

MIKÄ MEITÄ OHJAA?

Sosiaalityöntekijöiden kokemuksia Tampereen kaupungin
sosiaalityön strategian ohjauskyvystä

REETTA SALMI
Tampereen yliopisto
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö
Sosiaalityön pro gradu -tutkielma
Elokuu 2014

SALMI, REETTA: Mikä meitä ohjaa? Sosiaalityöntekijöiden kokemuksia Tampereen kaupungin sosiaalityön strategian ohjauskyvystä
Pro gradu -tutkielma, 91 s., 19 liites.
Sosiaalityö
Ohjaaja: Kirsi Juhila
Elokuu 2014

Pro -gradu tutkielmani tavoitteena on kartoittaa Tampereen kaupungin aikuissosiaalityön sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia Tampereen kaupungin sosiaalityön strategian ohjauskyvystä. Strategioiden ensisijaisena tehtävänä on ohjata toimintaa ja haluan selvittää onko strategialla minkäänlaista ohjausvaikutusta työntekijöiden työhön ja sen hyvään ja tulokselliseen suorittamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää myös mahdollista ohjausta edistäviä ja estäviä tekijöitä.

Tampereen kaupungin sosiaalityön strategia on laadittu Tasapainoisen onnistumisen menetelmällä, jonka tarkoituksena on tarkastella sosiaalityön onnistumista ja tuloksellisuutta laajasti neljästä eri näkökulmasta kriittisten menestystekijöiden avulla. Näitä kriittisiä näkökulmia ovat vaikuttavuus, prosessit ja rakenteet, resurssit sekä henkilöstön uudistuminen ja työkyky. Tämän lisäksi tutkimuksessani tarkastellaan Tasapainoisen onnistumisen strategian muiden osien kuten vision, arvojen ja strategisten päämäärien ohjauskykyä ja vaikutusta. Tasapainoisen onnistumisen strategian tavoitteena on konkretisoida tulostavoitteet toiminnan entistä paremman ohjauksen toteutumiseksi. Tutkimuksessani tarkastellaan onko tavoita pystytty konkretisoimaan riittävästi.

Tutkimusaineistoni koostuu kolmesta ryhmähaastattelusta, joihin osallistui yhteensä kymmenen sosiaalityöntekijää Tampereen aikuissosiaalityön sosiaaliasemalta. Tämän lisäksi aineiston teoriaosuudessa ja analyysissä on käytetty Tampereen kaupungin sosiaalityön strategiaa, johon tutkimustuloksia peilataan. Aineisto on analysoitu teorialähtöisen sisällönanalyysin menetelmällä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että strategialla itsessään ei yleisesti ottaen ollut merkittävää ohjausvaikutusta sosiaalityöntekijöiden työhön. Strategiassa oli kuitenkin työtä ohjaavia elementtejä, joiden osalta ohjausvaikutus toteutui. Haastattelujen perusteella työn onnistuneeseen ja tulokselliseen suorittamiseen vaikuttivat ensisijaisesti työntekijöiden arvot, palaute ja onnistumisen kokemukset. Näiden rinnalla strateginen yleinen ohjausvaikutus jäi toissijaiseksi.

Asiasanat: Tasapainoisen onnistumisen strategia, tuloksellisuus, ohjaus, sosiaalityö.

UNIVERSITY OF TAMPERE
School of Social Sciences and Humanities

SALMI, REETTA: What guides us? Experiences of Social Workers about the City of Tampere's social works strategy's guidance power.

Master`s Thesis, 91 pages., 19 appendix pages

Social Work

Supervisor: Kirsi Juhila

August 2014

The objective of my Master's Thesis is to survey opinions and experiences of City of Tampere social workers in adult social work about the guidance power of social work strategy in the City of Tampere. The primary function of the strategies is to guide action and I want to examine whether strategy has any kind of guidance effect on laborer's job and to its good and productive execution. The goal of this study is to clarify also the possible guidance enhancing and preventing factors.

City of Tampere's social works strategy has been formed with Balanced Scorecard method, which purpose it to examine the successfulness and productivity of social work extensively from four different perspectives with critical success factors. The critical perspectives are effectivity, processes and structure, resources both renewal of work force and working ability. In addition in my study one examines the effects of the other parts of well rounded success strategy like vision, values and strategical objective's guidance power. The aim of the Balanced Scorecard is to concretize result targets in order to achieve even better action guidance execution. In my study one also considers whether one has been able to concretize these targets well enough.

My research material consists of three group interviews, in which there were altogether ten social workers from City of Tampere's adult social welfare office. Additionally one used City of Tampere's social works strategy, in the theory section and in the analysis, to which one compares the research findings. The material has been analysed with theory based content analysis method.

On the grounds of the study one can conclude that strategy in itself didn't have broadly significant guidance effect in the work of social workers. In the strategy there however were work guiding elements, in which the guidance effect actualized. Based on the interviews work's successful and productive performing was affected primarily by the values of the employees, feedback and experiences of success. Beside these strategical guidance effect was left secondary.

Key words: Balanced Scorecard, strategy, profitability, guidance, social work.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	STRATEGINEN JOHTAMINEN JULKISELLA SEKTORILLA	3
2.1	Julkisen sektorin haasteet	3
2.2	Strategisen johtamisen nousu Suomessa	4
2.3	Strategia ja sen merkitys julkisella sektorilla	5
2.4	Strategia ohjausmekanismina	7
2.5	Tampereen kaupungin strategiat	9
2.6	Visio - yhteinen tahtotila vai pelkkä unelma	9
2.7	Visio ohjausmekanismina	11
2.8	Strategisen johtamisen kritiikki	12
3	STRATEGIA, ARVOT JA TULOSELLISUUS	13
3.1	Arvojen merkitys strategialle	13
3.2	Tuloksellisuus sosiaalityön arvona	14
3.3	Sosiaalityön arvo ja merkitys julkisena palveluna	16
3.4	Kritiikkiä ja perusteluja sosiaalityön tulospyrkimysten vaikutuksista	18
3.4.1	Sosiaalityön arvoristiriidat	19
3.4.2	Sosiaalityön selontekovelvollisuus ja sosiaalityöntekijöiden uudenlaiset odotukset ..	20
3.4.3	Sosiaalityön mittaamisen haasteet	21
4	TASAPAINOISEN ONNISTUMISEN STRATEGIA	23
4.1	Kriittiset menestystekijät konkretisoivat tasapainoista onnistumista	25
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
5.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	28
5.2	Aikuissosiaalityö Tampereen sosiaaliasemalla	29
5.3	Ryhmähaastattelut	31
5.4	Aineiston teorialähtöinen sisällönanalyysi	35

5.5	Tutkimuksen eettisyyden ja tutkijan aseman pohdinta.....	36
6	TUTKIMUSTULOKSET	38
6.1	Strategian yleinen ohjauskyky- ja merkitys	38
6.2	Strateginen ohjaus ja perustehtävän kirkastaminen.....	39
6.3	Sosiaalityön strategiset päämäärät ja ohjaus	41
6.4	Vision ohjauskyky.....	45
6.5	Strategian arvojen ohjausvaikutus.....	46
6.6	Strategian ohjauskyky vaikuttavuuden näkökulmasta	49
6.7	Strategian ohjauskyky prosessien ja rakenteiden näkökulmasta.....	54
6.8	Strategian ohjauskyky resurssien ja talouden näkökulmasta	59
6.9	Strategian ohjauskyky uudistumisen ja työkyvyn näkökulmasta.....	61
6.9.1	Palkitsemiskäytännöt ja ohjaus	69
6.9.2	Toiveita ja tekoja ohjauksesta	71
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET- MIKÄ TYÖTÄ TODELLA OHJAA?.....	75
	LÄHTEET.....	83
	LIITTEET	93
	LIITE 1. KUTSU TUTKIMUSHAASTATTELUUN	93
	LIITE 2. HAASTATTELUKYSYMYKSET	94
	LIITE 3. TAMPEREEN KAUPUNGIN SOSIAALITYÖN STRATEGIA 2002–2012	96

1 JOHDANTO

”Onnistunut politiikka edellyttää pohjakeen yhteistä kokonaiskuvaa. On tiedettävä missä ollaan, minne halutaan päästä ja miten se tehdään. Tarvitaan tiekartta. Jos meillä on yhteinen päämäärä, tahtoa ja luottamusta, meillä on käsissämme myös ratkaisujen avaimet.” Näillä sanoin Tampereen pormestari Anna-Kaisa Ikonen kirjoitti Aamulehteen 17.8.2013 esitelleessään Tampereen uutta kaupunkistrategiaa. Kirjoituksessa ilmenee tiivistetysti se, mistä strategiassa on kysymys: tahtotilan muuttamisesta hallituksi toiminnaksi.

Mika Kamensky väittää kirjassaan *Strateginen johtaminen -menestyksen timantti* (2010, 14), että *”strategiat ratkaisevat pitkällä aikavälillä eri organisaatioiden, yksittäisten ihmisten ja jopa kansakuntien menestyksen.”* Strategian arvo näyttäytyy näin ollen hyvin merkittävänä. Strategian perustehtävänä on ohjata toimintaa. Ohjauksen tarkoituksena on vaikuttaa toiminnan suuntaamiseen välittömästi tai välillisesti, halutun tuloksen aikaansaamiseksi (Oulasvirta, Ohtonen & Stenvall 2002, 21). Tutkimukseni tavoitteena on kartoittaa Tampereen kaupungin sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia Tampereen kaupungin sosiaalityön strategian ohjauskyvystä. Kiristyneessä taloustilanteessa tuloksellisen ja vaikuttavan työotteen merkitys on korostunut ja myös sosiaalityölle on osana julkista sektoria asetettu vaatimuksia todentaa työn tuloksellisuutta. Tutkimuksellani haluan selvittää ohjaako strategia työtä tai työn tuloksellisuuteen ja jos strategia ei ohjaa, niin mikä ohjaa ja mille annetaan arjessa merkitystä. Tutkimuksessa kartoitetaan mahdollisuuksien mukaan myös strategista ohjausta edistäviä ja estäviä tekijöitä ja käydään keskustelua siitä, onko tavoitteet pysytyt konkretisoimaan työntekijöille riittävästi, paremman ohjauskyvyn takaamiseksi. Toiminnan arvioinnin merkitys johtamisen ja toiminnan ohjaamisen välineenä on noussut sekä kansallisesti että kansainvälisestä entistä tärkeämpään asemaan, jonka vuoksi julkisella sektorilla tarvitaan entistä systemaattisempaa ja kokonaisvaltaisempaa tapaa arvioida toiminnan tuloksellisuutta (Niiranen, Stenvall, Lumijärvi, Meklin & Vartola 2005, 11-12). Enää ei riitä, että palvelut tuotetaan tehokkaasti ja taloudellisesti, vaan myös niiden laadukkuutta ja vaikuttavuutta korostetaan yhä enemmän (Huotari 2009, 60).

Tutkimushaastatteluiden lisäksi tarkastelun kohteena on Tampereen kaupungin sosiaalityön strategia. Kyseinen strategia on laadittu Tasapainoisen onnistumisen menetelmällä, joka on strategisen johtamisen ja ohjauksen väline. Menetelmässä organisaation onnistumista ja tuloksellisuutta pyritään tarkastelemaan kattavasti neljästä eri näkökulmasta, joita ovat vaikuttavuus, prosessit ja rakenteet, resurssit ja talous sekä henkilöstön uudistuminen ja työkyky.

Tämän lisäksi tarkastelen ohjausta yleisesti strategian, vision, strategisten päämäärien, arvojen ja palkitsemisen näkökulmasta. Tarkoitukseni on luoda mahdollisimman kattava kuva strategian eri osien ohjauskyvystä ja merkityksestä työntekijöiden ohjauksen kannalta. Sirkka Rousu (2007) on kirjoittanut väitöskirjansa alkusanoissa, että hänen tavoitteenaan on ollut oppia ymmärtämään kuinka organisaation ohjaus voisi parhaiten edistää asiakastyötä (mt., 3). Tämä sama tavoite on ollut myös tämän tutkimuksen tavoite, sillä työn ohjauskeinoilla on suuri merkitys sosiaalityön tulevaisuuden ja työelämässä onnistumisen varmistamiseksi. Sosiaalityö ei enää voi piiloutua sen taakse, että ihmisten kanssa tehtävän työn tuloksia on hankala mitata, sillä se ei tulevaisuudessa enää riitä perustelemaan sosiaalityön inhimillistä ja yhteiskunnallista tärkeyttä. Sosiaalityöntekijöiden tulee olla huolissaan sosiaalityön yhteiskunnallisesta asemasta ja roolista yhteiskunnassa, etenkin sen merkittävästä roolista yhteiskunnan omatuntona.

Tutkimusta tehdessäni käsiini sattui Kimin ja Mauborgnen (2005) kirja Sinisen meren strategia. Kirjassa ”Sininen Meri on uusi markkinatila, jossa ei ole kilpailua: olemassa oleva, mutta vielä valloittamaton.” Tällä tarkoitetaan vielä keksimättömiä toimialoja. (Kim & Mauborgne 2005, 24-27.) Ajatus itsessään on ehkä liiketaloudellinen, mutta se on jäänyt tutkimukseni taustalle vaikuttavaksi voimaksi. Tuloksellisuus ei ole uusi termi, mutta se kuinka tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen pyritään jatkossa ohjaamaan, on eräänlainen Sininen Meri, olemassa oleva, mutta vielä valloittamaton. Tasapainoisen onnistumisen strategia on yksi yritys valloittaa tuo Sininen Meri. Koen tutkimusaiheeni tärkeäksi, sillä julkisen sektorin ja sosiaalityön haasteet ovat niin monimutkaisia, että tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden osoittamiseksi ja siihen ohjaamiseksi, tarvitaan yhä kattavampaa ja laaja-alaisempaa tietoa yhteiskunnan eri osa-alueilta. Tämän lisäksi tarvitaan keskustelua siitä mitä tavoitellaan ja millaisin keinoin. Tasapainoisen onnistumisen strategian onnistunut hyödyntäminen voi tukea myös sosiaalityön toimintatapoja ja tavoitteiden toteutumista.

Tutkimukseni etenee luvun kaksi myötä julkisen sektorin haasteista keskeisten käsitteiden avaamiseen. Luvussa kolme tarkastellaan arvojen strategista merkitystä sekä paneudutaan siihen, millaisia muutoksia tuloksellisuuspyrkimykset ovat tuoneet sosiaalityön käytännön työhön. Luvussa neljä avataan tutkimuksen keskeinen teoria eli Tasapainoisen onnistumisen strategia ja kriittiset menestystekijät. Luvussa viisi käydään läpi tutkimuksen toteutusta ja kuudennessa luvussa esitellään tutkimustuloksia. Luvussa seitsemän kootaan yhteen keskeisimmät tutkimustulokset ja esitellään tutkijan loppupäätelmät ja vastataan kysymykseen: Mikä meitä ohjaa?

2 STRATEGINEN JOHTAMINEN JULKISELLA SEKTORILLA

2.1 Julkisen sektorin haasteet

Julkisen sektorin suurimmat haasteet liittyvät tulevaisuudessa tuottavuuden kehittämiseen ja niukkuuden johtamiseen. Vastausta näihin haasteisiin on haettu kehittämällä julkishallinnon tehokkuutta. (Sitra.) Niukkuus on aina ollut talouden perusongelma, sillä tarpeita on aina enemmän kuin resursseja niiden tyydyttämiseksi. Yhteiskunnallisen hyvinvoinnin lisäämiseksi, tulisi nykyisten resurssien avulla pyrkiä vastaamaan mahdollisimman monen yksilön tarpeisiin. Jotta tämä olisi mahdollista, tulisi joko tehostaa olemassa olevia palveluita tai madaltaa palveluiden tavoitetasoa. (Meklin, Rajala, Sinervo & Vakkuri 2009, 246- 247.) Taloustieteissä palveluiden tavoitetasoa madaltamisen on ajateltu kuitenkin olevan ihmislunnon vastaista. Sen vuoksi yksilöiden ja organisaatioiden hyödyn maksimoinnista on tullut yhteiskunnissa vallitseva ajattelumalli. (Godelier 1972, 7-30; ref. Meklin ym. 2009, 246.) Kaikki tehokkaalta vaikuttava ei välttämättä ole sitä todellisuudessa. Julkisen sektorin tuleekin näin ollen arvioida kriittisesti sitä, ovatko palvelut todella kustannustehokkaita ja onko tehokkaalta vaikuttava resurssien hallinta sitä myös todellisuudessa. (Määttä & Ojala 2001, 135.) Julkisen sektorin taloudelliset haasteet aiheuttavat muutospaineita myös sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden palveluiden organisoinnissa ja ohjaustavoissa (Vänskä, Laitinen-Väänänen, Kettunen & Mäkelä 2011, 8).

Julkisen sektorin haasteet eivät kuitenkaan rajaudu vain taloudellisiin tekijöihin. Haasteena on kyetä osoittamaan toiminnan yhteiskunnallista- ja asiakasvaikuttavuutta, sillä julkinen sektori on toiminnastaan eri tavalla vastuussa kansalaisille, poliitikoille ja muille sidosryhmille, kuin yksityisen sektorin organisaatiot. (Määttä & Ojala 2001, 135.) Eri sidosryhmien vaatimukset ja odotukset julkisia palveluita kohtaan ovat kasvaneet ja tämä on osaltaan lisännyt julkisen sektorin paineita tuottaa vaikuttavia julkisia palveluita (Murray 2008, 14). Toiminnan perustelemiseksi, julkiselta sektorilta vaaditaan toiminnastaan mitattavissa olevia tuloksia. Erityisesti näitä tuloksia vaaditaan niistä palvelukokonaisuuksista, joissa tulokset eivät ole helposti osoitettavissa. Tähän haasteeseen vastaaminen on tärkeää, sillä juuri ei mitattavissa olevasta, on tullut taloudellisten tekijöiden ohella yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Se, kuinka tämä ei mitattavissa oleva työ ja sen tulokset saadaan esiin, vaatii välineitä. Arvoa luova strategia on yksi keino tuoda ns. ”näkyväksi” näkyväksi. Työn näkyväksi tekeminen on tärkeää myös siitä näkökulmasta, että organisaatioiden on mahdotonta hallita asioita, joita ne eivät voi kuvailla tai mitata kattavasti. (Kaplan & Norton 2002, 3.)

Myös yhteiskunnallisten ilmiöiden ja asioiden kuvaaminen on muuttunut. Tulevaisuudessa pelkät taloudelliset termit eivät riitä määrittelemään esimerkiksi hyvinvointia, vaan käsitteen määrittelyä täytyy laajentaa esimerkiksi yhteisöllisyyden ja yhteisen hyvän suuntaan. Toisin sanoen tarpeeksi monipuolisen tiedon tuottamiseksi tarvitaan entistä parempia välineitä. (Stenvall & Virtanen 2012, 21-22.) Tällainen kehitys vaatii muutosta myös julkisella sektorilla. Muutosten kehittämiseksi ja toteuttamiseksi vaaditaan puolestaan osaavia työntekijöitä. Osaamisen turvaaminen taas edellyttää sitä, että julkinen sektori huolehtii riittävästi työntekijöiden jaksamisesta, sillä ilman työntekijöitä, julkinen sektori ei kykene osallistumaan yhteiskunnalliseen kehittämiseen ja tulevaisuuden muutoksiin. (Määttä & Ojala 2001, 135.) Muutokset, kuten kunta- ja palvelurakennemuutos, työvoiman saatavuus ja väestön ikääntyminen, korostavat strategioiden merkitystä (Huotari 2009, 10).

2.2 Strategisen johtamisen nousu Suomessa

Erilaisia strategioita on pidetty yhtenä vastauksena julkisen sektorin haasteisiin (Määttä & Ojala 2001, 135). Tämän perusteella ei kuitenkaan pidä ajatella, että strateginen johtaminen riittäisi yksistään vastaamaan vuosikymmenten aikana muodostuneisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin. Strategisessa johtamisessa voi kuitenkin olla yksi ratkaisun siemen. John Murray (2006) on huolissaan siitä, että jos julkisella sektorilla ei ole kykyä tehdä hyviä valintoja ja jalkauttaa niitä, voi parhaimmassa tapauksessa olla tuloksena tehoton julkinen hallinto ja pahimmassa tapauksessa romahtanut valtio (*failed state*). Tämän haasteen edessä näyttäisi itsestään selvältä, että strategisen johtamisen tulisi olla tärkeä osa julkisen sektorin johtamista. (mt., 113.) Julkisella sektorilla on tuskin varaa tehdä enempää huonoja valintoja, sillä jos kansalaisten usko hyvinvointivaltioon hiipuu, ollaan tilanteessa, jonka seurauksia on mahdoton määritellä etukäteen. Ymmärtääksemme strategisen johtamisen merkityksen, on tärkeää huomioida, millä tavalla yhteiskunnallinen kehitys on sen suosioon ja merkitykseen julkisella sektorilla vaikuttanut.

Kunnat halusivat 1960-luvulla ohjata kehitystä ja toimintaansa aikaisempaa konkreettisemmin ja laajemmin. Päätöksenteko muuttui tavoitteellisemmaksi erilaisten toiminta- ja taloussuunnitelmien lisääntymisen myötä. Vuoden 1976 kunnallislain myötä kuntasuunnittelusta tuli pakollista. Suunnittelun tavoitteena oli tarkastella eri toimialojen vuorovaikutussuhteita ja yhteen sovittaa kunnallista toimintaa aiempaa kokonaisvaltaisemmin. (Houni, Nupponen & Pakarinen 2002, 6-9.) Näiden muutosten taustalla vaikutti 1980-luvulla uusliberalistinen hyvinvointivaltion tehottomuuden kritiikki, jonka myötävaikutuksesta julkisen sektorin toiminnasta haluttiin tehokasta ja tuloksellista. Kritiikin myötä näkökulmat hallinnon uudistamiseksi muuttuivat. (Salminen 2000,

104.) Uusliberalistisen ajattelun pohjalta luotiin uusi julkisen johtamisen malli (New Public Management), jonka tarkoituksena oli tehostaa julkisen sektorin toimintaa yksityisen sektorin johtamistapojen avulla. Yksityisen sektorin johtamistapojen yleistymisen myötä yleistyi myös strateginen johtaminen julkisella sektorilla. 1990-luvulla kunnissa koettiin, ettei pelkällä kuntasuunnittelulla pysytty vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin ja kuntasuunnittelun tilalle kehitettiin strategista suunnittelua. (Houni ym. 2002, 6-9.) Samaan aikaan myös maailma oli muuttunut ja ennustettavuudesta oli tullut selviämisen elinehto. Muutokset tapahtuivat entistä nopeammin, mikä puolestaan kasvatti erävarmuutta tulevaisuudesta. (Vänskä, Laitinen-Väänänen, Kettunen & Mäkelä 2011, 8). Organisaatiot halusivat tietää ja ennakoida tulevaisuutta selviytyäkseen muutoksista. Ennakointi puolestaan vaati valintojen tekoa. Strategia oli vastaus haasteeseen, sillä se auttoi organisaatioita ymmärtämään mitkä muutokset ja valinnat olivat välttämättömiä organisaatioiden selviämisen kannalta. (Kirvelä 2009, 45-47.)

Kuntien autonomia lisääntyi, kun niiden valtionosuusjärjestelmän perusteet muuttuivat. Muutoksen myötä kunnat pyrkivät entistä paremmin sopeuttamaan toimintansa vastaamaan oman kunnan tuloperustaa. Tämä kannusti osaltaan kiinnittämään entistä enemmän huomiota mahdollisuuksien etsintään, eri toimintavaihtoehtojen kartoittamiseen, palvelujen priorisointiin ja ongelmanratkaisuun. (Houni ym. 2002, 6-9.) Lisäksi kunnissa kiinnitettiin entistä enemmän huomiota palveluiden laatuun ja siihen, kuinka ne sopivat yhteen kunnan strategioiden kanssa (Meklin, Rajala, Sinervo & Vakkuri 2009, 242). Kuntaliiton vuonna 2000 tekemän selvityksen mukaan strategista suunnittelua harjoittivat kaikki suuret ja lähes kaikki keskisuuret kunnat. Sen sijaan alle 5000 asukkaan kunnissa strategisen suunnittelun puute oli suhteellisen yleistä. (Houni ym. 2002, 6-9.)

2.3 Strategia ja sen merkitys julkisella sektorilla

“We simply do not know what strategy is, or how to develop a good one”

Michael Porter, Harvard Business Review

”Strategiat ovat abstrakteja kuvauksia ja näkemyksiä, jotka ovat olemassa ainoastaan niiden ihmisten mielissä, jotka näistä asioista ovat kiinnostuneita. Strategia on aineeton, sitä ei voi nähdä tai koskettaa. Strategia ei ole itsessään mitattava ilmiö, vaan se on pikemminkin näkemys jostakin. Jonkun näkemys, joka tulisi jakaa kaikille ja josta olisi tultava kaikkien näkemys.” (Mintzberg 1987; ref. Määttä 2000, 60.) Tampereen kaupunkistrategiassa ”Kaikem paree Tampere”, strategia

määritellään näkemykseksi siitä, miten toimintaa tulee kehittää tulevaisuudessa (Kaikem parea Tampere 2001, 2).

Strategia on sanana vaikuttava, mutta sen käsitteellinen määritelmä ja varsinainen käyttötapa saattavat erota toisistaan. Henry Mintzbergin (1994) mukaan strategiaa voidaan tarkastella viidestä eri näkökulmasta. Strategia voi olla tietoisesti rakennettu, pitkän tähtäimen suunnitelma (*plan*) organisaation tulevaisuudesta ja siitä, mihin suunnata. Strategia voidaan nähdä myös toimintamallina (*pattern*), jossa hyödynnetään pääasiassa vanhoja käyttäytymismuotoja, tietoisia ja tiedostamattomia ja pyritään sitä kautta luomaan kuvaa tulevaisuudesta. Tässä näkökulmassa pyritään arvioimaan suunnitellun ja toteutuneen strategian eroja. Strategia voidaan nähdä myös asemana (*position*), joka määrittelee organisaation suhdetta ympäristöön. Strategia voi olla myös organisaation eräänlainen yhteinen perspektiivi (*perspective*), jolloin tarkastellaan organisaation työntekijöiden näkemyksiä, arvoja ja visioita ja pyritään varmistamaan, että organisaation jäsenet ovat tietoisia organisaation suunnasta. Toisaalta strategia nähdään juonena, (*ploy*) tai taktiikkana pärjätä kilpailutilanteessa, jolloin strategia ei ole muiden määritelmien tavoin yhtä vahvasti ennalta suunniteltu. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 9-17.) Tässä tutkimuksessa strategiaa tarkastellaan ohjauksen näkökulmasta ja Mintzbergin määritelmistä perspektiivi (*perspective*) sopii parhaiten kuvaamaan strategian ohjauksellista luonnetta työntekijöiden toiminnan suuntaamiseksi. Yleisesti voisi sanoa, että strategioissa sovitetaan pitkän tähtäimen suunnitelmat yhteen yksilöllisten tarpeiden kanssa. Näin ollen strategia on enemmänkin mielen prosessi, kuin ulkoisesti suunnattu tavoite. (Whittington 2001, 23-25.) Tämä on tärkeää muistaa myös strategisen ohjauksen suunnittelussa.

Edellisissä kappaleissa on määritelty lyhyesti sitä, mitä strategialla käsitteellisesti tarkoitetaan, mutta vielä mielenkiintoisempaa on tarkastella sitä, millainen merkitys strategialla on julkisella sektorilla ja millaisin keinoin se pyrkii vastaamaan edellä mainittuihin julkisen sektorin haasteisiin. Kyösti Raunion (2004) mukaan yhteiskunnalliset ongelmat ovat usein niin monimutkaisia ja monisyisiä, ettei niihin ole olemassa yksinkertaisia ratkaisuja (mt., 62). Strategisen johtamisen avulla suurten yhteiskunnallisten ongelmien syntyä on mahdollista ennakoida, jolloin pystytään ajoissa kehittämään tarvittavia korjausliikkeitä. Yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen vaatii kuitenkin myös poliitikoilta strategista halua ja aktiivisuutta strategiseen työskentelyyn. (Tiili 2004, 5.) Tiivistetysti voisi sanoa, että ”julkisella sektorilla strategia toimii toiminta-ajatuksen ja julkisen työn arvoperustan kirkastajana, tavoitteiden tuojana, priorisointiajattelun edistäjänä sekä ohjaussuhteiden selkeyttäjänä” (Denhardt 1993, 18-209; ref. Silvennoinen-Nuora, Lumijärvi & Sihvonen 2005, 66).

Strategisen johtamisotteen tarkoituksena on vahvistaa julkishallinnon elinvoimaisuutta ja kilpailukykyä pitkällä aikavälillä sekä samaan aikaan auttaa löytämään ratkaisuja akuutteihin ongelmiin. Strategia auttaa hallitsemaan useita eri organisaatiokulttuureita, sidosryhmiä ja markkinoita samanaikaisesti (Santalainen & Huttunen 1993, 34-37.) Koska julkisen sektorin haasteet keskittyvät paljon niukkojen resurssien ja erilaisten tarpeiden välille, voidaan strategian avulla tunnistaa paremmin tarpeita, kohdistaa resursseja oikeaan paikkaan sekä tehostaa niiden käyttöä (Kamensky 2010, 17). Strategian ollessa hyvin laadittu ja ymmärrettävä, se voi tuottaa organisaatiolle lisäarvoa ja auttaa kiinnittämään huomiota myös ei mitattavissa oleviin resursseihin ja tuloksiin. Jos organisaatiot arvioivat toimintaansa ainoastaan taloudellisesta näkökulmasta, korostetaan ja tähdätään ainoastaan lyhytaikaisiin tavoitteisiin. Tällöin on vaarana, että organisaation todellisen arvon luominen ja vahvistaminen pitkällä aikavälillä jää taustalle. (Kaplan & Norton 2002, 4-9.) Strateginen ajattelu ja johtaminen auttavat huomioimaan paremmin kaikki olemassa olevat resurssit, joita tavoitteen saavuttamiseksi ja organisaation kehittymiseksi tarvitaan (Lecklin 2006, 46).

Strategian tehtävänä on luoda järjestystä, selittää maailmaan sekä helpottaa näin toiminnan johtamista. Strategia antaa organisaatiolle tarkoituksen ja selkiyttää organisaation perustehtävää. (Mintzber ym. 1998, 15-17.) Strategiat ovat tapa yksinkertaistaa ja hallita maailmaa, joka on usein liian kompleksinen ja kaoottinen ymmärtää (Whittington 2001, 23). Strategian kautta on helpompi asettaa yhteinen suunta ja tavoite, johon kulkemalla tavoite saavutetaan. Organisaatioiden on usein vaikeaa keskittyä olennaiseen ja toiminta hajoaa helposti eri suuntiin. Strategia pitää toiminnan suunnan yhtenäisenä. (Mintzber ym. 1998, 15-17.) Ei kuitenkaan pidä luulla, että strateginen johtaminen olisi jokin patenttiratkaisu, sillä se ei ole korvike johtamiselle. Onnistunut strategia voi kuitenkin auttaa julkisia organisaatiota tuottamaan tehokkaita ratkaisuja, julkista arvoa sekä edistää toiminta-ajatuksen toteutumisen. (Bryson 2004, 15.)

2.4 Strategia ohjausmekanismina

Tässä tutkimuksessa strategia määrittyy yhdeksi toiminnan ohjaamistavoista, sillä ”strategian perustehtävänä on ohjata toimintaa.” Organisaatioissa korostetaan usein ihmisten johtamista, mutta todellisen ohjausvaikutuksen tarkastelu ja varsinainen ohjaus jää usein taka-alalle. (Hamel & Prahalad 2006, 175.) Seuraavassa lainauksessa käy hyvin ilmi se, kuinka puutteelliseksi strategioiden ohjausvoima voi jäädä:

”Olen tehnyt täällä töitä kahdeksan vuotta. Meitä painostetaan jatkuvasti parantamaan tuloksia, laatua ja leikkaamaan kustannuksia. En ole kuitenkaan koskaan tuntenut, että olisin töissä maailmanlaajuisessa porukassa, joka käy maailmanlaajuisia sota. En ole koskaan myöskään tajunnut, mitä seurauksia voittaminen tai häviäminen tuo tullessaan.” (Hamel & Prahalad 2006, 180.)

Tämä esimerkki kuvaa hyvin sitä, että strategia ja visio ohjaavat toimintaa vain, jos ne koskettavat aidosti työntekijöiden työtä (Silvennoinen-Nuora ym. 2005, 65) ja ovat riittävän konkreettisia ja selkeitä (Virtanen & Stenvall 2010, 129 - 130). Strategisen ohjauksen kannalta on ehdottoman tärkeää, että koko organisaatio tietää ja tiedostaa tehdyt valinnat (Kamensky 2004, 20-21). Jotta strategia voisi todella ohjata toimintaa, on työntekijöiden ymmärrettävä strategian taustalla olevat hypoteesit eli kriittiset menestystekijät, joiden kautta työn tavoitteet pyritään konkretisoimaan. Työntekijöiden tulee myös hyväksyä se tosiasia, että strategiasuuntaisen toiminnan ohjaaminen vaatii tuekseen työn ja toiminnan säännöllisen mittaamista ja arviointia. (Kaplan & Norton 2002, 84-85.) Strategian täytyy ikään kuin puhua työntekijöiden ja ympäristön kanssa samaa kieltä, olla vuorovaikutuksessa (Virtanen & Stenvall 2010, 129 - 130). Jos näin ei tapahdu, tavoitteiden määrätietoinen toteuttaminen ei ole mahdollista (Kamensky 2004, 20 - 21). Johdon laatima kokonaisstrategia ei tällöin ulotu tulosityksiköihin, tiimeihin ja yksilöihin (Määttä & Ojala 2001, 135). Jos organisaatiolta puuttuu yhteinen tarkoituksenmukaisuuden tunne ja näkemys siitä, mihin suuntaan organisaation vahvuuksia ohjataan, jäävät yksittäiset ponnistukset ja muutokset helposti vain yksittäisiksi teoiksi (Hamel & Prahalad 2006, 175). ”Usein käy juuri niin, että tavoitteiden ohjausvoima jää puutteelliseksi ja strategian laadinnasta muodostuu ainoastaan jokavuotinen laadintarituuali, ilman että tavoitteiden syvin olemus avautuu” (Kamensky 2010, 206).

Jokaisella organisaatiolla on perustehtävä ja strateginen ohjaus mahdollistaa perustehtävän kirkastamisen (Kamensky 2010, 17). Perustehtävässä pysyminen on kuitenkin organisaatioille suuri haaste (Asikainen 2009, 143-144). Strateginen ohjaus on tärkeää, koska ihminen ei ole perusluonteeltaan tavoitekeskeinen, vaan tekemiskeskeinen. Tämä piirre korostuu erityisesti silloin, kun tavoitellaan pitkän tähtäimen tavoitteita. Strategian avulla tavoitteet asetetaan ensisijaisesti organisaatiolle ja sitä kautta yksilölle, jolloin perustehtävä on mahdollista pitää kirkaana (Kamensky 2010, 206.) Organisaatioiden todelliset ongelmat eivät aina tule esiin päivittäisessä työssä, jonka vuoksi ongelmat saattavat näyttää irrallisilta, eikä niiden syy-seuraus suhteita ole helppo hahmottaa. Myös erilaiset ärsykkeet ohjaavat toimintaa helposti johonkin muuhun, kuin tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Yhteiset tavoitteet on helpompi hahmottaa ja tuoda esiin jäsentyneeksi strategian avulla. Pitkäaikaisilla ja toistuvilla strategiaprosesseilla turvataan

henkilöstön osallistuminen strategiaan, asioiden yhdistäminen ja uuden löytäminen. (Asikainen 2009, 143 -144.)

2.5 Tampereen kaupungin strategiat

Vuonna 2002 tehdyn Kuntaliiton selvityksen mukaan noin 30 % kunnista piti strategiatyötä erittäin merkittävänä ja yli 45 % melko merkittävänä (Houni ym. 2002, 18 -19). Tampereella strategisella suunnittelulla on pitkä historia ja kaupunki strategioita on tehty useita (Juusenaho & Linnamaa 2009, 220-221). Tampereen kaupungin kaupunkistrategia ”Kaikem paree Tampere” hyväksyttiin kaupunginvaltuustossa lokakuussa 2001. Strategia laadittiin Tasapainoisen onnistumisen menetelmällä, palvelujärjestelmien uudistamisen ja toimivan päätöksenteon varmistamiseksi. (Hakari 2009, 85.) Tampereen Tasapainoisen onnistumisen strategiassa erityistä huomiota on kiinnitetty strategista johtamista tukevaan johtamis- ja arviointijärjestelmän luomiseen (Juusenaho & Linnamaa 2009, 220-221).

Tampereen kaupunkistrategian pohjalta luotiin keväällä 2002 Tampereen kaupungin sosiaali- ja terveystoimen toimialastrategia ”Ihmisten keskellä - taidolla ja sydämellä.” Tältä pohjalta laadittiin Tampereen kaupungin sosiaalityölle vielä oma ja yksityiskohtaisempi toimiala-strategia nimenomaan sosiaalityön ohjaukseen. Sosiaalityön strategia ”Arjen ja unelmien palvelut” valmistui myöhemmin samana vuonna. Strategian tarkasteluaika oli laadittu vuodesta 2002 vuoteen 2012. (Arjen ja unelmien palvelut 2002, 3.) Vaikka tässä tutkimuksessa on joitakin otteita myös kahdesta ensiksi mainitusta strategiasta, keskittyy tutkimukseni ja analyysini sosiaalityön strategian ympärille. Vuonna 2002 laadittu strategia hyvin tutkimuskohteeksi, sillä tutkimuksen toteuttamishetkellä tuo strategiakausi oli juuri päättynyt. Uusi kaupunkistrategia luotiin vuonna 2013, joten sen ohjauskykyä ei luonnollisesti vielä tässä vaiheessa voida arvioida. Uuden kaupunkistrategian pohjalta ei kuitenkaan ole toistaiseksi luotu uutta sosiaalityön tehtäväalueen strategiaa.

2.6 Visio - yhteinen tahtotila vai pelkkä unelma

”Tampere järjestää hyvän elämän sosiaali- ja terveystoimen palvelut taidolla ja sydämellä. Arvostettuna ihmisten arjen tuntijanasosiaali- ja terveystoimi edistää tamperelaisten omatoimisuutta, terveyttä ja turvallisuutta ja osallistuu aktiivisesti kaupungin kehittämiseen.” (Ihmisten kesken - taidolla ja sydämellä 2002, 15.)

”Visio antaa strategialle suunnan. Vision tarkoituksena on yhdistää toiminta-ajatus, toimintakulttuurin arvot ja strategiat. Vision tarkoituksena on osaltaan yksinkertaistaa monimutkaista strategiasisältöä ja ohjata työntekijää strategiasuuntaisesti silloinkin, kun yksittäiset työt tai päätökset tuntuvat merkityksettömiltä.” (Huotari 2005, 22-23; Kaplan & Norton 2002, 82.) Vision ja strategian tulisi täydentää toisiaan. Vision avulla luodaan kuva siitä mitä tavoitellaan ja strategia puolestaan ilmaisee kuinka tämä tavoite saavutetaan. Kuvan tulee olla houkutteleva, mutta ei epäuskottava. (Kaplan & Norton 2002, 82-83; Karlöf & Lövingsson 2006, 74-76.) Visio voidaan nähdä myös eräänlaisena saavuttamattomana unikuvana, jota ei ole tarkoitus toteuttaa, vaan sitä voi ja pitääkin muokata tulosten saavuttamisen mukana (Karlöf 1995, 251). Vision juurten tulee kuitenkin olla vahvasti todellisuudessa, eikä haavemaailmassa (Karlöf & Lövingsson 2006, 74 -75.) Tiivistetysti voisi sanoa, että visio on yhteisesti hyväksytty ja jaettu selkeä kuva suunnasta. Visio on näkemys tulevaisuudesta, joka motivoi ihmisiä ja on selvästi parempi kuin nykytila. Vision avulla on mahdollista myös nähdä ja jäsenellä paremmin erilaisia tietoja, ilmiöitä ja yhteiskunnallisia kehityskulkuja, joiden tunnistaminen vaikuttaa organisaation tulevaisuuteen ja strategian onnistumiseen. Se ei saisi olla kopio tai muunnelma jostakin, vaan siinä pitäisi olla todellista ainutkertaisuuden tuntua. (Määttä & Ojala 2001, 56-67.)

Tämän luvun alussa kuvattu visio on suora lainaus Tampereen sosiaali- ja terveydenhuollon strategiasta ”Ihmisten kesken- taidolla ja sydämellä.” Sosiaalityön strategiassa ei ole enää erikseen määritelty omaa selkeää visiota sosiaalityölle, eikä se välttämättä olisi ollut tarpeellistakaan, sillä vision tulisi periaatteessa olla organisaation eri osille yhteinen. Sosiaalityön strategiassa oli kyllä mainittu strategiset päämäärät, mutta strategiset päämäärät eivät ole vision synonyymejä. Virtasen ja Stenvallin (2010) mukaan visio ja strategiset päämäärät voivat osaltaan olla päällekkäisiä, mutta kuitenkin erillisiä (mt., 129). Kuntaliiton selvityksen mukaan visio oli laatinut noin 40 % kunnista (Houni ym. 2002, 18-19). Toisaalta voidaan miettiä, että ohjaisiko yksikkökohtainen, mutta kuitenkin organisaation yleisen vision kanssa yhdensuuntainen, tarkemmin kohdennettu visio työntekijöiden toimintaa paremmin, etenkin silloin jos visiossa olisi enemmän henkilökohtaisuuden tuntua. Toimialakohtaisia visioita oli kunnista valmistellut noin 10 % ja vain hieman yli prosenttiosuus piti visiota täysin merkityksettömänä (Houni ym. 2002, 18- 19).

Visio on yksi kuntien imagon rakennetekijöistä samalla, kun ne pyrkivät korostamaan omaleimaisuuttaan (Houni ym. 2002, 18-19, 33). Vision on tärkeä osa julkisuuskuvaa, sillä imago ei ole ostettavissa (Santalainen & Huttunen 1993, 66). Visio on eräällä tapaa koko kunnan johtamisen perusta, sillä strategian ohella se selkeyttää valintoja ja auttaa keskittymään olennaiseen (Houni ym. 2002, 18-19, 33). Visioilla on tärkeä tehtävä myös siitä näkökulmasta, että julkiset

organisaatiot määrittelevät niiden kautta suhtautumistaan tulevaisuuteen. Ilman visiota tulevaisuus nähdään annettuna. Tällöin organisaatio tyytyy ja sopeutuu toteuttamaan lain määräämää perustehtäväänsä ja seuraa muita, eikä pyri itse aktiivisesti vaikuttamaan organisaation suuntaan ja ympäristön muutoksiin. (Määttä & Ojala 2001, 56.) Visioon panostaminen on merkityksellistä myös siitä näkökulmasta, että ”yksikään yritys ei tule toimeen ilman jäsenettyä näkemystä huomisen mahdollisuuksista ja haasteita.” Näkemyksen tulevaisuudesta tulisi kuitenkin olla yhteinen ja jaettu, sillä luottaminen ainoastaan yhden ihmisen visioon voi olla organisaatiolle vaarallista. (Hamel & Prahalad 2006, 137 -140.)

2.7 Visio ohjausmekanismina

Strategian ohella myös vision tavoitteena on ohjata toimintaa. Onnistunut visio sekä johdon että myös henkilöstön yhteinen unelma, joka innostaa ja kannustaa saavuttamaan tavoitteet. Visio saa olla haastava, mutta se mahdoton saavuttaa. Vision voima perustuu toiveisiin, joilla on taipumus toteutua. (Määttä & Ojala 2001, 56 - 57.) ”Strategisessa tahtotilassa on aivan yhtä tärkeää saada työntekijät tuntemaan työnsä merkitykselliseksi, kuin näyttää heille suunta” (Hamel & Prahalad 2006, 179). Vision käyttöarvo perustuu näin ollen myös sen kykyyn vedota ihmisten tunteisiin (Määttä & Ojala (2001, 56-57). Vision tavoitteena on herättää työntekijöissä tyytyväisyyttä ja innostusta ja sen tulisi vedota sekä työntekijöiden emotionaaliseen että rationaaliseen puoleen (Hamel & Prahalad 2006, 179 -180). Tunteet eivät kuitenkaan yksistään riitä tavoitteellisen työskentelyyn, vaan työntekijöiltä vaaditaan myös vision todellista ymmärtämistä. Vision tulisi riittävän yksinkertainen sekä helppo sisäistää ja ymmärtää. (Määttä & Ojala 2001, 56 -57.) Tällä tarkoitetaan sitä, että visio tulee olla sanoitettavissa, jotta se voisi ohjata toimintaa (Virtanen & Stenvall 2010, 130). Pekka Himanen on kritisoinut visioita siitä, että ne ovat usein latteita, eivätkä sytytä ihmisiä ja heidän unelmiaan todelliseen toimintaan (Himanen 2010, 154). Vision luomisprosessissa käy helposti niin, että visiosta ei tule riittävän realistinen tai se ei kykene vangitsemaan organisaation todellista tahtotilaa. Tällöin ihmiset pitävä visiota merkityksettömänä, eikä visiolla silloin ole todellista merkitystä tai ohjausvaikutusta. (Karlöf & Lövingsson 2006, 74-76.) Visio ei saisi olla irrallaan toimintaympäristöstään, vaan sen tulisi olla jatke nähtävissä oleville kehitystrendeille. Organisaatioiden ei näin ollen pitäisi kysyä, että mitä voisi tapahtua, vaan pikemminkin sitä, millainen tulevaisuus voi olla ja mitä pitää tapahtua, jotta tuo ennuste toteutuu. (Lecklin 2006, 45.)

2.8 Strategisen johtamisen kritiikki

Julkisella sektorilla on perinteisesti ajateltu, että yksityisen sektorin johtamisopit eivät istu julkisen sektori organisaatioihin, koska niiden kilpailukyky ja rahoitus määräytyvät eri tavoin (Kamensky 2010, 17). Kritiikki on perusteltu, sillä on totta, että julkiset ja yksityiset organisaatiot kilpailevat erilaisista lähtökohdista käsin. Julkisella sektorilla kilpailu tapahtuu pääosin näennäismarkkinoilla, joilla todellista kilpailua ei juuri ole. Strategian merkitystä julkisella sektorilla on kritisoitu juuri sen vuoksi, että todellisen kilpailuasetelman puuttuminen vähentää myös strategisen johtamisen ja strategian merkitystä. Julkiseen toimintaan kuuluu läpinäkyvyys, jolloin myös strategiat ovat julkisia, eivätkä liikesalaisuuksia. Julkiset organisaatiot kantavat myös julkista vastuuta toiminnastaan. Julkishallinnon tuloksellisuuden korostumisesta huolimatta, toiminnan tavoite on silti paljon monimutkaisempi ja moniarvoisempi kuin yksityisen sektorin organisaatioiden. Julkisella sektorilla muutokset eivät myöskään ole todellisuudessa yhtä nopeita kuin yksityisellä sektorilla. Julkisen sektorin toimintaa ohjaavat politiikka, kansalaisten mielipiteet ja sääntelyn taustalla olevat lait hidastavat mahdollisuuksia reagoida muutoksiin nopeasti. Poliittisessa päätöksenteossa toiminnan ohjaus perustuu enemmän kompromisseille, kuin rationaalsiin päätöksiin. Myös päätösten pitkäjänteisyys saattaa julkisella sektorilla vaihdella hyvin paljon. (Laaksonen, Launonen, Terho & Westling 2009, 26 -27.)

Strategioiden merkitystä on kritisoitu myös yksityisellä sektorilla. Muutosten on katsottu olevan niin nopeita, ettei strategioiden avulla voida todellisuudessa ennakoida muutoksia tai reagoida niihin. Näin ollen strategioiden on katsottu olevan vanhanaikaisia jo niiden laadintavaiheessa. Myös strategian ohjauskyky on herättänyt kritiikkiä. Keskusteluissa on tuotu esiin, että ihmisten itseohjautuvuus ohjaa työtä enemmän kuin strateginen ohjaus. Sitä on myös pidetty strategista ohjausta luotettavampana ohjauskeinona. Itseohjautuvuuden kannattajat ovat sitä mieltä, että työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja miten tavoitteet saavutetaan. Siksi strategioiden laatimiseen käytetyn ajan on nähty olevan turhaa ja poissa perustyön toteuttamisesta. Koska julkisella sektorilla laki määrittää ensisijaisesti sen mitä organisaatiot tekevät, on ajateltu että laki itsessään riittää ohjauskeinoksi. Strategioita on kritisoitu siitä, etteivät ne ole riittävän konkreettisia ja tavoita arjen ja käytännön näkökulmaa. Tämä on syy siihen, miksi strategioiden ei ole koettu pystyvän tarjoamaan mitään uutta käytännön työlle. Myös strategian jalkauttamiseen on suhtauduttu kriittisesti ja sen on koettu vievän turhaan työntekijöiden aikaa ja resursseja, etenkin kun prosessit eivät useinkaan ole olleet kovin onnistuneita. Strategiaprosessin on nähty olevan enemmän johdon kuin työntekijöiden prosessi. (Asikainen 2009, 143.) Strategisen johtamisen arvon on katsottu usein jäävän vain symboliseksi, ei organisaation todelliseksi voimavaraksi (Ala-Mutka 2008, 7).

3 STRATEGIA, ARVOT JA TULOKSELLISUUS

3.1 Arvojen merkitys strategialle

Strategioiden on ajateltu kasvattavan organisaatioiden arvoa (Bryson 2004, 15). Strategiat eivät kuitenkaan ainoastaan kasvata organisaatioiden arvoa, vaan tuovat näkyväksi myös organisaatioiden sisäiset arvot, jotka myös osaltaan ohjaavat toimintaa ja sitä kautta luovat organisaatioille lisäarvoa. Arvo on ikään kuin kahden kauppa. Ismo Lumijärven (2009) mukaan strategiat syntyvät organisaatioiden johdon arvojen, ympäristön havaintojen ja niiden tulkinnan pohjalta (mt., 61). Strategiat rakentuvat arvoille, sillä ne ohjaavat ja arvottavat päätöksentekoa, kun päätetään millaisia asioita strategian kautta tavoitellaan. Viinamäen (2008) mukaan arvot ovat osa ihmisten ja organisaatioiden uskomusjärjestelmää. Ne kuvaavat yksilöiden, organisaatioiden ja yhteiskuntien tilaa ja ajattelua, ohjaten näin ihmisten toimintaa (Viinamäki 2008; ref. Salminen 2010, 15). Arvoilla tarkoitetaan kaikkea mikä on tavoiteltavaa, haluttua, tarvittua tai arvostettua. Itseisarvo on arvo itsessään, mutta välinearvon arvo syntyy vasta kun se liittyy johonkin käyttötarkoitukseen, kuten esimerkiksi taloudelliset arvot. Arvot ovat aina yhteydessä toiminnan suunnitteluun, arviointiin, päämääriin, keinoihin ja toiminnan tuloksellisuuteen. (Airaksinen 1993, 130-136.)

Organisaatioiden johtamisessa pääosassa ovat ihmiset ja sen vuoksi ihmiskäsitys ja arvot tulisi tuoda selvästi esiin myös strategiassa ja visiossa. Organisaatiot eivät kuitenkaan usein ymmärrä kuinka suuri merkitys arvoilla on sekä strategialle että koko organisaation toiminnalle ja ennen kaikkea toiminnan ohjaamiselle. Sen vuoksi vain harvat organisaatiot ovat määritelleet itselleen oikeasti uskottavat arvot. Tulisi muistaa, että ”arvot eivät etene paperilla, vaan sanoissa, teoissa ja vuorovaikutuksessa, sillä niitä ei voi asettaa, antaa tai määrätä.” (Määttä & Ojala 2001, 57.)

Arvot ovat organisaatioille hyvin merkittävä tekijä ja tämä seikka tuli esiin myös tutkimushaastatteluissa. Chandlerin (1962) mukaan arvovalinnoilla on organisaation menestymisen kannalta enemmän merkitystä kuin materiaalisilla painotuksilla (Chandler 1962; ref. Lumijärvi 2009, 61). Arvojen merkitystä ei välttämättä aina ymmärretä myös sen vuoksi, että ”arvot eivät ole näkyviä, kuuluvia, eikä niitä voi maistaa eikä koskettaa. Arvojen olemassaolo edellyttää myös aina jonkinlaisen kokijan tai arvojen asettajan.” (Häyry & Häyry 1997, 6-7.) Organisaation ja sen johdon arvot tulevat esiin suhtautumistavoissa asiakkaisiin, työntekijöihin, ammattiyhdistysliikkeeseen, organisaation rahoittajiin ja muihin organisaatioihin (Likert 1967, 212). Arvot heijastuvat huomaamatta koko organisaation toimintaan. Antti Särkelä (2013) toteaa, että jos organisaatiossa suhtaudutaan työntekijöihin hyväksyvästi ja kannustavasti, on

työntekijöiden helpompi jakaa tällaista kohtaamista myös asiakkailleen. Kova organisaatiokulttuuri heijastuu helposti kovuutena myös asiakaskohtaamisiin. (mt., 17.) Erityisesti palveluorganisaatioissa tämän muistaminen on tärkeää.

Eettisillä arvoilla ja periaatteilla on julkisissa organisaatioissa erityinen merkitys, sillä ne ovat osa lainsäädäntöä (Salminen 2010, 15). Suomen valtionhallinnossa arvo määritellään tärkeänä pidetyksi asiaksi tai päämääräksi. Valtionhallinnon toiminnan arvoja ovat: toiminnan tuloksellisuus, avoimuus, laatu ja vahva asiantuntemus, luottamus, palveluperiaate, puolueettomuus ja riippumattomuus sekä tasa-arvo ja vastuullisuus. (Arvot arjessa 2005, 7.) Arvolausumat ovat yksi tapa vastata julkisen sektorin monitulkintaisiin vaatimuksiin (Vakkuri 2009, 137). Onkin tärkeää tarkastella sitä, milloin arvoista vain puhutaan ja milloin niillä todella perustellaan toimintaa (Brunsson 1989 ref; Vakkuri 2009, 137).

3.2 Tuloksellisuus sosiaalityön arvona

Koska sosiaalityö on osa julkista sektoria, näkyvät edellisessä luvussa esitellyt valtionhallinnon arvot vahvasti sosiaalityössä. Toiminnan tuloksellisuus on yksi julkisen sektorin tärkeimmistä arvoista ja yleisesti ottaen toiminnan tuloksellisuutta pidetään hyvänä asiana. Sosiaalityössä tuloksellisuus koetaan usein kuitenkin ristiriitaisena arvona. Pekka Kuuselan (2001) mukaan tuloksellisuus on eräänlainen muotisana, joka on kehittynyt julkiselle sektorille 1990-luvun aikana. Tuloksellisuusajattelusta- ja arvioinnista on tullut vakiintunut osa julkisen sektorin toimintaa. Julkisen sektorin toiminnassa on monia tasoja ja ulottuvuuksia, mikä tekee tuloksellisuuden tarkastelusta haasteellista, varsinkin kun tutkimuksissa painotetaan useimmiten vain hyvinvoinnin taloudellista näkökulmaa. (mt., 11-18.) Sirkka Rousun (2007) mukaan sosiaalityön organisaatiossa, jossa tehdään asiakastyötä, tuloksellisuus syntyy organisaation asiakastyön tasolla. Palvelutyössä onnistuminen määrittää koko organisaation onnistumisen ja tuloksellisuuden. Jos sosiaalityön organisaatiossa pyritään tuloksellisuuteen, tulisi organisaation järjestää toimintansa ennen kaikkea niin, että asiakastyössä voidaan onnistua. (mt., 110.) Tämän tosiseikan tärkeyttä ei vähennä se, että palveluorganisaation toiminnan lisäksi toiminnan tuloksiin vaikuttaa ratkaisevasti myös asiakkaan oma ja hänen läheistensä toiminta. Tuloksia ei ole mahdollista saada aikaan ilman asiakkaan omaa toimintaa. (Jalonen 2010, 118.) Tämä ja tuloksellisuuden mittaamisen haasteellisuus ei saisi vaikuttaa siihen, kuinka tärkeänä asiakastyön organisointia ja mahdollistamista pidetään.

Liiketaloudellinen tuloksellisuus ei ole automaattisesti julkisen hallinnon tuloksellisuutta (Salminen 2009, 148). Tuloksellisuuden arviointi on suoraan yhteydessä yhteiskunnassa kullakin hetkellä

vallitseviin arvoihin ja asenteisiin (Vartiainen 1994, 25). Suomessa tuloksellisuus on julkisella sektorilla eräänlainen yläkäsite tuottavuudelle, taloudellisuudelle ja vaikuttavuudelle, sisältäen myös palveluiden laadun ja organisaatioiden palvelukyvyyn. Tuloksellisuus tarkoittaa näin ollen julkisen sektorin toimintojen onnistuneisuutta. (Sinkkonen & Kinnunen 1994, 114.) Tuloksellisuuskäsite voidaan myös korvata kokonaistuloksellisuudella, joka korostaa käsitteen laajaa ja moninaista sisältöä (Lumijärvi 2009, 15- 16). Monet hallinnon tutkijat ovat sitä mieltä, että tuloksellisuus ei perustu niinkään minkään ennalta määrätyn tavoitteen toteuttamiseen vähimmin voimavaroin, vaan kykyyn vastata joutavasti ympäristön muutoksiin eli toimenpiteiden tilanteenmukaisuudesta ja oikea-aikaisuudesta (Virkkunen 1990, 131). Vaikka viimeisen määritelmä on ehkä liiketaloudellinen, se onnistuu mielestäni vangitsemaan sosiaalityön tuloksellisuuden ytimen. Jos sosiaalityössä auttaminen olisi oikea-aikaista ja aina tilanteen mukaista, mahdollistettaisiin arviolta myös erittäin tuloksellinen työtapo. Todellisuuteen sisältyy kuitenkin paljon enemmän muuttujia ja reunaehtoja.

Tässä tutkimuksessa en pyri pääsemään tarkkaan selvyyteen siitä, mitä tuloksellisuudella käsitteenä tarkoitetaan. Tärkeämpää on se, että millaisena tuloksellisuus todellisuudessa näyttäytyy ja millaista tuloksellisuutta kohti organisaatiot pyrkivät työntekijöitään ohjaamaan, eli mikä on tuloksellisuuden arvovaikutus sosiaalityössä. Näen tuloksellisuuden tässä tutkimuksessani eräänlaisena ideologiana tai arvona, jota kohti toimintaa pyritään suuntaamaan. Näin ymmärrettynä se kertoo mielestäni enemmän tuloksellisuuden todellisesta luonteesta sosiaalityön kentällä, kuin käsitteen tarkka määritelmä, joka ei tuo esiin tuloksellisuuden yhteiskunnallista merkitystä. Tämä johtuu siitä, että sosiaalityön kokonaistuloksellisuus ja työn todellinen arvo ja vaikutus eivät tule esiin perinteisillä mittaustavoilla, panos-tuotos suhteissa.

Kun tuloksellisuutta tarkastellaan arvona, sillä tarkoitetaan vaikuttavaa ja taloudellista toimintaa, sekä tehtävien tuloksellista hoitamista. Tuloksellisuus ja sitä kautta voimavarojen tehokas käyttö, ylläpito ja kehittäminen nähdään kaikkien hallinnon työntekijöiden tehtävänä ja tuloksellisuutta arvioidaan erityisesti yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta. Arvonäkökulmasta tuloksellisuuden tavoite ulottuu jokaisen virkatehtävän hoitoon, sillä jokaisella virkamiehellä on vastuu tulostavoitteidensa saavuttamisesta. (Arvot arjessa 2005, 15.)

Rahaa on pidetty yleisesti arvon mittana (Meklin ym. 2009, 242-243), mutta sosiaalityön arvo ei määriy ainoastaan rahan kautta, sillä arvo on aina kontekstisidonnaista (Kaplan & Norton 2002, 74-76). Arvo voidaan nähdä myös yleisesti potentiaalina johonkin, ei ainoastaan markkinoihin perustuvana. Sosiaalityön arvo syntyy siitä, että strategian avulla luodaan ja sidotaan yhteen eri

pääoma-alueiden joukko ja tarkastellaan niiden kokonaistulosta. Sosiaalityön tuloksellisuus voidaan tehdä taloudellisesti näkyväksi syy-seuraus-suhteiden kautta. Sosiaalityön tulokset voidaan muuttaa rahaksi mm. tarkastelemalla erilaisia organisaation liittyviä prosesseja, kuten palveluita. Tasapainoisen onnistumisen strategian tarkoituksena on määrittää sosiaalityön tuloksellisuutta ja arvoa myös muista kuin taloudellisista lähtökohdista käsin ja tuoda esiin sosiaalityön tuloksellisuuden monitasoisuuden. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi sosiaalityössä työntekijöiden koulutukseen panostamalla voidaan parantaa palveluiden laatua. Laatu taas lisää asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyys lisää työn tuloksellisuutta ja perustelee palvelun asemaa ja julkista mielipidettä. (Kaplan & Norton 2002, 74-76.) Sosiaalityössä on ehdottoman tärkeää pyrkiä mittaamaan sosiaalityön arvoa ja tuloksellisuutta toiminnan perustelemiseksi.

3.3 Sosiaalityön arvo ja merkitys julkisena palveluna

Sosiaalityön tuloksellisuudesta puhuttaessa viitataan aina osittain siihen, mikä on sosiaalityön arvo yhteiskunnassa tai toisin sanoen siihen, mikä on sosiaalityön oikeutus ja tärkeys yhteiskunnallisessa palvelujärjestelmässä. Julkiset palvelut eivät nimittäin ole arvovapaita tai moraalista riippumattomia (Murray 2008, 112). Epävarmuus hyvinvointivaltion erilaisten palveluiden ja etuuksien tehtävistä ja merkityksistä sekä järjestelmän ylläpidon edellytyksistä on lisääntynyt (Rajavaara 2007, 19) ja keskusteluissa sosiaaliturvamenot nähdään eräänlaisena ylimääräisenä kustannuksena (Anttonen & Sipilä 2000, 100). Siksi on tärkeää määritellä, mikä sosiaalityön merkitys todellisuudessa on, sillä palvelusektori on paljon laajempi ja merkityksellisempi, kuin miltä se saattaa ensisilmäyksellä näyttää (Grönroos 2000, 31).

Sosiaalityössä eletään tällä hetkellä eräänlaisessa jatkuvassa jännitystilassa, jossa sen on jatkuvasti puolustettava omaa olemassaoloaan, vastattava julkiseen arvosteluun ja tehtävä yhteiskunnallista selontekoa toiminnastaan. Sosiaalityön merkitystä ja vaikutusta on usein vaikea nähdä verrattuna esimerkiksi terveydenhuollon palveluihin. (Clark 2000, 1-2; ref. Juhila 2009, 299.) Sosiaalipalveluorganisaatiot eivät ole taloudellisten odotusten ulkopuolella, sillä myös niiden toiminnan tulee olla vaikuttavaa, tehokasta ja taloudellisesti perusteltua (Huotari 2009, 70). Kysymykset hyvinvointipalvelujen julkisesta ylläpidosta ja roolista sekä rahoituksesta korostuvat ja johtavat väistämättä palveluorganisaatioiden toiminnan arviointiin, huolimatta siitä, että niiden avulla pyritään takaamaan kaikille yhteiskunnan jäsenille tasa-arvoiset elinolosuhteet (Vartiainen 1994, 19 - 20). Julkisten palveluiden tärkeimpänä tavoitteena ovat turvata yhteiskuntarauha ja peruspalvelut sekä luoda edellytykset yhteiskunnan tasapainoiselle kehitykselle. Koko yhteiskunnan tila ja kansalaisten asema on riippuvainen hyvin pitkälti palvelujärjestelmän toimivuudesta.

Järjestelmän toimivuus korostuu varsinkin ennakoimattomien ongelmien kohdalla. (Oulasvirta, Ohtonen & Stenvall 2002, 68, 81.)

Suomessa sosiaalityö on julkisen sektorin ja sitä kautta julkisten organisaatioiden varaan rakennettua asiakastasoista ja yhteiskunnallista toimintaa. Hyvinvointivaltio luo toiminnalle edellytykset ja määrittää työn toimintatavat. (Raunio 2000, 11.) Sosiaaliturvan- ja sosiaalipalveluiden kautta pyritään ratkaisemaan sosiaalisia ongelmia ja niiden muotoutumista. Sosiaalityön tehtävänä on vastata ihmisten selviytymisestä, toimeentulosta ja yhteiskunnallisesta toimintakyvystä. (Raunio 2004, 11-14.) Sosiaalityön periaatteina ovat syrjinnän, riiston ja alistamisen vastustaminen. Sosiaalityön päämääränä on tukea asiakasta löytämään omat voimavaransa, jotta itsenäinen selviytyminen olisi mahdollista. Sosiaalityöllä on myös yhteiskuntakriittinen tehtävä tuoda esiin yhteiskunnallisia epäkohtia ja syrjäytymistä aiheuttavia rakenteita. Sosiaalityö on myös ennaltaehkäisevää toimintaan, jonka tarkoituksena on ehkäistä sosiaalisten ongelmien syvenemistä (Raunio 2009, 59-61.) Tämän päivän sosiaalityö on laajentunut monipuoliseksi palvelutoiminnaksi, eikä se määrity enää pelkän viimesijaisuuden ympärille (Raunio 2000, 11- 14). Sosiaalityö ei ole enää vain muiden hyvinvointipalvelujen korvike, vaan itsenäinen asiantuntija-ala, sosiaalisen asiantuntija (Niskala 2010, 277-278).

Sosiaalityön asema julkisena palveluna ei kuitenkaan ole helppo, sillä sosiaalityö on saanut hoidettavakseen ne tehtävät ja laiminlyönnit, jotka ovat yhteiskunnan muilta sektoreilta jääneet hoitamatta (Raunio 2000, 14). Marketta Rajavaaran (1992) mukaan sosiaalityöhön kohdistuu valtavia odotuksia, joiden perusteella hän tuo esiin kysymyksen siitä, ”voidaanko sosiaalityön kuvitella tuottavan minkäänlaisia myönteisiä muutoksia kansalaisten arkielämässä, kun tehtävät, haasteet ja ongelmat, joihin se tulee tarttuneeksi, ovat sellaisia, että ne ovat muille yhteiskunnan sektoreille olleet soveltumattomia tai mahdottomia” (mt., 57). Tätä kuvausta vasten tarkasteltuna sosiaalityön tehtävä ja arvo on merkittävä, jos toiminnassa pystytään tuomaan aikaan muutosta tai edes kannattelua. Näkökulma tuo syvyyttä myös sosiaalityön tuloksellisuuden tarkasteluun.

Sosiaalityö on lain mukaan yksi sosiaalipalveluista. Palvelun näkökulmasta sosiaalityö on työtä jonkun toisen eteen. (Stenvall & Virtanen 2012, 43 - 47.) Palveluorganisaatio on olemassa asiakkaitaan varten, tuottaen asiakkaille palveluja (Vartiainen 1994, 57). Palvelu on itsessään monimutkainen ilmiö. Palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja, eivät asioita. (Grönroos 2000, 49-54, 81-82.) Palvelu muodostuu työntekijän ja palvelun saajan välisessä vuorovaikutuksessa. Palvelut ovat vapaaehtoisia, eikä niitä ole pakko ottaa vastaan. (Sipilä 1996, 13.) Palvelut ovat tyypillisesti aineettomia ja juuri aineettomuuden vuoksi asiakkaan on usein vaikea arvioida palvelua. On

ymmärrettävää, että luottamuksen tai yksittäisen tunteen arvoa on hankala määritellä. Palveluiden laadun valvominen on vaikeaa, sillä palvelut ovat sarja tekoja ja prosesseja, jotka tuotetaan ja kulutetaan yhtä aikaa. Ennalta määrättyä laatua ei ole olemassa, ennen kuin palvelu on jo toteutettu. Vaikka julkisten palveluiden laatua on hankala määritellä, ne tuottavat toimiessaan arvoa. Asiakkaalle arvoa ei välttämättä tuoteta hetkessä, vaan vähitellen ajan kuluessa, kuten esimerkiksi ennaltaehkäisevissä palveluissa. (Grönroos 2000, 49-54, 81-82.)

Julkisen hallinnon tehtävänä on palvella kansalaisten ja yhteisöjen tarpeita ja sen vuoksi julkishallinnon on lunastettava olemassaolon oikeutensa palvelukyvyllään, elinvoimaisuudellaan ja puoleensavetävyydellään aina uudelleen (Santalainen & Huttunen 1993, 30- 35). Ihmisten käsitys palveluiden arvosta perustuu odotuksiin ja näihin odotuksiin vaikuttaa myös organisaation tai palvelun hyvä imago, jolloin odotukset voivat olla entistä suuremmat. Useinkaan näihin odotuksiin ei kuitenkaan kiinnitetä tarpeeksi huomioita. (Stenvall & Virtanen 2012, 53-54) vaikka julkiset palvelut vaikuttavat käsityksiin julkisesta toiminnasta (Hartley & Sklecher 2008, 10; ref. Stenvall & Virtanen 2012, 54.) Toimivat julkiset palvelut vahvistavat käsitystä julkisen sektorin luotettavuudesta ja siitä, että se kykenee huolehtimaan kansalaisten hyvinvoinnista myös kriisitilanteissa (Stenvall & Virtanen 2012, 54). Jos luottamus julkiseen sektoriin katoaa, on myös yhteiskuntarauha vaarassa. Siksi luottamuksen säilyttäminen on erityisen tärkeää ja tässä sosiaalityöllä on merkittävä rooli.

3.4 Kritiikkiä ja perusteluja sosiaalityön tulospyrkimysten vaikutuksista

”Kaikki kehittäminen tähtää tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen” (Arjen -ja unelmien palvelut 2002, 10).

Tuloksellisuuden ja sosiaalityön suhdetta on pidetty usein ristiriitaisena. Tuloksellisuuden ihanne ei kuitenkaan tule sosiaalityön ulkopuolelta, sillä osana julkista sektoria, myös sosiaalityölle on asetettu vaatimuksia kyetä osoittamaan työskentelyn tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Ilpo Vilkkumaan (1999) mukaan tuloksellisuuskeskustelut ovat haastavia, koska toisaalta tuloksellisuudella pyritään turvaamaan hyvinvointivaltion toiminta, mutta samalla tuloksellisuuden turvaamiseen liittyvät toimet uhkaavat hyvinvointivaltion toimintaa ja periaatteita. Sosiaalityössä on tärkeää kiinnittää huomioita siihen, millaisia muutoksia tuloksellisuuspyrkimykset ovat tuoneet sosiaalityön käytäntöihin, sillä ammattihenkilön, professionaalien velvollisuuksiin kuuluu seurata ammattialansa kehitystä. (mt.,73-87.)

Julkisen sektorin uudistamisen yhteydessä tuloksellisuuden käsitteitä alettiin vakiinnuttaa valtion ja kuntien hallintoon ja Valtiovarainministeriö käynnisti 1980-luvun lopulla useita julkisen sektorin tuloksellisuuden lisäämiseen pyrkiviä hankkeita. (Rajavaara 2007, 129). Kunnallinen työmarkkinalaitos (KT) oli aktiivinen toimija kuntien tuloksellisuuskeskustelussa ja antoi tuloksellisuuden arvioinnista ensimmäisen suosituksen vuonna 1989 (Kunnallinen työmarkkinalaitos yleiskirje 2000). Työn tuloksellisuuden arviointi ei ole enää ainoastaan halu, vaan myös vaatimus, sillä laissa oli vuoden 2006 alussa ainakin 80 eri tavalla arviointiin velvoittavaa säädöstä, josta suurin osa oli säädetty 1990-2000 -luvulla (Rajavaara 2007, 12). Tuloksellisuus, tehokkuus, taloudellisuus ja tuotettujen palveluiden laadun ja kustannusten suhde, ovat yhä keskeisempiä kysymyksiä sosiaalihuollon organisoimisessa (Mäntysaari 1995, 69). Muutosten myötä huomio on siirtynyt panoksista tuloksiin (Lähdesmäki 2003, 215). Nyky-yhteiskunnassa peruspalvelut alkavat näyttäytyä välittämisen ja sosiaalisuuden viimeisenä institutionaalisenä muotona. Siksi onkin tärkeää pohtia säilyttääkö sosiaalityö välittämisen ammattina saman tehtävän myös tulevaisuudessa ja millaiseksi sosiaalityön ammatilliset etiikat ja työolot muodostuvat. (Ikäheimo 2008, 14-15.)

3.4.1 Sosiaalityön arvoristiriidat

Sosiaalityön julkilausuttuna arvopohjana on ihmisoikeuksien ja kansalaisten itsemääräämisoikeuden, sosiaalisen osallisuuden ja hyvinvoinnin sekä oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon kunnioittaminen (Karvinen- Niinikoski 2010, 249). Yksilöllistä pärjäämistä ja vastuuta korostavat arvot ovat kuitenkin nousseet yhä vallitsevammaksi, edellä mainittujen arvojen rinnalle (Raunio 2009, 88-89). Arvot ovat sosiaalityön peruslähtökohtia, joihin vallalla olevia käytäntöjä, ajattelu- ja toimintamalleja sekä politiikkaa peilataan (Karvinen- Niinikoski 2010, 249). Eettiset ohjeet kuvaavat sosiaalityön tarkoitusta, mutta myös kirkastavat ja tukevat sosiaalityön tavoitteiden ylläpitoa muuttuvissa ja epävakaisissa olosuhteissa (Koho 1993, 38-39). Käytännön sosiaalityössä joudutaan välillä kamppailemaan eri tahoilta tulevien, keskenään ristiriitaisten arvojen keskellä. Julkisten sektorin asiantuntijoiden, kuten sosiaalityöntekijöiden identiteetti pohjautuu sekä hallinnon etiikkaan, että myös oman alan ammattieettisiin vaatimuksiin. Sosiaalityö on niin sanotusti eettinen ammatti, jolla on omia eettisiä vaatimuksia ja jonka ammattikuvaan on ”sisäänkirjoitettu” palvelutehtävän etiikka. (Salminen 2010, 31.) Kun tuloksellisuus odotukset yhdistetään sekä julkisen sektorin että sosiaalityön arvolähtökohtiin, saattaa sopeuttaminen tuoda mukanaan monenlaisia muutoksia ja seurauksia (Stenvall & Virtanen 2012, 136-137). Erilaisten arvojen välille syntyvät ristiriidat ovat julkisella sektorilla todennäköisiä, koska päätöksentekoon liittyy erilaisia arvolähtökohtia ja se on aina myös eräänlainen eettinen valintatilanne (Salminen,

2010, 16, 35). Päätöksenteossa tulisi kuitenkin aina huomioida työntekijöille eettisesti tärkeitä asioita. On vaikea kehittää tai uudistaa järjestelmää, jos sen etiikka poikkeaa suuresti henkilöstön omasta etiikasta ja arvoista. (Stenvall & Virtanen 2012, 136.)

3.4.2 Sosiaalityön selontekovelvollisuus ja sosiaalityöntekijöiden uudenlaiset odotukset

Kunta- ja palvelurakennemuutos muokkaa organisaatio- ja hallintorakenteita sekä työntekijöiden toimenkuvia ja haastaa kuntien toimialoja entistä vahvemmin pohtimaan, minkälaista osaamista työntekijöiltä tarvitaan (Huotari 2009, 197). Uusliberalistiset odotukset aktiivisista ja vastuullisista kansalaisista eivät koskene enää ainoastaan sosiaalityön asiakkaita, vaan myös sosiaalityöntekijöiden odotetaan olevan vastuullisia ja tuloksellisia (Juhila 2008, 49). Tuloksellisuuden vaatimus merkitsee uudenlaista työskentelykulttuuria (Salminen, Viinamäki & Lähdesmäki 2002, 40). Työskentelykulttuuri rakentuu ymmärryksen, arvojen, toimintatapojen ja rakenteiden kautta (Paasio 2003, 1). Onnistuminen edellyttää kuitenkin sitä, että henkilöstö sisäistää uuden työskentelykulttuurin ja ajatuksen tulostavoitteista ja niiden merkityksestä. Sitä kautta henkilöstön toimintaa voidaan ohjata, vaikka tulosajattelun koetaankin olevan yhä melko etäällä päivittäisestä työstä. (Salminen ym. 2002, 40.)

Erilaiset selonteot ovat nousseet sosiaalityössä suosituksi ohjauskeinoksi ja sosiaalityössä on puhuttu sosiaalityöntekijöiden lisääntyneestä selontekovelvollisuudesta, jolla tarkoitetaan sitä, että sosiaalityöntekijöiden tulee tehdä selkoa toimintansa perusteista ja tuloksista (Juhila 2006, 94). Selontekovelvollisuus ei ole mikään uusi ilmiö, vaan se on aina ollut osa sosiaalityötä, tehden näkyväksi ne arvolähtökohdat, joista käsin työtä tehdään (Banks 2004, 150). Näin ollen sosiaalityöntekijät ovat ikään kuin tottuneet olemaan tarkkailun alla ja arvioimaan toimintansa tuloksia. Selontekovelvollisuus selittää ja oikeuttaa toimia ja huomioi myös, jos toiminta on ollut virheellistä. Sosiaalityön toimenpiteitä selvitetään asiakkaille, työnantajalle ja yhteiskunnalle toiminnan läpinäkyvyyden takaamiseksi. (Parrott 2010, 73-74.) Kirsi Juhilan (2009) mukaan selonteon tekeminen eri tahoille ei itsessään ole varsinainen ongelma, vaan se että selonteko eri tahoille tuottaa keskenään ristiriitaisia selontekovelvollisuuksia. Sosiaalityössä selontekovelvollisuutta ei kuitenkaan pitäisi nähdä pelkästään normittavana, vaan myös mahdollisuutena. Sen avulla sosiaalityöntekijät voivat tuoda esiin ne rakenteelliset asiat ja ongelmat, joita ei yksin sosiaalityön keinoilla pystytä ratkaisemaan (mt., 298-304.)

Selontekovelvollisuuden lisäksi sosiaalityölle on asetettu vaatimuksia kehittää tieteellisen tietoon perustuvia tehokkaita menetelmiä (Juhila 2006, 100). Esimerkkinä tällaisesta toiminnasta on

tulosten auditoinnin ja näyttöperusteisen toimintaotteen lisääntyminen (Rajavaara 2007, 3). Erilaiset ”täsmä”-käytännöt eivät kuitenkaan ole ratkaisu sosiaalityön tehokkuuteen, sillä niiden koetaan kaventavan asiakaslähtöisyyttä ja ammatillista harkintaa, joka on sosiaalityössä päätöksenteon kulmakiviä (Harris & Unwin 2009: ref. Karvinen-Niinikoski 2010, 250). ”Sosiaalityön asiakkaat eivät ole yksi ja yhtenäinen joukko” (Juhila 2006, 109). Sosiaalityössä ongelmat ovat sellaisia, että ne vaativat eettistä harkintaa, jonka vuoksi yleisten periaatteiden mekaaninen soveltaminen ei ole mahdollista (Juhila 2009, 302). Palvelutyössä on aina kyse erityisestä tapauksesta, eikä menettelyä voida juuri standardisoida. Palvelutyössä onnistuminen määrittyy sen mukaan, kuinka hyvin palvelu tyydyttää asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeita. (Sipilä 1989, 219.) Sosiaalityön ”täsmä”-käytäntöjen kritiikki on varmasti perusteltua, kun pidetään mielessä sosiaalityön asiakkaiden yksilölliset tilanteet. Tämä ei kuitenkaan tarkoita mielestäni sitä, että kaikenlainen standardointi on jollakin tapaa pahasta tai sosiaalityön periaatteiden vastaista. Ilpo Vilkkumaa (1999) mukaan sosiaalityön ammattihenkilön velvollisuuksiin kuuluu käyttää voimavaroihin nähden parhaita mahdollisia menetelmiä (Vilkkumaa 1999, 87). Tämä on eräällä tapaa jokaisen ammatillaisen etu ja velvollisuus, sillä jokaisella virkamiehellä on vastuu työnsä tuloksellisuudesta (Arvot arjessa 2005, 15). Tärkeää olisi kuitenkin kysyä millaisista lähtökodista ja kenen edun nimissä näitä parhaita menetelmiä kehitetään ja kuinka niitä käytetään.

3.4.3 Sosiaalityön mittaamisen haasteet

Vaatimukset kyetä esittämään sosiaalityön konkreettisia tuloksia ja vaikutuksia, ovat vaikuttaneet sosiaalityöntekijöiden ajankäyttöön ja työmenetelmiin (Harris & Unwin 2009; ref. Karvinen-Niinikoski 2010, 250). Halu saada tietoa työntekijöiden työn tuloksellisuudesta on lisännyt työn tarkkailu erilaisten suoritteiden ja mittareiden kautta (Eräsaari 2011, 11-14). Sosiaalipalveluiden tuottaminen on jatkuvasti muuttuva, monipuolinen ja niin monimutkainen prosessi, että kattavan ja tyydyttävän mittausjärjestelmän luominen on ollut haasteellista. Ennaltaehkäisevätyö, valistustyö ja rakenteellinen työ ovat mittaukselle haasteellisia kohteita, eikä niiden merkitys aina tule esiin konkreettisia mittauksellisia tuloksia etsittäessä. (Sipilä 1995, 23.) Tuloksellisuusvaatimukset kohdennetaan usein liian helposti vain suorittavan tason työntekijöihin, palveluiden välittömiin tarjoajiin (Rajavaara 1995, 34-35). Tällöin tuloksellisuusvaatimukset helposti etäännyttävät johdon ja työntekijät toisistaan (Koskiahho 2008, 137). Sen tuloksena ylemmät virkamiehet voivat ottaa etäisyyttä käytännön toimintaan ja keskittyä suunnittelemaan uudistavia rakenteita (Siltala 2008, 439). Työntekijöiden mielestä käytössä olevat mittarit eivät puolestaan tavoita ruohonjuuritason merkityksellisiä asioita ja numeroiden taakse jää paljon tietoa (Webb 2006, 184). Arvioinnin tulisi pikemminkin varmistaa, että työntekijät toimivat vastuullisesti asiakkaita kohtaan ja tarjoavat heille

sopivimmat ja vaikuttavimmat palvelut. Mittauksen tulisi näin ollen tavoittaa sekä rahalliset kulut, että myös elämän laadun paranemisen. (Coulshed 1990, 170-172.)

Tuloksellisuuden ei pitäisi olla päämäärä, vaan väline jonkin muun tarkoituksen saavuttamiseksi (Sinkkonen & Kinnunen 1994, 118-119). Tuloksellisuuden haaste ei ole ainoastaan käsitteen määrittelyssä, vaan siinä kuinka poikkeuksetta se on laitettu käytäntöön. Tuloksellisuudella ei useinkaan tarkoiteta suurinta vastinetta rahoille, vaan pelkästään suurinta laskennallista tulosta, josta hallinnolle on tullut pakkomielle. Liialliset tehokkuuspyrkimykset saattavat puolestaan lisätä tehottomuutta. (Mintzberg 1989, 330.) ”Pahimmillaan sen seurauksena yhteiskunnassa ei enää muisteta, tiedetä tai kyetä sopimaan siitä, mitä tarkoitusta varten hyvinvointivaltion toiminnot palvelut ja etuudet ylipäättään ovat olemassa” (Rajavaara 2007, 200). Jos tuloksellisuudesta tulee itseisarvo, unohdetaan helposti kaikki muut arvot ja se, miksi tuloksellisuuteen alun perin pyrittiin (Sinkkonen & Kinnunen 1994, 118-119). Kaikille mitattaville asioille ja ilmiöille ei ole vielä olemassa mittareita, mutta se ei kuitenkaan vähennä näiden toimien ja ilmiöiden strategista merkitystä. Mittareiden puuttuminen ei saisi rajata näitä asioita ja ilmiöitä strategian ulkopuolelle. Jos julkisella sektorilla keskitytään ainoastaan mittareihin, todellinen ymmärtäminen voi jäädä saavuttamatta. (Määttä & Ojala 2001, 8.)

4 TASAPAINOISEN ONNISTUMISEN STRATEGIA

"If you can't measure it, you can't manage it" (Kaplan & Norton 1996, 21).

1990-luvun ilmiöksi nousivat vaatimukset julkisen sektorin tehokkuudesta, organisaatioiden suorituskyvystä, henkilöstön osaamisesta ja työkyvystä sekä erityisesti näiden asioiden paremmasta mittaamisesta (Määttä & Ojala 2001, 2). Amerikkalaiset professorit Robert Kaplan ja David Norton huomasivat, että organisaatiot olivat kyvyttömiä mittaamaan muita kuin taloudellisia tuloksia, jonka vuoksi he pyrkivät vastaamaan haasteeseen kehittämällä mittariston, joka huomioi aineellisen tuloksellisuuden lisäksi myös aineettomia tekijöitä ja jonka avulla organisaatiot pystyivät määrittämään paremmin pitkän aikavälin kehityssuuntaansa. Työskentelyn tuloksena he loivat vuonna 1992 Balanced Scorecardin (BSC) eli Tasapainotetun mittariston, joka yhdisti toiminnan ohjauksen strategiaan ja visioon (Sosiaali- ja terveysministeriö Työryhmämuistio 2002, 19). Mallin suosio levisi nopeasti ensin yksityiselle ja sitten julkiselle sektorille.

Suomessa Tasapainotetun mittariston ei kuitenkaan katsottu sopivan sellaisenaan julkiselle sektorille, joten Valtiovarainministeriö ja Hallinnon kehittämiskeskus aloittivat 1997 hankkeen, jonka tarkoituksena oli kehittää BSC:n pohjalta malli, joka vastaisi paremmin julkisen hallinnon tarpeisiin. Tuloksena syntyi Tasapainoisen onnistumisen strategia vuonna 2000. Se otti edeltäjäänsä paremmin huomioon suomalaisen julkisen sektorin- ja johtamisen erityispiirteet ja oli suomalainen versio Tasapainotetusta mittaristosta. (Sosiaali- ja terveysministeriö Työryhmämuistio 2002, 19.) Samana vuonna Tasapainoisen onnistumisen strategia tuli kuntien tuloksellisuusarvioinnin lähtökohdaksi (Niiranen, Stenvall, Lumijärvi, Meklin & Varila 2005, 27). Tasapainotetusta mittaristosta ei ole olemassa yhtä ainutta ja vakiintunutta suomennusta, vaan keskusteluissa vilahtelee mm. tasapainotettu tulosmittaristo, menestysmittaristo, tuloskortti, BSC-mittaristo jne. (Määttä ja Ojala 2001, 50). Tässä tutkimuksessa käytän Kaplanin ja Nortonin luomasta mallista käsitettä Tasapainotettu mittaristo ja Määttän ja Ojalan kehittämästä mallista käsitettä Tasapainoisen onnistumisen strategia.

Tasapainoisessa onnistumisen strategiassa strateginen johtaminen määrittyy tulevaisuuden näkemisenä ja tekemisenä. Tasapainoisen onnistumisen strategian tavoitteena on tehdä tuloksellisuus näkyväksi monesta eri näkökulmasta ja varmistaa julkisen sektorin tasapainoinen onnistuminen kaikilla eri osa-alueilla. (Määttä ja Ojala 2001, 50). Näitä eri onnistumisen näkökulmia tuloksellisuuden arviointiin on yhteensä neljä: vaikuttavuus, resurssit ja talous, prosessit ja rakenteet sekä uudistuminen ja työkyky (Sosiaali- ja terveysministeriö

Työryhmämuistio 2002, 19). Menetelmän vahvuutena on tuloksellisen toiminnan tarkastelu moniulotteisesti edellä mainituista näkökulmista (Houni ym. 2002, 26). Tasapainoinen onnistuminen nostaa esiin kokonaisuonnistumisen ulottuvuudet ja eri osien väliset riippuvuudet sekä edellyttää laajaa kokonaisnäkemystä organisaation tuloksellisen toiminnan ehdoista ja edellytyksistä (Määttä & Ojala 2001, 135). Tämä vuoksi Tasapainoisen onnistumisen strategiassa mittarit sijoitetaan syy-seuraus ketjuun, joka yhdistää toisiinsa strategian tavoittelemat tulokset ja tekijät, joilla tulokset saavutetaan (Kaplan & Norton 2002, 77). Syy-seuraus-suhteiden avulla, voidaan havainnollistaa, kuinka ei mitattavissa oleva työ muunnetaan aineelliseksi (taloudelliseksi) tulokseksi, koska sillä harvoin on itsenäistä arvoa. Arvo syntyy siitä, että omaisuus liitetään strategiaan ja samalla luodaan konteksti esim. sosiaalityön tuloksellisuuden määrittelylle ja mittaamiselle. (Kaplan & Norton 2002, 3, 12.) Tasapainoisen onnistumisen strategian avulla voidaan kuvata ne moninaiset epäsuorat sidokset, joiden kautta organisaation sekä mitattavissa olevat ja ei mitattavissa olevat tulokset ovat yhteydessä ja vaikuttavat toisiinsa (Kaplan & Norton 2002, 80). Mallin avulla arvioidaan toiminnan tuloksellisuutta (Määttä ja Ojala 2001, 50) Ja ennen kaikkea sitä kautta ohjata työntekijöitä toimimaan organisaation toiminta-ajatuksen mukaisesti.

Julkisissa organisaatioissa taloudelliset mittarit eivät ilmaise riittävästi toimiiko organisaatio strategian suuntaisesti (Kaplan & Norton 2002, 27, 145). Kun visio ja strategia muutetaan mittareiksi se auttaa määrittelemään mitä strategiassa mainitut asiat tarkoittavat konkreettisesti ihmisten päivittäisessä työssä. Konkreettisuus selkiyttää myös ohjausta. (Niven 2003, 19-22.) Tasapainoisen onnistumisen strategian kautta arvioinnin kehittyminen voi auttaa muuten näkymättömäksi jäävän työn saattamista näkyväksi edes itselle ja muille, sillä ”monipuolinen tieto kirkastaa sameita värejä” (Hiekka 1995, 130). Perinteiset mallit eivät yksinkertaisesti enää toimi tai ole riittäviä kuvaamaan monimutkaisia tuloksellisuusketjuja (Ala-Mutka 2010, 8). On tärkeää ymmärtää, että työn arviointiin tarvitaan välineitä sekä asiakkaiden että työntekijöiden nimissä (Hiekka 1995, 130). Petteri Paasion mukaan ”jokaisen ammatillisen toimijan on ymmärrettävä, mitä arviointi ja vaikuttavuus tarkoittavat konkreettisesti hänen ammatillisessa käytännössään. Toiseksi kaikkien työyhteisöjen on kyettävä toteuttamaan sellaiset ammatilliset käytännöt, joissa arviointi on osa arjen toimintaa ja jotka ovat vaikuttavia ja joiden vaikuttavuus tiedetään. On aina tärkeää ymmärtää miksi jotain tehdään. Jos haaste tai muutos on suuri, on tämä ymmärrys ratkaisevan tärkeää, jos muutos myös halutaan toteuttaa.” (Paasio 2003, 1.)

4.1 Kriittiset menestystekijät konkretisoivat tasapainoista onnistumista

”What you measure is what you get” (Kaplan & Norton 1992,71).

Kuten jo edellisessä luvussa tuli esiin, tasapainoisen onnistumisen strategiassa tuloksellisuutta ja organisaation onnistumista katsotaan neljästä eri näkökulmasta. Mallissa kuhunkin näkökulmaan kiteytetään strategisen onnistumisen ydin omalla tulosalueellaan, niin sanottuina kriittisinä menestystekijöinä, jotka johdetaan toiminta-ajatuksesta ja visiosta. (Sosiaali- ja terveysministeriö työryhmämuistio 2002, 19.) Tämä parantaa strategian ohjausvoimaa ja luo selkeän yhteyden strategiaan ja sen toteutuksen välille (Houni, Nupponen, Pakarinen 2002, 26).

Kriittiset menestystekijät ovat niitä asioita tai asiantiloja, joissa organisaation on ehdottomasti onnistuttava, jotta se toteuttaa toiminta-ajatustaan ja etenee strategian ja vision suuntaisesti (Lönnqvist & Mettänen 2003, 23). Jos näissä asioissa epäonnistutaan, vaikuttaa se kaikkein ratkaisevimmin organisaation menestykseen pitkällä aikavälillä, tarkoittaen pahimmassa tapauksessa sitä, että organisaatio ei selviä. Kriittisten menestystekijöiden tehtävä on olla konkreettinen mittari tuloksellisuudelle ja siten helpottaa toiminnan ohjausta. Kriittisten menestystekijöiden tulee olla sellaisia, että organisaatio voi myös todellisuudessa vaikuttaa omalla toiminnallaan niiden toteutumiseen. Niiden tulee olla myös strategisesti tärkeitä. Jos kriittisiksi menestystekijöiksi valitaan asioita tai asiantiloja, joihin organisaatio ei voi vaikuttaa, niiden laadinnalla ei ole mitään merkitystä. Jos kriittisiin menestystekijöihin taas laitetaan liikaa asioita, ne eivät suuntaa tarpeeksi tavoitteenasettelua, eivätkä konkretisoi asioiden tärkeyttä ja tulosta riittävästi. Kriittisiä menestystekijöitä tulisi olla maksimissaan 2-5 yhtä näkökulmaa kohden. (Määttä & Ojala 2001, 62.)

Ennen kriittisten menestystekijöiden määrittelyä organisaatioiden tulisi asettaa itselleen ylimmäksi mittaristossaan jokin pitkäntähtäimen tavoite, kuten asunnottomuus, joka sanoittaa organisaation pitkän tähtäimen tavoitteen. Tämän jälkeen laaditaan vaikuttavuuden, resurssien ja talouden, prosessien ja rakenteiden sekä uudistumisen ja työkyvyn näkökulmista osa-tavoitteet eli kriittiset menestystekijät, joiden ohjausvaikutuksella ylin tavoite saavutetaan. (Kaplan & Norton 2002, 145.) Tuloksellisuutta katsotaan Tasapainoisen onnistumisen strategiassa seuraavista näkökulmista:

- *Kansalaisten ja poliittisten päätöksentekijöiden näkökulma (asiakasvaikuttavuus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus)*
- *Organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma (prosessit ja rakenteet)*
- *Resurssien hallinnan ja talouden näkökulma (resurssit ja talous)*

- *Työyhteisöjen ja henkilöstön näkökulma (uudistuminen ja työkyky)*
(Määttä & Ojala 2001, 58)

Tampereen kaupungin sosiaalityön tehtäväalueen strategiassa Arjen ja unelmien palvelut (2002,10), kriittiset menestystekijät ovat seuraavat:

Vaikuttavuuden kriittiset menestystekijät:

1. *Sosiaalityön hyvä imago kaupungin yhtenä vetovoimatekijänä*
2. *Onnistunut ehkäisevä sosiaalityö*
3. *Kaikkien lasten turvallinen lapsuus*

Prosessien ja rakenteiden kriittiset menestystekijät:

4. *Palvelujen hyvä laatu*
5. *Palvelujen tuottaminen kumppanuudella*
6. *Palvelujen oikea kohdentaminen*
7. *Palvelurakenteiden ja prosessien hallinta*

Resurssien ja talouden kriittiset menestystekijät:

8. *Resurssien oikea määrä ja kohdentaminen*

Uudistumisen ja työkyvyn kriittiset menestystekijät:

9. *Oppivan työyhteisön kehittäminen*
10. *Palvelujen kehittäminen*
11. *Mahdollistava toimintatapa*
12. *Henkilöstön hyvinvointi*

Kriittisten tekijöiden määrittelyn jälkeen, kullekin tekijälle määritetään onnistumisen arviointikriteeri. Arviointikriteeri on mittari, jolla todetaan kriittisen menestystekijän toteutuminen. (Määttä & Ojala 2001, 63-64.) Tampereen sosiaalityön strategian kriittisten menestystekijöiden arviointikriteereitä voit tarkastella liitteen 3 sivuilta 11-15. Johdon valitsemilla mittareilla on merkitystä, sillä ne kertovat työntekijöille mikä organisaatiolle on tärkeää (Kaplan & Norton 2002, 27, 145). Tasapainoisen onnistumisen strategia pyrkii monipuolistamaan tuloksellisuuden kriteerejä ja etsimään keinoja, joilla sosiaalityön tuloksellisuus tehdään näkyväksi. Arviointikriteerit voivat itsessään kuvata sitä mitä on saatu aikaan tai sitä mikä mahdollisesti vaikuttaa tuloksiin. (Määttä & Ojala 2001, 63-64.) Tavoitteet voivat olla joko taloudellisia tai laadullisia (Houni ym. 2002, 26).

Niiden tehtävänä on osoittaa toteutuuko strategia ja onko strategia onnistunut (Määttä & Ojala 2001, 63-64). Arvioinnin tehtävänä on tuottaa lisätietoa tavoitteiden asetteluun ja tietoa voidaan käyttää myös työn kehittämiseen (Niiranen & Kuusela 2003, 29). Tätä Arjen ja unelmien palvelustrategiassa on tavoiteltu käytännössä ja pyritty mallintamaan tuloksellisuutta, asettamalla asioille tietty arviointikriteeri ja tavoitetaso, johon pyrkiä. Hyvän ohjauksen kriteereitä ovat ohjattavien näkökulmasta ristiriidattomuus ja ennustettavuus (Oulasvirta, Ohtonen & Stenvall 2002, 47).

Julkisessa hallinnossa sekä henkilöstä että myös johto ovat suhtautuneet kriittisesti ja epäillen tuloksellisuuden mittaamiseen. Tuloksellisuuden mittaaminen kyseenalaistetaan usein siksi, ettei käytössä ole täysin kattavia mittareita ja koska mittarit eivät kykene kattamaan täydellisesti mitattavaa ilmiötä. Mittareiden puutteellisuutta käytetään usein tekosyynä olla lainkaan mittaamatta ja arvioimatta tuloksia. Tällaiset näkemykset tulisi julkisella sektorilla kuitenkin siirtää taka-alalle, sillä määrittelemättömiä asioita ei voida johtaa. Tasapainoisen onnistumisen strategia tähtää enemmänkin julkisen sektorin laadulliseen ja määrälliseen kokonaisuonnistumiseen, kuin pelkästään tulosmittareiden määrittelyyn. Tasapainoisen onnistumisen strategia ei pyri täydellisyyteen, vaan hyväksyy sen tosiasian, että arviointikriteerit voiva olla epätäydellisiä, liian subjektiivisia, laadullisia tai riittämättömiä. (Määttä & Ojala 2001, 63-64.) Tärkeintä on kuitenkin se, että se on yritys valloittaa sosiaalityön tuloksellisuuden Sininen meri, jonka valloittaminen on vielä kesken.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tarkastelen tutkimuksessani Tampereen kaupungin sosiaalityön strategiaa Arjen ja unelmien palvelut, joka on laadittu vuodesta 2002 vuoteen 2012. Strategia on laadittu Tasapainoisen onnistumisen menetelmällä, joka esiteltä tarkemmin edellisessä luvussa. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, ohjaako strategia tulokselliseen sosiaalityöhön ja tunnistavatko sosiaalityöntekijät erityisiä ohjausmekanismeja, joilla tuloksellisuuteen ohjataan. Haluan selvittää millaisia ovat ne mahdolliset ohjauskeinot, joiden kautta sosiaalityöntekijöitä pyritään ohjamaan tulokselliseen toimintaan ja mitkä tekijät mahdollisesti edistävät tai estävät ohjauksen toteutumisen. Halusin tarkastella ohjausta nimenomaan strategian näkökulmasta, sillä strategian perimmäisenä tarkoituksena on ohjata toimintaa ja jo strategiassa tulisi määritellä millaisia ohjauskeinoja tullaan käyttämään tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimukseni painopiste on sosiaalityöntekijöiden kokemuksissa siitä, kokevatko he strategialla olevan ohjausvaikutusta heidän työhönsä. Tutkimukseni ylevänä tavoitteena on selvittää, millä keinoin sosiaalityöntekijöiden työtä voidaan ohjata ja mille he itse antavat arjessa merkitystä ja arvoa.

Valitsin tutkimukseni kohteeksi Tampereen kaupungin aikuissosiaalityön sosiaalityöntekijät. Rajasin tutkimusaineiston koskemaan ainoastaan aikuissosiaalityöntekijöitä, sillä koin, että saan tutkimuskysymykseeni parhaan vastauksen juuri tältä kohderyhmältä. Tutkimuskohteen valintaan vaikutti tämän lisäksi luonnollisesti myös se, että minulla oli henkilökohtaisia kytköksiä aikuissosiaalityön sosiaaliasemalle, koska olin työskennellyt siellä ennen aineistonkeruuta useamman kerran sijaisena. Sosiaalityöntekijöistä suurin osa oli minulle näin ollen tuttuja. Valitsin tutkimuskohteekseni aikuissosiaalityön juuri siitä syystä, että se on yksi sosiaalityön sektoreista, jolla tuloksellisuuspyrkimykset ja erilaiset ohjausmekanismit näkyvät selvimmän. Vaikka tutkimuksessani tarkasteleman Tampereen sosiaalityön strategia koskee kaikkia Tampereen kaupungin sosiaalityön yksiköjä, koin tutkimuksen aineiston keruun kannalta parhaaksi, että kaikki haastateltavat olisivat samasta yksiköstä, jolloin saan riittävän syvällistä tietoa kyseisen yksikön toiminnasta ja yksikössä käytössä olevista ohjausmekanismeista. Sosiaalityössä eri toimipisteissä tuloksellisuus ja sen mittaaminen sekä ohjaus näyttäytyvät erilaisesta näkökulmasta, joten halusin selkeyttää tutkimukseni lopputulosta myös tältä osin, jotta aineistosta voidaan tehdä yleistettäviä päätelmiä.

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

- *Millainen on Tampereen kaupungin sosiaalityön strategian ohjauskyky tulokselliseen sosiaalityöhön?*
- *Kuinka työntekijöitä ohjataan tuloksellisuuden vaikuttavuuden, prosessien ja rakenteiden, resurssien ja talouden sekä henkilöstön uudistumisen ja työkyvyn näkökulmasta?*
- *Mitkä seikat mahdollistavat tai estävät ohjauksen?*

5.2 Aikuissosiaalityö Tampereen sosiaaliasemalla

Sosiaalityötä on tehty aikuisten parissa aina, mutta käsitteenä aikuissosiaalityö on vakiintunut käyttöön vasta 2000-luvulla. Aikuissosiaalityöllä tarkoitetaan perinteisesti sosiaalityötä, joka tapahtuu kuntien sosiaalitoimistoissa, vaikka aikuissosiaalityötä tehdään myös muilla yhteiskunnan sektoreilla. Sosiaalitoimistoissa sosiaalityö on asiantuntija-ammattina toiminnan keskiössä, joten ne ovat sosiaalityölle kaikkein luonnollisin ja ominaisin toimintakenttä. (Juhila 2008, 7, 15, 26.) Aikuissosiaalityön reunaehdoja ohjaa ja määrittävät perustuslaki, sosiaalihuoltolaki ja muut erityislait, jotka koskevat etuuksia, erilaisia asiakasryhmiä ja heidän asemaansa sekä asiakkaiden oikeuksia (Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 17-18). Tämän lisäksi sosiaalityötä ohjaavat kunnanvaltuustojen ja lautakuntien tavoitteet, valtioneuvoston ja Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön hyväksymät päämäärät ja toiminnalliset ohjelmat sekä sosiaalityön ammatilliset ja eettiset periaatteet (Sinkkonen -Tolppi & Niiranen 2006, 29).

Aikuissosiaalityön määrittely ja rajaaminen on usein koettu haasteelliseksi. Tampereen kaupungin internet-sivuilla aikuissosiaalityötä on rajattu seuraavasti: *”aikuissosiaalityön palveluilla vahvistetaan tuen tarpeessa olevien aikuisten voimavaroja sekä tuetaan omaehtoista toimintaa ja selviytymistä. Palvelut on tarkoitettu 18-vuotiaille ja sitä vanhemmille aikuisille. Asiakkaat ovat yksin asuvia henkilöitä ja lapsettomia pariskuntia. Sosiaalityö sisältää tilannekartoituksen tekemisen, ohjausta ja tukitoimien järjestämistä. Sosiaalityöntekijän tehtävänä on luoda tarvittava palveluverkosto yhdessä asiakkaan kanssa ja koordinoida verkoston toimintaa asiakkaan tilannetta seuraten. Aikuissosiaalityön sosiaaliasemalla ei pääsääntöisesti tehdä toimeentulotukipäätöksiä, vaan ne käsitellään toimeentulotuen yksikössä, mutta säännöllisissä asiakastapaamisissa sosiaalityöntekijä voi kartoittaa asiakkaan kokonaistilannetta ja linjata myös toimeentulotuen tarvetta.”* (Tampereen kaupunki)

Tampereen kaupungin internet-sivujen mukaan aikuissosiaalityön sosiaalityöntekijän puoleen voi kääntyä, mikäli:

- *tarvitset tukea arkielämän hallintaan ja suunnitteluun*
- *olet työtön ja tarvitset ohjausta työllisyyspalveluihin tai sosiaalista kuntoutusta*
- *olet asunnoton tai sinulla on ongelmia asumisessa*
- *sinulla on alkoholi- tai muu päihderiippuvuusongelma*
- *mielenterveyden ongelmat haittaavat arkesi sujumista*
- *olet kohdannut äkillisen kriisin, kuten eron, hädän tai velkaantumisen*
- *kohtaat arjessasi lähisuhdeväkivaltaa*
- *tarvitset sosiaaliturvaan ja palveluihin liittyvää ohjausta ja neuvontaa. (Tampereen kaupunki)*

Näiden määrittelyiden perusteella voisi sanoa, että aikuissosiaalityön rooli ja tehtävä on hyvin laaja-alainen ja aikuissosiaalityön tarve voi syntyä hyvin erilaisten ja eritasoisten elämäkriisien myötä. Raija Julkusen (2001) mukaan sosiaalipalvelut ovat perinteisesti olleet universaaleja. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikki kansalaiset ovat jossakin elämänsä vaiheessa sosiaalipalveluiden asiakkaina, eli hyvinvointivaltion tarjoaminen etuuksien piirissä. (mt., 27.) Aikuissosiaalityö määrittyy kuitenkin tarveharkintaisena palveluna. Jotta aikuissosiaalityön palveluihin on oikeutettu tai toisinaan myös velvoitettu, pitää elämässä olla jokin erityinen tai vaikea tilanne. Kyseessä ei näin ollen ole universaali palvelu, jota kansalaiset käyttävät jokapäiväisessä elämässään. On kuitenkin huomioitava, että kuka tahansa saattaa kohdata elämänsä aikana tilanteita, jolloin tarvitaan aikuissosiaalityötä. (Juhila 2008, 20 -21.)

Aikuissosiaalityön merkitys ei määriy ainoastaan asiakastyön perusteella, vaan myös yhteiskunnallista vaikuttamista pidetään aikuissosiaalityössä tärkeänä. Aikuissosiaalityössä pyritään ensisijaisesti vaikuttamaan yksittäisen asiakkaan elämäntilanteeseen, mutta työn vaikutukset näkyvät välillisesti myös yhteisöissä ja rakenteissa. (Raunio 2004, 59.) Tampereen kaupungin aikuissosiaalityön osa-alueita ovat yksilön kuntouttava ja psykososiaalinen työ, sekä alueellinen ja rakenteellinen sosiaalityö (Jääskeläinen 2005, 8-9). Kirsi Juhilan (2008) tutkimustulokset osoittavat, että kunnat määrittelevät sosiaalityön sisällöksi yleisesti toimeentulotukityön, kuntouttavan työtoiminnan, päihdetyön sekä jossakin määrin mielenterveystyön, tukiasumis- ja asunnottomuustyön sekä alue- ja yhdyskuntatyön (mt., 18-44). Näiden määritelmien perusteella voi päätellä, että aikuissosiaalityön rooli ja merkitys palvelujärjestelmässä on moninainen. Valitsin aikuissosiaalityön tutkimuskohteekseni juuri sen monitasoisen ja merkityksellisen yhteiskunnallisen vaikuttamismahdollisuuksien perusteella ja koska erilaiset yhteiskuntapoliittiset ohjelmat ja ohjauskeinot näkyvät mielestäni selvimmin juuri aikuissosiaalityössä.

5.3 Ryhmähaastattelut

”Kun tutkitaan ihmisiä, miksi ei hyödynnettäisi sitä, että tutkittavat voivat itse kertoa asioita itsestään” (Robson 1994, 227).

Mietin pitkään keräisinkö aineistoni yksilö- vai ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelun valintaan aineistonkeruumenetelmänä vaikutti eniten se, että halusin haastateltavien kommunikoivan keskenään ja rakentavan sitä kautta yhteistä, kollektiivista kuvaa heidän kokemuksistaan sosiaalityön ohjauksesta ja tuloksellisuudesta, myös koko työyhteisön asiana, eikä ainoastaan yksilöllisenä kokemuksena. Strategia ja ohjaus ovat mielestäni nimenomaan kollektiivisia ja yhteisessä organisaatiokulttuurissa rakennettavissa olevia asioita, enkä uskonut pääseväni tähän tavoitteeseen ilman ryhmähaastatteluiden tuottamaan kollektiivista tiedonmuodostusta. Haastatteluiden perusteella voin sanoa, että haastatteluissa sosiaalityöntekijöiden luoma kuva oli pikemminkin juuri kollektiivinen, kuin yksilöllinen. Haastateltavat jakoivat hyvin pitkälle samat kokemukset strategian ohjauskyvystä ja tuloksellisuudesta työyhteisön yhteisenä asiana. Ryhmähaastatteluja puolsi myös se, että ryhmähaastattelussa haastateltava saavat tukea toisistaan ja he voivat yhdessä muistella ja herättää muistikuvia tapahtumista sekä rohkaista toisiaan puhumaan asioista (Eskola & Suoranta 1998, 89, 95). Ryhmähaastattelun kautta tutkittavat pystyvät helpommin puhumaan asioista, jotka saattavat muutoin jäädä itsestäänselvyyksinä tai muista syistä keskustelun ulkopuolelle (Alasuutari 1999, 155). Se mahdollistaa myös ryhmän ihanteiden ja normien tutkimisen. Tämän lisäksi ryhmähaastattelu on myös tehokas aineistonkeruumenetelmä, koska sen kautta voidaan kerätä tietoa monelta tutkittavalta samanaikaisesti (Sulkunen 1990, 264-265). Haastatteluissa työntekijöiden on myös helpompi keskustella tutkimusaiheesta keskenään, jos ryhmä on melko homogeeninen. Näin kaikki haastateltavat ymmärtävät esitetyt kysymykset ja käytetyt käsitteet. (Eskola & Suoranta 1998, 98.) Tällöin tutkittavat voivat keskustellessaan käyttää myös sisäpiirin tuntemaa termistöä, (Alasuutari 1999, 151) jolloin aiheesta on mahdollista puhua vapaammin. Edellä mainittujen syiden vuoksi pidin tärkeänä, että kaikki työntekijät olivat samasta yksiköstä ja nimenomaan juuri aikuissosiaalityöntekijöitä. Pyrin tämän kaltaisella rajauksella sekä tutkimustiedon parempaan yleistettävyyteen että myös sen riittävään syvällisyyteen.

Tampereen kaupungin aikuissosiaalityössä työskenteli tutkimuksen toteuttamishetkellä yhteensä 19 sosiaalityöntekijää sekä yksi johtava sosiaalityöntekijä. Sosiaalityöntekijät työskentelevät kahdessa eri tiimissä, joista toinen vastaa alle 30-vuotiaista asiakkaista ja toinen tiimi yli 30-vuotiaista asiakkaista. Lähetin kaikille aikuissosiaalityön sosiaalityöntekijöille sekä virkasuhteessa oleville, että viransijaisille sähköpostitse kutsun osallistua tutkimukseeni Haastattelukutsu on tämän

tutkimuksen liitteenä (LIITE 1). Tämän lisäksi kävin vielä keskustelemassa sosiaalityöntekijöiden kanssa ja kutsuin heitä osallistumaan tutkimukseeni. Arvelin jo etukäteen, että strategioista ja tuloksellisuudesta keskusteleminen saattaisi jännittää työntekijöitä ja osa kertoikin avoimesti jännittävänsä tutkimukseen osallistumista ja sitä, että osaisivatko he vastata haastattelukysymyksiin. Tämän vuoksi jouduin suostuttelemaan joitakin osallistujia hieman enemmän ja mietin, että olinko suostuttelullani asettanut heidät asemaan, jossa he eivät kenties rohjenneet kieltäytyä. Kuitenkin Hirsijärven ja Hurmeen (2011) mukaan yksi haastattelijan luonnollisista tehtävistä on motivoida haastateltavia osallistumaan tutkimukseen ja selkiyttää miksi heidän osallistumisensa on tutkimuksen teon kannalta keskeinen. Tutkijan tulee kunnioittaa myös mahdollista tutkimuksesta kieltäytymistä. (mt., 85.) Pyrinkin suostuttelun lomassa kuitenkin joka kerta tuomaan esiin osallistumisen vapaaehtoisuuden sekä varsinaisessa haastattelukutsussa, kutsunta tilanteessa sekä vielä myöhemmin sopiessamme haastatteluajoja, jolloin osallistujilla oli vielä mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen.

Tutkimukseeni lupautui yhteensä yksitoista sosiaalityöntekijää, joista yksi joutui perumaan osallistumisensa muiden työkiireiden vuoksi. Ryhmähaastatteluja oli yhteensä kolme. Ensimmäiseen haastatteluun osallistui kolme työntekijää, toiseen neljä työntekijää ja kolmanteen kolme työntekijää. Tutkimushaastatteluiden tekeminen oli mielenkiintoista ja etenkin ensimmäisellä kerralla jännittävää. Olin jo etukäteen kertonut, että haastateltavien ei tarvitse etukäteen tietää aiheesta mitään tai tutustua strategiaan. Pyrin myös haastattelujen aikana painottamaan, että tutkin nimenomaan heidän kokemuksiaan ja mielipiteitään, enkä faktatietoja. Ennen haastatteluja olin miettinyt pitkään, että jaanko haastateltaville sosiaalityön strategian haastattelun aikana, jolloin he voivat halutessaan tutustua siihen ja kommentoida suoraan sen perusteella, tunnistavatko he samoja ohjausmekanismeja kuin mitä strategiassa on mainittu. Päädyin kuitenkin siihen, että en tuo strategiaa kokonaisuudessaan haastattelutilanteeseen, sillä koin, että se saattaisi ohjata vastauksia liikaa ja vaikuttaa tutkimustuloksiin. Otin kuitenkin itselleni yhden kopion strategiasta mukaan haastatteluun, koska kommentoidakseen strategiaa ja sen eri osia, tuli sosiaalityöntekijöillä olla jonkin verran tietoa mm. visiosta, arvoista, strategisista päämääristä ja kriittisistä menestystekijöistä. Tämä tieto annettiin sosiaalityöntekijöille kuitenkin vasta haastattelutilanteessa. Yksi sosiaalityöntekijä oli tulostanut itselleen strategian mukaan haastatteluun, mutta se ei juuri ohjannut haastattelun kulkua.

Keskustellessamme visiosta ja sen ohjauskyvystä, luin Tampereen sosiaali- ja terveystieteiden vision heille ääneen, jonka jälkeen keskustelimme aiheesta ja sen ohjauskyvystä. Haastatteluissa käytiin läpi myös strategian arvot ja myös ne luin ääneen haastateltaville, joita he sen jälkeen

kommentoivat. Koska Tampereen kaupungin strategiassa mainittuja strategisia päämääriä oli yhteensä neljä tulostin sitä koskevan haastattelukysymyksen ja strategiset päämäärät paperille, jonka jaoin haastattelussa sosiaalityöntekijöille. Samalle paperille laitoin myös Tampereen sosiaalityön strategiassa mainitut kriittiset menestystekijät (12 kappaletta) ja niitä koskevan haastattelukysymyksen. Nämä haastattelukysymykset olivat sen verran monimutkaisia, että koin haastateltavien olevan helpompi vastata kysymyksiin, kun he voivat keskustelun aikana konkreettisesti palauttaa mieleensä kysymysten eri osa-alueet. Koin, että tämä auttoi sosiaalityöntekijöitä myös ymmärtämään paremmin kysytyt kysymykset. Jos kysymyksissä oli haastavia termejä, avasin ne sosiaalityöntekijöille ennen kysymyksiin vastaamista. Myös sosiaalityöntekijät itse kokivat tämän helpottavan kysymykseen vastaamista. Haastatteluissa kävimme kohta kerrallaan läpi arvot, strategiset päämäärät ja kriittiset menestystekijät ja keskustelimme niiden mahdollisesta ohjausvaikutuksesta heidän työhönsä. Päästäkseni lähemmäs tutkimusongelmaani, halusin tutkimushaastatteluissa ja analyysissa osittain pilkkoa strategian osiin, jotta olisi mahdollista arvioida mitkä osa-alueet strategiassa ovat ohjauksen kannalta merkittävimmät. Olin huolissani, että pelkkä yleinen keskustelu strategian ohjausvaikutuksesta saattaisi jäädä ohueksi, jolloin en olisi todella päässyt käsiksi siihen, mikä sosiaalityöntekijöiden työtä todella ohjaa. Uskon, että tällä tavalla pääsin yksityiskohtaisempaan lopputulokseen.

Ensimmäinen ryhmähaastattelu kesti lähes kaksi tuntia, joten litteroitavaa kertyi paljon. Toinen haastattelu kesti reilut puolitoista tuntia ja viimeinen haastattelu alle puolitoista tuntia. Haastattelujen pituuteen vaikutti osaltaan myös oma osallistumisaktiivisuuteni ja se, että kehityin haastattelujen vetäjänä, pystyen jollakin tapaa rajaamaan keskustelua paremmin. Ensimmäisessä haastattelussa olin aktiivisempi ja puhuin enemmän kuin seuraavissa kahdessa muussa haastattelussa, sillä pyrin ensimmäisen haastattelun jälkeen tietoisesti häivyttämään omaa rooliani taustalle. Pohdin myös haastattelujen aikana sitä, kuinka paljon puheeni ja esimerkkini ohjasivat haastattelun kulkua ja haastateltavien tuottamaa tietoa. Jos koin, että ohjasin haastattelun vastauksia muutamassa kohdin liikaa, niin jätin nämä kohdat aineiston analyysin ulkopuolelle, jotta tiedon objektiivisuus ja työntekijöiden todelliset ajatukset ja mielipiteet tulisivat luotettavasti esiin.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelu-menetelmällä. Puolistrukturoidut kysymykset ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, vaan haastateltavat saavat vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998, 8). Puolistrukturoitujen menetelmien ominaispiirteenä on se, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47). Haastattelukysymykset ovat ennalta määrättyt ja kaikille samat, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten sanamuotoa ja järjestystä, antaa selityksiä tai jättää

joitakin sellaisia kysymyksiä pois, jotka eivät tunnu tarkoituksenmukaisilta (Robson 1994, 230-231). Haastattelukysymykset oli laadittu Tampereen kaupungin Tasapainoisen onnistumisen strategian pohjalta (LIITE 2). Kyseisen strategian käyttö mahdollisti sen, että pystyin tarkastelemaan kohdennetusti kyseisen strategian ohjauskykyä. Haastatteluja varten olin laatinut valmiiksi aihealueet ja niihin tarkat kysymykset. Kysymysten järjestys ja muotoilu kuitenkin vaihtelivat jonkin verran eri haastatteluissa, joten haastattelujen voidaan näin ollen katsoa täyttäneen puolistrukturoidun teemahaastattelun tunnusmerkit. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on sen verran avoin haastattelumuoto, joten tutkittavat pääsevät puhumaan melko vapaamuotoisesti, jolloin aineiston voidaan katsoa edustavan tutkittavan omaa mielipidettä. Haastattelun runko takaa sen, että kaikkien haastateltavien kanssa on puhuttu lähestulkoon samoista asioista. (Eskola & Suoranta 1998, 88.)

Osa tutkimushaastattelussa käyttämäni haastattelukysymyksistä on otettu Kuopion yliopiston OSAATKO -tutkimushankkeessa käytetyistä kysymyksistä ja osan tutkimuskysymyksistä olen keksinyt itse. Osaa tutkimushankkeesta käyttämäni kysymysten muotoa olen myös joissakin kohdissa hiukan muokannut. Kuopion yliopistolla toteutettu OSAATKO -tutkimus- ja kehittämishanke (vuosina 2002-2004) oli osa Joensuun, Kuopion, Lapin ja Tampereen yliopistojen muodostamaa, vuoden 2002 alussa käynnistynyttä Kunnallisten palvelujen tuloksellisuusarvioinnin (KARTUKE) tutkimusprojektia (Väisänen 2003, 7). Tähän tutkimukseen valitut haastattelukysymykset on otettu Osaamisen arvo - Osaamisella tuloksellisuutta kuntaorganisaatioon -tutkimushankkeen alkukartoitukset -teoksesta. Alkukartoituksen haastattelurungon kysymykset on esitetty kyseisen tutkimuksen alkukartoitusraportin liitteenä 4. (Niiranen & Kuusela 2003, 259-260). OSAATKO -projektin alkukartoituksen haastattelukysymykset on laatinut tutkija Sanna Laulainen Kuopion yliopistosta. Tässä tutkimuksessa käytetyt haastattelukysymykset ovat tutkimukseni liitteenä (LIITE 2). Liitteessä on vielä merkitty selkeästi tähti-merkillä, mitkä haastattelukysymykset on otettu Sanna Laulaisen laatimista haastattelukysymyksistä. Tutkimukseni alussa mietin pitkään, voisinko hyödyntää osaa OSAATKO- hankkeessa käytetyistä tutkimuskysymyksistä. Koin kuitenkin, että valitut kysymykset sopisivat tutkimukseeni ja koin sopivaksi hyödyntää näitä kysymyksiä, sillä se sopi osaltaan yhteen tiedeyhteisön tutkimuksellisten tavoitteiden, kuten tutkimuksenteon läpinäkyvyyden ja tutkimusten toistamisen näkökulmasta, enkä näin ollen kokenut tutkimuskysymysten hyödyntämisessä ristiriitaa, etenkin kun hyödynsin vain osaa tutkimuskysymyksistä.

5.4 Aineiston teorialähtöinen sisällönanalyysi

Aloitin tutkimushaastatteluiden analyysin litteroinnilla. Pyrin tekemään litteroinnin heti haastattelujen jälkeisinä päivinä, koska koin, että muistan paremmin tutkimustilanteen ja sitä kautta myös erilaiset puheenvuorot ja asiayhteydet. Litteroin aineiston sanatarkasti, mutta jätin litteroimatta puheesta äännähdykset ja tauot, koska niillä ei ollut merkitystä tutkimukseni kannalta. Joihinkin kohtiin litteroin näkyviin naurun tai jos argumentti sanottiin erittäin painokkaasti. Nämä kuvaukset jätin kuitenkin analyysin ulkopuolelle. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä noin 60 sivua.

Aineiston analyysi on toteutettu teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. Teorialähtöinen analyysi on perinteinen analyysimalli, jonka avulla tarkastellaan inhimillisiä merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105-116.) Sisällönanalyysi on tapa, jolla voidaan analysoida mm. erilaisia dokumentteja ja tekstejä systemaattisesti ja objektiivisesti (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5-7). Aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen, kuten tiettyyn teoriaan, malliin tai käsitejärjestelmään, joka tässä tapauksessa on Tasapainoisen onnistumisen strategia. Analyysissä tämä malli kuvaillaan ja sen mukaan määritellään mm. tutkimuksessa kiinnostavat käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113, 89.) Tutkimuksessani Tasapainoisen onnistumisen strategia ja muut käsitteet on määritelty jo tutkimuksen teoriaosuudessa, mutta ne on tuotu vielä uudelleen esiin analyysissäni. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan tutkittava ilmiö toisin sanoen määritellään jonkin jo tunnetun mukaisesti. Tiivistetysti sanottuna, kyse on siitä, että aineiston analyysia ohjaa valmis, aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. (mt., 113, 89.)

Teorialähtöinen sisällönanalyysi lähtee liikkeelle siitä, että ensin muodostetaan analyysirunko, joka tässä tapauksessa on laadittu edellä mainitun strategian pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113). Analyysirunko on strukturoitu, jolloin aineistosta kerätään vain niitä asioita, jotka sopivat analyysirunkoon (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113). Analyysirungon ulkopuolelle jääviä asioita ei tällöin huomioida, eikä niistä muodosteta uusia luokkia (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5-7). Teorialähtöisellä analyysimenetelmällä on perinteisesti testattu aikaisempaa teoriaa tai käsitejärjestelmää uudessa kontekstissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113). On kuitenkin otettava huomioon, että tämä tutkimus on tutkimus, jossa teoria ohjaa tutkimusta metodologisena kysymyksenä, eikä kyseessä ole teoriaa testaava tutkimus. Teorialähtöisessä tutkimuksessa tutkimuksen teoriaosuudessa on hahmoteltu valmiit kategoriat, joihin kerätty aineisto suhteutetaan ja jonka kautta aineisto analysoidaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97-98.)

Analyysin seuraava vaihe oli aineiston pelkistäminen. Poimin aineisosta systemaattisesti analyysirungon mukaisia asioita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 114.) Kävin Tampereen kaupungin sosiaalityön strategian kaikki osa-alueet läpi ja poimin haastateltavien puheesta ne mahdolliset tekijät, jotka kunkin osa-alueen kohdalla ohjasivat sosiaalityöntekijöitä tuloksellisuuteen. Nämä eri osa-alueet on esitelty tarkemmin analyysissäni. Huomioin analyysissä myös sen, jos ohjausvaikutusta ei ollut todennettavissa. Olen poiminut analyysiini myös haastatteluissa esiin tulleita ohjauksen mahdollistavia tai estäviä tekijöitä, jotta ohjausvaikutuksesta tai sen puutteellisuudesta olisi mahdollista tehdä jonkin asteisia päätelmiä. Näiden päätelmien tekeminen on ensiarvoisen tärkeää, koska syyt jotka vaikuttavat ohjauksen onnistumiseen tai puutteellisuuteen määrittävät tulevaisuudessa sen, kuinka strategiaa tullaan kenties jatkossa hyödyntämään. Sen lisäksi haluan tuoda mahdollisuuksien mukaan niitä elementtejä, joilla työtä voidaan strategian lisäksi ohjata. Analyysini luvuissa on pääosin kaikissa pieni teoriaosuus, johon tutkimustuloksia peilataan. Tämän lisäksi olen lyhyesti maininnut strategiassa esiin tuodut kriittisten menestystekijöiden arviointikriteerit, jolloin lukija voi tarkastella sitä tunnistavatko sosiaalityöntekijät näitä ohjausmekanismeja ja vaikuttavatko ne jollakin tapaa työn suorittamiseen.

Koin haastattelujen määrän sopivana, sillä aineistonkeruun edetessä samankaltaiset vastaukset ja perustelut nousivat esiin toistuvasti. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan aineistoa on riittävästi, jos uudet haastattelut eivät enää tuo merkittävästi uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. Tällöin puhutaan aineiston kylläntymisestä eli saturoitumisesta, jolla tarkoitetaan sitä, että aineistoa on tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta kerätty riittävästi. (mt., 62-63.) En kuitenkaan voi olla täysin varma siitä, että voidaanko aineiston katsoa saavuttaneen saturaatiopisteen, sillä erilaisia pieniä yksityiskohtia tuli koko ajan esiin, vaikka suuret linjat alkoivat toistaa itseään haastattelujen edetessä. Aineiston saturoitumisen voidaan näin ollen katsoa saavutetuksi ainakin pääosin.

5.5 Tutkimuksen eettisyyden ja tutkijan aseman pohdinta

”Haastattelu on vuorovaikutus, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa” (Eskola & Suoranta 1998, 86).

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jonka vuoksi on tärkeää miettiä tutkimuksen eettisyyttä ja tutkijan omaa vaikutusta ja asemaa tutkimusasetelmassa. Vaikka tutkimustiedossa pyritään objektiivisuuteen, on kuitenkin oltava tietoinen siitä, että tutkijan subjektiiviset näkemykset vaikuttavat aina jossain määrin tutkimusprosessiin. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 18.) Tutkijan itsekritiikki on tärkeä osa tutkimusta ja Timo Laineen (2010) ohjeena on aina oman tulkinnan

jatkuva kyseenalaistaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkijan tulee laittaa omat tulkintansa aina koetukselle, eikä tutkijan pitäisi näin ollen tyytyä ensimmäiseen mieleen tulleeseen ajatukseen, vaan pyrkiä katsomaan myös sen taakse. Reflektointi auttaa tutkijaa tiedostamaan omat tutkimukselliset lähtökohdat ja sen kautta on mahdollisuus arvioida paremmin omaa toimintaa sekä tutkijan mahdollista vaikutusta tutkimuksen tulkintoihin ja johtopäätöksiin. (Laine 2010, 34.)

Tutkimuksessani käy selvästi ilmi, että tutkin Tampereen kaupungin sosiaalityön strategian ohjauskykyä ja että haastattelen Tampereen kaupungin aikuissosiaalityön sosiaalityöntekijöitä. Koska tutkimuksessani tuodaan selkeästi esiin tutkimuskohde, pyrin tuomaan esiin objektiivisen ja oikeudenmukaisen kuvan tutkimuskohteestani. Tutkimuksessani olen pyrkinyt esittelemään tutkimustulokset niin, että ne eivät aiheuta vahinkoa haastateltavilla tai tutkimuskohteelle. Olen pyrkinyt myös haastattelujen raportoinnissa ottamaan huomioon tiedon luottamuksellisuuden elementit sekä ne mahdolliset seuraukset, joita julkaistulla raportilla on niin haastateltaville, kuin myös organisaatiolle jota he edustavat (Kvale 1996, 111).

Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksissa tärkeimpiä eettisiä periaatteita on informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys (Hirsijärvi & Hurme 2011, 20). Olin saanut Tampereen kaupungilta tutkimusluvan tutkimukseni toteuttamiseen. Lupahakemuksessa ja sosiaalityöntekijöille lähetetyssä haastattelukutsussa oli myös esitelty tutkimusaihe sekä aineistonkeruumenetelmä. Tutkittaville oli kerrottu etukäteen, että haastattelut nauhoitetaan ja että kerätty aineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Jokainen haastateltava on osallistunut tutkimukseen vapaaehtoisesti. Tutkittaville oli kerrottu, että aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja että heidän anonymiteettinsa säilytetään. Aineiston analyysissä on käytetty suoria lainauksia haastatteluista, sillä ne elävöittävät tekstiä ja havainnollistavat hyvin tutkimustuloksia. Lainaukset eivät kuitenkaan ole täysin sanatarkkoja, sillä olen muokannut niiden kieliasua ja muuttanut lainaukset pääsääntöisesti kirjakiellelle, vaikka halusinkin jättää lainauksiin puhekielen elementtejä. Lainauksissa käytetty puhekielisyys on kuitenkin yhtenäistetty, jolloin haastateltavien mahdolliset murteet tai puhetyylit eivät erotu niin selkeästi, jolloin tutkittavien anonymiteetti on mahdollista turvata paremmin. Kuulan (2006) mukaan tutkittavat päättävät myös itse omasta yksityisyydestään ja sen rajoista, päättäessään mitä itsestään ja ajatuksistaan he haluavat tutkimuksessaan tuoda esiin ja mitä eivät. Itsemääräämisoikeudessa olennaista on, että voi itse kontrolloida sitä kenelle ja missä tarkoituksessa asioistaan puhuu ja näin olleen haastateltavilla on mahdollisuus luoda haastattelussa yksityisyyden rajat. (mt., 125.) Toivon, että olen kyennyt tuomaan analyysissäni esiin sosiaalityöntekijöiden mielipiteet ja ajatukset sellaisina, kuin he ovat toivoneet ne esitettävän.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Strategian yleinen ohjauskyky- ja merkitys

Strategian tärkeimpänä tehtävänä on ohjata toimintaa, mutta usein tuo ohjausvaikutus jää kuitenkin vähäiseksi (Hamel & Prahalad 2006, 175). Näin ollen ei ollut yllätys, että sosiaalityöntekijät eivät yleisesti antaneet strategian yleiselle ohjauskyvylle kovinkaan suurta painoarvoa. Yleisen keskustelun perusteella sosiaalityöntekijät kokivat, ettei strategia vaikuta heidän työhönsä tai ohjaa heidän työtapojaan oikeastaan millään tavalla:

H8: Ei vaikuta.

H9: No strategia ei kyllä varmaan, meillä on ne omat kuviot.

Tasapainoisen onnistumisen strategian tavoitteena on selkeyttää strategisia tavoitteita. Kuten jo aikaisemmin tuli esiin, en haastatteluissa esitellyt sosiaalityöntekijöille sen tarkemmin, mitä mittareita tai ohjauskeinoja Tampereen kaupunki oli tasapainoiselle onnistumiselle tai tuloksellisuudelle asettanut, sillä halusin selvittää tunnistivatko he itse näitä mittareita ja ohjausmekanismeja työssään. Se, että jotakin ei tunnista, ei automaattisesti tarkoita sitä, etteikö se ohjaisi työskentelyä. Ohjaus voi nimittäin tapahtua myös tiedostamatta. Tutkimustuloksissa on huomioitava, että sosiaalityön strategia oli laadittu yli kymmenen vuotta sitten ja voi olla, että se vaikutti osaltaan tutkimustuloksiin. Kuitenkin tulosta strategian minimaalisesta ohjauskyvystä vahvistaa se, että myöskään Tampereen kaupungilla jo pidempään työskennelleet eivät kokeneet strategian olevan heille tuttu tai kokeneet sen ohjanneen oleellisesti heidän päivittäistä työskentelyään. Suurin osa sosiaalityöntekijöistä ei ollut tietoinen siitä, että sosiaalityölle on tehty oma strategia vuodesta 2002 vuoteen 2012, eikä sitä ollut organisaatiossa juurikaan läpikäyty työntekijöiden kanssa. Lähes jokainen työntekijä muisti, että jotakin strategiaa oli jossakin vaiheessa käsitelty, mutta tarkkaa muistikuvaa ei haastateltavilla asiasta ollut. Haastateltavat kokivat, että kaiken kiireen keskellä ei strategiaan ole ollut aikaa tutustua ja strategiaan tutustuminen oli jätetty pääosin työntekijän omalle vastuulle. Onkin huomioitava, että strategian puutteellinen jalkauttaminen ja kiire saattavat osaltaan vaikuttaa siihen, miksi sosiaalityöntekijät kokivat ohjausvaikutuksen yleisellä tasolla hyvin vähäisenä.

H6: Kyllä mäkin tiedän, että se on olemassa, mutta että en mä edes ole nähnyt tuota versiota, että kyllä se niin kuin jossakin siellä ylhäällä kaukana menee.

H4: Ei sitä arjessa muista, eikä ajattele, mutta kyllähän sen tietää, että se on olemassa, mutta ei muistuttelemassa, ilman että sitä joku puheeksi ottaa.

H2: Ei sitä ole sillä lailla menty ja sitten tässä kaikessa kaaoksessa, se tahtoo sitten jäädä se oma aktiivisuus sen suhteen, ettei sitä tule luettua.

Vaikka strategian yleistä ohjauskykyä pidettiin vähäisenä, oli kiinnostavaa huomata, että sosiaalityöntekijät mielsivät strategialla voivan olla välillistä merkitystä heidän työlleen. Ja juuri tuohon välillisyyteen halusin kiinnittää huomiota.

H10: Ja suuret linjat, mitkä on pääasia.

H9: Varmasti ne jollakin tapaa vaikuttaa esimerkiksi mitä palveluita kutistetaan ja sillä tavalla, mutta perustyöhön ei vaikuta, meille vaan ilmoitetaan, että tämä menee näin ja me sitten tottelemme, se on näin, meillä ei valitettavasti ole sillä tavalla vaikutusvaltaa.

H4: Ei varmaan suoranaisesti. Mä en tiedä miten paljon strategiaa näiden työtä ohjaavien reunaehtojen takana sitten taas, todennäköisesti ei kyllä ihan hirveästi, kun katsoo lopputulosta, että ei kyllä hirveästi.

Olisi helppoa tyytyä toteamaan, että strategialla ei ohjaa lainkaan sosiaalityöntekijöiden työtä. Strategia on kuitenkin osiensa summa, ei yksittäinen paperille tehty kirjoitelma. Näin ollen yksittäinen kysymys siitä, että ohjaako strategia työtä, ei välttämättä tuo todellista vastausta strategian ohjauskyvystä. Vaikka yleinen ohjauskyky nähtiin heikkona, sosiaalityöntekijät kokivat, että strategia ohjaa jollain tapaa taustalla suuria linjoja, vaikka sen ei kuitenkaan koettu vaikuttavan työntekijöiden työhön tai yhtenäistävän yksittäisen työntekijän työtapoja.

6.2 Strateginen ohjaus ja perustehtävän kirkastaminen

Kuten jo aiemmin tuli esiin, jokaisella organisaatiolla on perustehtävä (Kamensky 2010, 17). Robert Kaplanin ja David Nortonin (2002) mukaan jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää strategia ja toimia työssään joka päivä niin, että työpanos edistää strategian toteutumista. Kyse on ennen kaikkea viestinnästä, ei niinkään ylhäältä alaspäin tapahtuvasta johtamisesta. (mt., 14.) Jokaisella ihmisellä on oma henkilökohtainen käsityksensä organisaation perustehtävästä sekä ajatuksia ja mielikuvia organisaation päämäärästä ja tulevaisuudesta. Nämä käsitykset ja ajatukset eivät välttämättä tule aina selkeästi esiin, mutta niiden olemassaoloa ei voida kieltää. Ihmisten ajatuksia ei ohjaa puhdas järki tai rationaalisuus, vaan myös kokemus ja tunteet sekä tunne organisaatiosta ja siitä kuinka se kohtelee työntekijöitään. (Määttä 2000, 38-39.)

Strategian tärkeyttä ja merkitystä organisatoriselle ohjaukselle on perusteltu sillä, että se kirkastaa työn perustehtävää ja auttaa työntekijöitä toimimaan strategian suuntaisesti silloinkin, kokonaisuuden hahmottaminen voi olla haasteellista. Koska organisaatiot luovat puitteet asiakastyölle ja ohjaustoiminnolle, organisaation on tärkeää myös itse ymmärtää mikä sen perustehtävä on, jotta se voisi ohjata työntekijöiden työtä (Vänskä, Laitinen-Väänänen, Kettunen & Mäkelä 2011, 9). Tampereen kaupungin sosiaalityön strategiassa ei erikseen ole korostettu sitä, mikä on sosiaalityön perustehtävä, enkä löytänyt siihen selkeää viittausta muista strategioista. Onko organisaation perustehtävä jätetty tietoisesti ulkopuolelle, ajattelemaalla, että se on jo kaikkien tiedossa tai että se tulee ilmi muissa strategioissa ja asiayhteyksissä. Itse ajattelen, että perustehtävän äärelle pysähdytään aivan liian harvoin. Perustehtävän määrittäminen on tärkeää, jotta työntekijät muistavat mikä heidän työssään on ensisijaista, sillä muutoin toiminta hajoaa erilaisten ärsykkeiden myötä eri suuntiin (Asikainen 2009, 143-144). Strategia ja visio eivät ohjauskeinoina auta, jos itse perustehtävää ei tiedosteta. Mielestäni strategiset päämäärät eivät ole sama asia, kuin organisaation perustehtävä. Strategisissa päämäärissä perustehtävä on pilkottu osiin. Jos niitä ei yhdistetä ja avata, perustehtävä jää taka-alalle tai kokonaan unohduksiin.

On hankalaa sanoa, voidaanko sosiaalityölle tai aikuissosiaalityölle ylipäättänsä määritellä yhtä ainoaa perustehtävää. Teoriaosuudessa tarkasteltiin sosiaalityön merkitystä julkisena palveluna, josta kävi ilmi, että sosiaalityön rooli on julkisena palveluna hyvin haasteellinen ja monitasoinen. Haastatteluissa sosiaalityöntekijät mielsivät yleisesti sosiaalityön perustehtäväksi ihmisten auttamisen ja tukemisen sekä heikommista huolehtimisen. Sosiaalityöntekijät kokivat sosiaalityön perustehtävänä olla olemassa eräänlaisena turvaverkkona vastoinikäymisten hetkellä. Myös muutoksen aikaansaaminen yksikön arjessa koettiin tärkeänä.

H2: No mun mielestä se on kuitenkin asiakasta ja sitä ihmistä varten, eihän meitä edes tarvittaisi jos ei olisi niitä asiakkaita. Sitä vartenhan me yritetään auttaa ja saada ihmisiä tai asiakkaitamme eteenpäin elämässä, löytämään jotain parempia ratkaisuja, kuin missä he sillä hetkellä ovat, kun he tänne tulevat tai muuten vaan kannatellaan. Se on mun mielestä pohja sille työlle.

H4: Pitää huolehtia myös kaikkein heikoimmassa asemassa olevista ihmisistä ja niistä jotka ei kykene itse itsestään huolehtimaan.

H1: No lakikin varmaan edellyttää, että ollaan, se taas varmaan juontaa siihen, että jonkunlaisia palveluita on oltava, että tämä yhteiskunta pyörii ja yhteiskunnallinen turvallisuus säilyy, tällainen pohjoismainen ideologia siellä taustalla, mutta sitten käytännössä ollaan ihmistä varten. Se on sellainen turvaverkko, mikä meillä on täällä.

Haastattelujen perusteella sosiaalityöntekijät kokivat yhteisesti ymmärtävänsä sosiaalityön perustehtävän samasta näkökulmasta ja sen koettiin ohjaavan työntekijöiden työtä. Haastatteluissa

kävi kuitenkin ilmi, että aikuissosiaalityön perustehtävän ymmärtäminen on peräisin aivan muualta kuin strategiasta. Tämä saattaa osittain johtua siitä, että sosiaalityö ei ole perinteinen toimiala, jossa on vain yksi korkean tason tavoite, vaan perustehtävä muodostuu ikään kuin monesta eri elementistä, näkökulmasta riippuen. Vaikka yleiset yhteiskunnalliset pyrkimykset muokkaavat toimintaa, asetetaan pienemmät tavoitteet myös yksilöllisellä tasolla. Tämä ei automaattisesti tarkoita sitä, että perustehtävä olisi vähemmän selkeä, mutta sosiaalityö on toimintaa, jossa henkilöstön persoonallisuus, arvot ja ajatusmaailma näyttävät muokkaavat perustehtävän ymmärtämistä enemmän, kuin strategiat ja tavoitteet. Sosiaalityöntekijät kokivat, että aikuissosiaalityön perustehtävä on kirkastunut heille ensisijaisesti kasvatuksen ja koulutuksen kautta. Tärkeänä nähtiin myös elämäkokemuksen vaikutukset ja työelämää ohjaavien rakenteiden näkökulma. Strategialla ei nähty olevan mitään yhteyttä perustehtävän oivaltamisen kanssa.

H6: Niin ja oikeastaan kyllä mä ajattelen, että kyllähän se oikeastaan lähtee ihan pienestä lapsesta, kasvatuksesta tavallaan, että se on niin jotenkin itselle sellainen selvä juttu pienestä asti, että pitää muitakin jollain tavalla huomioida ja auttaa ja sit koulutushan se tuo sen ammatillisuuden siihen.

H4: Onhan toi käytännön työelämä, mikä myös osoittaa että mikä meidän perimmäinen tarkoitus on, että se tulee tuolta rakenteistakin, että sekin määrittelee, mitä me oikeasti täällä tehdään, mihin me keskitytään ja mitä meidän pitäisi tehdä.

6.3 Sosiaalityön strategiset päämäärät ja ohjaus

Tampereen kaupungin sosiaalityön strategiassa strategisiksi päämääriksi eli eräänlaisiksi strategian osatavoitteiksi on määritelty seuraavat:

1. Tampereella on turvallista ja mukava asua
2. Tamperelaiset ovat omatoimisia ja hyvinvoivia
3. Sosiaalityö on ihmisten palvelua, kumppanuutta ja yhteistyötä
4. Sosiaalityö on oppiva työyhteisö

Strategisten päämäärien tavoitteena on konkretisoida työntekijöille strategisia tavoitteita ja tuoda ne lähemmäs päivittäistä työtä. Haastattelujen perusteella voisi yleisesti sanoa, ettei tässä tavoitteessa täysin onnistuttu. Sosiaalityöntekijät kokivat osan päämääristä kuvaavan onnistuneesti sosiaalityön tavoitteita. Toisaalta osa strategisista päämääristä oli liian laajoja ja liian yleviä, jotta yksin sosiaalityön keinoin pystyttäisiin realistisesti vastaamaan näihin kysymyksiin. Strategisten päämäärien ollessa liian laajoja tai yleviä, käy helposti niin, että ne motivoinnin sijaan lannistavat. Osa strategisten päämäärien tavoitteista koettiin kohtuuttomina, sillä sosiaalityöntekijät kokivat, että tavoiteltujen päämäärien toteutumiseen vaikuttaa myös muiden toimijoiden panos ja poliittinen

tahtotila. Strategisilla päämäärillä ei katsottu yleisesti olevan ohjausvaikutusta tulokselliseen sosiaalityöhön.

H8: Ne on vaan tuolla, ei niillä käytännössä ole mitään, ei, ei ohjaa työntekoa.

H1: Sinällään on hyvä juttu että sosiaalityöllä nähdään olevan vaikuttavuutta siihen, kyllähän se niin kuin antaa meille arvoa, että meillä on merkitystä niin tärkeälle asialle.

H9: Ei se pelkästään ole meistä kiinni, vaan yhteiskunnasta ja yhteiskunnan muutoksista. Jos ajatellaan miten työttömyys vaan kasvaa ja kasvaa ja se ilman muuta heijastuu meidän työhön ja palvelut vaan heikkenee..

H3: Että kyllä kun tätä työtä tekee, niin jotenkin tuntuu tosi kaukaiselta kun ajattelee, ehkä näin kaupungin näkökulmasta tätä asiaa.

Strateginen päämäärä 1: Tampereella on turvallista ja mukavaa asua

Sosiaalityön yhtenä yleisenä päämääränä on ylläpitää yhteiskuntarauhaa (Raunio 2009, 59 -61). Myös sosiaalityöntekijät kokivat, että sosiaalityön asiakkaiden auttaminen liittyy omalta osaltaan sosiaaliseen turvallisuuteen ja että aikuissosiaalityöllä on välillisesti vaikutusta tämän päämäärän toteutumiseen. Toisaalta taas haastateltavat kokivat hankalana määrittää sitä, millainen aikuissosiaalityön todellinen merkitys olisi kyseisen päämäärän toteutumisen edistämiseksi.

H2: No kyllä se liittyy siihen turvallisuuteen tämä asiakkaiden auttaminen, tämä työ omalla tavallaan tähtää siihen suuntaan.

H6: Ja mikä on aikuissosiaalityön rooli siinä, että täällä on turvallista ja mukava asua, niin eihän se ihan helppoa ole tuosta vaan heittää.

Sosiaalityöntekijät kokivat myös turhautumista sen suhteen, että jo perustarpeiden tyydyttämisessä oli niin paljon haastetta, että näin suurten päämäärien tavoittelu koettiin toisarvoisena päivittäisen työn keskellä.

H1: Mulla nyt ensin tuntui että oikeasti, onko noi niin kuin meidän vastuulla, että täällä on mukava, että kääntykää puutarha-osaston puoleen.. ja sitten tulee kyllä myös kapinamieli, että nämä on hirveän mukavia asioita, mutta kun nyt saisi niille ihmisille sen 400 € kuukaudessa ja vähän päälle, kun nyt saisi kannustettua yhdenkin ihmisen hakemaan apua silleen, ettei se oikeasti tekisi itsemurhaa.

Strateginen päämäärä 2: Tamperelaiset ovat omatoimisia ja hyvinvoivia

Yleisesti ottaen tämän strategisen päämäärän koettiin olevan hyvä ja tavoittelemisen arvoinen asia. Sosiaalityöntekijät kuitenkin kokivat mahdollisuutensa tämän päämäärän toteuttamiseen vähäisiksi, vaikka sosiaalityön yleisenä tehtävä onkin auttaa asiakasta selviämään itsenäisesti ja auttaa häntä löytämään voimavaransa (Raunio 2009, 59-61). Sosiaalityöntekijät kokivat, että vaikka sosiaalityössä tuetaan ihmisiä, heidän hyvinvointinsa ja omatoimisuutensa vahvistamiseksi, niin tämä tavoite ei ole kaikkien kohdalla realistinen. Sosiaalityöntekijät toivat esiin, että strategiseen päämäärään samaistuminen on haasteellista, koska kaikki sosiaalityön asiakkaat eivät ole kuntoutettavissa omatoimisiksi ja pärjääviksi kansalaisiksi. Heterogeeninen ja yksilöllistä työtä vaativa asiakaskunta sekä laaja ongelmakenttä tekivät tästä tavoitteesta lähes mahdottoman saavuttaa.

H7: Hyviä tavoitteita joo, että uskon, että jokainen kuntalainen varmaan tämän tyyppisiä haluaa ja omalta osaltaan pystyy itsekin vaikuttamaan.

H1: Voidaanko me oikeasti vaikuttaa siihen miten omatoimisia ja hyvinvoivia tamperelaiset ovat? Onko se realistista, onko se meidän tavoite? Niin kuin varmaan tavallaan joku perimmäinen tavoite, mutta että voidaanko me kaikkien asiakkaiden kohdalla ajatella että heillä olisi ikinä mahdollisuutta olla täysin omatoimisia. Tässä jotenkin nähdään ihmiset sellaisina, että kun niitä jotenkin vaan tuetaan omatoimisuuteen, niin ne pystyy olemaan omatoimisia, mutta kun kaikki ei oikeasti pysty.

Sosiaalityöntekijät kokivat myös, että päämäärään oli sisään kirjoitettu tavoite siitä, että tamperelaiset viihtyisivät mahdollisimman lyhyen aikaa sosiaalityön asiakkaina ja että heidän sosiaaliset tarpeensa pyrittäisiin tyydyttämään ensisijaisesti ihmisen oman toiminnan kautta sekä lähiyhteisön tuen turvin. Strategian koettiin kyseisellä linjauksella ohjaavan ajattelun tasolla tähän suuntaan.

H7: No mulle tulee ainakin tuosta että tamperelaiset ovat omatoimisia ja hyvinvoivia, niin kyllähän siihen on sisäänrakennettu sellainen ajatus tyylisiin, että mahdollisimman pitkään pyritte itse pärjäämään, perheyhteisöjen ja muiden tuella ja me jeesataan, että pärjätte kotona ja viimeiseen asti vältetään sitä laitoshoittoa, vaikka siihen voisi tilausta ollakin.

Strateginen päämäärä 3: Sosiaalityö on ihmisten palvelua, kumppanuutta ja yhteistyötä

Sosiaalityöntekijä kokivat yhteisesti, että sosiaalityö on ihmisten palvelua. Asiakassuhteessa todellisen kumppanuuden toteutumiseen suhtauduttiin kuitenkin varovaisen kriittisesti, sillä tavoitteista huolimatta koettiin, että asiakassuhteessa vaikuttavat erilaiset valtasuhteet saattava vaikeuttaa kumppanuuden todellisen toteutumisen, vaikka se tavoitteena olisikin. Palveluiden tuottamiseen kumppanuudella

suhtauduttiin myös kriittisesti, sillä aina toimivaan yhteistyöhön ja kumppanuuteen ei yllätä. Tähän vaikutti osaltaan se, että erilaisilla tahoilla on paineita siirtää asiakkuuksia eteenpäin, jonka vuoksi kumppanuus ja yhteistyö eivät aina toteudu, etenkin jos asiakkaan etua ei pidetä toiminnan keskiössä.

H9: Resurssien takia, rahatilanteen takia kaikkea on supistettu ja sitten monella (muulla organisaatiolla) on esimerkiksi oma tavoite, pudottaa vaan meidän asiakkaaksi, ettei heille enää ja meillä on taas omat. Asiakas pitäisi olla se päämäärä ja hänen intressit, mutta valitettavasti ei jokainen taho yhteistyössä näin ajattele kuitenkaan.

Sosiaalityöntekijät kokivat, että strategiassa kumppanuutta ja yhteistyötä ei ollut avattu riittävän konkreettisesti, jotta se voisi ohjata työskentelyä tiettyyn suuntaan. Asiakkaan kaikkiin palvelutarpeisiin vastaaminen koettiin haasteellisena ja sen vuoksi strategisen päämäärän saavuttaminen herätti epäilyä ja riittämättömyyden tunnetta.

H1: Pitääkö meidän keskenään olla täällä kumppaneita ja tehdä yhteistyötä palveluntuottajien kanssa, mitä se tarkoittaa.. Eikä me ikinä voida palvella ihmisiä niin että heille ei jäisi se tunne, että ei ole palvellut tarpeeksi.

On tärkeää muistaa, että jos päämäärät ovat liian monitulkintaisia, ei yhteistä ymmärrystä ja oivallusta pääse kehittymään, eikä ohjausvaikutusta näin ollen pääse syntymään. Erityisiä ohjausvaikutuksia päämäärän toteuttamiseksi ei tunnistettu.

Strateginen päämäärä 4: Sosiaalityö on oppiva työyhteisö

Sosiaalityöntekijät kokivat, että oppiva työyhteisö on tavoite, johon lähestulkoon kaikki työyhteisössä pyrkivät, vaikka tämänkin näkökulman ymmärtämiseen kaivattiin tarkennuksia. Työntekijät eivät olleet täysin selvillä tai yksimielisiä siitä mitä tällä tavoitteella tarkoitettiin. Tämän strategisen päämäärän koettiin yleisesti olevan riittävän realistinen ja saavutettavissa oleva tavoite. Toisaalta sosiaalityöntekijät kokivat tämän strategisen päämäärän linjaavan myös eräänlaiseen vaatimukseen aktiiviseen ja tulosta tuottavaan työotteeseen. Mitään erityistä ohjausta päämäärän toteutumiseksi ei tunnistettu, mutta kyseisellä päämäärällä nähtiin näin ollen olevan kaksitahoinen merkitys oppimisen ja tehokkuuden vaatimuksena.

H7: Mutta ehkä toi oppiva työyhteisö mulle jotenkin jää hirveen tällaiseksi niin kuin kysymysmerkiksi, että mitä tuolla halutaan tuottaa. Että onko se sitä, että me ollaan aktiivisia, että sekö on se sisäinen ajatus, että meidän pitää olla aktiivisia ja olla hirveän kehitysmuotoisia ja tällaisia. Panostaa siihen, että onko se sillai se lähtö oletuskin, että sen tyyppiselle työotteelle olisi niin kuin tilausta.

6.4 Vision ohjauskyky

”Tampere järjestää hyvän elämän sosiaali- ja terveystalvet taidolla ja sydämellä. Arvostettuna ihmisten arjen tuntijanasosiaali- ja terveystoimi edistää tamperelaisten omatoimisuutta, terveyttä ja turvallisuutta ja osallistuu aktiivisesti kaupungin kehittämiseen. (Ihmisten kesken-aidolla ja sydämellä 2002, 15.)

Vision tehtävänä on tiivistetysti kirkastaa organisaation tärkein tavoite ja luoda kuva tulevaisuuden tahtotilasta. Voidakseen ohjata, vision tulisi olla organisaation työntekijöille kirkas ja selkeä (Määttä & Ojala 2001, 56-57). Haastatteluissa visio ei kuitenkaan näyttäytynyt haastateltaville erityisen selkeänä, jonka vuoksi luin kaikissa haastatteluissa Tampereen kaupungin sosiaali- ja terveystalvetuiden vision ääneen. Sen seurauksena haastateltavat tunnistivat vision olevan etäisesti jollakin tapaa tuttu. Haastateltavien mielestä visio kuulosti hienolta ja hyvin muotoiltulta. Sosiaalityöntekijät kokivat voivansa samaistua tavoitteeseen, ja että visio on yhteneväinen sosiaalityön tavoitteiden kanssa. Toisaalta visio nähtiin kuitenkin kaukaisena ja korkealentoisena. Työyhteisössä visiota ei oltu juurikaan käyty läpi ja strategian tavoin siihen tutustuminen oli jätetty oman aktiivisuuden varaan.

H2: Kyllähän toi nyt tuntuu, että eikös se meidän työ nyt kuitenkin tähtää johonkin tällaiseen..

H7: Ei sitä ole sillä tavalla käyty läpi, että olisiko silloin, kun sitä strategiapaperia käytiin läpi toimistokokouksessa, niin siinä tuli kyllä sloganeita ja ne vähän herätti sellaista hyminää siellä porukassa, että ehkä oli pientä ironiaa havaittavissa, että on tällaiset ylelliset tavoitteet ja että ei ehkä ihan heti nähty, että tämä toteutuisi ihan käytännössä, mutta siihen on ihan hyvä pyrkiä, pitäähän se jonkinlainen tavoite olla.

Haastateltavat kokivat, että visio ei ohjaa työtä aktiivisesti tiedon tasolla, mutta kuitenkin jollakin tapaa tunteiden ja tietoisuuden tasolla.

H2: Se on niin kuin tunnetasolla tämä asia kuitenkin siellä jossakin koko ajan..

Vaikka oman toiminnan koettiin olevan yhdensuuntainen strategian kanssa, eivät sosiaalityöntekijät kokeneet pystyvänsä täysin asettamaan visiota omaksi johtotähddekseen. Työntekijöitä mietitytti kenen visio strategiassa oli ja että oliko visio ensisijaisesti Tampereen kaupungin vai yksittäisen työntekijän visio. Tämä on tärkeä huomio siitä näkökulmasta, että visiosta pitäisi tulla kaikkien visio (Hamel & Prahalad 2006, 137-140). Vision tulisi olla jaettu, jotta se voisi ohjata toimintaa. Jos sosiaalityöntekijät eivät pysty täysin samaistumaan organisaation tavoitteeseen, ei ole ihme, ettei ohjausvaikutusta synny. Silloin ei todennäköisesti ole pystytty luomaan Pekka Himasen (2010, 154) mainitsemaa ”sytyttävää” muotoilua visiosta.

H9: Se tavallaan onko se kaupungin tavoite vai jokaisen työntekijän tavoite.. Vaikea meidän on varmaan tunnistaa, mutta tunnemme ja tiedämme, että se on se meidän tavoite, just edistää sitä ihmisten omatoimisuutta ja kaikkea sillä tavalla, että kaikki olisi hyvin.

Sosiaalityöntekijät kritisoivat vision todellista ohjausvaikutusta työhönsä, sillä he kokivat, että heidän toimintaansa ei ohjaa varsinaisesta Tampereen kaupungin visio, vaan sosiaalityön yleinen tavoite ja päämäärä. Sosiaalityöntekijät kokivat, että sosiaalityön yleinen tavoite ja päämäärä oli jollain tasolla onnistuttu vangitsemaan visioon, jonka vuoksi he kokivat oman toimintansa olevan samansuuntainen vision kanssa. Visiota ei kuitenkaan pidetty strategian laadintaryhmän tuotteena. Haastatteluiden perusteella voidaan arvioida, että strategiaan ei ole onnistuttu luomaan ainutkertaisuuden tuntua (Määttä & Ojala 2001, 56-57).

H2: Se tulee niin kuin luonnostaan siinä työssä, että kyllähän siinä niin kuin pyritään

H1: No tavallaan sosiaalityö toteuttaa minun mielestä jo itsessään noita asioita mitä siinä oli, että se edistää terveellisyttä, turvallisuutta ja mitä siinä oli, omatoimisuutta, niin kuin osallisuutta. Nuohan on niin kuin sosiaalityön ydintehtävä, että kai me sillä tavalla ainakin vahingossa pyritään samaan. Täytyy sanoa, että en kyllä arjessa mieti, että nytpä tässä tein tämän toteuttaakseni tätä visiota.. Mutta edelleen korostan, että minun mielestäni se ei ole niin kuin Tampereen kaupungin visio joka ohjaa, vaan se sosiaalityön visio, joka nyt sattumalta on yhtenevä tämän vision kanssa.

6.5 Strategian arvojen ohjausvaikutus

Seija Ollilan (2006) tutkimuksessa julkisen sektorin johtajat toivat esiin, että organisaatioissa käytyjen arvokeskustelujen määrä vaihteli hyvin paljon. Joissakin organisaatioissa arvoja ei ollut koskaan avattu työntekijöille tai kirjattu mihinkään esiin. Jokaisessa organisaatiossa yleiset arvot tulisi kuitenkin puhua auki ja käydä yleistä keskustelua siitä, miten kukin ymmärtää niiden merkityksen, sillä avoimuuden kautta pystytään vahvistamaan ihmisten tietoisuutta organisaation perustehtävästä ja tarkoituksesta. (Ollila 2006, 186-187.) Arvot ovat nimittäin hyvin merkittävä toimintaa ohjaava tekijä (Chandler 1962). Tämä kävi ilmi myös tutkimushaastatteluissa, sillä sosiaalityöntekijät nimesivät arvot yhdeksi niistä tekijöistä, jotka vaikuttivat ja ohjasivat toimintaa kaikkein eniten.

H9: Kyllä ne ohjaa sosiaalialan ihmisiä, kyllä meillä ne arvot on aikataavalla..

H2: Mun mielestä se tulee jotenkin luonnostaan, että sitten vaan huomaa, että mä toimin niin kuin toi arvo sanoo, ettei sitä niin kuin tai en mä tiedä, ajatteletteko te että se on se arvo ja nyt mä pyrin siihen..

Haastattelussa halusin käsitellä arvoja omana asiakokonaisuutenaan, sillä ohjauksen näkökulmasta arvojen merkitystä saatetaan usein vähätellä. Kuten edellisessä lainauksessa käy ilmi, työntekijät eivät itsekään aina tiedosta arvojen ohjausvaikutusta, sillä ne ovat eräällä tapaa osa ajattelumallemme ja persoonaamme. Arvojen ohjausvaikutusta voisi eräällä tapaa kuvailla sisäisenä ohjaksena, jonka vuoksi myös siihen vaikuttamiseen vaaditaan erilaisia keinoja. Arvot saattavat muuttua elämän aikana, mutta se ei tapahdu hetkessä. Organisatorisesta näkökulmasta olisi tärkeää miettiä organisaation toimintaa myös siitä näkökulmasta, että millaisia oheisvaikutuksia se tuo työntekijöiden arvo- ja ajatusmaailmaan. Halusin nostaa tämän aihe-alueen esiin, jotta arvojen vaikutus ei jäisi muiden, ehkä konkreettisempien ohjauskeinojen taakse.

Tampereen kaupungin sosiaalityön arvoiksi on määritelty inhimillisyys, humanismi sekä oppiminen ja kehitys. Sosiaalityön arvoiksi valitut arvot herättivät ihmetystä, eivätkä työntekijät täysin osanneet mieltää esimerkiksi oppimista ja kehitystä varsinaisiksi sosiaalityön arvoiksi. Oppiminen ja kehitys nähtiin enemmänkin toimintatapana, kuin niinkään ensisijaisesti arvona. Sosiaalityöntekijöiden mielestä arvot oli osittain kirjoitettu strategiassa auki monimutkaisesti, eikä niihin ollut saatavissa yksiselitteistä merkitystä. Tämä saattoi olla yksi syy siihen, että strategiassa mainittujen arvojen ohjausvoima koettiin vähäiseksi. Sosiaalityöntekijät kokivat myös, etteivät strategiassa mainitut arvot olleet ensisijaisesti organisaation arvoja, vaan sosiaalityön yleisiä arvoperiaatteita. Strategiassa mainittujen organisaation arvojen koettiin olevan eräänlaisia kopioita sosiaalityön arvoista.

H4: Eikös nämä lähde jo sosiaalityön yleisistä eettisistä ohjeista, että ne eivät ole pelkästään, että ne voi olla täällä strategiassa, mutta että ne on jostain muualta se niitten lähtökohta..

Haastateltavat kokivat, että sosiaalityöntekijöiden työtä ohjasivat nimenomaan työntekijöiden omat henkilökohtaiset ja ammattieettiset arvot, eivätkä strategiassa mainitut arvot. Arvojen koettiin määrittävän paljon sekä työtettä että suhtautumista asiakkaisiin. Ohjauksen kannalta tämä on merkittävä tieto, sillä jos organisaatio kykenisi luomaan itselleen sellaiset arvot, joihin työntekijät voisivat todella samaistua, ohjausvoima saattaisi muodostua merkittäväksi.

H4: Kyllä kai aina omat arvot vaikuttaa siihen miten sitä työtä tekee ja minkälaisia asioita painottaa ja miten suhtautuu asiakkaisiin, että väkisinkin ne on siellä. Ehkä ne on enemmän ne omat arvot, kuin ne yksikön arvot tai organisaation vielä isompana ja sitten yksikön arvot sitten jos ne on auki puhuttu niin paremmin, mutta mitä korkeammalla tasolla ne tavallaan on tehty niin sitä vähemmän ne suoranaisesti vaikuttaa, jos ne on ristiriidassa omien arvojen kanssa.

H7: Jokainen voisi varmaan niin kuin ajatelle, että ne omat arvot ja koulutuksen kautta tulleet niin kuin ammattinäkökulman arvot ja työpaikan arvot, niiden varmaan niin kuin pitäisi olla yhteneväiset, muutenhan sä olet koko ajan ristiriidassa etkä jaksaisi tehdä tätä työtä millään lailla.

Strategiassa mainittujen arvojen ongelmana ei ollut se, että ne olisivat olleet varsinaisesti ristiriidassa sosiaalityöntekijöiden omien arvojen kanssa. Ongelmana koettiin pikemminkin se, että sosiaalityöntekijät kokivat, etteivät strategiassa mainitut arvot täysin toteutuneet organisaation toiminnassa käytännön tasolla. Arvojen ei nähty vaikuttavan mitenkään erityisellä tavalla organisaation ohjaustapaan tai työntekijöihin suhtautumiseen. Myös asiakastyössä arvojen mukainen toiminta koettiin yrityksistä huolimatta haasteellisena. Yleiselle arvokeskustelulle koettiin olevan tarvetta ja se voisikin olla yksi tapa ohjata sosiaalityöntekijöiden työtä. Sosiaalityöntekijät kokivat, että koska eri yksiköissä odotetaan erilaisia asioita ja työtehtävät ovat erilaiset, määrittyi myös arvojen ymmärtäminen erilaisilla sekä työntekijöiden henkilökohtaisesta näkökulmasta että myös työntekijällä olevan työtehtävän näkökulmasta. Sosiaalityöntekijät kokivat, etteivät arvot olleet organisaatiossa kaikilla yhteneväiset.

H7: Siinä on niin kuin näitten arvojen ja sitten käytännön työn välillä ristiriita, mitä oikeasti toi arkielämä on ja mitä sä siellä kohtaat ja kyllähän sitä joutuu sitä omaakin arvomaailmaa miettimään kun tulee se tyyppi joka on sen kymmenen kertaa töpännyt ja aina mokaa ja käyttäytyy sillä tavalla, että väkisinkin tulee sitä arvottamista, vaikka sitä ei halua.. Ehkä sitä pitäisi myös työyhteisössä käydä välillä läpi niitä, että mitkä ne onkaan ne meitä ohjaavat arvot ja mitä meidän pitäisi aina välillä muistuttaa ja harvoinhan niistä arvoista puhutaan, että olisiko se silloin kun tehdään jotain suunnitelmaa, niin siellä saatetaan mainita nimellisesti, mutta muuten ne on sellaista sananhelinää, joka on siellä taustalla.

H1: Meidän arvot ei ehkä oo oikein yhteneviä

Sosiaalityöntekijät kokivat, että tuloksellisuusvaatimukset olivat ristiriidassa sosiaalityön arvojen kanssa. Sosiaalityöntekijät kokivat, että tavoitteet ihmisten omatoimisuuden lisäämisestä ja tuloksista olivat ristiriidassa sosiaalityön arvojen kanssa. Työntekijät kokivat turhautumista työn tuloksellisuuden osoittamisesta ja työn todellisten tulosten näkyväksi tekemisestä.

H10: Raja-arvoja on aika paljon ja ristiriitoja

H4: Sosiaalityössä se pitäisi hyväksyä se, että oikeasti ei synny sellaisia tuloksia, vaikka rahalla mitattaviakin positiivisia tuloksiakin varmasti syntyy, kun ihmisten elämät saa eteenpäin ja heistä tulee veroja maksavia kansalaisia jos näin sanotaan, niin sehän on iso tulos kansantaloudellisestikin, mutta sitten on aina ihmiset, joitten elämää ei saa eteenpäin ja tosiaan ei synny sitä sellaista muutosta tai ne tapahdu nopeasti, tänne on tuotu niin sitä tuloksellisuutta selkeästi tuotu ja sen läpiviennistä puhutaan ja pitäisi tehdä mutta se on vaan ristiriidassa niitten sosiaalityön perusarvojen kanssa.

Sosiaalityöntekijät kokivat, että arvojen ohjausvaikutus korostui erityisesti vaikeissa ja monimutkaisissa tilanteissa, joissa arvojen kautta haettiin perusteluja omalle toiminnalle ja

käyttäytymiselle. Arvot ikään kuin ohjasivat ihanteen mukaiseen toimintaan silloinkin, kun inhimillisesti arvojen mukainen toiminta tuntuu kaikkein vaikeimmalta. Seuraava lainaus kuvaa hyvin sitä, kuinka valtava ohjausvaikutus arvoilla on yksittäisen työntekijän työhön.

H1: Onko jotenkin sitten tilanteet, joissa joutuu sitten hakemaan sitä motivaatiota sitten, että minun pitää kuitenkin muistaa toimia sen mukaisesti ja jotenkin tiedätkö. Jos on vaikka joku tosi haastava asiakastilanne, ja sitten miettii sitä, että okei sillä nyt tuntuu tuolta, että minun pitää nyt kuitenkin muistaa, että se ei saa vaikuttaa siihen miten minä teen tätä työtä. Joutuu hakemaan niitä perusteita ja kyseenalaistamaan, että okei musta nyt tuntuu tältä, mutta voinko minä toimia nyt näin vai pitääkö minun nyt muistaa kuitenkin, että ehkä semmoisessa niitä ajattelee tietoisemmin niitä arvoja.

Vaikka arvojen ohjausvaikutus koettiin merkittävänä, tuotiin haastatteluissa esiin myös se tosiasia, että arvot eivät yksin riitä ohjaamaan hyvään ja tulokselliseen työskentelyyn, jos työn organisointi ja perusrakenteet työn toteuttamiseksi eivät ole kunnossa. Tällöin arvot eivät yksistään riitä turvaamaan hyvää työtötta. Organisaatioissa ei näin ollen pitäisi tuudittautua siihen, että arvot ohjaavat toimintaa loputtomiin, sillä se ei poista työn organisoinnin ja työtapojen kehittämisen tärkeyttä.

H6: Mutta sitten taas jos miettii parin kolmen vuoden takaisia aikoja niin jos sitten taas niin kuin ei saa yhtään mistään tukea siihen omaan työhön, niin kyllä ne arvotkin sitten jaksaa olla ehkä just sitten sen asiakastapaamisen ajan, mutta kyllä ne muuten rupeaa sitten hummaan siellä, että kyllä sillä on tosi tärkeä merkitys, että miten se työ on rakennettu ja työyhteisö toimii, että se on ihan älyttömän tärkeää.

6.6 Strategian ohjauskyky vaikuttavuuden näkökulmasta

Ensimmäinen Tasapainoisen onnistumisen strategian tuloksellisuuden arviointielementti on vaikuttavuus, jolla tarkoitetaan sitä kuinka hyvin organisaatio pystyy vastaamaan sille asetettuihin yhteiskunnallisiin vaatimuksiin. ”Vaikuttavuudella tarkoitetaan niitä asioita tai asiantiloja, joiden kehityksen suuntaan organisaation on onnistuttava vaikuttamaan pitkällä aikavälillä tyydyttääkseen poliittisen päätöksentekijöiden ja veronmaksajien odotuksia, tarpeita ja niihin liittyviä yhteiskunnallisia tavoitteita.” Tasapainoisen onnistumisen strategiassa vaikuttavuus koostuu kahdesta vaikuttavuuden näkökulmasta, asiakasvaikuttavuudesta ja yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. (Määttä & Ojala 2001, 59 - 60.) Julkisen sektorin organisaatioiden tuloksellisuus määrittyy pitkälti yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kautta. Yhteiskunnallisella vaikuttavuudella tarkoitetaan sitä ovatko käyttäjät saaneet oikeita ja tarpeellisia palveluita ja ovatko palvelut määrällisesti riittäviä ja laadukkaita. (Salminen 2009, 132-133.) Palveluiden oikealla kohdentamisella tarkoitetaan sitä, onko erilaisia palvelumuotoja riittävästi ja kohdistuvatko ne

niille, jotka niitä todella tarvitsevat (Silvennoinen-Nuora 2009, 174-175). Jotta palvelut olisivat vaikuttavia, niiden tulee olla saatavilla ja todella vaikuttaa kuntalaisten elämään (Houni, Nupponen ja Pakarinen 2002, 27). Julkisella sektorilla juuri vaikuttavuutta pidetään viimekädessä tärkeimpänä onnistumisen mittarina, sillä julkisen sektorin organisaation tärkein tehtävä on tuottaa käytössä olevilla resursseilla hyvinvointia kansalaisille (Lumijärvi 2009, 19). Tasapainoisen onnistumisen strategia on hyvä viitekehys arvioida vaikuttavuutta kattavasti, sillä sen avulla voidaan kartoittaa vaikuttavuuden mahdollistavia ja estäviä tekijöitä (Silvennoinen-Nuora 2009, 177). Arjen ja unelmien palvelut -strategiassa vaikuttavuuden kriittisiksi menestystekijöiksi on määritelty: *1.sosiaalityön hyvä imago kaupungin yhtenä vetovoimatekijänä, 2.onnistunut ehkäisevä sosiaalityö ja 3.kaikkien lasten turvallinen lapsuus*. Kriittisistä menestystekijöistä kaikkien lasten turvallinen lapsuus jätettiin tämän haastatteluiden ulkopuolelle, koska sosiaalityöntekijät kokivat, ettei tämä kohta ensisijaisesti korostu heidän työssään aikuisten parissa.

Asiakasvaikuttavuudella tarkoitetaan onnistumista palvelukokemuksessa (Stenvall & Virtanen 2012, 63-64). Vaikuttavasti toimiva organisaatio pystyy tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja muokkaa palvelutarjontaa sen mukaisesti. Näin se kykenee tyydyttämään asiakkaiden tarpeet. Asiakasvaikuttavuutta arvioidaan palvelun laadun kautta. Asiakasvaikuttavuus on strateginen näkökulma silloin, jos asiakkaana on selkeästi yksikö tai yhteisö, jonka tarpeisiin pyritään vastaamaan. (Määttä & Ojala 2001, 59.) Asiakasvaikuttavuutta voidaan mitata asiakastyytyväisyyskyselyinä, valituksien tai kiitosten näkökulmasta tai saatavissa olevien työntekijäaikojen tms. suhteen. Asiakasvaikuttavuuden tavoitteena on mahdollisimman tehokas palvelu- ja kumppanuussuhde. (Kaplan & Norton 2002, 172, 221.)

Yhteiskunnallisella vaikuttavuudella tarkoitetaan organisaation yhteiskunnallisiin vastuisiin perustuvien tavoitteiden saavuttamista. Strategisena näkökulmana yhteiskunnallisen vaikuttavuuden katsotaan sopivan ensisijaisesti organisaatioille, jotka ovat hallintojärjestelmän ylätasolla, kuten ministeriöille, sillä ne tuovat kollektiivisia palveluita kansalaisten käyttöön. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden nähdään määrittyvän ensisijaisesti organisaatiolle, joiden ohjaustehtävä on vahva, mutta joilla ei ole aitoja asiakassuhteita. Yhteiskunnallisessa vaikuttavuudessa onnistuminen määrittyy sen kautta, kuinka organisaatio vastaa kansalaisten ja poliittisten toimijoiden luomiin odotuksiin, toiminnan onnistumisesta. (Määttä & Ojala 2001, 58-60.) Itse olen erimieltä siitä, että yhteiskunnallinen vaikuttaminen pitäisi suosiolla jättää hallintojärjestelmän ylätahoille. Arjen ja unelmien palvelut -strategiassa ei ole erikseen laadittu arviointikriteereitä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden toteutumiseksi. Tämä herättää kysymyksen siitä, että onko kyseessä Määttän ja Ojalan esiin tuoma mittarien puuttuminen vai se, että on ajateltu, että muissa osa-alueissa

onnistuminen tuottaa sivutuotteena myös yhteiskunnallista vaikuttavuutta, jolloin sitä ei tarvitse arvioida enää erikseen. Voidaan myös ajatella, että visio ja strategisen päämäärät itsessään ovat eräänlainen laaja yhteiskunnallinen tavoite. Mutta jos yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi jää ainoastaan ohuen tavoitteen tasolle, niin onko se riittävää, onko se perusteltua ja mikä tärkeintä, riittääkö se perusteluksi tulevaisuudessa. Voiko yhteiskunnallisen vaikuttavuuden määrittäminen olla ainoastaan ministeritason tehtävä, sillä mielestäni jo jokainen sosiaalityöntekijä tuottaa toiminnassaan päivittäin myös yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Kriittinen menestystekijä 1:

Sosiaalityön hyvä imago kaupungin yhtenä vetovoimatekijänä

Sosiaalityöntekijöiden oli yleisesti hyvin vaikea mieltää tätä kriittistä menestystekijää tärkeäksi, sillä heidän oli vaikea ymmärtää tämän tavoitteen perimmäistä tarkoitusta ja päämäärää. Sosiaalityöntekijät kokivat, että Tampereella on moneen muuhun kuntaan verrattuna laajat palvelurakenteet, mikä vaikuttaa kaupungin imagoon positiivisesti. Sosiaalityöntekijät toivat kuitenkin esiin, että vaikka organisatoristen muutosten seurauksena aikuissosiaalityön imago on parantunut, niin asiakkaiden keskuudessa sosiaalityö mielletään edelleen pitkälti toimeentulotuen kautta, eikä niillä kansalaisilla, jotka ovat sosiaalityön palveluiden ulkopuolella, ole välttämättä mitään kuvaa siitä, mitä sosiaalityö Tampereella on. Sosiaalityön imagoa ei pidetty erityisen hyvänä. Tämä kriittinen menestystekijä ymmärrettiin vahvasti muuttoliikkeen kautta ja sen vuoksi sosiaalityöntekijät kritisoivat sitä, että kaupungin toiveena olisi saada uusia kaupunkilaisia sosiaalityön hyvän imagon houkuttelemina.

H10: Sosiaalityön hyvä imago kaupungin yhtenä vetovoimatekijänä, mun aivot ei niin kuin nyt nyrjähdä tähän ajatukseen lainkaan. Yleensä ne jotka on meidän asiakkaita, niin niitähän ei haluaisi mikään kaupunki tai kunta. Mä en nyt ymmärrä mitä tällä haetaan takaa, kuka tämän on kirjoittanut.

H8: Yhtenä vetovoimatekijänä, tämä on kyllä huhhuh, siis eihän sosiaalityöllä, jos ajattelee niin kuin tavallisen kaupunkilaisen kannalta, niin eihän tiedäkään, sehän on ihan hällä väliä.

H1: Sosiaalityön hyvä imago, sehän ei toteudu, mutta siihen sanoisin, että siihen meitä ohjataan että me toimitaan näiden yhteistyökumppaneiden kanssa, niin että sosiaalityöllä on hyvä imago. Kyllä se on varmaan sellainen, mihin ei edes tarvitse paljon ohjausta, yritetään tehdä hyvää yhteistyötä. Mutta sitten kun siihen lisätään toi kaupungin yhtenä vetovoimatekijänä, sanoisin että toivottavasti ei, koska emme kai me nyt toivo, että sen perusteella tänne muutetaan.. tämä on vähän kummallinen ajatus.

Sosiaalityöntekijät eivät varsinaisesti tunnista eriyisiä ohjausmekanismeja, jotka vaikuttaisivat sosiaalityön hyvän imagon rakentamiseen arjessa. Sosiaalityöntekijät kuitenkin kokivat, että esimerkiksi esimieheltä tulee hyvän imagon ylläpitoon epäsuoraa ohjausta erilaisten konkreettisten asioiden, kuten yhteystietojen ajantasaisuuden ja muiden yleisten toimien kautta. Sosiaalityöntekijät kokivat kuitenkin, että sosiaalityön hyvän imagon kasvattamiseen ja mahdolliseen ylläpitoon vaikutti eniten kuitenkin oma motivaatio ja halu tuottaa hyviä sosiaalityön palveluita ja korkeatasoista sosiaalityötä. Tampereen kaupungin sosiaalityön strategiassa onnistumisen arviointikriteereitä ovat asiakastyytyväisyys ja luottamus palveluihin sekä sosiaalityön valtakunnallisen tason normeissa pysyminen mm. palveluiden ja henkilöstömitoituksen osalta. Haastateltavat eivät kuitenkaan tunnista tässä kohtaa näitä ohjausmekanismeja, eivätkä kokeneet niiden ohjaavan tämän kriittisen menestystekijän toteutumiseen.

Kriittinen menestystekijä 2:

Onnistunut ehkäisevä sosiaalityö

Haastattelujen perusteella ehkäisevän sosiaalityön osuus päivittäisessä työssä nähtiin vähäisenä. Sosiaalityöntekijät kokivat, ettei aikuissosiaalityö määri palveluna enää juurikaan ennaltaehkäisevän työn näkökulmasta, vaan nimenomaan korjaavan työn näkökulmasta. Ehkäisevänä sosiaalityönä nähtiin kyllä ongelmien syvenemisen estäminen, mutta varsinaista ennaltaehkäisevää sosiaalityötä työntekijät eivät kokeneet tekevänsä.

H5: Että kyllä se niin valitettavan paljon on sitä tulipalon sammuttamista, eikä niin sanotusti tulipalon ehkäisemistä.

Sosiaalityöntekijät kokivat, että vaikka aikuissosiaalityössä ei ole varsinaisia ennaltaehkäisevän sosiaalityön elementtejä, niin erilaisten muiden aktivoivien työmuotojen, kuten sosiaalisen kuntoutuksen, nuorten talon, asumiskurssien, erilaisten starttipajojen ja mm. ehkäisevän toimeentulotuen yhteydessä, ehkäisevän sosiaalityön elementit näkyivät paremmin. Tällä en kuitenkaan tarkoiteta sitä, etteikö aikuissosiaalityössä olisi ehkäisevää työtä, vaan pikemminkin sitä, että aikuissosiaalityö ei määri palveluna kovinkaan vahvasti ennaltaehkäisevänä palveluna, vaikka palvelukentällä eri toimijoiden kanssa ennaltaehkäisevää työtä yhteistyössä tehdäänkin.

H7: No se ehkä, liittyy tuohon noin, että esimerkiksi tyttöjen talo tai nuorten talot kyllä, toimipisteet missä myös sosiaalityö on matkassa mukana, niin onhan se sellaista yhtä ehkäisevää sosiaalityötä, mistä työntekijä kokee olevan mielekästä ja tällä on jotain vaikuttavuutta, että saadaan matalalla kynnyksellä asioita eteenpäin.

Sosiaalityöntekijät olivat tietoisia siitä, että yleisesti ehkäisevät toimeentulotuen prosenttia on pyritty kasvattamaan ja tämä tavoite oli mainittu myös strategiassa.

H9: Tuli kun me liian vähän myönnetään ehkäisevää toimeentulotukea, joka vuosi meille jäi ehkäisevä toimeentulotuki kuluttamatta.

Sosiaalityöntekijät olivat varsin yksimielisiä siitä, ettei heitä ohjata mitenkään erityisemmin ehkäisevään sosiaalityöhön. Sosiaalityöntekijät kuitenkin tunnustivat erilaisia hallinnon tekemiä linjauksia, joiden kuitenkin koettiin vaikuttavan työhön jollakin tapaa. Onkin haasteellista sanoa, kuinka paljon erilaiset linjaukset todella vaikuttavat työntekijöiden työhön ja ohjaavatko ne todella työntekijöitä haluttuun suuntaan. Konkreettinen tiedostettu linjaus tuotiin esiin ainoastaan ehkäisevän toimeentulotuen osalta.

H9: Ei oikeastaan ole, ei ole kyllä ollut puheessa

H1: Kai näihin molempiin ohjataan johdon tasolta, siellä on tehty ne päätökset että sitoudutaan joihinkin linjauksiin, niin sieltä ne sitten tulee..

Sosiaalityöntekijät kokivat, että ehkäisevä sosiaalityö on jätetty jotenkin taka-alalle ja että vaikka esimerkiksi jalkautuvaa työmuotoa on toivottu ja pidetty hyvänä, niin siihen ei kuitenkaan ollut tullut johdon taholta selkeää ohjausta tai tilausta. Jos organisaatiossa kaikki on vähän tärkeää, käy helposti niin, että toiminta hajoaa osiin. Vaikka yleisellä tasolla jalkautumista pidettiin tärkeänä ja hyvänä työmuotona, olivat työntekijät epätietoisia siitä kuinka paljon kyseistä työmuotoa tulisi tehdä ja kuinka paljon työaika salli tällaisen työmuodon toteuttamisen tai mahdollisen priorisoinnin muiden työtehtävien kustannuksella. Sosiaalityöntekijät toivoivat selkeämpää linjausta siihen, että mihin työntekijöiden toivotaan keskittyvän.

H7: Mutta että jälleen kerran se on niin kuin sellaista että miten se jalkautuminenkin tuli nimenä ja toimintamuotona esiin, että se tuli niin kuin vähän käytännön pakotteesta, että tämän tyyppiseen toimintaan oli pakko vähän lähteä, sille on niin kun tilausta, mutta sitten jälleen kerran että mitä meiltä on sitten tuon tilaajapuolen kautta tilattu. Ei meiltä ole tilattu tuommoista jalkautumistyötä jonnekin matalan kynnyksen toimipisteisiin, että se niin kun ehkäisevä työ on niin kuin tuolla kauniissa puheissa, mutta sitten käytännön tasolla, niin me ei olla saatu kunnon siunausta tälle asialle, että on se hyvä kun te teette tätä ja tätä voitte tehdä enemmänkin, että hieno homma jatkakaa samaan tyyliin.

H4: Niin sitä ei virallisesti löydy..

Sosiaalityön strategiassa arviointikriteereitä ovat ennaltaehkäisevä ja korjaavan työn suhde, uudet aktivoivat työmuodot sekä palveluntarpeen väheneminen raskaimmissa palveluissa. Uusia

aktivoivia työmuotoja oli kyllä kehitetty ja niihin pyritti asiakkaita ohjaamaan. Työntekijät kokivat kuitenkin ristiriitaa suhteessa tilattuun ja toivottuun työskentelyyn, sillä kaikkia asioita ei työajan puitteissa ole mahdollista toteuttaa. Työntekijät toivoivat eräänlaista priorisointia työmuotojen kesken.

H7: Mitä meiltä sen puitteissa, esimerkiksi tämä jalkautuminen, että mitä me siinä voidaan tehdä, että se on vielä ok, me pystytään se vielä tekemään että niin kuin ettei tule sellaista ristiriitaista olo tilaa, että tuota mun järkeni sanoo, että pitäisi tehdä, mutta meiltä on tilattu tätä ja sitä seurataan, ettei tule sitä ristiriitaa käytännön arjessa. Ja se on nimenomaan työntekijätasolla ja yksikötasolla, että siinä ne joudutaan ne ratkaisut tekemään, että tuskin tuolla hallinnossa ketään kiinnostaa, että niin kuin minkälaista ristiriitaa me täällä koetaan, ne kokee, että me ollaan teille ihan selkeä tilaus tehty tilaajapuolelta, että mikä tässä on epäselvää.

6.7 Strategian ohjauskyky prosessien ja rakenteiden näkökulmasta

Prosessien ja rakenteiden näkökulmalla tarkoitetaan kaikkia niitä prosesseja ja rakenteita, jotka ovat organisaation hallinnassa ja joiden onnistumisella on merkitystä sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden syntymiseen sekä organisaation toiminnan taloudellisuuteen ja tuottavuuteen. Prosessit voivat sekä lähteä, että päättyä organisaation ulko -ja sisäpuolelle. Organisaation sisälle päätyviä prosesseja ovat mm. asiakasprosessit tai muiden julkisten tai yksityisten organisaatioiden prosessit. Näkökulman tarkoituksena on tunnistaa ne prosessit, toiminnot ja rakenteet, joiden suhteen tulisi tehdä parannuksia, organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Arvioinnin tavoitteena on selvittää onko organisaation rakenne oikea ja millainen sen suorituskyky on tavoitteiden saavuttamiseksi. (Määttä & Ojala 2001, 60.) Palveluprosessien sujuvuus ja osaaminen tarkoittavat osittain myös palveluiden laatua. Jotta organisaatiot voisivat todella ohjata omia prosessejaan, tulisi asiakkaan tarpeet ensin tunnistaa, sillä prosessien tulisi lähteä asiakkaiden tarpeista. Tähän pääsemiseksi prosessien tulisi myös tarvittaessa joustaa asiakkaiden tarpeiden mukaan. Prosessit selventävät työnjakoa, jonka positiivisena seurauksena on organisaation entistä parempi toiminta ja toiminnan hallinta. (Stenvall & Virtanen 2012, 66-68.) Pääasiallisena tavoitteena on vastata asiakkaan tarpeisiin taloudellisella, tehokkaalla ja vaikuttavalla palvelutuotannolla (Juusenaho & Linnamaa 2009, 221). Arjen- ja unelmien palvelut -strategiassa prosessien ja rakenteiden näkökulmasta kriittisiksi menestystekijöiksi on asetettu: 4. palvelujen hyvä laatu, 5. palvelujen tuottaminen kumppanuudelle, 6. palvelujen oikea kohdentaminen ja 7. palvelurakenteiden ja prosessien hallinta. Haastatteluissa palvelurakenteiden ja prosessien hallinta aikuissosiaalityössä koettiin yleisesti haasteellisena.

Kriittinen menestystekijä 4:

Palvelujen hyvä laatu

Sosiaalityöntekijät kokivat palveluiden laadun olevan yhteydessä resurssien oikeaan määrään ja kohdentamiseen, sillä liian vähillä resursseilla on hankalaa taata hyvää palvelua. Palvelujen laatuun vaikuttavat myös talouden reunaehdot, jotka osittain sanelevat sen, mitä palveluita asiakkaille voidaan tarjota. Sosiaalityöntekijät toivat esiin, että ainakin asiakastytyväisyyskyselyiden perusteella palaute aikuissosiaalityöstä on ollut hyvää. Toisaalta haastateltavat kokivat, että hallinnon tasolla asiakastytyväisyyskyselyihin ei ole paneuduttu riittävästi, sillä niiden jatkokäsittelystä ei ollut saatettu tietoa työntekijöille. Tämä vaikutta varmasti tulokseen siitä, että ohjaus palvelujen laadun ylläpitämiseksi koettiin vähäiseksi. Tiedonanto kerätystä tiedosta ja sen merkityksestä on tärkeä, jotta tuloksia voidaan oikeasti hyödyntää työn ohjauksen näkökulmasta.

H10: Siis kun sitä tietoa asiakastapaamisistakin kerättiin, niin olisi ihan kiva tietää, että onko se käytetty mihinkään esimerkiksi, vai onko ne kerätty vaan huvin vuoksi, että se on ihan sama onko siitä tulosta vai ei et käytetäkö niitä vai ei.

Sosiaalityön strategiassa palvelujen hyvän laadun arviointikriteereitä olivat mm. laatujärjestelmät, palvelu- ja hoitosuunnitelmat, hoitoon pääseminen, tiedottaminen ja asiakkaan aseman vahvistaminen. Haastatteluissa tuli myöhemmin esiin, että erilaisten asiakas- ja palvelusuunnitelmien tekemiseen oli johdon tasolta tuotettu selkeää ohjausta.

Kriittinen menestystekijä 5:

Palveluiden tuottaminen kumppanuudella

Haastatteluissa tämä kriittinen menestystekijä ja sen toteutuminen tai toteutumatta jättäminen tuotti hyvin ristiriitaisia mielipiteitä. Sosiaalityöntekijät kokivat palveluiden tuottamisen kumppanuudelle sekä toteutuvat että jäävän toteutumatta. Kumppanuuden kokemus oli pikemminkin tilannekohtaista, kuin vallitseva asiantila.

H1: No se toteutuu näistä parhaiten, kyllä niitä palveluita kumppanuudella tuotetaan jos jollakin.

H10: Kyllä jokainen taistelee omat sotansa yksin.

Kumppanuuden kokemus vaihteli paljon etenkin eri yhteistyökumppaneiden kesken. Haastateltavat toivat esiin, että kaupungin ulkopuoleisiin toimijoiden kesken yhteistyö ja kumppanuuden kokemus koettiin parempana, kuin kaupungin sisäisten toimijoiden kesken tapahtuva yhteistyö.

H8: Joo tarkoittaa, mun mielestä tarkoittaa, paremmin ulkopuolella kun täällä sisällä.

Sosiaalityöntekijät eivät kuitenkaan osanneet sanoa tarkkaa syytä, että miksi yhteistyösuhteet toimivat paremmin kaupungin ulko- kuin sisäpuolelle. Sosiaalityöntekijät mieltivät voisiko yhtenä syynä olla raha, sillä sisäisessä yhteistyössä keskitytään helposti liikaa siihen, kuka palvelun maksaa.

H10: Onko se sitten kaupungin sisällä meidän rahat ja teidän rahat.

Sosiaalityöntekijät kokivat, että kumppanuuden kokemuksen saattaa vaikuttaa myös kommunikoinnin haasteellisuus. Haastateltavat kokivat, että kaupungin sisällä ei kommunikoida täysin avoimesti.

H6: Niin ei se mitenkään avointa, avoimilla korteilla ole.

H5: Johtaminen on tällaista vanhaa, tämmöistä vähän pientä pelon kulttuuria luodaan ja tämmöistä vanhan ajan autoritääristä johtamista, en puhu nyt meidän lähiesimiehestä vaan ihan tarkoitan korkeampia tahoja.

Haastatteluissa tuli esiin, että kumppanuuden toteumatta jättämiseen saattoi vaikuttaa myös se, että yhteistyökumppaneita ei kuunnella palveluntuotannossa riittävästi. Yhteistyö koettiin haastavaksi, jos jokainen tarkastelee tulosta ja tehostamista vain oman yksikkönsä kautta, pohtimatta sen laajemmin yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja ns. kokonaisvaikuttavuutta.

H7: Ja sitten on vielä tämäkin, että jos mieltii tämän meidän yksikön ja tämän palvelusektorin ulkopuolellakin, että jos joku yksi sektori päättää että meidän pitää tehostaa meidän asiakaskunnan kiertoa ja sitten näillä lähtee miettimään, että miten ne sen toteuttaa, ilman että ne lähtee neuvottelemaan niitten kumppaneitten kanssa mihin se toiminta vaikuttaa. Tästä esimerkkinä psykiatrian poliklinikka että jos siellä päätetään että heidän pitää tehostaa toimintaa ja kiertoa ja sitten tämmöiset kroonikko-asiakkaat ja semmoiset, jotka heidän mielestään ei tarvitse tiiviimpää tukea niin he vaan toteaa et he ei palvele näitä ja et ne kuuluu peruspalveluiden piiriin ilman mitään. Että se on vähän niin kuin yksipuoleinen sopimus siinä kohtaa, niin silloin ehkä tulee sellainen kuva, että tämä palvelujärjestelmä ja nämä osiot ei keskustele keskenänsä ja vaan jokainen mieltii sen omalla kapealla sektorillaan, että miten minä hoidan tämän tuloksen mieltimättä miten se vaikuttaa kokonaisuuteen.

H4: Se ei silloin ole palveluiden tuottamista kumppanuudella kovinkaan.

Sosiaalityöntekijät kokivat, että palveluin tuottaminen kumppanuudella sisältää myös asiakastason näkökulman. Sosiaalityöntekijät kokivat yleisesti, että asiakkaiden kanssa pyritään luomaan

kumppanuussuhde, vaikka välillä asiakkaat pitävät työntekijöiden odotuksia kohtuuttomina ja toisaalta myös asiakkaiden odotukset työntekijöitä kohtaan ovat kohtuuttomia. Todellisen kumppanuuden ja tekemisen löytäminen koettiin haasteeksi, jossa eteneminen vaatii aikaa.

H9: Palataan siihen kumppanuuteen, meidän pitää tehdä yhdessä asiakkaan kanssa palvelusuunnitelma, mutta asiakas kuitenkin odottaa että me sanomme miten asiat hoidetaan ja mitä tehdään. Kun, kysyy, että mitä sä itse haluat ja mitä sä mietit, niin ei ne oikein tiedä. No ei varmasti kukaan meitä ohjaa tämän kumppanuuden saavuttamiseen. Ilman muuta se, miten me toimimme ja tavallaan se, miten se tavoite ja tulos, jos asiakkaan tarpeeseen reagoidaan nopeasti ja ollaan samalla aaltopituudella, sillä lailla, mutta joidenkin kanssa siellä ei aina olla.

Sosiaalityöntekijät kokivat, että kumppanuuden osalta ei organisaation puolelta ollut erityistä ohjausta. Sosiaalityön strategiassa arviointikriteereiksi oli kuitenkin asetettu sisäiset ja ulkoiset kumppanuussuhteet. Näitä arviointikriteereitä tai tavoitetasoja ei tunnistettu.

Kriittinen menestystekijä 6:

Palveluiden oikea kohdentaminen

Sosiaalityöntekijät kokivat, että palveluiden oikea kohdentaminen on yleisesti haastava tehtävä. Vastuun tematiikka eri tahojen kesken koettiin vaikeana. Palveluiden oikean kohdentumisen koettiin olevan yhteydessä myös yleiseen palveluiden ja prosessien hallintaan. Sosiaalityöntekijät olivat huolissaan myös siitä, kuinka paljon mahdollinen puutteellinen palveluiden ja prosessien hallinta vaikuttaa siihen, että ihmiset jäävät ilman palveluita ja apua.

H2: Niin että se on siinä hohhoh, oikea kohdentaminen, joo sekin on kyllä vaikea juttu, että se kohdentuu juuri oikein, kun on niin monta tahoja, että kuka vastaa, ei se kyllä ainakaan kovin täydellisesti toteudu.

H1: En mä usko, että me näissäkään kauhean hyvin onnistutaan, kyllähän sinne hukkuu ihmisiä, joille ei kohdennu meidän palveluita ja paljon on varmaan sellaisia jotka ei tavoita meidän palvelua eikä hae edes toimeentulotukea. Palvelurakenteiden ja prosessien hallinta, tuntuu niin mutkikkaalta tämä systeemi, tuntuu että me ei hallita meidän tiiminkään prosesseja..

Palveluiden oikeaan kohdentumiseen koettiin vaikuttavan erityisesti se, että kun toimijoita on useita ja säätöpaineiden ollessa kovat, palveluiden oikean kohdentamisen sijaan pyritään helposti vain siirtämään asiakkaita eteenpäin, jos on katsottu että kyseinen asiakas ei enää hyödy jonkin tietyn organisaation palveluista. Tämä aiheuttaa kuitenkin paineita sosiaalityölle, jonne on tämän vuoksi siirtynyt paljon uusia asiakkaita ja sellaista tuen tarvetta, johon ei yksin sosiaalityön keinoin pystytä vastaamaan.

H7: Että ne odotukset tuolta ympäriltä tähän meidän yksikköön on aika suuret että meidän pitäisi itse asiassa pyrkiä lisäämään tätä asiakasmäärää ja samaan aikaan meiltä resursseja taas vähennetään, niin siinä on kyllä olemassa sellainen ristiriita.

Sosiaalityön strategiassa arviointikriteereinä ovat toimiva työnjakoon yksiköiden välillä ja oikea-aikaisen ja tasoisenhoitopaikan löytäminen. Sosiaalityöntekijät eivät tunnista näihin vaikuttavia ohjausmekanismeja.

Kriittinen menestystekijä 7:

Palvelurakenteiden ja prosessien hallinta

Haastatteluissa tuli ilmi, että prosessien ja rakenteiden hallinta koettiin yleisesti haasteelliseksi. Työntekijät kokivat, että myös heidän itsensä oli vaikea hahmottaa palvelurakenteita- ja prosesseja, joiden koettiin olevan osittain epäselviä työntekijöille itselleen. Tähän tunteeseen vaikutti ehkä osaltaan palvelurakenteiden- ja prosessien nopea muuttumistahti. Sosiaalityöntekijät kokivat, että palvelurakenteet- ja prosessit elävät jatkuvassa muutostilassa, jolloin niitä ei pysty sisäistämään ja jonka seurauksena toiminnan ohjaus jää puutteelliseksi. Myös palvelurakenteiden- ja prosessien hallinnan ja ohjauksen koettiin olevan poukkoilevaa ja lyhytjänteistä. On tärkeää huomioida, että ellei strategioiden toteuttamiselle ja uudistamiselle anneta riittävästi aikaa, henkilöstö ei ota niitä omakseen ja sitoudu niihin (Silvennoinen-Nuora, Lumijärvi & Sihvonon 2005, 69).

H10: Voisi tuonne yläkertaan kyllä johtavien puoleen vähän huomautettavaa, että kyllä tämä on hiukan temppuilevaa ollut viimeaikoina. Kun niitä muutetaan koko ajan ja sitten kun hahmottaa sen, niin se muuttuu heti.

H8: Niin, ei pysy kärryillä oikein

H7: Vaihtelee vähän semmoisen hetkittäisen, se on niin kun lyhytjänteistä.

H4: Että se on tempoilevaa ja niin kun tällaista ei mihinkään todelliseen tietoon tai tutkittuun perustuvaa.

Sosiaalityöntekijät kokivat, että muutoksia tehdään kokoajan, mutta muutosten seurauksiin tai niiden analysointiin ei kiinnitetä riittävästi huomiota, vaan uusiin toimintamalleihin siirrytään liian nopeasti analysoimatta edellisen työn tulosta ja sen vaikutuksia.

H7: Täytyy kyllä sanoa että tämä palvelurakenteiden- ja prosessien hallinta avopalveluissa on kyllä ollut erittäin huonoa että tehdään lyhyellä aikavälillä hirveen suuria muutoksia ilman, että sitä lähdetään miettimään miten se vaikuttaa seuraavaan tai vieressä olevaan toimijaan. Ehkä on tullut sellainen tunne, että prosessit eivät ehkä ole hallinnassa. Se on sellaista että tieto ei kulje ja sitten

tulee vähän niin kuin semmoinen lyhytkestoisuuden kuva siitä. Että lyhyellä aikavälillä pyritään ratkaisemaan jotain ongelmia muuttamalla jotain palvelua jollakin tavalla ja sitten voi olla että parin vuoden päästä tehdään se korjausliike, että tämä ei toiminutkaan ja hupsista hei ja kokeillaanpa tuota. Että jotenkin voisin ajatella sillä tavalla, että prosessien hallinta ei ole ollut ihan parasta mahdollista.

Sosiaalityön strategiassa palvelurakenteiden ja prosessien hallintaa arvioidaan onnistuneiden hoitoketjujen näkökulmasta. Erityisiä ohjausmekanismeja ei tunnistettu.

6.8 Strategian ohjauskyky resurssien ja talouden näkökulmasta

Palvelujärjestelmien uudistamisen kehittämisen perimmäisenä tavoitteena on saavuttaa entistä tehokkaampi resurssien käyttö ja sitä kautta entistä kestävämpi julkinen talous. Hyvinvointipalveluita ei voida kuitenkaan tarkastella ainoastaan taloudellisesta näkökulmasta ja siksi palvelukyvyyn ja tuottavuuden kasvattamisen yhdistäminen on haasteellista. Yleisesti ottaen on vaikea mieltää, että tehokkuus tarkoittaisi myös parempia palveluita. Kuitenkin esimerkiksi moniammatillinen yhteistyö on parantanut asiakkaiden palvelukokemuksia ja edistänyt asiakkaiden tarpeiden laajempaa ymmärtämistä sekä sitä kautta luonut kustannustehokkaampia palveluita. Muutosten toteuttaminen vaatii muutosta perinteisistä ajattelutavoista. (Stenvall & Virtanen 2012, 34-35.)

Resurssien hallinnan tavoitteena on osoittaa yhteiskunnan eri tahoille, että julkinen organisaatio käyttää sille uskottuja sekä taloudellisia että muita resursseja taloudellisesti, tuottavasti ja kustannustehokkaasti, varmistaen näin organisaation entistä paremman yhteiskunnallisen vaikuttavuuden (Määttä & Ojala 2001, 58-60). Tasapainoisen onnistumisen strategiassa tämä näkökulma sisältää taloudelliset mittarit, mutta sen lisäksi pyritään mittaamaan myös strategiaa, eikä ainoastaan taloudellisia tekijöitä, sillä taloudelliset mittarit eivät välttämättä tuo esiin toiminnan todellista vaikuttavuutta (Kaplan & Norton 2002, 4, 26). Arjen- ja unelmien strategiassa näkökulman kriittiseksi menestystekijäksi on määritelty *8. resurssien oikea määrä ja kohdentaminen.*

Sosiaalityöntekijät kokivat yleisesti, että resurssien ja talouden supistamiseen ohjaus oli selvintä ja tiukinta. Sosiaalityöntekijät olivat epäileväisiä sen suhteen, että onko sosiaalityön kaltaisessa asiakastyössä mahdollista resurssoida työtä niin, että kaikki osapuolet olisivat tyytyväisiä. Tähän vaikutti osaltaan myös se, että sosiaalityö tuloksellisuuden esiin tuominen ja työn näkyväksi tekeminen koettiin haasteellisena, sillä ihmisten auttamistyössä työn ja tuloksen suhde ei aina toteudu odotetusti tai toivotuissa aikarajoissa. Sosiaalityöntekijät toivat vahvasti esiin sen, että

tuloksen näkeminen riippuu hyvin paljon katsojasta ja näkökulmasta. Myös eri toimijoiden ja asiakkaan omat tavoitteet saattavat poiketa toisistaan, jolloin tuloksen määrittäminen absoluuttisesti on vaikeaa. Sosiaalityössä ongelmat myös muuttuvat nopeasti yksilönkin kohdalla, jolloin aina uuteen tarpeeseen vastaaminen on haastavaa.

H9: Tiukasti ohjataan kyllä, koko ajan supistetaan sieltä ylhäältä.

H10: Talous vaikuttaa aina, kyllä siitä saa ikuisuustaistelun, resurssien oikea määrä ja paikka. Kaikkea pitää tehdä ja tarjota mutta rahaa ei saa käyttää, niinhän se on ollut kautta aikojen..

H1: Koko ajan tuntee itse riittämättömyyttä, etät kertooko se sitten siitä, että niitä resursseja ei ole riittävästi ja kohdentaminen..

Sosiaalityöntekijät olivat huolissaan siitä, että kuinka tulevaisuudessa turvataan sosiaalityöhön osaava työntekijäresurssi, kun sijaisia ei yleisesti sairastumisten tai muiden poissaolojen vuoksi voida ottaa, jolloin sijaisten kautta tapahtuvaa rekrytointia ja työn markkinointia ei tapahdu. Tämän koettiin olevan laajemmin yleinen yhteiskunnallinen trendi. Aikuissosiaalityön virkoja on myös vähennetty, jolloin muiden työntekijöiden tulee venyä äärimmilleen työn suorittamiseksi. Väestöpohjaan suhteutettuna jokaisella sosiaalityöntekijällä oli noin 10 000 asukkaan asukaskaspohja. Sosiaalityöntekijät kokivat resurssien olevan liian niukat suhteessa asiakasmääriin. Haastatteluissa tuli ilmi myös huoli omasta ja työtovereiden jaksamisesta työpaineiden keskellä ja niistä seurauksista, joita puutteellinen resurssointi ja sitä kautta puutteet työhyvinvoinnissa voivat tuoda tullessaan.

H9: Sekin on aika lyhytnäköinen näkökulma kun sitten tulevaisuudessa se sitten taas kostautuu, työvoiman saanti ja mikä se täällä voi olla se hyvä palvelu

H10: Niin ei sitten loputkaan työntekijät jaksa

H5: Se on tämä nykyajan trendi että kaikki mehut puristetaan pois vähän niin kuin taulun sienestä niin kuin konsanaan koulussa.

Sosiaalityöntekijät kokivat joutuvansa olemaan resurssien suhteen myös tarkkailun alla ja perustelemaan työn tärkeyttä.

H1: Sitten tietysti tosiasia on että me ollaan asiakkaidemme tavoin reuna-alueella, että miten paljon mitään resurssoidaan. Kyllä me varmaan aika tiukoilla tässä ollaan että onko se kaikkien mielestä tämä toiminta sellaista, mihinkä niin, että on varmaan sellaisiakin aloja, joita nähdään kannattavammaksi tukea.

Tampereen kaupungin sosiaalityön strategiassa arviointikriteerejä ovat palvelujen kustannustehokkuus, palvelujen tuotteistus, talousarvion toteutuminen ja riittävä henkilöstöresurssi. Sosiaalityöntekijät kaipaavat eräällä tapaa tietoa kyllä työn tuloksista, mutta kokivat, etteivät halua enempää mittareita tai muita taloudellisia ohjausvaikutuksia kiristämään työtahtia.

6.9 Strategian ohjauskyky uudistumisen ja työkyvyn näkökulmasta

”Ihmisiin investoiminen on äärettömän arvokasta yhteiskunnalle” (Hamel & Prahalad 2006, 328).

Henkilöstön osaamisesta on tullut organisaation menestymisen kannalta entistä merkittävämpi osatekijä. Myös kunnissa on huomattu, että tuloksellisuuden saavuttaminen edellyttää pätevää henkilöstöä ja sen vuoksi henkilöstön hyvinvointiin on ryhdytty kiinnittämään yhä enemmän huomiota (Meklin, Rajala, Sinervo & Vakkuri 2009, 242). Henkilöstön innostus ja osaaminen näkyvät palveluissa, joten kunnissa henkilöstön hyvinvointi on myös yhteiskunnallinen kysymys (Santalainen & Huttunen 1993, 135-136). Henkilöstön hyvinvointi ja sen mahdolliset puutteet heijastuvat organisaation kaikille tasoille. Henkilöstön jaksaminen ja uudistuminen on näin ollen myös strateginen asia, koska sillä on suora vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Niiden vaikutus on niin suuri, ettei sitä voi jättää strategiakeskustelujen ulkopuolelle. (Määttä & Ojala 2001, 13.) Työyhteisöjen hyvinvointi ja hyvä työilmapiiri vaikuttavat myös työvoiman saatavuuteen, sillä se on organisaation imagon ja palkan lisäksi yksi merkittävimmistä rekrytointivalteista (Stenvall & Virtanen 2012, 27-28).

Työ itsessään muuttuu yhä aineettomampaan suuntaan, jolloin työntekijöiden ominaisuuksilla ja paneutumisella on entistä suurempi vaikutus työn tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen (Räikkönen 2008 ref. Pakarinen 2009, 140). Työntekijän työllä ja ammattitaidolla on välinearvoa sekä työyhteisön menestymiselle, että myös työntekijän toimeentulolle (Mattila 2010, 117-118). Uudistumisen lähtökohtana on palveluiden, toimintatapojen ja menetelmien jatkuva kehittäminen. Työyhteisön hyvinvointi ja uudistuminen mahdollistavat sen, että vaikuttaminen, prosessien ja rakenteiden uudistaminen ja resurssien taloudellinen ja tehokas käyttö on mahdollista. Tällaisten työolosuhteiden luominen ei kuitenkaan ole yksinkertaista. Uudistumisen ja työkyvyn näkökulma arvioi organisaation onnistumista ja tuloksellisuutta työilmapiirin, toimintatapojen, vuorovaikutuksen, tiedonkulun, yhteistyön ja johtamis- ja esimiestäitojen näkökulmasta. Näkökulmasta tarkastellaan myös työn kehittämistä, henkilöstön motivointia (palkitseminen, tyytyväisyys), osaamista sekä työtä itsessään (sisältäen välineet, menetelmät, työn vaativuuden). (Määttä & Ojala 2001, 58-61.) On tärkeä muistaa, että suurimmat laatu- ja tulosparannukset saadaan

panostamalla henkilöstöön. Organisaatiot, jotka pystyvät realisoimaan henkilöstönsä kapasiteetin, myös menestyvät parhaiten. (Lecklin 2006, 245 -246.) Arjen- ja unelmien palvelut- strategiassa uudistumista ja työkykyä arvioivat kriittiset menestystekijät ovat: 9. *Oppivan työyhteisön kehittäminen*, 10. *Palvelujen kehittäminen*, 11. *Mahdollistava toimintatapa* ja 12. *Henkilöstön hyvinvointi*.

Kriittinen menestystekijä 9:

Oppivan työyhteisön kehittäminen

Strategisen tiedon saanti ja työntekijöiden tyytyväisyys vaikuttavat työn onnistumiseen. Yksi tärkeimmistä onnistumisen elementeistä on organisaation aito kyky ja halua kehittyä, työntekijöiden hyvinvoinnin takaamiseksi. (Kaplan & Norton 2002, 221.) Organisaatioiden ja sen työntekijöiden oppimis- ja muuntautumiskyvystä on tullut myös keskeinen kilpailuetu julkisissa organisaatioissa (Santalainen & Huttunen 1993, 37). Erilaiset koulutukset ovat myös yksi julkisen sektori informaatio-ohjauksen keinoista (Lundquist 1992, 80-81 ref. Oulasvirta ym 2002, 21). Tampereen kaupungin sosiaalityön strategiassa oppivan työyhteisön kehittämiseen ohjataan erilaisten työn seurantatietojen avulla. Tämän lisäksi oppivan työyhteisön kehittämiseen ohjataan yhteistyön ja hyvien käytäntöjen avulla. Jatkuvan koulutuksen avulla ylläpidetään valmiutta oppivan työyhteisön rakentumiseen ja toteutumiseen. (Arjen ja unelmien palvelut 2002, 14.)

Sosiaalityöntekijät kokivat yleisesti, etteivät he kaipaa enempää mittareita tai muita ohjauskeinoja ohjaamaan työntekoaan, sillä jo käytössä olleista mittaustavoista ja niiden vaikutuksista ei ollut juurikaan tullut tietoa työntekijöille. Sosiaalityöntekijät kuitenkin kaipasivat konkreettisemmin tietoa niistä jo käytössä olleista metodeista, joiden kautta tietoa heidän työnsä vaikutuksista oli kerätty. Oppimista koettiin tapahtuvan asiakastyössä asiakkaiden ja muiden tahojen vuorovaikutuksessa.

H3: Eikö edes pitäisi olla välillä sitä että miten nämä on välillä toteutunut myös, vuosikatsaukset?

H7: Ainakin olisi hyvä käydä läpi, että tätä teiltä oletetaan, tätä teiltä mitataan. Sitten jos meiltä samaan aikaan odotetaan jotain muuta, niin käytäisi sitten se keskustelu läpi, että mitä meiltä odotetaan.

H9: Tämä oppiminen, ilman muuta. Kun meillä on tämä asiakasraati, kokemusasiantuntijoita, heidän kauttaan oppii, se on hyvä juttu. Ilman muuta omien asiakkaiden kautta aika paljon tässä matkan varrella oppii.

Tampereen kaupungin sosiaalityön strategiassa oppivan työyhteisön näkökulma sisältää ajatuksen siitä, että sosiaalityöntekijät oppivat näkemään erilaisten mittareiden kautta millaisia tuloksia heiltä odotetaan ja näin ollen myös arvioimaan oman työnsä tuloksia. Tietoisuus erilaisista odotuksista oli ristiriitainen. Toisaalta haastateltavat tiesivät, että heiltä odotetaan lyhyempiä asiakasprosesseja ja sitä, että työskentelyn kautta asiakkaita saataisiin eteenpäin ja mahdollisesti muiden palveluiden piiriin. Sosiaalityöntekijät kokivat, että ohjaus vaihteli asiakaskunnan tarpeiden mukaan. Eräällä tapaa tätä voidaan pitää hyvänä seikkana, että palvelutarpeisiin reagoidaan responsiivisesti, mutta toisaalta se myös sekavoittaa ohjausta. Sosiaalityöntekijät olivat toisaalta pettyneitä siihen, että toimeentulotuen tarpeet välillä syrjäyttivät aikuissosiaalityön tarpeet. Vaikka aikuissosiaalityössä on ensisijaisesti tilattu palvelusuunnitelmia ja asiakastapaamisia, niin välillä toimeentulotuen käsittely on syrjäyttänyt muut tilatut suoritteet. Tällöin ohjauksesta tulee laajemmassa mittakaavassa poukkoileva kuva, vaikka toisaalta ohjaus tietyn toiminnan suorittamiseen olisi selkeä. Tällä tarkoitetaan nimenomaan pitkän tähtäimen ohjausta ja priorisointia, sillä pitkällä aikavälillä tämä saattaa aiheuttaa kysymyksiä aikuissosiaalityön roolista ja merkityksestä.

H4: On se ristiriitaistakin esimerkiksi se, että kun toimeentulotuen nämä käsittely ajat oli menossa yli niin vaikka meiltä tilattiin pääasiassa lähinnä näitä palvelusuunnitelmia ja muita niin silti toimeentulotuki meni sitten sen yli siinä kohtaa, vähän se on ristiriitaista.

Sosiaalityöntekijät kokivat elävänsä eräänlaisessa murrosajassa, jossa erilaisten odotusten aallokossa ei kenellekään oikein ole selvää, että millaista työskentelykulttuuria odotetaan. Etenkin kun tähän lisätään vielä se, että sosiaalityötä tehdään myös vahvasti oman persoonan kautta, on työteon yhtenäistäminen haasteellista, mutta toisaalta myös rikkaus.

H1: Ehkä eletään sellaista murrosaikaa, että tässä elää niin kuin erilaisia tapoja tehdä tätä työtä. Ne eivät ole välttämättä sen tuloksellisempia tai vähemmän tuloksellisia, ne on erilaisia tapoja tehdä tätä työtä. Tämä on sellainen hektinen tämän päivän vaatimus että kaikkia pitää tapahtua ja pitää pystyä hallitsemaan monta juttua, mutta siitä puuttuu se pitkäjänteisyys, semmoinen rauhallisuus, joka mahdollistaa erilaista työskentelyä. Nyt me eletään jossain sellaisessa, missä meiltä odotetaan vähän molempia, ettei oikein selkeästi kumpaakaan.

H3: Me ollaan ikään kuin kaaoksessa.

H1: Välitilassa, kyllä.

Sosiaalityöntekijät kokivat, että heitä ohjataan selkeästi erilaisten suoritteiden mittaamiseen ja työn tuloksen näkyväksi tekemiseen erilaisten palvelusuunnitelmien, aktivointisuunnitelmien, asiakastapaamisten määrän ja työajan käytön seurannan kautta.

H2: Ja kaikki pitäisi saada koneelle, että kaikki muut näkee mitä on tehty. Tilastoja teemme niistä, osoitamme missä käymme ja kuljemme ja mitä teemme.

H1: Mä koen jatkuvaa huonoa omaa tuntoa siitä, että en tapaa neljää asiakasta kaikkina asiakaspäivinä, mutta miten ne vaikuttaa sun työhön, niin ei ne mun mielestä siihen vaikuta, niin että ne auttaisi jotenkin saavuttamaan niitä tavoitteita, vai auttaako?

Sosiaalityöntekijät kokivat, etteivät heille asetetut tavoitteet palvelusuunnitelmien ja tavattavien asiakkaiden päivittäisestä määrästä kuitenkaan merkittävästi vaikuttaneet heidän työhönsä. Vaikka tehty asiakastyö piti tehdä näkyväksi, niin näillä toimenpiteillä ei silti nähty olevan erityistä merkitystä ja ohjausvaikutusta työn tuloksellisuuteen. Osa työntekijöistä kuitenkin myönsi pohtivansa miltä työn tulos näyttää työn ulkopuolelta käsin tarkasteltuna. Vaikka erilaiset mittarit ja suoritteet eivät ensisijaisesti ohjanneet työtapoja, johdon oletukset kuitenkin tiedostettiin jollakin tasolla.

H8: Ei mulle ainakaan vaikuta, ei mä en ajattele koskaan niin kuin mitään sitä, että mitataan. Kyllä mä ajattelen tätä asiakkaan kannalta, enkä sen mukaan että mitä siellä näkyy nyt sitten, enkä mitä odotetaan.

H10: Kyllä mä joskus mietin ja sitten mä mietin sitä, miten ne kun näin nyt kerätään näitä tietoja, sitä koittaa miettiä, että mitä isommat herrat ja rouvat niistä miettii, kun ne näkee ne (palautteen tärkeys)

Sosiaalityöntekijät kokivat, että nämä mittarit kertovat kuitenkin vain tietyistä suoritteista, eivätkä oikeastaan lainkaan työn sisällöstä, tai siitä onko tulosta ja muutosta ihmisten elämässä todella saatu aikaan. Sosiaalityöntekijät toivat esiin, että sosiaalityöstä suurin osa tehdään edellä mainittujen työmuotojen ja suoritteiden ulkopuolella.

H9: Mutta siellä tilaaja varmaan laskee meidän tulosta ja palvelusuunnitelmien määrällä mutta se voi se olla sitten sen asiakkaan kannalta pienikin asia, siis jos on todella moniongelmainen siellä ja..

H6: Koska kyllä oikeasti se tulos, jos jotain tulosta ajattelee, että jos saisi jotain saavuttaa, niin kyllä se näkyy sen asiakkaan elämässä eikä siinä, että onko sille tehty päätöstä tai palvelusuunnitelmaa, vaan se näkyy sitten jotenkin siinä.

Sosiaalityöntekijät kokivat, ettei oppivan työyhteisön kehittäminen näkynyt varsinaisesti organisaation toiminnassa. Sosiaalityöntekijät kokivat, että ilmaisiin koulutuksiin sai mennä, mutta maksullisiin koulutuksiin pääseminen oli haasteellisempaa. Sosiaalityöntekijät kokivat, että opiskelujen suhteen työnantaja oli melko joustava. Strategiassa mainitun kehittämissyhteistyön eri toimijoiden kanssa nähtiin lisääntyneen. Kuitenkin itsensä kehittäminen oli jätetty pitkälti oman

aktiivisuuden varaan, eikä siihen organisaation taholta juurikaan ohjattu. Yhteistyön yliopiston kanssa koettiin erilaisten hankkeiden myötä lisääntyneen ja sitä pidettiin hyvänä, vaikka yhteistyön ylläpitämiseen ei ollut erityisesti resurssoitu.

H1: Tavallaan mä uskon että niin kuin kannustetaan kouluttamaan itseään ja kehittämään, mutta siihen pätee sama kuin tuohon strategian jalkauttamiseen, että kyllähän se aikalailla oman aktiivisuuden varaan jää käsittääkseni..

H2: Omaehtoista itsensä kehittämistä, jos sitä vaan jaksaa tehdä..

Kaiken kaikkiaan voisi todeta, että seurantatiedon käyttäminen ei ohjannut merkittävästi sosiaalityöntekijöiden työtä. Mittareiden tuottama tulos herätti ajatuksia ja mietteitä sosiaalityön tuloksellisuudesta, mutta ei kuitenkaan ohjannut sen suuremmin tulokselliseen työotteeseen. Ohjausvaikutuksen parantamiseksi tulisi pohtia, kuinka hyvin seurantatiedon kerääminen on saatettu tiedoksi henkilöstölle ja onko se tuonut ohjaukseen jotakin muutosta vai ei.

Kriittinen menestystekijä 10:

Palvelujen kehittäminen

Sosiaalityön strategiassa palvelujen kehittämisessä arviointikriteereinä olivat tutkimustoiminta- ja yhteistyö, reagointi palvelutarpeisiin ja tutkimus- ja kehittämisresurssit (Arjen ja unelmien palvelut 2002, 14). Sosiaalityöntekijät kokivat mahdollisuutensa vaikuttaa palvelujen kehittämiseen vähäisiksi, koska palveluiden kilpailutus, osto ja osittain myös ohjaus oli eriytetty muihin yksiköihin. Sosiaalityöntekijät kokivat, että heidän oletetaan tekevät kehittämistyötä asiakastyön ohella, vaikka kehittämiseen ei ole varattu työaika. Työntekijät kokivat, että osa työntekijöistä jaksoi myös näillä ehdoilla tehdä kehittämistyötä muun työn ohella, mutta sen arvioitiin näkyvän ylitöinä tai mahdollisesti ruoka-tauoista tinkimisenä, sillä aika kehittämistyöhön täytyi kuitenkin löytää jostakin. Näin ollen ei voitu olettaa, että kaikilla olisi näillä ehdoilla resursseja tai halua osallistua kehittämiseen. Sosiaalityöntekijät toivoivat yleisesti, että kehittämiseen resurssoitaisiin työaika tai oma työntekijä. Yleisesti koettiin, että työn kehittämiseen ei ollut juurikaan aikaa, eikä muutama kehittämispäivä vuodessa kompensoinut tätä vajetta millään tavalla. Kehittämispäivissä oli yleensä keskitytty arjen työjärjestelyihin, eikä niinkään laajemmin toiminnan kehittämiseen.

Sosiaalityöntekijät kokivat, että palveluja oli ajan saatossa kyllä mietitty ja kehitetty asiakasnäkökulmasta eteenpäin, mutta käytännön toteutus koettiin puutteelliseksi. Haastateltavat kokivat, että uudistusten myötä ei ollut konkreettisesti mietitty riittävän pitkälle mitä uusia tehtäviä

palvelujen ostaminen oman toiminnan ulkopuolelta tuo mukanaan, valvonnan ja seurannan näkökulmasta. Sosiaalityöntekijät kokivat, että olisi tärkeää, että kehittämisessä olisi mukana myös hallinnon tason työntekijöitä, joilla olisi sananvaltaa todella päättää asioista ja suuremmista kehittämislinjoista. Työntekijät kokivat turhauttavana, että heillä ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa mihinkään laajempiin asiakokonaisuuksiin.

H5: Jos oikeasti meinataan kehittää ja sitten ne raamit ulkopuolelta mitä asetetaan, että oikeasti olisi kehittämisessä mukana myös semmoisia henkilöitä, joilla on oikeasti sananvaltaa sanoa viimeinen sana, jos ajatellaan suurempia linjoja. Eli asioista just talon sisällä toimiminen, mihin ei budjetti vaikuta tai muuhun, niin silloin pystytään kehittämään, mutta heti jos mennään suurempia linjoja tai jos puhutaan rahasta, niin sitten siinä vaiheessa vaikka kuinka hieno idea on, se äkkiä tyrehtyy siihen, että painetaan punaista nappia ylhäältä käsin, niin se kehittäminen loppuu siihen.

Sosiaalityöntekijät jakoivat yhteisesti tunteen siitä, että heidän mielipidettään ja asiantuntemustaan ei yleisesti kuulla päätöksenteossa. Kehittäminen nähtiin pikemminkin näennäiskehittämisenä, jossa työntekijöiden mielipiteitä ja ideoita kyllä kysytään mutta niillä ei kuitenkaan nähty olevan juurikaan painoarvoa tai merkitystä päätöksenteossa.

H4: Että taas se näennäiskehittäminen, että mietitään ja annetaan, että kehittäkää ja sitten kuitenkin ne torpataan. Ettei ole mitään mahdollisuuksia niitä toteuttaa, niin sekin on aika turhauttavaa sitten, semmoistakin on tullut vastaan.

Sosiaalityöntekijät jakoivat yhteisesti Hamelin ja Prahaladin (2006) näkemyksen siitä, että byrokratiassa ei välttämättä käydä ”aktiivista ja monitahoista” vuoropuhelua toteutettavista asioista. Asiat ratkaistaan vallankäytön kautta, eikä monitahoisen keskustelun ja tietojen analysoinnin avulla. (Hamel & Prahalad 2006, 349.) Sosiaalityöntekijät kokivat, ettei heidän mielipiteilleen ja asiantuntemukselleen annettu päätöksenteossa painoarvoa.

H6: Ehkä se hallinnon suunnittelu ja käytännön työntekijöiden niin kuin tällainen vuorovaikutus ja kehittäminen yhteistyönä puuttuu tällä hetkellä, että käytännön työntekijät kehittää ihan keskenänsä ja hallinto suunnittelee siellä korkeuksissa jotenkin ja sitten se välimaasto puuttuu, että missä käydään läpi että onko tämä realistista ja onko tämä käytännön työntekijöiden kokemuksen perusteella hyvä asia.

H5: Se ei niin kun kohtaa, että jotenkin kentällä työskentelevien tietotaitoa ei haluta ottaa varmaan ihan tarkoituksella mukaan tai sitten ehkä ei ymmärretä ottaa mukaan. Ehkä se ensimmäinen vaihtoehto ehto on todellinen, sama on vuodesta toiseen, että tässä nyt tietysti voidaan sanoa, että arvotetaan hallintoa ja sitten tätä kentällä olevien työtä.

H10: Sitten kun näitä muutoksia tulee, ei nyt joka toinen vuosi, niin ei ole oikein sellaista aikaa katsoa, että kuinka se homma oikeasti toimii. Kehitystä on ollut, mutta se on ollut poukkoilevaa.

H9: Kun tässä on kehitysstrategia kun tässäkin on se meidän mielipidettä ei koskaan kuulla ja joka muutoksessa, me on tehty omia vastineita, ei kukaan ottanut mitään kantaa, vaikka me teimme vastineita ja kirjoitimme ja lähetimme. Kaikki sosiaalityöntekijät allekirjoitti, meidän näkökulman, sitä ei kuultu.

H5:..kyllähän tuota organisaation kehittämistä niin kyllähän se on se näkökulma mitä työntekijöillä jotka on ihan käytännön asiakastyössä ja näissä prosesseissa mukana niin kyllähän se pitäisi ottaa jollain lailla huomioon, että ei kaikki vaan toimi niin, että ylhäältä päin päätetään kaikki ja se on sitten näin, tästä ei enää keskustella tyylisiin..

Ohjauksen näkökulmasta olisi tärkeää muistaa, että jokainen haluaa tuntea, että omalla työllä ja siihen liittyvällä ponnistelulla on suurta merkitystä. Ihmiset haluavat, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Yhteistyöhön kannustava työilmapiiri kannustaa jokaista antamaan parhaimman osaamisensa yhteiseen käyttöön. Tällä on valtava merkitys työpaikan ilmapiiriin, työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen. (Alaräisänen 2014, 33.) Pienillä asioilla saatetaan tehdä suurta vahinkoa työn tuloksellisen suorittamisen edellytyksille. Erityistä ohjausta palvelujen kehittämiseen ei tunnistettu.

Kriittinen menestystekijä 11:

Mahdollistava toimintatapa

Tampereen sosiaalityön strategiassa mahdollistavaa toimintatapaa arvioidaan vuorovaikutteisen johtamisen sekä avoimen ja demokraattisen asioiden valmistelun näkökulmasta (Arjen ja unelmien palvelut 2002, 15). Sosiaalityöntekijät kokivat yhteisesti, että lähiesimiehen kanssa vuorovaikutus oli erittäin hyvää ja toimintatavat olivat mahdollistavia, mutta ylemmälle tasolle mentäessä mahdollistavan toimintatavan koettiin vähenevän. Sosiaalityöntekijät kokivat, että lähiesimies suhtautui myönteisesti erilaisiin koulutuksiin ja oli antanut sosiaalityöntekijöiden itse pitkälti päättää työn suorittamisen ja järjestämiseen käytännön tasolla. Vapautta päättää omasta työstä ja työtavoista pidettiin tärkeänä ja työn mielekkyyttä lisäävänä tekijänä. Sosiaalityöntekijät toivoivat hallinnolta kuitenkin enemmän mahdollistavia toimintatapoja, joilla parantaa työtä sekä yhteistyötä eri organisaation osien kanssa. Riitta Viitalan (2007) mukaan on tärkeää muistaa, että suomalaiset arvostavat työssä kehittymisen mahdollisuuksia hyvin korkealle ja se toimii myös tärkeänä tekijänä ihmisten sitouttamisessa työpaikkaansa. Myös itsemääräämisoikeus on työntekijöille tärkeää. (mt.,159, 162).

H10: Jäin miettimään tuota mahdollistavaa toimintatapaa. Niin varmaan ihan niin kuin lähiesimiehen kanssa joo on niin kuin, mutta et sitten jos ylemmäs menee niin voi tulla aika nopeasti torppaus.

H1: On puhuttu, että pitäisi löytää näitä tapoja tehdä yhteistyötä. Tarvitsisimme enemmän tällaista toimintaa, mikä lisäisi tällaista yhteistä ajatusta, joka on enemmän taas mun ymmärtääkseni johdon vastuulla, kuin että me pystyisimme sitä itse alkaa rakentamaan, kyllä poistaisi esteitä ja lisäisi mahdollisuuksia, tarjoaisi sellaisia tilanteita.

Myös mahdollistavan toimintatavan näkökulmasta sosiaalityöntekijät olivat aika lailla yksimielisiä siitä, ettei heidän asiantuntemustaan oteta huomioon tai kuulla päätöksenteossa. Sosiaalityöntekijät kokivat, että huolimatta heidän vaikutusyrityksistään ei todellista keskustelua ollut todella luotu ja eriävät mielipiteet oli jätetty kokonaan huomioimatta, eikä mahdollistaville toimintatavoille ollut annettu tilaa. Työntekijät kokivat, että asioiden avoin ja demokraattinen valmistelu ei toteutunut organisaatiossa. Avoin viestintä on kuitenkin yksi organisaatioiden tehokkaimmista ohjauskeinoista. Ohjaus ei toteudu, jos toteutettavat asiat pidetään piilossa. Vaikka tulevat muutokset olisivat kuinka epävarmoja, niistä tiedottaminen on yhtä tärkeää, kuin jo varmistuneista asioista tiedottaminen. Jos asiat pidetään piilossa, ihmisille syntyy kokemus siitä, että asioissa on jotakin salattavaa ja että todellisia vaikuttamismahdollisuuksia asioiden kulkuun ei ole. Tällainen kokemus ei kannusta kehittämiseen tai innovatiivisuuteen.

H6: Jotenkin se, että siihen vaikuttaminen jotenkin tästä puuttuu. Vaikka niin kuin periaatteessa annetaan mahdollisuus vaikuttaa, mutta niillä ei ole mitään vaikutusta kuitenkaan, että sitten ne vaan niin kuin tulee ja koko ajan vaan on sellainen olo, että jotakin siellä suunnitellaan ja niitä ei vaan kerrota meille vielä, että minne tällä kaikella mennään, vai onko se oikeasti niin, että ne eivät oikeasti tiedä, että nyt ne näkee miten tämä toimii ja sitten lähdetään heti seuraavaan..

H4: Ja näissä joskus niin kun tuntuu, että siinä on taustalla jotain muuta kuin se varsinainen toiminta ja sen toiminnan järkevä suorittaminen. Tuntuu, että ei myöskään kaupunkilaisia tai luottamusmiehiä kuunnella sen enempää. Että jos joku on saanut jonkun vision, se viedään väkisin läpi, oli luottamusmiehet mitä mieltä tahansa tai käytännön työntekijät mitä mieltä tahansa.

Kriittinen menestystekijä 12:

Henkilöstön hyvinvointi

Sosiaalityön strategiassa henkilöstön hyvinvointia tarkastellaan ammattitaitoisen henkilöstön ja hyvän henkilöstöpolitiikan näkökulmasta (Arjen ja unelmien palvelut 2002, 15). Hyvinvointipalvelut toteutetaan käytännössä erilaisissa vuorovaikutusprosesseissa, jolloin ammatillisen osaamisen lisäksi korostuu myös henkilöstön sosiaalinen osaaminen (Santalainen & Huttunen 1993, 135). Tämän vuoksi henkilöstön hyvinvointia ja hyvinvoinnin vaikutusta työn tuloksellisuuteen ei tulisi koskaan aliarvioida. Tampereen sosiaalityön strategiassa henkilöstön hyvinvoinnin kriteereitä olivat ammattitaitoinen henkilöstö ja onnistunut henkilöstöpolitiikka. Haastatteluissa kävi ilmi, että sosiaalityöntekijät kokivat työilmapiirin hyvänä ja avoimena. Myös työterveyshuoltoa pidettiin hyvänä. Sosiaalityöntekijät olivat kuitenkin huolissaan puutteellisen

resurssoinnin vaikutuksista henkilöstön hyvinvointiin. Erityistä ohjausta parempaan henkilöstön hyvinvointiin ei tunnistettu. Sosiaalityöntekijät kokivat, että he pyrkivät itse kaikin tavoin rakentamaan hyvää työyhteisöä ja auttamaan ja tukemaan toisiaan. Yleisesti työyhteisössä työskentelyä pidettiin hyvänä. Toisaalta henkilöstön hyvinvointia koettiin heikentävän liiallinen työmäärä ja sijaisten puute, jonka myötä työntekijät kokivat väsyvänsä.

H1: Se on subjektiivinen kokemus, ajoittain tuntuu, että työssä voi oikein hyvin, mutta sitten on sellaisia aikoja että niin tuntuu, että ei riitä mihinkään.

H2: Työkavereista saa kuitenkin henkistä nostatusta. Ei tule sellaista tunnetta, että en halua tuonne mennä. Tätä työtä tehdään kuitenkin omalla persoonalla.

6.9.1 Palkitsemiskäytännöt ja ohjaus

”Henkilökohtaisen osaamisen, työssä onnistumisen ja työn tulosten perusteella tapahtuva palkitseminen korostuu. Palkitsemiskeinoja ovat erilaiset palvelusuhteen ehdot ja edut. Kaupunki hyödyntää joustavia työskentelymuotoja, joilla on yhteys henkilöstön työhyvinvoinnin lisääntymiseen.” (Kaikem paree Tampere 2001, 16.)

Tuloksellisuudesta ja tulospalkkauksesta on puhuttu julkisella sektorilla paljon. Yksityisen sektorin johtamistapoja on tuotu julkiselle sektorille, mutta tulokseen perustuvaa palkkausjärjestelmä ei ole levinnyt muutosten mukana ja vain noin 10 % kunnista käyttää henkilöstöpoliittisia palkitsemiskeinoja (Houni ym. 2002, 32). Palkitsemiskeinoja ovat mm. palkka ja palkkiot, rahanarvoiset etuudet, kiitosten ja arvostuksen antaminen, luovuuden ja itsensä kehittämisen vapaus, joustavuus ja vapaus työssä sekä lisähaasteet ja vastuut (Viitala 2007, 145). Tuloperusteinen johtaminen ei varsinaisesti kuulu osaksi Tasapainoisen onnistumisen strategiaa. Kaplanin ja Nortonin (2002) Tasapainotetun mittariston käyttöönotto ja menestyneen yritykset liittivät malliin kannustus-palkkiot. Yksilökohtaisen palkitsemisen sijaan näissä yrityksissä keskityttiin tiimiperusteiseen palkitsemisjärjestelmään. (mt., 15.) Palkitsemista koskeva keskustelu herättää monenlaisia tunteita. Sosiaalityössä nämä ajatukset tuntuvat vierailta. Yleisesti on ajateltu, ettei tulospalkkaus sovi julkisen sektorin henkeen tai sen edustamiin periaatteisiin. On myös epävarmaa, kuinka tulospalkkaus todella käytännössä sopisi julkiselle sektorille ja millä resursseilla järjestelmää ylläpidettäisiin. Tuloksellisuudesta puhuttaessa aiheita on kuitenkin syytä pohtia sekä julkisen sektorin ja erityisesti myös sosiaalityön näkökulmasta, sillä kysymys palkkauksesta henkilöstön motivointikeinona on haasteellinen. (Salminen, Viinamäki & Lähdesmäki 2002, 36-37.) Tässä tutkimuksessa halusin kuitenkin sivuta palkitsemisjärjestelmää ja selvittää onko strategisiassa mainitulla palkitsemisella ohjausvaikutusta sosiaalityön tuloksellisuuteen. Onnistunut

palkitsemispolitiikka mahdollistaa hyvien työntekijöiden saamisen ja pysymisen organisaatiossa (Viitala 2007,143).

H5: Niin tämä talouden puolelta tullut tuloksellisuus ja mitattavuus ja muut, mutta sitten kuitenkin on unohtunut ottaa mukaan tällaiset niin kuin kannustimet esimerkiksi, että miksi meiltä edellytetään tiettyä määrää palvelusuunnitelmia, niin miksi siellä ei voisi olla porkkanaa toisessa päässä, että tulisi jonkinlainen henkilökohtainen lisä tai jopa jokaiselle, että jos tiimi tai organisaatio pääsee tiettyyn tavoitteeseen, niin siitä sitten saisi jotakin ekstraa.

Organisaation palkitsemiskulttuurin tulisi olla läpinäkyvää ja helppoa tulkita. Tämä edellyttää organisaatiossa keskustelua siitä, mitä työntekijöiltä odotetaan ja mistä häntä palkitaan. Organisaation palkitsemisstrategiassa pitäisi määritellä mistä halutaan palkita, jos palkitaan tuloksista, niin millaisista ja siitä miten palkkiot jaetaan. (Viitala 2007, 140.) Kysymys palkitsemisesta ja tuloksellisuudesta palkitsemisen kautta, nähtiin haastatteluissa ristiriitaisena. Sosiaalityöntekijät kokivat työn tuloksellisuuden mittaamisen hyvin haasteellisena ja kokivat, että palkitsemisjärjestelmän luominen olisi hyvin vaikeaa, koska selkeitä mittareita, jotka tavoittaisivat sosiaalityön onnistumisen ja tuloksellisuuden ytimen, ei ollut yrityksistä huolimatta kyetty luomaan.

H1: Miten tässä työssä voi määritellä, että tuo on ansainnut sen ja tuo ei, kun juuri puhuttiin siitä, että miten sitä työn tuloksellisuutta voidaan mitata. Se on niin sattumaa, että jos sulle osuu niin ja niin monta asunnotonta ja sä saat ne kaikki asutettua, niin siinä pystytään mittaamaan, että paljonko rahaa on säästynyt. Se on sitten taas sattuman sanelema juttu, että montako niitä tulee, kun asiakkaat tulevat sattumanvaraisesti..

Sosiaalityöntekijät olivat kaikki sitä mieltä, että jos palkitsemista suunniteltaisiin, sen tulisi ehdottomasti olla tiimi tai työyhteisöperusteista, jolloin kaikki työyhteisön jäsenet saisivat tunnustusta. Sosiaalityöntekijät kokivat, että yksilöperusteisia palkitsemis-sääntöjä olisi liian hankala luoda todellisuudessa toimiviksi ja että yksilöperusteinen palkitseminen saattaisi lisätä jännitteitä työyhteisössä ja tuoda mukanaan muita ei-toivottuja sivuvaikutuksia.

H2: Tietysti se yksilöpalkitseminen niin se lisää ehkä vähän sellaista kitkaakin ehkä työpaikalla, en tiedä.

H7: Ehkä mä laittaisin sitten jos jotakin tulisi, niin se olisi sitten koko työyhteisöä koskeva, koska sitähan mitataan koko meidän yksikön tasolla ja jos miettii kaikkia näitä meidän tuurajärjestelmiä ja varallaolo-systeemeitä, niin kaikkihan täällä joutuu niin kuin kantamaan kortensa kekoon.

Kannustamisella tarkoitetaan toimintaa, jossa kohdetta ohjataan palkkion tai rangaistuksen avulla tekemään jotakin. Kannustamalla henkilöt voidaan saada valitsemaan sellaisia toimintatapoja, joita he eivät ilman kannustamista valitsisi. (Alaräisänen 2014, 40.) Julkisella sektorilla työntekijöiden

tuloksellisuudella tai tuloksettomuudella ei ole seurauksia (Lähdesmäki 2003, 211). Vaikka tavoitteet saavutettaisiin tai jätettäisiin saavuttamatta, niin käytännössä mitään poikkeavaa ei tapahdu. Näin ollen konkreettiset sanktiot ja palkkiot puuttuvat. (Salminen ym. 2002, 41.) Lähdesmäen (2003) mukaan tulosvastuu tulisi konkretisoida, joka voisi tarkoittaa työsopimusten arviointia, palkitsemista ja tilivelvollisuutta (emt., 211). Tällainen ajattelu sosiaalityössä kuulostaa kovalta ja arveluttavalta. Myös haastateltavat pohtivat tätä tematiikkaa ja sen mahdollisia vaikutuksia. Mahdollisia sanktioita tai palkintoja pidettiin kuitenkin epärealistisina ja sosiaalityöhön sopimattomina.

H7: Me jäätiin silloin joskus miettimään sitä, että mitä jos me ei joskus päästäkään siihen sopimukseen asetettuun palvelusuunnitelman määrään, niin mitä meille tapahtuu, et voiko meidän palkkaa jopa leikata, jos me ei päästä siihen tavoitteeseen, vai että meidän yksikölle ei tule rahaa ja kaikkea tällaisia. Että eihän täällä ole puhuttu mistään palkitsevuudesta tai sitten tämmöisestä mitä jos tavoitteisiin ei päästä, että sellainen keskustelu on niin kuin kokonaan uupunut.

H4: Ja onko se realismia meillä ylipäätensä.

Julkisella sektorilla tulosperusteista palkkausjärjestelmää on pidetty ongelmallisena, sillä jo perustehtävien ylläpitäminen on ollut taloudellisesti haastavaa, eikä palkkausjärjestelmän kehittämiseen ole rahaa (Salminen ym. 2002, 36 - 37).

H5: Ehkä tämä nyt liittyy siihen, että me ei olla tämmöinen varsinaisesti tuottoa tuottava yksikkö niin ehkä sen takia meillä ei tällaisia kannustimia ole, että mistä se raha sitten repäistään.

6.9.2 Toiveita ja tekoja ohjauksesta

Erilaisten tuloksellisuuspyrkimysten on koettu kiristävän työtahtia. Palkitseminen on nähty haasteellisena, koska järjestelmästä puuttuu usein kannustava elementit, joilla parempaan työhön ja tulokseen kannustettaisiin. (Salminen ym. 2002, 41.) Raha ja valta on nähty perinteisesti motivoinnin keinoina ja rahaan liittyvien kannustimien ja sanktioiden on ajateltu ohjaavan työntekijöiden työtä. Tutkimusten mukaan rahalliset kannustimet eivät välttämättä tuota haluttua tulosta, vaan saattavat ohjata oman edun tavoitteluun. Taloudellisten kannustimien toiminnan varmistamiseksi, niiden vaikutuksia tulisi seurata säännöllisesti. (Kim & Mauborgne 2005, 215.) Kuitenkin työmotivaation näkökulmasta työn sisällöllinen kehittäminen on palkkausta tehokkaampi keino pitkällä aikavälillä (Viitala 2007, 161). Haastatteluissa tuli ilmi, ettei aikuissosiaalityössä ollut käytössä mitään kannustinjärjestelmää. Sosiaalityöntekijät nimesivät kannustimeksi sen, että hyvästä ideasta tai työn kehittämisestä voi saada palkkion, mutta asiaa ei ollut koskaan juurikaan konkretisoitu, eivätkä työntekijät pitäneet sitä realistisena tai konkreettisena kannustimena, joka voisi oikeasti ohjata heidän omaa työtään.

H8: Mutta nyt kun mä mietin tällöisiä palkitsemisia niin kuin taaksekin päin, niin ei niitä kyllä juuri kyllä ole ollut, ei mulla ainakaan tule mieleen.

H1: Ei ole kyllä mitään, eihän meillä mitään kannustinjärjestelmää tai mitään bonuksia ole, liikuntaseteleitäkään ei ole.

Yksilöiden palkitseminen nähdään hyvänä koko kansantaloudelle, sillä kannustimet lisäävät yrittämisen halua, edesauttavat yhteiskunnan rattaiden pyörimistä ja tuottavat taloudellista kasvua (Juhila 2008, 53). Jos palkkataso on julkisen työn ja palvelun arvosuksen mitta, uudistuvan valtionhallinnon on kiinnitettävä huomiota palkkapoliittiseen kilpailukykyyn. Ei ainoastaan palkkataso, vaan myös työn mielekkyys nousee määrääväksi tekijäksi. (Salminen ym. 2002, 50.) Palkkaus koettiin tärkeänä, mutta sen merkitys työn hyvän ja tuloksellisen suorittamisen kannalta ei noussut määrävimmäksi tekijäksi. Sosiaalityöntekijät kokivat viihtyvänsä asiakastyössä ja auttamishalu- ja kyky koettiin työssä viihtymisen lisäksi hyvin tärkeänä.

H7: Se että jos se työn vaativuus näkyisi vaikka siinä palkkauksessa, niin sekin itsessään voisi olla sellainen kannustava elementti. Ja sitten miettii tätä virkavastuuta niin kyllä se aina laittaa miettimään, että voisiko sen saman rahan saada helpommalla tekemällä jotain muuta työtä, kannustava palkka ja sitten tämä että sitten jos tekee jotain erityisen haasteellista, niin sitten olisi mahdollista saada joku lisä

sosiaalityöntekijät toivoivat lähinnä aineettomia palkitsemiskeinoja, kuten palkallista vapaapäivää, liikunta- tai kulttuuriseteleitä tai yhteisiä ruoka- ja kulttuurielämyksiä. Riitta Viitalan (2007) mukaan erilaiset tapahtumat, juhlat ja muut yhdessäoloon tarkoitetut tilanteet lisäävät työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka puolestaan motivoi työntekijää ja sitouttaa hänet paremmin organisaatioon (mt.,162).

H5: Toivoisin jotain liikuntaseteleitä tai jotain vastaavaa. Se pienikin raha, mitä siihen sijoitetaan, niin se tulee moninkertaisena työntekijälle takaisin. On se sitten fyysistä aktiviteettia tai jotain psyykkistä, mitä ihmiset sillä setelillä sitten haluaa tehdä.

H9: Varmasti jotakin pientä, sekin olisi jo jotain.

Palaute ja onnistumisen kokemukset

Julkisen sektorin taloudellisten paineiden ja tuloksellisuuden osoittamisen haastavuuden vuoksi on ajateltu, että keinot motivointiin, tuloksellisuuteen ja työssä jaksamiseen on löydettävä muista, kuin rahallisista vaihtoehdoista. Yhtenä keinona on mainittu esimiehen jatkuva kannustaminen ja tuki henkilöstölle sekä työympäristön parantaminen. (Salminen ym. 2002, 36 -37, 50.) Toisaalta voidaan kysyä, että eikö edellä mainittujen asioiden tulisi kuulua jokaisen työntekijän arkeen

automaattisesti, eikä vain palkinnon muotona. Työn itsenäisyyttä ja vapautta arvostettiin haastatteluissa korkealle ja sitä pidettiin myös tärkeänä tekijänä työn mielekkyydelle. Haastatteluissa tuli esiin, että työntekijät kokivat juuri aineettomien tekijöiden kannustavan ja ohjaavan työtä eniten positiiviseen lopputulokseen. Näitä palkitsemiskeinoja olivat mm. työn joustavuus, hyvä työilmapiiri, oma sisäinen motivaatio ja arvot.

H1: Työn joustavuus, että pystyy omaa työaikaansa ainakin jossakin määrin määrittelemään, että kuinka paljon tapaa asiakkaita, missä, kuinka ja kenen kanssa, niin kyllähän sekin on tavallaan kannustavaa.

H2: Että kai se on sitten sitä sisältä lähtevää, kun haluaa tehdä toiselle hyvää, että siitä saa niin kun itsellekin, kun saa toiselle hyviä asioita tehtyä.

H4: Aika kauheata se olisi jos tuota kostas sen asiakkaalle, jos nämä huonot työolosuhteet, palkan tai muun tai niin tai motivaation puute näkyy jos sellaista on, mutta kyllähän se on se oma halu omat arvot ja halu tehdä se työ kunnolla, oma itsekunnioitus ehkä sitä kautta sitten.

Sosiaalityöntekijät kokivat aineettomista palkitsemiskeinoista erityisesti palautteen ja onnistumisen kokemusten ohjaavan kaikkein eniten heidän toimintaansa. Positiivisella palautteella nähtiin olevan todella suuri merkitys työssä jaksamiselle ja näin ollen myös hyvälle ja tulokselliselle sosiaalityölle. Saatu positiivinen palaute muistettiin vielä vuosienkin jälkeen. Sosiaalityöntekijät kokivat kuitenkin, että palautetta on ollut vaikea saada organisaation ja esimiesten taholta, eikä sitä ole juurikaan tullut, ei positiivista eikä negatiivista. Haastattelujen perusteella palautteen antamisen tärkeys ja merkitys ohjauskeinona tuntui unohtuneen. Sosiaalityöntekijät kokivat, että suomalaisessa kulttuurissa positiivisen palautteen antaminen saatetaan kokea vaikeana, mutta työntekijät kokivat myös, että Tampereen kaupungin organisaatiossa oli yleisesti sen kaltainen organisaatiokulttuuri, jossa kiittämiseen ei kiinnitetä huomiota.

H9: Se on varmasti kaupungilla sellainen yleinen kanta, että ei kiitetä, että ei saada kiitosta, ei vain meidän alalla. Minä muistan (sosiaalityön alueella X) mä olin ensimmäiset vuodet, johtava X niin se oli jotenkin niin, että vaikka välillä oli raskasta, niin se tiimipalavereissa joskus sano, että minä tiedän, että kiitos teille ja tällaista ja se lämmitti sillä lailla. Ainakin kun minä olin siellä, en mä pitkään ollut, noin vuoden verran, se oli kuitenkin.. ja muutenkin, että hienosti tehty ja se riittää.

H8: Kyllähän se olisi et aina joskus vois saada sitten vaikka jotain hyvää palautetta vaikka esimieheltä tai näin että. Yleensäkin, että voi antaa ihan minkälaista palautettava vaan, jotakin. Mutta ei koskaan mitään palautetta ole tullut minunkaan työvuosien aikana, ei ikinä, ei koskaan ei ole tullut semmoista. Paitsi asiakkailta tulee, yleemmältä taholta ei tule.

H10: Tai yleensäkin palautetta. Ei ole tullut hyvää eikä huonoa.

Haastateltavat toivovat saavansa enemmän palautetta työskentelystään ja palautteen antamista arvostettiin. Myös asiakkailta saatu positiivinen palaute koettiin merkittävänä ohjaustekijänä. Toisena merkittävänä tekijänä haastatteluissa nousi esiin onnistumisen kokemukset, joiden katsottiin ohjaavan työskentelyä ja hyvään työotteeseen hyvinkin paljon.

H3 Kyllähän ne onnistumisen kokemukset tulevat siinä asiakastyössä, se ohjaa.

H7: Tämä on hirveen kuulosta, mutta totta kai se on niin kun tärkeätä, mitä palautetta saa niin kun asiakkaalta, se auttaa jaksamaan. Jos tulee näitä onnistumisen kokemuksia, hei että me ollaan saatu jotakin hommaa yhdessä vietyä eteenpäin ja sitten se palaute vaikka esimieheltä tai hallinnon yksikön joltakin pomolta jos vaikka tulisi hyvä palaute, että viitsit te olette saaneet palautetta kuule, että nyt teitä on kehuttu tuolla, niin semmoinenkin auttaisi jaksamaan eteenpäin.

H2: Niinku säkin tulit yks päivä siihen huoneeseen, että olipas mukava asiakas ja meni niin kun sillä tavalla hyvin, sä olit jotenkin yhtä hymyä kun tulit..

Pekka Himasen (2010) mukaan ”yksi inhimillisen toiminnan kaikkein energisoivimmista ja palkitsevimmista kokemuksista on, jos ihminen voi toiminnassaan tuntea kuuluvansa johonkin laajempaan. Jos ihminen voi tuntea olevansa osa ”meitä” ja saavansa tässä yhteisössä tunnustusta sille antamistaan panoksista, eli olla Hän isolla alkukirjaimella, hän kuuluu rikastavaan yhteisöön, jossa hän rikastavan vuorovaikutuksen ansiosta saa itsestään enemmän irti kuin hän muutoin saisi. Tässä on kyse taloudellisten tavoitteiden ja elämänfilosofian kohtaamisesta: rikastava yhteisö on tila, jossa ihminen saa sekä objektiivisesti enemmän tuloksia aikaan että pitää toimintaansa mielekkäämpänä ja nautittavampana.” (Himanen 2010, 145-146.)

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET- MIKÄ TYÖTÄ TODELLA OHJAA?

”Strategiaprosessia vievät eteenpäin oivallukset, halu onnistua ja yhteisesti jaettu tunne siitä, miksi ja mitä varten olemme olemassa ja millaista tulevaisuutta halutaan rakentaa. Uskomme, että menestykselliset strategiat eivät synny ja toteudu ainoastaan täsmällisen analysoinnin ja objektiivisen tietämisen tuloksena.” (Määttä & Ojala 2001, 3.)

Tällä tutkimuksella on pyritty selvittämään millainen Tampereen kaupungin sosiaalityön strategian ohjauskyky todellisuudessa on. Tämän lisäksi olen pyrkinyt kartoittamaan mikä sosiaalityöntekijöiden työtä todella ohjaa ja mille arjessa annetaan merkitystä. Haastatteluissa sivuttiin työntekijöiden näkemyksiä siitä, mitkä seikat ovat mahdollisesti edistäneet tai estäneet ohjauksen toteutumisen. Tämä luku etenee tulosluvun kanssa kronologisesti siten, että tässä luvussa kootaan lyhyesti jokaisen strategisen osa-alueen tutkimustulokset yhteen ja sen lisäksi pohditaan lyhyesti sosiaalityön ohjausta ja tuloksellisuutta.

Strategian ei yleisellä tasolla koettu juurikaan ohjaavan toimintaa. Tämä asia ei liene sinällään yllätys, sillä useissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, ettei strategia ole pystynyt tavoittamaan työntekijätasoa siten, että se olisi pystynyt todella ohjaamaan tai vaikuttamaan työntekoon. Kuitenkin strategialla nähtiin olevan vaikutusta suuriin linjanvetoihin ja toiminnan painopisteiden keskittämiseen. Vaikka strategia ei ehkä kokonaisuutena ohjannut toimintaa, sen eri osien ohjauskyky ja merkitys vaihteli jonkin verran ja strategian koettiin näin ollen ainakin välillisesti ohjaavan toimintaa. Perustyön suorittamiseen strategialla ei koettu olevan merkitystä. Työntekijät kokivat, että yleinen ohjaus tapahtuu pääsääntöisesti niin, että ”meille vain ilmoitetaan ja sitten me tottelemme.”

Miksi strateginen ohjaus ei sitten ole onnistunut. On syytä pohtia onko vika todella strategiassa itsessään? Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijät eivät olleet kovinkaan selvillä strategian sisällöstä tai siellä mainituista ohjauskeinoista ja mittareista. Tämä selittyy osaltaan kenties siellä, että strategian luonnista on aikaa ja että sitä ei ollut jalkautettu kovin selkeästi työyhteisöön. Kiire oli omalta osaltaan estänyt työntekijöiden omatoimisen tutustumisen strategiaan. Jäin kuitenkin miettimään, että voiko tämä seikka selittää ohjausvaikutuksen puutteellisuuden. Leena Silvennoinen-Nuora on tutkinut vuonna 2005 Tampereen kaupungin sosiaali- ja terveystoimen strategian toteutumista. Tutkimushaastatteluissa tuli ilmi, että työntekijät kokivat käsitteet vaikeina. Jos niitä ei ymmärrä, ei voi sitoutuakaan (Silvennoinen- Nuora 2005, 93). Myös tässä tutkimuksessa osa strategian käsitteistä koettiin vaikeina, monitulkintaisina tai liian yleisinä, jotta niihin pystyisi

samaistumaan. Mittareita ei ollut avattu riittävän selvästi ja tavoitteet olivat monitulkintaisia. Tämä saattaa olla yksi syy edellä mainittujen syiden lisäksi strategian vähäiseksi koettuun ohjauskykyyn.

Perustehtävän kirkastaminen on ohjauksen lisäksi yksi strategian tärkeimmistä tehtävistä. Sosiaalityössä on tärkeää pystyä määrittelemään sosiaalityön ydintehtävä eli se mikä on olennaista ja kuuluu sosiaalityön hoidettavaksi (Karvinen-Niinikoski ym. 2005, 109). Työntekijät kokivat ymmärtävänsä sosiaalityön perustehtävän samasta näkökulmasta ja sen koettiin ohjaavan työntekijöiden työtä, mutta organisatoriselta tasolta erityistä määritelmää perustehtävästä ei ollut tuotu esiin. Perustehtävä oli kirkastunut työntekijöille ensisijaisesti kasvatuksen, koulutuksen, elämäkokemuksen ja työelämän rakenteiden kautta. Strategialla ei nähty olevan mitään yhteyttä perustehtävän oivaltamisen kanssa. Voidaan sanoa, että henkilöstön persoonallisuus, arvot ja ajatusmaailma muokkaavat perustehtävän ymmärtämistä enemmän kuin strategia ja sen tavoitteet.

Strategiset päämäärät jakoivat mielipiteitä. Osan koettiin kuvaavan onnistuneesti sosiaalityön tavoitteita. Osaa taas pidettiin epärealistisina ja vaikeina ymmärtää sekä liian laajoina ja ylevinä, jotta sosiaalityön keinoin pystyttäisiin vastaamaan sen kaltaisiin ongelmiin. Strategiset päämäärät eivät kuitenkaan onnistuneet konkretisoimaan strategisia tavoitteita lähemmäs päivittäistä työtä, eikä niillä koettu olevan todellista ohjausvaikutusta työntekijöiden työhön.

Visio oli tutkimustulosten perusteella etäisesti tuttu, mutta ei tiedostettu. Vision koettiin olevan onnistuneesti muotoiltu, mutta kaukainen ja korkealentoinen. Vision ei koettu ohjaavan niinkään tiedon, vaan tunteiden ja tietoisuuden tasolla. Vision ohjauskykyä selitti ainoastaan sen yhteneväisyys sosiaalityön yleisten tavoitteiden ja päämäärien kanssa. Tätä yhteneväisyyttä työntekijät pitivät sattumana, eivätkä strategian laatijoiden tietoisena valintana, sillä visiossa ei ollut mitään ainutkertaista. Tämä on mielenkiintoinen seikka, kun tarkastellaan Leena Silvennoinen-Nuoran (2005) tutkimusta, jonka perusteella strategiaa ja visiota pidettiin tärkeänä. Visiolla ja strategialla koettiin olevan omaa työtä ohjaava vaikutus ja toimintoja ohjaava päämäärä, erityisesti jos siihen oli itse saanut vaikuttaa. (Silvennoinen-Nuora 2005, 101-103.) Sosiaalityön strategian kohdalla samanlaista ohjausvaikutusta ei ollut syntynyt.

Arvot nousivat haastatteluissa merkittävimmäksi tekijäksi toiminnan ohjaamisen näkökulmasta. Sosiaalityöntekijöiden ammattietiikka ja arvot ohjasivat hyvin vahvasti heidän toimintaansa. Sosiaalityöntekijät myönsivät, että myös organisatoriset ja yhteiskunnalliset reunaehdot ohjaavat toimintaa, mutta ennen kaikkea kyse on sosiaalityöntekijöiden omasta kyvystä hahmottaa oikea ja väärä toiminta, asiakkaan etu ja tavoitteet, hänen näkökulmastaan. Itselleni näin suuri arvojen

korostuminen ei varsinaisesti tullut yllätyksenä, mutta sen voimakas korostuminen suhteessa muihin ohjauskeinoihin yllätti.

Strategisen ohjauksen näkökulmasta kiinnostavaa oli se, että ohjaavat arvot olivat nimenomaan henkilökohtaisia ja ammattieettisiä arvoja, eivät strategian arvoja. Jos organisaatiot kykenisivät luomaan arvot, jotka olisivat riittävän yksinkertaiset ja konkreettiset ja jotka lähtisivät työntekijöiden lähtökohdista käsin, voisi strategian ja sen arvojen ohjausvaikutus nousta merkittävämmäksi. Haastatteluiden perusteella työntekijöiden oli paikoin vaikea ymmärtää strategiassa määriteltyjen arvojen merkitystä ja ajatusta muotoilujen takana. On syytä muistaa, että arvot ovat hyvin henkilökohtaisia. Ne ovat myös melko muuttumattomia tai ne muuttuvat hitaasti. Strategisen ohjauksen ei näin ollen pitäisi lähteä siitä, että kuinka työntekijöiden arvot saadaan muuttumaan strategiaa vastaavaksi, vaan kuinka strategia heijastaa työntekijöiden toimenkuvaa ja arvomaailmaa. Organisaatioissa olisi hyvä pohtia millaisia työntekijöitä palkkaamme toteuttamaan arvojemme mukaista toimintaa ja millaiset edellytykset luomme organisaation sisällä työntekijöiden arvojen mukaiselle työotteelle.

Tutkimushaastatteluissa nousi esiin, että organisaation arvot eivät varsinaisesti olleet ristiriidassa työntekijöiden omien arvojen kanssa, mutta haasteeksi nousi se, että niiden ei katsottu toteutuvan organisaatiossa. Organisaatioiden tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, mitä heidän arvoissaan sanotaan ja onko niiden toteuttaminen realistista. Jos tavoitellaan vähän kaikkea, on vaarana se, että epäjärjestyksen keskellä ei tavoitella selkeästi mitään. Organisaatioiden olisikin arvojen kattavuuden sijaan tärkeää määritellä itselleen yksi tai kaksi arvoa, jotka avattaisiin selkeästi ja joiden toteutumiseen ensisijaisesti panostettaisiin. Työntekijät kokivat yleiselle arvokeskustelulle tarvetta, sillä eri yksikköjen sisällä koettiin, että arvot ymmärrettiin hyvin eri tavalla työn lähtökohdista riippuen, jolloin myös arvojen vaikutus saattoi näyttäytyä hyvin erilaisina toimintatapoina.

Arvojen ohjausvaikutus koettiin erittäin merkittävänä erityisesti haastavissa asiakas-tilanteissa, jolloin omalle toiminnalle haettiin tukea ja perusteluita. Haastatteluissa tuotiin kuitenkin esiin, että arvot eivät yksistään riitä ohjaamaan hyvään työntekoon, jos työnteon organisoinnin perusteet ovat puutteelliset. Työntekijät kokivat jonkin asteista arvoriiriitä myös suhteessa tuloksellisuuteen ja olivat turhautuneita jatkuvasti tuottamaan tietoa työn tuloksista. Johanna Lammintakasen ja Sari Rissasen (2011, 263) mukaan liian normittavat tavoitteet ja niiden mittaaminen voivat huonoimmassa tapauksessa vähentää työntekijöiden motivaatiota ja heikentää työsuoritusta.

Kriittisten menestystekijöiden ohjausvaikutus vaihteli melko paljon, riippuen onnistumisen eri näkökulmista, joita olivat vaikuttavuus, prosessit ja rakenteet, resurssit ja talous sekä muutos ja työkyky. Työntekijöiden oli kuitenkin haastavaa tunnistaa erilaisia ohjausmekanismeja. Ohjausmekanimit olivat osittain myös päällekkäisiä ja niillä pyrittiin samoihin lopputuloksiin. Työntekijöiden oli vaikea hahmottaa, mitä kriittisillä menestystekijöillä todella tarkoitetaan ja kuinka niillä ohjataan toimintaan. Strategiassa esiin tuodut arviointikriteerit ja tavoitetasot näyttivät olevan useassa kriittisten tekijöiden menestyskohdassa enemmänkin väline hallinnolle, kuin työntekijätasolle. Strategian käyttäminen näin ollen suorittavan työntekijän työvälineenä ei näyttänyt realistiselta. Vaikka kriittiset menestystekijät kyllä ohjasivat joissakin tapauksissa työntekijöiden työtä, on hankalaa sanoa ohjasivatko ne nimenomaan tasapainoiseen onnistumiseen tai tuloksellisuuteen. Vaikka eri yhteyksissä tuli ilmi, että sosiaalityöntekijät eivät toivoneet enempää mittareita tai ohjausta työhönsä, niin jo käytössä olevien menetelmien kautta tuotetusta tiedosta ja toiminnasta toivottiin konkreettista tietoa sekä rauhallisuutta analysoida jo nyt tehtyjä muutoksia ja niiden vaikutuksia. Tätä kautta toiminnan ohjaus olisi voinut toteutua paremmin ja sen periaatteet olisivat selkeytyneet myös työntekijätasolle. Erilaisia vuosikatsauksia oli kyllä vuosittain tehty, mutta ne olivat osittain liikkuneet talousarvion tasolla, josta työntekijätaso ei luonnollisesti ollut kovin tietoinen. Myös Leena Silvennoinen-Nuoran tutkimustuloksista kävi ilmi, että tuloksista tulisi raportoida strategian toteumaraportissa ja toimintakertomuksessa entistä paremmin (Silvennoinen-Nuora 2005, 112-117). Ohjausvaikutusta tärkeämpää on kysyä mihin lopputulokseen toimilla ohjataan ja onko se tulos se, mitä olemme tavoitelleet.

Sosiaalityöntekijät toivat hyvin vahvasti esiin kokemuksen siitä, että heidän mielipiteitään ja asiantuntemustaan ei kuulla päätöksenteossa. Toimintaympäristön muutoksiin ja arviointiin varautuminen on ennen kaikkea asiantuntijatyötä kun taas tavoitteiden asettaminen ja painopisteiden muuttaminen on poliitikkojen tehtävänä (Kantola & Kautto 2002, 158). Tuntuu mahdottomalta, että onnistuneeseen lopputulokseen voitaisiin päästä ilman, että nämä sektorit kävisivät yhteistä keskustelua huomisen mahdollisuuksista. Myös ohjauksen koettiin olevan poukkoilevaa. Oulasvirran ym. (2002) mukaan jos ohjaus on hajanaista ja ristiriitaista, on työntekijöiden vaikea motivoitua ja noudattaa ohjausta. Ohjaukseen liittyvät haasteet voidaan ratkaista vain yhteisen näkemyksen, ohjauksen sosiaalisen pääoman, vastavuoroisuuden, luottamuksen ja tiiviin vuorovaikutuksen kautta, kaikkien asioihin osallistuvien kesken. (em., 138.) Organisaation tulisi tunnistaa paremmin inhimillinen pääoma ja hyödyntää paremmin organisaatiossa olevaa osaamista ja kiinnostusta vaikuttaa yhteisiin asioihin. Jos näin ei tapahdu, organisaation edellytykset menestyä huononevat. Vaikuttamisen mahdollistaminen ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen on myös yksi palkitsemisen keino, jota ei tulisi vähätellä.

Palkitsemiskäytännöistä ja niiden ohjauksesta esiin tulleet tutkimustulokset olivat mielestäni tämän tutkimuksen tärkein anti työntekijöiden ohjauksen kehittämiseksi. Tutkimushaastatteluissa kävi ilmi, ettei organisaatiossa ollut käytössä kannustimia tai palkintoja onnistuneesta työsuorituksesta. Erilaisia sanktioita ja palkintoja pidettiin epärealistisina ja sosiaalityön kuulumattomina. Palkkauksen toivottiin yleisesti nousevan työn vaativuuden tasolle, mutta palkkaa ei pidetty merkittävimpänä työtä ohjaavana tekijänä. Pekka Alaräisänen (2014) mukaan asiantuntijaorganisaatioissa rahallista palkitsemista enemmän arvostetaan esimerkiksi kehittymismahdollisuuksia ja joustavaa ajankäyttöä. Tulevaisuudessa erityinen haaste onkin pystyä motivoimaan ihmisiä heidän tarpeidensa mukaan. (Alaräisänen 2014, 28.) Toinen haaste on kyetä oikeasti tunnistamaan työntekijöiden tarpeet.

Tutkimustulokset olivat myös tässä tutkimuksessa samansuuntaisia. Haastateltavat kaipasivat erityisesti vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuutta sekä palautetta työstään. Palautteen puute korostui todella paljon. Tämä on mielenkiintoinen seikka, sillä helpoin ja halvin tapa motivoida ihminen on kiittäminen ja palautteen antaminen (Alaräisänen 2014, 29). Ohjauksen näkökulmasta on harmillista, ettei näitä asioita ole pystytty hyödyntämään organisaatiossa riittävästi. Riikka Viitalan (2007) mukaan kiitoksen ja palautteen antaminen ovat tärkeitä palkitsemiskeinoja, vaikka ne eivät välttämättä ole luonnollinen osa suomalaista organisaatiokulttuuria. Viitalan mukaan mahdollisen kateuden vuoksi toivottua käyttäytymistä ei useinkaan palkita kovin näkyvästi. Tällainen ajattelu muuttuu kuitenkin ainoastaan julkisen tunnustuksen antamisen kautta. Tulee kuitenkin ottaa huomioon että muiden palkitsemiskeinojen tavoin kiitoksen ja palautteen tulee olla johdonmukaista ja oikeudenmukaista. (mt.,161.) Näin ollen palautteen ja kiitoksen ylenmääräinen antaminen ei välttämättä tuota toivottua tulosta, jos sen perusteet eivät ole vilpittömät tai jos ne annetaan vain ohjauskeinona. Viitalan (2007) mukaan positiivinen palaute ja kiitos ovat sosiaalisia palkkioita. Niitä ei voi mitata rahassa. Ne ovat tunnustuksia ja tekijöitä, jotka tuottavat työntekijälle mielihyvää ja motivaatiota. Parhaimmillaan ne saavat työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi organisaatiossa. (mt.,161.) Tällaisen tunteen ohjausvaikutuksella ei ole rajoja.

Lopuksi jää jäljelle tutkimuskysymys. Ohjaako strategia tulokselliseen sosiaalityöhön? Ihmisten kysyessä tätä on vaikea sanoa puhtaasti kyllä tai ei. Kuten aiemmin on tuotu esiin, työntekijät eivät antaneet strategian ohjauskyvylle suurtakaan merkitystä. Kuitenkin eri yhteyksissä ja esimerkeissä tuotiin esiin, kuinka strategia jollakin tapaa vaikuttaa toimintaan. Mutta ohjaako se ja ohjaako se tuloksellisuuteen? Tämän tutkimuksen perusteella erityistä korrelaatiota strategian ja tuloksellisen työskentelyn suhteen ei ollut havaittavissa, vaan arvot, palaute ja onnistumisen kokemukset toivat merkittävimmän ohjausvaikutuksen. Olen pohtinut sosiaalityön tuloksellisuutta ja sen näkyväksi

tekemistä myös omassa työssäni. Työn tulosten näkyväksi tekemisestä puhutaan koko ajan ja sosiaalityön tärkeyttä sosiaalityön aseman ja rahoituksen turvaamiseksi tulee perustella.. muille. Tämä on mielestäni sosiaalityön tuloksellisuuden perusongelma. Se, että tuloksellisuustietoa tuotetaan ensisijaisesti muille kuin itselle, jolloin motiivit ja perusteet ovat erilaiset. Johdon tasolta tuotetaan puhetta siitä, kuinka toimintaa pitää perustella, kuinka työn tärkeyttä tuoda esiin, eikä kukaan varmastikaan ole asiasta eri mieltä. Mielestäni ei kuitenkaan ole pysähdetty riittävän selkeästi miettimään sitä, kuinka tuloksellisuus tuotaisiin oikeasti lähelle työntekijöitä, niin että se hyödyttäisi heidän työtään ja innostaisi muutosta tuottavaan työntekoon. Tuloksellisuutta, josta olisin ensisijaisesti vastuussa vain itselleni, oman kiinnostukseni pohjalta. Tiedon tuottaminen ensisijaisesti muille ei motivoi, etenkin jos kokee että tuotettava tieto ei ole sitä tietoa, jota itse haluaisi tuottaa tai soveltaa. Tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden tuottamisen edellytyksenä nähdään usein jonkinasteinen kontrolli ja eräänlainen epäluottamus työntekijöiden työtä kohtaan. Tulosten esiintuomisen ei tulisi asiantuntija-aloilla kuitenkaan lähteä ensisijaisesti kontrollin näkökulmasta. Tämä on tärkeää siitä näkökulmasta, että ”löydämme sen mitä etsimme ja mitä osaamme etsiä” (Särkelä 2001, 101). Tulosodotukset sosiaalityön ulkopuolelta etsivät ja myös löytävät erilaista tietoa, kuin työn sisältä tulevat odotukset. Tämä ei tarkoita sitä, että sosiaalityön sisällä tulosta katsottaisiin pehmeämmästä näkökulmasta, vaan sitä, että sen sosiaalityöstä lähtevä ja motivoiva vaikutus voisi tuottaa läpimurron sosiaalityön tuloksellisuuden mittaus-keskusteluissa. Keksintöjen tehtävänä on usein ensi-sijaisesti hyödyttää itseä ja samalla myös muita.

Sosiaalityön kentällä Tasapainoisen onnistumisen strategia on ollut yksi keino tehdä sosiaalityötä ja sen tulosta näkyväksi. Kattavien keinojen löytäminen on yleisesti koettu haasteelliseksi. Olen vahvasti sitä mieltä, että sosiaalityössä tulee kehittää työtä mittaavia mittareita ja pyrkiä tekemään sosiaalityön tulosta ja yhteiskunnallista merkitystä näkyväksi erilaisin keinoin. On kuitenkin syytä muistaa, että ainoastaan mittarit tai arviointikriteerit eivät tuo tuloksellisuutta sosiaalityöhön, sillä tuloksellisuudessa on kyse paljon enemmästä. Sosiaalityöntekijät ovat ratkaisevassa roolissa mietittäessä, kuinka sosiaalityössä saadaan tuloksia aikaan. Sosiaalityö on ihmisten palvelua, jossa onnistuminen vaatii työntekijöiden henkilökohtaisen panostuksen. Tuloksellisuuden ja todellisen auttamisen tavoittelussa on äärimäisen tärkeää pystyä luomaan suhde, jossa asiakas haluaa työskennellä ja jossa työntekijä haluaa auttaa asiakastaan (Särkelä 2001, 27-28). Juuri tähän henkilökohtaiseen panostukseen tulisi organisaation tasolta pystyä vaikuttamaan ja rohkaisemaan. Jos siihen ei kiinnitetä riittävästi huomiota, ollaan organisatorisesti tyhjän päällä, sillä tällöin organisaatiolla ei ole olemassa keinoja, joilla ohjata toimintaa. Ajatus vahvasta itseohjautuvuudesta ei ole riittävä ohjauskeino, kun mietitään niitä yhteiskunnallisia ongelmia, joihin sosiaalityöllä haetaan ratkaisua. Sosiaalipalveluissa onnistumista määrittää aina myös asiakkaan oma toiminta,

jolloin työntekijän suorite ei yksistään riitä tuloksen aikaansaamiseksi. Onkin hyvin tärkeää pystyä erottamaan työntekijän toiminnan vaikuttavuus asiakkaan toiminnan vaikuttavuudesta (Särkelä 2001, 107). Sosiaalityön organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että erityisesti silloin, kun varsinaiset mittarit ovat vielä puutteellisia, on tärkeää olla läsnä työntekijöiden työssä ja kuulla se ääni, jonka kautta työntekijät kokevat voivansa työn tulokseen ja yhteiskunnalliseen hyvinvointiin vaikuttaa. Tämän tutkimuksen analyysiosuudessa on tuotu vahvasti esiin toive siitä, että työntekijöiden ääntä kuultaisiin ja että työn onnistumisiin kiinnitettäisiin huomiota. Sosiaalityöntekijöiden esiin tuomat toiveet ohjauskeinoista olivat inhimillisiä ja toteutettavissa pääosin ilman taloudellista panostusta. Organisatorisesta näkökulmasta on erittäin tärkeää, että organisaatio luo edellytykset näiden toiveiden toteutumiselle ja arvioi vakavasti ja tosissaan ovatko tämä yksi tulevaisuuden kriittisistä menestystekijöistä.

Sosiaalityön tuloksellisuuskeskustelussa Antti Särkelä (2001) on tuonut esiin, kuinka sosiaalityön tuloksettomuuden kritisointi tuntuu kohtuuttomalta, ottaen huomioon, että sosiaalityöhön ohjautuvat asiat ja prosessit ovat sellaisia, joiden suhteen monet muut yhteiskunnalliset toimijat, kuten kasvatusinstituutiot, koulutuspolitiikka, työvoimapolitiikka ja aluepolitiikka ovat joko epäonnistuneet tai osoittautuneet voimattomiksi. Tämän jälkeen ne ohjautuvat sosiaalityöhön, jonka pitäisi pystyä tekemään korjaavaa työtä. Sosiaalityön vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden osoittaminen on, ei haastavaa, vaan ihan oikeasti vaikeaa siksi, että työn kohteena ovat ihmiset ja ihmisiin vaikuttaminen ja vaikutussuhteiden osoittaminen on vaikeaa. Eikä sen pidäkään olla helppoa. ”Ihminen ei kuitenkaan ole kuin biljardipallo, johon suunnatusta iskusta voidaan ennustaa pallon tuleva suunta.” Palvelujärjestelmä pystyy parhaimmillaankin tuottamaan ihmisen elämän onnellisuuden kannalta vain välttämättömiä edellytyksiä, sillä onnellisen elämän riittävät edellytykset syntyvät suurelta osin ihmisen omassa toiminnassa ja sellaisessa yksityisyyden piirissä, jonne palvelujärjestelmän ei ole syytäkään tunkeutua. (Särkelä 2001, 96-107.) Tällä en tarkoita sitä, etteikö sosiaalityölle saisi asettaa tuloksellisuusvaatimuksia, vaan pidän tärkeänä sitä että sosiaalityön tuloksellisuutta kehitettäessä oikeasti tiedettäisiin sosiaalityön erityinen luonne suhteessa moneen muuhun julkiseen palveluun. Tämä tieto on työntekijöillä.

Strategiassa ja johtamisessa unohdetaan usein se, että ne ovat työn välineitä, eivät itseisarvoja, vaan ainoastaan yksi mahdollinen edellytys tulokselliselle ja hyvälle työnteolle. Strategian luomisen kynnyksellä onkin tärkeää jäädä pohtimaan sitä, miksi strategia ylipäättänsä on luotu. Onko se luotu siksi, että sen luominen on trendikästä ja se osoittaa organisaation olevan kiinni tässä hetkessä, vai onko se luotu todellista tarkoitusta ja käytäntöä varten, työkaluksi sekä hallinnolle että henkilöstölle tavoitella parempaa kokonaisuonnistumista. Tasapainoisen onnistumisen strategian käytön ei tulisi

olla vain yksi strategiatrendi, jota lähdetään seuraamaan, vaan käyttöhalun tulisi syntyä todellisesta tarpeesta ja halusta. Halusta ymmärtää ja nähdä tuloksellisuus ja muutos siellä, missä se usein näyttäytyy pelkkänä menoeränä. Strategian ainut tehtävä on ohjata toimintaa, jos ohjauskyky jää puutteelliseksi, niin mikä on strategian ja sen valmisteluprosessin arvo. Uskon, että onnistuneella strategialla on jonkin asteista ohjausvaikutusta, mutta ohjauksen tuottamiseksi strategia vaatii rinnalleen myös muita tekijöitä ja toimijoita. Ihmisiä. Muutoin strategian ohjausvaikutus jää sosiaalityöntekijöiden arjessa edelleen vähäiseksi. Arvojen, palautteen ja positiivisten kokemusten korostuminen, eivät ole mitään uusi asioita, mutta asioita, joiden merkitys saattaa arjessa unohtua. Tämän tutkimuksen perusteella voisi todeta, että onnistuneessa ohjauksessa tulisi kuunnella enemmän työntekijöitä, kuin tiettyä hallinnollista ohjausmallia.

Strategian minimaalinen ohjausvaikutus tuskin selittyy pelkällä asiantuntija-alojen korkealla itseohjautuvuudella. Voidaan myös miettiä, että onko ohjaus ollut vääränlaista, sellaista joka ei motivoi. Mielestäni itseohjautuvuus ei selitä koko totuutta. Ajattelen, että sosiaalityöntekijöihin on iskostunut ns. oma ammattistrategia. Ammattistrategialla tarkoitan tässä oman ammattialan pohjalta luotua työstrategiaa, jonka pohjalta toimitaan. Se, onko tämä strategia yhteneväinen kaupungin tai kunnan strategian kanssa on eri asia. Ammattistrategia on jokaisen työntekijän henkilökohtainen ajatus siitä, kuinka yhteiskunnallisiin ongelmiin voidaan vastata ja kuinka niitä voidaan ratkaista pitkällä aikavälillä. Näin ollen se on myös ajatus tuloksellisuudesta ja arvoista. Oman ammattistrategian ja virallisen strategian yhteensovittaminen on kuitenkin haaste, johon vaaditaan ohjausta, sillä ammattistrategia on yhteydessä myös motivaatioon. Riitta Viitalan (2007) mukaan motivaatio on ihmisen sisäinen voima joka suuntaa käyttäytymistä ja ylläpitää sitä. Motivaatioon liittyy tavoitteellisuus, sillä se on se aste, jolla ihminen haluaa ryhtyä tiettyyn käyttäytymiseen tai toimintaan sen toteuttamiseksi. Motivaatio syntyy työn, ympäristön ja työntekijän persoonallisuuden yhteisvaikutuksesta. (mt., 158). Tämän vuoksi organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota erityisesti mahdollisuuksien luomiseen strategian avulla. Kantolan ja Kauton (2002) mukaan jos julkisissa organisaatioissa ei tehdä tietoisia valintoja ja linjauksia, on vaarana, että jatkuva kriisin, leikkausten ja kiristysten ilmapiiri muodostuu vallitsevaksi ajattelutavaksi. Tämä ilmapiiri nakertaa palvelujen laatua ja uskoa tulevaisuuteen. Tämän tulevaisuudenkuvan vaihtoehtona on luoda uskottava ja tulevaisuuteen näkevä hyvinvointimalli, jossa kirkas tavoitteiden asettelu toimisi menojen ja tulojen yhteensovittamisen ohjenuorana (mt., 157). Tällaisessa mallissa työn tulevaisuus näkyisi kirkastettuna ja näkyväksi tekemisen kautta työntekijöiden ammattistrategia voisi keskustella paremmin organisaation strategian kanssa. Tällöin strategialla voisi olla nykyistä suurempi ohjausvaikutus organisaatiossa ja merkitys työntekijöiden työssä.

LÄHTEET

Aaltola, Juhani & Valli, Raine (2010) (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Airaksinen, Timo (1993) Moraalifilosofia. Juva: WSOY.

Ala-Mutka, Jukka (2008) Strategiamalli. Talentum: Helsinki.

Alaräisänen, Pekka (2014) Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Rovaniemi: Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 147.

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

Anttonen, Anneli & Sipilä, Jorma (2000) Suomalaista sosiaalipolitiikkaa. Tampere: Vastapaino.

Arjen ja unelmien palvelut. Tampereen kaupungin sosiaalityön strategia vuodesta 2002-2012. http://www.tampere.fi/tiedostot/4LLUd8G5X/strate_sos.pdf. Viitattu 15.10.2013.

Arvot arjessa: Virkamiehen etiikka: Valtionhallinnon käsikirja (2005) Helsinki: Edita: Valtiovarainministeriö.

Asikainen, Jarmo (2009) Miten luodaan ja toteutetaan toimiva kunta-strategia. Teoksessa Arto Haverinen & Kaija Majoinen & Anni Jäntti (toim.) Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 143-155.

Banks, Sarah (2004) Ethics, accountability and the social professions. Basingstoke: Palgrave Mcmillan.

Brunsson, Nils (1989) The organization of Hypocrisy. Talk, Decision and Actions in Organizations. Chichester: Wiley.

Bryson, John. M (2004) Strategid Planning for Public and Nonprofit Organizations: a guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass.

Chandler, Alfred D, Jr (1962) Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise. Cambridge: M.I.T. Press.

Clark, Chris L. (2000) Social Work Ethics, Politics, Principles and Practice. Basingstoke: Palgrave.

Coulshed, Veronica (1990) Management in social work. Basingstoke: Macmillan.

Denhardt, Robert (1993) The Pursuit of Significance. Strategies for Managerial Success in Public Organizations. Illinois: Waveland Press.

Eräsaari, Leena (2011) Sosiaalityö ja New Public Management. Talehtia-lehti. Sosiaalityön tutkimuksen seura. 11-16. Lehdessä Camilla Granholm & Tarja Juvonen & Maija Jäppinen (toim.) Tutkiva sosiaalityö. Sosiaalityön paikka tieteessä ja yhteiskunnassa. Talehtia-lehti. Sosiaalityön tutkimuksen seura.

Eräsaari, Risto & Lindqvist, Tuija & Mäntysaari, Mikko & Rajavaara, Marketta (toim.) (1999) Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki: Gaudeamus.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
Gavalan, Robert & Murray, John & Markides, Costas (toim.) (2008) Strategy, innovation, and change. Challenges for management. Oxford: Oxford University Press.

Godelier, Maurice (1972) Rationality and irrationality in economics. London: LMB.

Granhölm, Camilla & Juvonen, Tarja & Jäppinen, Maija (toim.) (2011) Tutkiva sosiaalityö. Sosiaalityön paikka tieteessä ja yhteiskunnassa. Talentia-lehti. Sosiaalityön tutkimuksen seura.

Grönroos, Christian (2000) Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.

Haatainen, Jaana & Keski-Petäjä, Timo & Vartola, Juha (2009) Muuttuva hallinto ei sammaloidu. Tampere: Juvenes Print.

Hakari, Kari (2009) Tampereen toimintamallin uudistus-vastaus tulevaisuuden haasteisiin. Teoksessa Arto Haverinen & Kaija Majoinen & Anni Jäntti (toim.) Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 84-92.

Hallamaa, Jaana & Launis, Veikko & Lötjönen, Salla & Sorvali, Irma (toim.) (2006) Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Hamel, Gary & Prahalad, C. K (2006) Kilpajuoksu tulevasta. Helsinki: Talentum.

Harris, John & Unwin, Peter (2009) Performance Management in Modernised Social Work. Teoksessa John Harris & Vicky White (toim.) Modernising Social Work. Critical Considerations. Bristol. Polity Press, 9-30.

Harris, John & White, Vicky (toim.) (2009) Modernising Social Work. Critical Considerations. Bristol. Polity Press.

Hartley, Jean & Donaldson, Cam & Sklecher, Chris & Wallace, Mike (toim.) (2008) Managing to Improve Public Services. Cambridge: Cambridge University Press.

Hartley, Jean & Sklecher, Chris (2008) The Agenda for Public Service Improvement. Teoksessa Jean Hartley, Cam Donaldson, Chris Sklecher & Mike Wallace (toim.) Managing to Improve Public Services. Cambridge: Cambridge University Press, 3-24.

Haverinen, Arto & Majoinen, Kaija & Jäntti, Anni (toim.) (2009) Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Haverinen, Riitta & Maaniittu, Maisa & Mäntysaari, Mikko (toim.) (1995) Tulokseksi laatu. Puheenvuoroja sosiaalihuollon laadunkehittämisen teorioista, metodeista ja käytännöistä. Helsinki: Stakes.

Hiekka, Eija (1995) Sosiaalityön arviointia Jyväskylässä. Teoksessa Riitta Haverinen & Maisa Maaniittu & Mikko Mäntysaari (toim.) Tulokseksi laatu. Puheenvuoroja sosiaalihuollon laadunkehittämisen teorioista, metodeista ja käytännöistä. Helsinki: Stakes, 129-138.

- Himanen, Pekka (2010) Kukoistuksen käsikirjoitus. Helsinki: WSOY.
- Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2011) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Houni, Markku & Nupponen, Matti & Pakarinen, Kari (2002) Kuntien strategiatyön avaimet. Praksis-tiedosta toimeen nro.5. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Huotari, Päivi (2005) Strateginen osaaminen ja sen johtaminen. Helsingin nuoriso- ja sosiaalitoimen henkilöstön osaaminen strategioiden toteuttajana. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Huotari, Päivi (2009) Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tampere: Tampere University Press.
- Häyry, Heta & Häyry, Matti (1997) Hyvä, kaunis, tosi. Arvojen filosofiaa. Helsinki: Helsinki University Press.
- Ihmisten kesken - taidolla ja sydämellä. Sosiaali- ja terveystoimen strategia vuoteen 2012. Sosiaali- ja terveystoimen julkaisuja 1/2003. Tampere.
<http://www.tampere.fi/tiedostot/4LLU7aD4d/sote.pdf>. Viitattu 11.2.2014.
- Ikonen, Anna- Kaisa (17.8.2013) Tampereella päätetään tänä syksynä isoista ja vaikeista asioista. Tampere: Aamulehti.
<http://www.aamulehti.fi/Pirkanmaa/1194832981823/artikkeli/puheenaihe+tampereella+paatetaan+ana+syksyna+isoista+ja+vaikeista+asioista.htmlk>. Viitattu 22.8.2013.
- Ikäheimo, Heikki (2008) Sosiaalisuus ja epäsosiaalisuus sosiaalityössä. Teoksessa Petteri Niemi & Tuija Kotiranta (toim.) Sosiaalialan normatiivinen perusta. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press, 13-33.
- Jalonen, Harri (2010) Hyvinvointipalvelujen johtaminen kompleksisuusteoreettisessa tulkintakehyksessä. Hallinnon tutkimus 29 (2), 111-133.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi (toim.) (2008) Sosiaalityö aikuisten parissa. Tampere: Vastapaino.
- Juhila, Kirsi (2006) Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Tampere: Vastapaino.
- Juhila Kirsi (2008) Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön areenat. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila (toim.) Sosiaalityö aikuisten parissa. Tampere: Vastapaino, 14-47.
- Juhila, Kirsi (2009) Sosiaalityön selontekovelvollisuus. Janus 17 (4), 296-312.
- Julkunen, Raija (2001) Suunnanmuutos. 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa. Tampere: Vastapaino.
- Juusenoaho Riitta & Linnamaa, Riitta (2009) Arviointi- ja tutkimustiedon hyödyntäminen - osa

- Tampereen kaupungin strategista johtamista. Teoksessa Arto Haverinen & Kaija Majoinen & Anni Jäntti (toim.) Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 220—223.
- Jääskeläinen, Ilkka (2005) Aikuissosiaalityö suurkaupungissa marginaalissa elävien parissa. Hyvinvoinnin rakentajat hanke. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Helsinki: Multiprint. selvitys
- Kaikem parea Tampere. Tampereen tasapainoinen kaupunkistrategia 2001-2012. http://www.tampere.fi/tiedostot/58f5pF51f/kaupunkistrategia_2005-2016.pdf. Viitattu 11.11.2013.
- Kamensky, Mika (2004) Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, Mika (2010) Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kantola, Anu & Kautto, Mikko (2002) Hyvinvoinnin valinnat. Suomen malli 2000-luvulla. Helsinki: Edita.
- Karlöf, Bengt (1995) Johtamisen käsitteet ja mallit. Suom. Esko Riikonen & Maarit Tillman. Espoo: Weiling+ Göös.
- Karlöf, Begt & Lövingssön, Fredrik (2006) Organisaation olemus. Suom. Maarit Tiilman. Helsinki: Edita.
- Karppi, Ilari & Sinervo, Lotta-Maria (toim.) (2009) Governance. Uuden hallintatavan jäsentymisen. Tampere: Tampereen yliopisto
- Karvinen, Synnöve (1993) (toim.) Sosiaalityön eettiset jännitteet. Helsinki: Painatuskeskus
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Salonen, Jari & Meltti, Tero & Yliruka, Laura & Tapola-Haapala, Maria & Björkenheim, Johanna (toim.) (2005) Konstikas sosiaalityö 2003. Suomalaisen sosiaalityön todellisuus ja tulevaisuudennäkymät. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve (2010) Ongelmanratkaisuperinne ja kriittinen ammatillisuus. Teoksessa Merja Laitinen & Anneli Pohjola (toim.) Asiakkuus sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus, 247-276.
- Kaplan R.S & Norton D.P (1992) The Balanced scorecard- The Measures That Drive Performance Harward Business Review. Vol 70 (1),71-79
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2002) Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaproessin toteutus. Helsinki: Talentum.
- Kim. W. Chan & Mauborgne, Renee (2005) Sinisen meren strategia. Helsinki:Talentum.
- Kirvelä, Torsti (2009) Monimutkaisuus kuntien haasteena. Teoksessa Arto Haverinen & Kaija Majoinen & Anni Jäntti (toim.) Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 44-53.
- Koho, Arto (1993) Rämetyykö ammattietikka hyvinvointivaltion käänneessä. Teoksessa Synnöve Karvinen (toim.) Sosiaalityön eettiset jännitteet. Helsinki: Painatuskeskus, 33-39.
- Koskiahho, Briitta (2008) Hyvinvointipalvelujen tavaratalossa: palvelutalous ja sosiaalipolitiikka Englannissa, Ruotsissa ja Suomessa. Tampere: Vastapaino.

Kunnallinen työmarkkinalaitos (2000) Kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskeva suositus. Yleiskirje 15/2000.
www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista./yleiskirjeet/2000/sivut/1500.aspx. Viitattu 24.3.2014.

Kuula, Arja (2006) Yksityisyyden suoja tutkimuksessa. Teoksessa: Jaana Hallamaa, Veikko Launis, Salla Lötjönen & Irma Sorvali (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 124-140.

Kuusela, Pekka (2001) Julkisen sektorin modernisaatio, tuloksellisuus ja arviointi. Kuopio: Kuopion yliopistopaino.

Kyngäs, Helvi & Vanhanen, Liisa (1999) Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11 (1) 3-12.

Kvale, Steinar (1996) *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. California: Thousand Oaks.

Laaksonen, Marko & Launonen, Reima & Terho, Sampo & Westling, Jouni (2009) Liiketaloudellisen strategian perusteet. Teoksessa Sampo Terho (toim.) *Strategian jäljillä*. Helsinki: Edita, 6-43.

Laine, Timo (2010) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 28-45.

Laitinen, Merja & Pohjola, Anneli (toim.) (2010) *Asiakkuus sosiaalityössä*. Helsinki: Gaudeamus.

Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari (2011) *Sosiaali- ja terveystoiminta 2020-luvulla*. Teoksessa Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.) Helsinki: WSOY, 259- 288.

Lecklin, Olli (2006) *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Talentum.

Likert, Rensis (1967) *The Human Organization: its management and value*. New York. McGraw-Hill.

Lumijärvi, Ismo (2009) *Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen*. Tampere: Juvenes Print.

Lundquist, Lennart (1992) *Förvaltning, stat och samhälle*. Lund: Studentlitteratur

Lähdesmäki, Kirsi (2003) *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Acta Wasensia no 113. Halintotiede 7. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Lönnqvist, Antti & Mettänen, Paula (2003) *Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Helsinki: Edita.

Mattila, Kati-Pupita (2010) *Asiakkaana ihminen. Työnä huolenpito ja auttaminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Meklin, Pentti & Rajala, Tuija & Sinervo, Lotta-Maria & Vakkuri, Jarmo (2009) *Kunta hyvinvointipalvelujen järjestäjänä - rajallisten voimavarojen tehokkaan hallinnan ongelmana*.

Teoksessa Ilari Karppi & Lotta-Maria Sinervo (toim.) Governance - uuden hallintatavan jäsentymisen. Tampere: Tampereen yliopisto, 237-274.

Mintzberg, Henry (1987) The Strategy Consetot 1: Five Ps For Strategy. California Management Review. Fall 1987, 11-24.

Mintzberg, Henry (1989) Inside our Strange World of Organizations. New York: Free Press.

Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Henry & Lampel, Joseph (1998) Strategy Safari. London: Financial Times.

Murray, John (2008) Services, Counsel and Values: Managing strategically in the Public Sector. Teoksessa Robert Gavalan & John Murray & Costas Markides (toim.) Strategy, innovation, and change. Challenges for management. Oxford: Oxford University Press, 111-128.

Mäkelä, Klaus (toim.) (1990) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.

Mäntysaari, Mikko (1995) Laadun kehittämisen ristiriidat. Teoksessa Riitta Haverinen & Maisa Maaniittu & Mikko Mäntysaari (toim.) Tulokseksi laatu. Puheenvuoroja sosiaalihuollon laadun kehittämisen teorioista, metodeista ja käytännöistä. Helsinki: Stakes, 69-81.

Määttä, Seppo (2000) Tasapainoinen menestysstrategia. Balanced Scorecardin tuolla puolen. Helsinki: Inforviestintä.

Määttä, Seppo & Ojala, Timo (2001) Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki: Edita.

Niemi, Petteri & Kotiranta, Tuija (toim.) Sosiaalialan normatiivinen perusta. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Niiranen, Vuokko & Kuusela, Pekka (toim.) (2003) Osaamisen arvo. Osaatko - osaamisella tuloksellisuutta kuntaorganisaatioon - tutkimushankkeen alkukartoitukset. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.

Niiranen, Vuokko & Stenvall, Jari & Lumijärvi, Ismo (toim.) (2005) Kuntapalveluiden tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisessa organisaatiossa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Niiranen, Vuokko & Stenvall, Jari & Lumijärvi, Ismo & Meklin, Pentti & Vartola, Juha (2005) Miten arvioida kuntapalvelujen tuloksellisuutta? Kartuketutkimuksen lähdökohdat, metodologiset sitoutukset ja tavoitteet. Teoksessa Vuokko Niiranen & Jari Stenvall & Ismo Lumijärvi (toim.) Kuntapalveluiden tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisessa organisaatiossa. Jyväskylä: PS-kustannus, 11-47.

Niskala, Asta (2010) Mallinnus sosiaalityön kehittämisen välineenä. Teoksessa Merja Laitinen & Anneli Pohjola (toim.) Asiakkuus sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus, 277-305.

Niven, Paul R (2003) Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies. Hoboken: Wiley.

Ollila, Seija (2006) Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystalouden julkisissa ja

yksityisissä palveluorganisaatioissa: johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Oulasvirta, Lasse & Ohtonen, Jukka & Stenvall, Jari (2002) Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus. Tasapainoista ratkaisua etsimässä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Paasio, Petteri (2003) Vaikuttavuuden arvioinnin rakenne ja mahdollisuus sosiaalialalla. FinSoc työpapereita3. Helsinki: Stakes.

Pakarinen, Terttu (2009) Henkilöstö strategisen johtamisen ytimessä. Teoksessa Arto Haverinen & Kaija Majoinen & Anni Jäntti (toim.) Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 131-142.

Parrott, Lester (2010) Values and Ethics in Social Work Practice. Exeter: Learning Matters.

Rajavaara, Marketta (1992) Tavallisesta perheestä tapaukseksi. Sosiaalitoimiston asiakastyö arvioinnin kohteena. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Rajavaara, Marketta (1995) Laatureformit ja sosiaalialan ammattilaiset. Teoksessa Riitta Haverinen & Maisa Maaniittu & Mikko Mäntysaari (toim.) Tulokseksi laatu. Puheenvuoroja sosiaalihuollon laadunkehittämisen teorioista, metodeista ja käytännöistä. Helsinki:Stakes, 27-39.

Rajavaara, Marketta (2007) Vaikuttavuusyhteiskunta: sosiaalisten olojen arvostelusta vaikuttamisen todentamiseen. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

Raunio, Kyösti (2000) Sosiaalityö murroksessa. Helsinki: Gaudeamus.

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

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

Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) (2011) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOY.

Robson, Colin (1994) Real world research. A source for Social Scientists and Practitioners-Researchers. Oxford: Blackwell.

Rousu, Sirkka (2007) Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa. Näkymätön tuloksellisuus näkyväksi. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Räikkönen, Timo (2008) Työelämä murtuvan aallon harjalla - mitä on tapahtumassa työhyvinvoinnin edellytyksille? Työympäristötutkimuksen raporttisarja 30. Helsinki: Työterveyslaitos.

Salminen, Ari (toim.) (2000) Hallintovertailun metodologia. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Salminen, Ari (2009) Hallintotiede: Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki:Edita.

Salminen, Ari (2010) Julkisen johtamisen etiikka. Vaasa: Vaasan yliopisto.

- Salminen, Ari & Viinamäki, Olli-Pekka & Lähdesmäki, Kirsi (2002) Tehdä enemmän vähemmällä. Esimerkkejä uudistuvan valtion henkilöstöresurssien kehittämisestä. Vaasa: Vaasan yliopisto: Julkaisuja ja raportteja 92.
- Santalainen, Timo & Huttunen, Pekka (1993) Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Espoo: Weiling+Göös.
- Sarvimäki, Pirjo & Siltaniemi, Aki (toim.) (2007) Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakennesuositus. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 14.
- Siltala, Juha (2008) Uuden julkishallinnon (NPM) ristiriidat. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 36 (4), 435-456.
- Silvennoinen-Nuora, Leena (2005) Strategiatyö ja tasapainotettu mittaristo toimialan johtamisessa. Tasapainoinen onnistuminen Tampereen kaupungin sosiaali- ja terveystoimen erityispalveluissa. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Silvennoinen- Nuora, Leena & Lumijärvi, Ismo & Sihvonen, Maarit (2005) Strategiatyö ja Tasapainotettu mittaristo. Teoksessa Vuokko Niiranen & Jari Stenvall & Ismo Lumijärvi (toim.) Kuntapalveluiden tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisessa organisaatiossa. Jyväskylä: PS-kustannus, 65-83.
- Silvennoinen-Nuora, Leena (2009) Vaikuttavuuden arvioinnin mahdollisuuksia ja ongelmia terveydenhuollon palvelujärjestelmän muutoksissa. Teoksessa Jaana Haatainen, Timo Keski-Petäjä & Juha Vartola (toim.) Muuttuva hallinto ei sammaloidu. Tampere: Juvenes Print, 163-184.
- Sinkkonen, Sirkka & Kinnunen, Juha (1994) Arviointi ja seuranta julkisella sektorilla. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.
- Sinkkonen-Tolppi, Merja & Niiranen Vuokko (2006) Osaaminen ja tuloksellisuus sosiaalipalveluiden johtamisessa. Kuopio: Minna Canth instituutti.
- Sipilä, Jorma (1989) Sosiaalityön jäljillä. Helsinki: Tammi.
- Sipilä, Jorma (1995) Ylhäältä alas vai alhaalta ylös? Teoksessa Riitta Haverinen & Maisa Maaniittu & Mikko Mäntysaari (toim.) Tulokseksi laatu. Puheenvuoroja sosiaalihuollon laadunkehittämisen teorioista, metodeista ja käytännöistä. Helsinki: Stakes, 21-25.
- Sipilä, Jorma (1996) Sosiaalipalvelujen määrittely. Teoksessa Jorma Sipilä, Outi Ketola, Teppo Kröger, Pirkko-Liisa Rauhala (toim.) Sosiaalipalvelujen Suomi. Helsinki WSOY.
- Sipilä, Jorma (1996) Aluksi. Teoksessa Jorma Sipilä, Outi Ketola, Teppo Kröger & Pirkko-Liisa Rauhala. Sosiaalipalvelujen Suomi. Porvoo. WSOY, 10-21.
- Sipilä, Jorma & Ketola, Outi & Kröger, Teppo & Rauhala, Pirkko-Liisa (toim.) (1996) Sosiaalipalvelujen Suomi. Helsinki: WSOY.
- Sitra: Johtaminen haasteiden edessä.<http://www.sitra.fi/yhteiskunta/julkishallinnon-johtaminen>. Viitattu 12.11.2013.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2002) Työryhmämuistioita 2002:21. Tavoitteiden ja tuloksellisuuden kuvaaminen tulosbudjetissa ja tulossopimuksissa. Sosiaali- ja terveysministeriö: Helsinki.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri (2012) Sosiaali- ja terveystalvelujen uudistaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Sulkunen, Pekka (1990) Ryhmähaastatteluiden analyysi. Teoksessa Klaus Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus, 264-285.

Särkelä, Antti (2001) Välittäminen ammattina. Näkökulmia sosiaaliseen auttamistyöhön. Tampere: Vastapaino.

Särkelä, Antti (2013) Osaatko käyttää ammatillista empatiaa. Talentia-lehti (7), 14-17.

Tampereen kaupungin aikuissosiaalityön esite:

http://www.tampere.fi/material/attachments/a/6FieGAJsT/aikuissosiaalityo_esite.pdf. Viitattu 25.2.14.

Terho, Sampo (toim.) (2009) Strategian jäljillä. Helsinki: Edita.

Tiili, Minna (2004) Strateginen johtaminen valtioneuvostotason prosessina. Hallinnon tutkimus 23 (2), 4-15.

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

Vakkuri, Jarmo (toim.) (2009) Paras mahdollinen julkishallinto: tehokkuuden monet tulkinnat. Helsinki: Gaudeamus.

Vartiainen, Pirkko (1994) Palveluorganisaatioiden tuloksellisuusarviointi, teoriat ja käytäntö. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Viinamäki, Olli-Pekka (2008) Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 283.

Viitala, Riitta (2007) Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkkumaa, Ilpo (1999) Kuntoutuksen tuloksellisuus. Teoksessa Risto Eräsaari & Tuija Lindqvist & Mikko Mäntysaari & Marketta Rajavaara (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki: Gaudeamus, 71-89.

Virkkunen, Jaakko (1990) Johtamisen rationalisointi vai kehityksen hallinta. Tulosjohtamisen tehokkuuskäsitys ja sen ylittämisen mahdollisuudet. Helsinki: Julkishallinnon kouluttajat ry.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari (2010) Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Väisänen, Reino (2003) Esipuhe. Teoksessa Vuokko Niiranen & Pekka Kuusela (toim.) (2003) Osaamisen arvo. Osaamisella tuloksellisuutta kuntaorganisaatioon- tutkimushankkeen alkukartoitukset. Kuopio: Minna Canth Instituutti, 7-8.

Vänskä, Kirsti & Laitinen-Väänänen, Sirpa & Kettunen, Tarja & Mäkelä, Juha (2011) Onnistuuko ohjaus? Sosiaali- ja terveysalan ohjaustyössä kehittyminen. Helsinki: Edita.

Webb, Stephen A. (2006) Social work in a risk society: social and political perspectives. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Whittington, Richard (2001) What is strategy and does it matter? London: International Thomson Business Press.

LIITTEET

LIITE 1. KUTSU TUTKIMUSHAASTATTELUUN (sähköpostiosoite ja puhelinnumero on poistettu tästä versiosta)

KUTSU TUTKIMUSHAASTATTELUUN

Hei,

Olen Reetta Salmi ja opiskelen Tampereen yliopistossa sosiaalityötä ja Kuopion yliopistossa sosiaalihalntotiedettä. Tutkin sosiaalityön pro gradu-tutkielmassani sosiaalityön strategian ja tuloksellisuuden suhdetta. Tutkimuksessani tarkastelen Tampereen kaupungin sosiaalityön strategiaa ”Arjen ja unelmien palvelut” ja sitä, kuinka se ohjaa käytännön työtä ja sitä kautta vaikuttaa sosiaalityön tuloksellisuuteen.

Haen haastateltavia tutkimukseeni. Haastattelut tapahtuisivat ryhmähaastatteluina 3-4 hengen ryhmissä. Haastattelut kestävät arviolta 1,5-2 tuntia. Tutkimukseen osallistuvien ei tarvitse tietää etukäteen mitään Tampereen kaupungin sosiaalityön strategiasta tai sosiaalityön tuloksellisuudesta. Haastateltavien ei myöskään tarvitse tehdä mitään ennakovalmisteluja tutkimukseen osallistumiseksi, vaan haastatteluissa kartoitetaan sosiaalityöntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia.

Haastattelut nauhoitetaan. Tutkimusaineisto käsitellään luottamuksellisesti ja tutkittavien anonymiteetti säilytetään tutkimuksessa. Haastatteluaineisto hävitetään asiaan kuuluvalla tavalla tutkimuksenteon jälkeen.

Tavoitteenani on kerätä tutkimusaineisto helmikuun aikana, mutta tarvittaessa haastatteluja voidaan tehdä vielä maaliskuun aikana. Voimme yhdessä sopia teille sopivat haastatteluajat. Halutessanne voitte kysyä asiasta lisätietoja. Tutkimukseen osallistujien toivotaan ilmoittautuvan sähköpostitse 31.1.2014 mennessä.

Tutkimukseen osallistuneiden kesken arvotaan kaksi elokuvalippua.

Ystävällisin terveisin,

Reetta Salmi

LIITE 2. HAASTATTELUKYSYMYKSET Tähdellä* merkityt kysymykset on laatinut Sanna Laulainen Kuopion yliopistosta ja ne on otettu OSAATKO - tutkimushankkeen alkukartoitusraportista (Niiranen & Kuusela 2003, 259–260).

<u>HAASTATTELUKYSYMYKSET:</u>
1. TAUSTATIEDOT
Kuinka pitkään olette työskennelleet Tampereen kaupungilla aikuissosiaalityössä? Oletteko osallistuneet Tampereen kaupungin sosiaalityön strategian suunnitteluun tai onko sitä käyty läpi työpaikallanne?
2. PERUSTEHTÄVÄ:
*Mikä on mielestäsi aikuissosiaalityön perustehtävä? *Mikä on sinun työsi perustehtävä? Mitä kautta perustehtävä on tullut sinulle selväksi?
3. VISIO
<i>”Tampere järjestää hyvän elämän sosiaali- ja terveyspalvelut taidolla ja sydämellä. Arvostettuna ihmisten arjen tuntijanasosiaali- ja terveystoimi edistää tamperelaisten omatoimisuutta, terveyttä ja turvallisuutta ja osallistuu aktiivisesti kaupungin kehittämiseen.”</i>
*Tiedätkö mikä on aikuissosiaalityön tai sosiaalityön palveluiden visio? *Näkyykö visio omassa työssäsi tai onko se sinulle selkeä? Ohjaako sosiaalityön visio työtäsi?
4. STRATEGIA
*Vaikuttaako tai ohjaako sosiaalityön strategia työhösi tai laajemmin aikuissosiaalityöhön? *Tiedätkö mikä on Tampereen aikuissosiaalityön strategia/ onko se sinulle tuttu?
5. ARVOT:
Vastaavatko strategiassa mainitut sosiaalityön toiminnan arvot (inhimillisyys, humanismi, oppiminen ja kehitys) käytännön toimia ja näetkö arvojen toteutuvan/ohjaavan toimintaa/päätöksentekoa käytännössä? Mikä on arvojen (ohjaava) merkitys omassa työssäsi?
6. TULOKSELLISUUS:
*Mitä käsität tuloksellisuudella (sanana ja sisältönä) Mistä se koostuu? (Tuloksellisuus arvona, miten määritetty?) *Jos teillä puhutaan tuloksellisesta aikuissosiaalityöstä, niin mitä sillä tarkoitetaan? Koetko, että sosiaalityön tuloksellisuus tärkeää itsellesi tai organisaatiollesi? Oletteko selvillä millaista tuloksellisuutta teiltä odotetaan? Onko tuloksellisuuden vaatimukset tehty näkyväksi organisaatiossasi?
7. MITTARIT:
*Entä omassa työssäsi- onko sinulla joitakin tapoja seurata ja arvioida työsi tuloksellisuutta? Kuinka tuloksellisuutta mitataan organisaatiossasi. *Mitkä mielestäsi ovat sellaisia asioita, joita jokaisen aikuissosiaalityössä toimivan tulisi seurata

työn tuloksellisuuden näkökulmasta.
Vaikuttavatko mittarit omaan työhönne (miten) ja koetteko niille olevan tarvetta/tavoittavan sosiaalityön tuloksellisuuden?

8. STRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT:

Koetko alla olevien Tampereen kaupungin strategisten päämäärien olevan realistiset ja mahdollista saavuttaa? Motivoivatko ne työtäsi? Mitä ne merkitsevät sinulle tai työyhteisöllesi?

Tampereella on turvallista ja mukava asua

Tamperelaiset ovat omatoimisia ja hyvinvoivia

Sosiaalityö on ihmisten palvelua, kumppanuutta ja yhteistyötä

Sosiaalityö on oppiva työyhteisö

9. KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT:

Tasapainoisen onnistumisen strategian ideana on luoda selkeät tavoitteet tuloksellisuudelle sekä laatia selkeät mittarit. Tampereen kaupunki on laatinut seuraavanlaiset tavoitteet neljälle eri osa-alueelle.

Mitkä näistä teidän mielestänne toteutuvat organisaatiossanne tällä hetkellä?

Kuinka teitä ohjataan seuraaviin tavoitteisiin:

Vaikuttavuus

1. Sosiaalityön hyvä imago kaupungin yhtenä vetovoimatekijänä
2. Onnistunut ehkäisevä sosiaalityö
3. Kaikkien lasten turvallinen lapsuus

Prosessit ja rakenteet

4. Palvelujen hyvä laatu
5. Palvelujen tuottaminen kumppanuudella
6. Palvelujen oikea kohdentaminen
7. Palvelurakenteiden ja prosessien hallinta

Resurssit/talous

8. Resurssien oikea määrä ja kohdentaminen

Uudistuminen/työyhteisön hyvinvointi

9. Oppivan työyhteisön kehittäminen
10. Palvelujen kehittäminen
11. Mahdollistava toimintatapa
12. Henkilöstön hyvinvointi

10. PALKITSEMINEN/ KANNUSTIMET

Onko organisaatiossanne käytössä jokin kannustinjärjestelmä työn tehostamiseksi?

Millaiset kannustus/palkitsemiskeinot motivoisivat teitä itseänne. Tulisiko palkitsemisen olla yksilö/tiimi/yksikkökohtaista? Mitkä asiat yleisesti ohjaavat tai vaikuttavat työhösi eniten?

LIITE 3. TAMPEREEN KAUPUNGIN SOSIAALITYÖN STRATEGIA 2002–2012



Arjen ja *unelmien* palvelut

- Sosiaalityön strategia vuoteen 2012

Sisällysluettelo

Arjen ja <i>unelmien</i> palvelut	1
1. Johdanto	3
1.1. Strategian laadinta	3
1.2. Menetelmänä Tasapainoinen onnistuminen	3
2. Toimintaympäristön muutokset	4
2.1. Muutoksista uusia haasteita	4
2.2. Toimijat ja niiden kuuleminen	5
2.3. Tamperelaiset vuonna 2012 – väestörakenne ja elintapamuutokset	5
2.4. Palvelutarpeiden ja resurssien yhteensovittaminen	6
3. Sosiaalityön arvot ja periaatteet	7
3.1. Arvot	7
3.2. Toimintaa ohjaavia valtakunnallisia ohjelmia ja suosituksia	7
4. Sosiaalityö vuonna 2012	8
5. Strategiset päämäärät	8
5.1. Tampereella on turvallista ja mukava asua	8
5.2. Tamperelaiset ovat omatoimisia ja hyvinvoivia	8
5.3. Sosiaalityö on ihmisten palvelua, kumppanuutta ja yhteistyötä	9
5.4. Sosiaalityö on oppiva työyhteisö	9
6. Johtamisnäkökulmat ja kriittiset menestystekijät	10
6.1. Asiakasvaikuttavuus	11
6.2. Prosessit ja rakenteet	12
6.3. Resurssit	14
6.4. Uudistuminen	14
7. Seuranta	16

1. Johdanto

1.1. Strategian laadinta

Sosiaalityön strategia perustuu kaupungin ja toimialan strategioille.

Tampereen kaupunkistrategia **Kaikem paree Tampere** hyväksyttiin kaupunginvaltuustossa 10.10.2001.

Toimialan strategia **Ihmisten kesken – taidolla ja sydämellä** valmisteltiin kaupunkistrategian pohjalta syksyn 2001 ja kevään 2002 aikana.

Sosiaalityön tehtäväalueen strategiatyö **Arjen ja unelmien palvelut** käynnistettiin toimialastrategian ollessa vielä työstämisvaiheessa ja se valmistui keväällä 2002.

Kuvio 1. Strategia kunnan eri tasoilla

Sosiaalityö

Arjen ja unelmien palvelut

**Sosiaali- ja
terveystoimi**

*Ihmisten kesken
- taidolla ja sydämellä*



Kaikem paree Tampere



1.2. Menetelmänä Tasapainoinen onnistuminen

Tasapainoisen onnistumisen strategiaa rakennetaan seuraavista näkökulmista:

- asiakasvaikuttavuus
- resurssit
- prosessit ja rakenteet
- uudistuminen

Näkökulmiin määritellään strategian onnistumisen ydin eli kriittiset menestystekijät ja niissä onnistumista kuvaavat arviointikriteerit. Näiden kriteerien toteutuminen varmistetaan vuosittaisilla tavoitteilla.

Tasapainoisen onnistumisen strategian laadinnassa korostetaan erityisesti strategian yhteyttä toiminta- ja taloussuunnitteluun.

2. Toimintaympäristön muutokset

2.1. Muutoksista uusia haasteita

Sosiaalityön SWOT -analyysissä kuvattiin organisaation sisäinen tilanne ja palvelujen toimintaympäristö.

2.1.1. Vahvuudet

Sosiaalityön kehitystä edistäviä ominaisuuksia ja tekijöitä ovat:

- monipuoliset palvelut
- moniammatillinen henkilöstö
- ihmisten arjen tuntemus
- ihmisistä välittäminen
- idearikas, monipuolisesti osaava henkilöstö
- verkostotyö ja kumppanuus
- kehittyvä organisaatio
- sitoutuminen työhön

2.1.2. Kehittämistä vaativat

Tavoitteiden saavuttamiseksi sisäisen kehittämisen painopistealueita ovat:

- arjen ja unelmien yhteensovittaminen
- työnjaon päällekkäisyydet
- reagointikyky, uskallus ja visio
- viranomais- ja luottamusmiesyhteistyö
- tietotuotanto ja laatu
- riittämättömät resurssit
- turha vaatimattomuus
- ennakolta vaikuttaminen
- sujuvat hoitoketjut

2.1.3. Mahdollisuudet

Toimialan tavoitteiden saavuttamista tukevia toimintaympäristön tekijöitä ja olosuhteita ovat:

- palvelutarve tiedostetaan
- koulutuskaupunki
- hyvä toimintaympäristö
- resursseja vielä kohtuullisesti
- hyvät kumppanit

2.1.2. Huolet ja uhat

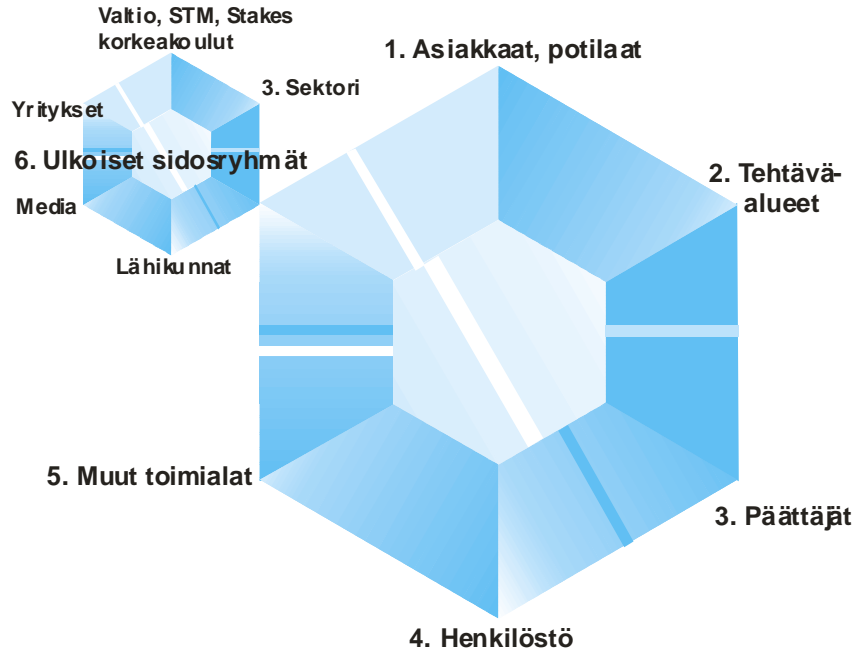
Sosiaalityön kehitystä vaikeuttavia ominaisuuksia ja tekijöitä ovat:

- lapsiperheiden tilanne
- lasten ja nuorten tuen puute
- käytävän verokeskustelun vaikutus
- huumeet
- itsekkyyden lisääntyminen kulttuurissa

2.2. Toimijat ja niiden kuuleminen

Sosiaali- ja terveystoimen strategian valmistelutyössä kuultiin kaupunkilaisia, henkilökuntaa ja eräitä sosiaali- ja terveystoimen sidosryhmiä. Viestit käydystä vuoropuheluista välittyivät myös tehtäväalueen strategiatyöhön.

Kuvio. Timantti toimijoista ja kumppaneista



2.3. Tamperelaiset vuonna 2012 – väestörakenne ja elintapamuutokset

Ympäristömuutoksien arvioinnissa tehtäväalue tukeutuu toimialastrategiassa käytettyihin arvioihin:

- Väestömäärä lisääntyy ja väestö vanhenee
- Huoltosuhde kasvaa eli lasten ja vanhusten määrä työikäistä väestöä lisääntyy
- Perhekoko pienenee ja erilaiset perhemuodot yleistyvät
- Lapsiperheitä on perheistä entistä vähemmän
- Yksinasuvien osuus lisääntyy
- Ihmisten ja perheiden elintavat monimuotoistuvat
- Monikulttuurisuus lisääntyy

Tamperelaisia on vuonna 2012 kaupungin oman väestöennusteen mukaan yhteensä 217 900. Asukasmäärä lisääntyy vuoteen 2012 noin 22 400 asukkaalla eli 1 870 asukasta vuodessa.

Kaupungin ikärakenteeseen vaikuttaa eniten nykyisen väestön vanheneminen ja yleinen eliniän piteneminen. Suurin ikäluokka eli vuonna 1947 syntyneet täyttävät 65 vuotta vuonna 2012. Vuodesta 2000 vuoteen 2012 Tampereella arvioidaan 65 täyttäneiden määrän lisääntyvän 8200 asukkaalla. Myös nuorten määrä kasvaa. Kaupunkiin muuttaa nuoria ja nuoria perheitä opiskelun ja työn vuoksi.

Työikäisten, 16 - 64 -vuotiaiden, osuus kaupungin väestöstä pienenee kahdella prosenttiyksiköllä vuoteen 2012 mennessä (66 %). Väestörakenteen muutos merkitsee huoltosuhteen kasvua eli lapsia ja vanhuksia on työikäistä väestöä kohti en-

tistä enemmän. Vuonna 2000 Tampereella huoltosuhde oli 44 ja vuonna 2012 sen arvioidaan olevan 49.

Ennusteen mukaan 12 vuoden aikana alle kouluikäisten lasten määrä lisääntyy lähes 2 500 lapsella ja 7 - 15 -vuotiaiden lasten määrä 1 200 lapsella. Erilaiset perhemuodot yleistyivät edelleen. Lapsiperheiden osuus kaikista perheistä vähenee ja lapsiperheiden keskuudessa yksinhuoltajaperheitä on paljon.

Palvelujen järjestämisen kannalta on merkittävää, muuttuuko tamperelaisten suhtautuminen ja osallistuminen läheishoivatyöhön ja millaista yhteiskunnallista apua hoivatyölle annetaan. Tampereen vuoden 1999 terveys- ja sosiaalikeskustelun mukaan yli 65-vuotiaista runsas kolmannes sai apua oman kotitalouden ulkopuoliselta henkilöltä ja 15 % olisi apua tarvinnut mutta ei sitä saanut. Kodin ulkopuolista apua antoivat tavallisimmin omat perheenjäsenet.

Tulevaisuuden yhtenä merkittävänä haasteena sosiaali- ja terveystoimessa pidetään väestön terveys- ja taloudellisten erojen kasvun hillintää ja tasoittamista. Väestötutkimusten mukaan korkean koulutus- ja tulotason omaavat kansalaiset elävät kauemmin kuin heikommassa asemassa olevat. Työttömien koettu terveydentila on työllisiä huonompi ja heillä on enemmän psyykkisiä oireita.

Tampere kansainvälistyy koko ajan. Tampereella asuu nykyisin noin 4 850 ulkomaalaista, jotka edustavat 113 eri kansallisuutta. Kulttuurinen ja etninen monimuotoistuminen edellyttävät palvelujärjestelmältä joustavuutta ja henkilöstöltä jatkuvaa kouluttautumista ja erityistaitoja.

2.4. Palvelutarpeiden ja resurssien yhteensovittaminen

Kansainvälisen talouden näkymät ovat nyt epävarmoja. Suhdannenäkymien heikentyminen uhkaa vientinäkymiä ja yritystoimintaa ja vaikuttaa kotitalouksien ostovoimaan. Julkisella sektorilla verotuottoja saattavat alentaa työn verotuksen keventäminen ja suhdanteiden heikentyminen. Vaikka valtion toimenpiteet vahvistavat kuntataloutta nettomääräisesti, se ei välttämättä merkitse kuntien rahoitusaseman paranemista.

Mikäli valtion kunnille antamat uudet velvoitteet lisääntyvät, eivät kuntien verotuloista ja valtionosuuksista saadut taloudelliset resurssit pysty välttämättä kattamaan uusia menoja. Mahdollista on, että kuntien lainanottotarve kasvaa ja kassavarvoja joudutaan käyttämään palvelujen ylläpitämiseen. Eettisiä keskusteluja palvelujen määrästä, kohdistamisesta ja rahoittamisesta tullaan käymään monella tasolla.

Ratkaisuja kustannustietoisuuden ja palveluiden parantamiseen haetaan myös yksityisiltä sektoreilta ja yhteisöiltä. Palvelujen tuottamisen kilpailuttaminen korostuu, ei vain kustannussyistä vaan myös oikean palvelutason ja laadun löytämiseksi. Kiristyvät kilpailuvaatimukset näkyvät myös sosiaali- ja terveystoimen omassa toiminnassa ja henkilöstön ja toimintaympäristön kyvyssä pysyä kilpailussa.

Teknologian kehittyminen tuo uusia mahdollisuuksia parantaa palvelujen laatua ja vastata uusiin tarpeisiin. Näiden ja kasvavien vaatimusten yhteensovittaminen rajallisiin resursseihin vaatii jatkuvaa työtä.

Henkilöstö on toiminnan keskeinen voimavara, jonka osaamisesta ja hyvinvoinnista on huolehdittava. Hyvän palvelutuotannon edellytys tulee olemaan uuden, ammattitaitoisen henkilökunnan onnistunut rekrytointi.

Lisäksi toimialan strategiassa huomioidaan myös kunta-valtio –suhteen muutokset, kansainvälistyminen, teknologian ja tietopohjan kehittyminen.

3. Sosiaalityön arvot ja periaatteet

3.1. Arvot

Arvot ohjaavat sosiaalityön toimintaa. Sosiaalityön keskeisiä arvoja ovat

- Inhimillisuus
- Humanismi
- Oppiminen ja kehitys

Ihminen on arvokas omana itsenään. Palvelujen saaminen perustuu tarpeeseen. Asiakkuutta ei tarvitse ansaita. Yhteisvastuullisuutta ja yhteisöllisyyttä tuetaan. Palvelut tukevat asiakkaan itsenäistä selviytymistä. Palvelut suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä asiakkaiden kanssa.

Humanismi merkitsee, että erityinen tehtävä on yhteiskunnassa heikoimmassa asemassa olevien oikeuksien huomioiminen ja heidän tarvitsemiensa palvelujen puolustaminen. Kumppanuus leimaa henkilöstön suhteita asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin, sidosryhmiin ja työtovereihin. Keskinäisestä kilpailusta pyritään yhteiseen kilvoitteluun ihmisten hyvinvoinnin hyväksi. Monikulttuurisuus on rik-
kautta.

Oppiminen ja kehitys merkitsevät, että uudistuva sosiaalityö sitoutuu kestäväan kehitykseen.

Kehittäminen nojaa tietoon, tutkimukseen ja asiakastyössä saatuun kokemukseen. Osaavilla työntekijöillä on asiakkaita kunnioittavat asenteet ja myötäelämisen ky-
ky asiakkaan arjen ymmärtämiseen.

3.2 Toimintaa ohjaavia valtakunnallisia ohjelmia ja suosituksia

Tampereen sosiaali- ja terveystoimen strategiassa on otettu huomioon valtioneu-
voston ja sosiaali- ja terveysministeriön (STM) uusimmat strategiset ohjelmat. Näitä ovat mm. voimassa oleva, vuosia 2000–2003 koskeva ja joka neljäs vuosi tarkistettava valtioneuvoston hyväksymä Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelma, STM:n Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategiat 2010 – kohti sosi-
aalisesti kestäväää ja taloudellisesti elinvoimaista yhteiskuntaa ja valtioneuvoston periaatepäätös Terveys 2015 -kansanterveysohjelma.

4. Sosiaalityö vuonna 2012

Arjen ja unelmien Tampere on sosiaalisesti turvallinen, oikeudenmukainen ja monipuolinen kaupunki kaikille tamperelaisille.

Sosiaalityö edistää kumppanuudella, verkottumalla ja seutukunnallisella yhteistyöllä ihmisten aktiivisuutta, elämänhallintaa ja hyvinvointia.

Palveluilla tuetaan ihmisten yksilöllisyyttä, tasa-arvoisuutta ja yhteisvastuuta.

Hyvän elämän sosiaalipalveluja ohjataan tiedolla ja toteutetaan taidolla ja sydämellä.

5. Strategiset päämäärät

Sosiaalityön strategiset päämäärät ovat:

1. Tampereella on turvallista ja mukavaa asua
2. Tamperelaiset ovat omatoimisia ja hyvinvoivia
3. Sosiaalityö on ihmisten palvelua, kumppanuutta ja yhteistyötä
4. Sosiaalityö on oppiva työyhteisö

5.1. Tampereella on turvallista ja mukava asua

Turvallisessa ympäristössä on hyvä elää ja toimia. Sosiaalityö luo palveluillaan ja vaikuttamistoiminnallaan Tampereelle sosiaalista turvallisuutta. Turvallisuus avaa mahdollisuuden kanssakäymiselle, kehittämiselle ja luovuudelle. Turvallisuus luo kaupunkilaiselle hyvinvointia ja viihtyvyyttä ja kaupungille vetovoimaisuutta.

Sosiaalinen turvallisuus on merkittävä psyykkisen hyvinvoinnin osa. Turvallisuuden ja hyvinvoinnin perusta luodaan onnellisessa lapsuudessa. Kasvuun tarvitaan perhettä, kylää ja lapsen huomioivaa kulttuuria. Perhe on lapsen kasvun ja kehityksen turvasatama ja suojapaikka. Viime kädessä yhteiskunnan ja erityisesti lastensuojelun vastuu on, että jokaisen lapsen ja nuoren tarpeisiin vastataan. Palveluillaan sosiaalityö tulee perheitä niiden kasvatustehtävässä.

Sosiaalinen turvallisuus syntyy ennustettavasta ja myönteisiä odotuksia sisältävästä tulevaisuudesta ja mahdollisten sosiaalisten ja taloudellisten riskein hallinnasta. Kysymys kytkeytyy työhön ja toimeentuloon, koulutukseen ja asumiseen. Sosiaalisesti turvallinen yhteisö turvaa kuntalaisille myös fyysistä koskemattomuutta. Näin sosiaalityön merkitys turvallisuuden edistäjänä heijastuu myös osallistumismahdollisuuksiin ja vapaa-aikaan. Turvallisen elinympäristön rakentaminen edellyttää sosiaalityöltä osallistumista laajaan viranomais- ja kansalaisyhteistyöhön. Vaikuttamistoiminnallaan se tuo asiantuntemuksensa kestäväää sosiaalista tulevaisuutta rakentavan päätöksenteon käyttöön. Sosiaalityö luo kaupungille sosiaalista pääomaa.

5.2. Tamperelaiset ovat omatoimisia ja hyvinvoivia

Sosiaalityö tukee palveluillaan kuntalaisten mahdollisimman itsenäistä elämää, taloudellisesti omillaan toimeen tulemistä ja lähiyhteisöön kiinnittymistä. Palvelut tukevat ihmisiä ja lähiympäristöjä siten, että arjesta selviytyy heikollakin toimintakyvyllä. Asiakastyön yhteinen suunnittelu asiakkaan kanssa tukee kehitystä.

Omatoimisuuden toteutuminen edellyttää vetovoimaista, porrasteista ja monipuolista palvelukokonaisuutta, jossa ongelmien ennaltaehkäisyyn kiinnitetään lisäantuvasti huomiota. Kun ongelmia ilmenee, niitä pyritään ratkaisemaan ensi sijassa

avopalveluissa. Omaishoitajien ja vapaaehtoisauttajien työ mahdollistaa elämisen tutussa ja turvallisessa ympäristössä. Niiden täydennykseksi tarvitaan lisääntyvästi kotipalveluja. Tehtäväalueen palvelukokonaisuus edellyttää myös riittävästi resurssoitua lastensuojelun ja päihdehuollon laitospalvelut. Kaikilla palveluilla tähdätään mahdollisuuksien mukaan palvelutarpeen päättymiseen ja asiakkaan itseenäiseen selviytymiseen.

Palveluympäristöt rakennetaan toimiviksi myös vammaisille. Tiedottamisessa huomioidaan myös aistivammaiset tamperelaiset.

5.3. Sosiaalityö on ihmisten palvelua, kumppanuutta ja yhteistyötä

Sosiaalipalvelut ovat asiakkaita varten. Organisaatio kohtaa tehtävänsä siinä, missä työntekijä kohtaa asiakkaansa. Sosiaalityössä kaikki kehittäminen tähtää tämän suhteen edellytysten parantamiseen.

Asiakaslähtöiset palveluasenteet luovat pohjaa toimivalle asiakassuhteelle ja työskentelyn hyvälle tuloksille. Sosiaalityön asiakas- ja yhteistyösuhteet perustuvat kumppanuuteen. Sosiaalityön palvelut ovat yksilöllisiä ja kehittyvät vastaamaan asiakkaan muuttuviin tarpeisiin.

Laajenevassa palvelukentässä järjestöt ja yksityiset palvelutuottajat täydentävät sosiaalityön palveluja. Palvelujen kilpailuttamisessa ne nähdään myönteisenä osana palvelujen kokonaisresursseja. Sosiaalityö halua olla mukana prosessissa, jossa yksityiset ja kolmannen sektorin palvelut kehittyvät rinnakkain itse tuotettujen palvelujen kanssa.

5.4. Sosiaalityö on oppiva työyhteisö

Muuttuvassa ympäristössä sosiaalityö kehittyy jatkuvasti vastaamaan uusiin sosiaalisiin kysymyksiin. Tieto ohjaa kehitystä. Tasapainoisella kehittämisellä tuetaan muutoksen aikaansaamista: Hyvää sosiaalipalvelujen vaikuttavuutta edistetään kehittämällä tehtäväalueen toimintatapoja ja kehitystä tukevalla henkilöstön koulutuksella.

Henkilöstön kehittäminen ja sitouttaminen ovat panostusta toiminnan laatuun. Sosiaalityön menestymisen perustuu hyvään johtamiseen ja osaavaan ja motivoituneeseen henkilökuntaan. Työssä jaksamiseen ja viihtymiseen kiinnitetään huomiota. Hyvä työilmapiiri syntyy johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden yhteistyönä. Sosiaalityöstä luodaan oppiva työyhteisö. Sosiaalityö on osa oppivaa Tamperetta ja kehittyvää laatuyhteiskuntaa. Yhteisessä työssä syntyvät arjen ja unelmien palvelut.

6. Johtamisnäkökulmat ja kriittiset menestystekijät

Tasapainoisen kehittämisen eli Balanced Scorecard -menetelmän tarkastelunäkökulmia ovat vaikuttavuus, asiakas, prosessit ja uudistuminen. Sosiaalityön strategia perustuu kaupunkistrategian ja toimialastrategian johtamisnäkökulmille:

- asiakasvaikuttavuus
- prosessit ja rakenteet
- resurssit
- uudistuminen

Kaikki kehittäminen tähtää tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen. Asiakas havaitsee kehityksen parantuneena palveluna. Muutos edellyttää toimintatapojen kehittämistä ja riittäviä resursseja. Kehitys syntyy henkilöstön osaamisen ja asenteiden jatkuvalla uudistumisella. Prosessi on kehityksen spiraali, jossa sosiaalityöstä syntyy oppiva työyhteisö.

Kuvio. Sosiaalityön johtamisnäkökulmat



Päämääristä on määritelty onnistumisen kannalta kriittiset menestystekijät. Niille asetetaan arviointikriteerit, joiden suhteen onnistumista seurataan. Kullekin arviointikriteerille asetetaan vuotuinen tulostavoite, joka ohjaa toiminnan ja talouden vuosisuunnittelua. Sosiaalityön kriittiset menestystekijät ovat

1. Sosiaalityön hyvä imago kaupungin yhtenä vetovoimatekijänä
2. Onnistunut ehkäisevä sosiaalityö
3. Kaikkien lasten turvallinen lapsuus
4. Palvelujen hyvä laatu
5. Palvelujen tuottaminen kumppanuudella
6. Palvelujen oikea kohdentaminen
7. Palvelurakenteiden ja prosessien hallinta
8. Resurssien oikea määrä ja kohdentaminen
9. Oppivan työyhteisön kehittäminen
10. Palvelujen kehittäminen
11. Mahdollistava toimintatapa
12. Henkilöstön hyvinvointi

6.1. Asiakasvaikuttavuus

1. Sosiaalityön hyvä imago kaupungin yhtenä vetovoimatekijänä

<i>Arviointikriteeri</i>	<i>Tavoitetaso 2003</i>
Asiakastyytyväisyys ja luottamus palveluihin.	Asiakaspalautteessa asiakas ilmaisee yli 75 -prosenttisesti tyytyväisyyttä: – riittävyys – laatu – luottamuksellisuus Asiakaskyselyissä näkyy, että: – Palvelu on arvostavaa ja kokonaisvaltaista. – Ystävällisyys ja humanismi huokuvat palveluissa. – Palvelua ei tarvitse ansaita.
Perusturva valtakunnallisten normitusten ja muiden suositusten mukaan	Henkilöstörakenteessa lähestytään valtakunnallisia suosituksia.

2. Onnistunut ehkäisevä sosiaalityö

<i>Arviointikriteeri</i>	<i>Tavoitetaso 2003</i>
Ennaltaehkäisevän/ korjaavan työn suhde	Ehkäisevä toimeentulotuen osuus 4 %:iin Päihdepoliittisen suunnitelman tavoitteiden toteuttaminen. Sosiaalityön työllistämiprojektien piirissä noin 400 asiakasta, vaihtoehtoisen työllistämistuen jaksot pitenevät, laatu ja vaikuttavuus paranevat.
Uudet aktivoivan työn muodot	Aktivoivaa sosiaalityötä tehostetaan yhteistyössä kolmannen sektorin ja yhteispalvelupisteen kanssa. Vapaaehtoistyön osaaminen paranee koulutuksen ja yhteistyön avulla.
Palvelutarve raskaimmissa palveluissa vähenee	Lasten huostaanottojen määrän kasvun taituminen

3. Kaikkien lasten turvallinen lapsuus

<i>Arviointikriteeri</i>	<i>Tavoitetaso 2003</i>
Lasten ja nuorten hyvinvointi	Osallistuminen lasten hyvinvoinnin seurantatietojen tuottamiseen ja seurantaan
Varhainen tukeminen	<p>Vahvistetaan ja turvataan alueellisen lastensuojelutyön varhaisten tukimuotojen työmenetelmien kehittäminen yhdessä muun muassa lapsiperheiden kotipalvelun, sijaishuollon, avotyön ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.</p> <p>Kehitetään hyvinvointineuvolamallia osana alueellista peruspalvelutyötä.</p> <p>Osallistutaan Mieliterveyspalvelujen kehittämisohjelman mukaisesti psyykkisesti oirehtivien lasten ja nuorten hoito- ja palveluketjujen kehittämiseen.</p> <p>Osallistutaan nuorten palveluiden yhteistoimintayksikön ”Nuorten talon” suunnitteluun.</p>

6.2. Prosessit ja rakenteet

4. Palvelujen hyvä laatu

<i>Arviointikriteeri</i>	<i>Tavoitetaso 2003</i>
Laatujärjestelmät	<p>Laatujärjestelmien kehittäminen alkanut</p> <p>Ostopalveluyhteisöille asetetaan laatuvaatimukset.</p> <p>Asiakkaista 75 % antaa sosiaalipalveluille arvosanan hyvä tai erittäin hyvä.</p>
Sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisohjelmien toteutuminen	<p>Toteutetaan hyväksytyjä ohjelmia:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Päihdepoliittinen suunnitelma – Lapsipoliittinen ohjelma
Hoitoon pääsy ja hoidon taso valtakunnallisen suosituksen mukainen	Uusien asiakkaitten jonot sosiaalityöntekijälle enintään keskimäärin 1-2 viikkoa
Palvelu- ja hoitosuunnitelma	On tehty yhdessä asiakkaan kanssa lastensuojelun ja päihdehoidon pitkäaikaisessa asiakassuhteessa oleville
Asiakkaan aseman vahvistaminen	<p>Sosiaaliasiamiestoiminnan hyödyntäminen</p> <p>Sähköinen asiointi lisääntyy tehtäväalueella</p> <p>Asiakaslähtöiset asenteet mukana henkilöstökoulutuksessa</p>
Ulkoinen tiedottaminen	<p>Infopisteiden ja tiedotuksen kehittäminen</p> <p>Kansalaisfoorumien käyttö</p>

Sosiaalityön tehtäväalueen strategia

5. Palvelujen tuottaminen kumppanuudella

<i>Arviointikriteeri</i>	<i>Tavoitetaso 2003</i>
Sisäiset yhteistyö- ja kumppanuussuhteet	Sosiaalityön yhteistyökontaktit lisääntyvät osana sosiaali- ja terveystoimen vaikutusten arviointia. – Sosiaalisesti kestävä kehitys mukana kaupunkisuunnittelussa – Sosiaalisten vaikutusten arviointi (SVA) tehty Kumppaniyhteistyö aktiivista ja vertailutietoja hyödynnetään.
Ulkoiset yhteistyö- ja kumppanuussuhteet	Seudullisuus ja verkostoituminen muiden toimijoiden kanssa käytössä. – tieto alueen toimijoista kirkastuu – päällekkäisyys toiminnoissa vähenee Sosiaalialan osaamiskeskus – seudulliset hankkeet määritelty

6. Palvelujen oikea kohdentaminen

<i>Arviointikriteeri</i>	<i>Tavoitetaso 2003</i>
Toimiva työnjako yksiköiden välillä	Konserniajattelu ja työntekijöiden kyky liikkua tehtävien mukana tehtäväalueen sisällä toimivat
Oikea hoidon porrastus	Oikea hoitopaikka – Siirtymisaikojen seuranta eri laitosten ja kotiutumisen välillä

7. Palvelurakenteiden ja prosessien hallinta

<i>Arviointikriteeri</i>	<i>Tavoitetaso 2003</i>
Hoitoketjut	Palveluketjut ja hoidon ydinprosessit kuvattu – Lastensuojelu – Päihde- ja huumehoito Asiakasohjaus järjestetty Toimivat ja tunnetut palveluketjut ja -linjat.

6.3. Resurssit

8. Resurssien oikea määrä ja kohdentaminen

<i>Arviointikriteeri</i>	<i>Tavoitetaso 2003</i>
Henkilöstön määrä vastuuväestöittäin	Henkilöstörakenteessa lähestytään valtakunnallisia suosituksia. Työnohjaus, jaksamisen tukeminen.
Talousarvion toteuma	Pysytään talousarvion toimintakatteessa
Kustannustehokkuus	Suurten kaupunkien kustannusvertailujen seuranta
Palvelujen tuotteistus	Edetään vuosisuunnitelman mukaisesti.

6.4. Uudistuminen

9. Oppivan työyhteisön kehittäminen

<i>Arviointikriteeri</i>	<i>Tavoitetaso 2003</i>
Seurantatiedon käyttäminen oman toiminnan ohjaamisessa	Hyvinvointitaseen käyttäminen ohjausvälineenä. Oman työn vaikuttavuuden tutkimus ja hyödyntäminen.
Valmius oppivan työyhteisön toimintatapaan	Luodaan jatkuvan koulutuksen järjestelmää ja koulutusrekisteriä.
Yhteistyö ja hyvistä käytännöistä oppiminen	Kumppaniyhteistyö aktiivista ja vertailutietoja hyödynnetään – konsultaatioyhteistyö – arviointitilaisuudet ja foorumit

10. Palvelujen kehittäminen

<i>Arviointikriteeri</i>	<i>Tavoitetaso 2003</i>
Tutkimustoiminta ja –yhteistyö	EU-hankkeiden hyödyntäminen lisääntyy. Sekä päihde- että mielenterveyspalveluja (2d ja monidiagnoosipotilaat) tarvitsevien hoitoa tehostetaan aloitettavalla yhteistyöprojektilla
Reagointi palvelutarpeisiin	Arjen palvelutarve kentältä välittyy johdolle ja päättäjille. Tarpeiden ymmärtämisen tieto-taito lisääntyy, esim. lapsen äänen kuulumiseen kiinnitetään huomiota koulutuksessa. Lakisääteisten, subjektiivisten oikeuksien ja harkinnallisten palvelujen suhde määritelty. Palvelujen priorisointi ja tuotantomallien kriittinen arviointi.
Tutkimus ja kehittämisresurssit	Tutkimus ja kehittämisresursseja vahvistetaan ja tutkimusyhteistyötä toteutetaan ak-

Sosiaalityön tehtäväalueen strategia

	tiivisesti.
--	-------------

11. Mahdollistava toimintatapa

<i>Arviointikriteeri</i>	<i>Tavoitetaso 2003</i>
Vuorovaikutteinen johtaminen	Yhteinen kehityskeskustelujärjestelmä toteutettu ja arviointi toimii. Sosiaalityö mukana SOTE:n esimieskoulutuksessa. Yhteistyötä tekevä ja mahdollistava johto
Avoin ja demokraattinen asioiden valmistelu	Yhteistyöryhmän roolia asioiden valmistelussa vahvistetaan.

12. Henkilöstön hyvinvointi

<i>Arviointikriteeri</i>	<i>Tavoitetaso 2003</i>
Ammattitaitoinen henkilöstö	Koulutussuunnitelmat käytössä vastuualueilla. Perehdyttämisohjeet käytössä yksiköittäin.
Onnistunut henkilöstöpolitiikka	Kaupungin henkilöstöstrategian toteuttaminen – Kehitetään tehtävien vaativuuden arviointia – Henkilöstön sairauspoissaolojen kasvun taittuminen Fyysisen työympäristön parantaminen.

7. Seuranta

Kaupunginvaltuusto hyväksyy *talousarvion sitoviksi tavoitteiksi* (kaupungin) strategian kriittisten menestystekijöiden arviointikriteereiden *vuosittaiset tavoitetasot*. Strategian vuosittainen käsittely on *osa taloussuunnittelua*. Vuosittaiset tavoitetasot ovat *esityksiä käyttösuunnitelman sitoviksi tavoitteiksi*.

Vuosittain tarkistetaan, ovatko arviointikriteeri ja tavoitetaso edelleen toimivat mittarit onnistumisen arvioinnissa.

Tavoitetason toteumista seurataan tilikauden aikana raportoimalla lautakunnalle ja kaupunginhallitukselle sekä tilinpäätöksessä.