

PORIN KAUPUNGIN AIKUISSOSIAALITYÖN
TEHTÄVÄRAKENNEHANKE TYÖELÄMÄN KEHITTÄMISOHJELMAN
NÄKÖKULMASTA

Sirpa Ruotsalainen
Tampereen yliopiston Porin yksikkö
Sosiaalipolitiikan
pro gradu – tutkielma
Elokuu 2009

TAMPEREEN YLIOPISTO
Porin yksikkö

SIRPA RUOTSALAINEN: Porin kaupungin aikuissosiaalityön tehtävärakennehanke
työelämän kehittämisohjelman näkökulmasta

Pro gradu – tutkielma, 121 sivua, 10 liitesivua
Sosiaalipolitiikka
Elokuu 2009

Tutkielmani käsittelee Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävärakennehanketta, joka toteutettiin 1.4.2006 – 31.10.2008. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten hankkeessa toteutui sille keskeiseksi menetelmälliseksi tavoitteeksi asetettu henkilöstön osallistuminen ja asianosaisten yhteistoiminta, ja miten työhyvinvointi ja työelämän laatu kehittyivät hankkeen aikana. Tutkimuksen tavoite pyritään saavuttamaan tarkastelemalla tutkimuskohdetta työelämän kehittämisohjelman (Tyke/ Tykes) periaatteiden näkökulmasta. Tutkimus toteutetaan eräänlaisena arviointitutkimuksena, jossa analyysissä hyödynnetään työelämän kehittämiskirjallisuutta ja sisällönanalyysejä.

Tutkimuskohteena on Porin kaupungin perusturvatoimistossa, mukaan lukien Porin seudun työvoimapalvelukeskuksen sosiaalialan henkilöstö, toteutettu sosiaalialan kehittämishanke. Hankkeen keskeisimmät tavoitteet olivat: sosiaalihuollon henkilöstön tehtävärakenteen kehittäminen vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin, työprosessien järjestäminen ja selkeyttäminen huomioimalla sekä työntekijöiden että asiakkaiden tarpeet, henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen ja osaamisen lisääminen.

Hankkeessa on tavoiteltu yhteistoiminnallista, prosessinomaista kehittämistä, johon koko henkilöstö on pyritty ottamaan mukaan. Henkilöstölle järjestettiin hankkeen toteutus- ja arviointivaiheessa runsaasti erilaisia yhteisiä koulutus- ja seminaaritilaisuuksia. Toteutusvaiheessa henkilöstön rooli muotoutui aktiivisesta ja passiivisesta vastustuksesta kohti avaintoimijan roolia. Yhteistoiminta henkilöstön välillä lisääntyi hankkeen edetessä ja samalla henkilöstön asennoituminen kehittämistä ja muutosta kohtaan muotoutui myönteisemmäksi. Sellaista yhteistoimintaa eri osallisten välillä, kuin työelämän kehittämisohjelmassa kehittämisellä tavoitellaan, ei saavutettu. Kaikille osallisille, myös poliittisille päättäjille, ei luotu areenaa yhteiselle dialogille, mitä yhteispäätämällä tavoitellaan. Työelämän laatu säilyi hankkeen aikana lähes samalla tasolla. Työhyvinvoinnin voidaan katsoa hieman kehittyneen positiivisempaan suuntaan. Työyhteisössä koettuihin ongelmiin ei hankkeen aikana saatu juurikaan parannuksia, selvennystä kuitenkin saatiin moniin asioihin.

Henkilöstön osallistumisen ja yhteistyön lisäämisellä kehittämistoiminnassa on merkitystä työyhteisön jäsenten asenteiden muuttumiseen positiivisemmiksi kehittämistä ja muutosta kohtaan.

Työni ohjasi sosiaalipolitiikan ma. professori Satu Kalliola.

Asiasanat: Työelämän kehittäminen, yhteispäätäminen, työhyvinvointi, työelämän laatu, aikuissosiaalityö

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KUNNAN TEHTÄVÄT JA TOIMINNAN TULOKSELLISUUS	10
2.1 Kunta ja julkisen sektorin toimintatapa	10
2.2 Työelämän kehittämisen historiaa julkisella sektorilla	12
2.3 Kunnallisen alan tuloksellisuussuositus	14
3 KUNNALLISEN SOSIAALITYÖN SUHDE KEHITTÄMISEEN	16
3.1 Sosiaalityö murroksessa	16
3.2 Sosiaalihuollon tehtävärakennesuositukset	17
3.3 Asiakasprosessi	20
3.4 Sosiaalityöntekijän ja asiakkaan kohtaaminen	21
3.5 Sosiaalityöntekijän rooli ja identiteetti muutoksessa	22
4 TYÖELÄMÄN KEHITTÄMINEN	27
4.1 Työorganisaatioiden kehittäminen: sosiotekninen teoria, itseohjautuvuus ja tiimit	27
4.2 Työelämän ohjelmallinen kehittäminen ja työpaikkataso	32
4.3 Yhteistoiminta kehittämismenetelmissä	38
4.4 Projektit ja arviointi kehittämistyössä	44
4.5 Kehittäminen, johtaminen ja työelämän laatu	46
4.6 Työelämän kehittäminen ja sosiaalityö	50
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	52
5.1 Tutkimuksen tavoite ja lähtökohdat	52
5.2 Tutkimuskohde	53
5.3 Aineiston kerääminen ja sen esittely	55
5.4 Aineiston analysointi	58
6 TUTKIMUSTULOKSET	61
6.1 Porin aikuissosiaalityön ammatti – ja tehtävärakennehankkeen triple helix osapuolet	61
6.2 Työpaikkatason toimijat hankkeessa	63
6.3 Suunnitteluvaihe: sosiaalialan valtakunnallinen triple helix ja alueelliset toimijat	64
6.4 Toteutusvaihe eli kehittämisprosessi	68

6.4.1 Henkilöstön vahvasta muutosvastarinnasta muutoksen odotukseen	68
6.4.2 Yhteistyön kehitys hankkeen toteutusvaiheessa	74
6.5 Arviointi osa kehittämistä	79
6.5.1 Ohjausryhmä ja hankkeen itsearviointi	79
6.5.2 Arviointivaiheen yhteistyö	80
6.6 Henkilöstö tiedotuksen ja koulutuksen vastaanottajina	81
6.7 Sosiaalityöntekijät oman työnsä kehittäjinä	84
6.8 Työelämän laatu ja työhyvinvointi	90
6.8.1 Vaikutusmahdollisuudet omassa työssä ja työyhteisössä	91
6.8.2 Kehitysmahdollisuudet työssä ja työtyytyväisyys	94
6.8.3 Itseohjautuvuus	97
6.8.4 Työyhteisön sisäinen yhteistoiminta	100
6.8.5 Yhteistyö perusturvan ja työvoiman palvelukeskuksen välillä	104
6.8.6 Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa	106
6.8.7 Työhyvinvointi ja työelämän laatu edelleen lähes samat	107
7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	110
LÄHTEET	115
LIITE 1: Aineistot	127
LIITE 2: Seminaarit, koulutuspäivät ja muut yhteiset tilaisuudet väli- ja loppuraporttien mukaan	128
LIITE 3: Haastattelurungot	131
LIITE 4: Työhyvinvoinnin kyselylomake 2008	132
LIITE 5: Työhyvinvointikyselyn 2006 kysymykset	135

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Suunnitteluvaiheen toimijaroolit	67
Taulukko 2. Toimeentulotuki 2004 – 2007. (Porin kaupunki)	70
Taulukko 3. Toteutusvaiheen toimijaroolit	73
Taulukko 4. Arviointivaiheen toimijaroolit	81
Taulukko5. Henkilökunnan roolit projektin eri vaiheissa	83
Taulukko 6: Vaikuttaminen	91
Taulukko 7: Työnjaon laatu työyhteisössä	92
Taulukko 8: Tuki ja tiedonkulku työyhteisössä	93
Taulukko 9: Koulutus ja työnohjaus	95
Taulukko 10: Työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyys	96

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Asiakasprosessi sosiaalihuollossa ja sosiaalipalveluissa. (Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 23)	20
---	----

1 JOHDANTO

Nakari (2000, 19) on todennut julkisen hallinnon modernisaation olevan viime vuosien kehityksen suunta yhteiskunnassamme. Modernisaation käsitteellä hän tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla on pyritty uudenaikaistamaan valtionhallintoa ja paikallishallintoa ympäristön luomien vaatimusten mukaisesti. Kehittämisinnotuksen taustalla ovat monet yhteiskunnassamme tapahtuneet muutokset, niin rakenteissa kuin toimintaperiaatteissakin. Muutokset ovat koskettaneet myös yksittäisiä ihmisiä, joiden tarpeet ja ongelmat ovat kasvaneet ja vaativat nyt uudenlaista suhtautumista heitä palvelevilta organisaatioilta, esimerkiksi sosiaali-toimelta. Julkisen sektorin mahdollisuudet vastata näihin ihmisten kasvaneisiin ongelmiin ovat kuitenkin kaventuneet koko ajan tiukkenevien resurssien ja tuloksellisuusvaatimusten keskellä. Epäsuhta kuntien käytettävissä olevien varojen ja tarvittavien palveluiden välillä kasvaa. Kunnat ovat polarisoitumassa rikkaisiin ja köyhiin sekä pieniin ja suuriin kuntiin. Kuntiamme on lisäksi uhkaamassa työvoimapula suurten ikäluokkien eläköityessä. (Kalliola & Nakari 2004, 6.)

Nakari (2000, 15) on todennut myös, että niukkojen henkilöstöresurssien, töiden määräaikaisuuden kasvun ja työvoiman ikääntymisen ollessa vastakkain jatkuvan muutoksen perspektiivin kanssa itseohjautuvine organisaatioineen tuntuu yhtälö hankalalta. Erilaisilla valtion rahoittamilla työelämän kehittämisohjelmilla onkin pyritty tukemaan työelämän muutosta. Ohjelmat ovat kohdistuneet niin työorganisaatioiden toimintatapoihin kuin henkilöstön jakamiseenkin. Keskeisenä periaatteena on henkilöstön osallistuminen oman työnsä ja työolosuhteidensa kehittämiseen. (Alasoini 2005 b, 60—61.)

Kuntien henkilöstön korkea työhyvinvointi voisikin olla yksi ratkaisu ennakoitavissa olevaan työvoimapulaan. Työhyvinvoinnin lähtökohdat ovat erityisesti työntekijän terveydessä ja toimintakyvyssä, siinä, että työntekijä jaksaa tehdä työtään. Työhyvinvointi puolestaan on osa työelämän laatua. Työelämän laadulla viitataan työhyvinvoinnin lisäksi työntekijöiden vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksiin työssä sekä työyhteisöjen sisäiseen yhteistoimintaan ja luottamukseen. (Alasoini 2005a, 21). Lisäksi työelämän laatu-ajattelussa palkka, ura, työpäi-kan ihmissuhteet ja uuden oppimisen mahdollisuus ovat yhtä aikaa läsnä (Kalliola 2008, 51).

Työhyvinvoinnin ja koko työelämän laadun kehittäminen voi tapahtua kunnissa osana kokonaisvaltaista työelämän kehittämistä.

Suomessa työelämän kehittäminen on saanut alkunsa paljolti työelämän suhteiden järjestelmän toimijoiden yhteistyön pohjalta. Näin on siitä huolimatta, että toimintaa on perusteltu laajemmilla innovaatio- ja talouspoliittisilla argumenteilla. (Alasoini & Ramstad 2007, 441.) Suomessa vahvistui 1990 -luvulla uudelleen 1960 -luvun lopussa alkanut kolmikantainen, hallituksen sekä työntekijä- ja työnantajajärjestöjen keskenään sopima tulopolitiikka, jonka yhteydessä on luotu keskeisiä eri väestöryhmien elinolosuhteisiin vaikuttavia linjauksia. (Kalliola & Nakari 2004, 7). Suomessa toteutettava, edellä mainittuun pohjautuva kolmikantayhteistyö, työelämän kehittämisessä on saanut kiitosta. Esimerkiksi Gustavsen (2000) on todennut, että Suomessa vallitsi yhteistoiminnan henki, kun yleensä työmarkkinaosapuolten yhteistyökumppanuus on muualla jäänyt vain osaksi EU:n standardiretoriikkaa. (Kalliola & Nakari 2004, 12.)

Kolmikantayhteistyö sinällään ei vielä riitä siihen, että käytännön kehittämishankkeet olisivat yhteistoiminnallisia. Se toimii kuitenkin periaatetason mallina ja työelämän kehittämistoiminnassa onkin puhuttu paljon yhteistoiminnasta ja sen merkityksestä kehittämisen mahdollistajana. Syväsen mukaan yhteistoiminnalliset kehittämishankkeet ja yhteistoimintatutkimus ovat osoittaneet ryhmäperustaisen organisoitumisen olevan tuloksellista ja samalla työelämän laatua parantava organisoitumismuoto. Edellytykset onnistumiselle ovat ryhmäytymisprosessin onnistuminen, yhteistoiminnallisuuden aste sekä riittävät osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet. Ryhmäytyminen ja sitoutuminen tiimiorganisaatioon ei kuitenkaan aina välttämättä onnistu kehittämishankkeen yhteydessä, varsinkaan jos työntekijät eivät ole itse olleet osallisia ja saaneet sanoa omaa mielipidettään jo suunnitteluvaiheessa. (Syvänen 2003b, 73–79; Syvänen 2007, 142.)

Kuntien sosiaalityössä kehittämisen trendiksi ovat nousseet ammatti- ja tehtävä rakenneuudistukset. Sosiaalialan eri henkilöstöryhmien työnjakoa halutaan täsmentää ja muuttaa kuntien sosiaalihuollon tehtävä rakenteita paremmin asiakkaiden tarpeita ja henkilöstön osaamista vastaaviksi. Aikuissosiaalityön kehittäminen on saanut vauhtia eri puolilla maata ja kehittämistä on toteutettu eri tavoin ja toisista tietämättä. (Suoninen-Erhiö 2008.) Aikuissosiaalityön kehittä-

täminen on tavallaan vastareaktio sosiaalityön ahdingolle. Uusi lastensuojelulaki on lisännyt runsaasti kuntien velvollisuuksia. Mielenkiinto kunnissa onkin tällä hetkellä pääasiassa lastensuojelulain tuomien velvoitteiden täyttämässä, etenkin pätevän henkilökunnan saamisessa. Aikuissosiaalityö tahtoo jäädä kehityksen sivustaseuraajaksi. Aikuissosiaalityön kehittämisen haastetta lisää myös kunta- ja palvelurakennemuutos. Palveluiden ja etuuksien pirstaloituessa eri tahojen ja organisaatioiden vastuulle ja hoidettaviksi palveluiden kokonaisvaltainen järjestäminen ja palveluprosessien hallinta saattaa olla entistä vaikeampaa. (Suoninen-Erhiö 2008.) Lisäksi ongelmalliseksi julkisen sosiaalityön toteuttamisessa muodostuu pakko-liittoutuminen vallitsevien yhteiskuntapoliittisten ja instituutioiden reunaehtojen kanssa, jolloin ei jää tilaa oleelliselle eli liitolle asiakkaiden kanssa (Jokinen & Juhila 2008, 288).

Tarve aikuisten parissa tehtävän työn kehittämiseen nousi esille Porissakin. Porin kaupungin perusturvatoimistossa ja työvoiman palvelukeskuksessa aloitettiin vuonna 2006 aikuissosiaalityön kehittämistä koskeva hanke. Hankkeen tavoitteeksi oli asetettu sosiaalihuollon henkilöstön tehtävärakenteen kehittäminen paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi, työprosessien järjestäminen ja selkeyttäminen huomioimalla sekä työntekijöiden että asiakkaiden tarpeet sekä henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen ja osaamisen lisääminen. (Väliraportti 1.4.2006—31.12.2006.)

Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävärakennehankkeeseen tutustuin tehdessäni opintoihini liittyvää työharjoittelua hankkeessa. Opiskelen yhteiskuntatieteitä Tampereen yliopiston Porin yksikössä. Pääaineenani on sosiaalipolitiikka, mutta suoritan myös sosiaalityön opintoja saadakseni sosiaalityöntekijän pätevyyden. Sosiaalityön syventäviin opintoihin kuuluvalla harjoittelujaksolla työnantajani toimi Pikassos Oy, joka on sosiaalialan kehittämistoiminnan asiantuntija. Pikassos Oy toimii kuntien yhteistyökumppanina niiden kehittäessä palvelujaan ja osaamistaan. Pikassoksen omistavat Hämeenlinnan, Tampereen ja Porin kaupungit sekä Sosiaalikehitys Oy. (Pikassos Oy 2008.)

Harjoitteluni kesti kaksi kuukautta ja se ajoittui marraskuun 2007 ja huhtikuun 2008 väliseen aikaan. Kehittämistyötehtäväni oli vertailla hankkeessa luotua, käytäntöön otettavaa elinkaarimallia silloin käytössä olleeseen asiakkaiden nimen alkukirjaimien perustuneeseen tehtävärakenteeseen. Tehtäväni suoritin haastatteleamalla 13 henkilöstön edustajaa kaikista perustur-

vatoimiston ammattiryhmistä. Työssäni käytin aineistona myös hankkeesta siihen mennessä kertynyttä materiaalia. Työni tarkoituksena oli myös saada selville, miten työntekijät kokivat hankkeen ja olivatko heidän asenteensa muuttuneet hankkeen aikana. Tarkoitukseni on nyt jatkaa kehittämistyöharjoitteluni aikana keräämäni materiaalin käsittelyä ja hyödyntää se pro gradu -tutkielmani aineistona.

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, miten Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävä-rakennehankkeessa toteutuivat sille keskeiseksi menetelmälliseksi tavoitteeksi asetetut henkilöstön osallistuminen ja eri asianosaistahojen yhteistoiminta ja miten henkilöstön työhyvinvointi ja työelämän laatu kehittyivät hankkeen aikana. Tutkimukseni teoreettiseksi viitekehikseksi valitsin työelämän kehittämisohjelman periaatteet, mikä mahdollistaa sosiaalityön erityislaadun tarkastelun yleisessä työelämäkehityksessä (Alasoini 2005a).

2. KUNNAN TEHTÄVÄT JA TOIMINNAN TULOKSELLISUUS

2.1. Kunta ja julkisen sektorin toimintatapa

Julkisen sektorin toimintaan kohdistuu nykyisin isoja muutospaineita, jotka kohdistuvat palvelujärjestelmien laajuuteen, kustannuksiin ja organisoimnin perusteisiin, joihin puolestaan vaikuttavat julkisen hallinnon ohjausjärjestelmät (Kalliola & Nakari 2004, 8). Muutospaineita julkisella sektorilla aiheuttavat myös talouden kansainvälistyminen ja tieto- ja viestintäteknologian kasvava rooli, jotka ovat olleet osaltaan muuttamassa näkemystä kuntien ja valtion tehtävistä. Viime vuosina on kuntien rooli sosiaalipolitiikan toteuttamisessa vahvistunut merkittävästi. Kunta ei ole vain valtion antamien palveluvastuiden toteuttaja, vaan myös itse omaa sosiaalipolitiikkaansa muotoileva ja siitä päättävä toimija. Paikallisesti toteutettavan sosiaalipolitiikan tehtävänä on ankkuroida valtion määrittelemä kansallinen sosiaalipolitiikka paikallisiin olosuhteisiin ja asukkaiden tarpeisiin. (Kananoja & Niiranen & Jokiranta 2008, 9, 24.) Kunnan tehtäväkenttien arvottaminen ja resursointi tapahtuu kunnallisen itsehallinnon puitteissa poliittisissa prosesseissa. Keskeisessä asemassa toimintojen yhteensovittamisessa kunnassa on kunnan hallinto. Hallinnon rooli on kuitenkin eräällä tapaa hyvin ristiriitainen. Kuntalaisista suurin osa on sitä mieltä, että yhteiskunnan tulee huolehtia kansalaisten tietyistä perusoikeuksista, kuten oikeudenmukaisesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta viranomaisasioissa. Tästä huolimatta ohjaavia toimintoja, kuten hallintoa, ei mielletä tärkeäksi. (Rajala 1997, 2.)

Myllyntauksen (2002) mukaan kunnan tehtävänä on edistää asukkaidensa hyvinvointia ja kestävä kehitystä kunnassa. Hyvinvoinnin edistämiseksi tarkoitetaan peruspalvelujen tuottamista ja kestävällä kehityksellä sitä, että kunta pyrkii säilyttämään palvelutoiminnassaan sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävä kehityksen kunnassa. Peruspalveluita ovat kaikki ne palvelut, joiden järjestämisestä on laissa säädetty. Laissa säädetyt kunnan tehtävät jakaantuvat yleisen järjestämisvelvollisuuden piiriin kuuluviin tehtäviin ja subjektiivisiin oikeuksiin eli tehtäviin, joiden suhteen kunnalla on ehdoton järjestämisvelvollisuus. Kunnalla on yleinen järjestämisvelvollisuus muun muassa sosiaalihuollosta ja toimeentulotuesta sekä kuntouttavasta työtoiminnasta annettujen lakien puitteissa. Subjektiivisia oikeuksia ovat asiakkaan oikeudet palveluihin, jotka kunnan on ehdottomasti järjestettävä. Perustuslain nojalla subjektiivisia oikeuksia ovat välttämätön ja kiireellinen toimeentulo ja huolenpito terveys- ja sosiaalipalveluissa

sekä maksuton perusopetus. Kunnan on osoitettava talousarviossaan riittävät resurssit subjektiivisten oikeuksien piiriin kuuluvien palvelujen järjestämiseen. (Myllyntaus 2002, 11—12.)

Kunnallispoliittisen ohjauksen perusta on valtion säännösohjauksessa ja kunnallisessa itsehallintoon perustuvassa demokraattisessa päätöksenteossa. Kuntalaki on jättänyt merkittävästi kunnille harkintavaltaa toiminnan järjestämisessä ja sopeuttamisessa käytettävissä oleviin varoihin. Valtion vähäisellä osuudella kunnan toiminnan rahoituksessa tuetaan kuntien itsehallintoa. (Myllyntaus 2002.)

Kuntalaki antaa selvän ohjeistuksen kunnille palvelujen järjestämiseksi. Valtuusto on kunnassa se elin, joka määrittelee palvelutarpeiden ensisijaisuuden järjestyksen ja asettaa sitovat palvelutavoitteet tehtäville ja osoittaa niitä vastaavat resurssikehykset. Kuntalain mukaan valtuusto ottaa kantaa palvelutoiminnan tavoiteltuihin vaikutuksiin talousarviossa ja -suunnitelmassa. Lautakunnan tasolla päätetään resurssien jakamisesta tehtäville annetuissa kehyksissä. Lautakunta asettaa myös asiakastyytyväisyyttä ja palvelukykyä koskevat tavoitteet. Tuotannon ohjaus on siirretty suurimmissa yksiköissä toimialajohdolle. Palvelutoiminnan tavoitteiden asettamisessa olisi otettava huomioon toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen tähtäävät näkökulmat, joita ovat:

1. Palvelujen vaikuttavuus; riittävyys ja kohdentuvuus
2. Palvelujen laatu ja asiakastyytyväisyys sekä palvelujen saatavuus
3. Tuottavuus, taloudellisuus ja sujuvuus
4. Henkilöstön osaaminen, viihtyvyys, työmotivaatio, työkyky ja innovatiivisuus (Myllyntaus 2002, 48–53.)

Tutkijat ovat esittäneet, että kunnat ovat perinteisesti reagoineet muutoksiin hyvin varovaisesti. Lähinnä on etsitty vaihtoehtoja, joiden turvin muutoksesta on voitu selvitä ilman, että entistä toimintaa tai rakenteita on tarvinnut ratkaisevasti kehittää tai uusia. Rajala (1997) katsoo, että kunnissa on perinteisesti nähty henkilöstö pelkästään budjettilukujen valossa kustannuksina, eikä keskeisenä voimavarana. (Rajala 1997, 9.) Rajalan mukaan olisi tarpeen käydä keskustelua julkisen hallinnon arvosta ja siellä tehtävän työn merkityksestä henkilöstön toimintakyvyn ja työtyytyväisyyden sekä motivaation kannalta (emt., 258).

Nakarin (2000) tutkimuksen perusteella kunnat eroavat huomattavasti toisistaan sen mukaan, miten niissä on järjestetty henkilöstö- ja taloudellisten resurssien käyttö. Kuntien välillä on eroja myös suhtautumisessa määräaikaisen työvoiman käyttöön. Nakari näkee tämän johtuvan henkilöstöjohtamistavoista eikä niinkään kuntien taloudellisten voimavarojen puutteesta. Kuntien palvelujen laadussa on myös havaittavissa huomattavaa vaihtelua. Palvelujen laadulla on havaittu olevan yhteyttä kunnassa koettuun työelämän laadun tasoon, kuntakoolla on myös merkitystä työelämän laatuun. Nakari on todennut, että mitä pienemmästä kuntakokoryhmästä on kyse, sitä paremmiksi palvelujen laatu arvioidaan. (Mt., 6–7.)

2.2. Työelämän kehittämisen historiaa julkisella sektorilla

Kasvion (1990) mukaan vielä aina 1990-luvun alkuun asti kehittämisen painopiste oli suuntautunut yksityiselle sektorille julkisen sektorin tyytyessä toimimaan vanhojen byrokraattisten toimintamalliensa mukaisesti. Sen jälkeen tilanne on muuttunut. Julkisen hallinnon uudistumishistoriaa voidaan tarkastella kokonaisuudessaan eri näkökulmista. Suomessa 1970-luku oli hyvinvointivaltion kasvun aikaa, jolloin myös julkinen sektori laajeni. Julkisen sektorin laajentuminen ja sen jälkeiset 1990 -luvun alun lamavuodet ovat tuoneet mukanaan paljon ongelmia, joiden ratkaisemiseen työelämän kehittämistä kuntasektorilla on tarvittu. Kehittämistä julkisella sektorilla puolsivat erityisesti yleinen julkisen sektorin byrokratia ja kalleus sekä huoli henkilöstön riittävydestä ja myöhemmin supistusten myötä henkilöstön työhyvinvoinnista. (Kalliola & Nakari 2004, 8.)

Keskustelu kuntien työelämän kehittämisestä painottui 1990-luvun alkuun asti pääasiassa henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksiin, joiden nähtiinkin lisääntyneen aina 1990-luvun alkuun asti. Työelämässä 1990-luvun laman seuraukset näkyivät selvästi, ja tähän vaikutti erityisesti se, että ajauduttiin käyttämään toimintatapoja, joilla haettiin kuntien talouteen säästöjä. Säästötoimenpiteet eivät vaikeuttaneet pelkästään kuntien toimintaa, vaan myös heikensivät henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. (Kasvio ym. 1994, 170–172; Huotari & Selivuo & Koski & Pakarinen 2005, 163.) Laman jälkeen kunnallisessa työelämän käynnistämässä alkoi uusi vaihe, jossa säästöjen sijaan pystyttiin keskittymään enemmän varsinaiseen kehittämiseen. Päätöksentekoon liittyvää vastuuta siirrettiin yksikötasolle, ja osaksi

työyksiköiden arkea tulivat mukaan erilaiset kehittämishankkeet. Työelämän kehittämisen painopiste siirtyi hallintaan ja vaikuttavuuteen. (Huotari ym. 2005, 163.)

Laatujohtaminen nousi keskeiseksi johtamismenetelmäksi 1990-luvun loppupuolella ja kehittämisen painopisteet siirtyivät entistä enemmän laadunhallintaan liittyviin menetelmiin ja välineisiin. Tähän pyrittiin muun muassa vuonna 1998 kuntien ja valtion yhteisellä julkisten palvelujen laatustrategian julistuksella, jossa korostettiin henkilöstön sitoutumista laadun parantamiseen ja asiakaslähtöisyyttä. Viihtyisä työympäristö ja hyvinvoinnin kehittäminen tulivat tärkeiksi painoalueiksi. (Huotari ym. 2005, 163.)

Satu Kalliola ja Risto Nakari (2004) ovat tutkineet yhteistoimintaa ja kuntien työpaikkojen kehittämistä Laatuverkoston puitteissa. Heidän tutkimuksensa tukeutui Pollitin ja Bouckaertin (2000) julkisen hallinnon uudistamismalliin. Tutkijoiden mielenkiinto kohdistui erityisesti kuntien eliittiin ja näiden näkemyksiin toteuttamiskelpoisista uudistusten suunnista. Eliitti muodostuu poliittisista päättäjistä, johtavista viranhaltijoista ja henkilöstön edustajista, joiden vaikutusvalta ja keskinäiset yhteistoimintasuhteet vaihtelevat kunnittain. Näissä yhteistoimintasuhteissa luodaan kunnallinen työelämäkulttuuri, joka ratkaisee eliitin näkemyksen toivottavasta uudistuksen suunnasta ja toteuttamisesta.

Kalliola ja Nakari (2004, 109—110) ovat todenneet, että kunnissa on myös niin sanottuja pieneliittejä tulosjohtamisen ja byrokraattisen professionalismin seurauksena. Näiden rooli on kuitenkin usein defensiivinen eli puolustava ulkoa tuotuja uudistuksia kohtaan. Eliittiin voidaan lukea kuuluvaksi myös kuntalaiset demokratian ja asiakkuuden kautta. Kuntalaiset nähdäänkin henkilöstön vahvimpana liittolaisena eliitin näkemyksiä vastaan silloin, kun ne ovat ristiriidassa keskenään. Hankkeen onnistumisen edellytys on, että kehittämistyöhön osallistuva asiantuntija löytää oikeat eliitin jäsenet ja saa heidät kaikki mukaan hankkeiden alkuneuvotteluvaiheeseen suunnittelemaan uusia tapoja kartoittaa kunnan ja työyhteisön lähtötilannetta.

2.3. Kunnallisen alan tuloksellisuussuositus

Kuntien toimintaan vaikuttaneille muutossuunnille eri aikoina voidaan pitää yhteisenä piirteenä niiden määrittymistä suurelta osin talouden muutosten kautta (Kalliola & Nakari 2004, 3). Eri aikoina muospaineet ovat kohdistuneet erityisesti palvelujärjestelmiin, niiden laajuuteen, kustannuksiin ja organisoiminnin perusteisiin. Näiden taustalla vaikuttavat erityisesti julkisen hallinnon ohjausjärjestelmät (mt., 8.)

Edelleenkin kunnat ovat monien paineiden edessä suunnatessaan katsettaan tulevaisuuteen. Väestörakenne on muuttumassa ikääntyvien osuuden kasvaessa. Samalla kuntien pitäisi vastata työelämän vaatimuksiin, muun muassa työvoiman saatavuuteen. Näihin tuloksellisuuden ja työelämän laadun ongelmiin kunnissa ei ole pyritty hakemaan ratkaisuja määrätietoisen yhteistoiminnallisen kehittämisen tai korkeatuottoisten organisaatioiden ajattelun kautta, vaan vallitseviksi keinoiksi ovat löytyneet pikemminkin talousvaikeuksien oloissa ja myöhemmin neoliberalismin ilmapiirissä New Public Management (NPM)-ajattelun mukaiset markkinamaiset ratkaisut sekä palveluiden ulkoistaminen. Kunnilla on ollut vaikeuksia löytää uusia vaihtoehtoja NPM:lle. Tästä huolimatta rakenteellisesta yhteistyöstä on löydetty myös sellaisia vaihtoehtoja, joiden avulla yhteistoiminnallista kehittämistä ja korkeatuottoista organisaatioiden ajattelua voidaan viedä kunnissa eteenpäin, koska Euroopan Unionin jäsenyys on asettanut kunnille seutukunta – ja alueyhteistyön vaatimuksia. (Kalliola & Nakari 2004, 18–19.)

Kunnissa tehtävän työn haasteellisuutta lisää myös tällä hetkellä käynnissä oleva valtioneuvoston keväällä 2005 käynnistämä Paras-hanke kunta- ja palvelurakenteen uudistamiseksi. Kuntaliitoksia ja yhteistoiminta-alueita koskevien ratkaisujen jälkeen kuntien odotetaan suuntautuvan palvelurakenteiden, tuotantotapojen ja prosessien kehittämiseen palvelujen laadun ja saatavuuden varmistamiseksi ja tuottavuuden parantamiseksi. (Kunnat 2009.) Kunta-alalle onkin tästä syystä luotu uusi suositus tuloksellisuudesta, jonka mukaan tuottavuuden parantaminen edellyttää pitkän aikavälin suunnittelua, strategisten tavoitteiden ulottuessa yli valtuustokausien. Kunnallinen työmarkkinalaitos (2008) esittelee suosituksessa kehittämiselle seuraavia ohjauksia:

1. Työelämän laadun ja tuloksellisuuden samanaikainen kehittäminen on esitetty edellytykseksi kestäväälle tuottavuuskasvulle, mikä rakentuu yksilön ja työyhteisön voimavarojen käyttöön sekä kehittämiseen. Yhteistoiminta henkilöstön kanssa on pääosassa tavoiteltaessa onnistunutta ja tuloksellista kehittämistä niin, että tuottavuuden kasvua edistävät toimenpiteet voisivat lisätä taloudellista hyvinvointia myös tulevaisuudessa.

2. Onnistuneen kehittämisen päämääränä on kunnallisten palvelujen parantaminen niin, että niillä voidaan paremmin vastata palvelujen käyttäjien ja kuntalaisten tarpeisiin. Tuloksellisuus ja työelämänlaatu liittyvät kiinteästi yhteen. Tuloksellinen toiminta parantaa työmotivaatiota ja työhyvinvointi edistää hyvää työsuoritusta. Tuloksellisuuden parantamisesta hyötyvät kaikki osapuolet, palvelujen käyttäjät, henkilöstö ja kunta. Uudistuksissa halutaan tavoitella sektorirajat ylittävää palvelua, asiakaslähtöisyyttä ja kustannustehokkuutta sekä vaikuttavuutta. Palvelujen kehittäminen kumppanuuteen ja verkostoihin perustuvilla toimintatavoilla nähdään tärkeäksi.

3. Tuloksellisuudella tarkoitetaan kunnallisen toiminnan päämäärien saavuttamista eli yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja perustehtävää eli asiakas- ja kuntalaisvaikutuksia, jotka on toteutettu taloudellisesti ja laadukkaasti osaavalla, motivoituneella ja tehtäväänsä sitoutuneella henkilöstöllä. Tuloksellisuudessa korostuu pitkän tähtäimen strategiatyö, ennakointi sekä johtamisen, henkilöstön ja organisaatioiden kehittäminen. Tuottavuuden kehittämisessä painottuvat asiakaslähtöinen laadunhallinta sekä sujuvat palvelu- ja työprosessit.

4. Tuloksellisuuden ja työelämänlaadun edistämisessä korostuvat henkilöstön vaikutusmahdollisuudet omaa työtään ja työyhteisöä koskevassa päätöksenteossa. Palveluilta odotetaan vaikuttavuutta, jolla kuvataan sitä, miten tavoitteet on saavutettu ja miten on vastattu palvelutarpeisiin.

3. KUNNALLISEN SOSIAALITYÖN SUHDE KEHITTÄMISEEN

3.1. Sosiaalityö murroksessa

Muutos on tärkeä sosiaalityössä ja sosiaalisessa hyvinvoinnissa. Yhteiskunta, jossa elämme, on jatkuvassa muutoksessa ja samalla muuttuvat myös ihmisten tarpeet. Muutokset ovat olleet viime vuosina melko dramaattisia. Ammatillaiset ovat menettäneet paljon mahdollisuuksistaan toimia asiakkaiden parhaaksi. Todellinen sosiaalityö on jäänyt tehokkuusajattelun jalkoihin, mistä kärsivät asiakkaiden lisäksi työntekijät, jotka näkevät asiakkaiden ongelmat, mutta heillä ei ole aikaa eikä resursseja näiden asiakkaiden todelliseen auttamiseen. Työntekijöiden autonomia päätöksenteossa on myös vähentynyt. Sosiaalityön ote ihmisten hyvinvoinnista on heikentynyt. Johtaminen ja sen lähestymistavat ovat heikentäneet sosiaalityön ammatillisuutta ja autonomiaa ja samalla vähentäneet sosiaalityön käytännön ydinarvoja. Sosiaalityön ammatilaisten on hallittava yhä enenevässä määrin kustannukset ja toimittava budjetin rajoissa. (Harlow & Lawler 2002.) Sosiaalityön kehittämisestä on tullut tärkeä osa sosiaalityötä, jotta pystyttäisiin edes jossain muodossa vastaamaan yhteiskunnan muutoksen tuomiin suuriin haasteisiin. Sosiaalityön kehittämisessä toimijoita on useita, mutta sosiaalityöntekijöiden roolin pitäisi olla ensisijainen, sillä heidän työstään nouseva tieto ja osaaminen ovat perusta hankkeelle ja siten koko kehittämiselle.

Sosiaalityö nähdään kunnissa etenkin päättäjien taholla usein varsin kapeana, tietynlaisena yksilö- ja perhekohtaisena työnä (Raunio 2003, 172). Yleensä sosiaalityö mielletään vain toimeentuloon liittyväksi työksi. Sosiaalityö perustuu entistä voimakkaammin paikallisiin tarpeisiin ja kunnallisiin voimavaroihin. Sen toimintaedellytykset perustuvat kunnalliseen politiikkaan ja paikallisiin painopisteisiin. 1990-luvun lama ja sen seuraukset ovat tiivistäneet sosiaalityön tilanteen tavallaan paradoksiksi. Kasvaviin tarpeisiin on jouduttu vastaamaan niukenevin resurssein. (Kananoja 1997, 3.) Samalla kun sosiaalityön tarve lisääntyy, ovat tuloksellisen sosiaalityön edellytykset heikentyneet (Haapola & Mäntysaari 1997, 79). Keskeinen haaste sosiaalityön kehittämisessä onkin kasvaneisiin palvelutarpeisiin vastaaminen. Resursien määrällinen lisääminen ei yksin riitä, koska haasteena on asiakaskunnassa tapahtuneeseen laadulliseen muutokseen vastaaminen. Tarvitaan ammatillisen osaamisen uudistamista. Ydin on innovatiivisuus uusien toimintakäytäntöjen kehittämisessä. (Raunio 2003, 37.)

3.2 Sosiaalihuollon tehtävärakennesuositukset

Sosiaalityö on nähty kompleksisena ja monia eri ulottuvuuksia sisältävänä toimintakokonaisuutena. Viime vuosina sosiaalityön sisältöä onkin pyritty selventämään erilaisilla työprosessien ja palveluketjujen mallinnuksilla. Sosiaalityön mallintaminen on kuitenkin todettu vaikeaksi. Työtä raamittavat yhteiskunnallisesti, kulttuurisesti ja institutionaalisesti vahvat diskursit ja reunaehdot. Työn arjeksi ovatkin muotoutuneet monenlaiset orientaatiot, jännitteet ja tulkintaristiriidat. (Jokinen & Juhila 2008, 282.) Sosiaalityöhön on luotu monenlaisia odotuksia, mutta myös muutospaineita. Muutospaineita sosiaalityölle luovat pyrkimykset tehtävärakenteiden selkeyttämiseen ja palvelurakenteiden uudistamiseen. Erityisesti sosiaalityön muutospainisiin vaikuttaa pula pätevistä työntekijöistä. Sosiaalityö hakee nyt omaa muotoaan ja erityisesti tarkastelun alla on aikuis- ja perussosiaalityön suhde yhteiskunnassamme. (Kananaja ym. 2007, 117.)

Kananaja ym. (2007) ovat todenneet, että sosiaalityötä halutaan vahvistaa, mikä puoltaa suuriakin muutoksia osaamisen kehittämässä ja työn organisoinnissa. Sosiaalityössä tärkein haaste liittyy työorientaatioiden selventämiseen sekä muutokseen ja osaamisen kehittämiseen. Sosiaalityöhön on muotoutunut neljä kehittämisslinjausta, joita ehdotetaan yhtenäisesti vietäviksi eteenpäin kehittämisessä. Nämä kehittämisslinjaukset ovat seuraavat:

1. Sosiaalityön työorientaatioiden kehittäminen osaamisperustaksi.
2. Sosiaalityön organisoinnin ja rakenteiden muuttaminen niin, että ne vastaavat sosiaalityön osaamista ja asiakkaiden tarpeita.
3. Sosiaalityön eettisyyden ja asiakkaiden osallisuuden vahvistaminen.
4. Sosiaalityön tutkimuksen ja koulutuksen suuntaaminen alan perustutkimusta vahvistavaksi sekä vastaaminen nopeasti kehittyviin yhteiskunnallisiin muutoksiin. (Kananaja ym. 2007, 118.)

Kananaja ym. (2007, 118) ovat esittäneet, että työtä uudelleen organisoimalla on mahdollista keskittyä mielekkäisiin kokonaisuuksiin ja pyrkiä saamaan ratkaisuja tiedon leviämiseen, moniammatillisuuteen liittyviin ongelmiin, ammatillisen osaamisen kehittymiseen sekä saamaan sosiaalityöntekijän ammattiin lisää vetovoimaa uusien työntekijöiden ohjautumiseksi alalle.

Pyrkimyksenä voidaan pitää myös sektorirajat ylittävää työtä. Sosiaalityön orientaatioiksi ovat muotoutuneen seuraavat:

- 1) Ennaltaehkäisy ja varhainen puuttuminen,
- 2) Kuntouttava sosiaalityö
- 3) Yhteistyö
- 4) Rakenteellinen sosiaalityö, joka on luonteeltaan yhteiskunnallista vaikuttamista. Rakenteellisen sosiaalityön avulla pyritään edesauttamaan väestön tarpeiden tiedostamista, kokoamista ja julkistamisen prosesseja. (Kananoja ym. 2007, 119, 127.)

Sosiaalihuollon ja sosiaalipalvelujen tarkoituksena on tuottaa palveluita, joilla on asiakkaan kannalta myönteisiä vaikutuksia. Yhdeksi tavaksi pyrkimyksissä edesauttaa asiakkaan saamaa vaikuttavampaa palvelua on nähty sosiaalialan ammatillisen henkilöstön tehtävärakenteen muutokset. Sosiaalialan henkilöstön tehtävärakenteesta annettujen suositusten valmistelu pohjautui sosiaalialan tilasta ja kehittämistarpeista tehtyyn kansalliseen selvitykseen ja valtioneuvoston periaatepäätökseen, jolla haluttiin turvata sosiaalialan tulevaisuutta. Sosiaali- ja terveysministeriö asetti vuonna 2002 kansallisen sosiaalialan kehittämisprojektin selvittämään, miten ennaltaehkäisevää toimintaa ja sosiaalipalveluja tulisi uudistaa ja parantaa niin, että ne tukisivat ihmisten hyvinvoinnin kehittymistä ja vähentäisivät syrjäytymistä ja sosiaalisten ongelmien lisääntymistä. Vuonna 2003 valtioneuvosto antoi periaatepäätöksen sosiaalialan tulevaisuuden turvaamiseksi ja sen toimeenpano tapahtui sosiaalialan kehittämishankkeena vuosina 2003–2007. (Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 13, 22.)

Sosiaalialan kehittämishankkeen tavoitteiden ja periaatepäätöksen kehittämislinjausten toimeenpanoon osallistuivat sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tutkimuslaitokset, Suomen kuntaliitto, lääninhallitukset, kunnat sekä alan työnantaja- ja työntekijäjärjestöt. Henkilöstöä koskevien toimenpiteiden valmisteluun ja toteuttamiseen ovat osallistuneet aktiivisesti myös alan järjestöt, yliopistot ja ammattikorkeakoulut sekä myös ammatilliset oppilaitokset. (Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 14.)

Sosiaalialan ammatillisen henkilöstön tehtävärakenteesta annettujen suositusten toimeenpanoa seurataan ja arvioidaan yhteistyössä kuntien kanssa. Näiden suositusten lähtökohtana on asia-

kasprosessi, joissa yksittäinen asiakas ja hänen saamansa palvelu ovat keskiössä. Sosiaalialan ammatillisen henkilöstön tehtävärakenteen kehittämiseksi on tavoitteena asiakasprosesseista saadun tiedon hyödyntäminen niin ehkäisevässä, rakenteellisessa kuin yhteisöllisessäkin työssä. Tärkein ja ensisijaisin tavoite on kuitenkin asiakkaan ja yhteisöjen hyvinvoinnin edellytysten vahvistaminen, ongelmien ehkäisy ja riittävän aikaisessa vaiheessa epäkohtiin puuttuminen sekä sosiaalipalvelujen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden parantaminen. (Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 4.) Sosiaalialan henkilöstön tehtävärakennesuositukset on esitetty seuraavassa:

1 Suositusten tarkoituksena on selkiyttää sosiaalihuollossa toimivien sosiaalityöntekijöiden, sosiaaliohjaajien, lastentarhanopettajien ja lähihoitajien työnjakoa perustuen sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annettuun lakiin.

2 Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakennetta koskevien suositusten tavoitteena on edistää ja ylläpitää lasten tasapainoista kehitystä ja kasvua, yksityisen henkilön, perheen sekä yhteisön sosiaalista turvallisuutta ja toimintakykyä.

3 Sosiaalihuollon eri ammattiryhmien osaamista yhdistetään tarkoituksenmukaisesti asiakasprosessin eri vaiheissa toimivaksi kokonaisuudeksi niin, että sosiaalihuollon eri ammattiryhmien ryhmä- ja tiimityöllä varmistetaan palvelun vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta.

4 Asiakasprosessin saumattomuuden ja palvelun vaikuttavuuden varmistamiseksi asiakasprosessilla tulee olla vastuhenkilö, joka toimii kiinteässä yhteistyössä asiakkaan sekä prosessiin osallistuvien sosiaalihuollon ja muiden tahojen ammattihenkilöiden kanssa.

5 Sosiaalihuollon hallinnollisessa, ammatillisen asiakastyön ja asiakasprosessien johtamisessa varmistetaan sosiaalialan asiantuntemus ja hyödynnetään alan korkeakoulututkinnon suorittaneiden osaaminen kaikilla toimialueilla avo- ja laitoshuollossa sekä päivähoitossa.

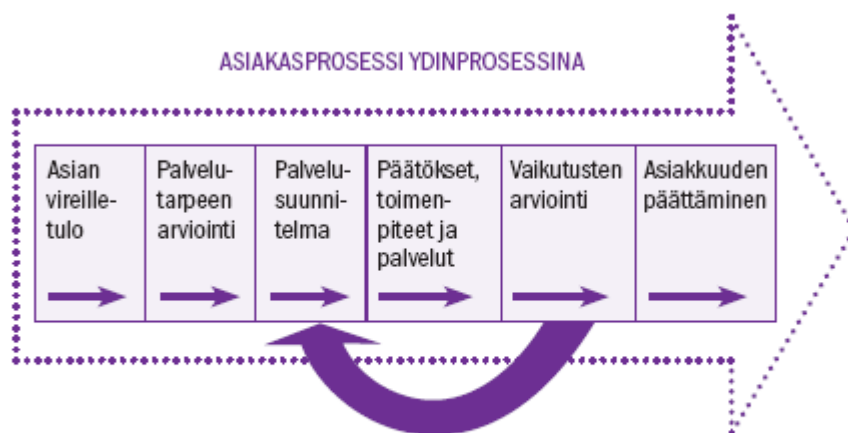
6 Sosiaalihuollon ammatillinen henkilöstö käyttää asiakasprosesseissa ja niiden vaikutusten arvioinnista syntynyttä tietoa asiakastyön, ehkäisevän, yhteisöllisen ja rakenteellisen työn kehittämiseen sekä tuo aktiivisesti sosiaalisen näkökulman eri sektoreiden ja poliitikoiden alueelle.

7 Toimialoittaisissa tehtävärakennesuosituksissa on esitetty yleiset linjaukset eri ammattiryhmien työnjaosta kullakin tarkastetulla toimialueella. Kuntien harkintaan jää yksityiskohtaisten ja paikallisiin olosuhteisiin soveltuvien ratkaisujen ja palvelujärjestelmän organisoimisen tekeminen.

8 Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön mitoitussuositusten kehittäminen käynnistetään ja suositukset laaditaan yhteistyössä kuntien kanssa vuoden 2008 loppuun mennessä. (Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 11—12.)

3.3 Asiakasprosessi

Sosiaalihuollon asiakasprosessin tavoitteena on edistää ja ylläpitää yksityisen henkilön tai perheen sosiaalista turvallisuutta ja toimintakykyä. Arviointi, suunnitelma ja kuntouttaminen muodostavat yhdessä muutostyön ketjun, jota kutsutaan sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakennesuosituksessa asiakastyön ydinprosessiksi, johon vielä liittyy työn vaikutusten arviointi ja asiakkuuden päättäminen prosessin viimeiseksi vaiheeksi. (Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 22–25.) Kuviossa 1 on kuvattu asiakasprosessia.



Kuvio 1. Asiakasprosessi sosiaalihuollossa ja sosiaalipalveluissa.

Lähde: Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 23.

Sosiaalityöntekijällä on kokonaisvastuu asiakkaan palvelutarpeen arvioinnista ja palvelusuunnitelman laatimisesta. Tämän voi tehdä kuitenkin myös sosiaaliohjaaja tiimityössä muiden asiakkaan tilanteen ratkaisemiseen osallistuvien ammattiryhmien edustajien kanssa. (Sarvi-

mäki, Siltaniemi 2007, 5–7.) Prosessin avulla pyritään vahvistamaan asiakkaan elämänotetta ja luomaan asiakkaalle kokemus, että hänen asioistaan välitetään. Sosiaalityön prosessi koostuu kahdesta elementistä: asiakkaan ja työntekijän välisestä yhteistyösuhteesta sekä työntekijän ja asiakkaan yhteisestä näkemyksestä lähtötilanteesta. Sosiaalityön kartoitus lähtötilanteesta onkin olennainen osa sosiaalityön prosessissa, koska se sisältää tulevan yhteistyön aiheet. Varsinaisen sosiaalityön on katsottu toteutuvan sosiaalityön prosessissa. Sosiaalityön prosessi voi muodostua eripituisista yhteistyösuhteista työntekijän ja asiakkaan välillä, mutta sosiaalityön ammatillisuus ei ole riippuvainen kestosta, vaan työskentelyn tavasta ja sen sisällöstä. (Kananoja ym. 2007, 113—114.)

3.4 Sosiaalityöntekijän ja asiakkaan kohtaaminen

Juhila (2006, 11) on todennut, että asiakkaat ovat olennainen osa sosiaalityötä ja tästä näkökulmasta sosiaalityö määrittyy toiminnaksi, johon osallistuvat sekä asiakkaat että sosiaalityöntekijät. Sosiaalityön sisällön Juhila on todennut määrittyvän sen mukaan, miten sosiaalityöntekijät ja asiakkaat kohtaavat toisensa. Tärkeää on myös se, millaiseksi molempien osapuolten roolit suhteessa toisiinsa muotoutuvat heidän kohtaamisessaan. Sosiaalityöntekijän ja asiakkaan kohtaaminen on sosiaalityön ydinasia. (Juhila 2006, 202.) Juhila on jäsentänyt sosiaalityöntekijän ja asiakkaan suhteet neljän positioon: liittämisen- ja kontrollisuhte, kumppanuussuhde, huolenpitosuhde ja vuorovaikutuksessa rakentuva suhde. Suhteet rakentavat toisistaan poikkeavia yhteiskunnallisia paikkoja ja tehtäviä sosiaalityölle. Nämä positiot ovat:

1. Liittämisen- ja kontrollisuhte, jossa sosiaalityöntekijöiden rooliksi muotoutuu asiakkaiden liittäminen yhteiskunnan valtakulttuuriin sekä kontrolli. Asiakkaiden rooliksi jää tällöin asettuminen sosiaalityöntekijöiden liittämisen- ja kontrollitoimenpiteiden kohteiksi.
2. Kumppanuussuhde, jossa asiakkaat ja sosiaalityöntekijät toimivat rinnakkain. Asiakkaiden elämää ja ongelmia sekä muutostarpeita jäsenetään yhdessä.
3. Huolenpitosuhde, jossa asiakkaiden ei nähdä aina ja kaikissa elämäntilanteissaan selviävän itsenäisesti, vaan he tarvitsevat apua sekä tukea. Asiakkaiden rooliksi huolenpitosuhteessa

muodostuu avun vastaanottaja. Sosiaalityöntekijä on se, joka pitää huolta asiakkaasta ja huolehtii tuen ja avun saannin asiakkaalle myös muilta yhteistyötoimijoilta.

4. Vuorovaikutuksessa rakentuva suhde, jossa asiakkaiden ja sosiaalityöntekijöiden roolit vaihtelevat. Roolit voivat koostua kaikkien edellä mainittujen suhteiden elementeistä. (Juhila 2006, 13–14.)

3.5 Sosiaalityöntekijän rooli ja identiteetti muutoksessa

Sosiaalityöntekijöille, kuten muillekin sosiaalialan ammattikuntaan kuuluville, on muotoutunut erilaisia tapoja kohdata muutoksen tuomaa haastetta. Sosiaalityön positioita on pohdittu suhteessa muutokseen siitä lähtökohdasta käsin, että sosiaalityö on työtä syrjäytymistä ja yhteiskunnallista polarisoitumista vastaan. (Esim. Kananoja 1997; Raunio 2003, 45.) Raunio (2003, 84) on esittänyt, että sosiaalityö kohtaa haasteita yhteiskunnallisen ympäristön muutoksesta ylläpitää ihmisten arkielämän jatkuvuutta ja normaaliutta. Näitä haasteita tuovat etenkin työmarkkinoiden kehitys sekä suomalaisen yhteiskunnan rakenteelliset muutokset, kuten väestön ikääntyminen. Tämä yhteiskunnallinen muutos aiheuttaa sosiaalityön kentän laajenemista. Yhteiskunnallisten muutosten tuomiin haasteisiin vastaaminen edellyttää uudenlaista työskentelytapojen painottumista. Sosiaalityön ammatillisen osaamisen rajat saattavat hämärtyä, koska on entistä vaikeampaa osoittaa se, mitkä ovat sosiaalityön toimintatavat ja ammatillisen työskentelyn alue. Sosiaalityö ei voi enää Raunion mukaan perustua omaa erityisosaamista korostavaan ja ammatilliseen asiantuntijuuden reviiriä tarkkaan vaalivaan professionalismiin.

Kananoja ym. (2007, 127) ovat esittäneet, että uudistettaessa sosiaalityötä on edellytyksenä, että sosiaalityön alueellinen ja yhteiskunnallinen merkitys ymmärretään, jolloin on myös osattava huomioida toimintaympäristöt ja sosiaalityön yhteiskuntasuhde. Sosiaalityöntekijöiden tulisi osata ottaa aktiivisempi toimijan rooli, ei vain tehdä työtä toimistossa keskittyen toimeentulotuen kysymyksiin ja suojaamaan omaa professiotaan tai toimimaan hallinnollisten päätösten teossa. Sosiaalityöntekijöiltä odotetaan toimintaa asiantuntijoina ja kumppanuut-

ta erilaisissa verkostoissa. Toimintaympäristö on sosiaalityössä tärkeä elementti ja työn olisi-kin oltava riittävän muuttumiskykyistä yhteiskunnallisen muutoksen takia.

Sosiaalityöntekijät, kuten koko sosiaalialan ammattikunta, ovat muutosten edessä ottamassa haastetta vastaan erilaisista positioista käsin. Sosiaalityötä on muutoksen yhteydessä pohdittu pääasiassa siitä näkökulmasta, että sosiaalityö on työtä yhteiskunnallista polarisoitumista ja samalla ihmisten syrjäytymistä vastaan. Sosiaalityöntekijöiden odotetaan pitävän ammatillista missiota työnsä tärkeimpänä asiana ja heidän otaksutaan tarvittaessa kiivaastikin puolustavan omalla ammattitaitoisella osaamisellaan ja arvovallallaan ammatillisen mission kehittämiseksi tehtävää työtä. Kaikki sosiaalityöntekijät eivät kuitenkaan tuo omia näkemyksiään voimakkaasti esille, vaan he saattavat tyytyä hiljaa sopeutumaan vallitsevaan tilanteeseen. Tällöin usein asennoitumisen taustalla on huoli omasta jaksamisesta ja muutoksen asettamista suurista vaatimuksista, jotka rasittavat ja aiheuttavat epävarmuutta henkilökohtaisesta selviytymisestä. (Raunio 2003, 45.)

Sosiaalityön keskusteluissa muutokseen reagoimisessa on Ulla Mutka (1998, 121–128) nostanut esille puheen ”hiljaisuuden kulttuurista” Tällä tarkoitetaan ammattikulttuurista sääntöä, joka ohjaa sosiaalityöntekijöitä enemmänkin vaikenemiseen ja vetäytyvään työorientaatioon sosiaalityöhön kohdistuessa voimakkaita muospaineita. Sosiaalityöntekijät ovat myös olleet melko varovaisia oman kokemustietonsa julkilausumisessa. Tämän on todettu tapahtuvan joko enemmän tai vähemmän tiedostettuna. Sosiaalityön ammattikunnan kehityksessä hiljaisuuden kulttuurilla on ollut pitkät perinteet. Muutokseen vastaamisen positiot edellyttävät sosiaalityöntekijöiltä hiljaisuuden kulttuurin purkamista ja omien kokemustensa ja ammatista kertyneen tiedon esiin nostamista. Sosiaalityöntekijöille asettuukin muutoksen eteenpäin viemisessä ja kehittämisessä kokemustiedolle perustuvan asiantuntijuuden vahvistaminen. (Raunio 2003, 46.) Kehittämistyössä on vahvasti painotettu kehittämistyön onnistumisen mahdollistajana työntekijöiden omasta kokemuksesta syntynyttä tietoa ja sen merkitystä.

Sosiaalityöntekijöillä on nähty olevan erilaisia tapoja suhtautua muutokseen. Näitä tapoja ovat pohtineet muun muassa Aulikki Kananoja (1997) sekä Kirsi Juhila (1997). Kananoja (1997) on tehnyt luokittelunsa sen mukaan, miten työntekijät vastaavat vähenevien resurssien ja kasvavien vaatimusten työlle asettamiin haasteisiin. Juhila (1997) taas on ottanut lähtökohdak-

seen sen, miten työntekijät vastaavat asiakkaiden syrjäytymiseen ja yhteiskunnallisen polarisaation estämiseen. (Raunio 2003, 51.)

Kananoja (1997, 4) on jaottelussaan erottanut neljä eri positiota: uudistajat, sopeutujat, kapinalliset ja uupuneet. Kananoja on lähtenyt jaottelussaan työntekijöiden asemasta. Uudistajat ovat niitä sosiaalityöntekijöitä, jotka pyrkivät aktiivisesti kehittämään toimintatapoja ja heillä on taipumusta kääntää vaikeudet mahdollisuuksiksi. Uudistajat innostuvat haasteista ja etsivät uusia ratkaisuja selvitä esimerkiksi entisillä voimavaroilla. Uudistajan positio on ihanne, mutta uudistaja on roolissa, joka voi helposti johtaa työntekijän uupumiseen. Tällöin on puhuttu vaatimusten uuvuttamasta työntekijästä, joka kokee muutoksen lähinnä lisävaatimuksena ennestään kuormittavassa työtilanteessa. Tyypillisin positio on kuitenkin sopeutuja. Hän yrittää selviytyä totutuilla, vanhoilla menettelytavoilla. Sopeutuja vastaa työpaineisiin mielellään rutiininomaisilla asiakkaiden ongelmien käsittelyllä. Sopeutuja voi kuitenkin toivoa uudistusta, vaikka toimii toisin. Hän mielellään sopeutuu, koska näkee sen työnteon realiteettien valossa ainoana vaihtoehtona. Sopeutuja saattaa silti kokea tyytymättömyyttä riittämättömistä mahdollisuuksista paneutua asiakastyöhön. (Raunio 2003, 53.)

Kapinalliset ovat niitä, jotka pitävät tiukasti kiinni ammatillisen työskentelyn ideaalista. Kapinallinen on hyvin sitoutunut kehittämään työtään paremmin vastaamaan ammatin eettistä normistoa. Kapinallisen kokema jatkuva eettinen ristiriita voi olla raskasta. Ennen pitkään kapinallisella on taipumusta sopeutua. Toisaalta hänestä voi tulla myös uudistaja. Kananojan esittämä positioiden erottelu on kuitenkin vain kaavamainen. Työntekijät voivat reagoida muutokseen useammasta positiosta käsin. Työntekijät voivat myös vaihtaa positiota. Muutokseen suhtautumisen positiot eivät ole vakaat. (Raunio 2003, 51–54.) Nämä sosiaalityöntekijöiden suhtautumistavat muutosta ja kehittämistä kohtaan antavat paljon haastetta ja mietittävää kehittäjille ratkaista ongelmia siten, että kaikki voisivat hyötyä jollakin tavalla tulevista muutoksista.

Kananoja (1997, 4) on puhunut vaatimusten uuvuttamasta työntekijästä. Sosiaalityön on yleisesti todettu olevan uuvuttavaa. Työ on kiireistä ja ylikuormitustakin saattaa olla, mutta sosiaalityön stressaavuus ei ole vain työyhteisöstä ja itse työstä johtuvaa. Työtä rasittavat monet periaatteelliset ristiriidat. Erityisesti sosiaalityöntekijöiden on nähty kärsivän siitä, että autta-

misen tavoitteet ja mahdollisuudet auttaa ovat usein ristiriitaisia. Työntekijät itse kokevat työnsä tärkeänä, mutta samalla he kohtaavat ympäristöstä tulevaa arvostuksen puutetta. Arvostuksen puute heijastuu myös palkkaukseen. Nämä kaikki ovat yhdessä vaikuttamassa työssä jaksamiseen. (Raunio 2003, 55–56.) Työhyvinvoinnin kehittymisen korostuminen kehittämistoiminnassa onkin sosiaalityön kohdalla tärkeässä roolissa.

Kananoja (1997) perusti jaottelunsa sosiaalityöntekijöiden suhtautumisessa muutokseen työntekijöiden asemasta, mutta Kirsi Juhila (1997) on perustanut oman jaottelunsa lähtökohdaksi asiakkaan aseman. Juhila on ottanut uudistajasosiaalityöntekijän työn lähtökohdaksi käsityksen sosiaalityöstä mahdollisuutena vastata muutosten vaatimuksiin. Uudistajasosiaalityöntekijällä on myös valmiudet omaksua työhönsä uusia työskentelytapoja ja hänen myös odotetaan uudistavan työotteitaan. Juhila on erottanut uudistajasosiaalityöntekijän kohdalla viisi positiota: vaikuttaja, yhteistyöntekijä, koordinaattori ja erikoisasiantuntija sekä muutostyöläinen. (Raunio 2003, 60.)

Vaikuttaja on ottanut roolin, jossa hän pyrkii nostamaan esille kantaansa peruspalvelujen puolesta ja samalla nostamaan sosiaalityön imagoa. Vaikuttaja on siis tiedottaja, joka tuo esille sosiaalityöntekijän arkea niille tahoille, jotka asioista ovat päätösvastuussa. Vaikuttajan oletetaan myös jakavan tuotettua tietoa. Yhteistyöntekijä on toimija viranomaisverkostoissa sekä moniammatillisissa tiimeissä. Koordinaattori on määritelty kokonaisvastuun kantajaksi sosiaalihuollon organisaatiosta ja asiakkaan asioiden hallinnasta. Erikoisasiantuntija on se, jolla on erityisosaamista jollakin sosiaalityöhön liittyvällä alueella. Muutostyöläisen rooliksi on muotoutunut sosiaalityön ydin ja siinä tehtävä työ syrjäytymisen katkaisemiseksi. (Raunio 2003, 60–61.)

Uudistajasosiaalityöntekijä voi liikkua ja toimia monenlaisissa eri positioissa. Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa on oleellista uudistajasosiaalityöntekijän roolille, mutta asiakkaan kanssa tehtävään työhön kiinnittyy vähemmän huomiota. Sosiaalityöntekijän tehtävä heikossa asemassa olevien ihmisten asianajajana on korostunut ja hänen positiokseen voidaan mieltää myös asianajajana toimiminen. Tällöin sosiaalityöntekijän rooli voi olla sosiaalisten perusoikeuksien seuraus ja raportointi. On pidetty myös tärkeänä, että sosiaalityöntekijät voisivat

omaksua tutkivan orientaation. Tämä luo valmiuksia kehittää ja muuttaa työtä haastavissa tilanteissa. (Raunio 2003, 62–64.)

Katri Vataja, Riitta Seppänen-Järvelä ja Tuomas Vanhanen (2007, 357) ovat tutkineet sosiaalitoimistoa työympäristönä. Heidän mukaansa sosiaalitoimistojen kehittämistarpeet kohdistuvat henkilöstön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Sosiaalityöstä on tullut entistä haastavampaa ihmisten kokemien sosiaalisten ongelmien monimutkaistuttua ja vaikeuduttua ja samalla työntekijöiden odotukset työn laadusta ja vaikuttavuudesta ovat lisääntyneet. Puute muodollisesti pätevistä sosiaalityöntekijöistä ja henkilöstön suuri vaihtuvuus vaikeuttavat sosiaalitoimistojen työtä. Sosiaalialan työssä jaksamista heikentävät asiakasmäärien ja työn vaativuuden lisääntyminen ja väkivallan pelko sekä johtamisen ongelmat. Laajat organisatiouudistukset on myös koettu henkilöstön taholta työssä jaksamiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Tutkimuksessa työn ja organisoinnin keskeisiksi ongelmakohdiksi muotoutuivat viisi piirrettä: työn suunnitelmallisuus ja tavoitteiden selkeys, työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet, johtamistapa, työyhteisön ilmapiiri ja tukirakenteet sekä osaamisen kehittäminen. (Emt. 357.)

Tämän tyyppisten tutkimusten mukaan sosiaalityötä voidaan tarkastella kuin mitä tahansa työtä, ja samalla ottaa huomioon yleistä tietoa työelämän ja työorganisaatioiden kehittämisestä. Suomessa onkin viime aikoina pyritty uudistamaan työorganisaatioita sekä yksityisellä että julkisella sektorilla.

4 TYÖELÄMÄN KEHITTÄMINEN

4.1. Työorganisaatioiden kehittäminen: Sosiotekninen teoria, itseohjautuvuus ja tiimit

Lähtökohdat organisaatioiden kehittämistyöhön löytyvät 1940 -luvun kokeellisista organisaatio- ja sosiaalipsykologisista tutkimuksista. Vuosikymmenten aikana kehittämistoiminnan tavoitteet ja painopistealueet ovat muuttuneet. Kehittämisen kohteena 1950 -luvulla olivat yksilöt ja tavoitteena oli avoimuuden lisääminen organisaatioissa. Kehittämisen kohde on myöhemmin muuttunut yksilöstä organisaatioon ja tavoitteeksi tuli vähitellen työelämän laadun ja organisaatiokulttuurin kehittäminen. (Linna 2001, 17—21; Huotari ym. 2005, 163.)

Työelämän kehittämiselle voidaankin löytää erilaisia juuria. Yksi kansainvälisesti tunnetuimpia lähtökohtia liittyy niihin tapoihin, joilla työn organisointitapoja on pyritty muuttamaan. Kysymyksessä on ns. sosiotekninen teoria. Tyytymättömyys liukuhihnatyötä kohtaan alkoi voimistua 1960 -luvulla. Työtä haluttiin inhimillistää. Aloitettiin kokeiluja, joissa huomio kiinnittyi työntekijöiden osallistumisjärjestelmiin, työn uudelleen organisointiin, liukuviin työaikoihin sekä muihin työelämän laatuun liittyviin ohjelmiin. Tämän aikana yleistyi sosiaalitieteilijöiden osallistuminen organisatoristen muutosten ideointiin, seurantaan ja raportointiin eli toimiminen tutkijan ja muutosten aikaansaajan kaksoisroolissa. Merkittävin tällainen koulukunta syntyi brittiläisen Tavistock -instituutin ympärille. (Eldridge 1980, Julkusen 1987, 45 mukaan.)

Tavistock Institute of Human Relations perustettiin toisen maailmansodan jälkeen ja sen tieteellisinä vaikuttimina olivat ihmissuhteiden koulukunta ja lewiniläinen kenttäteoria. Tavistock-tutkijoiden keskuudessa syntyi pääosin sosiotekninen teoria, josta muodostui vaikutusvaltaisin työn uudelleen organisoinnin oppi. Työelämän laadun käsite syntyi yhdessä työn humanisoinnin käsitteen kanssa, jokseenkin samaa merkitsevinä iskulauseina, yhdessä työn uusien organisaatiomuotojen esiin nousussa. Työelämän laadun käsitteen ydin oli uusissa tarpeissa ja nousseissa odotuksissa sekä pyrkimyksissä vastata näihin kysymyksiin. Käsitteen ulkopuolelle jäivät aikaisemmat kehittämisen ydinteemat, kuten ammattiyhdistysliikkeen perinteiset, työpalkkaan, työaikaan, järjestäytymis- ja työtaisteluoikeuteen, työturvallisuuteen, työterveyteen, neuvottelu- ja sopimusjärjestelmiin kohdistuneet vaatimukset. Uudeksi ulottu-

vuudeksi tuli työ itsessään eli työn sisältö ja sen haasteellisuus. Työn sisältöön nähtiin voitavan vaikuttaa organisoimalla työ uudelleen. (Julkunen 1987, 46—48.)

Sosioteknisen teorian hyvän työn malli (Hackman & Oldham 1980, Syväsen 2007 mukaan) korostaa yksittäisten työntekijöiden työn ominaispiirteitä sekä niiden vaikutusta työkäyttäytymiseen. Työelämän laadun kokemukseen vaikuttavat sekä psykososiaaliset että tekniset tekijät. Teknisiä tekijöitä ovat muun muassa työn organisointi ja työvälineet. Psykososiaaliset tekijät liittyvät ihmisten toimintaan yksilöinä ja ryhminä. Mallin mukaan autonomia, kykyjen monipuolisuus, palautejärjestelmät, työn tärkeys ja työn identiteetti vaikuttavat työntekijöiden psykologisiin tiloihin ja niiden välityksellä työkäyttäytymiseen. Nämä taas vaikuttavat edelleen sekä tuloksellisuuteen että työelämän laatuun. (Syvänen 2007, 132.)

Toinen sosioteknisen teorian malli on Organizational Assessment lähestymistavan kausaalimalli, jota kutsutaan myös OA- kausaalimalliksi. Tämä pitää sisällään tuloksellisuuden ja työelämän laadun keskinäisyhteyden. (Lawler ym. (toim.)1980, Syväsen 2007, 132 mukaan.) OA - kausaalimallin mukaan yksilö- ja yhteisötason muuttujat, kuten motivaatio, yksilöllinen suorituskyky, kontrolli sekä koordinaatio vaikuttavat niin henkilöstön kokemaan työelämän laatuun kuin organisaation tuloksellisuuteen. OA- kausaalimalli kuvaa organisaation tilaa ja sen toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä. (Kasvio 1990; Syvänen 2007, 132.)

Sosiotekninen teoria painottaa yhteistoimintaa ja ryhmäperusteista organisoitumista tuloksellisuustekijöinä. Itseohjautuvilla ryhmillä on merkitystä tuotannollisena funktiona. Itseohjautuvat ryhmät ovat tärkeä organisatorinen keino parantaa sekä tuloksellisuutta että työhyvinvointia. Ne ovat myös kiinteä osa tuotannon teknistä järjestelmää. (Esim. Lawler 1998; Syvänen 2007, 142.) Ryhmäperusteinen organisoituminen vaatii myös strategisen linkityksen muuhun organisaatioon ja sen, että käytettyyn kieleen kohdistetaan kehittämisen yhteydessä huomiota (Syvänen 2007, 142).

Nykyisin yleisiä tiimityömuotoja ovat edeltäneet itseohjautuvat ryhmät, jotka kuuluvat sosioteknisen teorian käytännön sovellutuksiin. Itseohjautuvilla ryhmillä on tarkoitettu tuotannossa toimivaa, pysyvää työmiehistöä, joka voi olla päättämässä kaikesta tai osasta työhön liittyvissä asioissa. Maksimoituna itseohjautuvat työryhmät ovat merkinneet radikaalia työn

uudelleensuunnittelua ja ne ovatkin sosioteknisen opin leimallisin työsuunnitteluperiaate. Itseohjautuvien ryhmien on tässä mielessä nähty lieventävän eriytymistä, työnjakoa ja työtehtävien ennalta määräämistä, lisäävän osallistumista ja vaikuttamista työntekijöiden keskuudessa samanaikaisesti, kun ne muuttavat tuotannonohjausta siirtäen detaljiohjauksen ryhmälle itselleen. Itseohjautuvien ryhmien ideat ovat muuttuneet alkuperäisestä vaatimattomimmiksi niitä käytäntöön siirrettäessä. Itseohjautuvuus jäi lähinnä kokeiluluontoiseksi poikkeukseksi. Tähän vaikuttivat paljolti myös yhteiskunnassamme tapahtuneet taloudellisten ja poliittisten suhdanteiden vaihtumiset 1970-luvulla, jolloin inhimillistäminen ja työelämän tutkimuksen painopisteet kiinnittyivät muihin kysymyksiin. (Julkunen 1987.)

Itseohjautuvien ryhmien idea nostettiin uudelleen esille 1980-luvun lopulla, mutta vähemmän radikaalissa muodossa. Tällöin käsite tiimityö tuli Suomeen Yhdysvalloista kehittämistyön avainkäsitteeksi. Pauli Juutin (2002) mukaan taustalla vaikuttivat tarve uudistaa työelämää ja luoda uudenlaisia huippusuoritukseen tähtääviä organisaatiomuotoja. Yhteisöllisyyden korostaminen tuli vaihtoehdoksi yksilöllisille, hierarkkisille ja johtajakeskeisille toimintatavoille (Mönkkönen 2008, 540).

Sosioteknistä mallia seuraava tiimiyttäminen vaikuttaa Lawlerin (1987) mukaan esimiestyöhön sekä johtamiseen. Koska valtaa ja vastuuta on jaettava, on huolehdittava tiedon kulusta tiimin jäsenten välillä ja tiimien kesken sekä koordinoitava toimintoja muiden organisaation tahojen kanssa (Kalliola & Nakari 2004, 99). Itseohjautuviin ryhmiin tai tiimeihin organisoimisissa oli 1990-luvun alussa kyse uuteen julkishallinnon johtamiseen liittyvästä hallinnan hajautuksesta tai uudistamisesta ja sen mukaisesta päätösvaltan delegoimisesta. Itseohjautuvia ryhmiä kutsuttiin tulosityksiköiksi tai tulosalueiksi tulosjohtamisen aikakaudella. Hallinnon hajautuksen yhteydessä niille annettiin päätösvaltaa ja ne asetettiin taloudelliseen tulosvastuuseen. Laatuajattelu yleistyi laatujohtamisen yleistyttyä. (Syvänen 2007, 142.) Nykypäivän tiimikeskusteluista on jätetty kokonaan pois puhe itseohjautuvien ryhmien perusominaisuuksista, omaa työtä koskevasta vallasta (Kalliola & Nakari 2004, 99).

Käsite tiimi ei ole yksiselitteinen. Sen moninaisuutta kuvaavat myös siitä luodut lukuisat erilaiset määritelmät. Tiimillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi usein yhteistoiminnassaan hyvin hioutunutta, erilaisten ihmisten yhteisvastuullista ryhmää. Tiimi ei ole saman ammattialan

ihmisten uusi yhteistyö, asiantuntijatehtäviä hoitavien viranhaltijoiden verkostomainen työpa tai moniammatillinen työryhmä. (Kalliola & Nakari 2004, 98.) Tiimi voidaan myös määrittellä ryhmäksi ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi, jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän sekä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyössä (Spiik 2004, 39).

Julkusen (1987, 60) mukaan itseohjautuvien ryhmien tuottavuus perustuu niiden mahdollisuuden itse säädellä tuotantoprosessiaan ja yllätyksellisyyttä lattiatasolla sekä ryhmän antamaan tukeen, ryhmähengen merkitykseen. Yksilöiden motivoinnilla ei niinkään ole merkitystä itseohjautuvien ryhmien toiminnalle. Ryhmähengessä on todettu olevan kyseessä sama ilmiö kuin työyhteisöjen sosiaalisessa toimivuudessaakin, joka on tärkeä muutoksen mahdollisuutta edistävä tekijä. (Kalliola & Nakari 2004, 99.) Siirtyminen tiimityöhön ei ole helppo muutosprosessi. Se voi olla suuri haaste niille, jotka eivät ole aikaisemmin tehneet laajemmin tiimityötä itseohjautuvassa ryhmässä. Työskentely itseohjautuvassa ryhmässä edellyttää uusien taitojen ja valmiuksien oppimista sekä melko usein myös omien asenteiden ja arvojen tarkistamista. (Spiik 2004, 46.) Kommunikaatiotaidot, kuten kuunteleminen ja puhuminen, informaation jakaminen, yhdessä tekemisen taidot, luottamus ja avoimuus sekä ongelmaprosessien hallinta ovat esimerkkejä taidoista, joita työskentely itseohjautuvassa ryhmässä jäseneltään odottaa (Heikkilä 2002, 177).

Kalliola ja Nakari (2004) ovat sanoneet, että itseohjautuvat ryhmät ovat keskeisiä oppimisen tiloja. Muutos edellyttää aina oppimista. Jotta oppimista saadaan aikaiseksi ryhmä- ja yksilötasolla, tarvitaan aikaa ja tilaa mahdollistamaan oppiminen ja kehittäminen, joita ilman muutoksen ei ole mahdollista toteuttaa. Tarvitaan myös ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta sekä turvallisuudesta. Tähän tarvitaan kiireen pysäyttämistä, työpaineiden alentamista ja rauhaa keskittyä muutostarpeiden paikantamiseen ja kehittämiseen. Ylikuormittuneessa tilanteessa kehittäminen koetaan helposti marginaalisena asiana. (Syvänen 2007, 145.) Kalliolan ja Nakarin (2004, 99) mukaan tiimit tarvitsevat omat säännölliset palaverinsa, joissa voidaan käsitellä ympäristöstä ja asiakkailta tulevaa tietoa sekä järjestämään tehtävien hoitoa.

Tiimejä on tutkittu paljon ja näyttää siltä, että kunnallisissa työyhteisöissä itseohjautuvuus ei ainakaan oleellisesti ole lisääntynyt vaikutusmahdollisuuksia kuvaavien tulosten perusteella.

Tulokset pikemminkin osoittavat päinvastaista kehitystä, jossa asiakassuuntautuneiden organisaatioiden tavoite on vielä kaukana. Vaikutusmahdollisuudet kokonaisuudessaan työn hallintana ovat heikentyneet, samanaikaisesti kun työpaineet ja työn psyykkiset vaatimukset ovat korkeat. Nakarin mielestä yhtälö on huolestuttava työssäjaksamisen kannalta. (Nakari 2000, 31.)

Mönkkönen (2008, 541) esittää, että puhe tiimityöstä on taas alkanut pikkuhiljaa hiipua. Syyinä tähän on nähty se, että tiimityö ei ole toiminut varsinaisen tiimityön mukaisesti. Tiimityön tarkoitus on ollut lisätä tiimien autonomiaa ja vastuuta yhteisestä tehtävästä, mutta autonomia, itseohjautuvuus ja vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön ovat olleet melko usein rajallisia. Mönkkösen mielestä tiimityötä ei ole kyetty riittävästi kehittämään ja arvioimaan suhteiden logiikalla, vaan se on istutettu numeeristeknisten ilmiöiden kanssa samoihin arviointimenetelmiin. Tiimityöstä on tullut tunnustuksellista, eikä niinkään toiminnallista.

Raija Julkunen on käsitellyt väitöskirjassaan (1987) työn uusia organisaatiomuotoja teollisuustyössä. Samat lainalaisuudet kuitenkin toimivat kunnallisessa työelämässä. Julkunen on esittänyt, että uudelleenorganisoinnilla on omat seurauksensa, jotka Julkunen kuvaa sekä ristiriitaisiksi että rajallisiksi. Uuden työn muotoilun periaatteet tuottavat Julkusen mukaan jo siinä määrin ristiriitaisia seurauksia. Ryhmäorganisaatio luo mahdollisuuksia sosiaaliseen kanssakäymiseen, sosiaalisen tuen saantiin sekä laadullisesti tuottavampaan työhön, mutta myös pyrkii kääntämään ryhmän jäsenten väliset suhteet kontrollin välineeksi, mikä edesauttaa ryhmän sisäisten ristiriitojen syntymistä ja syrjintää. Rajallisuutta Julkusen mukaan saattaa tuottaa se, että pyritään saamaan suurempi hyöty irti uusista organisaatioperiaatteista mahdollisimman pienin muutoksin hierarkiassa ja vähäisin kustannuksin, samalla kuitenkin pyritään maksimoimaan suoritustason kohoaminen. Julkunen toteaaakin, että uudelleenorganisoinnin periaatteet saattavat helposti jäädä abstrakteiksi, peittäen alleen monenlaisia totuuksia. (Julkunen 1987, 392.)

4.2. Työelämän ohjelmallinen kehittäminen ja työpaikkataso

Suomessa työelämää on kehitetty vuodesta 1993 alkaen ohjelmallisesti. Ohjelmalliseen kehittämiseen on pyritty muun muassa kansallisen tuottavuusohjelman 1993–2003, Työelämän kehittämisohjelman (Tyke) 1996–2003, Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelman 2000–2003 sekä Kansallisen ikäohjelman 1998–2002 avulla. Nämä kaikki ohjelmat on toteutettu yhdessä ministeriöiden ja työmarkkina- sekä yrittäjäjärjestöjen yhteistyönä niin sanottuna kolmikantayhteistyönä. Tavoitteena näiden ohjelmien eteenpäin viemisessä on ollut kansakunnan kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin kasvattaminen. Vuonna 2003 näiden ohjelmien pohjalta ja niiden tulosten hyödyntämiseksi ja työnjatkajaksi suunniteltiin Työelämän kehittämisohjelma Tykes, jonka nimi kokonaisuudessaan on Työelämän tuottavuuden ja laadun kehittämisohjelmakokonaisuus. Se tukee työorganisaatioiden kehittämistä ja työelämän tutkimuksen ja kehittämisen asiantuntemuksen vahvistumista Suomessa, oppimisverkostoja, tutkijakoulutusta sekä menetelmäkehitystä. (Työministeriö 2004; Ramstad & Alasoini 2007, 24.)

Tyke-ohjelman käynnisti vuoden 1996 alussa pääministeri Lipposen hallitus. Tämä työministeriön ja työmarkkinajärjestöjen yhdessä valmisteleva ohjelma asetettiin aluksi neljäksi vuodeksi, mutta se jatkui toiset neljä vuotta osana Lipposen II hallituksen ohjelmaa. Tyke-ohjelmalle keskeisiä asioita olivat sen molemmilla jaksoilla tuottavuuden ja työelämänlaatua parantavien toimintatapojen edistäminen sekä tiedon levittäminen ja osaamisen vahvistaminen suomalaisessa työelämässä. (Alasoini 2005a, 12.)

Vuoden 2004 alusta käynnistettiin Tykes-ohjelma pääministeri Vanhasen hallituksen ohjelman pohjalta. Tykes perustuu myös kolmikantayhteistyölle. (Alasoini 2005a, 13.) Tykes-ohjelman toiminta-ajatuksena on tukea johdon ja henkilöstön yhteistoimintaan perustuvaa työorganisaatioiden tutkimusavusteista kehittämistä, jonka avulla suomalaisilla työpaikoilla edistetään laadullisesti kestävää tuottavuuskasvua. Työelämän kehittämisohjelman (Tykes) avulla tuetaan työpaikkojen hankkeita, joissa henkilöstö ja johto yhdessä kehittävät toimintatapojaan asiantuntijaverkostoja hyväksi käyttäen. Lähtökohtana kehittämiselle nähdään se, että jokainen työpaikka itse tuntee parhaiten oman tilanteensa, omat tarpeensa ja tavoitteet, joihin pitäisi pyrkiä. Yhdessä asiantuntijoiden kanssa työskenneltäessä kehittämisen tarpeet, kuten myös mahdollisuudet, selkiytyvät parhaiten niin, että luodaan parhaat edellytykset ke-

hittämisen eteenpäin viemiseksi. Tykes-ohjelman tarkoituksena on myös kehittämiseen liittyvän tiedon ja osaamisen levittäminen. (Työministeriö 2004.)

Alasoini (2005a, 31) toteaa, että nykyisessä Suomen työmarkkinatilanteessa työvoiman tarjonta ja työpanos uhkaavat vähetä tulevaisuudessa ja tämä aiheuttaa suurta haastetta hyvinvointivaltiomme säilymiselle. Tärkeiksi tässä kehityksessä muotoutuvat ne toimenpiteet, joiden avulla voidaan tukea samanaikaisesti sekä työvoiman määrän että työn tuottavuuden kasvua. Tähän pyritään myös Tykes-ohjelman avulla. Tykes-ohjelmalla pyritään edistämään ratkaisuja, joiden avulla voidaan parantaa työn tuottavuutta ja työelämänlaatua sekä samalla työntekijöiden työssä pysymistä. Tarkoitus on luoda laadullisesti kestävää tuottavuuden kasvua.

Tykes-ohjelman tavoitteiksi on määritelty:

- suomalaisten työpaikkojen kehittäminen niin, että samanaikaisesti lisääntyvät niin tuottavuus kuin työhyvinvointi
- vuorovaikutteisen oppimisen edistäminen luomalla työpaikkojen ja kehittämisen asiantuntijoiden välille areenoita, joilla voidaan vaihtaa tietoa ja kokemusta
- työelämän tutkijoiden ja kehittäjien osaamisen vahvistaminen
- uuden tiedon ja osaamisen välittymisen vahvistaminen tutkimus- ja kehittämisyksiköiden sekä oppilaitosten kautta eteenpäin
- eri sidosryhmien välille uudenlaisten vuorovaikutusmuotojen luominen
- työelämäkysymysten nostaminen julkisen huomion ja keskustelun kohteeksi (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008.)

Ramstad (2005, 107) on puhunut niin sanotusta työelämän kehittämisen positiivisesta kierreestä, jossa tuottavuus tukee työelämän laatua ja päinvastoin. Pitkällä aikavälillä hyvää tuottavuuskasvua voi olla vaikea säilyttää ilman suotuista työelämän laadun kehitystä ja päinvastoin. Ramstad (2005, 108) on myös todennut, että kun tavoitellaan kestäviä parannuksia tuottavuudessa ja työelämän laadussa, on tärkeää, että kehittämistyön vaikutukset koetaan työyhteisössä jossakin määrin samansuuntaisesti. Johdon ja henkilöstön näkemyserot perustuvat muun muassa niiden erilaiseen asemaan organisaatiossa. Työntekijät katsovat asioita työnsä

näkökulmasta, kun taas johto enemmänkin mieltää kehittämisen työpaikan strategian, talouden ja muodollisen organisaation kautta.

Alasoini ja Ramstad (2007) ovat todenneet, että työelämän kehittäminen ei ole helppo ja itsestään selvä käsite. Esimerkiksi eurooppalaisessa keskustelussa työelämän kehittämisen sijasta onkin puhuttu enemmän työorganisaatioiden kehittämisestä. Työelämää kehitettäessä on otettava lähtökohdaksi näkemys siitä, mitkä ovat kehityksen kriteerit ja miten on mahdollista saada aikaan kehitystä. Yhden tavan kehittää työelämää tarjoaa sosioteknisen järjestelmäsuunnittelun eri varianteista käyty keskustelu. Tällöin erotetaan toisistaan demokraattisia arvoja ja periaatteita noudattavat organisatoriset rakenteet ja demokraattisten arvojen ja periaatteiden noudattamiseen perustuvat sosiaaliset prosessit. Tällöin byrokraattinen organisaatio näyttäytyy epädemokraattiselta kummallakin ulottuvuudella. Kehittämisellä on tällöin pyrittävä demokraattisempien rakenteiden ja prosessien aikaansaamiseen. (Emt., 432, 434.)

Alkujaan Hackmanin ja Oldhamin (1980) esiin tuoman hyvän työn käsitteen kriteerit on liitetty kehittämisessä tyypillisesti demokraattisiin rakenteisiin. Työelämän tutkimuksessa työn hyvyttä on arvioitu esimerkiksi seuraavin kriteerein: työn autonomia, työn vaihtelevuus, fyysinen ja psyykinen kuormittavuus, ammatillinen kehittyminen, vuorovaikutus, työsyklin pituus sekä työn riski- ja vaaratekijät. Nykyisin on kuitenkin nähty, että työhön kohdistuvat ongelmat ja riskit eivät ole enää välttämättä samat erilaisissa tuotannon ja työn organisoinnin kehitysvaiheissa. Näkemys, jonka mukaan olisi mahdollista erottaa hyvän työn universaaleja kriteereitä, onkin kyseenalaistettu ainakin niin, että niitä voitaisiin kontekstista riippumatta käyttää sellaisinaan työelämän kehittämisessä. Sosiaalisen vuorovaikutuksen ja työn autonomian lisääminen ovat tärkeitä ainakin silloin, kun organisatorisia rakenteita pyritään demokratisoimaan byrokraatiatyössä. Jälkibyrokraattisen työn ongelmiin ei kuitenkaan enää näin välttämättä löydetä ratkaisua silloin, kun kaivataan enemmän asiakasräätälöintiä ja joustavuutta. (Alasoini & Ramstad 2007, 435.)

Alasoinin ja Ramtadin (2007, 435) mukaan työn organisointia tulisikin tarkastella sen hetkisten rakenteiden sijaan eräänlaisena refleksiivisenä asiointilana, joka on jatkuvan uudelleenarvioinnin ja määrittelyn kohteena paikallisten toimijoiden aloitteesta. Työelämän kehittämisen tärkeäksi kriteeriksi onkin nousemassa niiden prosessien luonne, joiden kautta tapahtuu

rakenteellisten piirteiden uudelleenmuotoilu, koska on yhä vaikeampaa tarkastella työelämän kehittymistä tuotantojärjestelmän työorganisaation joidenkin piirteiden kautta.

Työelämän näkökulmasta Alasoinin (2006, 57, 62) mukaan on nykyisin haasteellista edistää tapoja, joilla voidaan parantaa työn tuottavuutta samanaikaisesti työntekijöiden kehittymis- ja vaikutusmahdollisuuksien paranemisen kanssa, jolloin myös työhyvinvoinnilla olisi edellytyksiä nousta. Ulkoinen asiantuntijatieto nähdään tällöin tiedon lajina, jonka merkitys työorganisaatioiden kehittämisessä ei liity paremmuuteen verrattuna käytännön toimijoiden tietoon, vaan erilaisuuteen ja täten käytännön toimijoiden tiedon täydentävyyteen.

Nykyisin työorganisaatiot nähdään Alasoinin (2006, 67) esittämänä entistä enemmän refleksiivisenä asiintilana. Tämä liittyy hänen mukaansa työorganisaatioiden kehittämisessä tapahtumassa olevaan käänteeseen, joka on viemässä kohti normatiivista retoriikkaa. Kehittämisessä on tällöin mahdollista käyttää jatkuvasti kumuloituvaa ja universaalialuetta tietoa hyväksi vain yhteisten konseptien, ideoiden ja periaatteiden tasolla. Varsinaisten ratkaisujen ja käytäntöjen tasolla tulee korostumaan entistä enemmän paikallisen ja kokemusperäisen tiedon merkitys. Normatiivisuuteen ja refleksiivisyyteen liittyy ajatus, että työorganisaatioiden toimintatavat ovat jatkuvan uudelleenmäärittelyn sekä dialogin kohteena. Mitä enemmän tullaan edellyttämään operatiiviselta toiminnalta asiakasohjautuvuutta ja joustavuutta, sitä enemmän saa dialogisuus merkitystä. Dialogisuuden vaatimuksen lisääntymiseen vaikuttaa myös se, mitä jatkuvampaa innovaatio- ja kehittämistoiminta on ja mitä tiukemmissa aikatauluissa joudutaan toimimaan. Dialogisuuden vaatimus ei koske vain työorganisaatioita, vaan myös niiden toimintaa ulkopuolisten yhteistyötahojen, esimerkiksi asiakkaiden ja kehittämis- ja tutkimusyksiköiden, kanssa.

Triple helix -ajattelun mukaan tehokkain tapa synnyttää työelämään uusia ja innovatiivisia ratkaisuja perustuu työpaikkojen ja tutkimus- ja kehittämysyksiköiden sekä poliittisten päätöksentekojärjestelmän väliseen kiinteään yhteistyöhön sekä vuorovaikutukseen. Triple helix -ajattelu on otettu lähtökohdaksi Tykes -ohjelmalle. (Työministeriö 2004.)

Työelämän innovaatiojärjestelmä eli laajennettu triple helix -malli tarkoittaa Ramstadin ja Alasoinin (2007, 16) mukaan tiettyä joukkoa identifioitavissa olevia toimijoita, joita yhdistää

yhteinen intressi. Käsite sisältää työelämän tiedon tuottamiseksi, levittämiseksi ja oppimiseksi verkostomaisen näkökulman. Käsitteellä korostetaan yhteistyön merkitystä järjestelmän osapuolten välillä integroimalla työorganisaatioiden ja teknologian kehittämisen sekä tiedon tuotannon eri vaiheet työelämän kehittämiseksi. Työelämän innovaatiojärjestelmä -käsitteellä korostetaan myös työelämäinnovaatioiden merkitystä teknologisten innovaatioiden rinnalla. Työelämäinnovaatiot voivat olla uudistuksia esimerkiksi johtamisessa, työn organisoinnissa, henkilöstön kehittämisessä, esimiestyössä tai työympäristössä, jotka tuottavat työpaikan työelämän laatua.

Työelämän innovaatiojärjestelmä on Ramstadin ja Alasoinin (2007, 17) näkemyksen mukaisesti sovellutus perinteisestä triple helix -mallista, joka tarjoaa mahdollisuuden tarkastella eri osapuolten välisiä rajapintoja. Työelämän innovaatiojärjestelmässä Ramstadin ja Alasoinin (2007) näkemyksenä on se, että uusien luovien innovaatioympäristöjen kehittämisessä ydin on toimijoiden ja näiden toimintatapojen erilaisuudessa ja integroinnissa. Käsitteenä työelämän innovaatiojärjestelmä on luonteeltaan normatiivinen, koska se korostaa toisiaan täydentävien osapuolten vuorovaikutuksen aikaansaamisen merkitystä.

Työelämän innovaatiojärjestelmän Ramstad ja Alasoini (2007, 18) toteavat käsittävän laajasti erilaisia organisaatioita. Päätöksentekijät eivät ole siinä vain julkisia viranomaisia, vaan päätöksentekijöihin luetaan mukaan myös työmarkkinajärjestöt. Tuottavan ja hyvinvoivan sekä innovatiivisen työelämän haaste koskettaa myös julkisia ja kolmannen sektorin työorganisaatioita. Näiden lisäksi työelämän innovaatiojärjestelmässä Alasoini ja Ramstad (2007) näkevät, että yliopistoissa ja tutkimuslaitoksissa tuotetun tutkimustiedon lisäksi tarvitaan tiedon levittäjiä, kuten ammattikorkeakouluja sekä muita oppilaitoksia ja konsulttiyrityksiä. Työelämän innovaatiojärjestelmä voi muodostua useista erilaisista verkostosuhteista ja sitä voidaan siksi tarkastella eri toimijoiden roolin ja verkoston eri toimintamuotojen sekä eri tasolla tapahtuvan oppimisen näkökulmasta.

Ramstadin ja Alasoinin (2007, 19) mukaan uuden tiedon tuottaminen konkretisoituu työpaikatasolla parhaiten työpaikan omana kehittämistyönä. Työelämän tutkijat ja kehittäjät muodostavat asiantuntijaorganisaatioita, joiden roolina on toimia luoden tieteellistä, pedagogista ja ammatillista asiantuntemusta työelämän kehittämiseksi. Päätöksentekijöiden vaikutus jär-

jestelmässä on epäsuora ja passiivinen. Näiden rooliksi on muotoutunut työelämää koskevan lainsäädännön ja sopimusten kehittäminen sekä taloudellisista resursseista huolehtiminen. Työelämän innovaatiojärjestelmässä edistetään eri tahojen osallistumisella tiedon leviämistä ja syntymistä sekä keskenään ristiriitaisten näkemysten näkyväksi tekemistä ja tätä kautta rakenteiden ja toimintajärjestelmien uudistumista.

Työpaikkatasolle ulottuvan työelämän kehittämisohjelman perusedellytys on hankkeen tarpeesta ja tavoitteista tehty päätös yhteistoimintaelimissä. Tällä tarkoitetaan sitä, että työpaikan johto ja henkilöstö sitoutuvat projektin tavoitteisiin ja toteutukseen. Johdon yhdessä henkilöstön edustajien kanssa on osallistuttava projektin suunnitteluun. Heidän on myös yhdessä hyväksyttävä toteutussuunnitelma ja tämän lisäksi on projektin etenemiseksi asetettava ryhmä, johon sekä johto että henkilöstö ovat nimenneet edustajansa. (Tykes 2008.)

Muodollisen yhteistoimintapäätöksen pohjalle voidaan pyrkiä rakentamaan myös koko hankkeen yhteistoiminnallista toteuttamista. Syväsen (2003 b) mukaan tutkimus- ja kehittämiskohteen koko henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien asiantuntemuksen suuri merkitys on tyypillistä yhteistoiminnalliselle kehittämiselle. Yhteistoiminnan periaatteita noudattaen on mahdollista, että kaikki asianosaistahot saavat äänensä kuuluviin. Asianosaistahoilla tarkoitetaan kaikkia keskeisiä kehittämistoimintaan liittyviä toimijoita organisaation eri tasoilla: eri ammattiryhmien työntekijöitä, esimiehiä ja johtavassa asemassa olevia sekä poliittisia päättäjiä ja ammattiyhdistyksiä. Kunnallisten palveluiden kehittämistä suunniteltaessa ja toteutettaessa hyvin tärkeää olisi kuulla myös asiakkaita ja heidän näkökulmiaan. Yhteistoiminnallisuuden tarkoitus on tehostaa sitä näkemystä, että kaikilla toimintaan osallistuvilla ja myös osallisilla olisi mahdollisuus todella osallistua ja vaikuttaa, jolloin nähdään, että motivaatiolla ja sitoutumisella tehdä asioita toisin ja muuttaa omia toimintakäytäntöjä on mahdollista vahvistua. (Syvänen 2003 b.)

4.3. Yhteistoiminta kehittämismenetelmissä

Yhteistoiminnallisen kehittämisen peruspiirteet voidaan yleisellä tasolla kiteyttää seuraavalla tavalla:

1. Kehittämistavoitteet määräytyvät kehittämiskohteen omista ongelmista ja tarpeista käsin.
2. Kehittäminen tapahtuu henkilöstön omana työnä.
3. Kehittämistavoitteet ja muutostarpeet konkretisoituvat todellisina muutoksina työssä, palveluprosessissa ja yhteistoiminnassa.
4. Kehittämisessä kaikki osapuolet sitoutuvat yhteistoiminnallisuuteen.
5. Kehittämisideoiden toteutusvastuu on paikallisilla toimijoilla. Kehittäjät ohjaavat prosessia, auttavat oppimaan, antavat välineitä kehittämiseen, tuovat kokemusta, arvioivat, kirjaavat ja järjestävät tilaisuuksia. (Syvänen & Erätuli & Kokkonen & Nederström & Strömberg 2008, 6.)

Kehittämistoiminnan yksi edellytys on henkilöstön sitoutuminen kehittämiseen omassa organisaatiossaan. Tähän ihmisten sitoutumiseen ja työhyvinvoinnin tasoon vaikuttavat erilaiset paineet, jotka voidaan luokitella kolmeen ryhmään:

1. Ulkoiset paineet
2. Työyhteisön paineet, joilla tarkoitetaan vuorovaikutuspaineita ryhmissä sekä johtamisessa
3. Työn sisäiset paineet, jotka liittyvät päätöksentekoon, työnhallintaan ja työkäyttäytymiseen. (Syvänen ym. 2008, 9.)

Ulkoiset paineet tulevat poliittisessa ja taloudellisessa vastuussa olevien päättäjien taholta, koska heillä on valta ja vastuu voimavarojen oikeasta ja riittävästä kohdentumisesta (Syvänen ym. 2008,15). Ulkoisia paineita voivat aiheuttaa myös yhteiskunnassa yleisesti vallalla olevat tai paikalliset käsitykset työstä ja sen kohteista eli arvostus, yleensä arvostuksen puute ja kriittikki, joita erityisesti sosiaaliala kohtaa melko usein.

Kunta-alalla on toteutettu runsaasti erilaisia kehittämissuunnitelmia, työilmapiirikartoituksia ja johtamisen alaan liittyviä selvityksiä sekä laaja työtieteellinen työelämän laadun ja tuloksellisuuden kytkeä peilaava kunta-alan tutkimus, Laatu-projekti (Rajala 1997, 4). Laatu-projektin tarkoitus oli kuntien palvelutuotannon tuloksellisuuden sekä työelämän laadun kehittäminen. Lisäksi Laatu-projektissa arvioitiin yhteistoiminnan, henkilöstötyön ja organisaatiokulttuurin muutoksia. (Kasvio ym. 1994.) Laatu-projekti (Kunnallishallinnon palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisen tutkimusprojekti) toteutettiin vuosina 1991–1993. Toteuttajana oli Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksen monitieteellinen tutkimusryhmä. Laatu-projektin loppuraportin (1994) toteuttivat tutkijat Antti Kasvio, Risto Nakari, Satu Kalliola, Arja Kuula, Ilkka Pesonen, Helena Rajakallio ja Sirpa Syvänen. Tutkimuksen tuloksien on nähty tukevan sitä, että tuloksellisuus ja työelämän laatu ovat mielekkäästi yhteen sovitettavissa ja henkilöstön ongelmanratkaisukyvyyn käytöllä on mahdollista saavuttaa kustannussäästöjä niin, että samalla työelämän laadulla on mahdollista parantua. (Kasvio ym. 1994.)

Laatuverkosto on perustettu Laatu-projektin tulosten ja metodien soveltajaksi. Se on toiminut vuodesta 1995 lähtien työelämän tutkimuksen ja kehittämisen tutkija-, kehittäjä- ja konsultti-verkostona ja sen koordinoinnista vastaa Kunnallinen työmarkkinalaitos. Rahoittajina kehittämishankkeilla ovat olleet Työsuojelurahasto kehittämissuunnitelmien sekä Tyke- ja Tykes- ohjelmat. (Syvänen 2007, 130–131.) Laatu-verkoston hankkeiden painopiste on usein työn ja palvelun uudelleenorganisoinnissa. Sen kehittämissuunnitelmassa korostetaan henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja itseohjautuvuutta. Molemmat ovat tiimiorganisaation peruselementtejä. Vaikutusmahdollisuus- ja itseohjautuvuusteemojen on todettu sopivan hyvin yhteen Laatu-verkoston kehittämistavan perustan kanssa. (Kalliola & Nakari 2004, 98.)

Ruotsissa toteutettiin 1980 -luvulla kehittämistoimintaa *Ledning – Organisation – Medbestämmande* (LOM) -projektin mukaisesti, jossa keskeisenä uutta luovana mekanismina ovat osallisten välinen vuorovaikutus ja kommunikatio. LOM -periaate tuotiin Suomeen Laatu-projektia suunniteltaessa. Tarkoituksena oli demokratisoida Suomen kuntien työelämää. Demokraattinen dialogi nähtiin hyvänä välineenä, koska siinä osallisten osallistumisoikeus perustuu kunkin asianosaisuuden ja työkokemukseen. Tämä on koettu tärkeänä osana pyrittäes-

sä uudistamaan kuntien perinteisiä johtamis- ja työorganisointitapoja. (Kalliola & Nakari 2004, 15.)

LOM:n tutkimustapa on osallistuvaa ja osallistavaa toimintatutkimusta. LOM:ssa painopiste on kommunikaatiossa, ei niinkään koko prosessin ohjauksessa tai arvioinnissa. Laatu-projekti, kuten myös Laatu-verkosto, omaksuivat kuitenkin Organizational Assessment (OA) lähestymistavan ja sen mukana systemaattisen arvioinnin, prosessievaluuatiin muodossa. OA- koulukunnan näkemysten kautta hankkeissa rakentui yhteys myös strategiseen henkilöstövoimavarojohtamiseen sekä korkeatuottoisten organisaatioiden teoriaan. (Kalliola & Nakari 2004, 16.) Laatu-verkoston kehittämisote yhdessä korkeatuottoisten organisaatioiden kehittämisidean kanssa näkee muutostyössä välttämättömäksi yhdistää työn organisoinnin ja työprosessien uudistamisen johtamisen mallien uudistamiseen (mt., 21). Ohjelmallisia piirteitä Laatu-verkoston toiminnassa ovat tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen, yhteistoiminnallisuuden kehittämisprosessit, kaikkien niiden tahojen yhteistoiminnan, vuorovaikutuksen ja kommunikaation korostaminen, jotka ovat kehittämistavoitteiden kannalta asianosaisia, sekä kehittämistarpeiden paikallisuus ja työyhteisölähtöisyys (Kalliola & Nakari 2004; Syvänen 2007, 133).

Kalliola & Nakari (2004) on arviointitutkimus, jonka kohteena olivat vuosina 1995—2002 toteutetut kuntiin ja kuntayhtymiin kohdistuneet Laatu-verkoston liittyvät kehittämishankkeet. Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida verkoston kehittämistyön tuloksia ja vaikuttavuutta kunnallisessa kontekstissa. Tutkimuksella oli myös toisena tavoitteena arvioida niitä kunnallisia mekanismeja, olosuhteita ja kriittisiä tekijöitä, joilla oli vaikutusta Laatu-verkoston kehittämistavalla aikaansaatuihin tuloksiin. Tutkimuksen mukaan on erittäin tärkeää saada jo kehittämishankkeita suunniteltaessa asiantuntijat yhdessä kuntien yhteyshenkilöiden kanssa kartoittamaan hankkeen toimintaympäristö ja saamaan eliitin tuki kehittämiselle. Tutkimuksen mukaan demokraattiset menetelmät ovat ne, joilla on vaikutusta kehittämisen tuloksiin, eivät asiantuntijat sinänsä. (Kalliola & Nakari 2004.)

Syvänen (2007, 134—136) mukaan Laatu-verkoston sisälle on muotoutunut kaksi sisäistä tuloksellisuustutkimuksen ja kehittämisen kehityspolkua, joista toinen perustuu johtamisteorioihin ja toinen on organisaatio - talousteoreettinen. Nämä eroavat toisistaan suhteessa arvioin-

tiin. Johtamisjärjestelmän näkökulmasta tarkasteltaessa arviointi näyttäytyy keskeisenä johtamisen välineenä. Tuotantoprosessimallissa, jonka keskeiset osat ovat ihmiset, tuotanto ja organisaatio, tuloksellisuuden arviointi on marginaalisessa asemassa. Tuotantoprosessimallissa painotetaan ja keskitytään ymmärtämään tuloksellisuusilmiöitä ja kehittämään tuloksellisuutta sekä yhteistoiminnallisuutta. Arvioinnilla halutaan saada tietoa siitä, missä asioissa tuloksellisuus on kehittynyt, jotta voidaan asettaa jatkotavoitteita kehittämislle.

Laatu-verkoston sosioteknikot ovat ottaneet myös käyttöönsä yksilötasoisempia kehittämismenetelmiä sekä tiedon keruun, analyysin ja tulkinnan välineitä. Käytännössä yksilötasolle intensiivisemmin menevä kehittämistote tarkoittaa sitä, että kehittämistyössä toiminnan lisäksi analysoidaan eri asemissa ja ammateissa sekä rooleissa olevien työntekijöiden ja esimiesten työkäyttäytymisen ja vuorovaikutuksen sekä päätöksenteon rationalisuuden piirteitä paikannettaessa kehittämistarpeita. (Syvänen 2007, 139.)

Yksilökohtaisen lähestymistavan avulla on saatu työyhteisöistä esille niitä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat usein vaikeasti muuten havaittavissa. Piilevien ongelmien havaitseminen on auttanut työntekijöitä tarkastelemaan kriittisesti omaa työkäyttäytymistään. Samalla ovat vähentyneet työntekijöiden odotukset siitä, että muutosten tulisi tapahtua vain toisten, ei omassa, työkäyttäytymisessä tai toimintatavassa. Monia työhyvinvointia ja tuloksellisuutta alentavia ja ilmapiiriä heikentäviä julkilausumattomia organisaatiokulttuurin kielteisiä piirteitä on saatu esille. Näitä ylläpitävät usein muun muassa puuttumattomuuden kulttuuri, ei-johtajuus sekä tukehduvat ristiriitojen hallintatavat. Perustehtävän päivitykset, asiakaskeskeinen tarkastelutapa ja syvälliset kehittämiskeskustelut ovat yhdessä johtaneet yhteisiin pelisääntöihin, toimintamalleihin ja yhdessä sovittuihin arvoihin. Samalla ovat selkeytyneet eri ammattiryhmien päämäärät ja tavoitteet. (Syvänen 2007, 140.)

Kun työelämän ja työpaikkojen kehittäminen on yleistynyt viime vuosina, niin samalla myös kehittäjien lukumäärä on kasvanut. Tämä on vaikuttanut siihen, että kehittämistä toteutetaan hyvin monilla eri tyyeillä ja tavoilla, konsultin johdolla tai tutkija-kehittäjän avulla niin sanottuna tutkimusavusteisena kehittämisenä. Tutkimusavusteiseen kehittämiseen liitetään usein toimintatutkimus, jolle on ominaista tutkijan intensiivinen rooli olla läsnä ja tavoite saavutettavasta muutoksesta. (Räsänen 2007.)

Toimintatutkimus on yksi esimerkki käytännön kehittämistyön tavoista. Räsänen (2007, 40–63) on esittänyt käsitettä tutkimusote selventämään kehittämistyötä käytännöllisenä toimintana. Seppänen-Järvelä (2006) on puhunut samasta asiasta käsitteellä kehittämismenetelmä. Kehittämismenetelmä tai -ote ei aina ole selvä, vaan sen sisältö saattaa värittyä kulloisenkin käyttöyhteyden ja taustaviitekehyksen mukaisesti. Ilmiön jäsentymättömyydessä on nähty kuitenkin myös positiivisia puolia, koska piirteiden monimuotoisuus ja sekavuus parhaimmillaan lisäävät kehittämisen kiinnostavuutta. Menetelmät saavat vahvaa vaikutusta myös siitä, että kehittäminen on sidoksissa kulloinkin ajankohtaisiin trendeihin ja muutospyrkimyksiin. (Mt., 17–19.) Kehittämistyön menetelmän valintaa tärkeämpänä on nähty kuitenkin se, miten hyvin kehittäjä itse on sisäistänyt kehittämisen tausta-ajattelun (Juuti & Lindström 1995; Seppänen-Järvelä 2006, 20).

Kehittämismenetelmää on määritelty järjestelmälliseksi menettelytavaksi, jolla saavutetaan määrätarkoitus. Sen luonne on hyvin instrumentaalinen, koska se on keino tai väline, jonka avulla halutaan päästä tiettyyn tavoitteeseen tai toteuttaa jokin tarkoitus. Kehittämistoiminnassa menetelmien valinnan perustelut eivät aina ole kovin perusteltuja suhteessa kehittämistavoitteeseen. Tavoitteiden ja keinojen välinen suhde saattaa olla usein epäselvä. Oletetaan, että asianomaisella menetelmällä saadaan aikaan tavoiteltuja ja toivottuja tuloksia. Kehittämismenetelmän erityisyys liittyy sen vahvaan käyttösuhteeseen ja tarkoituksenmukaisuuteen kehittämisen näkökulmasta. Sen hyvyttä voidaan arvioida suhteessa asianomaisesta kehittämistehtävästä nostettaviin kriteereihin. Seppänen-Järvelä (2006) on esittänyt, että menetelmät ovat se risteämiskohta, jossa tutkimus ja kehittäminen eritoten kohtaavat. Tutkimuksen avut kehittämiselle ovat menetelmät ja niiden soveltamiseen kuuluva analyttis-tieteellinen ajattelutapa. Seppänen-Järvelä pitää toimintatutkimusta tärkeimpänä tutkimuksen ja kehittämisen risteämipaikkana. Muutokseen pyrkiminen, käytäntöihin suuntautuminen ja tutkittavien osallistuminen ovat piirteitä, jotka yhdistävät erilaisia toimintatutkimuksia. Kysymys on ennen kaikkea tavasta hahmottaa tutkimuksen ja tutkittavan todellisuuden välinen suhde. (Mt., 21—24.)

Kehittämistyön perustuessa yhteistoiminnalle, jossa kehittämisote on alhaalta ylös suuntautuva ja kehittämistapa painottuu työyhteisön omaan kokemukseen, kaikkien osallistumiseen ja avoimeen kommunikaatioon, voidaan yhteispäättämällä toteuttaa työntekijöiden vaikuttava

osallistuminen ja samalla esimiehet saavat tilaa, kun heidät sisällytetään työyhteisöön. Yhteistoiminnan ihannetilana voidaan pitää yhteispäätämistä tai ryhmäpäätöstä, jonka avulla on paremmat mahdollisuudet saada osallisia sitoutumaan toimintaan. Sitoutuminen on myös organisaation tehokkuuteen vaikuttava tekijä. Yhteispäätäminen varmistaa sen, että kaikilla osapuolilla on vaikutusmahdollisuuksia jakamalla tietoa ja valtaa sekä lisäämällä osaamista organisaatiossa. (Kalliola 1992, 29, 41—42.)

Yhteispäätämislle pyritään luomaan tilaa demokraattisella dialogilla. Demokraattinen dialogi toimii samalla periaatteella kuin yhteispäätäminen tai ryhmäpäätös: keskustelun avulla pyritään toimintaan johtavaan päätöksentekoon. Kalliola (1996) on esittänyt, että vain koettu ja hyväksytty muutostarve voi innostaa ihmisiä kehittämistyöhön. Kuitenkaan yhteistoiminnallisuuden maksimaalinenkaan käyttö ei saa aikaan suuria muutoksia perustaltaan byrokraattisessa ja hierarkkisessa organisaatiossa, jos kaikki sitoutumiseen vaadittavat elementit eivät ole kunnossa. Näitä korkean sitoutumisen elementtejä ovat työtiimit, vastuunjako, haasteellinen työ, tasa-arvo, turvallisuus, yksilöllisyys, demokratia, luottamus, mahdollisuus osallistuaan johtamiseen ja avoin vuorovaikutus. (Kalliola 1996, 182–189.)

Työyhteisössä keskeisiksi yhteispäätämisen esteiksi ovat osoittautuneet asiantuntijatyölle ominainen yksintekemisen kulttuuri ja hallintotyölle ominainen hierarkkinen pysyvyys. Muitakin esteitä löytyi, kuten sisäiset ristiriidat työyhteisössä ja epäluottamus alaisten ja esimiesten välillä. (Kalliola 1996.)

Työyhteisöjen sisäisestä kehittämistyöstä, joka perustuu henkilöstön osallistumiseen, on tullut suomalaisten työpaikkojen yksi varteenotettava toimintatapa 1990-luvun aikana. Työyhteisön jäsenten omakohtainen osallistuminen, osallisuus, on tärkeä perusta pitkäjänteisen kehittämistyön edellytykselle, henkilöstön sitoutumiselle. Sitoutumista tarvitaan kehittämis-, muutos- ja uudistamistyön läpiviennissä. (Lehtonen 2004.) Työkonferenssi on viime aikoina erityisesti tutkija-kehittäjien keskuudessa paljon käytetty menetelmä, jolla pyritään edistämään osallistumista. Työkonferenssi perustuu yhteistoiminnan ajatukseen ja sen tavoitteena on saada koko työyhteisö vuoropuheluun. (Vartiainen & Pulkkis 2004, 57.) Työkonferenssi voidaan mieltää tilaksi, jossa haetaan osallistujien välistä yhteisymmärrystä asioista kommunikaation avulla,

johon kaikkien on osallistuttava. Yhteisymmärrys luo pohjan yhteiselle tekemiselle. (Lehtonen 2004, 43.)

Vartiainen ja Pulkkis (2004) ovat määritelleet työkonferenssin demokraattiseksi työskentelyfoorumiksi, joka rakentaa dialogisen prosessin. Työkonferenssin juuret ovat niin toimintatutkimuksessa kuin sosio-tekniikan järjestelmien ja avointen systeemien dynamiikassa sekä psykodynaamisen pien- ja suurryhmätutkimuksen ja -kehittämisen välisessä vuorovaikutuksessa. Työkonferenssimenetelmän teoreettisena taustana ovat demokraattisen dialogin ja osallistuvan kehittämisen periaatteet. (Mt., 57.) Yleensä työkonferenssisovellutuksia on useita erilaisia, mutta kaikissa työskentely tapahtuu vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa visioidaan tulevaisuutta annetussa aikaperspektiivissä. Toisessa vaiheessa analysoidaan niitä esteitä, joita vision saavuttamiseksi voidaan kohdata. Tämän jälkeen asetetaan kehittämiselle konkreettiset tavoitteet ja lopuksi tehdään kehittämissuunnitelma aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen. Konferenssissa opitun tasavertaisen vuorovaikutustavan oletetaan muuttuvan työyhteisön luonnolliseksi toimintatavaksi. (Elo & Feldt 2005, 320—321.)

4.4. Projektit ja arviointi kehittämistyössä

Työelämässä ja yleisestikin yhteiskunnassamme nykyisin vaikuttavat ajattelutapojen muutokset ovat vaikuttaneet siihen, että ennen suunnittelun käsitteellä tunnettu työorganisaatioiden muutostyö on väistynyt ja tilalle ovat tulleet uudet käsitteet, kuten kehittäminen ja evaluaatio. Kehittämistyö on muovautunut samalla vahvasti projektivetoiseksi. Kehittämisprojektit ovat tulleet osaksi monen organisaation arkipäivää ja projektit on omaksuttu osaksi nykyistä työ-kulttuuria. (Seppänen-Järvelä 1999, 61–63.)

Projektien käyttämistä organisaatiomuotona on perusteltu siten, että ne antavat paremmat mahdollisuudet poiketa totutuista käytännöistä tietoisesti kehittämispyrkimyksen toteuttamisessa ja tarjoavat joustavan tehtävääorientoituneen organisoitumisen rakenteen. Organisaation kokonaisuuden kannalta kehittämisprojekti on marginaalista toimintaa ja siksi se luo suotuisan ympäristön uusille ja epäsovinnaisille ajattelu- ja toimintatavoille. Projektityön ominaispiirteet liittyvät vahvasti organisaatio- ja työ-kulttuurisiin kysymyksiin ja projektityölle on ominaista, että se antaa omat piirteensä kehittämisen avuksi. Projektin ajatellaan toimivan

ikään kuin puskurina emo-organisaatiolle, jolloin projekti on se, mikä ottaa vastaan ympäristöstä tulevat haasteet ja pehmentää organisaation ytimeen kohdistuvia ympäristön luomia vaikutuksia. Liiallinen puskurointi ei aina kuitenkaan ole vain myönteistä, vaan puskurointi voi myös toimia koko organisaatioon ulottuvien muutosten välttämisenä tai puskuroinnin toimesta voi tapahtua liiallista eristäytymistä ympäristöstä. Projekti voi toimia myös ikkunana ympäristöön, jolloin projekti mielletään eräänlaisena kontaktipintana, jonka avulla ympäristön luomaa tietoa ja kokemuksia suodatetaan. (Seppänen-Järvelä 1999, 69—70.)

Suomen liittyminen Euroopan Unioniin on vilkastuttanut huomattavasti yhteiskunnallista kehittämistä erityisesti projektimuotoisesti. EU ja projektit ovat tuoneet tullessaan paljon uusia käsitteitä kehittämiseen, kuten kumppanuus, evaluaatio, ohjelmapolitiikka ja hyvät käytännöt. EU tavoittelee ohjausvaikutusta ja muutosta avoimella koordinaatiolla, joka perustuu erityisesti hyvien käytäntöjen levittämiseen. (Sulkunen 2006, 37.) Projektien lisääntymisen myötä arviointitutkimuksen rooli on noussut yhteiskunnassamme viime vuosina merkittävästi. Arvioinnin kohteiksi voivat joutua niin yhteiskuntapoliittiset kuin hallinnollisetkin uudistukset. Yleensä arviointitutkimuksella tarkoitetaan sellaisia toimia, joilla analysoidaan, kerätään ja tulkitaan tietoa ihmisten aseman ja elinolojen parantamiseen tähtäävien interventiotoimenpiteiden tarpeesta, vaikuttavuudesta, tehokkuudesta sekä soveltamisesta. Arviointitutkimusta voidaan siksikin käyttää sosiaalisten interventioiden eri vaiheissa, alkaen suunnittelusta ja päättyen lopputulokseen. Arviointi kohdistuu sosiaalisten interventioiden suunnitteluvaiheessa toimenpiteitä vaativiin ongelmiin ja niiden olemassaoloon sekä vakavuuteen. Arviointitutkimus antaa suuntaviivoja kehittämisohjelmien sisällölle ja laajuudelle. Toteuttamisvaiheessa arvioidaan ohjelmia itsessään ja sitä, miten ne menestyvät ja saavuttavat kohdeväestön ja miten ohjelmat voivat tarjota kohdeväestölle aiempaa parempia resursseja. (Kalliola & Nakari 2004, 2.)

Vaikuttavuusarviointit kertovat puolestaan intervention lopputuloksista ja niiden laajuudesta. Selvitettäessä eri yhteiskunnallisten toimijoiden toimenpiteitä vastuunäkökulmasta voidaan käyttää hyväksi arviointia, kuten myös tehtäessä päätöksiä eri ohjelmien jatkumisesta, laajentamisesta ja lopettamisesta. Arvioinnilla voidaan näiden lisäksi tutkia kustannuksia suhteessa hyötyihin ja verrata niitä vaihtoehtoisten strategioiden kustannustehokkuuteen. Arvioinnin tarkoituksena on tuottaa luotettavaa ja pätevää tietoa eettisten ja poliittisten rajoitusten sekä

käytettävissä olevien taloudellisten resurssien, ajan ja henkisten voimavarojen puitteissa. (Kalliola & Nakari 2004, 2.)

Prosessievaluaatio on toimintatutkimuksen yhden oppi-isän, Kurt Lewinin, malli toteuttaa kehittämishankkeita jatkuvien arviointivaiheiden kautta etenevinä toimintatutkimussykleinä (Kalliola & Nakari 2004, 16). Prosessiarviointi palvelee kehittämistä siten, että arviointi-interventio on samalla kehittämisinterventio. Arviointi rakentuu kiinteäksi osaksi kehittämistä, jolloin parhaimmillaan prosessi- ja vaikuttavuusarviointi yhdistyvät ja päästään tutkimaan tekemisen ja tulosten välisiä yhteyksiä. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2006, 216.)

Prosessin aikaista arviointitiedon hyödyntämistä on kuvattu neljällä eri elementillä: jaetun ymmärryksen kartuttamisena, osallistujien sitoutumisen lisäämisenä, hankkeen tukemisena arviointi-interventiolla ja hankkeen tai organisaation kehittämisenä. Tutkijat ovat korostaneet, ettei tiedon hyödyntäminen ilmene vain arvioinnin jälkeen, vaan suurin osa siitä tapahtuu itse arviointiprosessin aikana. Prosessiarviointi ei ole projektin toteuttamisesta irrallista aktiviteettia, vaan kiinteä osa itse kehittämistä. Arviointi-interventiot ovat parhaimmillaan kehittämisinterventioita. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2006, 222—229.)

Keskeisenä kysymyksenä prosessiarvioinnissa on, kuinka luodaan sellaisia arviointi- ja interventiokäytäntöjä, jotka aidosti tukevat työyhteisössä tapahtuvaa muutosta ja oppimista. Prosessiarvioinnissa ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa. Jokaisessa hankkeessa on omat kysymyksensä ja tiedontarpeensa, joihin on räätälöitävä omat ratkaisunsa. Erilaisiin arviointitarpeisiin vastataan eri tavoin. Oleellista arvioinnin tekemisessä ja tiedon keräämisessä on se, mitä arvioinnilta odotetaan, ja miten arvioinnin tuottamaa tietoa tullaan hyödyntämään. (Vataja & Seppälä-Järvelä 2006, 221—222.)

4.5. Kehittäminen, johtaminen ja työelämän laatu

Johtaminen on tärkeässä osassa organisaatioiden toiminnassa ja sillä on tärkeä rooli uudistusten ja muutosten läpiviemisessä. Nykyisin johtajalta vaaditaan erityisesti hyviä vuorovaikutustaitoja. Työyhteisöissä ilmenevien konfliktien perusta on usein vuorovaikutussuhteissa ja siksi johtamisen keskeiseksi osa-alueeksi on muotoutumassa erilaisten jännitteiden poistami-

nen. Julkisen sektorin johtaminen kohtaa osin myös rajoitteita. On osattava ottaa huomioon demokratian pelisäännöt: objektiviteetti, yhdenvertainen kohtelu sekä oikeusturva. (Rajala 1997, 196, 206, 242.)

Johtamisessa on tärkeää vaikuttaminen henkilöstön motivaatioon ja työasenteisiin, kuten sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Johtajan tulee olla sekä ihmissuhdesuuntautunut ja osoittaa herkkyyttä alaisten tunteita ja ideoita kohtaan että tehtäväsuuntautunut ja aloitteellinen organisaation toiminnan rakenteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä. (Elo & Feldt 2005, 316.) Organisaation kehittäminen on toiminnan mukautumista eri keinoin ja näistä johtaminen on tärkein. Johdon rooli on tärkeää kehittämistoiminnan käynnistämässä, mutta ehkä vielä tärkeämpää on ylläpitää kehittämiselle myönteistä ilmapiiriä. (Kirjonen 2006, 118.)

Kirjosen (2006) mukaan tavallinen johtaminen ei riitä muutoksiin sopeuduttaessa, vaan tarvitaan varsinaista muutosjohtamista. Muutosjohtaminen on kehittämistyön komponentti yhdessä koulutuksen kanssa ja molemmat ovat myös interventioita organisaation sisällä. Kummassakin toimijat pyrkivät läheiseen vuorovaikutukseen henkilöstön kanssa ja päämääränä on organisaation käytäntöjen ja menettelytapojen muuttaminen paremmin organisaatiolle sopiviksi. Kehittäminen on aina kohdespesifiä. Muutosjohtamisen tärkeä työkalu on avoin keskustelu siitä, kenen tai keiden näkökulmasta kehittämistoimintaa aiotaan viedä eteenpäin. Henkilöstökoulutus on tällöin hyvä apu muutosjohtamiselle. Henkilöstökoulutuksen avulla voidaan edistää kollektiivista asiantuntijuutta. Sanelu ylhäältä päin ja tekstiohjaus eivät nykypäivän työorganisaatioissa toimi. Erityisen huonosti ne näyttävät toimivan työpaikoilla, joiden tehtävänä on palveluiden tuottaminen kansalaisille. (Emt., 124–131.)

Kalliolan ja Nakarin (2004) tutkimuksessa on esitetty, että kuntien omaksumat johtamistavat ovat työyhteisölle ulkoapäin asettuvia vaatimuksia. Tutkijat näkevätkin työelämän ohjelmallisen kehittämisen tässä taloudellista tehokkuutta korostavassa valtavirrassa poikkeuksellisenä. (Kalliola & Nakari 2004, 19.)

Nakarin (2000, 20) tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisella on yhteys työhyvinvointiin. Tutkimuksessaan Nakari määrittelee työpaikan sosiaalisen avoimuuden ilmapiirimuuttujan lähtökohdaksi sille, että työyhteisö voi toimia työyhteisönä sosiaalisessa mielessä. Ilman tie-

työyhteisön mahdollisuudet reagoida ympäristön muutoksiin, havaita todellisia muutoksia ja pyrkiä ratkomaan niitä ovat vähäiset. Henkilöstön johtaminen on se johtamisen alue, jolla keskeisimmin vaikutetaan työyhteisön sosiaalisten rakenteiden hallintaan (Huotari ym. 2005, 165).

Tutkimuksin on myös osoitettu esimiestoiminnan ja tasapuolisuuden vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin. Hyvän ilmapiirin on todettu vähentävän ja huonon lisäävän stressiä ja poissaoloja. Täten myönteiset muutokset työtä kehitettäessä vaikuttavat vähentävästi työyhteisössä koettavaan stressiin. Stressitason muutoksella on selvä yhteys kasvu- ja kehittämismahdollisuuksia tukeviin johtamistoimintoihin. Näitä toimintoja ovat muun muassa vastuunanto, kehityskeskustelut, uusien ideoiden luomiseen kannustaminen sekä kehittämisen aktiivisuus. (Huotari ym. 2005, 165).

Tuija Rajala (1997) on tutkimuksessaan käsitellyt johtajuutta osana työhyvinvoinnin kehitystä ja stressin ilmenemiseen vaikuttavana tekijänä. Rajalan mukaan johtamisessa on oleellista se, minkälaisen ihmiskäsityksen varassa johto toimii ja kuinka herkästi johto kykenee tunnistamaan kehityspaineita. Johtajuudelta vaaditaan myös kyvykkyyttä visiointiin ja kykyä visioiden toteuttamiseen. Rajalan mukaan johtamistoimintoihin ja itse johtamiseen ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota, erityisesti henkilöstöjohtamisen alueella. Rajalan tutkimuksen tulokset kertovat eräänlaisesta välinpitämättömyydestä alaisia kohtaan, ongelmista johtamistyylissä sekä yksilöllisen vuorovaikutuksen puutteesta. Perinteinen johtaminen ei ole korostanut henkilöstötyön ominaisuuksia. Rajala näkeekin kehittämistyössä oleellisena kehittämistavoitteena olevan, että ryhmäprosessien rinnalla pyrittäisiin ottamaan yksilölliset piirteet konkreettisesti huomioon. (Rajala 1997, 260.)

Nakari (1994, 163—164) on esittänyt, että työntekijöiden työelämän laatu ei voi olla korkea ilman, että työntekijät voivat pitää omaa työtään tuloksellisena ja toisaalta organisaatio ei voi pitkällä tähtäimellä toimia tuloksellisesti, jos työelämän laatu ei ole korkea. Tämän takia työyhteisön tulee olla sekä instrumentaalisesti että sosiaalisesti palkitseva ja myös tarjota henkilöstölleen oppimis- ja kehittämismahdollisuuksia. Tämä on lähtökohta sille ajattelulle, että työelämän laatuun ja tuloksellisuuteen voidaan vaikuttaa samoilla suunnitteluparametreilla.

Työelämän laatu koostuu sellaisista työnpiirteistä, kuin työpaineista, kiireestä, mielenkiintoisuudesta, itsenäisyydestä ja vastuullisuudesta sekä palkitsevuudesta. Toinen ulottuvuus työelämän laadulla on sosiaalinen toimivuus, ja siihen luetaan kuuluviksi sellaiset ominaisuudet kuin vaikutusmahdollisuudet, yhteistyö, sosiaalinen tuki, ristiriidat ja niiden hallinta sekä esimiestyö. Tärkeitä tekijöitä työelämän laadun muodostumiselle on henkilöstön työtyytyväisyys sekä motivaatio. (Kalliola 1996, 19.) Tutkimusten mukaan työelämän laadun ja tuloksellisuuden kasvattaminen organisaatiossa vaatii ristiriitojen ja muidenkin käytännön työhön liittyvien ongelmien ratkaisua pyrittäessä auttamaan työyhteisöä kehittymään ja tuottamaan uutta kulttuuria työyhteisöön. Uuden kulttuurin luominen ei ole kuitenkaan helppo tehtävä. (Kalliola 1996, 188–189.)

Työelämää vaikeuttavat nykyisin Suomessa suurelta määrin työn paineet, työyhteisöjen ristiriidat, ongelmat vuorovaikutustaidoissa, työpahoinvointi ja sairaspöissaolot sekä enneaikainen eläköityminen. Nämä ovat kaikki tekijöitä, jotka vaikuttavat keskeisesti työelämän laatuun. Työelämän laadun keskeisiä tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa sisäinen palkitsevuus, vaikutusmahdollisuudet, työpaikan sosiaalinen avoimuus, ristiriitojen avoimet hallintatavat sekä henkilöstöjohtaminen. (Syvänen 2007, 138.) Työelämän laatu -käsitteen ydinalueiksi voidaankin lukea työhön sitoutumisen mahdollistajat ja edistäjät, kuten osallistava johtaminen ja motivointi, itseohjautuvuus, ryhmätyö sekä matalat organisaatorakenteet (Kalliola 2008, 48).

Työhyvinvointi on työelämän laadun yksi osa-alue. Työhyvinvointi on yksi tärkeä osa ihmisen elämää, sillä työstä ihminen ammentaa niin henkistä kuin aineellistakin hyvinvointia. Työ on yksi merkittävimpiä elämänsisältöön vaikuttavia asioita, ja sillä on vaikutusta ihmisen terveyteen ja yleiseen hyvinvointiin elämässä. Työllä ei ole vain vaatimuksia, vaan työllä on myös voimavaratekijöitä, joita tulisi kehittää kehittämishankkeiden yhteydessä. Työn voimavaratekijöillä tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisaattorisia tekijöitä, jotka auttavat saavuttamaan työlle asetetut päämäärät ja vähentävät samalla työn vaatimustekijöiden kielteisiä vaikutuksia sekä edistävät yksilön kasvua ja kehitystä. Työn voimavaratekijöinä voidaan pitää esimerkiksi hyviä fyysisiä työoloja, työn vaikuttamismahdollisuuksia, työstä saatavaa palautetta, työssä koettua sosiaalista tukea ja työsuhteen varmuutta. (Mäki-kangas & Feldt & Kinnunen 2005, 56–57.) Työhyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä ja

tähän vaikuttavat yksilön taustatekijät, kuten ikä, koulutus, sukupuoli ja perhetilanne. Toisena vaikuttavana tekijänä voidaan mainita organisaatioon liittyvät tekijät, kuten epäoikeudenmukainen johtaminen. Osaselityksenä työhyvinvoinnissa koettuihin eroihin voidaan nähdä myös työntekijöiden oma persoonallisuus. (Feldt & Mäkikangas & Kokko 2005, 75.)

Työuupumuksesta on puhuttu nykyisin paljon. Työuupumus saa yleisesti alkunsa yksilön ja ympäristön välisestä vuorovaikutuksesta ja etenkin siitä, että ympäristön vaatimukset ja yksilön voimavarat tai yksilön odotukset ja ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ovat epätasapainossa keskenään. (Kinnunen & Hättinen 2005, 38.) Sosiaalityöntekijät ovat yksi ammattiryhmä, jonka nykyiset työolot ja työn vaatimukset ovat erityisesti kuntasektorin säästöjen ja tuloksellisuuden vaatimusten paineissa jääneet paitsioon.

Nakari (2000, 20, 30) on esittänyt tutkimuksessaan, että vuosien 1995—1999 välisenä aikana työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa työtehtäviensä sisältöön, työtahtiin, työmenetelmiin sekä työn tekemisen järjestykseen heikkenivät oleellisesti. Nakarin tutkimuksen (1988, 228—229) mukaan vuonna 1987 tyytyväisempiä työn monipuolisuuteen ja vaihtelevuuteen ovat olleet kuntien keskushallinnon työntekijät. Saman tutkimuksen mukaan sosiaalitoimen työntekijät olivat kiireisimpiä ja heidän työnsä koettiin henkisesti kaikkein raskaimmaksi. Sosiaalitoimen työntekijät olivat myös tyytymättömiä juuri lähiesimiestensä toimintaan. (Huotari ym. 2005, 165—166).

Tuija Rajalan mukaan byrokratiasta johtuvat säännöt ja toimintaperiaatteiden noudattaminen eli rakenteelliset ominaisuudet aiheuttavat stressiä työyhteisössä, erityisesti sosiaalitoimessa. Toisena rakenteellisena ongelmana hän näki osallistumismahdollisuuksien vähäisyyden. Tämä kertoo Rajalan mukaan ongelmista myös virallisissa vuorovaikutusjärjestelmissä ja toisaalta painottaa epävirallisen lohkon toimivuuden välttämättömyyttä. (Rajala 1997, 174.)

4.7. Työelämän kehittäminen ja sosiaalityö

Työelämän kehittämisessä pyritään kestävään laadulliseen tuottavuuden kasvuun, mikä ei koske vain yrityksiä, vaan erityisesti myös julkista sektoria. Julkisen sektorin tehokas ja laadukas toiminta palvelujen tuottamisessa on tärkeässä roolissa turvattaessa muun muassa työ-

voiman riittävyttä. Erityisesti laadullisesti kestävä tuottavuuskasvun haaste koskeekin sosiaali- ja terveyspalveluja, joita tuotetaan Suomessa pääasiallisesti julkisena palvelutuotantona. Sosiaalialalla on nähtävissä tulevaisuudessa suurta tarvetta ammattitaitoisesta ja osaavasta työvoimasta, josta kilpaileminen taloudellisin kannustimin on vaikeaa. Parkkisen (2004) mukaan haasteellisuutta sosiaalialalla lisää vielä se, että laskennallinen tuottavuuskasvu on ollut sosiaalialan palveluissa hidasta ja tuottavuuden lisäämisessä käytettävät keinot eivät ole välttämättä samanlaisia kuin esimerkiksi teollisessa tuotannossa (Alasoini 2005a, 32).

Sosiaalialan ongelmallisuutta ja tarvetta työelämän kehittämiseen puoltaa myös se, että tutkijat ovat todenneet sen sisältävän hyvin paljon erilaisia ongelmia, joilla on selvä yhteys koettuun työelämän laatuun ja näin myös tuottavuuteen (esim. Nakari 2000; Alasoini 2005a). Työelämän kehittämisellä ja sosiaalityön kehittämisellä voidaan mieltää olevan samat lähtökohdat, tuloksellisuus ja palvelun laadun parantaminen ja molemmissa pyritään asiakaslähtöisyyteen ja vaikuttavuuteen. Sosiaalityötä on kuitenkin vaikeaa muuttaa tulokselliseksi, jos resurssit eivät riitä vaikutuksia kuntalaisten elämässä tuottavaan työhön.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen tavoite ja lähtökohdat

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävära-
kennehankkeessa toteutui sille keskeiseksi menetelmälliseksi tavoitteeksi asetettu henkilöstön
osallistuminen sekä yhteistoiminta asianosaisten kesken ja miten henkilöstön työhyvinvointi
ja työelämän laatu kehittyivät hankkeen aikana.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävära-
kennehankkeessa toteutui
henkilöstön osallistuminen ja yhteistoiminta?
2. Miten henkilöstön työhyvinvointi ja työelämän laatu kehittyivät hankkeen aikana?
3. Miten hankkeen toimijaroolit ja yhteistyö toimijoiden välillä kehittyivät hankkeen
eri vaiheissa: suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheissa?
4. Miten sosiaalityöntekijöiden rooli työnsä kehittämisen suhteen muotoutui?
5. Miten työelämän laadun ja työhyvinvoinnin eri ulottuvuudet näyttäytyivät hank-
keen aikana työntekijöiden näkökulmasta?

Tutkimukselle asetettu tavoite pyritään saavuttamaan tarkastelemalla tutkimuskohdetta edellä
kuvattujen työelämän kehittämisohjelman ohjelmaston ja työpaikkatason periaatteiden näkö-
kulmasta. Kysymyksessä on hankkeen arviointi Työelämän kehittämisohjelman periaatteiden
toimissa arviointikriteereinä. Näitä kriteereitä ovat triple helix -malli ja toimijoiden välinen
yhteistyö sekä työelämän laadun perusulottuvuuksien, vaikuttamisen, itseohjautuvuuden, ke-
hittymismahdollisuuksien, sitoutumisen, sisäisen ja ulkoisen yhteistoiminnan, työhyvinvoin-
nin ja esimiestyön toteutuminen. Lisäksi analyysissä käytetään hyväksi työelämän kehittämis-
kirjallisuutta: Kalliola & Nakari 2004, Kuula 1994, Syvänen 2003, Kalliola & Nakari 2006,
Nakari 1994, Kasvio ym. 1994. Tätä kirjallisuutta tulen käyttämään eräänlaisena ideaalimalli-
na, johon tulen vertaamaan tutkimuskohteen toimintoja.

Tutkimukseni on siis sellaista arviointitutkimusta, joka ei ole sijoitettavissa suoraan mihin-
kään arviointitutkimuksen lähestymistapaan. Lähinnä tutkimukseni on prosessiarviointia.

Arviointitutkimusta on mahdollista toteuttaa monin eri metodologisista vaihtoehdoista ja erilaisilla lähestymistavoilla, jolloin painottuvat eri puolet arviointikohteessa. Robsonin (2001) mukaan arviointisuunnitelmissa voidaan pitää eräänlaista rajaa formatiivisen ja summatiivisen arvioinnin välillä. Summatiivinen korostaa hankkeen tuloksia ja siten tavoitteiden saavuttamista, kun taas formatiivisella arvioinnilla tarkoitetaan hankkeen prosessien arviointia ja arvioinnin tehtävänä on tällöin tiedon kerääminen hankkeen toteutuksesta ja edistymisestä. Formatiiivinen arviointi tarkoittaa myös rajoitettuun kontekstiin liittyvää arviointia. Formatiiivisessa arvioinnissa laadullinen tutkimusaineisto on hallitseva ja arvioinnissa sovelletaan tavallisesti useampia tutkimusmenetelmiä, asiakirja- aineistoja, havainnointia ja haastatteluja, jotka kaikki yhdistyvät lopullisessa arvioinnissa. (Emt., 80—83.)

Yleensä arviointitutkimuksella pyritään käytännön palvelemiseen ainakin jollakin tasolla, mutta on myös suuntauksia, joissa on nähty tärkeänä kehittää teoriaa myös muutoshankkeiden kohteena olevista ilmiöistä ja ratkaisumahdollisuuksista. On esitetty, että konkreettisiin parannuksiin pyrkivä hanke on itsessään yksi teoria kehittämishankkeesta. Siten hankkeen onnistumisen arviointi on tavallaan teorian testaamista, jossa hankkeen omat toimijat toimivat tärkeinä informaation lähteinä, joiden avulla hankkeiden sujuvuudesta saadaan tietoa. (Kalliola & Nakari 2004, 22.)

Kalliola ja Nakari (2004, 25) ovat esittäneet, että perusvaatimuksiltaan arviointitutkimus ei poikkea muusta tutkimuksesta. Kuten tutkimuksessa yleensäkin, niin myös arviointitutkimuksessa edellytyksenä on tutkimuskohdetta koskevan teorian tuntemus ja tutkimusmenetelmien hallitseminen, mikä mahdollistaa aineiston keruun ja analyysin arviointitehtävää vastaavaksi.

5.2 Tutkimuskohde

Tutkimuskohteena on Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävä rakennehanke, joka on sosiaalialan kehittämishanke. Hanke alkoi 1.4.2006 ja päättyi 31.10.2008. Hankkeen keskeisin painoalue oli sosiaalihuollon tehtävä rakenteen ja työolojen kehittäminen. Hanketta rahoittivat Länsi- Suomen lääninhallitus ja Porin kaupunki.

Hankkeen tavoitteet olivat:

1. Sosiaalihuollon henkilöstön tehtävä rakenteen kehittäminen vastaamaan

paremmin asiakkaiden tarpeisiin.

2. Työprosessien järjestäminen sekä selkeyttäminen huomioimalla sekä työntekijöiden että asiakkaiden tarpeet.
3. Henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen ja osaamisen lisääminen.

Hanke koski perusturvatoimiston henkilöstöä mukaan lukien Porin seudun työvoiman palvelukeskuksessa työskentelevät sosiaalitoimen työntekijät, sosiaaliohjaajat ja kanslistit. Hankkeen työskentelytavaksi oli määritelty yhteistoiminnallinen, prosessinomainen kehittäminen, jossa henkilöstöllä olisi tärkeä rooli. Koko henkilöstön odotettiin osallistuvan kehittämistyöhön. Hankkeen alkaessa vuonna 2006 organisaation henkilöstömäärä oli 39 henkilöä, mihin lukeutuivat kaikki ammattialat organisaatiossa. Näistä oli sosiaalityöntekijöitä 14, kanslisteja 10, esimiehiä 5 ja sosiaaliohjaajia 6, joihin luen kuuluvaksi myös kuntouttavan työtoiminnanohjaajan. Loput neljä henkeä lukeutuivat ryhmään muut. Organisaatioksi miellän tässä tutkimuksessani yhdessä sekä Porin perusturvatoimiston että työvoimanpalvelukeskuksen sosiaalipuolen työntekijät. Organisaatiossa oli käytössä tehtävä rakenne, jossa työnjako perustui asiakkaan sukunimen alkukirjaimen. Työvoiman palvelukeskukset (TYP) ovat valtion ja kuntien yhteistyötä kaupunkiseuduilla, missä rakennetyöttömyyden ongelmat ovat kasautuneet. Työvoiman palvelukeskusten tulee tarjota monipuolista tukea työttömille, joiden työmarkkinoille auttamiseen entiset palvelut eivät riitä ja niiden tarkoituksena on myös toimia alue- ja paikallisviranomaisten ja muiden palveluntuottajien asiantuntijaverkostoina. (Aho & Arnkil 2008, 60.)

Hankkeen aikana organisaatioon luotiin uusi tehtävä rakennemalli, joka perustuu elinkaariajattelun mukaiseen tiimityöhön. Tiimeiksi valikoituivat lopulta sosiaalityöntekijöiden ja kanslistien yhdessä muodostamat aikuisten-, lapsiperheiden- ja nuortentiimit sekä omana tiiminään edelleen toimiva työvoimanpalvelukeskuksen sosiaalialan henkilökunta, sosiaaliohjaajat ja kanslistit. Tiimeissä työnjako on toteutettu asiakkaiden sukunimen alkukirjaimen mukaisesti, kuten aikaisemminkin. Sosiaalityölle määriteltiin useampia työmuotoja, kuten toimeentulotuki, motivointi, palveluohjaus, koordinointi, yhteistyö ja suunnitelmallisuus (Väliraportti 2007). Elämänkaaren mukaisen strategian on nähty antavan mahdollisuuksia tarkastella samoihin elämänvaiheisiin ryhmiteltyjen väestönosien elämäntilanteita, toiminnan vaikutuksia sekä hyvinvoinnin tarpeita yhtenä kokonaisuutena. Näin voidaan auttaa erilaisten hyvinvoin-

nin toteuttamismuotojen yhteensovittamista, myös yhteistyöstä voi koitua synergiahyötyjä ja ongelmiin voidaan mahdollisesti tarttua nopeammin ja tehokkaammin. (Kananoja ym. 2008, 126–127.)

5.3 Aineiston kerääminen ja sen esittely

Tutkimukseni aineiston keräämisen aloitin sosiaalityön opintoihini liittyvän työharjoittelujakson aikana Porin aikuissosiaalityön hankkeessa, Pikassos Oy:n palkkalistoilla, ajalla 23.10.2007–24.4.2008. Aineiston keräämisen ensisijainen tavoite oli toteuttaa silloinen kehittämistyöni, joka toimii osana myös tämän tutkimuksen aineistoa. Aineiston keruun menetelmiä on useita. Yksi näistä on projektiasiakirjojen kerääminen hankkeen ajalta. Projektiasiakirjat osoittautuivatkin tärkeimmiksi tutkimuksessani käytetyistä aineistoista, erityisesti väli- ja loppuraportit hankkeesta, mutta myös muut, esimerkiksi ohjausryhmän kokousmuistiot sekä muistiot kehittäjäkonsultin palavereista. Toisena menetelmänä olivat tutkijan toteuttamat haastattelut. Aineisto käsittää myös hankkeesta aikaisemmin tehdyt haastattelut. Näiden menetelmien lisäksi aineistoa on kerätty havainnoimalla.

Tutkimuksessa käytetyt vuoden 2006 haastattelut on tehty väljästi teemarunkoa noudattaen, kuitenkin kaikista teemoista keskustellen. Nämä haastattelut on toteutettu Pikassos Oy:n suunnittelijan toimesta. Eskola ja Suoranta (1998, 86—87) ovat todenneet, että teemahaastattelussa aihepiirit, teema-alueet, on etukäteen määrätty. Strukturoidulle haastattelulle tyypillinen tarkka kysymysten muoto ja järjestys puuttuvat kuitenkin menetelmästä. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään läpi, mutta järjestys ja laajuus voivat vaihdella. Teemahaastattelu on muodoltaan avoin, jolloin vastaajalla on mahdollisuus niin halutessaan puhua varsin vapaamuotoisesti, jolloin kerätyn materiaalin on nähty edustavan vastaajan puhetta itsessään. Myös vuonna 2008 toteutetut haastattelut voidaan mieltää teemahaastatteluiksi. Useissa haastatteluissa joistakin asioista keskusteltiin mieta laajemmin. Molemmissa haastatteluissa haastattelut tapahtuivat työpaikoilla, haastateltavien työaikana ja heidän omissa työhuoneissaan. Haastattelutilanteet muotoutuivat hyvin rauhallisiksi, keskeytyksiä ei tullut, eivätkä muut työyhteisön jäsenet voineet kuulla haastatteluja. Vuoden 2008 haastatteluissa haastattelijat ei tuntenut haastateltavia entuudestaan. Osa haastateltavista oli ollut kuitenkin ennen haastatteluja paikalla yhteisissä tilaisuuksissa, joihin myös

haastattelija oli osallistunut. Tästä huolimatta tai sen seurauksena haastattelutilanteet muotoutuivat pääsääntöisesti hyvin avoimiksi.

Havainnointia on tapahtunut erilaisissa hankkeeseen liittyvissä tilaisuuksissa, kuten ohjaus- ja seurantaryhmien kokouksissa, työseminaareissa ja työntekijöiden ammattiryhmittäisissä kuu-lemistilaisuuksissa, joihin tutkija on osallistunut. Näistä tilaisuuksista on havainnot kirjattu tutkimuspäiväkirjaan, joka kattaa työharjoittelujakson. Näiden edellä mainittujen menetelmien lisäksi tutkimukselle antaa oman lisänsä olemassa oleva tutkimuskirjallisuus, ja sen rooli muotoutuu lopulta melko merkittäväksi tutkimuksen kannalta.

Eskola ja Suoranta (1998) ovat määritelleet osallistuvan havainnoinnin tarkoittavan aineiston keruutapaa, jossa tutkija tavalla tai toisella osallistuu yhteisön toimintaan, jota tutkii. Tutkijan rooli voi muotoutua useanlaiseksi havainnoitavassa yhteisössä. Toisinaan tutkija voi osallistua toimivana yksilönä aitoihin kenttätilaisuuksiin, joskus taas hän tekee havaintoja ulkopuolisena henkilönä. Tavallisesti kuitenkin toiminta on jotakin näiden kahden tyyppin väliltä. Osallistuva havainnointi on subjektiivista toimintaa ja se voi olla hyvinkin valikoivaa, koska ennakkoodotukset saattavat suunnata havainnointia, jolloin muut asiat voivat jäädä huomaamatta. Subjektiivisuus voi olla kuitenkin myös rikkaus, joka kuvaa arkielämän monivivahteisuutta ja tulkintojen runsautta melko hyvin. (Eskola & Suoranta 1998, 98—102.) Hankkeesta havainnoimalla tuotettu aineisto perustuu osallistuvaan havainnointiin, vaikka tutkijan osallistuminen keskusteluihin ei aina välttämättä ollut kovin aktiivista. Muistiinpanot näistä havainnoimalla tehdyistä asioista on kirjattu jälkikäteen kansioon, jota voidaan kutsua tutkimuspäiväkirjaksi.

Osa tutkimuksen aineistosta koostui kahdesta erillisestä haastattelutapahtumasta. Haastattelut toteutettiin vuosina 2006 ja 2008. Vuoden 2006 haastattelut muodostuivat yhteensä 39 haastattelusta, jotka käsittivät koko henkilöstön. Näistä haastatteluista 30 valikoitui tämän tutkimuksen aineistoksi. Osa haastateltavista ei antanut lupaa käyttää haastattelujaan tämän tutkimuksen aineistona ja tutkimuksesta on myös poistettu haastattelut, jotka koskivat muita kuin sosiaalityöntekijöitä, sosiaaliohjaajia, kanslistejä tai esimiehiä. Haastattelut kestivät noin kaksi tuntia työntekijää kohden. Haastattelut kirjattiin haastatteluhetkellä kannettavaan tietokoneeseen.

Vuonna 2008 toteutetut haastattelut muodostuivat 13 haastattelusta, joihin osallistui henkilöitä jokaisesta ammattiryhmästä, myös esimiehistä. Haastattelut kestivät tunnista kahteen tuntiin, riippuen haastateltavan halukkuudesta keskusteluun ja keskustelun sujuvuudesta. Haastatte- luissa edettiin melko vapaasti teemarunkoa soveltaen. Haastatteluihin valikoituivat kustakin ammattiryhmästä vapaaehtoisiksi ilmoittautuneet ja loput arvottiin. Vapaaehtoisia oli yllättä- vän paljon, vain pieni osa haastateltavista tuli arvonnasta. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Tauotukset, naurahdukset ja muut yksityiskohdat jätettiin kirjaamatta. Tiittula ja Ruusuvaori (2005) toteavat litteroinnista, että sen tarkkuus riippuu tutkimuskysy- myksistä ja käytetystä tutkimusmetodista. Litteroinnin tarkkuus on sitä tärkeämpää, mitä enemmän aineistoa analysoidaan vuorovaikutuksena. (Emt., 16.) Molempien haastattelujen aineisto on koodattu työyhteisön, ammatin ja haastatteluvuoden mukaan. Teemarungot kum- mastakin haastattelusta on esitetty liitteessä 3.

Aineistoni sisältää myös projektiasiakirjoja, joihin sisältyy yhteenveto Porin aikuissosiaali- työn ammatti- ja tehtävärakennehankkeen yhteydessä vuosina 2006 ja 2008 tehtyjen työhy- vinvointikyselyjen tuloksista. Työhyvinvointikyselyistä ovat työhöni muotoutuneet aineiston osaksi kysymykset, jotka ovat koskettaneet vaikuttamista, sitoutumista, tuen ja palautteen saamista, tiedonkulkua, työtyytyväisyyttä, koulutusta ja työnjakoa. Vuoden 2008 kyselyn vas- tausprosentiksi muodostui 76 %. Tämä kysely on lähetty 30 henkilöstöön kuuluvalla ja vasta- uksia siihen saatiin 23. Vuoden 2008 työhyvinvoinnin kyselylomake on esitetty liitteessä 4 ja se sisältyi projektiasiakirjoihin. Työhyvinvointikyselyjen tulosten yhteenvedossa vastaukset on esitetty keskiarvoina. Vuoden 2008 työhyvinvointikysely on tehty hankkeen omana työnä, mutta vuoden 2006 kysely on toteutettu opiskelijayhteistyönä. Vuoden 2006 kyselyjä on lähe- tetty henkilöstölle myös 30 ja vastauksia saatiin 23. Tästä vuoden 2006 työhyvinvointi- kyselystä on Marika Niinikoski toteuttanut opinnäytteen 2007, Työ on tekijänsä näköistä Työ- tyytyväisyys Porin perusturvatoimiston Teljäntorin ja Meri- Porin toimipisteissä. Vuoden 2006 kyselylomakkeen kysymykset on esitetty liitteessä 5. Nämä kysymykset on saatu opin- näytteestä Niinikoski 2007. Tutkimuksen aineisto on esitelty liitteessä 1.

5.4. Aineiston analysointi

Aineiston analysointivaihe alkoi kehittämistyöni yhteydessä ja jatkui loppuvuodesta 2008. Eniten aikaa kului kuitenkin varsinaisen tutkimuksen kirjoittamiseen. Nyt luettavissa olevaa tutkimusta on edeltänyt useampi erilaisella rakenteella ja erilaisessa muodossa esitetty versio. Erilaisten versioiden kirjoittaminen on merkinnyt materiaaliin tutustumista aina uudelleen hieman erilaisesta näkökulmasta. Osa tekstistä on kuitenkin pysynyt matkan varrella muuttumattomana. Aineistoni on ollut mielestäni varsin laaja ja se on tuonut ongelmia rajauksen asettamisessa työlleni.

Alasuutarin (1999, 39) mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Tällaisen erottelun voi tehdä vain analyttisesti, koska käytännössä ne aina nivoutuvat toisiinsa. Arvoituksen ratkaisemisella Alasuutari tarkoittaa varsinaista tulosten tulkintaa. Kvalitatiivista aineistoa voidaan analysoida monella eri metodilla. Alasuutari (1999, 82) on todennut, että metodi koostuu niistä käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja ja säännöistä, joiden avulla havaintoja voidaan edelleen muokata ja tulkita. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen tulee olla sopusoinnussa metodin kanssa.

Pelkistettynä laadullisella aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on ilmiänsuhtaan tekstiä ja joka on syntynyt joko tutkijasta riippuen tai riippumatta, kuten haastattelut, havainnoinnit tai muu kirjallinen materiaali (Eskola & Suoranta 1998, 15). Tutkimusaineiston koostuessa erilaisista aineistoista tai menetelmistä samassa tutkimuksessa puhutaan triangulaatiosta. Eskola ja Suoranta ovat perustelleet triangulaation käyttöä sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä on vaikeaa saada kattavaa kuvaa tutkimuskohteesta. (Mt., 68.) Tutkimukseni aineistojen laajuuden ja lukumäärän vuoksi olen pyrkinyt tuomaan kunkin osan kohdalla esille sen, mistä aineistosta kulloinkin on kyse.

Tutkimuksessa on käytetty yhtenä analyysimenetelmänä sisällönanalyysia, jonka monipuolisuutta olen käyttänyt hyödykseni tarkastellessani tutkimukseni aineistoa. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 91) ovat määritelleet sisällönanalyysin perusmenetelmäksi, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysia ei voida pitää vain yksittäisenä

metodina vaan myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka on liitettävissä erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentit voivat olla melkein mitä vaan tekstimuotoisia tai tekstimuotoon muutettuja aineistoja. Sisällönanalyysi onkin tekstianalyysia, jonka avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistelty ja selkeä kuvaus, ilman että kadotetaan aineiston sisältämää informaatiota. Sisällönanalyysilla kerätty aineisto saadaan vain järjestettyä johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103—104, 108.)

Sisällönanalyysin ohella on puhuttu myös sisällön erittelystä. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 106) ovat kuvanneet sisällön erittelyn tarkoittavan analyysia, jossa tekstin sisältöä kuvataan kvantitatiivisesti, laskemalla tietyn tyyppisiä ilmauksia. Näitä molempia, sisällönanalyysia ja sisällön erittelyä, voidaan käyttää samaa aineistoa analysoidessa tukemassa toisiaan. Työssäni on kvantitatiivinen juonne, joten tutkimusotteeni muistuttaa sikäli Tuomen ja Sarajärven kuvaamaa yhdysvaltalaisista perinnettä. Tähän olen kuitenkin lisännyt myös sisällönanalyysin saadakseni esille tarkempaa tietoa asiasta. Yhdysvaltalaisessa laadullisen tutkimuksen perinteen näkökulmasta puhutaan sisällönanalyysista käsitteenä, joka sisältää sekä sisällönanalyysin että sisällön erittelyn. Näiden käsitteiden erottamista ei pidetä kovin tarpeellisena. (Mt., 107.)

Tutkimusaineiston laadullisessa sisällönanalyysissa aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Aineisto hajotetaan aluksi osiin ja käsitteellistetään ja kootaan sen jälkeen uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi (esim. Alasuutari 1999). Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Näiden kolmen erona on suhteutuminen teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108—118.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi, kuten aineistolähtöinenkin, etenevät molemmat aineiston ehdoilla. Ero näiden kahden välillä muodostuu siitä, miten empiirinen aineisto liitetään abstrahoinnissa teoreettisiin käsitteisiin. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina ilmiöstä ja tiedettyinä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissa aineiston luokittelu perustuu viitekehykseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä, jolloin analyysia ohjaa käsitekartta tai tema. Teoriaohjaavassa analyysissa voi olla teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät kuitenkaan pohjautu suoraan teoriaan. Analyysissa teoriaa on mahdollista käyttää myös analyysin etenemisen apuna. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97—98, 113, 117.) Tämän tut-

kimuksen analyysissä on käytetty paljon hyödyksi työelämän kehittämiskirjallisuutta, jotka on jo lueteltu aikaisemmin.

Tutkimuksessani olen käyttänyt teoriaohjaavaa sisällönanalyysia apuna esimerkiksi etsittäessä hankkeen avaintoimijoita lähdekirjallisuuden antamien viitteiden pohjalta. Käytännössä työni eteni niin, että luin aineistoani useampaan kertaan läpi ja samalla myös lähdeaineistoa. Poimin toimijarooleja lähdekirjallisuudesta, joita työssäni lähdin tarkastelemaan Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävä rakennehankkeen näkökulmasta. Tein itselleni erilaisia taulukoita, joihin tein merkintöjä aineistoa läpikäydessäni toimijoiden osallistumisesta, vaikutusmahdollisuuksista, yhteistoiminnasta hankkeen eri vaiheissa, suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheissa. Tämän vaiheen jälkeen on pyritty vertaamaan saatuja tuloksia työelämän kehittämisohjelman kriteereihin sekä tutkimuksen lähdekirjallisuudessa esiintyneisiin tutkimustuloksiin ja teorioihin.

Työhyvinvointiosassa olen pyrkinyt käyttämään sisällönanalyysia monipuolisesti. Olen pyrkinyt vuoropuheluun niin eri aineistojen kuin teoriankin välillä. Olen verrannut eri aineistoja toisiinsa ja teoriaan. Tässä osassa olen myös käyttänyt työhyvinvointikyselyjen yhteenvedosta poimimiani vastausten lukumäärien keskiarvoja tukemassa analyysiani.

Tulosten esittelyssä tulen vielä esittelemään käyttämäni aineistot ja niiden analyysitavan. Analyysissä tulosten esittely etenee seuraten projektin vaiheita.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävärakennehankkeen triple helix osapuolet

Sosiaalihuollolle on luotu maassamme ammatillisen henkilöstön tehtävärakennesuositukset sekä henkilöstön mitoitussuositukset. Suositusten tarkoituksena on selkeyttää sosiaalihuollossa toimivan henkilöstön työnjakoa ja muuttaa sosiaalialan tehtävärakennetta niin, että se vastaisi entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja siinä olisi paremmat mahdollisuudet hyödyntää koulutuksen tuomaa osaamista. Suositukset perustuvat sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annettuun lakiin, joka on tullut voimaan 1.8.2005. (Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 3.) Triple helix -mallin osapuolina sosiaalityön kehittämisessä valtakunnan tasolla ovat samat toimijat kuin ammatti- ja tehtävärakennesuositusten antajatkin: sosiaali- ja terveysministeriö, Suomen kuntaliitto, lääninhallitukset, kunnat sekä alan työnantaja- ja työntekijäjärjestöt. Sosiaalityöntekijöiden ammattijärjestö on vaikuttanut osaltaan ammattirakennesuositusten laatimisessa erityisesti henkilöstöä koskevien toimenpiteiden valmisteluun ja toteutukseen yhdessä muiden järjestöjen, yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja ammatillisten oppilaitosten kanssa. (Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 3, 13—14.)

Hankkeen taustalla on ollut ammatti- ja tehtävärakenteen osalta sosiaalialan osaamiskeskus Pikassos Oy:n ja Satakunnan ammattikorkeakoulun Harjavallan yksikön yhteistyö, jossa nämä ovat kartoittaneet Satakunnan alueella erilaisia ammatti- ja tehtävärakenteeseen liittyviä ajankohtaisia malleja ja pohdintoja. Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävärakennehanke kuuluukin Pikassoksen toiminta-alueeseen. Pikassos tukee kuntien hallinnoimia kehittämissuunnitelmia omien työntekijöidensä työpanoksella sekä organisoimalla kehittäjien keskinäistä vertaistukea. Pikassoksen työntekijöiden työpanos ja rooli vaihtelevat eri hankkeissa. (Pikassos Oy 2008.) Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävärakennehankkeessa Pikassoksen työntekijän rooliksi muotoutui suunnittelu ja hänen työpanoksensa oli 20 % (Väliraportti 1.4.2006—31.12.2006).

Työpaikkatasolla asiantuntijoina hankkeessa ovat toimineet muun muassa kehittäjäkonsultti, Porin kaupungin työterveyspsykologi ja seudullinen aikuissosiaalityön sektoriryhmä, jonka kokouksissa on seurattu hankkeen suunnitelmia ja etenemistä. Sektorikohtaiset asiantuntija-

ryhmät on perustettu kuntien, lääninhallitusten ja sosiaalialan osaamiskeskusten käymien neuvottelujen tuloksena tukemaan maakunnallisten jaostojen työtä (Pikassos Oy 2008).

Työpaikan omat toimijat hankkeessa koostuvat perusturvatoimiston henkilöstöstä, sosiaalityöntekijöistä, kanslisteista ja esimiehistä sekä Porin työvoiman palvelukeskuksen sosiaalipuolen työntekijöistä, sosiaaliohjaajista, sosiaalityöntekijästä ja kanslisteista sekä esimiehestä. Paikallisiksi toimijoiksi voidaan myös mieltää sosiaalilautakunta, nykyisin nimellä perusturvalautakunta sekä kaupunginhallitus.

Hankkeella on ollut oma seurantaryhmänsä, johon ovat kuuluneet henkilöt, joiden palkkakustannuksiin hanke osallistui: projektisuunnittelija, Pikassoksen suunnittelija ja esimiehet. Sosiaalilautakunta nimesi toukokuussa 2006 hankkeelle ohjausryhmän, jonka puheenjohtajaksi nimettiin sosiaalijohtaja. Ohjausryhmään kuului myös edustajia oppilaitoksista ja työntekijöiden edustajia kustakin ammattiryhmästä, esimiehet sekä Pikassoksen suunnittelija. (Väliraportti 1.4.2006—31.12.2006.)

Triple helix -ajattelun mukaan tehokkain tapa synnyttää työelämään uusia ja innovatiivisia ratkaisuja perustuu työpaikkojen ja tutkimus- ja kehittämissyksiköiden sekä poliittisten päätöksentekojärjestelmien väliseen kiinteään yhteistyöhön sekä vuorovaikutukseen (Työministeriö 2004). Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävärakennehankkeessa triple helix -ajattelu näyttäisi toteutuvan ainakin jossakin muodossa kaikilla kolmella tasolla. Ylimmällä, valtakunnallisella eli poliittisella päätöksentekojärjestelmän tasolla ammatti- ja tehtävärakennesuosituksen antajana ovat olleet sosiaali- ja terveysministeriö ja ammattiyhdistysliike. Työntekijöiden ay-liikettä on edustanut Talentia, joka on korkeasti koulutettujen sosiaalialan ammattilaisten palkkauksellisia ja ammatillisia etuja valvova ammattijärjestö. Talentian toimintaan kuuluvat myös yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja viestintä. (Talentia 2009.) Tutkimus- ja kehittämissyhteistyön tasoa hankkeen toteutuksessa edustivat paikalliset oppilaitokset, Tay ja SAMK sekä Pikassos Oy. Työpaikkatasolla henkilöstön ja esimiesten yhteistyö vilkastui hankkeen edetessä. Kunnallinen päätöksentekojärjestelmä oli mukana kehittämisen eteenpäinviennissä rahoittajan ja legitimaation antajana. Paikalliset ammattiosastot eivät osallistuneet toimintaan.

Työelämän innovaatiojärjestelmällä eli laajennetulla triple helix -mallilla tarkoitetaan toimijoita, joita yhdistää yhteinen intressi. Työelämäinnovaatiot voivat olla uudistuksia, jotka tuottavat työelämän laatua työpaikoille. (Ramstad & Alasoini 2007, 16.) Tällaiseksi työelämäinnovaatioksi Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävärakennehankkeessa muotoutui työn uudelleen organisointi, johon pyrittiin elinkaarimallin mukaisesti muotoillulla tiimityöskentelyllä.

6.2 Työpaikkatason toimijat hankkeessa

Eri toimijoiden kartoitus työpaikkatasolla on tehty laadullisella aineistolla, joka koostuu pääosin kirjallisista dokumenteista, joita hankkeen aikana on sen eri vaiheissa tuotettu sekä havainnoista, jotka olen koonnut toimiessani työharjoittelijana Pikassos Oy:ssa, tehdessäni kehittämistyötäni Porin aikuissosiaalityöhankeesta. Laadullisen aineiston käyttö tässä osassa on haastavaa. Analyysin selkeyttämiseksi tulen tarkastelemaan hankkeen toimijoiden erilaisia rooleja avaintoimijoina, portinvartijoina ja vastustajina (Kalliola & Nakari 2004, 44). Lisäksi tarkastelen, löytyykö mahdollisia muita rooleja ja sitä, miten yhteistyö ja henkilöstön rooli näyttäytyvät kehittämissuhteissa. Tarkoitukseni on myös tarkastella yhteistyötä eri toimijoiden kesken sekä yhteistyötä organisaation työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden välillä. Yhteistyön tutkimista puoltaa Tykes-mallista ottamani viitekehys ja se, että hankkeen tavoitteena oli yhteistoiminta ja henkilöstön osallistaminen. Yhteistyötä voidaan pitää Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävärakennehankkeen kehittämismenetelmän osana.

Hankkeen avaintoimijoilla tarkoitetaan henkilöitä, jotka vastaavat kehittämishankkeen läpiviemisestä siinä määrin, että heidän imagoonsa voidaan liittää aktiivinen toiminta hankkeen eteenpäin viemiseksi. Hankkeen avaintoimijana voi olla joko puolestapuhuja tai yhtä hyvin sitoutunut työntekijä. (Kalliola & Nakari 2004, 44.)

Hankkeilla voi olla myös vastustajia, jotka sekä puhuvat että toimivat avoimesti hanketta ja sen jatkumista vastaan. Vastustaja saattaa joko ennakoida kielteisiä seurauksia tai löytää siitä piirteitä, jotka esittää kielteisinä. Vastustusta voi ilmetä myös passiivisuutena eli mitään tekemättömyytenä. (Kalliola & Nakari 2004, 44.) Syvänen (2003b) on esittänyt muutosvastarinnan olevan yleisesti sitä, että työn hallinnan ja turvallisuuden menetystä pelätään, mihin

liittyy pois oppimisen vaikeus. Muutosvastarinnan ilmiössä on kyse myös puolustuksellisista rutiineista, jolla tarkoitetaan sitä, että ihminen ei aseta omia toimintakäytäntöjään aidosti kriittiseen tarkasteluun. Puheet eivät tällöin johda muuttuneisiin toimintatapoihin. Tällöin se, miten sanoo tekevänsä (julkiteoria) ja se, miten todellisuudessa toimii (käyttöteoria), eivät vastaa toisiaan ja pois oppimista vanhoista toimintatavoista ei tapahdu.

Järvelä–Seppänen (1999, 71) on esittänyt muutoksiin olevan kaksi reagoititapaa: myötäileminen ja välttäminen. Välttämässä muutosta ei oteta vastaan, vaan toimitaan omaksutuilla tavoilla. Myötäilemisessä muutoksen aiheuttama epävarmuus hyväksytään ja kuljetaan sen mukaan. Syvänen (2003a) on tyypitellyt väitöskirjassaan sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavaa henkilöstöä työkäyttäytymisen mukaan. Tyypittelyn perusteella työyhteisössä on löydettävissä muun muassa työn uudistamista ja haasteellisuutta korostavien työntekijöiden ryhmä, jonka työnhallinta ja kehittämismyönteisyys ovat korkeaa tasoa. Toisaalta työyhteisöstä löytyy ryhmä, joka turvautuu rutiineihin ja vanhoihin työtapoihin. Tämän ryhmän edustajat haluavat pidättäytyä vanhoissa työmenetelmissä ja pyrkivät suojelemaan vanhoja käytäntöjä muutosvastarinnan avulla. (Huotari ym. 2005, 164.)

Portinvartijoilla tarkoitetaan henkilöitä, joilla on joko muodollista valtaa tai vaikutusvaltaa niin, että muut seuraavat heidän päätöksiään. Portinvartijan asemassa olevan henkilön hyväksyttyä jonkin asian se vaikuttaa myös muiden innostukseen ja asenoitumiseen kyseistä asiaa kohtaan. Portinvartijan asemassa olevan vastustaessa hanketta tai sen toimintaa toimivat muut samoin. Molemmat sekä avaintoimijat että vastustajat voivat olla hankkeen portinvartijoita, joilla saattaa olla vaikutusvaltaa siinä määrin, että toiset ottavat heistä mallia. Portinvartijan roolissa olevan henkilön kannanotot muotoutuvat helposti vallitsevaksi kannanotoksi portintakaisessa sosiaalisessa kentässä. (Kalliola & Nakari 2004, 45.)

6.3 Suunnitteluvaihe: sosiaalialan valtakunnallinen triple helix ja alueelliset toimijat

Projektiasiakirjojen mukaan hankkeen suunnittelivat Porin kaupungin vastaava sosiaalityöntekijä yhteistyössä Pikassos Oy:n suunnittelijan kanssa. Alkuvaiheessa suunnittelijat laativat työsuunnitelman, jonka mukaan käytännön toiminta käynnistyi. He myös suunnittelivat tarvit-

tavat konsultaatio- ja arviointipalvelut sekä laativat alkutilanteen kartoittamiseksi haastattelurungon. (Väliraportti 1.4.2006—31.12.2006.) Suunnittelun tukena käytettiin Porissa vuosina 2004 ja 2005 toteutettuja Bikva-prosessin haastatteluja. Porin perusturvan ja Työvoiman palvelukeskuksen työntekijöistä haastatteluihin osallistui sosiaalityöntekijöitä ja sosiaaliohjaajia. (Henttonen 2006.) Bikva-arviointi on Krogstrupin kehittämä asiakaslähtöinen arviointimalli, jonka tavoitteena on asiakkaan ongelmasta lähtevän ymmärryksen ja julkisen vallan ratkaisujen yhteensaattaminen (Bikva = Brugerindragelse i kvalitetsvurdening /Asiakkaiden osallisuus laadunvarmistajana). Pyrkimyksenä on luoda oppimisprosessi, jolla lisätään toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja hahmotetaan yhteistä tulevaisuutta. Metodina käytetään ryhmähaastattelua. Aluksi asiakkaat arvioivat palveluja ja saadun palautteen perusteella työntekijät pyrkivät löytämään ehdotuksia palvelujen parantamiseksi. Prosessin seuraava vaihe on johtohenkilöiden haastattelu. Krogstrupin ajatuksen mukaisesti prosessin pitäisi edetä viimeisessä vaiheessa poliittisten päättäjien ryhmäkeskusteluun, jolloin tarkoituksena on pohtia konkreettisia toimintaehdotuksia palvelujen kehittämiseksi. (Krogstrup 2004.)

Sosiaalilautakunta nimesi toukokuussa 2006 hankkeelle ohjausryhmän, jonka puheenjohtajana toimi sosiaalijohtaja ja sihteerinä vastaava sosiaalityöntekijä. Ohjausryhmään kuuluivat myös oppilaitosten edustajat Tampereen yliopiston Porin yksiköstä, Diakonia-ammattikorkeakoulun Porin yksiköstä ja Satakunnan ammattikoulusta. Henkilöstöä ohjausryhmässä edusti neljä työntekijää eri ammattiryhmistä. Ohjausryhmään lukeutuivat kuuluviksi myös osasto- ja toimistopäälliköt sekä Pikassos Oy:n suunnittelija. Ohjausryhmä kokoontui tarvittaessa pohtimaan hankkeen etenemistä. Hankkeen aikana ohjausryhmä kokoontui kaikkiaan yhdeksän kertaa. (Väliraportti 1.4.2006—31.12.2006.)

Hankkeelle muotoutui myös oma seurantaryhmänsä, joka koostui niistä henkilöistä, joiden työpanosta hanke osti. Näitä olivat Pikassoksen suunnittelija (20 %), vastaava sosiaalityöntekijä (50 %) ja työvoimanpalvelukeskuksen vastaava suunnittelija. Lisäksi seurantaryhmään kuuluivat 10 prosentin työpanoksellaan osastopäällikkö ja toimistopäällikkö. (Väliraportti 1.1.2007—30.6.2007.) Seurantaryhmä kokoontui hankkeen aikana yhteensä 31 kertaa. Seurantaryhmän työnkuva muodostui monipuoliseksi hankkeen eteenpäin viemisessä. Työ käsitti esimerkiksi suunnittelua, koordinointia ja yhteydenpitoa muihin tahoihin. Väliraportissa 1.1.2007—30.6.2007 seurantaryhmän toimintaa kuvattiin sanalla ”työrukkanen”.

Arja Kuula (1994, 53) on todennut, että mahdollisimman monien niistä, joita kehittämistyö koskee, tulisi olla mukana sitä suunnittelemassa. Tasa-arvoinen keskustelu eri osallisten välillä on nähty organisaatiossa tapahtuvien muutosprosessien mahdollistajana. Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävä rakennehankkeessa suunnitteluvaiheen yhteistoiminta koko henkilöstön kanssa oli vähäistä. Suunnitteluvaiheen toteutuksesta vastasivat pääsääntöisesti vastaava sosiaalityöntekijä ja Pikassos Oy:n suunnittelija. Tässä mielessä heidät voidaan mieltää hankkeen suunnitteluvaiheen päätoimijoiksi ja siten avaintoimijoiksi. Avaintoimijaksi suunnitteluvaiheessa voidaan myös mieltää seurantaryhmä, jonka jäseniä vastaava sosiaalityöntekijä ja Pikassos Oy:n suunnittelija olivat. Seurantaryhmä kokonaisuudessaan päätti siitä, miten hankkeessa edettiin suunnittelijoiden aloitteesta.

Suunnitteluvaiheessa muun henkilöstön, sosiaalityöntekijöiden, sosiaali ohjaajien ja kanslistien osallistuminen oli vähäistä. Henkilöstö voidaankin tavallaan mieltää suunnitteluvaiheessa sivustaseuraajiksi, joilla ei kokonaisuudessaan ollut merkittävää roolia suunnittelussa.

Suunnitteluvaiheessa Pikassos Oy:n suunnittelijalla oli keskeinen rooli hankkeen muotoutumisessa. Ammatti- ja tehtävä rakenteen osalta sosiaalialan osaamiskeskus Pikassos Oy ja Satakunnan ammattikorkeakoulu olivat tehneet yhteistyötä kartoittaessaan Satakunnan alueella erilaisia ammatti- ja tehtävä rakenteeseen liittyviä ajankohtaisia malleja ja pohdintoja. (Pikassos Oy 2008.) Pikassos Oy on yhdessä Satakunnan ammattikorkeakoulun kanssa toiminut tavallaan tienavaajana hankkeelle ja kehittämistarpeen ymmärryksen kasvattajana. Tässä mielessä nämä kaksi toimijaa, Pikassos Oy ja Satakunnan ammattikorkeakoulu, voidaan mieltää suunnitteluvaiheen portinvartijoiksi. Osaamiskeskuksen alaisuudessa toimii myös sektoriryhmä, joka on toiminut hankkeen ulkopuolisena arvioitsijaryhmänä (Loppuraportti 2008).

Hankkeen taustavaikuttajina voidaan pitää sosiaali- ja terveysministeriötä ja ammattijärjestöjä, koska nämä ovat vaikuttaneet paljon siihen, että ammatti- ja tehtävä rakennesuosituksot on yleensäkin luotu maahamme. Hankkeen alkamista perusteltiin ammatti- ja tehtävä rakennesuosituksilla. Taustavaikuttajien toimet ovat huomaamattomia hankkeen arjessa.

Pollit ja Bouckaert (2000) ovat todenneet, että kehittämistyön onnistumisen reunaehdot asetetaan usein työyhteisöjä laajemmassa poliittishallinnollisten eliittien muodostamassa järjestel-

mässä (Kalliola & Nakari 2004, 87). Poliittisia päättäjiä tarvittiin myös Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävärakenteen suunnitteluvaiheessa. Alkaakseen hanke tarvitsee legitimaation ja rahoituksen. Hankkeen rahoituksesta vastasivat Porin kaupunki ja omalta osaltaan Länsi-Suomen lääninhallitus. Oma roolinsa hankkeen suunnitteluvaiheessa on ollut sosiaalilautakunnalla, jonka hyväksyntä hankkeelle on tarvittu ja joka myös valitsi hankkeelle ohjausryhmän. Taulukossa 1 on esitetty suunnitteluvaiheen toimijaroolit tiivistetysti.

TAULUKKO 1. Suunnitteluvaiheen toimijaroolit	
Pikassos Oy:n suunnittelija	Asiantuntija, avaintoimija
Vastaava sosiaalityöntekijä, projekti suunnittelija	Avaintoimija
Johtavat viranhaltijat	Avaintoimijoita
Sosiaalityöntekijät, kanslistit, sosiaaliohjaajat	Sivustaseuraaajia
Kuntalaiset, asiakkaat	Ei merkittävää roolia
Ohjausryhmä	Ei roolia
Seurantaryhmä	Avaintoimija
Pikassos Oy, SAMK	Portinvartijat
Seudullinen aikuissosiaalityön sektoriryhmä	Ei roolia
Porin kaupunki	Rahoittaja, legitimaation antaja
Lääninhallitus	Rahoittaja
Sosiaali- ja terveysministeriö, ammattijärjestöt	Taustavaikuttajia

Vertailtaessa eri toimijoiden vaikutuksen voimakkuutta projektin sisältöön suunnitteluvaiheessa on havaittavissa, että hanke eteni esimiesten johdolla ja ohjeistuksessa niissä raameissa, jotka johto oli hankkeelle asettanut. Tässä mielessä voimme mieltää, että johdolla on ollut paljon vaikutusta hankkeen suunnittelussa antamalla legitimaatio hankkeelle. Suuri vaikutus oli esimiehillä, useassa portaassa. Suunnitteluvaiheen sisältöön omalta osaltaan vaikuttivat pääosin Pikassoksen suunnittelija ja vastaava sosiaalityöntekijä, josta käytettiin hankkeen

aikana myös nimitystä projektisuunnittelija. Työntekijöiden vaikutus oli vähäistä. Asiakkaiden ja kuntalaisten sekä poliittisten luottamushenkilöiden vaikutusmahdollisuudet hanketta suunniteltaessa olivat vähäiset. Ennen hanketta oli käyty kuitenkin läpi Bikva-haastatteluja, jotka antoivat viitteitä hankkeen muotoutumiselle.

Yhteistyö hankkeen suunnitteluvaiheessa oli painottunut suunnittelijan ja asiantuntijan sekä esimiesten eli johtavien viranhaltijoiden välille. Suunnitteluvaiheen yhteistyö henkilöstön ja asiantuntijoiden välillä oli vähäistä. Asiantuntijaorganisaatioista merkittävin Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävä rakennehankkeen kohdalla suunnitteluvaiheen yhteistyön kannalta on ollut Pikassos Oy, josta hanke on palkannut myös suunnittelijan hankkeen eteenpäin viemiseksi.

6.4 Toteutusvaihe eli kehittämisprosessi

6.4.1 Henkilöstön vahvasta muutosvastarinnasta muutoksen odotukseen

Hankkeen avaintoimijoina edelleen toteutusvaiheessa olivat vastaava sosiaalityöntekijä eli hankkeen suunnittelija ja Pikassos Oy:n suunnittelija yhdessä seurantaryhmän kanssa. Näiden kahden työnkuva hankkeessa muotoutui ajallisesti mittavaksi. He toteuttivat yhdessä tai erikseen suunnitelmien laadinnan, haastattelivat henkilöstöä ja järjestivät erilaiset seminaarit sekä muut yhteiset tilaisuudet. He huolehtivat pääsääntöisesti kirjallisesta dokumentoinnista hankkeen kaikissa vaiheissa, myös seuranta- ja ohjausryhmien kokousmuistioista. (Havaintopäiväkirja 16.1.08.)

Portinvartijan rooli ei hankkeessa ollut kovin selvä, mutta tämä asema muotoutui lopulta esimiehille, joilla toteutusvaiheessa suunnittelijat alustavasti hyväksyttivät suunnitelmansa ja ajatuksensa hankkeen eteenpäin viemiseksi. Käytännössä tämä hyväksyntä tapahtui seurantaryhmän puitteissa, jonka jäseniä esimiehet olivat. (Havaintopäiväkirja 24.1.08.) Yleisestikin on todettu, että esimiehet ja johtavat viranhaltijat useimmiten esiintyvät hankkeissa portinvartijoina myönteisessä mielessä (Kalliola & Nakari 2004, 46).

Alun toteutusvaiheessa hanketta vastustivat lähinnä osa sosiaalityöntekijöistä ja kanslisteista. Molemmat ammattiryhmät muodostivat omat yhteenliittymänsä, joiden keskuudessa muuta-

man työntekijän äänellä tuotiin esille vastalauseita hanketta kohtaan. Muutosvastarinta hankkeen toteutuksen alkuvaiheessa oli heidän taholtaan voimakasta. Nämä äänekkäät vastustajat voidaan mieltää aktiivisiksi vastustajiksi. Vahvimmin eri ammattiryhmistä muutosvastarintaa toivat esille kanslistit. Kaikki kyseisistä ammattiryhmistä eivät tuoneet esille muutosvastarintaa äänekkäästi, vaan osa tyytyi hiljaisuuteen ja heidät voidaan näin mieltää passiivisiksi vastustajiksi. (Havaintopäiväkirja 5.12.2007.)

Alku- ja välihaastattelujen (2006, 2008) perusteella voidaan todeta, että muutosvastarinta oli selkeästi yhteydessä henkilöstön uupumiseen. Henkilöstön väsymystä lisäsi tavallisten työpaineiden lisäksi se, että keväällä 2006 hankkeen alkaessa perusturvatoimistossa toteutettiin kolme mittavaa muutosta, jotka vaikuttivat oleellisesti työhön. Kanslistien ja sosiaalityöntekijöiden työnjakoa muutettiin toimeentulotukilakimuutosten pohjalta ja siirryttiin uuteen asiakastietojärjestelmään, Efficaan. Kolmas muutos tarkoitti aluejakojärjestelmän purkamista ja siirtymistä työn organisointiin asiakkaan sukunimen alkukirjaimen mukaisesti. Myös alle 25-vuotiaiden ohjautumisesta aina samoille neljälle työntekijälle luovuttiin. Työntekijät eivät halunneet enää lisää muutoksia.

”Liikaa muutoksia kerralla, löin melkein hanskat tiskiin, olisi voinut pitää edes aluejaon ja suunnitella paremmin. (Perusturva, sosiaalityöntekijä M, 2006)

Muutosvastarinnan voimakkuuteen vaikuttavana tekijänä voidaan pitää myös sitä, että henkilöstö ei ollut saanut riittävästi olla osallisena hanketta suunniteltaessa. Hankkeen onnistumisen edellytyksenä tutkijat ovat pitäneet sitä, että mahdollisimman monet hankkeeseen osallistuvat tahot ja toimijat saadaan mukaan alkuneuvotteluvaiheeseen suunnittelemaan uusia tapoja ja kartoittamaan työyhteisön lähtötilannetta. (Kuula 1994, 42; Syvänen 2003b.)

Muutosvastarintaa tuotiin esille vahvasti myös siinä mielessä, että henkilöstö näki hankkeen pyrkimykseksi vähentää työntekijöitä organisaatiosta. Työntekijät kokivat vahvasti epävarmuutta työpaikoistaan ja työnsä sisällöstä yleensäkin. Erityisesti vähentämispelot vaikeuttivat entisestään kanslistien ja sosiaalityöntekijöiden yhteistyötä. Pelättiin sitä, kummasta ammattiryhmästä vähennyksiä tullaan suorittamaan ja pyrittiin pitämään kiinni oman ammattikunnan työpaikoista. Tämä johti kummankin ammattikunnan pyrkimykseen tuoda esille omaa tärkeyttä organisaation toimivuuden kannalta.

”Minulla on pelkona, että sitä mukaan, kun vanhemmat sosiaalityöntekijät jäävät eläkkeelle, niin muuttuu sosionomeiksi.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä H, 2006)

”Tässä on vähentynyt näitä sosiaalityöntekijöiden virkoja muutenkin jatkuvalla rotinalla. Okei, minä ymmärtäisin, jos tilalle tulisi, vaikka sosiaaliohjaajia, mutta virat vaan poistuu.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä A, 2008)

”Kokoajan meillä väki vähenee siellä, missä sitä tehovoimaa täytyisi olla.” (Perusturva, kanslisti C, 2008)

Epävarmuuden tunnetta henkilöstön keskuudessa lisäsi myös se, että organisaatiossa tunnus-tettiin tosiasiassa vähennysten mahdollinen tarve, koska toimeentulotukiasiakkaiden määrä Porissa oli vähentynyt kasvaneen työllisyyden ja muiden toimenpiteiden ansiosta. (Haastattelut, havaintopäiväkirja 7.2.08) Taulukossa 2 esitetään Porin kaupungin toimeentulotuen myöntämisessä tapahtuneet muutokset vuosien 2004 ja 2007 välisenä aikana.

TAULUKKO 2. Toimeentulotuki 2004 – 2007.

Vuosi	2004	2005	2006	2007
Toimeentulotukea saaneet ruokakunnat	4503	4175	4232	3937
Toimeentulotuki, € vuodessa	6 007 636	5 859 850	5 744 307	5 823 416
Elatustuki/lapsi/vuosi	2214	2200	1781	1684

Lähde: Porin kaupunki 2008.

Vuosien 2004 ja 2007 välisenä aikana toimeentulotukea saaneiden ruokakuntien määrä on vähentynyt samoin elatustukea saaneiden lasten määrää. Toimeentulotuki menot ovat vähentyneet vuodesta 2004, mutta pysyneet vuosien 2005 ja 2007 välisen ajan suurin piirtein samalla tasolla.

Hankkeen aikana on nähty vahvaa muutosvastarintaa. Muutokseen on suhtauduttu melko kielteisesti ja hanke on nähty osan mielestä vain saneerauksen välineenä. Hanke on kuitenkin vaikuttanut myönteisesti henkilöstön asenteisiin ja ajatuksiin muutoksen tarpeesta verrattaessa vuonna 2006 Pikassos Oy:n suunnittelijan tekemien haastattelujen tuloksia tammikuussa 2008 tehtyihin haastatteluihin. Vuoden 2008 haastatteluissa henkilöstö toi esille muutoshalukkuutta ja -tarvetta. Haastateltavina olivat vuonna 2006 toteutetuissa haastatteluissa koko organisaation henkilöstö ja vuonna 2008 osa siitä.

Muutosta henkilöstön asenteissa oli tapahtunut suhteessa kehittämiseen, mutta asiakas ja asiakasnäkökulma olivat edelleen melko taka-alalla sosiaalityöntekijöiden ja kanslistien puheissa, painotuksen ollessa edelleen vuoden 2008 haastatteluissa kahden ammattiryhmän työnjaossa ja persoonallisuuksien välisissä ristiriidoissa, kuten vuonna 2006 toteutetuissa haastatteluissa-kin. Muutoksen luonne ei välttämättä ole hyppäksenomainen tapahtuma, vaan lähinnä tietoisuuden ja ajattelun jäsenyntyneisyyden asteen paranemista (Seppänen-Järvelä 1999). Muutosten edetessä jännitettä aiheuttaa se, että muutoksilla on taipumusta aikaansaada erilaisia vaikutuksia erilaisille työntekijäryhmille. Reagoitavat jakavat ihmisiä ryhmiin sen mukaan, miten he muutoksen kokevat ja miten he muutoksen tulkitsevat omalta kohdaltaan. (Franssila 2004, 239.)

Haastateltavat henkilöt voidaan jakaa kolmeen eri suuntaukseen vuoden 2008 haastattelujen perusteella:

1. Heihin, jotka kokivat, että muutosta ehdottomasti tarvitaan parempaan suuntaan. Tähän ryhmään kuului enemmistö haastatelluista. Heidät voidaan tulkita hankkeen toteutusvaiheen avaintoimijoiksi. Tämä ryhmä muodostui Työvoiman palvelukeskuksen sosiaaliohjaajista ja suurimmasta osasta sosiaalityöntekijöistä.

”Minä uskon, että tilanne on nyt se, että on pakko tehdä jotain muutoksia. Ja jos puhutaan, että aikuissosiaalityön pitää tulla näkyväksi, niin kyllä siihen työhön, jota nyt tehdään, siihen pitää tulla muutosta” (TYP, sosiaaliohjaaja A, 2008)

2. Heihin, jotka kokivat, että muutosta tarvitaan organisaatiossa yleisesti, mutta omaan työkuvaan ei muutosta haluttu. Tähän ryhmään kuuluvat voidaan tulkita passiivisiksi vastustajik-

si ja suurin osa heistä oli kanslisteja. Kaikesta huolimatta tästä ryhmästä huokui myös selvä usko muutokseen.

”Tehtiin mikä muutos tahansa, jos siihen on aikaa opetella, se työ opitaan tekemään ja siihen opitaan ottamaan asiakas mukaan. Mikään tämänkaltainen uusi ei kaada mitään, jos sitä ei vaihdeta taas heti kuukauden tai kahden päästä, niin että ihmiset menevät sekaisin.” (Perusturva, kanslisti C, 2008)

3. Heihin, jotka vastustivat muutosta edelleen. Nähtiin, että muutoksia oli ollut paljon ja ne olivat vieneet työtä pääasiassa huonompaan suuntaan, erityisesti erityisosaamisen kustannuksella. Motivaatio kehittämistä ja muutoksia kohtaan oli osaksi siitä syystä kärsinyt, osaksi myös muut tekijät olivat vaikuttamassa, kuten henkilökohtaiset elämäntilanteet. Erityisesti muutos aluejaosta asiakkaan sukunimen alkukirjaimen mukaiseen työnjakoon ja nuorten ryhmän lopettaminen oli koettu negatiivisina muutoksina. Tähän ryhmään kuuluvat olivat vähemmistönä organisaatiossa ja heidät voidaan tulkita aktiivisiksi, varsinaisiksi vastustajiksi. Tähän ryhmään kuuluvat henkilöt olivat sekä sosiaalityöntekijöiden että kanslistien ammattiryhmistä.

”Jos asiat pysyvät ennallaan, niin sitten on helppo tehdä työtä. Sitten kun tulee muutoksia, niin täytyy ajatella paljon ja työ on sillä tavalla hitaampaa.” (Perusturva, Kanslisti B, 2008)

Vertailtaessa toteutusvaiheessa eri toimijoiden vaikutusta voidaan havaita suunnitteluvaiheen asetelmien olevan edelleen lähes samat. Taulukossa 3 on kuvattu toteutusvaiheen toimijarooleja tiivistetysti.

TAULUKKO 3. Toteutusvaiheen toimijaroolit	
Pikassos OY:n suunnittelija	Asiantuntija, avaintoimija, yhteishenkilö
Vastaava sosiaalityöntekijä, projektisuunnittelija	Avaintoimija, koordinaattori, yhteishenkilö
Johtavat viranhaltijat	Avaintoimijoita, portinvartijoita
Sosiaalityöntekijät, kanslistit, sosiaaliohjaajat	Vastustajista kohti avaintoimijoita
Kuntalaiset, asiakkaat	Ei roolia, ulkopuolisia
Kehittäjäkonsultti	Asiantuntija, seurantaryhmän työnohjaus
Seurantaryhmä	Avaintoimija
Ohjausryhmä	Ohjaus, seuranta
Ammattiosastot	Ei roolia
Kuntapäätäjät	Ei roolia

Esimiesten ja suunnittelijan vaikutus hankkeen toteuttamisessa olivat edelleen suuret. Muutosta tapahtui kuitenkin henkilöstön osalta. Henkilöstöä pyrittiin kuulemaan ja heille luotiin ammattiryhmittäin areenoita tuoda tuntojaan esille siitä, mitä he toivoivat ja odottivat hankkeelta. Henkilöstöä kuultiin haastattelujen avulla, jotka toteutettiin syksyllä 2006 sekä alkuvuodesta 2008. Henkilöstölle järjestettiin myös erilaisia koulutus- ja työseminaareja, joiden avulla heidän oppimistaan ja yhteistyötään pyrittiin kehittämään. Henkilöstön virkistäytymisestäkin huolehdittiin järjestämällä erityisiä virkistyspäiviä. (Liite 2)

Toteutusvaiheessa hankkeeseen palkattiin ulkopuolinen kehittäjäkonsultti tukemaan kehittämistyön jatkumista (Väliraportti 1.1.2007–30.6.2007). Kehittäjäkonsultin rooli ja vaikutus jäivät kuitenkin suhteellisen pieniksi hankkeen aikana. Konsultti toimi vetäjänä kaksipäiväisessä työkokouksessa Yterissä ja luennoimassa seminaareissa. Muuten konsultin rooli oli tavallaan työnohjausta seurantaryhmälle eli siis esimiehille ja Pikassoksen suunnittelijalle. (Havaintopäiväkirja 16.1.2008.)

Hankkeella ei ollut kontakteja toteuttamisvaiheessa poliittisiin päättäjiin, kuntalaisiin, asiakkaisiin tai ammattijärjestöjen edustajiin. Asiakkailta oli tullut normaalia palautetta yleisesti organisaatiota koskien, mutta palautetta ei hanketta varten erikseen hankittu, joten asiakkailta ei ollut huomioitavaa roolia (Havaintopäiväkirja ajalta 23.10.07–24.4.08).

Hankkeen aikana seurantaryhmään kuuluvien vaihtuvuus oli suurta. Vastaava sosiaalityöntekijä vaihtui kaksi kertaa ja Pikassoksen suunnittelijakin kerran. (Väli- ja loppuraportit). Tämä vaikeutti ja hidasti ajoittain hankkeen etenemistä uusien toimijoiden joutuessa sisäistämään asioita ja omaa rooliaan hankkeessa.

6.4.2 Yhteistyön kehitys hankkeen toteutusvaiheessa

Toteuttamisvaiheessa hankkeen toimijoiden määrä kasvoi huomattavasti ja myös yhteistyö eri toimijoiden välillä. Yhteistyö laajentui koskemaan myös organisaation henkilöstön. Hankkeen työskentelytavaksi oli määritelty yhteistoiminnallinen kehittäminen, jossa henkilöstöä pyritään ottamaan mukaan kehittämistoimintaan. Toteuttamisvaiheessa edelleen suunnittelijoiden välinen ja heidän ja johtavien viranhaltijoiden välinen yhteistyö oli tiivistä, kuten suunnitteluvaiheessa. Pikassos Oy:n suunnittelija ja vastaava sosiaalityöntekijä toimivat hankkeessa yhteyshenkilöiden rooleissa. (Havaintopäiväkirja 3.1.2008). Hankkeen yhteyshenkilöiden tehtävän on todettu olevan ajallisesti vaativaa. Yhteyshenkilön työnkuva muodostuu kyselyiden, haastatteluiden ja yhteisten tilaisuuksien koordinoijan ja järjestäjän tehtävistä, kirjallisista valmisteluista ja dokumentoinnista sekä työpaikkakokouksien järjestämisestä. (Kalliola & Nakari 2004, 42.) Kalliola ja Nakari (2004, 42) ovat todenneetkin, että yhteyshenkilöiden motivaatio hankkeeseen on tärkeä. Jonkun tai joidenkin on hankkeen alussa kannateltava hanketta ja ryhdyttävä rakentamaan sille vaikuttamisen kanavia ja toimitilaa, jotta saadaan hankkeelle lisää kannattajia ja aktiivisia toimijoita.

Henkilöstöä pyrittiin osallistamaan monin eri tavoin, esimerkiksi järjestämällä henkilöstölle työseminaareja ja koulutuksia. Hankkeen yhteistoiminnalliseksi määritellystä kehittämisotteesta johtuen erilaiset henkilöstön yhteiset, kokoontumista vaativat tilaisuudet on mielletävä osaksi hankkeen kehittämisorganisaatiota. Työseminaareja hankkeen aikana toteutettiin yhteensä 11 ja näiden lisäksi järjestettiin päätösseminaari. Seminaareihin osallistujien määrä

vaihteli 39 ja 29 välillä. Kaikki hankkeen osalliset eivät aina osanneet antaa aikaa pois omasta varsinaisesta työstään (Havaintopäiväkirja 12.12.2008). Tämäkin on asia, johon on opittava. Hankkeen aikaiset tapahtumat on lueteltu väli- ja loppuraporttien mukaan liitteessä 2.

Ensimmäinen työseminaari pidettiin Yyterissä 21—22.9.2006. Tässä seminaarissa työntekijöistä muodostettiin kuusi työryhmää, joista kuhunkin tuli edustajat eri ammattiryhmistä sekä Työvoiman palvelukeskuksesta että perusturvatoimistosta. Ryhmille nimettiin koollekutsujat ja määriteltiin omat asiakasprosessimallista johdetut tehtävät, jotka olivat seuraavat:

1. Asiakas, perusturvatoimiston asiakkaan profiili
2. Perustehtävä ja arvot perusturvatoimistossa
3. Toimeentulotuen haku, prosessikuvaus
4. Sosiaalityön prosessikuvaus
5. Asiakkaan kulku emotoimiston ja Työvoiman palvelukeskuksen välillä, prosessikuvaus
6. Työhyvinvointi

Työseminaarien ohjelma koostui kehittämistoiminnan esittelystä henkilöstölle, ryhmätyöskentelystä ja luennoista. Luennoitsijoina näissä työseminaareissa toimivat muun muassa Pikassos Oy:n toimitusjohtaja Kristiina Laiho, sosiaalityön professori Ilmari Rostila ja sosiaalityöntekijä Eeva Liukko. (Väliraportti 1.4.2006–31.12.2006.)

Päätösseminaari pidettiin Vuojoen kartanossa 17.10.2008. Seminaariin oli kutsuttu henkilöstön lisäksi kaikki ohjausryhmän jäsenet, hankkeen kehittäjäkonsultti ja aikaisemmat Pikassos Oy:n sekä hankkeen suunnittelijat. Osallistujia seminaarissa oli yhteensä 39. (Loppuraportti 2008.) Tämä seminaari muotoutui hankkeen aikaisista tapahtumista osanottajien asemien ja roolien kannalta laajimmaksi. Tutkimusavusteisessa kehittämisessä alkuneuvotteluihin pyritään saamaan mahdollisimman paljon osallisia mukaan. Tässä hankkeessa tämä toteutui parhaiten vasta päätösseminaarissa.

Hankkeen aikana pidettiin seminaarien lisäksi yksittäisiä koulutuspäiviä ja koulutustapahtumia väli- ja loppuraporttien mukaan yhteensä kymmenen. Näiden lisäksi henkilöstölle järjes-

tettiin virkistyspäiviä ja tiimeille vapaamuotoisia kokoontumisia hankkeen lopussa. Eri ammattiryhmille järjestettiin omia keskustelutilaisuuksia, jotka veti Pikassoksen suunnittelija. Nämä tilaisuudet muotoutuivat lähinnä eri ammattiryhmien kuulemistilaisuuksiksi. (Havaintopäiväkirja 12.12.2007.)

Kalliola ja Nakari (2004, 94) ovat esittäneet, että yleensä vain pieni osa kehittämiskohteista on aidosti kiinnostunut täyttämään Työelämän kehittämisohjelmaan liittyvän ulkoisvaikutuskriteerin, jolla tarkoitetaan uuden ja muidenkin työpaikkojen toimintatapojen kehittämistä edistävän tiedon tuottamista. Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävä rakennehankkeessa tähän asiaan voidaan mieltää vastatun sillä, että hanketta on raporttien mukaan ainakin kolme kertaa hankkeen aikana esitelty muille tahoille suunnittelijoiden tai johtavan virkamiehen toimesta. (Liite 2.) Loppuraportin (2008) mukaan seurantaryhmä on ottanut tavoitteekseen tehdä ”Porin mallia” ja yleisesti aikuissosiaalityötä tunnetuksi muuallakin jakamalla tietoa alueellisilla ja valtakunnallisilla sosiaalityön foorumeilla.

Työvoiman palvelukeskuksen ja perusturvan välinen yhteistyö todettiin hankkeen aikana puutteelliseksi. Yhteistyötä pyrittiin kehittämään molempien toimipisteiden henkilöstön yhteisillä neuvotteluilla hankkeen loppuvaiheessa 1.3.–31.10.2008. Näitä kokoontumisia oli yhteensä viisi kertaa. (Loppuraportti 2008.)

Yhteistyötä tehtiin hankkeen toteuttamisvaiheessa myös eri oppilaitosten kanssa. Hankkeen ohjausryhmässä olivat mukana edustajat paikallisista sosiaalialan oppilaitoksista. Oppilaitosten opiskelijat osallistuivat myös käytännön työharjoittelujaksoillaan kehittämishankkeen toimintaan eri tavoin. Hankkeesta on tehty sen toteutusvaiheessa kaksi opinnäytetyötä. (Väliraportti 1.1.2007—30.6.2007.)

Havaintojeni ja projektiasiakirjojen mukaan, asiakkaiden kanssa ei tehty yhteistyötä, eikä myöskään niiden tahojen kanssa, jotka on mielletty yhteistyökumppaneiksi hankkeen aikana. Näitä yhteistyökumppaniehdokkaita ovat muun muassa päihdehuolto, kriminaalihuolto, mielenterveysyö, terveydenhuolto ja työvoimahallinto (Väliraportti 2007). Yhteistyön lisääntyminen hankkeen aikana esimerkiksi työvoimahallinnon suuntaan olisi voinut tuoda uusia ideoita hankkeessa koettuun ongelmaan: yhteistyön puutteeseen asiakkaiden aktivoimiseksi. Ak-

tivointisuunnitelmien laadinta on työmuoto, joka on jäänyt pois perusturvan sosiaalityöntekijöiden työnkuvasta vähitellen (Haastattelut).

Kehittämistoiminnan aloittamisen edellytyksenä on tutkimusavusteisessa kehittämisessä pidetty tarkkaa lähtötilanteen kartoitusta niin tuloksellisuudesta kuin työelämän laadustakin. Täytyy ensin tietää vallitseva tilanne, jotta voidaan asettaa tarkoituksenmukaisia tavoitteita muutoksille ja seurata niiden toteutumista. Kehittämisen, arvioinnin ja oppimisen on nähty siksi kuuluvan tiukasti yhteen. (Kalliola & Nakari 2004, 13.) Toisena kehittämistoiminnan aloittamisen edellytyksenä on pidetty alkuneuvottelua. Alkuneuvottelua yhdessä kunnan ylemmän johdon kanssa on pidetty porttina ja legitimaationa sille, että varsinainen yhteistyö ja kehittämistoiminta pääsevät käynnistymään. Kehittämistoiminta on pääsääntöisesti ollut työyhteisötasolta lähtevää, mutta käytännön työn kannalta kunnan johdon sitoutuminen toimintaan on merkittävässä osassa kehittämisen onnistumiseksi. (Kuula 1994, 42.)

Alkuneuvotteluissa olisi jo pystyttävä paikantamaan varsinaiset kehittämiskohteen avaintoimijat ja portinvartijat. Samalla tulisi selvittää se, missä määrin hankkeen kehittämistapa on sopuoinnussa avaintoimijoiden ja portinvartijoiden arvolähtökohtien ja toimintatapojen kanssa. Näiden henkilöiden ajatusten mukaisesti yleensä valikoituvat toteutettavat ja lopulta myös toteutuneet uudistusten sisällöt. (Kalliola & Nakari 2004, 52.) Syvänen (2007, 20) on katsonut, että täyden yhteistoiminnan toteutumiseksi olisi tärkeää, että kaikilla toimijoilla olisi yhteinen arvoperusta ja yhteinen käsitys organisaation perustehtävästä eli päämäärästä. Syvänen jatkaa, että päämäärien selkeytyminen auttaa luomaan strategiat, periaatteet ja pelisäännöt, jotka ovat tärkeitä jokaiselle kehittämiselle osallistuvalla ja osallisella. Alkuneuvottelujen keskeinen rooli onkin tarkoituksenmukaisten tavoitteiden asettamisessa ja asianosaisten piirin laajenuksessa (Kalliola & Nakari 2004, 17).

Alkuneuvottelut ovat yleensä jääneet kehittämistoiminnassa vähälle huomiolle (Kalliola & Nakari 2004, 52). Näin oli myös Porin aikuissosiaalityön hankkeen kohdalla. Ongelmia kartoitettiin haastattelujen avulla henkilöstön keskuudessa, mutta vasta hankkeen jo ollessa käynnissä. (Väli- ja loppuraportit.) Tutkimuksissa on todettu, että ongelmat kehittämistoiminnan eteenpäinviemiseksi paikantuvat juuri arvojen ja ongelmien diagnosoinnin vaiheisiin (Nakari 1994, 207).

Työseminaarit oli tarkoitettu yhteiselle dialogille eri ryhmien kesken. Pääsääntöisesti näihin tilaisuuksiin osallistuivat sosiaalityöntekijät, kanslistit ja sosiaaliohjaajat. Tilaisuuksiin osallistuivat myös Pikassos Oy:n suunnittelija ja vastaava sosiaalityöntekijä, joilla oli suurin vastuu tilaisuuksien järjestämisestä. Esimiehiä tilaisuuksissa oli mukana harvemmin. Johtoa tai kuntapäittäjiä tilaisuuksissa ei ollut. (Loppu- ja väliraportit, yhteenvedot seminaareista.) Pääasiallisesti keskustelu tapahtui kapeasti ammattiryhmittäin. Henkilöstön rooliksi jäikin ohjeistuksen vastaanottaminen ja sopeutuminen johdon ja esimiesten päätöksiin. Sellaista yhteispäätämisen muotoa ja dialogisuutta, jollaista tutkimusavusteisessa kehittämisessä pidetään ihanteellisena pyrittäessä mahdollisimman suotuisaan tuloksellisuuden ja työelämän laadun yhtäaikaiseen paranemiseen, ei saavutettu. Hankkeessa tapahtunut kehittämistoiminta voidaan mieltää toiminnaksi, jonka suunta oli ylhäältä alas ja työseminaarit paikaksi, jossa ylhäällä päätetyt asiat tuotiin valmiina henkilöstön tiedoksi. Henkilöstön rooliksi jäi tällöin vain kommentointi ja hiljainen sopeutuminen. Sopeutumista helpotettiin yhteisillä asiaa koskevilla tehtävillä. (Havaintopäiväkirja 12.12.2007.)

Ylhäältä alaspäin suuntautuvan kehittämistoiminnan ongelmaksi muotoutuu helposti se, että työelämässä jo olevia tuottavia ja innovatiivisia rakenteita ei tunnisteta ja kokemukset niistä jäävät hyödyntämättä. Tällöin usein kehittämisen tulokseksi muotoutuu helposti entisenlainen tavaroiden ja palvelujen tuottaminen pienemmillä kustannuksilla ja pienemmällä työvoimalla. Alhaalta ylöspäin suuntautuva kehittämisote tarjoaa mahdollisuuden tuloksellisen kehittämisen eteenpäinviemiselle hyödyntäen henkilöstön kokemus ja osaaminen. Tämä mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen ja henkilöstön sitoutumisen kehittämiseen. Sitoutuminen vahvistuu, koska kyse ei ole tällöin ulkoa tuodusta valmiista mallista, vaan henkilöstön omasta oivalluksesta. (Kasvio ym. 1994, 413.)

Pelkästään alhaalta ylöspäin suuntautuvaa kehittämisotetta ei ole tutkijoiden piirissä aina koettu parhaaksi mahdolliseksi varsinkaan silloin, kun kehittämistyö toteutetaan byrokraattisissa, kapeisiin ammattikuviin perustuvissa organisaatioissa. Tällöin tarvitaan sekä ylhäältä alas, että alhaalta ylös tapahtuvaa kehittämistyötä. Tätä varten olisi luotava sellaiset puitteet, joissa varsinainen toiminnan kehittämistyö sallitaan ja sitä edellytetään. Varsinainen kehittämistyön sisältö ja muutos tapahtuu siellä, missä sisällöllinen asiantuntemus on, työyhteisössä alhaalta ylös periaatteella. Ilman tätä ei ole mahdollista luoda pysyviä toimintatavallisia muutoksia.

(Kasvio ym. 1994.) Tutkimuksissa on todettu, että tuloksiin voidaan kehittämisessä päästä vain purkamalla hallintoa ja jakamalla vastuuta johdonmukaisesti alaspäin sekä antamalla palveluja suorittaville yksiköille itselleen edellytykset itse kehittää työtään ja yhdessä asiakkaiden kanssa (Kasvio ym. 1994, 417).

6.5 Arviointi, osa kehittämistä

6.5.1 Ohjausryhmä ja hankkeen itsearviointi

Hankkeessa ei ole käytetty ulkopuolista prosessiarviointia, koska se todettiin liian hintavaksi toteuttaa. Ohjausryhmän kokouksessa 5.9.2006 päädyttiin siihen, että kehittämisprosessin dokumentointi palvelee arviointia ja sisäänrakennetun arvioinnin uskottiin toimivan. Asiaa perusteltiin myös sillä, että vaikka lääninhallitus edellyttää raportointia hankkeelle esitettyjen tavoitteiden toteutumisesta ja rahojen käytöstä, niin hankehakemuksessa esitetty itsearviointi riittää lääninhallitukselle. (Väliraportti 1.4.2006–31.12.2006.)

Hankkeen etenemistä on arvioitu ohjausryhmässä, seurantaryhmässä ja kehittäjäkonsultin konsultaatioissa. Ulkopuolisena arvioijana hankkeessa on toiminut seudullinen aikuissosiaalityön sektoriryhmä, jonka kokouksissa hankkeen suunnitelmia ja etenemistä on aktiivisesti seurattu. (Loppuraportti 2008.) Tässä mielessä sektoriryhmä voitaisiin mieltää arviointivaiheen avaintoimijaksi. Arviointivaiheen portinvartijaksi voidaan mieltää ohjausryhmä, jonka päätöksellä hankkeessa päädyttiin itsearviointiin.

Hankkeen etenemistä on arvioitu työhyvinvointikyselyjen avulla, jotka on toteutettu joulukuussa 2006 ja syyskuussa 2008. Työhyvinvointikyselyjen tulosten perusteella työhyvinvointi henkilökunnan keskuudessa on pysynyt pääosin ennallaan, osittain ehkä parantunutkin hankkeen alkuvaiheesta. Työhyvinvointikysely vuonna 2006 toteutettiin opiskelija-harjoittelijan toimesta. Vastaava sosiaalityöntekijä teki saman kyselyn uudestaan 2008. Kysymyksiä oli kuitenkin tarkennettu aikaisemmasta. (Loppuraportti 2008.)

Arviointiprosessin osaksi muotoutuivat myös työterveyspsykologin haastattelut. Työhyvinvointia käsittelevä työryhmä esitti työterveyspsykologin konsultointia huolenaiheena työssä jaksaminen, johtaminen sekä määräaikaisten työsuhteiden aiheuttama epävarmuus. Porin kau-

pungin työterveyspsykologin kanssa sovittiin hankkeen aikana, että hän haastattelee erikseen ammattiryhmät kuullen heidän jaksamistaan ja hän myös raportoi haastattelut koko henkilöstölle. Tämä raportti valmistui 6.6.2007. Työterveyspsykologi lupautui myöhemminkin antamaan konsultaatioapuaan ja päätettiin, että hän toteuttaa samat haastattelut uudelleen vuoden kuluttua. Näiden uusintahaastattelujen katsottiin toimineen hankkeen etenemisen arviointiprosessin osana. Palautteen mukaan henkilökunnan kannalta monien jo hankkeen alussa esiintyneiden ongelmakohtien koettiin pysyneen ennallaan. Toisaalta toiminnassa on tapahtunut myös selkiytymistä ja vasta jatkossa käytäntö osoittaa tarkemmin, miten uusi ammatti- ja tehtävärakenne vastaa hankkeelle asetettuja tavoitteita. Arvioinniksi miellettiin hankkeen loppuraportissa myös kehittämistyöni ja siihen liittyvät haastattelut, jotka olen jo aikaisemmin esitellyt. (Loppuraportti 2008.)

6.5.2 Arviointivaiheen yhteistyö

Arviointivaiheessa yhteistyö henkilöstön ja työpsykologin välillä oli vilkasta. He toteuttivat kaksi haastattelukertaa. Arviointivaiheen yhteistyöhön henkilöstön kanssa ovat osallistuneet myös oppilaitosten opiskelijat työhyvinvointikyselyjen ja haastattelujen muodossa. Oppilaitokset ovat olleet myös ohjausryhmään kuuluneiden jäsentensä kautta yhteistyössä hankkeen arviointivaiheessa. (Loppuraportti 2008.)

Arviointivaiheessa työhyvinvointia pohdiskellut työryhmä oli aloitteellinen yhteistyön laajentamisessa työterveyspsykologin suuntaan. Työterveyspsykologin mukaantulo hankkeen toimijaksi tapahtui työhyvinvointiryhmän aloitteesta. Työhyvinvointi on aihe, joka hankkeen loppuraportissa esiintyy voimakkaimmin ja jota hankkeessa on eniten arvioitu yhteistyössä henkilöstön kanssa. (Väli- ja loppuraportit.) Taulukossa 4 on esitetty arviointivaiheen toimijarooleja.

TAULUKKO 4.	Arviointivaiheen toimijaroolit
Pikassos Oy:n suunnittelija	Haastattelija, sivustaseuraaja
Vastaavasosiaalityöntekijä, projekti suunnittelija	Tiedonkerääjä
Johtavat viranhaltijat	Haastateltuja
Sosiaalityöntekijät, kanslistit, sosiaaliohjaajat	Kuulemisen kohteita, haastateltuja, aloitteentekijöitä
Kuntalaiset, asiakkaat	Ei roolia
Työterveyspsykologi	Avaintoimija
Kehittäjäkonsultti	Ohjaus
Seudullinen aikuissosiaalityön sektoriryhmä	Avaintoimija, ulkopuolinen arvioija
Ohjausryhmä	Portinvartija
Oppilaitokset	Yhteistyökumppanit
Kuntapäätäjät	Ei roolia
Ammattiosastot	Ei roolia

Hankkeen yhtenä avaintoimijana arviointivaiheessa on toiminut työhyvinvoinnin osalta Porin kaupungin työterveyspsykologi. Aloitteentekijä työhyvinvoinnin kehittämisessä ja sen arvioinnissa on ollut henkilöstön muodostama työhyvinvointityöryhmä. Henkilöstön rooli muotoutui arviointivaiheessa monipuoliseksi. Arviointia on suunniteltu jatkettavan niin, että jokainen tiimi arvioi omaa työtään suhteessa tavoitteisiin (Loppuraportti 2008).

6.6. Henkilöstö tiedotuksen ja koulutuksen vastaanottajina

Arja Kuula (1994, 51) on esittänyt, että uudenlaisen yhteisen ymmärryksen ja kommunikaation mahdollistamiseksi pitäisi saada myös kunnan johtoasemissa olevat viranhaltijat osallistumaan mukaan työkonferensseihin yhdessä mahdollisimman monien osallisten kanssa, myös koko henkilökunnan. Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävä rakennehankkeessa ei työkonferensseja siinä mielessä pidetty kuin ne tutkimusavusteisessa kehittämisessä mielletään. LOM:n periaatteita seuraten muutostarve, toteuttamiskeinot, tavoitteet ja suunnantarkistukset pitäisi alistaa demokraattiselle dialogille. Osallistumisoikeus demokraattiseen dialogiin perus-

tuu työkokemukseen ja asianosaisuuteen, ei ainoastaan asemaan organisaatiossa.(Kalliola & Nakari 2006, 206.)

Ensimmäinen koko henkilöstölle tarkoitettu aloitusseminaari työseminaarina pidettiin 21. – 22.9.2006. Tässä tilaisuudessa ei luotu yhteistä areenaa eri hierarkiatasojen yhteiselle dialogille siinä mielessä kuin se tutkimusavusteisessa kehittämisessä mielletään. Seminaarissa henkilöstö jaettiin työryhmiin. Työryhmät olivat tarkoitettut vain henkilöstölle, joten eri hierarkiatasot eivät olleet edustettuina. Ryhmien jäsenet koostuivat sosiaalityöntekijöistä, sosiaalihojajista ja kanslisteista. (Yhteenvedo seminaarista 2006.) Yhteistyöhön pyrittiin, mutta ilman johdavia viranhaltijoita. Työryhmät toimivat hankkeessa tavallaan oppimisareenoina eri ammattiryhmien välisessä vuorovaikutuksellisessa toiminnassa, sallien rajanylityksiä vuorovaikutuksessa osallistuvien ammattiryhmien välillä. Rajanylitysten on todettu organisoituvan parhaiten vaihtuvissa sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa, niitä ei ratkota ulkoa tuoduilla pintapuolisilla toimintamalleilla (Kalliola & Nakari 2006, 238).

Henkilöstölle annettiin hankkeen aikana tilaisuuksia tuoda esille näkemyksiään kehittämistarpeista omien kokemustensa perusteella vuosina 2006 ja 2008 toteutetuissa haastatteluissa ja joulukuussa 2007 henkilökunnalle ammattiryhmittäin järjestetyissä keskustelutilaisuuksissa. Työryhmät toimivat myös areenana, joissa henkilöstöllä oli mahdollisuuksia tuoda omia näkemyksiään esille. Työhyvinvointi oli aihe, josta henkilöstön näkemykset tulevat selvimminkin esille projektin aikaisista asiakirjoista (Väli- ja loppuraportit).

Projektiasiakirjojen perusteella seminaarien ohjelma muotoutui niin, että henkilöstön rooliksi kehittyi pääosin tiedotuksen ja koulutuksen vastaanotto. Seminaarien ohjelma koostui suurimmalta osalta suunnittelijoiden ja vierailevien luennoitsijoiden luennoista sekä suunnittelijoiden esityksistä hankkeesta eli tiedottamisesta. (Liite 2) Henkilöstön oma osallistuminen pyrittiin huomioimaan alkuvaiheessa työryhmätyönä, mutta myös osassa seminaareista teettämällä henkilöstöllä ryhmätöitä, joiden avulla heidän tuntojaan tuotiin esille. Ryhmätöiden avulla henkilöstöä pyrittiin sopeuttamaan kehittämistoiminnassa jo tehtyihin ratkaisuihin. (Havaintopäiväkirja 12.12.2007.)

Hankkeen yksi tavoite oli henkilöstön osaamisen lisääminen. Tätä varten hankkeen aikana pidettiin useita koulutustilaisuuksia sekä erillisinä luentoina että yhdistettyinä työseminaareihin. (Liite 2.) Erillisiä koulutustilaisuuksia pidettiin väli- ja loppuraporttien mukaan yhdeksän. Koulutuksiin osallistuivat kaikki työntekijäryhmät. Koulutuksen tarpeesta henkilöstön mielipiteitä oli kuultu ja koulutusten järjestämisessä heidän mielipiteitään koulutuksen tarpeellisuudesta oli huomioitu. Koulutuksen tarvetta kysyttiin henkilöstöltä erityisesti vuonna 2006 toteutettujen haastattelujen yhteydessä. (Väli- ja loppuraportit.)

Vertailtaessa väli- ja loppuraporttien perusteella henkilöstön roolia yhteisissä tilaisuuksissa painottuu henkilöstön roolissa suurelta osin koulutuksen ja tiedotuksen vastaanottaminen, vaikka henkilöstön mukaan ottamista kehittämistarpeen jäsentäjänä ja ideoiden tuottajana hankkeessa korostettiin. Kehittämistarpeen ja ideoiden luominen osoittautui pääosalta suunnittelijoiden rooliksi johdon sallimissa puitteissa. Taulukossa 5 on esitelty henkilöstön roolia hankkeen kolmessa eri vaiheessa.

TAULUKKO 5. Henkilökunnan roolit projektin eri vaiheissa	
Suunnitteluvaihe	Sivustaseuraajia
Toteutusvaihe	Vastustajista kohti avaintoimijoita, tiedon ja koulutuksen vastaanotto
Arviointivaihe	Kuulemisen kohteita, haastateltuja, aloitteen tekijöitä

Hankkeen suunnitteluvaiheessa henkilöstön rooli oli vähäinen. Hankkeen edetessä henkilöstön osallistuminen vilkastui ja sen myötä henkilöstön roolit monipuolistuivat. Toteutusvai-

heessa henkilöstön rooli vaihtui aktiivisesta ja passiivisesta vastustuksesta kohti avaintoimijuutta. Asiakkaille ei muotoutunut hankkeen aikana varsinaista roolia. Hankkeen alussa kuitenkin asiakkaiden tilanne tiedostettiin yleisellä tasolla ja hanketta perusteltiin asiakkaiden elämäntilanteen vaikeutumisella ja ongelmien syventymisellä, toimeentulotukiasiakkuuksien ja työttömyyden pitkittymisellä sekä pitkäaikaistyöttömien ja nuorten alle 25 -vuotiaiden syrjäytymisuhalla (Hankerekisteri 2006). Kuntalaisille, poliittisille luottamushenkilöille ja ammattijärjestöille ei myöskään muotoutunut merkittävää roolia hankkeen suunnittelu-, toteutus- eikä arviointivaiheessa loppu- ja väliraporttien antaman kuvan mukaan. Näiden toimijoiden vaikutusmahdollisuudet yleensäkin projektien suunnitteluvaiheessa ovat olleet vähäisiä (Kalliola & Nakari 2004).

6.7 Sosiaalityöntekijät oman työnsä kehittäjinä

Kunnalliseen sosiaalityöhön vaikuttavat yhteiskuntapoliittinen tilanne ja linjaukset. Viime vuosina on tapahtunut painopisteen muutos yhteiskuntapolitiikassa universaalista, kaikista huoltapitävästä hyvinvointivaltiosta, uusliberalistiseen, yksilön omaa vastuuta korostavaan ajatteluun. Tämä on tuonut sosiaalityöhön asiakkaiden vastuuttamisen ja aktivoimisen politiikan. (Juhila 2006, 70; Välimaa 2008, 176.) Yksilön vastuuta, taloudellista tehokkuutta ja voittoa korostavan ajattelun on nähty olevan ristiriidassa sosiaalityön ammatillisten periaatteiden kanssa. Sosiaalialan ammattieettisten ohjeiden mukaan sosiaalityön ydintehtävä on asettua niiden kansalaisten puolelle, joiden resurssit ovat riittämättömät. (Välimaa 2008, 176.)

Sosiaalityöntekijä mielletään auttavaksi ja tukea antavaksi kumppaniksi. Tämän etiikan mukaisesti rakentuvan sosiaalityön tarkoituksena olisi keskittyä asiakasta tukevien voimavarojen löytymiseen ja kehittämiseen. Sosiaalityöntekijän ammatilliseen tehtävään pitäisi kuulua myös asianajajana toimiminen ja asiakkaan puolesta puhuminen. Toisinaan sosiaalityön asiakkaiden tarpeet edellyttävät huolenpitoa ja hoivaa. (Välimaa 2008, 176.) Huolenpidon etiikka painottuu jokaisen kansalaisen sosiaalisiin oikeuksiin ja ihmisoikeuksiin (Juhila 2006, 151–153; Välimaa, 2008, 177). Sosiaalityöntekijät ovat ajautuneet tavallaan instituutioiden asettamien rajojen ja toisaalta asiakkaiden tarpeista lähtevän oman työn tekemisen ideologian väliin (Välimaa 2008, 177).

Tässä osassa tarkoitukseni on tarkastella, miten sosiaalityöntekijät näkivät Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävä rakennehankkeen yhteydessä oman paikkansa osana kehittämistä. Aineistonani tässä ovat vuosien 2006 ja 2008 haastattelut.

Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävä rakennehankkeen yhteydessä sosiaalityöntekijät ovat pohtineet omaa rooliaan työorganisaatiossa erityisesti suhteessa toimeentulotukeen. Haastattelujen mukaan keskeinen tulos on, että toimeentulotuki haluttiin siirtää enemmän kansliassa tehtäväksi työksi, samoin rahaliikenteen hoito. Sosiaalityöntekijöiden puheissa toimeentulotuesta tuli esille heidän halunsa muuttaa työtään enemmän asiakkaan kanssa tehtävän työn suuntaan. Sosiaalityöntekijät eivät kuitenkaan olleet valmiita siirtämään toimeentulotukea kokonaan pois itseltään. Suurin osa sosiaalityöntekijöistä haluaisi pitää toimeentulotuen välineenä, luomassa mahdollisuuksia asiakkaiden kanssa tehtävälle työlle vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Ongelmana on työntekijöiden riittämättömyys, mikä ei mahdollista asiakkaiden asioihin syventymistä, niin kuin sosiaalityöntekijät itse sitä haluaisivat.

”Enemmän asiakastyötä, jossa toimeentulotuki on vain väline. Jos sosiaalityöntekijöillä ei ole lainkaan toimeentulotukea, vaan kanslistit tekevät päätökset, niin kutsuttaessa asiakasta toimistoon, hän jättää tulematta.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä M, 2006)

”En halua, että toimeentulotuki jää kokonaan pois sosiaalityöntekijöiltä. Se olisi väärin, ei hyvä.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä J, 2006)

”Ihanne olisi, että ei olisi toimeentulotukityötä ollenkaan, vaan se hoituisi muualla ja toimeentulotuki olisi väline.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä G, 2006)

”Perustoimeentulotukea ei voi kokonaan pistää kansliaan, koska se on väline tässä työssä. Jos se laitetaan kokonaan sinne, niin sen täytyisi sitten olla hirveen tiivis yhteistyö sen kanslistin kanssa, jotta se toimisi. Toisinaan täytyy kutsua niitä asiakkaita vastaanotolle, että niitä edes joskus näkisi onko ne edes elossa. Jos asiakas saa toimeentulotukensa ja sitten vasta sen jälkeen on aika, niin ei se tule.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä A, 2008)

”Sosiaalityöntekijöillä on aivan liikaa toimeentulotukihakemuksia, mitä pitää käsitellä ja se vie aivan liian ison osan työajasta. Kuitenkaan en minä niitä ihan kokonaan haluaisi luovuttaa kansliaankaan, vaan siinä täytyisi olla sitten sellainen harkinnan mahdollisuus eli sellaiset siirretään, mitä sosiaalityöntekijä itse katsoo, että voi olla ainakin tietyn aikaa kansliassa, nythän sitä siirtomahdollisuutta ei ole tiettyjen asiakkaiden kohdalla. Toimeentulotuki voisi olla sosiaalityöntekijällä, koska meillä ei ole kauheasti sellaisia keinoja, joilla kiristetään tai sitten voidaan keppiä tai porkkanaa antaa /.../ Tavallaan se voisi toimia siinä, niin kuin väli-

neenä. *Lisää tilaa sosiaalityölle, ei kaikkia pois, mutta vähemmän kuin nyt.*” (Perusturva, sosiaalityöntekijä C, 2008)

Raunio (2004, 218) on todennut, että toimeentulotuki ei ole vain tuen saajan taloudellista tukea, vaan toimeentulotuen tavoitteena on myös tuen saajien aktivoiminen ja pitkäaikaistyöttömyyden sekä toimeentulokiriippuvuuden katkaisu. Lähestyttäessä ammatillista työtä yhteiskunnallisen tehtävän kannalta aktivoinnin liittäminen toimeentulotukeen on osa syrjäytymisen vastaista yhteiskuntapoliittista linjausta. Sosiaalityön on toimeentulon kautta helppo osallistua syrjäytymisen vastaiseen työhön.

Sosiaalityöntekijät painottivat asiakkaan tulevaisuuden toimintaa ohjaavien suunnitelmien tekoa työnsä yhtenä elementtinä ja sitä, että he saisivat ohjata ja koordinoida työtä työyhteisössä enemmän asiakkaiden ongelmiin liittyvissä asioissa. Tämä kertoo siitä, että sosiaalityöntekijät kaipaavat mahdollisuuksia vaikuttaa itse työhönsä enemmän omaan työorientaatioonsa liittyen.

Sosiaalityöntekijän pitää olla se ihminen, joka sanoo, miten tämän asiakkaan kanssa mennään seuraavat kuukaudet eteenpäin, eikä kanslisti.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä A, 2006)

”Minun mielestäni se kuuluu kansliaan tuo perustoimeentulotuen käsittely, jos ei ole mitään sellaista suurempaa ongelmaa heti havaittavissa. Välitystiliasiatkin sujuisivat ihan hyvin siellä /.../ Minä näkisin, että sosiaalityöntekijä olisi sellainen suunnitelmien toteuttaja, niin kuin että sillä olisi hanskassa tavallaan se kokonaisuus. Se tapaisi sitä asiakasta ja tarvittaessa kutsuisi sitä paikalle ja ohjaisi sitten ohjaajalle.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä A, 2008)

No, se varsinainen välitystilien hoito ei missään tapauksessa ole sosiaalityöntekijöiden tehtävä, sellainen pankkitoiminta, miksi sitä voisi kutsua. Minun mielestäni se on sosiaalityöntekijä, joka päättää välitystilille ottamisesta ja siitä tehdään sellainen pieni suunnitelma, miten sitä käytännössä toteutetaan. Se on sellainen selkeä sosiaalityöntekijän tehtävä. Mutta se on totta minun mielestäni, että sen ei lainkaan pitäisi olla sosiaalityöntekijöillä, että niitä maksellaan joka kuukausi. Se on tietysti sellainen kanslistin tehtävä tuo maksatuspuoli.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä C, 2008)

Vuoden 2006 haastatteluissa painottui selvästi sosiaalityöntekijöiden näkemys oman työn luonteen muuttumisesta 2006 vuoden vaihteen jälkeen huonompaan suuntaan niin asiakkaan kuin työntekijän näkökulmasta. Tähän nähtiin syynä organisaatiossa tapahtuneet useat muutokset, jotka oli koettu sosiaalityöntekijöiden keskuudessa pääsääntöisesti niin, että ne olivat huonontaneet työn laatua niin sosiaalityöntekijän kuin asiakkaankin kannalta. Tämä on seli-

tystä myös sille, että vuoden 2006 haastatteluissa näkyi selvemmin sosiaalityöntekijöiden huoli asiakkaiden tilanteista kuin vuoden 2008.

”Mentiin huonompaan suuntaan asiakkaiden kannalta. Onko se turhaa työtä, että asiakas käy ja tunnet asiakkaan tilanteen ja samalla asiakas kokee, että siellä on ihminen, joka ymmärtää ja kuuntelee tarvittaessa. Yhtäkkiä tämä murrettiin ja sitten sai aloittaa alusta.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä M, 2006)

”Aikaisemmin oli mahdollisuus, että pystyi siirtämään kanslistille, mutta nyt ei ole sitä mahdollisuutta, kun se on määritelty, mitkä kuuluvat kanslistille ja mitkä ei. Meille on tullut takaisin sellaisia tehtäviä, mitkä eivät ole sosiaalityötä, esimerkiksi laskujen maksu ja tulottomat alusta loppuun.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä K, 2006)

”Asiakkaat hautautuvat kansliaan omine tarpeineen.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä J, 2006)

Vuoden 2006 haastatteluissa sosiaalityöntekijät toivat esille myös sosiaalityön moninaisuutta, sen mukaan, minkälaisen orientaation kukin työntekijä on omaksunut. Toisaalta esille nousi myös asioita, jotka voidaan yhdistää Kananojan (1997) tekemään jaotteluun sosiaalityöntekijöiden suhtautumisesta muutokseen. Kananoja on eritellyt neljä eri positiota: uudistajat, sopeutujat, kapinalliset ja uupuneet. Aineistona olevista haastatteluista löytyi piirteitä, jotka ovat sovitettavissa yhteen Kananojan (1997) määritelmien kanssa sopeutujasta ja uupuneesta sosiaalityöntekijästä.

”Täällä on 12 sosiaalityöntekijää /.../ jokainen tekee sosiaalityötä, vaikka käsitys siitä vaihtelee paljon. Orientaatiot ovat hyvin erilaisia. Kiinnostus sosiaalityön ajankohtaiseen keskusteluun vaihtelee. Muutamilla ei ole valittamista työnsä suhteen. Osin se on luovuttamistakin. Asiasta on keskusteltu pitkään ja sosiaalityöntekijä kanslisti vastakkainasettelua on ollut aina. Nyt on niin, ettei jaksa enää puhua ja tekee vain sen, mitä vaaditaan. Sosiaalityöntekijöiden vähentämisen voi ymmärtää viestinä siitä, että vaikka kuinka ponnistelet, niin sillä ei ole merkitystä. Tekemätöntä työtä on paljon ja täällä saa kyllä ajettua itsensä loppuun.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä L, 2006)

”Jos toimeentulotuki on se, mitä edellytetään tekemään ja jos se on vain omasta motivaatiosta kysymys, niin silloin taitaa sosiaalityö jäädä.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä L, 2006)

Vuoden 2008 haastatteluaineiston perusteella sosiaalityöntekijöiden näkemykset olivat enemmänkin toiveita muutoksesta, mikä saattaa olla osaltaan seurausta siitä, että kysymykset osin koskivat uuden organisaatiomallin kehittämistä. Sosiaalityöntekijät toivat esille toiveita erikoistua tiettyihin asiakasryhmiin, jotta voisivat paremmin hallita asiakkaiden tilanteita. Toisaalta tuotiin esille huolta työn mielekkyydestä. Haastateltavat toivat esille myös sen, että

työntekijöiden työskentelytavat ovat erilaiset. Tämä kertoo myös työntekijöiden omaksuneen sosiaalityön suhteen erilaisia identiteettejä.

”On se houkuttelevaa, että saisi keskittyä johonkin tällaiseen tiettyyn ryhmään ja erikoistua vain siihen. Nyt kirjo on todella laaja ja tulee vähän kaikenlaista eteen. Mutta on siinä sitten se uhkakuva, että kuinka kauan sitten jaksaisi, ettei kävisi tylsäksi, kun ne samat ongelmat suurin piirtein pyörii tällä ryhmällä. Käykö niin, ettei sitten enää ole mitään vaihtelua.”(Perusturva, sosiaalityöntekijä A, 2008)

”No nyt, kun on kaikenlaisia asiakkaita, niin ei oikein hallitse kaikkea näitä asioita. Kun on kaikenlaisia asiakkaita, ei voi oikein niin, kuin ihan sitä kokonaisuutta hallita, mikä aiheuttaa sitä, että käytännössä on eroja eri työntekijöiden välillä.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä B, 2008)

Sekä vuoden 2006 että vuoden 2008 haastatteluissa ilmeni melko vähän sosiaalityöntekijöiden pohdintaa omasta identiteetistään suhteessa sosiaalityöhön. Sosiaalityöntekijöiden omaksumat erilaiset identiteetit tehdä työtään tulivat selvimmin esille suhteessa työvoimapolitiittiseen aktivointiin, joka jakaa selvästi työntekijöiden mielipiteitä. Osa koki aktivoinnin vain työpolitiikkaan kuuluvana osana, jolla heikennetään asiakkaan oikeuksia. Osa työntekijöistä suhtautui aktivointiin myönteisesti. Näiden työntekijöiden puheissa yhdistyivät asiakkaan oikeus ja velvollisuus aktivointiin asiakkaan elämän hallintaa parantavana toimenä.

Aktivointia on käytetty laajasti vaihtoehtona työttömyydelle, vaikka osallistujan työllistymiseen vapaille työmarkkinoille ei uskota. Tällöin aktivointi on enemmän sosiaalipolitiikkaa kuin työpolitiikkaa. Sosiaalipoliittisiksi toimenpiteiksi voidaan mieltää elämänhallinta- ja työmarkkinavalmiuksien kohottaminen. Aho ja Arnkil (2008) ovatkin nähneet työvoimapolitiittisten toimenpiteiden palvelleen paremmin sosiaali- kuin työvoimapolitiittisia tarkoituksia. (Emt. 73–74.) Syrjäytymisen ehkäisy on myös yksi sosiaalityön eettisistä periaatteista. Syrjäytyminen ja huoli syrjäytyneistä tulivat esiin myös haastatteluissa, erityisesti nuorista, mutta myös kasvaneista vanhusten määrästä sosiaalitoimistossa.

”Sosiaalityön näkökulma tulisi rakentaa uusiksi, ei työhallinnon ja aktivoinnin näkökulmasta, aktivointi korostuu ja on itseisarvo. Se on äärimmäisen hankala se yhteistyö palkeen ja työvoimatoimistoon. Asiakasressukka kuitenkin on olemassa.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä A, 2006)

”Lakikin velvoittaa jo neljän kuukauden kuluttua, jos ei ole mitään estettä, niin nuorelle on sekä velvollisuus, että oikeus saada jotain aktivointitoimenpiteitä, minkä pitäisi koskea jotenkin kaikkia, eikä vaan niitä, jotka työvoimatoimiston kautta sattuu sinne ohjautumaan. Näiden nuorten kanssa on vähän sellaista tuntua, että resurssia menee vähän niin kuin päällekkäin, niin, että menee niin kuin hukkaan.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä B, 2008)

Sosiaalityöntekijöiden haastatteluista ilmeni heidän halunsa kehittää työtään enemmän suuntaan, jossa on aikaa tehdä työtä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Samalla esiintyi huoli siitä, että työ ei muutu.

”Sosiaalityölle ei ole aikaa /.../ pitäisi olla aikaa sosiaalityölle. (Perusturva, sosiaalityöntekijä I, 2006)

”Jos olisi aikaa, niin jos kuvittelisin, että nuo toimeentulotukihakemukset tuosta nyt vähenisivät. Tai ehkä en sittenkään, vaan kuviteltaisi, kun sehän tässä on tavoitteena. No tavallaan se on just sitä, liittyen tähän edelliseen. Onhan se tietysti asiakaslähtöisempää se, jos asiakkaan asioihin paneudutaan ja mietitään yhdessä enemmän ja se voisi tulevaisuudessa toteutua, jos niitä paperihommia saataisiin pois. Jos niitä ei saada, niin ei täällä sillä tavoin tämä malli kauheasti muuta tätä nykyistä työn tekemistä.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä C, 2008)

Verrattaessa vuoden 2006 ja 2008 aineistojen perusteella sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä omasta työstään ne eivät juuri poikkea toisistaan. Näiden aineistojen perusteella sosiaalityöntekijöiden suurin kehittämisen toive kohdistui toimeentulotukityöhön ja sen vähentämiseen heidän työnkuvastaan. Toimeentulotukityö näyttäytyy sosiaalityöntekijöiden puheissa esteenä työlle, joka huomioi paremmin asiakasta. Enemmistö sosiaalityöntekijöistä kuitenkin haluaisi pitää toimeentulotuen osittain itsellään, välineenä. Sosiaalityöntekijät asettavat tavoitteita työnsä kehittämiseksi, mutta eivät usko siihen, että mikään muuttuisi. He toivoivat lisää tilaa varsinaiselle sosiaalityölle. Organisaatiossa on myös työhönsä eri näkökulmista suhtautuvia sosiaalityöntekijöitä; selvimmin tämä näkyi suhteessa syrjäytymiseen ja aktivointiin.

Henkilöstöä kuultiin paljon hankkeen aikana, sen toteutus- ja arviointivaiheissa työnsä kehittämiseksi. Parempi kuva sosiaalityöntekijöiden roolin vaikutuksesta oman työnsä kehittämiseen saadaan oletettavastikin vasta selville myöhemmin, tiimien käynnistyttyä ja toimittua jonkin aikaa. Työn reunaehdot, kuten resurssit, asettavat myös omat ehtonsa työn muuttumiselle. Toinen työn kehittymistä estävä tekijä saattaa olla poisoppimisen vaikeus, mikä on Syväsen (2003a) mukaan myös muutoksen vastustamisen perussyy.

Sosiaalityöntekijöiden toiminnalla oman työnsä kehittämässä ei ollut vielä havaittavissa vaikutusta verrattaessa vuosien 2006 ja 2008 haastattelujen antamia tuloksia. Tämän mukaan sosiaalityöntekijöiden roolin ulottuvuudeksi voidaan mieltää passiivinen vaikutus, koska sosiaalityöntekijöitä kuultiin, mutta suurempaa vaikutusta ei ollut havaittavissa työn luonteen muuttumiseksi. Työ on edelleenkin toimeentulotukipainotteista. Sosiaalityöntekijöiden roolia passiivisina vaikuttajina voidaan perustella myös ristiriidalla, joka heidän haastatteluistaan on havaittavissa: toiveella muutoksesta, mutta pelkona, ettei mikään muutu. Sosiaalityöntekijöiden toiveiden toteutuminen vahvistaisi heidän rooliaan, mikä tarkoittaisi vaikuttavaa toimijuutta. Sosiaalityöntekijöiden katsottaisiin tällöin saaneen äänensä kuuluviin ja ideansa käyttämään.

6.8 Työelämän laatu ja työhyvinvointi

Alasoinin (2005a, 21) mukaan työelämän laadulla viitataan työntekijöiden kehittymis- ja vaikutusmahdollisuuksiin työssä, työhyvinvointiin sekä työyhteisöjen sisäiseen yhteistoimintaan ja luottamukseen. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen tekemän määrittelyn mukaan työelämän laatu tarkoittaa henkilöstön kokemaa fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja taloudellisen suhteen laatua työorganisaatioon, jolloin työhyvinvointi merkitsee positiivista työelämän laatua. Työhyvinvointiin nähdään vaikuttavan monien eri tekijöiden, muun muassa johtamisen, työn hallinnan, riittävän osaamisen ja työn organisoinnin. Työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi on tutkitusti huomioitu työn kokeminen merkityksellisenä. Työhyvinvoinnin edistämisen on nähty perustuvan vuorovaikutukselliseen yhteistyöhön, mikä koskee kaikkia, niin työnantajaa, johtoa, esimiehiä, työyhteisöjä sekä yksittäisiä työntekijöitä ja viranhaltijoita. Tuloksellisen työhyvinvoinnin edistäminen vaatii yhteistoiminnan toteutumista kaikilla tasoilla. Henkilöstön työhyvinvoinnin edistäjinä esimiehet ja johto ovat avainasemassa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003.)

Tässä luvussa tarkoitukseni on tarkastella, miten henkilöstön työelämän laatu ja työhyvinvointi kehittyivät hankkeen aikana. Tulen suorittamaan tarkasteluni työelämän laadun perusulottuvuuksien avulla, jotka ovat muotoutuneet tähän tarkasteluun Alasoinin (2005a) ja Kalliolan (2008) työelämän laadun määritelmistä. Nämä ulottuvuudet ovat: vaikutus- ja kehittämismahdollisuudet työssä, itseohjautuvuus, työyhteisön sisäinen yhteistoiminta ja työhyvinvointi. Tähän tarkasteluun on muotoutunut osaksi myös yhteistyö muiden toimijoiden kanssa

sosiaalityön luonteen perusteella (Kalinen-Kräkin, 2008). Työhyvinvointia tulen tarkastelemaan rinnakkain työelämän laadun kanssa. Työhyvinvoinnin ulottuvuuksiksi ovat tässä tarkastelussa muotoutuneet: työn epävarmuus, vuorovaikutus- ja ihmissuhteet, tuen ja palautteen saanti, johtaminen, työn kuormittavuus, tiedonkulku sekä työtyytyväisyys.

Tämän luvun aineisto on laadullinen ja se koostuu haastatteluista, jotka on toteutettu vuosina 2006 ja 2008. Lisäksi aineistoon sisältyvät työhyvinvointikyselyjen 2006 ja 2008 tulokset ja loppuraportti sekä havaintopäiväkirja. Molemmat työhyvinvointikyselyt on toteutettu asteikolla 1 – 5, jolloin 1 = erittäin huonosti ja 5 = erittäin hyvin. Arvoa 3 voidaan pitää neutraalina, joka kyselyssä on nimetty kohtalaiseksi. Työhyvinvointikyselyjen kyselylomakkeet on esitetty liitteissä 4 ja 5.

6.8.1 Vaikutusmahdollisuudet omassa työssä ja työyhteisössä

Työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä on keskeinen osa työnhallintaa. Vaikutusmahdollisuuksissa on kyse siitä, missä määrin työntekijä voi itse vaikuttaa työhönsä ja työtapaan ja missä määrin työ on ulkoa päin määriteltyä, kuten esimiesten, asiakkaiden ja ammattiryhmien tahoilta. (Nakari 2000.) Alasoini (1996, 3) on todennut vaikutusmahdollisuuksien ja niiden muutoksen kuvaavan myös työyhteisön toimintatapoja. Tällöin toimintatavalla tarkoitetaan työyhteisön käytäntöjen kokonaisuutta, joka ohjaa sekä palvelujen kehittämistä, että työvälineiden, työmenetelmien sekä tiedon hyväksikäyttöä.

Vuoden 2008 työhyvinvointikyselyn tulosten mukaan suurin osa vastaajista piti mahdollisuuksiaan vaikuttaa oman työnkuvansa kehittämiseen neutraaleina (3). Joukossa oli myös heitä, jotka kokivat, että vaikutusmahdollisuudet ovat erittäin huonot, erittäin hyviksi niitä ei määritellyt kukaan vastaajista. Tulos oli lähes sama kuin vuonna 2006 (taulukko 6.)

Taulukko 6: Vaikuttaminen 2006 ja 2008 (keskiarvot) n= 23

	2006	2008
Vaikuttamien oman työnkuvan kehittämiseen	2,8	2,9
Vaikuttaminen työyhteisön kehittämiseen	2,7	2,7

Mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön kehittämiseen koettiin henkilöstön taholta muuttumattomina vuoden 2006 tuloksia verrattaessa vuoden 2008 tuloksiin (taulukko 6.) Vuoden 2008 vastauksissa mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön kehittämiseen vaihtelivat erittäin huonosta erittäin hyvään. Tyyppiarvo eli moodi oli huono (2).

Vuoden 2008 haastatteluissa haastateltavat toivat esille vaikutusmahdollisuuksiensa puutetta erityisesti työnjakoon liittyvissä asioissa. Työnjako, asiakasta huomioivampana työnä, koettiin ongelmalliseksi työyhteisössä. Sosiaalityöntekijät kaipasivat joustavuutta. Sosiaalityöntekijät eivät kokeneet mahdollisuuksiaan vaikuttaa itse työhönsä hyväksi, koska he olivat ymmärtäneet työltään odotettavan lähinnä toimeentulotukityötä. Varsinaista sosiaalityötä ei sosiaalityöntekijöiden mukaan juurikaan kannustettu tekemään. Tämä oli seikka, joka näytti turhauttavan sosiaalityöntekijöitä.

”Sosiaalityön kannalta on edelleen jatkettu sen häivyttämistä ja epämääräistämistä. Toimeentulotuki korostuu enemmän ja enemmän. Jatkuvasti tolkutetaan, että se on päällimmäinen tehtävä. Systeemi ajaa loppuun /.../ Sosiaalityö häivytetään kokonaan, vain puolet on päteviä sosiaalityöntekijöitä. Sosiaalityössä on myös erilaisia tulkintoja, mitä sosiaalityön pitäisi olla, on olemassa eri henkilöstöryhmien tulkintoja ja sosiaalityöntekijöiden tulkintoja.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä A, 2006)

Työnjako oli työhyvinvointikyselyn tulosten mukaan se, minkä voidaan sanoa parantuneen hankkeen aikana. Osa koki kuitenkin, että työnjako toteutuu edelleen erittäin huonosti ja erittäin hyvin toimivaksi sitä ei määritellyt kukaan kyselyyn vastanneista (taulukko 7.)

Taulukko 7: Työnjaon laatu työyhteisössä 2006 ja 2008 (keskiarvot) n=23

	2006	2008
Työtyytyväisyys työnjakoon	2,5	3

Edelleenkin työnjako, huolimatta sen kehittymisestä, oli yksi työyhteisön suurimmista ongelmista haastattelujen perusteella. Työnjako voitiin kokea työyhteisössä eräänlaiseksi kahden ammattikunnan arvotaisteluksi, jossa asiakas ja kokonaisvastuu asiakkaan asioista helposti unohtuvat.

”Ilmapiiri ja kahtiajako kanslistien ja sosiaalityöntekijöiden välillä, vekslattu, mikä kuuluu kenellekin ja jos toinen ammattiryhmä ehdottaa, niin se ei käy toiselle. (Perusturva, sosiaalityöntekijä H, 2006)

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksilla omaa työtään kohtaan on todettu olevan vaikutusta työssä koettujen työpaineiden ja työn henkistä raskautta kompensoivana tekijänä. Sosiaalisen tuen ja esimiestyön on myös nähty vaikuttavan työpaineiden kokemiseen alentavasti. (Nakari 2000.) Tuen ja palautteen saaminen työyhteisössä koettiin työhyvinvointikyselyjen perusteella kohtalaiseksi eli neutraaliksi (3). Tyyppiarvo eli moodi oli kuitenkin hyvä (4). Tuen ja palautteen saanti näyttää hieman parantuneen vuosien 2006 ja 2008 välillä. Tiedotuksen toimivuudessa ei koettu olevan muutosta vuosien 2006 ja 2008 välillä. Enemmistö vastanneista koki tiedonkulun toimivan kohtalaisesti. Tukea ja tiedonkulkua koskevat tulokset on koottu taulukkoon 8.

Taulukko 8: Tuki ja tiedonkulku työyhteisössä 2006 ja 2008 N= 23

	2006	2008
Tuki ja palaute työyhteisöltä	3,3	3,7
Tiedotus	3,2	3,2

Tuen ja palautteen saamisen kokemisessa työyhteisössä oli haastattelujen perusteella suurta vaihtelua sen mukaan, mihin ammattiryhmään työntekijät kuuluivat. Vuoden 2008 haastattelujen perusteella tuen saamisen työyhteisössä kyseenalaistivat eniten sosiaalityöntekijät.

”Kaikkein olennaisin haittapuoli tässä nykyisessä työssä on se, että tätä työtä tehdään liian yksin, omissa huoneissa ja omien asiakkaiden kanssa /.../ Selkeästi kaipaa sellaista, että olisi joku ihminen, jonka kanssa voisi yhdessä asioita miettiä /.../ Nykyisin työ on liian yksinäistä.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä C, 2008)

”Typissä kanslistin kanssa työ on hedelmällistä.” (TYP, sosiaaliohjaaja B, 2008)

Työvoiman palvelukeskuksen sosiaaliohjaajat kokivat sosiaalisen tuen saamisen työnsä yhtenä parhaista puolista ja tämän tuen saamisen mahdollistaa kiinteä ja tiivis yhteistyö kanslistien kanssa.

6.8.2 Kehitysmahdollisuudet työssä ja työtyytyväisyys

Vuoden 2006 haastatteluissa henkilöstö toi koulutukseen osallistumisen mahdollisuuksista esille ristiriitaisia näkemyksiä. Osa koki, että koulutusmahdollisuuksia on ollut, mutta joukossa oli myös niitä, jotka kokivat, että koulutukset olivat jääneet taka-alalle, osin ajanpuutteen takia.

”Koulutusjutut ovat olleet vähän oman onnensa nojassa.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä H, 2006)

”Koulutukseen meillä on mahdollista päästä niin paljon kuin haluaa.” (TYP, sosiaalityöntekijä A, 2006)

”Ei koskaan tule tietoa koulutuksista /.../ Työnohjausta tarvittaisiin. Pitää olla paikka purkaa itseään jollekin ulkopuoliselle.” (TYP, sosiaaliohjaaja C, 2006)

Koulutuksen tarvetta tuotiin esille paljon, erityisesti sosiaalityöntekijät kokivat koulutukset tärkeäksi osaksi työtään. Koulutuksen tarvetta kaikki eivät olleet kuitenkaan kokeneet ja osa koulutuksista miellettiin turhiksi ajan tuhlauksiksi.

”En ole kokenut tarvetta koulutukseen. Me saamme tietoa lainsäädännön muutoksista esimerkiksi sähköpostilla. Virkistyspäivät ovat parempia kuin koulutukset, jotka eivät käytännön työhön vaikuta.” (Perusturva, kanslisti A, 2006).

”Olisi hienoa, jos olisi sellaisia koulutuspäiviä /.../ jolloin käytäisiin läpi jotain työhön liittyvää” (TYP, kanslisti B, 2006)

”Kaikki sellaiset koulutukset, jotka liittyvät esimerkiksi kelan etuuksiin, ovat turhia. Asiat muuttuvat koko ajan ja niistä voi itse ottaa selvää.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä L, 2006)

”En ole kiinnostunut kaikkien yhteiskoulutuksista.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä A, 2006)

Henkilöstön kokemukset mahdollisuuksistaan osallistua koulutukseen vuoden 2008 työhyvinvointikyselyn mukaan vaihtelivat neutraalista (3) erittäin hyvään (5). Tyyppiarvo eli moodi oli hyvä (4). Henkilöstön näkemys vuoden 2008 tilanteesta on esitetty keskiarvoina taulukossa 9.

Taulukko 9: Koulutus ja työnohjaus 2008 N=23

	2008
Koulutukseen osallistuminen	3,8
Mahdollisuudet saada työnohjausta	3,2

Työntekijät toivoivat työnohjausta vuoden 2006 haastatteluissa. Vuoden 2008 työhyvinvointikyselyn perusteella henkilöstön kokemukset mahdollisuuksistaan saada työnohjausta vaihtelivat erittäin hyvän (5) ja erittäin huonon (1) välillä tyyppiarvon eli moodin ollessa hyvä (4). Keskiarvo henkilöstön vastauksien jakautumisesta on esitetty taulukossa 9. Verrattaessa vuoden 2006 haastattelujen tulosta vuoden 2008 työhyvinvointikyselyn tulokseen, näyttää siltä, että henkilöstön mahdollisuudet osallistua koulutukseen ja mahdollisuudet saada työnohjausta ovat parantuneet hankkeen aikana.

Haastatteluissa tiimiorganisaatio koettiin sekä positiivisesti että myös negatiivisesti suhteessa työssä kehittymiseen ja oppimiseen. Keskittymisen tiettyyn asiakasryhmään ja sen ongelmiin koettiin lisäävän tietämystä ja osaamista tietyllä sektorilla, mutta samalla kaventavan yleistä osaamista kaikkien asiakkaiden asioissa. (Vuoden 2008 haastattelut.)

”On se ihan houkuttelevaa, että saisi keskittyä johonkin tiettyyn asiakasryhmään ja erikoistua vain siihen /.../, mutta toisaalta sitä ajattelee, että kuinka kauan sitä sitten jaksaa ennen, kuin käy tylsäksi samojen asioiden ja asiakkaiden pyöriminen samalla yhdellä työntekijäryhmällä.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä A, 2008)

Anna-Maija Lehto (2007, 103) on todennut, että kunnallisten työyhteisöjen ongelmat eivät ole sitoutumisen puutteessa tai työntekijöiden halussa päästä mahdollisimman helpolla. Ongelmat löytyvät lähinnä muista tekijöistä, erityisesti säästöistä ja epävarmuuden luomisesta. Lehto (2007) on myös todennut, että työn osaamisen realisointiin ja työn kehittämiseksi ei tahdota antaa riittävästi sijaa. Porin perusturvassakin työntekijät kokivat työhön sitoutumisensa melko hyväksi. Muutosta vuosien 2006 ja 2008 välillä ei ollut kuitenkaan havaittavissa vastauksista. Tässä mielessä hankkeessa tapahtuneen kehittämistoiminnan ei voida katsoa kasvattaneen henkilöstön sitoutumisen astetta (taulukko 10.)

Taulukko 10: Työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyys 2006 ja 2008 (keskiarvot) N= 23

	2006	2008
Työhön sitoutuminen	4,2	4,2
Työtyytyväisyys	3,1	3,6

Työtyytyväisyys oli parantunut vuosien 2006 ja 2008 toteutettujen kyselyjen välillä. Työntekijät kokivat sekä vuoden 2006 että vuoden 2008 tulosten perusteella työtyytyväisyytensä neutraaliksi (3). Henkilöstön oma näkemys työtyytyväisyydestä on esitetty taulukossa 10. Työyhteisössä työtyytyväisyys näytti eroavan selvästi ammattiryhmittäin.

”Täällä on paljon osaamista ja voimavaroja ja tietysti myös turhautumista näistä tilanteista. Aina on niin, kuin se resurssien seinä siinä edessä ja sitten ihmiset väsyvät yrittämiseen.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä A, 2008)

Tyytymättömmimpiä työhönsä olivat sosiaalityöntekijät, jotka kokivat mahdollisuutensa tehdä työtä sosiaalityön luonteen mukaisesti huonohkoksi.

”Minä olen nyt ollut ihan tyytyväinen tähän systeemiin ja olen kuullut muiltakin työkavereilta, jotka tekevät tätä työtä, että he ovat kanssa tyytyväisiä tähän. Resurssien määrä on ollut se, mikä on kokoajan rasittanut. On ollut liian vähän työntekijöitä. Minusta on ollut ihan kiva, että tässä on ollut useampaa sorttia, perheellisiä ja opiskelijaakin.” (Perusturva, kanslisti A, 2008)

Työhönsä tyytyväisimpiä olivat kanslistit, jotka kokivat oman itsenäisen työnkuvansa hyvänä ja toivottavana myös jatkossa, uuteen tiimirakenteeseen siirryttäessä. Kanslistien halu itsenäiseen työhön voidaan nähdä heidän pyrkimyksensä välttää ristiriitojen ja ongelmien syntyä vuorovaikutussuhteissa organisaatiossa. Kanslistit olivat ammattiryhmä, joka toi haastatteluisa voimakkaimmin esille organisaatiossa esiintyviä vuorovaikutusristiriitoja, erityisesti erilaisiin persoonallisuuksiin liittyvinä.

”Se vuorovaikutus toimii ja pystytään helposti puhumaan asioista, mikä helpottaa tätä työtä, sitä kokonaistyötä, mitä tehdään” (TYP, sosiaalihoaja A, 2008)

”Tämä on tietenkin ristiriitainen asia, että meiltä odotetaan kokoajan enemmän, mutta samalla otetaan niitä työkaluja pois ja silti pitäisi kokoajan ottaa lisää asiakkaita. Asiakkaita on niin paljon, että työ tahtoo mennä sellaiseksi hutkimiseksi ja päällisin puolin tuntemiseksi, mistä ei sitten ole mitään hyötyä.” (TYP, sosiaalihoaja D, 2008)

Sosiaaliohjaajat olivat tyytyväisiä työhönsä, koska kokivat vuorovaikutuksen toimivan työyhteisössä melko hyvin ja työyhteisön olevan kannustavan. Tyytymättömyyttä sosiaaliohjaajat kokivat työmääriä ja ulkopuolelta tulevia odotuksia kohtaan.

6.8.3 Itseohjautuvuus

Hankkeen aikana luotiin uusi tehtävärakennemalli, joka perustuu tiimityölle. Erityisesti sosiaalityöntekijät asettivat suuria toiveita elinkaarimallin mukaiseen tiimityöhön. Tiimirakenteen odotettiin mahdollistavan sosiaalityön luonteen toteutumisen työorientaatioissa. Samalla kuitenkin haastateltavat epäilivät todellisen muutoksen mahdollisuutta, peläten muutoksen jäämistä vain tiimien muodostamiseksi, ilman että mikään muu työ muuttuu työyhteisössä. Sosiaalityön luonnetta kaivattiin, mutta haastatteluisa tiimien eduista työntekijöiden puheet painottuivat enemmänkin itse työn tekemiseen kuin asiakkaaseen.

”Yhteistyö ainakin toivottavasti sujuu paremmin, niin minä ainakin luulen, että työ sujuu ja samalla tiedonkulku selkiytyy, kun on omat kanslistit.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä C, 2008)

”Täällä on selkeästi kaivattu niitä työpareja ja tähän ongelmaan tämä tiimiyttäminen kyllä selvästi tuo helpotusta.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä C, 2008)

”Tiimien myötä organisaatio muuttuu, mutta käytännössä mikään työ ja tapa eivät muutu.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä C, 2008)

Henkilöstön odotukset tiimityötä kohtaan olivat suuret, huolimatta siitä, että tutkimusten, esimerkiksi Vartiaisen ym. (1999, 53—59) mukaan, tiimimäisen työskentelyn yleistymisen ei ole vaikutusmahdollisuuksia kuvaavien tulosten perusteella näyttänyt lisänneen kunnallisten työyhteisöjen itseohjautuvuutta. Tulokset ovat osoittaneet paljolti päinvastaista kehitystä. Haastatteluisa tiimien tuomat edut tuotiin esille pääasiassa omaan työnkuvaan liittyen. Organisaatioissa koettiin tiimityölle perustuva tehtävärakenne pääsääntöisesti hyvänä, mutta tiiminvetäjyydestä ei oltu alusta asti samoilla linjoilla. Tiiminvetäjiksi valikoituivat sosiaalityöntekijät, jotka kukin hoitavat vuorollaan vetovastuuta. Erillistä rahallista palkkiota tiiminvetäjille ei luvattu. (Havaintopäiväkirja 7.2.08) Lawler (1987) on nähnyt palkkiot tuloksellisuuden kehittämisen yhdeksi välttämättömäksi osaksi (Kalliola 1994, 253). Tarvitaan palkitsemista, jotta tuloksellisuudella olisi mahdollisuuksia kasvaa.

”Uusi malli on sosiaalityöntekijöille haastavampi ja minun mielestäni kiinnostavampi, kun voi keskittyä johonkin asioihin ja lisätä osaamista.... (Perusturva, esimies A, 2008)

” Esimiestyötä on kehitettävä. En ole kuitenkaan kauhean innostunut tästä tiiminvetäjän käytöstä ja nimittämisestä. Esimies täytyy olla, se on selvä. Toimistopäällikön kannalta on ollut hankalaa olla kaikkien työntekijöiden lähiesimies /.../.uusi organisaatio mahdollistaa sellaisen loogisen ja selkeän mahdollisuuden, joka johtaa hänen esimiesasemansa helpottumiseen ja samalla helpottaa tätä johtamista.” (Perusturva, esimies B, 2008)

”Esimiestyö on ollut sivussa, mutta sitä pitää kehittää. On määriteltävä vastuut siitä, kuka ohjaa kenenkin työtä ja mistä työntekijät saavat tuen. Jotkut asiat voisi jakaa lähiohjaajalle ja vain isommat kokonaisuudet korkeammalle johtajalle.” (Perusturva, esimies A, 2008)

Lawlerin (1987) mukaan sosioteknisen mallin mukainen tiimiyttäminen vaikuttaa aina johtamiseen ja esimiestyöhön. Kalliola ja Nakari (2004) ovat esittäneet tiimiorganisaation peruselementtien olevan henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien ja itseohjautuvuuden, jotka yhdessä ovat avaimet työn autonomian kasvulle. Tiimiyttäminen merkitsee siis vallan ja vastuun jakoa uudelleen, samalla myös koordinoinnin ja tiedonkulun järjestämistä uudelleen. (Kalliola & Nakari 2004, 98-99.) Tiimi-käsite on yhdistetty yleensä vahvasti samaa tarkoittavaksi itseohjautuvan ryhmän kanssa, mutta todellisuudessa näin ei ole. Itseohjautuvaa ryhmää voidaan pitää eräänlaisena tiimin ihannemallina. Itseohjautuvan ryhmän käyttö perustuu henkilöstön ammattitaidolle, joka on riittävä suunnittelu- ja valvontatehtävienkin hoitamiseen, mikä mahdollistaa töiden järjestelyn itsenäisesti, ilman monia esimiesportaita. Tämä edellyttää työyhteisön kokonaistoiminnan tuntemusta ja valmiutta ja kykyä tehdä myös muiden töitä tarvittaessa. (Kalliola 1994, 254.)

Porin kaupungin sosiaalityön organisaatioon luotuja tiimejä ei voida pitää itseohjautuvina ryhminä, koska valtaa ja vastuuta ja itseohjautuvuutta niillä ei siinä mielessä ole. Valta ja vastuu säilyivät edelleen esimiehillä. Selkeyttä esimiestyöhön saatiin, koska vastaavalle sosiaalityöntekijälle annettiin esimiesoikeudet ja hänestä tuli lähiesimies työorganisaatioon. (Havaintopäiväkirja 7.2.08.) Työnjako määriteltiin tiimeissä edelleen asiakkaiden sukunimen alkukirjaimen mukaan (Porin kaupunki 2009). Työnjako perustuessaan asiakkaiden sukunimen alkukirjaimen esiintyminen haastatteluissa työntekijöiden mielipiteitä erottavana tekijänä, toisaalta se nähtiin hyvänä, työnjaollisten ongelmien ratkaisemisessa. Toisaalta siihen kohdistui myös vahvaa kritiikkiä, koska se nähtiin esteeksi asiakaslähtöiselle työlle. Tiimien sisällä mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja sen kulkuun vaikuttaisivat tässä mielessä rajatuilta.

”Aakkosjaon avulla on paljon helpompaa, että työ jakaantuu tasan.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä C, 2008)

”Aakkosjako ei ole mikään jako, vaan se on syntynyt työnjaon pakosta, että se ei ole sillä tavalla asiakaslähtöistä.” (Perusturva, esimies C, 2008)

Tiimityöskentely ei käynnistynyt hankkeen aikana, vaan vasta hankkeen jo päätyttyä vuoden 2009 alusta. Varsinaisesta tiimityöstä voidaan puhua vasta sitten, kun tiimi on itse sisäistänyt vastuunsa, tavoitteensa, tehtävänsä ja pelisääntönsä sekä sovittanut ne yhteen organisaation tarkoituksen ja päämäärän kanssa (Spiik 2004, 47). Tiimien on todettu tarvitsevan aikaa ja tilaa kehittää ja kehittyä, muuten vaarana on se, että tiimityöstä muodostuu lähinnä tunnustuksellista. Juuti (2002) on määritellyt tiimin ryhmäksi, jolla on yhteinen tavoite, jota kohti se yhteistyössä etenee ja jossa jokaisella jäsenellä on oma paikkansa. Vuoden 2006 haastatteluja verrattaessa vuoden 2008 haastatteluihin on havaittavissa, että asiakasnäkökulma ei ollut vielä täysin hahmottunut työntekijöille, vaan painotus oli enemmänkin sisäisessä vuorovaikutuksessa ja työnjaossa. Yhteinen tavoite ja perustehtävä olivat edelleen epäselviä työyhteisössä.

” On ollut puhetta perustehtävästä, mutta tuntuu, että kaikilla sosiaalityöntekijöillä ei ole sellainen huoli. Toimeentulotuki on aina painottunut työ ja jos on vuosia tottunut sitä tekemään ja näkee sosiaalityön vain toimeentulotuen kautta. Onhan se paljon helpompaa tietysti, jos on väsynyt, silloin vain käsittelee hakemukset, eikä ajattele asiakkaan asemaa muuten. (Perusturva, sosiaalityöntekijä L, 2006)

”Tietynlainen käsitys siitä pitäisi olla, että se on asiakas, minkä takia me täällä ollaan. Tietysti sitä toivoo, että ihan oikeasti löytyy sitä joustavuutta puolin ja toisin tässä kaikessa. Tietynlaista joustavuutta, että kaikki toimii, koska se ei ole kenenkään asiakkaan vika, jos joku ei tykkää, silti asiat on hoidettava, siitä huolimatta tykkäsi tai ei.” (Perusturva, kanslisti B, 2008)

”On pyritty sitä asiakasnäkökulmaa käyttämään, vaikka siinä on se vaara, ettei se tule riittävästi esiin. Luullaan, että tiedetään paremmin, mitä asiakkaat tarvitsee ja haluaa, vaikkei tiedetäkään.” (Perusturva, esimies B, 2008)

Syvänen (2007) on todennut, että asiakasnäkökulma on se tekijä, joka hankkeessa tuo kehittämisen ytimeen organisaatioiden perustehtävät. Perustehtävän selkeä hahmottaminen organisaatiossa tuo esille ne palvelujen kehittämistarpeet, joilla on mahdollista saada asiakkaiden palveluntarpeet tyydytetyiksi mahdollisimman hyvin annetuilla, yleensä kuitenkin niukoilla voimavaroilla. Päivitettyjen perustehtävien avulla on mahdollista päästä ymmärtämään niitä kehittämistarpeita, joita organisaatiossa on liittyen esimerkiksi itse palveluun, työntekijöiden

ja esimiesten osaamiseen tai vuorovaikutuksen hallintaan. Paranevan työhyvinvoinnin oletetaan lisäävän organisaation tuloksellisuutta. (Syvänen 2007, 138.)

6.8.4 Työyhteisön sisäinen yhteistoiminta

Yksi työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on organisaation sisäinen yhteistyö. Vuorovaikutuksellinen yhteistyö on nähty yhtenä avaintekijänä työyhteisön työhyvinvoinnin kehittymisen ehtona. Työpaikkojen sisäisessä yhteistoiminnassa on nähty tärkeinä työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä seuraavat neljä asiaa:

1. Persoonallisuuksien eroavuudet ryhmien erilaisten jäsenten välillä
2. Vuorovaikutuksen tavat ja osaaminen
3. Ristiriidat ja niiden hallinta
4. Työpaikkakulttuurin piirteet (Syvänen ym.2008, 39.)

Rajala (1997) on esittänyt, että organisaatiot eivät ole olemassa eivätkä ainakaan toimi ilman ihmisiä. Organisaation oletetaan tulevan vasta ihmisten vuorovaikutustilanteissa todellisiksi. Ihmisillä on luontainen tarve sosiaaliseen vuorovaikutukseen, jossa merkitykset syntyvät. Koko organisaatiolle ovat kiistattoman tärkeitä työyhteisön ihmissuhteet. Jos näissä suhteissa on ongelmia, heijastuvat niiden vaikutukset negatiivisesti työhyvinvointiin työyhteisön sisällä. (Rajala 1997, 111–112.)

Ristiriidoista on tutkimuksessa todettu, että ne eivät ole välttämättä työyhteisön yhteistoiminnalle ongelma, jos työyhteisössä löydetään oikeita tapoja ratkaista ja säädellä niitä. Ristiriitojen määrällä on tutkimuksissa havaittu kuitenkin olevan yhteyttä esimerkiksi työorganisaation hierarkkisuuteen, tiedonkulkuun ja sosiaaliseen tukeen. Ristiriitojen vaihtelua määrittävät voimakkaimmin ristiriidat tavoitteista ja tehtävien tärkeydestä. Ristiriidat synnyttävät kiistoja töiden ja tehtävien jaosta, arvovallasta, työmenetelmistä, vastuusta ja tavasta, jolla tehtävät suoritetaan. Ristiriidat myös helposti muodostuvat eri ammattiryhmien väliseksi, koska kyse on pohjimmiltaan vallasta. Ristiriitojen hallintatavat ovat tärkeässä osassa työyhteisön toimivuutta. Merkityksellistä on, tukahdutetaanko ongelmat vai käsitelläänkö niitä rakentavalla tavalla. Ristiriitojen käsittelyssä tärkeään osaan nousee esimiestyö. (Nakari 2000, 33–34.)

Ristiriitojen käsittely on muotoutunut työyhteisössä ongelmia tukahduttavaksi. Organisaatiossa on tehty muutoksia esimerkiksi työnjakoon liittyen, ongelmien esiintyvyyden hillitsemiseksi. Esimiestyö nousikin vuoden 2006 haastatteluissa tässä mielessä kritiikin aiheeksi, osin ristiriitaisin näkemyksin.

”Täällä on vallinnut liian demokraattinen ilmapiiri. On haettu yksimielistä ratkaisua. Asiat on sitten vesittynyt ja jäänyt, kun on yritetty kaikkia miellyttää.” (Perusturva, esimies A, 2006)

”Ei anneta valtaa päättää henkilöstölle, tehdäänkö me nyt vai eikö tehdä. Tietysti keskustellaan asioista, mutta lopullinen vastuu on esimiehellä. Päättämistä ei jätetä meidän jutuksi. Jatkossa tarvitaan vahvempaa johtamista siltä puolelta.” (Perusturva, kanslisti B, 2006)

Tuula Heiskanen (2004, 33—34) on tutkinut teollisuusorganisaatioita, mutta hänen tutkimuksensa tulokset sopivat mielestäni myös kuntaorganisaatioon. Heiskanen näkee, että perinteinen hierarkkinen organisaatio tarkoin määrättyinä roolijakoina synnyttää rakenteellisia esteitä yhteistyölle. Tämä näkyy erityisesti silloin, kun yhteistyön pitäisi ylittää jollakin uudella tavalla vallan ja vastuun raja-aitoja. Toimenkuvien liian ahtaalla määrittelyllä on taipumusta synnyttää kitkaa epätavanomaisten tehtävien hoidossa, jotka vaatisivat vallan, vastuun ja resurssien allokoimista. Tarkoin määritellyt roolijaot aiheuttavat helposti ”tämä ei kuulu minulle” -ilmiöitä. Tämän vuoksi tehtävien hoitaminen saattaa venyä, jos ne eivät istu suoraan toimenkuviin. Pelkästään jäykät roolijaot eivät yksinään selitä yhteistyön kankeutta, vaan esteitä löytyy muun muassa epävirallisten toimijoiden organisoinnista. Kirjoittamattomat säännöt ”meillä on aina tehty näin” sulkevat vaihtoehtoiset toimintatavat ulkopuolelle. Työyhteisöön syntyy helposti epävirallisia ryhmiä, joita Heiskanen kuvaa sanalla ”leiri”. Näitä ryhmiä voi syntyä esimerkiksi työsuhteen perusteella, ja niillä on taipumus luoda raja-aitoja vuorovaikutukselle työyhteisössä.

Yhteistyö ja työhyvinvointi esiintyivät työntekijöiden haastatteluissa työvoiman palvelukeskuksessa kohtalaisen hyvänä, parempana kuin itse perusturvatoimistossa.

”Typissä minun mielestäni toimii hyvin tämä yhteistyö talon sisällä, ei nyt täydellisesti, mutta hyvin kuitenkin. On löydetty hyvin yhteen sopivat työntekijät niin, että tuloksia saadaan aikaiseksi ja asiakkaat ovat tyytyväisiä.” (TYP, sosiaaliohjaaja D, 2008)

Yhteistyön sujuvuus aiheutti perusturvatöimiston sisällä selvästi näkemuseroja työntekijöiden keskuudessa. Osa koki, että yhteistyö toimii hyvin ja ongelmia ei ole. Enemmistö haastatelluista koki kuitenkin yhteistyön toimiston sisällä olevan jossakin määrin ongelmallista. Eri-laisten persoonallisuuksien väliset ristiriidat esiintyivät ainakin jossakin muodossa usean haastateltavan puheissa. Mielenkiintoiseksi asian teki kuitenkin se, että persoonallisuuksiin liittyvää ristiriitaa ei itse koettu ongelmalliseksi, mutta se nähtiin yleisesti vallitsevana tilana organisaatiossa. Persoonallisuuksiin liittyvät ristiriidat yhdessä vuosia sitten syntyneen organisaatiokulttuurin kanssa nähtiin olevan yhdessä työnjaollisten ongelmien kanssa kanslistien ja sosiaalityöntekijöiden vuorovaikutusongelmien taustalla. Vuorovaikutusongelmat nimettiin myös urautuneisuuden ja ”leipääntymisen” aiheuttamiksi ongelmiksi. Ongelmat vuorovaikutussuhteissa näkyvät organisaation arkipäivässä muun muassa kahvihuoneen istumajärjestyksissä, jossa on havaittavissa selvää jakautumista omiksi ryhmiksi.

”Ei huono ilmapiiri, mutta joku kahtiajako on olemassa. Kahvihuoneessa istutaan niinkin, että ei voi mennä väärään pöytään istumaan. Kanslistit istuvat omassaan ja sosiaalityöntekijät omassa, ollut niin kai aiemminkin.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä H, 2006)

Työyhteisössä koettuja vuorovaikutusongelmia voidaan osin selittää Nakarin toteamuksilla professionalismista. Nakarin (1994) mukaan professionalismille on tyypillistä työn arvostus, voimakas sisäinen motivaatio ja oman työn merkittäväksi kokeminen. Työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä ja vastuuntuntoisia sekä samalla myös ammattitaitoisia ja tehokkaita. Tästä huolimatta yhteistyö saattaa olla vaikeaa muiden ammattiryhmien kanssa. Usein yhteistyö tapahtuukin vahvemman profession ehdoilla ja samalla näennäisesti. Omaa työtään vähemmän arvostavien on silloin vaikeaa saada omaa ääntään kuuluville. Tämä on asetelma, joka saattaa helposti johtaa tilanteeseen, että samalla kun ongelmia myönnetään olevan, yhteistyön koetaan kuitenkin sujuvan ihan hyvin. (Nakari 1994, 193.)

Työn epävarmuus, työn kuormittavuus, johtaminen ja etenkin resurssien puute tuotiin haastateltavien taholta yhteistyöhön oleellisesti vaikuttavina tekijöinä. Työn epävarmuutta organisaatiossa aiheuttavat määräaikaiset työsuhteet, sekä työssä tapahtuvat muutokset, mutta myös se, että vakituiset työntekijät kokevat epävarmuutta työpaikastaan. Työn epävarmuus alkoi lisääntyä 1990-luvun laman aikana eikä se ole oleellisesti vähentynyt nousukaudenkaan aikana. Työn epävarmuus liittyy hyvin oleellisesti myös uhkiin ja vaatimuksiin, jotka tulevat or-

ganisaation ulkopuolelta. Työn epävarmuuden määrittelyssä voidaan erottaa ainakin kolme lähestymistapaa

1. Työn epävarmuus voidaan kokea pelkona työsuhteen päättymisestä ja mahdollisesta työttömyydestä.
2. Työn epävarmuus voi aiheutua myös muista työssä ja työsuhteissa tapahtuneista olennaisista muutoksista. Tämän kaltaisena tekijänä voidaan pitää esimerkiksi organisaatiomuutosta.
3. Määräaikainen työsuhde. (Mauno & Kinnunen 2005, 167–174.)

Työn epävarmuutta aiheuttavat ja sitä lisäävät tai ylläpitävät tekijät voidaan jakaa myös kolmeen ryhmään: yhteiskunnallisiin, organisaatioon ja yksilöön liittyviin tekijöihin. Taloudelliset suhdanteet ja työttömyysaste ovat yleisimmät yhteiskunnallisesti epävarmuutta aiheuttavat tekijät, mutta myös yhteiskunnassa vallitsevilla arvoilla on todettu olevan yhteyttä työssä koettuun epävarmuuteen. Erilaiset kielteiset muutokset ja niihin liittyvät menettelytavat organisaatiossa voivat aiheuttaa tai lisätä työssä koettua epävarmuutta, esimerkiksi juuri kehittämissuhteet. Merkittävä organisatorinen tekijä, joka samalla liittyy vahvasti yhteiskunnallisiin tekijöihin, on organisaation toimialan ja toimintaympäristön heikot taloudelliset suhdanteet. Työn epävarmuus on lisääntynyt erityisesti kunta-alalla runsaiden määräaikaisten työsuhteiden yleistyttyä ja kuntien talousvaikeuksien takia, koska kunnilla ei ole varaa tai uskallusta palkata henkilöstöä pysyviin vakansseihin. (Mauno & Kinnunen (2005, 167–174.) Olisikin tärkeää saada aikaiseksi ”toimiva hanke”, jossa yhteistoiminnan periaatteita noudattaen kaikkien toimintaan osallisten ja osallistuvien on mahdollista todella osallistua ja vaikuttaa hankkeessa tapahtuvaan kehittämistoimintaan (Syvänen 2003b).

Porin perusturvassa henkilöstö koki epävarmuutta, jota aiheuttivat kaikki edellä mainitut kolme seikkaa. Perusturvassa työskentelee useita määräaikaista työntekijöitä. Määräaikaisuus aiheuttaa työn jatkumisen epävarmuuden lisäksi kuormittavuutta työssä, kun pyritään todistamaan omaa pätevyyttä ja pystyvyyttä työhön. Pätevyyttään todistamaan joutuvat myös vakinaiset työntekijät; heidän työnsä on tärkeää ja heitä tarvitaan organisaatiossa.

”Todistaminen ärsyttää. Selvityksiä ja tilastoja ynnä muuta täytyy selvittää ja todistaa olemassaolonsa oikeutusta.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä C, 2006)

Työn epävarmuuden kokemisella on todettu olevan vaikutusta psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen. Epävarmuus ei ole myöskään vain yksittäisen työntekijän ongelma, vaan sen kielteiset vaikutukset voivat ulottua laajemmalle, mahdollisesti koko organisaatioon. Työn epävarmuuden kokemisella on taipumusta aiheuttaa ongelmia organisaation sosiaalisessa vuorovaikutuksessa eli työyhteisön ihmissuhteissa. Pahimmillaan työn epävarmuuden kokeminen organisaatiossa voi johtaa heikentyneisiin työsuorituksiin ja tehottomuuteen. (Mauno & Kinnunen 2005, 183–184.)

Hankkeen aikana työssä koettava epävarmuus on vähentynyt vuoden 2006 haastatteluja verrattaessa vuoden 2008 haastatteluihin. Muutosvastarinta on vähentynyt ja henkilöstön asennoituminen muutokseen on muuttunut suurelta osin positiivisemmaksi. Epävarmuuden kokemista vähensi myös oletettavasti henkilöstön saama varmuus siitä, miten henkilöstövähennyksiä tultiin tekemään.

”En halua suuria muutoksia.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä J, 2006)

”Tämä hanke on siinä kohtaa ollut ihan paikallaan, että muutosta täällä tarvitaan.” (Perusturva, kanslisti B, 2008)

6.8.5 Yhteistyö perusturvan ja työvoiman palvelukeskuksen välillä

Ongelmalliseksi, sekä työvoiman palvelukeskuksessa että perusturvatoimistossa koettiin yhteistyö näiden kahden, samaan organisaatioon kuuluvan yksikön välillä. Osa haastatelluista kuitenkin koki, että hyvää yhteistyötä on, mutta samalla koettiin ongelmana yhteistyön vähyys. Suurin osa työvoiman palvelukeskuksen asiakkaista tulee Porissa työvoimahallinnon lähettäminä.

”Kauhean etäällä perusturva ja Typpi ovat edelleen toisistaan. Asiakkaat kuitenkin hyötyisivät jos tehtäisiin enemmän yhteistyötä.” (TYP, sosiaaliohjaaja C, 2008)

”Lähetekäytäntö on toiminut ihan hyvin paitsi, että niitä lähetteitä nyt voisi tulla enemmän ja myös yhteydenottoja.” (TYP, sosiaaliohjaaja C, 2008)

”Yhteistyössä palvelukeskuksen ja perusturvan välillä sekä perusturvan ja työvoimahallinnon välillä on vielä paljon hiomista. Se on varmaan sitä, että pitäisi kokea ne yhdeksi muodoksi, eikä tavallaan kilpaileviksi tahoiksi.” (TYP, sosiaaliohjaaja A, 2008)

Yhteistyötä vaikeuttaviksi seikoiksi perusturvan ja työvoiman palvelukeskuksen välillä nousivat vuoden 2008 haastattelujen pohjalta seuraavat seikat:

1. Siirrot yksiköiden välillä vaativat paljon aikaa.
2. Palvelukeskus koettiin liian etäiseksi ja erilliseksi yksiköksi perusturvasta.
3. Perusturvassa koettiin olevan liian vähän tietoa palvelukeskuksesta ja sen toiminnasta.
4. Eri työntekijät suhtautuvat aktivointiin eri tavoin ja omaavat erilaiset toimintatavat.
5. Asiakkaiden koettiin ”hautautuvan kansliaan”. Asiakkaat saattavat olla pitkiäkin aikoja vain kirjallisina toimeentulotuenhakijoina, jolloin heidän tilanteestaan ei tiedetä, eikä siksi voida ohjata eteenpäin.
6. Perusturvan sosiaalityöntekijöiden ja työvoimahallinnon yhteistyön kuihtuminen.

Yhteinen nimittäjä näille kaikille yllä oleville ongelmille voisi olla pula resursseista, pula ajasta ja työntekijöistä. Toisaalta taustalla saattaa olla eräänlainen kilpailuhenki, jolloin risti-riitojen taustalla voidaan nähdä kiista vallasta. Kolmanneksi työvoiman palvelukeskuksen ja perusturvan välistä yhteistyön kankeutta voidaan perustella työntekijöiden suhtautumisella aktivointipolitiikkaan. Aktivointi on lähtöisin vahvasti työpoliitikasta, jonka osa sosiaalityöntekijöistä kokee asiakkaita alentavana toimena. (Havaintopäiväkirja 10.12.07 ja haastattelut 2006, 2008.) Perusturvan sosiaalityöntekijät kokivat myös avuttomuutta siitä, miten toimia asiakkaiden kanssa, jotka palautuvat palvelukeskuksesta takaisin perusturvan asiakkaiksi. Perusturvan työntekijät kokevat keinonsa heikoiksi toimia asiakkaiden kanssa, mutta myös sosiaaliohjaajat palvelukeskuksessa kokevat työnsä huonoimmaksi puoleksi keinojen riittämättömyyden.

”Työhallinto täällä määrittelee sosiaalityötä, aktivointi on joidenkin ihmisten kiusaamista, työvoimaneuvojat suurimpia sossuja, kaikki yrittävät määrittää, mutta meidän sosiaalityön selitys ei kelpaa, se on sosiaalityön kohtalo, olet miten päin vaan, niin aina olet väärin.” (Perusturva, sosiaalityöntekijä B, 2006)

”...kun asiakas on ollut palvelukeskuksen asiakas aikansa ja siirretään takaisin perusturvaan, niin mitä me sitten tehdään sen kanssa, meillä ei ole mitään keinoja, palvelukeskuksessa taas on tosi paljon...” (Perusturva, sosiaalityöntekijä B, 2008)

Yhteistyötä perusturvan ja työvoiman palvelukeskuksen välillä on pyritty parantamaan hankkeen loppuvaiheessa kokoontumalla viisi kertaa yhteisiin palavereihin keskustelemaan asioista. (Loppuraportti, 2).

6.8.6 Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa

Salme Kallinen-Kräkin (2008, 15) on todennut, että sosiaalityön kannalta olisi tärkeää nähdä se, että asiakkaiden ongelmat eivät nykyisin jäsenny viranomaisten työnjaon mukaisesti. Toimintamallien ja -tapojen kehittäminen asettaa erittäin suuren haasteen eri toimijoiden väliselle yhteistoiminnalle. Satunnaiset kontaktit eivät enää riitä viranomaisten kesken, vaan tarvitaan syvemmälle meneviä uudistuksia. Tuloksellisuuden kehittämisen on myös todettu edellyttävän työyhteisöltä yhteistyön lisäämistä niiden tahojen kanssa, jotka hoitavat tai palvelevat samoja asiakkaita tai asiakkaiden itsensä kanssa (Kalliola 1994, 258). Porin aikuissosiaalityön hankkeen aikana potentiaalit yhteistyökumppanit on kartoitettu. Yhteistyökumppaneiksi muodostuivat: päihdehuolto, kriminaalihuolto, mielenterveystyö, terveydenhuolto ja työvoimahallinto (Konsultaatiopalaverin muistio 2008).

Vuosina 2006 ja 2008 tehtyjen haastattelujen näkökulmasta yhteistyö eri toimijoiden kanssa on ollut vähäistä. Aikaisempina vuosina haastateltavien kertomusten mukaan yhteistyö muun muassa työvoimahallinnon kanssa oli ollut vilkasta. Tämä yhteistyö on vähitellen tyrehtynyt ajan puutteeseen. Osaltaan yhteistyön loppumiseen nähtiin vaikuttaneen asiakkaiden heikon motivaation. He eivät aina saapuneet sovituille tapaamisille.

”Huono lenkki on se yhteistyö työvoimahallinnon ja perusturvan välillä” (TYP, sosiaalihojaaja C, 2008)

Työvoiman palvelukeskuksen osalta tilanne on muotoutunut toisenlaiseksi osin työn luonteen vuoksi. Palvelukeskuksen sosiaalihojaajien työ on painotukseltaan moniammatillista ja se vaatii yhteistyötä eri tahojen kanssa. Yhteistyötä rasittavaksi tekijäksi työhallinnon suuntaan on kuitenkin jossain määrin muotoutunut sosiaalihojaajien määrän vähäisyys työvoimaohjaajien lukumäärään nähden. Työ perustuu parityöhön. Varsinaisia sosiaalihojaajia on tällä hetkellä viisi ja työvoimaohjaajia kymmenen 10.3.2009 päivitetyn tiedon mukaan (Porin seudun työvoiman palvelukeskus 2009).

6.8.7 Työhyvinvointi ja työelämän laatu edelleen lähes samat organisaatiossa

Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävärakennehankkeella oli kolme selkeää tavoitetta: sosiaalihuollon henkilöstön tehtävärakenteen kehittäminen vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin, työprosessien järjestäminen ja selkeyttäminen huomioimalla sekä asiakkaiden että työntekijöiden tarpeet sekä henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen ja osaamisen lisääminen. Työhyvinvointi nousi hankkeen loppuraportissa aiheeksi, johon hankkeessa keskityttiin ja josta hanketta koskevat arvioinnit tehtiin. Työhyvinvointi oli myös aihe, joka aktivoi henkilöstöä kehittämistoimintaan.

Vuonna 2008 toteutettujen haastattelujen perusteella työhyvinvointi oli osin ongelmallinen työyhteisössä. Työhyvinvointi koettiin yleisellä tasolla kohtuulliseksi, mutta haastatteluissa tuotiin esille asioita, joilla voidaan mieltää olevan selvä yhteys työhyvinvoinnin tasoon organisaatiossa. Toisaalta työhyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä, johon vaikuttavat monet muutkin asiat kuin työyhteisössä koetut, kuten henkilön oma persoona ja muu elämäntilanne. Sujumattomuuden yhteistoiminnassa on nähty lisäävän tehottomuutta ja alentavan työhyvinvointia ja myös tuloksellisuutta (Syvänen 2007, 138). Työelämän laatuun ja työhyvinvointiin liittyvät ongelmat organisaatiossa olivat 2008 tehtyjen haastattelujen perusteella:

1. Resurssit, aika ja työntekijät
2. Johtaminen
3. Työn kuormittavuus
4. Epävarmuus
5. Yhteistyö, organisaation sisällä että ulos
6. Joustamattomuus, työnjako
7. Persoonallisuuksien väliset ristiriidat ja vuorovaikutus
8. Tuen puute (sosiaalityöntekijät)

Hankkeen aikana työhyvinvoinnin voidaan katsoa hieman parantuneen, mutta työelämän laatu kokonaisuudessaan on pysynyt suunnilleen samanlaisena. Kehitystä on tapahtunut henkilöstön suhtautumisessa muutokseen ja sen tarpeellisuuteen. Muutosvastarinta on heikentynyt ja samalla henkilöstön kokema epävarmuus. Henkilöstö on kuitenkin osoittanut pelkoa muutok-

sen jäämisestä vain organisaatorakenteen muutokseksi, jolloin mikään muu työyhteisössä ei muutu. Organisaatiossa on hankkeen aikana siis saatu aikaiseksi muutosta henkilöstön asenteisiin, mutta työyhteisössä koettuihin ongelmiin ei ole edellä esitettyjen kysely- ja haastattelutietojen perusteella tulkiten saatu paljoa parannusta. Ongelmat ovat edelleen työyhteisössä suurelta osin samat kuin hankkeen alkaessakin. Samankaltainen tulos on saatu myös työpsykologin vuonna 2008 tekemien haastattelujen perusteella (Loppuraportti 2008). Työelämän laadun perustana on yleisesti nähty olevan vastuun lisääntyminen ja sitä kautta kasvava työn arvostus (Nakari 1994, 201).

Ammattiryhmittäin tarkasteltuna sosiaalityöntekijät olivat organisaatiossa ammattiryhmä, jonka työhyvinvointi osoittautui huonoimmaksi niin vuoden 2006 kuin vuoden 2008 haastattelujen antamien tulosten mukaan. Tätä voidaan osin perustella Kaija Tuomen (2007, 121) näkemyksellä, että työn sisältö ja vaatimukset eivät useinkaan vastaa korkeasti koulutettujen työntekijöiden osaamista ja odotuksia työltä.

Työvoiman palvelukeskuksen sosiaaliohjaajat kokivat työnsä mielekkäänä, mutta kuitenkin raskaana suurten asiakasmäärien takia erityisesti siksi, että mahdollisuudet tehdä tuloksellista työtä näiden asiakkaiden kanssa ovat rajatut eikä aikaa ja välineitä toimia ole riittävästi. Sosiaaliohjaajien asennoitumisessa tapahtui vähiten muutosta, ajatukset olivat lähes samat verrattaessa vuoden 2006 näkemyksiä vuoden 2008 näkemyksiin.

Kanslistien haastatteluiden pohjalta heidän työhyvinvointinsa voidaan mieltää parhaaksi työyhteisössä, siitä huolimatta, että he voimakkaimmin toivat esille työyhteisössä vallinneita vuorovaikutusongelmia.

Tärkeänä tekijänä henkilöstön asenteiden muuttumiselle positiivisemmiksi kehittämistä ja muutosta kohtaan voidaan pitää henkilöstön mukaan ottamista kehittämistoimintaan sen toteutus- ja arviointivaiheissa. Toisena tekijänä saattaa olla se, että työntekijöiden pelot hanketta kohtaan osoittautuivat todeksi, mutta samalla saatiin selvyys siihen, miten henkilöstöresurssit tulevat jatkossa muotoutumaan. Tämä johti epävarmuuden kokemisen vähenemiseen työyhteisössä. Sosiaalityöntekijöiden virkoja jätettiin täyttämättä eläköitymisten seurauksena. Yksi virka niistä muutettiin sosiaaliohjaajan viraksi. (Haastattelut, havaintopäiväkirja 14.2.08.)

Sulkunen (2006, 37) onkin todennut, että projektiyhteiskuntaa on yleisesti pidetty julkisen hallinnon sopeuttamisena globaalien markkinavoimien vahvistumiseen. Projekti voidaankin helposti nähdä pelkästään yrityksenä toteuttaa julkisen hallinnon tehokkuutta, kustannustietoutta ja supistamistarpeita.

Työelämän laadun ja työhyvinvoinnin pysyminen edelleenkin suurin piirtein samalla tasolla, kuitenkin parempana työyhteisössä, selittyy osin yhteispäättämisen puutteella, siinä muodossa kuin se tutkimusavusteisessa kehittämisessä mielletään. Hankkeen aikana ei luotu sellaista areenaa, jossa kaikki osalliset olisivat voineet osallistua yhteiseen dialogiin, jossa mukana olisivat olleet kaikki osalliset, myös kunnan päättävien tahojen edustajat. Kalliola (1994, 247) on perustellut yhteispäättämisen ottamista kehittämistyön lähtökohdaksi, koska se auttaa tunnistamaan kuntien päätöksenteon todellisuuden jättäen kuitenkin samalla tilaa henkilöstön ja yksittäisen työntekijän todelliselle vaikutusmahdollisuudelle.

Hankkeesta tehdyt työhyvinvointikyselyt antavat organisaation työhyvinvoinnista positiivisemmän kuvan kuin vuonna 2008 tehdyt haastattelut. Nakari (1988) on esittänyt, että yleisesti työtyytymättömyys ei ole tullut tutkimuksissa esille kovinkaan voimakkaasti ja sitä voidaan hänen mielestään selittää sillä, että mitä yleisluonteisempia ja abstraktimpia kysymykset ovat, sitä myönteisempiä ovat myös vastaukset. Kysymysten tarkentuessa koskemaan itse työtä ja työtapoja kuva kuntayhteisöissä vallitsevasta työtyytyväisyydestä muuttuu negatiivisempaan suuntaan. (Rajala 1997, 194.) Vuonna 2008 tehdyt haastattelut on tehty kehittämistarkoituksessa, jolloin otaksun haastateltavien tuoneen yksityiskohtaisemmin työyhteisössä kokemiaan ongelmia ja tuntojaan esille.

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävärakennehankkeessa tapahtunutta kehittämistyötä siltä osin, miten hankkeessa toteutui sille keskeiseksi menetelmälliseksi tavoitteeksi asetettu henkilöstön osallistuminen ja yhteistoiminta. Toisena tavoitteena oli arvioida työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kehittymistä hankkeen aikana. Tutkimuksessa pyrittiin saavuttamaan sille asetetut tavoitteet tarkastelemalla tutkimuskohdetta työelämän kehittämisohjelman ohjelmatason ja työpaikkatason periaatteiden näkökulmasta. Tutkimus oli arviointitutkimus, jossa työelämän kehittämisohjelman periaatteet toimivat arviointikriteereinä. Analyysissa käytettiin hyväksi myös työelämän kehittämiskirjallisuutta ja hyödynnettiin sisällönanalyysejä.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan lähestyä pohtimalla aineiston riittävyttä ja valikoitumista. Aineiston luotettavuutta on pyritty lisäämään käyttämällä hyväksi monenlaista saatavilla ollutta aineistoa: projektiasiakirjoja, haastatteluja, havainnointia, työhyvinvointikyselyjä ja aikaisempaa tutkimusta. Tutkimuksen aineisto muotoutui varsin laajaksi ja monimuotoiseksi. Tämä asetti tutkimustehtävälle haasteita rajauksen suhteen. Toisaalta laajan ja monipuolisen aineiston on todettu voivan tarkentaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tällöin puhutaan aineistotriangulaatiosta, jossa kerätään useita erilaisia tutkimusaineistoja saman ongelman ratkaisemiseksi. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2006, 218.)

Tutkimuksen luotettavuutta on syytä pohtia myös siitä näkökulmasta, miten aineiston kerääminen on saattanut vaikuttaa tiedon tuottamiseen. Aineistoon kuuluvia haastatteluja ei tehty varsinaisesti tämän tutkimuksen vaatimassa tarkoituksessa, vaan kehittämismielessä, hankkeen vielä ollessa käynnissä. Suurimmalta osalta haastattelujen sisältö muodostui varsin avoimeksi. Tutkimuksen aineisto oli laaja ja sisälsi erilaisia dokumentteja hankkeen kulusta. Aineisto ei kuitenkaan käsittänyt kaikkia hankkeesta tuotettuja kirjallisia dokumentteja. Harjoittelujaksollani keräämäni aineistoa olen pyrkinyt täydentämään muun muassa hankkeen loppuraportilla ja työhyvinvointikyselyjen tuloksilla.

Erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan näin yhtä aikaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn

luotettavuuteen. Tutkijan apuna kvalitatiivisessa analyysissä eivät ole kuin hänen omat tai kollegoiden ennakko-odotukset, arkielämän säännöt sekä teoria. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja se, että tutkija itse on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden pääasiallinen kriteeri onkin itse tutkija ja siksi luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 1998, 208—210.)

Tämän tutkimuksen analyysin luotettavuutta on pyritty lisäämään pyrkimällä käyttämään useita analyysimenetelmiä, mikä voidaan mieltää myös triangulaatioksi, jolloin triangulaation käyttötarkoitus liittyy tutkimuksen totuuden ongelmaan. Triangulaation avulla voidaan vaikuttaa tutkittavan ilmiön kokonaisuuden hahmottamiseen. Yksinkertaistaen triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten metodien, tiedonlähteiden, teorioiden ja tutkijoiden yhdistämistä tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143). Analyysissä hyödynnettiin työelämän tutkimuskirjallisuutta sekä sisällönanalyysia. Erittäin suuren roolin tutkimuksen analyysissä sai vertailu. Hankkeessa tapahtunutta toimintaa verrattiin aikaisempaan työelämän kehittämisestä tuotettuun tutkimuskirjallisuuteen. Tärkeäksi luotettavuuden mittariksi tutkimuksen osalta muodostuikin lähdekirjallisuus, joka koostui suurimmalta osin tieteelliset kriteerit täyttävästä tuotannosta.

Erittäin oikeutettu tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä kysymys on tietysti, miten paljon omat käsitykseni ja ajatukseni työelämän kehittämisestä ja myös aikuissosiaalityöstä muokkasivat tutkimusta ja sen kulkua. Tutkimukseni tulokset olivat kuitenkin pääsääntöisesti varsin yhdensuuntaisia aikaisempien työelämän kehittämistä koskevien tutkimusten kanssa.

Tutkimuksessa on jouduttu pohtimaan tutkimuksen etiikkaa jo senkin takia, että tutkimukselle on täytynyt anoa tutkimuslupa Porin kaupungilta. Tutkimuslupa tähän tutkimukseen on anottu ja saatu Porin kaupungilta joulukuussa 2008. Tutkimuskysymysten muututtua työn edetessä tutkimukselle on jouduttu pyytämään uusi lupa toukokuussa 2009.

Kehittäminen ja muutos liitetään usein yhteen. Taustalla on ajatus siitä, että muutostilanteissa tehdyillä valinnoilla ja ratkaisuilla on yhteys halutun tulevaisuuden saavuttamiseen. Kehittämisen kautta saavutettavien muutosten toivotaan yleisesti tuottavan oppimista, jonka avulla

olisi mahdollista avata uusia kehittämisen- ja muutuskulkuja. Kehittämistyötä käytetään toisaalta muutoksen hallinnan, toisaalta muutoksen tuottamisen välineenä. (Seppänen-Järvelä 1999, 13, 71.) Työn kehittäminen on tärkeä osa sosiaalityötä. Työn kehittämisen on nähty antavan tekijöilleen voimavaroja ja auttavan jaksamaan siitäkin huolimatta, että työ kuormittaa henkisesti. Kuormittavuutta lisää usein kehittämisen sitominen arkipäivään, jolloin sitä varten ei ole varattu riittävästi aikaa.

Työelämän laatu ja työhyvinvointi eivät ole irrallisia kehittämisen kohteita kunnallisessa sosiaalityön organisaatiossa. Niiden on nähty vaikuttavan palvelutasoon, erityisesti siihen, miten organisaatiossa kyetään luomaan työorientaatio, jossa asiakas ja asiakasnäkökulma ovat keskiössä. Työssä koettujen paineiden, työnhallinnan vaikeuksien ja vuorovaikutusristiriitojen työyhteisössä on nähty heikentävän tuloksellisuutta ja vaikeuttavan asiakastyötä (esim. Rajala 1997). Työhyvinvoinnin ottaminen kehittämistyön yhdeksi lähtökohdaksi on perusteltua sosiaalityön työorganisaatiossa. Työhyvinvoinnin kehittämisen työyhteisössä on todettu auttavan henkilöstöä jaksamaan paremmin työssään. Korkean työhyvinvoinnin tason on myös todettu luovan edellytyksiä työelämän laadun paranemiselle ja työvoiman riittävälle saannille tulevaisuudessa työvoimapulan uhatessa. Työhyvinvoinnin kehittäminen pelkästään yhteistyötä lisäämällä ei kuitenkaan riitä työhyvinvoinnin kasvattamiseksi, vaan tarvitaan myös välineitä ja keinoja eli mahdollisuuksia ratkaista työyhteisössä koettuja todellisia ongelmia, jotka ovat työhyvinvoinnin kehittämisen esteinä. Työhyvinvoinnin lisääminen ilman, että työyhteisössä koettuihin ongelmiin puututaan, on vaikeaa.

Työorganisaatioita kehitettäessä on kulttuurisen muutoksen aikaansaaminen nostettu usein esille kaikkein tärkeimpänä ulottuvuutena. Kehittämistyön päätavoitteeksi on nostettu organisaatioiden toimintaa ohjaavien arvojen ja ajattelutapojen muuttaminen pysyväisluonteisesti niin, että organisaatio voisi oppia itse uudistamaan itseään senkin jälkeen, kun hanke on päätynyt. (Kasvio ym. 1994, 403.) Järvensivu (2006, 239) on esittänyt, että tuottavuuden kasvu perustuu koulutuksen sijasta ennen muuta työntekijöiden jatkuvaan kehittymiseen työssään ja henkilöstön yhteistyön lisääntymiseen. Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävä rakennehanke on päätynyt 31.10.2008. Työelämän laatu ja työhyvinvointi ovat pysyneet lähes samalla tasolla työyhteisössä, mutta kehitys on mennyt myönteiseen suuntaan työhyvinvoinnin kokemisessa. Ongelmat työyhteisössä ovat pysyneet organisaatiossa vuosien 2006 ja 2008 välil-

lä lähes muuttumattomina, selvennystä on kuitenkin havaittavissa. Positiivista muutosta on tapahtunut henkilöstön asenteissa, mihin on päästy ottamalla henkilöstöä mukaan kehittämistoimintaan.

Henkilöstön osallistuminen kehittyi hankkeen aikana alun suunnitteluvaiheen sivustaseuraajien roolista, aktiivisten ja passiivisten vastustajien roolien kautta, kohti avaintoimijoiden rooleja. Samalla yhteistoiminta eri toimijoiden välillä lisääntyi. Sellaista yhteistoiminnan tasoa, yhteispäätämistä, jota tutkimusavusteisessa kehittämisessä pidetään tavoitteena, hankkeessa ei kuitenkaan saavutettu. Porin aikuissosiaalityön kehittämishankkeessa henkilöstön osallistuminen perustui enemmänkin osallistavan johtamisen käynnistämiseen ja opetteluun sekä muutosjohtamista ja muutosvastarintaa koskevaan tietoon kuin virallisiin yhteistoimintakäytäntöihin.

Hankkeessa on luonnosteltu uusi organisaatiomalli, jonka toimivuutta hankkeen aikana ei vielä päästy kokeilemaan. Tiimit on muodostettu. On luotu pohja sille, mistä varsinainen kehittämistyö voitaisiin aloittaa hankkeelle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Edellytyksenä on, että kehittämiselle annettaisiin riittävästi mahdollisuuksia, aikaa, tilaa ja rahaa ja että kehittämistoiminta legitimoitaisiin.

Projektimuotoisen työskentelyn ongelmaksi on nähty yleisesti projektin kesto. Yleensä projekti loppuu jo ennen kuin toiminta on päässyt kunnolla alkamaan (Alavaikko, 2006, 70). Näin kävi myös Porin aikuissosiaalityön ammatti- ja tehtävärakennehankkeen kohdalla. Tiimityö alkoi vasta vuoden 2009 alusta. Työn ja erityisesti tiimityön muotoutumiseen on nähty vaikuttavan paljolti se, miten organisaatiossa pystytään turvaamaan kehittämistyön jatkaminen henkilöstön omana työnä hankkeen päätyttyä. Jatkotutkimuksena voisikin ajatella myöhemmässä vaiheessa toteutettavaa arviointia hankkeen tuoman vaikutuksen kehittymisestä organisaatiossa.

Tämän tutkimuksen haastatteluaineistoon sisältyi jonkin verran sosiaalityöntekijöiden pohdintaa omasta roolistaan sosiaalityöntekijöinä. Sosiaalityöntekijöiden puheet omasta roolistaan tulivat esille suurelta osin suhteena toimeentulotukeen. Projektiasiakirjojen mukaan hankkeessa kuitenkin käsiteltiin sosiaalityön luonnetta ja tehtävärakennekysymyksiä sosiaalialalle

luotujen ammatti- ja tehtävärakennesuositusten ja asiakasprosessin tiimoilta. Sosiaalityöntekijöiden omaan identiteettiin liittyvien puheiden vähäisyyttä voidaankin pohtia suhteessa haastattelukysymyksiin. Toisaalta voidaan ajatella myös sosiaalityöntekijöiden työn painotuksen toimeentulotukeen organisaatiossa aiheuttaneen sen, että sosiaalityöntekijät enemmänkin miettivät suhdettaan työhönsä toimeentulotukeen liittyvän työnjaon kautta. Asiaa voidaan mieltiä myös Kananojan ja Juhilan jaottelujen perusteella, joissa on eroteltu erilaisia sosiaalityöntekijöiden tapoja suhtautua muutokseen. Asiaa on syytä pohtia myös liittyen Ulla Mutkan esille nostamaan puheeseen ”hiljaisuuden kulttuurista.” Tämän puheen mukaan sosiaalityöntekijöillä on taipumusta vaikenemaan ja vetäytyvään työorientaatioon silloin, kun heidän työhönsä kohdistuu muutospaineita (Raunio 2003, 46).

Työni on sekä sosiaalipolitiikan että sosiaalityön tutkimus ja siksi mielenkiintoni kohdistuu työelämän kehittämisen lisäksi myös sosiaalityön kehittämiseen. Työelämän kehittämisen miellän tärkeäksi osaksi sosiaalityön kehittämistä. Ne liittyvät kiinteästi yhteen. Niillä on sama päämäärä tuloksellisuuden eli palvelun laadun kasvattaminen, johon molemmissa pyritään työn uudelleenorganisoinnin, työelämän laadun ja työhyvinvoinnin kehittämällä sekä uusien menetelmien luomisella. Molempien kehittämisen taustalle on muotoutunut ohjelmallisuus, jota toteutetaan kolmikantaisesti yhteistyönä. Sosiaaliala ei poikkea mielestäni työelämän muilla aloilla tapahtuvasta, työelämän kehittämisestä. Kehittämismenetelmät ovat samat ja työelämän tutkimuskirjallisuudessa esiintyvät teoriat ja tutkimustulokset ovat siirrettävissä myös sosiaalialan kehittämiskohteisiin.

Tykes -ohjelman mukaisia projekteja on käynnistetty sosiaali- ja terveyssektorilla yhteensä 272 kappaletta. Tähän sisältyvät sekä yksityisellä että julkisella puolella toteutetut projektit. Mukana on ollut 794 yksityisen sektorin ja 836 julkisen sektorin toimipaikkaa. Yksistään sosiaalityöhön kohdistuneita hankkeita on toteutettu vähän. Niitä on ollut noin viisi. Sosiaalityö on kuitenkin ollut mukana monessa sosiaali- ja terveystoimen kuntahankkeessa kehittämiskohteena jossakin muodossa, muiden alojen rinnalla. (Lahtonen 2009.)

Lähteet

Aho, Simo & Arnkil, Robert (2008). Suomen työvoimapolitiikan ja työvoimapalvelujen kehityksen käänneet Pohjoismaisessa kontekstissa. Teoksessa Heiskanen, Tuula & Leinonen, Minna & Järvensivu, Anu & Aho, Simo (toim.) Kohti uutta työelämää? Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, 46–77.

Alasoini, Tuomo (1996). Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen oppivassa yhteiskunnassa. Näkökulma uuteen työpoliittiseen ajatteluun. Kansallisen työelämän kehittämisohjelman työpapereita. Helsinki: Työministeriö.

Alasoini, Tuomo (2005a). Työelämän kehittämisohjelma kehittyvänä toimintana. Tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. Teoksessa Alasoini, Tuomo & Ramstad, Elise & Rouhiainen, Nappu (toim.) Työelämän kehittämisohjelma kehittyvänä toimintana. Tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. Helsinki: Työministeriö, Tykes raportteja 40, 12—42.

Alasoini, Tuomo (2005b). Työelämäinnovaatiot tutkimusavusteisen ja ohjelmallisen kehittämisen kohteena. Työelämän kehittämisohjelman kaksinaisesta roolista. Teoksessa Alasoini, Tuomo & Ramstad, Elise & Rouhiainen, Nappu (toim.) Työelämän kehittämisohjelma kehittyvänä toimintana. Tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. Helsinki: Työministeriö, Tykes raportteja 40, 43—70.

Alasoini, Tuomo (2006). Työorganisaatioiden kehittäminen. Katsaus suomalaisen keskustelun lähihistoriaan ja -tulevaisuuteen. Teoksessa Saloniemi, Antti (toim.) Työ, tutkimus, Satakunta. Tampereen yliopiston Porin yksikön julkaisuja 1, 53–76.

Alasoini, Tuomo & Ramstad, Elise (2007). Yhteiskuntapolitiikan rooli ja mahdollisuudet työelämän kehittämisessä. Teoksessa Ramstad, Elise & Alasoini, Tuomo (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Helsinki: Työministeriö, Tykes-raportteja 53, 431—449.

Alasuutari, Pertti (1999). Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Alavaikko, Mika (2006). Valtakunnallisen sosiaalipolitiikan loppu – keskitetystä ohjauksesta alueellisiin kehittämishankkeisiin. Teoksessa Rantala, Kati & Sulkunen, Pekka (toim.) Projektityhteiskunnan käänköpuolia. Gaudeamus. Helsinki, 39–70.

Eldridge, John ET. (1980). Recent British Sociology. London.

Elo, Anna-Liisa & Feldt, Taru (2005). Johtaminen ja työyhteisöjen kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: PS-kustannus, 311–331.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Feldt, Taru & Mäkikangas, Anne & Kokko, Katja (2005). Persoonallisuus ja työhyvinvointi. Teoksessa Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: PS -kustannus, 75—94.

Franssila, Heljä (2004). Yhteistyön uusi järjestys ja teollisuusyrityksen toiminnan menestystekijät. Teoksessa Lavikka, Riitta (toim.) Sopeudu ja vaikuta. Työn tietoistuminen ja sukupuolen pysyvyys. Tampere: Tampere University Press, 221–262.

Gustavsen, B (2000). Introduction. Research and Development Programs as Tools in Workplace Development. Concepts and Transformation 5:1, 121—123.

Haapola, Ilkka & Mäntysaari, Mikko (1997). Yhdessä vai erikseen? Toimeentulotuen ja sosiaalityön vaikea liitto. Teoksessa Toimeentulotukikokeilu 1995-1996. Loppuraportti. Sosiaali- ja terveystministeriön selvityksiä 1997:5. Helsinki: Edita, 78—98.

Hackman, J. Richard & Oldham, Greg. R. (1980). Work redesign. Reading, MA.

Hankerekisteri(2006).

<http://hui01.bh.spt.fi/Sotepo/hankerekisteri.nsf/3003499cd155c0b8c22570bd0028e680/d0049c8b37485136c22571840046d79d?OpenDocument> Viitattu 30.3.09

Harlow, Elizabeth & Lawler, John (2002). Management, Social Work and Change. Ashgate: Aldershot.

Heikkilä, Kristiina (2002). Tiimit -avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heiskanen, Tuula (2004). Tietointensiivisyys ja osaaminen teollisuudessa. Teoksessa Lavikka, Riitta (toim.) Sopeudu ja vaikuta. Työn tietoisuminen ja sukupuolen pysyvyys. Tampere: Tampere. University Press, 21–50.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2006). Tutki ja kirjoita. Tammi: Helsinki.

Huotari, Päivi & Selivuo, Hanna & Koski, Antti & Pakarinen Terttu (2005). Tuloksellisuuden arviointi, henkilöstöjohtaminen ja työyhteisön toimivuus. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Stenvall, Jari & Lumijärvi, Ismo (toim.) Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Keuruu: PS-kustannus, 155–184.

Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi (2008). Jännitteitä ja suuntaviivoja aikuisten sosiaalityössä. Teoksessa Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi (toim.) Sosiaalityö aikuisten parissa. Tampere: Vastapaino.

Juhila, Kirsi (1997). Sosiaalityö yliopistoissa. Keväisten keskustelujen satoa. Janus 5(2), 211—215.

Juhila, Kirsi (2006). Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Julkunen, Raija (1987). Työprosessi ja pitkät aallot. Tampere: Vastapaino.

Juuti, Pauli & Lindström, Kari (1995). Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 4. Helsinki: Työterveyslaitos ja Johtamistaidon Opisto.

Juuti, Pauli (2002). Johtamispuhe. Aavaranta-sarja. Juva: PS -kustannus.

Järvensivu, Anu (2006). Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kallinen-Kräkin, Salme (toim.) (2008). Sosiaalialan kehittämishanke 2003—2007. Loppuraportti. Helsinki: Yliopistopaino.

Kalliola, Satu (1992) Henkilöstön kuulemisesta yhteispäätämiseen: Tutkimus kunnallishallinnon yhteistoimintakäytännöistä. Tampere:Tampereen yliopisto.

Kalliola, Satu (1994). Johdon ja henkilöstön yhteistoiminnan ulottuvuudet ja kehittämismahdollisuudet. Teoksessa Kasvio, Antti & Nakari, Risto & Kalliola, Satu & Kuula, Arja & Pesonen, Ilkka & Rajakallio, Helena & Syvänen, Sirpa. Uudistumisen voimavarat: tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Tampere: Tampereen yliopisto, Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos julkaisu 14/1994, 215–276.

Kalliola, Satu (1996). Lewiniläinen ryhmäpäättös kunnallishallinnon työyhteisöissä. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kalliola, Satu & Nakari, Risto (2004). Yhteistoiminta ja kuntien työpaikkojen kehittäminen, Laatu-verkoston arviointitutkimus. Helsinki: Työministeriö. Tykes -raportteja 38.

Kalliola, Satu & Nakari, Risto (2006). Vuorovaikutus ja dialogi oppimisen tiloina. Teoksessa Toiviainen, Hanna & Hänninen, Hannu (toim.) Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. Juva: PS -kustannus, 203–236.

Kalliola, Satu (2008). Kuntien työelämän laadusta työhyvinvointiin ja takaisin. Työpoliittinen aikakauskirja 51 (2), 48—52.

Kananoja, Aulikki (1997). Murros on mahdollisuus. Sosiaalityön selvityshenkilön raportti. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy, Stakes raportteja 211.

Kananoja, Aulikki & Lähteinen, Martti & Marjamäki, Pirjo & Laiho, Kristiina & Sarvimäki, Pirjo & Karjalainen, Pekka & Seppänen, Marjaana (2007). Sosiaalityön käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kananoja, Aulikki & Niiranen, Vuokko & Jokiranta, Harri (2008). Kunnallinen sosiaalipolitiikka, osallisuutta ja yhteistä vastuuta. Juva: PS -kustannus.

Kasvio, Antti (1990). Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kasvio, Antti & Nakari, Risto & Kalliola, Satu & Kuula, Arja & Pesonen, Ilkka & Rajakallio, Helena & Syvänen, Sirpa (1994). Uudistumisen voimavarat: tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämistä. Tampere: Tampereen yliopisto, Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos julkaisu 14/1994.

Kinnunen, Ulla & Hättinen, Marja (2005). Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: PS -kustannus.

Kirjonen, Juhani (2006). Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.) Kehittämistyön risteysksiä. Vaajakoski: Stakes, 117–133.

Krogstrup, Hanne (2004). Asiakaslähtöinen arviointi Bikva-malli, Hyvät käytännöt Menetelmä -käsikirjakirja. Helsinki. Stakes.

Kunnallinen työmarkkinalaitos (2003). Työhyvinvointi kunta-alalla. Strategia ja suositus työhyvinvoinnin edistämiseksi ja muutosten hallinnaksi.

www.ktsp.fi/työhyvinvointi_kunta_alalla.pdf. Viitattu 16.12.2008.

Kunnallinen työmarkkinalaitos (2008). Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus 17.12.08. www.kuntatyonantajat.fi/modules/show_release~Id. Viitattu 1.2.09.

Kunnat (2009). http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;55264;55275;82183. Viitattu 6.6.09.

Kuntalaki 17.3.1995/365

Kuula, Arja (1994). Tutkimuksessa käytetty metodologia. Teoksessa Kasvio, Antti & Nakari, Risto & Kalliola, Satu & Kuula, Arja & Pesonen, Ilkka & Rajakallio, Helena & Syvänen, Sirpa. Uudistumisen voimavarat: tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Tampere: Tampereen yliopisto, Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos julkaisu 14/1994.

Lawler, Edward, Emmet (1980). Organizational behavior and the quality of work life. New York: John Wiley & Sons.

Lawler, Edward, Emmet (1987). High – Involvement Management. Participation Strategies for Improving Organizations Performance. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.

Lawler, Edward, Emmet (1998). Employee Involvement, Reengineering and TQM. Focusing on capability Development. Teoksessa Albers, S & Mohrman, J,R & Galbraith & Lawler, E,E III. Tomorrows Organization. Grafting Winning Capabilities in a Dynamick World. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Lehto, Anna–Maija (2007). Työelämän laatu muutoksessa. Teoksessa Kasvio, Antti & Tjäder, Johanna (Koonneet). Työ murroksessa. Artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos, 93–105.

Lehtonen, Jarmo (2004). Työkonferenssi -dialoginen metodi. Teoksessa Lehtonen, Jarmo (toim.). Työkonferenssi Suomessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, 16–56.

Linna, Anne (2005). Kuntaorganisaation kehittämistoiminta ja työelämän laatu. Raision kaupungin työyhteisöjen kehittämishanke 1997—1998. Turku: Grafia Oy, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja D-3:2001.

Mauno, Saija & Kinnunen, Ulla (2005). Työn epävarmuus ja organisaatiomuutokset työhyvinvoinnin uhkina. Teoksessa Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: PS -kustannus, 167–199.

Mutka, Ulla (1998). Sosiaalityön neljäs käänne. Asiantuntijuuden mahdollisuudet vahvan hyvinvointivaltion jälkeen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. SoPhi 27.

Myllyntaus, Oiva (2002). Kuntatalouden ohjaus. Budjetoinnin ja kirjanpidon teoriaperusta ja kehityssuuntia. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Mäkikangas, Anne & Feldt, Taru & Kinnunen, Ulla (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: PS -kustannus, 56–74.

Mönkkönen, Kaarina (2008). Näkymättömät tulostekijät työyhteisöjen toiminnassa. Yhteiskuntapolitiikka 73 (5), 538—551.

Nakari, Risto (1988). Henkilöstö ja esimiehet kunnallisessa työyhteisössä. Työelämän suhteiden neuvottelukunta 15/1987. 1.-2.painos. Valtion painatuskeskus.

Nakari, Risto (1994). Muutokset työelämän laadussa. Teoksessa Kasvio, Antti & Nakari, Risto & Kalliola, Satu & Kuula, Arja & Pesonen, Ilkka & Rajakallio, Helena & Syvänen, Sirpa. Uudistumisen voimavarat: tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelä-

män laadun kehittämistä. Tampere: Tampereen yliopisto, Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos julkaisu 14/1994. 159–213.

Nakari, Risto (2000). Muuttuuko työelämä – ja mihin suuntaan? Helsinki: Suomen kuntaliitto, KuntaSuomi 2004-tutkimuksia 23. Acta nro 126.

Niinikoski, Marika (2007). Työ on tekijänsä näköinen. Työtyytyväisyys Porin perusturvatoimiston Teljäntorin ja Meri-Porin toimipisteissä.

Parkkinen, Pekka. (2004). Terveystuolto- ja sosiaalipalvelujen henkilökunnan muutosnäkymät vaihtoehtolaskelmien valossa. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2004, 22—30.

Pikassos Oy (2008). www.pikassos.fi/?content=aikuissos. Viitattu 7.3.09.

Pollitt, Christopher & Bouckaert, Geert (2000). Public Management Reform: a comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press.

Porin kaupunki (2008). Porin kaupungin tilastollinen vuosikirja 2008. www.pori.fi/hallinto/tilvk2008.pdf. Viitattu 28.2.09.

Porin kaupunki (2009). <http://www.pori.fi/perusturva/sosiaalipalvelut/aikuissosiaalityo.html>. Viitattu 12.4.09.

Porin seudun työvoiman palvelukeskus (2009). www.pori.fi/tyollisyys/yhteistyotoimisto.html. Luettu 13.3.09.

Rajala, Tuija (1997). Työstressin tutkiminen kunnallisissa työyhteisöissä. Tampere: Tampereen yliopisto.

Ramstad, Elise (2005). Suorituskyvyn ja työelämän laadun samanaikainen parantaminen työorganisaatioita kehittämällä. Teoksessa Alasoini, Tuomo & Ramstad, Elise & Rouhiainen,

Nuppu (toim.) Työelämän kehittämisohjelma kehittyvänä toimintana, Tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. Helsinki: Työministeriö, Tykes- raportteja 40, 106–131.

Ramstad, Elise & Alasoini, Tuomo (2007). Tutkimus- ja kehittämissyksiköt osana työelämän innovaatiojärjestelmää. Teoksessa Ramstad, Elise & Alasoini, Tuomo (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Helsinki: Työministeriö, Tykes-raportteja 53, 16–39.

Raunio, Kyösti (2003). Sosiaalityö murroksessa. Helsinki: Gaudeamus.

Raunio, Kyösti (2004). Olennainen sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus.

Robson, Colin (2001). Käytännön arvioinnin perusteet. Suom. Lindqvist, Tuija & Maaniittu, Maisa & Niemi, Eila & Paasio, Petteri & Paija, Leea. Helsinki: Tammi.

Räsänen, Keijo (2007). Kehittämisoitteet: tutkimusavustetun kehittämistyön ”käytännöllisenä toimintana”. Teoksessa Ramstad, Elise & Alasoini, Tuomo (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Helsinki: Tykes-raportteja 53, 40–66.

Sarvimäki, Pirjo & Siltaniemi, Aki (toim.) (2007) Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakennesuositus. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 14.

Seppänen-Järvelä, Riitta (1999). Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Jyväskylä: Stakes, 17–33.

Seppänen-Järvelä, Riitta (2006). Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin – kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.) Kehittämistyön risteysksiä. Vaajakoski: Stakes, 17–33.

Spiik, Karl-Magnus (2004). Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Sulkunen, Pekka (2006). Projektiyhteiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus. Teoksessa Rantala, Kati & Sulkunen, Pekka (toim.) Projektiyhteiskunnan käänköpuolia. Gaudeamus. Helsinki, 17–38.

Suoninen-Erhiö, Lea (2008). Unohtuiko sosiaalityöstä huolenpito? Sosiaaliturva 96 (3), 8—10.

Syvänen, Sirpa (2003 a). Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. Esimerkkinä kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Tampereen yliopisto. Tampere, Acta Universitatis Tamperensis 942.

Syvänen, Sirpa (2003 b). Yhteistoiminnallinen kehittäminen edistää työhyvinvointia, parantaa palvelujen laatua ja lisää tuloksellisuutta.

www.keva.fi/Tablepict/cid3/infotxt/id4247/Syvanen.pdf. Viitattu 15.1.09.

Syvänen, Sirpa (2007). Laatu-verkoston teoreettisen viitekehyksen kehityspotut. Teoksessa Ramstad, Elise & Alasoini, Tuomo (toim) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa, lähestymistapot, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Helsinki: Työministeriö, Tykes-raportteja 53, 130–151.

Syvänen, Sirpa & Erätuli, Pirjo & Kokkonen, Antti & Nederström, Raili & Strömberg, Seija (2008). Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tekijät Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja haasteet. Helsinki: Työministeriö, Tykes-raportteja 61.

Talentia (2009). <http://www.talentia.fi/index.php?&id=338&sm=2>. Viitattu 12.6.09.

Tiittula, Liisa & Ruusuvuori, Johanna (2005). Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 9-21.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, Kaija (2007). Työyhteisön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja yrityksen menestymisen työelämän murroksessa. Teoksessa Kasvio, Antti & Tjäder, Johanna (toim.) Työ murroksessa. Artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos, 121–134.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2008). Tykes-ohjelman tavoitteet ja taustatietoa. www.mol.fi/mol/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/01_ohjelman_tavoitteet/02_tautatietoa/index.jsp. Viitattu 24.1.09.

Tykes (2008). Hakukriteerit. www.mol.fi/mol/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/03_hakeminen_ja_raportointi/02_hakukriteerit/index.jsp. Viitattu 13.3.09.

Työministeriö (2004). Työelämän kehittämisohjelma Tykes, kehitämme työelämää yhdessä. www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/tykes_esite.pdf. Viitattu 24.1.09.

Vartiainen, Eija & Pulkkis, Anneli (2004). Työkonferenssi työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä. Teoksessa Lehtonen, Jarmo (toim.) Työkonferenssi Suomessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, 57–73.

Vartiainen, Matti & Pirskanen, Saara & Mattson, Marianne (1999). Ryhmä ja tiimityö innovatiivisina työtapoina. Teoksessa Alasoini, Tuomo & Halme, Petteri (toim.) Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Helsinki: Työministeriö. Kansallinen työelämän kehittämisohjelman raportteja 7, 48—77.

Vataja, Katri & Seppänen-Järvelä, Riitta (2006). Prosessiarviointi – mahdollisuus lujittaa kehittämisprojektia. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.) Kehittämistyön risteyskä. Vaajakoski: Stakes, 217–230.

Vataja, Katri & Seppälä-Järvelä, Riitta & Vanhanen, Tuomas (2007). Sosiaalitoimisto työympäristönä. Sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja työn organisoinnin näkökulmasta. *Yhteiskuntapolitiikka* 72 (4), 357—370.

Välimaa, Outi (2008). Kunnallisen aikuissosiaalityön rajat ja ammattietiikka pitkäaikaistyöttömien kohtaamisessa. Teoksessa Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi (toim.) *Sosiaalityö aikuisten parissa*. Tampere: Vastapaino, 175–195.

Muut lähteet:

Henttonen, Erja (2006). Asiakkaat sosiaalityöntekijöiden puheissa. Tampereen yliopisto, Porin yksikkö. Kandidaatin tutkielma.

Lahtonen, Maarit (2009). Sähköpostihaastattelu Tykes-ohjelman sosiaalialan hankkeista. Email sirpa.ruotsalainen@uta.fi 9.7.2009. Tulostettu 9.7.2009.

Liite 1. Aineistot

1. Projektisuunnitelma
2. Tammikuussa 2008 tehdyt välihaastattelut
3. Ruotsalainen, Sirpa (2008). Pelkkää toimeentulotukea, aktivointia vai aikuissosiaalityötä. Sosiaalityön syventäviin opintoihin kuuluva kehittämistyöraportti.
4. Vuonna 2006 toteutetut alkuhaastattelut.
5. Havaintopäiväkirja ajalta 23.10.2007–24.4.2008, jonka muistiinpanot koostuivat erilaisista palaverista, työkokouksista, seuranta- ja ohjausryhmän kokouksista
6. Seuranta- ja ohjausryhmän sekä konsultaatiopalaverien muistiot, hankkeen alusta helmikuulle 2008.
7. Yhteenvedot seminaaripäivistä
8. Työhyvinvointikyselyjen yhteenveto ja kyselylomake 2008
9. Väliraportit
10. Loppuraportti

Liite 2. Seminaarit, koulutuspäivät ja muut yhteiset tilaisuudet väli- ja loppuraporttien mukaan

No	Seminaari	Aika	Aiheet	Osallistujat
1	Työseminaari Yyterissä	21- 22.9.06	Keskeisimmät kehittämisen kohteet Työryhmiin jako	
2	Seminaari Porissa (puolipäiväinen)	16.11.06	Työryhmien työskentely Väliarviointi	30
3	Seminaari Meriyyterissä	2.2.07	Työryhmien raportointi Vetäjä. Pekka Kuru	34
4	Työseminaari Hotelli Scandicissa	24.4.07	Sosiaalityön- ja ohjauksen määrittely	36
5	Seminaari Hotelli Scandicissa	31.5.07	Turun ja Tampereen aikuis-sosiaalityön toimintamallien esittely	
6	Työseminaari Vaakunassa	21.9.07	Kehittäjäkonsultin luento muutoksen vaikutuksesta laatuun Pikassos Oy:n toimitusjohtajan luento ammatti- ja tehtävärakenteesta Suunnittelijat esittelivät elinkaarimallia	33
7	Työseminaari Scandicissa (puolipäiväinen)	24.10.07	Parannellun organisaatiomallin esittely	29
8	Työseminaari Vaakunassa	12.12.07	Ilmari Rostilan luento Vaihtoehtoisten organisaatiomallien esittely	33
9	Työseminaari Scandicissa	25.2.08	Elinkaarimallin esittely Ryhmätöitä	
10	Työseminaari Scandicissa	15.4.08	Ryhmätyötuotokset Eeva Liukon luento	32 20

11	Työseminaari Viikarin Valkama	28.8.08	Imatran mallin esittely Projektisuunnittelijan työstämien tehtäväkuvausten esittely	33
12	Päätösseminaari Vuojoen kartano	17.10.08	Työhyvinvointikyselyjen tulokset Puheet Palkitseminen	39

Koulutuspäivät

- 5.12.2006 Yhteiskuntatieteiden tohtori Kirsi Juhilan luento sosiaalityön yhteiskunnallisista tehtävistä ja paikoista (koko henkilöstö)
- 17.10 Dokumentointia koskeva koulutuspäivä (ei ulkopuolista kouluttajaa)
- 15.2 ja 8.3.07 Länsi-Suomen kesäyliopistolta ostettu kahden iltapäivän koulutuspaketti työtekstien tuottamisesta ja hallinnon kielestä (osallistujia 23 ja 17 henkeä)
- 28.11.07 Kankaanpään sosiaalitoimen järjestämä toimeentulotukikoulutus, kouluttajana Tapio Rätty (osallistujia 21)
- 18.1.2008 Tutkija Aino Kääriäinen luennoi dokumentoinnista sosiaalityössä.
- 5.2.08 Antti Särkelä luennoi motivoivasta haastattelusta sosiaalityön välineenä
- 4.3.08 Kouluttaja Pekka Väänänen luennoi voimavarasuuntautuneesta sosiaalityöstä.
- 4.4.08 Antti Särkelä luennoi haastavan asiakkaan kohtaamisesta (osallistujia 18)
- 28.5.08 Kouluttaja Pirkko Huhtinen Monivire Oy:stä koulutti henkilökuntaa työyhteisön ja tiimityöskentelyn vuorovaikutushaasteista
- 9.9. – 14.10.08 välisenä ajanjaksona Aretai kouluosuuskunnan kaksi kouluttajaa järjestivät tiimivalmennusta seurantaryhmän aloitteesta

Muut

- 2.11.06 Sosiaalialan kehittämishankkeen alueseminaari, Hämeenlinna (Osallistujia 4)
- 3.11.06 Tutustuminen Hämeenlinnan työvoiman palvelukeskukseen ja sen ammatti- ja tehtävärakenteeseen. (Osallistujia 4)
- 7.2.07 Helsingin aikuissosiaalityön kehittämishankkeeseen tutustuminen (Osallistujia 5)
- 8.2.07 Hyvinvointikuntafoorumi (Osallistujia 5)
- Kevät 2007 Esimiehiä (2) osallistui Sosiaalialan työoloihin liittyvään Helsingin yliopiston täydennyskoulutuskeskus Palmenian järjestämään esimiesvalmennukseen.
- 12.3.07 Infotilaisuus työpsykologin työhyvinvointiin liittyvistä haastatteluista.
- 6.6.07 Työpsykologin raportin esittely henkilöstölle.
- Joulukuu 2007, Keskustelutilaisuudet henkilökunnalle ammattiryhmittäin.
- Kesä 2008, tiimeille vapaamuotoista kokoontumista.
- 28.5.08 Koko henkilökunnan työhyvinvointipäivä Kullaalla.
- 31.1.08 Toimistopäällikkö esitteli hanketta Tampereella, valtakunnallisessa aikuissosiaalityön kehittäjien seminaarissa.
- 4.10.08 Hanketta esiteltiin Kokkolan väelle.
- 26.9.07 Hankkeen suunnittelijat osallistuivat opinnäytetorille, jossa he esittelivät hanketta ja siihen liittyviä opinnäytteiden aiheita korkeakoulujen edustajille ja opiskelijoille.

Liite 3. Haastattelurungot

Vuoden 2006 haastattelurunko:

1. Minkälaisena kuvailisit tämänhetkistä työtilannettasi?
2. Miten kuvailisit perusturvatoimistoa ja sen tilannetta tällä hetkellä?
3. Mitkä ovat odotuksesi hankkeelta?
4. Miten järjestäisit aikuissosiaalityön palvelut, jos saisit vallan päättää?
5. Kuka tai mikä määrittää mielestäsi sosiaalityön tarpeen?
6. Miten asiakas kulkeutuu palveluketjussa?

Vuoden 2008 haastattelut perustuivat nykyisen mallin ja elinkaarimallin vertailuun. Tämän lisäksi kysymykset sisälsivät vielä kehittämisessä avoinna olevia asioita?

Vuoden 2008 haastattelurunko:

Miten koet työsi nyt?

Mitä etuja ja hyötyjä näet olevan nykyisessä mallissa, missä asioissa se toimii hyvin?

Mitä ongelmia ja haittoja näet nykyisessä mallissa?

Mitä uhkia ja mahdollisuuksia näet nykyisessä mallissa?

Mitä haluat vielä sanoa nykyisestä mallista?

Mitä etuja ja hyötyjä näet uudessa mallissa?

Minkälaisia ongelmakohtia ja haittoja näet uudessa mallissa?

Mitä uhkia ja mahdollisuuksia uusi malli pitää sisällään?

Miten vertailisit vielä molempia malleja?

Mitä haluaisit ehdottomasti otettavan huomioon uutta mallia vielä kehitettäessä?

Miten Typin ja perusturvan välistä yhteistyötä voitaisiin kehittää?

Mikä on sosiaalityöntekijän rooli Typissä?

Miten uuden asiakkaan vastaanotto olisi järjestettävä?

Mitä on mielestäsi asiakaslähtöinen sosiaalityö ja miten näet sen mahdollisuudet?

Liite 4.

TYÖHYVINVOINNIN KYSELYLOMAKE 2008

Vastausohje:

Vastaa kysymyksiin ympäröimällä sinulle sopivin vaihtoehto.

Vastausvaihtoehdoista

1= erittäin huonosti/huono/huonot

5= erittäin hyvin/hyvä/hyvät

Kehittämismahdollisuudet

1. Minkälaiset mahdollisuudet sinulla on vaikuttaa oman työnkuvasi kehittämiseen?

1 2 3 4 5

2. Minkälaiset mahdollisuudet sinulla on vaikuttaa työyhteisösi kehittämiseen?

1 2 3 4 5

3. Minkälaiset mahdollisuudet sinulla on osallistua ammattitaitoa/työtäsi tukevaan koulutukseen?

1 2 3 4 5

Tuki ja palaute

4. Saatko työyhteisöltäsi riittävästi tukea ja palautetta tarvittaessa?

1 2 3 4 5

5. Saatko esimieheltäsi riittävästi tukea ja palautetta tarvittaessa?

1 2 3 4 5

Yhteistyö ja tiedonkulku

6. Toimiiko yhteistyö työntekijöiden välillä?

1 2 3 4 5

7. Miten tiedonkulku ja tiedottaminen toimivat työyhteisössänne?

1 2 3 4 5

8. Kuinka hyvin pystyt tuomaan oman mielipiteesi julki esimerkiksi palavereissa ja yhteisissä tilaisuuksissa?

1 2 3 4 5

9. Arvioi nykyisiä palaverikäytäntöjä asteikolla ja kerro lisäksi omin sanoin miten haluaisit muuttaa nykyisiä käytäntöjä ja/tai anna kehittämisehdotuksia palaverikäytäntöjen parantamiseksi.

1 2 3 4 5

Työnjako

10. Toteutuuko työpaikallasi mielestäsi tarkoituksenmukaisesti

a) työnjako koko työyhteisössä?

1 2 3 4 5

b) työnjako oman ammattiryhmäsi kesken ?

1 2 3 4 5

Virkistys ja vapaa-aika

11. Tuetaanko työyhteisössäsi riittävästi työn ja vapaa-ajan joustavaa yhteensovittamista?

1 2 3 4 5

12. Millaiseksi arvioisit yhteisen virkistystoiminnan?

1 2 3 4 5

Työssä jaksaminen ja - viihtyminen

13. Mikä on kokonaisarviosi omasta työtyytyväisyydestäsi tällä hetkellä?

1 2 3 4 5

14. Millainen on työyhteisösi työilmapiiri tällä hetkellä?

1 2 3 4 5

15. Koetko saaneesi riittävästi työnohjausta /mahdollisuuksia siihen osallistumiseen?

1 2 3 4 5

16. Kuinka sitoutunut olet työhösi?

1 2 3 4 5

17. Kuinka tyytyväinen olet tämän työviikon aikana tekemääsi työhön?

1 2 3 4 5

18. Millaiseksi arvioit työtilojen viihtyvyyden?

1 2 3 4 5

19. Millaiseksi arvioit työtilojen yleisen toimivuuden?

1 2 3 4 5

20. Millaiseksi koet työturvallisuuden?

1 2 3 4 5

21. Lopuksi voit kommentoida vapaasti omin sanoin edellisiin kysymyksiin liittyviä teemoja tai yleensä työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin liittyviä asioita.

Liite 5.

TYÖHYVINVOINTI KYSELYN 2006 KYSYMYKSET. (Lände: Niinikoski 2007)

Vastausohje:

Vastaa kysymyksiin ympäröimällä sinulle sopivin vaihtoehto. Kehityssuuntaa koskeviin kysymyksiin voit vastata ympäröimällä + tai – merkin sen mukaan, onko kehitys kohdallasi nousujohteista tällä hetkellä (+) vai ei (-).

Vastausvaihtoehtoista 1 = erittäin huonosti, huono, huonot ja

5 = erittäin hyvin, hyvä, hyvät.

1. Kuinka hyvin sinulla on selvillä työillesi annetut

a) laadulliset tavoitteet?

1 2 3 4 5

b) tulosohjaukset tavoitteet?

1 2 3 4 5

2. Minkälaiset mahdollisuudet sinulla on mielestäsi vaikuttaa oman

a) työnkuvasi kehittämiseen?

1 2 3 4 5

Mikä on mielestäsi kehityksen suunta tätä asiaa koskien?

+ vai –

b) työyhteisösi kehittämiseen?

1 2 3 4 5

Mikä on mielestäsi kehityksen suunta tätä asiaa koskien?

+ vai –

3. Saatko työyhteisöltäsi tukea ja palautetta tarvittaessa?

1 2 3 4 5

4. Toteutuuko työpaikallasi mielestäsi tarkoituksenmukaisesti

a) työnjako?

1 2 3 4 5

Mikä on mielestäsi kehityksen suunta tätä asiaa koskien?

+ vai –

b) työntekijöiden mitoitus?

1 2 3 4 5

Mikä on mielestäsi kehityksen suunta tätä asiaa koskien?

+ vai –

5. Toimiiko yhteistyö työntekijöiden välillä?

1 2 3 4 5

Mikä on mielestäsi kehityksen suunta tätä asiaa koskien?

+ vai -

6. Kuinka hyvin tieto kulkee työyhteisössänne?

1 2 3 4 5

7. Kuinka hyvin pystyt tuomaan oman mielipiteesi julki esimerkiksi palavereissa ja muissa yhteisissä tilaisuuksissa?

1 2 3 4 5

8. Tuetaanko työyhteisössäsi riittävästi vapaa-ajan/perhe-elämän sovittamista yhteen joustavasti työn kanssa?

1 2 3 4 5

9. Kuinka sitoutunut olet työhösi ja työnkuvaasi määriteltyjen työtehtävien hoitoon?

1 2 3 4 5

Mikä on mielestäsi kehityksen suunta tätä asiaa koskien?

10. Mikä on kokonaisarvio työtyytyväisyydestäsi tällä hetkellä?

1 2 3 4 5

Tilaa vapaalle sanalle: