

**SOSIAALINEN RAPORTOINTI SOSIAALITYÖNTEKIJÖIDEN
VAIKUTTAMISEN VÄLINEENÄ**

NIINA SUHONEN
Tampereen yliopisto
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö
Sosiaalityön pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2012

SUHONEN, NIINA: Sosiaalinen raportointi sosiaalityöntekijöiden vaikuttamisen välineenä
Pro gradu -tutkielma, 81 s.

Sosiaalityö

Ohjaaja: Kyösti Raunio

Huhtikuu 2012

Tutkimukseni on toimintatutkimus, jonka kohteena on eräässä suomalaisessa kaupungissa toteutettu sosiaalisen raportoinnin hanke. Hankkeen lähtökohtana oli lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden esiin tuoma huoli sosiaalityön toimintaympäristön muutoksista ja työn kiristyneistä reunaehdoista, jotka johtivat kohtuuttomiin tilanteisiin asiakastyössä ja työntekijöiden eettiseen kuormittumiseen. Hankkeen tavoitteena oli tuottaa tietoa lastensuojelun käytännön työstä ja tuoda näin koottu tieto yhteiseen käyttöön kunnallisessa hallinto- ja päätöksenteko-organisaatiossa. Hankkeessa sovellettiin sosiaalisen raportoinnin menetelmää.

Sosiaalisen raportoinnin hankkeeseen kohdistuvan tutkimuksen tehtävänä on tarkastella, miten sosiaalisen raportoinnin menetelmin esiin tuotu huoli välittyy ja tulee vastaanotetuksi organisaation johdon, lähiesimiesten ja poliittisten päättäjien tahoilta. Tavoitteena on muodostaa käsitys siitä, miten sosiaalisen raportoinnin menetelmä soveltuu sosiaalityöntekijöiden vaikuttamisen välineeksi kunnallisessa organisaatiossa, ja millaisiin tarpeisiin sillä voidaan mahdollisesti vastata. Varsinainen tutkimusaineisto koostuu kolmesta ryhmäkeskustelusta, joiden analysoinnissa olen käyttänyt teoriaohjautuvan laadullisen sisällönanalyysin menetelmiä. Analyysin tausta-aineistoina ovat toimineet hankkeen tuottama sosiaalinen raportti sekä osallistuvan havainnoinnin aineistot.

Tutkimustulosten perusteella näyttää siltä, että sosiaalisen raportoinnin menetelmää on mahdollista käyttää sosiaalityöntekijöiden äänen voimistamiseksi ja vaikuttamisen mahdollisuuksien lisäämiseksi kuntaorganisaatioissa. Pysyvien vaikutusten osalta hankkeen tuloksia ei pystytty arvioimaan, mutta näyttää todennäköiseltä, että sosiaalisen raportoinnin soveltamien dialogisten kommunikointitapojen juurruttaminen organisaation päivittäisiin toimintamalleihin vaatii pidempikestoista työskentelyä ja johdon sitoutumista menetelmän käyttöön. Organisaation kehittämisen näkökulmasta sosiaalisen raportoinnin menetelmällä on monia hyötyjä. Menetelmän avulla voidaan nostaa näkyville organisaation ristiriitoja ja jännitteitä, joita voidaan edelleen purkaa tuomalle ne yhteisen keskustelun kohteiksi. Sosiaalisen raportoinnin menetelmällä on mahdollista myös etsiä sellaisia uusia ratkaisuja, jotka vaativat organisaation eri toimijoiden tietojen ja näkemysten yhteen tuomista.

Tutkimustulosten ja sosiaalisen raportoinnin hankkeen kokemusten perusteella poimin neljä kriittistä tekijää, joihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota sosiaalityön organisaatioissa. Nämä tekijät ovat 1) organisaatiohierarkian eri tasojen välisten asenteellisten raja-aitojen kaataminen ja luottamuksen kasvattaminen vuorovaikutusta ja avoimuutta lisäämällä, 2) pyrkimys luovuutta ja innovatiivisuutta estävien hierarkkisten ja byrokraattisten toimintamallien purkamiseen ja uudistamiseen, 3) organisaation strategisen ymmärryksen vahvistaminen tavoitteiden ja toimintapolitiikan kirkastamisen kautta sekä 4) huomion kiinnittäminen sosiaalityöntekijöiden työn kuormitukseen ja sellaisiin kehittämiskohteisiin, jotka luovat väljyyttä perustyöhön ja mahdollistavat edelleen ajan irrottamisen oman työn ja työyhteisön kehittämiseen.

Asiasanat: sosiaalinen raportointi, sosiaalityö, vaikuttaminen, kehittäminen

UNIVERSITY OF TAMPERE
School of Social Sciences and Humanities

SUHONEN, NIINA: Social Reporting as Social Workers' Goal-minded Communication
Asset

Master's Thesis, 81 pages.

Social Work

Supervisor: Kyösti Raunio

April 2012

The object of my action research study is a social reporting project that was conducted in a Finnish town. The starting point of the project was the concern the social workers in child protection adduced regarding the recent changes in social work's operational environment and strained preconditions that result into unconscionable conditions in client relations and social workers' ethical loading. The aim of the project was to produce qualitative information of social workers' daily work and bring this information into common use at the municipal organization. The method used in the project was social reporting.

The aim of my study is to examine how the social workers' concern is transmitted and accepted by managers and political decision-makers in social reporting. The aim is to build a conception of social reporting's possibilities to serve as social worker's goal-minded communication asset and to understand in which occasions it might be useful. The analysis data consists of three group interviews which I have analysed using the methods of theory-guided content analysis. The background data consists of the social report material and data collected via participating observation.

The study results show that social reporting method can be used to strengthen the voice of social workers and to increase the possibilities to influence on decisions made in municipal organizations. Permanent effects of the social reporting project were not able to be evaluated. It seems, however, that implanting dialogical communication manners into organization's daily routines is challenging and might require longer-term efforts and management's commitment. For organizational development, social reporting may have value in several directions. The social reporting method brought organization's internal conflicts in the open and provided means to process them in a collective conversation. Social reporting method enables searching for new conclusions and solutions as it brings together the knowledge and insights residing dispersed in the organization.

Based on the study results and the knowledge from the social reporting project, I have collected four critical factors that I find worth of special attention in municipal social work environments. First, it should be paid attention how to cross the borders between hierarchical levels of organization and how to enhance the mutual trust by increasing communication and encouraging open-minded attitude among the personnel. Secondly, hierarchical and bureaucratic operation models should be dismantled and rebuilt in order to advance the creativity and innovative thinking. Thirdly, organizations strategic understanding should be strengthened by clearing the targets and the operational policies. Fourthly, social worker's work load should be noticed and such development objectives set that create space for the development activities in the basic work.

Keywords: social reporting, social work, goal-minded communication, work development

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	1
2	NÄKÖKULMIA JA VÄLINEITÄ VAIKUTTAMISEEN SOSIAALITYÖSSÄ.....	4
2.1	Yhteiskunnallisen vaikuttamisen vaateet.....	4
2.2	Toimintaympäristön haasteet.....	7
2.3	Kuntaorganisaatio vaikuttamisen areenana	9
2.4	Sosiaalisen raportoinnin menetelmä.....	12
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	16
3.1	Lähestymistapana toimintatutkimus	16
3.2	Sosiaalisen raportoinnin hankkeen lähtökohdat	17
3.3	Sosiaalisen raportin aineisto ja sisältö	20
3.4	Raportointi ja aineiston keruu fokuskeskusteluissa.....	22
3.5	Tutkimustehtävä ja analyysimenetelmät	25
4	SOSIAALISEN RAPORTIN VASTAANOTTO	27
4.1	Suhtautuminen sosiaalisen raportoinnin hankkeeseen	27
4.1.1	Kiinnostuneet päättäjät.....	27
4.1.2	Johto keskustelun rajaajana.....	28
4.1.3	Lähiesimiehet raportin takana	32
4.1.4	Toiveikkaat sosiaalityöntekijät.....	33
4.2	Konfliktin välttelyä resurssikysymyksissä	35
4.3	Yhteinen pyrkimys parempiin palveluihin	40
4.4	Työn organisoinnista ja johtamisesta	44
4.5	Kehittäminen keskustelun keskiössä	50
5	SOSIAALISEN RAPORTOINNIN MAHDOLLISUUDET	57
5.1	Vaikuttamisen kanava.....	57
5.2	Ristiriitojen esiin nostaja	61

5.2.1	Resursoinnin ja kehittämisen paradoksi	62
5.2.2	Byrokraattinen organisaatio ja asiantuntija-ammattilaiset	63
5.3	Organisaation kehittämisen väline.....	65
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	71
	LÄHTEET	76

TAULUKOT JA KUVIOT

Taulukko 1. Kehittämisympäristön rakenne suhteessa tuotanto- ja neuvotteluympäristöön 11

Taulukko 2. Aineisto-otteissa puheenvuoron käyttäjää ilmaisevat koodit..... 25

Kuvio 1. Sosiaalisen toimintajärjestelmän ristiriidat..... 8

Kuvio 2. Organisaatiokulttuuria kuvaavat keskeiset käsitteet 67

1 JOHDANTO

Lastensuojelun sosiaalityössä on viime vuosien aikana kohdattu monia sellaisia toimintaympäristön muutoksia, jotka ovat kasvattaneet työn kuormitusta. Lastensuojelun asiakasmäärät ovat kasvaneet jo vuosien ajan (Lastensuojelu 2009) ja myös käsiteltävien asioiden väitetään vaikeutuneen ja monimutkaistuneen (Karvinen-Niinikoski ym. 2005, 9). Yhdessä kasvavien asiakasmäärien kanssa 1990-luvulta saakka jatkunut julkisten palvelujen supistaminen on vaikuttanut monin paikoin lastensuojelun resurssien riittämättömyyteen suhteessa työmääriin. Viimeisin merkittävä muutos toimintaympäristössä tapahtui vuonna 2008 uuden lastensuojelulain myötä. Lainmuutos muun muassa laajensi ilmoitusvelvollisten piiriä ja madalsi ilmoituskynnystä aiempaan sääntelyyn verrattuna, minkä seurauksena lastensuojeluilmoitusten määrä näyttää kasvaneen merkittävästi. Saammekin tämän tästä lukea lehdistä, kuinka lastensuojelutarpeen arvioinnin kolmen kuukauden määräaika ylittyy monissa kunnissa ja asiaa yritetään saada hallintaan valvontaviranomaisten väliintuloilla ja pakotteilla. Näiden työn määrään ja resursseihin liittyvien toimintaympäristön muutosten lisäksi julkisella sektorilla on siirrytty parin viime vuosikymmenen aikana markkinataloudesta lainattujen johtamis- ja hallinnointimenetelmien käyttöön. Käytännössä se tarkoittaa työn tehokkuuden ja taloudellisuuden korostamista ja arvioimista määrällisesti mitattavien kriteerein. Vaarana on, että tässä kehityskulussa sosiaalityölle luonteenomaiset laadulliset kriteerit ja käytännön työssä läsnä oleva hiljainen, numeerisesti vaikeasti kuvattavissa oleva tieto jäävät helposti sivurooliin.

Muutamien lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden esiin tuoma huoli edellä kuvatuista toimintaympäristön muutoksista ja niiden seurauksena aiheutuvista asiakastyön kohtuuttomista tilanteista (Metteri 2004) sekä työntekijöiden eettisestä kuormittumisesta (Metteri & Hotari 2011) johti keväällä 2011 ideaan sosiaalisen raportoinnin menetelmien kehittämisestä. Hanke toteutettiin eräässä suomalaisessa kaupungissa yhteistyössä Tampereen yliopiston kanssa. Hankkeessa sovellettiin sosiaalisen raportoinnin menetelmää tiedon tuottamiseksi lastensuojelun käytännön työstä sekä tiedon välittämiseksi organisaatiossa ylöspäin. Hankkeen keskeisiä tavoitteita olivat sosiaalityöntekijöiden asiakastyössä kohtaamien kohtuuttomien tilanteiden ja niiden aiheuttaman eettisen kuormituksen esiin tuominen sekä käytännön työstä tuotetun tiedon tuominen yhteiseen käyttöön kunnallisessa hallinto- ja päätöksenteko-organisaatiossa. Hankkeella tavoiteltiin sosiaalityöntekijöiden työssä jaksamisen parantamista ja työn ilon palauttamista uusien vaikutusmahdollisuuksien ja

vastuun jakamisen myötä, asiakkaan aseman ja kohtelun paranemista kohtuuttomien tilanteiden tunnistamisen myötä sekä uudenlaisen keskustelu- ja osallistumiskulttuurin löytämistä ja hyödyntämistä kunnallisessa organisaatiossa. Osaltaan hankkeen avulla haluttiin myös kehittää menetelmiä sosiaalityöntekijöiden yhteiskunnallisen vaikuttamisen mahdollisuuksien lisäämiseksi ja sosiaalialalla vallitsevan hiljaisuuden kulttuurin murtamiseksi.

Sosiaalialan eettiset ohjeet velvoittavat sosiaalityöntekijöitä sosiaalisen oikeudenmukaisuuden edistämiseen yhteiskunnassa, yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen sekä ammatilliseen sitoutumiseen (Arki, arvot, elämä, etiikka 2005). Näiden velvoitteiden täyttäminen ei kuitenkaan onnistu vaikenemalla, vaan ne edellyttävät rohkeaa esiin tuloa. Kiristynyt tilanne sosiaalityön olosuhteissa on näkynyt ammattikunnan sisäisissä keskusteluissa sananvapaudesta (esim. Jaakkola 2010). Kun työn tiukkoihin reunaehtoihin kyllästyneet työntekijät ovat rohjenneet tuoda kokemiaan epäkohtia julkisuuteen, heidät on pyritty vaientamaan vetoamalla virkamiehiä rajoittaviin salassapitomääräyksiin ja työsopimuslakiin. Perustuslaki kuitenkin takaa edellä mainittujen rajoitusten puitteissa sosiaalityöntekijälle sananvapauden yksityishenkilönä. On sekä ammattikunnan että yhteiskunnan etu, että tätä oikeutta myös käytetään. Sosiaalinen raportointi voi tarjota sosiaalityöntekijöille rakentavan väylän tuoda omia näkökulmiaan yhteiseen keskusteluun.

Pro gradu -tutkimukseni kohteena on edellä mainittu sosiaalisen raportoinnin hanke. Koska osallistun itse tutkijana hankkeeseen ja sen toteuttamiseen, lähestymistapani on toimintatutkimuksellinen. Tutkimuksen tehtävänä on tarkastella, miten hankkeen lähtökohtana oleva ja sosiaalisen raportoinnin menetelmin esiin tuotu sosiaalityöntekijöiden huoli kohtuuttomista tilanteista ja eettisestä kuormittumisesta välittyy ja tulee vastaanotetuksi organisaation muiden toimijoiden taholta. Tavoitteena on muodostaa tutkittavan aineiston perusteella käsitys siitä, miten sosiaalisen raportoinnin menetelmä soveltuu sosiaalityöntekijöiden vaikuttamisen välineeksi kunnallisessa organisaatiossa, ja millaisiin tarpeisiin sillä voidaan mahdollisesti vastata.

Tutkielmaraporttini rakentuu siten, että esitän aluksi, luvussa 2, näkökulmia siihen, mitä vaikuttamisella sosiaalityössä tarkoitetaan ja mitkä ovat sosiaalityöntekijöiden yhteiskunnallisen vaikuttamisen edellytyksiä ja mahdollisia esteitä. Pohdin myös kuntaorganisaatiota vaikuttamisen kenttänä ja esittelen sosiaalisen raportoinnin taustat ja menetelmän. Tutkimushankkeen kokonaisuus, sen tutkimukselliset valinnat ja käytännön

toteutus, on kuvattu luvussa 3. Tutkimuksen tuloksia käsittelen luvuissa 4 ja 5. Ensin esitän analyysini siitä, millaisen vastaanoton sosiaalinen raportti sai kuntaorganisaation eri toimijoilta ja miten raportin teemat resonoivat yhteisissä fokuskeskusteluissa. Sen jälkeen pyrin vastaamaan varsinaiseen tutkimustehtävään keskusteluttamalla analyysini tuloksia kirjallisuuslähteiden kanssa luvussa 5. Lopuksi, luvussa 6, vedän tiivistetysti yhteen tutkimuksen lopputulokset.

2 NÄKÖKULMIA JA VÄLINEITÄ VAIKUTTAMISEEN SOSIAALITYÖSSÄ

2.1 Yhteiskunnallisen vaikuttamisen vaateet

Sosiaalityölle on luonteenomaista pyrkimys muutokseen. Asiakastyössä työskennellään ensisijaisesti tähdäten asiakkaan yksilölliseen muutokseen. Sosiaalityöhön on kuitenkin aina sisällytynyt myös vaade yhteiskunnallisesta muutoksesta. Sosiaalityön ammatillisen toiminnan perustat voidaan Malcolm Paynen (1996) alkuperäisen tyyppittelyn mukaan jakaa kolmeen keskenään erilaisia normatiivisia lähtökohtia korostavaan perspektiiviin, jotka Kyösti Raunio (2009, 185–196) on nimennyt paremmin suomalaisen kielenkäyttöön sopiviksi. Terapeuttinen perspektiivi korostaa asiakkaan ja työntekijän tasa-arvoista ja vuorovaikutteista suhdetta. Työn ensisijaisena muutoskohteena on yksilö itse toiminta- ja ajatusmalleineen, joiden ajatellaan olevan keskeisiä tekijöitä muutoksessa. Palvelujärjestelmäkeskeinen perspektiivi korostaa sosiaalityön roolia hyvinvointipalveluna, joka pyrkii auttamaan yksilöitä heidän ongelmissaan. Palvelujen uudistamisella pyritään paremmin vastaamaan kulloisiakin palvelutarpeita, mutta perspektiivi ei sisällä kritiikkiä vallitsevan järjestelmän perustoja kohtaan. Työntekijän institutionaalinen asema on ilmeinen ja sosiaalityön tuen ja kontrollin dilemma selkeimmin läsnä palvelujärjestelmäkeskeisessä perspektiivissä. Yhteiskuntakriittinen perspektiivi kyseenalaistaa vallitsevan yhteiskuntajärjestyksen ja pyrkii muuttamaan yhteiskunnan rakenteita, joiden se näkee olevan sosiaalisten ongelmien taustalla. Pyrkimys asiakkaiden valtaistamiseen on keskeinen muutostyön muoto yhteiskuntakriittisessä perspektiivissä. (Mt.)

Käsitykset siitä, miten sosiaalityön tulisi vaikuttaa yhteiskunnalliseen muutokseen, ja käytännön keinot sen toteuttamiseksi ovat vaihdelleet aikojen saatossa. Suomalaisessa sosiaalityön historiassa vaikuttamisen käsite ilmaantui keskusteluihin 1960-luvulla ja se on kiinteä osa suomalaista hyvinvointivaltiokonseptia (Satka, Pohjola & Rajavaara 2003). Keskustelu sosiaalityön vaikuttamisesta on Suomessa keskittynyt pitkälti rakenteellisen sosiaalityön ympärille (Närhi 2003). Rakenteellisen sosiaalityön tarkoituksena on kohdistaa huomio ja muutostavoitteet asiakkaan yksilöllisten ongelmien sijaan niiden taustalla oleviin yhteiskunnallisiin syihin. Raunio (2009, 77–81) mukaan rakenteellisella sosiaalityöllä pyritään vaikuttamaan yhteiskunnalliseen päätöksentekoon ja sen työmuotoja ovat sosiaalinen

raportointi hallinto-organisaatiossa, osallistuminen julkiseen keskusteluun sekä asiakkaiden valtaistaminen ajamaan omaa asiaansa.

Minna Kivipelto (2004) on tutkinut suomalaisten sosiaalityön ammattilaisten yhteiskunnallisia orientaatioita. Selvimmin esiin tulivat sosiaalityön lähestymistavat, jotka pyrkivät integroimaan yksilön yhteiskuntaan henkilökohtaisen muutostyön kautta tai joissa asiantuntijan tehtävänä on tukea yksilöä ja toimia tulkitsijana tämän ja yhteiskunnan välisissä interaktioissa. (Mt.) Ilmiö näkyi myös toisessa, vuonna 2004 tehdyssä kyselytutkimuksessa, jossa vain kolmannes sosiaalityöntekijöistä kertoi tekevänsä usein yhteiskunnallista vaikuttamistyötä (Kemppainen 2006, 254). Kriittinen yhteiskunnallinen orientaatio, joka tavoittelee kaikkia ihmisiä koskevaa tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta yhteiskunnan rakenteisiin ja olosuhteisiin vaikuttamalla, ei suomalaisessa sosiaalityössä Kivipellon mukaan juurikaan tule esiin. Kriittinen orientaatio on kyllä läsnä keskusteluissa ja se tunnistetaan osaksi sosiaalityön perustaa ja eettisiä lähtökohtia, mutta se ei kuitenkaan näy työntekijöiden näkemyksissä, lukuun ottamatta kriittisyyttä oman työn reunaehtoja, muun muassa resursointia, kohtaan. Kivipellon mukaan sosiaalityö tarvitsee lisää välineitä kriittiseen orientaatioon pohjautuvan sosiaalityön kehittämiseen. Erityisesti tämän hetken haasteet, kuten resurssien niukkuus suhteessa työmäärään, vaativat kehittämistä, joka johtaa pitkäkestoiisiin tuloksiin. (Kivipelto 2004.)

Sosiaalityön yhteiskunnalliseen tehtävään liittyy selontekovelvollisuus asiakkaille, ammattietiikalle ja professiolle, organisaatiolle ja viime kädessä koko yhteiskunnalle. Selontekovelvollisuus on viime aikoina painottunut, markkinatalouden lainalaisuuksiin nojaavan uuden julkishallinnon (NMP, New Public Management) myötä, tehokkuuden ja tuloksellisuuden raportoimiseen määrällisten mittareiden avulla. Sen rinnalle Kirsi Juhila (2009) nostaa kriittisen selontekovelvollisuuden, joka haastaa sosiaalityötä ja sosiaalityöntekijöitä ottamaan kantaa asiakkaiden elämää tuottaviin ja hankaloittaviin yhteiskunnallisiin epäkohtiin sekä tuomaan esiin oman työnsä reunaehtoja ja sisältöjä. Kriittisen selontekovelvollisuuden keskeiset elementit sisältävät työn rajojen ja mittaamisen vaikeuksien esiin tuomisen, harkinnan hyväksymisen osana työtä sekä avoimuuden kansalaiskeskustelujen suuntaan. Erityisesti silloin, kun käytännön työssä kohdataan hankalia eettisiä dilemmoja, ollaan selontekovelvollisuuden ytimessä. (Mt.) Tähän tutkimukseen liittyvän sosiaalisen raportoinnin hankkeen yhtenä keskeisenä lähtökohtana oleva sosiaalityöntekijöiden eettinen kuormittuminen (Metteri & Hotari 2011) voidaankin näin ollen

nähdä indikaattorina sellaiselle selontekotarpeelle, joka rakentuu kriittisen selontekovelvollisuuden elementeille.

Kriittiseen selontekovelvollisuuteen sisältyvää työntekijöiden huolen ilmaisua omista työolosuhteistaan ja jaksamisestaan ei pitäisi nähdä vain itsekkäinä pyrkimyksinä, vaan vastuullisena tekona osallistua oman ja koko työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseen ja sitoutumisena organisaation perustehtävän toteuttamisen edellytysten turvaamiseen. Tutkimukset (esim. Karvinen-Niinikoski ym. 2005; Forsman 2010) tukevat kuvaa sosiaalityöntekijöistä työhönsä sitoutuneina ja sen sisällöstä voimavaransa ja motivaationsa ammentavina ammattilaisina. Vaikka työssä kohdataan myös kuormitusta ja uupumusta, työhön liittyvät haasteet ja erityisesti vallan ja vaikuttamisen mahdollisuudet näyttäisivät edistävän työssä jaksamista ja siinä jatkamista (Forsman 2010). Toisaalta vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen itsessään näyttää aiheuttavan kuormittumista (Karasek & Theorell 1990).

Esteenä yhteiskunnallisesti vaikuttamaan pyrkivälle sosiaalityölle on nähty erityisesti sosiaalialalla vallitseva hiljaisuuden kulttuurin perinne (Metteri 1995; Mutka 1998). Tällä tarkoitetaan, että sosiaalityöntekijät eivät tuo esiin työssään kertyvää tietoa ja näkemyksiään liittyen esimerkiksi asiakkaiden tilanteisiin tai yhteiskunnallisiin epäkohtiin. Hiljaisuuden kulttuurin taustalla vaikuttavina tekijöinä on nähty muun muassa alan naisvaltaisuus, toiseuden kulttuuri ja siihen perustuva hiljaisuus sekä akatemisoitumisen myötä tapahtunut kokemustiedon hylkääminen (Hussi 2003). Ulla Mutka (1998, 127) pitää, Anna Metterin (1995) pohdintoihin nojautuen, ilmiön yhtenä taustatekijänä sosiaalityöntekijöitä ohjaavaa kulttuurista sääntöä, jonka mukaan totuuteen pyrkijälle käy huonosti. Taina Hussi (2003, 9-10) arvelee, että hiljaisuuden kulttuurin lisäksi organisaatioissa ylläpidetään ”kuurouden kulttuuria”, joka aiheutuu kielen sisään rakennetuista valtarakenteista. Myös Päivi Petrelius (2003; 2005) on tutkinut hiljaisuuden kulttuurin ilmenemistä ja ilmiön sukupuolisidonnaisuutta. Hänen mukaansa hiljaisuus vallitsi edelleen 2000-luvun sosiaalityössä ja sosiaalityöntekijät vaikenivat niin ammatillisissa ja poliittisissa kuin yleisissäkin julkisuuksissa.

Kriittinen orientaatio sosiaalityön toimintaympäristöä ja sen reunaehtoja kohtaan, kuten myös rakenteellisen sosiaalityön tavoitteet ja menetelmät, ovat olleet tämän tutkimuksen kohteena olevan sosiaalisen raportoinnin hankkeen lähtökohtina. Samalla on haluttu tavoitella uusia keinoja ja kehittää työkaluja hiljaisuuden kulttuurin murtamiseksi.

2.2 Toimintaympäristön haasteet

Sosiaalialan toimintaympäristön keskeisimpiä muutostrendejä ovat Sosiaalialan osaamis-, työvoima- ja koulutustarpeiden ennakointihankkeen (SOTENNA-hanke) (Vuorensyrjä, Borgman, Kemppainen, Mäntysaari & Pohjola 2006) mukaan talouden globalisoituminen ja siihen kytkeytyvät muutokset hyvinvointikehityksessä, yhteiskunnallisessa ilmapiirissä tapahtuvat ideologiset ja arvomuutokset, muutokset pohjoismaisen hyvinvointivaltion palvelujen tuottamisen tavoissa, väestörakenteen muutokset sekä sosiaalisten ongelmien luonteessa ja määrässä tapahtuvat muutokset (mt., 15–26). Hankkeen loppuraportin mukaan sosiaalialan työhön vaikuttavia valtatrendejä ovat verkostomaisen työn lisääntyminen, työn murros, julkisen sektorin roolin muutos ja teknologian kehitys (mt., 15).

Edellä kuvatut valtatrendit koskettavat laajasti koko sosiaalialaa, jopa koko yhteiskuntaa ja länsimaista kulttuuripiiriä. Synnöve Karvinen-Niinikoski tutkimusryhmineen (2005) selvitti vuonna 2003 nimenomaan sosiaalityön ja sosiaalityöntekijöiden tilannetta Suomessa laajalla kyselytutkimuksella. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa sosiaalityöntekijöiden ammattikäytännöistä sekä sosiaalityön asiantuntijuuden kehittymisen näkymistä ja rakenteista. Tutkimustulokset kuvaavat niitä ristiriitaisia haasteita, joita sosiaalityön toimintaympäristössä päivittäin kohdataan ja samat ristiriidat tulivat ilmi myös edellä mainitun SOTENNA-hankkeen (Kemppainen 2006, 268) aineistoista. Tulokset on tiivistetty kuvaamalla sosiaalityön toimintajärjestelmässä olemassa olevia ja sosiaalityön tulevan kehityksen kannalta olennaisia ristiriitoja Yrjö Engeströmin (1987; ref. Karvinen-Niinikoski ym. 2005, 106) esittämän toimintaympäristön rakennemallin avulla. Mallin ideana on havainnollistaa toimintajärjestelmän osien keskinäistä riippuvuutta: Kun yksi osatekijä muuttuu tai kriisiytyy, se johtaa aluksi epätasapainotilaan, joka synnyttää epäsuhtaa ja ristiriitoja toiminnan eri osien välille. Ristiriidat voivat ilmetä toiminnan häiriöinä, uupumuksen, pahoinvoinnin, riittämättömyyden ja voimattomuuden kokemuksina tai erilaisina työyhteisöjen ongelmina. Toiminnan tasapainotila palautuu, kun järjestelmän muut osat reagoivat yhdessä osatekijässä tapahtuneeseen muutokseen ja sopeuttavat toimintaansa sen mukaisesti. Tasapainottuminen voi tapahtua omalla painollaan tai aktiivisen kehittämistyön kautta. Toimintajärjestelmän ristiriidat voivat muodostua rakennemallissa neljällä eri tavalla. Ne voivat paikantua joko yhden toiminnan osatekijän sisälle, eri osatekijöiden välille, vanhan ja uuden toimintatavan välille tai rinnakkaisten toimintajärjestelmien välille. (Karvinen-Niinikoski ym. 2005, 107.)

Kuviossa 1 on esitetty sekä rakennemallin runko eri osatekijöineen (välineet, tekijä, kohde, säännöt, yhteisö ja työnjako) että tutkimuksen lopputulos koskien toimintajärjestelmän kunkin osatekijän sisäisiä ristiriitoja. Sisäiset ristiriidat paikantuvat ja laajentuvat kuitenkin myös muun tyyppisiksi ristiriidoiksi toimintajärjestelmän verkottuneessa ympäristössä. (Ks. Karvinen-Niinikoski ym. 2005, 106–110.)



Kuvio 1. Sosiaalityön toimintajärjestelmän ristiriidat (Karvinen-Niinikoski ym. 2005, 108).

Sosiaalityön toimintaympäristön muutokset ja niiden taustalla olevat laajemmat yhteiskunnalliset muutokset haastavat sosiaalityöntekijöitä uudenlaiseen asiantuntijuuteen ja vastuun kantamiseen. Postmodernin käänteen on nähty muuttavan asiantuntijuuden vaatimuksia kohti neuvottelevaa asiantuntijuutta, sosiaalista tiedontuotantoa ja valtakysymysten tarkastelua. Lisäksi globalisoitumisen rinnalla on nähtävissä paikallista tiedontuotantoa korostava suuntaus, joka nojaa postmodernin tiedon kontekstuaalisuuteen, epävarmuuteen, tulkinnallisuuteen ja neuvoteltavuuteen. (Karvinen-Niinikoski 2009.) Näihin toimintaympäristön ammatille asettamiin hajautuneen tiedon ja jaetun asiantuntijuuden

haasteisiin myös tutkimuksen kohteena oleva sosiaalisen raportoinnin hanke pyrki vastaamaan.

2.3 Kuntaorganisaatio vaikuttamisen areenana

Sosiaalityön perustehtävää toteuttavat sosiaalityön ammattilaiset pääasiassa kunnallisissa organisaatioissa. Monet asiakkaiden elinoloihin ja heidän saamiinsa palveluihin liittyvät päätökset, samoin kuin päätökset koskien sosiaalityön toteuttamista ja resursseja, tehdään kunnallisissa päätöksentekuelimissä. Kuntaorganisaatio onkin todennäköisesti yksi niistä vaikuttamisen kentistä, joilla sosiaalityöntekijöillä on parhaat mahdollisuudet vaikuttaa. Ensinnäkin sosiaalityöntekijöillä on sellaista asiakastyöstä saatavaa tietoa, joka on päätösten kannalta merkityksellistä, mutta jota ei ole mahdollista muuta kautta saada. Toiseksi organisaatio ja sen toimijat ovat ainakin jossain määrin tuttuja, kun vaikuttamisen kenttä on työpaikka. Kolmanneksi vaikuttamisen motiivit löytyvät kunta-areenalla läheltä: omasta työstä ja usein myös roolista kuntalaisena. Haasteellisiksi sosiaalityöntekijöiden vaikuttamispyrkimykset kunnallisella kentällä tekee se, että mahdollinen kritiikki kohdistuu työnantajaan.

Monia vaikuttamisen esteitä kunnallisilla vaikuttamisen areenoilla näyttävät ylläpitävän näiden organisaatioiden rakenteelliset ja kulttuuriset tekijät. Ulla Mutkan (1998, 126) mukaan hiljaisuuden kulttuuria selittävät paitsi toimintaympäristön tiukkojen reunaehtojen luomat työpaineet (myös Kvist 2008), organisaatioiden autoritaarisuus ja hierarkkisuus, työsuhteiden laatu ja vaihtoehtovallisuus, myös yhteisesti jaetun kokemuksen puute. Vaikuttaminen on kytköksissä myös tiedon tuotantoon, koska päätösten perusteiksi vaaditaan yhä enenevässä määrin tietoa vallitsevista olosuhteista ja perusteltuja arvioita muutosten mahdollisista vaikutuksista. Taina Miettinen (2000, 73) nostaa käytännön tietotuotannon esteeksi osaamisen ongelmat: Sosiaalityöntekijät ovat epävarmoja taidoistaan tuottaa tieteellistä tietoa. Sosiaalityöntekijöille olisi Miettisen mukaan annettava sekä tila että oikeutus tuottaa asiantuntijatietoa toiminnalliseen ja poliittiseen päätöksentekoon. Tämä edellyttää heidän asiantuntemuksensa tunnustamista organisaatiossa. Organisaatiokulttuuriin on sidoksissa myös työntekijöiden omien asenteiden vaikutus vaikuttamisen mahdollisuuksien näkemiseen ja niiden ottamiseen. Työntekijän voi olla helpompaa vedota ulkoisiin esteisiin kuin pyrkiä organisoimaan omaa työtään siten, että se mahdollistaisi ajan käytön myös tiedon tuotannon tehtäviin (Mt.).

Vaikuttaminen kytkeytyy edelleen kysymyksiin vallasta ja sen käytöstä. Työorganisaatioiden vuorovaikutusjärjestelmien erittely (Kalliola & Nakari 2004, 190–196) tarjoaa mielenkiintoisen kehyksen tarkastella organisaatioiden sisällä tapahtuvan vaikuttamisen, vallan jakautumisen ja toiminnan uudistamisen rakenteellisia edellytyksiä. Työorganisaatio voidaan jakaa kolmeen eri logiikalla toimivaan vuorovaikutusjärjestelmään, jotka ovat riippuvaisia toisistaan ja joiden keskinäinen suhde on jännitteinen. Osajärjestelmien rakennetta ja niiden välistä toiminta säätelee osapuolten, johdon ja henkilöstön, välinen luottamus. On tärkeää huomioida, että kyseessä on malli, joka pelkistää vuorovaikutusjärjestelmän osat puhtaiksi tyyppiesimerkeiksi, joita ei sellaisenaan esiinny todellisuudessa. (Mt.)

Tuotantojärjestelmässä johdon ja henkilöstön välinen suhde on lähtökohtaisesti hierarkkinen. Hierarkkisuuden aste vaihtelee sen mukaan, miten tuotantojärjestelmä on organisoitunut ja millaisia toimintatapoja sen sisällä noudatetaan. Hierarkkisessa suhteessa päätös- ja toimivalta on etukäteen määritelty organisaation huipulta aina palvelutuotantoon asti. Kuuntelevassa suhteessa jokaisella on mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja asioista käydään keskustelua ennen varsinaista päätöstä, jonka tekee siihen valtuutettu toimija. Osallistavassa suhteessa päätös- ja toimivalta on hajautetuinta. Tavoitteena on valtuuttaa henkilöstö pätevimmän ratkaisun etsimiseen. (Kalliola & Nakari 2004, 192.)

Neuvottelujärjestelmän avulla voidaan ratkoa organisaation jako- ja tuotantokysymyksiä. Strategisessa suhteessa neuvottelujen tavoitteena on hyödyntää henkilöstön asiantuntemus ja kapasiteetti mahdollisimman laajasti, jolloin myös neuvottelujen kohteena olevat kysymykset kattavat henkilöstöjohtamisen koko kirjon. Taktisessa suhteessa neuvotteluja johdon ja henkilöstön välillä käydään vain silloin, kun uudistusten läpi vieminen sitä edellyttää. Vastakohtaisessa suhteessa osapuolet pyrkivät hyödyntämään saavuttamansa neuvotteluasetelman edut, jolloin kokonaisuuksien hahmottaminen ja pitkän tähtäimen suunnittelu helposti peittyi oman edun tavoittelun alle (Kalliola & Nakari 2004, 191–192).

Kolmas toimintajärjestelmä, *kehittämisjärjestelmä*, mallintuu tuotanto- ja neuvottelujärjestelmien funktiona. Kehittämisrakenne kuvaa organisaatiossa vallitsevaa tapaa suhtautua muutokseen sekä toimintakulttuuria muutosten aikaansaamiseksi (Kalliola & Nakari 2004, 192–193). Kuviossa 2 on esitetty kehittämisjärjestelmän yhdeksän erilaista, tuotanto- ja neuvottelujärjestelmän suhteen muodostuvaa rakennetta. Sulkujen sisällä on

mainittu esimerkkejä tyypillisistä uudistusten ohjausmalleista kussakin kehittämisjärjestelmän rakenteessa.

Taulukko 1. Kehittämisjärjestelmän rakenne suhteessa tuotanto- ja neuvottelujärjestelmään.

Johdon ja henkilöstön suhde NEUVOTTELU- JÄRJESTEL- MÄSSÄ	Johdon ja henkilöstön suhde TUOTANTOJÄRJESTELMÄSSÄ		
	Hierarkkinen	Kuunteleva	Osallistava
Strateginen	I Asiantuntijat ja huippujohto (radikaali uudelleenrakenteistaminen)	IV Poliittis-korporatiiviset areenat (poliittis-korporatiivisessa ohjauksessa tapahtuva kehittäminen laajoine uudistamisvalikoimineen)	VII Strategiset kehittämisverkostot (oppivat organisaatiot)
Taktinen	II Perinteinen byrokraatia, asiantuntijat (yksittäiset parannukset, koulutus, tyky- ja virkistystoiminta)	V Ohjelmallinen, professionaalinen byrokraatia, projektiorganisaatio (vaihtuvat kehittämisohjelmat, tulos- ja laatujohtaminen)	VIII Yksittäisten projektien ryväs (päällekkäisten ja limittäisten hankkeiden jatkumo)
Vastakohtainen	III Linjaorganisaatio (käskytyks)	VI Yksittäiset henkilöt, työpaikat	IX Työpaikat, tiimit (ongelmanratkaisut)

Lähde: Kalliola & Nakari 2004, 192.

Tyypin I mukainen organisaatio, jossa tuotantojärjestelmä on hierarkkinen ja neuvottelujärjestelmä strateginen, on harvinainen. Sellaisessa organisaatiossa kehittäminen on asiantuntijoiden ja ylimmän johdon käsissä ja uudistukset tehdään organisaation huipulla suunniteltujen rakenneuudistusten kautta. Sen sijaan tyypin II mukainen byrokraattinen kehittämisjärjestelmä lienee verraten yleinen. Perinteisessä byrokratiassa uudistukset ovat ylempien asiantuntijoiden ja keskijohdon käsissä. He suunnittelevat muutokset ja ne toteutetaan ylhäältä alaspäin. Uudistuksilla pyritään usein puuttumaan yksittäisiin toimintaprosessin ongelmiin ja kehittämisessä korostuu koulutus. Tyypin III kehittämisjärjestelmässä ylhäältä alaspäin tapahtuva kehittäminen toteutuu puhtaimmillaan. Uudistusten laajuus on sidoksissa siihen, millä hierarkiatasolla uudistuksen sisällöstä on päätetty. Kuuntelevan tuotantojärjestelmän ja strategisen neuvottelujärjestelmän organisaatiossa (IV) uudistukset laitetaan alulle laajoilla poliittis-korporatiivisilla areenoilla, jotka voivat käsitellä koko kunnan tai toimialan asioita. Tyypillistä on, että uudistukset toteutetaan ylhäältä alaspäin ”maastouttamalla”. Tyypin V kehittämisrakenne kuvaa

professionaalista byrokratiaa, jossa uudistamistoiminta on asiantuntijoiden ja projektiorganisaatioiden käsissä. Toiminta on ohjelmallista ja syklistä, ja muutokset seuraavat toisiaan ylhäältä alas. Kuuntelevan tuotantojärjestelmän ja vastakohtaisen neuvottelujärjestelmän organisaatioissa (VI) uudistustoimet jäävät yksittäisten henkilöiden ja työpaikkojen vastuulle. Osallistavan tuotantojärjestelmän ja strategisen neuvottelujärjestelmän organisaatioissa (VII) korostuu kehittämisrakenteen verkostomaisuus, dialogiprosessien keskeisyys ja erilaisten asiantuntemusten merkitys. Rakenteella pyritään epävarmuuden ja rationaalisen suunnittelun rajallisuuden hallitsemiseen. Kun osallistavan tuotantojärjestelmän rinnalla on taktinen neuvottelujärjestelmä (VIII), kehittämisrakenne pilkkoutuu koordinaation puutteessa helposti yksittäisiksi projekteiksi, jotka ovat toistensa kanssa päällekkäisiä tai limittäisiä tai jopa täysin irrallaan organisaation laajemmista tavoitteista. Pahimmillaan tuloksena on täydellinen kaaos. Tyypin IX kehittämisjärjestelmässä uudistustoimintaa ylläpitävät yksittäiset työpaikat ja tiimit, joten kehittämisrakenne on jonkin verran turvatumpi kuin tyypin VI tapauksessa. Laajat uudistukset eivät ole kuitenkaan todennäköisiä tässäkin rakenteessa neuvottelijoiden vastakohtaisesta suhteesta johtuen. (Kalliola & Nakari 2004, 193–194.)

2.4 Sosiaalisen raportoinnin menetelmä

Sosiaalipoliittikkaa ja palvelujärjestelmää koskevien päätösten taustaksi tarvitaan tietoa kansalaisten hyvinvoinnista ja päätösten vaikutuksista asiakkaiden tilanteisiin. Perinteisesti hyvinvointitietoa on tuotettu tilastollisin menetelmin. Myös Suomessa sosiaalisesta raportoinnista on puhuttu nimenomaan tilastollisena tiedonkeruuna ja sen perusteella muodostettavina hyvinvoinnin indikaattoreina (Heikkilä & Kautto 2002). Sosiaalisen raportoinnin käsite tuli ensimmäistä kertaa pohjoismaiseen keskusteluun juuri tässä, numeerisen tiedon keruuta ja raportointia koskevassa merkityksessä 1970-luvun lopulla (Johansson 1979). 1990-luvun lopulla esitettiin ajatus, että rakenteellisen, yhteisöihin ja yhteiskuntaan kohdistuvan muutossosiaalityön välineeksi tarvittaisiin myös laadullista tietoa (Kananoja 1997). Laadullisen tiedon avulla olisi mahdollista saada tietoa yhteiskunnallisten päätösten vaikutuksista asiakkaiden elämään ja sitä voitaisiin hyödyntää poliittisessa päätöksenteossa ennakoimaan ja ennaltaehkäisemään ongelmia. Kananoja esitti sosiaalityöntekijöille valtuutusta tuottaa tällaista tietoa ja kannustikin heitä laatimaan vuosittain nk. sosiaaliraportin. (Mt.) Nykyisin sosiaaliasiamiesten tehtäviin kuuluu vuosittain mainitunlaisen raportin kirjoittaminen työnsä pohjalta, mutta useat sosiaaliasiamiehet ovat

julkisuudessa puhuneet siitä, että raporttien tietoa ei kuitenkaan hyödynnetä riittävästi kunnissa.

Suomen Kuntaliitto aloitti sosiaalisen raportoinnin kehittämisen vuonna 1998. Hankkeen aluksi ja kehittämistyön pohjaksi tutkittiin kvalitatiivisen tapaustutkimuksen keinoin sosiaalityöstä tuotettua tietoa sekä tiedon kulkemista ja käyttöä poliittisessa päätöksenteossa kolmessa kunnassa (Miettinen 2000). Tutkimus tarjoaa hyvän yhteenvedon siitä, mitä sosiaalityöstä tuotettu tieto käytännössä tarkoittaa, ketkä sitä tuottavat ja miten tietoa kerätään. Tutkimus listaa myös esiin tulleita esteitä sosiaalityön tiedontuotannolle, joita ovat hiljaisuuden ja alistumisen kulttuuri, niukat resurssit, osaamisen ongelmat, asenteet, tilan ja oikeutuksen kysymykset, tiedontuotantoa hankaloittavat sektorirajat sekä ympäröivään yhteiskuntaan ja toimintaympäristöön liittyvät tietotulva, kaoottisuus ja kiihtyvä muutosvauhti. Toisaalta käytännöstä ponnistavan tiedontuotannon mahdollisuuksiksi arvioitiin sosiaalityön aitiopaikka asiakkaiden elämään, hiljaisen tiedon käsitteellistäminen, määrällisen ja laadullisen tiedon toisiaan täydentävät ominaisuudet, uudet tiedonkeruujärjestelmät, monitoimijamallit, asiakkaiden ja kuntalaisten osallistaminen sekä uusien organisaatiomallien ja tietokanavien käyttö. (Mt.) Sitten sosiaalisen raportoinnin menetelmää on kehitetty käytännön sosiaalityössä Helsingin kaupungin sosiaalivirastossa osana Heikki Waris -instituutin sosiaalisen raportoinnin kehittämishanketta. Taina Hussi on raportoinut näiden hankkeiden kokemuksia kahdessa julkaisussa (Hussi 2003; 2005).

Sosiaalinen raportointi on menetelmä, jolla pyritään murtamaan perinteinen raportointitapa yksisuuntaisena tiedonvälityksenä edistämällä tiedon tuottajien ja sen vastaanottajien keskinäistä vuorovaikutusta raportoitavan asian suhteen. Sosiaalinen raportointi menetelmänä viittaa siis paitsi raportin sisältöön myös sen toteutustapaan. Pääkaupunkiseudun osaamiskeskus Soccassa ja Heikki Waris -instituutissa kehitetty sosiaalisen raportoinnin malli on kaksiportainen sisältäen tiedon keruu- ja muokkausvaiheen sekä tiedon raportointivaiheen (Hussi 2005, 12–13). Mallissa tiedonkeruu toteutetaan ensin yksilökohtaisesti ja sillä pyritään tuottamaan huoli- ja voimavaratietoa asiakkaisiin ja asukkaisiin, sosiaalityön (tai muun ammatin) ammatillisiin käytäntöihin sekä laajemmin palvelujärjestelmän toimivuuteen liittyen. Seuraavassa vaiheessa kerätty tieto kootaan työryhmätyöskentelyssä, jossa se itsearvioidaan ja valitaan teemat, joihin halutaan keskittyä. Valittuja teemoja syvennetään ja monipuolistetaan ja niitä konkretisoimaan kerätään esimerkiksi asiakastapausesimerkkejä ja työpäiväkuvauksia. Kerätty tieto raportoidaan eteenpäin fokuskeskustelussa, johon kutsutaan henkilöitä, joilla on valittuun teemaan liittyvää, eri näkökulmasta tulevaa tietoa, tai joilla on

vaikutusvaltaa tai päätösvaltaa käsiteltyjen asioiden suhteen. (Mt.) Fokuskeskustelujen malli pohjautuu fokusryhmähaastattelun menetelmään (Hussi 2003, 32–35; fokusryhmähaastattelu esim. Krueger 1988; Morgan 1998). Fokuskeskustelussa usean eri näkökulman ja asiantuntijuuden yhdistämisellä tavoitellaan uuden tiedon luomista (Hussi 2005, 12).

Helsingin kaupungin sosiaalivirastossa toteutettujen kehittämishankkeiden arvioinnin tuloksena sosiaalinen raportointi jäsentyy kolmeen erilaiseen käytännön malliin. Mallien avulla menetelmä muokkautuu käytettäväksi erilaisissa tiedontuotannon ja raportoinnin tarpeissa. *Asiakasraportoinnin mallissa* pyritään osallistamaan asiakkaita keräämällä heiltä tietoa omasta elämäntilanteestaan ja sosiaalipalvelujen toimivuudesta sekä kutsumalla heidät fokusryhmäkeskusteluihin. Käytännön kokemukset Vuosaaresta osoittivat, että sekä asiakkaiden että työntekijöiden motivoiminen asiakasraportointiin oli haastavaa. Kokeiluun osallistuneet työntekijät nostivat kuitenkin palautteessaan esiin asiakkailta tulevan tiedon ainutlaatuisuuden ja pitivät kokeilussa saatua tietoa arvokkaana. (Hussi 2005.)

Horizontaalimallissa on kyse alueellisesta moniammatillisesta raportoinnista, jossa tavoitteena on alueen sosiaalisen pääoman kartoitus ja vahvistaminen. Helsingin esimerkkihankkeessa tietoa kerättiin alueen lasten ja nuorten parissa työskenteleviltä viranomaisilta ja kolmannen sektorin työntekijöiltä. Fokusryhmiin osallistui keskustelijoita samoista ammattiryhmistä. Arvioitaessa hankkeen vaikutuksia esiin nousivat muun muassa alueen toimijoiden tutustuminen toisiinsa, ymmärryksen lisääminen eri ammattiryhmien työkentästä ja niiden jakamasta kokonaisvastuusta lastensuojelussa, pohdinnat lasten ja nuorten kohtaamisesta omassa työssä sekä tiedon jakaminen eri toimijoiden kesken. (Hussi 2005.)

Tämän tutkimuksen kohteena olevassa sosiaalisen raportoinnin hankkeessa sovellettiin sosiaalisen raportoinnin *vertikaalimallia*. Siinä kerätään raportoitavaa tietoa ruohonjuuritasolta ja välitetään sitä eteenpäin organisaation johdolle ja poliittisille päätöksentekijöille. Helsingin esimerkkihankkeessa vanhussosiaalityöntekijät olivat aloitteellisia ja halusivat tuoda esiin huonoissa elinoloissa elävien vanhusten tilanteita ja riittämättömiä tai huonosti ja yksipuolisesti kohdentuvia palveluja. Työryhmä tuotti tietoa ja laati ongelmia kuvaavia tapausesimerkkejä. Tuotettu kokemustieto jäseneltiin asiakasryhmien mukaan ja yhdistettiin ihmiskäsitykseen liittyvään teoreettiseen tietoon. Fokuskeskusteluihin kutsuttiin sosiaaliviraston johtoa ja luottamushenkilöitä. Keskustelut

pohjautuivat työryhmän esille ottamiin ongelmakohtiin ja pyrkimyksenä oli tuottaa ratkaisuehdotuksia niihin. (Hussi 2005.)

Vertikaalimallin esimerkkihankkeen arvioissa nousi esiin, että fokuskeskusteluissa on erityisen tärkeää korostaa osallistujien tasa-arvoista asiantuntijuutta ja yhteistä ongelmanratkaisua, jotta keskustelusta voi muodostua vuoropuhelu pelkän tiedonsiirron sijaan. Prosessiin osallistuneet sosiaalityöntekijät kokivat, että aineiston tuottaminen auttoi heitä itseään jäsentämään asiakaskuntaansa ja lisäsi työryhmän yhteistä tietopääomaa ja osaamista. Toimistopäällikön mukaan prosessilla oli myös työryhmän työhyvinvointia parantava vaikutus, kun he pystyivät kanavoimaan huoltaan ja tulivat kuulluiksi. Myös tutustuminen valtuutettuihin nähtiin hyvänä. Organisaation johdon kannalta sosiaalinen raportointi antoi kanavan käsitellä asiakastyöstä nousevia kysymyksiä, jotka eivät tule esiin tilastollisessa tiedonkeruussa. Luottamushenkilöiden palaute prosessista oli pääosin positiivista, mutta mielipiteet tuotetusta tiedosta ja menetelmän toimivuudesta vaihtelivat. Erityisesti toivottiin, että fokuskeskustelujen ideaa olisi selvitetty osallistujille paremmin ennen tilaisuutta. (Hussi 2005.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Lähestymistapana toimintatutkimus

Tutkimukseni kohteena on eräässä suomalaisessa kaupungissa toteutettu sosiaalisen raportoinnin hanke, jonka avulla pyrittiin jakamaan sosiaalityöntekijöiden vastuuta työssä kohdattavista kohtuuttomista tilanteista ja niiden aiheuttamasta eettisestä kuormasta kunnallisen päätöksenteko- ja hallinto-organisaation muiden toimijoiden kanssa. Tutkimuksessa hyödynnettiin toimintatutkimuksen lähestymistapoja.

Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa tarjoaa väljän kehyksen tutkimuksen tekemiselle. Se ei määrittele tutkimuksessa käytettäviä menetelmiä, vaan on pikemminkin tutkimusstrategia, tapa lähestyä tutkittavaa kohdetta. Tutkimusstrategiana toimintatutkimuksella tavoitellaan käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutusta (Suojanen 1992, 9). Toimintatutkimuksen kohde voi olla periaatteessa mikä tahansa, mutta eniten sitä on kansainvälisesti hyödynnetty kasvatustieteen tutkimuksessa ja Suomessa myös aluetieteen ja erityisesti työelämän tutkimuksessa (Kivipelto 2005, 56; Kuula 1999, 11–12). Metodologisesti erilaisia toimintatutkimuksia yhdistää suuntautuminen käytäntöihin, pyrkiminen muutokseen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin (mt., 10). Lähtökohtana toimintatutkimukselle on käytännön ongelma, joka halutaan ratkaista muuttamalla vallitsevaa asioiden tilaa. Muutokseen pyritään osallistamalla tutkimuksen kohde tai kohteet mukaan prosessiin, jossa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi (Carr & Kemmis 1986, 180–187). Tieteellisen tiedon ja tutkimuksellisen lähestymistavan merkitys korostuu toiminnan arviointivaiheessa, mutta se voi olla läsnä myös esimerkiksi teoreettisina käsitteinä jäsentämässä toiminnan suunnittelua tai ohjaamassa käytännön toteutuksen menetelmävalintoja. Voidaan ajatella, että toimintatutkimuksen ideaalimallissa prosessin vaiheet vuorottelevat syklisesti kunnes muutos on vakiintunut pysyväksi ja tutkittavan kohteen toimijat itse jatkavat toiminnan ylläpitämistä ilman tutkijan osallisuutta toiminnan koordinointiin. Carrin ja Kemmisin (mt.) mukaan nimenomaan prosessin eri vaiheiden jatkuva vuorottelu on edellytys sille, että tutkimusta voidaan kutsua toimintatutkimukseksi. Tämän tutkimuksen puitteissa omaksutaan väljempi määrittely, jossa käytännön ja teoreettisen tiedon vuorovaikutus sekä tutkittavien osallistaminen ovat keskeisiä toimintatutkimuksen tunnusmerkkejä.

Toimintatutkimusta pidetään yhtenä tapaustutkimuksen versiona (Lehtonen 2007, 245), ja niille yhteinen tavoite on muodostaa tutkittavasta kohteesta mahdollisimman kokonaisvaltainen ja monipuolinen kuva (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9-10). Kattavan kokonaiskuvan saamiseksi tutkimuksessa kerätään ja tarkastellaan yleensä useita erilaisia aineistoja. Erottavana tekijänä näiden kahden tutkimusmuodon välillä on se, että siinä missä tapaustutkimus tarkastelee kohdettaan sen ulkopuolelta ja arvioi sitä useimmiten toiminnan jo päätyttyä, toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivinen toimija keskellä tapahtumia ja vaikuttaa omilla valinnoillaan toiminnan lopputulokseen (Lehtonen 2007, 245–246). Toimintatutkimuksessa tutkija ei siten käytännön syistä voi pidättäytyä yksinomaan tutkijan perinteiseen rooliin ulkopuolisena, objektiivisena tarkkailijana. Tieteellisen tutkimuksen kriteerinä on kuitenkin aina jossain määrin objektiivinen suhde tutkittavaan ilmiöön, minkä vuoksi toimintatutkijalta vaaditaan tarkkaavaista oman toiminnan reflektointia koko prosessin ajan ja omaa toimintaa ohjaavien intressien näkyväksi tekemistä tutkimusraportissa.

Tutkimusasetelman ymmärtämiseksi on hyvä vielä tarkentaa eroa tutkimuksen kohteena olevan kehityshankkeen ja sitä tarkastelevan tutkimuksen välillä. Kuvaan tutkimuksen varsinaisen toiminnallisen osion eli sosiaalisen raportoinnin hankkeen lähtökohtia, tavoitteita ja toteutusta luvuissa 3.2–3.4. Hanketta tarkastelevalla tutkimuksella on puolestaan omat tavoitteensa, tehtävänsä ja menetelmänsä, jotka esittelen luvussa 3.5. Toimintatutkimukselle ominaiseen tapaan ero toiminnan ja sitä tarkastelevan tutkimuksen välillä on kuitenkin limittäinen ja joskus vaikeasti erotettavissa (Kivipelto 2005, 58). Esimerkiksi toimintatutkimusprosessiin liittyvät aineistot muodostavat kokonaisuuden, josta tutkimusanalyysia varten on erotettu aineiston osa lähempää tarkastelua varten, mutta jota ei voida tulkita erillään kontekstistaan. Kuvaan edellä mainituissa luvuissa myös omiin rooleihini toimijana ja tutkijana liittyvät tehtävät hankkeessa.

3.2 Sosiaalisen raportoinnin hankkeen lähtökohdat

Tutkimuksen kohteena olevan kehityshankkeen alkusysäyksenä toimi erään suomalaisen kaupungin sosiaalityöntekijöiden esiin tuoma huoli lapsiperheiden sosiaalityön ja siihen sisältyvän lastensuojelun kriisiytymisestä. Kuntatalouden niukkuus, jatkuvasti lisääntyvät asiakasmäärät sekä viime vuosina kiristyneet lain vaatimukset olivat lapsiperheiden sosiaaliasemien sosiaalityöntekijöiden mukaan lisänneet työn kuormittavuutta ja heikentäneet laatua. Oman jaksamisensa ohella sosiaalityöntekijöillä oli huoli asiakkaiden tilanteesta, kun toimintaympäristön paineet estivät työn ammatillisten ja eettisten tavoitteiden toteutumista.

Työyhteisön ilmapiiriä pidettiin huonona, työn ilo ja toimivuuden kokemus oli kadonnut ja työ koettiin pelkästään rutiineista selviytymiseksi. Sosiaalityöntekijät kokivat, että työtä hallinnoivilla ja johtavilla tahoilla heidän näkemyksiään ja mielipiteitään ei kuulla tai oteta huomioon muun muassa tehtäessä muutoksia työn organisointiin tai yksittäisten työtehtävien ohjeistukseen. Myös monien työn ongelmiin tai kehittämiseen liittyvien asioiden esille ottaminen lähiesimiesten kanssa nähtiin turhaksi, koska koettiin, etteivät välitettäviksi tarkoitetut viestit menneet sitä kautta joko ollenkaan läpi tai niillä ei nähty olevan toivottua vaikutusta. Päälliköihin suhtauduttiin jopa epäillen heidän tahtoaan ja kykyään johtaa ja tehdä muutoksia.

Päälliköiden taholla puolestaan koettiin voimattomuutta, koska heidän näkökulmastaan työtä ja työyhteisöä pyrittiin koko ajan kehittämään ja sitä varten oli tarjottu tilaisuuksia keskustelulle ja perustettu erilaisia kehittämistyöryhmiä. Heidän kokemuksensa oli, että sosiaalityöntekijät olivat passiivisia tarttumaan tarjottuihin tilaisuuksiin. Yhteisissä keskusteluissa päälliköt kokivat sosiaalityöntekijöiden kannanotot herkästi syytöksinä ja päätyivät puolustelemaan omaa toimintaansa esimerkiksi listaamalla niitä toimenpiteitä, joihin oli jo ryhdytty. Sosiaalityöntekijöiden ja päälliköiden välinen vuorovaikutus näytti juuttuneen eräänlaisiin puolustusasemiin, jossa asenteet ja ennakkoluulot toisen osapuolen toiminnasta värittivät tekojen ja puheiden tulkintoja ja edelleen vahvistivat jo syntyneitä asettelmaa.

Olen edellä kuvannut organisaatiossa vallitsevia olosuhteita niiden kokemusteni ja havaintojeni pohjalta, joita olen tehnyt ollessani osallisena hankkeessa, toimiessani työyhteisön jäsenenä ja keskustellessani työntekijöiden, lähiesimiesten ja päälliköiden kanssa. Näistä lähtökohdista kaksi sosiaalityöntekijää lähti yhdessä kahden tutkijan kanssa suunnittelemaan hanketta, jossa luotaisiin mahdollisuuksia kuulluksi tulemisen kokemukselle sekä vastuun jakamiselle asiakastyössä kohdatuista tilanteista kunnallisen hallinto- ja päätöksenteko-organisaation muiden toimijoiden kanssa. Alustavan hankesuunnitelman valmistuttua se esitettiin ja sosiaalityön harjoittelijan palkkaamista hankkeen toteuttamiseksi esitettiin organisaation johdolle. Hankkeen käynnistämisen kannalta kriittiseksi tekijäksi oli muodostua sosiaaliasemien kireä työtilanne – juuri se tekijä, josta hanke oli saanut alkunsa. Lopulta tutkimuslupa saatiin, harjoittelujaksosta sovittiin ja hanke pääsi käynnistymään. Suunnitteluun osallistuneet sosiaalityöntekijät sitoutuivat hankkeeseen pääasiallisesti omalla ajallaan, koska heidän työpanoksensa irrottamiselle perustyöstä ei saatu lupaa lukuun ottamatta harjoittelun ohjaukseen liittyviä tehtäviä.

Hankkeen ideointiin ja suunnitteluun osallistuneet neljä henkilöä muodostivat niin kutsutun hanketyöryhmän, joka vastasi prosessin suunnittelusta ja toimeenpanosta helmikuusta syyskuuhun 2011 kestäneen ajanjakson aikana. Toimin itse hanketyöryhmässä toisen tutkijan roolissa ja vastasin pääasiallisesti hankkeen käytännön toteutuksesta. Sosiaalityön aineopintojen käytännönopetusjakso mahdollisti tiedon keruun ja havainnoinnin paikan päällä yhdellä sosiaaliasemista ensimmäisten kahden kuukauden ajan ja syventävien opintojen harjoittelujakso täysipäiväisen paneutumisen hankkeen toteutukseen seuraavien neljän kuukauden aikana. Muu työryhmä osallistui tiedonkeruuseen ja sen pohjalta laadittavan sosiaalisen raportin laatimiseen, fokuskeskusteluihin sekä loppuraportin työstämiseen. Hanketyöryhmän lisäksi tukenani olivat myös organisaatiosta nimetyt käytännön opetuksen ja harjoittelun ohjaajani.

Hankkeen keskeisiksi teoreettisiksi käsitteiksi muodostuivat asiakasprosessien kohtuuttomat tilanteet ja työntekijöiden eettinen kuormitus. Kohtuuttomat tilanteet (Metteri 2004) ymmärretään tässä yhteydessä siten, että niissä asiakkaan etu ja oikeudet vaarantuvat tai eivät toteudu sosiaalityöntekijöiden tulkinnan mukaan. Asiakkaan etu ja oikeudet voidaan käsittää sekä juridisten säännösten että ammattietiikan ja humanien perusarvojen näkökulmasta. Sosiaalityöntekijän näkökulmasta kohtuuttomat tilanteet ilmenevät työn kohtuuttomina vaatimuksina ja niihin liittyy eettistä kuormittumista (Metteri & Hotari 2011). Eettistä kuormittumista aiheuttavat tehtyjen tai tekemättä jätettyjen eettisten ratkaisujen painolasti sekä ympäristön mahdollistaman toiminnan ja omien ammattieettisten näkökulmien ristiriidasta aiheutuva eettinen stressi. (Mt.) Kohtuuttomissa tilanteissa sosiaalityöntekijät kokevat eettistä kuormittumista, koska eivät toimintaympäristöstä johtuvista syistä pysty toimimaan hyvän ammatillisuuden ja eettisyyden kriteeriensä mukaisesti.

Hankkeen tavoitteiksi asetettiin 1) sosiaalityöntekijöiden työssä jaksamisen parantaminen ja työn ilon palauttaminen organisatorisen ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen ja vastuun jakamisen myötä, 2) asiakkaan aseman ja kohtelun paraneminen kohtuuttomien tilanteiden tunnistamisen myötä sekä 3) uudenlaisen keskustelu- ja osallistumiskulttuurin löytyminen ja hyödyntäminen. Hankkeen kokemuksia toivottiin voitavan välittää sosiaalityöntekijäkunnalle laajemminkin, jotta yhteiskunnallisen vaikuttamisen mahdollisuus voisi näyttäytyä käytännön työssä mahdollisena tavoitteena.

3.3 Sosiaalisen raportin aineisto ja sisältö

Sosiaalityöntekijöiden huolen ilmaisemisen ja vastuunjaon välineeksi valittiin sosiaalisen raportoinnin menetelmä. Raportin aineisto kerättiin pääasiallisesti hanketyöryhmän organisoimana lapsiperheiden sosiaaliasemilla osana käytännön työtä. Raportin aineistoa oli tuottamassa hanketyöryhmään osallistuvien sosiaalityöntekijöiden lisäksi myös muita lapsiperheiden sosiaaliasemien sosiaalityöntekijöitä. Hankkeesta tiedotettiin kaikilla lapsiperheiden sosiaaliasemilla ja sosiaalityöntekijöitä kutsuttiin mukaan raportin aineiston tuottamiseen sekä osallistumaan fokuskeskusteluihin. Osallistuminen oli vapaaehtoista. Vaikka hankkeen idea sai hyvän vastaanoton sosiaalityöntekijöiden keskuudessa ja siitä oltiin innostuneita, käytännössä sosiaalityöntekijöillä tuntui olevan vaikeuksia löytää aikaa osallistumiselle. Tämä koski sekä tiedon keräämistä että fokuskeskusteluihin osallistumista. Ajanpuutteen lisäksi osallistumishalukkuuteen tuntui vaikuttavan pelko silmätikuksi joutumisesta, mikäli ottaa esiin vaikeita asioita keskusteluissa johdon kanssa.

Aineiston keruu ei tapahtunut sosiaalisen raportoinnin dokumentoidun mallin mukaisesti kyselykaavakkein (Hussi 2005), vaan havainnoimalla, vapaamuotoisesti haastatteleamalla sekä pyytämällä sosiaalityöntekijöiltä asiakasesimerkkejä kohtuuttomista tapauksista. Asiakastapauksia muokattiin ja ne anonymisoitiin jatkokäyttöä varten. Tuotettavan tiedon avulla pyrittiin saamaan esiin asiakkaiden kohtuuttomia tilanteita ja työn eettistä kuormitusta sellaisena kuin ne näyttäytyvät sosiaalityöntekijöiden päivittäisessä asiakastyössä. Erityisesti huomiota haluttiin kohdentaa sellaisiin ajankohtaisiin ongelmiin, jotka näyttävät olevan organisaation kaikkien tahojen huolenaiheena, mutta ovat vaikeasti ratkaistavissa.

Sosiaalisen raportin muodostamista varten kerättiin myös kunnassa olemassa olevaa dokumentoitua tai tietojärjestelmistä saatavilla olevaa tilastollista tietoa koskien kuntaa ja kuntalaisia, palvelujärjestelmän toimintaa sekä lastensuojelun asiakaskuntaa. Koska olin itse tutkijana mukana toiminnassa, keräsin aineistoa myös osallistuvan havainnoinnin keinoin. Havaintojen tallentamiseksi pidin tutkimuspäiväkirjaa, joka mahdollisti paitsi havaintojen kirjaamisen muista toimijoista ja prosessin kulusta, myös oman toiminnan reflektointia.

Kerätyn aineiston pohjalta hankkeen työryhmä laati sosiaalisen raportin, joka päätettiin koostaa niistä aineiston teemoista, jotka käsittelevät sosiaalityön ammatillisten ja eettisten tavoitteiden sekä toimintaympäristön välisiä ristiriitoja. Sosiaalityöntekijöiltä kertyi jonkin verran myös sellaista aineistoa, joka jäi tämän rajauksen ulkopuolelle. Pois rajatut teemat olivat sellaisia sosiaalityölle luonteenomaisia eettisiä kysymyksiä, joiden raportoinnin

organisaatiohierarkiassa ylöspäin ei arveltu tuottavan runsaasti uusia näkökulmia tai auttavan merkittävästi ongelmanratkaisussa. Raportoitaviksi valikoituivat seuraavat neljä teemaa:

Lapsiperheiden sosiaaliasemien työnkuvaan liittyvät huolet: työn kuormittavuus ja työolosuhteet yleisesti. Sosiaalityöntekijöiden raportin lähtökohtana ja yhtenä keskeisenä viestinä oli sosiaaliasemien riittämätön työntekijämitoitus, joka yhdessä kasvavien asiakasmäärien ja työn vaatimusten kanssa on johtanut liian suuriin työntekijäkohtaisiin asiakasmääriin, työn riittämättömään laatuun suhteessa ammatillisiin ja eettisiin tavoitteisiin sekä työntekijöiden uupumiseen. Viestiä konkretisoitiin liittämällä raporttiin laskelmia työntekijäkohtaisista asiakasmääristä, työkuuvauksia ja kalenteriotteita. Lisäksi kuvailtiin kiireen ja kuormituksen vaikutuksia työn laatuun suhteessa sosiaalityön ammatillisiin velvoitteisiin sekä vedottiin lapsiperheiden tukemisessa ja lastensuojelussa myöhäisen puuttumisen kustannusvaikutuksiin.

Palvelutarjontaan liittyvät huolet: palvelujen riittämättömyys ja väärä kohdentuminen. Raportin toinen teema käsitteli sosiaalityöntekijöiden huolta riittämättömästä palvelutarjonnasta ja erityisesti palvelujen painottumisesta lastensuojeluprosessin loppupäähän, mistä johtuen ennaltaehkäiseviä palveluja on tarjolla tarpeeseen nähden liian vähän. Prosessin alkupäässä tapahtuvan työskentelyn ja alkupäähän sijoittuvien palvelujen lisäämisen sosiaalityöntekijät näkivät tärkeänä sekä asiakastyön vaikuttavuuden että kokonaiskustannusten kannalta.

Työn organisointiin, johtamiseen ja työntekijöiden tukemiseen liittyvät huolet. Työn kiireen ja kuormituksen teemat tuotiin sosiaalityöntekijöiden raportissa esiin paitsi resurssikysymyksinä, myös työn organisoinnin ja johtamisen kysymyksinä. Sosiaalityöntekijöiden mukaan se, että lastensuojelua hoidetaan osana lapsiperheiden sosiaalityötä, vaikeuttaa työn rajaamista ja kykyä vastata annettuihin palvelulupauksiin. Lastensuojelun lisäksi lapsiperheiden sosiaalityöhön kuuluu lapsiperheiden aikuisten kanssa tehtävä sosiaalityö, lapsiperheiden päihdepalvelut, toimeentulotuen tehtäviä sekä muuta sosiaaliseen tukeen liittyvää ohjausta ja neuvontaa. Sosiaalityöntekijät toivat esiin, että omaan työhön kohdistuu paljon eri tahoilta tulevia vaatimuksia, joihin on käytettävissä olevan ajan ja osaamisen puitteissa vaikea vastata. Käytännössä työ onkin sosiaalityöntekijöiden mukaan lähes yksinomaan lastensuojelutyötä, koska muuhun ei riitä aikaa eikä osaamista.

Vaikuttamisen, kehittämisen ja oppimisen mahdollisuuksien vähäisyys. Raportissa haluttiin tuoda esille sosiaalityöntekijöiden kokemus siitä, että he eivät tule riittävästi kuulluksi

asioissaan ja ettei heillä ole riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä tavoitteisiin, sisältöön ja menetelmiin. Raportissa ja siitä käydyssä keskusteluissa sosiaalityöntekijät toivat voimakkaasti esiin toiveensa oman työn kehittämisen mahdollisuuksien vahvistamisesta. Sosiaalityöntekijöiden mukaan kehittämistyötä tehdään tälläkin hetkellä tiimeissä, mutta koska yhteistä foorumia näiden asioiden jakamiseen ei ole, hyvät käytännöt eivät pääse leviämään toimistojen välillä. Osa kehittämisideoista jää myös kokonaan viemättä käytäntöön, kun ei ole pysyviä malleja niiden toteutuksesta ja seurannasta. Sosiaalityöntekijät toivoivat, että kehittämistyölle luotaisiin sellaiset pysyvät rakenteet, jotka mahdollistaisivat riittävät resurssit ja takaisivat kehittämistoiminnan jatkuvuuden.

3.4 Raportointi ja aineiston keruu fokuskeskusteluissa

Varsinainen sosiaalinen raportointi tapahtui menetelmän vertikaalimallin (Hussi 2005, 57–65) mukaisesti. Fokuskeskusteluja järjestettiin yhteensä kolme ja ne erosivat toisistaan sekä sisällön että osallistujien kokoonpanon suhteen. Olemassa olevaan sosiaalisen raportoinnin fokuskeskustelun malliin lisättiin elementtejä, joilla pyrittiin edistämään keskustelun dialogisuutta. Dialogisen menetelmän perusteet kuvattiin osallistujille etukäteen lähetetyssä taustamateriaalissa. Fokuskeskusteluissa ei sallittu suoraa kommentointia, vaan puheenjohtaja jakoi puheenvuorot pyyntöjen perusteella. Lisäksi osallistujia pyydettiin olemaan keskeyttämättä muiden puheenvuoroja sekä korostettiin kuuntelemista ja pyrkimystä ymmärtää muiden näkökulmia avaimena dialogiseen vuorovaikutukseen. Hyvän ja rauhallisen keskusteluilmapiirin luomiseksi tilaisuuden paikaksi valittiin tila, jossa voitiin istua mukavasti sohvilla ympyrässä niin, että kaikki näkevät toisensa. Samasta syystä sosiaalisen raportoinnin esittämistä varten valmisteltu diaesitys jaettiin osallistujille paperitulosteina sen sijaan, että sitä olisi seurattu valkokankaalta.

Näillä menettelyillä tavoiteltiin rauhallista ilmapiiriä, jossa puhujalla on mahdollisuus sanoa sanottavansa loppuun kenenkään häiritsemättä, ja kuulijoilla mahdollisuus todella keskittyä puhujan kuuntelemiseen ilman, että tarvitsee miettiä omaa vastinettaan siihen. Arnkilin ja Erikssonin (2001) mukaan ”suora kommentointi merkitsee yritystä hallita keskustelutilannetta ja toisten tulkintoja. Poistamalla välitön kommentointi osanottajat vapautetaan tilanteenhallinnan tehtävistä ja tehdään enemmän tilaa vaikutelmille.” Näiden vaikutelmien tehtävänä on herättää kuulijan sisäinen dialogi, jossa uudet vaikutelmat haastavat yksilön aiemmat näkemykset, ja joka mahdollistaa vanhojen ajattelukaavojen ja asenteiden muuttumisen (Arnkil, Eriksson & Arnkil 2004, 138). En käsittele tämän työn puitteissa

tarkemmin dialogisuuden käsitettä. Aiheesta kiinnostuneille lukijoille Pekka Kuuselan (2008) artikkeli ”Dialogue and Change in Organizations” tarjoaa hyvän yleiskatsauksen käsitteen merkityksistä ja käyttökelpoisuudesta organisaatioiden näkökulmasta.

Fokuskeskusteluissa toimin itse sosiaalisen raportin esittelijänä, keskustelun vetäjänä ja puheenjohtajana. Hanketyöryhmän toinen tutkija huolehti tilaisuuden nauhoituksesta ja teki muistiinpanot keskustelusta. Hanketyöryhmään kuuluneet sosiaalityöntekijät osallistuivat raportointiin kuvaamalla ilmiöitä omin sanoin ja esittämällä etukäteen valmisteltuja esimerkkitapauksia. Kaikki keskustelutilaisuudet rakentuivat siten, että osallistujien esittelyjen jälkeen esitin sosiaalisen raportin tai osan siitä, jonka jälkeen aiheesta käytiin keskustelua. Tilaisuuden lopuksi, kun kaikki raportin osat oli käsitelty, käytiin vielä läpi palautekierros, jossa jokaisella osallistujalla oli puheenvuoro.

Ensimmäinen keskustelu nimettiin otsikolla ”Suora linja sosiaalityöntekijöiltä poliittisille päättäjille” ja sen teemoiksi valittiin sosiaalityöntekijöiden tuottamasta aineistosta työn kuormittavuuteen, työolosuhteisiin ja palvelutarjontaan liittyvät huolet. Raporttia kuulemaan kutsuttiin sekä tilaaja- että tuottajaorganisaation edustajia. Poliittisia päättäjiä tilaisuuteen ilmoitautui ja osallistui yhteensä viisi. Lisäksi kutsuttiin kaksi tilaajan sekä kolme tuottajan päällikköä. Raportointiin ja keskusteluun osallistui kolme sosiaalityöntekijää eri sosiaaliasemilta.

Tilaisuutta varten osallistujille lähetettiin etukäteen melko laaja taustamateriaali (16 s + liitteet 51 s), jonka tarkoituksena oli johdatella osallistujat tilaisuuden teemoihin. Taustamateriaali sisälsi tietoja hankkeen tavoitteista ja toteutuksesta, sosiaalisen raportoinnin menetelmästä sekä etukäteistietoa raportointi- ja keskustelutilaisuuden kulusta. Lisäksi osallistujille avattiin taustamateriaalissa niitä lähtökohtia ja työskentelyolosuhteita, joista hanke oli saanut alkunsa. Materiaaliin oli koottu myös tilastotietoa koskien lapsiperheiden sosiaaliasemien asiakkaita, työntekijöitä ja palveluja.

Tilaisuuden lopussa osallistujilta pyydettiin välitön suullinen palaute, minkä lisäksi heille lähetettiin jälkeinpäin palautekysely, jossa pyydettiin arvioimaan hankkeen ja fokuskeskustelun onnistumista ja hyödyllisyyttä sekä kuvaamaan omia odotuksiaan keskustelun suhteen ja arvioimaan odotusten täyttymistä. Lisäksi kysyttiin mielipidettä sosiaalisen raportoinnin tarpeesta ja mahdollisista kohteista tulevaisuudessa.

Toisessa fokuskeskustelussa raportoitiin työn organisointiin, johtamiseen ja tukemiseen sekä vaikuttamiseen, kehittämisen ja oppimisen mahdollisuuksiin liittyvistä huolista. Tilaisuus nimettiin otsikolla ”Foorumi työn organisoinnin ja kehittämisen kysymyksille”. Raporttia oli vastaanottamassa kaksi päällikköä lähiesimiehiä seuraavilta hierarkian tasoilta. Fokusryhmään osallistui yhteensä kuusi sosiaalityöntekijää ja kaksi johtavaa sosiaalityöntekijää. Osallistujissa oli sekä työuraansa vasta aloittelevia että jo pitkän uran tehneitä sosiaalityöntekijöitä. Osallistujille lähetettiin etukäteen suppeahko taustamateriaali, joka sisälsi keskustelun virikkeeksi tarkoitettua tietoa ja esimerkkejä työn kehittämiseen liittyen. Osallistujilta kerättiin välitön suullinen palaute fokuskeskustelun päätteeksi.

Kolmas fokuskeskustelu järjestettiin otsikolla ”Hankkeen arviointia sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta”. Sen tavoitteena ei ollut sosiaalinen raportointi organisaation muille tahoille, vaan tilaisuudessa pyrittiin jakamaan hankkeen tietoa ja kokemuksia kaikille lapsiperheiden sosiaaliasemien työntekijöille referoimalla edellisten keskustelujen sisältöä. Referoinnin pohjalta käytiin keskustelua sekä kerättiin osallistujilta palautetta. Tilaisuuden keskustelun pohjalta pyrittiin arvioimaan hankkeen onnistumista sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta.

Yhteensä kolmen fokuskeskustelun nauhoitusten kesto on 7 tuntia 23 minuuttia. Keskustelujen litterointi tuotti tekstiaineiston, jonka laajuus rivivälillä 1,5 kirjoitettuna on 140 sivua. Litteroin keskustelut sanatarkasti, ilman taukoja ja äänenpainoja kuvaavia merkintöjä. Jäsentelin tekstiä litteroinnin yhteydessä siten, että jaottelin pitkät puheenvuorot erillisiin tekstikappaleisiin käsiteltyjen asioiden mukaan. Indeksoin tekstin rivinumeroinnilla ja anonymisoin puhujat käyttämällä tunnistemerkintöjä. Aineisto-otteissakin käytetyt tunnistemerkinnät on muodostettu taulukon 2 kuvaamalla tavalla siten, että ensin on merkitty mistä fokuskeskustelusta lainaus on otettu (H1, H2 tai H3) ja sen jälkeisellä kirjainkoodilla on ilmaistu, mikä on puhujan asema organisaatiossa. Tunnistettavuuden häivyttämiseksi en ole yksilöinyt aineisto-otteiden puhujia niin, että saman puhujan puheenvuorot voitaisiin liittää toisiinsa.

Taulukko 2. Aineisto-otteissa puhujan roolia ilmaisevat tunnustekoodit.

Työntekijäkoodi	Merkitys
stt	sosiaalityöntekijä
jst	johtava sosiaalityöntekijä
jtu	päällikkö tuotanto-organisaatiossa
jti	päällikkö tilaaja-organisaatiossa
pol	luottamushenkilö kunnallisessa toimielimessä

3.5 Tutkimustehtävä ja analyysimenetelmät

Sosiaalisen raportoinnin hankkeeseen kohdistuvalla tutkimuksellani pyrin selvittämään, miten sosiaalisen raportoinnin menetelmällä onnistutaan välittämään huoli ja käytännön työstä johdettua tietoa poliittisille päättäjille ja organisaation johdolle. Vastausta etsitään tarkastelemalla, miten sosiaalityöntekijöiden näkemykset tulevat sosiaalisessa raportoinnissa vastaanotetuiksi päättäjien, päälliköiden ja johtavien sosiaalityöntekijöiden taholta; miten niitä käsitellään ja millaisiksi esitetyt näkemykset muokkautuvat yhteisissä keskusteluissa. Tavoitteena on muodostaa tutkittavan aineiston perusteella käsitys siitä, miten sosiaalisen raportoinnin menetelmä soveltuu sosiaalityöntekijöiden vaikuttamisen välineeksi kunnallisessa organisaatiossa, ja millaisiin tarpeisiin sillä voidaan mahdollisesti vastata. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole sosiaalisen raportoinnin vaikutusten arviointi kohdeorganisaatiossa.

Analysoitavan aineiston runko koostuu fokuskeskusteluista ja sitä täydentävät osallistujilta kerätty kirjallinen palaute sekä osallistuvan havainnoinnin aineistot. Aineiston analysoinnissa olen käyttänyt teoriaohjautuvan laadullisen sisällönanalyysin menetelmiä (Tuomi & Sarajärvi 2009). Analyysiprosessi on ollut abduktiivinen: Sitä ovat ohjanneet vuorotellen aineiston sisältö itsessään sekä aikaisempi tieto ja olemassa olevat mallit. Analyysi ei siis perustu ennalta valittuun teoreettiseen malliin, vaan tulkinnessa olen hyödyntänyt olemassa olevaa tietoa pääasiallisesti aineistolähtöisesti.

Keskusteluaineiston ensimmäinen jäsentely tapahtui heti raportointitilaisuuksien jälkeen, kun kirjoitin kunkin keskustelun aiheista pöytäkirjanomaisen yhteenvedon. Kaikkien tilaisuuksien pohjalta laadin käytännönläheisestä näkökulmasta sosiaalisen raportoinnin hankkeen

loppuraportin organisaation omaan käyttöön. Nämä jäsentelyt auttoivat minua tutustumaan aineistoon ennen varsinaisen tutkimusanalyysin aloittamista. Tutkimustehtävääni varten jatkoin aineiston teemoittelua sosiaalisen raportin neljän teeman mukaisesti ja kokosin osallistujien odotuksia ja palautetta käsittelevän aineiston viidenneksi teemaksi. Kaikki fokuskeskustelut tuottivat aineistoa kolmesta raportin teemasta. Ainoastaan palvelutarjontaa koskevan teeman osalta keskustelua käytiin vain kahdessa ensimmäisessä fokuskeskustelussa. Etsin aluksi kunkin teeman alta vastauksia kysymyksiin, miten sosiaalityöntekijöiden raportti otettiin vastaan, miten sen asiakysymyksiin ja väittämiin suhtauduttiin sekä millaisia näkökantoja yhteinen keskustelu tuotti esiin nostetuista aiheista. Tässä vaiheessa tein myös valintaa karsimalla aineistosta ne kohdat, jotka eivät liity valittuihin kysymyksiin ja teemoihin. Teemakohtaisen tarkastelun tulosten pohjalta pyrin muodostamaan kokonaiskuvan sosiaalisen raportin vastaanotosta ja sen esiin nostamien huolten välittymisestä. Valitsin aineistosta soveltuvia otteita tutkimusraporttini analyysiesityksen elävöittämiseksi ja konkretisoimaan lukijoille niitä havaintoja, joilla olen analyysini perustanut. Analyysin tulos on esitetty luvussa 4. Luvussa 5 tarkastelen analyysin tuloksia kirjallisuuden valossa ja pyrin vastaamaan tutkimustehtävään.

4 SOSIAALISEN RAPORTIN VASTAANOTTO

4.1 Suhtautuminen sosiaalisen raportoinnin hankkeeseen

4.1.1 Kiinnostuneet päättäjät

Poliittiset päättäjät ilmaisivat kiinnostuksensa sosiaalisen raportin käsittelemiä aiheita kohtaan. He olivat tutustuneet huolellisesti etukäteen lähetettyyn materiaaliin ja esittivät siitä tarkentavia kysymyksiä. Päättäjät korostivat aloituspuheenvuoroissaan fokuskeskustelun teemojen tärkeyttä ja toivat esiin myös oman roolinsa toivotun suunnan määrittämisessä ja muutoksen mahdollistamisessa. He kertoivat tuntevansa lasten ja nuorten asioita ja niihin liittyviä ongelmia jossain määrin luottamustehtäviensä kautta. Lisäksi aihe oli monelle heistä kiinnostava ja läheinen myös omien lasten tai ammatin kautta. Poliittiset päättäjät tunnustivat sosiaalityöntekijöiden asiantuntija-aseman ja arvioivat puheenvuoroissaan oman asiantuntemuksensa rajallisuutta.

Pidän tätä aivan ehkä niinku tärkeimpänä asiana nyt tässä tätä tulevaa lyhyttä (-) pätkääkin ajatellen. (-) Kyllä tää on ihan siellä kärkipäässä koska ongelmat on isoja ja vaikeita ja paitsi yksilöitten niin yhteiskunnan kannalta äärimmäisen tärkeitä, että kehitetään uusia työtapoja ja työn vaikuttavuutta ja näin pois päin. (H1, pol)

Oon ilahtunut tästä tilaisuudesta, keskusteleen teidän kanssa jotka ovat asiantuntijoita. (H1, pol)

Jos mä sitä mietin henkilökohtasen näkökulman puolesta, niin ajattelen niin, et jos tässä on jotain semmosta missä voi auttaa ja jotenkin voi tuoda ajatuksia millä voidaan asioita kehittää ja ratkaista niin oon mielelläni mukana. (H1, pol)

Mutta mä en voi sanoa et mä oisin mikään asiantuntija lastensuojeluasioissa mut ainahan me lautakunnan kokouksissa ja papereissa tulee esille tää asia on niinkun huonosti. (H1, pol)

Poliittiset päättäjät pitivät palautteessaan käytyä keskustelua mielenkiintoisena ja hyödyllisenä. Heidän mielestään oli hyvä kuulla myös työntekijöiden näkökulmia asioihin, jotka tulevat heidän tietoonsa etupäässä asiakkaiden tai politiikan kentillä käytävien keskustelujen kautta. Sosiaalinen raportti herätti päättäjissä huolta työntekijöiden jaksamisesta

ja heidän näkökulmansa kuulemisesta organisaatiossa. Päättäjät pitivät sosiaalisen raportin kirjallisessa ja suullisessa osiossa saamiaan tietoja ja niiden herättämiä ajatuksia hyödyllisinä omaa luottamustehtävää ja erityisesti tulevaa budjettikeskustelua ajatellen. Yksi päättäjistä esitti toiveen, että sosiaalityöntekijät voisivat olla häneen yhteydessä jatkossakin.

Asiakkailta meille jonkun verran tuleekin soittoja, ja niitä näkee niinkun lautakunnan papereista niinkun niiden näkökulmia, mikä on tietysti ihan hyvä. Mutta että on ihan mielenkiinnostusta kuulla, että mitä työntekijät sitten ajattelee, ja mitä ehkä vois tehdä toisin. (H1, pol)

Kyllä jotenki kauhee sellanen huoli jää, että tuleeks niinku sosiaali- lastensuojelun sosiaalityöntekijät oikeesti kans kuultuu. Ja tuleeks sinne oikeesti kans jotain eväitä, et he jaksaa tehdä paremmin töitä. Ja sit täähän on iso asia että koko kaupungille ja niille nuorille. (H1, pol)

Nää ajatukset mitä ja avohuollon resurssien puutteesta ja monesta muusta niin tulee sitten taas hyvään käyttöön kun budjetista keskustellaan. Että nää on kyllä tosi hyödyllisiä, että tietää vähän mitä asiat niiden numeroiden takana niinkun on. Ja toivon tosi paljon, että jos teille nyt tulee jotain mieleen, niin muhun saa tosi mielellään ottaa yhteyttä. (H1, pol)

4.1.2 Johto keskustelun rajaajana

Myös organisaation johto, sekä tilaajan että tuottajan päälliköt, suhtautuivat sosiaalisen raportoinnin hankkeeseen mielenkiinnolla. He toivoivat, että tilaisuudet voisivat osaltaan kehittää organisaation sisäistä keskustelukulttuuria ja vahvistaa yhteistoiminnallisuutta, joiden nähtiin nykytilanteessa olevan kehittämisen tarpeessa. Päälliköt toivat esiin useampaan kertaan, että sosiaalinen raportti ei tuo esille mitään sellaisia asioita tai ongelmia, jotka eivät jo olisi johdon tiedossa, ja esittelivät jo päättyneitä, meneillään olevia sekä suunniteltuja kehittämishankkeita. Keskustelujen teemat olivat johdon mukaan keskeisiä organisaation tavoitteiden kannalta ja päälliköt odottivat kuulevansa tilaisuuksissa sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä käsiteltävistä teemoista.

Että meidän sellainen sisäinenkin keskustelukulttuuri sais sellaisen sykäyksen eteenpäin (...), et ois sellanen osoitus siitä, et vois suunnitella yhdessä eteenpäin et miten tää meidän yhteinen keskustelu täs etenis ja saatais sellasiin rakenteisiin. (H1, jtu)

Selailin näitä tän iltapäivän teemoja ja nää on kyllä äärettömän mielenkiintosa. Et toisaalta aika isojakin asioita (-). Sitä yhteistä keskustelua on kaivattu (-) ja on toivottu sellasia areenoita, missä voitais yhdessä kehittää ja keskustella, niin mielenkiinnolla tätä tän iltapäivän keskustelua. Ja sit kaiken kaikkiaan mikä tän hankkeen lopputulemat on. (H2, jtu)

Eihän tässä mitään semmosta, etteikö me tiedettä näitä probleemoja, niin oo tullu esille. Niinkun me, jos mä viittaen johonkin hallintoon, joka täs on nyt joitakin työntekijöitä ja siel on työntekijät, ja me ollaan sitä tässä niinku mietitty ja olis niinkun kiva kuulla ajatuksia, et mitä te niinku itte ajattelette. (H2, jtu)

Johdon taholla fokuskeskustelut herättivät kysymyksiä siitä, mikä organisaatiokulttuurissa estää asioiden tehokasta prosessointia ja ongelmanratkaisua. Päälliköt myös ihmettelivät, miksi keskustelukulttuuri ei ole yrityksistä huolimatta pysyvästi parantunut ja toivat esiin oman voimattomuutensa tilanteen ratkaisemiseksi. Raportin esiin tuomat ongelmat eivät olleet johdolle uusia ja ne osoittivat, että sekä johdolla että ruohonjuuritason työntekijöillä on yhteiset huolenaiheet. Esitettyjä ongelmia on yritetty johdon taholta ratkoa aiemminkin, mutta keskustelu toi esiin konkreettisia esimerkkejä, joissa johdon päätökset yhteisistä toimintatavoista eivät olleet juurtuneet käytännön tasolle. Keskusteluissa ilmeni, ettei tieto organisaatiohierarkian yläpäässä käydyistä keskusteluista ja tehdyistä päätöksistä aina välttämättä tule organisaatiossa ruohonjuuritasolle saakka. Sosiaalityöntekijöiden nyt keskusteluun tuomat näkökulmat koettiin hyödyllisiksi käsiteltävien asioiden kannalta ja todettiin, että käytäntöjen muuttumisen kannalta olisi tärkeää, että jatkossa myös sosiaalityöntekijät olisivat keskusteluissa mukana.

Ne keskustelut mitä me käydään (-) esimiesporukalla ja se mikä välittyy kentälle; mä en tiedä että mitä tapahtuu, että ne keskustelut ei kohtaa (-). Ja mä toivon, et tää ois jonkunlainen avaus (-). On tavallaan palattu siihen samanlaiseen keskusteluun mikä oli aiemmin. Et on välillä semmonen vähän voimaton olo, ettei oikein tiedä mitä pitäis tehdä, että myös asiakkaitten näkökulmasta ne asiat toimis. (H1, jti)

Johto korosti sitä, että kaikki toimijat työntekijäportaassa, hallinnossa ja politiikassa ovat samassa veneessä, ja että päälliköiden, esimiesten ja poliittisten päättäjien rooli on tukea työntekijöitä tehtävässään. Toisaalta he korostivat myös sitä, ettei johto yksin voi tehdä muutosta, vaan koko henkilökunnan on oltava siinä mukana.

Mä ite ajattelen kuitenkin sillä tavalla, että ei ne ei ei lapsiperheiden sosiaalityöntekijä ja sitten ne, jotka hallinnossa ja sit politiikassa päättää asioista, oo millään tavalla niinku eri puolilla sitä asiaa, vaan meiän pitäs pystyä tekemään työtä sillä tavalla, että me tuetaan teitä, jotta teillä olis helpompi tehdä sitä työtä. (H1, jti)

Toi iso haaste on se, että jo viime kerralla lupasin ainakin neljää asiaa lähteä viemään eteenpäin. En tietenkään yksin vie mitään, mut yhteistyössä. Mut se, että kun on isoja juttuja, miten näitä asioita mitä näissä keskusteluissa on noussu, et niitä lähetään sit työstään, se jää nyt sitten jää tota noin eteenpäin vietäväksi. (H3, jtu)

Johdon edustajat olivat keskusteluissa näkyvästi esillä ja ottivat vahvasti kantaa moniin kysymyksiin. Samalla he tulivat myös johdatelleeksi ja rajanneeksi keskustelua haluamaansa suuntaan. Erityisesti tämä tuli esiin ensimmäisessä fokuskeskustelussa, jossa sosiaaliasemien työmäärää ja työolosuhteita käsiteltäessä johdon näkemykset ohjasivat osallistujia etsimään ongelmien ratkaisuja ensisijaisesti työn kehittämisen näkökulmasta, jolloin sosiaalityöntekijöiden viesti liian vähäisistä resursseista jäi vähemmälle huomiolle.

Päälliköt lupasivat viedä fokuskeskusteluissa esiin nousseita asioita eteenpäin tahoillaan, minkä lisäksi tilaajan edustaja toivoi, että voisi palata keskustelun teemoihin vielä uudestaan tuotanto-organisaation johdon kanssa jatkotoimenpiteistä sopimiseksi. Tuotanto-organisaation johto kokosi toisesta fokuskeskustelusta listan konkreettisista asioista, joita se lähtee aktiivisesti viemään eteenpäin. Tilaajan puolelta ilmaistiin kiinnostus osallistua vastaavanlaisiin ”monikantaneuvotteluihin” myös jatkossa. Lisäksi päälliköt kannustivat työntekijöitä rohkeampaan toimintaan ja keskusteluun positiivisen muutoksen edistämiseksi.

Päälliköt pitivät sosiaalisen raportoinnin hanketta hyvänä ja opettavaisena kokemuksena ja keskusteluissa käytettyä menetelmää ja sen toteutusta pääasiallisesti toimivana. Tilaisuutta pidettiin hyvänä avauksena yhteiselle keskustelulle ja keskustelun tasoa korkeana. Yksimielisyys ensimmäisen fokuskeskustelun hyödyllisyydestä ja sen sisältöjen merkityksestä ei ollut kuitenkaan täydellistä. Yksi osallistujista esitti palautteessaan poikkeavaa kritiikkiä:

Oli aika outoa kuunnella keskustelua, jossa oli ladattu huima ristiriita. Päättäjät ja johto eivät ole ymmärtäneet miten paljon resurssipuutteita sosiaaliasemilla on. Loppukeskustelussa kuitenkin kaikki olivat sitä mieltä, että keskustelu oli hyödyllinen ja

avartava. Tulkitsin sen niin, että ryhmä ei halunnut ristiriidan esiintulon vuoksi kosketella todellista ristiriitaa. (H1, jtu)

Kiitosta loppupuheenvuoroissa sai myös hankkeen henkilöstölähtöisyys. Hanke synnytti päälliköiden mukaan oivalluksen siitä, että vaikeiden asioiden ratkaisemiseksi on tärkeää käydä keskustelua mahdollisimman laajalti asianosaisten kesken. Erään arvion mukaan sekä virkamiehet että luottamushenkilöt aidosti kuuntelivat sosiaalityöntekijöiden viestiä. Puheenvuorosta käy kuitenkin myös ilmi, että puhuja ei ole täysin vakuuttunut siitä, että keskustelu ja kuuntelu merkittävästi edistäisivät keskustelun teemoina olleiden asioiden etenemistä ja ongelmien ratkaisua.

Ja se keskustelu siinä edellisellä kerralla, odotukset täytyy siinä mielessä että aidosti tuntuu siltä, että meidän tilaajan ja tuotannonkin luottamushenkilöt ja asianomaiset virkamiehet, tilaajapäällikkö ja muut, et ne kuunteli. Ja niinku asiat on nyt ainakin tuotu esille ja nekin asiat, jotka omassa roolissani oon yrittäny ja vien koko ajan eteenpäin, niinkun tuli viel tälläkin tavalla esille, niin oli ihan hyvä, että siitä ei ainakaan haittaa toki ollu että se oli ihan hyvä asia sinällään. (H2, jtu)

Keskustelujen ilmapiiriä pidettiin rakentavana. Yksi keskusteluihin osallistuneista päälliköistä kertoi jälkepäin, että kerrankin hän pystyi kuuntelemaan sosiaalityöntekijöitä ilman, että kuuli heidän kannanottonsa syytöksiä omaa toimintaansa kohtaan. Pääpiirteissään positiivisista kokemuksista huolimatta keskusteluissa oli myös hetkiä, jolloin syyttely, puolustelu ja provosoituminen nostivat päätään ja osanottajat pitivät tiukasti kiinni omista, aiemmin omaksutuista ennakkokäsityksistään ja niiden varassa tehdyistä tulkinnoista. Tilaisuuden hyvää keskustelua pidettiin kuitenkin osoituksena siitä, että organisaatiossa on yhteistä keskustelukulttuuria.

Keskustelua on käyty tosi vilkkaasti ja musta tää on juuri niinkun tekin sanoitte semmosta rakentavaa ja ollu semmonen hyvä henki, et ei oo ollu mitään sellasta oloa, et ois jotenkin joku puolustus kautta vastustus, vaan siinä mielessä musta on niinkun tosi hyvä olla ollu mukana näissä. (H3, jtu)

4.1.3 Lähiesimiehet raportin takana

Johtavat sosiaalityöntekijät osallistuivat vain kahteen jälkimmäiseen fokuskeskusteluun, joten heillä ei ollut mahdollisuutta keskustella päättäjien ja tilaajaorganisaation päälliköiden kanssa raportin teemoista. Johtavat sosiaalityöntekijät odottivat hankkeelta, että se toimisi avauksena avoimemmalle vuoropuhelulle sosiaalityöntekijöiden ja johdon välillä. Fokuskeskusteluilta toivottiin, että ne herättäisivät ajatuksia ja sosiaalityöntekijöiden näkökulmat tulisivat kuulluiksi. Tilaisuuksilta odotettiin myös mahdollisuutta kuulla muiden sosiaaliasemien arjen käytännöistä, niihin liittyvistä ongelmista sekä ratkaisuehdotuksista ja – malleista hyvin konkreettisellakin tasolla. Myös johtavat sosiaalityöntekijät odottivat koko hankkeen tuloksia ja toivoivat, että niillä olisi konkreettisia vaikutuksia käytännön työhön. Hankkeella arvioitiin olevan mahdollisia vaikutuksia työhyvinvointiin keskustelun mahdollistaman kollektiivisen työskentelyn kautta. Myös mahdollisuus tarkastella omaa työtä laajemmassa kontekstissa ja pidemmän aikavälin perspektiivillä nähtiin voimauttavana.

Hirnu mielenkiinnolla odotan sitten niinku sitä loppuraporttia ja sitten tietysti tässä kohtaa kuulla sit, minkälaisia ajatuksia herää, ja ehkä avausta just sille sosiaalityön ja ruohonjuuritason sosiaalityön ja johdon keskustelulle ja sille kuulemiselle. Et se on varmaan se paitsi tän projektinkin, niin tän tilanteen iso päämäärä. Ja kuulla toisten toimistojen ajatuksia, tässä nyt omia kuulee, mutta nyt kuulee sit vähän ristiinkin näitä, se on mielenkiintosta. (H2, jst)

Mä toivon et jossain kohti täs keskustelussa viel mennäänkin käsittelemään ihan sitä arkipäivää mikä siel toimistossa on, koska se liittyy näihin suurempiin asioihin, ei se on kumminkin se arkipäivän työ mikä täytyy pyöriä. (H2, jst)

Tämmöstä on kaivattu, että jotenkii me liian yksistään työskennellään (-). Ja tosi innokkaana mä sillee lähdenkin mukaan, tää tuo itellekii sillee potkua. Että tää on ollu, et työskennellään vaan tähän hetkeen, ja paljon olis sosiaalityöntekijöillä annettavaa ja kerrottavaa tuoda tähän. Niin tää tuo semmosta positiivista olotilaa itselleni. (H2, jtu)

Johtavat sosiaalityöntekijät tukivat lähiesimiehinä monissa asiakysymyksissä sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä ja asettuivat samalla jännitteiseen asemaan suhteessa organisaation johtoon. Sosiaalisessa raportissa käsiteltyjä asioita he pitivät tärkeinä ja konkreettisina käytännön työn kannalta, joskaan raportti ei heidän mielestään tuonut esiin mitään uusia tai yllättäviä seikkoja. He pitivät keskusteluissa voimakkaasti esillä käytännön näkökulmaa ja pyrkivät esimerkein osoittamaan konkreettisesti työn luonteen ja yleisten

reunaehtojen muutoksen. Keskustelujen pohjalta johtavat sosiaalityöntekijät arvioivat, että eri sosiaaliasemien näkemykset työn ongelmista ja mahdollisuuksista ovat pitkälle samansuuntaisia. He toivoivat, että keskustelussa olleita asioita saataisiin vietyä eteenpäin käytännön tasolle. Toisaalta johtavat sosiaalityöntekijät kaipasivat johtajaa muutosprosessille, mutta huomioivat myös oman roolinsa muutoksen käytännön toteuttajina. He kuitenkin epäilivät omia mahdollisuuksiaan osallistua muutoksen läpiviemiseen lähiesimiestyössä johtuen hallinnollisen työn kasvaneesta määrästä. Johdolta johtavat sosiaalityöntekijät toivoivat selkeitä suuntaviivoja muutoksen toteuttamiselle. Fokuskeskustelujen kaltaisia tilaisuuksia pidettiin erittäin hyödyllisinä ja niitä toivottiin järjestettävän myös jatkossa säännöllisesti.

Vaikka meillä alueet on erilaisia, niin kuiteskii niinkun samojen, aika lailla samojen asioiden kanssa pyöritään (H3, jst)

Et miten nää niinkun sit käytännössä saatais meneen eteenpäin, et se on varmaan se mitä mä niistä niinkun odotan. Ja selkeesti että joku sitten johtaa sitä prosessia, että miten tää asia menisi eteenpäin. Ettei se oo niinkun oletusarvona, että tehkää siellä toimistossa vähän tämän suuntaisesti näitä asioita. Aina nää (-) tarvii johtajaa. (H3, jst)

Se on ollu hyvää keskustelua ja totta kai kun sanotaan, toivottavasti menee eteenpäin, niin tuota varmaan siinä nyt vaan. Ite ainakin ite uskon siihen että nää nyt menee eteenpäin, että eihän niitä kukaan muu vie loppuviimeksi. Että ei täällä hirveesti sellasia yllätyksiä oo mikä on tietenkin positiivista, mutta se että kaikkihan oman työn osalta niin täytyy nyt kiinnittää siihen, että me saahaan tänne porukkaa ja porukka pysyy ja jaksaa tehdä tätä työtä. Oikeestaan muuta tavotetta vois ollakaan, jos aatellaan niinkun tästä näkövinkkelistä. Että kyl mä siihen uskon, koska ihan on kuiteskin tahtotila kova, se on ihan selvä juttu. (H3, jst)

4.1.4 Toiveikkaat sosiaalityöntekijät

Sosiaalityöntekijät näkivät sosiaalisen raportoinnin hankkeen tärkeänä mahdollisuutena kehittää organisaatiota ja heidän ennakko-odotuksensa olivat korkealla. He toivoivat hankkeen tuovan mukanaan konkreettisia muutoksia sekä käytännön työhön ja sen kehittämismahdollisuuksiin että työilmapiiriin.

Ja tän tilaisuuden suhteen mä oon äärimmäisen toivekas, et tästä tulee paljon hyvää, saadaan työn ilo takasin. En sen vähempää toivo. (H1, stt)

Innolla odotan tätä keskustelua, että saadaan ehkä jotain asioita eteenpäin, tai mietittyä ainakin, että miten niitä saatas ratkastua. (H2, stt)

Ihan hyvillä odotuksilla tulin tähän keskusteluun ja toivon, että sitten tää hankekin jättää jälkensä ja tuo hyviä uusia käytäntöjä toivon mukaan sitten tänne. (H2, stt)

Sosiaalityöntekijät toistivat kaikkien fokuskeskustelujen palautepuheenvuoroissaan toiveensa siitä, että keskustelu ei jäisi pelkiksi puheiksi, vaan että asiat etenisivät myös käytännössä ja konkreettisia sopimuksia saataisiin aikaan. Palautteessa korostettiin myös, että keskustelussa esitettyjen konkreettisten kehittämistoimien ohella huomiota tulisi suunnata myös kehittämistyötä tukevien rakenteiden luomiseen. Sosiaalityöntekijöiden palautepuheenvuoroissa korostui toive, että muutoksella olisi selkeästi nimetty johtaja, joka ottaisi kokonaisvastuun prosessista.

Joo, oikein hyvä fiilis, hyvää keskustelua. Me ollaan varmaan kaikki aika puheliaita sossuja, niin sitä keskustelua varmaan tulee kun se tila löytyy. Ja toive on tietysti jatkossa, et ei jää tähän. Ja niin mukavaa kun meilläkin taustaryhmässä on ollu iltaisin kahvitella ja tätä työstää, niin aina ei löydy innokkaita, jotka jaksaa sitten työn ulkopuolella viedä sitä asiaa eteenpäin. Et se tulis selkeesti osaksi. (H2, stt)

Hyviä tilaisuuksia, miten nää saadaan jatkumaan? Nyt Niina on viimestä viikkoa niin kuka ottaa vetovastuun että tää homma ei jää tähän? Onks ne (päällikkö) ja (päällikkö) vai? (naurua) (H3, stt)

Sosiaalityöntekijät pitivät hankkeen teemoja tärkeinä ja niistä käytyjä keskusteluja mielenkiintoisina ja hyvätasoisina. He kokivat saaneensa keskusteluista myös jonkin verran sellaista uutta tietoa, jota heidän ei olisi mahdollista muuta kautta saada. Vastaavanlaisia keskustelutilaisuuksia toivottiin lisää myös tulevaisuudessa ja käytetyn menetelmän arveltiin soveltuvan käytettäväksi myös muissa kokoontumisissa eri tahojen keskinäistä vuoropuhelua edistämään.

Joo elikkä no musta oli mukava olla täällä ja kuuli paljon sellasia uusia asioita, joita mitä ei tienny. Ja toivoisi, et tämmösiä ois sitte ihan enemmänkin, ihan niinku jatkossakin. Tää loppuu tää sosiaalisen raportoinnin hanke, mut ois muuallakin tämmösiä tilaisuuksia, ja et ois enemmän niinku sosiaalityöntekijöitäkin siinä sitten mukana. (H2, stt)

Sosiaalityöntekijät toivoivat, että innostus ja positiivinen asenne oman työn kehittämiseen jatkuisi ja myös leviäisi sosiaalityöntekijöiden keskuudessa. He tunnistivat oman roolinsa viestin eteenpäin viejinä, mutta toivat esiin myös sen, ettei yksittäinen sosiaalityöntekijä pysty vaikuttamaan keskustelun etenemiseen organisaation muilla tasoilla.

Mikä mulle on tullu mieleen, kun mitä nyt oon kuunnellu keskustelua tässä ja muutenkin pitkin tätä hanketta, et oon miettiny, et millä sinne omaan työyhteisöön sais semmosen positiivisen hyvän asenteen niinkun sellasena me-henkenä, että nyt asioille niinkun haluttais oikeesti tehdä jotain, et kaikki haluais osallistua. (H3, stt)

Kaipa me jokainen voidaan ottaa siitä vastuuta, että miten tää menee sinne kahvipöytäkeskusteluihin. Että avataan vaan suu siellä kahvipöydässä, että et sillä tavallahan ne ainakin sinne päätyy. Mut sit se että suuremmissa rakenteissa meidän on ehkä, yksittäisten sosiaalityöntekijöiden, vähän hankala saada näitä jatkumaan näitä aiheita ja keskustelua. (H3, stt)

4.2 Konfliktin välttelyä resurssikysymyksissä

Sosiaalisessa raportissa tuotiin esille työn kiire ja kuormittavuus, jotka sosiaalityöntekijöiden mukaan ovat seurausta siitä, että sosiaaliasemien henkilöstöresurssien lisäykset eivät ole pysyneet mukana asiakasmäärien kasvun ja työn vaatimusten lisääntymisen kanssa. Kiire ja kuormitus heikentävät työhyvinvointia ja hankaloittavat työn laadullisten ja eettisten tavoitteiden saavuttamista. Sosiaalityöntekijät pyrkivät raportissaan tuomaan esiin tilanteen haitallisia vaikutuksia asiakkaiden tilanteisiin ja korostivat, että lisääntyvän työmäärän myötä työn painopiste siirtyy sijoituksia ennaltaehkäisevästä ja varhaisen vaiheen työskentelystä lastensuojeluprosessin loppupäähän sekä kutistaa työskentelyn kattavuutta ja sitä kautta myös vaikuttavuutta.

Tilaaaja- ja tuottajaorganisaation päälliköt kyseenalaistivat raportoidun kiireen ja kuormituksen käsittämisen resurssikysymyksenä. He olivat sitä mieltä, että lapsiperheiden sosiaaliasemien työtilannetta tulisi ensisijaisesti pyrkiä helpottamaan sosiaalityön omia toimintatapoja kehittämällä sekä eri toimijatahojen yhteistyötä lisäämällä. Myös poliittiset päättäjät kannustivat tähän. Tilaajan näkökulmasta sosiaalityöntekijöiden tuomat viestit työntekijöiden uupumisesta ja resurssien riittämättömyydestä ovat ristiriidassa sen tosiasian kanssa, että nimenomaan lapsiperheiden sosiaalityöhön on viime vuosina kyseisessä kaupungissa panostettu resursseja muun muassa sosiaalityöntekijöiden virkoja lisäämällä.

Aikuissosiaalityöhön ei ole pystytty samaan aikaan lisäämään resursseja yhtä voimakkaasti, mutta silti sieltä on kantautunut viestejä hyvästä työilmapiiristä ja mahdollisuuksista osallistua koulutuksiin ja kehittää omaa työtä. Tämä tilaajan mukaan tuki käsityksiä siitä, että tilanteen kriisiytymisessä on mahdollisesti kyse jostain muusta kuin puutteellisista resursseista.

Mä en tiedä mikä on riittävästi (...). Et musta isoin se meiän ero on, et mä kun katson kokonaisuutta me ollaan tosi paljon satsattu myöskin resursseja lapsiperheiden sosiaalityöhön viimesinä aikoina lastensuojelutyöhön, mut sit kuitenkin mulle välittyy se viesti, että työntekijät on uupuneita ja että ehkäsevään työhön ei satsata ja että ei oo mahdollisuuksia, ei oo työvälineitä. (H1, jti)

Lisäksi tuotiin esille ajatus, että resurssit tuskin ovat koskaan työntekijöiden mielestä riittävät ja että organisaatiot ovat pohjattomia resurssikuiluja jos se niille sallitaan.

Jos mä aattelen et mä oon kymmenen vuotta ollu (paikkakunnalla), ni semmosta päivää mä en oo viel nähny niin et missä joku ois sanonu et nyt meillä on riittävästi resursseja, ja kuitenkin palveluita ja sosiaalityöntekijöitä on koko ajan lisätty. (H1, jti)

Toisaalta tilaajankin puolelta tunnustettiin, että sosiaalityöntekijät ovat ikään kuin kahden tulen välissä, kun lain vaatimukset joutuvat vastakkain sosiaalityön ammatillisten ihanteiden ja eettisten tavoitteiden kanssa.

Tavallaan te ootte vähän niinku kahen tulen välissä, et te niinku näätte sen että pitäis niinku kehittää ja on niitä ajatuksia kehittää sitä työtä ja sisältöä, mut sitte me osaltaan painetaan päälle niitten määräaikojen kanssa, koska meillä hengittää taas valvovat viranomaiset niskaan ja me ollaan vastuussa sinne suuntaan ja vastataan niinkun virallamme ja nimellämme sinne. (H1, jti)

Ensimmäisessä fokuskeskustelussa, jossa myös poliittiset päättäjät ja tilaajan edustus olivat läsnä, raportissa esitetyt laskelmat kaupungin sosiaalityöntekijöiden määrästä suhteessa annettuihin suosituksiin ei herättänyt keskustelua. Toisessa fokuskeskustelussa esitettyjä laskelmia ja niiden suhteutusta suosituksiin päälliköt eivät pitäneet yksiselitteisinä, koska kyseisessä kaupungissa lastensuojelun tehtäviä on hajautettu asiakasprosessin eri vaiheiden mukaisesti. Lisäksi muistutettiin, että lastensuojelun kansallisia työntekijäsuosituksia ei ole hyväksytty, vaan ne ovat vielä luonnosvaiheessa. Toisaalta tuli esiin, että päällikötkin pitivät resursseja nykyisellään riittämättöminä ja arvelivat niiden ylittävän kaavaillut suositukset

laskutavasta riippumatta. Puhuja kuitenkin arvelee, että tämä näkemys on mahdollisesti ristiriidassa tilaajan edustaman organisaation virallisen kannan kanssa.

En halua nyt käyttää tällasta virallisbyrokraattista, kyllä meillä täällä laskentatavasta riippuen on tarpeeks sosiaalityöntekijöitä, tää ei oo just semmonen puheenvuoro. Mut ne on oikeesti kiistanalaset ne tulkinnat, et mitä tol on sit haluttu (-). Koska tilaajahan mielellään laskee sitte kaikki maholliset sosiaalityöntekijänimikkeellä olevat, ja laskee sitte niitä näihin resursseihin. Ja oon sanonu, et ei se näin sitten ihan sillai mene. (H2, jtu)

Mutta eihän se missään tapauksessa oo hyvässä jamassa, ei olla, sehän on aivan selvää, että ylihän meillä menee niinku mistä vaan, mitenkä vaan lasketaan suositukset. (H2, jtu)

Myös kolmannessa fokuskeskustelussa sosiaalityöntekijät saivat ymmärrystä näkemykselleen resurssien riittämättömyydestä suhteessa työmäärään. Keskustelussa tuotiin esiin työmäärän kasvuun johtaneita syitä, mm. sosiaalityön juridisoituminen, oikeusprosessien pitkittyminen ja niihin liittyvän dokumentoinnin kasvaneet vaatimukset. Tuottajapäälliköille tämä viesti antoi selitystä sille, miksi sosiaalityöntekijäresurssien lisäykset eivät ole näkyneet toivotulla tavalla työn tuloksellisuudessa. Valitettavasti päättäjät ja tilaajan edustajat eivät olleet tässä fokuskeskustelussa kuulemassa näitä näkökulmia.

Kun sillon vanhan toimiston aikana jo, niinkun mun oman lain soveltamisen näkökulmasta, et se vie (nykyisin) hirvittävästi aikaa tää hakemusten ym tekeminen yhteistyössä lakimiehien kanssa, joka on selkeesti tullu mejän työhön ihan oleellisena osana, et me tehdään viikottain yhteistyötä lakimiehen kanssa, ja aikasemmin, se oli ihan päivittäinkin, aikasemmin se oli ihan yksittäisiä asioita. (H3, jst)

Kun on kuitenkin se (lukumäärä) sosiaalityöntekijän vakanssia saatu tässä muutaman vuoden sisällä (-), se on iso määrä mun mielestä kuitenkin, se on prosenteissakin jo paljon (-). Et sitä työtä on niin paljon, et se on niinkun vaan uponnu sinne niinkun heti (-). Onks missään kohtaa tuonu sellasta oloa että nyt ois, että et se vaikutti jotenkin, vai onks se kun nää prosessit on niin pitkittyneitä ja hankalia nykyään työllistäviä (-)? Että siitä ilmeisesti sitten on kysymys, koska kuitenkin mun mielestä ei voi ihan sivuuttaa (-), se ei oo mikään olematon resurssilisäys kuitenkin se mikä ollaan saatu. (H3, jtu)

Vaikka johto ei ottanut sosiaalityöntekijöiden vaatimusta henkilöstöresurssien lisäämisestä sosiaalityöhön sellaisenaan vastaan, tilaaja lupasi pitää asiaa esillä tulevissa budjettineuvotteluissa ja linjasi mahdolliset resurssilisäykset koskemaan mieluummin sosiaaliohjaajien kuin sosiaalityöntekijöiden virkoja.

Poliittisten päättäjien suhtautuminen resurssikysymyksiin oli melko neutraalia. He tunnustivat talouden ja politiikan olevan perussyitä kestävämpään tilanteeseen. Seuraavista aineisto-otteista jälkimmäisessä puhuja osoittaa ymmärtävänsä hyvin ristiriidan sosiaalityöntekijöiden esittämän resurssiongelman ja työn sisällön kehittämistä koskevan vaatimuksen välillä.

Kyllähän tää pitkälle jää siihen taloudellisiin resursseihin, niinku näiden asioiden järjestäminen. Ja siinä on kysymys sitte poliittisista arvoalinnoista ja mihinkä että niitä rahoja käytetään, että rakennetaanko niitä tunneleita vai hoidetaanko ihmiset kuntoon. (H1, pol)

Tää on sitte taas niinkun tällasessa, tän kuntatalouden näkökulmasta, tämmönen optimointiongelma, että on kysymys niistä resursseista, että mihin niitä käytetään. Okei, jos niinku koetaan niin että kuten sanoit, että pitäis niinkun tarkemmin suunnitella se, että mihin sitä aikaa käyttää, mutta tässä on juuri ne paineet olemassa tässä mitkä sieltä tuli esiin, ja siinä on sitä sitten ollaan. Että jonkunhan varmaan pitää tehdä niitä päätöksiä, että no mitä me tehdään, et tehdäänks me nyt sitä sosiaalityötä vai niitä raportteja vai kehitetäänkö me. Ja täähän tietysti sitten se että tullaan siihen tyypilliseen ongelmaan, että mistä rahat (-). Että tästähän siitä on kysymys, niinku se perusongelma on tietyllä tavalla talous, mutta tokihan pitää pyrkiä tekeen niitä ratkasuja myös sen työn sisällä. Mutta se onkii varmaan kiperämpi kysymys, että mitkä on niitä oikeita ratkasuja, ketkä on oikeita henkilöitä niitä tavallaan sitten toteuttaa. (H1, pol)

Yksi poliitikoista vertasi sosiaalityön ja lastensuojelun resursseja työllisyyden hoitoon satsattuihin resursseihin ja pohti, lisääntyisivätkö sosiaalityön resurssit, mikäli niiden ymmärrettäisiin ennaltaehkäisevän ongelmia ja niistä syntyviä kustannuksia samalla tavalla kuin työttömyyden ennaltaehkäisy estää monien sosiaalisten ongelmien syntymistä.

Kun ajatellaan että niinku työttömyys lähtee sillä et ihmiset kuntoutuu työkykyseks ja sit on kaikki ongelmat pois, et sit ei oo enää syrjäytyneitä eikä mitää perheitten ongelmii kuha työttömyy. Ja sitten työllistymiseen saadaan hirveesti rahaa (-). Sitä pitäis

tämmösiin vanhemmuustyöhön ja sosiaalityöhön yhtä merkittävästi jotain projektirahaa ja semmosta (-). Vois ihan hyvin olla, et sillon myös säästettäis kauheesti niinku yhteiskunnan kustannuksia ja muuta, että ajettas tätä niinku vertailukelposena niinku tätä työllisyys. (H1, pol)

Päätäjien puheenvuoroissa tulivat jossain määrin esiin heidän omat vaikutusmahdollisuutensa myönnettäviin resursseihin. He kertoivat, että sosiaalisen raportin tuottama tieto on heille hyödyksi budjettikeskusteluissa, mutta varsinaisia resursseja koskevaan päätöksentekoon kohdistuvia lupauksia päättäjiltä ei kuulu. Yhden päättäjän palautepuheenvuorosta käy ilmi, ettei raportin viesti henkilöstöresurssitilanteesta ehkä välittynyt halutulla tavalla. Kun keskustelu ohjautui työn kehittämisen ja yhteistyön tehostamisen kysymyksiin, jäi lisäresursointi ratkaisumahdollisuutena huomiotta. Puhuja kokeekin pystyvänsä paremmin vaikuttamaan raportin toisessa osassa esiin tulleisiin asioihin, jotka koskettivat kaupungin ja sen ulkopuolisten julkisten palvelutuottajien yhteistyötä, kuin sosiaaliasemien resurssipulasta johtuviin kiireen ja kuormituksen ongelmiin.

Ton ekan osuuden asioissa oli ehkä enemmän sellasta, mikä on, mihin poliitikko ei voi muuta kun sanoo että aijaa, tai että niinkun että hyviä ideoita, että tehkää niin. Mutta tässä sitten toisen osan kohdalla mulla tuli mieleen aika paljon ide-. Tai siis ite oon (erikoissairaanhoidon) kans aika paljon tekemisissä niin oon kyllä huomannu että siellä kaupungin ja (erikoissairaanhoidon) niinkun, ja myöskin kaupungin ja Kelan yhteistyössä, on vielä aika paljon kaikkee kehittämistä. Ja siihen pitäis oikeesti niinku puuttua, että koska sen kansalaisen mielestä, sen asiakkaan mielestä, ne on kuitenkin kaikki samaa samaa julkista. Ja sitte ne ei kuitenkaan ilmeisesti kuitenkaan kohtaa siellä työssä jokapäiväisessä elämässä. (H1, pol)

Kaiken kaikkiaan keskustelijat näyttivät resurssikysymyksissä todellakin välttelevän suoraa konfliktia. Sosiaaliasemien kiirettä ja kuormitusta koskevassa keskustelussa johto ohjasi osallistujia etsimään ratkaisuja tilanteeseen työn kehittämisen keinoin ja vastuutti näin työntekijöitä itseään ja heidän lähiesimiehiään ongelman ratkaisussa. Sosiaalityöntekijät ja heidän lähiesimiehensä eivät lähteneet vastustamaan tätä keskustelun ohjausta, vaan osallistuivat siihen. Toisaalta he toivat toistuvasti esille, että vaikka kehittämistoiminnan virittäminen olisi erittäin toivottavaa, nykyisessä työtilanteessa se ei ehkä ole mahdollista. He näyttivät kuitenkin jossain määrin hyväksyvän johdon näkemykset siitä, ettei resursseja tulla lähiaikoina lisäämään, ja päätyivät pohtimaan omia keinojaan sopeutua tilanteeseen.

Se on niinkun semmonen näkemys, mikä varmaan kaikilla asemilla on, että liian vähän työntekijöitä. Mutta siihen nyt ei oo niinkun sitä helpotusta nyt tulossa, niinkun siinä ensimmäisessä todettiin. Mutta että niin, että nyt nää ne resurssit, miten näillä pärjätään nyt eteenpäin, ja koska selvää on se, että jos näin vaan mennään eikä tosiaan mitään tehdä, niin kuinka monta täällä on enää työntekijää hetken päästä. (H3, stt)

Mistä sitä sitten lähtee purkamaan, onks se ne asiakasmäärät. No niihin me ei voida vaikuttaa, se on hyvin selkee. Eikä me voida lakiin vaikuttaa. Mutta sitten että onko se joku sitten muu, että eipä lähetäkään kaikkeen mukaan, vaan priorisoidaan sitten tärkeimmät. Koska siinä viikossa on kuiteskin vaan se 37 tuntia tehokasta työaika, ei enempää eikä vähempää. (H3, jst)

Konfliktin välttelyä saattoi olla myös se, että sosiaalityöntekijät eivät nostaneet palkkakysymystä esiin ollenkaan ensimmäisessä ja toisessa fokuskeskustelussa ja kolmannessakin vain ohimennen, vaikka alhaisen palkkatason vaikutukset virkojen täyttämisen vaikeuteen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen tiedostetaan organisaatiossa.

4.3 Yhteinen pyrkimys parempiin palveluihin

Sosiaalinen raportti otti kantaa lapsiperheiden sosiaalityön ja lastensuojelun käyttämien palvelujen saatavuuteen sekä siihen, miten palveluvalikoima vastaa asiakkaiden tarpeita. Sosiaalityöntekijöiden erityisenä huolenaiheena oli palvelutarjonnan painottuminen asiakkuusprosessin loppupäähän. Raportointi nosti esiin muun muassa kaupungin oman palvelutuotannon tarjonnan, ulkopuolelta ostettavien palvelujen rahoituksen sekä eri toimialojen palvelujen yhteensovittamisen ongelmia.

Sosiaalityöntekijöiden palvelutarjonnan kattavuutta ja painotuksia koskevat huolet näyttivät tulevan kuulluiksi ja vastaanotetuiksi sekä päättäjien että johdon osalta, joskin raportissa esitetyt jyrkät näkemykset palvelujen laadusta ja saatavuudesta aiheuttivat ihmetystä ja raportissa arveltiin olevan myös virheellistä tietoa joidenkin palveluiden kriteereistä. Palveluvalikoiman laajuutta perusteltiin vertaamalla avohuollon palveluihin vuosittain käytettävää rahasummaa muiden kaupunkien avohuollon kustannuksiin.

Tätä mun on vaikee allekirjottaa, et meil ei oo mitään kellekään missään oo, koska meil on kuitenkin paljon palveluja joissa koko ajan on asiakkaita (-). Et se on varmaan vaan, et missä mielentilassa tää palaute, kommentti, on tänne laitettu, että kuvaa sitä hetkee

enemmän. Et siinä irrotettuna asiayhteydestä se olis vähän lohdutonta luettavaa. (H1, jtu)

Vaikka johto puolustautuikin tuomalla esiin, että kaupungissa on tarjolla laaja valikoima hyviä palveluita, tunnustettiin myös palvelukokonaisuuksien puutteet ja päällekkäisyydet sekä palvelukokonaisuuksien jatkuvan arvioinnin merkitys. Palveluohjauksen ja koordinoinnin toimivuus nähtiin keskeisenä edellytyksenä sille, että laajasta palveluvalikoimasta on mahdollista löytää kullekin asiakkaalle parhaiten sopivat palvelut. Poliittiset päättäjät nostivat esiin mahdollisuuden laajentaa palveluvalikoimaa palveluja räätälöimällä sekä kokeilemalla entistä rohkeammin erilaisten palvelukonseptien toimivuutta pienessä mittakaavassa.

Meillä käytetään sitä rahaa kyllä, mut et jos me käytetään sitä väärin asioihin, ni sekin pitäis arvioida. Et mikä se on se palvelu, mitä meillä ei tarvita, tai mikä ei toimi niinku sen pitäis. Että eihän meil oo mitään järkee myöskään pitää semmosia palveluita yllä, jotka on meille kalliita, mutta jotka ei sitten tee sitä tehtävänsä, vaan ehkä ne tarviis sitten jossain muussa paikassa ne rahat. (H1, jti)

Meil on tosi monta palvelua jo meiän tässä mun alaisuudessa olevassa porukassa, (lukumäärä) ihmistä tekee kaikki jotain asiakkaisiin liittyvää (-). Kyllä sieltä niinkun löytyy päällekkäistä työtä vielä paljonkin, ja löytyykin. Meillä oli semmonen pien työrukkanen (-) jotka niinku listas pelkästään sen, että mistä kaikista palveluista meiltä käydään asiakkaan kotona, ja sitten herättiin siihen, et saman asiakkaan kotona voidaan kolmesta eri palvelusta ja on käytykin, siis tässä (yksikön) sisällä. (H2, , jtu1)

Asiakasnäkökulmaa keskusteluun toi yksi poliitikoista, joka kertoi, että auttajien suuri määrä ja asiakkaitten käännyttäminen luukulta toiselle näkyvät selvästi hänen omassa työssään kolmannella sektorilla.

Varsinkin ne maahanmuuttajaperheet, ni he ei kyllä ymmärrä tästä systeemistä kyllä mitään. Ja he on ihan, he vaan menee paikast toiseen ja ottaa vastaan. Ja he jää ihan niinku tavallaan, et he ei käsitä missä, missä viidakossa menee. (H1, pol)

Pakko tuoda tohon niinku asiakasnäkökulma, ku työssäni soitan useesti sosiaalityöhön asiakkaitten puolesta, niin melkein järjestyksessä joka kerta enste sitä ja sitte yritetään heittää, se ei kuulu meille. Että me joudutaan niinku monta kertaa pitämään puolemmen, et kuuluu. (H1, pol)

Ratkaisuksi koordinoinnin ongelmista johtuvaan asiakkaiden pompotteluun ehdotettiin kumppanuuteen perustuvaa työtapaa eri toimijoiden välillä sen sijaan, että asiakas siirrettäisiin kokonaan palveluputkesta toiseen. Eri toimijoiden välisen yhteistyön kysymyksiä koskevaa keskustelua on tarkasteltu yksityiskohtaisemmin luvussa 4.4.

Että niinku jatketaan edelleen tässä palvelussa, kun me tunnetaan tää perhe ja sen jutut, mut et nyt me tarvitaan tähän joku uus kumppani. Ja sillä tavalla niinku luodaan uutta palvelua. (H1, jti)

Sosiaalityöntekijät kritisoivat raportissaan sitä, ettei heidän asian- ja asiakkaan tuntemustaan oteta riittävästi huomioon palveluohjauksessa. Vasta-argumenttina keskustelussa tuli esiin sosiaalityöntekijöiden puutteellinen tietämys tarjolla olevista palveluista. Sen syiksi ymmärrettiin kuitenkin sijaisten suuri määrä ja työntekijöiden vaihtuvuus sekä palveluverkoston hajanaisuudesta johtuva epäselvyys.

Me ollaan monesti siinä tilanteessa, että sosiaalityöntekijä ei tiedä, että mitä palveluita on tarjolla ja välttämättä sitä, et mitä ne sisältää. (H1, jti)

Että varmaan on semmonen, niinku oravanpyörä, tietysti että palveluiden tuntemusta ei oo, koska pysyvyys on ollu aika huonoo ja sijaisia vaihtuu. Ja sillohan sitä, niitä palveluita mitä on olemassa, ei voikaan tuntea. (H1, s.25, st)

Miten palvelujen hajanaisuus näkyy, niin meille tulee paljon uusia työntekijöitä, niin tietysti et miten niinkun mieltää sen, että missä mitäkin on ja mitä eroo näillä, et mistä hakee, et se on ihan ongelmallinen (H2, jst)

Johto toi esiin, että lapsiperheiden sosiaalipalvelujen osalta päällekkäisyyksien selvittäminen on jo käynnissä ja palvelukokonaisuuksia mietitään eri toimialojen johtajien yhteisellä foorumilla. Myös yhteistyön merkitys kolmannen sektorin toimijoiden kanssa huomioitiin ja kerrottiin meneillään olevista yhteistyösuunnitelmista.

Me on lähetty sitä perkaan, et missä meillä tehään ja tota mitä meillä tehään, elikä tota ne teesit mitä mä oon yrittäny rummuttaa, että oikealla intensiteetillä oikeassa kohtaa ja oikeille asiakkaille. (H1, jtu)

Johto toivoi, että sosiaalityöntekijät esittäisivät myös jatkossa rohkeasti omia näkemyksiään palveluista, koska heillä on käytännön asiakastyöstä saatua tietoa palvelutarpeesta ja palvelujen vaikuttavuudesta. Poliitikoilta tuli lisäksi opastusta siihen, millaista keskustelua

poliittisella rintamalla käydään ja minkä tyyppisten palvelujen lisäämiseen saattaisi löytyä poliittista tahtoa.

Tän tyyppistä matalan kynnyksen kotiin tehtävää työtä haluttais lisätä, et semmoseen vois kuvitella et sais vaikka jotain lisärahaakin sitten, tai jotain näitä (varhaisen puuttumisen työmuoto) tyyppistä toimintaa niin. (H1, pol)

Keskustelua käytiin myös ulkopuolisilta palvelutuottajilta ostettavien palvelujen määrärahojen rajallisuudesta sekä siitä seuraavista ongelmista. Johtoa vaadittiin ottamaan vastuuta tilanteen korjaamisesta ja toisessa fokuskeskustelussa sosiaalityöntekijät pyrkivät jopa kyseenalaistamaan johdon taitoja talousasioissa asiaan liittyen.

Sosiaalinen raportti nosti esiin myös ongelmakohdat kaupungin omien palveluiden ja sen ulkopuolisten julkisten toimijoiden välisessä yhteistyössä. Sosiaalityöntekijät esittivät esimerkkitapausten avulla, miten vastuuta mielenterveysongelmallisista asiakkaista pyritään siirtämään lastensuojelulle silloinkin, kun asiakas ensisijaisesti tarvitsisi psykiatrista hoitoa, mutta sitä ei ole saatavilla rajallisista hoitoresursseista johtuen. Käytännössä keskustelut palveluvastuusta käydään kunkin asiakkaan osalta asiakasneuvotteluissa, joissa neuvottelun osapuoliksi asettuvat asiakkaan hoidosta vastaava lääkäri ja lastensuojelun sosiaalityöntekijä.

Päälliköt kertoivat ongelman olevan tunnettu ja korostivat sitä, että ongelmat tulisi ratkaista ylemmällä tasolla yksiköiden välisissä neuvotteluissa, ei jokaisen asiakastapauksen kohdalla erikseen. Tässä lausumassaan päättäjät eivät huomioineet sosiaalityöntekijöiden viestiä siitä, että asiakkaan kannalta tilanne voi muuttua kestävämmäksi, mikäli yksiköiden välinen vastuunjako on epäselvä eikä akuuttiin palvelutarpeeseen voida vastata välittömästi. Pahimmassa tapauksessa asiakas jää kokonaan ilman tarvitsemaansa palvelua ja tilanne kriisiytyy. Toisessa fokuskeskustelussa päälliköt pitivät ilmiötä yleisemminkin lastensuojelun rajaamisen ongelmana ja ongelmanratkaisun hitautta selitettiin sillä, että psykiatrisen erikoissairaanhoidon palvelut ja lastensuojelun palvelut tilataan eri yksiköistä tilaajaorganisaation sisällä.

Niin sen takia sellasta keskustelua ei pitäskään käydä asiakaskeissien kautta, vaan ihan muissa areenoilla. Ja siihen nyt mietitään, et ei me voida sanoo, et me pystytään auttaan niinkun ittetuhosia nuoria lastensuojelussa, koska ei meillä oikeesti oo sitä. Vaan et meidän täytyy saada heijät ymmärtämään siellä, et meillä ei ole heille palveluja, vaan se pitää toisella tavalla ratkasta. Mutta ei niin, että sosiaalityöntekijä

on tukka putkella neuvotteluissa ja hänelle huudetaan, et miks te ette tee mitään. (H1, jti)

Yks haaste on kans semmonen, että miten me saadaan niinkun ylipäättään lastensuojelu pidettyä semmosena erityispalveluna. Että meillä on tätä samantyyppistä rajanvetoo, samaa joudutaan käymään peruspalveluiden kanssa, et sieltä puolelta ne palvelut ei vedä, niin yritetään siirtää. Meiltä lähetään niinku tavallaan ihan tekemään sitä lastensuojelun asiakkuutta, jotta saataisiin jotain palvelua. Että niinkun kyllä lastensuojelu kaiken kaikkiaan on aikamoisessa rajaushaasteessa olemassaan varmaan muuallakin kuin (tässä kaupungissa). (H2, jtu)

4.4 Työn organisoinnista ja johtamisesta

Työn kiireen ja kuormituksen kysymykset tuotiin sosiaalisessa raportissa esiin paitsi resurssikysymyksinä, myös työn organisoinnin ja johtamisen kysymyksinä. Organisaatiossa muutama vuosi aikaisemmin tehty rakenteellinen muutos puhututti osallistujia edelleen. Keskustelu paljasti, että jännitteet johdon ja työntekijäportaon välillä ovat ainakin osittain peräisin erimielisyyksistä koskien organisaatiomuutosta ja sen läpivientä.

Tuottajapäälliköiden kanssa käydyssä keskustelussa sosiaalityöntekijät saivat jonkin verran tukea näkemykselleen, että organisaatiomuutoksessa luotu lapsiperheiden sosiaalityön linja tuo omat haasteensa ja kuormittaa jo ennestään haasteellista lastensuojelutyötä. Lapsiperheiden sosiaalityöntekijät kokivat, että muutoksen myötä heidän työalueensa oli laajentunut eikä heillä ollut samanlaisia mahdollisuuksia työn rajaamiseen kuin sosiaalityöntekijöillä muissa yksiköissä. Erityisesti lapsiperheiden sosiaalityöhön liitetty vaatimus perheiden aikuisille tarjottavista aikuissosiaalityön palveluista koettiin mahdottomaksi toteuttaa lastensuojelutyön ohessa siihen kohdistuvien resurssien ja asiantuntemuksen puutteessa. Vaikka päälliköt ymmärsivät vaatimukseen liittyvät ongelmat, he toivat esiin, etteivät ratkaisut organisatoristen linjausten osalta ole heidän käsissään, vaan niistä päätetään politiikan foorumeilla.

Mut ehkä suurin mun mielestä tässä organisaatiomuutoksessa on se, että meillä on tää lasten, lapsiperheiden sosiaalityön linja, joka tuottaa meille kans, sitten niinkun tavallaan se, että jo se mejän sisällöllinen työ tuottaa, on rankka, se on henkisesti rankka, niin tuota tää tuottaa omia juttujaan. (H2, jst)

Ne niinku olettaa nää muut yksiköt et me sitä kaikkea. Eihän me käytännössä sitä pystytä tekemään, mut sieltä kuuluu, että tää kuuluu teille, me ei voida ottaa tätä kun meil on tää meidän yksikkö. Näin niin et se näyttäytyy sillä tavalla niinkun meille, vaikka nyt niinkun kuulen, et sen ei ehkä pitäisi niin olla. Mutta et semmonen fiilis on kaikilla, et muut pystyy rajaamaan, mutta me ei pystytä, että me otetaan sit se kaikki, tai oletetaan. Tai ne muut olettaa. (H1, stt)

Mä ymmärsin tän, et on tietyt muutokset joita me ei voida täällä niinkun tuotantoyksikön sisällä tai tuotantoyksiköissä tehdä. Että sitten siihen tarvitaan niinkun se poliittinen taho, joka tekee ratkasuja palveluverkoista. Mut mä oon kyllä tässä ihan samaa mieltä ja näin niinkun johtavatkin ja kaikki, et tää lastensuojelun linja ihan takuulla niinkun selkiyttäs sitä, terävöittäis sitä mejän työtä. Et nyt niinku ne haasteet on niin moneen suuntaan. (H2, jtu)

Poliitikojen ja tilaaja- ja tuottajapäälliköiden kanssa lapsiperheiden sosiaalityön laaja tehtäväkuva ja työn rajaamisen vaikeudet herättivät keskustelua ainoastaan eri toimijoiden välisen yhteistyön kannalta. Keskustelussa kävi ilmi, ettei yhteistyö eri tahojen kesken toiminut siten kuin organisaatiomuutoksessa päälliköiden kesken oli sovittu.

Sillon kun tää jako tehtiin (-), me sovittiin että juuri näin toimitaan (-). Et nyt mä ymmärrän, et näin ei oo alkuunkaan toimittu. Mut näin on sovittu, aikuissosiaalityöstä tulee teille työpari ja sitä osaamista, ja sitä kautta se teiän osaaminen kasvaa. (H1, jti)

Jos siitä on sovittu, niin se tosi mielenkiintosta kyllä kuulla, et sitä ei niinku käytännössä kyllä niinkun toteuta. Eikä varmaan semmosta tietoo meillä tuolla ei oo ees ollu, että että se on niinku mahdollista. (H1, stt)

Nähtiin, että laajan tehtäväkentän tuottamia osaamisen haasteita voitaisiin paikata riittävän tehokkaalla yhteistyöllä muun muassa aikuissosiaalityön ja oppilashuollon kanssa. Yksi johtavista sosiaalityöntekijöistä kyseenalaisti yhteistyön viemisen työparityöskentelyn suuntaan, koska esimerkiksi lastensuojelutarpeen selvitysten tekeminen työparityöskentelynä koulukuraattoreiden kanssa veisi resursseja lastensuojelua ennaltaehkäisevästä työstä koulujen oppilashuollossa.

Mikä on sitten kaikkien muitten ammattilaisten rooli ja mitä ne tekee, ja missä kohtaa ne pystyy venymään (-). Ettei tavallaan niinkun koko taakkaa pistetä sinne lastensuojelun harteille. (H1, jti)

Täs on käyty tätä sosiaalityöntekijöitten ja koulukuraattorien välistä keskustelua, et se on myös yks keino saada lastensuojelutarpeen arviointia eteenpäin niin ja että otetaan koulukuraattoria työpariksi. Ja sit taas toisaalta unohdetaan se, että tota meil on erittäin huonossa kunnossa olevia peruskoululaisia ja murkkuikäisiä, jotka tulee sieltä koulusta, joil on huutava tarve, et siel ois kuraattoreita enemmän, ja tavallaan niinkun se työ pysyis siellä alkupäässä mihin tästä pyritään. (H2, jst)

Yhteistyön esteinä nähtiin muun muassa eri ammattikuntien väliset asenteelliset raja-aidat sekä tiedonsiirron vaikeudet koskien muun muassa lastensuojelutarpeen selvitykseen tulevien asiakkaiden tilanteita.

Tässä selvästi on joku, ei mikään rajapinta tai yhdyspinta, vaan suorastaan raja-aita, koska mä kuulen nyt useammalta teiltä tän ilmasun, että koulu nostaa kädet pystyyn. Ja tota ja tota sitten koulun puolella taas sanotaan, että sossut ei tee mitään. (H1, pol)

Keskustelu tuotti myös konkreettisia ehdotuksia käytännön työn järjestämiseksi koskien muun muassa aikuissosiaalityön asiantuntemuksen tuomista lapsiperheiden sosiaalityöhön sekä sosiaaliohjaajien työpanoksen hyödyntämistä. Kaksi päälliköistä ja yksi poliittisista päättäjistä lupasivat viedä omalta osaltaan keskustelua eteenpäin yhteistyötahojen kanssa niillä foorumeilla, joilla itse ovat osallisina. Lisäksi päälliköt pohtivat, tulisiko myös eri tahojen työntekijöille järjestää yhteisiä keskustelufoorumeja, jotta keskinäinen yhteistyö lähtisi toteutumaan johdon toivomalla tavalla.

Mutta et ehkä joku tän tyyppinen foorumi mistä te puhutte, niinku aikuissosiaalityö tai mihin (-) viittas, aikuissosiaalityö lapsiperheiden sosiaalityö, olis tarpeen myös lasten ja nuorten palvelujen toimijoitten välillä. Ja se ois, siinä vois olla koulutusta, mutta myös foorumi siis tän asian, ihan tän miettimiseksi, et mitä se on se yhteinen tukeminen. Ja on yritetty sitä sanoo, mut se on näköjään ihan se ja sama mitä me puhutaan tuolla (-), kun jos se ei valu arkeen. (H1, jti)

Moniammatillinen yhteistyö ja sen haasteet nousivat esiin myös toisessa fokuskeskustelussa, jossa keskusteltiin paljon sosiaaliasemien sisällä olevien eri ammattiryhmien välisestä yhteistyöstä ja sen kehittämisestä. Tässä yhteydessä herätti keskustelua se, ymmärtävätkö kaikki osallistujat moniammatillisuuden ja moniammatillisen tiimin käsitteet samalla tavalla. Sosiaalityöntekijöiden ja johdon näkemykset siitä, miten moniammatillista työtä tulisi käytännössä toteuttaa, olivat melko lähellä toisiaan, vaikka johdon organisaatiomuutoksesta

asti ajama toimintatapa ei ollutkaan jalkautunut käytäntöön. Yksi päälliköistä tulkitsikin keskustelua siten, että aika on nyt vihdoin kypsä suunnitelluille muutoksille. Keskustelussa esitettiin myös konkreettisia ideoita siitä, miten moniammatillisen yhteistyön toteutumista työyhteisössä voisi edistää rakenteellisilla ratkaisuilla kuten moniammatillisten työtiimien muodostamisella tai esimiestyön tehostamisella organisaatiota muokkaamalla.

Sosiaalityöntekijät halusivat nostaa tuottajapäälliköiden ja lähiesimiesten kanssa keskusteluun myös esimiehen ja työyhteisön tuen merkityksen työn mielekkyyden kannalta. Nykyisessä tilanteessa johtavilla sosiaalityöntekijöillä on niin paljon alaisia ja hallinnollista työtä, että sosiaalityöntekijöiden ja heidän perustyönsä tukemiseen ei jää paljonkaan aikaa. Työyhteisöjen ilmapiiri heikkenee ja kollegoilta saatava tuki vähenee sitä mukaa kun työn kuormitus kasvaa ja kiire lisääntyy. Tämä viesti ei aiheuttanut ainakaan vastustusta päälliköiden taholta. Johtavat sosiaalityöntekijät lähiesimiehinä tukivat sosiaalityöntekijöiden näkemystä tilanteesta ja toivat esiin oman huolensa siitä, ettei heillä hallinnollisen työn paineessa ole juurikaan aikaa varsinaiselle esimiestyölle. Silti johtavatkin sosiaalityöntekijät näkivät työn määrän merkittävämpänä tekijänä kuin esimiehen tuen puuttumisen sosiaalityöntekijöiden uupumiselle.

Kumpi siinä tavallaan pitää painottua siinä hommassa, se hallinnollisten asioiden hoitaminen vai työntekijöitten sisällöllinen ohjaaminen ja tukeminen? Et kun molempia asioita pitäisi olla. Onko meillä sellasia esimiehiä? (H2, stt)

Käy niin että hukkuu, siitä käytännöstä tuntee vaan ne hakemukset mitkä tehdään hallinto-oikeuteen, et huostaanottoja ja sijaishuoltopäätöksiä. Kaikki muu on niinku jossain, aika niinkun haasteellista täytyy sanoa tulevaisuutta aatellen. Että miten siihen sosiaalityöntekijä saa siihen lähiesimieheltä tukea tässä tilanteessa. (H3, jst)

Se on muuttunu, se on ihan totta. Kyllähän paljon enemmän ehti ottaa yksittäistä sosiaalityöntekijää, että nyt se on että vastaa yksittäiseen kysymykseen. Että en, täytyy kyllä sanoa, että en hahmota kauhean hyvin mitä (lukumäärä) sosiaalityöntekijälle kuuluu, et kuka siellä uupuu niinkun työnsä ääreen. (H3, jst)

Kun mietitään sitä esimiehen tukea ja läsnäoloa ja onko se syy sille työuupumiselle, niin mä oon sitä mieltä, että varmasti se on osasy. Mut kyl mä silti niinkun koko ajan kuulen sen, siis sen, että se aika ei riitä. Elikä siis se, että työmäärä totta kai, asiakkaita tulee paljon, mutta myös sitten paljon muuta (H3, jst)

Päälliköiden ja lähiesimiesten kanssa käydyssä keskustelussa käsiteltiin perusteellisesti tapausta, jossa organisaation johto oli antanut juridisiin perusteluihin pohjautuvia työohjeita tilanteessa, jossa lain asettamat määräajat ylittyivät jatkuvasti erään lastensuojelun osaprosessin kohdalla. Ohjeet aiheuttivat paljon keskustelua ja vastustusta sosiaalityöntekijöiden taholta, koska he kokivat ohjeiden olevan ristiriidassa sosiaalityön ammatillisten ja eettisten tavoitteiden kanssa. Päälliköt puolestaan vetosivat työnantajan oikeuteen antaa työntekijöille työn suorittamiseen liittyviä ohjeita ja määräyksiä. He pitivät yleisesti ottaen mahdollisena, että suuressa organisaatiossa voitaisiin kysyä kaikkien mielipidettä kaikista päätettävistä asioista ja kokivat haastavana tasapainottelun työntekijöiden suunnalta tulevien ristiriitaistenkin toiveiden keskellä. Kyseessä olevaan tapaukseen liittyen päälliköt kuitenkin myönsivät, että sosiaalityöntekijöiden näkökulman huomioiminen ohjeistusta laadittaessa olisi saattanut olla tarpeen. Keskustelun lopputuloksena sosiaalityöntekijät eivät kuitenkaan niinkään kritisoineet ohjeistusten tarpeellisuutta kyseisessä ongelmallisessa tilanteessa, vaan sitä, ettei heitä kuultu ohjeiden laadintavaiheessa eikä heidän jälkikäteen esittämäänsä kritiikkiä käsitelty heidän mielestään asianmukaisesti. Sosiaalityöntekijät perustelivat oikeutustaan osallistua annettavien ohjeiden laadintaan ammattietiikkaan liittyvissä kysymyksissä käytännön asiantuntemuksellaan ja ammattitaidollaan.

Toisaalta niinkun pyydetään riittävän tarkkoja ohjeistuksia ja toisaalta, sitten kun niitä annetaan. Tavallaan se kritiikki niinkun suuntaan tai toiseen, että se niinkun tasapainottelu siinä, että millon ne ohjeet tulee niinkun oikeeseen saumaan, ja onko ne liian yksityiskohtasia niinkun verrattuna juuri asiantuntijan omaan niinkun tietotaitoon. Vai ja tuleeko niitä oikeeseen aikaan, ja vai jotkut haluaa tarkkoja ohjeita, toiset ei. Että se on aikamoinen paketti. (H2, jtu)

Mut sit joskus mä nään niinku senkin, niinkun on asioita joita ei voi, et ne on niinku semmosia asioita, jota ei voi niinku keskusteluttaa isossa organisaatiossa eri tahoilla. Että on asioita, joista tulee ohjeistus, et hei, tässä me ollaan toimittu vähän toisin kuin jatkossa pitäis. Tai on aikatauluja jotka aiheuttaa sen, että täytyy viedä joku asia vähän nopeemmalla tahdilla eteenpäin, kun siitä mitä vois ajatella, mitä työntekijät toivois. Niissä joutuu käyttää sellasta tilannearvioo. (H2, jtu)

Kyllä varmaan moni toivoo just semmosia tarkkoja ohjeita. Varsinkin sillai, et sillan alueilla toimittaisiin yhtä, tai niinku tasalaatusesti, ja kaikki pystyis toimimaan samalla

lailla. Tulee uusia työntekijöitä, ne tietäis miten toimitaan. Mut se varmaan, ainakiin mikä tuolla keskustelussa on noussu, mikä tässä kolahtaa, et otetaanks niitten ohjeitten tekoon ketään sieltä työntekijätasolta miettimään, et mikä ohjeistus olis hyvää ja mikä, oliko teillä niinkun ideoita et miten tää asia parhaiten tehtäis. Että se on varmaa se mikä niinkun mietityttää. Et kyllä varmaan tarkkojakin ohjeita halutaan ja niitä mielellään vastaanotetaan, jos niihin on pystytty jotenkii vaikuttamaan niihin ohjeisiin. (H2, stt)

Et tää on hyvä esimerkki siitä, et en mä tiedä oliko ne riittävän tiukat ne ohjeet, vaan ehkä se ois pitänyt avata. Sit nää niinkun meil on kuitenkin pitkä historia, ammattitaito, ja ihmisillä on vankka ammattitaito. Ja ei se, et on pitkä historia, vaan nuorillakii on vankka ammattitaito ja arvioidaan myöskin niitä päätöksiä niinkun siinä ammattietiikan kautta. (H2, jst1)

Kaksi jälkimmäistä fokuskeskustelua tuottivat myös konkreettisia toimenpide-ehdotuksia liittyen työn parempaan organisointiin. Sosiaalityöntekijät ottivat kantaa muun muassa sijaisten perehdyttämiseen, kesäsijaisten rekrytointiajankohtaan sekä työparityöskentelyyn liittyviin asioihin. Työparityöskentelyn käytännöistä puhuttaessa tuli esiin eri toimijoiden erilaiset käsitykset ja tavoitteet. Sosiaalityöntekijät näkivät työparityöskentelyn toivottavana työmuotona ja harmittelivat, että kiireen vuoksi siitä on jouduttu tahtomattaankin lipsumaan. Johtaville sosiaalityöntekijöille työparityöskentelyn väheneminen tuli osin yllätyksenä, mitä he pitivät huolestuttava merkkinä siitä, etteivät pysy enää tietoisina käytännön työtavoista tiimeissään. Päälliköt puolestaan eivät pitäneet työparityöskentelyn vähenemistä sovitusta työkäytännöistä lipsumisena, vaan tavoiteltuna työkäytäntöjen muutoksena, jolla työtä voidaan tehostaa. Kaiken kaikkiaan lähiesimiehet ja päälliköt pitivät sosiaalityöntekijöiden esiin tuomia havaintoja ja ehdotettuja muutoksia tärkeinä, ja erityisesti johtavat sosiaalityöntekijät lupasivat kiinnittää jatkossa paremmin huomiota esitettyihin asioihin.

Tiimissä jossa ite oon ollu, niin jossa on sitä työparityöskentelyä kyllä käytetty, mutta minkä takia se siitä on lähetty ehkä vähän lipsumaan, on se että kun vaan ei ole aikaa eikä vaan ole aikoja, niin on pakko sitten kattoo et mihin pystyy meneen yksin (H2, stt)

Tost työparityöstä, siitä ei oo niinkun lipsuttu, et sikäli mä haluaisin sitä korostaa, että siitä ei oo mitenkään lipsuttu, vaan tarkoituksellahan on viety sosiaalityötä siihen suuntaan, että tehdään jossain määrin yksin sillon kun se on mahdollista (-). Se on ollu tavallaan ihan niinkun valinta mihin suuntaan (kaupungissa) mennään. (H3, jtu)

4.5 Kehittäminen keskustelun keskiössä

Sosiaalityöntekijöiden esittämät toiveet paremmista mahdollisuuksista kehittää omaa työtään herättivät kysymyksen siitä, miten kehittämistoiminta tulisi ymmärtää. Johto toi esiin, että viime vuosina organisaatiossa on viety läpi useita kehittämishankkeita, joiden työryhmiin myös sosiaalityöntekijöitä on kutsuttu. Tämän pohjalta keskustelijat pohtivat, pitäisikö kehittäminen ymmärtää siten, että se tapahtuu erillisissä työryhmissä, jotka kootaan aina tiettyä tarkoitusta varten, vai tulisiko kehittäminen nähdä ennemminkin päivittäisenä oman ja työyhteisön toiminnan reflektointina. Osallistujat näkivät tärkeänä, että kehittäminen on henkilöstölähtöistä ja tiiviisti sidoksissa käytännön työhön, vaikka erillisille työryhmillekin on joskus tarvetta.

Joo, mun mielestä tää herättää nyt sellasen isomman keskustelun siitä, että miten me kukin tulkitaan että mitä on kehittämistyö yleensä työssä. Että onko kehittäminen jotakin semmosta, mennään johonkin kehittämisryhmään tai alotetaan joku hanke, se on sitä. Mut mä nään sen myös sen kehittämisen kyllä ihan osana sitä päivittäistä työtä, jota me tehdään tiimeissä (-). Että se on sekä niinkun irrallista omaansa, mutta myös ihan sitä päivittäistä työtä. Että sillai mä en haluais nähdä sitä että kauheesti perustetaan aina uusia erillisiä ryhmiä, jotka ryhtyy kehittään. (H2, jtu)

Mä oon ihan sitä samaa mieltä et se, siis kehittäminen, alkaa sillee omassa, se on jokaisen oman pöydän, ja sen on jokaisen omassa tiimissä. Ja mä luulen, et sitä tehdäänkin tänä päivänä. Et mun mielest ei sovi vähätellä että tiimit kehittää työtään, ja koko se tiimikeskustelu asiakasprosesseista on uusia ja koko ajan niit työntekijöitä. Must se kaikki on sen työn kehittämistä, et jo tavallaan se sanana vaatii niin ison rajaamisen. (H2, jst)

Poliitikot ottivat ensimmäisessä fokuskeskustelussa esiin lähiesimiesten roolin työn kehittämistä tukevien olosuhteiden luomisessa. Mahdollisuudet oman työn kehittämiseen nähtiin paitsi keinona lisätä työn tehokkuutta ja laatua, myös työn ilon, yhteisen ”tekemisen meiningin” ja työssä jaksamisen lähteenä.

Mä annan tän niinku reseptinä myös siihen että niinku se työn ilo palaa. Et eihän se tuu sillä tavalla, että jostain esimiestasolta tulee jotain, niinku ohjeita, kuinka täällä toimitaan, vaikka ne asiantuntijat, jotka sitä työtä tekee, miettii miten voisit tehdä tätä vielä pikkusen paremmin. Hehän ovat parhaita asiantuntijoita siinä, ja esimiehen tehtävä on luoda olosuhteet auttaa (-). Ja jos näin ei oo, niin sillonhan siellä hukataan

aivan mielettömästi energiaa. Siis paitsi että nää kaikki hyvät ideat menetetään, jätetään käyttämättä, niin se tappaa sen työn ilon. Että mä uskon, että se työn ilo palaa nimenomaan siinä, että saa itse kehittää omaa työtänsä, joka päivä kokee tekevänsä tärkeitä työtä. Eikä niinku sillä että niinkun radiossa tossa kuuntelin, että lähetään työporukalla tanssimaan kerran viikossa, ei se sillain tuu. (H1, pol)

Päälliköt olivat pettyneitä siihen, miten vähän sosiaalityöntekijät osallistuivat järjestettyihin kehittämistilaisuuksiin. Tämä ongelma ilmeni tutkimushankkeessa myös konkreettisesti. Vaikka hankkeen vastaanotto oli positiivinen, sosiaalityöntekijöitä oli vaikea saada työkiireiltään osallistumaan aineiston tuottamiseen ja fokuskeskusteluihin. Keskeisimpänä syynä osallistumisen vähyyteen sosiaalityöntekijät ja lähiesimiehet mainitsivat ajan puutteen. Kehittämistyöryhmiin ja keskustelutilaisuuksiin ei voida lähteä, kun käytettävissä oleva työaika ei tahdo riittää edes perustyön tekemiseen kunnolla.

Sit kun meil on ollu näitä (palvelun) kehittämiseen liittyviä iltapäiviä, niin sitten kuitenkin mihin mä oon ollu pettynyt, niin se sosiaalityöntekijöiden osallistuminen niihin, niin se on jäänyt verrattuna muihin niin ehkä vähän vähäisemmäksi mitä mä olisin ajatellu. (H2, jtu)

Niin tota mäkin oon ollu vähän pettynyt siihen sit, että tota on ilmottauduttu ja tuota ei oo tultu ja (-). Ja sitten se että tota et tän hetkinen työtilanne, en voi olla nostamatta sitä, että me ollaan muussakin kun lastensuojelutarpeen selvittämisessä semmosissa aikarajoissa, että siellä ne prosessit vaan niinkun menee. Ja silloin mietitään se että tuota sit prosessia ei keskeytetä sen takia, et meil on (-) suunnitteluryhmä. Ja kyllä mä nään, et aika moni on pois niistä tapaamisista myöskin sen takia, koska työtilanne kerta kaikkiaan tekee sen, että sinne ei päästä mukaan. (H2, jst)

Mä mietin että just kaikenlaisia kehittäjäryhmiä, työryhmiä ja semmosia niinku on kyllä olemassa (-). Mut sitten se on niinku yleensä se joka sit jätetään, että saadaan ne asiakkaat hoidettua. (H1, stt)

Siin on niinku omat haasteensa kuitenkin sitten, että miten ihmisiä saadaan mukaan siihen. Että kun ymmärtää toisaalta sen, et se työpaine on kova ja joutuu tekeen siinä arjessa valintoja, et mihin lähtee mukaan. (H2, jtu)

Mä aattelen että sellasta tietotaitoo, resursseja ja innokkuutta löytyy kyllä. Et se vaan, että pitää aina miettiä, et missä kohtaa se on sitten mahdollista, ja että saa ne työnsä hoidettua, että onko sille aikaa ja et pystyykö niitä lähtee. (H1, stt)

Mä aattelen et se miks niihin (kehittämisyhmiin) ei lähdetä, on joo se kiire, eli se että sä oot jossain ryhmässä mukana, sä et saa siihen mitään. Tai se ei oo niinkun että sä oot, osas työstä teet siinä ryhmässä ja saat tavallaan siitä omasta perustyöstäs siihen vapautusta (-). Niin siihen varmaan ei sen takia lähdetä. (H2, stt)

Toisena syynä vähäiseen osallistumisinnokkuuteen nähtiin ryhmien kehittämistavoitteiden irrallisuus omasta työstä ja toivottiin, että olisi enemmän sellaisia kehittämishankkeita, jotka lähtevät sosiaalityöntekijöiden omista käytännön työn kehittämisen tarpeista. Päälliköt kyseenalaistivat tämän näkökulman ja toivat esiin aiempien kehittämishankkeiden yhteyksiä sosiaalityöntekijöiden omaan työhön.

Ne työryhmät ei kehitä suoraan sitä mitä me tehdään (-). Varmaan se motivaatio olis kehittää nimenomaan sitä, miten me tehdään työmme joka päivä ja toimitaan. (H2, stt)

Ei oo esimerkiks ollu ryhmää jossa kehitetään sosiaalityöntekijöiden dokumentointia, taikka että jotain niin semmosta konkreettista, joka tulee mejän lähelle (-). Se idea ei tuu sieltä meiltä, jollon siihen on hankalampi lähtee siinä kiireessä (H2, stt)

Mut sit toisaalta on myöskin petytty siihen sisältöön, et se ei oo oikeesti vienykään sitä mejän niinku kaupungin tason näkökulmaa eteenpäin. Että on odotettu niinkun yhteisiä linjauksia, mut sit se aihe tai sisältö on mennykin niin, et se ei oo tuonu toivottua päämäärää, joka taas tekee sen, ettei halutakaan tullakaan. Et ei ne mee eteenpäin. (H2, jst)

Työntekijöiden ja johdon välisen keskusteluyhteyden toimimattomuutta pidettiin syynä sosiaalityöntekijöiden passiivisuuteen osallistua yhteiseen keskusteluun järjestetyissä kehittämistilaisuuksissa.

No sit viime keväänähän oli se (-) sosiaalityöntekijätapaaminen. Niin tota niin se oli, kyllä täytyy sanoa, että odotukset oli ihmisillä suuret, kovat, mutta se keskustelu mitä siellä käytiin, niin se oli suunnilleen floppi. Että tota ei uskallettu puhua niistä asioista, mistä oikeesti piti puhua, eli erilaisista käytännöistä, vaikka pitäisi toimia samalla tavalla. Niin se ei niinkun toiminu, ja mä luulen, et siinä oli isona tekijänä sit juurikin

se, että siellä oli tämä, johdon ja työntekijöitten keskusteluyhteys ei vaan toiminu. (H2, stt)

Sosiaalityöntekijät toivat esiin, että tiimeissä tehdään kyllä jatkuvasti kehittämistyötä, mutta sen vaikuttavuus jää pieneksi, kun organisaation rakenteet ja sosiaalityöntekijöiden liikkumavara oman työn sisällä eivät tue uusien käytäntöjen käyttöön ottamista ja levittämistä.

Mikä kokemus mulla on tosta oman työn kehittämisestä, niin tota mä aattelin että meillä on kuitenkin semmosta kehittämistä niinku tuolla alueilla, ja paljon sitä niinkun omaa työtä ja ehkä toimiston sisäisiä käytäntöjä niinkun mietitään ja kehitetään tiimeissä. Mut sit jotenkin on semmonen tuntuma, et ne niinkun osittain jää puheen tasolle, ja kun siinä ei oo tavallaan mitään seurantaa ja semmosta, niinkun rakennetta, niin ne asiat ei ehkä aina mee eteenpäin, ja ne tavallaan semmosten hyvien käytäntöjen siirtyminen, niinkun alueelta toisellekin, niin ei varmaan mahdollistu. (H2, stt)

Sekä päälliköt että johtavat sosiaalityöntekijät olivat pettyneitä omaan kykyynsä viedä läpi muutoksia liittyen erään sosiaalityön palvelun kehittämisspionisteluihin, jotka oli aloitettu jo muutamaa vuotta aiemmin tehdyn organisaatiomuutoksen jälkeen. Epäonnistumista ja muutoksen hitautta pohdittiin monelta kannalta ja selitettiin muun muassa eri organisaatioiden yhdistämisestä syntyneillä kulttuurisilla konflikteilla. Keskustelussa tuli esiin myöskin eriävä käsitys kehittämistoimenpiteiden kohteena olleen palvelun roolista sosiaaliasemien palvelukokonaisuudessa. Sosiaalityöntekijät näkivät palvelun erillisenä omasta työstään, kun taas päälliköt halusivat ymmärtää sen kiinteänä osana sosiaaliasemilla tehtävää sosiaalityötä.

Mä ainakin koen niinkun tietyllä tavalla niinkun epäonnistuneeni, tai ollu ainakin aika haastavaa lähteä kehittää sitä, ja luomaan siihen jotakin uutta. Ja tota se on vieläkin aika lailla vaiheessa, aika lailla niissä uomissa, missä (palvelumuoto) on ollu sillon jo ennen tätä organisaatiomuutosta. Ja tässä on haettu erilaisia malleja, miten sitä kehitettäis. (H2, jtu)

Toisessa fokuskeskustelussa sosiaalityöntekijät kritisoivat nykyistä kehittämistoiminnan resursointia ja ottivat kantaa siihen, miten kehittämistoiminta tulisi organisoida. He korostivat sitä, että kehittämistyön tulisi tapahtua verkostoissa ja mahdollisimman monella tulisi olla mahdollisuus osallistua siihen perustyön ohessa. Verkostomaista kehittämisrakennetta pidettiin myös kanavana, jota kautta sosiaalityöntekijät voisivat tulla paremmin kuulluiksi kuin nykyisessä hierarkkisessa järjestelmässä, jossa johtavan sosiaalityöntekijän tehtävänä on

välittää sosiaalityöntekijöiden esiin nostamat asiat organisaation ylemmille tasoille. Sosiaalityöntekijät pitivät tärkeänä myös sitä, että niillä työntekijöillä, jotka mahdollisesti keskittyvät pelkästään työn kehittämiseen, olisi mahdollisimman tiivis näkyvyys päivittäiseen asiakastyöhön. Verkostomuotoisen ja mahdollisimman monia työntekijöitä koskettavan kehittämistoiminnan avulla arveltiin pystyttävän tehokkaammin tuottamaan tuloksia ja ottamaan niitä käytäntöön. Lisäksi yhteinen kehittämistoiminta tukisi työkäytäntöjen yhtenäistämistä ja sen myötä asiakkaiden samanarvoista kohtelua. Keskusteluissa tuotiin esiin myös mahdollisuus koota useita kuntia kattava alueellinen kehittämisverkosto, jollaisesta yhdellä sosiaalityöntekijällä oli hyviä kokemuksia toiselta sosiaalityön osa-alueelta.

Pitäs olla (-) semmonen rakenne, missä joku on jokaisesta toimistosta niinku mukana (-). Että aina niinku perustaa ryhmiä ja jotain tämmösiä kehittämishankkeita ja muita, niin tarkotettiin varmaan (-) semmosta, tämmöstä pysyvää systeemiä, pysyvää rakennetta sinne. Vähän sen tyyppistä kun on nyt omat tiimit, niin sit se oliskin vaan tämmönen toimistojen rajat ylittävä tiimityyppinen rakenne. Et se ei oo mikään semmonen, joka perustetaan ja sit se päättyy johonkii suureen lopputulokseen, vaan sit se et se ois niinku koko ajan olemassa, ja siinä niinkun sitten aina otettais sellasia asioita, mitkä silloin millonkin koetaan niinku tarpeellisiks puhuu. (H2, stt)

Semmonen, että jokaiselta asemalta olis ihminen mukana. Se olis se osallistumisen meininki, ettei ois sitten sitä ulkopuolisuuden kokemusta, et siinä päästäs kaikki yhdessä miettimään. Se on se asioiden läpivientikin ihan erilaista, ei se muutosvastarinta oo semmonen, kun se tulee vaan yhdestä osotteesta. (H2, stt)

Toisaalta kehittämistoimintojen ideointi herätti epäilyksiä siitä, ovatko suunnitelmat toteuttamiskelpoisia nykyisessä resurssi- ja työtilanteessa. Sosiaalityöntekijöiden mielestä kehittämistyölle pitäisi varata resursseja siten, ettei kehittäminen jäisi perustyön jalkoihin. Sosiaalityöntekijät esittivät mahdollisena käytännön ratkaisuna ongelmaan mallin, jossa työntekijällä voisi olla tietty prosenttiosuus työajasta varattuna kehittämistyölle perustyön ohessa. Mahdollista motivaatio-ongelmaa paikkamaan yksi osallistua ehdotti harkittavaksi kehittämistoiminnasta saatavia palkkioita ja kannusteita.

Jos ei vaan oo aikaa niinkun mihinkään, musta koko ajan niinkun se aika nousee sieltä. Et onks se sit silleen, et jos meillä on joku tämmönen niinkun hyvä idea, sekin et kehittämisyhmä joka alueelta ja näin, mut sekin vie pois siitä normityöstä. Ei ne

ilmutukset vähene, vaikka meillä olis kuinka hienoja ryhmiä. Must siin on niinku semmonen ristiriita. (H3, jst)

Se kehittäminen olis niinkun että sä saisit sille kompensaatiota työajasta. Et se ei tarkota sitä, et sä lähet kehittämään, ja sit sul on kuitenkin ne saman verran asiakkaita siellä hoidettavana, kun kaikilla muillakin, vaan oikeesti se ois niikun osa työaika joka, kompensoitus sit siellä asiakastyössä. Joka tarkoittaa myös sitä lisäresurssia. (H3, stt)

Mut et se ois niinkun sellanen, jotenkin tääl kun jossakin puhuttiin palkitsevuudesta, kannustamisesta, niin mun mielestä vois käyttää niinkun tällasia ihan hyväkseen, et motivoi ehkä ihmisiä osallistumaan. (H2, stt)

Yksi johtavista sosiaalityöntekijöistä toi esiin näkemyksen, että kehittämistyön esteenä olisivat mahdollisesti asenteet; että odotetaan joitakin ulkopuolelta tulevia muutoksia, joiden jälkeen kehittämisestä vasta tulisi mahdollista.

Se on niinkun muodostunu esteeks kaikille, jos meillä olis vähän semmonen tunne, että ku se olis, niin sitten me voitais ruveta miettiä kehittämistä. (H3, jst)

Vaikka fokuskeskusteluihin osallistuneet sosiaalityöntekijät olivat innokkaasti mukana kehittämistoiminnan visioinnissa, esiin tuotiin myös toisenlainen suhtautumistapa. Yksi johtavista sosiaalityöntekijät kertoi, että hänen sosiaaliammattilaisemallaan kaikki ovat ”totaalikyllästyneitä” kehittämiseen. Toisaalla keskusteluissa tuli esille myös organisaatiokohtaiset ja työntekijäkohtaiset erot siinä, miten aktiivisesti lähdetään mukaan erilaisiin kehityshankkeisiin. Pohdittiin, voisiko kielteinen asenne kehittämiseen johtua siitä, että kehittämisen sisältö ja tulokset eivät ole vastanneet odotuksia ja niiden toteutus on jäänyt puolitiehen kehittämistä tukevien rakenteiden puuttuessa. Toisaalta esiin tuli myös näkemys, että vaikka osa sosiaalityöntekijöistä on aktiivisempia lähtemään mukaan kehittämistoimintaan, kaikki ovat ainakin jollain tasolla kiinnostuneita oman työnsä kehittämisestä.

Kehittäminen oli yksi hankkeen ja sen keskustelujen keskeisimpiä teemoja, mutta se jäi kuitenkin lopulta ilman sopimuksia konkreettisista jatkotoimenpiteistä. Päälliköt arvostivat sitä, että keskustelun perusteella sosiaalityöntekijöillä on innokkuutta osallistua oman työnsä kehittämiseen sekä tahtotila jakaa ja kehittää asioita yhdessä paitsi eri sosiaalitoimistojen kesken myös yli eri ammattiryhmien. Kehittämistoiminnan rakenteiden luomiseen päälliköt eivät ottaneet tarkemmin kantaa, vaan sen pohtiminen jätettiin käynnistymässä olevan toisen

kehittämishankkeen tehtäväksi. Päälliköt tunnistivat oman roolinsa niiden edellytysten luomisessa, joita kehittämistyölle tarvitaan, mutta korostivat myös työntekijöiden omaa vastuuta asioiden etenemisestä. Sosiaalityöntekijät ja lähiesimiehet vetosivat johtoon, että joku ottaisi vetovastuun kehittämistoiminnan edellytysten parantamisesta. Poliittiset päättäjät esittivät toiveen, että henkilöstölähtöinen kehittäminen todella lähtisi käyntiin ja että sen tuloksista kerrottaisiin myös luottamustehtävissä oleville.

Osaamisen kysymyksistä raportissa nostettiin esille sosiaalityöntekijöiden henkilökohtaisen ammatillisen kehittymisen tarpeet. Sosiaalityöntekijät kokevat, ettei nykyisessä työtilanteessa ole juurikaan aikaa oman ammatillisen osaamisen kehittämiseen esimerkiksi koulutuksen kautta, eivätkä esimiehetkään siihen kannusta. Raportin tämä teema ei virittänyt keskustelua fokusryhmissä.

5 SOSIAALISEN RAPORTOINNIN MAHDOLLISUUDET

5.1 Vaikuttamisen kanava

Sosiaalisen raportoinnin hankkeella pyrittiin vaikuttamaan sosiaalityöntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien ja työtyytyväisyyden lisäämiseen sekä asiakkaiden aseman ja kohtelun parantamiseen. Tavoitteena oli, että menetelmän avulla sosiaalityöntekijät saisivat välitetyksi työtään ja asiakkaita koskevaa tietoa organisaation johdolle ja poliittisille päättäjille sekä kanavan vaikuttaa työtään koskeviin päätöksiin.

Sosiaalityöntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuuksien paranemista edesauttoi ensinnäkin kohtuuttomia tilanteita ja eettistä kuormitusta aiheuttavien ilmiöiden nimeäminen ja kuvaaminen sosiaalisessa raportissa. Näin kriisiytynyt tilanne jäsenyi myös sosiaalityöntekijöille itselleen, ja se pystyttiin tuomaan selkeinä teemoina yhteisen keskustelun kohteeksi. Toiseksi vaikuttamisen kannalta oli tärkeää, että fokuskeskusteluihin saatiin riittävän laaja osallistujajoukko, jotta sosiaalityöntekijöiden käytännön näkökulma välittyi kaikille niille tahoille, jotka pystyvät edelleen omalta osaltaan vaikuttamaan käsiteltyihin asioihin. Ilmiöiden ymmärtämisen kannalta oli tärkeää myös se, että kaikki oleelliset näkökulmat olivat edustettuina keskusteluissa. Ideaalitulanteessa organisaation kaikkien tasojen olisi ollut mahdollista osallistua kaikkiin järjestettyihin fokuskeskusteluihin. Käytännön syistä tätä ei lähdetty edes tavoittelemaan, koska pelättiin keskustelun dialogisuuden kärsivän, jos osallistujia on liikaa. Toisaalta myös osallistujien omat aikataulut rajoittivat mahdollisuuksia osallistua useisiin eri tilaisuuksiin. Fokuskeskustelujen sisällön perusteella voidaan kuitenkin arvioida, että osallistuminen eri tilaisuuksiin oli riittävän laajaa raportoinnin potentiaalisen vaikuttavuuden kannalta. Kolmantena seikkana dialogisen menetelmän käyttö tuki keskustelujen vaikuttavuutta, koska sen tehtävänä oli taata, että jokainen keskustelija tulisi varmasti kuulluksi omalla puheenvuorollaan.

Sosiaalityöntekijöillä näytti olevan hankkeen positiivisen vastaanoton ansiosta hyvät mahdollisuudet vaikuttaa haluamiinsa asioihin, joskaan näiden mahdollisuuksien pysyvyyttä ei pystytty hankkeella varmistamaan. Palautekeskusteluissa moni sosiaalityöntekijä esittikin huolensa siitä, miten jatkuva keskusteluyhteys eri toimijoiden välillä turvataan hankkeen päättymisen jälkeen ja syntyneet ideat saadaan vietyä käytäntöön. Totta onkin, että vaikka hankkeella saatiin aikaan monia positiivisia kokemuksia ja uusia ideoita syntyi, hankkeen vaikutukset jäävät vähäisiksi, jos sille ei ole jatkoa.

Sosiaalityöntekijöiltä kerätyn aineiston pohjalta koottu sosiaalinen raportti ja siitä käyty keskustelu painottuivat työn organisoinnin ja kehittämisen kysymyksiin. Tämän perusteella voidaan katsoa, että hankkeen tavoite välittää sosiaalityöntekijöiden käytännön työtä koskevaa tietoa saavutettiin. Sen sijaan asiakkaiden tilanteita ja elinolosuhteita koskevan tiedon välittyminen jäi jonkin verran työolosuhteita koskevien kysymysten varjoon. Sosiaalityöntekijöille esitetty pyyntö kerätä aineistoa asiakkaiden kohtuuttomista tilanteista tuotti jonkin verran esimerkkejä yksittäisistä asiakastapauksista, mutta huomattavan paljon enemmän yleisemmän tason kuvauksia muun muassa työn tavoitteiden saavuttamista vaikeuttavista käytännöistä ja puutteellisen resursoinnin vaikutuksista työn tekemiseen. Voidaan ajatella, että huoli työn kohteena olevista asiakkaista näyttäytyi näin epäsuorasti työn tavoitteiden toteutumista rajoittavien reunaehtojen kriittisenä tarkasteluna.

Painotus työn organisoinnin kysymyksiin voi johtua tietenkin myös hankkeen lähtökohdista, jotka korostivat nimenomaan työhyvinvointia (eettinen kuormitus) sekä työn tavoitteiden saavuttamista hankaloittavia reunaehtoja (kohtuuttomat tilanteet), mutta voi kertoa myös siitä, että toimintajärjestelmän jännitteet ovat muodostuneet niin suuriksi, että ne alkavat purkautua itsestään siellä, missä se on mahdollista. Toisaalta hankkeen esiin nostamien teemojen painottuminen työyhteisöä ja työn organisointia koskeviin tekijöihin on selitettävissä myös sillä, että sosiaalityöntekijät yleensäkin ottaen kokevat omien vaikutusmahdollisuuksiensa olevan hyvät asiakastyössä, mutta heikot suhteissa työn puitteisiin, resursointiin ja kehittämiskäytäntöihin (Karvinen-Niinikoski ym. 2005, 4). Silloin on luonnollista, että tilaisuus vaikuttamiseen käytetään mahdollisimman tehokkaasti.

Sosiaalisen raportoinnin hankkeen esiin nostamat asiat toistavat kirjallisuudessa esillä olevia sosiaalialan työn ja sen organisoinnin keskeisiä piirteitä, joilla on havaittu olevan yhteys työhyvinvointiin (Vataja & Julkunen 2004; Vataja, Seppänen-Järvelä & Vanhanen 2007). Niitä ovat työn suunnitelmallisuus ja tavoitteiden selkeys, työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet, johtamistapa, työyhteisön ilmapiiri ja tukirakenteet sekä osaamisen kehittäminen. (Vataja, Seppänen-Järvelä & Vanhanen 2007, 358). Mielenkiintoinen on myös tulos, jonka mukaan epäoikeudenmukaiset toimintatavat ja organisaation päätöksentekoprosesseissa ja henkilöiden välisissä suhteissa muodostavat riskin työntekijöiden terveydelle (Elovainio, Kivimäki & Vahtera 2002).

Sitä, miten sosiaalisen raportoinnin hanke vaikutti siihen osallistuneiden ja muiden sosiaalityöntekijöiden työtyytyväisyyteen, on vaikea arvioida seurannan puuttuessa.

Herzbergin (1964; 1966; ref. Harisalo 2008, 106) motivaatio- ja hygienieateorian mukaan työn hygienieatekijät (esim. työolosuhteet, ohjaus, esimies-alaisuus, palkkaus) selittävät pääasiassa työtyytymättömyyttä, kun taas motivaatiotekijöillä (esim. mahdollisuus saada aikaan, tunnustus, vastuu, yleneminen) on suurempi merkitys työtyytyväisyyteen. Teoria kyseenalaistaa työtä koskevien osallistumismahdollisuuksien lisäämisen ja yhden- ja kahdensuuntaisen kommunikaation keinoina lisätä työntekijöiden motivaatiota eli työtyytyväisyyttä. Osallistumisen lisääminen antaa Herzbergin mukaan mahdollisuuden selittää ja luo vaikutelman vaikuttamisesta, mutta ei merkittävästi lisää motivaatiota. Kommunikaatio auttaa ratkomaan muita kuin työtyytyväisyyteen liittyviä ongelmia.

Saadun palautteen perusteella voidaan arvioida, että sosiaalityöntekijät tulivat ainakin osittain kuulluksi hankkeen aikana, mutta kaikkien aiheiden osalta huolen suuruutta ei ehkä ymmärretty riittävän syvällisesti. Sosiaalityöntekijöiden raportin lähtökohtana ja yhtenä keskeisistä viesteistä olivat sosiaaliammien puutteelliset henkilöstöresurssit, jotka johtavat liian suuriin työntekijäkohtaisiin asiakasmääriin, työn riittämättömään laatuun suhteessa ammatillisiin ja eettisiin tavoitteisiin sekä työntekijöiden uupumiseen. Poliittisten päättäjien taholta tämä viesti otettiin vastaan, mutta tilaaja- ja tuottajaorganisaation virkamiehet jossain määrin väistivät viestin. Vedottiin aikaisempiin resurssilisyksiin ja siihen, että resurssit tuskin ovat koskaan työntekijöiden mielestä riittävät ja että organisaatiot ovat pohjattomia resurssikuiluja jos se niille sallitaan. Työn kiireen ja kuormituksen ongelmia ei haluttu pohtia ensisijaisesti resurssikysymyksinä, vaan keskustelu ohjattiin tehokkuuden lisäämisen keinoihin, joista uusien toimintamallien kehittäminen oli keskeisin. Osallistujien näkemykset erosivat toisistaan eikä keskustelun tuloksena muodostunut yhteistä ymmärrystä. Yksittäisten teemojen tehokkaamman työstämisen ja tavoitellun lopputuloksen kannalta voisi olla hyödyllistä käydä yleisen keskustelun jälkeen tiukemmin tiettyihin teemoihin rajattua keskustelua. Keskustelua olisi voinut ohjata siten, että erilaiset näkemykset olisivat tulleet selkeämmin esille ja jopa niin, että keskustelijat olisivat olleet pakotettuja kohtaamaan niihin sisältyvä ristiriita.

Se, miksi sosiaalityöntekijöiden viesti torpedoitiin, johtunee monesta syystä. Lapsiperheiden sosiaalityöhön on lisätty merkittävästi resursseja viime vuosina, mutta se ei ole näkynyt työn mitattavissa tuloksissa. Esimerkiksi lakisääteisten määräaikojen ylitykset eivät ole vähentyneet samassa suhteessa kuin lisätyt resurssit antaisivat olettaa. Samaan aikaan työmäärä on kuitenkin lisääntynyt lastensuojelun lakiuudistuksesta ja asiakasmäärien kasvusta

johtuen, mikä on kuluttanut uudet resurssit sitä mukaa kuin niitä on saatu. Esimerkiksi tätä perustelua ei ilmeisesti pystytty esittämään sosiaalisessa raportissa riittävän vakuuttavasti.

Sosiaalityöntekijöiden oman työn kehittämistä käydyn keskustelun osalta jäi epäselväksi, miten osapuolet ymmärsivät toisiaan ja mikä vastuu kullakin on asian eteenpäin viemisestä. Vaikka kehittäminen oli yksi hankkeen ja sen keskustelujen keskeisimpiä teemoja, se jäi kuitenkin ilman sopimuksia konkreettisista jatkotoimenpiteistä. Sosiaalityöntekijät esittivät, että kehittämistyölle olisi luotava pysyvät verkostomaiset rakenteet, jotka takaisivat kehittämistyön jatkuvuuden, kaikkien sosiaaliesemien osallisuuden ja ajan irrottamisen perustyöstä kehittämistyöhön. Kaikki osanottajat jakoivat yhteisen käsityksen siitä, että kehittämistyön tulee olla työntekijälähtöistä ja kiinteästi sidoksissa käytännön työhön, ja että työntekijät itse ovat parhaita asiantuntijoita oman työnsä kehittämiseen. Nämä fokuskeskusteluissa esiintyneet tekijät, verkostot ja foorumit, toimijälähtöisyys sekä kehittämistoiminnan pitkäjänteisyys ja toteutus osana perustyötä, nousivat olennaisina elementteinä esiin myös suomalaisten ja pohjoismaisten sosiaalitoimistojen kehittämistyötä kartoittaneessa tutkimuskatsauksessa (Vataja & Julkunen 2004, 3).

Vaikka keskustelu ja ideointi kehittämistyöstä ja sen rakenteista oli vilkasta ja innostunutta, sosiaalityöntekijät toivat useaan otteeseen esiin huolensa siitä, miten hyvistä ideoista ja hyvästä tahdosta huolimatta taataan se, että nykyisessä työtilanteessa olisi aikaa irrottautua perustyön äärestä pohtimaan työn kehittämistä. Tämä jäi keskusteluissa avoimeksi kysymykseksi, mikä johtunee siitä, että se liittyy edellä mainittuun, hankalaan ja vältelyyn resurssikysymykseen.

Arvioitaessa sosiaalisen raportoinnin menetelmän käyttökelpoisuutta vaikuttamisen välineenä sosiaalityössä sitä voidaan tarkastella myös rakenteellisen sosiaalityön näkökulmasta. Rakenteellisessa sosiaalityössä sosiaalisella raportoinnilla ymmärretään asiakkaita koskevan tiedon välittämistä organisaation johdolle ja poliittisille päättäjille ja tätä kautta asiakkaiden elinoloja parantavien poliittisten päätösten aikaansaamista (Raunio 2009, 79–80). Rakenteellisen sosiaalityön tavoitteet koskien poliittisiin päätöksiin vaikuttamista toteutuivat ainakin siltä osin, että poliittiset päättäjät kokivat, että heidän saamansa tiedot ovat hyödyksi poliittisissa keskusteluissa ja päätöksenteossa. Toisaalta myös tilaajan kautta sosiaalityöntekijöiden viestit välittyivät poliittisen päätöksenteon pohjaksi, koska tilaaja vastaa poliittisen päätöksenteon valmisteluihin liittyvästä virkamiestyöstä. Hankkeen

keskustelujen painottuminen työn organisoimien kysymyksiin johtui osaltaan myös siitä että vain yhdessä kolmesta fokuskeskustelusta oli läsnä poliittisia päättäjiä ja tilaajan edustajia.

Vaikka sosiaalisessa raportissa ja sen pohjalta käydyissä keskusteluissa korostuivat sosiaalityöntekijöiden näkökulma omaan työhönsä sekä hallinnolliset näkökulmat, myös asiakasnäkökulma oli läsnä mm. ilmiöitä havainnollistavien esimerkkien muodossa. Voidaan ajatella, että sosiaalisen raportoinnin menetelmän avoimuus ja vapaamuotoisuus mahdollistivat keskustelun kohdentamisen juuri niihin kysymyksiin, jotka ovat raportin ajankohtana työn perustehtävän toteuttamisen kannalta kriittisimpiä. Voidaan myös kysyä, olisivatko sosiaalisen raportin teemat ja niiden painotukset olleet erilaisia, mikäli sosiaalityöntekijät olisivat olleet hankkeen alkaessa tyytyväisempiä työolosuhteisiinsa.

5.2 Ristiriitujen esiin nostaja

Aineiston keruu sosiaalityöntekijöiltä ja kootun raportin pohjalta käydyt fokuskeskustelut tuottivat paljon tietoa nykytilanteesta ja paljastivat useita organisaation ongelmakohtia. Hankkeen yksi keskeisistä havainnoista oli ruohonjuuritason ja päälliköiden välisen kommunikaation ongelmat, jotka ovat luoneet vastakkainasettelun ilmapiirin, jossa keskusteluja käydään puolustusasemista ja toisen osapuolen sanomisia ja tekemisiä tulkitaan vahvojen ennakoasenteiden valossa. Tällainen kommunikaatio ei anna tilaa toisen osapuolen todelliselle kuulemiselle ja se edustaakin niin kutsuttua kuurouden kulttuuria (Hussi 2003, 9). Näyttää mahdolliselta, että tilaaja-tuottajamalli on edesauttanut organisaatiossa sellaisten raja-aitojen ja jännitteiden syntymistä, jotka estävät tiedon siirtymistä ruohonjuuritasolta päättäjille ja toisin päin.

Toisaalta keskusteluissa kävi ilmi, että samat aiheet huolestuttavat sekä johtoa että työntekijöitä, ja että monet tulevaisuutta koskevat toiveet ongelmien ratkaisemiseksi olivat samankaltaisia. Keskustelut tuottivatkin monia konkreettisia toimenpide-ehdotuksia käsillä olevien ongelmien ratkaisemiseksi. Tässä mielessä sosiaalinen raportointi voi toimia paitsi ristiriitujen esiin nostajana, myös tarjota välineen niiden ratkaisemiseksi.

Raportin ja sen teemoista käytyjen keskustelujen aiheet näyttävät kattavan hyvin ne sosiaalityön toimintajärjestelmän ristiriidat, jotka Karvinen-Niinikoski tutkimusryhmineen (2005) paikansi sosiaalityön kentältä tehdyn laajan kyselytutkimuksen perusteella (ks. kuvio 1). Kuviossa esitetyistä ristiriidoista ainoastaan palkkaukseen, ammatin arvostukseen ja

ammattikunnan ikääntymiseen liittyvät teemat eivät herättäneet varsinaista keskustelua osallistujien kesken yksittäisiä mainintoja lukuun ottamatta.

5.2.1 Resursoinnin ja kehittämisen paradoksi

Yksi keskeisistä ristiriidoista, joka keskusteluista välittyi, oli työntekijöiden ja johdon erilainen suhtautuminen sosiaalisen raportin esiin nostamaan sosiaaliasemien henkilöstöresurssikysymykseen. Johto ei halunnut käsitellä kiireen ja kuormituksen ongelmia ensisijaisesti resurssikysymyksinä, vaan keskustelu ohjautui tehokkuuden lisäämisen keinoihin. Resurssikeskustelua haluttiin vältellä myös nostamalla esiin organisaatiokulttuuriin ja työilmapiiriin liittyvät kysymykset. Näihin ongelmiin ratkaisujen odotettiin löytyvän työn ja organisaation kehittämistoiminnasta.

Vaikka keskustelu ja ideointi kehittämistyöstä ja sen rakenteista oli vilkasta ja innostunutta, sosiaalityöntekijät palasivat yhä uudelleen raportin lähtökohtana olleeseen peruskysymykseen työajan riittämisestä. He olivat huolissaan siitä, miten hyvistä ideoista ja hyvästä tahdosta huolimatta taataan, että nykyisessä työtilanteessa olisi todella aikaa irrottautua perustyön äärestä pohtimaan työn kehittämistä. Resursoinnin ja kehittämisen näkökulmien välille muodostui näin jopa paradoksaalinen suhde.

Sosiaalityöntekijät näkivät kehittämiseen liittyvän keskustelun erillisenä resurssikysymyksestä, joka heidän mielestään pitäisi organisoida välittömästi kiireen ja kuormituksen ongelmien ratkaisemiseksi. Johto puolestaan näki toimintatapojen kehittämisen ensisijaisena ratkaisuna kiireen ja työn kuormittavuuden ongelmiin. Sosiaalityöntekijöiden näkemystä tukee 16 sosiaalitoimiston työyhteisöjä ja työn organisointia tarkastelleen tutkimuksen johtopäätös, jonka mukaan sosiaalitoimistojen työyhteisössä on oltava työyhteisöön ja työn organisointiin liittyvät perusasiat kunnossa, jotta kehitystyöhön on riittävästi edellytyksiä ja voimavaroja. (Vatanen, Seppänen-Järvelä & Vanhanen 2007, 366).

Paradoksinen suhtautuminen resursoinnin ja kehittämisen kysymyksiin tuli esiin hankkeen aikana myös toisella tavalla, osana toimintaa. Työntekijöiden aloitteelle sosiaalisen raportin hankkeesta oli vaikea saada aluksi hyväksyntää organisaation johdon taholta. Sosiaaliasemien kireä työtilanne nähtiin esteenä irrottaa resursseja hankkeen kaltaiseen toimintaan, jonka ei nähty edistävän organisaation perustehtävien toteutumista. Perustelun paradoksaalisuus korostuu siinä, että myöhemmin fokuskeskusteluissa johto korosti nimenomaan oman työn ja työtapojen kehittämisen merkitystä kiireen ja kuormituksen ongelmien ratkaisussa.

5.2.2 Byrokraattinen organisaatio ja asiantuntija-ammattilaiset

Sosiaalisen raportin ja sen aiheista käydyn keskustelun takaa piirtyy jännitteinen kuva byrokraattisesta organisaatiosta ja sen asiantuntija-ammattilaisista. Tutkimuksen kohteena olevan organisaation toimintamallit nojaavat pitkälti byrokraattisiin ohjaus- ja johtamistapoihin. Jos tarkastellaan tutkimuksen kohdeorganisaation vuorovaikutusjärjestelmiä (ks. taulukko 1; Kalliola & Nakari 2004), tuotantojärjestelmää voidaan kuvata lähinnä hierarkkiseksi (ei kuunteleva tai osallistava). Hierarkkiset toimintatavat tulivat esiin muun muassa siinä, että sosiaalityöntekijöiden kokemuksen mukaan ei ollut aina hyväksyttyä ohittaa omaa esimiestään halutessaan keskustella esimerkiksi huomaamistaan epäkohdista tai työn kehittämisideoista organisaation muiden tahojen, esimerkiksi päälliköiden tai yhteistyökumppaneiden kanssa. Hierarkkisuudesta kertovat myös sosiaalityöntekijöiden kokemukset siitä, etteivät he tule kuulluiksi, ja ettei heillä ole vaikuttamisen mahdollisuuksia omaa työtään koskeviin ohjeistuksiin ja suunnitelmiin.

Kohdeorganisaation neuvottelujärjestelmää voidaan kuvata taktiseksi ja joiltain osin jopa vastakohtaiseksi (ei strateginen), koska osapuolten välillä oli selvä jännite. Vuorovaikutusjärjestelmien mallin mukaisesti organisaation kehittämisjärjestelmästä muodostuu edellä kuvattujen neuvottelu- ja tuotantojärjestelmien funktiona perinteinen byrokraatia tai linjaorganisaatio. Malli näyttäisi pätevän kohdeorganisaatioon, koska perinteisessä byrokratiassa asiantuntijat ja keskijohto vastaavat yksittäisten kehittämishankkeiden läpiviennistä ja linjaorganisaatiossa uudistaminen tapahtuu käskyttämällä. Molemmat kehittämisen toimintatavat tulivat esiin fokuskeskusteluissa. Kohdeorganisaation kehittämistoiminta näytti olevan ylhäältä päin johdettua, eivätkä lähiesimiehet juurikaan pystyneet tukemaan työntekijöiden aloitteellisuutta ja omaehtoista, vapaasti työn ohessa tehtävää kehittämistyötä. Kriittistä keskustelua käytiin myös ylhäältä päin annettavista toimintaohjeista. On huomattava, että tämä organisaation vuorovaikutusjärjestelmän analyysi perustuu fokuskeskustelujen aineistoon ja toimintatutkimuksen aikana tehtyihin kenttähavaintoihin, ei systemaattiseen organisaation vuorovaikutusjärjestelmän ja toimintamallien tarkasteluun.

Kalliola ja Nakari (2004, 195) varoittavat, että organisaation tuotantojärjestelmän ollessa hierarkkinen yhteistoiminnallisten, vuorovaikutukseen perustuvien kehittämismenetelmien käytön mahdollisuudet ovat rajalliset. Tämä johtuu heidän mukaansa sekä luottamuksen puutteesta että siitä seuraavasta muutoksen toteutumisen epävarmuudesta. Epävarmuus ja epäily sosiaalisen raportoinnin hankkeen lopputuloksista ja keskustelujen kohteena olleiden

muutosten toteutuksesta olivatkin vahvasti läsnä fokuskeskusteluissa sosiaalityöntekijöiden loppupuheenvuoroissa.

Sosiaalityöntekijöiden raportissa ja keskustelupuheenvuoroissa tuli esiin asiantuntija-ammateille tyypillinen suhtautuminen työhön. Fokuskeskusteluihin osallistuneet sosiaalityöntekijät kokivat, että heidän koulutuksensa ja asiantuntija-asemansa eivät tule riittävästi tunnustetuksi ja hyödynnetyksi organisaatiossa. Sosiaalisen raportin avulla he vaativat oman asiantuntijaroolinsa tunnustamista ja pyrkivät tuomaan esiin omia näkemyksiään ongelmien mahdollisista ratkaisuista.

Asiantuntija-ammateissa yhdistyy vankka teoreettinen koulutus ja käytännön kokemus. Asiantuntija ei ole pelkästään muiden tekemien suunnitelmien toteuttaja, vaan hän pystyy itse analysoimaan tilanteen, tekemään johtopäätökset ja kehittämään ratkaisun. (Laitinen 2004, 29.) Tästä näkökulmasta käsin on ymmärrettävää, että asiantuntija-asemaan itsensä profiloinut sosiaalityöntekijä haluaa olla mukana määrittelemässä työnsä tavoitteita ja menetelmiä. Erityisesti ylhäältä päin annetut ohjeet, joiden koetaan olevan ristiriidassa sosiaalityön ammatillisen etiikan kanssa, ja sellaiset käytännön yhteistoiminnan mallit, jotka eivät riittävästi huomioi sosiaalityöntekijöiden asiantuntemusta, koetaan uhkaksi omalle asiantuntijuudelle. Mikäli henkilöstön johtamistavassa ei riittävästi huomioida työntekijöiden asiantuntijuutta, se voi johtaa konflikteihin ja vaarana on, että paljon tärkeää, erityisesti asiakkaiden tilanteiden kannalta olennaista tietoa jää hyödyntämättä. Jännitettä näyttivät aiheuttavan myös kunnalliseen hallintoon pesiityneiden markkinatalouden ohjausmallien toistuvat törmäykset niiden sosiaalityötä ohjaavien eettisten periaatteiden kanssa, jotka sosiaalityöntekijät ovat koulutuksessaan ja ammatissa toimiessaan omaksuneet. Sosiaalityöntekijöiden vaatimus oman asiantuntemuksensa tunnustamisesta voi olla reaktiota asiakastyön ja hallinnollisen ohjauksen kasvavien vaatimusten sekä ammatin heikon arvostuksen ristipaineeseen.

Organisaation ja asiantuntijoiden välinen ristiriita kohdeorganisaatiossa näyttäisi muodostuvan ainakin osittain siitä, että byrokraattiset toimintamallit eivät kykene hyödyntämään sosiaalityöntekijöiden ammatillista potentiaalia. Tällöin on kyse osaamisen johtamiseen liittyvistä ongelmista. Oppivan organisaation käsitteellä kuvataan sellaista organisaatiota, jossa johtamisella on aikaansaatu kulttuuri, järjestelmät ja toimintamallit, jotka mahdollistavat organisaation tehokkaan oppimisen (Viitala 2005, 37). Oppivan organisaation vuorovaikutusjärjestelmä rakentuu osallistavan tuotantojärjestelmän ja strategisen

neuvottelujärjestelmän varaan ja kehittäminen tapahtuu strategisten kehittämisverkostojen avulla (Kalliola & Nakari 2004, 192). Organisaation kyky oppia on yhteydessä sen sopeutumiskykyyn muutoksissa (Viitala 2005, 27–30).

5.3 Organisaation kehittämisen väline

Sosiaalisen raportin esiin tuomat teemat näyttävät tarkemman tarkastelun perusteella kiertyvän tiiviiksi kimpuksi, jossa yksittäiset ongelmat ovat kytköksissä toisiinsa. Sosiaalisen raportoinnin paljastamat organisaation ongelmakohdat eivät ole mitenkään poikkeuksellisia sosiaalityön toimintaympäristöissä. Tämä tulee esiin verrattaessa hankkeen havaintoja Vatajan, Seppänen-Järvelän ja Vanhasen (2007) tutkimustuloksiin koskien työn organisointia kuudessatoista sosiaalitoimistossa. Heidän tutkimuksessaan työntekijöiden arviot heikoista vaikuttamismahdollisuuksistaan ovat yhteydessä kokemuksiin työn liian suuresta määrästä ja kiireestä (mt., 363). Toisaalta hämärtynyt perustehtävä ja työnkuva ovat yhteydessä kiireen kokemukseen, jota ei aina voida selittää työtilanteen ruuhkautumisella (mt., 364). Edelleen työyhteisöjen toiminnan ja tavoitteiden selkeys näyttää olevan yhteydessä työtä koskevien arviointikriteerien selkeyteen (mt., 365), työprosessien mallintamiseen sekä työntekijöitä osallistavaan strategiatyöhön (mt., 264). Toiminnan ja tavoitteiden selkeydellä sekä työyhteisön johtamistavalla on merkitystä myös työyhteisön ilmapiirin kokemiseen. Avoimen ja keskustelevaisen ilmapiirin nähdään olevan kytköksissä työyhteisön tukirakenteisiin. Ilmapiirin avoimuus sekä oikeudenmukainen ja kannustava johtamistapa ovat yhteydessä siihen, koetaanko työyhteisössä olevan riittävästi osaamisen kehittämistä. (Mt., 365.) Näiden tulosten valossa näyttää selvältä, että organisaation kehittäminen vaatii yksittäisten kehittämishankkeiden parissa puuhastelun sijaan laajempaa, useita eri työn osa-alueita ja organisaation rakenteita kattavaa, yhtenäistä näkemystä.

Fokuskeskusteluissa kehittäminen oli esillä eri näkökulmista. Toisaalta puhuttiin sosiaalityön ammattikäytäntöjen, asiakastyön tavoitteiden ja työmenetelmien kehittämisestä, toisaalta organisaation rakenteiden, toimintamallien ja koko organisaatiokulttuurin kehittämisestä. Nämä näkökulmat eivät eriytyneet toisistaan keskustelussa, joten se on syytä tehdä tässä. Keskustelut käytännön työn kehittämisestä kiteytyivät pohdintoihin henkilöstö- ja käytäntölähtöisyyden merkityksestä sekä käytäntöjen uudistamista turvaavien rakenteiden ja menetelmien ideointiin. Kuitenkin suurin osa sosiaalisen raportin esiin nostamista, työn reunaehtoja ja tavoitteita sekä organisaation toimintamalleja käsitelleistä teemoista olivat oikeastaan kysymyksiä organisaation toimintapolitiikasta. Toimintapolitiikka määrää sen,

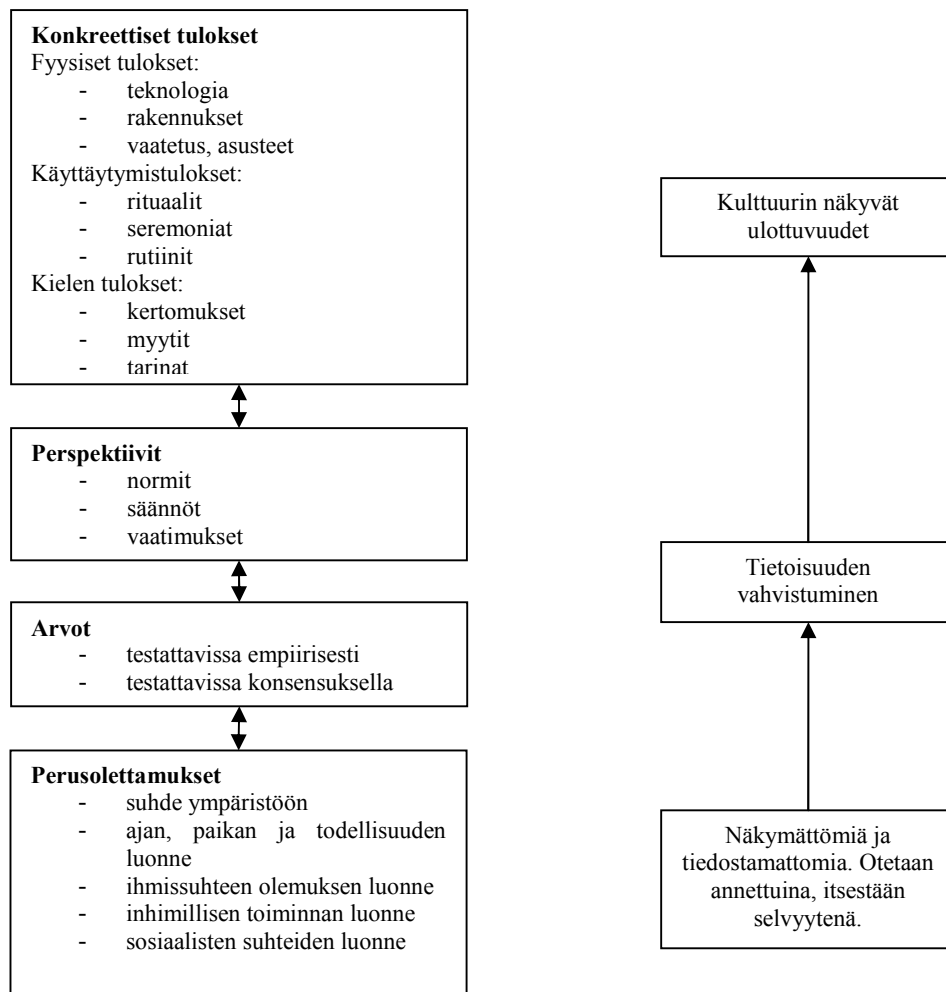
miten organisaation tavoitteisiin käytännön tasolla pyritään. Toimintapolitiikalla on merkitystä sekä muutoksen tavoitteiden määrittelyssä että muutokseen oikeuttajana ja siihen velvoittajana. (Gustavsen ym. 1996; ref. Kalliola & Nakari 2004, 196.) Kalliola ja Nakari (2004, 196–197) korostavat toimintapolitiikan merkitystä kaikkea kehittämistoimintaa ohjaavana elementtinä. Kehittämishankkeiden kytkeytyminen toimintapolitiikkaan kirkastaa tavoitellun muutoksen strategista merkitystä ja sen seurauksena johdon panostus hankkeeseen yleensä kasvaa. Toimintapolitiikan avulla myös erilliset kehittämisprojektit kytkeytyvät yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jolla on selkeät, todetuista muutostarpeista lähtevät tavoitteet. Lisäksi toimintapolitiikan kytköksen kautta kehittämisenäkökulma tulee herkemmin otetuksi mukaan kaikkeen päätöksentekoon. Kalliolan ja Nakarin mukaan kehittämisen kytkeytyminen toimintapolitiikkaan todentuu siinä, että ”johto esiintyy ja toimii siellä, missä tehdään toiminnan suuntaamisessa keskeisiä tekoja”. (Mt., 198.)

Sosiaalisen raportoinnin hankkeella tavoiteltiin aloitetta uudelleenlaiselle organisaatio- ja keskustelukulttuurille. Raportointitilaisuuksissa todettiin yhteisesti keskustelujen ilmeinen tarve ja kaikkien keskustelun osapuolten taholta esitettiin, että fokuskeskustelujen kaltaiset ”monikantaneuvottelut” jatkuisivat myös tulevaisuudessa. Hankkeen fokuskeskustelujen ja dialogisen menetelmän mukaisia malleja voitaisiin soveltaa jatkossa erityisesti niissä yhteyksissä, kun on tarvetta selvittää sosiaalityöntekijöiden tai useammankin toimijatahon tietoja ja näkökulmia käsiteltäviin asioihin. Myös organisaation ylätasolla tehtyjen päätösten viemistä käytäntöön helpottaisi se, että käytännön työntekijät olisivat mukana työtään koskevissa keskusteluissa.

Kulttuuri voidaan ymmärtää organisaatioteorioiden mukaisesti organisaatiossa vallitsevaksi ”henkiseksi syvärakenteeksi, jonka varassa organisaatiossa ajatellaan, toimitaan ja strukturoidaan valinnan mahdollisuuksia” (Harisalo 2008, 266). Organisaatioteorian näkökulmasta tärkeää ei ole se, mitä todella tapahtuu, vaan se, minkä merkityksen ihmiset tapahtumille antavat. Kulttuuri määrittää sen, miten ihmiset suhtautuvat asioihin sekä miten he tulkitsevat organisaation tarkoituksia ja johdon pyrkimyksiä. (Mt., 281).

Tekijät, joista organisaatiokulttuuri muodostuu, voidaan Harisalon (2008, 268) mukaan kuvata neljällä käsitteellä (kuvio 2). Organisaatiokulttuurin näkymättömän ja vaikeasti tunnistettavat pohjan muodostavat perusolettamukset. Sisäistetyt perusolettamukset otetaan itsestäänselvyyksinä ja niiden mukainen toiminta on siten tiedostamatonta. Ne asiat, joita organisaatiossa pidetään tärkeinä, ilmaistaan arvojen avulla. Ne kuvaavat yleisiä ihanteita ja

muodostavat toiminnan arvioinnin standardin. Jos arvot ovat linjassa perusolettamusten kanssa, niitä ei aseteta kyseenalaisiksi. Perspektiivit säätelevät toimintaa ja niiden tarkoitus on tehostaa ongelmien ratkaisua. Niissä kiteytyy organisaation oppiminen ja ymmärrys. Organisaatiokulttuurin näkyvät tuotokset ilmenevät kielessä, käyttäytymisessä ja fyysisinä tuloksina. (Mt.)



Kuvio 2. Organisaatiokulttuuria kuvaavat keskeiset käsitteet (Harisalo 2008, 268).

Vahvassa organisaatiokulttuurissa perusolettamukset, arvot, perspektiivit ja konkreettiset tulokset ovat yhdenmukaisia, ne tukevat toisiaan eikä niiden välillä ole ristiriitaa. Organisaation jäsenet ovat omaksuneet kaikki kulttuurin osatekijät ja toimivat niiden mukaisesti. Heikossa kulttuurissa osatekijät ovat keskenään ristiriitaisia ja hidastavat toimintaa. Vahva kulttuuri ohjaa ihmisten ajattelua, toimintaa ja valintoja ja siten vähentää ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Heikossa kulttuurissa ihmiset suhtautuvat perusolettamuksiin,

arvoihin, perspektiiveihin ja konkreettisiin tuloksiin välinpitämättömästi ja epäillen, jopa kiistävästi ne. Johdon pyrkimykseen suhtaudutaan kriittisesti. Heikko kulttuuri tuottaa hämmennystä, saamattomuutta ja jännitteitä. (Harisalo 2008, 270–272.)

Hankkeen lähtöasetelmissä korostui, että organisaatiossa vallitsi työntekijöiden ja johdon välillä jonkinlainen vastakkainasettelun ilmapiiri. Harisalon (mt., 266) mukaan tällaisen asenteen vallitessa vastapuolen ehdotuksiin suhtaudutaan lähtökohtaisesti kriittisesti ja niitä tulkitaan vastakkaisten etujen näkökulmasta. Tämä suhtautumistapa tuli selvästi esille fokuskeskusteluissa ja se kertoo, etteivät kulttuurin osatekijät ole organisaatiossa yhteisesti sisäistettyjä.

Kulttuurin muuttamiseen organisaatioteoriat suhtautuvat kahdella eri tavalla. Toisen näkemyksen mukaan ihmiset eivät hallitse kulttuuria, vaan organisaatio on kulttuuri, joka mukauttaa ihmiset itseensä. Kun organisaatio ymmärretään kulttuurina, sen kehittäminen nähdään lähes mahdottomaksi, koska muuttuminen tapahtuu hitaasti ja asteittain, ajan saatossa tapahtuvien yksittäisten tapahtumien lopputulemana. Toisen ajattelutavan mukaan kulttuuri on mahdollista nähdä tuotteena, jonka organisaatio itse luo käyttöönsä. Silloin kulttuuri nähdään johtamisen tuloksena ja sen säilyttäminen edellyttää johtamista. (Harisalo 2008, 272–273.)

Uudenlaisen keskustelukulttuurin löytämiseksi ja hyödyntämiseksi hanke tarjosi varmasti avauksen. Fokuskeskusteluissa näytti siltä, ja tätä tuki myös osallistujilta saatu palaute, että hankkeessa saatiin uusi kokemus avoimesta ja rakentavasta, eri näkökulmat huomioon ottavasta keskustelutavasta. Käytetty menetelmä mahdollisti vapaan ja laajan keskustelun, joka eteni pitkälti osallistujien itsensä ohjaamana. Keskustelu oli näin ollen monipuolista ja moniarvoista ja soveltui sellaisena erinomaisesti avaamaan jumiutunutta vuorovaikutusta osapuolten välillä. Sosiaalisen raportoinnin tarjoamat vuorovaikutuksen rajapinnat näyttävät mahdollistavan sellaisia kuulluksi tuleminen ja osallistumisen kokemuksia, jotka edesauttavat myönteisen keskustelutavan kehittymistä organisaatiossa. Tässä hankkeessa malliin lisätty fokuskeskustelujen dialoginen menetelmä ja sen selkeä kuvaaminen osallistujille tukivat keskustelun pelisääntöjen sisäistämistä ja sitä kautta keskinäisen ymmärryksen ja yhteisten tavoitteiden tuottamista. Kuitenkin sosiaalisen raportoinnin mahdollisuudet muuttaa kokonaista organisaatiokulttuuria lienevät vähäiset, koska organisaatiokulttuuri ei rakennu yksin vuorovaikutuksen varaan. Jos kulttuurin muuttaminen ylipäänsä nähdään mahdolliseksi, se vaatii vahvaa johtamista. Fokuskeskusteluissa sosiaalityöntekijät ottivat kantaa myös

johtamisen kysymyksiin ja vaativat johtoa ottamaan vastuuta muutosprosessin eteenpäin viemisestä.

Tarkasteltaessa vuorovaikutuksen merkitystä organisaation ja työn kehittämisen kannalta on hyvä ymmärtää, että kehittämistyö kohdistuu aina myös kielen sosiaaliin sääntöihin ja sitä kautta kommunikaatio helpottuu jatkuvan kehittämistyön – siis keskustelun - myötä (Lehtonen 2004, 180–181). Fokuskeskusteluissa ei tosin tullut esiin sellaisia kielellisiä esteitä, jotka olisivat oleellisesti haitanneet kommunikaatiota, vaan osanottajat ymmärsivät toisiaan ja puhuivat samoista asioista jokseenkin samoilla käsitteillä. Etukäteen arveltiin, että poliittiset päättäjät eivät välttämättä tunne alan erityiskysymyksiä ja käytettävää käsitteistöä, mutta asia pystyttiin ilmeisesti paikkaamaan onnistuneesti kattavan taustamateriaalin avulla. Jonkin verran käytiin tarkentavaa keskustelua sellaisista käsitteistä kuin esimerkiksi ennaltaehkäisevä työ, läheisneuvonpito ja moniammatillisuus. Kielellisten esteiden vähäisyyden vuoksi voidaankin olettaa, että tässä organisaatiossa luottamuksen lisääntyminen jatkuvassa keskusteluyhteydessä voi olla merkittävämpi tekijä kommunikaation paranemiselle jatkossa kuin yhteisen kielen kehittyminen.

Hankkeen fokuskeskustelujen kaltaiset tilaisuudet, joissa tarjoutuu mahdollisuus avoimelle keskustelulle ja mielipiteiden vaihdolle, ovat lähtökohta niin kutsutun diskursiivisen demokratian (Pålshaugen 2002; ref. Lehtonen 2004, 178) toteutumiselle organisaatiossa. Sillä tavoitellaan osallisuutta, organisoitua kehittämistoimintaa ja toiminnallista tehokkuutta. Diskursiivisessa demokratiassa jokaiselle annetaan mahdollisuus perustelujen esittämiseen omista intresseistään käsin, kenenkään ei tarvitse edustaa toista ja osallistujat itse määrittelevät keskustelun aiheiden laajuuden. Yksilöllisistä lähtökohdista huolimatta tavoitteena on mahdollisimman laaja-alainen kokonaiskuva käsiteltävistä asioista. Diskursiivisessa demokratiassa päätöksenteko on erotettu organisaation sisäisestä, kaikille avoimesta keskustelusta. Näin mahdollistetaan kaikkien äänien kuuluminen ja luodaan oikeutus ja perustelut päätöksenteolle. (Mt.)

Diskursiivisen demokratian toteutumisen kannalta olisi hyvä, että keskustelutilaisuuksissa olisivat edustettuina organisaatiohierarkian kaikki tasot. Tässä hankkeessa poliittisten päättäjien kanssa oli keskustelemassa sosiaalityöntekijöitä ja organisaation ylempää johtoa, tilaajan ja tuottajan päälliköitä. Keskustelusta puuttuivat väliportaan esimiehet: johtavat sosiaalityöntekijät ja heidän esimiehensä. Myöhemmät keskustelut, joissa olivat edustettuina tuottajaorganisaation kaikki hierarkiatasot, toivat esiin uusia tärkeitä näkökulmia ja

perusteluita esitetyille näkökannoille, jotka nyt jäivät puuttumaan poliittisten päättäjien kanssa käydyistä keskusteluista.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustulosten perusteella näyttää siltä, että sosiaalisen raportoinnin menetelmää on mahdollista soveltaa menestyksellisesti sosiaalityöntekijöiden äänen voimistamiseksi ja vaikuttamisen mahdollisuuksien lisäämiseksi kuntaorganisaatioissa. Se, miten vahvoja tai kauaskantoisia vaikutuksia menetelmällä voidaan saavuttaa, jää nähtäväksi. Näyttää siltä, että ainakaan yksittäisenä ja lyhyehkönä hanketoteutuksena sosiaalinen raportointi ei välttämättä juurruta organisaatiokulttuuriin mitään pysyvää. Se voi kuitenkin antaa osallistujilleen kokemuksen hyvästä vuorovaikutuksesta. Sosiaalityöntekijät voivat kokemuksen avulla oppia näkemään omia vaikuttamisen mahdollisuuksiaan ja johdolle kokemus voi tuoda oivalluksen siitä, millaista potentiaalia työntekijänäkökulmaan sisältyy ja miten sitä voitaisiin hyödyntää koko organisaation käyttöön. Käytännön hankkeiden toteutumisen ehtona tietenkin on, että organisaation johto hyväksyy menetelmän käyttöönoton ja sen resurssivaatimukset, ja että tilaisuuksiin kutsuttavat tahot sitoutuvat osallistumaan niihin.

Organisaation näkökulmasta sosiaalista raportointia näyttäisi olevan mahdollista käyttää hyvin monenlaisten kehittämisen tavoitteiden välineenä. Sen avulla voidaan nostaa näkyville organisaation ristiriitoja ja jännitteitä, jotka eivät muuten ole avoimesti esillä. Ongelmien sanallistaminen ja niiden yhteinen tarkastelu voivat tarjota tien ulos klikkiytyneistä tilanteista. Vuorovaikutuksellisin menetelmin organisaation jännitteisiä suhteita on mahdollista purkaa, koska vuorovaikutus yleensä synnyttää sivutuotteenaan luottamusta ja yhteistä kieltä. Edelleen sosiaalisen raportoinnin tilaisuudet voivat toimia ideariihinä, joissa organisaation eri tahoilla olevaa tietoa kootaan yhteen ja käytetään uusien ratkaisujen perustana.

Sosiaalisen raportoinnin menetelmän käyttömahdollisuuksia arvioitaessa on kuitenkin syytä olla kriittinen. Kalliola ja Nakari (2004, 190) varoittavat toimintatutkimuksen keinoin, ja myös muunlaisissa viitekehyksissä, toteutetun kehittämistyön normatiivisista ja eettisistä tavoitteista, jotka voivat johtaa uskoon jonkin tietyn kehittämismenetelmän universaalista paremmuudesta. He muistuttavat, että liian kapeasti asetetut tavoitteet saattavat pelkistää ajattelua siten, että yksi menetelmä nähdään ratkaisuna kaikkiin ongelmiin. Kehittämismenetelmiä käytetään aina erityisissä paikallisissa olosuhteissa ja toisistaan poikkeavissa toimintaympäristöissä, jolloin menetelmien vaihtoehdoille ja variaatioille on järkevää antaa tilaa. (Mt.) Tästä näkökulmasta käsin katsottuna sosiaalisen raportoinnin menetelmän voidaan ajatella olevan yksi toteutus sellaisesta toimintatavasta, jolla pyritään lisäämään diskursiivista demokratiaa organisaatioissa. Vuorovaikutustilanteiden

mahdollistaminen ei kuitenkaan yksin riitä tavoiteltujen muutosten toteuttamiseksi, sen lisäksi tarvitaan selkeää strategista näkemystä, johtamista ja kehittämistoiminnan kytkemistä organisaation toimintapolitiikkaan.

Tutkimukseni tulosten ja hankkeen kokemusten pohjalta poimin neljä koko kohdeorganisaation kehittymisen kannalta mielestäni kriittistä tekijää, joihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota organisaation tulevan kehityksen kannalta. Koska sosiaalisen raportoinnin hankkeen luoma kuva kohdeorganisaatiosta ei näyttäisi poikkeavan merkittävästi niistä kuvauksista, joita sosiaalityön toimintaympäristöjä tarkasteleva tutkimus on aikaisemmin tuottanut, uskon näiden poimintojen soveltuvan huomioon otettaviksi myös muissa kunnissa sosiaalityön ja sen sisäisen toimintakulttuurin sekä työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Ensimmäiseksi tulee mielestäni kiinnittää huomiota organisaatiohierarkian eri tasojen välisten asenteellisten raja-aitojen kaatamiseen ja luottamuksen kasvattamiseen vuorovaikutusta ja avoimuutta lisäämällä. Vuorovaikutuksen kehittämiseksi tarvitaan tilaisuuksia, jotka mahdollistavat sosiaalityöntekijöiden ja johdon, tarvittaessa myös poliittisten päättäjien, välisen suoran kommunikoinnin. Lisäksi tulisi kiinnittää huomiota johtavien sosiaalityöntekijöiden rooliin väliportaan viestinviejinä ja siihen, miten he osaltaan voisivat tukea luottamuksellisten suhteiden rakentamisessa ruohonjuuritason ja johtoportaan välille.

Toiseksi tulisi pyrkiä luovuutta ja innovatiivisuutta estävien hierarkkisten ja byrokraattisten toimintamallien purkamiseen ja uudistamiseen. Työntekijöiden motivaation kannalta on erittäin tuhoisaa, että vaikka työntekijälähtöisiä kehittämissideita periaatteessa pidettäisiinkin hyvinä, niille ei anneta käytännön mahdollisuuksia toteutua. Byrokraattisen ja ohjeistuksiin nojaavan toimintatavan sijaan voisi miettiä, miten samaan lopputulokseen voisi päästä luonnollisemmin ja joustavammin, työntekijöiden omaa innovatiivisuutta ja muutoshalukkuutta sekä käytännöstä nousevia muutostarpeita seuraten. Hankkeen keskusteluissa esillä ollut verkostomainen kehittämistyön malli voisi tarjota juuri sellaisen alustan, jossa uusia innovaatioita syntyy, pilotoidaan, arvioidaan ja lopulta niistä parhaat jäävät luonnostaan elämään käytäntöihin ja leviävät myös muiden käyttöön. Tällainen toimintaympäristö ruokkii työyhteisössä itsessään olevaa luovuutta tarjoamalla riittävästi innovoinnille arvokkaita rajapintoja ja erilaisuutta sen sijaan, että se pakottaisi kaikki toimimaan samalla tavalla ja sulkisi silmät toisin tekemisen mahdollisuuksien näkemiseltä ja uusien ideoiden ennakkoluulottomalta kokeilemiseltä.

Kolmanneksi tulisi vahvistaa organisaation strategista ymmärrystä tavoitteiden ja toimintapolitiikan kirkastamisen kautta. Kehittämistoiminnan kytkeminen toimintapolitiikkaan auttaa yhtenäistämään niitä toimenpiteitä, joilla muutokseen pyritään. Kaikki tämä edellyttää vahvaa ja määrätietoista johtamista. Lisäämällä diskursiivista demokratiaa mahdollistetaan organisaatiossa olevan tiedon ja ymmärryksen sekä erilaisten näkökulmien näkyvyys päätöksenteossa. Se vahvistaa myös päätöksenteon legitimitettä, mikä saattaa olla tärkeä elementti asiantuntijatyöntekijöiden sitouttamiseksi organisaation tavoitteisiin ja toimintamalleihin.

Neljänneksi näyttää siltä, että suurin este sosiaalityöntekijöiden omaehtoisen kehittämistoiminnan syntymiselle on se, että sosiaalityöntekijät ovat perustyössään erittäin kuormittuneita ja ajan irrottaminen mihinkään muuhun on haastavaa. Vaikuttaa siltä, että alkuvaiheessa tulisikin ensisijaisesti pyrkiä sellaisten toimintatapojen kehittämiseen, jotka loisivat tarvittavaa väljyyttä perustyöhön. Sosiaalisen raportoinnin hankkeessa käydyt fokuskeskustelut ovat yksi mahdollinen menetelmä, jolla uusia ideoita toimintatapojen kehittämiseksi voidaan yhteisesti tuottaa.

Olen tässä työssäni tarkastellut sosiaalisen raportoinnin menetelmän soveltuvuutta sosiaalityöntekijöiden vaikuttamisen välineenä kuntaorganisaatiossa. Se on ollut myös tutkimuskohteena olleen hankkeen yksi perustavista lähtökohdista. Prosessin aikana organisaatiokulttuurin ja kehittämisen kysymykset nousivat voimakkaasti esille ja niillä onkin keskeinen rooli aineistokeskeisen analyysin tuloksissa. Tarkastelukulmat olisivat voineet olla toisiakin. Olen kuitenkin halunnut pysytellä lähellä käytäntöä ja niitä tavoitteita, jotka sosiaalisen raportoinnin hankkeelle asetettiin. Näin tutkimukseni on luontevasti kytkeytynyt toimintaan ja sen tavoitteisiin, eikä ole jäänyt irralliseksi toimintatutkimuksen toiminnallisesta ulottuvuudesta.

Tutkimukseni tuloksia kohdeorganisaatio voi luonnollisesti hyödyntää pyrkiessään arvioimaan ja uudistamaan toimintaansa. Tutkimuksen tuloksilla on mahdollisesti myös laajempaa merkitystä. Ensinnäkin tulokset näyttävät vahvistavan sitä kuvaa sosiaalityön toimintaympäristöstä ja sen sisältämistä ristiriidoista, jota aiemmat tutkimukset ovat tuottaneet. Toiseksi tutkimus tarjoaa tietoa siitä, miten sosiaalisen raportoinnin menetelmä toimii ja millaisiin käyttötarkoituksiin sitä on mahdollista soveltaa. Toki on muistettava, että kohdehanke on ollut ainutlaatuinen, kontekstiinsa sidottu toteutus yleisestä menetelmämallista, eikä se siten voi kattaa sosiaalisen raportoinnin kaikkia mahdollisuuksia.

Se esittää kuitenkin yhden tavan soveltaa mallia ja voi siten palvella seuraavia menetelmäkehittäjiä heidän suunnitellessaan omia hankkeitaan. Laajemmin menetelmäkehityksen näkökulmasta tarkasteltuna tutkimus tuottaa yleistä tietoa vuorovaikutukseen perustuvien menetelmien käyttömahdollisuuksista.

Sosiaalisen raportoinnin hankkeen ja sen ympärille muodostuneen toimintatutkimuksen ajallinen kaari oli melko lyhyt. Tästä johtuen toiminnan tulosten arviointia on hankalaa tehdä, enkä näin ollen asettanut sitä tutkimustehtäväkseni. Kohdeorganisaation kannalta saattaisi olla hyödyllistä ja mielenkiintoista toteuttaa vastaavanlainen toimintatutkimushanke jonkin ajan kuluttua uudestaan ja arvioida sen yhteydessä tämän tutkimuksen kohteena olleen hankkeen vaikutuksia. Olemassa oleva aineisto tarjoaa kuitenkin edelleen lukemattomia mahdollisuuksia tarkastella sosiaalista raportointia muista näkökulmista kuin mitä tässä työssä on tehty. Yhtenä esimerkkinä tällaisista mahdollisuuksista mainitsen dialogisuuden elementtien tarkemman erittelyn aineistosta esim. keskusteluanalyysin keinoin.

Olen itse toimintatutkijan roolissani osallistunut sosiaalisen raportoinnin hankkeen suunnitteluun ja toteutukseen. Jälkikäteen havaitsen toiminnan toteutuksessa joitakin puutteita tai ainakin valintoja, joiden toimivuutta voi jälkeenpäin kritisoida. Ensinnäkin sosiaalista raporttia varten kerätyn aineiston kokoaminen ei tapahtunut hankkeessa yhtä systemaattisesti kuin se on sosiaalisen raportoinnin mallissa kuvattu. Mallin mukaan raportin aineisto kootaan kyselykaavakkein. Tässä hankkeessa sovellettiin vapaamuotoisempaa, osallistuvaan havainnointiin, haastatteluihin ja esimerkkitapauksiin perustuvaa menetelmää. Toiseksi sosiaalisen raportin kokoaminen tapahtui neljän hengen työryhmässä, joten sen koostaminen ei tapahtunut kovin laajan joukon toimesta. Tämä on saattanut rajoittaa kerätyn aineiston tulkintaa. Edellä mainittuihin valintoihin vaikutti kohdeorganisaation sosiaalityöntekijöiden kireä työtilanne. Aineiston tuottaminen ja hankkeeseen osallistuminen haluttiin tehdä sosiaalityöntekijöille mahdollisimman helpoksi, ja käytännössä se tarkoitti myös sitä, että hanketyöryhmä kantoi päävastuun raportin laatimisesta. Kolmanneksi fokuskeskustelujen osallistujamäärää jouduttiin rajaamaan, mistä johtuen kaikki organisaatiohierarkian tasot eivät voineet olla läsnä kaikissa keskusteluissa. Tämä vaikeutti fokuskeskusteluissa yhteisesti muodostetun tiedon välittymistä edelleen niille osapuolille, jotka eivät olleet läsnä tilaisuuksissa. Erityisesti tiedon välittyminen toisesta ja kolmannesta fokuskeskustelusta poliittisille päättäjille ja tilaajalle saattoi jäädä toteutumatta. Mahdollisimman laajan osallistujajoukon mahdollistamiseksi, kuitenkin siten, että keskustelussa säilyy dialoginen ote ja rakentava ilmapiiri, voi olla hyvä pohtia myös muunlaisten vuorovaikutuksellisten

menetelmien (esim. työkonferenssi, Lehtonen 2004) mahdollisuuksia. Samoin, jos tarkoituksena on ennemminkin vuorovaikutuksen lisääminen, ei niinkään systemaattisen laadullisen tiedon tuottaminen, riittävään lopputulokseen saatetaan päästä sosiaalista raportointia kevyemmällä menetelmällä, koska siinä tiedon tuottamisen vaihe on keskeinen ja aikaa vievä.

Sanotaan, että toimintatutkijaksi ei tulla lukemalla vaan tekemällä; että vain tutkimusprosessin läpi käymällä tutkijasta voi tulla toimintatutkija (esim. Kuula 1999, 144–145). Olen iloinen, että sain tilaisuuden olla mukana ja kehittää taitojani sekä organisaatioiden kehittämistyön että tutkimuksen tekemisen osalta. Toimintatutkimuksen tapa luoda linkkiä tutkimuksen ja käytännön välille on mielestäni hedelmällinen. Toimintatutkijan kaksoisroolissa kiteytyy mielestäni hyvin myös se, mitä tarkoitetaan tutkivalla sosiaalityöntekijällä (Mutka 1998, 181–182). Toimintatutkimus opinnäytetyönä palvelee näin mielestäni erinomaisesti tutkinnon paitsi akateemisia, myös ammatillisia tavoitteita.

LÄHTEET

Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Arki, arvot, elämä, etiikka. Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet. (2005) Helsinki: Talentia.

Arnkil, Tom Erik & Eriksson, Esa (2001) Moniäänisyys verkostoivassa yhteistyössä. *Ratkes* 7(2), 12–17.

Arnkil, Tom Erik & Eriksson, Esa & Arnkil, Robert (2006) *Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin*. 3. painos 2003. Helsinki: Stakes, Raportteja 253.

Carr, Wilfred & Kemmis, Stephen (1986) *Becoming Critical: Education, Knowledge and Action Research*. London: Falmer Press.

Elovainio, Marko & Kivimäki, Mika & Vahtera, Jussi (2002) Organizational Justice: Evidence of a New Psychological Predictor of Health. *American Journal of Public Health* 92(1), 105–108.

Engeström, Yrjö (1987): *Learning by Expanding: An Activity-Theoretical Approach to Developmental Research*. Helsinki: Orienta-konsultit.

Forsman, Sinikka (2010) *Sosiaalityöntekijän jaksaminen ja jatkaminen lastensuojelussa. Henkilökohtaisen ja muodollisen uran rajapinnoilla*. Tampere: Tampere University Press.

Gustavsen, Björn & Hofmaier, Bernd & Ekman Philips, Marianne & Wikman, Anders (1996) *Concept-driven Development and the Organization of the Process of Change. An Evaluation of the Swedish Working Life Fund*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.

Harisalo, Risto (2008) *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press.

Heikkilä, Matti & Kautto, Mikko (2002) *Sosiaalinen raportointi ja muuttuva hyvinvoinnin käsite*. Teoksessa Matti Heikkilä & Mikko Kautto (toim.) *Suomalaisten hyvinvointi 2002*. Helsinki: Stakes, 18–29.

Heikkilä, Matti & Kautto, Mikko (toim.) (2002) Suomalaisten hyvinvointi 2002. Helsinki: Stakes.

Herzberg, Frederick (1964) The Motivation-Hygiene Concept and Problem of Manpower. *Personnel Administrator*, 27.

Herzberg, Frederick (1966) *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World of Publishing.

Hussi, Taina (2003) Sosiaalinen raportointi - menetelmä asiakastyössä syntyneen tiedon prosessointiin. Helsinki: Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, *Selvityksiä* 2003:10

Hussi, Taina (2005) Sosiaalinen raportointi tiedon rakentajana – menetelmäkuvaus ja käytännön kokemukset. Helsinki: SOCCA ja Heikki Waris -instituutti, SOCCAn ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja 4/2005.

Jaakkola, Helena (2010) Sanomisen vapautta! *Talentia* 37(8), 6–9.

Johansson, Sten (1979) *Mot en teori för social rapportering*. Stockholm: Institutet för social forskning.

Juhila, Kirsi (2009) Sosiaalityön selontekovelvollisuus. *Janus* 17(4), 296–312.

Kalliola, Satu & Nakari, Risto (2004) Dialogiset menetelmät kuntien toimintatapojen muutostyössä. Teoksessa Jarmo Lehtonen (toim.) *Työkonferenssi Suomessa*. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, *Raporttisarja* 1, 189–200.

Kananoja, Aulikki (1997) *Murros on mahdollisuus*. Sosiaalityön selvityshenkilön raportti. Helsinki: Stakes, *Raportteja* 211, Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 8.

Karasek, R & Theorell, T (1990) *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.

Karvinen-Niinikoski, Synnöve (2009) Postmoderni sosiaalityö. Teoksessa Mikko Mäntysaari, Anneli Pohjola & Tarja Pösö (toim.) *Sosiaalityö ja teoria*. Jyväskylä: PS-kustannus, 131–159.

Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Salonen, Jari & Meltti, Tero & Yliruka, Laura & Tapola-Haapala, Maria & Björkenheim, Johanna (2005) *Konstikas sosiaalityö 2003*. Suomalaisen sosiaalityön todellisuus ja tulevaisuudennäkymät. Helsinki: STM, Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:28.

Kemppainen, Tarja (2006) Sosiaalityöntekijät 2015. Teoksessa Matti Vuorensyrjä, Merja Borgman, Tarja Kemppainen, Mikko Mäntysaari ja Anneli Pohjola: Sosiaalialan osajat 2015. Sosiaalialan osaamis-, työvoima- ja koulutustarpeiden ennakointihanke (SOTENNA): loppuraportti. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Sosiaalityön julkaisusarja 4, 230–284.

Kivipelto, Minna (2004) Sosiaalityön ammattilaisten yhteiskunnalliset orientaatiot ja työn kehittämisen haasteet. *Janus* 12(4), 342–358.

Kivipelto, Minna (2005) Kriittisen arvioinnin toteuttaminen toimintatutkimuksellisesti. Teoksessa Timo Toikko (toim.) Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohtia. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Julkaisusarja B, Raportteja ja selvityksiä 20.

Krueger, Richard (1988) *Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research*. Beverly Hills: Sage Publications.

Kuula, Arja (1999) *Toimintatutkimus: kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.

Kuusela, Pekka (2008) *Dialogue and Change in Organizations*. Teoksessa Jarmo Lehtonen & Satu Kalliola (toim.) *Dialogue in Working Life Research and Development in Finland*. Frankfurt am Main: Peter Lang, 55–73.

Kvist, Katriina (2008) Sosiaalityöntekijöiden yhteiskunnallisen vaikuttamisen ristiriidat sekä haasteet. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Sosiaalityön pro gradu -tutkielma.

Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (2007) Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Markus Laine & Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 9–38.

Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) (2007) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus.

Laitinen, Kristiina (2004) Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000-luvulla. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu, Julkaisusarja A 1/2004.

Lastensuojelu 2009 (2010) Tilastoraportti 29/2010. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuslaitos.

Lehtonen, Jarmo (2004) Jatkuvaa kehittymistä varmentavat rakenteet. Teoksessa Jarmo Lehtonen (toim.) Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Raporttisarja 1, 175–187.

Lehtonen, Jarmo & Kalliola, Satu (toim.) (2008) Dialogue in Working Life Research and Development in Finland. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Lehtonen, Pauliina (2007) Tapaus- ja toimintatutkimuksen yhdistäminen. Teoksessa Markus Laine & Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 245–253.

Metteri, Anna (1995) Sosiaalityö murroksessa – mahdollisuuksien näkeminen ja uskaltamisen taito. Sosiaalityöntekijä (22)2, 17–19.

Metteri, Anna (2004) Hyvinvointivaltion lupaukset ja kohtuuttomat tapaukset. Sosiaali- ja terveystieteiden yhdistys YTY r.y. Helsinki: Edita.

Metteri, Anna & Hotari, Kaisa-Elina (2011) Eettinen kuormittuminen ja toimintaympäristö nuorten palveluissa. Teoksessa Aini Pehkonen & Marja Väänänen-Fomin (toim.) Sosiaalityön arvot ja etiikka. Jyväskylä: PS-kustannus.

Miettinen, Taina (2000) Sosiaalityön raportointi. Sosiaalityöstä kunnallisille päätöksentekijöille tuotettu tieto ja sen käyttö. Kohti vuorovaikutteista raportointia. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Morgan, David L. (1998) The Focus Group Guidebook. Focus Group Kit 1. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage publications.

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

Mäntysaari, Mikko & Pohjola, Anneli & Pösö, Tarja (toim.) (2009) Sosiaalityö ja teoria. Jyväskylä: PS-kustannus.

Närhi, Kati (2003) Sosiaalityöntekijät paikallisen tason vaikuttajina. Teoksessa Mirja Satka, Anneli Pohjola & Marketta Rajavaara (toim.) Sosiaalityö ja vaikuttaminen. Jyväskylä: Minerva Kustannus, 57–81.

Payne, Malcolm (1996) What is Professional Social Work? Birmingham: Venture Press.

Petrelius, Päivi (2003) Sosiaalityöntekijänaiset maskuliinisissa julkisuuksissa — sukupuolinäkökulmia hiljaisuuden kulttuuriin. *Janus* 11(1), 4–22.

Petrelius, Päivi (2005) Sukupuoli ja subjektiivisuus sosiaalityössä. Tulkintoja naistryöntekijöiden muistoista. Väitöskirja. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 266. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Pålshaugen, Öyvind (2002) Discourse-Democracy at Work – on Public Spheres in Private Enterprises. *Concepts and Transformations* 7(2).

Raunio, Kyösti (2009) Olennainen sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus.

Satka, Mirja & Pohjola, Anneli & Rajavaara, Marketta (2003) Vaikuttamisen vaihtuvat tulkinnat. Teoksessa Mirja Satka, Anneli Pohjola & Marketta Rajavaara (toim.) *Sosiaalityö ja vaikuttaminen*. Jyväskylä: Minerva Kustannus, 7–29.

Satka, Mirja & Pohjola, Anneli & Rajavaara, Marketta (toim.) (2003) *Sosiaalityö ja vaikuttaminen*. Jyväskylä: Minerva Kustannus.

Suojanen, Ulla (1992) Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Helsinki: Finn Lectura.

Toikko, Timo (toim.) (2005) Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohtia. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Julkaisusarja B, Raportteja ja selvityksiä 20.

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

Vataja, Katri & Julkunen, Ilse (2004) Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi. Tutkimuskatsaus. Helsinki: Stakes, FinSoc Työpapereita 5/2004.

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

Viitala, Riitta (2005) Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Vuorensyrjä, Matti & Borgman, Merja & Kemppainen, Tarja & Mäntysaari, Mikko & Pohjola, Anneli (2006) *Sosiaalialan osaajat 2015*. Sosiaalialan osaamis-, työvoima- ja

koulutustarpeiden ennakointihanke (SOTENNA): loppuraportti. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Sosiaalityön julkaisusarja 4.