huolta säännöllisestä ja riittävästä viestinnästä sekä osallistaa henkilö-

kuntaa lähityön kehittämiseen. (Rikosseuraamuslaitos 2018). Kehitys on laajentanut fokusta henkilöstön ja rikosseuraamusasiakkaiden vuorovaikutuksellisesta lähityöstä niihin edellytyksiin, joita rikoksettomaan elämään valmentamisessa tarvitaan.

ARTO-hankkeessa arvioinnin kohteena olivat lähityöhön ja vankien sähköiseen asiointiin liittyvät paikalliset kokeilut. Tutkimme, mitä kokeilujen osallistava kehittäminen ja arviointi lähityön ja sähköisen asiointin parissa tarkoittaa työntekijöiden kehittämistoimijuudelle. Kehittämistoimijuuden tukeminen on työn mielekkyyden, motivaation ja työhyvinvoinnin kannalta tärkeä edellytys, joka vaikuttaa rikosseuraamustyön tuloksellisuuteen.

2.3 Digitalisaatio muuttaa vankilatyötä

Rikosseuraamuslaitoksen keskeinen tavoite on luoda vangeille edellytyksiä, jonka kautta he voivat integroitua osaksi yhteiskuntaa ja rikoksettomaan elämäntyyliin (Lindström 2019, 8). Aiemmissa **vankien sähköisessä asiointissa hankkeissa** on kehitetty ja kokeiltu vankien ja yhdyskuntaseuraamusasiakkaiden mahdollisuutta käyttää tietotekniikkaa omien asioiden hoitamiseen ja yhteydenpitoon muun muassa läheisten kanssa. Uuden vankeuslain ja tutkintavankeuslain myötä vangin on mahdollista käyttää internetiä, sähköpostia ja videoyhteyttä. Perusteena lain muutoksille on ollut normalisuusperiaate, eli vangeille on tarjottava mahdollisuus samoihin kansalaispalveluihin kuin muillekin (Älykäs vankila. Projektisuunnitelma 2018).

Suljetuissa vankiloissa on ollut käytössä yhteinen vankisähköposti loppuvuodesta 2015 alkaen. Tietotekniikan laajempaa käyttöä on pilotoitu Rikosseuraamuslaitoksen eri yksiköissä vuoden 2016 lopusta alkaen, jolloin vangit saivat mahdollisuuden käyttää kannettavia keskushallintoyksikön ylläpitämiä tietokoneita. Pilotissa testattiin sähköisen asiointin alustavia ratkaisuja. Sähköisen asiointin eri puolien pilotoinneista on kerätty kokemuksia mm. opinnäytetöiden avulla.

Yksi pilottikokeilu oli vuonna 2014 alkanut Moodlen opiskelukäyttö kolmessa vankilassa, missä se jatkui vuoden kokeilun jälkeen osana vankilan normaalia toimintaa ja laajeni lisäksi kahteen muuhun vankilaan. Moodlen käytöstä kerättiin kokemuksia vuonna 2018. Moodlessa oli tarjolla viisi perusasteen kurssia ja 57 lukion kurssia. Kurssitun-

nuksia oli tehty elokuuhun 2018 mennessä yhteensä 167 kappaletta. Yhden pilottivankilan vangeilta kysyttiin kokemuksia ja kehitysehdotuksia Moodlen käytöstä. Vangit pitivät positiivisena opiskelun omaehtoisuutta, matalaa osallistumiskynnystä ja itselle välttämättömien kurssien helppoa saatavuutta. Moni kertoi opiskelun parantaneen itseluottamusta ja uskoa omiin kykyihin. Monia teknisiä parannusehdotuksia esitettiin. (Kettunen 2018).

Vankien sähköinen asiointijärjestelmä on tarkoitus järjestää erillisverkon kautta (ns. prison cloud). Sähköisen asioinnin pilottikokeilu päättyi 2017. Vuonna 2017 käynnistyi viimeisin kehittämishanke, **Rikosseuraamusasiakkaiden sähköinen asiointi –projekti**. Projektissa saatiin loppuun pilottihankkeen tuotokset ja lakimuutosten vaatimukset. Hankkeen tavoitteiksi oli kirjattu sähköisen asioinnin ja digitaalisten palvelujen käytön kasvattaminen, vaikuttavien palvelujen hyödyntäminen yli ”vankilarajojen”, henkilökunnan lähityön lisääminen ja ”vankila oppimisympäristönä” -konseptin vahvistuminen, vankien vankeusajaksi fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin lisääminen ja koko vankilaympäristön kehittäminen toipumista ja rikoksettomuutta tukevaan suuntaan. Tavoitteena oleva normaalisuusperiaate ja yhteiskunnan palveluihin integroituminen edellyttää rikosseuraamusalan digitalisoitumista. Tämän tavoitteen suuntaan mentäessä henkilökunnan ja vankien digitaalisuus on välttämätöntä (Puolakka 2018). Pilottikokeilun perusteella Rise rakentaa rikosseuraamusasiakkaiden ja vankiloiden tarpeita vastaavan sähköisen asiointijärjestelmän. Merkittävää on, että sähköinen asiointi merkeissä on luotu vuorovaikutuskanavia keskuhallintoyksikön ja paikallisten yksiköiden välille.

Lindström (2019) selvitti Älykäs vankila -hankkeessa henkilökunnan ja vankien mielipiteitä vankilaan suunnitellusta sellipääteratkaisusta. Sellipäätettä pidettiin yleisesti hyvänä ratkaisuna. Henkilöstö suhtautui vankeja kriittisemmin vankilan ulkopuolisten yhteyksien käyttöön ja toivoi ensi sijassa vankilan sisäisiä palveluja, kuten asiointikaavakkeen täyttöä ja viestien lähettämisiä virkailijoille. Vangit toivoivat enemmän vankilan ulkopuolisten palveluiden käyttömahdollisuuksia, kuten videopuheluita, suoratoistopalveluita ja eri viranomaispalveluita (Kela, verovirasto, sosiaalitoimisto). Henkilökunta ilmaisi huolta ulkoisten palveluiden turvallisuudesta ja toimivuudesta, kun taas vangit näkivät vain vähän turvallisuusriskejä. Selvityksen mukaan sellipääteratkaisussa tärkeää on panostaa erityisesti tietoturvaan, yhteensopivuuteen eri palveluiden kanssa ja koulutukseen (Lindström 2019).

Puustinen ja Vainio (2017) kartoittivat sähköisen asioinnin kokeilun vahvuuksia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja uhkia vankiloissa. Sekä työntekijät että vangit näkivät vankien sähköisessä asiointissa enemmän myönteistä kuin kielteistä. Niiden nähtiin vapauttavan työntekijöiden työaika ja kannustavan vankeja itse hoitamaan asioitaan. Käyttäjien puutteelliset taidot ja yhtenäisen linjan puuttuminen ovat sähköisen asioinnin heikkouksia, ja uhkina koneiden hakkeroinnin tai tunnusten tai ohjelmien väärinkäytön riskit. Käytännössä vankien sähköinen asiointi tarkoittaa, että vankien tarpeiden hoito siirtyy entistä enemmän henkilökunnalta heille itselleen.

Digitalisaatio muuttaa vääjäämättä vankiloissa tehtävää työtä samoin kuin henkilöstön ja vankien välistä vuorovaikutusta sekä vangin elämää vankilassa. Vangin sähköinen asiointi verkossa vaikuttaa henkilöstön työtehtäviin. Uusien digitaalisten välineiden myötä lähityö muuttaa muotoaan ja edellyttää entistä enemmän ohjauksellisia ja vankien aktivointia tukevia piirteitä. Vankeja on esim. opastettava tietotekniikan käyttöön.

Laajempi visio tulevaisuuden vankilasta on, että rangaistukset muuttuvat avoimemmiksi ja sähköisesti valvotuiksi, 'irti seinistä' (ks. mm. Rikos ja seuraamus 2/2017; Euroopassa hankkeita rangaistusten täytäntöönpanon digitalisoimiseksi, Suomessa mm. pantavalvonta). Suunta kohti avoimempaa täytäntöönpanoa sisältyy myös Rikosseuraamuslaitoksen visioon (ks. kuvio 1, Rikosseuraamuslaitos, Strategiakartta 2020-2023). Vankiloiden työntekijät käyttävät jo nyt erilaisia sähköisiä työvälineitä. Vankien käyttöön ne ovat laajamittaisemmin vasta tulossa.

Digitaalisten välineiden on raportoitu tukevan vankien osaamista ja hyvinvointia (Burns 2013). Vastaavasti vankien näkökulmasta esimerkiksi valvotuista sähköpostialustoista on hyviä kokemuksia, mutta pohdintaa (esim. USA:ssa) käydään siitä, että jos vankien tieto- ja viestintäteknologian käyttö ja yhteys ulkomaailmaan yleistyy, meneekö vapausrangaistukselta pohja? Kun vankilat luottavat entistä enemmän teknologiaan valvonnassa, tuloksena vangeilla on entistä vähemmän henkilökontakteja toisten kanssa, ja enemmän pääsyä sähköisiin tukijärjestelmiin. Tämän trendin vaikutuksia ei tiedetä. Viestintäteknologialla on kuitenkin potentiaalia lisätä vankien itsenäisyyttä, joka on kuntoutuksen ja onnistuneen yhteiskuntaan paluun kannalta tärkeää (Johnson & Hail-Jares 2016).

Rikosseuraamuslaitoksen järjestämässä Tulevaisuuden vankila -seminaarissa vuonna 2016 käsiteltiin digitalisaatiota vankiloissa laajemmasta perspektiivistä. Esimerkiksi Belgiassa on kolmessa uudessa vankilassa Prison Cloud -alusta vankien käytössä. Sen tavoitteena on yhtäältä vankien kiinnittyminen (digitalisoituvaan) yhteiskuntaan sekä vankien voimaantuminen digitaalisia taitoja opettelemalla ja lisäämällä kommunikointivälineiden käyttöä. Toisaalta vankilaorganisaatioiden nähdään hyötyvän automaattisten prosessien tehokkuudesta ja vahvemmassa ympäristön ja toimintojen kontrollista. Talousnäkökulmasta järjestelmä mm. lisää tehokkuutta ja pienentää kuluja. Prison Cloud nähdään henkilöstön kannalta muutosprosessina ja mahdollisuutena kehittyä ammatillisesti. Kyselyjen perusteella henkilöstö on ollut hyvin tyytyväinen alustaan (Van Herck 2016).

Tulevaisuuden vankila -seminaarissa vuonna 2016 todettiin, että perinteisten vankiloiden vanhanaikaisuus ja muutostarve tunnustetaan yleisesti. Tulevaisuudessa vankila voi olla vaikkapa oma kaupunginosansa, jossa vangit voivat tehdä työtä ja elää yhteisössä, joka osallistuu ydinkaupungin toimintaan. Vankiloilla voi olla esimerkiksi maanviljelyä, tehtaita tai kierrätyskeskuksia, joita vangit hoitavat. Tämän kaiken nähdään palvelevan vankeuden jälkeistä rikoksetonta elämää. Kyse on normalisoinnista, jossa uusi normaali on digitaalinen. Vankilassa rajoitetaan vain yhteiskunnassa liikkumisen vapautta. Vankilahenkilöstön näkökulmasta tällaisessa ympäristössä työn arvostus nousee ja työtyytyväisyys paranee, ja henkilöstöllä on enemmän aikaa laadukkaalle vankien kanssa toimimiselle (Meurisse 2016).

Rikosseuraamuslaitoksen Älykäs vankila -hanke edistää edellä kuvattua rikosseuraamusasiakkaiden sähköistä asiointia ja sitä tukevaa henkilöstön oppimista. Se on valmistellut portaalia, joka mahdollistaa muun muassa kurssien suorittamisen, työnhaun ja yhteydenpidon sosiaaliviranomaisiin sähköisesti. Älykäs vankila on toteuttanut ja testannut älyvankila-tyyppistä ratkaisua uuteen Hämeenlinnan naisvankilaan, ja se on järjestänyt koulutusta ja verkostoitumista yksiköiden digiohjaajille. Lisäksi viidessä yksikössä pilotoidaan tiettyjä sähköisen asioinnin toimintoja kuten Helsingin yliopiston ja Reaktorin tuottamaa tekoälykurssia, A-klinikan verkkoterapiaa, Virtual Reality -pilottia tai sähköisiä Kalan ja TE-toimiston palveluja tai SPR:n ystävöimintää Skypellä. Lisäksi vangit voivat tehdä virtuaalista alustatyötä kouluttamalla tekoälyä (Puolakka 2020).

Työasemilla on käytössä Skype, vanki-Moodle, rajattu Internet ja tekstinkäsittely. Internetin ja suodatuspalvelun kautta on pääsy noin 200 sallittuun verkkosivustoon, ja sinne voidaan lisätä sivustoja, jotka liittyvät toimeentuloon, työ-, koulutus-, oikeus-, sosiaali- tai asuntoasioiden hoitamiseen. Tietokoneen käyttö vaatii aina luvan anomista ja luvan saa vain tiettyjen asioiden hoitoon (Lindström 2019, 12). Suunnitelmissa oli, että sähköisen asioinnin työasemia valvotaan aina paikan päällä käytön ajan, eli virkamies on vieressä käytön ajan (Lindström 2019, 12). Käytännössä tietokoneiden käyttömahdollisuus rikosseuraamusasiakkaille vaihtelee yksiköstä riippuen.

Lähitulevaisuuden näkymä siten on, että digitalisaatio etenee vauhdilla myös vankiloissa. Tällä hetkellä visiot ja kokemukset etenkin vankien pääsystä digitaalisten välineiden äärelle ja sen seurauksista ovat vielä vähäisiä (Johnson & Hail-Jares 2016). Näkemykset vaihtelevat ääripäästä toiseen ja ovat myös keskenään ristiriitaisia. Onkin tärkeää arvioida ja koota näkemyksiä siitä, mitä kokeiluilla tähän mennessä paikallisessa kontekstissa on saatu aikaan.

Työn muutoksissa työntekijöiden kokema työn mielekkyys ja toiminnan sujuvuus joutuvat usein koetteille (Mäkitalo & Launis 2007; Seppänen & Koli 2010). Työn kehittämiseen osallistumalla työntekijät voivat parantaa työn sujuvuutta ja saada mielekkyyden kokemuksia. Siten työntekijöiden toimijuus ja sen tukeminen mm. arviointiosaamisen avulla on entistä tärkeämpää, kun ollaan isojen muutosten, kuten digitalisaation, tuomien vaikutusten äärellä.

3 Osallistavat kehittämismenetelmät käytännön uudistajina ja kehittämistoimijuuden tukena

Esittelemme tässä luvussa kaksi osallistavan kehittämisen mallia. Näistä ensimmäinen on muutospaja-menetelmä, jota käytimme Toimivat lähityökäytännöt -hankkeessa (Ylisassi ym. 2016b), ja toinen on ARTO-hankkeessa lähityön ja sähköisen asioinnin kokeiluihin sovellettu Kokeilut käytäntöön -malli (Saari ym. 2018). Molemmat ovat kehittämisprosesseja, joihin sisältyy kehittämiskokeilujen arviointi. Luvussa 3.4. tarkastelemme kehittämistoimijuutta työn kehittämisessä ja kokeilujen arvioinnissa.

3.1 Miksi työntekijät työtä kehittämään

Nopeasti muuttuvassa työelämässä työntekijöiden osaamispääoman ja oivallusten hyödyntäminen toiminnan kehittämiseksi ja työn sujuvuuden parantamiseksi on alihyödynnetty voimavara. Asiakasrajapinnassa työskentely on työntekijälle arvokas tiedon kertymisen paikka koskien asiakkaiden tarpeita, toiminnan onnistumisia ja puutteita. Työntekijät kohtaavat, tunnistavat ja ratkaisevat päivittäisessä työssään lukuisia kysymyksiä, joiden yhteinen käsittely työyhteisössä todennäköisesti kirkastaisi näkemyksiä kehittämistarpeista ja motivoisi yhteiseen ongelmanratkaisuun. Strategisen kehittämisen näkökulmasta johto tarvitsee hyödynnettävää tietoa kehittämisen tueksi toiminnasta käytännön tasolta.

Osallistuminen toiminnan kehittämiseen ja omaa työstä koskevaan päätöksentekoon palvelee tuottavuuden rinnalla työntekijöiden työhyvinvointia ja työn koettua merkityksellisyyttä. Vaikuttamisen mahdollisuus lisää halua tuoda esille uusia ideoita ja ratkaisuja työssä havaittuihin puutteisiin ja ongelmatilanteisiin. Omaan työhön vaikuttaminen ja työn kehittämiseen osallistuminen motivoi ja sitouttaa työntekijöitä yhteiseen toimintaan (Engeström 1995, Mäkitalo & Launis 2007). Tämä ja uusien ideoiden kehittelystä ja kokeilusta seuraava työn entistä parempi sujuminen tuottaa työhyvinvointia ja ruokkii edelleen työhön suuntautuvaa aloitteellisuutta, mitä kutsumme kehittämistoimijuudeksi.

Tietointensiivisessä työelämässä työntekijöiden odotetaan olevan osaavia, motivoituneita ja innovoivia. Laaja eurooppalainen katsaus osoittaa, että osaaminen kehittyy ja työhön sitoutuminen paranee, kun työntekijä pääsee osallistumaan ja vaikuttamaan omaan työhönsä. Osallistuminen vahvistaa siten työhyvinvointia ja lisää tuottavuutta. Tutkimusten mukaan osallistuminen ruokkii ongelmanratkaisutaitoja ja uusia ideoita tuottavaa luovaa ajattelua (Eurofound 2020).

Vaikka vaikutusmahdollisuuksia ja osallistumista oman työn kehittämiseen voidaan nykytietämyksen varassa pitää myös itsestäänselvyytenä, työn kehittämiseen osallistuminen voi tuntua myös ylimääräiseltä vaateelta. Näin voi käydä, jos työntekijöiden vaikuttaminen jää näennäiseksi kuulemiseksi ja ideat ja ehdotukset etenemistä vaille. Tekijöille on tärkeä nähdä, että heidän kehittämispanoksensa tuottaa tulosta ja sitä arvostetaan. Osallistumisen mahdollistamiseksi tarvitaan myös resursseja: aikaa, foorumeita ja työstämisen välineitä. Työn lomassa tapahtuva kehittäminen tarvitsee pysähtymisen hetkiä asian äärelle, ei välttämättä suuria raameja ja työläitä prosesseja.

Työntekijöiden osallistaminen kehittämiseen vaatii myös johtamiselta uudenlaista otetta. Sen sijaan, että johto suunnittelisi uuden valmiin toimintamallin, johto voikin tuottaa kiteytetyn idean, prototyyppisen alkumallin. Se voisi sisältää myös huolelliset perusteet: mistä muutoksen tarve tulee, miksi se tehdään ja mihin sillä pyritään. Tämän jälkeen prototyyppi levitettäisiin yksiköihin, ei implementoitavaksi, vaan niin että yksiköt voivat itse valita, mitä osaa niistä ja miten ensin kokeilevat. Kokeilujen jälkeen niitä arvioidaan, ja tulosten perusteella voidaan kehittää varsinainen malli. Johdolla on tärkeä tehtävä muutosten ja muutostarpeen perustelemissa, tilan antamisessa keskusteluille ja suunnittelulle, ja kokeilujen mahdollistamisessa ja tukemisessa.

3.1.1 Arvioinnin merkitys osana kehittämisprosessia

Työn kehittäjän ja kehittämisen arvioijan tehtävien ulottaminen myös työntekijöille itselleen on tärkeää etenkin silloin, kun työssä käydään läpi murrosta, jossa ei vain pyritä parantamaan nykyistä toimintaa, vaan rakennetaan uudenlaista toiminnan logiikkaa ja kehitetään sen edellyttämää uudenlaista osaamista (Virkkunen ym. 2007).

Henkilöstön osallistuminen keskusteluun kokemuksistaan tulevaisuusorientoituneesti tukee sekä toiminnan kehittämistä että työhyvinvoin-

tia (Ylisassi ym. 2016a). Yhteinen tiedonmuodostus työntekijöiden kanssa on edellytys arvioinnin organisaation oppimista edistäville vaikutuksille (Ivaldi ym. 2015).

3.1.2 Osallistavien menetelmien periaatteita

Työn kehittämisen perinteiset mallit lähtevät työnjaosta, jossa toiminnan kehittämisestä vastaavat kehittämisen ammattilaiset ja toiminnan toteutuksesta muu henkilöstö. Nykyisin henkilöstöä otetaan mukaan kehittämiseen eri tavoin ja eriasteisesti, esimerkiksi kuulemalla ja kysymällä henkilöstön näkemyksiä ja tuomalla palautetta niistä. Aktiivinen osallistuminen koko kehittämisprosessiin kehityskohteiden tunnistamisesta ongelmanratkaisuun ja kokeiluihin on työntekijöille uusi osa työtä. Jotta osallistuminen kehittämiseen mahdollistuu, tarvitaan kehittämisen menetelmiä ja malleja, jotka on erityisesti suunniteltu tukemaan työntekijälähtöistä ongelmanratkaisua ja kokeiluja. Kyse on työntekijöiden kehittämistoimijuuden, toisin sanoen aloitteellisuuden ja kehittämisaktiivisuuden tukemisesta.

Osallistumista tukevia periaatteita kehittämistoiminnassa ovat tasavertaisuuden, luottamuksen ja moniäänisyyden huomioiminen.

Tasavertaisuudella tarkoitetaan sitä, että jokaisen kehittämisprosessiin osallistuvan näkemys on yhtä tärkeä ja oikeutettu. Jokainen tuo panoksensa kehittämiseen omalla asiantuntemuksellaan ja näkemyksellään. Tärkeä on saavuttaa luottamuksellinen ilmapiiri ja lähteä kehittämisprosessiin tietoisena tasavertaisuuden tavoittelusta. Siten osallistujia rohkaistaan niin omien näkemysten esille tuomiseen kuin muiden mielipiteiden kunnioittamiseen.

Kehittämistyössä tarvitaan erilaisia näkemyksiä, jotka rikastavat kuvaa kehittämistarpeista ja ratkaisuvaihtoehdoista. Moniäänisyys tarkoittaa näkökulmien kirjoa, joka tuo asiaa esille erilaisista kulmista: eri työtehtävistä, rooleista sekä työkokemuksesta käsin. Erityisesti asiakkaiden, mutta myös yhteistyökumppaneiden tai naapuritoimintojen näkökulmat kehitettävään toimintaan ovat tärkeitä. Näkökulmat tuodaan yhteiseen keskusteluun.

Osallistavan kehittämisen avulla voidaan viedä eteenpäin niin pieniä kuin laajempia asioita aina välinekehittelystä ja toimintatavoista työprosessien osien tai kokonaisten työprosessien kehittämiseen. Myös

organisaation koko toimintamallin kehittäminen voi toteutua osallistavasti.

Seuraavissa luvuissa 3.2 ja 3.3 esitellään kaksi osallistumista tukevaa kehittämismenetelmää, muutospaja-menetelmä ja Kokeilut käytäntöön -arviointimalli.

3.2 Muutospaja-menetelmä työn kehittämisen mallina

Vuosina 2013-2015 toteutetussa Toimivat lähityökäytännöt -hankkeessa sovellettiin muutospaja-menetelmää lähityön kehittämisprosesseissa kolmessa suljetussa vankilassa. Toteutus on kuvattu hankeraportissa (Ylisassi ym. 2016b). Seuraavassa kuvataan muutospaja-menetelmän yleisiä periaatteita. Muutospaja on kuvattu seikkaperäisesti Muutospajaohjaajan oppaassa (Launis ym. 2010).

Muutospaja-menetelmä (Launis ym. 2010, Schaupp ym. 2013) pohjautuu muutoslaboratorio-menetelmään (Virkkunen ym. 1999, Virkkunen & Newnham 2013). Muutoslaboratorio on työn tutkimisen ja kehittämisen menetelmä, joka perustuu kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan lukeutuvaan kehittävän työntutkimuksen lähestymistapaan ja ekspansiivisen oppimisen teoriaan (Engeström 1987, Engeström 1995). Muutoslaboratorio etenee oppimisprosessina, jota viedään eteenpäin erityisten työn kehittämisen välineiden, mallien ja tehtävien avulla.

Muutospajassa käytetään samoja työn kehittämisen välineitä, malleja ja työpajatyöskentelyn ideaa kuin muutoslaboratoriossa. Muutospajaan sisältyy lisäksi näkökulma työhyvinvointiin ja työn kehittämiseen työhyvinvointia edistävällä tavalla. Muuttuvan työn mukanaan tuomat toiminnan sujumisen häiriöt voivat kuormittaa työntekijöitä ja muutokset voivat myös rapauttaa kokemusta työn merkityksellisyydestä (Launis ja Pihlaja 2005; Mäkitalo 2005; Mäkitalo ja Launis 2007; Schaupp 2013). Muutospajan idea on edistää työhyvinvointia työtä kehittämällä, siten, että työntekijät ja työyhteisöt itse tarttuvat työnsä kehittämiseen. Kyse on työntekijöiden toimijuuden tukemisesta (Launis ym. 2010).

Muutospajaprosessia toteutetaan tyyppillisesti 5-7 tapaamisena. Työskentelyssä osallistujat kokoontuvat yhdessä keskustelemaan työstään ja analysoimaan sitä sekä ideoimaan kokeiluja ja arvioimaan niitä. Tätä

varten muutospajan ohjaajat tarjoavat osallistujille välineitä ja malleja työn erittelemisen ja ratkaisujen kehittämisen avuksi.

Muutospajaprosessi etenee tarkasteltavan toiminnan nykytilan ja muutoksen erittelystä ja kehittämistarpeiden tunnistamisesta toiminnan lähitulevaisuuden suunnan hahmottamiseen. Sen pohjalta ideoidaan ja toteutetaan kehittämiskokeilut, arvioidaan ne ja suunnitellaan kehittämistyön jatko. Keskeistä on yhdessä tehtävä analyysi nykyisestä tilanteesta ja niin ikään yhdessä hahmoteltu näkemys siitä, mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää. Prosessi rakennetaan oppimisprosessiksi, joka noudattaa ekspansiivisen oppimisen sykliä (Engeström 1995, Virkkunen & Newnham 2013). Uuden luomiseen pyritään oppimistekojen kautta, joita ovat 1) nykyisten toimintatapojen kyseenalaistaminen ja kehittämistarpeiden esille tuominen, 2) toiminnan ja sen kehityksen analyysi, 3) uuden toimintatavan tai -mallin hahmottaminen ja ratkaisujen ideointi, 4) tekoihin sitoutuminen, kokeilut käytännössä, sekä 5) kokeilujen arvioiminen, levittämisen ja vakiinnuttamisen suunnitelmat.

Muutospajatyöskentelyssä kehittämisen kohteena olevaa työtä tarkastellaan **kahden virikkeen menetelmää** käyttäen (Vygotsky 1978). Kehittämisen kohteena olevaa ilmiötä tai ongelmaa koskevaa aineistoa tarkastellaan erilaisten jäsennysvälineiden tai mallien avulla. Ensimmäisenä virikkeenä on aineisto, jota työstä on kerätty eli ns. peilaineisto. Toiseksi virikkeeksi tuodaan väline tai malli, jonka avulla aineistoa tarkastellaan ja jäsennellään. Pajaohjaaja valmistelee etukäteen peilaineiston, laatii tehtävät ja antaa välineet tehtävien tekemiseen. Jäsennysvälineitä voivat olla esimerkiksi toimintajärjestelmän malli, erilaiset nelikentät ja luokitusvälineet jne. Jäsennysvälineiden avulla arki sekä siinä kohdatut ongelmat ja häiriöt nähdään uudella tavalla. Tarkoitus on herättää nykyisen toimintatavan kyseenalaistamista tarpeellisilta osin ja kehittämismotiivi uusien ratkaisujen etsimiseen.

Työtä koskevaa aineistoa saadaan esimerkiksi asiakkaiden tai henkilöstön haastatteluista, asiakastilanteista, tapauskertomuksista, työn havainnoinneista, päiväkirjoista tai numeerisesta aineistosta, esim. tilastoista tai kartoituksista. Mukana voi olla sekä päivittäisen työn tapahtumia koskevia aineistoja että pitemmän aikavälin työtä tai jotain kokonaisuutta kuvaavaa aineistoa (esim. asiakasmäärien ja asiakasryhmien muutosta koskevia kuvauksia). Aineisto voi olla myös kuvalista, videoita tms. Tärkeää on tavoittaa aineiston avulla kuva nykytilasta. Yksi keino saada peilaineistoa toiminnan ongelmakohtista on

häiriötilanteiden kuvaukset. Asiakkaan näkökulman esiin tuominen on tärkeää. Asiakkaan edustaja voidaan kutsua mukaan työpajaan tai asiakkaan näkemyksiä voidaan tuoda muulla tavoin, esimerkiksi haastattelun tai asiakastilanteen taltioimisen kautta. Työskentelyssä voidaan hyödyntää erilaisia työskentelytapoja. Tavallisimpia ovat erilaiset ryhmätyömuodot, parityöskentely ja toiminnalliset menetelmät.

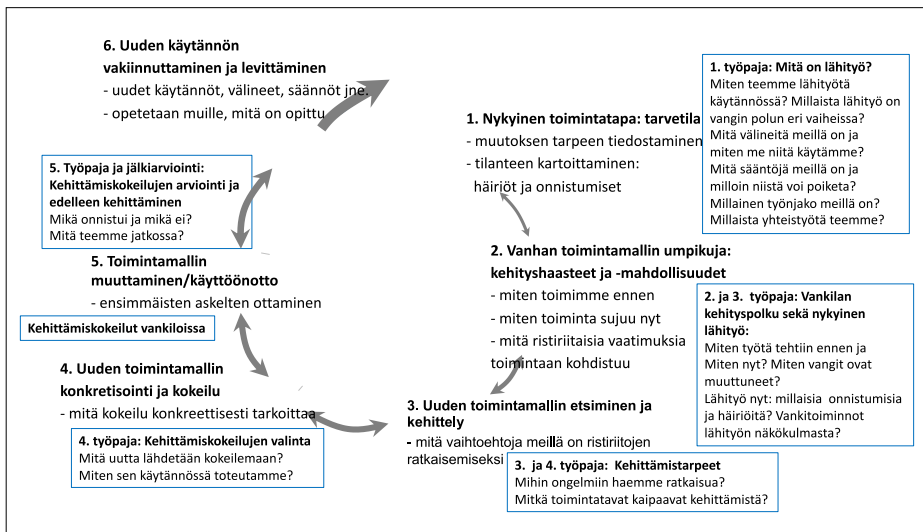
Muutospajaprosessiin sisältyy myös jokaista työpajaa edeltävät suunnittelupalaverit, joissa edellisen pajan tuotokset ja seuraavan pajan suunnitelmat käydään yhdessä läpi. Suunnittelupalaveriin kootaan pienryhmä, jossa on sekä pajaosallistujia että henkilöstöhallinnon tai työsuojelun edustajia. Näin pajaprosessista saadaan myös yhteisesti suunniteltu kehittämisprosessi. Muutospaja on erityisesti työntekijöiden 'oma' kehittämisfoorumi. Kehittämistyölle tarvitaan johdon tuki. Muutospajaprosessissa se varmistetaan osallistamalla johto erityisesti pajatapaamiseen, jossa sovitaan kokeiluista.

Muutospajan ohjaajan tehtävä on viedä työskentelyä eteenpäin tarjoamalla osallistujille ainekset ja välineet kehittämiseen ja valitsemalla sopivat työskentelymenetelmät. Samalla kun ohjaaja huolehtii prosessin eteenpäin viemisestä, hänen tehtävänä on tukea osallistujien kehittämistoimijuutta, antaa tilaa osallistujien näkemyksille ja olla herkkä niille.

3.2.1 Lähityön kehittämissijat muutospajaprosessina

Toimivat lähityökäytännöt -hankkeen pajatyöskentely on kuvattu Aktivoiva lähityö -raportissa (Ylisassi ym. 2016b). Lähityöpajat toteutettiin edellä kuvattua muutospaja-menetelmää soveltaen (Launis ym. 2010, Schaupp ym. 2013)

Viisi työpajaa käsittävässä lähityöprosessissa tuettiin osallistujia itse havainnoimaan ja pohtimaan lähityön nykyisiä toimintatapoja, niiden muutosta ja kehittämistarpeita, sekä kehittämään uusia lähityön toimintatapoja. Osallistajat ideoivat ja toteuttivat kokeiluja, joita myös arvioitiin pajaprosessin lopussa. Työpajaprosessin tarkoituksena oli kehittää lähityön uusia toimintatapoja siten, että samalla edistetään työn sujuvuutta ja työhyvinvointia. Jokaista lähityöpajaa edelsi suunnittelupalaveri. Työpajat toteutettiin kolmessa vankilassa. Kuviossa 2 lähityöpajojen eteneminen oppimissykliä noudattavana prosessina.



Kuvio 2. Lähtötyöpajat ekspansiivisen oppimisen sykliä noudattavana prosessina (Ylisassi ym. 2016b, 42)

Lähtötyöpajoihin osallistui vartijoita, ohjaajia ja rikosseuraamusesimiehiä. Työtä kuvaavina aineistoina käytettiin mm. henkilöstön haastatteluja, vartijoiden laatimia häiriö- ja onnistumistarinoita sekä koosteita vankitoiminnoista ja vankien osallistumisista niihin. Aineistoa jäsennettiin kehityspolku- ja toimintajärjestelmämallin avulla (ks. hanke- ja raportti Ylisassi ym. 2016b, 42-47).

Pajaprosessissa lähtöä lähdettiin työstämään esiselvityksessä tuotetun laajan lähtöä näkökulman pohjalta. Työntekijät katsoivat, että lähtöön keskeinen rooli on turvallisuuden takaaminen. Näkemys lähtöä kattoi kaiken päivittäisessä työssä vangen kanssa toteutuvan vuorovaikutuksen. Lähtöön kuntouttava aspekti ei niinkään tullut esiin. Työntekijät eivät myöskään kokeneet aluksi erityistä lähtöön kehittämistarvetta. Työpajaprosessin myötä työntekijät toivat kuitenkin kehittämistarpeita esiin. Työntekijöiden kehittämismotiivi vahvistui ja uusia lähtöideoita syntyi.

Valvontahenkilöstö katsoi, että nykyiset lähtökäytännöt ovat toimivia tilanteissa, joissa ei esiinny valvonnan ja kuntoutuksen välistä jännitettä. Valvonnan ja kuntouttavan otteen yhteensovittaminen haastavissa tilanteissa osoittautui sen sijaan pulmalliseksi. Myös vartijakohdaisesti vaihtelevat toimintatavat ja rajanveto valvontahenkilöstön ja kuntoutussektorin roolien välillä nousivat esiin lähtöön pulmakohdina.

Vankeja aktivoivan lähityön mahdollisuuksia ilmensivät puolestaan työntekijöiden kuvaukset haastavista tilanteista, joissa aktivoiva työote tuotti onnistumisia.

Lähityöpajat työntekijöitä osallistavina prosesseina tuottivat uusia ideoita paikallisista tarpeista käsin. Lähityöpajoissa syntyi kuusi kehittämiskokeilua. Kokonaisuutena työntekijöiden kehittämistoimijuus vahvistui ja prosessi tuotti uusia toimintatapoja sekä vahvasti uudenlaista kehittämisen tapaa. Seuraavassa luvussa esitellään tarkemmin lähityöpaja-prosesseissa toteutettu kokeilujen arviointitapa. Tuloksista voi lukea tarkemmin hankeraportista Aktivoiva lähityö (Ylisassi ym. 2016b).

3.2.2 Kehittämiskokeilujen arviointi aiemmissa lähityöpajoissa

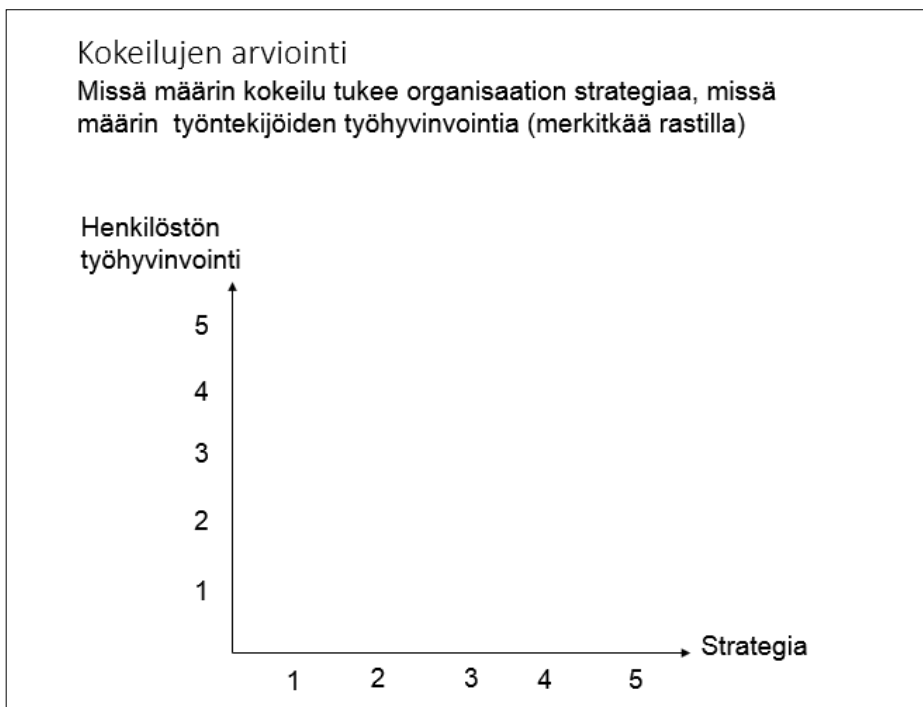
Kokeilujen arviointi ja niiden levittämisen ja vakiinnuttamisen suunnittelu on kehittämissyklin oleellinen vaihe. Tehdyt kokeilut nähdään osana oppimisprosessia, jossa kokeilujen avulla testataan ratkaisui-deaa ja nähdään, viekö kokeilu lähikehitystä eteenpäin tai muuttaako kokeilu kenties näkemystä lähikehityksestä. Kokeiltua voi olla tarpeen edelleen kehittää, ja sen laajempi käyttöönotto ja levittäminen todennäköisesti edellyttää erilaisia toimenpiteitä myös lähitoiminnoissa. Muutospaja-menetelmässä viimeinen pajatapaaminen pidetään riittävän ajan kuluttua edellisestä, jotta kokeilusta ehditään saada käytännön kokemuksia. Viimeinen pajatapaaminen varataan kokeilujen ja koko pajaproessin arviointiin ja jatkon suunnitteluun. Myös työhyvinvointinäkökulma pidetään arvioinnissa mukana. Kokeilusta kerätty tieto, kuten erilaiset dokumentit, seurantapäiväkirjat jne. tuodaan peiliaineistoksi pajatapaamiseen (Launis ym. 2010).

Lähityöprosessissa kokeilujen arviointi toteutettiin ensiksikin osana pajaprosessia, viimeisessä eli viidennessä työpajassa. Sen jälkeen kahdessa vankilassa kokeiluja palattiin arvioimaan vielä 'viivästetysti' muutaman kuukauden kuluttua pajaproessin päättymisestä, jotta jäisi riittävästi aikaa kokeilujen seuraamusten ja hyötyjen esille saamiseksi.

Arviointitapaamisissa käytettiin ensimmäisenä virikkeenä kokeilusta kerättyä aineistoa, kuten kokeilijoiden laatimia tapauskuvauksia ja muita raportointeja ja materiaaleja sekä tutkijoiden yhteenvetoja paja-keskusteluista. Toisena virikkeenä käytettiin jäsentäviä välineinä, jotka

muotoiltiin eri kokeiluihin soveltuviksi arviointivälineiksi. Kokeilujen hyötyjä ja seuraamuksia arvioitiin esimerkiksi vangin, työntekijöiden ja johdon sekä yhteistyön näkökulmista.

Jälkiarvioinnissa sovellettiin kehittävän vaikuttavuusarvioinnin ideaa (ks. luku 3.3.2). Jälkiarviointeihin osallistui lähityöpajaryhmä, joka suunnitteli ja vastasi kokeiluista, sekä vankilan johdon ja rikosseuraamusalueiden edustajia. Kahdessa vankilassa arvioinnissa käytettiin kahta nelikenttää, joiden avulla arvioitiin kokeilujen vaikutuksia näkökulmana yhtäältä kuntouttava lähityö ja valvonta, toisaalta kokeilujen asemoituminen suhteessa organisaation strategiaan ja tavoitteeseen tukea henkilöstön työhyvinvointia. Kuviossa 3 esimerkkinä viimeksi mainittu nelikenttä.



Kuvio 3. Kokeilujen arviointiväline: Lähityön kokeilut Rikosseuraamuslaitoksen strategian ja henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmista (Ylisassi ym. 2016b).

Kokeiluun osallistuneet työntekijät saivat ensin tuoda esille omat arviotonsa. Sen jälkeen johdon edustajat kommentoivat kokeilua. Arvioinnin

pohjalta suunniteltiin kehittämisen jatkoa. Tulokset on raportoitu hankkeen loppuraportissa (Ylisassi ym. 2016b).

Osallistavan kehittämisen ja arvioinnin yleisenä tavoitteena kulloinkin tavoiteltavien toimintatapojen uudistamisen ja levittämisen lisäksi on tukea ja juurruttaa osallistavaa kehittämisen tapaa organisaatiossa.

Seuraavassa luvussa osallistavan arvioinnin malleina ensiksi Toimivat lähityökäytännöt-hankkeessa sovellettua kehittävän arvioinnin yleisperiaatetta sekä siihen nojautuvaa kehittävän vaikuttavuusarvioinnin menetelmää. Sen jälkeen kuvataan ARTO-hankkeessa käytettyä laaja-alaisen ihmislähtöisen arvioinnin mallia eli Kokeilut käytäntöön -menetelmää luvussa 3.3.3.

3.3 Osallistavan arvioinnin menetelmät

Kehittämishankkeissa synnytettyjen kokeilujen arviointi ja juurruttaminen käytäntöön jää herkästi liian ohueksi. Esimerkiksi muutoslaboratorio- ja muutospajaprosessin aikana, etenkin alkuvaiheessa, panostetaan vahvasti niin ajallisesti kuin kehitetyillä välineillä toiminnan analyysiin ja uusien toimintatapojen ideointiin. Kokeilusuunnitelmat luodaan, kokeiluja toteutetaan ja niitä palataan arvioimaan työpajaprosessin lopuksi. Arviointi tehdään ekspansiivisen oppimisen ja kehittävän arvioinnin periaatteiden mukaisesti, mutta 'täsmävälineitä' osallistavaan arviointiin ei ole ollut tarjolla siinä määrin kuin esimerkiksi toiminnan analyysiin ja kokeilujen ideointiin. Tässä luvussa esitellään ensiksi kehittävän arvioinnin yleispiirteet ja sen jälkeen uusi Kokeilut käytäntöön -menetelmä, joka tarjoaa mallin ja välineistön kokeilujen osallistavaan arviointiin.

3.3.1 Kehittävä arviointi lähestymistapana

Kehittämistyön arviointia leimaa lähestymistapojen moninaisuus. Arvioinnin haasteiksi muodostuu mm. kehittämistyön erityispiirteet, jolloin on kysyttävä: mikä on arvioinnin rooli kehittämisessä; käytetäänkö ulkoista vai sisäistä arviointia; mikä rooli annetaan reflektiolle ja itsearviointille; arvioidaanko kehittämisprosessia ja/vai vaikutuksia ja tuloksia (Seppänen-Järvelä 2014).

Perinteisesti arviointitietoa on kerätty organisaatiossa lähinnä johdon tarpeisiin, osoittamaan tietyt kehittämistoimet tehdyiksi ja tavoitteet saavutetuiksi. Tällekin arvioinnin muodolle on tarpeensa, mutta sen

ongelmallisuutena usein on, että käytetyt mittarit tuovat tietoa kehittämisen lopputuloksista jättäen itse kehittämisprosessin heikkouksiensa ja vahvuksiensa piiloon (ks. Nilsen 2015; Pawson & Tilley 1997). Yksinomaisesti käytettynä tällainen arviointi ei myöskään lisää organisaation yleistä kehittämisosaamista: kehittäjinä, arvioijina ja arviointitiedon käyttäjinä kun ovat usein eri toimijat. Kehittäminen jää silloin helposti irrallisiksi yksittäisponnistuksiksi eikä laajempaa, toiminnan periaatteen (toimintakonseptin) johdonmukaiseen uudistamiseen vaadittavaa kehittämispolkua synny (vrt. Virkkunen ym. 2007, 23–26). Silloin kun tavoitteena on, että arvioinnista oppivat ja hyötyvät ennen kaikkea kehitettävänä olevat toiminnot ja kehittäjinä toimineet, on nämä toimijat päästettävä etusijalle arvioinnin tekijöinä (vrt. Atjonen 2015, 225). Näin pyritään sekä tukemaan työntekijöiden toimijuutta työnsä kehittäjinä että vahvistamaan kehittämiselle tärkeää arviointiosaamista.

Arvioinnin lähestymistapojen yksi luokittelutapa on jakaa arviointi formatiiviseen ja summatiiviseen arviointiin (ks. esim. Seppänen-Järvelä 2004). Ero näiden välillä on lyhyesti kuvattuna seuraava: kun formatiivisessa arvioinnissa painotetaan prosessien arviointia, summatiivisessa arvioinnissa vaikutusten tarkastelu on keskiössä. Formatiivinen arviointi tuottaa tietoa pääasiassa kehitetyn mallin tai palvelun tuottajien, kehittäjien tai käyttäjien tarpeisiin, ja arvioinnin tuloksena tuotetaan enimmäkseen kvalitatiivista tietoa. Summatiivinen arviointi suunnataan yleensä päätöksentekijöille ja rahoittajille ja tulokset raportoidaan usein kvantitatiivisessa muodossa. (Seppänen-Järvelä 2004).

Patton (2011) nimeää kolmanneksi lähestymistavaksi kehittävän arvioinnin ja luonnehtii sitä yhteiskehittelynomaiseksi arvioinniksi. Lähestymistapoja on vertailtu seuraavalla metaforalla:

- When the cook tastes the soup, that's **formative** evaluation.
- When the guest tastes it, that's **summative** evaluation.
- When a guest and a cook concoct a soup together, that co-creation is **Developmental Evaluation** (Patton 2011).

Kehittävän arvioinnin yksi tunnusmerkki on siis eri toimijatahojen osallistuminen yhteiseen arviointiin ja kehittämiseen. Arviointi ei ole kehittämisen päätepiste, vaan siihen liittyy arvioinnin hyödyntäminen tulevassa kehittämistoiminnassa, arvioinnista oppiminen ja muutos.

Kehittävän arvioinnin viitekehys sinällään on laaja ja sen piirissä on monenlaisia arviointimenetelmiä. Kehittävä arviointi on arvioinnin ajattelutapa, joka tähtää siihen, että arviointi tuottaisi hyötyä ja tietoa

käytäntöön tulevaisuutta varten ja se sisältää ajatuksen arvioinnista oppimisen tukena (Atjonen 2015).

Lähtöajatuksena ARTO-hankkeessa on kehittävän arvioinnin (ks. esim. Atjonen 2015; Patton 2011) peruseriaate siitä, että arviointi tukee kehittämistä – sillä on samoja päämääriä itse kehittämishankkeen kanssa – ja että keskeistä on kehittämisestä ja sen arvioinnista oppiminen niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Kehittävä arviointi on tarpeen etenkin, kun halutaan kehittää itse kehittämiskulttuuria ja vahvistaa työntekijöiden toimijuutta kehittäjinä (ja arvioijina).

Atjosen (2015) mukaan monitahoista osallistamista ja sidosryhmien mukaan ottamista kehittävään arviointiin voidaan perustella niin ideologisin kuin käytännöllisinkin näkökulmin: arvioitavan toiminnan tai kehittämiskohteen parissa työskentelevien ääni on reilua saada esille, osallistuminen lisää demokratiaa, voimaannuttaa ja madaltaa arviointiin usein sisältyviä valta-asetelmia. Samalla ymmärrys arvioinnin kohteesta monipuolistuu, rikastuu ja kokonaiskuva tulee luotettavammaksi. Tietty tieto ja näkemys on olemassa vain lähellä arvioinnin kohdetta tai suoraan sen parissa työskentelevillä ihmisillä. (Esim. Atjonen 2015, 108–109.) Usein osallistamisella pyritäänkin juuri laadullisesti kokonaisvaltaisen kuvan saamiseen arvioitavasta ilmiöstä tai kohteesta; arvioinnin tekijän ja osallistujien tietoja ei aseteta eriarvoiseen asemaan vaan niiden on tarkoitus tukea ja täydentää toisiaan (Atjonen 2015, 110, 225). Osallistamisen keinot vaihtelevat aina erilaisista itsearviointiin pohjaavista kyselyistä haastatteluihin tai työpajatyöskentelyyn.

Osallistamiseen liittyy myös haasteita. Itsearvioinneissa ja niiden seurauksena jäädään helposti mukavuusalueelle, ilman kriittisempää tilanteen tarkastelua, jolloin arviointi ei enää palvelekaan kehittämistä ja kehittymistä parhaalla mahdollisella tavalla. Innostusta herättäneen ja merkityksellisyyden tunnetta lisänneen keskustelun jälkeen itse arviointi ei myöskään vaivatta siirry varsinaisiksi työkäytännöiksi. (Ks. Atjonen 2015, 114, 125.) Esimerkiksi transformatiivinen osallistava arviointi edellyttää osallistujilta kriittistä reflektiota: heidän on kyettävä kyseenalaistamaan ja tarkastelemaan asioita laajasti sekä olemaan tietoisia myös omista, mahdollisesti yksipuolisista käsityksistään ja oletuksistaan (Atjonen 2015, 225).

Arviointiin osallistumisen tapaa ja astetta valittaessa otetaan kantaa siihen, mitä tarkoitusta valittujen toimintatapojen uskotaan palvelevan ja edistävän. Keskeistä on arviointi ei vain tutkimuksen näkökulmana

ja välineenä, vaan ennen kaikkea osana organisaation omaa oppimis- ja kehittämistoimintaa. Tieto arvioinnin mukanaolosta tuo usein ”pontta itse kehittämistyöhön ” vaatimalla kokeiluprosessien näkyväksi tekemistä ja antamalla toisaalta legitimizeettiä kehittämiselle. Arviointi on kehittämisestä ja kehitettävästä toiminnasta oppimista, kehittämisen laadun varmistamista sekä uusien toimintatapojen juurruttamista ja levittämistä. Monitoimijainen arviointiasetelma auttaa rikastamaan jo syntyneitä ideoita sekä toisaalta tuomaan kehittämiskokeiluista vastanneille ”ulkopuolisten tarjoamia” uusia näkökulmia, joiden avulla voidaan parhaimmillaan ylittää kokeiluvaiheessa ilmenneitä haasteita. Yhteiset arviointifoorumit ovat ennen kaikkea organisaation eri hierarkia- ja horisontaalitasoja yhdistävä oppimisareena.

Kun arvioitavana on muutos organisaation toiminnassa, ei ole kiinnostavaa yksinomaan se, toimiiko jokin ratkaisu sellaisenaan vai ei tai saavutettiin tavoite juuri odotetun kaltaisena (vrt. esim. Kettunen 2017, 10–11). Osallistavassa arvioinnissa painottuu ajatus siitä, että toiminnan yleis- ja erityispiirteiden ymmärtäminen juuri tietyssä paikallisessa kontekstissa on olennaista kestävän, vaikuttavuutta tuottavan kehittämisen polun aikaansaamiseksi.

Työn ja organisaatioiden toistuvissa ja tiivistähtisissä muutoksissa kehittämiseltä odotetaan nopeasti levitettävissä olevia tuloksia. Esimerkiksi kehittäväällä työntutkimuksella on saatu aikaan hyviä kehittämistuloksia, mutta sillä toteutetuissa kehittämisprosesseissa tyypillisesti käytetyt mallit ja jäsentämisvälineet on usein todettu haasteelliseksi omaksua ja implementoida työyhteisön omiksi välineiksi ja työskentelytavoiksi. (Ks. esim. Heikkinen ja Virkkunen 2008; Ylisassi ym. 2016a).

3.3.2 Kehittävä vaikuttavuudenarviointi

Kehittävä vaikuttavuudenarviointi on luotu ekspansiivisen oppimisteorian (Engeström 1987) pohjalta yhdistäen siihen tutkimustoiminnan vaikuttavuuden arvioinnin menettelytapoja. Näin on luotu erityinen, kokeilujen merkitysten ja seurausten arviointia laajentava kehittävä arvioinnin malli. Malli korostaa osallistavaa arviointia yhteisen oppimisen areenana, ja sen tarkoitus on arvioinnin lisäksi aikaansaada organisaation oppimista. Erona tavanomaiseen osallistuvaan palauttekeskusteluun kehittävässä vaikuttavuudenarvioinnissa keskeistä on laadullinen ja monesta näkökulmasta tuotettu tieto sekä pyrkimys

hahmottaa yhteinen käsitys kokeilun kohteena olevan toimintayksikön seuraavasta kehitysvaiheesta (Saari ym. 2008; Saari & Kallio 2011).

Myös kehittävässä vaikuttavuudenarvioinnissa käytetään muutoslaboratoriossa ja muutospajassa käytettävää kahden virikkeen menetelmää (Vygotsky 1978). Kokeilusta kerätty aineisto toimii ensimmäisenä virikkeenä. Osallistujat arvioivat kokeilujen vaikutuksia fasilitaattorin laatimien jäsenysvälineiden avulla ja pohtivat jatkokehittämisen tarpeita. Menetelmään kuuluu periaate tasavertaisesta vuoropuhelusta eri toimijoiden (työntekijät, johto, kehittäjät) välillä.

Arviointi toteutetaan työpajana. Käytännössä kokeilun kehittäjät tai tutkijat esittelevät kokeilun. Muut kuuntelevat alustuksen kiinnittäen samalla huomioita näkökohtiin, joista työpajan fasilitaattori on laatinut arvioinnin apuvälineen. Näkökulmia voivat olla esimerkiksi kokeilun vaikutukset organisaation sisällä (uudet toimintatavat, työntekijöiden ajattelutavat jne.) tai rajapinnassa ulospäin (asiakasnäkökulma, uudet käytännöt tai palvelut) (ks. esimerkiksi Ylisassi ym. 2016a). Johdon ja esimerkiksi HR-toimijan tehtävänä on kommentoida arvioinnin tuloksia ja esittää niistä tehtäviä johtopäätöksiä. Osallistujat pohtivat myös kokeilujen jatkokäyttöä ja niiden kehittämisen tarpeita. Kokeilujen eteenpäinviemiseksi ja levittämiseksi muodostetaan konkreettisia suunnitelmia. Tarkoitus on, että johto tukee ja mahdollistaa uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja kehittämistä.

3.3.3 Kokeilut käytäntöön -arviointimenetelmä

3.3.3.1 Menetelmän lähtökohdat

Kokeilut käytäntöön -menetelmä on asemoitavissa laajaan kehittävän arvioinnin viitekehykseen (ks. luku 3.3.1). Se ei lukeudu suoranaisesti kumpaankaan edellä kuvatuista arviointityypeistä (formatiivinen ja summatiivinen). Kokeilut käytäntöön -menetelmä on kehykseltään formatiivinen, mutta sen sisällä voidaan tehdä summatiivista arviointia.

Kokeilut käytäntöön -arviointimalli pyrkii tukemaan kokeiluista vastanneiden ja sitä käyttöön ottaneiden henkilöiden toimijuutta antamalla heille välineitä ja areena oman kehittämistoimintansa arvioinnille. Samalla se lisää vertikaalista vuoropuhelua organisaatiossa, sitouttaa päättäjiä tarvittaviin toimenpiteisiin ja edistää yhteisten linjojen syntymistä uusiin käytäntöihin. Malli on kehitetty ja sitä on kokeiltu Busi-

ness Finlandin rahoittamassa KUMOUS-hankkeessa ja siitä on laadittu opaskirja (Saari ym. 2018). Arviointimallin levittäjinä on toiminut useita organisaatioita.

Kuvaamme seuraavassa kyseisen arviointimenetelmän teoreettisen taustan ja perusidean. Käytännön toteutustavan selostamme tarkemmin luvussa 5.

Myöskään Kokeilut käytäntöön -menetelmän mukaisessa arvioinnissa ei tyydytä siihen, että arvioidaan yksinomaan tavoitteiden toteutumisasastetta. Sen sijaan käsitys kehittämisen tuloksellisuudesta on tärkeä. Toteutumisasteen arvioiminen voi jäädä heikoimmillaan tavoitteiden saavuttamisen tai saavuttamatta jättämisen toteamiseksi. Sen sijaan kehittävässä arvioinnissa tietoa kerätään toiminnan kehittämiseksi. Keskeistä on kehittämistyön levittämisen ja laajemman hyödyntämisen mahdollisuuksien puntarointi, kehittämisen tuki sekä oppiminen ja toimijuus (Seppänen-Järvelä 2014; Atjonen 2015). Tällöin kokeilujen tuloksien tarkastelu on luonnollisesti merkittävässä osassa; kannattaako ja missä muodossa tätä toimintaa jatkaa, edelleen kehittää ja levittää. Toisaalta myös tavoitteita voidaan tarkistaa.

Palveluinnovaatioiden arviointi kohdistuu yleensä niiden kustannustehokkuuteen ja teknisiin piirteisiin. Useita kriittisiä yhteiskunnan ongelmia ei voida ratkaista yksittäisillä tekniikoilla tai palveluilla, vaan tarvitaan laajoja, asioiden monimutkaisuuden ja systeemisyyden huomioivia ratkaisuja. (Hyytinen 2017). Tämän myötä on tarve uudistaa kokeilujen ja innovaatioiden arvioinnin tapoja.

Arviointi kaipaa uusia välineitä, jotka ohjaavat systeemiseen ajatteluun (Atjonen 2015; Hyytinen 2017). Kokeilut käytäntöön -arviointimenetelmä monipuolistaa ja laajentaa arviointia ottamalla lähtökohdaksi ihmisiin (sekä palvelujen käyttäjiin että työntekijöihin) kohdistuvat vaikutukset. Systeemisyyden ohella myös tulevaisuusorientaatio ja monitoimijaisuus arvioinnissa vahvistavat ja laajentavat kehittävän arvioinnin periaatteita. Tulevaisuusorientaatio tarkoittaa, että kokeilujen ja innovaatioiden tavoitteissa ja arvioinnissa pyritään katsomaan nykyhetken yli, tuleviin uusiin mahdollisuuksiin ja 'huomisen ratkaisuihin'. Monitoimijaisuus nostaa esiin eri toimijoiden välisen yhteistyön merkityksen kokeiluissa. Tämä on tärkeä, koska käytännössä työprosessit toteutuvat yleensä eri toimijoiden työnjaollisena yhteispelinä. Menetelmä pyrkii myös edistämään osapuolien reflektiivistä oppimista sekä juurruttamaan tai edelleen kehittämään kokeiluja.

Tämän menetelmän teoreettiset juuret ovat yhtäältä Boltanskin ja Thevenot'n (1991) kehittämässä erilaisissa yhteiskunnan arvoihin liittyvissä oikeutuksien kriteereistä, joita Djellal ja Gallouj (2013) ovat työstäneet tutkiessaan palveluinnovaatioiden arviointia. Toisaalta se perustuu ekspansiivisen oppimisen teoriaan (Engeström 1987) pohjautuvaan kehittävään vaikuttavuusarviointiin (Saari & Kallio 2011). Oikeutuksien kriteerien pohjalta on mahdollista tehdä entistä monipuolisempaa kokeilujen tai innovaatioiden arviointia ilman, että luovutaan perinteisistä mittareista tai indikaattoreista. Ekspansiivisen oppimisen käsite taas tuo malliin laajenevan oppimisen mahdollisuuden, eli Kokeilut käytäntöön -arviointiprosessi auttaa siihen osallistuvia pohtimaan ja tulkitsemaan kokeilun vaikutuksia ja vaikuttavuutta laajasti keskeisen kuvallisen välineen avulla (Kuvio 4). (Hyytinen ym. 2017).



Kuvio 4. Kokeilut käytäntöön -arviointimenetelmän ulottuvuudet (Saari ym. 2018, muokattu).

Sosiaaliset mittarit ja teknistaloudelliset mittarit voivat olla joko määrällisiä tai laadullisia mittareita, joita kokeilusta on saatavilla. Sosiaalisina määrällisinä mittareina voidaan käyttää esimerkiksi organisaatiossa tehtyjä työhyvinvointimittauksia, vankien sellissä viettämän ajan määrää, toimintoihin osallistumisastetta jne. Teknistaloudelliset määrälliset mittarit voivat olla esimerkiksi talouden seurantalukuja, kehittämispro-

sessiin käytettyjä työtunteja, vankien sähköisen asioinnin käyttömääriä tms. Laadullisina mittareina voidaan käyttää esimerkiksi asiakaspalautteita ja reklamaatioita, kokemusperäisiä havaintoja ja muutoksia työtavoissa, välineissä ja tuloksissa.

On huomattava, että arvioinnissa käytetään yhdessä sovittuja ja valittavia mittareita eikä niitä voi määritellä tarkasti etukäteen ennen tietyn kokeilun arviointiprosessin käytännön suunnittelua. Kokeilut käytäntöön -menetelmässä voidaan arvioinnin osana tarkastella myös kehittämiselle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Arvioinnin rooli on rakentaa yhteisiä merkityksiä kokeilusta ja sen toteutumisesta niiden juurruttamiseksi, levittämiseksi tai edelleen kehittämiseksi. ARTO-hankkeessa tutkijat fasilitoivat arviointiprosessia, mihin kuuluu myös arvioinnin suunnittelu ja varsinaisten arviointitehtävien laatiminen yhdessä kokeilun kehittäjien kanssa.

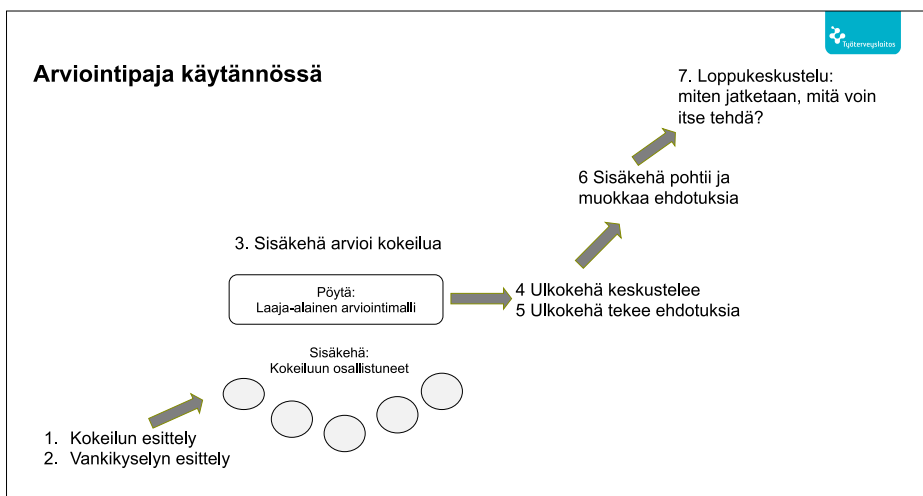
Tällaiseen työskentelyyn ja välineisiin sisältyy mahdollisuus toimijuuden kehittymiselle ja vahvistumiselle (ks. luku 3.4). Kokeilut käytäntöön -menetelmän ideana on moniäänisyys ja keskustelun herättäminen, ja se ohjaa pohtimaan tavoitteita ja keinoja myös uusista näkökulmista (ja siten edistää tulevaisuuteen suuntautuvaa ja reflektointia toimijuutta; vrt. Nevo ym. 2016, Gorli ym. 2015). Arviointia ei siis tyydytä tekemään vain suhteessa kehittämishankkeen alussa asetettujen tavoitteiden toteutumiseen. Menetelmä on uusi tapa arvioida ja levittää innovaatioita. Loppuvaiheen arvioinnin ohella menetelmää voidaan käyttää myös hankkeiden alussa tavoitteita mietittäessä ja hankkeen kuluessa väliarvioinnissa. (Saari ym. 2018.)

3.3.3.2 Arviointimenetelmän toteutus käytännössä

Arviointi toteutetaan noin kolmen tunnin kestoisena työpajatyöskentelyinä. Työpajaan kokoontuvat kokeiluihin osallistuneet henkilöt eli kokeiluiden kehittäjät ja käyttäjät sekä potentiaaliset levittäjät eli johdon ja keskeisten sidosryhmien edustajat. Työpajan vetäjät (ARTO-hankkeessa tutkijat) fasilitoivat arviointipajan työskentelyä valmistellen foorumin ja tehtävät.

Menetelmä perustuu ns. akvaariotyöskentelyyn, jolla organisoidaan kokeilun kehittäjien ja käyttäjien (sisäkehä) sekä sen potentiaalisten levittäjien (ulkokehä, esim. johto, sidosryhmän jäsenet jne.) välistä vuoropuhelua. Aktiivinen kuuntelu ja puhuminen vuorottelevat.

Aluksi kokeilun vetäjä esittelee kokeilun, ja tässä yhteydessä kokeilun loppukäyttäjän (tässä hankkeessa vankiasiakkaan ja työntekijän) kokemus tuodaan esiin. Asiakas voi olla paikalla oleva asiakas tai hänen tarinansa voi olla videolla, äänitallenteella, tekstinä tai näkemys muuten välitettynä. Tämän jälkeen kokeiluun osallistujat arvioivat kokeilun onnistumista kaikkien ulottuvuuksien suhteen, ja kirjaavat havaintojaan. Keskustelussa pohditaan sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia. Tänä aikana ulkokehä kuuntelee ja havainnoi sisäkehän keskustelua, jonka jälkeen ulkokehä astuu ääneen. Ulkokehän keskustelu tähtää konkreettisiin ehdotuksiin vastaten kysymyksiin: Mitä kokeilusta voi kokonaisuudessaan oppia, mitä sille tulisi tehdä seuraavaksi, ja mitä tukea voidaan tarjota kokeilun edistämiseen. Lopuksi sisäkehä hyväksyy tai hylkää ehdotukset ja täydentää niitä. Lopuksi vastuutetaan paikalla olevat muutoksetentekijät, ja sovitaan muutoksen eteenpäin viemisen aikataulusta (kuvio 5).



Kuvio 5. Arviointipajan etenemisvaiheet Kokeilut käytäntöön -menetelmässä.

Kaikkia mallin (kuvio 4) kuutta ulottuvuutta arvioidaan suorina, lyhyen aikavälin vaikutuksina ja epäsuorina pitkän aikavälin vaikutuksina. Ulottuvuuksia arvioidessa apuna voidaan käyttää myös vaikutuksia koskevaa kvantitatiivista tietoa, jolle keskustelussa annetaan merkityksiä.

Oletuksemme on, että kokeilujen arviointi kuvatun arviointimallin avulla auttaa refleктоimaan kokeilua monipuolisesti ja siten voi aikaansaada

uutta kehittämistoimijuutta. Menetelmä huomioi niin vangin näkökulman kuin työntekijän näkökulman. Lisäksi menetelmä on ketterä ja kaikkien omaksuttavissa, eikä se vaadi teoreettisen perustan haltuunottoa.

Kehittävän arvioinnin toteuttamiseksi kehittämistoimijuutta edistävällä tavalla tarvitaan uusia osallistavia ja helppokäyttöisiä menetelmiä. ARTO-hankkeessa käytettiin ja testattiin Kokeilut käytäntöön -arviointimallia, joka pyrkii vastaamaan tarpeeseen osallistavasta ja monitahoisesta, mutta samalla ketterästä arviointivälineestä kehittämiskokeiluja tehneiden työntekijöiden ja organisaation (tai verkoston) omaan käyttöön. Tutkijoiden roolina on toimia arvioinnin tukijoina, kehittämissä arviointiosaamisen asiantuntijoina, jotka auttavat osallistujia tuottamaan arviointitietoa. Arvioinnin tärkein tehtävä ei ole yksistään tehdä näkyväksi kehittämiselle asetettujen tavoitteiden toteutumisastetta (vrt. tavoitelähtöinen vaikuttavuuden arviointi, esim. Rajavaara 2006, 38). Keskeisempää on, että arviointi tuottaa kehittämisen jatkamista tukevaa, hyödynnettävissä olevaa tietoa (vrt. Patton 2011, 13).

Rikosseuraamuslaitoksen strategiaan pohjautuvat kehittämistyön tavoitteet ovat tärkeät myös ARTO-hankkeessa kokeiluja arvioitaessa. Ensinnäkin arvioitavat kokeilut pohjautuvat Risen strategiaan tavoitteisiin, jotka koskevat sekä rikosseuraamusasiakkaita että henkilöstöä. Toiseksi Kokeilut käytäntöön -menetelmässä on moniulotteinen arviointikenttä, jossa sisällöt eli arvioitavat asiat räätälöidään tehdyn kokeilun ja sille asetettujen tavoitteiden perusteella. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jotakin arviointitulottuvuutta voidaan tietyn kokeilun kohdalla painottaa, mikäli se linkittyy strategisesti tärkeänä pidettyyn näkökulmaan.

Kokeilut käytäntöön -menetelmän sovellus ARTO-hankkeessa selostetaan luvussa 5.

3.4 Toimijuus kehittämisessä ja arvioinnissa

Kokeilujen ja niiden arvioinnin avulla tavoiteltava työntekijöiden toimijuuden (aktiivisuuden ja osallistumisen työn kehittämiseen rikosseuraamustyön tavoitteiden mukaisesti) lisääminen ja arviointikäytäntöjen tukeminen nivovat kehittävän arvioinnin ja kehittämistoimijuuden lähtökohdat toisiinsa yhdeksi kokonaisuudeksi.

Toimijuus-käsitettä käytetään laajasti työhön liittyvässä tutkimuksessa. Tässä luvussa esitetään aluksi toimijuuden yleinen määritelmä ja sen jäl-

keen kuvataan, miten kehittämistoimijuutta¹ on aiemmin tutkittu Toimivat lähityökäytännöt -hankkeessa kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian ja kehittäväen työntutkimuksen (Engeström 1987, Engeström 1995) viitekehykseen perustuen. Kolmanneksi esitellään samaan viitekehykseen nojautuva, tässä hankkeessa sovellettava näkökulma kehittämistoimijuuteen (Haapasaari 2020, Haapasaari ym. 2016; Haapasaari & Kerosuo 2015; Vänninen ym. 2015; Ylisassi ym. 2016b) täydentäen sitä näkemyksellä reflektiivisestä ja arvioivasta toimijuudesta (Heikkilä & Seppänen 2014) sekä suhdetoimijuudesta (Seppänen & Toiviainen 2017). Lisäksi tuodaan esille muista viitekehyksistä nousevia toimijuuden näkökulmia, joilla valitsemaamme toimijuuden viitekehystä rikastetaan, kun tavoitteena on edistää kehittämistoimijuutta kokeilujen arvioinnin kautta.

Toimijuudella viitataan yleisesti aktiivisuuteen ja aloitteellisuuteen, eri tavoin asioihin vaikuttamiseen, valintojen tekemiseen ja kannanottoihin. Tunnetut toimijuustutkijat Emirbayer ja Mische (1998) määrittelevät toimijuuden kyvyksi muodostaa tavoitteita ja toimia tietoisesti niiden saavuttamiseksi. Emirbayer ja Mische painottavat toimijuuden ilmenemistä sekä sosiaalisissa että ajallisissa yhteyksissä. Toimijan tavoitteisiin ja tekoihin vaikuttavat samanaikaisesti menneisyys (tavat, tottumukset), nykyisyys (rajoitteet ja vajavuudet) ja tulevaisuus (mielikuvitus ja mahdollisuudet). Toimijuudella on siten kolme ajallisesti orientoituvaa muotoa: 1) iteratiivinen, historiaan orientoitunut toimijuus, jota määrittävät menneisyyden kokemukset ja jossa toistetaan aiempia tuttuja käytäntöjä, 2) praktis-evaluatiivinen, nykyisyysorientoitunut toimijuus, jossa toiminnalla vastataan tämän hetken paineisiin, sekä 3) projektiivinen, tulevaisuusorientoitunut toimijuus, jossa toimijat asemoivat itsensä hypoteettisesti tulevaisuuteen, rakentavat vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia ja keksivät uusia mahdollisuuksia etäännyttäen itsensä menneisyyden ja nykyisyyden rajoituksista. (Emirbayer & Mische 1998.). ARTO-hankkeen näkökulmasta on erityisen kiinnostavaa, kuinka arvioinnilla voidaan edistää tulevaisuusorientoitunutta kehittämistoimijuutta.

3.4.1 Kehittämistoimijuus aktivoivan lähityön edellytyksenä

Toimivat lähityökäytännöt -hankkeessa (Ylisassi ym. 2016b) toteutetussa lähityöpajaprosessissa vankiloiden valvontahenkilöstö erit-

1 Kehittämistoimijuus on vastine englanninkieliselle termille 'transformative agency'. Siitä on käytetty myös suomennotosta 'muutostoimijuus' (ks. esim. Haapasaari 2020; Kerosuo 2014).

teli nykyistä lähityötä sekä kehitti ja kokeili uusia lähityön tekemisen tapoja. Hankkeessa tarkasteltiin, mitä opittiin yhteisessä lähityön käytäntöjen tarkastelussa ja uusien käytäntöjen kehittämisessä ja miten osallistujien kehittämistoimijuus ilmeni prosessin aikana. Aineiston analyysissä hyödynnettiin toiminnan teoriaan ja ekspansiiviseen oppimisteoriaan sisältyvää näkemystä oppimisesta (Engeström 1987). Keskeinen löydös oli, että tilannekohtainen vaihtelevuus aktivoivassa lähityössä vaatii työntekijöiltä toimijuutta ja toimijuusosaamista.

3.4.2 Kehittämistoimijuus erityisenä toimijuuden muotona

Kehittämistoimijuus tarkoittaa kykyä muodostaa ja toteuttaa vapaaehtoisesti sellaisia aikeita, jotka ylittävät hyväksytyjä rutiineja ja annettuja toiminnan ehtoja (Vänninen ym. 2015). Tällöin yksilö voi myös säilyttää työn merkityksellisyyden kokemuksen (Engeström 2004). Kehittämistoimijuus voi olla yksilöllistä tai yhteisöllistä ja siinä on kyse vaikuttamisesta omaan ja organisaation työhön; aloitteellisuudesta ja totuttujen ajattelu- ja toimintatapojen kyseenalaistamisesta. Kehittämistoimijuus voi ilmetä monin eri tavoin eikä siinä aina ole kysymys konkreettisista ulkoisista teoista.

Ekspansiiviseen oppimiseen perustuviissa interventioprosesseissa kehittämistoimijuus toteutuu ja kehittyy erilaisten toimijuustekojen kautta. Näitä ovat Haapasaaren ym. (2016) ja Haapasaaren ja Kerosuon (2015) mukaan seuraavat: johdon ja kehittäjien vastustaminen, nykyisen toiminnan kritisointi ja muutostarpeen korostaminen, toiminnan uusien mahdollisuuksien selittäminen, uusien toimintatapojen tai -mallien visiointi, sitoutuminen toimintaa muuttaviin tekoihin sekä tekeminen ja toimiminen työn muuttamiseksi. Kehittämistoimijuuden muuttamista tutkittaessa toimijuustekoja on sovellettu analyttisinä kategorioina (esim. Ylisassi ym. 2016a). Em. tutkimuksessa kehittämistoimijuus tyypiteltiin joko 1) vetäytyväksi, 2) sopeutuvaksi, 3) kritisovaksi, 4) ideoita tai ratkaisuja esiintuovaksi tai 5) kehittämistekojä sisältäväksi.

Suhdetoimijuus (Relational agency, Edwards, 2010; 2017; Seppänen & Toiviainen 2017) tarkoittaa työntekijöiden kykyä kuunnella, vastata ja kehittää yhdessä uusia ratkaisuja monimutkaisiin kysymyksiin. Menestyksenkäs kehittäminen sisältää aina yhteistyötä, ja suhdetoimijuus on työn uudistamisessa tarvittava mekanismi yksilön ja yhteisen työn välillä. Se on muutoksissa tarpeellista asiantuntijuutta, joka parhaimmillaan tuottaa tai muokkaa yhteistyön käytäntöjä ja välineitä (Seppänen & Toiviainen 2017).

Lisääntyvää huomiota kehittämistoimijuuden tarkasteluissa on kiinnitetty siihen, miten oman työn reflektoinnin tuloksena syntyy uudenlaisia käsitteellistyksiä (esim. työn tarkoituksen tai problemaattisen ilmiön uudelleenmäärittely). Tällainen käänne osallistujien puheessa ja puhettavassa voidaan niin ikään nähdä **oppimisen mahdollistavana** toimijuutena. Heikkilä ja Seppänen (2014) ovat ehdottaneet, että kehittämisinterventioissa ilmenevää toimijuutta tulisi tarkastella myös käsitteellistämisen (sensemaking) muuttumisen näkökulmasta. Kun tavoitteena on edistää toimijuutta osallistavan arvioinnin keinoin, keskeiseksi käsitteellistämisen käännekohtien tarkastelun ohella nousee se, miten arviointimenetelmät välineineen, malleineen ja kysymyksineen kutsuvat osallistujia refleктоimaan niin kehittämisen tuloksia kuin itse kehittämisprosessia. Käsitteellistämisen muutokseen päästään tarjoamalla työyhteisöille erilaisia jäsentäviä välineitä ja malleja, jotka mahdollistavat reflektion ja asioiden näkemisen uudella tavalla (Ala-Laurinaho ym. 2017, Heikkilä & Seppänen 2014).

Edellä kuvattuun Emirbayerin ja Mischen (1998) toimijuusnäkemyspohjautuen ovat mm. Gorli ym. (2015) ja Nevo ym. (2016) tarkastelleet etenkin tulevaisuuteen suuntautuneen toimijuuden syntyä ja toimijuuden vahvistamisen mekanismeja. Gorlin ym. (2015) mukaan toimijuutta edistävää praktista reflektiota voidaan kehittää tutkimalla työtä eri välineiden avulla, vertailemalla ja tulkitsemalla eri näkemyksiä, identifioimalla ongelmia ja suuntautumalla toimimaan käytännössä. Reflektointitaitoa tukevat kehittämis- ja arviointivälineet ovat siis olennainen keino lisätä työntekijöiden (kehittämis)toimijuutta. Toisaalta voitaneen sanoa, että reflektio on osa laadukasta, kehittämisorientoitunutta toimijuutta. Gorli ym. (2015) tulee lähelle toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen lähtöoletuksia: työn tarkastelun kautta pyritään kirkastamaan koko toiminnan merkitys ja tarkoitus, jotka ovat keskeisiä myös yksittäisen työntekijän kokeman työn mielekkyyden ja työhyvinvoinnin rakentumisessa (esim. Mäkitalo 2005; Koli 2014; Seppänen ym. 2017). Nevo ym. (2016) nimeävät puolestaan tulevaisuusorientoituneen toimijuustyypin projektiiviseksi toimijuudeksi. He tarkastelivat toimijuutta it-järjestelmien kontekstissa: it-järjestelmät 'keksitään uudelleen' (reinvention), kun käyttäjät muuttavat tietotekniikkaa uusiin tarkoituksiin ja luovat myös uusia tavoitteita.

Vaikka edellä esitellyt toimijuuden ja kehittämistoimijuuden teoriat ja tutkimukset käyttävät osin eri terminologiaa ja painottavat eri näkökulmia, niistä on löydettävissä myös yhtymäkohtia. Keskeistä toimi-

juudelle on tietoinen, tavoitteellinen reflektion hyödyntäminen sekä pyrkimys muuttaa toimintaa. Kehittämisen ja arvioinnin välineiden tehtävänä on tukea toimijuuden edellytyksiä tarjoamalla reflektiota ja uudelleenmäärittelyä (käsitteellistämistä) tukevia välineitä.

ARTO-hankkeessa tarkastelimme uutta arviointimallia ja Toimivat lähi-työkäytännöt -hankkeen pajaprosessia siitä näkökulmasta, miten ne edistävät työntekijöiden kehittämistoimijuutta. Taustaoletuksena on, että Kokeilut käytäntöön -menetelmä tukee kehittämistoimijuutta, jolle on ominaista aloitteellisuus, totutun kyseenalaistaminen ja uusien ratkaisujen kehittäminen. Perinteisessä arvioinnissa kokeilujen käyttäjät eli työntekijät harvoin pääsevät systemaattisesti arvioimaan kehitettyjen käytäntöjen toimivuutta ja tuloksia yhdessä esimiesten ja johdon kanssa. Kokeilut käytäntöön -mallissa henkilöstö saa välineen, jonka avulla kokeiluja arvioidaan. Osallistamalla työntekijät ja kokeilujen kehittäjät yhteiseen arviointiprosessiin edistetään työntekijöiden aloitteellisuutta.

Käytämme toimijuuden tutkimisen pohjana kehittävän työntutkimuksen (Haapasaari ym. 2016; Haapasaari & Kerosuo 2015) kehittämistoimijuuden määritelmää. Rikastamme sitä kiinnittämällä huomiota myös arvioinnin näkökulmasta keskeisiin reflektion ja käsitteellistämisen ilmiöihin, suhdetoimijuuteen sekä osallistavien menetelmien, mallien ja välineiden kykyyn kutsua esiin toimijuutta. Kiinnostavaa on, missä määrin osallistaviin kehittämis- ja arviointimenetelmiin osallistuminen lisää työntekijöiden tulevaisuussuuntautunutta toimijuutta.

Emme voi varmuudella sanoa, millainen kehittämistoimijuus edistää vankien rikoksetonta elämäntapaa. Voimme kuitenkin olettaa, että osallistuminen mielekkääseen toimintaan, mahdollisuudet sosiaalisiin kontakteihin, arjen hallintaa tukeva ns. arkipäiväinen tekeminen ja positiiviset tulevaisuusnäkökulmat sisältävät kuntouttavaa toimijuutta. Vankilatyöntekijöiden tehtävä on motivoida ja ohjata vankeja tähän suuntaan. Vankien kanssa työtä tekevien rooli on siten keskeinen luotaessa edellytyksiä vankien kuntoutumiselle. Kuntouttavan työn periaatteiden mukaan toimiminen on mahdollista, mikäli tuetaan työntekijöiden kehittämistoimijuutta ja strategisten tavoitteiden tiedostamista. Lisäksi työntekijöillä on oltava toimintavaltuudet ja -välineet kuntouttavan työn mukaiseen toimintaan.

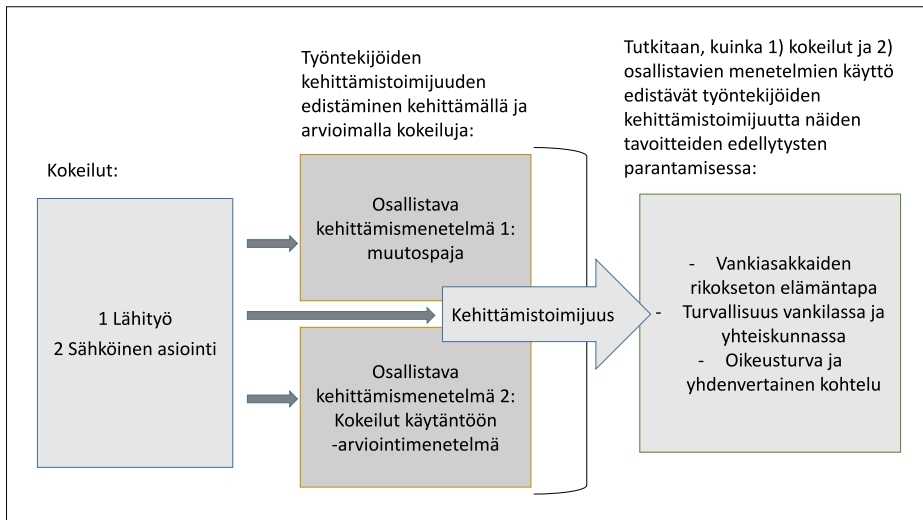
Edellä esitetyn oletuksen pohjalta ARTO-hankkeessa tutkittiin, millaista työntekijöiden kehittämistoimijuutta arviointiprosessissa syntyy. Emme

tutki vankien toimijuutta, vaan niitä edellytyksiä, joilla vankien rikokse-
tonta elämäntapaa vahvistetaan. (Vankien toimijuutta tosin voidaan
tunnistaa ja tuoda arvioitavaksi henkilöstön kokemuksen ja heidän
saamansa tiedon varassa esim. vankien kertoman kautta tai muiden
mittareiden avulla).

4 Tutkimuskysymykset, aineisto ja menetelmät

4.1 Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset

Hankkeessa arvioitiin kahdessa vankilassa toteutettuja lähityön ja sähköisen asioinnin kokeiluja Kokeilut käytäntöön -menetelmällä. Tutkimuksen tavoitteena oli 1) testata kyseisen arviointimenetelmän sovellettavuutta ja hyödyllisyyttä rikosseuraamusalan kehittämisessä, 2) tuottaa tietoa siitä, millaista työntekijöiden kehittämistoimijuuutta osallistavat kehittämismenetelmät (toimiva lähityö-kehittämisprosessi muutospajamenetelmän avulla ja Kokeilut käytäntöön – arviointimenetelmä) saavat aikaan rikoksettoman elämäntavan edellytysten parantamiseksi, sekä 3) tukea työntekijöiden oppimista, aktiivisuutta ja osallistumista rikosseuraamustyön kehittämiseen. Tutkimusasetelma esitetään kuviossa 6.



Kuvio 6. Tutkimusasetelma.

Edellä kuvattujen tavoitteiden saavuttamiseksi tutkimuksessa vastattiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä lähityön ja vankien sähköisen asioinnin kokeilut olivat ja mitä niillä tavoiteltiin?

2. Kuinka Kokeilut käytäntöön -arviointimenetelmää sovellettiin paikallisten kokeilujen arviointiin?
3. Mitkä ovat kokeilujen vahvuudet ja heikkoudet arviointimallin ulottuvuuksilla? Miten kokeilut rakentavat rikoksettoman elämäntavan edellytyksiä?
4. Millaista työntekijöiden kehittämistoimijuutta kokeilut ja osallistavat kehittämismenetelmät saavat aikaan?
5. Miten osallistavia kehittämismenetelmiä ja Kokeilut käytäntöön -arviointimallia voidaan kysymysten 1–4 perusteella hyödyntää ja kehittää rikosseuraamusalalla?

4.2 Aineisto

Molemmissa yksiköissä (Kylmäkosken vankila ja Hämeenlinnan vankila) aineisto muodostui samoista elementeistä:

1. Haastattelut. Lähityökokeiluja varten haastateltiin vankilan henkilöstöä sekä ryhmissä että yksilöinä (4 ryhmä- ja 4 yksilöhaastattelua). Sähköisen asioinnin kokeiluja varten tehtiin kaksi haastattelua, joissa toisessa oli mukana Hämeenlinnan vankilan ohjaaja ja sosiaalityön erityisohjaaja, toisessa työnjohtaja ja vartija. Haastattelujen tarkoituksena oli valmistella kokeilujen suunnittelua.
2. Suunnittelutyöpajat. Kylmäkosken vankilassa kokeiluja suunniteltiin kahdessa samansisältöisessä työpajassa ja Hämeenlinnan vankilassa yhdessä työpajassa.
3. Arviointityöpajat. Kylmäkosken vankilan kahta kokeilua arvioitiin omissa työpajoissa. Hämeenlinnan vankilan kokeilun arvioimiseksi järjestettiin yksi arviointityöpaja.

Aineistona on kaikkien yllämainittujen työpajojen ääninauhoitukset. Niistä litteroitiin sanasta sanaan arviointityöpajat (3 kpl) ja Hämeenlinnan vankilan suunnittelutyöpaja. Kylmäkosken vankilan suunnittelutyöpajojen ääninauhoitukset litteroitiin sisällöllisesti, ei sanasta sanaan.

Pääaineiston muodostavat kolmen arviointityöpajan aineistot, jotka ovat yhteensä 52 057 sanaa (keskimäärin 17352 sanaa). Arviointityöpajojen kesto oli 2 t 15 min - 3t. Niiden sisältöä ja osallistujia on kuvattu luvussa 5.2. Kehittämistoimijuusanalyysin aineistona (luku 5.3.1) on lisäksi Toimivat lähityökäytännöt- hankkeen kahden työpajan keskusteluaineistot, yhteensä 21 966 sanaa.

Lisäksi käytettiin tukiaineistona haastattelujen ääninauhoituksia ja työpajoissa tuotettuja kirjauksia ja yhteenvetoja.

4.3 Analyysimenetelmä

Aineiston analyysissä käytettiin laadullisia analyysimenetelmiä. Arviointivälineen kuuden ulottuvuuden mukaisesti. Kehittämistoimijuutta tutkittiin sisällönanalyysin lisäksi soveltaen ja edelleen kehittään kehittämistoimijuuden analyysseja, joita on käytetty aiemmissa tutkimuksissa (ks. luku 3.4; Haapasaari ja Kerosuo 2015; Haapasaari ym. 2016; Heikkilä & Seppänen 2014; Ylisassi ym. 2016a ja 2016b).

Tutkimuskysymykset, aineisto ja analyysimenetelmät sekä tutkimuksella tuotettavat tulostyytit ja tulosten hyödyntäminen on koottu taulukoon 1.

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset, aineisto, menetelmät ja tulokset sekä tulosten hyödyntäminen.

Tutkimuskysymykset	Aineisto	Menetelmä	Tulokset	Hyödyntäminen
1) Mitä lähityön kokeilut ja vankien sähköisen asioinnin kokeilut olivat ja mitä niillä tavoiteltiin?	Työpajojen keskusteluaineisto sekä pajoissa tuotettu kirjallinen materiaali	Kuvaus arvioiduista kokeiluista	Kokeilujen kuvaukset	Käytetään Kokeilut käytäntöön -menetelmän soveltamiseen arvioinnissa
2) Kuinka osallistuvia menetelmiä ja Kokeilut käytäntöön -arviointimenetelmää sovellettiin paikallisten kokeilujen arviointiin?	Työpajojen keskusteluaineisto ja tukimateriaali	Kuvaus menetelmän soveltamisesta kahdessa pilottivankilassa	Työpajaprosessien kuvaus yleisesti ja paikalliset variaatiot	Hyödynnettävissä Rikosseuraamuslaitoksen kehittämis-toiminnassa
3) Mitkä ovat kokeilujen vahvuudet ja heikkoudet arviointimallin ulottuvuuksilla? Miten kokeilut rakentavat rikoksetoman elämäntavan edellytyksiä?	Arviointipajojen keskusteluaineisto	Kuvaus arviointivälineen kuuden ulottuvuuden mukaan	Tieto Rikosseuraamuslaitokselle kokeilujen hyödyistä, laaja-alaisista vaikutuksista ja levittämis-mahdollisuuksista	Hyödynnettävissä Rikosseuraamuslaitoksen toiminnassa ja jatkokehittämisessä
4) Millaista työntekijöiden kehittämis-toimijuutta kokeilut ja osallistavat kehittämismenetelmät saavat aikaan?	a) Arviointipajojen keskusteluaineisto b) Toimivat lähityökäytännöt -työpajojen alku- ja loppukeskustelut	Kehittämis-toimijuuden analyysimenetelmäsovellus (ks. analyysipolku, taulukko 2) ja sisällön-analyysi	Tietoa siitä, millaista kehittämis-toimijuutta voidaan synnyttää kokeiluilla ja osallistavilla menetelmillä	Arviointiosaamisen ja kehittämistoimijuuden vahvistaminen kehittämis-hankkeissa
5) Miten osallistavia menetelmiä ja Kokeilut käytäntöön -arviointimallia voidaan kysymysten 1–4 perusteella hyödyntää ja kehittää rikosseuraamusalalla?	Tulokset tutkimuskysymyksistä 1–4	Tutkijoiden tulkinta tutkimuskysymysten 1–4 tulosten pohjalta	Suosituksien menetelmien käytöstavasta ja niiden edelleen kehittämistä tulkintojen perusteella	Osallistavien kehittämismenetelmien ja Kokeilut käytäntöön -arviointimallin hyödyntäminen rikosseuraamus-alalla

Kehittämistoimijuuden tutkimisen lähtökohtana on näkemys (ks. luku 3.4.), jonka mukaan kehittämistoimijuus toteutuu ja kehittyy (puhe) tekoina, joita tutkimme keskusteluaineistosta. Keskeistä kehittämistoimijuuden tarkastelussa on muutokseen suuntautumisen kehittyminen (käänteet puheessa) esimerkiksi kokeiluprosessin tai työpajakeskustelun kuluessa. Uudenlaiset käsitteellistykset esimerkiksi omaa työtä tai tulevaisuutta koskien viittaavat oppimiseen ja kehittämistoimijuuteen, joka voi edesauttaa muutokseen pyrkimistä (niin työntekijän omissa työtavoissa kuin sitä kautta vankiasiakkaan motivaatiossa kohti rikoksetonta elämää). Kehittämistoimijuutta vahvistavana välineistönä kokeilimme arviointimenetelmää ja tutkimme sen sekä osallistavien työpajamenetelmien merkitystä toimijuudelle. Analyysimenetelmää kehitettiin edelleen induktiivisesti aineistojen perusteella osallistavien arviointi- ja kehittämismenetelmien kehittämiseksi.

Analyysin apuvälineenä käytettiin Atlas.ti -ohjelmaa. Kehittämistoimijuuden analyysipolku on kuvattu taulukossa 2. Ensimmäisessä vaiheessa keskusteluaineisto koodattiin eri kehittämistoimijuusluokkien (vastustaminen, kyseenalaistaminen, ideoiden esittäminen, tekoihin sitoutuminen) mukaisesti, ja tarkasteltiin kehittämistoimijuuden ilmenemistä arviointipaja-aineistossa. Toimivat lähityökäytännöt -hankkeen ensimmäisten ja viimeisten työpajojen kehittämistoimijuuden analyysimenetelmä poikkeaa joiltain osin pääanalyysimenetelmästä. Se on selostettu tarkemmin luvussa 5.3.1.

Sen jälkeen tarkasteltiin kehittämistoimijuusilmaisujen esiintyvyyttä arviointipajojen eri vaiheissa. Vaiheet eroteltiin pajojen toteutuneen etenemisen mukaisesti. Määrällisten kuvausten lisäksi eri toimijuusluokkia havainnollistettiin aineistonäytteillä.

Kolmannessa vaiheessa koodattiin kehittämistoimijuusilmaisuja aineistolähtöisesti sen mukaan, mistä kyseisessä puhejaksossa (segmentissä) puhuttiin. Koodeja yhdistelemällä tuotettiin sisältöteemat, joihin kehittämistoimijuutta liittyi. Lopuksi valittiin kummankin pilottivankilan arviointipajoista yksi teema, josta laadittiin kehittämistoimijuuden dynamiikkaa kuvaava tarina. Tarinaan valittiin sekä kehittämistoimijuuden että itse kokeilun sisällön kannalta merkittävä aihe.

Taulukko 2. Kehittämistoimijuuden analyysipolku

Tarkastelukohde	Aineisto	Menetelmä	Tulos
1. Kehittämistoimijuus arviointipajoissa	Kolmen arviointipajan keskusteluaineisto	Aineiston koodaus kehittämistoimijuusluokkien mukaan: 1) vastustava 2) kyseenalaistava 3) ideoiva 4) tekoihin sitoutuva	Eri kehittämistoimijuusluokkien määrällinen esiintyminen arviointipajakeskusteluissa, taulukko
2. Kehittämistoimijuus arviointipajan eri vaiheissa	Kolmen arviointipajan keskusteluaineisto	Aineiston koodaus arviointityöpajan vaiheiden mukaan: 1) Johdanto, 2) Kokeilun esittely, 3) Keskustelu, 4) Sisäkehän arviointi, 5) Ulkokehän keskustelu, 6) Ulkokehän opit ja ehdotukset, 7) Sisäkehän kommentointi, 8) Loppukeskustelu	Eri kehittämistoimijuusluokkien määrällinen esiintyminen arviointipajan eri vaiheissa, taulukko
3. Kehittämistoimijuuden kohdistuminen	Kolmen arviointipajan keskusteluaineisto	Kehittämistoimijuusilmaisu- jen aineistolähtöinen (sisäl- lön mukainen) koodaus ja koodien yhdistäminen teemoiksi	Kehittämistoimijuuden ilmeneminen kokeilun keskeisissä teemoissa
4. Kehittämistoimijuus kokeiluihin liittyvissä aiheissa	Kolmen pajaproessin keskusteluaineisto	Valitaan kokeiluihin liittyvistä teemoista keskeiset teemat ja niihin kytkeytyvät kehittämistoimijuus-ilmait arviointipajan eri vaiheissa	Kehittämistoimijuuden dynamiikka kokeiluihin liittyvissä keskeisissä teemoissa, tarinat

5 Tulokset

Tulokset esitetään vastaamalla viiteen tutkimuskysymykseen. Ensiksi kuvataan paikallisesti suunnitellut ja toteutetut kokeilut ja niiden tavoitteet luvussa 5.1. Sen jälkeen kuvataan Kokeilut käytäntöön -menetelmän käyttö sekä paikalliset variaatiot pajaprosessissa luvussa 5.2. Samassa alaluvussa esitellään arvioinnin tulokset kokeilujen vaikutuksista. Luku 5.3. tarkastelee kehittämistoimijuutta. Tulosten pohjalta tehdyt suositukset osallistavien menetelmien käytöstä esitetään luvussa 6. Luku 7 sisältää tulosten pohdinnan.

5.1 Kokeilut

Tämä luku vastaa tutkimuskysymykseen 1) Mitä lähityön ja vankien sähköisen asioinnin kokeilut olivat ja mitä niillä tavoiteltiin? Luvussa kuvataan kahdessa vankilassa tehdyt kolme kokeilua sekä niiden taustat ja tavoitteet.

5.1.1 Lähityön paikalliset kokeilut

Lähtökohta

Kylmäkosken vankila kutsuttiin pilotiksi hankkeen ohjausryhmän ehdotuksesta kehitysmyönteiseksi tunnettuna yksikkönä. Yksikön osallistuminen hankkeeseen käynnistyi tutkijoiden ja vankilan Lähityöryhmän suunnittelutapaamisella vuoden 2019 alussa. Vankilassa oli käyty paljon keskustelua tulevasta vastuutyöntekijämallista. Vastuuvirkamiesmalliin sisältyvän lähityöntekijämallin käyttöönotto odotti valtakunnallista toimintamallia ja koulutusta. Vankilassa oli kuitenkin edistetty lähityötä. Lähes kaikki vankilan työntekijät olivat käyneet motivoivan keskustelun koulutuksen (Moke-kurssin). Vankilan tulo-opas oli päivitetty ja vangin perehdytyskaavake oli laadittu tukilistaksi vartijalle. Vartijakunta oli ohjeistettu kirjaamaan tiedon perehdytyksen toteuttamisesta asumiskortille Vatiin (Kylmäkosken vankilan vuosiraportti 2018).

Lähityöryhmän jäsen kuvasi, että tulevaisuudessa ”vartijasta tulee täydellisesti lähityöntekijä, joka toimii edelleen myös valvontatyöntekijänä”. Jatkossa valtaosalla vartijoista pitäisi olla ammattikorkeakoulututkinto. Kylmäkosken vankilassa todettiin tehtävän uuden mallin mukaista lähityötä jo nyt ”vahvasti, mutta vasta ensimmäisiä askelia”.

Esimerkiksi vangin omaisiin yhteydenpitoa ja verkostotyötä vartijat tekevät vielä harvoin, mutta jatkossa se lukeutuu vartijan tehtäviin. Ransun tavoitteisiin motivoiminen on niin ikään vielä uutta. Yhteinen viesti Lähityöryhmältä ja muulta henkilöstöltä oli, että lähityö on ollut kyseisessä vankilassa luontainen tapa toimia ja vankien ja henkilökunnan kommunikointiyhteys on toimiva. Vapautuvien vankien palautelomaketta oli pilotoitu ja se on otettu käyttöön. Saatu palaute on ollut asiallista ja myönteistä. Osastolle tulovaihetta oli muutama vanki arvioinut kielteisemmin.

Kylmäkosken vankilan Lähityöryhmä valitsi kehittämiskohteeksi vankeuden alkuvaiheen lähityön, johon sisältyy tulohaastattelu, perehdytys ja ransu-työ. Valintaa perusteltiin toteamalla, että ”lähityö alkaa siitä, kun vanki tulee vankilaan”. Kehittämisprosessi kuvataan työpajoissa luvussa 5.2. Suunnittelupajojen tuloksena oli kaksi vankeuden alkuvaiheeseen sijoitettavaa kokeiluideaa: vangin systemaattinen perehdyttäminen osastolle ja tietojen kirjaaminen vankitietojärjestelmään ja rangaistusajan suunnitelmaan. Seuraavassa kuvataan kokeilut ja niiden tavoitteet.

Kokeilu 1: Systemaattinen osastoperehdytys

Suunnittelutyöpajan osallistajat tunnistivat monenlaisia kehittämistarpeita perehdyttämiselle. Koettiin, ettei perehdytys ole riittävän yhdenmukaista eikä tasalaatuista, vaan käytännöt vaihtelevat työntekijöittäin ja osastoittain. Vangin tullessa osastolle kuntouttavan lähityön tulisi alkaa heti. Perehdytys tarjoaa siihen tilaisuuden ja mahdollistaa samalla kontaktin luomisen vankiin. Näin ”voitaisiin rakentaa luottamussuhdetta ja yhteiskunnassa pärjäämistä, siinä mielessä petaa jatkoon.” On tarkoitus, että henkilökunta perehdyttää vangin, mutta toisinaan vangit saavat tulotilanteessa enemmän tietoa toisilta vangeilta kuin työntekijöiltä. Aina ei ole selvää, onko vangin kanssa käyty kaikki perehdytykseen kuuluvat asiat. Lisäksi perehdytyksessä voi tulla esille tärkeitä asioita, jotka eivät välity työntekijältä toiselle, koska niitä ei kirjata mihinkään. Yhteinen kokemus oli, että vartijan mielipiteillä vangin asioissa ei ole painoarvoa; ”vartijan sana ei paina”. Tämän nähtiin johtuvan ainakin osittain siitä, että vartijat eivät kirjaa perehdytystilanteissa tekemiään havaintoja.

Osallistajat laativat perehdytyskokeilun tavoitteet ja kokeilusuunnitelman. Kokeilun vastuuhenkilöiksi nimettiin kaksi vartijaa.

Perehdytyskokeilun tavoitteet:

- Parantaa henkilökunnan välistä tiedonkulkua vangin asioissa
- Varmistaa vangin perehdytyksen tasalaatuisuus
- Lisätä vartijan työn näkyvyyttä, jotta vartijan näkemys saa painoarvoa
- Vahvistaa työntekijän osaamista, mikä parantaa motivaatiota
- Parantaa vangin tiedonsaantia
- Luoda pohja yhteistyölle vangin kanssa
- Lisätä vankituntemusta ja sitä kautta dynaamista turvallisuutta

Perehdytyskokeilun toteuttivat vartijat osana tavanomaista työtään vangin tullessa osastolle. Uutta perehdytyksessä oli kahden vartijan johdolla laadittu uusi perehdytyslomake (liite 1), joka sisälsi listan perehdytettävistä asioista sekä kaksi avokysymystä ja tilan vangin esille tuomien asioiden kirjaamista varten. Avokysymyksillä selvitettiin vangin tarpeita, lisäkysymyksiä ja asioita, joita hän haluaa tuoda itsestään henkilökunnan tietoon. Vaikka perehdytyksen suorittamisen kirjaaminen Vatiin oli ohjeistettu jo aikaisemmin, kirjaamista ei ollut systemaattisesti tehty. Täysin uutta kokeilussa oli perehdytyksen aikana tehtyjen huomioiden kirjaaminen Vatiin. Vankilassa laadittiin tarkka ohjeistus kokeiluista ja kaikki vartijat veloitettiin kokeilemaan perehdytysmallia sovitun ajanjakson aikana. Lomake sisälsi myös menettelyohjeet vartijalle Vatiin kirjaamisesta: ”Perehdyttäjä kirjaa tiedon loppuun suorittamastaan perehdytyksestä, huomioista ja vangin erityistarpeista vangin asumiskortille vankitietojärjestelmään ja palauttaa tämän perehdytyskaavakkeen osaston ransu-rselle.”

Kokeilu 2: Kirjaaminen Ransuun ja Vatiin

Kirjaamiskäytännöt nousivat työpajakeskusteluissa puheenaiheeksi niin perehdytyksen osalta kuin laajempana, ransu-työhön liittyvänä tehtävänä. Vartijat kirjaavat asioita vain harvoin vankitietojärjestelmään tai Ransuun. Kirjaaminen koetaan vieraaksi ja haasteelliseksi, mutta kirjaamisen merkitys tunnustetaan. Kirjaamisesta kehkeytyi kokeilu, jota muutama vartija ilmoitti lähtevänsä toteuttamaan matalalla kynnyksellä. Kokeilun nimeksi annettiin ”Matalan kynnyksen kirjaaminen, Ransun käytön tehostaminen”. Osallistujat kuvasivat kokeilun tavoitteita seuraavasti:

- Parantaa tiedonkulkua vangin arjesta vartijalta muille ammattilaisille > tuetaan rangaistusajan suunnitelmassa etenemistä
- Luoda yhteistä käsitystä vangin tilanteesta, tarpeista ja käyttäytymisestä

- Vanki saa paremmin tarvitsemaansa tukea ja perustellut päätökset > lisää luottamusta ja sitä kautta myös turvallisuutta
- Lisätä vartijan työn näkyvyyttä ja vartijan näkemysten painoarvoa
- Edistää Ransun toteutumista lisäämällä kuntouttavaa vuorovai-
kutusta vangin kanssa ja vaikuttamalla vangin ajatuksiin ja toi-
mintaan
- Kirjaaminen ja siitä keskustelu vangin kanssa otetaan vartijan
työkaluksi ja tavaksi tehdä lähityötä
- Vartijat saavat rohkaisua ja lisäkokemusta kirjaamisesta > varti-
joiden kirjaukset Vatiin ja rangaistusajan suunnitelmaan yleisty-
vät

Kokeilujen suunnittelu, toteutus ja arviointi kuvataan luvussa 5.2.

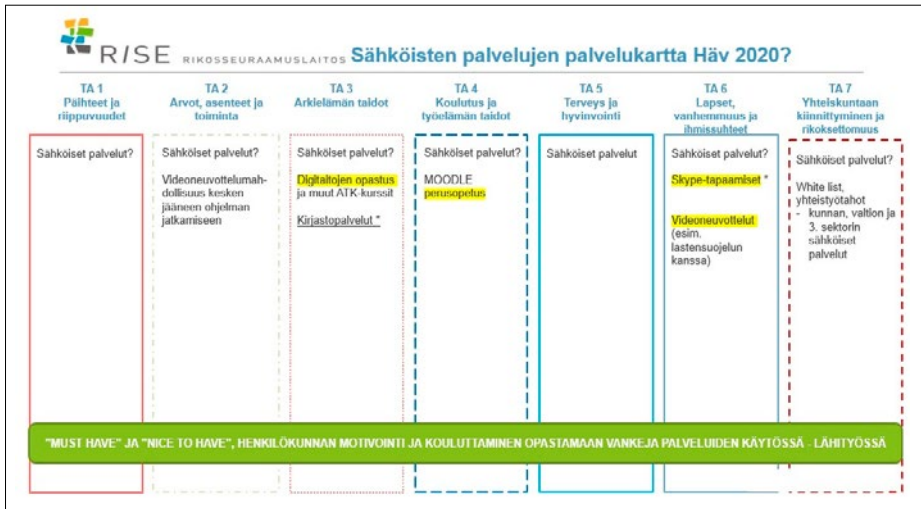
5.1.2 Sähköisen asiointin paikallinen kokeilu

Lähtökohta

Hämeenlinnan vankilan sellipäätteille on tarkoitus tulla sisänetissä käyttö, joka mahdollistaa sisäisen asiointin ajanvarauksineen ja ulospäin asiointin. Ulospäin asiointi tarkoittaa rajattua pääsyä etäyhteydellä eri nettipalveluihin kuten viranomaisasiointiin, läheisten tapaamisiin ja vankisähköpostijärjestelmään (20.2. pajakeskustelu). Keskushallintoyksikkö ja Älykäs vankila -hanke (luku 2.3) ovat yhdessä tuottaneet sähköisten palvelujen tietosisällön (kuvio 7). Yksiköiden palvelukartoissa sähköiset palvelut tulevat jatkossa olemaan kasvava osa palvelutarjontaa.

Alkuperäinen tarve sähköisen asiointin kokeilulle Hämeenlinnan vankilassa oli valmistautuminen älyvankilaan, jossa kaikilla vangeilla on käytössään sellipääte. Keskushallintoyksikön ylläpitämät sähköisen asiointin työasemat olivat olleet testikäytössä, mutta sen jälkeen ne olivat jääneet pois käytöstä. Viimeksi testikäytössä Hämeenlinnan vankilassa keväällä 2019 vangeilla oli tabletit, joilla oli mahdollista vankilan sisäinen asiointi kuten esimerkiksi viestin lähetys sähköisellä asioimislomakkeella ja vankilan materiaalipankin käyttö. Ulkoisen nettiyhteyden kautta kokeilussa oli mm. Risen maksukortin saldon ja tapahtumien tarkistus, Moodle-opiskelu, pääsy tutustumaan mm. A-klinikan ja Mielenterveystalon sekä TE-keskuksen sivuille ja nettiradio. Testikäytöstä kerättiin käyttötietoja ja palautetta käyttäjäkokemuksista vangeilta ja henkilökunnalta. Palautteen perusteella tablettien käyttö oli aktiivista, palveluja toivottiin

lisää. Nettyhteyksien hitautta moitittiin. Vankien ja henkilökunnan digitaalisten taitojen taso vaihteli. Ohjaus ja lähityö ransun ja palvelukartan pohjalta todettiin välttämättömäksi vaikuttavaan käyttöön eli uusimisriskin vähentämiseen pyrkimiseksi. Sähköinen tunnistaminen monipuolistaisi palvelujen käyttöä. Päätelmä oli myös, että sekä henkilöstö että vangit tarvitsevat motivointia ja digiohjausta. (Älykäs vankila -hanke 2019).



Kuvio 7. Hämeenlinnan vankilan sähköisten palvelujen palvelukarttasuunnitelma vuonna 2020. Varjostetut osiot ovat ennen kokeilua käytössä olleita sähköisen asioinnin kanavia.

Tammikuussa 2020 vangit saattoivat opiskella tietokoneilla Moodlen kautta tai tavata läheisiään Skypellä ja osallistua videoneuvotteluihin viranomaisten kanssa, mutta eivät muuten käyttäneet tietokoneita. Eräs digivastaavaksi nimetty henkilöstön edustaja järjesti yhteistyössä kansalaisopiston kanssa vangeille suunnatun Arjen digitaaliset -kurssin, jossa hän samalla itse oppi ohjausta. Lokakuussa 2020 oli tarkoitus siirtyä uuteen rakennukseen, jossa kaikilla vangeilla on käytössään oma sellipääte.

Sähköisen asioinnin kokeilu

Sähköisen asioinnin kokeilun ponttimena olivat vasta päättyneet älyvankilapilotit ja tulossa oleva, kaikkiin vankiloihin laajentuva sähköisen asioinnin ja palvelujen käyttöönotto. Pilottien jälkeen vankilassa elettiin sellipäätteitä odottelevaa välivaihetta, jolloin vankilaan hankitut sähköi-

sen asioinnin koneet olivat käyttämättöminä. Osa työntekijä koki väli-vaiheen 'joutokäynnin' turhauttavaksi. He halusivat hyödyntää koneita ja kehittää sekä työntekijöiden että vankien valmiuksia tulevaan.

Luvussa 5.2 kuvatussa suunnittelutyöpajassa kokeilun aiheeksi valikoitui vankilan säilytystilassa olevien sähköisen asioinnin työasemien vieminen kahdelle vankilan osastolle ja tietokoneiden saaminen aktiiviseen käyttöön vangeille. Kokeilun konkreettinen ydin oli työasemien vieminen osastoille, ja vankien ohjaus niiden käyttöön ensisijaisesti tili-saldojen katsomista ja sisältötarjontaan tutustumista varten. Kokeilun tavoitteena oli myös lisätä työntekijöiden sähköisen asioinnin valmiuksia siirryttäessä kohti älyvankilaa ja madaltaa henkilökunnan kynnystä sähköisen asioinnin opastamiseen. Henkilöstön tutustuminen tietokoneisiin, niiden käyttöön ja sähköiseen asiointiin kuului myös kokeiluun. Ajatus oli, että kokeilu tukee vankia kohti rikoksetonta elämää ja integroitumista yhteiskuntaan, koska se auttaa vankia hoitamaan asioitaan digitaalisilla palveluilla normaalisuusperiaatteen mukaisesti.

Työasemat asetettiin lopulta osastoilla keskeisille paikoille niin, että niiden käyttöä pystyi valvomaan valvontakopista. Jotta kokeilu onnistuisi, tarvittiin muita toimenpiteitä. Käytöstä piti laatia ohjeet osastoille ja kokeilusta piti tiedottaa viikkotiedotteessa. Vangeille piti hankkia koneenkäyttöluvat (ks. 5.3.2). Pidettiin myös tärkeänä keskinäistä tiedon jakamista ja ryhmätukea yksikön sisällä. Suunnitelmissa oli myös, että kokeilijat voisivat saada apua Digi- ja väestöviraston digitukiverkostosta, että työntekijät suorittaisivat E-oppivan Digiohjauskurssin, ja että vankilassa sovittaisiin tunnistautumiskäytännöistä sähköisiin palveluihin. Lisäksi Kelan edustajien kanssa sovittiin Kelan asiantuntijoiden "pop up" -käyntien jatkamisesta vankilassa tarkoituksena ohjata henkilökuntaa ja vankeja sähköiseen Kela-asiointiin.

5.2 Kokeilut käytäntöön -menetelmä ARTO-hankkeessa – kokeilujen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin prosessit

5.2.1 Sovellus kokeilujen kehittämisessä

5.2.1.1 Valmistelu

Hankkeen ohjausryhmässä käytiin keskustelua pilottivankiloiden valinnasta ja prosessin ajoituksesta. Kun pilottivankilat oli valittu, valmistelu siirtyi molemmissa pilottikohteissa hankkeelle nimetyille yhteyshenkilöille, jotka yhdessä tutkijoiden kanssa suunnittelivat prosessin käytännön toteutuksen, mm. työpajojen aikataulut, tilat ja osallistujat.

Molemmat vankilat tulivat mielellään mukaan ARTO-hankkeeseen, mutta niissä kummassakaan ei ollut valmiina toteutettuja kokeiluja, joita hankkeen tuella lähdetäisiin arvioimaan. Niinpä ensin piti valmistella kokeilun suunnittelu. Valmisteluun kuului yksiköiden henkilökunnan kiinnostusten ja tarpeiden kartoitus sekä sopivien välineiden ja kysymysten miettiminen, jotka auttaisivat yksikön eri osapuolia yhdessä ideoimaan ja suunnittelemaan kokeiluja. Kokeilutkaan eivät ole itsetarkoituksia, vaan ne tehtäisiin, jotta Rikosseuraamuslaitoksen strategiset tavoitteet – lähityö, sähköinen asiointi ja henkilöstön työhyvinvointi – edistyisivät. Teemoina olivat lähityö ja sähköinen asiointi ARTO-hankkeen suunnitelman mukaisesti.

Molemmissa vankiloissa yhteyshenkilöt tekivät paljon työtä pajaprosessien onnistumiseksi. Heidän tehtäväkseen tuli rekrytoida osallistujat haastatteluihin ja työpajoihin sekä järjestää tilat. Etenkin osallistujien rekrytointi työpajoihin vaati yhteyshenkilöiltä vuorotyön ja niukkojen henkilöstöressurssien takia järjestelyjä. Vankilat onnistuivat tässä kuitenkin kokonaisuutena varsin hyvin. Yhden kokeilun arviointipajaan ei päässyt itse kokeilussa mukana olleita vartijoita sairauspoissaolojen ja sijaistamisten takia.

Tutkijat kävivät tutustumassa molempiin vankiloihin paikan päällä ja haastattelivat työntekijöitä, esimiehiä ja johdon edustajia. Haastattelut palvelivat sekä pajaprosessin suunnittelua että tutkijoiden ymmärrystä vankiloiden lähityön ja sähköisen asioinnin tilanteesta. Tutkijat ja vankiloiden yhteyshenkilöt kävivät prosessin aikana lukuisia keskusteluita sekä puhelimitse että Skype-kokouksissa. Työpajasuunnitelmat käytiin yhdessä läpi ja suunnitelmia muokattiin niiden perusteella.

Valmisteluvaiheen hyvä yhteistyö sekä ohjausryhmässä että tutkijoiden ja vankilan edustajien kesken osoittautui erittäin tärkeäksi kehittämisprosessin onnistumisen kannalta.

Lähityön kokeilujen valmistelu

Kylmäkosken vankilassa lähityön tilanteesta ja kehittämisestä käytiin ensin keskustelu paikallisen Lähityöryhmän kanssa helmikuussa 2019 (luku 5.1.1). Siellä päädyttiin suuntamaan kokeilu vangin vankilaan tulon alkuvaiheisiin. Sen jälkeen valmistelu siirtyi kahdelle vankilan yhteyshenkilölle yhdessä tutkijoiden kanssa.

Tutkijat haastattelivat kevään 2019 aikana vartijoita, esimiehiä ja johdon edustajia noin kaksi kuukautta ennen pajaproessin käynnistymistä. He saivat vankilan materiaalia lähityön nykyisistä ohjeista ja lähityöhön sisältyvistä tehtävistä sekä mm. lähityön tavoitteita koskevan vuosiraporttikatsauksen vankilan toiminnasta.

Työpajojen aikataulusta sovittiin. Vankilan ehdotus oli, että pidetään kaksi rakenteeltaan samanlaista työpajaa, jotta mahdollisimman moni vartijoista pääsee osallistumaan. Tutkijat ja vankilan yhteyshenkilöt olivat tiiviissä yhteistyössä ennen työpajoja ja niiden välissä mm. Skypen välityksellä.

Sähköisen asioinnin kokeilun valmistelu

Tutkijat saivat hankkeen ohjausryhmältä ja materiaalia sähköisestä asioinnista ja mm. osallistuivat aiheesta järjestettyyn seminaariin Hämeenlinnan vankilassa huhtikuussa 2019. Tällöin sovittiin, että Hämeenlinnan vankila tulisi mukaan ARTO-hankkeeseen.

Keskushallinnon edustajien kanssa pidettiin suunnittelutapaaminen neljä kuukautta ennen kokeiluprosessin aloittamista. On tärkeää miettiä, ketkä toimijat yksiköissä ottavat vastuuta kokeiluista. Kaikissa yksiköissä on it- ja tietoturvavastaava, mutta sähköisen asioinnin edistämisen suhteen sopivampi taho oli yksiköiden digiohjaajat, joita Rise on kouluttanut syksystä 2019 lähtien. Pelkkä työasemilla oleva portti linkkimahdollisuuksineen ei riitä, vaan tarvitaan jatkuvaa kannustusta ja aktivointia, jotta sähköistä asiointia käytettäisiin kuntouttaviin tarkoituksiin. Myös Kokeilut käytäntöön -menetelmän rakennetta mietittiin: olisiko hyvä ottaa yhden vai kahden vankilan kokeilut arvioitaviksi. Keskushallinnon edustajat olivat aktiivisesti mukana valmistelussa ja miettimässä Älyvankila- ja ARTO-hankkeen yhteisiä hyötyjä.

Vankilan yhteyshenkilöt hankkeelle nimettiin ja suunnittelutapaaminen yksikön kanssa pidettiin kaksi kuukautta ennen työpajaprosessin aloittamista. Mukana oli johdon ja digiohjaajien edustusta. Tutustuttiin sähköisen asioinnin tilanteeseen ja sovittiin etenemisen aikatauluista. Tutkijat haastattelivat tulevia kokeilijoita eli työntekijöitä (joukossa vartijoita, ohjaajia ja sosiaalityöntekijä) noin kuukautta ennen suunnittelu-työpajaa.

Valmisteluvaiheessa tutkijat suunnittelivat edellisen perusteella, millä tavoin suunnittelutyöpaja kannattaisi toteuttaa. Vankilan yhteyshenkilöiden kanssa toteutusta pohdittiin kahdessa Skype-palaverissa.

5.2.1.2 Suunnittelutyöpajat

Molemmissa pilottivankiloissa lähdettiin suunnittelemaan kehittämiskokeiluja työpajaosallistujien voimin. Lähtökohtana olivat väljät raamit, jotka oli rakennettu valmistelutyössä vankiloiden kanssa. Kylmäkosken vankilassa teemana oli vangin polun alkuvaiheen lähityö, Hämeenlinnan vankilassa sähköisen asioinnin edistäminen ennen laajempaa sähköisen asioinnin käyttöönottoa.

Kylmäkosken vankilassa järjestettiin yhden päivän aikana kaksi samansisältöistä suunnittelutyöpajaa toukokuussa 2019, jotta mahdollisimman moni vartijoista pääsi osallistumaan. Hämeenlinnan vankilassa järjestettiin suunnittelutyöpaja helmikuussa 2020.

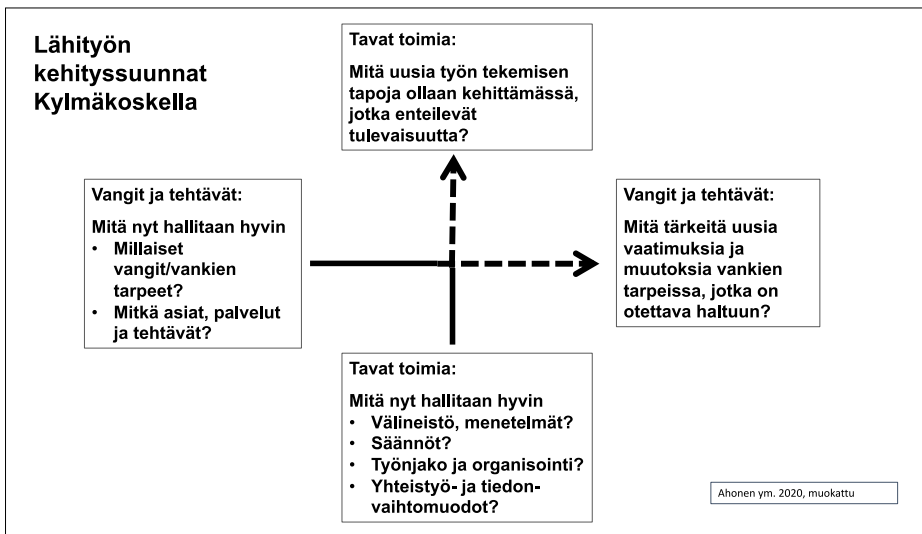
Molempien vankiloiden suunnittelutyöpajoihin osallistui vankiloiden vartijoita, ohjaajia, erityistyöntekijöitä, esimiehiä ja johdon edustajia. Hämeenlinnan vankilan sähköisen asioinnin suunnittelupajassa oli lisäksi Rikosseuraamusalueen ja Risen keskushallinnon sekä Kelan edustajat.

Suunnittelupajat toteutettiin muutospaja-menetelmän periaatteella (ks. luku 3.1). Työpajaosallistajat erittelivät nykytilannetta ja hahmottivat kehittämistarpeet, ideoivat kokeilun ja muotoilivat tavoitteet (mitä halutaan saada yhdessä aikaan) ja käytännön suunnitelman.

Lähityön suunnittelutyöpajat

Kylmäkosken vankilassa käytettiin lähityön nykytilanteen tarkastelussa ns. kehityskarttasovellusta (kuvio 8, kehityskartta). Kehityskartta on väline, jonka avulla tuotetaan yhteinen näkemys nykyisestä

työstä ja miten se on muuttumassa. Kehityskartalla tarkastellaan työn nykytilannetta ja lähitulevan näkymiä kahden ulottuvuuden kautta: työn sisällön ja tarkoituksen sekä toimintatapojen kuvaamisen kautta. Kehityskartta muodostaa nelikentän, jolle näiden ulottuvuuksien avulla hahmotellaan nykyinen ja uusi, lähituleva toimintamalli. Kehityskartalle piirytvän näkymän pohjalta tunnistetaan sekä nykyisen toiminnan vahvuuksia ja kehittämistarpeita että asioita, joita on otettava lähitulevassa haltuun (ks. Ahonen ym. 2020). Tästä edettiin ideoimaan kehittämisko-keiluja, joilla tartutaan haltuun otettaviin asioihin.

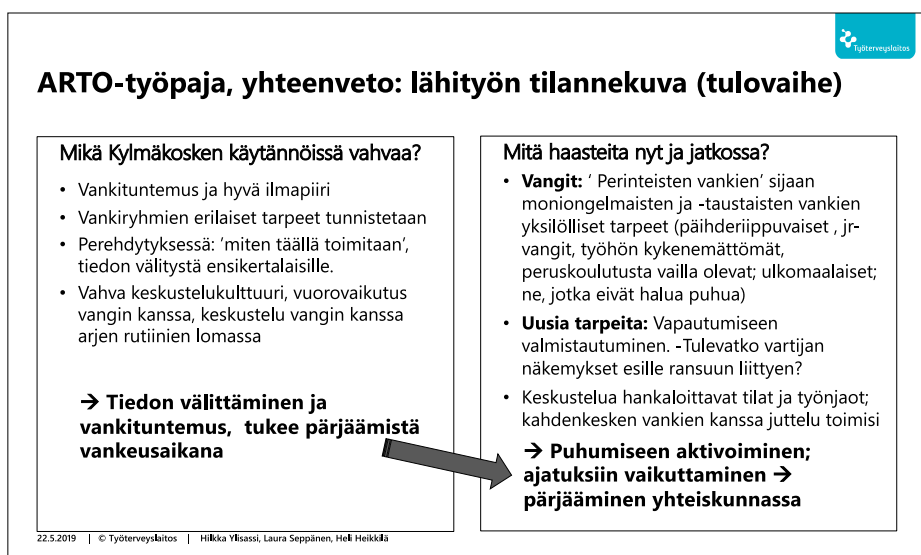


Kuvio 8. Suunnittelutyöpajassa käytetty kehityskartta.

Tutkijat valmistelivat työpajaan henkilöstön haastatteluaineistosta alustavan kehityskartan, johon oli koottu työntekijöiden havaintoja ja näkemyksiä kehityskartan ulottuvuuksien mukaan: kuvauksia nykyisestä lähityöstä, sen tarkoituksesta ja lähityön toimintatavoista, sekä vastaavasti kuvauksia lähitulevassa nähtävissä olevista työn ja toimintatapojen muutoksista ja haltuun otettavista asioista. Kartalle tuotuja kuvauksia täsmennettiin suorilla aineisto-otteilla. Kehityskartan jäsenyksestä käytiin keskustelu ja karttaa täydennettiin. Nykyistä lähityömallia vangin polun alkuvaiheessa luonnehdittiin tiedon välittämiseksi ja vankituntemuksen hankkimiseksi, jotta vanki pärjää vankeusaikana. Lähitulevassa tavoitteet ja toiminnan painopiste on erilainen: keskeistä on vankien aktivoiminen puhumiseen ja vaikuttaminen vangin ajatuksiin, jotta hän pärjäisi yhteiskunnassa.

Lisäksi tarkasteltiin skemaattisen pohjapiirroksen avulla, miten vangin perehdytyspolku nyt etenee vankilan vastaanotosta osastolle ja keskusteltiin, miten lähityön ideaa voidaan polulla hyödyntää (Seppänen ym. 2021).

Työpajoissa käydyn keskustelun pohjalta kiteytettiin nykyisen lähityön keskeiset piirteet ja vahvuudet sekä käsillä olevat kehittämishaasteet (kuvio 9). Erityisesti vankilan keskustelukulttuuri ja vuorovaikutus vankien kanssa nähtiin vahvuutena, jolla toisaalta puolustettiin nykyisen lähityön riittävyttä, toisaalta sen katsottiin olevan hyvä alusta edelleen kehittämiseksi. Haasteita lähityöhön tuo asiakaskunnan moninaisuus ja entistä painokkaampi toiminnan suuntaaminen kohti vapautumista. Yhtenä teemana nostettiin keskusteluun erityisesti vartijan lähityön näkymättömyys ja näkemysten sivuuttaminen.



Kuvio 9. Kylmäkosken vankilan lähityön vahvuudet ja kehittämiskohdeet vangin tulovaiheessa.

Osallistujia ohjattiin pohtimaan kokeiluideoita erittelyn pohjalta ja miettimään, millainen kokeilu vahvistaisi lähityötä entisestään ja veisi kohti aktivoimisen ja yhteiskunnassa pärjäämisen tavoitetta.

Tehtävää konkretisoitiin kysymyksellä "Mitä vankeuden alkuvaiheessa voi tehdä, jotta kontakti ja luottamus paranee ja palaamisriski pie-

nenee?” Apukysymykset kokeiluja ideoivaan pohdintaan olivat seuraavat:

- Miten kehittää vankeuden alkuvaiheen lähityötä?
- Miten kehittäminen tukisi vartijan työtä ja työhyvinvointia?
- Miten helpottaa työntekijöiden yhteistyötä ja tiedonkulkua vankeuden alkuvaiheessa?
- Mitä vankeuden alkuvaiheeseen liittyvää uutta haluatte lähteä kokeilemaan?
- Miten kokeiluaihe vahvistaa lähityötä entisestään?

Osallistujien näkemys oli, että vankilan nykyinen lähityö on perustaltaan jo varsin toimivaa. He nostivat keskustelussa kuitenkin esille perehdytyksen sisältöön ja tapaan, vartijan työhön ja työhyvinvointiin sekä tiedonkulkuun, kirjaamiseen ja yhteistyöhön liittyviä kehittämisen tarpeita. Yhteinen perehdyttämisen tapa ”lisäisi työn tasalaatuisuutta ja yhtenäisiä toimintatapoja. Kun kaikki tekee.” Perehdytyksessä olisi hyvä käydä tiettyjen asioiden lisäksi asioita, jotka ovat juuri perehdyttävälle vangille tärkeitä: ”Lista, mitkä käytäisiin minimissään läpi, ja kuka kokee mitään muuta sen päälle tarvitsevansa, tavallaan muistilapuksi, joka jää vangille. Nyt ei ole sellaista.”

Vartijan tekemälle lähityölle kaivattiin tunnustusta ja näkyvyyttä. Yksi tapa näkyväksi tekemiseen on asioiden kirjaaminen. ”Vartijat tekee lähityötä mutta se ei tule näkyväksi kun sitä ei kirjata Ransuun. Osastonvartijat voisi tehdä ransumerkinnoilla omaa työtä näkyväksi, se olisi tärkeää”. Kirjaamisen haastavuus puhutti. Kaivattiin rohkaisua ja koulutusta: ”Pitäisi rohkaista henkilökuntaa tekemään tehdyistä toimenpiteistä kirjaukset Ransuun ja Vatiin.” ”Ei olisi hankala järjestää tämmöistä konkreettista koulutusta, mitä käydään läpi vangin kanssa ja miten kirjataan vatiin.”

Osallistajat pohtivat myös vastuun lisääntymistä kirjaamisen myötä. Vastuu nähtiin myös positiivisena asiana: ”Vastuun lisääminen saattaa lisätä motivaatiota työhön. Kun tulee uusi työtehtävä, josta tulee vaki-käytäntö, se voi tuoda tuttuun työhön lisäväriä.”

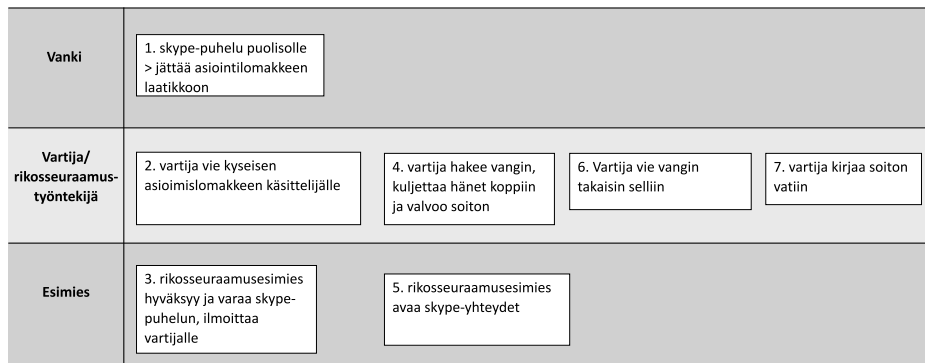
Vartijat pitivät tärkeänä myös kokeilun vapaaehtoisuutta: ”Paras lähtökohta että vapaaehtoisuus pidetään, ei lähdetä määräämään ketään osastonvartijaa vaan että hän kokis että tekee vapaaehtoisesti.” Johdon ja esimiesten panosta ja tukea kaivattiin: ”Heittäisin pallon johdolle, turvallisuuspuolen lähiesimiehet koulutettaisiin, niin että tietävät että vartijat tekevät tätä, ja että esimiehet auttaisivat sitten vartijoita.”

Kylmäkosken vankilan molemmissa suunnittelutyöpajoissa käytiin keskustelua sekä osastoperehdytyksen sisällöstä ja toteutustavasta että vankia koskevien asioiden ja havaintojen kirjaamisesta vankitietojärjestelmään ja merkinnöistä rangaistusajan suunnitelmaan. Molemmille kokeiluille laadittiin työpajoissa tavoitteet ja alustavat suunnitelmat. Suunnitelmien apuvälineeksi tutkijat tarjosivat suunnitelmapohjan (liite 2). Perehdytyskokeilujen vastuuhenkilöt työstivät suunnitelmansa siihen työpajan jälkeen.

Sähköisen asioinnin suunnittelutyöpaja

Hämeenlinnan vankilaan oli valmistumassa uusi ”älyvankila”, jossa sähköinen asiointi on nykyistä paljon laajempaa. Työntekijät halusivat tehdä tulevaa muutosta jo nyt konkreettiseksi. Mitä pitäisi kokeilla, jotta siirtymä uuteen sujuisi hyvin ja sähköisen asioinnin hyödyt saataisiin käyttöön?

Kahden sähköistä asiointia koskevan lyhyen alustuksen jälkeen suunnittelutyöpajassa herätettiin keskustelua konkretisoimalla vangin asiointia vankilan sisäisesti nykyisessä (kuvio 10) ja tulevassa (kuvio 11) toimintamallissa, jolloin sellipäätte on käytössä.



Kuvio 10. Sisäinen asiointi nyt. Kuva on rakennettu haastattelujen perusteella ja se on karkea yleistyksen esitys asiointien etenemisestä.

Vanki	Vanki tekee poistumislupa-anomuksen sellipäätteellä
Vartija	Vartija opastaa aluksi vankia tekemään anomuksen. Myöhemmin vanki osaa itse tehdä.
Rikosseuraamus-esimies	Anomus tulee rikosseuraamusmiehen koneelle, rikosseuraamusmies käsittelee anomuksen > lähettää vastauksen vangin sellipäätteelle.

Kuvio 11. Sisäinen asiointi tulevaisuuden sellipäätte aikana.

Kuviot 10 ja 11 herättivät keskustelua, tuleeko sähköisen asiointin matala kynnys kuormittamaan työntekijöitä ja johtoa lukuisilla viesteillä, ja mitä asialle voisi tehdä. Vastaavanlainen kuvapari esitettiin asiointin muutoksesta Kelan kanssa.

Keskustelua jatkettiin kahdessa ryhmässä, joista toinen (sisäryhmä) käsitteli sisäistä asiointia, toinen asiointia Kelan kanssa. Ryhmät vastasivat kysymykseen: ”Mitä sähköisessä asiointiprosessissa voi kokeilla uudella tavalla jo keväällä 2020 ja nykyisillä SA-koneilla?”

Kahvitauon jälkeen sisäryhmän tehtävänä oli alkaa jo muodostaa kokeilua, ja sillä aikaa toinen ryhmä kuunteli hiljaa. Sisäisen asiointin ryhmälle annettu ohjeistus oli:

Muotoilkaa kokeilu niin, että siinä on mukana vähintään kaksi työntekijää (ja vanki)

- Mihin kokeiluun saadaan porukat mukaan?
- Mitkä kokeilut olisivat hyödyllisiä älyvankilan tuloa ajatellen
 - a) vangin, b) työntekijän näkökulmasta?
- > Esitelkää keskustelunne perusteella 3–4 alustavaa kokeiluideaa

Sisäryhmän ehdottama kokeilu oli tietokoneiden ottaminen käyttöön kahdella osastolla. Käyttöönottoon kuului vankien opastus asiointiin ja työntekijöiden tutustuminen laitteisiin. Kummallekin osastolle lupautui kokeilun yhteyshenkilöiksi kaksi työpajassa läsnä ollutta työntekijää. Lisäksi osastoille laaditaan tiedote kokeilusta ja ohjeet koneiden käytöstä.

Tämän jälkeen ulkoista asiointia miettinyt ryhmä (ulkokehä) keskusteli alla olevista kysymyksistä, ja sisäryhmä kuunteli hiljaa.

- Miltä kokeiluideat vaikuttavat?
- Ideoita kokeilujen toteuttamiseen?
- Miten Sinä ('ulkokehäläinen') voit tukea kokeiluja?
- Ulkokehän oma kokeiluaihe?

Ulkokehän mielestä idea oli konkreettinen ja hyvä. He korostivat, että tavoite on vankien pärjääminen tavallisessa elämässä, ei vain laitteiden kokeilu, ja että ensiksi jokaisen työntekijän täytyy tietää sähköisestä asioinnista ennen kaikkien vankien pääsyä tutustumaan sähköiseen asiointiin. Vankien lupa-asia koneiden käyttöön (ks. 5.3) tulee hoitaa ja kokeilusta täytyy tiedottaa kaikkia. Tukea kokeiluun on saatavissa sekä Kelalta että Digi- ja väestöviraston digitukiverkostosta. Ulkokehä tuki kokeilua lisäksi omalla ehdotuksellaan: työpajaan osallistuneiden Kelan asiantuntijoiden kanssa sovittiin Kelan virkailijoiden "pop up" -vankilakäynneistä, joiden tarkoitus on opastaa henkilökuntaa ja vankeja Kela-asiointissa. Lopuksi sovittiin kokeilun aloittamisen aikataulusta ja työnjaosta sekä arviointityöpajasta kolmen kuukauden kuluttua.

5.2.1.3 Kokeilujen pilotointi ja toteutus

Lähityön kokeilut

Lähityön kokeilut käynnistyivät vaiheittain johtuen ajankohdasta, kun suunnittelutyöpajojen jälkeen alkoi vankilan kesälomakausi. Muutama vartija otti tehtäväkseen pilotoida kokeiluaiheita heti suunnittelutyöpajan jälkeen kesällä 2019. Jotta useammat vartijat osallistuisivat kokeiluun ja tieto kokeiluista leviäisi vartijoille, päätettiin kokeilusuunnitelmat ja pilottikokeilun kokemukset tuoda syyskuussa 2019 kaikille vartijoille järjestettävään vartijakoulutukseen (viitenä päivänä samansisältöinen aamupäivä). Koulutuksessa myös ehdotettiin kokeilujen jatkamista laajemmalla joukolla. ARTO-hanketta koskeva ohjelman osio suunniteltiin yhdessä vankilan edustajien kanssa; tutkijat valmistelivat esitysmateriaalin, vetäjänä toimi vankilan apulaisjohtaja. Arviointikeskuksen edustaja opasti kirjaamista rangaistusajan suunnitelmaan.

Tutkijat laativat molemmille kokeiluille seurantalomakkeen, johon kokeiluun osallistujia pyydettiin kirjaamaan vapaamuotoisesti kokemuksiaan ja havaintojaan kokeiluista. Vankilan erityisohjaaja keräsi vankien kokemuksia haastatteluilla, jonka rungon tutkijat laativat.

Varsinaiset kokeilut toteutettiin kahden kuukauden aikana loka-marras-kuussa 2019. Kokeilut koskivat kaikkia vartijoita.

Kirjaamiskokeilu

Vankilan johdon edustajat laativat ohjeet kokeilulle. Ohjeissa kokeilu oli otsikoitu ja täsmennetty näin: ”Vartijan matalalla kynnyksellä tekemät kirjaamiset vangeista vankitietojärjestelmään - mukaan lukien lausunnot vankien hakemuksiin.” Dokumentti sisälsi ohjeet eri vartijaryhmille (osastonvartijat, kuljetusvartijat ja muut). Osastonvartijoita ohjeistettiin kirjaamaan oma lausuntonsa Vatiin poistumislupahakemukseen ja avolaitoshakemukseen. Osastoilla työskentelevät vartijat velvoitettiin kirjaamaan myös Ransuun havaintonsa erityisesti vangin osastokäyttäytymisestä.

Vatiin ja Ransuun kirjaaminen oli herättänyt paljon kysymyksiä ja esille oli tuotu osaamisen epävarmuutta. Vartijoita tuettiin ja rohkaistiin kokeilemaan opastamalla ja motivoimalla kirjaamiseen. Vankilan vartijakoulutuksen lisäksi kokeilun ohjeistukseen liitettiin kirjaamiseen tapaan opastavia esimerkkilauseita. Tämän lisäksi kokeilun yhteyshenkilöt keskustelivat vartijoiden kanssa ja neuvoivat kirjaamista käytännön tilanteissa kokeilun aikana.

Vartijat kokeilivat kirjaamista osana normaalia vartijan työtä. Kirjaamiskokeilusta saatiin yhteensä viisi vartijoiden kokeiluraporttia (seurantalomake). Vartijat olivat raportoineet lomakkeelle kokeiluistaan kolmella eri vankiosastolla. Kahdelta vangilta saatiin kokemuksia erityisohjaajan haastattelulla. Kirjaamiskokeilusta kertyi arvokasta tietoa, joskin se tuotti huomattavasti vähemmän seurantatietoa kuin perehdytyskokeilu.

Perehdytyskokeilu

Myös perehdytyskokeilua varten vankila laati tarkan ohjeistuksen. Kahden vartijan johdolla oli laadittu ja pilotoitu uutta perehdytyslomaketta (liite 1), joka sisälsi listan perehdytettävistä asioista. Tutkijoiden ehdottamana lomakkeelle lisättiin kaksi avokysymystä: (a) mitä erityistä vanki tuo esille tai mitä kysyttävää hänellä on, ja b) mitä henkilökunnan olisi hyvä tietää hänestä. Ohje sisälsi myös menettelyohjeet kirjaamisesta Vatiin: ”Perehdyttävä kirjaa tiedon loppuun suorittamastaan perehdytyksestä, huomioista ja vangin erityistarpeista vangin asumiskortille vankitietojärjestelmään ja palauttaa tämän perehdytyskaavakkeen osaston ransu-rselle.”

Uutta perehdytystapaa päätettiin testata kokeiluajanjaksolla vankilaan tuleville uusille vangeille. Kokeilu käynnistyi vartijakoulutuksen jälkeen. Kokeilusta koottiin seurantatiedoksi työntekijöiden raportoimat kokeemukset seurantalomakkeilla (1 kpl palautettiin) ja esimiehelle palaute- tut perehdytyskaavakkeet (26 kpl viideltä eri osastolta). Erityisohjaaja haastatteli kolmea vankia heidän näkemystensä esiin saamiseksi. Perehdytyskokeilusta saatiin siten runsaasti kokemuksia.

Sähköisen asiointin kokeilu

Kokeilu (ks. luku 5.1.2) käynnistyi välittömästi suunnittelutyöpajan jälkeen helmikuussa 2020 ja se kesti kolme kuukautta. Kokeilun suunnittelijoita kehoitettiin laatimaan siitä vastaavanlainen suunnitelma kuin Kylmäkosken vankilan kokeiluista. Kokeilun neljä ”veturihenkilöä” eli osastojen vastaavat yhteyshenkilöt laativat osastoille ohjeet. Henkilökunnan tutustuttavaksi tuotiin oma työasema sopivaan paikkaan, ja henkilökuntaa kannustettiin osallistumaan digiohjauskurssille. Lupa- käytäntö on esitelty luvussa 5.3.

Kokeilun aikana veturihenkilöt kirjasiivat kokemuksia omiin muistiinpanoihinsa. Veturihenkilöt ja tutkijat tapasivat virtuaalisesti kaksi kertaa. Lisäksi yksi heistä laati ja toteutti työasemien käytöstä kyselyn vangeille. Materiaalia hyödynnettiin arviointityöpajassa. Vankilan yhteyshenkilöt ja tutkijat suunnittelivat yhdessä arviointipajaa Skype-tapaamisissa.

Käytännössä kokeilu onnistui hyvin. Työasemat saatiin osastoille, vangeille hankittiin luvat ja opastusta koneiden käyttöön. Työntekijät ovat perehtyneet koneen käyttöön ja 26 työntekijää suoritti E-oppivan digiohjauskurssin. Digitukiverkostoa ei hyödynnetty ja Kela-asiointin paikan päällä tapahtuva yhteistyö, ns. pop up -käynnit jäivät pois koronatilanteen takia. Koska kokeiltiin sitä, että vangit pääsevät tietokoneilla katso- maan tilitietojaan ja sallittuja palvelusivustoja, ei ollut tarvetta tunnista- tumiskäytännöistä sopimiseen, joten se jäi kokeilusta pois.

4.1.0.4 Arviointityöpajat Kokeilut käytäntöön -menetelmällä

Kokeiluja arvioitiin ja niiden jatkoa suunniteltiin arviointipajoissa. Arviointipajoissa noudatettiin Kokeilut käytäntöön -mallin työtapaa ja arviointitulottuvuuksia (ks. luku 3.3.3). Työpajojen ohjelman perussisältö esitetään kuviossa 12.

Työpajan ohjelma	
12.00 - 12.20	Avaus, esittäytymiset, ja työpajan tarkoitus
12.20 – 12.35	Arviointityöpajan esittely (15 min)
12.35 – 13.00	Kokeilun esittely (25 min)
13.00 – 13.40	Sisäkehä arvioi (40 min)
13.40 – 13.55	Ulkokehä kommentoi (15 min)
13.55 – 14.10	Kahvitauko
14.10 – 14.30	Ulkokehän ehdotukset (20 min)
14.30 – 14.45	Sisäkehä: ehdotusten käsittely ja vastuista sopiminen (15 min)
14.45 – 14.55	Miten eteenpäin?
14.55 – 15.00	Palaute ja työpajan päätös

Kuvio 12. Arviointityöpajojen yleinen ohjelmarakenne.

Lähityön kokeilujen arviointipajat

Kylmäkosken vankilan suunnittelutyöpajoissa synnytetty kaksi kokeiluideaa arviointia varten kahdessa eri arviointityöpajassa joulukuussa 2019. Arviointipajoihin osallistui vartijoiden, ohjaajien, erityistyöntekijöiden ja esimiesten sekä johdon edustajien lisäksi rikosseuraamusalueen edustajia ja opiskelija².

Tutkijat olivat laatineet alustavat apukysymykset arviointia varten Kokeilut käytäntöön -arviointiulottuvuuksille. Kysymykset laadittiin sekä osallistujien kokeilulle asettamien tavoitteiden pohjalta että yleisemmin lähityön tavoitteiden pohjalta. Työpajan kulku käytiin etukäteen läpi yhteyshenkilöiden kanssa ja kysymyksiä muotoiltiin yhdessä.

Kokeilut käytäntöön -arviointimallin asetelman mukaisesti sisäkehälle kutsuttiin kokeilussa mukana olleita vartijoita ja muita työntekijöitä, joita kokeiltava toiminta koskee. Ulkokehälle kutsuttiin johdon sekä rikosseuraamusalueen edustajat. Vankilan yhteyshenkilöt pyrkivät järjestämään mahdollisimman monen kokeiluun osallistuneen vartijan pääsyn työpajaan. Kirjaamiskokeilun arviointipajassa oli yhteensä 15 osallistujaa ja kolme tutkija-fasilitaattoria. Sisäkehällä oli neljä vartijaa, ulko-

² Opiskelija teki hankkeeseen liittyvän opinnäytetyön, jossa tarkasteli vartijoiden näkemyksiä ARTO-hankkeesta (Kärnä 2020). Tutkimuksen tuloksista ks. luku 7.

hällä oli johdon, lähiesimiesten ja erityistyöntekijöiden sekä rikosseuraamusalueen edustajia. Perehdytyskokeilun arviointityöpajassa oli 17 osallistujaa ja kolme tutkija-fasilitaattoria. Sisäkehällä oli kuusi vartijaa sekä yksi esimies ja johdon edustaja.

Arviointipajojen kesto oli noin 2,5 tuntia. Aluksi työpajaan johdatteli johdon edustaja, joka viittasi tulossa olevaan vastuuvirkamiesmalliin ja lähityöhön osana mallia. Sen jälkeen tutkija-fasilitoija kertoi ensin arviointipajan tarkoituksesta ja esitteli arviointimallin ja työtavan. Sen jälkeen hän esitteli kokeilun ja kokeilusta kerätyt havainnot (kirjaamisen ja perehdytyksen seurantalomakkeet, palautettujen perehdytyslomakkeiden määrät ja niihin tehdyt huomiot sekä vankien haastattelut).

Kokeilun kuvauksen jälkeen käynnistyi sisäkehän osallistujien vuoro arvioida sitä annetun sapluunan ohjaamana. Tutkijat ohjasivat arviointikeskustelua niin, että arviointitulot vuodet käytiin läpi yksi kerrallaan. Osallistujille näytettiin kysymykset valkotaululta ja sisäkehän osallistujille jaettiin pöytään myös paperikopiot jokaisesta ulottuvuudesta.

Osa arviointikysymyksistä oli molemmille kokeiluille yhteisiä, osa erilaisia (kuvio 13). Arviointipajoissa esitettiin erikseen vain kyseistä kokeilua koskevat kysymykset.

Sisäkehä: vaikutusarviointi, kirjaamiskokeilu ja perehdytyskokeilu		
<p>Vanki</p> <p>1. Mitä hyötystä tai haittaa vangille on ollut rangaistusajan suunnitelmaan kirjaamisesta/perehdytyksestä?</p> <p>2. Miten kirjaaminen on vaikuttanut vankiin ja vangin rangaistusajan tavoitteissa etenemiseen? Miten perehdytys on tukenut vankia omien asioiden hoitamisessa tai ransu-tavoitteissa?</p> <p>3. Miten kirjaaminen/perehdytys on vaikuttanut vangin ja vartijan suhteeseen ja luottamukseen? Entä suhteeseen muihin vankeihin?</p>	<p>Työntekijä</p> <p>1. Miten kirjaaminen/perehdytys on vaikuttanut vartijan työhön ja ammatilliseen rooliin?</p> <ul style="list-style-type: none"> - työn näkyvyyteen ja vartijan näkemysten huomioimiseen - työn vastuullisuuteen, työmotivaatioon, työhyvinvointiin, osaamiseen, omaan työhön vaikuttamiseen - lähityön tekemiseen - työn sujuvuuteen ja toimintatapoihin? <p>2. Missä määrin kirjaaminen on toiminut vangin ajatuksiin ja käyttäytymiseen vaikuttamisen työkaluna?</p> <p>3. Miten kirjaaminen/perehdytys on vaikuttanut vartijan kokemaan turvallisuuteen?</p>	<p>Väestö ja yhteiskunta</p> <p>Millä tavoin kirjaaminen / perehdytys voi vaikuttaa vankilaan palaamisen riskiin?</p>
<p>Maine</p> <p>1. Miten kokeilu vaikuttaa vankilan ja Rikosseuraamuslaitoksen julkisuuskuvaan?</p> <p>2. Miten kokeilu vaikuttaa vartijan työn houkuttelevuuteen ja mielikuvaan työnantajasta?</p>	<p>Yhteensovittaminen</p> <p>1. Miten kirjaaminen / perehdytys on vaikuttanut vankia koskevan tiedon välittämiseen vartijalta vankilan muulle henkilökunnalle? Entä onko kokeilu auttanut luomaan linkkiä vankilan, alueen ja kehan välillä?</p> <p>2. Missä määrin kokeilu tukee tuomittujen koko polkua kohti rikoksetonta elämää ja integroimista yhteiskuntaan? Missä määrin perehdytys tukee valvontaa, missä määrin kuntouttavaa työtä?</p> <p>3. Miten kokeilu vaikuttaa vankilatyön muuhun kehittämiseen Risessä, esim. vankien sähköisen asiointin ja lähityön kehittämiseen?</p>	<p>Talous</p> <p>1. Miten kokeilu voi vaikuttaa taluteen ja tuottavuuteen?</p> <p>2. Miten kokeilu voi vaikuttaa resurssien kohdentamiseen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - esim. tilat, ajankäyttö, henkilöstöresurssit, työnjako

Kuvio 13. Kirjaamiskokeilun ja perehdytyskokeilun vaikutusten arvioinnin tehtäväkysymykset sisäkehän osallistujille (kuvioon on yhdistetty molempien kokeilujen kysymykset).

Jokaisen ulottuvuuden kohdalla sisäkehä kävi kokeilun vaikutusten arviointia laajempaa keskustelua, jota on analysoitu kehittämistoimijuutta tarkastelevassa luvussa 5.3. Sisäkehän puheenvuoron aikana ulkokehän osallistujien tehtävä oli kuunnella keskustelua ja kirjoittaa ylös pohdintoja siitä, mitä kokeilusta opittiin, mitä kokeilulle tulisi tehdä seuraavaksi, ja mitä tukea voisi tarjota kokeilun eteenpäinviemiseksi. Ulkokehä kirjasi kuuntelemisen aikana huomionsa post-it-lapuille. Sisäkehän käytyä läpi kaikki ulottuvuudet, oli ulkokehän vuoro kommentoida ensin lyhyesti kuulemaansa. Sen jälkeen ulkokehän osallistajat keskustelivat yhdessä ja muotoilivat vastaukset ehdotuksina em. kolmeen kysymykseen. Sisäkehä sai vielä vuorollaan kommentoida ehdotuksia ja esittää lisäksi oman ehdotuksensa. Tuloksena syntyi näkemyksiä kokeilusta ja ideoita levittämisestä. Jatkosuunnitelmia konkretisoitiin työpajoissa joiltain osin. Työpajan lopuksi johdon edustaja käytti puheenvuoron, jossa hän kiitti osallistujia tehdystä kehittämistyöstä ja palasi tulossa olevaan vastuuvirkamiesmalliin ja miten siitä näkökulmasta kokeilut vankilassa jatkuvat.

Sähköisen asioinnin kokeilun arviointipaja

Koronatilanteen takia arviointityöpaja toteutettiin kasvokkaisen ja etäosallistumisen ”hybridinä”. Hämeenlinnan vankilan edustajat olivat fyysisesti läsnä samassa tilassa. Tutkija-fasilitaattorit ja ”ulkokehäläiset” eli osallistajat toisesta vankilasta, alueelta ja keskushallinnosta olivat mukana Skype-yhteyksillä. Arviointityöpaja toteutettiin kokeilut käytäntöön -menetelmällä ja työpajan ohjelma noudatteli kuvion 12 rakennetta. Työpajaan osallistui yhteensä 18 henkilöä (sisäkehällä 12 henkilöä Hämeenlinnan vankilasta, ulkokehällä kaksi alueen, yksi kehan ja yksi toisen vankilan edustaja, sekä kaksi tutkija-fasilitaattoria).

Arviointityöpajan menetelmän esittelyn jälkeen vankilan johdon edustaja ja tutkija-fasilitaattori esittelivät kokeilun, ja veturiryhmän edustaja esitteli tekemänsä vankikyselyn tulokset. Tämän jälkeen sisäkehä, eli kaikki läsnä olevat Hämeenlinnan vankilan edustajat, arvioivat yhdessä kokeilua. Arvioinnin apuna oli kuviossa 4 (luku 3.3.3.1) olevat kuusi arviointinäkökulmaa vastaavasti kuin lähityön kokeiluissa. Kustakin näkökulmasta oli laadittu kysymyksiä seuraavasti:

- 1 Vanki:** Mitä hyötyä tai haittaa vangille oli kokeilusta? Miten kokeiltu sähköinen asiointi on vaikuttanut vankiin ja vangin rangaistusajan tavoitteissa etenemiseen?
- 2 Työntekijä:** Mitä hyötyä tai haittaa sähköiseen asiointiin pereh-

- tymisestä on ollut vankilan työntekijöille kokeilun aikana? Miten sähköisen asioinnin kokeilu on vaikuttanut työntekijän työhön?
- Vartijoiden työhön? Ohjaajien työhön? Sosiaalityöntekijöiden ja muiden erityistyöntekijöiden työhön? Rikosseuraamusesimiesten työhön? Johtajien työhön?
 - Mikä olisi kannustanut laajemmin henkilökuntaa kiinnostumaan kokeilusta? Mitä keinoja on kannustamiseen?
- 3 Väestö:** Millä tavoin sähköinen asiointi voi auttaa vankia tulemaan muiden kansalaisten 'hyviksi naapureiksi' vankeuden jälkeen?
- 4 Maine:** Miten sähköinen asiointi ja tämä kokeilu vaikuttaa vankilan ja Rikosseuraamuslaitoksen julkisuuskuvaan?
- 4 Yhteensovittaminen:** Millä tavalla sähköisen asioinnin kokeilu on vienyt vankilaa kohti älyvankilaa? Onko kokeilu lisännyt vai vähentänyt eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä? Millaisia esteitä, hidasteita tai tukea kokeilu on kohdannut?
- 5 Talous:** Miten kokeilu on vaikuttanut resurssien kohdentamiseen? – Esim. tilat, ajankäyttö, henkilöstöresurssit. Miten kokeilun toteutumista olisi voitu tehostaa?

5.2.1.5 Paikallisia Kokeilut käytäntöön -menetelmän sovellusratkaisuja

1. Kylmäkosken vankilan ja Hämeenlinnan vankilan suunnittelutyöpajoissa käytettiin nykytilan erittelyn ja kehittämistarpeiden tunnistamisen tueksi eri välineitä. Kylmäkosken vankilassa käytettiin kehityskartta -sovellusta ja Hämeenlinnan vankilassa nyt-tulevaisuudessa -prosessivertailua. Nämä keskustelun apuvälineet valittiin kehittämisasiheiden mukaan. Yhteistä niille on, että kokeiluissa suuntaudutaan kohti tulevaa, joka on aina epävarma ja osin määrittämätön.
2. Kokeilut ja kehittäminen aiheuttavat yksikössä joka tapauksessa arkityön päälle tulevaa uutta työtä. Molemmissa vankiloissa tätä kokeilun kehittämistyötä tekivät vastuutetut, asiaan motivoituneet henkilöstön edustajat, mutta myös johto joutui tekemään paljon. Kylmäkosken vankilassa kaksi vartijaa laati uuden perehdytyslomakkeen ja johdon edustaja kokeiluun liittyvät ohjeistukset, Hämeenlinnan vankilassa kokeilun veturit tekivät ohjeet. Kylmäkosken vankilassa johdon edustaja yhdessä toisen yhteyshenkilön kanssa teki paljon motivointityötä sekä ennen kokeilua että kokei-

lun kuluessa. Hämeenlinnan vankilassa motivoinnista huolehtivat enimmäkseen kokeilun työntekijäveturit siitä lähtien, kun kokeilusta sovittiin.

3. Pikkupilotointi ja koulutus. Kylmäkosken vankilassa kokeilut uhkasivat hiipua ensin alkuunsa suunnittelutyöpajan jälkeen alkaneeseen kesälomakautteen. Muutama aktiivinen vartija toteutti kuitenkin heti 'pikkupilotoinnin', jonka jälkeen vankila laati ohjeet kokeiluille. Oivallinen idea vauhdittaa kokeilujen käynnistämistä oli hyödyntää kokeiluajankohtaan osunutta, kaikille vartijoille suunnattua vartijakoulutusta. Koulutuksessa motivoitiin kokeiluihin ja vartijat saivat etenkin kirjaamiskokeiluun perustelut ja ohjausta rikosseuraamusalueen asiantuntijalta.
4. Molemmissa vankiloissa henkilöstön edustaja keräsi aineistoa siitä, miten vankiasiakkaat kokivat kokeilut. Toisessa haastateltiin vankeja, toisessa tehtiin kysely vangeille.
5. Työpajoihin on aina haastavaa koota isoa joukkoa vankilan työntekijöitä. Kylmäkosken vankilassa ongelma ratkaistiin järjestämällä kaksi työpajaa samalla rakenteella yhden päivän aikana. Ne tuottivatkin kaksi eri kokeilua, joita myös arvioitiin erikseen. Arviointipajojen ajankohtaan osui poissaoloja, niiden tuurauksia ja edelle meneviä äkillisiä työtehtäviä, joten itse kokeilija eivät päässeet toisen kokeilun arviointiin mukaan. Hämeenlinnan vankilassa onnistuttiin kokoamaan riittävän kokoinen ryhmä osallistujia yhteen tilaisuuteen.
6. Yleiskeskustelun paikalliset ratkaisut. Käytettävissä oleva aika vaikuttaa. Jos kokeilu on outo osalle osallistujista, on tarpeen keskustella siitä laajemmin. Kylmäkoskella työpajoille varattu aika oli lyhyempi kuin Hämeenlinnassa johtuen samalle päivälle ajoitetuista perättäisistä työpajoista.
7. Sisäkehä-ulkokehä -asetelman muokkaus. Lähityön kirjaamiskokeilun arviointipajaan ei päässyt yhteensattumien vuoksi yhtään kokeiluun osallistunutta työntekijää. Sisäkehällä oli kokeilusta epä tietoisia, joskin kokeneita vartijoita, jotka ymmärrettävästi kokivat asetelman ja arvioijan roolinsa aluksi itselleen vieraaksi. Tilanteen epä mukavuutta saattoi lisätä se, että ulkokehällä kuulijoina oli ryhmä esimiehiä sekä johdon ja alueen edustajia. Tällaiseen keskusteluun ei vankiloissa ole totuttu. Vartijat ryhtyivät kui-

tenkin arvioimaan kokeilua monipuolisesti. Tästä oppina toisen lähityökokeilun arviointipajaan pyydettiin sisäkehälle vartijoiden tueksi rikosseuraamusesimies ja vankilan johdon edustaja, jotka olivat tukeneet ja motivoineet työntekijöitä kokeiluissa. Sisäkehä-ulkokehä -asetelmaa muokattiin edelleen sähköisen asioinnin arviointityöpajaan niin, että sisäkehällä olivat kaikki vankilan osallistujat johdon edustaja mukaan lukien, ja ulkokehällä vankilan ulkopuoliset osallistujat.

8. Arviointipajan etätoteutusta tai pikemminkin kasvokkaisen ja virtuaalisen työpajan hybridiä 'testattiin' olosuhteiden pakosta, kun koronapandemian vuoksi ei voitu kokoontua työpajaan vankilassa. Vankilan osallistujat olivat paikan päällä samassa tilassa, ulkopuoliset ja fasilitoijat Skype-yhteyksien päässä. Kokemus hybridityöpajasta oli hyvä, joskin keskustelu ei ollut yhtä luontevaa kuin kasvokkaisessa tapaamisessa jo teknisistäkin syistä. Osallistujien mielestä hybriditoteutuksen onnistumista tuki se, että suunnittelutyöpaja oli pidetty kasvokkain ja osallistujat olivat tutustuneet sekä työskentelytapaan että toisiinsa.

5.2.2 Kokeilujen hyödyt ja puutteet arviointimallin ulottuvuuksilla

5.2.2.1 Kirjaamiskokeilun arvioinnin hyödyt ja puutteet

Kirjaamiskokeilun arviointipajassa sisäkehälle osallistuvasta neljästä vartijasta kukaan ei ollut osallistunut kirjaamiskokeiluun. Kokeiluun osallistuneet vartijat olivat estyneet pääsemästä pajaan sairastumisten, tuurausten ja äkillisten työtehtävien vuoksi. Niinpä sisäkehällä olevat vartijat arvioivat kokeilua siitä kerätyn aineiston pohjalta ja omasta näkökulmastaan vartijana ennakoiden kirjaamisen merkitystä omassa työssään. Seuraavaksi esitetään sisäkehän arvioinnin tulokset tiivistysti ulottuvuuksittain.

Vanki

Sisäkehän osallistujien (vartijoita) mielestä vangin antama palaute kirjaamisesta osoittaa, että kirjaaminen motivoi häntä toimimaan. Vanki piti hyvänä sitä, että kirjaamisella saattaa olla vaikutusta hänen etene- miseensä Ransun suhteen. Osallistujat katsoivat myös, että vanki voi näin saada kokemuksen välittämisestä, kun häntä ohjataan muutta-

maan toimintaansa (negatiivisen kirjauksen kohdalla). Yhdellä vartijoista oli kokemusta työntekijänä avovankilassa. Siellä kirjaamista oli painotettu ja sillä saatiin vähennettyä ilmoitusten määrää, kun sovittiin käytännöksi ilmoituksen tekeminen vasta kolmannen negatiivisen merkinnän jälkeen.

Työntekijä

Asioiden kirjaaminen auttaa työntekijää seuraamaan, tuottaako kirjaaminen jotain tuloksia, olipa kirjaaminen sitten negatiivista tai positiivista. Kirjaamisen nähdään syventävän näkemystä vangista. Vartijat pitivät hyvänä, että kirjaaminen tekee vartijan työtä näkyväksi. Työn näkyvyys on tärkeä myös työhyvinvoinnin kannalta itsetuntoa vahvistavana asiana. Keskustelua herätti kysymys, kääntyykö negatiivinen kirjaaminen vartijaa vastaan niin, että vanki voi painostaa vartijaa ja käyttäytyä jopa entistä huonommin. Vartijoiden mielestä tähän olisi apua kirjaamisen koulutuksesta. Vartijat korostivat, että vuorovaikutussuhde vankiin on tärkeämpi kuin kirjaaminen. Vankien kanssa keskustellaan päivittäin esimerkiksi sellin siivouksesta ja asia voi hoitua ilman, että sitä kirjataan. Useilla eri osastoilla työskentelevä vartija totesi, että hän saa jo nykyisillä keinoilla hyvin tietoa vangin fiiliksestä ja käyttäytymisestä katsomatta Vatista tai Ransu-lehdiltä. Esimerkiksi kerrosvartijat jättävät huomionsa negatiivisesta käyttäytymisestä kirjoittamalla ne lapuille vartijan pöydälle.

Väestö ja yhteiskunta

Vartijoilla oli erilaisia näkemyksiä siitä, mitä merkitystä kirjaamisella voisi olla uusintarikollisuuteen. Yksi vartijoista katsoi, että kirjaamisella tuskin on vaikutusta. Hän painotti sen sijaan kahdenkeskinen vuorovaikutuksen merkitystä vartijan ja vangin välillä. Vartijat pohtivat asiaa kuitenkin monelta kantilta. Vuorovaikutuksessa puhutun asian kirjaaminen voisi saada vangin ajattelemaan, että häneen on satsattu, ja motivoisi vankia ainakin hetkeksi uuteen, rikoksettomaan alkuun. Keskustelu koski aluksi negatiivisia kirjauksia, kunnes osallistujat ryhtyivät pohtimaan positiivisten kirjausten merkitystä. Jos on kirjattu paljon positiivisia huomioita ja vanki on niistä tietoinen, se voisi motivoida vankia ja vaikuttaa vähentävästi vankilaan palaamisen riskiin. Vastaavasti jos heikot sosiaaliset taidot omaava vanki on hankkinut vankilassa näitä taitoja, sillä voi olla merkitystä kanssakäymisissä muiden kanssa, mikä voi vähentää rikollista käyttäytymistä. Vartijoiden mielestä asia on kuitenkin niin uusi, että sen vaikutuksia on vaikea ennakoida.

Maine

Vartijat totesivat kirjaamiskokeilun mainevaikutuksista keskusteltaessa, että vankilan maine on jo hyvä ja vartijat asiansa osaavia. Kirjaamisen yleistymisen voisi houkuttaa erityyppisiä vartijoita kuin nykyisiin tehtäviin aikoinaan tulleet, joilla on ehkä ”erityyppinen orientaatio”. Vartijat epäilivät, että Rikosseuraamuslaitoksen maineen kannalta kokeilulla ei ole merkitystä, koska organisaatiota ei ulkopuolella tunneta. Sen sijaan vankila on käsitteenä tutumpi.

Yhteensovittaminen

Yhteensovittamisen näkökulmasta osallistujat tarkastelivat kokeilun vaikutuksia henkilöstön väliseen tiedonkulkuun ja vangin tukemiseen rikoksettomaan elämään.

Kirjaamisen nähtiin parantavan ja joustavoittavan henkilöstön välistä tiedonkulkua. Kollegoita ei tarvitse etsiä käsille asian välittämistä varten, vaan sen voi kirjata katsottavaksi ja jokainen tiedon tarvitsija näkee kirjauksen. Ongelma on se, että vartijat eivät katso kirjauksia. Arviointikeskuksen ja vastaanottavan laitoksen tiedettiin hyödyntävän niitä. Vartijat totesivat, että vangit ovat jo tottuneet katsomaan kirjauksia muiden virkailijoiden kuin vartijoiden kanssa. Pohdintaa herätti, miten ja missä tilassa vangin kanssa onnistuisi Ransun katsominen käytännössä, kun vartijan työpisteelle ei voida vankia päästää. Tulostaminen olisi vaihtoehto.

Talous

Kysymys kokeilun vaikutuksista talouteen ja tarvittaviin resursseihin nosti esiin aika- ja työntekijäresurssit: mistä löytyy aikaa kirjaamiselle? Vartijoiden vähäisen määrän takia kirjaamiset jäivät tekemättä, kun ei ehditä.

5.2.2.2 Kirjaamiskokeilun opit ja jatko

Ulkokehän tehtävänä oli sisäkehän keskustelua kuunneltuaan käydä oma keskustelu ja sen jälkeen esittää, mitä kokeilusta opittiin; ehdottaa, mitä kokeilulle tehdään seuraavaksi sekä ehdottaa, millaista tukea he tarjoavat kokeilulle. Sen jälkeen sisäkehällä oli vielä vuoro kommentoida ehdotuksia ja esittää lisäehdotus.

Kirjaamiskokeilun opit, jatko ja tuki tiivistettynä sekä sisäkehän kommentit niihin kuviossa 14. Ulkokehä nosti esiin havaittua kirjausten

merkitystä vartijoiden ja muiden henkilöstöryhmien työn kannalta. Vartijan kirjauksilla todettiin olevan merkitystä esimerkiksi avolaitoshakemuksissa. Vartijoiden esille tuomiin kirjaamisen haasteisiin todettiin tarvittavan koulutusta. Toisaalta kirjaaminen alkaa sujua vain kokemuksen myötä. Niinpä jatkoehdotuksissa korostettiin kirjaamisen käytännöistä sopimista ja ohjausta: mihin, mitä ja miksi kirjataan. Kaikille annettavan koulutuksen lisäksi ehdotettiin mentorointia, joille sovitaan aikataulu pikimmiten. Tärkeä ajankohtainen ehdotus oli, että uuteen lähityömalliin siirryttäessä on tehtävä alueellinen ja valtakunnallinen jalkautus ja luotava yhteiset käytännöt. Ensimmäiseksi tarvitaan alueellinen koulutus. Kirjaamisen edistämistä tuetaan koulutuksella, henkilökohtaisella perehdytyksellä ja opastamalla mm. esimerkkikirjauksin. Ransu-esimiehet olisivat rohkaisijoita, jotka motivoivat kirjaamiseen ja seuraavat sujumista. Aluekeskuksessa meneillään olevassa ”Hyvät Ransukäytännöt” -projektissa yksi osa on kirjaaminen ja kuinka sillä voidaan tukea Ransu-käytäntöjä ja asiakasohjauksen toimintatapoja.

Kirjaamiskokeilu – miten eteenpäin 4.12.2019

<p>1. Mitä kokeilusta opittiin?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vangit suhtautuivat myönteisesti - Jokainen kirjaus on tärkeä, hyödyttää vartijaa ja muita - Vartija koki hyötyvänsä tiedonkulun osalta - Poistumislupa- ja avolaitoshakemuksissa vartijan kirjaus painava - Tarkastuskirja ei näy erityishenkilöstölle - Ei ylitsepääsemätön tehtävä - Kirjaaminen lisääntyy kirjaamisen myötä - Kirjataan fakta ja/vai fiiliksiä? Kirjaamisen tyyli ja tavat käytävä läpi > tulkinnanvaraa vähemmän - Ransun tavoitteissa etenemisestä lisää materiaalia 	<p>3. Millaista tukea tarjoatte toiminnan edistämiseen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koulutusta, perehdytystä henkilökohtaisesti - Esimerkkikirjauksia - Ransuesimiehet rohkaisijoiksi: motivointi ja seuraaminen - Aluekeskuksen 'Hyvät ransukäytännöt' -projektissa mukana kirjaaminen: huomioidaan, miten voidaan tukea ransukäytäntöjä + asiakastyön ohjauksen toimintatapoja
<p>2. Mitä kokeilulle pitäisi tehdä seuraavaksi?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kirjaamistavat ja -paikat sovitaan; mitä, mihin, miksi kirjataan - Myös työmasteraiden kirjaukset tärkeitä > avolaitos- ja työtoimintahakemukset - Madalletaan kynnystä kirjaamiseen > koulutusta kaikille - Ohjaus, mentorointi > sovittava aikataulu - Kun siirrytään lähityöhön, niin jalkauttaminen alueelle ja valtakunnallisesti: yhteiset käytännöt eri vankiloihin, vangit tottuisi toimintakulttuuriin > alueen yhteinen koulutus 	<p>4. Sisäkehän ehdotus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hyviä juttuja paljonkin, mutta pitäisi olla koko työyhteisö mukana - Ohjeet ja struktuuri, mitä ja miten kirjataan, ettei tarvitse omaa tarinaa kirjoittaa, eikä tule kynnyksistä - Henkilökohtaista koulutusta, ehkä asennemuutostakin - Voisi keskustella vankilan sisällä eteenpäin tätä asiaa

21.1.2020

Kuvio 14. Ulkokehän esittämät opit, jatkoon ehdotukset ja tuki toiminnan edistämiseksi sekä sisäkehän kommentit kirjaamiskokeilun arviointipajassa.

Kommentoidessaan ulkokehän ehdotuksia sisäkehällä olevat vartijat katsoivat, että niissä tuli monta hyvää asiaa, mutta he peräänkuuluttivat koko työyhteisön mukaantuloa. Ohjeet ja kirjaamisen struktuuriin

opastaminen madaltaisi kynnystä kirjaamiseen. Kaivattiin henkilökohtaista koulutusta ja ”ehkä asennemuutostakin”. He pitivät tärkeänä, että vankilan sisällä keskusteltaisiin asiasta lisää.

Kirjaamisen kokeilu oli hyvin tärkeä. Kysymys Ransu-työhön liittyvästä kirjaamisesta on ollut viime aikoina pinnalla sekä vankilassa että koko Risen lähityön vahvistamisessa (ks. luku 5.1.1). Kirjaamisen kokeilu toi esille tarpeet käydä yhdessä keskustelua ja saada ohjausta niin kirjaamisen merkityksestä kuin sen käytännön toimintatavasta. Vankilan johdon edustaja oli nähnyt paljon vaivaa pyrkiessään järjestämään arviointipajaan kokeilua tehneitä vartijoita. Kun kävi kuitenkin niin, että heistä ei kukaan päässyt osallistumaan työpajaan, saivat sisäkehällä olleet (kokeneet) vartijat arvioidakseen kokeilun, jossa he eivät itse olleet mukana. He ilmaisivatkin aluksi epätietoisuutta ja epäröivät, mitä voivat asiasta sanoa. Heidän panoksensa oli kuitenkin hyvä ja arvokas.

5.2.2.3 Perehdytyskokeilun hyödyt ja puutteet

Perehdytyskokeilusta oli saatu paljon kokemuksia ja työpajan sisäkehällä oli kokeiluun osallistuneita vartijoita. Arviointi käynnistyi vartijoiden vilkkaalla keskustelulla. Tämän arviointipajan sisäkehälle pyydettiin myös esimies ja johdon edustaja, jotka olivat olleet mukana kokeilun suunnittelussa ja järjestelyssä. Edeltävä kirjaamiskokeilun arviointi osoitti, että vartijat voivat kokea itselleen vieraaksi tilanteen, jossa he ensiksi tuovat näkemyksenä johdon ja ulkopuolisten kuultavaksi. Työtapa on vankilaympäristössä vielä uusi.

Sisäkehä arvioi perehdytyskokeilun vaikutuksia varsin positiiviseen sävyyn, mutta moninäkökulmaisesti. Myös kriittisiä näkemyksiä ja pohdintoja tuotiin esille. Seuraavassa sisäkehän arvioinnin tulokset ulottuvuuksittain.

Vanki

Perehdytys sinänsä todettiin tutuksi ja luonnolliseksi osaksi vartijan työtä. Perehdytykseen liittyvä kirjaaminen oli sen sijaan uusi asia. Perehdytys nähtiin hyvänä työkaluna vangin kohtaamiseen. Vangilta tulleesta palautteesta saattoi päätellä, että tässä onnistuttiin hyvin ja vanki voi matalalla kynnyksellä kääntyä kysymyksissään vartijan puoleen. Vangin turvallisuudentunne vahvistuu, kun hän pystyy puhumaan vartijalle asioistaan, esimerkiksi pelkotiloistaan. Kehitettyä lomaketta pidettiin toimivana: se sisältää listan vangin kanssa käytävistä asioista.

Työntekijä

Epäselvyyttä koettiin siitä, kuka ottaa vastuun perehdytyksen suorittamisesta loppuun ja sen tiedon viemisestä Vatiin. Vastuu tulisi olla selkeästi yhdellä toimijalla. Tässä kohtaa nousi esille rikosseuraamusesimiehen ja vartijan välinen työnjako, joka tulee muuttumaan tulevaisuudessa.

Perehdytyslomakkeen osana olevan tsekkauslistan nähtiin sekä sujuvoittavan että yhtenäistävän perehdytystä. Yhtä vangin antamaa pitkää palautetta pidettiin ”paljon puhuvana” ja se kertoo perehdytyksessä luodun kontaktin merkityksestä. Pitkässä tsekkauslistassa nähtiin myös heikkous: kohtaaminen voi olla ”synteettinen”, jos keskittään asioiden läpikäynnin suorittamiseen. Pitkä lista voi myös haitata selkeyttä, kun tulee liian paljon asioita yhdellä kertaa. Tasalaatuisuus on kuitenkin etu. Kokeilussa lomakkeen loppuun liitettyä kahta lisäkysymystä avointa kenttää vangin vastauksille pidettiin vangin kanssa keskustelua edesauttavana.

Perehdytyskokeilun nähtiin tuovan lähityötä näkyväksi sekä vangille että muille vartijoille ja lisäksi rikosseuraamusesimiehelle, jolle lomakkeet palautettiin perehdytyksen jälkeen (Tästä lisää luvussa 5.3). Perehdytys tukee vankituntemusta ja sitä kautta turvallisuutta. Lisäksi hyvän perehdytyksen nähtiin vähentävän asioimislomakkeiden määrää, kun vartija pystyy perehdytystilanteessa vastaamaan suurimpaan osaan vangin kysymyksistä.

Väestö ja yhteiskunta

Vartijat pohtivat kokeillon perehdytyksen etuja ja haittoja uusintarikollisuuden ehkäisyn näkökulmasta. Ensikertalaiselle perehdytys voi toimia positiiviseen suuntaan, kun vanki näkee, että hänellä on mahdollisuus palata rikoksettomaan elämään rangaistuksen suorituksen jälkeen. Toisaalta jollekin kynnys vankilaan palaamiseen voi jopa madaltua, kun vankila koetaan ikään kuin helpommaksi paikaksi. Sisäkehän päätyi näkemykseen, että tältä osin vaikuttavuutta on vaikea, lähes mahdotonta mitata.

Maine

Kokeillon perehdytystavan nähtiin parantavan entisestään vankilan hyvää mainetta. Toisaalta pelkästään uudella toimintakäytännöllä ei vartijan työn houkuttelevuus lisäännä, joskaan siitä ei uskota olevan haittaakaan.

Yhteensovittaminen

Perehdytyksen uusi tukilomake otettiin melko varauksetta vastaan. Kokeilijoiden mielestä kokeiltu toimintatapa tukee valvonnan ja kuntoutuksen tehtävien yhteensovittamista. Kuntoutukselle välittyy tieto valvonnassa tehdystä työstä. Tässä kohtaa nousi esiin jälleen työnjako ransu- esimiehen ja vartijoiden välillä. Vartijat katsoivat, että heidän työnsä ei ole samaa kuin esimiehen, vaan se olisi jotain muuta ransu-työtä palvelevaa. Perehdytyksessä saatujen tietojen ja havaintojen kirjaaminen herätti kysymyksiä työnjaosta ja osaamisesta. Koettiin epävarmuutta siitä, mitä ja kuinka pitäisi kirjata, jotta kirjaamisesta olisi hyötyä. Kirjaaminen nähtiin myös uudeksi, ylimääräiseksi työksi, joka nyt tulisi vartijoiden työnkuvaan. Esille tuotiin myös, että nykyisinkin tiedonvälitys toimii epävirallisesti ja kasvokkain. Lisäksi vastapelurille kirjataan tiedoksi asioita vangista.


Talous

Talouden kannalta hyötynä nähtiin, että kokeiltua kaavaketta ja perehdytystapaa käyttämällä vältetään päällekkäistä työtä. Varauksena esitettiin, että toimiakseen perehdytysmalli edellyttää riittävästi aikaa.

5.2.2.4 Perehdytyskokeilun opit ja jatkosuunnitelmat

Ulkokehän keskusteluissa sisäkehän tekemiä arvioita myötältiin. Erityisesti poimittiin kokeilun hyödyt tiedonkulkuun, tasalaatuisuuteen ja päällekkäisen työn vähentämiseen sekä kontaktin syntymiseen vartijan ja vangin välillä. Ulkokehä katsoi, että työntekijät ovat ottaneet uuden perehdytysmallin työvälineekseen, mihin myös vangeilla on myönteinen asenne. Toimintatapa sopii erilaisille vartijoille, koska se antaa pohjan lähestyä vankia. Lomakkeessa nähtiin kehittämisen tarvetta ja pohdintaa herätti ajan löytäminen uuden toimintatavan mukaiseen perehdytykseen. Ulkokehällä käytiin keskustelua myös kokeilun tarpeellisuudesta, toimintamallin vankilakulttuuria muuttavasta luonteesta ja kokeilun toimeenpanon luonteesta. (Näitä keskusteluja ulkokehä ei tuonut yhteenvetoihinsa. Niitä on tarkasteltu luvussa 5.3). Ulkokehän ehdotukset sekä sisäkehän kommentit ehdotuksiin kuviossa 15.

Osastoperehdytyskokeilu- miten eteenpäin 4.12.2019



1. Mitä kokeilusta opittiin?

- Kokeilu enemmän kuin kirjaamiskokeilua
- Kokeilun kautta uuteen toimintamalliin, toteutunut: tiedonkulku, tasalaatuisuus, ym.
- Henkilökunta ottanut työvälineekseen, vangit ottaneet positiivisen asenteen perehdyttämiseen
- Kontaktin syntyminen. Hiljaisemmalla vartijalla on pohja jolla lähestyä vankia
- Lista liian pitkä
- Miten vartijat ehtivät tekemään muun työn ohessa
- Näkyvyys? Miksi valvonta? Tulo-opas?
- Vältetään päällekkäistä työtä

3. Millaista tukea tarjotte toiminnan edistämiseen?

- Lähituki esimiehiltä
- Lomake muistin tueksi
- Kaavakkeen kehittäminen helppokäyttöiseksi niin vartijan kuin vangin näkökulmasta
- Tuki johtajilta ja esimiehiltä, edetään keskustellen
- kaikkien yhteinen juttu, ei vain vartijoiden

2. Mitä kokeilulle pitäisi tehdä seuraavaksi?

- Toiminnan juurruttaminen
- Kaavakkeen jalostus
- Perehdytyksen synergia
- Jatketaan tällä mallilla, jos ei jollain uudella
- Vartijalle pikainen tuki
- Ulkomaalaisia ja eri kulttuureista ja uskonnoista tulevia vankeja lisää - kieliongelma vaatii toimia

4. Sisäkehän ehdotus

- 'Dieettiasenne' > otetaan vastaan sitoutumis-mahdollisia asioita, jalostetaan lomaketta, ei suljettuja kysymyksiä
- Rastilaatitot istumajärjestyksiin tehdyistä perehdytyksistä > timeri (uusi alusta ei vielä tiedossa)
- Vatista voi katsoa onko perehdytetty
- Tulo-opas hygieniapakkauksen sisään
- Kaavakkeen loppuosan uudenlaiset kysymykset: 'mitä vartijan tulisi tietää...' > tarvittaessa voi ohjata asiantuntijalle

4.12.2019 | © Työterveyslaitos |

Kuvio 15. Ulkokehän esittämät opit, jatkon ehdotukset ja tuki toiminnan edistämiseksi sekä sisäkehän kommentit perehdytyskokeilun arviointipajassa.

Kokeilun jatkoehdotukset olivat käytännöllisiä: lomaketta jalostetaan ja kokeillulla mallilla jatketaan. Toimintaa juurrutetaan ja siihen annetaan vartijoille tukea. Lisäksi ehdotuksena ulkomaalaisille ja eri kulttuuri-taustaisille vangeille tulee mietittäväksi perehdytystoimet, joilla heitä lähestytään.

Ulkokehä tarjosi vartijoille lähiesimiehen ja johdon tukea. Keskustelun merkitystä korostettiin. Lomakkeen kehittäminen helppokäyttöisemmäksi sekä vangin että vartijan kannalta tukee sen käyttöä. Tärkeä tuen ilmaisu oli saada uudesta perehdytysmallista koko henkilökunnan yhteinen asia, joka ei jäisi yksin vartijoille.

Komentoidessaan ulkokehän keskustelua sisäkehä esitti lisää ideoita perehdytysmallin edelleen kehittämiseksi. Ehdotettiin etenemistä sillä tavoin, että kaikille olisi mahdollista sitoutua uuteen toimintatapaan asteittain. Tällainen tapa olisi esimerkiksi lähteä jalostamaan lomaketta ja kehittää väline, josta nähdään mitä perehdytyslistalta on käyty läpi ja mitä vielä on tehtävänä. Perehdytyksen kulku voitaisiin tehdä sähköiseen muotoon. Vatista katsotaan, onko perehdytys täysin tehty. Tulo-oppaan saamisen varmistukseksi ehdotettiin, että se laitettaisiin jokaiselle jaettavan hygieniapakkauksen sisään. Uuden lomakkeen

avokysymysten myötä voi tulla esille asioita, joiden perusteella vartija voi ohjata vangin asiantuntijalle.

Osoittautui, että perehdytyskokeilusta jäi vartijoille hyvä kokemus ja se tuotti myös uusia ideoita. Lisäksi kokeilun arviointi herätti heitä pohtimaan ajankohtaisia kysymyksiä, erityisesti työnjaon suhteen. Työpajassa käytiin tärkeää keskustelua myös kokeilun tarkoituksesta ja sen liittymisestä lähityön strategisiin tavoitteisiin. Vaikka kokeilun kulttuurisista merkityksistä ja uuden toimintatavan implementoinnin tavasta käytettiin myös kriittisiä puheenvuoroja, tarjosi työpaja kokonaisuutena tärkeän moniäänisen keskustelufoorumin. Perehdytyskokeilu itsessään loi näkymää perehdytyksen uudistamisen mahdollisuuksille.

5.2.2.5 Sähköisen asioinnin kokeilun hyödyt ja puutteet

Vankiasiakkaat

Arviointityöpajan sisäkehän keskustelun mukaan sähköisen asioinnin kokeilusta oli vankiasiakkaille monenlaista hyötyä. Tuo normaaliutta, että vanki pääsee itse katsomaan tilinsä, mikä myös kohottaa omanarvon tuntoa. Kynnys asiointiin on matala, kun kukaan ei seuraa vierestä. Kokeilu on lisännyt omatoimisuutta niin, etteivät vangit aina muista kertoa henkilökunnalle menevänsä asioimaan tietokoneelle. Vangit ovat neuvoneet uutta vankia pyytämään opastusta vartijoilta. Koska työaseman käyttö ei ole ruuhkautunut, sitä varten ei ole tarvinnut tehdä varauslistaa. Työasemalla olevien linkkien kielestä johtuen ulkomaa-
laisten vankien yhdenvertaisuus ei toteudu.

Keskusteltiin myös kokeilun vaikutuksesta vangin rangaistusajan tavoitteissa etenemiseen. Jos vanki on suunnitellut esim. opintoja vankeusajan jälkeen, hän on saanut apua päästessään itse katsomaan oppilaitosten sivuja. Kuntouttavia toimintoja, kuten päihdesivuja on käytetty aika vähän. Tähän voi olla syynä se, että työasema on osastolla eikä ehkä haluta, että muut näkevät. Arveltiin, että vaikutukset vankiin näkyvät ehkä enemmän sitten, kun vastuuvirkamiesjärjestelmän myötä vangin kanssa käydään läpi rangaistusajan suunnitelmaa. Ongelma seurannan kannalta on se, miten vangin tietokoneella tekemä kuntouttava tai aktivoiva työ saadaan näkyväksi. Vankeja voi esimerkiksi kehottaa kertomaan asioinnista vastuuvirkamiehelle tai ohjaajalle. Kaiken kaikkiaan sähköinen asiointi lisää mahdollisuuksia vaikuttaa omien asioiden hoitoon ja oman siviilielämän suunnitteluun. Aktivoituminen on kuitenkin yksilöllistä – aktiivisimpia tietokoneella ovat muutenkin aktiiviset.

Työntekijät

Osallistujien mielestä kokeilu helpotti työtä, koska vangit hoitavat itse saldoasioinnit ja saldokyselylaput jäivät pois. Vartijoiden työ on monipuolistunut työasemiin opastamisen takia, mutta sitä ei kuitenkaan ole koettu kuormittavana. Myös ohjaajat ovat tämän takia paremmin voineet keskittyä olennaiseen vankien kanssa. Sen sijaan koneenkäyttölupa-asiat työllistivät sekä vartijoita että vankilan johtoa. Huomattavaa on, että vangit ovat itse pitäneet luvistaan huolta ja kertoneet, jos lupa on menossa umpeen. Koneenkäyttölupa-asiasta kerrotaan enemmän tarinassa luvussa 5.3.2.

Myös vankien digiopastamisen työnjako herätti sisäkehäläisten keskustelua arviointityöpajassa. Nähtiin, että valvontapuolella opastaminen kuuluu kaikille. Kaikkien työntekijöiden tulee tietää työasemien käyttöön liittyvät mahdollisuudet, säännöt ja sivujen sisällöt, jotta osaa ohjata vankia eteenpäin kysymään opastusta, vaikka ei siis itse opastaisi. Koska jotkut työntekijät voivat arastella laitteiden käyttöä, heitä tulee rohkaista. Lähiesimiesten tehtävä voisi olla opastuksen läpikäyminen alaistensa kanssa.

Kokeilijat olivat sitä mieltä, että kokeilu on vaikuttanut heidän hyvinvointiinsa monella tavalla. Työmäärä on lisääntynyt, mutta hyvä yhteistyö kokeilussa on ollut positiivista. Kokeilussa on ollut monia asioita päähkäiltävänä ja ratkaistavana, joten se on lisännyt vastuuta.

Väestö, yhteiskunta ja maine

Kokeilijat näkivät, että vankien sähköinen asiointi ehkäisee syrjäytymistä. Etupäässä sillä tavoitellaan kansalaisten digipalvelujen kannalta normaaliutta. Maineeseen suhteen asia on kaksitahoinen: yhtäältä sähköinen asiointi parantaa vankilan ja Rikosseuraamuslaitoksen julkisuuskuva vankien ja heidän omaistensa keskuudessa. Korona-aikana sähköinen yhteydenpito omaisiin on korostunut, mikä on hyvä asia. Toisaalta se voi lisätä vastakkainasettelua vankien ja muun väestön välillä. Vankilan tehtävänä on siviiliin kuntoutuksen ohella myös rankaisu. Vankien sähköisessä asiointissa ollaan uuden äärellä, joka herättää keskustelua.

Yhteensovittaminen

Kokeilu on vienyt vankilaa kohti älyvankila-aikaa siten, että henkilöstön kynnys kokeilla ja testata on madaltunut, ja myös vangit ovat päässeet sähköisen asiointin käyttäjiksi. Epäkohtia on löytynyt ja niitä on voitu korjata. Kokeilu on tuonut lähemmäksi ajatusta älyvankilan tulosta.

Kokeiluajan on koettu lisänneen yhteistyötä ammattiryhmien välillä. Sitten kun sähköinen asiointi pyörii rutiinilla ja vanki toimii itsekseen, ei ole varmaa, miten yhteistyön käy. Kokeilu on myös lisännyt yhteistyötä johdon ja työntekijöiden välillä, vaikkakin nyt uuden vankilan rakentamisen ja väliaikaistiloissa toimimisen takia johdolla on ollut entistä vähemmän aikaa työntekijöille.

Kokeilun aikana Vatiin on kirjattu, jos vanki on perehdytetty sähköiseen asiointiin ja luotu tunnukset oman pankkitilin katsomista varten. Jatkossa kirjaamiselle voisi olla joku helpommin löydettävissä oleva paikka kuin Ransun tavoitteet ja arjen selviytyminen -kohta. Asioinnin olisi hyvä näkyä Vatissa. Kirjausten pitäisi tulla jo vankeuden alkuvaiheessa eikä vasta vapautteen valmistauduttaessa.

Talous

Talouden osalta keskusteltiin resursseista. Kokeilu tehtiin perustyön ohessa ja rinnalla, moni lähti mukaan vetureiden kannustamana. Pohdittiin, olisiko henkilöstön mukanaolo kokeilussa ollut laajempaa, jos kokeilusta vastannut veturiryhmä olisi ollut suurempi. Toisaalta kokeilu olisi voinut hajota enemmän. Työaikaa kokeiluun olisi voinut irrottaa kokeilun ydinryhmäläisille.

5.2.2.6 Sähköisen asioinnin kokeilun opit ja jatko

Sisäkehän arvioinnin jälkeen ulkokehä kommentoi ja teki ehdotuksia toiminnan tukemiseksi ja jatkoon. Ulkokehän vastaukset kysymyksiin: Mitä kokeilusta opittiin? Mitä kokeilulle pitäisi tehdä seuraavaksi? Mil-laista tukea tarjoatte toiminnan edistämiseen? Tuotos näkyy kuviossa 16.

Sähköinen asiointi, Ulkokehän ehdotukset	
<p>1 Mitä kokeilusta opittiin?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kokeilun suunnittelu oli hyvä resepti- toimiva suunnitelma - Kehittäminen ei ole aina hidasta ja vaikeaa. Konkreettisuus on hyvä. - Tehdään koneet ja palvelut mahdollisimman helposti saavutettaviksi, kuten HäVissä - Vangit motivoituivat, alkoivat käyttää - Vaikutuksia vangin kokemuksiin itsemääräämisoikeudesta, voi olla vaikuttavaa uusintarikollisuuden kannalta. - Yhteistyö lisää työhyvinvointia. 	<p>3 Millaista tukea tarjoatte toiminnan edistämiseen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tietoa voi levittää LSRA:n apulaisjohtajaforumilla - Arken foorumille voi nostaa havainnon, että digiin ohjaaminen ei näy Ransussa, ei välttämättä tiedetä siitä. - Vastuuvirkiamiesmallin myötä asiaa voi viedä laajasti eteenpäin. - ARTO-ohjausryhmässä voidaan miettiä voimakkaampiakin tukitoimia mallin laajentamiseksi. Toive, että sähköinen asiointi jatkuisi avajaisen jälkeen kaikissa yksiköissä älyvankila-hankkeen tukemana. - Saavutettavuuden parantaminen, kieliversiot. - Sähkö-pilotit, mitä niistä opittiin ja mitä voi jatkaa. - E-oppivan Digiohjauskurssia voisi mainostaa työntekijöille. - Digiohjaajien kuukausittaiset palaverit jatkuvat, HäViläiset voisi siellä kertoa kokeilustaan. - Syksyille on sovittu uusi digiohjauskurssi. Sinne Hämeenlinnan vankilan oma puheenvuoro?
<p>2 Mitä kokeilulle pitäisi tehdä seuraavaksi?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vastuuvirkamiehet voisivat kokeilla vankien kanssa esim. mielenterveystalon sivustojen, tai poistumisluvulle lähtevien kanssa aikataulujen katsomista - Vastuuvirkamiesten tehtäviin sekä vankilan sisäisiin että ulkoisiin sähköisiin palveluihin ohjaaminen. Perehdyttäminen auttaa hyödyntämisessä. On jo vastuuvirkamiehen työnkuvaassa: Ransuun digitaidot - Rissessä on paljon kokeiluja ja pilotteja: lopulta palataan 'normaaliin'. Toivottavasti sähköisissä palveluissa ei käy näin vaan jatketaan vankilan arjessa. Ei enää kutsuttaisi kokeiluksi. - On kaikkien työtä. Laajennetaan kaikkiin yksiköihin - Ransussa digitaalisten huomioimisen edistäminen, myös osana opiskelu- ja työtaitoja > Miten viedä tietoon YKS-toimistoihin ja ARKEen - ARTO-ohjausryhmässä mieltäväksi: Kokeilun mallin kuvaus ja levittäminen - Tavoitteena saada kaikki mukaan > esimiehet aktiivisiksi digiohjaukseen motivoimisessa; SA sisällöt tiedossa ja käytössä + ohjaustaidot - Lähiesimiehet ja Digi- ja väestövirasto ohjaa ja antaa tietoa. DVV voisi auttaa esim. Kela-asiointissa. Opastaako Kela vankeja vai henkilökuntaa asioimaan? 	

Kuvio 16. Ulkokehän kommentit sähköisen asiointin kokeilusta, ehdotukset jatkotoimista sekä tarjoamastaan tuesta toiminnan edistämiseen.

Kokonaisuutena todettiin, että kokeilu onnistui erittäin hyvin. Se otetaan käyttöön: ei enää puhuta kokeilusta, vaan sähköinen asiointi kokeillulla tavalla on uusi normaali. Toiminnalle määritetään selkeät tavoitteet ja vastuuhenkilöt, jotka kokoavat muita mukaan. Vastuuvirkamiehille annettaisiin hoidettavaksi mielenterveyspalvelujen omahoito-ohjelma. Tässä kokeilussa keskityttiin hyvin konkreettisiin ja rajattuihin asioihin, mikä helpotti toteuttamista. Vankien sähköinen asiointi aloitettiin oman tilisaldon katsomisesta ja työasemaan tutustumisesta, ja vaikeammat, tunnistautumiseen liittyvät asiointit jäivät kokeilun ulkopuolelle. Samoin, koronatilanteen takia, ulkopuolelle jäi sähköisen asiointin yhteistyö Kelan kanssa, joka vaatii myös työnjaon selvittämistä Kelan ja vankilan välillä opastuksessa. Sisäkehä ehdotti, että jatkossa viedään Kela-yhteistyötä eteenpäin. ARTO-hankkeen tukemaa kokeilujen suunnittelun ja arvioinnin prosessia pidettiin merkittävänä sähköisen asiointin edistymisen kannalta. Koronan takia hybridinä pidetty arviointityöpaja ei kuitenkaan ollut osallistujien mielestä yhtä sujuva kuin kasvokkain pidetty suunnittelutyöpaja oli.

5.3 Millaista työntekijöiden kehittämistoimijuutta kokeilut ja osallistavat kehittämismenetelmät saavat aikaan

Tämä luku tarkastelee työntekijöiden kehittämistoimijuuden ilmene- mistä työpajojen keskusteluissa. Lähtökohtaoletamus oli, että kehittä- misprosessien osallistavat menetelmät ja niiden avulla tuotetut kokeilut synnyttävät kehittämistoimijuutta. Tutkimme, miten kehittämistoimijuus näkyi kokeilujen arviointityöpajojen eri vaiheissa ja eri keskusteluai- heissa. Luvussa 5.3.1 esitetään analyysin tulokset aiemman Toimivat lähityökäytännöt - hankkeen työpajaprosessista. Luvut 5.3.2 ja 5.3.3 kertovat tulokset lähityön uusista kokeiluista Kylmäkosken vankilassa ja sähköisen asioinnin kokeilusta Hämeenlinnan vankilassa.

Esipuhe lukuun 5.3.1

Osallistavia menetelmiä ja kokeiluja koskevaan kehittämistoimijuuden analyysiin sisällytettiin Kylmäkosken vankilan ja Hämeenlinnan vanki- lan työpaja-aineistojen lisäksi aikaisemman Toimivat lähityökäytännöt -hankkeen työpaja-aineistoa. Jo kyseisessä hankkeessa (Ylisassi ym. 2016b) tutkittiin kehittämistoimijuuden ilmenemistä lähityön käytän- töjen tarkastelussa ja uusien käytäntöjen kehittämisessä. Analyysi toteutettiin eri kysymyksenasettelulla kuin ARTO-hankkeessa ja siinä käytettiin osin eri kehittämistoimijuuden luokkia: toteava, kyseen- alaistava ja kehittämisidean sisältävä. Analyysi tehtiin ensiksi kolmen pilottivankilan ensimmäisistä pajakeskusteluista, joista tutkittiin työn- tekijöiden näkemyksiä nykyisestä lähityöstä. Kehittämistoimijuuden ilmaisuja tarkasteltiin erityisesti suhteessa lähityön valvonnalliseen ja kuntouttavaan aspektiin. Analyysiä syvennettiin kyseenalaistavista ja kehitysideoita sisältävistä keskusteluepisodeista aktivoivan lähityön edistämisen edellytysten selvittämiseksi. Toiseksi analysoitiin yhden vankilan kokeilupolulla esiintyvää kehittämistoimijuutta edellä mainitun kolmen toimijuusluokan mukaan. Kokeiluksi valikoitui kirjaamiskokeilu, joka on mukana myös tämän luvun analyysissä.

Luvun 5.3.1 kehittämistoimijuuden analyysi Toimivat lähityökäytän- nöt -hankkeen aineistosta kohdistuu yhden vankilan ensimmäisen ja viidennen työpajan keskusteluihin ja seuraa ja vertailee kehittämis- toimijuuden ilmenemistä niissä. Kehittämistoimijuuden ilmenemisen kontekstina ovat erityisesti keskustelut kirjaamiskäytännöistä ja tiedon- välityksestä henkilöstön kesken koskien vankien liikkumista ja sijaintia vankilassa. Näistä aiheista muodostui kokeilu, jota viidennessä työ-

pajassa arvioitiin. Kehittämistoimijuuden analyysi on tässä kokeileva ja hienojakoisempi kuin Toimivat lähityökäytännöt -hankkeessa. Huomat- takoon myös, että luvun 5.3.1 tutkimusmenetelmä poikkeaa luvussa 4 kuvatus- ta pääanalyysimenetelmästä, jonka avulla on tuotettu lukujen 5.3.2 ja 5.3.3 tulokset.

5.3.1 Kehittämistoimijuuden ilmentymät Toimivat lähityö- käytännöt -hankkeessa³

Toimivat lähityökäytännöt -hankkeessa (Ylisassi ym. 2016b, ks. myös tämän raportin luvut 3.2.1 ja 3.2.2) oli mukana kolme vankilaa, joille toteutettiin omat kehittämisinterventiot liittyen lähityökäytäntöihin. Interventiona toimi muutoslaboratoriota mukaileva muutospajaprosessi, jossa vankiloiden henkilökunnat pääsivät keskustelemaan ja pohtimaan omien vankiloiden lähityökäytäntöjä sekä kehittämään niitä. Mielenkiintoiseksi tutkimuskohteeksi muodostuu se, millaista kehittämis- toimijuutta vankilan henkilökunnalle tehdyssä kehittämisinterventiossa esiintyy sekä miten kehittämis- toimijuus muuttuu intervention aikana. Lisäksi tarkastellaan, millä tavoin kehittämis- toimijuus vaikuttaa kehittä- miskokeiluihin.

Aineiston sisällönanalyysi

Aineiston analyysiin valittiin yhdessä kohdevankilassa tuotettu aineisto, ensimmäisen ja viidennen lähityöpajan keskustelujen litteraatiot. Aineis- ton analyysi toteutettiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, eli aineis- tosta etsittiin tiettyjä mielenkiinnon kohteita, mutta valmista runkoa huomioitaville asioille ei ollut (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 133). Aineisto ja teoria vuoropuhelivat keskenään siten, että teoria tarjosi ajatusuria aukovaa tietoa liittyen kehittämis- toimijuuteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109). Analysointiprosessi on aineistolähtöinen, jossa teoria toimii taust- toituksena. Aineiston analysointi toteutettiin Atlas.ti:tä käyttäen.

Haapasaaren ja Kerosuon (2015, s. 37) mukaan kehittämis- toimijuutta ilmenee silloin, kun ratkotaan yhdessä yhteisössä olevia ongelmia. Siten aineistosta oli relevanteinta lähteä erottelemään sellaisia segmenttejä, joissa keskusteltiin ongelmista. Ylisassin ja kumppaneiden (2016b) Akti- voiva lähityö: Vankiloiden valvonta- ja ohjaushenkilöstö vuorovaikutus- sel- lista lähityötä tekemässä -teoksen mukaan muutospajaprosessin aikana

³ Tämän luvun 5.3.1 analyysin ja tekstin on tehnyt Miila Vesio osana Helsingin yliopiston kas- vatustieteen pro gradu -tutkielmaa. Koko tutkielma sisältää laajemmän, Toimivat lähityökäy- tännöt -hankkeen kaikkien kolmen pilotin toimijuusanalyysin (Vesio 2021).

löydettiin kaksi kehittämisen kohdetta: vankitietojärjestelmän (Vati) kirjaamiskäytäntöjen kehittäminen ja ”Vangit hallussa” -kehittämiskohde, joka keskittyi vankien osastointiin ja virkailijoiden välisiin ilmoituskäytäntöihin (emt., s. 49). Kohdat, joissa puhuttiin näihin kehittämiskokeiluihin liittyvistä kirjaamisesta, osastoinnista ja virkailijoiden ilmoituskäytännöistä, olivat selkeitä vankilan toiminnassa esiintyviä ongelmia. Näiden löytämisen jälkeen aineistossa kiinnitettiin huomiota myös muihin sellaisiin kohtiin, joissa ilmeni ongelmia vankilan toiminnassa.

Aineistosta lähdettiin tutkimaan havaintoja koodaamalla niitä puhejaksoja, joissa ilmeni jonkun tyyppistä kehittämistoimijuutta. Löytyi 17 erilaista koodia, jotka kuvailivat sitä, millä tavalla henkilökunta ilmaisi asioita liittyen ongelman kartoittamiseen ja ratkomiseen. Haapasaaressa, Engeströmin ja Kerosuon (2016, 242) kuusi kehittämistoimijuuden ilmentymää: vastustava, kritisoiva, selvittävä, visioiva, toimintaan sitoutuva ja toimia tekevä inspiroivat koodaamisvaihetta, jolloin osa koodeista koodattiin Haapasaaressa ja kumppaneiden viitekehystä mukailleen. Muut koodit olivat tutkijan itse käsitteellistämiä. Koodaamisen jälkeen tarkasteltiin sitä, millä perusteilla koodit olivat syntyneet ja sen mukaan kirjoitettiin koodien kuvailut auki. Sen jälkeen koodeja ryhmiteltiin uudestaan ja osa koodeista karsittiin pois, jos ne eivät olleet esiintymismäärältään suuria. Koodeja jäi 12 ja ne olivat: ehdottava, esimerkki, kriittinen, oma kokemus, ongelman tunnistaminen, pohtiva, positiivisia perusteluja asian puolesta, selittävä, tekoihin sitoutuminen, toimeen tarttuminen, tulevaisuuden visiointi ja vastustaminen (liite 1).

Seuraavaksi yhdistettiin samankaltaiset koodit yläluokiksi. Koodien yläluokittelussa käytettiin Haapasaaressa ja kumppaneiden (2016, 242) kehittämistoimijuuden ilmentymiä. Taulukoinnin avulla tarkasteltiin sitä, mitkä koodit sopivat mihinkin ilmentymiin (liite 2). Käytännössä koodien selityksiä ja kehittämistoimijuuden ilmentymien kriteerejä verrattiin toisiinsa ja katsottiin, mitkä koodit sopivat näihin kuuteen ilmentymään. Vastustaminen sopi vastustavan ilmentymään; kriittinen, ongelman tunnistaminen ja pohtiva sopivat kritisoivan ilmentymään; positiiviset perustelut asian puolesta sopi selvittävän ilmentymään; ehdottava ja tulevaisuuden visiointi sopivat visioivan ilmentymään; tekoihin sitoutuminen sopi tekoihin sitoutuvan ilmentymään; toimeen tarttuminen sopi toimia toteuttavan ilmentymään.

Koodit, jotka eivät sopineet Haapasaaressa ja kumppaneiden (2016) kehittämistoimijuuden ilmentymien kriteereihin olivat esimerkki, oma kokemus ja selittävä. Näitä koodeja peilattiin muuhun aikaisempaan

tutkimukseen, eivätkä ne sopineet muissa tutkimuksissa esitettyihin tai löydettyihin kehittämistoimijuuden ilmentymiin. Esimerkki, oma kokemus ja selittävä omasivat samankaltaisia piirteitä: näiden ilmaisutapojen kautta pyrittiin selittämään ristiriitaista toimintaa pureutumalla sen syihin. Omat kokemukset ja esimerkit olivat tapoja selittää, mistä ongelmat johtuivat. Nämä muodostivat ongelmaan pureutuvan kehittämistoimijuuden ilmentymän.

Kehittämistoimijuuden ilmentymien eroa ensimmäisen ja viidennen pajan välillä tarkasteltiin laskemalla ilmentymien esiintymiskertoja (liite 3). Taulukosta voidaan nähdä, että vastustavaa ilmentymää esiintyi enemmän viidennessä pajassa (4) kuin ensimmäisessä pajassa (2). Kritisointia esiintyi enemmän viidennessä pajassa (86) kuin ensimmäisessä pajassa (50). Vain viidennessä pajassa esiintyi selvittävä (25), visioiva (36), tekoihin sitoutuva (8) ja toimia toteuttava (9). Ongelmaan pureutuvaa esiintyi enemmän ensimmäisessä pajassa (42) kuin viidennessä pajassa (25). Kokonaisuutena kehittämistoimijuutta ilmeni enemmän viidennessä kuin ensimmäisessä lähityöpajassa.

Tulokset

Vankilahenkilökunnan kehittämistoimijuus oli kollektiivista, joka ilmeni heidän löytäessään ja ratkaistessaan yhdessä vankilan työssä esiintyviä ristiriitoja muutospajaprosessissa. Käytännöt ja toimintatavat koettiin ongelmallisiksi silloin, kun ne aiheuttivat haasteita työnteossa. Ongelmat liittyivät muun muassa vankitietojärjestelmään kirjaamiseen, jolla oli seuraamuksia muun muassa vangin loma-anomusten hyväksymisessä, sekä osastointiin ja tiedottamiseen henkilökunnan välillä. Osastointiin ja tiedottamiseen liittyvät ongelmat näkyivät esimerkiksi eri osastojen ruokailuaikojen lomittumisena ja tiedon kulkemattomuutena virkailijoiden välillä.

Aineistosta löytyi seitsemän kehittämistoimijuuden ilmentymää, jotka näkyivät muutospajaprosessissa. Haapasaaren, Engeströmin ja Kerosuon (2016) kehittämistoimijuuden ilmentymät vastustava, kritisoiiva, selvittävä, visioiva, tekoihin sitoutuva ja toimia toteuttava löytyivät aineistosta, sekä aineistosta tunnistettiin uusi ilmentymä, ongelmaan pureutuva.

Kehittämisprosessi lähityöpajoissa lähti kriittisestä tarkastelusta, jossa henkilökunta tarkasteli ja kyseenalaisti vankilassa työskentelyn nykyisiä käytäntöjä. Ensimmäisessä lähityöpajassa **kritisoiiva kehittämistoimijuus** ilmentyi usein sen jälkeen, kun fasilitaattori ohjasi

keskustelua ongelman tunnistamisen suuntaan. Kritisoiava kehittämis-toimijuus viittasi nykyisten toimintatapojen tarkasteluun ja pohtimiseen. Se näkyi ongelman tunnistamisena, jossa suoraan todettiin ongelma, tai tutkija tulkitse sen olevan ongelmakohta työskentelyn käytännöissä. Viidennessä lähityöpajassa kriittisyys kohdistui tehtyjen muutosten tarkasteluun, josta seurasi tavallisesti ehdotuksia asioiden parantamiseksi. Vastoin Haapasaaren ja kumppaneiden (2016, 258) tutkimusta, kriittisyyttä esiintyi enemmän viimeisessä kuin ensimmäisessä lähityöpajassa. Tämä selittyy pajojen luonteella: ensimmäisessä pajassa kartoitettiin lähityön käsitettä ja vankilaa toimintajärjestelmänä, jolloin tarkoituksena ei ollut tiedostetusti kritisoida nykyisiä käytäntöjä. Viidennessä pajassa arvioitiin kehittämiskokeiluja, jolloin kriittisyyttä odotettiin osallistujilta. Tällöin taustalla on ollut selkeämpää muutoshalukkuutta (Haapasaari ym. 2016, 243).

T: Eli näitä poikkeuksia mitkä ei kuulu niihin yhteisesti sovittuihin on myöhästymiset ja se että vanki ei aina pääse halutessaan siihen osastokokoukseen.

Fasilitaattori: Miksei se pääse?

T: Ei vaan (voida) (mobilisoida).

T: Ajan puute.

T: Ajan puute on ehkä se mikä aina eniten painaa.”

Ongelmaan pureutuva kehittämistoimijuuden ilmentymä oli sellainen, jossa vankilan henkilökunta etsi syitä ja selityksiä kirjaamisen ja osastoinnin ongelmiin. Selityksiä esitettiin omilla kokemuksilla ja esimerkeillä vankilassa työskentelystä. Ongelmaan pureutuva kehittämistoimijuuden ilmentymä toi muutospajaprosessissa näkökulman ongelmien syihin sekä tarjosi mahdollisuuden puuttua niihin.

T: Tai sitten me katotaan että sen asiat on hoidos, se on ehkä yks.

T: Niin. Tai et me tehdään vaan porukalla se päätös, että me ei oteta sitä. Me ei nähdä sen asiaa niin et sen pitää itse tulla se siihen lausumaan. Vaikka me ollaan sovittu et me annetaan jokaiselle se mahdollisuus tulla.”

Visioivia, tekoihin sitoutuvia ja toimia toteuttavia kehittämistoimijuuden ilmentymiä esiintyi vain viidennessä pajassa. Haapasaaren ja kumppaneiden (2016, 258) tutkimuksessa edellä mainittujen ilmentymien lukumäärä kasvoi muutospajaprosessin edetessä viimeiseen

pajaan. Syy siihen, miksi ensimmäisessä pajassa näitä ei esiintynyt, selittyy jälleen pajojen luonteella. Ensimmäisessä pajassa vankilan työtoiminnan ongelmia nousi esille, joita on sitten lähdetty pajaprosessin aikana työstämään. Viidennessä pajassa näkyi osallistujien kehittämistoiminta, jossa ehdotettiin muutoksia ja hahmoteltiin tulevia käytäntöjä, kerrottiin mitä on tehty muutosten eteen ja sitouduttiin toimimaan muutosten eteen. Kehittämistoimijuuden ilmentymien esiintymisen kohdentuminen mukailee tässä kohdin Haapasaaren ja kumppaneiden tutkimusta (Haapasaari ym. 2016, 258).

”Mut sitte yks asia myös mitä toivoo, ettei oo vaan pelkästään semmonen huono käytös. Mutta myös että jos ei.. näin KKS:n näkökulmasta seki, että jos ei esimerkiks käy syömäs, ulkoilemas, ei pidä yhteyttä kenenkään.. ei ees toisen vangin kaa puhu. Että siitäki tulis tieto sit johonki. Kuitenki seki varmaan näkyy, että se on vaan kaiken aikaa yksin omassa sellissä. Sellasesta myös sitte ois ne kirjaukset.”

”Mut jotenki mä oon nyt ite yrittäny muistaa myös sen, et jos mä laitan jonku positiivisen päihdeseulan sinne päihdevalvontaan, et mä muistan myös kirjata sen sinne Ransuun.”

”Mul oli itellä ajatus et ku mä saan molempien koulutuspäivien kautta läpivietyä tän kokeilun, et mä sit jatkojalostan, eli mä katon siihen tarvittavan työryhmän.”

Selvittävä kehittämistoimijuus esiintyi vain viidennessä pajassa. Ilmentymä toi esille hyviä puolia kirjaamiseen, osastointiin ja ilmoituksiin liittyvistä muutoksista, joita arvioitiin viidennessä pajassa. Näillä positiivisilla perusteluilla vahvistettiin muutosten tarpeellisuutta ja toimivuutta. Haapasaaren ja kumppanien (2016, 242) viitekehyksen mukaan selvittävään kehittämistoimijuuteen kuuluu aikaisempiin kokemuksiin ja tapoihin nojautuminen, jota ei tästä aineistosta ilmennyt.

”Siis edelleen, kyl mä näen sen että se [kirjaaminen] hirveesti hyödyttää Ransun päivittämistä ja tavoitteiden arviota. Niinku toinen ryhmä oli kans puhunu, ni ihan samalla.. tiedonsaanti ja oikeudenmukaisuus. Kyllähän ne kaikki aspektit sieltä tulee.”

Vastustavaa kehittämistoimijuutta löytyi aineistosta hyvin vähän. Vastustaminen liittyi tässä tutkimuksessa siihen, että jonkinlainen ehdotus tai ajatus tuotiin esille liittyen palaveriin tai tiedon siirtämiseen. Myös Haapasaaren ja kumppanien (2016) tutkimuksessa

vastustamista löytyi vähiten ja ne liittyivät ehdotuksiin tai tehtyihin tekoihin (emt., 243).

”Fasilitaattori: Onko jotain semmosii tapahtumii sit, et sit olisitte työnjohtaja, ja sit ois vaikka se kerrosvartija tai rse, -- sit se KKS:n tyyppi mukana, ja sit se vanki. -- Ja sit keskusteltais siit käyttäytymisestä tai siit olemisesta tääl vankilas. -- Onks siin mitään järkee?”

T: Mä en usko et se toimii. Ne jumittaa sen ajatuksen. Tulee liian monelta taholta pärstää eteen siihen. --”

Vankilan henkilökunnan kehittämistoimijuus erosi ensimmäisen ja viidennen pajan välillä. Ensimmäisessä pajassa esiintyi kolme kehittämistoimijuuden ilmentymää: vastustava, kritisoiva ja ongelmaan pureutuva. Ensimmäisen lähityöpajan tarkoituksena oli kartoittaa, mitä lähityö on vankilan henkilökunnalle sekä tarkastella vankilaa toimintajärjestelmänä, jolloin suoranaisesti ongelmia ei etsitty, vaan niitä tuotiin spontaanimmille esille tai fasilitaattorin avustuksella. Ongelman syihin syvennyttiin, mutta positiivisia perusteluja muutoksista, ratkaisuja, toimeen tarttumista tai sitoutumista ei vielä ilmennyt. Viidennestä pajasta löytyivät kaikki kehittämistoimijuuden ilmentymät, mutta verrattuna ensimmäiseen pajaan, kritisoiva kehittämistoimijuus oli luonteeltaan erilainen. Viidennen lähityöpajan tarkoituksena oli arvioida kehittämiskokeiluja, Vatiin kirjaamista ja ”Vangit halussa”, jolloin kritisointi kohdistui näihin kokeiluihin ajatuksena jatkokehittää niitä. Lisäksi viidennessä pajassa ilmeni selvittävää kehittämistoimijuutta, kun kehittämiskokeiluja perusteltiin positiivisesti, visioivaa kehittämistoimijuutta, kun tarjottiin ehdotuksia ratkaisuksi, toimiin sitoutuvaa kehittämistoimijuutta, kun muutosten ajamiseen luvattiin tarttua sekä toimia toteuttavaa kehittämistoimijuutta, joka toi esille sen, että toimia on tehty muutosten eteen.

Kehittämistoimijuuden ilmentymät muovasivat dynaamisesti kehittämisprosessia. Erilaiset ilmentymät vaikuttivat omalla tavalla prosessiin ja toivat siihen erilaisia näkökulmia. Kritisoiva kehittämistoimijuus nosti esille ongelmakohtia, kun taas ongelmaan pureutuva kehittämistoimijuus nosti esille syitä ongelmiin. Visioiva kehittämistoimijuus toi tarjolle erilaisia ratkaisuja ja ideoita, joita tekoihin sitoutuva kehittämistoimijuus vei eteenpäin. Toimia toteuttava kehittämistoimijuus ilmensi sitä, että muutoksien eteen oli tehty jotain, ja selvittävä kehittämistoimijuus toi esille tehtyjen muutosten hyviä puolia. Vähälle määrälle jäänyt vastustava kehittämistoimijuus toi esille sen, ettei kaikki muutos ole välttämättä hyvästä ja laittoi ajattelemaan uudestaan. Kehittämistoimijuuden ilmentymistä osa esiintyi limittäin, jolloin ne monipuolistivat kehittämiskokeilujen suunnit-

telua ja täytäntöönpanoa. Kokonaisuudessaan kehittämisprosessissa vankilan henkilökunta oli aktiivinen ja muutosmyönteinen, jolloin kehittämiskokeilut toteutettiin motivoituneesti tarkoituksena tehdä muutos käytäntöihin ja tehostaa työntekoa.

Johtopäätökset

Vankilan henkilökunnan kehittämistoimijuus ilmeni silloin, kun he yhdessä lähtivät kehittämään vankilan työssä esiintyviä ongelmakohtia. Kehittämistoimijuudella on erilaisia variaatioita, jotka heijastavat tapaa kehittää yhdessä ja ne tuovat kehittämisprosessiin erilaisia näkökulmia kehittää kohdetta. Tutkimuksessa löytyi seitsemän kehittämistoimijuuden ilmentymää, joista kuusi ovat Haapasaaren, Engeströmin ja Kerosuon (2016, 242) kehittämästä viitekehuksesta: vastustava, kritisoiva, selittävä, visioiva, toimeen sitoutuva ja toimia toteuttava. Uutena kehittämistoimijuuden ilmentymänä aineistosta löytyi ongelmaan pureutuva. Ongelmaan pureutuvaa kehittämistoimijuutta ei aikaisemmista tutkimuksista ole tunnustettu, mutta se osoittautui tässä muutospajaprosessissa olevan tärkeä ilmentymä: sitä esiintyi toiseksi eniten (ks. liite 5). Ongelmaan pureutuva kehittämistoimijuus on kehittämisprosessissa välttämätöntä, sillä se nostaa esille konkretian kautta, miksi muutosta tarvitaan toimintajärjestelmässä.

5.3.2 Kehittämistoimijuus lähityön ja sähköisen asioinnin työpajoissa

ARTO-hankkeen kokeilujen yhteydessä kehittämistoimijuutta tutkittiin yllä olevasta poikkeavalla luokituksella: puhujien esittäminä kyseenalaistuksina, ideoina, tekoihin sitoutumisena tai vastustamisena. Kyseenalaistaminen voi tarkoittaa aiemmin esitetyn asian epäilyä tai kritiikkiä, mutta se voi myös olla rakentava suora kysymyksen. Kyseenalaistaminen voi kuvastaa koettua epäkohtaa, epätydyttävää asiaintilaa tai kehittämistarvetta. Ideoiva kehittämistoimijuus tarkoittaa ratkaisun tai uudenlaisen, tulevaisuuteen suuntautuneen näkökulman esittämistä kokeiluun tai kokeiluun liittyvään asiaan. Idea voi olla myös ratkaisun pohdiskelua tai ehdotus. Konditionaali voi olla idean tunnusmerkki. Tekoihin sitoutuminen tarkoittaa, että puhuja konkreettisesti aikoo tehdä jotain. Vastustamisessa asia, jota torjutaan tai josta ollaan eri mieltä, on usein kyseenalaistamista laajempi, mutta se voi olla myös hyvin konkreettinen. Vastustamiseksi on tulkittu esimerkiksi se, että osallistuja ei halunnut tulla työpajassa rinkiin, vaan sanoi pysyvänsä loitommalla, tai se, että puhuja ilmoitti vastustavansa muutosta.

5.3.2.1 Kehittämistoimijuuden analyysi arviointityöpajoissa

Ensiksi tarkastellaan kehittämistoimijuuden määrällistä ilmenemistä arviointityöpajoissa. Taulukko 3 kertoo, että Kylmäkosken vankilan lähityökokeilujen kahdessa arviointipajassa oli kummassakin enemmän kehittämistoimijuuden ilmaisuja kuin Hämeenlinnan vankilan sähköisen asioinnin arviointipaja-aineistossa.

Taulukko 3. Kehittämistoimijuuden eri luokkien esiintyminen kokeilujen arviointipajoissa.

Toimijuusluokka	Hämeenlinnan vankilan sähköinen asiointi	Kylmäkosken vankilan kirjaamiskokeilu	Kylmäkosken vankilan perehdytyskokeilu	Yhteensä
Vastustaminen	1	1	2	4
Kyseenalaistaminen	12	39	42	93
Ideointi	26	57	45	128
Tekoihin sitoutuminen	4	1	8	13
Yhteensä	43	98	97	238

Ideointi oli yleisin kehittämistoimijuuden muoto kaikissa kolmessa arviointityöpajassa. Kylmäkosken vankilan molemmissa arviointipajoissa oli enemmän kyseenalaistamista kuin vastaavassa Hämeenlinnan vankilan aineistossa. Tämä voi osin johtua kokeilujen erilaisesta luonteesta tai osallistujien erilaisesta kokoonpanosta. Tekoihin sitoutumista ja vastustamista esiintyi vähän, ja niitä molempia eniten perehdytyskokeilua arvioitaessa. Tekoihin sitoutumisen ja ideoinnin suhdetta saattaa selittää jatkosuunnitelmien ehdottava luonne ja konditionaalimuotoinen kysymys: Mitä kokeiluille pitäisi tehdä seuraavaksi. Vaikka arviointipajojen loppuvaiheessa keskusteltiin kokeilun seuraavista askelista ja kaikissa kolmessa arviointipajassa tehtiin lukuisia jatkosuunnitelmia, ilmeni keskusteluissa vain harvoin tekoihin sitoutumiseksi tulkittavia, konkreettisia tekemisen aikomuksia. Sen sijaan jatkosuunnitelmista puhuttiin ideoivaa kehittämistoimijuutta ilmaisten, esimerkiksi ”tietoa vois levittää apulaisjohtajafoorumilla”, tai ”se mitä seuraavaks pitäis tehdä, on sit varmaan että pystyttäis talon sisällä antaa koulutusta kirjaamisessa”.

Taulukko 4. Kehittämistoimijuuden eri luokkien esiintyminen kolmen arviointityöpajan eri vaiheissa.

Toimijuus- luokka/ Sähköisen asioinnin kokeilu	Johdanto	Kokeilun esittely	Keskustelu	Sisäkehän arvio	Ulkokehän keskustelu	Vastaukset 3 kysymyk- seen	Sisäkehän kommentit	Loppu- keskustelu	Yhteensä
Vastustaminen	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Kyseen- alaistaminen	0	1	0	6	1	2	1	1	12
Ideointi	1	1	1	8	2	10	2	1	26
Tekoihin sitoutuminen	0	0	0	0	0	1	1	2	4
Yhteensä	1	2	1	15	3	13	4	4	43
Kirjaamis- kokeilu	Johdanto	Kokeilun esittely	Keskustelu	Sisäkehän arvio	Ulkokehän keskustelu	Vastaukset 3 kysymyk- seen	Sisäkehän kommentit	Loppu- keskustelu	Yhteensä
Vastustaminen	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Kyseen- alaistaminen	1	0	0	12	8	6	2	10	39
Ideointi	1	0	0	17	14	9	6	10	57
Tekoihin sitoutuminen	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Yhteensä	2	0	0	29	24	15	8	20	98
Perehdy- tys- kokeilu	Johdanto	Kokeilun esittely	Keskustelu	Sisäkehän arvio	Ulkokehän keskustelu	Vastaukset 3 kysymyk- seen	Sisäkehän kommentit	Loppu- keskustelu	Yhteensä
Vastustaminen	0	0	0	0	2	0	0	0	2
Kyseen- alaistaminen	0	0	1	16	7	11	4	3	42
Ideointi	1	0	0	14	6	9	9	6	45
Tekoihin sitoutuminen	0	0	0	0	0	1	1	4	8
Yhteensä	3	0	1	30	13	23	14	13	97

Kehittämistoimijuusluokkien määriä kuvataan vaiheittain kunkin kokeilun arviointityöpajassa taulukossa 4. Taulukko kertoo, että kaikista eniten kehittämistoimijuutta oli sisäkehän arvioinnin vaiheessa. Tämä on ymmärrettävää, koska sille oli ohjelmassa myös eniten aikaa ja siinä keskitytään itse kokeilijoiden omiin arviointeihin useasta näkökulmasta.

Sisäkehän arvioinneissa ideointi ja kyseenalaistaminen ovat kutakuinkin tasapainossa, mikä viittaa siihen, että ne tukevat toisiaan. Kyseenalaistaminen saa vastaansa ideointia ja toisinpäin, ideoita kyseenalaistetaan ja esitetään uusia näkökulmia asiaan.

Taulukosta nähdään, että sähköisen asioinnin kokeilun sisäkehän arvioinnissa esiintyi vähemmän kehittämistoimijuutta kuin kirjaamis- tai perehdytyskokeilujen vastaavissa vaiheissa. Siinä oli kuitenkin paljon toteavaa puhetta, mikä on voinut olla pohjana tuleville ideoille, kyseenalaistamisille tai tekoihin sitoutumisille.

Myös ulkokehän keskusteluihin ja ehdotuksiin sisältyy paljon toimijuusilmaisuja, eniten ideoivaa kehittämistoimijuutta. Ulkokehän tehtävänä onkin oppien kokoamisen lisäksi ehdottaa jatkoa ja tukimuotoja toiminnan jatkamiselle. Perehdytyskokeilun arviointipajassa ideointia esiintyi selvästi vähemmän kuin sähköisen asioinnin ja kirjaamiskokeilun arviointipajan vastaavassa vaiheessa. Perehdytyskokeilussa ulkokehän osuudessa oli puolestaan huomattavasti enemmän kyseenalaistamista.

Perehdytyskokeilusta kertova tarina (luku 5.3.2.2) osoittaa, että kokeilu nosti esille isoja kysymyksiä vartijan työn muutoksista, vartijan ja vangin suhteesta sekä työnjaosta, osaamisesta ja vankilan kehittämiskulttuurista. Ne koettiin tärkeiksi ja niistä oli erilaisia näkemyksiä.

Vaiheista tai niiden kehittämistoimijuusisällöistä ei voida suoraan vastata kysymykseen, millä tavalla sisäkehän ja ulkokehän vuorotteluun perustuva rakenne ruokkii kehittämistoimijuutta. Mutta vaikuttaa siltä, että rakenne antaa puhumisen ja kehittämistoimijuuden mahdollisuuksia niille, jotka pelkässä suuren ryhmän keskustelussa eivät tule esille. Rakenteen ohella merkitystä on myös eri vaiheissa käytetyillä tehtävillä, joiden tarkoitus onkin aktivoida osallistujia keskustelemaan.

5.3.2.2 Kehittämistoimijuuden temaattiset kokonaisuudet

Kehittämistoimijuusilmaisuista tutkittiin puheenaiheet eli kehittämistoimijuuspuheen sisällölliset teemat. Kehittämistoimijuuspuheessa esiintyi yhteensä 18 eri sisältöteemaa. Useimmin esiintyneet teemat olivat tiedonvaihto (55 toimijuusilmaisuja), digivälitteisyys (51), vanki-työntekijä -suhde (50), ja väline (47). Usein kehittämistoimijuutta ilmaisevissa puhejaksoissa esiintyviä sisältöjä olivat myös resurssit, säännöt, työnjako, osaaminen ja verkosto. Yhdessä puhejaksossa voi olla useita temaattisia sisältöjä. Taulukosta 7 nähdään kuuden useimmin esiintyvän teeman lukumäärät ja esimerkit teemoista.

Taulukko 5. Kokeilujen arviointityöpajoissa useimmin esiintyneet teemat ja niiden esiintymiskerrat sekä aineistoesimerkit kehittämistoimijuuista sisältävissä puhejaksoissa.

Teema	Teeman esiintyminen	Esimerkki
Tiedonvaihto	55	"Niin minusta tää [kirjaaminen] on semmonen mikä kertoo sitten kollegalle, että tietää vähäsen et okei säkin tunnet vankisi. Tiiät, että mikä päivä tänään niillä on. Onko hyvä fiilis. Niin tää taas kertoo esim. mulle kun mä oon joka osastolla töissä, et nyt tällä on tämmöstä ollu, ni tietää sit vähän, että millä fiiliksellä se siellä on. Vähän niinkun sairaanhoitajat antaa aamuraportin niin tää kertoo sen saman, että mitäs täällä on ollu." (Kirjaamiskokeilu, ideointi)
Digi-välitteisyys	51	"Vahvaa sähköistä tunnistautumista vaativia palveluita kannattais kyllä demota nyt tän kevään aikana, pankkia ja sitten niitä muitakin ja suomi.fi-sähköpostia, mutta et aloittaa näistä perusasioista, helpommista ja sitten etenee." (Sähköinen asiointi, ideointi)
Vankityöntekijä-suhde	50	"Täs ois ehkä muutama semmonen juttu mitä vois ottaa esimerkiks ensimmäisen viikon tavoitteiksi..., että se, se mikä on hyvä, niin on juurikin se, että luodaan se kontakti saman tien siihen vankiin" (Perehdytyskokeilu, ideointi)
Väline	47	"...kuinka toimii asiointilomake, kuinka toimii tai missä on vaikka päiväohjelmat ja viikko-ohjelmat ja sen sellaiset ja mistä asioista pitää ottaa kehenki yhteyttä ja niin pois päin, ni ne vois vaan rastiittaa siitä ja sitte sen jälkeen vois avata sen tosiaan sähköiseen muotoon sen lomakkeen." (Perehdytyskokeilu, ideointi)
Resurssit	41	"Meillä viimeaikoinakin on niin vähän vartijoita ollu... Mut minä nyt en tiä yleensä kuin kongeista, niin liian paljon yksinään joudutaan tekemään. Ja toivotaan vaan että saahaan päivä iltaan ja kun ei mitään sattuis niin ei siinä kirjaamiset tuu mieleen." (Kirjaamiskokeilu, kyseenalaistaminen)
Säännöt	40	"Pystyykö sen [digiohjauksen] sisällyttää johonki siihen, vangin siihen, kuntoutusohjelmaan vai mikä se on. Niinkun pakollisena tämmösen digiohjauksen tai digiopettelun?" (Sähköinen asiointi, ideointi)

Taulukko kertoo, mitkä sisällölliset aiheet olivat toistuvia ja pinnalla niissä puhejaksoissa, joissa oli kehittämistoimijuuista. Voidaan päätellä, että kokeiluissa kohdistui näihin teema-alueisiin muutoksia ja uusia toimintatapoja ja ne herättivät siksi erilaisia kannanottoja, kehittämis-

toimijuutta. Esimerkiksi kaikki kokeilut nostivat näkyviin tiedonvaihdon merkityksen vankilan henkilöstön kesken. Digivälitteisyys on uusi asia, joka ulottui sähköisen asioinnin lisäksi myös järjestelmiin, kuten Vatiin ja Ransuun kirjaamisen käytäntöihin. Vangin ja työntekijän suhde näyttää muuttavan niin ikään muotoaan uudenlaisen perehdytyksen, asioiden kirjaamisen ja sähköiseen asiointiin ohjaamisen myötä. Kokeiluissa luotiin sekä uusia välineitä että kehiteltiin nykyisten välineiden käyttöä. Uusien toimintatapojen kokeilut tuovat lisätyötä rajallisten resurssien puitteissa. Usein esiintyvä sääntöpuhe heijastanee vankilan toimintaa, jossa vallitsee paljon erilaisia sääntöjä.

Näistä temaattisista sisällöistä rakentui kehittämistoimijuuden polkuja, joista seuraavaksi kuvataan kaksi tarinaa.

5.3.2.3 Kehittämistoimijuuden analyysi kahdessa tarinassa. Mikä sytyttää toimijuutta?

Kummankin pilottivankilan arviointipajoista valittiin sisällöllinen johdoteema, josta laadittiin kehittämistoimijuuden dynamiikkaa kuvaava tarina. Vaikka tietyt teemat olivatkin kehittämistoimijuusilmaisuissa useammin esillä kuin toiset, tarinoiden teemaa ei valittu aiheen esiintymislukumäärän perusteella. Tarinaan valittiin itse kokeilun kannalta laajasti merkityksellinen teema, jossa tuli näkyviin myös kehittämistoimijuuden dynamiikka.

Sekä perehdytyskokeilun että kirjaamiskokeilun arvioinnissa tällaiseksi osoittautui työnjako ja toimintakulttuuri. Tarinaan lähityön kokeiluista valittiin perehdytyskokeilu, koska siinä tuli esille myös kirjaaminen.

Sähköisen asioinnin kokeilussa tärkeäksi sekä kehittämistoimijuuden että kokeilun kannalta osoittautui sääntöteema, erityisesti vangeille annettavat luvat tietokoneiden käyttöön.

Perehdytyskokeilu työnjaon ja toimintakulttuurin näkökulmista

Rise haluaa vahvistaa lähityötä kaikessa vankien kanssa tapahtuvassa kanssakäymisessä. Perehdytys luetaan osaksi lähityötä, joka alkaa siitä, kun vanki tulee vankilaan. Vartijan rooli on lähityössä keskeinen ja vartijan työn kohde laajenee lähitulevaisuudessa: vartijalle tulee tehtäviä, joita ennen on hoitanut pääasiassa rikosseuraamusesimies. Tulossa on nimike- ja tehtävämuutoksia (vastuuvirkamiesmalli ja rikosseuraamustyöntekijän nimike). Perehdytyskokeilun suunnittelivat ja pilotoivat kehittämistyöpajaan osallistuneet työntekijät (ks. luku 5.2.1). Kokeilun toteutukseen osallistui pilotoinnin jälkeen laajempi joukko

vartijoita noin kolmen kuukauden ajan. Kokeilun kehittävään arviointiin osallistui vartijoita, esimiehiä, vankilan johtoa ja rikosseuraamusalueen edustajia. Rajattu, melko pieni perehdytyskokeilu ja sen arviointi osoitautui kehittämistoimijuuden kannalta merkittäväksi.

Tarina pohjautuu perehdytyskokeilun arviointipajan puhejaksoihin, joissa esiintyy työnjakoon viittaavaa kehittämistoimijuuspuhetta. Keskustelu perehdytystavasta, sen hyödyistä ja työnjaosta laajenee kokeilun implementointia koskevaksi ja nostaa esiin toimintakulttuurin kysymyksiä.

Sisäkehä arvioi kokeilua: uusi perehdytysmalli haastaa työnjaon ja osaamisen

Vartijoiden puheenvuorot sisälsivät alusta lähtien enimmäkseen positiivisia arvioita kokeilusta, mutta kokeilujen eri puolia myös kyseenalais-tettiin joiltain osin. Kyseenalaistavia kommentteja seurasi usein idean esittäminen asian parantamiseksi. Nämä molemmat ovat kehittämistoimijuutta (ks. luku 4.3). Kyseenalaistamisista ja ideoinneista muodostui teemallisia puheenaihejaksoja, joihin osallistui usea puhuja.

Työnjaon kysymykset esiintyvät ensimmäisen kerran, kun vartija ottaa esille kokemuksensa perehdyttämiskokeilusta ja sen merkitsemisestä vatiin. Hän esittää **kyseenalaistavan** pohdinnan siitä, kuka perehdytystä tekee ja miten tieto siitä välittyy muille:

Vartija 1: "... just tommonen lappu niin sillä on hirmu hyvä käydä sitä, että mitä pitää ja jonkun se pitää tehdä, aino on ongelma että kuka sen tekee, et tässäkin nyt kun oli tätä harjottelua, niin huomattiin just se, että kun kaikki tekee vähän niin se on hirmu sekava, ettei oikein kukaan tiiä, että onko joku tehny jo. Ainoastaan siinä vaiheessa sitten kun laitettiin sinne asumiskortille merkintä, et on tehty, niin sit se on tehty."

Sen jälkeen hän esittää **ratkaisuidean**: perehdytyksellä olisi vastuuhenkilö, mutta heittää kysymyksen, olisiko vastuuhenkilö rikosseuraamustyöntekijä vaiko esimies.

"Mut että jonkun vastuulla se olis hyvä olla, että onko se sitte osastolla just, että jotku tiettyt henkilöt hoitaa tiettyjen vankien perehdytyksen vai onko se sitte joku esimies tai tuleva rikosseuraamustyöntekijä mut et joku ottas siitä sen vastuun siitä perehdyttämisestä."

Johdon edustaja 1 toteaa nykyisen työnjaon: ransu-esimies hoitaa ransun tavoitteiden läpikäymisen ja uuden vangin vastaanoton. Perehdytys koskee käytännön asioita. Hän jatkaa, että ”työnjakokysymykset täytyy miettiä kokonaan uudelleen”, kun uudet rikosseuraamustyöntekijät tulevat. Työnjaon kysymykset liittyvät edellä lähinnä lähiesimiehen ja vartijan väliseen työnjakoon.

Vartijan työn merkityksen tunnistaminen ja työn näkyväksi tekeminen oli yksi vartijoiden asettama tavoite perehdytyksen uudistamiselle. Eräs vartija pohtii kyseenalaistavasti, keille vartijan työn tulisi näkyä.

Vartija 2: ”No näkyvyys herättää vähän sellasta kysymysmerkkiä, että onko tässä spesifioitu millään lailla sitä että näkyväksi kenelle? Näkyväksi vangille vai vartijan esimiehelle vai muille vartijoille vai sosiaalipuolen työntekijöille vai sillä tavalla, että, ja sitte sekin, että jos se tekee vartijan työtä näkyvämmäks, mikä nyt varmaan vielä jää nähtäväks, niin kenelle on sitten tavote tehdä se näkyvämmäks?”

Johdon edustaja ehdottaa kahta perustelua perehdytyksen kirjaamiselle: lomakkeella todennettu perehdytys tukeen esimiehen tekemää ransu-työtä ja osoittaa vartijan työn laatua.

Johdon edustaja: ”No ohjeistuksen mukaanhan nää piti palauttaa osaston ransu-esimiehille, elikkä silloin se osaston ransu-esimies, joka sit valmistautuu siihen että ottaa vangin vastaan ja käy ransun tavoitteet läpi ja että miten niitä tavoitteita voi vanki toteuttaa, se on helppo alkaa sitte, ei tarvii näistä asioista puhuu kun sen näkee että aha, se on perehdytetty jo, osastovartija on hoitanu hommansa hyvin.”

Vartijan työn näkyväksi tekeminen on tulkittavissa sekä henkilöstön välistä tiedonvaihtoa palvelevaksi että esimiehen näkökulmasta vartijan työn kontrolloimiseksi: rikosseuraamusesimies näkee, että vartija on hoitanut työnsä. Kyse on ideoivasta kehittämistoimijuudesta.

Perehdytyksessä esille tulevien asioiden kirjaaminen (vartijan työn näkyvyys) nousee esiin laajemmasta näkökulmasta, kun yksi vartijoista käyttää pitkähkön ideoita esittävän puheenvuoron. Tässä kohtaa perehdytyskirjausten **merkitys ja työnjako kuntoutuksen ja valvonnan välillä** tuntuu olevan selvä:

Vartija 3: ”... jos meillä, jos kaikilla vankilan työntekijöillä eli kaikilla talon sisäisten eri tehtävien tekijöillä, jos on kaikilla joku tämmönen

yhteinen platta, vähän spesifimpi kuin vaikka vaan vati, niin kyl- lähän se helpottaa sillä tavalla, että toisaalta se joka ransu-työtä tekee, niin se tietää sitten kuntouttavaa työtä tehdessään, että missä mennään ja sitten taas valvonnan puolesta, niin siellähän voi olla sitten ylhäällä kaikki juuri tälläset turvallisuuteen liittyvät seikat ja käytökseen liittyvät seikat.”

Samalla hän nostaa vartijan näkökulmasta esiin haasteet ransu-työssä, joka tulevaisuudessa koskee myös vartijoita. Perehdytyksen – ja samalla vartijan työn – merkitys laajenee. Vartija 3 ehdottaa kynnyksen madaltamista uudenlaiseen perehdytystapaan sekä esimiehen ja vartijan roolien selventämistä ransu-työssä. Vielä tämän jälkeen hän **kyseenalaistaa** nykyisen tietämyksensä ransu-työstä.

Vartija 3: ”... se on vielä vähän semmonen ehkä uhkaava varjo se, kun ransun määritelmä on varmaan tässä nyt viime vuodet ollu vähän eri tyyppinen kun mihin tässä nyt ollaan menossa, et se kuulostaa ehkä vähän haastavammalta kun mitä se välttämättä on. ... pitäis jotenki ehkä madaltaa sitä kynnystä sillä lailla, että se ei tuntuis niin semmoselta, että no niin, että nyt me ruvetaan tekemään sitä mitä ransu-esimies tekee. Mut se, että mä esimerkiks en pelkkänä rivivartijana niin mä en tiedä ransusta juuri paljookaan, niin se siitä tekee mulle henkilökohtaisesti esimerkiks paljon pelottavamman.”

Toinen vartija myötäilee tätä puheenvuoroa ja kyseenalaistaa vartijoiden tietotaidon ja uskalluksen vati- ja ransumerkintöjen tekoon. Hän kaipaa rohkaisua.

Vartija 4: ”Vartijat kaipaa sellasta rohkasua niinku [vartija Xkin] sano just noista vati-merkinnöistä, ettei oo semmosta tietynlaista tietotaitoo ja uskallusta vielä tehdä niitä merkintöjä vaikka periaatteessa vois tehdä.”

Perehdytykseen liittyvät kirjaamiset koetaan myös uudeksi, ylimääräiseksi työkse – vartijan tehtäväkuva laajenisi. Vartijoiden vastustus saa ymmärrystä, koska kaikki eivät osaa, ja tilanteet vankien kanssa voivat olla haastavia. Vartija nostaa kyseenalaistavilla pohdinnoillaan esiin **vangin ja vartijan välisen kohtaamisen**.

Vartija 5: ”Onhan se sellane yks uus ylimääräinen tekijä tässä, että tietysti tätä työtä tulee enemmän ja enemmän ja ymmärrän sen vastustuksen, muutosvastarinnan, ja kaikilla ei välttämättä oo sitä kykyä

pukee niitä kaikkia kohtaamisia tai jotain merkittävääkään sinne erikseen ja sitte ku ne muuttuu ne tilanteet ..., siin on niin paljo muuttujia loppujen lopulta, et saada sellanen looginen kuva sen kirjauksen kautta, että aika iso pala kyllä tulee haukattua siinä...”

Edellä kuvatussa keskustelussa kokeillon perehdytystavan hyötyjä ja hankaluuksia pohditaan monesta näkökulmasta, vartijan työkäytännöstä käsin. **Perehdytyksen liittyminen tulevaan uudistukseen kirvoitti kehittämistoimijuutta, joka nostaa esille työnjaon ja osaamisen.** Vartijat kyseenalaistavat osaamistaan kirjaamisessa ja ransu-työssä työ määrän lisääntyessä. Vartijoiden kaipaama työn näkyväksi tekeminen mietityttää.

Aiheen ympärille syntyi runsaasti vartijoiden kehittämistoimijuutta, joka ilmeni vuoroin kyseenalaistamisina, vuoroin ideointeina. Vartijat pohtivat omaa rooliaan ja tunnistavat perehdytyksen merkityksen esimerkiksi ransu-työlle. He tarkastelevat kokeiltua perehdytystapaa kirjaamisvaateineen osaamiskysymyksenä. Uudessa perehdytystavassa myös vartijan suhde vankiin on erilainen kuin aikaisemmin: vartija toimii entistä vahvemmin yhteyshenkilönä ja tiedonvälittäjänä sekä vangin että muun henkilöstön suuntaan. Vartijan tehtäväkuva muuttuu, vastuu ja osaamisvaatimukset kasvavat. Keskusteluun nostetaan vartijan ja ransusta vastaavan rikosseuraamusesimiehen välisen työnjaon muutos. Käydystä keskustelusta on tulkittavissa siirtymä nykyisestä kohti tulevaa. Tulossa oleva hallinnollinen muutos sinänsä ei ole keskustelussa vahvasti läsnä.

Ulkokehän keskustelu: kokeilun tarkoitus ja miten kokeilu istuu toimintakulttuuriin

Ulkokehän keskustelussa työnjakoteema otetaan esille eri näkökulmasta kuin sisäkehän keskustelussa. Perehdytyksen rooli tiedonvälityksessä ja osaamisen kysymys jäävät taaemmalle. Keskustelu kohdistuu ensiksikin perehdytysmalliin liittyvään vangin ja vartijan väliseen suhteeseen sekä vankilan toimintakulttuuriin. Kokeilun koetaan murtaavan vakiintunutta toimintatapaa. Toinen näkökulma katsoo kokeilua tulevan hallinnollisen uudistuksen näkökulmasta.

Keskeisen osan ulkokehän keskustelusta sai väittely, jossa kokeilua käsiteltiin paitsi hyötynäkökulmasta, myös vakiintuneen työnjaon ja vankilan toimintakulttuurin näkökulmasta: voiko vankilakulttuuria muuttaa (uudentlaisella perehdytyksellä) ja miten sitä voi muuttaa, ja mikä merkitys tämänkaltaisella pienellä kokeilulla on.

Teema käynnistyy, kun yksi esimiehistä kyseenalaistaa kokeilua monesta näkökulmasta. Hän peräänkuuluttaa kokeilun perusteita ja näkee sen ylhäältä annettuna. Uusi perehdytysmalli ei hänen mielestään istu vankilakulttuuriin eikä kaikille vartijoille, eikä vangeilla ja vartijoilla ole halua uudenlaiseen kanssakäymiseen. Kokeilulle on asetettu hänen mielestään myös liian suuria odotuksia.

Kyseenalaistukset tuottavat torjuntaa, vastakyseenalaistuksia ja kokeiluja puolustavia kannanottoja, joita perustellaan niin hallinnollisella uudistuksella, työntekijöiden näkemyksillä kuin lähityön sisällöllisellä merkityksellä. Myös ideoivaa kehittämistoimijuutta esiintyy. Keskustelusta sukeutuu melko pitkä kahden henkilön (esimies ja johdon edustaja) välinen väittely, jota luonnehtii vastakkainasettelu. Myöhemmin keskusteluun yhtyy muutama henkilö lisää.

Kehittämisen ja yhteisen oppimisen näkökulmasta on huomattava, että kokeilun vastustus ja kritiikki parhaimmillaan energisoivat osallistujia ja vievät asioita eteenpäin. Näin tapahtuu tässäkin tarinassa. Arviointipaja toimi foorumina, jossa erilaiset näkemykset tärkeistä asioista pääsivät ja uskallettiin tuoda esille.

Esimies epäilee kokeilun tarpeellisuutta, ”perehdytystavan muuttamista perijuuriaan myöten”. Hän ei tunnista ongelmaa nykyisessä perehdytystavassa. Puheenvuoro voidaan tulkita kokeilun kyseenalaistamiseksi, mutta myös tarpeeksi kuulla perustelut kokeilun tarkoituksesta, mikä puhujalle ei tunnu olevan selvä. Kokeilun olivat perustelleet ja suunnitelleet ensimmäiseen työpajaan osallistuneet vartijat ja sitä oli käytännössä testannut melko iso joukko vartijoita. Vankilan johdon edustajat olivat ohjeistaneet kokeilun. Kokeilun tarkoitus saattoi olla siinä mukana olleille vartijoille selkeämpi kuin arviointipajaan tulleelle esimiehelle.

Esimies jatkaa kyseenalaistamista näkemyksellään, että vankien ja vartijoiden suhdetta, keskinäistä lähentymistä ja samalla vallitsevaa kulttuuria ei voida tällä tavoin muuttaa. Esimies viittaa kuitenkin mahdollisuuteen muuttaa kulttuuria ajan kanssa ja työntekijöistä lähtevänä muutoksena.

Vankilan johdon edustaja sen sijaan katsoo, että ”tarkoitus on juuri muuttaa se dynamikka”. Esimies tarkentaa tähän, että jos uusi toimintatapa määrätään antamalla käskyjä ja sanktioita, kulttuurinen muutos ei etene.

Seuraa useita puheenvuoroja, joissa johdon edustaja ja esimies kyseenalastavat toistensa näkemyksiä. Johdon edustajan vastaus kyseenalaistaa esimiehen kritiikin ja ikään kuin häivyttää vartijan ja vangin erilaiset positiot: kyse on ihmisten välisestä arvokkaasta kohtaamisesta. Esimies puolestaan korostaa positioiden erillisyyttä ja muutoksen hitautta:

Johdon edustaja: ”Tässähän mä tarkotinkin, tässähän ihminen kohtaa ihmisen, tää ei oo sen ihmeellisempää, että ihminen kohtaa ihmisen ja se on aina yksi arvokas tapahtuma.”

Esimies: ”... tää on ihan selvä juttu, että se halu olla erillään on vangeilla olemassa ja henkilökunnalla myöskin tän kulttuurin kautta ja ei se sormia napsauttamalla ... muutu, koska se on syntynyt ajan kanssa, se muuttuu ajan kanssa, muutama kuukausi ei merkitte yhtään mitään.”

Esimies **vastustaa** tämänkaltaisia kokeiluja, joista on huonoja kokemuksia. Hän katsoo, että kyse on myös työntekijän persoonallisuudesta (tällainen tapa ei istu esimerkiksi introvertille työntekijälle). Kaikkia ei voida määrätä tekemään asioita toisin kuin mihin on totuttu. Hän peräänkuuluttaa toimintavapautta, jossa erilaiset työntekijät voivat valita itselleen luontuvan tavan toimia. Valmiudet ja halut tuodaan tässä esiin eri valossa kuin sisäkehän keskustelussa, jossa avainsana oli osaaminen. Puhuja viittaa persoonallisuuksien ohella historiallisesti muovautuneeseen toimintatapaan.

Esimies: ”Tämmöset kokeilut, näitähän on ollu vaikka minkälaisia, nimi on vaihtunu vaan, ja välillä on uhkailtu jopa erottamisella jos ei rupee hommat sujuun. Elikkä näillä on aika huono maine vankilamaailmassa, että vaikee nähdä, et tää poikkeis mitenkään siitä mitä nyt täs on koettu. Tässähän tehdään töitä omalla persoonalla sitte ku lähdetään tällain tekeen. Kaikilla ei oo niitä valmiuksia eikä myöskään haluja, ni siinä täytyis olla kuitenkin semmonen toimintavapaus, että ne joille se sopii, rupee siinä innokkaammin tekeen sitä mutta ei sitä voi jos on tämmönen ihan introvertti ja tullu aikaan alalle niillä odotuksilla mitkä silloin oli. Silloin ku minä tulín, niin jopa kiellettiin vangin kans keskusteleminen... Ja tämmöstä porukkaa on edelleenki töissä täällä varmaan aika paljon. Niin se semmonen sanotaan junttamentaliteetti, että luodaan uhkaava ilmapiiri sille porukalle jolle se ei oikein tunnu istuvan, niin se oikeestaan vaarantaa sen koko homman.”

Edellä kuvatussa esimiehen puheenvuorossa eri kehittämistoimijuiden luokat vuorottelevat. Ensiksi ilmenee kokeilun **vastustamista** yleisemmin ja sen jälkeen kokeilun ja muutoksen **kyseenalaistamista**. **Ideoivaa kehittämistoimijuutta** on hänen ehdotuksensa toimintavau-
paudesta. Lopuksi hän vielä kyseenalaistaa kokeilun toimeenpanota-
van. Keskustelun kohteeksi nousi vartijan ja vankien välinen suhde
vankilakulttuurissa, johon esimiespuhujan mukaan perehdytyskokeilu
tunkeutuu ylhäältä tuotuna muutoksena, 'uhkailulla' ja 'junttamentali-
teettilla' jolloin se ei toimi.

Esimies **kyseenalaistaa** kokeilun myös, koska vangit ja vartijat eivät
halua tämänkaltaista keskinäistä lähentymistä. Hän puhuu yhtäältä
ikään kuin vankien ja vartijoiden puolesta, nykyisen toimintatavan jatka-
amisen puolesta, toisaalta hänen viestinsä on käskykulttuurin **vastusta-**
minen. Hän osoittaa **ideoivaa kehittämistoimijuutta** ehdottaessaan,
että tällaista voivat tehdä ne vartijat, joille tämä sopii. Johdon edustaja
puolustaa uuden toimintatavan (vartijoiden tekemä perehdytys) väline-
merkitystä vankien kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa.

Kritisoijan yksi argumentti on, että tällainen perehdytys ei tavoita kaik-
kia vankeja, ei etenäkään kertalaisia eikä jengiläisiä. Kokeilu ei hänen
mielestään osu tärkeimpiin kehittämistarpeisiin.

Esimies: "En mä vastusta tätä ideaa mut mä vaan kyseenalaistan,
et minkälaisia toiveita siihen tämmösellä nopeella aikavälillä voi lait-
taa, elikkä täähän tavottaa tietyn porukan, eli ne, jotka on valmiita
tämmöseen, mut se ongelmaporukka, jotka on niitä kertalaisia, ei
niillä oo mitään hirveitä halua lisätä kanssakäymistä henkilökunnan
kanssa. Niillä on omat intressit, ne pitäytyy erillään, ne pystyy hallit-
teen sitä kautta sitä vankiporukkaa siellä osastolla. Tää oikeestaan
tavottaa ne tyypit, joitten kanssa itse asiassa ei mitään ongelmia
varmaan koskaan tuukaan. Mutta jos puhutaan nimenomaan näistä
jengiläisistä, joittenka tunteminen paremmin olis varmaan ihan
oikeesti tarkeeta,... niin ei ne lähde tämmösiin mukaan."

Puhuja myös selventää kantaansa toteamalla, että en tarkoita, että
vastustan tällaista lomakemallia ja etteikö voida aloittaa ja hankkia
kokemuksia, kunhan siihen ei ladata vääriä odotuksia.

Keskustelu erilaisten vankien tavoittamisesta ei jatku. Sen sijaan johdon
edustaja toteaa ensin, että vangit ovat tottuneet vartijan ja vangin väliseen
kanssakäymiseen, ja mainitsee työnjakoa koskevan muutoksen pereh-

dytyksessä. Näin hän **kyseenalaistaa** esimiehen näkemyksen vankien suhtautumisesta perehdytykseen.

Johdon edustaja: "... meillähän on perehdytys nyt ollu jo olemassa monta vuotta, sen on antanu vastaanoton vartijat ja [rse X] on hoi-tanu sen. Vangithan on tottunu, se on ihan normaalia. Nyt se vaan siirtyy paikasta toiseen. Se mitä [rse X] on antanu, se siirtyy pitkälti nyt osastonvartijoille."

Johdon edustaja jatkaa kytkemällä perehdytyksen uudistamisen Risen lähityö -tavoitteeseen ja tuleviin tehtävärakennemuutoksiin. Hän torjuu uhkailuväitteen ja esittää, että perehdytys on "osa vaikuttavaa lähi-työtä" ja "kaikkien vankiloitten tulee ens vuoden aikana siirtyä vastuu-virkamiesmalliin, jossa jokaiselle vangille tulee oma vastuutyöntekijä". Tärkeä perustelu ja samalla (epäsuora) vastaus esimiehen kysymyk-siin tulee johdon edustajan puheenvuorossa, kun hän toteaa kokeilun sisällöllisen tarkoituksen **kyseenalaistaen** esimiehen väitteen uhkai-lusta: työn vaikuttavuuden lisäämisen. Vartijat ovat hänen mukaansa tehneet työntekijälähtöisellä kokeilulla pohjatyötä uudistuksen eteen-päinviemiseksi.

Johdon edustaja: "Tää ei oo mitään uhkailua vaan tällä kuitenkin haetaan sitä vaikuttavuutta tähän meidän työhön. Ja sitten vielä se kun tää asia nyt etenee, täs on tehny vartijat jotka on mukana ollu, tosi hyvää pohjatyötä nimenomaan kun tässä oli tavotekin se, et tää lähtee nimenomaan niistä työntekijöistä, jotka käytännössä tekee sitä työtä."

Puheenvuoronsa lopuksi johtaja näyttää tulevan vastaan esimiehen ehdottamaa mahdollisuutta: uuteen toimintatapaan voivat tarttua ne, joille se sopii. Hän kytkee näkökantansa tulevaan virkanimike- ja teh-tävänjakomalliin. Puheen kohde on tässä toinen kuin edellä kokeilusta keskusteltaessa.

Johdon edustaja: "...sitten tohon mitä [esimies X] sano, ni näin se on, mut kyllä tässä on sit semmonen lähtökohta, että jossakin vaiheessa saa ilmoittautua osastonvartijaksi ja sitten katotaan, siitä tulee se oma halu sitten, eli ne, jotka kokee sen vastuuvirkamies-mallin omakseen, ne saa ilmoittautua."

Lähiesimiehen ja vankilan johtajan väliseen keskusteluun liittyy erityis-työntekijä, joka muistuttaa kolmessa eri puheenvuorossaan, että varti-jat itse kokivat perehdytyksen tärkeäksi kehittämiskohteeksi.

Erityistyöntekijä: "...just tohon mitä [esimies X] sano, niin liittyy myös se, että tää ... lähti siitä, että vartijoilta kysyttiin, että mitkä olis ne kehittämiskohteet heidän mielestään, missä olis parannettavaa ja mitä he kokis tärkeeks, ni sieltä nousi nimenomaan just valvontapuolelta nää kaks asiaa (perehdytys ja kirjaaminen tutkijan huom.). Että ne oli vartijoitten mielipiteitä."

Erityistyöntekijä huomauttaa lisäksi, että ns. vanhan liiton vartijatkin⁴ olivat kertoneet kirjanneensa asioita perehdytyskokeilusta. He ovat myös todenneet kirjaamisen helpottuvan kokemusten myötä.

Edellä kuvatuissa näytteissä puhujat vuoron perään **kyseenalaistavat** toistensa näkemyksiä ja esittävät **ideoita**. Kaikki edellä kuvatut kolme ulkokehän puhujaa ottavat ikään kuin vartijan äänen omien näkemystensä tueksi joko kyseenalaistaessaan kokeiluun liittyvää uutta työnjakoa tai puolustaessaan sitä. Toinen ääni oli johdon tuoma hallinnon ääni, joka perustelee kokeilua vastuuvirkamiesmallilla.

Kolmas ääni, lähityön tarkoitusta painottava näkökulma pääsi esille kokeilun perusteluista keskusteltaessa. Lähityön (strategista) ääntä keskusteluun vahvistaa verkoston edustaja. Verkoston edustaja toteaa edellä käytyyn väittelyyn viitaten, että vaikka asiat lähtevät johtajista ja esimiehistä, niin käsky edellä eteneminen ei tue ketään. Sen sijaan hän muistuttaa lähityön tarkoituksesta ja korostaa, että kyseessä on vankilan yhteinen asia, jossa vartijat hoitavat tämän osan. Puheenvuorossa esiintyy **ideoivaa kehittämistoimijuutta**.

Verkoston edustaja: "... mietin, että ylipäättänsä joka asia niin kai se sit jo lähtee johtajista ja esimiehistä, mut ehkä jos se menee se käsky edellä niinku on tullu puheeks, ni ehkä se ei tue ketään. Ihan samalla lailla kai vankien kanssa pyritään keskusteleen,... siinä on se ajatus miks yritetään tätä lähityötä lisätä, ettei tarvis määrätä ja käskyttää vaan se ehkä menis vähä paremmalla motivaatiolla asiat perille ja etenis. Just että esimiehet ja vartijat keskenään jeesaa toisiaan, mutta just miksipä ei myös muut ohjaajat ja ammattiryhmät, että tää on vähä koko talon yhteinen juttu, vaikka vaan vartijat hoitaa sitä käytännössä."

Ulkokehän puheenvuoroissa keskustelun kohteeksi muodostui vanki-

4 "Vanhan liiton vartijalla" tarkoitetaan vartijoita, jotka ovat tulleet töihin historiallisesti erilaisen toimintamallin aikakaudella verrattuna nykyiseen. Tätä kuvaa esimerkiksi esimiespuhujan huomautus, ettei vartija saanut aikoinaan edes puhua vangille. Myös vartija käyttää myöhemmin itsestään luonnehdintaa 'vanhan liiton vartija'.

lan toimintakulttuuri, kehittämisen tapa ja tuleva hallinnollinen muutos sekä perehdytyksen tarkoitus osana lähityötä. Perehdytyskokeilu toimi niiden esille tuomisen foorumina ja osoittautui sisäisesti jännitteiseksi. Työnjakopuhe laajeni työnjaosta ja osaamisesta kulttuurin muutokseen ja implementoinnin tapaan ja lopulta itse lähityöhön. Väittelyä voidaan tulkinta niin, että erimielisyys koskee ennen kaikkea implementoinnin tapaa, ei niinkään yhteistä kohdetta ja motiivia (perehdytystä ja sen tarkoitusta).

Sisäkehän kommenttipuheenvuorot palauttavat kokeilun arkeen

Verkoston edustajan edellä kuvatun puheenvuoron voi nähdä käännekohtana, josta keskustelu palasi rakentavasti kokeilun käytännöllisiin kysymyksiin ja jatkokehittelyyn. Ulkokehä oli tuonut jo - edellä kuvatun väittelyn lisäksi - esiin positiiviset kokemukset ja hyödyt kokeilusta, ja esittänyt kehittämisen jatkamista mm. lomaketta jalostamalla ja rohkaisemalla vartijoita jatkamaan uutta toimintatapaa: ”homma vaan käyntiin”. Sisäkehä sai nyt kommentoida ulkokehän näkemyksiä ja ehdotuksia.

Vartijat lähtivät **ideoimaan** lisää perehdytyksen jatkokehittämistä. Yksi vartijoista viittasi käytyyn väittelyyn ja ehdotti kompromissia: lähdetään liikkeelle tekemällä sellaisia asioita, joihin on mahdollista sitoutua. Hän ehdottaa lomakkeen jalostamista ja viemistä sähköiseen muotoon sekä seurantavälinettä, josta nähtäisiin, mitkä asiat on vangin kanssa käyty läpi ja kenet on perehdytetty.

Vartija 1: ”Mä halusin tosta sanoo, paljo puhuttiin siitä, että kuinka tällanen tai mikään tämän tyyppinen järjestelmä tänne istuisi tänne sekaan, ni mä aattelin, et ... se semmonen puolen välin malli, semmonen lähimpänä kompromissia, niin olis varmaan vähän semmonen laihdutus-suhtautuminen sillä lailla, että sitoudutaan sellasiin, tai et otetaan vastaan sellasia sitoutumismahdollisia tavoitteita. Jalostettais sitä lomaketta .. ja kun meillä tehdään vielä joitain asioita paperillaki,.. jos siinä esimerkiks olis vaikka joku kolme, neljä sellasta ruutua mitkä vois vaan rastittaa, että noni, nyt on tän äijän kanssa on katottu,... ja sitte sen jälkeen vois avata sen sitte tosiaan sähköseen muotoon, et sit ne loput asiat siitä listasta mitkä ei oo näitä prioriteetti ykkösiä, ni ne vois tulla sitten myöhemmin. Mut silleen, että se olis vaihtoehto ainakin, että mikä madaltais sitä kynnystä ...”

Toinen vartija teki ehdotuksen, kuinka tulo-opas saadaan varmimmin jaettua kaikille.

Vartija 2: ”Meillähän on hygieniapakkaus, joka tulee jokaselle vangille, niin tulo-oppaanhan voisi lisätä hygieniapakkaukseen mikä jaetaan kaikille. Eikös se ois silloin siellä.”

Nämä edelliset puheenvuorot sisälsivät ideoita esittävää kehittämistoimijuutta. Muitakin ideoita esitettiin, esimerkiksi kielitaidottomien vankien perehdytykseen. Nämä ehdotukset kertovat kehittämistoimijuudesta, joka sai tilaa väittelyn päätyttyä ja palautti perehdytyksen pohdinnat lähelle vartijan käytännön työtä. Vartijat ottivat samalla hienovireisesti kantaa toimintakulttuurin ja työnjaon kysymyksiin, joten käyty väittely ei sammuttanut kehittämistoimijuutta, vaan pikemmin vahvisti sitä.

Ideointikierros keskeytyy, kun johdon edustaja palaa lähiviikkoina voimaan tulevaan tehtäväkuvien laajempaan muutokseen. Johdon edustaja osoittaa **tekoihin sitoutumista** ja esittää, että ”perehdytyksen tehtävien jakaminen mietitään lopullisesti siinä vaiheessa, kun uudet tehtäväkuvat tulevat voimaan.” Hän myöskin toteaa, että perehdytystä jatketaan kokeilussa käytetyllä kaavakkeella, jotta asia ei unohtuisi. Vartijoiden ideoima lomakkeiden kehittäminen tehdään myöhemmin. Hän toistaa vielä, että aloite on lähtenyt käytännön työntekijöiltä.

Vartijat eivät lopeta keskustelua tähän johdon toteamukseen, vaan jatkavat vielä keskustelua kokeilusta. Yksi vartijoista toteaa olevansa nimenomaan ”vanhan liiton vartija” ja nähneensä muutoksen vartijatyössä oman uransa alkua ajoista tähän päivään. Hän reflektoi puheenvuorossaan ulkokehän keskustelua ja puntaroi kokeillun perehdytyksen uutta puolta, lomakkeen avokysymyksiä, ja toteaa niiden tekevän perehdytyksestä henkilökohtaisemman. Hän pohtii vartijan kannalta riskiä, että joutuu kohtaamaan tilanteita, joihin hänellä ei ole resursseja.

Yksi esimiehistä vahvistaa, että juuri tämä avokysymys on tärkeä, sillä madalletaan kontaktikynnystä vangin ja vartijan välillä. Vartija myöntelee, mutta jatkaa **kyseenalaistamalla** rajanvetoa ja koulutuksen antamia valmiuksia vastata ’isoihin vuodatuksiin’. Vartija palaa siten osaamisen kysymykseen.

Vartija 3: ”... on kyllä äärimmäisen hyvä pointti mun mielestä sekin, että kuinka pitkälle sitten menee se yhteys sillä tavalla, et missä

vaiheessa sitten, mihin se raja vedetään. Et sitte jos kysyy tän kysymyksen ja sitte jos vanki on vaikka ensikertalainen ja saman tien tulee semmonen iso vuodatus, niin mistä vedetään sitte se poikki, koska me kuitenkin puhuttiin paljo näistä, että minkälaisella koulutuksella on tullut ja minkälaisista lähtökohdista ihmiset on ja et kuinka erilaisia ihmiset on, niin onhan se totta, että eihän me uudellakaan koulutuksella, eihän me vielä olla ikään kuin terveydenhoitopuolen ihmisiä.”

Verkoston edustaja vastaa **ideoivalla** kommentilla ehdottaen tähän **palveluohjausta**: ohjataan vanki erityisasiantuntijalle.

Verkoston edustaja: ”Se on sitte palveluohjausta. ..on hyvä sanoo, että musta tuntuu, että sun kannattas mennä tonne lääkärin tai psykiatrin juttusille, psykologin juttusille.”

Toinen henkilö neuvoo samalla tavalla: pannaan tilanne poikki ja vanki ohjataan asiantuntijoille.

Sisäkehän puheenvuorojen jälkeen työpajaa lopetellaan. Johdon edustaja on todennut, että perehdytysmallin käyttöönotto käsitellään seuraavassa talon johtoryhmässä. Hän myös vastasi kysymykseen lomakkeen muokkaamisesta, että hän ei puutu siihen, vaan jättää sen asiaa tunteville (vartijoihin viitaten).

Tarina koneenkäyttöluvasta ja toimijuudesta sähköisen asiainnin kokeilussa

Kuten luvussa 5.2 kerrotaan, sähköisen asiainnin kokeilua ensin suunniteltiin omassa työpajassaan vankilan henkilökunnan ja sidosryhmien kesken. Kolmen kuukauden kokeilun jälkeen arviointipajassa pohdittiin kokeilun vaikutuksia ja suunniteltiin tulevia toimenpiteitä kokeilun perusteella (ks. 5.2.2). Tämä tarina on koottu molempien työpajojen keskusteluaineistoista poimittujen puhejaksojen perusteella, joissa koneenkäyttöluvasta puhutaan. Koneenkäyttölupa on kehittämistoimijuuden kannalta kiinnostava: se oli alussa ihmetystä herättävä hidaste kokeilulle, mutta sai aikaan paljon toimijuutta. Kokeilun vetäjät, vankilan johto ja keskushallinto saivat asian hyvin ratkaistua ja ehkä edistivät uudenlaista lain tulkintaa. Tarinan jälkeen esitämme analyysin siitä, millä tavoin ja millaista kehittämistoimijuutta koneenkäyttölupa kokeilun osana vaikutti saaneen aikaiseksi.

Kokeilun suunnitteluvaihe

Lupa-asia nousi esille, kun suunnittelutyöpajassa keskushallinnon edustaja otti **ideoinnissaan** luvat puheeksi:

”Täs oli hyvä idea, et viedään koneet ikään kuin osastolle (...) Et meillähän tarvii kuitenkin sit vielä hakee johtajalta se koneenkäyttö-lupa. Et se lupapolitiikka siinä vielä on semmonen kankee, et se ei oo ikään kuin automaatio, et sitä konetta voi käyttää.”

Keskushallinnon edustaja tuo asian esille olemassa olevana sääntönä tai määräyksenä, mutta ei kuitenkaan ota tässä hierarkkista päättäjän asemaa itselleen – sääntö tulee ikään kuin ulkopuolelta. Hän artikuloi myös, että tämä tuo kankeutta kokeilulle eli ottaa siinä kokeilijoiden näkökulman asiaan. Osallistujat eli vankilan henkilökunta ovat tästä hämmästyneitä kysyen:

”Siis mihin tarvii lupa? Koneen käyttöön?”

Asiaa aletaan hahmotella eri puolilta eli merkityksellistä. Tämän aloituksen jälkeen suunnittelutapaamisen keskustelussa on 11 puhejaksoa, joista luvasta puhutaan. Hämmästys ruokkii runsaasti kehittämistoimijuutta. Lupasääntöä ihmetellään (”pitääkö pelkkään oman saldonsa katsomiseen pyytää johtajalta lupa? Tarviiks oikeesti noihin SA-koneille?”) ja vertaillaan muiden vankiloiden käytäntöön. Lupavaatimus aiheuttaa pettymyksen tunnetta:

”Näihin nää aina kaatuu sit, tähän byrokraatiaan.”

”Mut se menee niin vaikeeksi, jos vangin (...) itsenäisesti pääsis saldojaan kattoo, mutta täytyy anoo lupa ja varata aika.”

Nämä ovat **kyseenalaistavaa** kehittämistoimijuutta. Hierarkkinen byrokratia koetaan siis esteenä kokeilulle, joka on SA-koneiden saaminen vankien käyttöön. Kysytään, miten valvonta on mahdollista, jos joku käyttää väärin ja lupa pitää perua. Keskushallinnon edustaja vastaa siihen, että ”se on sit teijän asia valvoo sitä jotenkin” – eli ei tarjoa tässä valmista top down ratkaisua, vaan kannustaa vankilaa omaan toimijuuteen. Hän ehdottaa **ideana**, että ”hakeeko esimerkiksi vaan johonkin tietylle ajanjaksolle luvan pankkiasioiden hoitamiseen. Että miettiä yksikössä mikä on semmonen järkevä.”

Osallistujat alkavat aktiivisesti miettiä, miten lupakysymyksen voisi ratkaista, eli ilmentävät **ideoivaa kehittämistoimijuutta**. Koska pian

vangeille tulee sellipäätteet, ehdotetaan, voisiko kokeilun verhota tulevaan uuteen ”settingiin”, jossa lähtökohtaisesti lupa annetaan, mutta se otetaan pois, jos sitä väärinkäyttää. Ehdotetaan yhteislupaa koko kokeilulle tai projektille, ja että ensin tutustuttaisiin lupalomakkeeseen ja mietittäisiin ”mahdollisimman yksinkertainen versio sen käyttämiseen.” Kysytään, onko muissa vankiloissa SA-koneita sijoitettu osastoille, ja miten lupa-asia niissä on järjestetty.

Lupa-asia herättää myös avointa **vastustusta**, tosin huumorilla:

”Jos me ei tulla niitä uudessa vankilassakaa (...) nii tarvita jokaiselle joka asiaan lupaa johtajalta. Me aateltiin, et me lähetään kokeilee, mennään ilman lupia (naurua).”

Osoittaa melko vahvaa osallistumiseen perustuvaa luottamusta, että henkilöstö pystyy ilmaisemaan näin, ilman pelkoa. Myöhemmin kuitenkin lupa-asia aiotaan hoitaa, ilmaisten **tekoihin sitoutumista**: ”... täytyyhän se lupaprosessiki jotenki, että te ootte. Ettei jää sit siitä kiinni...”

Viimeinen lause, ”Ettei jää sit siitä kiinni”, osoittaa, että kohde on lupalain täyttäminen eikä lain tarkoitusta kysytä tai pohdita.

Vankilan johdon edustaja ottaa kantaa:

”Niin, ja vois sulkee korvansa, ainakin just silloin ku nää kaks ohjaajaa, ketä tos nyt nimettiin, hoitaa sitä asiaa siinä. Ja nytte vankien kanssa, nii se on sitte sillä ryhmäluvalla. Et sitten jos on jotain ihan konkreettista asiaa, että haluaa, niin sitte mennään sillä lupamennettelyllä. Et tietysti ne täytyy, nytte sekin. Ainakin tässä vaiheessa osata se lupa-asia hoitaa. Mut et aina, jos on niinku tavallaan henkilökunnan ohjaamaa toimintaa, nii se sitten ryhmäluvalla.”

Vankilan johdon edustaja ilmaisee kantansa päättäjän puheella, **tekoihin sitoutuena**. Sen voi tulkita olevan sovitteleva linjanveto lupasäännön ja henkilöstön esittämän byrokratiakritiikin välillä. Hän erottaa ohjatun toiminnan (ryhmäluvalla) ja yksilöiden omien erityistarpeiden hoitamisen koneella (yksilöluvalla). Ohjatussa ryhmätoiminnassa lupaa ei tarvittaisi, jotta kokeilu menisi jouhevasti. Osallistuja kommentoi tähän, että alkuohjauksen jälkeen homma pitää saada toimimaan niin, että vangit pääsevät koneelle vapaasti ilman rajoitteita. Tämän olemme tulkinneet **ideoivaksi** kehittämistoimijuudeksi.

Tämän jälkeen lupa-asian hoitaminen on luonnollinen osa kokeilua, jopa niin, että lupien saaminen on kokeilu sinällään: ”lähetäänkö kokeilee, et saaks niitä lupia -?” Vankilan johdon edustaja lupaa hoitaa lupaprosessin.

Kokeilun toteutusvaihe

Kokeilun aikana kokeilusta vastaavat kertoivat tutkijoille toimista koneenkäyttölupien järjestämiseksi. Aluksi keskushallinnon kanta oli, että vankien tulee hakea lupa joka asiaan erikseen. Vangin lupahakemuksen esittelijä vankilan johdolle piti olla rikosseuraamusesimies. Tämä kyseenalaistettiin, koska rikosseuraamusesimiehellä ei tehtäviensä puolesta ole niin hyvää näkymää vankeihin osastojen arjessa kuin vartijoilla. Vastaavat kokivat, että kokeilu voi kaatua, jos lupakäytäntö on näin kankea. Näitä asioita kysyttiin lakimieheltä, joka linjasi, että kuka vain virkamies voi esitellä lupahakemuksen yksikön johdolle, ja lupa voidaan myöntää kuukaudeksi kerrallaan eikä sen tarvitse olla asiakohtainen.

Näin toimittiin ja saatiin kokeilua nopeutettua. Kokeilun alussa vanki ensin opastettiin koneen käyttöön, ja sitten vanki laittoi lupahakemuksen menemään. Myöhemmin käytäntöä muutettiin niin, että ensin haetaan lupa, ja sitten opastetaan, jos lupa tulee. Tämä on valvonnallisesti helpompi tapa.

Kokeilun arviointityöpaja

Kolmen kuukauden kokeiluajan jälkeen arviointipajassa sekä vankilan johdon edustaja että kokeilun esitellyt fasilitoija esittivät koneenkäyttölupa-asian **kyseenalaistavasti** kokeilun hidasteena, mutta yhtä kaikki osana kokeilua; ”Toki siin oli omia asioita, mitä piti pohtia, just että missä nää laitteet on ja kuinka niitä pääsee käyttään, ja sit oli tää lupakäytäntö, protokolla yms...” Fasilitoija taas toi esille, ettei tarvinnutkaan pyytää lupaa jokaista käyttökertaa varten, vaan se voitiin hakea kullekin vangille kuukaudeksi kerrallaan. Ryhmäluvista ei arvioinnissa puhuttu.

Vaikka lupakäytäntö ei sinällään muuttanut kokeilun perusideaa, se pulpahteli sisäpiirin eli vankilan henkilökunnan ja vankilan johdon edustajan arviointipuheessa. Esimerkiksi arjen osastotyössä kone oli aseteltu niin, että valvova vartija pystyy sitä tarkkailemaan. Vankien sanottiin olevan hyvinkin omatoimisia niin, että he välillä unohtavat sanoa menevänsä koneelle, mutta se ”on pikkujuttuja, että luvallisia käyttäjiä sinänsä, mutta eivät vaan muista ilmoittaa.” Tähän kollega vastaa, että ”se on ihan hyvä (...) ettei me sitte lähetä ryssiin tai tyssäämään tai oleen vihasia, että et mee toista kertaa, että ku nyt

menit ilmoittamatta. Pääasia, että ne käyttäis sitä ja käyttää.” Tässä tulee jälleen esille henkilökunnan vankien toimijuutta kannustava asenne. Halutaan edistää vankien normaaliutta ja riippumattomuutta henkilökunnasta, mikä ”tuo vangille varmasti semmosta arvokkuutta.”

Kokeilun ainoa haittapuoli osastonvartijalle oli lupakäytäntö vankien koneen käytössä. Tästä käydään mielenkiintoinen, **kyseenalaistava** kahden puhejakson pituinen keskustelu.

Vartija 1:”... siis tästä lupakäytännöstä, että sehän on vähän hankala sinänsä, että kun vanki hakee lupaa kuukaudeks ja sit se saa sen ja tuleeko se nyt sitten kolmena kappaleena, tää alkuperäinen jää esimiehen toimistoon ja yks menee vangille ja mihinkä sitten, että miten me pysytään siinä perillä, kellä on voimassa oleva lupa.... että pitäskö olla enemmän sellainen, että se kun kerran saa sen luvan, se on saavutettu etuus, että se voidaan tarvittaessa peruuttaa. Mutta että se olis toisaalta jatkuvasti voimassa.”

Tässä vartija 1 käyttää luvan voimassaolon valvonnan vaikeutta perusteena luvan jatkuvuudelle. Vastuunantoa vangille itselleen pidetään tärkeänä. Vankilan johdon edustaja komppaa vartijaa. Tuodaan esiin, että vangit itse kantavat vastuuta luvan voimassaolosta, hakevat sille jatkoa ja voivat tarvittaessa näyttää oman lupalappunsa. ”Jos henkilökunnalla on epäily asiasta, niin sitten katotaan sieltä mapista”. Tässä kuitenkin viedään pohjaa pois aiemmin esitetyltä perustelulta, että luvan pitäisi olla jatkuva valvonnan takia.

Kokeilu on tuottanut vankilan johdon edustajalle lisää työtä lupien hyväksymisen muodossa. Seuraava mielenkiintoinen, implisiittisesti **kyseenalaistava** puhejakso saattaa liittyä lupasääntöön:

Vankilan johdon edustaja: ”... tossa alkuunsa tai tän hankkeen alussa, kun sitä ruvettiin jalkauttaan tonne, ni vähän siinä oli sitten näitä asioita pähkäiltävänä, mitkä aiheuttaa aina sitten oman stressinsä siinä vaiheessa.”

Fasilitoija: ”Joo.”

Kokeilun veturihenkilö: ”Ja riippuen aina, ku tuli ongelmia eteen, niin keneltä kysyt, niin vastaus oli sitte sitä mukaa, ettei tää mulle kuulu.”

Vankilan johdon edustaja: ”Laitettiin Kehaan sähköpostia.”

Tämä keskustelu kuvaa uusien asioiden kanssa esiin nousevia ongelmia ja epävarmuutta, mutta ei syyllistä ketään. Lupa-asia kuitenkin järjestyi tyydyttävällä tavalla. ”Sehän oli iso hidaste alussa se lupahakemus, että sen pitäis olla jokaisen käyttökertaan erillinen lupa, että onneks se poistu alkumetreillä. Se tuntu aika ylivoimaselta ja kankeelta. Onhan se nyt jo parempi.”

Myös ulkokehällä oleva Keskushallinnon edustaja viittasi tietyn aikavälin luvan hakemiseen hyvänä mahdollisuutena, josta usein henkilökunta tai vangit eivät ole tietoisia. Ulkokehälläinen mainitsi, että kehittäminen onnistuu, kun se tehdään helpoksi ja konkreettiseksi, kuten tässä kokeilussa tehtiin. ”Selkeesti koneet osastolle, kaikille luvat kuntoon ja selkee ohjeistus”. Lupien hankkiminen näyttäytyi normaalina osana kokeilua.

Viimeinen lupasääntöä koskeva mielenkiintoinen puhejakso on myös ulkokehän vastauksessa kolmeen kysymykseen. Aluksi puhuja 2 tulkitsee kokeilun koneenkäyttöluvan saamista kulttuurin muutoksena, jossa erillisistä lupaperusteluista mennään kaikille kuuluvan perustaidon opettelun suuntaan. Hän pitää tätä hyvänä kehityksenä ja osoittaa **ideoivaa kehittämistoimijuutta**.

Puhuja 2: ”Mä jäin pohtii tätä, (viittaa Vankilan johdon edustajan puheeseen) että vähän tämmöstä kulttuurin muutosta tähän lupa-asioihin liittyen jotenkin. Että ajatuksellinen lähtökohta, että digilupa kaikille, sen sijaan, että se olis sitä just, että tiettyyn asiaan. No nyt se on sitten menny astetta eteenpäin juurikin, että tietylle aikajaksolle sitä voi hakee. Mutta jotenkin tätä ehkä jäin pohtimaan, että kuulostaa siltä, että tässä on tapahtunut tämmönen kulttuurin muutos. Jos keskusteltais jonkun muun yksikön ihmisten kanssa, niin ei ehkä olis se ajatus vielä tossa asennossa, vaan ennemminkin oon kuullu sitä keskustelua, että tiettyyn asiaan haetaan sitä digilupaa. Nyt kuulin, että siellä [keskushallinnossa, kirjoittajien tulkinta] nimenomaan ajateltiin, että tää on perustaitoja ja sitä muun muassa sitten opitaan sen vankeuden aikana ja et se ois lähtökohta. Mä aattelin, et tää on aika iso juttu myös, jota varmaan pitäis jotenkin edistää, jos näin on hyvä meidän mielestä.”

Keskushallinnon edustaja haluaa avata lupasäännön taustaa ja perusteita. Sama laki kuin ennen on voimassa, ja hän tuo myös esiin, ehkä epäsuorasti, että lain tarkoituksena on turvallisuuden ylläpitäminen. Lausuma ”ainakin aikasemmin” entellee muutosta. Tämä on tarinan

ensimmäinen ja ainoa kerta, kun luvan tarvetta perustellaan ja turvallisuusnäkökulma tuodaan esiin. Laki huomioidaan, mutta sen tulkinnan voi tosiaan kääntää niin kuten Puhuja 2 yllä ehdotti, ja keskushallinnon edustajakin piti tulkinnan muutosta hyvänä. **Ongelmaan pureutuva kehittämistoimijuus** (ks. luku 5.3.1) sekoittuu **ideoivaan kehittämistoimijuuteen**:

”Tähänhän on tosiaan pakko kommentoida. Siihen liittyy semmonen lainsäädännöllinen, byrokraattinen tavallaan ainakin aikasemmin. Tai toki sama laki on edelleen voimassa. Mutta et kun siellä todetaan, että vangille voidaan antaa perustellusta syystä lupa, sitten on aika laveasti sanottu, sosiaali-, opiskelu-, työ-, blaa blaa blaa asioiden hoitamiseen ja että luvan myöntää vankilan johtaja. Niin se on tavallaan tehnyt siihen semmosen stepin, että virallinen lupa, sen joutuu aina pyytämään ja jotenkin perustelemaan. Mutta onhan helppo löytää perusteluja. Toki nyt tosta kun kattoo, mihin vangit sitä käytti, niin sieltä löytää äkkiä ne syyt myös, miks on hyvä, että vangilla on se lupa, ellei sit oo joku turvallisuussy. Mut ehkä sen varmistamiseksi edelleen tässä meidän kulttuurissa, että siellä ei oo joku turvallisuussy esteenä, niin se on hyvä pyöräyttää sen johtajan päätöksen kautta. Mut tosiaan se, että siitä tulis... Niin kuin sanoit, niin silti voi lähteä siitä, että se on enemmän semmonen asia, että ei niin, että no, jos se on vaan joku aivan erityisen hyvä vanki, niin sitte sille voi antaa sen luvan. Vaan niin, että okei, että sen voi antaa jokaiselle tarvitsevalle, ellei oo joku rajote tai turvallisuusseikka. Tosiaan sen voi, laki huomioiden kuitenkin, kääntää sen mindsetin kyllä näin niin kuin sä sanoit. Et siinä mielessä tosi hyvä juttu.”

Puhuja 2 vastaa tähän ja perustelee **ideoivasti**, että viranomaisilla on velvollisuus huolehtia, että tasapuolisesti kaikilla vangeilla olisi pääsy tietokoneen oppimisen mahdollisuuksiin, lain noudattamisen puitteissa.

”Joo ja sitä juuri tarkotinkin tässä enemmän ehkä, juurikin tätä viranomaisalotteisuutta, ettei se jää siitä kiinni, että hoksaako sellanen syrjäänvetäytyvä vanki vaikkapa hakea sitä lupaa ja käyttää näitä mahdollisuuksia. Juurikin tätä mindsettiä enempi siihen suuntaan. Lakia me noudatamme.”

5.3.3. Kehittämistoimijuuden mahdollistajat ja esteet

Yhteenvetoa kehittämistoimijuuden dynamiikasta perehdytys- ja työnjakotarinnassa

Vartijoiden kehittämistoimijuutta sisäkehällä sytytti keskustelun liittyminen heidän päivittäiseen työhönsä. Kokeilu oli vienyt heidät uuden toimintavan äärelle, ja arviointi auttoi katsomaan asioita eri näkökulmista. Sen sijaan ulkokehän väittelyyn siitä, onko kokeilu ylhäältä määrätty vai työntekijöistä lähtöisin, tai mikä on kokeilun tarkoitus, eivät vartijat suoraan osallistuneet. Väittelyssä kuultu vastustus ja kyseenalaistaminen ilmentävät kehittämisen kannalta tärkeitä jännitteitä, jotka nyt tulivat yhteiseen käsittelyyn. Jännitteet sytyttivät kehittämistoimijuutta ja veivät keskustelua eteenpäin. Eteneminen näkyi sisäkehän kompromissiehdotuksessa ja ideointeina, jotka kohdistuivat kokeilun konkreettiseen sisältöön ja toteutustapaan.

Arvioinnissa kehittämistoimijuuden kohteena on sekä kokeilu eli perehdytyksen uudistus ja sen edellytykset (työnjakokysymys, myös väline; kokeilu uudistaa työnjakoa ja edellyttää uutta osaamista) että uudistuksen eteenpäinviemisen tapa (kokeilun ylhäältä ohjautuvuus vs. työntekijälähtöisyys). Avoimeksi jää, eteneekö vankilan kehittämiskulttuuri kokeilun ja sen yhteisen arvioinnin kautta, ja missä määrin toimintakulttuurin muutos on mahdollinen.

Pieni kokeilu kytkeytyy laajoihin kysymyksiin, joista arviointipajassa päästään keskustelemaan. Kokeilun ympärille kehkeytyy kehittämistoimijuuden kannalta merkittävää keskustelua.

- **Kokeilun sisällössä** eli uudessa perehdytysmallissa kehittämistoimijuutta sytytti ensiksikin sen yhteys työnjaon ja tehtäväkuvien muutoksiin sekä osaamiseen. Vartijan ja vangin kohtaamiset perehdytyksessä saavat uusia merkityksiä eri työntekijäryhmien yhteisessä toiminnassa (vaikuttava lähityö ja kytkös ransu-työhön).
- **Työn kehittämisen** näkökulmasta kehittämistoimijuutta sytytti kokeilun ilmeinen yhteys tulevaan virkanimike- ja tehtäväuudistukseen sekä kokeilun vakiintunutta vankilakulttuuria (vangin ja vartijan välistä vuorovaikutussuhdetta) murtavaan luonteeseen. Molemmat sytykkeet tuottivat erityisesti kyseenalaistavaa ja ideoivaa kehittämistoimijuutta, lisäksi myös tekoihin sitoutuvaa.

- Kokeilua pyrittiin viemään eteenpäin a) hallinnollisiin määräyksiin vedoten, b) työntekijöiden kannustamiseen ja aloitteellisuuteen tukeutumalla, c) lähityön ja perehdytyksen strategista merkitystä korostamalla sekä d) keskittymällä perehdytyksen käytännön ratkaisuihin. Kiinnostavaa on, että kokeilun vastustamisen perusteina olivat hallinnolliset määräykset, ei strategia sinänsä.

Kuinka keskustelu koneenkäyttöluvasta edisti tai esti henkilöstön kehittämistoimijuutta?

Lupavaatimus tuli kokeilun suunnittelijoille ikävänä yllätyksenä, joka aiheutti aluksi työtä ja harmia, mutta se sytytti kehittämistoimijuutta. Kuitenkin tässä tarinassa keskustelu käydään hyvässä hengessä. Pettymys ja myös kyseenalaistaminen oli sallittua. Vastakkain olevat asiat olivat yhtäältä lupaan velvoittava laki ja toisaalta henkilökunnan puoltama epäbyrokraattisuus ja sujuvuus, mutta tämä vastakkaisuus ei henkilöitynyt osallistujien välille. Keskustelu ilmensi suhdetoimijuutta, jossa osallistujat tulkitsevat toisten näkemyksiä yhteisen ideointiin ja kehittämiseen (Edwards 2017). Tapaaminen mahdollisti vastakkaisia näkemyksiä jopa lupakäytäntöä vastaan, tosin huumorilla. Vankilan johdon edustaja ja Keskushallinnon edustaja olivat monin paikoin asioista samaa mieltä henkilöstön kanssa. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että kokeilu eli vankien sähköisen asioinnin edistäminen on hyvää ja tärkeää. Tämä halu edistää vankien ja henkilöstönkin sähköistä asiointia sytytti kehittämistoimijuutta sekä kokeiluun että lupakäytännön sujuvoittamiseen. Myös työpajojen fasilitoiva menetelmä mahdollisti kehittämistoimijuutta.

Lupakäytäntö haittana sai aikaan kehittämistoimijuutta, koska se piti jotenkin ratkaista. Lupakäytännön avulla osallistujat esiintöivät keskushallinnolle haluamaansa kehittämisen suuntaa, ja vieläpä tekivät tulkinnan kulttuurin muutoksesta. Vuorovaikutus yksikön ja keskushallinnon edustajan välillä on sujuvaa ja ymmärtävää. Henkilöstö ja johto saivat kehittämistoimijuudellaan, osana kokeilua, aikaiseksi tyydyttävän lupakäytännön. Tämä on konkreettista kehittämistoimijuutta.

Tarinassa näkyy, kuinka työntekijät kannattamalla kevyttä ja inklusiivista lupakäytäntöä pyrkivät vaikuttamaan keskushallintoon, joka on lupakäytännöistä päättävä taho. Työntekijät osoittivat tässä rakentavaa, tulevaisuuteen suuntautuvaa kehittämistoimijuutta, joka ei rajoittunut vain omaan yksikköön.

Turvallisuusnäkökulmasta huolehditaan yksiköissä luvan hakemis- ja myöntämiskäytännöllä. Kehittämistoimijuus henkilöstön puolelta ei käsitellyt kokeilun turvallisuuspuolta muuten kuin lupasäännön suhteen. Vankien normaalisuusperiaate ja itsenäisyys olivat vahva motiivi kokeilulle.

Yleisiä huomioita tarinoista

Molemmissa tarinoissa puheenvuoroista on usein luettavissa puhujansa organisatorinen asema (eri hierarkiatasot ja työnjaolliset suhteet), josta käsin tiettyä asiaa vastustetaan, kyseenalaistetaan, ideoidaan eteenpäin tai aiotaan toteuttaa. Välillä kuitenkin toimijoiden asema hierarkiassa jää taka-alalle ja puhujan positio vaihtuu esimerkiksi vartijan roolista kehittäjäksi (ideoinnit). Tekoihin sitoutumista oli erityisesti johdon edustuksen puheenvuoroissa.

Pohdittavaksi tulee itse arviointimenetelmän vaikutus kehittämistoimijuuteen. Menetelmä tarjoaa – ja turvaa - puheenvuoron ja mahdollisuuden tuoda omia näkökulmia eri rooleissa toimijoille. Perehdytyskokeilun arviointipajassa ulkokehäläisten väittelyyn eivät vartijat sisäkehäläisille annetun roolin mukaisesti osallistuneet. Kuitenkin omalla sisäkehän vuorollaan vartijat reflektoivat ulkokehän keskustelua. He lähtivät ideoimaan niin kompromissia (uudenlaisen perehdytyksen käyttöönotossa) kuin käytännön työkaluja ja jatkoivat pohdintaa vangin ja vartijan kohtaamisten haltuunotosta.

6 Arviointi osaksi kehittämistä

6.1 Miten edistää osallistavaa kehittämis- ja arviointikulttuuria

Tässä luvussa esitämme tehtyjen kokeilujen ja kehittämisprosessien tarkasteluun perustuen huomioita osallistavaa kehittämis- ja arviointikulttuuria eteenpäin vievistä periaatteista.

1. Kokeiluihin kannattaa malttaa lähteä pienin askelin, tietoisesti niin, ettei tavoitella liian ison palan haukkaamista kerralla. Vaikka on tarkoitus ja halutaan edetä strategioiden ja yhdessä hahmotellun tulevaisuuskuvan (vision) suunnassa, on hyvä lähteä liikkeelle tekemällä sellaisia asioita, joihin osallistujien on mahdollista sitoutua – kokeilujen asemoiminen lähikehitykselle auttaa saamaan niistä toteutuskelpoisia. Tärkeää on myös tiedostaa, että kokeilut eivät vielä tarkoita lukkoon lyötyjä toimintatapoja, vaan ne tuottavat arvokasta tietoa mahdollisuuksista edetä haluttuun suuntaan.
2. Uudistuksia suunniteltaessa on aina tärkeää kysyä ja vastata miksi-kysymykseen, eli mitkä ovat ne tarpeet, joihin uudistuksilla halutaan vastata. Tähän on tärkeä myös palata, kun kokeiluja arvioidaan ja suunnitellaan jatkoa. Kehittämisfoorumeilla on hyvä päästä yhdessä tunnistamaan ja tarkentamaan konkreettisempi kehittämisen tarve ja kohde. Kehittämistyö kohdistetaan työprosessiin tai toimintaan, joka on ainakin jossain määrin kaikille osallistujille yhteinen.
3. Kehittämisprosessin kaikissa vaiheissa tarvitaan sekä johdolta että työntekijöiltä uskallusta lähteä keskusteluihin. Erityisesti työntekijöitä, mutta myös lähiesimiehiä tulisi rohkaista tähän. Toimintatapojen uudistaminen edellyttää asioiden nykytilan avointa ja mahdollisimman käytännöllistä tarkastelua: miten asiat ovat nyt, miten niiden haluttaisiin olevan, ja miten tähän päästäisiin. Nykyisten käytäntöjen arviointi voi herättää voimakkaitakin näkemyksiä nykyisen puolesta ja sitä vastaan. Samoin ratkaisujen ideointi ja eri vaihtoehtojen puntaroiminen herättää todennäköisesti monia, keskenään erilaisia ehdotuksia. Niitä kaikkia kannattaa tarkastella niin tavoitteiden kuin toteuttamismahdollisuuksien näkökulmasta. Kun edetään kokeilemalla, on hyvä tiedostaa, että kokeiltu toimintatapa ei välttämättä

ole valmis ja levitettävä, vaan sitä voidaan kokeilusta saatavan tiedon nojalla parantaa.

Yhteinen keskustelu ei ole vain työntekijöille tarjottu keino ”tuulettaa”, vaan päästä osallistumaan ja vaikuttamaan. Samalla se tarjoaa kaikille, myös johdolle, mahdollisuuden oppia, miten uudistuksia olisi hyvä viedä eteenpäin. Osallisuus kehittämiseen on siten enemmän kuin kuulluksi tulemista; se on mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön; kyseenalaistaa, ideoida, arvioida ja toimia asioihin käytännössä tarttumalla. Näin tuetaan kehittämistoimijuutta eli ruokitaan työntekijöiden aktiivista otetta ja motivaatiota kokeiluihin.

4. Osallistamisen mahdollisuus ja aste saattaa, aiheellisesti, askaruttaa. Organisaatioiden hierarkkinen rakenne kantaa sisällään selkeärajaisia ja määriteltyjä valtasuhteita eri rooleissa toimijoille. Rakenne ei kuitenkaan poissulje työntekijälähtöisen kehittämisen ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuutta. Osallistavien menetelmien käyttö on sovitettava olemassa oleviin hierarkkisiin rakenteisiin. Johtolähtöinen strategia ja työntekijöiden käytännöllinen asiantuntemus saatetaan dialogiin osallistavien menetelmien avulla tulosten aikaansaamiseksi. Lähijohdon ja esihenkilöiden taholta tuleva työntekijöiden kannustus ja valmennus ovat tärkeitä. Sen sijaan uudistusten läpivieminen yksioikoisesti ylhäältä viimeistä piirtoa myöten määriteltynä tai kehittämiseen pakottaminenkaan tuskin tuottaa toivottuja tuloksia ja sitoutumista.
5. Digitalisaatio ja tietojen kirjaaminen järjestelmiin (sähköinen asiointi, Vati, Ransu) muovaavat työntekijöistä tietotyön tekijöitä. Heidän työnsä asiakasrajapinnalla on entistä arvokkaampaa ja samalla myös vaativampaa, koska heidän työnsä tehdään näkyväksi monille tahoille. Tämä voidaan kokea uhaksi, mutta toisaalta se lisää mahdollisuuksia yhteiseen työhön vaikuttamiseen, tiedonvälitykseen, vastuunottoon ja vuorovaikutukseen. Myös digitaatioja kannattaa kartuttaa kokeilemisen kautta.
6. Työtoiminnan uudistamisessa joudutaan miettimään myös paikallisesti uusia työnjakoja ja rooleja. Samassa yhteydessä voisi uudistuksia ja uutta roolitusta katsoa myös kehittämisen ja toiminnan jatkuvan arvioimisen näkökulmista, eli miettiä, millä tavoin isoihin uudistuksiin liittyvää kehittämistä voidaan viedä pitkäjänteisesti (ja riittävän pienin askelin kerrallaan) eteenpäin. Samoin kannattaa miettiä, millä tavoin jo kokeiluja ja niiden vastuita voidaan jakaa laa-

jemmin, ja näin luoda hedelmällisiä edellytyksiä ja kulttuuria sekä aktivoivan lähityön tekemiseen että sähköisen asioinnin edistämiseen.

7. Kehittämiskulttuurin edistämisen edellytys on, että yksiköissä järjestetään säännöllisiä tilaisuuksia, joissa horisontaalinen ja hierarkkinen vuorovaikutus on mahdollista. Jos näitä foorumeita ei vielä ole, niitä voidaan suunnitella kokeilujen kautta.

6.2 Miten osallistavia menetelmiä voidaan hyödyntää ja kehittää

Seuraavaksi esittelemme käytännöllisempiä vinkkejä osallistavien menetelmien, kuten muutospaja-menetelmän ja Kokeilut käytäntöön -mallin hyödyntämiseen. Vinkit ja ehdotukset on tarkoitettu tukemaan onnistuneiden kehittämisprosessien rakentamista ja kehittämistoimijuuden vahvistamista.

Kehittämisprosessin yhteiset osiot toteutetaan tavallisimmin työpajoina, jotka suunnitellaan ennalta huolellisesti. On muistettava kuitenkin, että itse kokeilu toteutetaan yleensä 'kentällä' eli osana päivittäistä työtä. Kokeilu ei toteudu kuitenkaan itsestään, vaan siihen tarvitaan tekijöiden lisäksi resursseja ja tukea. Kehittämisprosessiin varataan työaika sekä tilat ja välineet yhteisiä tapaamisia varten. Jotta osallistuminen ja aito osallisuus voisi mahdollisimman laajasti toteutua, kannattaa huomioida ainakin seuraavat asiat:

1. Kehittämisryhmän kokoaminen työpajoihin

- Vankiloissa, kuten muissakin vuorotyötä tekevissä organisaatioissa, osallistujaryhmän kokoaminen kehittämistyöpajoihin ja kokeilujen toteuttamiseen on osoittautunut ongelmalliseksi. Osallistujaryhmässä on hyvä olla ainakin muutaman henkilön (3–4) ydinryhmä, jolla on mahdollisuus olla mukana koko prosessin ajan. Työpajoista ei ketään suljeta pois, vaikka kaikkiin tapaamisiin ei pääsisikään mukaan. Kokeilujen suunnittelussa ja toteutuksessa mukana olleilla on keskeinen rooli arvioinnissa, joten heidän osallistumisensa arviointipajaan on erityisen tärkeää. Kehittämisprosessi esimerkiksi ARTO-hankkeessa oli tiivis: vankiloissa toteutettiin ketterät, vain kaksi tapaamista käsittävät työpajaprosessit. Kylmäkosken vankilassa järjestettiin kaksi

perättäistä työpajakertaa, jotta mahdollisimman moni työntekijä pääsisi mukaan. Siitä huolimatta monien yhteensattumien takia toisen kokeilun arviointipajassa ei ollut mukana itse kokeilijoita. Hämeenlinnan vankilassa onnistuttiin saamaan paikalle yhtäaikaan isompi joukko osallistujia.

2. Moniäänisen keskustelun tukeminen ja keskustelun virikkeet

- Moniäänisyydellä tarkoitetaan erilaisia näkemyksiä asioista esimerkiksi puhujan työroolin ja kokemuksen pohjalta. On tarpeen sanoa ääneen heti kehittämisprosessin alussa, että moniäänisyys on sallittua ja toivottavaa, sillä se ruokkii kehittämisideoita ja ratkaisuja. Moniäänisyys tuo erilaiset näkökulmat pöytään yhdessä käsiteltäväksi. Apuna tässä ovat kehittämissmallien rakenteeseen ja välineistöön sisältyvät aktivoimisen menetelmät, kuten ryhmätehtävät ja -keskustelut. Eri toimijoiden (esimerkiksi kokeilijoiden ryhmä, sisäkehä, ja lähiverkosto, ulkokehä) välistä vuoropuhelua tuetaan ryhmien roolituksella; kaikki pääsevät vuoroin puhumaan, vuoroin aktiivisesti kuuntelemaan. Ryhmien puheenvuoroille varataan tarvittava aika ja se kerrotaan osallistujille.
- Hyviä keskustelun ja toimijuuden aktivoijia ovat osallistujia puhuttelevat havainnot ja esitieto, 'peiliaineisto', josta käydään keskustelua puhuttelevien, mahdollisimman käytännöllisten kysymysten avulla (ks. luku 3.2., kahden virikkeen menetelmä). Näin päästään jäsentämään käsiteltävää asiaa ensin yhdessä, ja sen jälkeen etenemään kohti ratkaisujen etsimistä ja kokeilujen muotoilua. Kokeilut käytäntöön -menetelmiin sisältyvät työkalut, tehtävät ja roolit on selostettu luvuissa 3.3.3 ja tässä hankkeessa toteutettu sovellus luvussa 5.2.

3. Työpajatyöskentelyn rakenne edistämään työskentelyn dynamiikkaa

- On tärkeää huolehtia siitä, että työpajoissa päästään etenemään ainakin jonkinasteiseen lopputulemaan suhteessa tapaamiselta odotettuihin tuotoksiin. Alkuongelman uudenlainen määrittelykin on arvokas tuotos. On ymmärrettävää, että usein osallistujat haluaisivat vauhtiin päästyään jatkaa jotain kiinnostavaa keskustelua koko työpajalle varatun ajan. Työpajan ohjaaja huolehtii siitä, että asioissa mennään kuitenkin eteenpäin.

- Tapaamisen käytännöllinen tavoite kannattaa esittää heti alussa. Tavoitteena voi olla esimerkiksi suunnittelutyöpajassa tilannekuvan yhteinen koostaminen ja kehittämistarpeen tunnistaminen, kehittämiskohteiden määrittely sekä ratkaisujen ideointi ja kokeilusuunnitelmien konkretisointi. Tarpeen mukaan suunnitteluvaihe voidaan jakaa useampaankin tapaamiseen, kunhan väliin ei jää liian pitkä aika. Kokeilusuunnitelmia voidaan hyvin työstää vielä pienemmissä ryhmissä työpajan jälkeen. Tärkeää on kuitenkin varmistaa, että kaikki kokeiluun osallistujat (ja muutkin, joita asia koskettaa) saavat tiedon suunnitelmista.
- Vastaavasti kokeilujen jälkeen pidettävän arviointityöpajan tavoitteena on sekä kokeilujen esittely, keskustelu niistä, arviointi ja jatkosuunnitelmat.
- Hyvät käytännön järjestelyt tukevat sekä vuoropuhelun syntymistä että keskustelun sisältöjen tuleamista kaikille yhteisesti näkyväksi. Kokeilut käytäntöön -menetelmän akvaarioasetelman rakentaminen 'istumajärjestykseksi', jossa sisäkehä ja ulkokehä vuorottelevat, on sekä aktiivisen kuuntelun että puhumisen vuorottelua.

4. Virtuaalinen (etätoteutus) työpajatoteutus vaihtoehtona

- Virtuaalinen työpaja on hyvä vaihtoehto, jos kasvokkaiselle osallistumiselle on esteitä, kuten koronarajoitusten aikana vuonna 2020 nähtiin. Etätoteutus voi olla hyvä ja edullinen ratkaisu myös pitkien välimatkojen takia ilman poikkeustilannettakin. Mahdollista on järjestää myös ns. hybridimuotoinen työpaja, kuten Hämeenlinnan vankilan arviointityöpaja. Hybridityöpajassa osa osallistujista voi olla samoissa tiloissa kasvokkain, osa etäyhteyksien välityksellä. Etätyöpajojen toteutus kannattaa kuitenkin suunnitella tarkkaan. Kokemusten mukaan on hyvä, jos ryhmä voi tavata ensin kasvokkain, jonka jälkeen etätoteutus tutussa ryhmässä on sujuvampi. Verkkovälitteisestä toteutuksesta on vielä melko vähän raportoituja kokemuksia. Etätyöpaja-formaatin ja sen fasilitoimisen haaste on ajankohtainen ja edessä niin menetelmien kehittäjillä kuin käyttäjillä. Osassa verkkovälitteisten tapaamisten sovelluksia on jo toimivia esitys-, aktivointi- ja ryhmätyöskentelymahdollisuuksia.

5. Työpajan ohjaajan rooli

- Työpajan ohjaajan eli fasilitoijan rooli on tärkeä ja vaativakin. Ohjaajan ei tarvitse tuntea syvällisesti substanssia, vaan hän toimii osallistumisen ja kehittämisen mahdollistajana ja tukena. Fasilitoijan osaamista on kehittämismenetelmien perusidean tunteminen ja niiden käytön haltuunotto, ryhmän ohjaamisen perustaidot mukaan lukien. Muutospaja-menetelmästä (Launis ym. 2010) ja Kokeilut käytäntöön -arviointimallista (Saari ym. 2018) on olemassa oppaat, joista löytyy niin menetelmien perusteet ja yleiskuvaukset kuin käytännön eteneminen ja välineitä.
- Fasilitoija sallii erilaiset näkemykset ja huolehtii siitä, ettei lähde 'leiriytymään' minkään näkemyksen kanssa. 'Leirejä' eli eri mielipideryhmittymiä voidaan sen sijaan tehdä näkyväksi ja pyrkiä löytämään niistä konkreettista, yhteistä tehtävää. Fasilitoija ei myöskään ole se, joka 'tietää paremmin'. Jos fasilitoijana on osallistujien esihenkilö, ohjaajan rooli voi olla sekä fasilitoijalle että osallistujille vieras ja vaikeakin. Esihenkilön voi olla vaikea jättää johtajan roolinsa sivuun ja olemaan mahdollisimman neutraali rohkaistessaan työntekijöitä aktiiviseen työskentelyyn tärkeiden asioiden parissa. Työntekijät voivat puolestaan kaivata vähintäänkin 'viimeistä sanaa' esihenkilöltään.
- Työntekijät voivat myös kokea, että ratkaisujen pohtiminen ja kokeilut tietävät heille ylimääräistä työtä - perinteisesti toiminnan parantaminen on ollut suunnittelijoiden ja johdon tehtävä, ei työntekijöiden. Tätä voidaan helpottaa esim. varaamalla työaikaa kehittämistyölle. Kannattaa myös miettiä tarkkaan, ettei vastuu kokeiluista kaadu liiaksi vain muutamalle työntekijälle. Laajempi vastuullinen ryhmä voi olla hyvä siitäkin näkökulmasta, ettei kokeilu leimaudu liiaksi joidenkin yksilöiden 'omaksi hommaksi', joka jää vieraaksi suurelle osalle työntekijöitä.
- Näkemysten henkilöimistä (yksilöllistämistä) tulee välttää. Fasilitoijan on hyvä selvittää jo aluksi, että tarkoitus on keskittyä asioihin, ei henkilöihin. Yksi ja sama henkilö voi tuoda esille erilaisia kannanottoja ja näkemyksiä, myös keskenään ristiriitaisia. Asiat ja ilmiöt eivät ole todellisuudessa mustavalkoisia, vaan ne näyttävät erilaisilta eri puolilta katsottuina. Tärkeää on huolehtia käsiteltävän asian etenemisestä yhteisessä keskustelussa, ei kenenkään osallistujien mielipiteiden vaientamisesta tai esille nostamisesta sinänsä.

6. Kehittämisestä ja kokeiluista viestiminen ja tulosten levittäminen

- Kehittämisprosessista, kokeiluista ja niiden tuloksista keskustelu työpaikalla ja kokeilujen tuottamien hyvien toimintatapoja levittäminen jää herkästi tekemättä tai vain pienen joukon ulottuville. Tehty työ ja tulokset voidaan tuoda näkyviin monin tavoin ja laajentaa kokeilujen käyttöönottoa.
- Yksi mahdollisuus on järjestää prosessin alussa koko henkilöstön 'kick-off' ja sen lisäksi kokeilun jälkeisiä tilaisuuksia tuloksista tiedottamiseksi ja levittämistä varten.
- Kylmäkosken vankilassa järjestettiin kokeiluista tiedottaminen, motivointi ja ohjeistus laajemmalle vartijakunnalle ajankohtaan hyvin osuneessa vartijakoulutuksessa, mikä palveli hyvin kokeilun toteutumista ja salli monipuolisen keskustelun. Se ei ilmeisesti kuitenkaan tavoittanut riittävästi kaikkia vartijoita. Jatkuvasti saatavilla oleva tieto esim. digitaalisen viestinnän muodossa (esimerkiksi henkilöstön kahvitiloissa ajankohtaisten asioiden joukossa kuvaruuduilla) voisi olla yksi ratkaisu. Myös Risen intranetti lienee hyvä kanava viestiä kokeiluista. Hämeenlinnan vankilassa kokeilun veturihenkilö laati tiedotteen henkilökunnalle sähköisen asioinnin kokeilusta.
- Tiedottaminen ja levittäminen eivät yksin riitä osallistavan kulttuurin edistämiseen. Tarvitaan keskustelua ja yhteiskehittelyä. Vankiloissa on henkilöstön yhteisiä tilaisuuksia melko harvoin. Yhteiset tilaisuudet palvelisivat tiedon välittymistä ja keskustelua esimerkiksi ajankohtaiskatsauksina.
- Kokeillun toimintamallin edelleen kehittämisestä ja levittämisestä tehdään suunnitelma arviointityöpajassa. Sen käytäntöön viemisestä on kuitenkin vielä sovittava ja huolehdittava niin, että uusi toimintatapa lähtee juurtumaan ja sitä voidaan edelleen kehittää.

7. Eri toimintojen yhteinen kehittämisprosessi rajanylityksinä

- Kehittämisprosessi voidaan toteuttaa myös kokoamalla poikkihallinnollisia tai tilapäisiä osallistujaryhmiä yhteisen teeman tai kehittämiskohteen äärelle. Verkostojen merkityksen lisääntyessä on yhä tärkeämpää koota kehittämiseen ryhmä, joka yhdessä voi

vaikuttaa esimerkiksi palvelun parantamiseen ja tukea paikallisia kokeiluja. ARTO-hankkeessa Hämeenlinnan vankilaan työpa-joihin kutsuttiin Kelan edustajat vankilan sähköisten palvelujen keskeisenä tarjoajana. Kokeilut käytäntöön -menetelmä onkin perusteiltaan verkoston menetelmä (Saari ym. 2018).

- Kahden vankilan keskinäisessä vertaistuessa tai -arvioinnissa voidaan soveltaa kokeilut käytäntöön -menetelmää niin, että kokeiluja tehneen yksikön edustajat olisivat sisäkehällä ja ver-taisyksikön edustajat ulkokehällä. Menetelmää voisi soveltaa myös vankien osallistumiseen ja heidän äänensä huomioimiseen kokeilujen suunnittelussa ja arvioinnissa.
- Muutospaja- ja kokeilut käytäntöön -menetelmiä voidaan käyttää myös vankiloiden eri toimintojen, tai yksiköiden välisiä, rajapin-toja uudistettaessa. Kun yhdessä toiminnossa tehdään muutok-sia, myös sen yhteyksiä toisiin toimintoihin tulee uudistaa, jotta kokonaisuus olisi toimiva (Valentine, 2018). Näitä menetelmiä voidaan käyttää erityisissä rajanylitystyöpajoissa (Hean ym. 2021).

8. Osallistavat menetelmät osaksi organisaation kehittämisväli-neistöä

- Uuden kehittämiskulttuurin juurtuminen edellyttää osallistavien menetelmien saattamista osaksi organisaation kehittämisväli-neistöä. Yksiköissä, kuten yksittäisissä vankiloissa, toteutetut hyvätkään menetelmäkokeilut eivät leviä itsestään. Kehittä-mismenetelmien käyttöönottoon ja levittämiseen pätee sama logiikka kuin esimerkiksi lähityön ja sähköisen asioinnin uusien toimintatapojen juurruttamiseen: niitä täytyy ottaa tietoisesti ja suunnitellusti käyttöön, vaikka edetäänkin pienin askelin. Kehit-tämisen ja osaamisen johtamisen linjaukset ovat osa organisaat-ion strategista johtamista. Uudet kehittämismenetelmät voidaan nähdä erityisesti osana hr-toimijoiden keinovalikoimaa.
- Onnistuakseen kokeilut usein tarvitsevat moniammatillista yhteis-työtä. Murphy ym. (2021) havaitsivat norjalaisen vankilan tutki-muksessaan, että moniammatillinen yhteistyö rakentuu välinei-den ja dokumenttien sekä säännöllisten tapaamisten, tarinoiden ja metaforien varaan (Murphy ym. 2021).

7 Pohdinta

Tämän päivän työn muutosta luonnehtii vauhdittuva digitalisaatio ja tietointensiivisyys. Jotta organisaatiot pääsevät hyödyntämään niihin liittyviä uusia mahdollisuuksia, edellytetään työntekijöiltä motivaatiota tarttua uuteen, nopeaa oppimista ja kehittämismyönteisyyttä. Sitä edistetään parhaiten luomalla työntekijöille mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa työn kehittämiseen. Johdon tehtävä on luoda tähän mahdollisuudet ja perustella muutostarpeet. Kun työntekijät pääsevät käsittelemään ja ratkaisemaan arjessa tunnistamiaan ongelmia, työn sujuvuus paranee ja tuottaa samalla työhyvinvointia.

Myös Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan kehittämisessä digitalisaatio ja tietointensiivisyys ovat vahvasti läsnä. Vankien digitaalisen asioinnin ja palvelujen hyödyntämistä on edistetty kokeilujen ja ohjelmisto- ja laitetestausten kautta. Vankien kanssa tehtävää lähityötä on kehitetty suppeampien ja laajempien hankkeiden avulla usean vuoden ajan. Vaikka lähityön lisääminen korostaa perustaltaan kuntouttavaa vuorovaikutusta, sen hyödyntämiseksi yli ammattiryhmärajojen tarvitaan työntekijöiden tekemää kirjaamista sähköisiin järjestelmiin, esimerkiksi Vatiin, Ransuun ja Rotiin. Uutena tehtävänä tullut vankien opastaminen sähköiseen asiointiin on osa lähityötä, ja se edellyttää työntekijöiltä digitaalisia ohjaamisen taitojen lisäksi. Tämä luku sisältää tulosten pohdinnan tutkimustehtävän mukaisesti. Tarkastelemme erikseen kokeiluja, osallistavien menetelmien käyttöä ja näissä syntyneitä kehittämis-toimijuutta.

7.1 Kokeilut johdattelijoina lähitulevaisuuteen

Lähityön ja sähköisen asioinnin kokeilujen suunnittelu ja arviointi tapahtuivat työpajoissa, joihin osallistui vankiloiden työntekijöitä, esimiehiä ja johdon edustajia. Hankkeen tutkijat suunnittelivat ja ohjasivat työpajat. Työntekijät toteuttivat kokeilut tavanomaisen työnsä ohella.

Risessä lähityötä on aikaisemmin kehitetty paikallisesti pilotoiden ja valtakunnallisessa lähityöhankkeessa. Hankkeiden jälkeen on ryhdytty viemään lähityötä käytäntöön mm. ohjeistusten ja koulutuksen avulla. Kokeiluja suunniteltaessa keskushallinnon ohjeistuksia ja niiden käyttöönnottoa vielä odotettiin. Uudet lähityökäytännöt etsivät vielä uomiaan

ja vankila teki lähityötä omalla, hyväksi kokemallaan tavalla. Työpajassa lähityön kokeiluiksi valittiin 1) vangin systemaattinen perehdyttäminen osastolle ja 2) tietojen kirjaaminen vankitietojärjestelmään ja rangaistusajan suunnitelmaan.

Hankkeen aikana Rikosseuraamuslaitos oli laajentamassa vankien sähköistä asiointia valtakunnallisesti. Edelläkävijänä on Hämeenlinnan uusi älyvankila, jonka avaamiseen oli kokeilujen alkaessa reilut puoli vuotta. Hämeenlinnan vankilassa toteutettiin sähköisen asioinnin kokeilu, jossa käyttämättöminä olevat sähköisen asioinnin työasemat otettiin aktiiviseen käyttöön. Vankeja opastettiin digitaaliseen asiointiin ja työntekijöitä ohjattiin tutustumaan tietokoneisiin ja vangeille tarjottavaan sisältöön.

Lähityön ja sähköisen asioinnin kokeilujen yleisperustelu ja tavoitteet ovat yhtenevät. Molempien avulla tuetaan vankia kohti rikoksetonta elämää ja integroitumista yhteiskuntaan. Lähityöllä tuetaan rangaistusajan suunnitelmien etenemistä ja luodaan valmiuksia normaaliin sosiaaliseen kanssakäymiseen. Digitaalinen asioinnin avulla autetaan vankia hoitamaan omia asioitaan ja pysymään kiinni yhteiskunnassa normaalisuusperiaatteen mukaisesti.

Työpajaprosessi oli onnistunut sekä käytännöllisten kokeilujen luomisessa että tärkeiden keskustelujen synnyttäjänä. Tätä tukee havainto, että työpajaprosessit ja niissä laaditut, rajatut ja konkreettiset kokeilutkin herättivät lukuisia isompia ja pienempiä kysymyksiä niin asioiden nykytilasta ja tulevasta kehityksestä kuin itse kokeilujen toteutuksesta. Suunnittelutyöpajoissa työntekijät puntaroivat ansiokkaasti lähityön ja sähköisen asioinnin kehityssuuntaa ja kehittämisen tarpeita sekä ideoivat kokeiluja. Vankiloiden johdon edustajat ja hankkeen yhteishenkilöt tukivat kokeilujen käytännön toteutusta.

Kokeiluista nähtiin seuraavan monenlaisia hyötyjä ja myönteisiä vaikutuksia. Vangin kannalta hyödyt nähtiin melko yksiselitteisesti positiivisiksi ja kokeiluissa yksilöityjen tavoitteiden mukaisiksi. Rikoksettoman elämätavan edellytysten rakentajina kokeiluja arvioitiin pieniksi ja vaikutuksiltaan rajallisiksi, mutta oikeansuuntaisiksi. Sähköisen asioinnin kokeilussa normaaliusperiaatteen edistäminen oli ilmeinen. Lähityön kokeilujen nähtiin parantavan työn tasalaatuisuutta ja tiedonvälitystä ammattiryhmien (valvonnan ja kuntoutuksen toimijoiden) kesken ja nostavan vartijan näkymättömänä pidettyä lähityötä esille kirjaamisen kautta.

Organisaatioiden digitalisoituminen ja datan käytön kasvu mahdollistaa, että organisaation, työntekijöiden ja asiakkaiden käyttäytymisen tehdään entistä näkyvämmiksi (Leonardi & Treem 2020). Kun fyysisessä läsnäolossa käyttäytyminen on helppo havaita, digitaaliset välineet ja kirjaukset tekevät käyttäytymistä näkyväksi osittain tai muuntuneena – tiedon vastaanottajan on silloin tehtävä enemmän päättelytyötä. Digitaalisessa näkyvyydessä on paljon etua. Esimerkiksi vankiloiden työntekijät voivat vähällä vaivalla saada selville, mitä muut ovat kirjanneet tietystä vangista. Lisääntynyt tieto edistää oikeanlaisia arviointeja ja päätöksiä. Mutta digitaaliseen näkyvyyteen liittyy myös riskejä. Esimerkiksi tietoa ei välttämättä löydy, jos sitä on paljon, tai jos sen kaivaminen monimutkaisista tietojärjestelmistä vie aikaa. Leonardi & Treem (2020) kutsuvat tätä läpinäkyvyysparadoksiksi, ja tämä näkökulma tuli esille myös kokeilujen arvioinnissa. Toinen riski on, että kirjaaminen voi viedä aikaa ja energiaa pois muilta työtehtäviltä. Esimerkiksi konsultit tai lääkärit voivat käyttää paljon aikaa raporttien laatimiseen, jolloin työaika jää vähemmän varsinaiseen konsultointi- tai potilastyöhön. Leonardi ja Treem (2020) kutsuvat tätä suoriutumiskorvausparadoksiksi. Lähityön kirjaamiskokeilusta todettiin, että jokainen kirjaus on vangin kannalta tärkeä päätösten perustelujen ja oikeudenmukaisuuden kannalta. Kirjaamiskokeilu herätti huolta vartijan osaisesta; kokemusta järjestelmiin kirjaamisesta ei juuri ole. Kirjaaminen edellyttää, että kirjaaja hahmottaa kirjattavan tiedon käyttötarkoituksen ja osaa tulkita ja kirjata asian sen mukaisesti. Tarve tulkitsevaan työtapaan tuli esille (Wahlström ym. 2017; ks. myös Ylisassi ym. 2016b, 87-88).

Kaikki kokeilut nostivat työntekijänäkökulmasta kysymyksiä myös työtehtävien ja työnjaon muutoksista. Niiden avaaminen ja käsittely voidaan nähdä strategisten tavoitteiden kannalta tärkeinä ja tavoitteita edistävinä, ikään kuin peilinä strategiatyölle. Pajakeskustelut kertovat, että muutoksiin sisältyy paljon epätietoisuutta. Epävarmuus omasta asemasta huolestuttaa. Muutosten tarkoitus ja sisältö ei ehkä ole kaikilta osin kirkastunut. Toisaalta työpajakeskustelut osoittavat muutosten sisäisen jännitteisyyden: muutosta ei koeta yksistään kielteisenä, vaan jopa liian hitaana. Tämä näkyi erityisesti sähköisen asioinnin kokeilussa, kun työntekijät halusivat päästä kosketuksiin tulossa olevan isomman muutoksen kanssa. Myös lähityön idea ymmärretään laajasti ja uusiin toimintatapoihin, kuten kirjaamiseen, halutaan koulutusta, vaikka uutta tehtävää vielä oudoksutaan.

Kiinnostavaa on, että etenkin lähityökokeilujen arviointipajoissa epäilyjä kokeilujen tarkoitusperistä ja hyödyistä esittivät osallistujat, jotka eivät olleet itse mukana kokeilujen suunnittelussa tai toteutuksessa. Tähän voi olla selityksenä yhtäältä se, ettei kokeiluista tiedetty vankilassa riittävästi, eikä kokeilujen selostaminen arviointipajassa antanut kokeilun ulkopuolisille riittävästi tietoa. Kärnä (2020) selvitti opinnäytetyössään lähityön kokeiluihin osallistuneiden vartijoiden näkemyksiä hankkeesta ja kokeiluista. Vaikka työpajaan osallistunut vartijaryhmä itse suunnitteli kokeilut, osa vartijoista koki, ettei niistä riittävästi keskusteltu valvontahenkilökunnan kanssa, ja kuitenkin kaikki velvoitettiin osallistumaan.

Merkittävä taustavaikuttaja kriittisempään suhtautumiseen saattoi olla myös lähityötä koskeva, juuri tuloillaan ollut virkarakenne- ja työtehtäväuudistus, ns. vastuuvirkamiesmalli, joka muuttaa vartijoiden työnkuvaa. Lähityön kokeilujen yhteys vastuuvirkamiesmalliin ja kehittämisen työntekijälähtöisyys olivat tärkeitä keskustelunaiheita. Kokeilut mahdollistivat hyödyllisen keskustelun tulevasta virkarakenneuudistuksesta, mikä oli askel yhteisessä oppimisessä. Tulokset osoittavat, että kuntouttavia kokeiluja on tärkeää kehittää yhdessä turvallisuusnäkökulmien kanssa (Seppänen ym. 2021). Tämän takia työpajojen moniäänisyys on hedelmällistä kokeilujen kehittämisessä. Kärnä (2020) edellä mainitun haastattelututkimuksen mukaan vartijoiden mielestä kokeilut olivat sinänsä tärkeitä ja onnistuneita. Koska esimerkiksi vartijan työtehtäväksi tulevasta ransuun kirjaamisesta oli puhuttu jo kauan, hanke oli odotettu ja se tarjosi kokemuksia kirjaamisesta. Haastateltujen mielestä kokeilujen vakiinnuttamiseksi käytäntöön tarvittaisiin lisää ohjauksellista ja tiedollista tukea. Vartijat kaipasivat myös tiiviimpää yhteistyötä esimiehen kanssa.

Sähköisen asioinnin kokeilu oli ketterä kehittämisponnistus. Arviointipajan perusteella kokeilun tavoitteet ja hyödyt vaikuttivat yhteisesti ymmärretyiltä. Kuitenkin kokeilun vetureina toimineet työntekijät näkivät, että toteutusvastuu ja ylimääräinen työ mm. lupa-asian hoitamisessa jäi liiaksi muutaman henkilön varaan.

Kaikki kokeilut antoivat osviittaa siitä, mitä asioita on otettava huomioon ja hoidettava kuntoon, kun uusia toimintatapoja ryhdytään kokeilemaan ja viemään käytäntöön. Kokeilujen perustelu, hyvä toteutussuunnitelma tavoitteineen sekä tehtävien ja vastuiden jakaminen ovat kokeilujen toteutuksen kannalta olennaisia. Jotta kokeiluista

voitaisiin vaihtaa kokemuksia ja arvioida niiden hyötyjä, niistä tulee kerätä seurantatietoa. Kokeiluja arvioitaessa ja uusien toimintatapojen levittämistä suunniteltaessa usein esitettyjä huomioita olivat puolestaan osaamisen kysymykset, yhteistyön tavat ja käytännön järjestelyt toiminnan juurruttamiseksi. Niissä kaikissa tarvitaan johdon tukea. Vankilakohtaisten kokeilujen laajan käytäntöön levittämisen odotukset suuntautuivat puolestaan Rikosseuraamusalueille.

7.2 Kehittämismenetelmä eläväksi paikallisen muotoilun avulla

Kehittämisprosessien pohjustaminen ja huolellinen valmistelu vankiloitten kanssa osoittautui tärkeäksi (Seppänen ym. 2021). Esityönään tutkijat haastattelivat henkilöstöä ja kävivät tutustumassa aiheeseen vankiloissa. Ilman vankiloihin nimettyjen yhteyshenkilöiden kanssa käytyä keskustelua ja suunnitteluapua kokeiluprosessit tuskin olisivat tuottaneet nyt saatuja tuloksia. Koska kyseessä oli tutkimus- ja kehittämishanke, tarjosi myös hankkeen ohjausryhmä arvokkaan keskustelufoorumin ja tuen käytännön toteutukselle. Tutkijoiden käsissä oli itse työpajan kulun suunnittelu, tehtävien laatiminen ja työpajojen fasilitointi. Tutkijat taustoittivat aiheita, toivat kuvaa nykyisistä lähityön ja sähköisen asioinnin käytännöistä suunnittelutyöpajaan sekä esittivät henkilöstön näkemyksiä niistä. Tutkijat huolehtivat siitä, että osallistujat itse laativat ideoimilleen kokeiluille tavoitteet ja käytännön toteutussuunnitelmat sekä kokosivat kokemuksiaan kokeiluista arviointipajaa varten.

Arviointityöpajojen rakenne eteni mallin mukaisesti (ks. 3.3.3). Kokeilujen arvioinnissa käytettiin menetelmään kuuluvaa kuuden arviointiulottuvuuden kehikkoa ja ns. akvaarioasetelmaa, jossa dialogia tuetaan ohjaamalla eri rooleissa toimivia osallistujia vuoroin aktiiviseen puhumiseen ja kuunteluun (Kuvio 5). Arvioinnissa keskeinen rooli annetaan kokeilijoille itselleen, jotka edustavat asetelmassa ns. sisäkehää. He saavat ensin arvioida kokeilun hyödyt ja puutteet. Ulkokehälle asettuvat toiminnan mahdollistajat ja tukijat ovat tavallisesti johdon ja lähiverkoston edustajia, jotka kokoavat opit ja ehdotukset jatkoon sekä tarjoavat tukeaan toiminnan jatkumiseksi. Kokeilijat puntaroivat tehtyjä ehdotuksia ja sopivat seuraavista kehittämisen askelista.

Vaikka menetelmää sovellettiin toisaalta melko 'ortodoksisesti' mallin mukaan, osoittautui räätälöinti paikallisiin tilanteisiin hyödylliseksi

ja myös välttämättömäksi. Menetelmän soveltaminen ja toteutuksen suunnittelu yhdessä paikallisten toimijoiden kanssa heidän reunaehtojensa ja tarpeidensa mukaan muistuttaa näiltä osin palvelumuotoilun ideaa (Tuulaniemi 2011, Tuulaniemi 2015). Palvelumuotoilussa käytetään yhteiskehittävää työtapaa, johon asiakas osallistetaan. Yhteistyössä pilottivankiloiden edustajien kanssa luotiin kokeilujen arviointimenetelmän paikalliset sovellukset.

Lähityön kokeiluissa lomakaudet, vankilan toiveet, vuorotyön reunaehdot ja mahdollisuudet saada henkilöstöä koolle rytmittivät kokeilun suunnittelua ja arviointia. Käytännön toteutuksen räätälöintiin sisältyi lähityön kehittämiskokeilujen suunnittelu kahdessa perättäisessä, samansisältöisessä työpajassa, jotta mahdollisimman moni vartija pääsisi työvuoroiltaan osallistumaan. Vankilan väki halusi suunnitella kokeilut sisäisten toimijoiden voimin. Lähityön tarkoitusta ja tilaa valottamaan käytettiin kehityskartta-välinettä, jonka avulla osallistujat hahmottivat nykyisen lähityönsä sisältöä ja toimintatapoja vahvuksineen sekä lähitulevassa näkyvissä olevia uusia ja haltuun otettavia tehtäviä ja toimintatapoja. Kartan tavoitteena on auttaa osallistujia saamaan laajempi ja vankempi kuva toiminnan muutoksesta, mikä edistää yhteistä oppimista (Bunderson & Reagans 2011). Kehityskartta-väline on sopiva tilanteisiin, jolloin kehitettävää aihetta halutaan tarkastella yksikön sisäisesti, ja nostaa meneillään olevasta muutoksesta käsin esiin tärkeitä aiheita kokeiltaviksi. Näiden tarkastelun pohjalta edettiin ideoimaan kokeiluja. Tuloksena oli kaksi kokeilua, joita toteuttivat osittain eri työnteekijät. Arviointipajoihin osallistui vankilan henkilöstön lisäksi myös rikosseuraamusalueen kehittäjiä ja asiantuntijoita. Heidän mukanaolonsa osoittautui tärkeäksi, koska esimerkiksi arviointikeskus tarvitsee ja hyödyntää vankiloissa tehtyjä kirjaamisia työssään.

Sähköisen asioinnin kokeilujen suunnittelutyöpajaan osallistui vankilan henkilökunnan lisäksi Risen keskushallinnon ja alueen edustajia sekä palveluverkostoa edustavat Kelan asiantuntijat. Sähköisen asioinnin luonne, vasta päättynyt pilotointi ja tulossa oleva uuden älyvankilan avaaminen saattoivat vaikuttaa vankilan henkilöstön halukkuuteen kutsua työpajoihin osallistujia laajemmin myös vankilan ulkopuolelta. Koska sähköinen asiointi kytkee ulkoisia palveluja vankilan sisälle, ulkoisen palveluverkoston edustajien läsnäolo kokeilun suunnittelussa oli perusteltua. Kokeilujen ideointiin virittämiseksi havainnollistettiin nykyistä asiointi- ja palveluprosessien kulkua kaavioiden ja työnteekijöiden näkemysten avulla, ja myös ennakoitiin, kuinka prosessit muuttu-

vat sellipääätteiden tulon myötä. Kylmäkosken kokeilujen suunnitteluun verrattuna tuleva tilanne, eli sellipääätteiden tulo, oli annettu. Nykyisten ja tulevien prosessien kuvauksilla herätettiin keskustelua siitä, mitä tuleva muutos oikein tarkoittaa. Suunnittelun tuen menetelmiä räätälöitiin siis palvelemaan mahdollisimman hyvin vankiloiden tilanteita erilaisissa muutoksissa. Kokeiluja ideoitiin kahdessa ryhmässä; toisessa keskityttiin sisäisen asioinnin kokeiluihin ja toisessa Kela-asiointiin.

Kehittämisprosessien tarkastelun pohjalta voidaan sanoa, että kokeilujen suunnittelu, toteutus ja arviointi voivat vaatia 'ylimääräisiä', ennalta suunnittelemattomia ponnisteluja ja muutoksia suunnitelmiin jo käytännön realiteettien, kuten ajankohdan vuoksi ja vuorotyötä tekevien osallistumisen mahdollistamiseksi. Tosin osallistumisen mahdollistavia työjärjestelyjä jouduttaneen tekemään aina, kun järjestetään työpajatapaamisia, jotka eivät sisälly organisaation vakiintuneeseen toimintaan.

Lähityön kokeiluissa tuplattiin työpajatapaamiset, jotta useampia vartijoita pääsisi niihin. Lisätyötä hankkeen yhteyshenkilöille koitui myös motivoinnin ja opastamisen tarpeesta. Tarve ja tehty työ sen eteen korosti kokeilujen merkitystä ja osoitti erityisesti kirjaamisen uutuutta ja haasteellisuutta vartijoiden näkökulmasta. Tämä tulee nähdä kehittämistyön yhtenä tuloksena. Kirjaamiskokeilun arvioinnin osalta kävi myös niin, että osallistuvien vartijoiden joukossa ei ollut yhtään kokeiluun osallistunutta. Lisäksi lähityön kokeilujen herkkää aihetta kuvasti arviointipajassa käyty kriittinen keskustelu (ks. 5.3). Kirjaamiskokeilun arvioinnista otettiin opiksi: sen jälkeen pidetyn perehdyttämiskokeilun arviointipajaan kuten myös Hämeenlinnan vankilan sähköisen asioinnin arviointipajaan sisäkehälle pyydettiin myös esimiehiä ja johdon edustajia käymään yhteistä keskustelua. Näiden ratkaisujen toimituutta lisäsi se, että osa rikosseuraamusesimiehistä ja johdon edustajista oli ollut varsin tiiviisti mukana myös kokeilujen suunnittelussa ja toteutuksen tukena.

Osallistavien menetelmien soveltamisessa ei ole syytä unohtaa valta-asemien olemassaoloa. Kirjallisuuden mukaan hierarkia voi merkittävästi hidastaa organisaation oppimista. Valta ja status voivat heikentää vähemmän valtaa omaavien kykyä ja halua yhteisiin tavoitteisiin (Bunderson & Reagans 2011). Vallan ja statuksen erot voivat myös heikentää turvallisuutta. Yhteiseksi oppimiseksi on tarpeen, että yksilöt ovat valmiita tekemään, tunnistamaan ja pohtimaan omia ja yhteisiä asioita ja puutteitakin; jakamaan tietoa ja näkemyksiä sekä kokeile-

maan erilaisia tapoja nähdä ja tehdä asioita. Sellaisessa vuorovai-
kutuksessa, missä valta- ja statuserot ovat suuret, tämä voi olla riski
yksilölle (Bunderson & Reagans 2011) ja näin ollen heikentää yhteistä
oppimista. Turvallisen, ei-arvosteleavan ja kannustavan ilmapiirin syn-
nyttäminen osallistavissa työpajoissa on siis tärkeää (Hean ym. 2021).
Joskus voi olla tarpeen rajata esimiesten tai johdon edustus vain tiet-
tyihin kehittämis- tai kokeiluprosessin vaiheisiin. Edellä kuvattu tilanne
muuttuu, jos yksikössä tai organisaatiossa on jo luvussa 6 kuvattua
osallistavaa kehittämiskulttuuria: tällöin sosiaalinen turvallisuus ja
yhteinen oppimismahdollisuus on suurempi. Myös valtakäsityksissä
on eroja. Bunderson ja Reagans (2011) erottavat personoidun ja
sosiaalisen orientaation valtaan. Personoitu valtaorientaatio korostaa
henkilöön liittyvää asemaa, valvontaa ja arvoa, kun taas sosiaalisessa
orientaatiossa valta on keino viedä yhteisiä aiheita ja tavoitteita eteen-
päin. Osallistava kehittäminen ja menetelmät edellyttävät ja tukevat
jälkimmäistä, sosiaalista orientaatiota. Haapasaaren (2020) mukaan
yhteisessä kehittämistyössä syntyvä kehittämistoimijuus tukee uuden
vallan syntymistä alhaalta ylöspäin. Uusi valta merkitsee osapuolten
valuuttamista kollektiiviseen työnkehittämiseen.

Hierarkia voidaan valjastaa tukemaan osallistavaa kehittämistä. Valen-
tine (2018) kuvaa hierarkkisessa sairaalassa toteutettua kehittämispro-
sessia, joka aloitettiin keskusteluilla yksiköiden johtajien kanssa. Johta-
jilta kysyttiin, mitä pitäisi tapahtua, jotta koko sairaalan uudet tavoitteet
saataisiin toteutettua. Prosesseista keskustelu ja niiden kuvaaminen
auttoivat johtajia muotoilemaan uudelleen käsityksiä niistä asioista,
joista he ovat vastuullisia ja tilivelvollisia. Tämän myötä he myös mah-
dollistivat alaisilleen uudenlaista toimintaa, mikä vei uudistuksia eteen-
päin. ARTO-hankkeen lähtökohdista käsin henkilöstön osallistaminen
voisi olla johdon edustajien vastuullisuuden ja tilivelvollisuuden uusi
muotoilu. Johtajat voivat proaktiivisesti edistää oppimista, psykolo-
gista turvallisuutta, kokeilu-aikaa ja tiimimäistä toimintaa vakiinnuttavia
olosuhteita (Valentine 2018).

Sähköisen asioinnin kokeilujen alkuun osui puolestaan juuri keväällä
2020 puhjenneen koronaviruspandemian aiheuttamat järjestelyt ja
rajoitukset. Tietokoneiden siirto osastoille ja käyttönoton opastus
käynnistyi ja toteutui suunnitellusti. Sen sijaan Kela-palvelun opas-
tuksen ja yhteistyön kokeilut jäivät tekemättä mm. ulkopuolisten tulon
estyessä vankilaan. Arviointipaja pidettiin puolittain virtuaalisesti siten,
että vankilan henkilöstö kokoontui yhteen ja muut eli keskushallinnon,

alueen ja muiden vankiloitten edustajat sekä tutkija-fasilitoijat osallistuivat verkon välityksellä kukin omilta koneiltaan. Etänä toteutetusta arviointipajasta tuli näin kolmas kokeilu. Etäarviointi onnistui hyvin, mitä tuki suunnittelupajan kasvokkainen työskentely ja osallistujien tutuus sitä kautta.

Tiiviissä kehittämisrupeamissa ja keskustelutilaisuuden kerrankin tarjoutuessa joudutaan tasapainoilemaan työpajalle asetettuun lopputulemaan pääsyn ja keskustelun sallimisen tai rajoittamisen välillä. Suunnittelutyöpajan tavoitteena oli päätyä ainakin alustaviin kokeilusuunnitelmiin, mutta jotta tähän päästäisiin, alkuvaiheessa tarvitaan muutostilanteen ymmärtämiseen pohjautuva avoin, rajoittamaton yhteiskehittely, jolla saadaan esiin runsaasti ideoita, näkökulmia ja perusteluja (Blomqvist & Vartiainen 2017). Vapaasta ideoinnista täytyy kuitenkin ajallisesti mennä eteenpäin ratkaisujen etsimiseen ja kokeilujen konkretisointiin, ja tässä tarvitaan fasilitaatiota ja menetelmällisiä keinoja. Arviointityöpajojen tavoitteena oli puolestaan käydä kokemukset ja arvioinnit kokeiluista monipuolisesti läpi ja sopia kokeilujen jatkosta (ks. luku 3.2 muutospaja; luku 3.3.3 Kokeilut käytäntöön -malli ja luku 5.2 prosessin toteutus). Näihin tavoitteisiin päästiin, mutta tutkijat joutuivat rajaamaan keskustelua ja pitämään tarkkaan huolta ajan kulusta niin, että jokaiselle työpajan vaiheelle riitti aikaa. Hyvän keskustelun katkaiseminen harmittaa luonnollisesti niin osallistujia kuin fasilitoijia. Onkin tarpeen korostaa sitä, että keskusteluja ja kehittämistä ei jätetä vain työpajatilanteisiin, vaan niitä pyritään jatkamaan normaalin toiminnan puitteissa esimerkiksi varaamalla aikaa jo olemassa oleville foorumeille, kuten viikko- tai kuukausipalavereihin. Ellei tällaisia tilaisuuksia ole vakiintuneissa rakenteissa, näitä kannattaisi luoda.

Pohdittavaksi jää, mikä on pienten kokeilujen paikka isoissa strategisissa muutoksissa (valmentaminen rikoksettomaan elämään, digitaalinen asiointi ja palvelut). Valtakunnalliset organisaatiot, kuten Rikosseuraamuslaitos, pyrkivät luomaan yhtenäisiä käytäntöjä strategisten linjausten toteutumista varten. Mikä on se vaihtelun aste, jossa yhtenäinen linja toteutuu ja joka palvelee parhaiten paikallisesti eriytyviä asiakastarpeita ja toimintaympäristöä? Kirjallisuuden (Brown & Duguid 1991, Kaukomaa 2008, Nielsen 2013) ja ARTO-hankkeen tulosten perusteella tieto johdon strategialinjauksista ja suunnitelmat käyttöönnotosta eivät riitä viemään uudistuksia käytäntöön. Lähityön ja sähköisen asioinnin kehittämisprosesseissa nähtiin, että työntekijöillä

ja lähijohdolla oli paljon avoimia kysymyksiä keskusteltavanaan niin uudistusten sisällöistä kuin toimeenpanosta. On tärkeää mahdollistaa tätä keskustelua, ja ehkä ARTO-hankkeen työpajojen merkitys oli osin juuri tässä. Paikallisilla kokeiluilla henkilöstö sai tuntumaa siitä, mitä muutos nykyisistä toimintatavoista uuteen merkitsee, ja miten uutta kohti voidaan edetä. Kokeiluista kertyvä tieto tarjoaa arvokasta peiliä myös strategiatyöhön. Se osoittaa, mitkä kysymykset ja asiat ovat sellaisia, joita on pidettävä esillä ja joista on tarpeen käydä keskustelua ja saada lisää kentän näkemyksiä ja kokemuksia, jotta muutokset etenisivät.

Rikosseuraamuslaitoksen johdon määrittelemä lähityötä ja sähköistä asiointia koskeva strategia oli ARTO-hankkeenkin lähtökohta. Strategiaan sisältyy myös henkilöstöä koskeva tavoite: pyrkimys mielekkääseen työhön, mahdollistaminen omaan työhön vaikuttamiseen sekä työn kehittämiseen. ARTO-hankkeen tavoitteena oli edistää työntekijöiden kehittämistoimijuutta rikosseuraamustyön toiminnan tärkeillä tavoitealueilla. Kehittämistoimijuus edellyttää, että osallistujilla on liikumavaraa ja mahdollisuuksia ideoida ja kokeilla erilaisia vaihtoehtoja. Siten johdon strategiset linjaukset ja pyrkimys kehittämistoimijuuden synnyttämiseen ovat jossain määrin jännitteisiä keskenään. Käytännössä tästä jännitteestä käytiin dialogia koko kehittämisprosessin ajan neuvotteluista arviointiin, ja tämä dialogi itsessään synnytti luovia ratkaisuja sekä kehittämistoimijuuden edistämiseksi että strategian eteenpäin viemiseksi.

7.3 Kokeilut ja osallistavat menetelmät kehittämistoimijuuden ruokkijoina

ARTO-hankkeen kokeiluprosesseissa esiintyi runsaasti kehittämistoimijuutta. Kun ihmiset pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan itselleen tärkeisiin asioihin työssä, luodaan edellytyksiä kehittämistoimijuuden vahvistumiselle. Vahvistunut kehittämistoimijuus puolestaan auttaa nostamaan esiin kehitystarpeita ja ratkaisemaan ongelmia. Kollektiivista toimijuutta ei voi määrätä: sen täytyy syntyä ihmisten välisessä vuorovaikutus- ja oppimisprosessissa (Vänninen ym. 2015).

Vaikka kehittämistoimijuusilmaisu esiintyy aina jonkun yksittäisen puhujan puheessa, kehittämistoimijuuden tarkastelussa huomio kiinnitetään kehittämistoimijuusilmausien dynamiikkaan työpajakeskustelun

kuluessa. Työpajassa keskustelu on vuoropuhelua, jossa sekä toisten osallistujien puheenvuorot että fasilitaattorin tuomat erilaiset virikkeet ja tehtävät kutsuvat erilaisia näkemyksiä ja toimijuutta esille. Tutkimme kehittämistoimijuusilmaisujen esiintymistä ja dynamiikkaa työpajakeskustelujen kuluessa ja selvitimme, mikä näyttää saavan aikaan kehittämistoimijuutta, ja millaista toimijuutta syntyy.

Kehittämistoimijuuden syntyminen on toivottavaa ja osallistavilla menetelmillä pyritään kehittämistoimijuuden vahvistamiseen. Sen sijaan on huomattava, että mikään kehittämistoimijuuden tyyppi ei ole sinänsä hyvä tai huono, toivottava tai ei-toivottava. Kaikissa on kyse näkökantojen esille tuomisesta. Esimerkiksi kyseenalaistaminen viittaa kehittämis- tai muutostarpeen tunnistamiseen, esitettyjen ideoiden kehittelyyn tai ongelman esille ottoon. Vännisen ym. (2015) tutkimuksen mukaan kyseenalaistamiseen kuuluva kritisoiva kehittämistoimijuus oli tärkein ongelman uudelleenmuotoilua ruokkiva kehittämistoimijuuslaji. Kyseenalaistaminen ja ideointi eivät ole vastakkaisiin suuntiin vetäviä voimia, vaan ne ruokkivat dialogissa toisiaan, kuten luvun 5.3 tarinat osoittavat.

Kokeilut oli suunniteltu tunnistettujen ongelmien ratkaisemiseksi, vuorovaikutuksessa suunnittelutyöpajojen monipuolisen osallistujajoukon kesken. Olisiko voinut odottaa, päinvastoin kuin kehittämistoimijuusilmaisujen määrällinen jakauma osoitti, että hyvin sujuneet ja hyödyllisiksi arvioidut kokeilut eivät herätä vastustavia tai kyseenalaistavia ilmaisuja, tai että tekoihin sitoutumista olisi ollut paljon enemmän. Kehittämistoimijuuden ja kokeilujen suhde ei kuitenkaan ole näin yksioikoinen ilmiö. Päinvastoin, kehittävien kokeilujen ja arvioinnin tarkoitus on kokeiluista oppiminen (Saari ym. 2008), ja oppimiseen kuuluu niin kyseenalaistaminen, ideointi kuin tekoihin sitoutuminen. Kyseenalaistusta voi seurata uusia kyseenalaistuksia, siihen voidaan vastata ideoita esiin tuomalla tai osoittamalla aikomuksia tekoihin. Yhtä lailla dynamiikka voi elää toiseen suuntaan; tekoihin sitoutuminen voi saada vastaansa kyseenalaistamista tai vastustamista jne. Kehittämistoimijuuden syttymistä ja kehittymistä kuvataan kahdessa tarinassa, joissa näitä kulkuja tuotiin esille. On myös huomattava, että kehittämistoimijuus (luku 5.3.2) kohdistuu laajasti kokeilun eri puolien ohella myös sen toimeenpanoon, perusteisiin ja siihen liittyviin eri näkökulmiin. Näin ollen kehittämistoimijuuden ilmentymisestä ei voi tehdä päätelmiä kokeilujen osuvuudesta tai hyvydestä työntekijöiden tai rikosseuraamuslaitoksen strategian kannalta. Sen sijaan ne kertovat siitä, miten

käytetyt menetelmät ja kehitettävät kokeilut yhdessä tuottivat kehittämistoimijuutta.

Kokeilujen kehittämistoimijuutta ruokkivasta luonteesta tukee tulos Toimivat lähityökäytännöt -hankkeen työpajoista (luku 5.3.1). Tulosten mukaan kehittämistoimijuusilmaisut lisääntyivät kokeiluja arvioivassa viimeisessä lähityötyöpajassa verrattuna ensimmäiseen työpajaan, jonka tarkoitus oli nostaa esille ongelmia ja kehittämistarpeita. Onnistunut kokeilu ei vähentänyt kyseenalaistuksia ja ideoivaa toimijuutta, vaan sitä esiintyi entistä enemmän. Kuten edellä on todettu, Kokeilut käytäntöön -menetelmän mukaiset arviointityöpajat tuottivat niin ikään paljon kyseenalaistavaa ja ideoivaa toimijuutta. Eri kehittämistoimijuusluokkien esiintyminen vaihteli myös arviointityöpajojen eri vaiheissa. Eniten kehittämistoimijuutta oli sisäkehän arvioinnin vaiheessa. Tätä voi selittää se, että sille oli ohjelmassa eniten aikaa. Toisaalta siihen voi vaikuttaa myös se, että sisäkehällä keskitytään kokeilijoiden omiin arviointeihin: kokeilijat refleктоivat tuloksia oman kokemuksensa valossa tai vähintäänkin oman työtehtävänsä näkökulmasta, mikä tuotti kannanottoja ja siten näytti synnyttävän erityisesti kyseenalaistavaa ja ideoivaa kehittämistoimijuutta.

Vaiheista tai niiden kehittämistoimijuussisällöistä ei voida suoraan vastata kysymykseen, millä tavalla sisäkehän ja ulkokehän vuorotteluun perustuva rakenne ruokkii kehittämistoimijuutta. Vaikuttaa siltä, että rakenne antaa puhumisen ja toimijuuden mahdollisuuksia erityisesti niille, jotka pelkässä suuren ryhmän keskustelussa eivät tule esille. Vaikka työpajan tehtävät houkuttelevat tietyn tyyppisen toimijuuden esille tuloon, lähtökohtana tai tavoitteena ei ole tietynlainen kehittämistoimijuus tietyssä vaiheessa. Kehittämistoimijuusluokkien vaihtelu eri vaiheiden sisällä kertoo toimijuuden rakentumisesta ja eri kehittämistoimijuusluokkien dynamiikasta. Arviointimenetelmän asetelma ja tehtävät mahdollistivat moniäänisen vuoropuhelun, mikä synnytti rikasta ja dynaamista kyseenalaistamisen ja ideoinnin vuorottelevaa kehittämistoimijuutta. Eri vaiheiden tarkoitukseen nähden ja vaiheiden kestonkin suhteutettuna voidaan sanoa, että arviointipajassa käytetty menetelmä herätti kehittämistoimijuutta, kuten tarkoitus oli.

Kehittämistoimijuuden herättäjiä voidaan päätellä myös siitä, mihin aiheisiin kehittämistoimijuuspuhe kohdistui. Useimmin esiintyneet teemat koskivat tiedonvaihtoa, vangin ja työntekijän suhdetta sekä kokeiluissa käytettyjä välineitä (lomakkeet, järjestelmät, tietokoneet).

Myös sääntöihin ja resursseihin liittyvässä puheessa toimijuutta oli runsaasti. Työn digivälitteisyys oli myös usein esillä. Sitä selittää osittain sähköisen asioinnin kokeilun sisältö, mutta myös kirjaamisen ja perehdytyksen arviointipajoissa tema oli usein esillä. Siten kokeiluaiheet ja kokeilut itsessään herättivät kehittämistoimijuutta. Kehittämistoimijuusilmaisu sisältää aina kannanoton, ja voidaan päätellä, että ne sisällöt energisoivat ja aktivoivat, jotka koetaan itselle tärkeiksi, jotka vaativat ratkaisua ja joista esiintyy erilaisia näkemyksiä (ks. myös Haapasaari 2020).

Uudenlaiset käsitteellistykset työstä tai tulevaisuudesta viittaavat oppimiseen ja kehittämistoimijuuteen, joka voi edesauttaa muutokseen pyrkimistä (Ala-Laurinaho ym. 2017; Heikkilä & Seppänen 2014). Esimerkki tämänkaltaisesta käsitteellistämisestä on lähityön perehdytyskokeilussa verkoston toimijan muotoilu vartijan toiminnasta uudenaikaisessa perehdytystilanteesta (ks. luku 5.3.2). Vartija kertoi olevansa kädetön, jos vanki kertoo perehdytyksessä tarpeistaan ja vaikeuksistaan, joiden käsittelyyn vartijalla ei ole osaamista. Verkoston edustaja ehdotti, että silloin vanki ohjattaisiin erityisasiantuntijan puheille, eli vartija tekee palvelunohjausta. Vaikka käsite on lainattu toisenlaisista toimintayhteyksistä, vartijan tehtävänosan käsitteellistäminen palvelunohjaukseksi voidaan nähdä vartijoita huojentavana ja vartijan työn muutosta tukevana ratkaisuideana. Kovin moni vartija nimittäin otti puheeksi hankalat tilanteet ja osaamisvajeen esimerkiksi psyykkisestä oirehtimisestaan viestivän vangin kanssa.

Sähköisen asioinnin kehittämistoimijuustarina kertoo, kuinka alkuun kapulaksi kokeilun rattaisiin muodostunut koneiden käytön lupa-asia saatiin ratkaistua ja kokeilu onnistui hyvin. Kehittämistoimijuutta synnytti ongelma, joka oli ratkaistava, jotta kokeilu voitaisiin toteuttaa. Arviointipajassa sovittiin joitakin konkreettisia jatkotoimia sähköisen asioinnin edistämiseksi. Tekoihin sitoutumisen vähäisyyttä kaikissa kokeiluissa voi pitää heikkoutena. Toisaalta yhdellä ja pienellä tekoihin sitoutumisella voi olla suuri merkitys kehittämissuorituksissa, eikä määrä kuvaa niiden laatua. Tekoihin sitoutumisen ilmaisu on yleistä. Niiden pieni määrä osoittaa, että vain pieni osa kehittämissuorituksen mahdollisista tuloksista on nähtävissä työpajakeskusteluissa (Vänninen ym. 2015). Arviointityöpajan tavoitteena on hyötyjen ja puutteiden arvioinnin, ulkokehän ehdotusten ja sisäkehän kommenttien pohjalta päästä sopimaan etenemisestä myös käytännön tasolla. Vaikka jatkon suunnitelmia tuotettiin kaikissa kokeiluissa, päädyttiin

harvoin konkreettisiin aikomuksiin tehdä asioille jotain (ks. luku 5.3.2). Jatkotoimet esitettiin useimmiten ideoiden ja ehdotusten muodossa, jolloin ne tulkittiin ideoivaksi toimijuudeksi konkreettisten aikomusten sijaan. Voi olla kyse myös siitä, että jos päätökset etenemisestä koetaan johdon asiaksi, osallistujat eivät ehkä helposti ilmaise tekoihin sitoutumista, vaan muotoilevat ne ideoiksi.

Kehittämistoimijuudessa on kyse kollektiivisesta oppimisprosessista, joka tarvitsee vahvistuakseen uusia käytäntöjä ja työkaluja (Haapasaari 2020). ARTO-hankkeessa käytettyjen osallistavien kehittämismenetelmien tuella työntekijät toteuttivat kokeiluja, joilla saatiin aikaan monenlaisia hyötyjä. Käytännöllisten, päivittäiseen työhön saatujen hyötyjen rinnalla vahvistettiin substanssi- ja kehittämisoosaamista. Tavoitteena ollut työntekijöiden kehittämistoimijuus vahvistui. Kokeiluprosessien kokemukset voivat lisätä henkilöstön valmiutta osallistumiseen ja kehittämiseen myös jatkossa, mutta hankkeen aikaisella aineistolla emme vielä pysty tätä arvioimaan.

Lähteet

Ahonen, Heli & Virolainen, Liisa & Gardemeister, Susanna (2020): Havahdu oppimaan alati kehkeytyvää – oppimisesta kompleksisessa työelämässä. Teoksessa Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri (Toim.). Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus.

Ala-Laurinaho, Arja & Kurki, Anna-Leena & Abilgaard, Johan Simonson (2017): Supporting Sensemaking to Promote a Systemic View of Organizational Change – Contributions from Activity Theory. *Journal of Change Management*, DOI: 10.1080/14697017.2017.1309566

Atjonen, Päivi (2015): Kehittävä arviointi kasvatusalalla. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

Blomqvist, Kirsimarja & Vartiainen, Matti (2017): Knowledge co-creation on a digital platform. *Academy of Management Annual Proceedings*, 2017(1), 17397.

Boltanski, Luc & Thévenot, Laurent (1991): De la justification. *Les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard.

Brown, John Seely & Duguid, Paul (1991): Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2: 40-57.

Bunderson, J. Stuart, & Reagans, Ray. E (2011): Power, status, and learning in organizations. *Organization Science*, 22(5), 1182-1194.

Burns, Ray (2013): Touch screen tablets for offenders' learning: Could this be a new tool for the probation service? *Probation Journal* 60 (3): 339-344.

Djellal, Faridah & Gallouj, Faiz (2013): The productivity in services: measurement and strategic perspectives. *The Service Industries Journal* 33(3-4): 282-299.

Edwards, Anne (2010): Being an expert professional practitioner: The relational turn in expertise. Dordrecht, Springer.

Edwards, Anne (2017) (Ed.): Working relationally in and across practices. A cultural-historical approach to collaboration. Cambridge, Cambridge University Press.

Emirbayer, Mustafa & Mische, Ann (1998): What is agency? *American Journal of Sociology* 103 (4), 962–1023.

Engeström, Yrjö (1987): Learning by expanding: an activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta-Konsultit Oy.

Engeström, Yrjö (1995): Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus, Painatuskeskus.

Engeström, Yrjö (2004): Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Eurofound 2020. How does employee involvement in decision-making benefit organisations? European Working Conditions Survey 2015 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Gorli, Mara & Nicolini, Davide & Scaratti, Giuseppe (2015): Reflexivity in practice: Tools and conditions for developing organizational authorship. *Human relations*, 1-29.

Haapasaari, Arja (2020): The Hunters of Lost Parcels : An activity-theoretical study of the emergence and sustainability of workers' transformative agency. Sisältää suomenkielisen tiivistelmän: Kadonneiden pakettien metsästäjät: Toiminnanteoreettinen tutkimus työntekijöiden muutostoimijuuden syntymisestä ja kestävyydestä. University of Helsinki, Faculty of Educational Sciences. Doctoral Programme in Psychology, Learning and Communication. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-6386-8>

Haapasaari, Arja & Kerosuo, Hannele (2015): Transformative agency: The challenges of sustainability in a long chain of double stimulation. *Learning, Culture and Social Interaction*, 4(2015), 37–47.

Haapasaari, Arja & Engeström, Yrjö & Kerosuo, Hannele (2016): The Emergence of Learners' Transformative Agency in a Change Laboratory Intervention. *Journal of education and work*, 29(2), 232-262. <https://doi.org/10.1080/13639080.2014.900168>

Hean, Sarah & Johnsen, Berit & Kajamaa, Anu & Kloetzer, Laure (Eds.) (2021): Improving collaboration, innovation and organisational learning in penal systems: Palgrave MacMillan Publishers.

Heikkilä, Heli & Seppänen, Laura (2014): Examining developmental dialogue. The emergence of participants' transformative agency. *Outlines. Critical Practice Studies* 15(2): 5-30.

Heikkinen, Marjo & Virkkunen, Jaakko (2008): Rikoksettomien elämäntavan edellytysten rakentaminen rangaistusaikana - Vankeinhoitoudistuksen kehittävä toteuttaminen aluevankilassa. Rikosseuraamusalan tutkimuskeskus, Tutkielmat ja selvitykset 3/2008.

Hyytinen, Kirsi (2017): Supporting service innovation via evaluation: a future oriented, systemic and multi-actor approach. Arviointi palveluinnovaatioiden tukena: tulevaisuussuuntautunut, systeeminen ja monitoimijainen lähestymistapa. Tuotantotalouden laitos. Department of Industrial Engineering and Management. Aalto University publication series Doctoral dissertations, 14/2017, VTT Science, 146. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7260-9>

Ivaldi, Silvia & Scaratti, Giuseppe & Nuti, Gianni (2015): The practice of evaluation as evaluation of practices. *Evaluation* 21(4): 497-512.

Johnson, Robert & Hail-Jares, Katie (2016): Prisons and technology. General lessons from the American context. In Yvonne Jewkes, Ben Crewe and Jamie Bennet (eds): *Handbook on prisons*. New York, Routledge, 284-305.

Kaukoma, Timo (2008): Kartoitukset kuntien palvelukäytäntöihin ja -innovaatioihin liittyvistä tutkimuksista. Valtiovarainministeriö.

Kerosuo, Hannele (2014): Kollektiivinen muutostoimijuus: esimerkkinä solmutyöskentely rakennusalan kehittämishankkeessa. *Aikuiskasvatusta* 34(3), 178-191. <https://doi.org/10.33336/aik.94098>

Kettunen, Maria (2018): "Huonompi se olis jos sitä ei olis". Vankien kokemuksia Moodle-ohjelman käytöstä suljetussa vankilassa. Rikosseuraamuslaitos, Keskushallintoyksikkö 30.8.2018.

Kettunen, Pekka (2017): Vaikuttavuuden arviointi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa. Turun kaupunki, kaupunkitutkimusohjelma. Tutkimusraportteja 2/2017.

Koli, Annarita (2014): Työn mieltä etsimässä: Työhyvinvoinnin edistäminen ammatinopettajien työssä. Väitöskirja. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia. Helsingin yliopisto, käyttäytymistieteiden laitos.

Kylmäkosken vankilan vuosiraportti vuodelta 2018. 1.2.2019. Julkaisematon asiakirja.

Kärnä, Marianne (2020): ARTO-hanke valvontahenkilökunnan näkökulmasta Kylmäkosken vankilassa: ”Kun hyvin perustellaan ja hyvin tiedotetaan, niin silloin myös vankilassa on mahdollisuus saada aikaan muutoksia”. Opinnäytetyö, Rikosseuraamusala, sosionomi (AMK), Laurea-ammattikorkeakoulu.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020052012567>

Launis, Kirsti & Pihlaja, Juha (2005): Työhyvinvointi ja toimintakonseptien muutokset. Konsepti – toimintakonseptin uudistajien verkkolehti 2 (1).

Launis, Kirsti & Schaupp, Marika & Koli, Annarita & Rauas-Huuhtanen, Sirpa (2010): Muutospajaohjaajan opas. Tykes-raportteja 71. Helsinki: Tykes.

Leonardi, Paul M. & Treem, Jeffrey (2020): Behavioral visibility: a new paradigm for organization studies in the age of digitization, digitalization and datafication. *Organization Studies*, 41(12), 1601-1625.

Lindström, Björn (2019): Älykäs vankila - sellipäätteen kehittäminen: Turun ammattikorkeakoulu, opinnäytetyö (AKM), Liiketalous.

Meurisse, Hans (2016): Visions of the Prison of the future - reflections. Esitys Tulevaisuuden vankila –seminaarissa 10.10.2016 Helsinki (julkaisematon ppt-esitys).

Murphy, Tine & Aakjaer, Marie Kristejn & K., Pallesen, Eva & Rosenberg, Charlotte (2021): 'Living with' interagency collaboration. Three sustaining practices. In Sarah Hean & Berit Johnsen & Anu Kajamaa & Laure Kloetzer (Eds.): *Improving collaboration, innovation and organisational learning in penal systems*. Palgrave MacMillan Publishers, 95-115.

Mäkitalo, Jorma (2005): Work-related wellbeing in the transformation of nursing home work. Doctoral dissertation. *Acta Universitatis Ouluensis D*: 837.

Mäkitalo, Jorma & Launis, Kirsti (2007): Häiriökuormitus - työn kuormittavuuden uusi muoto muuttuvassa työssä. Tapaustutkimus vanhainkotityöstä. Työ ja ihminen 21 (1), 70-90.

Nevo, Saggi & Nevo, Dorit & Pinsonneault, Alain (2016): A Temporally situated Self-Agency Theory of Information Technology Reinvention. MIS Quarterly 40: 1, 157-186.

Nielsen, Karina (2013): Review article. How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. Human Relations 66(8), 1029-1050.

Nilsen, Per (2015): Making sense of implementation: theories, models and frameworks. Implementation Science, 10:53 (2015). <https://doi.org/10.1186/s13012-015-0242->

Patton, Michael Quinn (2011): Developmental evaluation. Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use. NY: The Guilford Press.

Pawson, Ray & Tilley, Nick (1997): Realistic evaluation. Thousand Oaks, California: Sage Publication, Inc.

Puolakka, Pia (2018): Älykäs vankila. Vankien sähköinen asiointi ja digitaaliset palvelut. Kriminaalityön foorumi 21.11.2018. Julkaisematon ppt-esitys

Puolakka, Pia (2020): Älykäs vankila 2020 >. Rikosseuraamuslaitos, Älykäs vankila -hanke. ARTO-työpaja 20.2.2020. Julkaisematon esitysmateriaali.

Puustinen, Hilikka & Vainio, Marjut (2017): Sähköisen asioinnin onnistuminen Mikkelin ja Pyhäselän vankiloissa pilotointihankkeen perusteella. Rikosseuraamusalan koulutusohjelma, Laurea- ammattikorkeakoulu. <http://www.theseus.fi/handle/10024/131759>. Luettu 14.3.2018.

Rajavaara, Marketta (2006): Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 69. Helsinki: Kelan tutkimusosasto. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Rikosseuraamuslaitos (2016): Lähityön projektisuunnitelma 2016-2017. Julkaisematon dokumentti, Rikosseuraamuslaitos.

Rikosseuraamuslaitos (2018): Lähityöhankkeen loppuraportti, julkaisematon dokumentti 27.11.2018

Rikosseuraamuslaitoksen projektisalkku (2018): <http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/ajankohtaista/hankkeet.html> Luettu 22.2.2018.

Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartta 2018-2021. Tavoitteet ja kehittämialueet kaudelle 2018-2021. Vuoden 2018 toimenpiteet. http://www.rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/risenasiakirjoja/6A3hgIF5q/RISE_strategian_toimeenpano_2018_2609201.pdf Luettu 27.2.2018.

Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartta 2020-2023. https://www.rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/risenasiakirjoja/uRuj-BYQ25/Strategia2020_2023_verkkoon.pdf Luettu 14.1.2020.

Rikos ja Seuraamus 2/2017. Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstölehti.

Saari, Eveliina & Hyytinen, Kirsi & Lähtenmäki-Smith, Kaisa (2008): Kehittävä vaikuttavuusarviointi menetelmänä tutkimus- ja kehitystoiminnan suuntaamisessa ja oppimisessa. *Hallinnon tutkimus* 27:1, 35-48.

Saari, Eveliina & Kallio, Katri (2011): Developmental impact evaluation for facilitating learning in innovation networks. *American Journal of Evaluation* 32 (2), 227–245.

Saari, Eveliina & Hyytinen, Kirsi & Hasu, Mervi & Hyypiä, Mirva & Korvela, Pirjo & Käpykangas, Sari & Leväsluoto, Johanna & Melkas, Helinä & Nordlund, Anne & Pekkarinen, Satu & Toivonen, Marja (2018): Kokeilut käytäntöön -työkirja. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/kokeilut-kaytantoon-tyokirja/>

Saari, Eveliina & Lehtonen, Mikko & Toivonen, Marja (2015): Making bottom-up and top-down processes meet in public innovation. *The Service Industries Journal* 35(6), 325–344.

Schaupp, Marika & Koli, Annarita & Kurki, Anna-Leena & Ala-Laurinaho, Arja (2013): Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Seppänen, Laura & Heikkilä, Heli & Kajamaa, Anu & Lahtinen, Päivi & Ylisassi, Hilikka (2021). Facilitation of developmental tasks in prisons: applying the method of human-centred co-evaluation. In Sarah Hean & Berit Johnsen & Anu Kajamaa & Laure Kloetzer (Eds.): Improving collaboration, innovation and organisational learning in penal systems: Palgrave MacMillan Publishers, 221-237.

Seppänen, Laura & Kloetzer, Laure & Riikonen, Jarno (2017): Encourager la réflexion en chirurgie robotique : l'auto-confrontation croisée comme instrument de développement du travail interprétatif dans un environnement technologique complexe. (Encouraging reflection in robotic surgery: crossed self-confrontations as an instrument for developing interpretive practice in a complex technological environment). *Psychologie du Travail et des Organisations* 23(2): 117-136.

Seppänen, Laura & Koli, Annarita (2010): Exploring work: Employee stories as tools for promoting workplace well-being. Towards Better Work and Well-being, 10-12 February 2010, Proceedings:98-104. Helsinki, Finland, Finnish Institute of Occupational Health.

Seppänen, Laura & Toiviainen, Hanna (2017): Relational agency and the development of tools in service networks. Working relationally in and across practices. A cultural-historical approach to collaboration. A. Edwards. Cambridge, Cambridge University Press: 153-171.

Seppänen-Järvelä, Riitta (2004): Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 4/2004. Helsinki.

Seppänen-Järvelä, Riitta (2014): Kehittämisen arviointia. Prosessiarvioinnin työpaja 6.3.2014, Helsinki. Julkaisemattomat luentomateriaalit.

Sinisalmi, Milla (2019): "Jos se jossain onnistuu, niin se on Kylmäkosken vankilassa": Kylmäkosken vankilan henkilökunnan ja vankeiden näkemyksiä vastuutyöntekijämallista. Opinnäytetyö, Tampereen ammattikorkeakoulu Sosionomikoulutus. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201905088162>

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

- Tuulaniemi, Juha (2011): *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Talentum.
- Tuulaniemi, Juha (2015): *Palvelumuotoilu osallistuvan innovaatiotoiminnan menetelmänä*. Teoksessa Jaana Saarisilta & Johanna Heikkilä (toim.): *Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa*, 103-117.
- Wahlström, Mikael; Seppänen, Laura; Schaupp, Marika (2017): *Tulkitseva työtapa ja sen tukeminen*. Videoavusteinen keskustelumenetelmä robottikirurgiassa. Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-754-5>
- Valentine, Melissa A. (2018): *Renegotiating spheres of obligation: The role of hierarchy in organizational learning*. *Administrative Science Quarterly*, 63(3), 570-606.
- Van Herck, Els (2016): *The digitalisation process in Belgian Prison Beveren – experiences and insights*. *Esitys Tulevaisuuden vankila – seminaarissa 10.10.2016 Helsinki (julkaisematon ppt-esitys)*.
- Vankien sähköisen asiointin hanke. (www.rikosseuraamuslaitos/Hankkeet) Luettu 8.8.2017.
- Virkkunen, Jaakko & Engeström, Yrjö & Helle, Merja & Pihjala, Juha (1999): *Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä*. Helsinki, Työministeriö.
- Virkkunen, Jaakko & Engeström, Yrjö & Miettinen, Reijo (2007): *Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan tulevaisuus. Projekteista konseptikehittämiseen*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:49.
- Virkkunen, Jaakko & Shelley Newnham, Denise S (2013): *The Change Laboratory. A tool for Collaborative Development of Work and Education*. Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers.
- Vygotsky, L.S. 1978. *Mind in society: The psychology of higher mental functions*. Cambridge, Harvard University Press.
- Vänninen, Irene & Pereira-Querol, Marco & Engeström, Yrjö (2015): *Generating transformative agency among horticultural producers: An activity-theoretical approach to transforming Integrated Pest Management*. *Agricultural Systems*, 139 (2015), 38–49.

Ylisassi, Hilikka & Hasu, Mervi & Heikkilä, Heli & Käpykangas, Sari & Saari, Eveliina & Seppänen, Laura & Valtanen, Elisa (2016a): Työntekijöiden kehittämistoimijuuutta edistämässä. Kehittämismenetelmäkokeilujen tuloksia vanhuspalveluissa. Helsinki, Työterveyslaitos.


Ylisassi, Hilikka & Seppänen, Laura & Uusitalo, Hanna & Kalavainen, Susanna & Piispanen, Päivi (2016b): Aktivoiva lähityö: Vankiloiden valvonta- ja ohjaushenkilöstö vuorovaikutuksellista lähityötä tekemässä. Rikosseuraamuslaitoksen julkaisuja 2/2016. Helsinki: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print Oy.

Älykäs vankila. Projektisuunnitelma. Julkaisematon ppt-esitys. Rikosseuraamuslaitos 2018.

Älykäs vankila -hanke 2019. Tilannekatsaus. Tietohallinnon ohjausryhmä 19.6.2019. Julkaisematon ppt-esitys. Rikosseuraamuslaitos.

Liitteet

Liite 1. Kokeilussa käytetty perehdytyslomake.

	Vangin tuloperehdytys: Kylmäkosken vankila
Osaston henkilökunta perehdyttää vangin osastolle tullessa	
...../...../2019.	
Vangin nimi, vankilaatu ja vankinumero	Vangin saapumispäivä osastolle
.....
Osaston numero	Perehdyttäjä
1. Yleinen järjestys	Rastita perehdytettyäsi
Osaston päiväjärjestys ja viikko-ohjelma	
Toiminta-ajat (esim.kirjasto, ulkoilu, sauna, puntti, kirkko)	
Järjestyssäntö, sen rikkominen ja kurinpito	
Hallussapito	
Sellijärjestys	
Sellipuhelimen käyttö	
Osastolla saatavilla olevat lait, asetukset ja määräykset, osaston lakikansio	
Yleisten tilojen käyttö ja siisteys (suihku, keittiö, siivouskomero jne.)	
2. Asiointi	
Terveystarkastuksen vastaanotot	
Osaston sosiaaliohjaaja ja ransu-rse, pastori, psykologi, opo ja liikunnanohjaaja	
Kanttiini	
Maksukortti	
Asianajaja	
Toimintoihin mukaan pääseminen	
3. Yhteydenpito	
Tapaamiset ja perhetapaamiset	
Puhelinsoitot	
Kirjeposti	
Sähköposti (vankiposti.kylmakoski@om.fi)	
KIRJOITA TÄHÄN VAPAAMUOTOISESTI HUOMIOITASI PEREHDYTYKSEN AIKANA, esim.:Mitä asioita vanki otti esille; kysymyksiä, selvitettäviä asioita, lisöpastuksen tarvetta tms.	
<i>Kysymys vangille: Onko asioita, joita osaston henkilökunnan olisi hyvä tietää sinusta? / Haluaisitko kertoa jotain itsestäsi?</i>	
Perehdytys suoritettu/...../2019.
Päiväys	Perehdyttäjän allekirjoitus ja nimenselvennys
Perehdyttäjä kirjaa tiedon loppuun suorittamastaan perehdytyksestä, huomioista ja vangin erityistarpeista vangin asumiskortille vankitietojärjestelmään ja palauttaa tämän perehdytyskaavakkeen osaston ransu-rselle.	

Liite 2. Kokeilusuunnitelmapohja

ARTO-hanke. Kehittämistehtävän suunnittelulomake

Kehittämistehtävän aihe:
Perustelu Minkä ongelman kokeilu pyrkii ratkaisemaan? Mitä tavoitetta se vie eteenpäin?
Mitä kokeilusta seuraa a) työntekijälle (työn sujuvuus ja turvallisuus, jaksaminen, osaaminen...) b) vangille (kuntoutuminen, tiedon tarve, turvallisuus...) c) lähityön/sähköisen asioinnin vahvistamisen näkökulmasta d) turvallisuuden edistämisen näkökulmasta? e) muille, kenelle? (esim. esimiehet, yhteistyötahot, vangin omaiset jne)
Keitä kokeilussa mukana; ja keiden muiden tukea tarvitaan?
Mitä esivalmisteluja tarvitaan (lisäselvitykset, resurssit, päätöksenteko, esimiehen suostumus ja tuki...)
Miten edetään Ensimmäiset käytännön askeleet, alustava aikataulu
Miten kokeilun etenemistä seurataan ja dokumentoidaan? Mihin kokemukset ja havainnot kerätään tai kirjataan?
Vastuuhenkilöt Kuka koordinoi, kuka vastaa mistäkin

Liite 3. Taulukko 6. Toimivat lähityökäytännöt -hanke. Kohdevankilan ensimmäisen ja viidennen muutospajan aineistosta löydetty kehittämis-toimijuskoodit, niiden selitykset ja aineistoesimerkit.

Koodi	Selitys	Aineistoesimerkki
Ehdot-tava (23kpl)	Ehdottavia ilmaisia esiintyi viidennessä pajassa, jossa arvioitiin kehittämiskokeiluja. Ehdottavat ilmaiset olivat konditionaalimuotoja, kysymyksiä ja sellaisia ilmaisia, joilla tarjottiin täsmennystä jonkun ongelman ratkaisuun. Ehdotukset olivat asioiden tekemiseen ja parantamiseen liittyviä. Näissä ilmaisuissa esiintyivät mm. sanat varmaan ja ehkä .	"Eikö sinne kannata kirjata erityisen hyvä käytös tai erityisen huono käytös?" "Se toistuvuus ehkä siinä. Ei ensimmäisestä veemäisestä sanasta vartijaa kohtaan... se ny menee varmaan noin. Mut sit jos se tulee pari kertaa perään, ni sit..."
Esimerkki (22 kpl)	Esimerkkejä esiintyy tasaisesti ensimmäisessä ja viidennessä pajassa. Esimerkillä tuettiin omaa puheenvuoroa joko puolesta tai vastaan. Esimerkkeillä myös keskusteltiin ongelmasta ja perusteltiin, miksi jokin asia tehdään niin. Ne voivat olla suoraan ilmaistu sanalla esimerkiksi tai ei suoraan, jolloin ne ovat aikaisempia tapauksia, joita käytetään puheessa keinona tuoda oma asia esille ja rikastuttaa keskustelua. Esimerkin kanssa esiintyi koodit selittävä ja kriittisyys.	"Joskushan on sitten ihan lääkäri tai terveydenhoitaja antanu ohjeen että voisko se kävellä käytävillä, terveydellisistä syistä. Siks jätetään auki." "Päivystyksessä on semmonen valvontavihko kyllä missä on lähinnä ilta- ja yöaikasia tapahtumia kirjoitetaan mutta ne kyllä nyt vaihtuu yleensä muutenki siinä ku, vuoro vaihtuu."
Kriittinen (103kpl)	Kriittisissä ilmaisuissa tarkasteltiin ja kyseenalaistettiin olemassa olevia käytäntöjä ja toimintoja. Kriittisissä ilmaisuissa taustalla oli se, että asian tiedetään kaipaavan kehittämistä. Kriittisyys ei ollut välttämättä suoraa sanallista kyseenalaistamista, vaan asian tarkastelua kehittämismielessä.	"Miksi me emme voi omassa talossa tehdä semmosia jotain perusjuttua, miten nyt voi kirjottaa jos jännittää se et miten mä ilmasen, et vanki on käyttäytyyn jollain X lailla."
Oma kokemus (13kpl)	Keskustelussa tuotiin omia kokemuksia ja miten itse toimii jonkin asian suhteen. Omilla kokemuksilla havainnollistettiin ristiriitaa, miksi sitä tapahtuu ja sillä myös tuettiin omaa sanomaa.	"Mulla voi mennä viikko etten mä avaa sähköpostia. Sitten et no tää oli sähköpostissa!"
Ongelman tunnistaminen (56 kpl)	Ongelma tai ristiriita tunnistettiin toiminnasta fasilitaattorin avustuksella tai itse. Kollektiivisesti tuotiin esille samanlaisia asioita ja tietyt ongelmat toistuivat keskusteluissa. Ongelmaa ilmaistiin esimerkiksi sanoilla ongelma, poikkeaminen ja puute . Ongelman tunnistaminen ja kriittinen esiintyivät yhdessä melkein aina. Ongelmia tunnistettiin niin ensimmäisessä kuin viidennessä työpajassa.	"..koko talon ongelma kaikissa vuoroissa et millä jokainen saa sen tiedon." "Se tieto ei tuu siihen, ku se on sillä vartijalla ketä ei oo siellä tiistai-palaverissa. Me ei voida kirjata ku ei meillä sitä tietoo oo. Siellä me luetaan niitä tietoja sieltä."
Pohtiva (23kpl)	Pohtivat ilmaiset olivat kysymysten muodossa tai niissä oli en tiedä . Kysymyksiä oli ilmaisuissa useita ja niihin haluttiin ihmisiä jatkojalostamaan aihetta tai ilmaisia itse pohti asiaa. Sitä esiintyi usein kriittisyyden kanssa. Pohtivat ilmaiset olivat sävyllään kriittisiä ja kyseenalaistavia.	"Onkse ymmärrettävää kieltä jos se on et vartija.. et mistä vartija joutuu vankia huomauttaan, et se kirjattas sitte Ransuun? Onkse konkreettista kieltä?"

Koodi	Selitys	Aineistoesimerkki
Positiivisia perusteluja asian puolesta (25 kpl)	Kehittämisiä ja muutoksia perusteltiin positiivisilla ilmaisuilla. Perustelut olivat palautteita henkilöstöltä, omista kokemuksista kumpuavaa tai mitä on havaittu sekä maalaisjärjellä ajateltua. Kehittämistä vietiin eteenpäin kannattamalla ehdotuksia ongelmiin sekä perustelemalla, miksi olisi hyvä kehittää tätä. Esiintyi vain viidennessä pajassa.	"Ilmotuskäytännöt, hyötyjä siitä. Tietoa ja viestiä vangista, missä mennään. Että mikä se tilanne on. Ja sitte auttaa ymmärtään toisten tehtävissä. Samalla myös avaa sitäki puolta. Että on tehty... tiedetään missä on. Ja helpottaa sijaisten työtäki.--"
Selittävä (34 kpl)	Eryisesti ensimmäisessä pajassa selittävät ilmaisut liittyivät siihen, mistä ongelmat johtuvat. Tämä näkyi siinä, että ennen selittäviä ilmaisuja olivat kriittinen tarkastelu tai ongelman tunnistaminen, jonka jälkeen selittäviä ilmaisuja saattoi olla monta peräkkäin. Selittävisissä ilmaisuissa pureuduttiin syihin, mistä ongelmat toiminnassa johtuvat. Selittävä ja esimerkki esiintyivät yhdessä usein, sillä selittäessä käytettiin konkreettisia viittauksia ja esimerkkejä oman asian esille tuomisessa ja hahmotamisessa. Viidennessä pajassa selittävä liittyi myös siihen, kun pohdittiin ongelmien syitä, miksei tietynlaisia uudistuksia voida tehdä.	"Joskushan on sitten ihan lääkäri tai terveydenhoitaja antanu ohjeen että voisiko se kävellä käytävillä, terveydellisistä syistä. Siks jätetään auki." "Osastoinnista sen verran, että joskus sitä harkittiin että laitetaan kerrosten välille ne portit. Mut silloin siihen ei päädytty, koska se koettiin hankalaksi, et sitte joutuu availemaan edestakasin. --"
Tekoihin sitoutuminen (8 kpl)	Esiintyi vain viidennessä pajassa, jossa muutospajaprosessissa oli jo siirrytty konkreettisiin tekoihin. Ilmaistiin tekoja, joita tullaan tekemään muutoksen eteen futuurin muodossa.	"Sitä pitää varmaan pistää uuden kerran sähköpostiin. Ja sitte varmaan näitä paperiversioitaki vähän jakaa ja muistuttaa että oikeesti yritetään ruveta harjoittelemaan. --"
Toimeen tarttumisen (9 kpl)	Esiintyi vain viidennessä pajassa, jossa muutospajaprosessissa oli jo siirrytty konkreettisiin tekoihin. Ilmaistiin, että asioita on tehty muutoksen tekemiseksi. Ilmaisut ovat imperfektissä ja perfektissä.	"Niitten keskustelujen pohjalta mä sitte ajattelin, että jos laatis jonkunlaisen ohjeen. Oon tehny tällasen käytännönläheisen ohjeen. Sitte sitä oon näyttäny osastokokousporukalle --"
Tulevaisuuden visiointi (21 kpl)	Esiintyi vain viidennessä pajassa, jossa muutospajaprosessissa oli jo siirrytty konkreettisiin tekoihin. Ilmaisut olivat sellaisia, jotka viittasivat tulevaan toimintaan ja miten toimintaan jatkossa eli verbit olivat presensissä. Kontekstista pystyi päättelemään, milloin puhuttiin tulevaisuuden toiminnasta. Esiintyviä sanoja olivat muun muassa sitten ja kun nyt . Osa ilmaisuista oli jämäkkiä, tiedettiin mitä täytyy tehdä.	"Tätä kirjaamistahan voi tuolla ihan porukoissaki sitte harjotella tuolla osastolla, ku siellä istutaan. Ne jotka on siinä vähän harjaantuneempia, ni voi neuvoo sitte aina kaveria." "Ja näyttää kyl siit et ku nyt saadaan pää auki, niin sit se jalostuu siinä matkan varrel, ku jokainen rupee harjoittelemaan."
Vastustaminen (6 kpl)	Vastustava ilmaisu piti sisällään usein sanan ei. Siinä torpattiin idea ja ajateltiin, ettei ehdotus toimi. Yksi ilmaisu oli sellainen, että asiat toimivat näinkin, eikä muutosta tarvittaisi.	"Mä en usko et se toimii. Ne jumittaa sen ajatuksen. Tulee liian monelta taholta pärstää eteen siihen." "Kyllä meillä ainaki ihan hyvä on."

Liite 4: Taulukko 7. Toimivat lähtyökäytännöt -hanke. Koodien yhdistäminen Haapasaaren, Engeströmin ja Kerosuon (2016) kehittämistoimijuiden ilmentymiin.

Koodit/Ilmentymät ja Kriteerit	Endottava	Esimerkki	Kritisoiva	Oma kokemus	Ongelman tunnistava	Pohtiva	Positiivisia perusteluita	Selittävä	Tekoihin sitoutuva	Toimeen tarttuva	Tulevaa visioiva	Vastustava
Vastustava: Vastustetaan muutosta, ehdotuksia tai aloitteita.												X
Kritisoiva: Sen hetkisen toiminnan ja organisaation kritisointi. Muutosorientoituminen ja ongelmien tunnistaminen nykyisistä käytännöistä.			X		X	X						
Selittävä: Uusien mahdollisuuksien ja potentiaalın selvittäminen nykyisestä toiminnasta. Nojautuu aikaisempiin positiivisiin kokemuksiin tai käytäntöihin.							X					
Visioiva: Uusien mallien visiointi toimintaan liittyen. Tulevaisuuteen orientoituneita ehdotuksia ja esityksiä uusista tavoista toimia.	X										X	
Tekoihin sitoutuva: Sitoudutaan tekemään toimia asioiden muuttamiseksi.									X			
Toimia toteuttava: On tehty muutoksen eteen jotain käytännössä.										X		

Liite 5. Taulukko 8. Toimivat lähityökäytännöt -hanke. Kehittämistoimijuuden ilmentymät ensimmäisessä ja viidennessä lähityöpajassa frekvensseinä.

	Ensimmäinen lähityöpaja	Viides lähityöpaja	Yhteensä
Vastustava	2	4	6
Kritisoiva	51	88	139
Selvittävä	0	25	25
Visioiva	0	42	42
Tekoihin sitoutuva	0	8	8
Toimia toteuttava	0	9	9
Ongelmaan pureutuva	42	25	67
Yhteensä	95	201	296



Tilaukset:

Rikosseuraamuslaitos / Viestintä

Puh. 029 56 88500

Fax 029 56 65440

viestinta.rise@om.fi

ISBN 978-951-53-3802-0 (nid.)

ISBN 978-951-53-3803-7 (PDF)

ISSN 1798-9213 (painettu)

ISSN 2342-4834 (verkkojulkaisu)