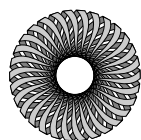


Katri Vataja ja Ilse Julkunen

Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi

Tutkimuskatsaus



Hyvät käytännöt

Tutkimuskatsaus

Julkaisua voi tilata maksutta osoitteesta:
STAKES
Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus
FinSoc/Hilkka Nyström
PL 220, 00531 Helsinki

Puhelin: (09) 39671 ja (09) 3967 2313
Faksi: (09) 3967 2278
Sähköposti: hilkka.nystrom@stakes.fi

© Stakes 2004
Hyvät käytännöt -logo © Rainer Tenhunen 2004

TIIVISTELMÄ

Katri Vataja ja Ilse Julkunen: *Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi. Tutkimuskatsaus. Stakes, FinSoc Työpapereita 5/2004. Helsinki 2004. ISBN 951-33-1758-7. ISSN 1455-9064.*

Tutkimuskatsauksessa kiinnostuksen kohteena ovat sosiaalitoimistojen hyvät työnorganisointikäytännöt ja sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia edistävät tekijät. Sosiaalityö on muuttunut entistä haastavammaksi sosiaalisten ongelmien lisääntyessä ja monimutkaistuessa. Työn organisointimuodot eivät kuitenkaan ole kehittyneet yhtä nopeasti kuin vaatimukset uudenlaiseen työotteeseen. Tämä on lisännyt tarvetta arvioida nykyisten palvelurakenteiden ja työkäytäntöjen tarkoituksenmukaisuutta sekä uudenlaisten työmallien ja palvelumuotojen luomista tämän päivän palvelujärjestelmään. Myös sosiaalialan houkuttelevuuden lisääminen on tullut ajankohtaiseksi henkilöstön työolojen ja jaksamisen näkökulmista, sillä huoli sosiaalityöntekijöiden saatavuudesta ja riittävydestä tulevaisuudessa on kasvanut.

Tutkimuskatsauksessa etsitään vastausta kysymykseen, mistä elementeistä syntyvät sosiaalitoimistojen työn organisoinnin hyvät käytännöt ja sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi. Katsauksessa on kartoitettu sekä suomalaisia että pohjoismaisia sosiaalitoimistojen organisaatioihin ja sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointiin kohdistuneita tutkimuksia ja kehittämishankkeita vuodesta 1995 lähtien. Aineistoa on täydennetty haastattelemalla sosiaalityöntekijöitä neljässä sosiaalitoimistossa. Lisäksi järjestettiin miniseminaari, jossa sosiaalityöntekijät ja työyhteisöjen kehittämisen asiantuntijat yhdessä miettivät, mistä sosiaalitoimistojen hyvät organisointikäytännöt syntyvät ja mitkä ovat menestyksellisen kehittämistoiminnan edellytyksiä.

Tutkimuksista ja kehittämisprojekteista on löydetty niitä tekijöitä, jotka ovat keskeisiä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Niitä ovat työn suunnitelmallisuus, työn arvostus, työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet, johtamistapa, työyhteisön ilmapiiri ja tukirakenteet sekä osaamisen kehittäminen. Sosiaalitoimistojen kehittämistyössä olennaisiksi elementeiksi näyttäytyivät pitkä kehittämisen kaari, verkostot ja foorumit, arviointi ja palaute sekä toimijalähtöisyys. Kehittämisprojektin onnistumisen kannalta on tärkeää, että se toteutetaan osana perustyötä. Työntekijöiden osallisuus ja sitoutuminen projektityöskentelyyn ovat tärkeitä, jotta hyväksi havaitut toimintatavat siirtyisivät osaksi organisaation pysyvää toimintaa.

Niitä sosiaalitoimistoja, joissa oli käytössä lupaavia työkäytäntöjä, luonnehditaan tutkimuskatsauksessa oppiviksi työyhteisöiksi. Näissä sosiaalitoimistoissa otetaan tilaa työn ja osaamisen kehittämiseksi sekä luodaan yhteisöllisiä foorumeja, jossa yksilöllinen asiakastyö nostetaan yhteisölliselle tasolle. Kehittämisen kannalta tärkeäksi nähtiin keskinäinen vuoropuhelu ja yhteisten kokemusten jakaminen sekä verkostoituminen. Oppivissa työyhteisöissä asiakkaalla on keskeinen rooli työssä ja työn kehittämisessä. Voidaankin sanoa, että näissä sosiaalitoimistoissa toteutetaan asiakaslähtöisiä palvelumalleja.

Avainsanat: sosiaalitoimisto, sosiaalityöntekijä, organisaatio, työn organisointi, työhyvinvointi, kehittäminen

SAMMANDRAG

Katri Vataja och Ilse Julkunen: *Arbetsorganisationen och arbetshälsan vid socialbyråerna* (Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi). Forskningsöversikt. Stakes, FinSoc Työpapereita 5/2004. Helsinki 2004. ISBN 951-33-1758-7. ISSN 1455-9064.

Forskningsöversikten fokuserar på god praxis för arbetsorganisation i socialbyråer och de faktorer som främjar socialarbetarnas arbetshälsa. Det sociala arbetet har blivit allt mer krävande genom att de sociala problemen ökar och blir mer komplicerade. Sätten att organisera arbetet har dock inte utvecklats lika snabbt som kraven på ett nytt sätt att ta itu med arbetet. Detta har ökat behovet av att bedöma ändamålsenligheten hos dagens servicestrukturer och arbetspraxis och av att utarbeta nya arbetsmodeller och serviceformer för de nuvarande servicesystemen. Det har också blivit aktuellt att öka det sociala områdets attraktivitet med utgångspunkt i personalens arbetsförhållanden och ork, eftersom oron för tillgången på socialarbetare och hur utbudet av socialarbetare skall räcka till i framtiden har ökat.

I forskningsöversikten försöker man att hitta svar på frågan vilka element som en god praxis för arbetsorganisation samt socialarbetarnas arbetshälsa består av. I översikten har man kartlagt från och med 1995 utförda finländska och nordiska studier och utvecklingsprojekt som fokuserar på socialbyråernas organisation och socialarbetarnas arbetshälsa. Materialet har kompletterats med intervjuer med socialarbetare i fyra socialbyråer. Dessutom anordnades ett miniseminarium där socialarbetare tillsammans med experter på utveckling av arbetsplatser övervägde vad som skapar god organisationspraxis i socialbyråerna och vilka förutsättningar som krävs för en framgångsrik utvecklingsverksamhet.

Genom undersökningarna och utvecklingsprojekten har man funnit de faktorer som är väsentliga för socialarbetarnas arbetshälsa, nämligen planmässighet, uppskattning av arbetet, ett självständigt arbete, påverkningsmöjligheter, ledningsätt, stämningen på arbetsplatsen och stödstrukturer samt utveckling av sitt eget kunnande. Det framgick också att inom utvecklingen av socialbyråerna var väsentliga element en lång utvecklingscykel, nätverk och forum, utvärdering och respons samt aktörfokusering. En förutsättning för att ett utvecklingsprojekt ska bli framgångsrikt är att det genomförs som en del av det grundläggande arbetet. De anställdas delaktighet och engagemang i projektet är viktigt för att de tillvägagångssätt som visat sig vara bra ska integreras i organisationens verksamhet.

De socialbyråer där man tillämpade arbetspraxis som verkar lovande karakteriseras i forskningsöversikten som lärande kollektiv. I dessa socialbyråer ges möjlighet till att utveckla arbetet och kunnandet. Dessutom har de gemensamma forum där det individuella klientarbetet lyfts upp på en kollektiv nivå. En ömsesidig dialog och utbyte av gemensamma erfarenheter samt bildning av nätverk betraktades som viktiga för utvecklingen. I lärande kollektiv spelar klienten en viktig roll i arbetet och i utvecklingen av det. Med andra ord tillämpas i dessa socialbyråer klientinriktade servicemodeller.

Nyckelord: socialbyrå, socialarbetare, organisation, arbetsorganisation, arbetshälsa, utveckling

ABSTRACT

Katri Vataja and Ilse Julkunen. *Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi. Tutkimuskatsaus.* (Organisation of work in social services offices and well-being at work. Research review.) National Research and Development Centre for Health and Welfare (STAKES), FinSoc Working Papers 5/2004. Helsinki 2004. ISBN 951-33-1758-7. ISSN 1455-9064.

This research review focuses on good practices for organising work in social services offices and on factors that promote social workers' well-being at work. As the number and complexity of social problems have increased, social welfare work has become ever more challenging. However, work organisation practices have not developed as rapidly as the requirements for a new approach to work. This has highlighted the need both to evaluate the appropriateness of the present service structures and work practices and to investigate new types of work models and service forms that could be created for today's service system. Improving the attractiveness of the social sector has also become topical as regards the personnel's working conditions and coping, since more concerns have been expressed about sufficient availability of social workers in future.

The research review strives to identify the elements that characterise good practices in the organisation of work in social services offices and that promote the occupational well-being of social workers. The review encompasses both Finnish and Nordic studies and development projects dealing with the organisations of social services offices and social workers' well-being at work and published since 1995. The material has been supplemented by interviewing social workers in four social services offices. In addition, a mini-seminar was arranged where social workers and experts in work community development discussed how good organisation practices come into being in social services offices and what prerequisites are needed for successful development work.

Research and development projects have revealed factors that are essential for social workers' well-being at work. These factors include the systematic nature of work, valuation of work, independence and opportunities to influence the work, management practices, the atmosphere of the work community and support structures, and development of skills. The crucial elements that were identified in the development of social services offices included the long span of development work, networks and forums, evaluation and feedback, and actor-orientation. For a development project to be successful, the project should be carried out as part of the basic work. Workers' participation in and commitment to the project are important, as this ensures that any work practices proving to be good can become part of the organisation's permanent activities.

The social services offices that had adopted promising work practices are termed in this research review as 'learning work communities'. These social services offices reserve space for the development of work and competence

and create community-based forums where individual working with customers is raised to the level of the community. Mutual dialogue, sharing common experiences, and networking were seen as factors important for development. In learning work communities, the customer's role is central for work and for work development. It can be said that these social services offices implement customer-oriented service models.

Keywords: social services office, social worker, organisation, organisation of work, well-being at work, development

SISÄLLYS

LUKIJALLE.....	11
1 MIKSI ORGANISAATIOT OVAT TUTKIMUSKOHTENA?	13
2 TUTKIMUSKATSAUKSEN TAVOITTEET	15
3 TUTKIMUSKATSAUKSEN TOTEUTUS.....	17
3.1 Hyvien käytäntöjen kokoamisprosessi	17
3.2 Tutkimusaineiston hankinta.....	18
3.3 Tutkimusaineiston kuvaus.....	20
3.4 Kehittämishankkeiden kuvaus ja luokittelu	22
4 TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄT TEKIJÄT SOSIAALITOIMISTOSSA.....	25
4.1 Tutkimusaineiston käsittely muissa tutkimuskatsauksissa	25
4.2 Keskeiset työhyvinvointia edistävät tekijät tutkimusten mukaan ...	25
4.2.1 Työn suunnitelmallisuus.....	26
4.2.2 Työn arvostus.....	28
4.2.3 Työn itsenäisyys ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet	29
4.2.4 Johtamistapa	31
4.2.5 Työyhteisön ilmapiiri ja tukirakenteet.....	34
4.2.6 Osaamisen kehittäminen.....	35
4.3 Miniseminaarissa esitetyjä tulkintoja, näkemyksiä ja kokemuksia työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä	38
5 MISTÄ SYNTYVÄT SOSIAALITOIMISTON ORGANISAATION HYVÄT KÄYTÄNNÖT?.....	39
5.1 Organisaation kehittämisen ydinkohdat	39
5.2 Oppiva organisaatio kehittämisen tilana ja tavoitteena	39
5.3 Perusanalyysi kehittämisen lähtökohtana.....	40
5.4 Sosiaalitoimisto oppivana työyhteisönä.....	41
5.4.1 Toimijalähtöisyys	41
5.4.2 Projekteista prosesseihin.....	42
5.4.3 Asiakaslähtöisyys	43
6 KOHTI PAREMPAA ORGANISOINTITAPAA? – ESTEET, EDELLYTYKSET JA LEVITTÄMISEN MAHDOLLISUUDET	45
LÄHTEET.....	49

LUKIJALLE

Viimeisen vuosikymmenen aikana on niin palvelujärjestelmässä kuin yleisesti työelämän luonteessa tapahtunut merkittäviä muutoksia. Työn organisointikysymykset ovat nousseet entistä merkittävämpään asemaan. Sosiaalisten ongelmien monimutkaistuminen ja yhteenkietoutuminen, alan työntekijöiden suuri vaihtuvuus sekä kuntien huoli pätevien sosiaalityöntekijöiden saatavuudesta ovat nostaneet pinnalle työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyvät kysymykset. Organisoitumuutokset ovat olleet tärkeä muutosvoima sosiaalitoimen kehittämisessä, mutta saatavilla on ollut varsin vähän tietoa niiden vaikutuksista työntekijöiden työoloihin, työkäytäntöihin ja hyvinvointiin tai palveluiden laatuun ja asiakkaiden kokemukseen.

Aloite tälle selvitykselle tuli sosiaalityön neuvottelukunnalta, joka antoi Stakesille tehtäväksi asiakokonaisuuden "Sosiaalitoimistojen vetovoimaisuus ja työolot sekä sosiaalityön organisoiminen kunnissa ja seutukunnissa". Tutkimuskatsaus on tulos osahankkeesta, jossa kartoitettiin sosiaalitoimistojen organisaatioihin, työn organisointiin ja työhyvinvointiin kohdistuneita tutkimuksia, kehittämishankkeita sekä niihin kohdistuneita arvioiteja. FinSocissa selvitys on toteutettu osana Hyvät käytännöt -hankeohjelmaa, jonka tavoitteena on koota, arvioida ja välittää tietoa hyvistä ja vaikuttavista työmenetelmistä ja -käytännöistä.

Tässä tutkimuskatsauksessa on kartoitettu kirjallisuuteen, haastatteluihin ja miniseminaarin pohjautuen elementtejä, joista syntyvät sosiaalitoimiston hyvät organisointikäytännöt ja sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi. Lähtökohtana on, ettei ole olemassa yhtä totuutta tai yhtä hyvää käytäntöä organisoida työtä tai edistää työhyvinvointia, vaan on olemassa useita rinnakkaisia ja vaihtoehtoisia toimintatapoja. Tutkimuskatsauksessa nostetaan esiin tekijöitä, jotka sosiaalitoimiston työn organisoinnissa ja työntekijöiden työolojen ja työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi ottaa huomioon. Tutkimuskatsauksen toteuttamisessa on ollut mahdollista testata prosessia, jonka avulla hyviä käytäntöjä voidaan kerätä, tiivistää ja levittää sosiaalityöhön ja sosiaalipalveluiden käytäntöihin. Tähän prosessiin kuuluu olennaisesti myös tietoa aukkojen tunnistaminen. Tutkimuskatsaus on toiminut pohjana Sosiaalitoimistojen kehittämisen hyvät käytännöt - tutkimus- ja kehittämishankkeelle, jolla pyritään vastamaan katsauksessa esiin tulleisiin tiedontarpeisiin. Vuoden 2005 alussa FinSocissa käynnistytävissä hankkeessa kokeillaan ja arvioidaan eri kehittämismenetelmiä ja -viitekehyksiä kahdessatoista sosiaalitoimistossa sekä tuotetaan tietoa eri kehittämismenetelmien toimivuudesta ja vaikutuksista työkäytäntöjen, työn organisoinnin ja työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Helsingissä marraskuussa 2004

Katri Vataja

Ilse Julkunen

1 MIKSI ORGANISAATIOT OVAT TUTKIMUSKOhteena?

Valtiollinen ohjaus kunnissa on vähentynyt ja tuonut lisää väljyyttä hyvinvointipalvelujen organisoimiseksi. Tänä päivänä se näkyy organisoitipluralismina ja erilaisina painotuksina ja välimuotoina. Tämä on toisaalta johtanut siihen, että kiinnostus organisaatiomuotoihin on lisääntynyt. Valtion ohjauksen vähentyminen on merkinnyt myös yksilöiden oman toiminnan ja osallisuuden merkityksen korostumista.

Kunnissa on viety läpi laajoja rakenteellisia muutoksia, kuten sosiaali- ja terveystoimen yhdistämiskehitys, palvelujen alueellistaminen ja palvelurakenteen voimakas muutos. Viimeisten kymmenen vuoden aikana *työelämää on kehitetty laajojen organisoitimuutosten avulla*, jolloin on muutettu organisoitirakennetta, johtamista ja työn organisoimista. Näin ollen työympäristö näyttää saaneen uuden roolin "uusien" työpaikkojen kehittämisessä.

Syitä, miksi juuri sosiaalitoimistojen organisointi on tutkimuskatsauksessa kiinnostuksen kohteena, löytyy ainakin kaksi. Ensiksi työ *on muuttunut entistä haastavammaksi*, mutta samaan aikaan työn organisoitimuodot eivät ole kehittyneet yhtä nopeasti kuin vaatimukset uudenlaiseen työotteeseen. Voidaan todeta, että elämän epävarmuus, yksilöllistyminen ja monimutkaisten tilanteiden yhteen kietoutuminen edellyttävät uusia työskentely- ja palvelumuotoja tämän päivän palvelujärjestelmään. Esimerkiksi pitkäaikais-työttömyyteen, väestön ikääntymiseen ja lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvointiin liittyvät ongelmat ovat lisääntyneet. Tämä edellyttää nykyisten palvelurakenteiden ja työkäytäntöjen tarkoituksenmukaisuuden arviointia sekä uudenlaisten työmallien luomista.

Uusimpien organisaatioteorioiden mukaan organisaatiot eivät ole rationaalisia eivätkä perustu pysyviin arvoihin. Sen sijaan organisaation katsotaan olevan dynaaminen ja epävakaa. Se tarkoittaa, että vaatimukset, tavoitteet ja arvot muuttuvat sekä yksilön että organisaation tasolla jatkuvasti. Organisaation on jatkuvasti kehitettävä toimintaansa pystyäkseen sopeutumaan tai jopa vaikuttamaan toimintaympäristöönsä, ja sen pitäisi pystyä jatkuvasti parantamaan tehokkuuttaan ja toiminnan laatua sekä työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointia, osaamista ja ammattitaitoa (Elovainio 1997, 158).

Sosiaalialan houkuttelevuuden lisääminen on myös ajankohtaistunut henkilöstön työolojen ja jaksamisen näkökulmista. Huolena on pätevien *sosiaalityöntekijöiden saatavuus ja suuri vaihtuvuus* sosiaalitoimistoissa sekä sosiaalityöntekijöiden riittävyys tulevaisuudessa. Pätevistä sosiaalityöntekijöistä on jo nykyisellä määrällä pula monella paikkakunnalla, ja arviolta noin kolmannes sosiaalityöntekijöistä siirtyy eläkkeelle vuoteen 2010 mennessä (Sosiaaliturva 7/2003).

Sosiaalityön neuvottelukunta on antanut Stakesille tehtäväksi asiakokonaisuuden "**Sosiaalitoimistojen vetovoimaisuus ja työolot sekä sosiaalityön**

organisoiminen kunnissa ja seutukunnissa". Stakesissa tämä asiakokonaisuus on jaettu osahankkeisiin, joista tämä tutkimuskatsaus koskee osahanketta I. Sen sisällöksi on määritelty sosiaalitoimistojen sosiaalityön uudistus-/kehittämishankkeiden ja niihin liittyvien tutkimusten kartoittaminen. Samassa yhteydessä on kartoitettu myös sosiaalitoimistoja koskevat organisaatiotutkimukset. Tämä selvitys on toteutettu Stakesin FinSocissa osana Hyvät käytännöt -ohjelmaa.

2 TUTKIMUSKATSAUKSEN TAVOITTEET

Monet tutkimustulokset vahvistavat käsitystä, että tietyn tyyppisiä työorganisaatiokäytäntöjä soveltaneet toimipaikat ovat kyenneet parantamaan henkilöstönsä työhyvinvointia. Silti voidaan sanoa, ettei ole olemassa yhtä vahvaa ja yleisesti hyväksyttyä selitystä siitä, miten eri työorganisaatiokäytännöt tarkkaan ottaen vaikuttavat työhyvinvointiin. Käytännöt voivat periaatteessa vaikuttaa monien eri mekanismien kautta: parantamalla työntekijöiden työmotivaatiota, parantamalla työntekijöiden ammattitaitoa ja osaamista, parantamalla työntekijöiden mahdollisuuksia käyttää ja kehittää kykyjään työssä tai jonkin näiden yhdistelmien kautta (Alasoini 2003). Tutkimuksista on silti löydettävissä yhteisiä tekijöitä, joiden avulla voidaan lisätä työntekijöiden hyvinvointia organisaatiossa. Bergin (1995, 53) mukaan ne liittyvät esimerkiksi työtehtävien vaihtuvuuteen, työn suunnitteluun ja tulosten näkymiseen, työn arvostukseen, työn itsenäisyyteen sekä mahdollisuuteen saada palautetta työstä.

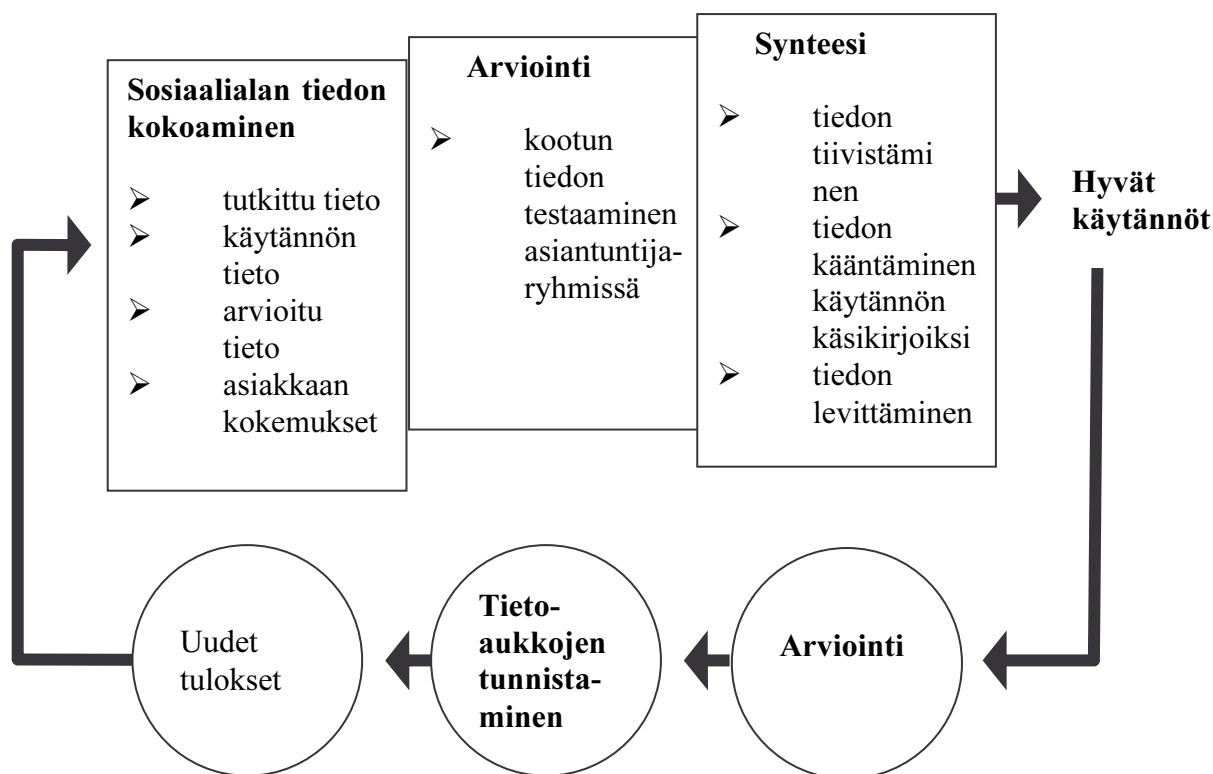
Larssonin ja Morénin (1988) mukaan sosiaalitoimistojen organisointi perustuu väärille periaatteille silloin, kun se on rakennettu sellaisten periaatteiden varaan, jotka voivat koskea mitä tahansa toimintaa tai viranomaistyötä. Sosiaalityö on jatkuvaa sitoutumista muiden ihmisten vaikeisiin elämäntilanteisiin. Tämä asettaa vaatimuksia niin yksittäisille työntekijöille kuin sosiaalityön organisoinnillekin. Keskeiseksi kysymykseksi jää, miten organisoida sosiaalitoimiston sosiaalityötä niin, että se vastaa työn kohteen vaatimuksia ja samalla edistää työhyvinvointia. Voimmeko tutkimusten ja kehittämishankkeiden avulla löytää niitä tekijöitä, joiden avulla voidaan kehittää sosiaalitoimistojen organisaatiota ja lisätä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia?

Mitä on se sosiaalityön erityislaatuisuus, joka organisoinnissa on otettava huomioon? Morénin ja Larssonin (1988) mukaan sosiaalityön organisoinnissa on olennaista vuorovaikutus- ja asiakassuhteiden huomioiminen ja edellytysten luominen niille. Pirkko-Liisa Rauhala (1993) kuvaa sosiaalityön työtilanteita ihmissuhteina, joihin voi sisältyä sekä myönteistä että kielteistä vastavuoroisuutta. Sosiaalialan työtä hallitsee intiimiys ja voimakas tilannesidonnaisuus. Sosiaalialan työ on sekä ihmissuhteita ja tunnesuhteita sisältävää että niitä käsittelevää työtä. Sosiaalitoimessa palveluita tuotetaan jakamalla tietoa, ohjausta ja neuvontaa sekä järjestämällä aineellisia elämän puitteita ja tarjoamalla työvoima-apua, huolenpitoa ja hoitoa. (Rauhala 1993, 10–11, 14–15.) Morénin (1996) keskeisenä ajatuksena on, että sosiaalityön eri auttamistapoja, sosiaaliturvaan perustuvaa taloudellista auttamista ja auttamis- ja muutostyötä ei voida organisoida yhdenmukaisella tavalla.

3 TUTKIMUSKATSAUKSEN TOTEUTUS

3.1 Hyvien käytäntöjen kokoamisprosessi

Tutkimuskatsauksen toteuttamisessa on sovellettu Hyvät käytännöt -ohjelman mukaista prosessia (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Hyvät käytännöt prosessina

Hyvät käytännöt -hankkeissa prosessin ensimmäisessä vaiheessa kootaan tutkittua tietoa työmenetelmistä ja työkäytännöistä tietopankkeja hyväksikäyttäen. Tutkimuskatsauksessa kerätty tieto pohjautuu keskeisiin sosiaalitoimistoja koskeviin organisaatio- ja työhyvinvointitutkimuksiin sekä kehittämishankkeisiin. Hyvät käytännöt -prosessissa käytännön tiedon kartuttamiseksi tehdään joko kyselyjä, ryhmähaastatteluja tai tapausanalyyskejä. Tutkimustiedon ja käytännön tiedon täydentäminen asiakkaiden kokemuksilla on myös tärkeää. Tietoa sosiaalitoimistojen hyvistä organisointikäytännöistä on täydennetty haastattelemalla sosiaalitoimistojen sosiaalityöntekijöitä. Hyvin pian prosessin alussa ilmeni tarve syventää tietoa sosiaalitoimistojen kehittämistoiminnasta, koska projektiraportit eivät kaikilta osin pystyneet vastaamaan kysymyksiin kehittämistoiminnasta. Haastateltavat sosiaalitoimistot valittiin niissä lähinnä erilaisten projektien kautta ilmenneiden lupaavien käytäntöjen perusteella. Katsauksessa nostetaan esille esimerkkejä näiden sosiaalitoimistojen hyvistä organisointikäytännöistä ja kehittämistavoista.

Hankkeessa kokeiltiin myös sosiaalitoimistojen hyvien organisointikäytäntöjen keräämistä sosiaalityöntekijöiden kirjoitusten kautta. Kirjoituksia hyvistä käytännöistä haettiin ilmoituksilla, jotka julkaistiin Sosiaaliturva- ja Dialogi-lehdissä sekä Talentian www-sivuilla. Näiden kautta anti jäi kuitenkin heikohkoksi.

Hyvät käytännöt -prosessin toisessa vaiheessa punnitaan koottu tieto asiantuntijaryhmissä, joita käytetään neuvoa ja suosituksia antavana eliminä. Tutkimuskatsauksessa koottua tietoa testattiin ja arvioitiin miniseminaarissa, johon kutsuttiin haastateltuja sosiaalityöntekijöitä ja lisäksi kolme työhyvinvoinnin ja kehittämistoiminnan asiantuntijaa¹. Miniseminaari oli vuoropuheluun painottunut ja osallistujat kommentoivat ja keskustelivat tutkimuskatsauksen keskeisistä teemoista. Seminaarissa mietittiin yhdessä hyvän organisoimisen elementtejä ja kehittämistoiminnan edellytyksiä.

Hyvät käytännöt -prosessin viimeisessä vaiheessa koottu tieto käännetään käytäntöä tukeviksi käsikirjoiksi. Jotta tieto voisi ohjata sosiaalityötä ja sosiaalipalveluja, se tulee tarjota sosiaalialan ammattilaisten ja kansalaisten saataville aktiivisesti ja ymmärrettävässä muodossa. Koottua tietoa on näin ollen tiivistettävä ja levitettävä aktiivisesti ja monipuolisesti.

Hyvien käytäntöjen siirrettävyys

Sosiaalitoimiston hyvistä organisointikäytännöistä on muistettava, ettei ole olemassa yhtä totuutta tai yhtä hyvää käytäntöä organisoida työtä tai edistää työhyvinvointia, vaan on olemassa useita rinnakkaisia ja vaihtoehtoisia toimintatapoja. Nämä voivat olla tietyin ehdoin siirrettävissä tai sovellettavissa toiseen ympäristöön. Hyvien käytäntöjen levittämisessä on aina otettava huomioon niiden kontekstit ja paikallinen sidonnaisuus. Hyvissä käytännöissä voidaan kuitenkin nähdä niistä oppimisen ja niiden soveltamisen mahdollisuus, vaikkakin Alasoinin (2003) mukaan "erilaiset hyviä tai parhaita käytäntöjä sisältävät luettelot voivat jalostuneimmillaankin olla yrityksille lähinnä vain jonkinlaisia inspiraation ja ideoinnin lähteitä mutta eivät sellaisenaan sovellettavissa olevia malliratkaisuja".

3.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuskatsauksen toteutuksessa on huomioitu ohjeistus, jonka Social Care Institute for Excellence (SCIE; <http://www.scie.org.uk>) on laatinut systemaattisten kirjallisuuskatsausten tekemistä varten. SCIE on Lontoossa sijaitseva riippumaton organisaatio, joka perustettiin vastauksena Ison-Britannian hallitusten kampanjaan, joka tähtää sosiaalipalvelujen laadun parantamiseen Englannissa, Walesissa ja Pohjois-Irlannissa. SCIE:n toimintastrategiana on kerätä sosiaalihuoltoa ja sen käytäntöjä koskevaa tietoa systemaattisten kirjallisuuskatsausten (engl. systematic knowledge review) avulla ja systematisoida tietoa edelleen käytännön oppaiksi ja muuksi mate-

¹ Asiantuntijoita olivat kehittämispäällikkö Riitta Seppänen-Järvelä ja erikoistutkija Timo Sinervo Stakesista ja projektipäällikkö Marjo Liimatainen Helsingin sosiaalivirastosta.

riaaliksi. SCIEn ohjeistus ei esitä tiukkoja metodologisia kriteerejä, vaan antaa suuntaviivoja ja pääperiaatteita. Ohjeistus on osa SCIEn tavoitetta luoda yleisesti hyväksytty metodologia sosiaalialan systemaattisille kirjallisuuskatsauksille. (Koivisto 2004.)

Tutkimuskatsausprosessin ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin katsauksen aihealue. Aihealueen määrittely perustui Sosiaalityön neuvottelukunnan tehtävänantoon. Tutkimussuunnitelmassa Sosiaalitoimistojen hyvät organisointikäytännöt -tutkimuskatsaus täsmennettiin Hyvät käytännöt – ohjelman alaiseksi hankkeeksi. Tutkimuskatsauksen lähtökohdat, eli sosiaalityöntekijöiden työssä jaksaminen ja työhyvinvointi sekä pätevien sosiaalityöntekijöiden saatavuus, ohjasivat hakusanojen määrittelyä. Hakusanojen määrittelyssä avustivat informaattikot, jotka lopulta myös suorittivat haun tietokannoista. Hakuja on jälkikäteen täydennetty käsihauin. Tutkimuksia ja muuta kirjallisuutta haettiin muun muassa seuraavien hakusanojen avulla: sosiaalitoimisto, sosiaalityöntekijä, työn organisointi, organisaatio, organisaatiomuutokset, työhyvinvointi, työviihtyvyys, työssä jaksaminen, kehittäminen, projektit.

Tutkimuskatsauksessa keskitytään pohjoismaisiin tutkimuksiin. Aineisto rajattiin vuodesta 1995 tähän päivään julkaistuihin tutkimuksiin ja raportteihin. Aikarajaus koskee lähinnä tietohakuja ja on siten joustava, että tärkeäksi katsottuja julkaisuja on otettu katsaukseen mukaan. Pro gradu -tutkielmat on rajattu aineistosta pois. Poikkeuksena on mukaan otettu Pirkko Kovanen tutkielma *Miksi sosiaalityöntekijä lopettaa?* kolmesta syystä. Siinä selvitettiin sosiaalityöntekijöiden poislähtöön vaikuttavia tekijöitä, mikä on edelleen ajankohtainen kysymys (vrt. Rautiainen 2003). Gradun kautta on tarkasteltu lähtöhaastattelulomakkeiden informatiivista antia. Tutkielman tavoitteena mainitaan tulosten hyödyntäminen sosiaaliviraston henkilöstöhallinnon kehittämisessä, vaikkakaan tavoitteen toteutumisesta ei ole tietoa.

Seuraava aineiston karsinta on tehty tietohaun tuloksena saaduista viitteistä. Viitteistä rajattiin pois ne tutkimukset, jotka eivät nimen, asiasanojen tai tiivistelmien perusteella liittyneet sosiaalityöntekijöiden työn organisointiin tai työhyvinvointiin. Jäljelle jäävästä aineistosta tehtiin karsinta aineiston hankinnan jälkeen kirjallisuudesta saatavien tiivistelmien ja sisällysluetteloiden perusteella. Tässä vaiheessa aineistosta pudotettiin pois loput aihepiiriin kuulumattomat tutkimukset.

Tutkimuskirjallisuusaineisto analysoitiin käyttäen taulukkoa, jonka avulla luokiteltiin tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet, menetelmät, kohde ja keskeiset tulokset (ks. liite 1) Useimmiten nämä kohdat tulivat tutkimuksista eksplisiittisesti esille, mutta joukossa oli myös tutkimusraportteja, joissa kuvailun pääpaino oli vahvemmin keskittynyt johonkin osa-alueista, yleensä tuloksiin tai teoriaan, eivätkä kaikki tarkastelualueet tulleet siten näkyviin. SCIEn ohjeistuksessa aineiston laadun arvioinnille on asetettu yleisiä viitekehikseksi tarkoitettuja kriteereitä. Niitä ovat tiedon tuottamisprosessin läpinäkyvyys, tutkimusten tarkkuus ja tarkoituksenmukaisuus sekä hyödyllisyys sekä tiedontuotannon oikeudenmukaisuus ja tiedon käytettävyys ja

spesifisyys, eli tiedon on läpäistävä oman lähdealueensa laatukriteerit. (Koivisto 2004.)

3.3 Tutkimusaineiston kuvaus

Organisaatioihin liittyvä tutkimus on laaja-alaista sekä aihepiiriltään että tutkimuskysymyksiltään. Työhyvinvointi- ja organisaatiotutkimuksia tehdään Suomessa useiden eri tieteenalojen piirissä. Keskeisimmät alan tutkimus- ja kehittämistoimintaa harjoittavat instituutiot ovat Työterveyslaitos, Teknillisen korkeakoulun työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Tampereen yliopiston työelämän tutkimuslaitos sekä sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto. Lisäksi on olemassa kehittämishankkeita ja tutkimusta rahoittavia ohjelmia ja instituutioita, kuten työministeriön alainen työelämän kehittämisohjelma, Tyke (uusi ohjelma Tykes vuodesta 2004). Myös Työsuojelurahasto rahoittaa työoloja parantavaa ja työyhteisöjen toiminnan turvallisuutta ja tuottavuutta edistävää tutkimus-, kehitys- ja tiedotustoimintaa. Vuoden 2003 lopussa päättyi työministeriön ja sosiaali- ja terveysministeriön yhteistoiminnassa opetusministeriön ja kauppa- ja teollisuusministeriön sekä palkansaaja- ja työnantajajärjestöjen kanssa toteuttama Työssä jaksamisen ohjelma. Näiden ohjelmien alaiset sosiaalitoimistoja koskevat tutkimus- ja kehittämishankkeet on otettu mukaan tähän tutkimusaineistossa.

Tutkimuskatsaukseen valittu kirjallisuus koostuu yhdestä tutkimus- ja kehittämishankkeen taustaksi tarkoitettusta kokoelmateoksesta, kolmesta tutkimuskatsauksesta, yhdestä artikkelikokoelmasta, 18 tutkimuksesta sekä kahdesta raportista ja yhdestä selvitystyyppisestä julkaisusta. Lisäksi katsaukseen sisältyy Kohtaavaa lastensuojelua -kehittämissankkeessa luotu käsikirja, jossa opastetaan lapsikeskeisen lastensuojelun sosiaalityön tilanearvion tekemiseen.

Tutkimuksissa on käytetty metodina useimmiten haastattelua tai kyselyä. Työhyvinvoinnin tilaa kartoittavat kyselyt ovat rakenteeltaan hyvin samankaltaisia työhyvinvointimittareita. Yhdessä tutkielmassa aineistona on käytetty sosiaalityöntekijöiden täyttämiä lähtöhaastattelulomakkeita. Tutkimuksista muutama koostuu useasta eri projektista, joita on käsitelty tapaustutkimuksina (Niemelä 2001; Johansson 2000). Tässä katsauksessa niitä on kuitenkin käsitelty kokonaisuuksina.

Tutkimusten lähtökohtina ovat olleet sosiaalityöntekijöiden työssä jaksaminen ja loppuun palaminen, tulevaisuuden työvoimatarpeeseen varautuminen ja tiedonlisääminen sosiaalitoimen organisaatioiden toiminnasta ja johtajuudesta. Tutkimuksissa käsitellään yleisellä tasolla organisaatiota ja työn ehtoissa tapahtuneita muutoksia. Organisaatiotutkimuksiin sisältyy Outi Cavénin väitöskirjatutkimus byrokratian merkityksistä eri ammattiryhmille, joista sosiaalityöntekijät muodostavat yhden ammattiryhmän. Elovainion, Kalliomäki-Levannon ja Kivimäen (1997) ja Mäkelän, Mäkisen ja Uusikylän (2003) tutkimus- ja arviointiraportit kohdistuvat organisaatiomuutoksiin eri aikoina. Elovainion ym. (1997) tutkimuksessa selvitetään alueellisen tai

väestövastuisten toimintamallin vaikutuksia, kun taas Mäkelän ym (2003) arviointiraportissa ennakoidaan organisaatiomuutoksen vaikutuksia Helsingin läntisessä sosiaalikeskuksessa elämänkaarimalliin siirryttäessä. Nämä ovat ainoita tutkimuksia, jossa organisaatiomalleja arvioidaan tai verrataan toisiinsa ja arvioidaan niiden mallien haasteita ja mahdollisuuksia. Psycon (2003) laajassa tutkimuksessa sosiaalitoimistoiden organisaatioiden toimivuudesta verrataan sosiaalitoimistojen organisaatioita myös suhteessa muuhun työelämään. Muuten tutkimuskirjallisuudesta löytyy vähän tutkimuksia, jotka keskittyisivät nimenomaan sosiaalitoimistossa tehtävän työn organisointiin.

Viidessä tutkimuksessa (Psycon 2003; Wickström 2000; Viinamäki 1997; Romana 1999; Eskelinen 2000) on selvitty sosiaalitoimen työyhteisön hyvinvoinnin tilaa. Lisäksi Sosiaali- ja terveysalan työvoiman tulevaisuus -kehittämishankkeessa on lähtökohta-analyysinä tehty selvitys Sosiaali- ja terveysalan työyhteisöjen toimivuus ja työntekijöiden hyvinvointi. Selvityksessä ei eritelty sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnin tuloksia. Työyhteisön analyysi tai dokumentointi ei kuitenkaan ole vielä kehittämistyötä, vaikkakin perusanalyysi on tärkeä lähtökohta työyhteisön kehittämiseksi. Oleellista on se, miten analyysin tuloksia käydään läpi ja hyödynnetään työyhteisön kehittämisessä.

Katsaukseen sisältyy tutkimuksia sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien työhyvinvointiin liittyen. Koko sosiaali- ja terveysalan kattavissa hyvinvointitutkimuksissa sosiaalitoimi tai sosiaalityöntekijät ammattiryhmänä muodostavat tavallisesti yhden osan tai vertailukohdan muihin aloihin tai ammattiryhmiin. Työhyvinvointitutkimuksia tehdään useimmiten psykologisesta tai sosiaalipsykologisesta ja terveystieteellisistä lähtökohdista. Lähtökohdista 90-luvulla tehdyissä tutkimuksissa on usein ollut laman vaikutusten tarkasteleminen suhteessa työntekijöiden työhyvinvointiin.

Sosiaali- ja terveysalaa koskevissa tutkimuksissa sektoreita ei aina tarkasti määritellä. Se tarkoittaa, ettei tutkimuksesta käy ilmi, missä määrin se koskee sosiaalitoimiston sosiaalityöntekijöitä. Sosiaalialalla työskentelevien työhyvinvoinnin käsitteleminen kokonaisuutena voi olla harhaanjohtajaa, koska erot esimerkiksi sosiaalitoimiston sosiaalityöntekijöiden ja päiväkotihenkilöstön välillä voivat monien tutkimusten mukaan olla merkittävät.

Johtajuus on yksi teema, joka esiintyy sosiaalitoimistoa koskevissa tutkimuksissa. Urpo Jalavan tutkimuksessa johtajuus liitetään työyhteisön työhyvinvointiin, mutta muissa tutkimuksissa kiinnostuksen kohteena on johtajuus sinänsä. Ruotsalaisissa tutkimuksissa johtajuutta on usein tarkasteltu naisnäkökulmasta käsin. Tässä katsauksessa tätä tematiikkaa edustaa Solbergin (1997) tutkimus *Att vara kvinna och chef*. Sosiaalityöntekijöiden koulutusta on käsitelty sekä tanskalaisessa että ruotsalaisessa tutkimuksessa. Ruotsalaisessa tutkimuksessa esitellään malleja työssä kehittymiseksi ja oppimiseksi "kompetenssiportaiden" kautta. Katsaus sisältää kaksi tutkimusta sosiaalityön projektimuotoisesta kehittämisestä. Niissä pohditaan pääasiassa projektityön etuja ja ongelmia sekä mahdollisuuksia siirtää kehittämis-työn tuloksia käytännön työhön. Lisäksi katsaukseen on sisällytetty kaksi

ruotsalaista tutkimusta toimeentulotuen organisoinnista (Byberg 1998; Stranz 2002). Näiden tutkimusten kautta tulevat hyvin ymmärrettäväksi vastakkaisuudet sosiaaliturvatyön (toimeentulotukityön) ja muutostyön hyvien organisaatiokäytäntöjen välillä.

3.4 Kehittämishankkeiden kuvaus ja luokittelu

Vaikkakin organisointimuutokset ovat olleet tärkeä muutosvoima sosiaali-toimen kehittämisessä, tiedämme varsin vähän niiden vaikutuksista työhyvinvointiin tai työn laatuun. Käytännössä on hyvin vähän tutkimusta, jonka lähtökohtana olisi osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi tai työn laatu. Tätä osaa on lähinnä kartoitettu kehittämisprojektien kautta.

Sosiaalitoimistojen työn organisointiin ja työhyvinvointiin liittyvät hankkeet on koottu tieto- ja käsihakujen perusteella sekä sosiaalialan osaamiskeskuksista kysymällä ja osaamiskeskusten ylläpitämien rekistereiden kautta (ks. liite 2) Kehittämishankkeiden kokoamista on vaikeuttanut se, että sosiaalialan kehittämishankkeita raportoidaan ja arvioidaan vähän. Tiedonsaanti etenkin paikallisista hankkeista voi olla vaikeaa. Joissain tapauksissa hankkeiden jäljille on päästy esimerkiksi lehtiartikkeleiden perusteella ja Internetistä löytyvien tiivistelmien kautta. Satunnainen raportointi ei välttämättä kuitenkaan anna todellista kuvaa projektin kulusta tai sen vaikutuksista.

Projektit voidaan jakaa karkeasti ottaen kolmeen ryhmään niiden painopisteiden mukaan.

1. Sosiaalityön menetelmällinen kehittäminen

- Suunnitelmallisen sosiaalityön projekti. Arvioitu ja raportoitu projekti, jonka kautta Haagan sosiaalipalvelutoimistossa on kehitetty perustyötä. (1999–2001)
- Kuvastin-hanke. Refleksiivinen itsearviointi aikuissosiaalityössä. Projektissa kehitetään sosiaalityöntekijöiden itsearviointia Haagan sosiaalipalvelutoimistossa. (2003–2004)
- Aikuissosiaalityön uudet toimintatavat. Aikuissosiaalityön koulutus- ja kehittämishanke Tampereen kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa. Hanke sisältää 8 työmenetelmien kehittämisprojektia. (2001–2003)
- Työkierto sosiaali- ja terveysalan tehtävissä. Työkierto on osa Kolmet-projektia, joka on Savitaipaleen, Suomenniemen ja Taipalsaaren sosiaali- ja terveystoimien kehittämisprojekti. (2002–2003)
- Steam-projekti. Kunnallisen sosiaalihuollon tehtävä- ja ammattirakenteen kehittäminen. (2001–2004)
- Sosiaalitoimen johtamiskäytäntöjen kehittäminen. Koulutuksellinen kehittämisprojekti. (2002–2003)
- Toimintatavan ja johtamisen kehittämisprojekti Espoonlahden sosiaali- ja terveyskeskuksessa. (1997–1999)
- Toimeentulotuen asiakaslinja 2000 -uudistuksen arviointi. (2001)
- Palmuke -palvelurakenteen muutos ja henkilöstön kehittäminen -projekti (1996–2000)

- Mukautetun toimintamallin (Lahden mallin) soveltaminen Lahden sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen hyvinvointialueella.
- Ökad mål, utvärdering och uppföljning inom individ- och familjeomsorgen. (1992–1994)
- Ledarskap under luppen – Kollegiegranskning för chefer inom Individ- och familjeomsorgen. (1999–2000)
- Yhdessä työn ytimeen. Rovaniemen sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksessa toteutettu työyhteisöjen tiimityötä ja vuorovaikutusta tukeva hanke. (2002–2003)
- Kohtaavaa lastensuojelua -hanke (2001–2004)

2. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen

- Työuupumuksen ehkäisy ja lievittäminen sosiaalialan asiantuntija-tehtävissä (1998–2000)
- Sisäisen yrittäjyyden pilottihanke. Naantalin sosiaalitoimiston kehittämishanke (2004-)
- Sosiaali- ja terveysalan työvoiman tulevaisuus -hanke. Hankkeessa varaudutaan työvoimakysymyksiin Pohjois-Karjalassa. (2002–2004)
- HYTKKE- hyvinvointia työyhteisöön Kemin kaupungissa (2002–2003)
- Tittyy - Tie tietoisuudesta tyytyväisyyteen. Projektissa parannetaan sosiaalipalvelutoimiston valmiuksia kohdata organisaatiomuutos.
- Toimivat työhuoneet -projekti (2002)
- Toimivan työyhteisön mallinnus. Helsingin sosiaaliviraston tutkimus- ja kehittämishanke (2003–2004)

3. Sosiaalityöntekijöiden vertaistuki, työnohjaus ja konsultaatio

- Maaseudun sosiaalityöntekijöiden yhteistyöryhmät -hanke (2002–2003)
- Sosiaalityön asiantuntijuuden kehittäminen virtuaaliareenalla. (2004-)
- Mieli työssä -kehittämiprojekti. (2000–2001)
 - Kiertävä lastensuojelun sosiaalityöntekijä. Kokemuksia Keski-Suomesta 2001–2002.

Monen katsauksessa mukana olevan hankkeen prosessi- ja menetelmäkuvaukset perustuvat hankkeiden tiivistelmiin. Kehittämishankkeiden kuvaus ja analyysi saattavat sen vuoksi jäädä pinnalliseksi. Arvioituissa hankkeissa kuvaaminen on moniulotteisempaa, vaikka arvioinnin painopiste onkin usein hankkeen tuloksissa ja vaikutuksissa menetelmän kuvailun kustannuksella, jolloin kehittämisprosessista ei saada tietoa. Hankkeiden arviointi on poikkeuksetta tehty projektin toiminnan yhteydessä tai välittömästi sen jälkeen. Pitemmän ajan vaikutukset tulevat raporteissa harvoin esille. Kuten Rovaniemen sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen Yhdessä työn ytimeen -hankkeen loppuraportissa sanotaan, on vaikuttavuuden näkökulmasta hyvin vaikea arvioida kaikkien tavoitteiden toteutumista lyhyen ajanjakson puitteissa. Projektiraporttien perusteella ei yleensä voida selvittää, kuinka saavutetut

tulokset on onnistuttu säilyttämään ja miten työhyvinvoinnin kehittämistä on työyhteisössä jatkettu hankkeen päättymisen jälkeen. Pitempiaikaisten vaikutusten ja kehittämisprosessin jatkuvuuden seuraaminen olisi kiinnostavaa siksi, että hankkeiden aikana työyhteisöissä saadaan usein vasta käynnistettyä kehittämistyö ja tiedostettua, mitä pitäisi tehdä ja millä tavoin. Hankkeen ulkopuolisten rahoittajien näkökulmasta tulos- ja vaikuttavuusarviointi voi tosin olla kiinnostavampaa.

Katsauksen kehittämishankkeista seitsemäntoista on jo päättynyt ja seitsemän vielä käynnissä. Jo päättyneistä hankkeista seitsemää on arvioitu. Vielä käynnissä olevissa hankkeissa arvioinnin osuus näyttäisi olevan merkittävämpi, sillä näistä kuudessa hankkeessa arviointi toteutetaan vähintään osallistujien itsearviointina tai yhteisönä yhteisenä loppuarviointina.

Jo päättyneiden hankkeiden tulosten perusteella voidaan sanoa, että kehittämistyö on aikaa vievä prosessi. Ajankäyttöongelmien mainitaan haitanneen hankkeen toteuttamista neljässä hankkeessa. Kehittämishankkeessa on usein mahdollista luoda pohja kehittämistyölle. Kehittämishankkeiden vaikuttavimpia tuloksia ovat työyhteisön ilmapiirin paraneminen, uusien näkökulmien löytyminen, vuorovaikutuksen lisääntyminen ja työmotivaation kasvaminen. Kuudessa hankkeessa kehittämisen tavoitteena on ollut tiimityön edistäminen. Sosiaalityön menetelmällistä kehittämistä osana perustyötä on tehty kolmessa hankkeessa. Muut menetelmällisen kehittämisen hankkeet on organisointi omasta perustyöstä irrallaan. Neljässä hankkeessa asiakaslähtöisyys on nostettu keskeiseksi kehittämisen teemaksi. Raportoitujen tulosten perusteella ei kuitenkaan ilmene, miten se käytännössä ilmenee. Neljässä hankkeessa tavoitteena oli seutuyhteistyön kehittäminen tai foorumien luominen.

Työhyvinvointia edistäviin kehittämishankkeisiin on tavallisesti sisällytetty työntekijöille suunnattua työn ulkopuolella tapahtuvaa virkistystoimintaa. Työhyvinvoinnin kehittäminen, joka keskittyy vain fyysisen tai henkisen hyvinvoinnin kehittämiseen, ei kuitenkaan ratkaise todellisia työnjakoon, sääntöihin ja työn kohteisiin liittyviä ongelmia vaan pitävät niitä yllä. Tätä varten tarvitaan oman työn tutkimusta. Työn tutkimista työntekijän itsensä toimesta korostetaan siksi, että työntekijällä on erilainen asenne työn tutkimukseen kuin asiantuntijalla. (Launis 2004.)

4 TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄT TEKIJÄT SOSIAALITOIMISTOSSA

4.1 Tutkimusaineiston käsittely muissa tutkimuskatsauksissa

Tutkimuskatsauksen aineiston käsittelyssä on monia mahdollisuuksia tutkimuksen tarkoituksesta riippuen. Johanssonin (2003) tutkimuskatsauksessa *Socialtjänsten som organisation* sosiaalitoimen organisaatiota koskevat tutkimukset on jaoteltu tieteenaloittain ja tutkimuksia käsitellään kuvailevasti ja tutkimusaihetta kartoittavasti. Sinervon (1993) sosiaalihuollon kehittämishankkeisiin perustuvassa tutkimuskatsauksessa *Työn raskaan viihtyjät* aineistoa on käytetty eri sosiaalialan ammattiryhmien työn ja työn organisoimisen kuvaamiseen. Vahteran, Kivimäen, Alamursulan ja Pentin (2002) toimittamassa katsauksessa *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita on kansainvälisissä tieteellisissä lehdissä julkaistuihin artikkeleihin perustuen koottu tietoa kuntien ja sairaaloiden henkilöstön hyvinvoinnista ja terveydestä*. Tutkimusaineisto on jaoteltu teemoittain vastaamaan kysymykseen, mitä tiedetään henkilöstön hyvinvoinnin ja terveyden kehittymisestä ja niihin vaikuttavista tärkeimmistä psykososiaalisista tekijöistä.

4.2 Keskeiset työhyvinvointia edistävät tekijät tutkimusten mukaan

Tämän tutkimuskatsauksen rakennetta ja aineiston käsittelyä ohjaavat tutkimuskysymykset. Aineistosta on pyritty löytämään niitä tekijöitä, joiden avulla voidaan kehittää sosiaalitoimistojen organisaatioita ja lisätä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia. Nämä tutkimuksista löydettävissä olevat tekijät esitetään alla olevassa taulukossa (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Työhyvinvointia edistävät tekijät

Työhyvinvointia edistävät tekijät	Välilliset tekijät	Vaikutus
Työn suunnitelmallisuus Työn arvostus Työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet Johtamistapa Työyhteisön ilmapiiri ja tuki Osaamisen kehittäminen	Motivaatio Mielekkyyys Sitoutuminen	Työhyvinvointi

4.2.1 Työn suunnitelmallisuus

Tutkimuksissa, joissa kartoitetaan sosiaalitoimistossa työskentelevien sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointia, nostetaan esille tarve sosiaalityön tavoitteiden selkeyttämiseksi ja työn suunnitelmallisuuden lisäämiseksi. Selkeillä tavoitteilla ja suunnitelmallisella, johdonmukaisella toiminnalla pyritään vähentämään sosiaalityön kaaosmaisuuutta.

Toiminnan suunnittelemattomuudella ja tavoitteiden epäselvyydellä näyttää olevan organisaatioiden toimivuutta heikentävä vaikutus. Psycon Oy on tutkinut suomalaisten sosiaalitoimistojen organisaatioiden toimivuutta. Kyselytutkimukseen, jonka aineisto kerättiin vuonna 2002, osallistui noin 50 sosiaalitoimistoa yli 20 kaupungista. Tutkimuksessa ilmeni, että huonoiten menestyneiden sosiaalitoimistojen ydinongelmia olivat heikko esimiestyöskentely sekä tehottomat palaverit, epäjohdonmukainen ja suunnittelematon toimintatapa sekä epäselvät tavoitteet. Yleisten kehittämistarpeiden ja -odotusten yhteydessä nostettiin esille, että sosiaalityöntekijöillä on liian vähän tietoa oman toimiston yhteisistä tavoitteista. Työntekijät toivoisivat saavansa lisää tietoa myös sosiaalitoimen yleisemmistä strategioista ja tulevaisuudesta. Länsisalmen (1996) mukaan organisaation jaettu visio on yksi oppivan organisaation peruspilareista. Vastuu yhteisestä visiosta kuuluu pitkällä johtajan toimialaan. Yhteisen vision tulisi olla niin läpinäkyvä, että jokainen työntekijä pystyy tunnistamaan siitä oman paikkansa. Vision tulisi olla merkityksellinen kaikille organisaation jäsenille.

Sosiaalityön suunnitelmallisuudella ja tavoitteiden selkeydellä voi olla yhteys siihen arvo- ja ideaaliristiriitaan, jonka sosiaalityöntekijät tutkimusten mukaan työssään kohtaavat. Eskelisen (2000) mukaan eri ammattiryhmät,

jotka työskentelevät samassa organisaatiossa, voivat kokevat työtilanteensa hyvin eri lailla siksi, että eri ammattiryhmillä on erilaisia työhön liittyviä ideaaleja, tavoitteita ja visioita. Sosiaalityöntekijät, jotka työssään eniten kohtaavat asiakkaita ongelmien, kokevat työnsä myös problemaattisimmaksi. Sosiaalityöntekijät ovat työssään sosiaalikeskuksessa osa julkista hallintoa, mikä tarkoittaa, etteivät työtä ohjaa pelkästään ammatilliset ohjeet. Sosiaalityöntekijöistä tulee myös sosiaalihuollon lainsäädännön ja yhteiskunnan sosiaalipoliittisten tavoitteiden välineitä. Tilanne, jossa ulkoiset tavoitteet ovat harvoin saavutettavissa, voi pidemmällä ajanjaksolla johtaa turhautumiseen ja henkilökohtaiseen konfliktiin. Tämä voi johtaa siihen, että sosiaalityöntekijät identifioivat itsensä ongelmiin ja tuntevat itsensä voimattomiksi ja riittämättömäksi tai epäpäteväksi työssään. Ulkoiset tavoitteet hallitsevat tällöin työtä ja sosiaalityöntekijöiden on vaikea toteuttaa omia ideaalejaan ja standardejaan asiakastyössään. Eskelisen mukaan sosiaalityöntekijöiden tilanteen parantamiseksi tulisi sosiaalityön tavoitteista ja arvoista keskustella koko organisaation tasolla. Tämä on tärkeää myös työn vaikuttavuuden arvioimiseksi. (Eskelinen 2000.) Organisaation tasolla tapahtuvan arvokeskustelua tärkeyttä tukevat myös Collins ja Porras (1994), jotka ovat havainneet organisaatioiden hyviä toimintatapoja tutkiessaan, että tärkein hyvin menestyneiden organisaatioiden yhteinen tekijä on ydinideologian kantava voima, joka muodostuu arvoista, missiosta tai perustehtävästä (Jalava 2001, 121).

Sosiaalityöntekijöiden omien ihanteiden murentumisen seurauksia tuli esiin myös Tanja Viinamäen tutkimuksessa. Viinamäen näkökulmana oli opettajien ja sosiaalityöntekijöiden alttius psyykkiseen rasittuneisuuteen ja masentuneisuuteen. Tutkimuksen mukaan 46 prosentilla sosiaalityöntekijöistä ilmeni mielenterveyden häiriö. Viinamäen mukaan sosiaalityöntekijöiden masentuneisuus voi syntyä työperäisistä syistä ja tilanteissa, joissa omat ihanteet ja haaveet romuttuvat, mutta tilannetta on sisäisistä syistä mahdoton hyväksyä. (Viinamäki 1997, 152.)

Myös työssä tapahtuneiden muutosten määrä voi olla yhteydessä työn suunnitelmallisuuden tasoon. Ilman pitkän ajan suunnitelmaa ja selkeää toimintastrategiaa saattaa alttius jatkuville muutoksille olla voimakkaampaa. Anneli Romana (1999) on lisensiaatintyössään tutkinut Kaarinan kaupungin sosiaaliosaston työntekijöiden työssä jaksamista. Tutkimuksessa lähes kolmasosa piti työmäärää jatkuvasti liian suurena ja puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työtehtävien sisällössä tai tekemistavassa on kahden viimeisen vuoden aikana tapahtunut paljon muutoksia. Muutosten määrä oli yhteydessä työn henkisen raskauden kokemiseen. Muutoksen merkitystä yksilölle ei selvitetty, vaikka vastaajan oma kokemus muutoksesta olisi antanut yksityiskohtaisempaa tietoa asiasta. Myös Wickströmin yms. (2000) tutkimuksen mukaan jatkuvat muutokset rasittivat sosiaalityöntekijöitä.

Selkeyttämällä sosiaalityön tavoitteita voidaan edesauttaa myös työn rajaamista, mikä tuntuu olevan yksi tärkeimmistä sosiaalityön kehittämiskohdista. Niemelän ja Hämäläisen tutkimus- ja kehittämishankkeessa on osoitettu, että työn rajaamisella yhteisin päätöksin voidaan vaikuttaa lievään työpumukseen (Niemelä ym. 2001). Myös Rautiaisen pääkaupunkiseudulla

tekemän selvityksen *Mistä sosiaalityölle tekijät?* mukaan yksi tärkeimpiä keinoja edistää pätevien sosiaalityöntekijöiden saatavuutta on selkeyttää työn tehtäväkuvaa. Selvityksen valossa sosiaalityöntekijöiden toiveet työn organisoinnin kehittämiseksi kohdistuvat sosiaalityön järjestämiseen eriytetynä. (Rautiainen 2003, 43.)

Työn suunnitelmallisuus, tavoitteiden ja tehtäväkuvien selkeys sekä yhteinen keskustelu tavoitteista ja toimintaa ohjaavista arvoista ovat tärkeitä tekijöitä sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnin ja työyhteisön toimivuuden kannalta.

4.2.2 Työn arvostus

Psycon (2003) tutkimuksen mukaan sosiaalitoimistoissa tehtävää työtä pidettiin sisäisesti palkitsevana, sillä sosiaalitoimistoissa tehtävä työ koetaan varsin vastuulliseksi, päätöksentekoa on delegoitu tavallista enemmän ja muutenkin työssä on melko hyvät mahdollisuudet itsenäisesti päättää erilaisista työhön liittyvistä ratkaisuksista. Työn motivoivuutta lisää se, että se tarjoaa hyvät mahdollisuudet oman osaamisen hyödyntämiseen. Työn kuormittavuus sen sijaan koettiin merkittäväksi ongelmaksi. Kaksi kolmesta piti työmäärää liian suurena ja lisäksi 60 prosenttia piti työtä henkisesti liian rasittavana. Sosiaalityöntekijöistä 40 prosenttia piti itseään hyvin tai melko uupuneena. Vastaava määrä muussa työelämässä on noin 15 prosenttia. Psycon tutkimuksen mukaan sosiaalityöntekijät olivat tyytymättömiä työn arvostukseen ja palkitsemiseen. Sekä organisaation palkkatasoa että palkkaa suhteessa työn vaativuuteen pidettiin erittäin alhaisena. Myös henkilöstöedut arvioitiin hyvin huonoiksi. (Psycon 2003.)

Pauli Niemelän ja Juha Hämäläisen (2001) tutkimus- ja kehittämishankkeessa *Työuupumuksen ehkäisy ja lievittäminen sosiaalialan asiantuntijatehtävissä* on keskitytty selvittämään jaksamista ylläpitävän työsuojelullisen toiminnan, työyhteisön ilmapiirin kehittämisen ja työn sisällöllisen uudelleen organisoimisen käyttöä työuupumuksen ehkäisyssä ja lievittämisessä. Tutkimuksessa todettiin, että itse työ koetaan merkittävänä ja haasteellisena, mutta samalla koetaan, että työltä puuttuu yhteiskunnan arvostus. Tutkimuksessa joka toinen kokeiluun osallistunut ei enää olisi valmis valitsemaan sosiaalityöntekijän ammattia. Tanskalaisessa tutkimuksessa luku oli vielä pienempi, sillä sen mukaan vain joka kolmannes valitsisi työnsä uudelleen, jos heille annettaisiin siihen uusi mahdollisuus (Eskelinen 2003).

Pirkko Kovanen (1995) on tutkielmassaan *Miksi sosiaalityöntekijä lopettaa* selvittänyt sosiaalityöntekijöiden poislähtöön vaikuttaneita tekijöitä Helsingissä. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat olleet sosiaalityöntekijät, jotka ovat lähteneet vuosina 1986 ja 1987 Helsingin kaupungin sosiaalivirastosta vakinaisesta tai tilapäisestä sosiaalityöntekijän virasta. Tutkimusaineisto on kerätty lähtöhaastattelulomakkeilla. Kovanen aineiston mukaan sosiaalityöntekijöiden eroamiseen johtavia syitä olivat useimmiten työn psyykinen rasittavuus, pieni palkka ja uralla etenemisen vaikeus. Puolet vastaajista koki työn vähäisen yhteiskunnallisen arvostuksen vaikuttaneen lähtöönsä. Sosiaalityöntekijät kokivat yleensä tyytymättömyyttä työpaikalla saamaansa työ-

ohjaukseen sekä henkilöstökoulutukseen. Vastaajien mielestä asioista tiedottaminen työpaikalla oli sangen huonosti hoidettu.

Sosiaalityöntekijät arvostavat omaa työtään, mutta kokevat ongelmaksi työn yhteiskunnallisen arvostuksen, mikä näkyy esimerkiksi palkkauksessa. Työn heikko arvostus heijastuu työmotivaatioon, työhön sitoutumiseen ja alalle haikautumiseen.

4.2.3 Työn itsenäisyys ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet

Haasteellisen työn tiedetään motivoivan työntekijää hyviin suorituksiin. Työmotivaation kannalta tärkeitä tekijöitä ovat itsenäisyys ja kontrolli työhön. Näihin voidaan organisaatiossa vaikuttaa vastuun määrää lisäämällä. Voimakas sitoutuminen työhön tuottaa hyvää tulosta, mutta on myös hyvinvointiriski, sillä liiallinen sitoutuminen voi olla riskitekijä stressin tai burnoutin kannalta. Työhön sitoutuminen on osittain yksilöllinen asia, mutta sitä voidaan lisätä myös työyhteisön ilmapiirillä, oikeudenmukaisella johtamisella ja työn haasteellisuudella. (Sinervo 2003, 98.)

Työn hallintaa pidetään työhyvinvoinnin kannalta keskeisenä käsitteenä. Työn hallinta (job control) on kattokäsite, jolla tarkoitetaan työntekijällä olevaa valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa työntekoon liittyviin olosuhteisiin ja sisältöihin. Työn hallinta riippuu pitkälti siitä, miten työn tekemisen kokonaisuus on organisoitu. (Vahtera ym. 2002, 29.) Työn hallinnan teoria ennustaa, että huonosta työn hallinnasta seuraa vakavia terveyshaittoja ja sairastumista. Hyvä työn hallinta puolestaan merkitsee laadukasta henkilöstön välitöntä osallistumista, johon yhdistyy tehtävien rikastaminen, monipuolistaminen ja kehittäminen. Hyvän työn hallinnan olosuhteissa tapahtuu terveyden edistämisen ohella oppimista ja motivoitumista, jotka muodostavat perustan osaamisen kasvulle, tuloksille työkäyttäytymiselle ja organisaatio-oppimiselle. (Sädevirta 2002, 82.)

Leena Eskelinen (2000) on tutkimuksessaan *Arbejdsmiljø i den kommunale social- og sundhedsforvaltning – En analyse af socialarbejdare med personlig borger/klientkontakt* tutkinut sosiaalityöntekijöiden työympäristöä Tanskan kunnallisissa sosiaalikeskuksissa. Tutkimuksessa on analysoitu asiakas-kontaktissa olevien sosiaalityöntekijöiden tuntemuksia ja selviytymistä työssä sekä tutkittu työn ja työympäristön piirteitä, jotka ovat merkittävästi yhteydessä sosiaalityöntekijöiden hyvinvointiin ja henkilökohtaisiin resursseihin työssä. Tutkimuksen mukaan ajan puute ja asiakastapausten määrä saavat sosiaalityöntekijät usein tuntemaan, etteivät he pysty itse vaikuttamaan työtilanteeseensa eivätkä varsinkaan työtahtiinsa. Työn hallintaan liittyviä vaikeuksia ovat tasapainon löytäminen asiakastyön ja hallinnollisen työn välillä sekä se, että saa tehdyksi kaikki mitä kuuluu. Sosiaalityöntekijöiden kokemukset vähäisistä vaikuttamismahdollisuuksista ovat siinä mielessä huomiota herättäviä, että sosiaalityöntekijät ovat työssään suhteellisen vapaita muiden välittömästä kontrollista.

Vuonna 1999 sosiaalipalveluiden henkilöstö katsoi, että heillä on työssään mahdollisuus vaikuttaa etenkin työn monipuolisuuteen, vaihtelevuuteen ja työtahtiin. Ajan kulumisen toisarvoisiin tehtäviin häiritsee kuitenkin Suomessakin. Näin ilmenee Wickströmin ym. (2000) tutkimuksesta Työolot ja työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla – muutokset 1990-luvulla. Tutkimuksessa on verrattu muutoksia, joita sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työoloissa ja työhyvinvoinnissa on 90-luvun aikana tapahtunut.

Psycon (2003) tutkimuksessa seitsemän kymmenestä sosiaalitoimiston sosiaalityöntekijästä pitää vastuun määrään itselleen sopivana. Tutkimuksen mukaan sosiaalitoimistoissa on delegoitu päätöksentekoa tavallista enemmän ja muutenkin työssä on melko hyvät mahdollisuudet päättää erilaisista töihin liittyvistä ratkaisuista. Työntekijöiden hyvillä vaikutusmahdollisuuksilla voidaan selittää osaksi myös suhteellisen vähäistä varhaiseläkkeellä jäämistä sosiaali- ja terveysalalla. Muita työssäoloaikaa pidentäviä tekijöitä ovat keskimääräistä parempi koulutus ja työsuhteiden jatkuvuus. (Elovainio, Forma, Halmeenmäki & Sinervo 2000.)

Stefan Morénin (1996) mielestä sosiaalityöntekijällä tulisi olla laajemmat mahdollisuudet tulkita työtehtäviä. Morénin lähtökohtana tutkimuksessa *Förändringens gestalt. Om villkoren för mänskligt bistånd* on, että sosiaalitoimiston ammattitaitoisten sosiaalityöntekijäkollegoiden loppuun palamisen syynä ei voida pitää asiakastapausten määrää, vaan ennemminkin asiakassuhteen laatua ja tapaa, jolla auttamistyö on organisoitu.

Sosiaalityöntekijän itsenäisyyden rajoittaminen ei tarkoita aina vain työhyvinvoinnin heikkenemistä. Joskus ohjeisiin ja sääntöihin nojaaminen voi myös toimia työuupumuksella suojaavana tekijänä. Outi Cavén (1999) on tutkinut sosiaalitoimiston organisaatiota byrokratian näkökulmasta väitöskirjassaan *Sujutusta ja pyöritystä. Tutkimus byrokratian merkityksistä sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastyössä*. Cavén tutki byrokratia-käsitteen tuottamista; mitä byrokratia on ja mitä se tuottaa ja mikä on byrokratian merkitys sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työssä. Sosiaalitoimistossa työskenteleville sosiaalityöntekijöille byrokratialla oli sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia, mutta sosiaalityöntekijöille byrokratialla oli selkeimmin positiivisia ja omaa työtä tukevia merkityksiä. Byrokratia on sosiaalityöntekijän keskeisin työväline. Se merkitsee sääntöjä, määräyksiä ja ohjeita, joiden noudattaminen ja perusteiden ymmärtäminen on keskeistä, jotta sosiaalityöntekijä voisi hoitaa työnsä mahdollisimman hyvin. Kun asiakastyö uuvuttaa sosiaalityöntekijää, byrokratian merkitys suojaavana elementtinä korostuu. Isossa organisaatiossa byrokratialla oli myös helpotettava tehtävä työnkuvan selkeyttämisessä. Byrokratia tasapainottaa ja tietyllä tavalla tervehtyy. Muutos toisenlaisiin työmalleihin vaatisi aikaa, jaksamista, enemmän tietoa ja osaamista. Byrokratia käyttäminen on helpompaa kuin se, että alkaisi aktiivisesti kehittää työtapojaan. Sosiaalityöntekijälle byrokratia ei ole yhdentekevä asia, mutta sen merkitys on hallinnassa niin, että pettymykset ja rasitteet tunnetaan.

Työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet lisäävät sosiaalityöntekijöiden työmotivaatiota ja työhön sitoutumista. Organisaation byrokraattiset piirteet voivat saada positiivisia merkityksiä sääntöjen ja ohjeiden suojatessa työntekijää silloin, kun asiakasvirta alkaa uuvuttaa.

4.2.4 Johtamistapa

Henkilöstön johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Johtamista ei oikeastaan voi eristää vain yhdeksi työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi, vaan se on yhteydessä laajemmin myös muihin hyvinvointiin vaikuttaviin elementteihin. Miniseminaarissa johtajuuden merkitys nousi toistuvasti eri yhteyksissä esille, kun pohdittiin hyvän organisoinnin ja työhyvinvoinnin edellytyksiä.

Oikeudenmukaista johtamisen yhteyttä työhyvinvointiin on tutkittu viime aikoina paljon etenkin terveydenhuollon organisaatioissa. Oikeudenmukaiseksi koetun johtamisen on todettu lisäävän työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan, parantavan yhteistoiminnan edellytyksiä sekä vähentävän kitkaa henkilöstöryhmien välillä. Monimutkainen organisaatorakenne, puutteelliset resurssit ja suuret muutokset ovat lisänneet epäoikeudenmukaiseksi koetun päätöksenteon todennäköisyyttä. (Virtanen ym. 2002, 65.) Elovainion ja Kivimäen (2003, 56) mukaan oikeudenmukaisuuden kokeminen on työorganisaatioiden tuloksellisuuden ja sosiaalisen pääoman muodostumisen voimanlähde. Oikeudenmukaisuuden kokeminen tekee mahdolliseksi tuloksellisen työskentelyn yksilötasolla ja on välttämätön edellytys sosiaalisen kanssakäymisen tärkeimmän tekijän, luottamuksen, syntymiselle ja kehitymiselle. Morén (1996) pitää työntekijöiden suhdetta johtoon tärkeänä muutosedellytyksenä. Hän täsmentää, että hallinnon olisi perustuttava työnhoidon tuoreille kokemuksille perustyöstä.

Wickströmin ym. (2000) tutkimuksen mukaan sosiaalipalveluiden työntekijät olivat tutkituista ammattiryhmistä tyytymättömmimpiä työyksikön johtamistapaan. Joka kolmas oli myös tyytymätön koko organisaation johtamistapaan. Ongelmien ratkaisun ja päätöksenteon monimutkaisuus rasitti useimmin juuri sosiaalipalveluiden työntekijöitä.

Urpo Jalavan (2001) lisensiaatintyössä *Esimiestyö sosiaalityössä – Tutkimuskohteena Varsinais-suomalaisten keskikokoisten kuntien sosiaalityön työyhteisöt* on nostettu esiin sosiaalityön kehittämisen kannalta tärkeitä teemoja. Johtuvuusfunktio on eräs sosiaalityön työyhteisöjen toiminnan ja tuloksellisuuden edellytystekijöistä. Jalavan perushypoteesin mukaan johtamistoiminta vaikuttaa työyhteisöjen toimivuuteen. Siten toimivissa työyhteisöissä tulisi ainakin joiltain osin näkyä johtajuuden merkitys. Hyvin toimivissa työyhteisöissä tulisi erityisesti työryhmän toimivuuteen vaikuttavien esimiestyön tekijöiden osalta saada parempia arvioita kuin puutteellisesti toimivissa työryhmissä. Työyhteisön toimivuus, ns. työn olosuhdetekijät, nähdään tutkimuksessa johtamistoiminnan tulostekijöinä.

Jalavan tutkimuskohteena oli 10 sosiaalityön kunnallista organisaatiota Varsinais-Suomen alueella. Lähtöolettamuksen mukaisesti johtajuus erosi hyvissä ja puutteellisesti toimivissa työyhteisöissä. Hyvin toimivissa työyhteisöissä esimiehet olivat enemmän työryhmää tukevia, tulevaisuusenergisiä ja tietoa jakavia. Toimivien työyhteisöjen esimiehet näyttävät kohdistavan huomionsa työyhteisön toimivuuteen enemmän kuin puutteellisesti toimivien yhteisöjen esimiehet. He pyrkivät tukemaan yhteisön vuorovaikutusta ja jakavat tietoa. He tukevat työyhteisöä puhumalla innostuneesti tulevaisuudesta ja ovat aktiivisia, ideoivia ja kehitystavoitteiden saavuttamiseen luotavia. Jalava vetää tarkastelun perusteella johtopäätöksen, että esimiehen työyhteisöä tukevan toiminnan merkitys näkyy työyhteisön toimivuuseroisissa. (Jalava 2001, 49.) Hyvissä työyhteisöissä työntekijöiden odotukset kohdistuivat eniten työn tukemiseen liittyviin muuttujiin. Työntekijät toivoivat saavansa enemmän palautetta sekä työn tavoitteiden selkeyttämistä ja esillä pitämistä ja odotusten ymmärtävää ilmaisemista. Työntekijöiden mielestä esimiehen tulisi enemmän antaa ohjeita ja auttaa löytämään keinoja. (Jalava 2001.)

Sosiaalityö ja esimiestyö ovat usein nähty erillisinä kokonaisuuksia ja esimiestyö nähty hallinnollisesta näkökulmasta, byrokraattisen hierarkkisuuden ajatukseen liitettynä. Jalava vakuuttaa, että esimiestyö on sosiaalityön erikoistumisalue, eikä sosiaalityöammattista irrallinen hallinnollinen rutiini. Sosiaalityön työyhteisöt tarvitsevat asiakastyön kokemusta omaavia, esimiestyöhön perehtyneitä henkilöitä. Työyhteisöt tarvitsevat toimiakseen johtajuusroolin ottavan henkilön. Hänen täytyisi olla sosiaalityöntekijä, taikka työn tukemiseen liittyvät toiminnot olisi järjestettävä toisella tavalla. Esimiehellä olisi oltava eri työorientaatio kuin asiakastyössä. (Jalava 2001, 124.)

Vuokko Niirasen (1995) väitöskirjassa *Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus* tarkastellaan sosiaalitoimen johtajuutta useasta suunnasta tulevien muutospaineiden keskellä. Sosiaalijohtajilla on runsaasti erilaisia välittäjän ja koordinoijan tehtäviä. He korostivat sosiaalitoimen tuloksellisuutta ulkopuolisille, neuvottelivat tehtävien ja vaikutusmahdollisuuksien turvaamisesta ja koordinoivat sosiaalitoimen ratkaisuja yhdenmukaisiksi kunnan keskushallinnon päätösten kanssa tai etsivät yhdessä työntekijöiden kanssa uusia toimintatapoja sosiaalitoimella. Työlle on tyypillistä eräänlainen puun ja kuoren välissä oleminen. He kokivat olevansa myös alan uusimman tiedon välittäjiä. Sosiaalitoimen johtajuuden profiilissa painottuivat voimakkaimmin rationaalinen ja avoin ulottuvuus, jossain määrin humaani ulottuvuus ja vähiten byrokraattinen ulottuvuus. Johtamisen kehittämistavoitteissa korostui pyrkimys lisätä vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. (Niiranen 1995, 92.)

Niirasen tutkimuksessa sosiaalijohtajat painottivat työssään toimintaympäristöön vaikuttamista sekä tuloksellisuutta ja tulosjohtamistyyppistä johtajuutta. He olivat vastaanottavaisia sellaiselle tiedolle, joka säätelee sosiaalitoimen voimavaroja. Sosiaalitoimen olisi pystyttävä reagoimaan nopeasti ympäristön vaatimuksiin. Siksi toiminnan tavoitteidenkin olisi oltava joustavia ja työntekijöiden olisi laajennettava vuorovaikutustaan toimintaympäristöön. Sosiaalijohtajat korostivat yhteisöllisyyttä, keskinäisen vastuunoton

tukemista ja osallistavaa johtajuutta ja halusivat edistää tiimityötä ja kannustaa päätöksentekoon osallistumista. Sosiaalijohtajat arvostivat omilta työntekijöiltä tulevaa tietoa ja halusivat välttää työssään byrokraattisia piirteitä. Vanhan byrokraattisen ja uudemman osallistavan johtamistavan jännitteistä viesti se, että toisaalta sosiaalijohtajat halusivat olla välittämässä alaisilleen uutta työtä koskevaa tietoa ja ohjeita, mutta toisaalta halusivat kuitenkin edistää työntekijöiden keskinäistä vastuunottoa. (Niiranen 1995, 170.)

Niirasan tutkimat sosiaalijohtajat arvioivat seuraavansa melko hyvin sosiaalityön uusia suuntauksia ja alan kirjallisuutta. Mielipiteiden kysyminen asiakkailta on vasta muotoutumassa sosiaalitoimen tiedonhankintakäytännöksi. Sosiaalijohtajien informaatioperustan suunta on niissä tahoissa, jotka vaikuttavat eniten sosiaalitoimen tarvitsemiin resursseihin ja päättävät niiden käytöstä. Sosiaalijohtajien johtajuudelle olivat tyypillisiä alan omilla ehdoilla tapahtuva varovainen uudistaminen ja resurssien varmistaminen lähinnä toimintaympäristön vaatimukseen mukautumalla. Sosiaalijohtajat pyrkivät vahvistamaan sosiaalitoimen legitimitettä esimerkiksi osoittamalla toiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta tai sopeuttamalla ja koordinoimalla sosiaalitoimen ratkaisut mahdollisimman pitkälle kunnan keskushallinnon tavoitteiden mukaisiksi. (Niiranen 1995.)

Psycon (2003) tutkimuksen mukaan sosiaalitoimisto työympäristönä ja kunnallinen sosiaalitoimi organisaationa eivät näyttäytyä kokonaisuutena dynaamisena ja työelämän laatuun panostavana työpaikkana, vaikka tutkittujen toimistojen joukossa oli myös toimivia yksiköitä. Johtamistapa näyttäisi olevan keskeinen tekijä, joka erottaa hyvät sosiaalitoimistot huonoista toimistoista. Parhaiten pärjänneiden toimistojen menestystekijöiksi täsmennettiin muun muassa riittävä päätöksenteon delegointi ja päätöksenteon riipeys muutenkin, esimiesten alaisia arvostava henkilöjohtamistapa ja kyky synnyttää myönteistä asiakaspalveluasennetta. Tutkimuksen mukaan esimiestyöhön ja esimiesten johtamistapaan ollaan pääosin tyytyväisiä. Esimiestyön positiivisiksi puoliksi vastaajat kokivat ratkaisujen perustelun, alaisten mielipiteiden huomioinnin ja esimiesten tavan arvostella alaisia. Myös esimiehen asettamien vaatimusten ja toimintaohjeiden määrää pidetään sosiaalitoimistoissa melko sopivina.

Mäkelän, ym.(2003) arviointitutkimuksessa *Uuden elämänkaaren alku. Läntisen sosiaalikeskuksen nykytilan arviointi organisaatiomuutoksen nykyksellä* esitetään yhdeksi alueelliseen malliin perustuvan organisaation ongelmaksi monitasoinen yleisjohtajuus. Helsingin sosiaalivirastossa organisaatiota tullaan madaltamaan siirryttäessä perinteisestä alueellisesta mallista elämänkaarimalliin, jolloin voidaan odottaa muutoksia myös henkilöstöjohtamisen osalta. Läntiseen sosiaalikeskukseen kohdistuneen arvioinnin keskeisenä tavoitteena oli tuottaa tietoa organisaation nykytilasta ennen muutosta sekä uudistukseen kohdistuvista odotuksista ja peloista.

Johtamistapa on yhteydessä moniin työhyvinvointia edistäviin tekijöihin. Oikeudenmukaisella ja työyhteisöä tukevalla vuorovaikutteisella johtamistavalla voidaan edistää henkilöstön hyvinvointia ja työyhteisön toimivuutta. Uudelleenlaaiseen johtajuuteen kuuluu työntekijöiden mielipiteiden ja asiakastyökokemusten huomioonottaminen ja arvostaminen sekä päätöksenteon riittävä delegoiminen alaisille.

4.2.5 Työyhteisön ilmapiiri ja tukirakenteet

Avoin keskusteluilmapiiri ja työkavereilta saatu vertaistuki auttavat ehkäisemään työn kuormittavuutta ja edistävät työssä jaksamista. Eräässä haastattelussa sosiaalitoimistossa kaksi kertaa viikossa pidetyt tiimipalaverit koettiin työssä jaksamisen kannalta hyväksi käytännöksi. Sosiaalitoimistojen organisaation toimivuustutkimuksessa ongelmakohtana pidettiin oman toimiston yhteishenkeä, joka ei ollut kovin hyvä. Huono ilmapiiri tai yhteishenki aiheuttaa sen, että avun saaminen kollegoilta on vaikeaa. (Psycon 2003.)

Hankkeessa, jossa mallinnettiin toimivan työyhteisön tekijöitä, ilmeni keskeisimmäksi asiaksi työyhteisön toimivuuden kehittämisessä erityinen innostus tehtävään. Mallinnetuille toimiville työyhteisöille yhteistä ja olennaista oli se, että työskenteleminen innostuneesti ja suorituskykyisesti tapahtui vapautuneessa tunnelmassa ja vuorovaikutuksessa. Tärkeänä perusedellytyksenä toimivuuden kannalta nähtiin myös työyhteisön halu ja taito hyödyntää erilaisuutta. (Kauppi & Savimäki 2004.)

Viinamäki (1997) on väitöskirjassaan tutkinut *Opettajien ja sosiaalityöntekijöiden psyykkistä rasittuneisuutta* heidän itsensä kokemana, havainnoimana ja ilmaisemana. Sosiaalityöntekijät ja opettajat ovat ammattiryhmiä, joissa oman persoonan käyttö on keskeinen osa työskentelyä. Näissä ammattitehtävissä tehdään emotionaalisesti kuormittavaa ihmissuhdetyötä. Tutkimuksen mukaan luokanopettajat ja sosiaalityöntekijät ovat psyykkisesti rasittuneita ja heidän mielenterveytensä on heikompi kuin suomalaisilla naisilla keskimäärin. Masentuneisuutta voidaan pitää korkeana molemmissa ammattiryhmässä, kun niitä verrataan suomalaisiin keskimäärin. (Viinamäki 1997, 149.)

Viinamäen mukaan masentuneisuuteen voivat johtaa työperäiset syyt. Sosiaalityöntekijöiden masentuneisuutta ovat lisänneet työtilanteet, joissa omat ihanteet ja haaveet romuttuvat, mutta tilannetta on sisäisistä syistä mahdoton hyväksyä. Ikä, siviilisääty, koulutustausta tai työkokemus ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä mielenterveyden häiriöön tai masentuneisuuteen eikä kummankaan ammattiryhmän yleisarvio toimipaikkansa ilmapiiristä ollut yhteydessä tutkittavien mielenterveyden häiriöön eikä masentuneisuuteen. Sen sijaan merkittävimpana syynä sosiaalityöntekijöiden ja opettajien mielenterveyden häiriöön ja masentuneisuuteen oli vähäiset mahdollisuudet keskustella työtovereiden kanssa. Lisäksi sosiaalityöntekijöiden psyykinen rasittuneisuus oli yhteydessä vähäiseen sosiaaliseen tukeen ja

runsaisiin omasta sairaudesta johtuneisiin poissaoloihin. Tutkijan mukaan mielenterveysasiat ja oma jaksaminen olisi nostettava työpaikoilla keskustelun kohteeksi. Työnohjaus, tukiverkosto, työn sisältöjen uudelleen arviointi ja tarvittaessa hoitoonohjaus esitetään hyödyllisinä ennalta ehkäisevinä ja hoidollisina menetelminä. (Viinamäki 1997, 152–158.)

Niemelän ja Hämäläisen (2001) tutkimus- ja kehittämishankkeen loppukeskustelussa esitettiin yleisempinä projektin vaikutuksena se, että projekti on auttanut tiedostamaan uudella tavalla työyhteisön mahdollisuuksia vaikuttaa työssä viihtymiseen ja jaksamiseen sekä vahvistanut yhteisöllisyyttä. Joissakin asioissa oli tapahtunut tilastollisesti määriteltynä selvää kehitystä. Tutkituissa työyhteisöissä valtaosa koki voivansa vaikuttaa työhönsä kohtuullisesti, erityisesti siihen missä järjestyksessä ja millä menetelmillä työtä tehdään. Yhteenvetona todetaan, että ainakin osittain hankkeen yhteydessä toteutetut työyhteisötilaisuudet olivat merkittävällä tavalla parantaneet ja helpottaneet työhön, työyhteisöön ja työn tekemiseen liittyviä asioita. Hankkeen koettiin parantaneen eniten juuri työyhteisöjen ilmapiiriä. Myös yhteistoiminnallisuuden parantumiseen työyhteisössä hankkeella oli ollut erittäin myönteinen vaikutus. Hanke on osoittanut, että lievää työuupumusta voidaan lievittää rajaamalla työtä yhteisin päätöksin, sitoutumalla uupumuksen ehkäisyyn, tukemalla johtoa ja esimiehiä työssään sekä ratkaisemalla pula voimavaroista. Työuupumuksen ehkäisemiseksi yhteinen pohdinta ja työyhteisön oman toimintasuunnitelman tekeminen ovat tarpeen. Hanke osoitti, että työyhteisön tietoinen suuntautuminen työssä jaksamisen kysymyksiin ja yhteinen keskustelu ovat keskeisiä viihtyvyyttä ja jaksamista edistäviä tekijöistä. Useimpien mielestä hanke oli ollut oppimisprosessi, jossa työyhteisö oppi keinoja työuupumuksen ehkäisemiseksi. (Niemelä ym. 2001.)

Niemelä ja Hämäläinen (2001) esittävät keinoina jaksamisen ja työhyvinvoinnin parantamiseksi keskustelua, yhdessä tekemistä, kokoontumista ja kokemusten jakamista, avoimuutta, kannustavaa johtamista, työntekijöiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien lisäämistä, työn uudelleen organisoimista ja uudenlaisia työjärjestelyjä. Muita keinoja ovat osaamisen ja ammattitaidon ylläpito koulutuksen ja työnohjauksen avulla, työssä oppiminen ja oppivan organisaation periaatteiden omaksuminen sekä työyhteisön yhteinen virkistäytyminen.

Työyhteisön tuki ja keskustelumahdollisuudet ovat tärkeitä tekijöitä sosiaalityöntekijöiden työssä jaksamisen kannalta. Työyhteisön yhteisellä toiminnalla ja työuupumuksen ehkäisyyn sitoutumalla voidaan lisätä työyhteisön hyvinvointia ja parantaa lievää työuupumusta. Hyvän työyhteisön tunnuspiirteitä ovat avoimuus, yhteistoiminnallisuus, aktiivinen keskustelu ja asioiden yhteinen pohdinta.

4.2.6 Osaamisen kehittäminen

Tutkimusten mukaan koulutus vaikuttaa positiivisesti mm. työtyytyväisyyteen, työpaikkaan sitoutumiseen, työmotivaatioon, työn laatuun ja tuottavuuteen (Virtanen ym. 2002, 65). Toimivan työyhteisön mallinnushank-

keessa esitettiin tulos, jonka mukaan kokemus omasta kehittymisestä, oppimisesta ja yhdessä oppimisesta edistää työntekijöiden innostusta. Innostus tehtävään on puolestaan toimivuuden mallin ydinasioita. (Kauppi & Savimäki 2003.)

Organisaatioiden toimivuustutkimuksessa esitettiin tarpeelliseksi sosiaali-toimiston henkilöstön osaamisen kehittäminen, sillä koulutuksen määrää ja ammatillisia kehittymismahdollisuuksia pidettiin sosiaalitoimistoissa puutteellisina. Tutkimukseen vastanneista vain joka kolmas koki, että organisaatioissa käydään riittävästi kehityskeskusteluja. Osittain tämän ajateltiin johtuvan esimiesten ajan puutteesta. (Psycon 2003.)

Leena Eskelinen (2001) esittää sosiaalityöntekijöiden työtilannetta ja – ympäristöä koskevassa artikkelissaan yhdeksi sosiaalityön kehittämiskohdaksi oppimisen ja ammatillisen kompetenssin kehittämisen työhön integroituna. Myös Eskelisen (2000) tutkimuksessa korostetaan, että koulutus ja ammatillisen kompetenssin kehittäminen olisi nähtävä työhön kuuluvana osana ja ammatillisen kehittymisen tavoitteista tulisi keskustella osana työn tavoitteita ja asiakkaiden saamaa palvelua. Ammatillisen kehittämisen tarpeista kertoo tutkimustulos, jossa suuren osan mielestä sosiaalityö on liian vaativaa. Näin ollen haasteellisen, vaativan työn hallintaan saamiseksi tarvittaisiin lisää koulutusta. Suuri osa tutkimukseen vastanneista ajatteli, että heidän on mahdotonta seurata riittävästi alansa kehitystä. Jatkokoulutukseen osallistujien määrä oli tutkimuksessa kuitenkin odottamattoman pieni. Tämä voi osittain selittää, miksi vain kolmasosa valitsisi tänä päivänä saman ammatin uudestaan

Sosiaalipalveluiden organisointitavalla arvioidaan myös olevan vaikutusta sosiaalityöntekijöiden mahdollisuuksiin hyödyntää ja kehittää osaamistaan ja asiantuntijuuttaan. Mäkelän ym. (2003) arvioinnissa Läntisen sosiaalikeskuksen nykytilasta uskotaan elämänkaarimalliin perustuvan organisaation vaikuttavan myönteisesti asiakkaiden saamaan palveluun. Muutoksen arvioidaan parantavan asiakasprofilointia ja asiakkaiden alueellista tasa-arvoa sekä lisäävän työntekijöiden asiantuntemusta ja erikoistumisen mahdollisuuksia.

Keskitettyjen palveluiden edut tulivat esiin myös Leena Rautiaisen (2001) selvityksessä, joka koski pääkaupunkiseudun sosiaalityön tilaa. Selvityksessä arvellaan, että keskitettyihin palveluihin on helpompi saada päteviä työntekijöitä kuin aluetyöhön, koska keskitetyissä palveluissa työskentelevät sosiaalityöntekijät kokevat tekevänsä rajatumpaa, tehtäväkuvaltaan selkeämpää asiantuntijatyötä verrattuna aluetyön tehtäviin. Johtavien sosiaalityöntekijöiden mielestä aluetyön ja erityisesti yhdenmisen työmallin ongelmana on työn heikko hallittavuus työtehtävien suhteen. Tuntemuksen aiheuttaa epämääräinen työnkuva. Yhtenä ratkaisuna nähdään apu-työvoiman palkkaaminen aluesosiaalityöntekijän työpariksi. (Rautiainen 2003, 13–14.) Kyselyyn ja haastatteluihin perustuvassa selvityksessä tuli vahvasti esiin, että sosiaalityöntekijät viihtyvät työssä, joka on tehtäväkuvaltaan rajattu ja jossa pystyy hyödyntämään omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan. Keskitettyjen palvelujen sosiaalityön sanottiin olevan sitä sosiaalityötä, jota nimi-

tettiin erityissosiaalityöksi ja jossa työnkuva vastaa parhaiten koulutusta (Rautiainen 2003, 16, 48.) Huomion kiinnittäminen omaan osaamiseen on tärkeä seikka myös silloin, kun sosiaalityöntekijöiden saatavuudessa ei voida kilpailla esimerkiksi palkoilla. Käytännön asiakastyössä osaamisen korostaminen voitaisiin toteuttaa esimerkiksi siten, että sosiaalityöntekijän toimenkuva ei muodostuisi byrokratian lainalaisuuksien mukaan, vaan toimenkuvia muokattaisiin työntekijän osaamisen perusteella. (Rautiainen 2003, 17.)

Eskelinen, Bergman Hansen ja Olsen (2002) tarkastelevat tutkimuksessa *Videreuddannelse og efteruddannelse på det sociale område – en analyse af frontlinjemedarbejdere på tre arbejdsområder* sosiaalialan työntekijöiden jatko- ja täydennyskoulutusta. Noin kymmenen prosenttia työntekijöistä oli osallistunut muodolliseen jatkokoulutukseen. Alhaisen osallistumisasteen takana arveltiin olevan se, että jatkokoulutusta ei nähdä luonnollisena osana hyvinvointialan työtä samalla tavalla kuin lyhyet täydennyskoulutukset, vaikka moni haluaisikin osallistua koulutukseen. Jatkokoulutuksen saatavuudesta ja sen merkityksestä työn laadun kannalta olisikin tärkeä herättää keskustelua.

Lyhytkestoisessa täydennyskoulutuksessa tarjontaa on runsaasti, mutta työntekijät eivät ole hyötynet koulutuksesta kuin jossain määrin. Tutkimuksen mukaan kaikilla koulutusmuodoilla on vaikutusta ammatilliseen ja persoonalliseen kompetenssiin työssä. Hyödyllisimpänä työn kannalta pidetään tietoa alasta ja sen kehityksestä. Kaikilla alueilla työntekijät ajattelivat heikoimmaksi osa-alueekseen välineiden ja metodien käytön. Työntekijät kokevat saavuttavansa työssään vain osittain omat laatutavoitteensa. Heidän omat tavoitteensa ovat korkeammat kuin johdon asettamat tavoitteet. Johtajilla ja työntekijöillä sanotaan olevan vain osittain samanlainen käsitys siitä, mikä parhaiten palvelee laadun parantumista. Laadun kehityksen tulisi tapahtua yhteisten periaatteiden ja tavoitteiden pohjalta. Tutkimuksen mukaan koulutuksen tulisi sisältää myös peruskoulutusta ja metodologista osaamista ja antaa välineitä työn vaikuttavuuden arviointiin. Tulevaisuudessa koulutuksen kehittämisessä tulisi huomioida työntekijät, työntekijäryhmät, vaihtelevat työn sisällöt, lakisääteiset muutokset ja asiakkaiden ja muiden tahojen uudet vaatimukset. (Eskelinen ym. 2000.)

Ruotsalaisessa Bybergin ja Lindqvistin (2003) selvityksessä *Kompetensutveckling inom socialtjänstens Individ- och familjeomsorg. – Exempel och erfarenheter* kuvataan erilaisia sosiaalitoimessa käytettyjä osaamisen (pätevyiden) kehittämisen malleja ja niistä saatuja kokemuksia. Mallit osoittavat, että sosionomien urakehitys on mahdollista ilman asiakastyöstä luopumista ja samalla laatutyötä kehittäen. Selvityksessä ei pyritä vastaamaan kysymykseen, millainen malli johtaa "parempaan sosiaalityöhön", eikä myöskään vastata kysymykseen, onko niiden sosiaalitoimistojen sosiaalityöntekijöiden pätevyys parempi, joissa "kompetenssiportaatiot" ovat käytössä. Vaikka malleille asetettuja tavoitteita ei ole täysin saavutettu, on niillä ollut joitain positiivisia vaikutuksia. Mallit ovat toisaalta tukeneet esimiesten työtä, mutta toisaalta myös lisänneet heidän vastuutaan. Koulutusresurssit ovat kasvaneet ja koulutuksesta on tullut systemaattisempaa. Joidenkin näkemysten

mukaan kestää vielä liian kauan ennen kuin työntekijä pääsee osallistumaan koulutukseen. Mallien kautta myös työn laatu on parantunut. Mallien ongelmana on edelleen saada henkilöstö motivoitumaan "uhraamaan" aikaa koulutukseen. Palkkaporrastuksen liittäminen pätevyysporrastuksen on siksi ratkaisevaa ja selvityksessä haastateltujen sosiaalityöntekijöiden mielestä niiden kuuluisikin mennä käsi kädessä. Ongelmana näyttää edelleen olevan se, että vastavalmistuneiden pitää heti ottaa vastuuta vaikeista alueista. Monille kokemattomille sosiaalityöntekijöille on työhön perehdyttäminen tullut kuitenkin paremmaksi ja mentoritoiminta on saanut positiivisen vastaanoton.

Sosiaalityössä tarvitaan riittävästi tilaa oman työn kehittämiseksi. Sosiaalitoimiston työn organisoinnissa on otettava huomioon työntekijän mahdollisuus hyödyntää omaa osaamistaan. Koulutus on tehokkainta silloin, kun se on pitkäkestoista ja työyhteisö osallistuu siihen yhdessä. Koulutuksen on oltava myös suunnitelmallista ja tarkoituksenmukaista perustyötä ajatellen. Kehityskeskustelut ovat yksi osaamisen kehittymisen kannalta tärkeä ohjausväline.

4.3 Miniseminaarissa esitettyjä tulkintoja, näkemyksiä ja kokemuksia työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä

Miniseminaariin kutsuttujen asiantuntijoiden ja sosiaalityöntekijöiden mukaan tutkimuskatsauksessa esille nostetut tekijät ovat keskeisiä hyvän organisoinnin elementtejä ja työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Niiden vahvistettiin olevan myös niitä tekijöitä, jotka näkyvät yleisesti työhyvinvointitutkimuksissa ja esimerkiksi terveydenhuollon organisaatioissa tehdyissä tutkimuksissa. Sosiaalitoimen erityispiirteitä todettiin vaikuttavan yleisiin elementteihin siinä vaiheessa, kun niitä sovelletaan käytännön sosiaalityöhön. Miniseminaarin osallistujien mielestä käytännön asiakastyössä korostuu näiden lisäksi myös muita tekijöitä. Sosiaalityöntekijöiden mukaan asiakas-keskeisyyden ja -lähtöisyyden, tai asiakasohjautuvuuden kuten yhdessä sosiaalitoimistossa toimintaperiaatetta kutsuttiin, tulisi näkyä merkittävämmän, kun puhutaan sosiaalityöntekijöiden työn organisoinnissa.

Lisäksi miniseminaariin osallistuneet asiantuntijat ja sosiaalityöntekijät pitivät tiimityötä ja verkostoja keskeisinä organisatorisina elementteinä. Tiimityön rooli ei näy lainkaan sosiaalitoimeen kohdistuvissa tutkimuksissa, mutta kehittämishankkeissa se näkyy yhtenä keskeisimmistä tavoitteista. Kahdessa tutkimuksessa korostetaan verkostojen merkitystä: Romanan (1999) työyhteisötutkimuksissa sosiaalityöntekijät ehdottivat yhteyksien parantamista yhteistyötahoihin ja Niirasen (1995) tutkimuksessa sosiaalijohtajat pitivät tärkeänä sosiaalitoimen kykyä reagoida nopeasti ympäristön vaatimuksiin ja siksi sosiaalityöntekijöiden olisi laajennettava vuorovaikutusta ympäristöön. Miniseminaarissa käydyssä keskustelussa tuli ilmi, että sosiaalityöntekijät eivät välttämättä tunnista tiimityötä tekemässään sosiaalityössä, vaikka sitä todellisuudessa tehdään päivittäin ryhmä- ja parityöskentelyn muodossa.

5 MISTÄ SYNTYVÄT SOSIAALITOIMISTON ORGANISAATION HYVÄT KÄYTÄNNÖT?

5.1 Organisaation kehittämisen ydinkohdat

Viime vuosien aikana on kehittynyt erilaisia organisaatiokehittämisen määritelmiä, menetelmiä ja työkaluja. Bergin (1995, 27–28) mukaan ne voidaan jakaa kolmeen pääryhmään sen mukaan, mitä tavoitteita asetetaan: 1) organisaatiokehittäminen, jonka päätavoitteena on kehittää organisaation tehokkuutta, 2) kehittäminen, jonka tavoitteena on henkilökunnan osaamisen kehittäminen ja 3) kehittäminen, jonka tavoitteena on lisätä tehokkuutta ja samalla kehittää yksilöiden suorituskykyä kehittämällä heidän osaamista. Kehittämisen tavoitteet, muodot ja toteutumistavat vaihtelevat. Näin ollen ei voida löytää yhtä menestyksestä mallia. Vaikka jossain organisaatiossa olisi onnistuttu löytämään hyvä malli, ei sitä sellaisenaan voidakaan kopioida seuraavaan organisaatioon. Silti on olemassa tiettyjä yhteisiä tekijöitä, jotka liittyvät työkäytäntöjen kehittämiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Nämä voidaan tiivistää seuraavasti:

- Osallistajat määrittelevät itse tavoitteensa ja päättävät käytetystä menetelmästä
- Konsulttien ja asiantuntijoiden kuuleminen
- Perusanalyysin painottaminen
- Asteittainen oppimisprosessi
- Johdon aktiivinen osallistuminen
- Vähemmän suunnittelua ja enemmän toimintaa
- Arviointia ja palautetta
- Koko organisaation prosessi
- Pragmaattinen lähestymistapa
- Tulossuuntautuminen
- Jatkuva prosessi

5.2 Oppiva organisaatio kehittämisen tilana ja tavoitteena

Oppivan organisaation periaatteet ovat viime vuosina olleet keskeinen tapa kuvata organisaation kehittämistä ja kehittymistä. Oppivan organisaation käsite rinnastetaan tilanteesta riippuen myös terveeseen tai toimivaan työyhteisöön. Oppivan organisaation perusajatuksena on, että nykyisessä voimakkaasti muuttuvassa työelämässä vain oppivat organisaatiot säilyvät hengissä ja ovat kilpailukykyisiä. Oppiminen organisaatiossa edellyttää innovatiivisen, vaikeasti hyväksyttävän ja piilossa olevan tiedon sietämistä. Toisaalta oppimisen on kuitenkin oltava niin hyvin organisoitua, että uusien ideoiden ja käytäntöjen omaksuminen ja leviäminen ovat mahdollista. Oppivassa organisaatiossa vaaditaan valppautta päivittäisen toiminnan yhteydessä tapahtuvalle oppimiselle. Erityisen ratkaisevaa on palautetiedon hankinta, sen tulkinta ja hyväksikäyttö luovalla tavalla. Hyusmanin (2000) mukaan oppiva organisaatio on luonteeltaan jatkuva oppimisprosessi eikä sellainen, jolla on selkeästi alku ja loppu. (Lindström 2002, 53–55.)

Oppivan organisaation ideologia isä, Peter Senge, esittää viisi oppivan organisaation peruspilareita. Niitä ovat organisaation kyky ymmärtää omaa kulttuuriaan ja lattiatasen asiantuntijuuden tunnustaminen, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiantuntijuus valutetaan organisaatiossa joka tasolle antamalla työprosessia lähinnä työskentelevälle ihmiselle oikeutus ajatella ja olla luova. Muita peruspilareita ovat tiimioppiminen, jaettu visio ja kyky systeemiajatteluun. Myös Senge tunnustaa oppivan organisaation suurimmaksi haasteeksi ideoiden ja tiedon levittämisen työyhteisössä. Oppivaksi organisaatioksi kehittyminen, todellinen oppimisideologian sisäistäminen, vaatii organisaatiolta oman historian hyväksymistä, olemassa olevien toimintaa ohjaavien arvojen ja olettamusten tiedostamista sekä rohkeutta kyseenalaistaa ja pyrkiä muuttamaan olemassa olevaa kulttuuria. (Länsisalmi 1996.)

Oppiva työyhteisö mukautuu joustavasti sisäisten ja ulkoisten toimintaehtojen muutoksiin. Työyhteisön oppiminen tarkoittaa kehittämistä alhaalta ylöspäin. Kehittämisen ytimenä on tällöin ajatus siitä, että työyhteisössä tehtävät ratkaisut pohjautuvat siihen tietämykseen, kokemukseen ja asiantuntemukseen, joka on syntynyt käytännön työssä. Tämän tietämyksen esiintuominen ja kokonaisvaltainen käyttö edellyttävät arjen työn ja toiminnan tutkimista, mikä onkin työyhteisön kehittämisen tärkein väline. Oppivassa organisaatiossa korostuu refleksiivisyys: työ ja toiminta on asetettava tietoisien pohdinnan kohteeksi. Työyhteisön oppimisen ja pätevyyden kasvattamiseksi tulee toiminnan tietoisien pohdinnan olla yhdessä toteutettua. Työyhteisön yhteistoiminnallisen kehittämisen ydinajatuksen mukaan työyhteisön arkitoiminnan säännöllinen, yhteistyössä tapahtuva tutkiminen takaa parhaat edellytykset työyhteisön oppimiselle ja uusiutumiskyvylle. Se luo edellytykset myös yksilö- ja pienryhmätasoiselle kehittymiselle. Tähän tarvitaan pysähtymistä ja ajan ja paikan varaamista työn ja toiminnan tutkimiselle. (Nakari & Valtee 1995, 52–54.)

5.3 Perusanalyysi kehittämisen lähtökohtana

Omassa työssä pysähtyminen ja oman työn tutkiminen voidaan toteuttaa perusanalyysin avulla. Työyhteisön kehittämisen edellytyksenä olevasta analyysistä käytetään kehittämisoppaissa myös nimityksiä kuten perus-, nykytila- tai lähtökohta-analyysi. Perusanalyysin tekeminen voi työyhteisössä olla seurausta henkilöstön tylsistymisestä tai uupumuksesta yhtä hyvin kuin työyhteisön innostuneisuudesta tai ulkopuolelta tulevasta muutosvaatimuksestakin. Jotta osattaisiin määritellä mitä pitäisi tehdä, täytyy ensin tietää, missä ollaan. Jos kehittämisen kohde ei ole täysin selvä, pyritään nykytilan analyysillä ensin saamaan selville ongelman tai ongelmien luonne. Analyysissa määritellään, onko kyse esimerkiksi teknisestä, rakenteellisesta tai vaikka ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyvästä ongelmasta. (Nakari & Valtee 1995, 66.)

Nykytilan analysoimiseksi on olemassa useita erilaisia tapoja. Analyysin apuvälineinä voidaan käyttää esimerkiksi kyselyä tai muita tutkimuksia tai laatu-, tuottavuus-, tapaturma-, sairauspoissaolo- ja vaihtuvuustilastoja. (Vartiainen & Kujala 1999.) SWOT-analyysi toimii työkaluna mietittäessä

organisaation tai työyhteisön nykyisiä vahvuuksia (S) tai heikkouksia (W), mahdollisuuksia (O) tai uhkia (T). Perusanalyysi voidaan tehdä myös kysely- tai haastattelupalautteeseen perustuen, jolloin henkilöstöltä, asiakkailta tai muilta sidosryhmiltä kysytään kehittämiseen liittyvistä asioista, jonka jälkeen tulokset esitellään työyhteisölle. (Nakari & Valtee 1995.) Perusanalyysi voi myös perustua työyhteisön keskeiseen vuorovaikutukseen. Niin sanotussa perustehtäväanalyysissä pohditaan tavallisesti ryhmissä toiminnan perustavoitetta. Muita menetelmiä ovat esimerkiksi demokraattiseen vuoropuheluun perustuva kokousmenettely sekä historia-analyysi, jossa organisaation nykytilaa selvitetään aikaisempien vaiheiden avulla pohtimalla työyhteisön käytäntöjen kehittymistä ja sen merkittävimpiä käännekohtia. (Nakari & Valtee 1995, 66–67.)

5.4 Sosiaalitoimisto oppivana työyhteisönä

Tätä tutkimuskatsausta varten valitsimme haastateltavaksi sellaisia sosiaalitoimistoja, joissa raporttien ja selvitysten perusteella näytti olevan lupaavia työkäytäntöjä ja joissa työviihtyvyyttä oli onnistuttu lisäämään. Haastateltavissa sosiaalitoimistoissa oli onnistuttu lisäämään työn suunnitelmallisuutta ja selkiyttämään tehtävärakennetta sekä onnistuttu rajaamaan omaa työtä. Näissä toimistoissa työntekijöiden viihtyvyys ja pysyvyys olivat myös nousseet, vaikka pysyvyyttä ei voidakaan yksiselitteisesti pitää työhyvinvoinnin mittarina. Se on huomioitava kuitenkin silloin, kun työntekijöiden suuri vaihtuvuus johtuu työoloista.

Yhteistä hyvien käytäntöjen sosiaalitoimistoissa oli pitkä kehittämisen kaari ja toimijalähtöinen kehittäminen. Kehittämiseen liittyi myös henkeen vetämisen vaihe, jolloin kehittämisen suuntaa pohdittiin. Kahdessa sosiaalitoimistossa oltiin siinä vaiheessa, että kehittämisen suunta oli vielä avoin. Kahdessa muussa sosiaalitoimistossa yhteisöllinen ja sisällöllinen kehittäminen olivat pidemmällä. Näiden organisointimuotoa voidaan luonnehtia oppivaksi työyhteisöksi. Niissä otettiin tilaa työn ja osaamisen kehittämiseksi ja luotiin foorumeja, joissa yksilöllinen asiakastyö nostettiin yhteisölliselle tasolle. Näissä työyhteisöissä pohdittiin yhteisiä kokemuksia ja luotiin toiminnalle linjauksia.

Tämän luvun tarkoituksena on kiteyttää tapausesimerkkien kautta ne tekijät, jotka liittyvät sosiaalitoimiston hyvien organisointikäytäntöjen kehittämiseen ja työntekijöiden hyvinvoinnin lisäämiseen.

5.4.1 Toimijalähtöisyys

Toimijalähtöisyys on nähty yhtenä menestystekijänä hyvien organisointitapojen kehittämisessä. Kari Lilja (2003) puhuu toimijalähtöisistä malleista, joissa yhteinen osallistuminen on olennainen osa yhteisöllistä osaamista ja identiteettiä muokkaavaa prosessia. Toimijalähtöisyys näkyi vahvasti myös haastateltujen sosiaalitoimistojen projektisuuntautumisessa. Toimijalähtöisyys näkyi esimerkiksi siten, että pidettiin tärkeänä, että osallistujat itse määrittelevät tavoitteensa ja päättävät myös omista ratkaisuksistaan (ks. esim. Berg 1995). Toimijalähtöiselle kehittämistavalla ominaisia piirteitä ovat dialogisuus, vastavuoroisuus ja vapaaehtoinen sitoutuminen. Toimijalähtöis-

tä kehittämistä voitaisiin kuvata myös refleksiiviseksi tai kommunikatiiviseksi otteeksi. (Seppänen-Järvelä 1999.)

5.4.2 Projekteista prosesseihin

Projektilla tarkoitetaan organisointitapaa, jossa toiminnalla on alku ja loppu ja toiminnalla on päämäärä. Sosiaalityön kehittäminen organisoidaan useimmiten projekteissa tapahtuvaksi, mutta projekti ei ole itsestään selvä tapa saada sosiaalityössä muutosta aikaan. Projekti tarkoittaa yleensä määräraikaista ja tavallisesti lyhykestoista toimintaa. Tämä on ristiriidassa sen kanssa, että kehittäminen ja muutos vaativat aikaa ja pitkäjänteistä toimintaa. Projektin tavoitteet huomioon ottaen onkin valittava, halutaanko kehittämisen synnyttävän uutta luovaa ajattelua ja innovaatioita, vai halutaanko, että henkilöstö sitoutuu kehittämiseen alusta alkaen ja kehittämisen tuloksena syntyy normaalitoimintaan helposti implementoitavia tuloksia. Ensimmäiseen tavoitteeseen pyrittäessä projekti suositellaan organisoitavaksi normaalitoiminnasta erillään. Tässä mallissa vaarana on, että tulokset jäävät normaalikäytännöistä irrallisiksi ja projekti alkaa elää omaa elämäänsä organisaation ulkopuolella. Toisen tavoitteen kohdalla suositellaan työhön integroidun kehittämisen mallia. (Johansson 2000.) Integroitua mallia pidetään parempana osaamisen siirtämisen kannalta. Yksi kehittämistoiminnan paradokseista on kuitenkin se, että ilman itsenäiseksi organisoitua projektia on kehittämistyöhön vaikea saada resursseja, mutta toisaalta projektimuotoon on sisään rakennettu mekanismeja, jotka estävät vaikuttamasta pysyvään toimintaan. (Johansson, Löfström & Ohlsson 2000.)

Projektimaista työskentelyä voidaan pitää sosiaalityön kehittymistä eteenpäin vievänä voimana, haasteena oman ammattitaidon kehittämiseksi sekä jaksamisen tukena. Tapausesimerkkinä olevissa sosiaalitoimistossa projektit osoittautuvat hyödyllisiksi oman työn reflektoinnin ja kehittämisen kannalta. Etenkin projektien mukana tullut ulkopuolinen ohjaus ja tiedonsaanti olivat sosiaalityöntekijöille merkittäviä tekijöitä oman osaamisen kehittämisessä ja ajan tasalla pysymisessä. Ammattikirjallisuuden lukemiselle ja alan kehityksen seuraamiselle tuntuu muutoin olevan vaikea löytää aikaa. Parhaimmillaan projektitoiminta nähdään jatkuvana oman työn kehittämisprosessina.

Haastatelluissa sosiaalitoimistoissa projekti ei aina tarkoittanut perustyöstä erillään olevaa, ulkopuolisilla varoilla organisoitua kehittämistoimintaa. Näissä sosiaalitoimistoissa projekti mielletään mieluummin omassa työssä toteutetuksi kehittämisprosessiksi, jossa työntekijöiden tai asiakkaiden tarpeista lähtien keskitytään tiettyihin asioihin tiettyinä aikoina. Riitta Seppänen-Järvelän (2003) mukaan kehittämisprosessilla voidaan viitata ainutkertaiseen, kullekin projektille ominaiseen ja yksilölliseen toiminnan, havaintojen ja ajattelun kokonaisuuteen. Kehittämisessä prosessilla tarkoitetaan ei-lineaarista, jatkuvasti muuntuvaa, yhteen liitetyistä palasista koostuvaan ajallisesti kulkevaa jatkumoa. Prosessi alkaa jo ennen varsinaista projektia ja jatkuu usein vielä projektin päättymisen jälkeen. Kehittämisprojektissa prosessi ei ole aina luonteeltaan looginen ja rationaalinen. Prosessia voidaan

pitää kausaalisuhteiden tulkitsemisessa ja selittämisessä käytettynä logiikkana. (Seppänen-Järvelä 2003, 9.)

Ne sosiaalityön projektit, joissa kehittäminen on integroitu osaksi organisaation normaalia toimintaan ja kehittämistulokset ovat suoraan siirrettävissä käytäntöön, näyttäisivät olevan menestyksekkäämpiä kuin ulkoa käsin tuodut projektit. Ylhäältä alaspäin etenevän kehittämisen pullonkaulana on tavallisesti se, ettei mahdollisesta loogisuudestaan ja järkevyydestään huolimatta kehittämisellä ole riittävää kaikupohjaa työyhteisössä ja näin ollen siihen ei sitouduta (Nakari & Valtee 1995, 68). Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää, että se tuntuu "omalta jutulta". Olennaista onnistumien kannalta on myös se, että projekti tukee organisaation perustehtävää ja sosiaalityöntekijät ovat tiiviisti projektityöskentelyssä mukana, jotta projektissa hyväksi havaitut toimintatavat siirtyisivät organisaation pysyvään toimintaan. Kun nämä tekijät on huomioitu, "hyvät käytännöt näyttävät jäävän elämään", totesivat sosiaalityöntekijät miniseminaarissa.

5.4.3 Asiakslähtöisyys

Tutkimusten mukaan näyttää siltä, että asiakkaan asema hyvinvointipalvelujen ja sosiaalityön arvioinnissa on jäänyt marginaaliin. Asiakasnäkökulmaa ei ole erityisesti huomioitu sosiaalitoimistojen organisaatioihin kohdistuvissa tutkimuksissa. Metterin (2003) mukaan ihmisten kokemusten huomiotta jättäminen voidaan arvioida yhdeksi suurimmista ongelmista asiantuntijatai järjestelmäkeskeisissä käytännöissämme.

Asiakasnäkökulma ja palveluiden asiakslähtöisyys näkyivät kuitenkin haastateltavien sosiaalitoimistojen käytännöissä. Oppivissa työyhteisöissä asiakkaalla oli keskeinen rooli työn kehittämisessä. Niissä voidaan puhua asiakslähtöisestä palvelumallista, jota tosin on mahdollista toteuttaa eri tavoin. Oppivissa työyhteisöissä asiakasnäkökulmaa pohdittiin yhteisissä kokouksissa, ja niissä oli tilaa lähteä miettimään oman työn organisointia oman ammatillisen osaamisen ja asiakkaan näkemysten näkökulmasta. Yksi toimisto nimitti asiakasohjautuvuudeksi sitä, että kaksi kertaa vuodessa käydään tarkasti läpi, mitä asiakasnäkökulma tarkoittaa. ”Mitään ei lyödä lukkoon ikuisiksi ajoiksi vaan kaikki on kehittyvää ja täytyy arvioida toimiiko ne enää jossain vaiheessa.” Toimistojen toimintatavat erosivat toisistaan niin, että toisessa toimistossa käytettiin reflektioivia työkäytäntöjä suoraan asiakastapaamisten yhteydessä. Asiakkaan kanssa pohdittiin yhdessä, mitkä ratkaisut toimivat ja mitä pitäisi ehkä muuttaa. Toisessa toimistossa tavoitettiin asiakasnäkökulmaa tutkimusten kautta. Tässä toimistossa oman työn tutkiminen oli tärkeä osana ammatillista kehittymistä ja yhteisöllistä oppimista. Omaa työtä tutkittiin nimenomaan asiakastyön vaikuttavuuden kautta.

6 KOHTI PAREMPAA ORGANISOINTITAPAA? – ESTEET, EDELLYTYKSET JA LEVITTÄMISEN MAHDOLLISUUDET

Staffan Johansson (2003, 82–83) on koonnut Ruotsissa sosiaalitoimistoa koskevat organisaatiotutkimukset yhteen. Hän pohti organisaatiotutkimuksia lukiessa, miksi vaikuttaa olevan niin vaikeaa organisoida sosiaalitoimea tarkoituksenmukaisesti, toisin sanoen niin, että organisointi kohtaa sekä toiminnan vaatimukset ja kohderyhmän tarpeet. Hänen mukaansa sosiaalitoimen rakenteet ja prosessit näyttivät olevan organisoitu pikemminkin ympäristön myyteistä, normeista ja odotuksista käsin.

Mitkä myytit sitten rajoittavat organisoinnin muutoksen mahdollisuuksia? Ruotsalainen tutkija Rafael Lindqvist (1998) puhuu historiallisesta riippuvuudesta ja ottaa esimerkiksi ammatilliset rakenteet. Jokaisessa muutoksessa ovet sekä avautuvat että sulkeutuvat erilaisille ammattikunnille ja jokaisen ammattiryhmän sisällyttäminen johtaa vaikeisiin rajanvetoihin organisaation kannalta. Perinteet vaikuttavat myös muutosmahdollisuuksiin. Myös Powell (1995) käyttää termiä polkuriippuvuus (path dependency) puhuesaan ilmiöstä, joka vaikuttaa vastaanottajan puutteellisiin valmiuksiin. Polkuriippuvuudella hän tarkoittaa sitä, että kunkin toimialan olemassa olevaa tilannetta voidaan tarkastella tiettyinä historiallisena vaiheena pitkässä kumuloitavassa oppimisprosessissa. Tämä prosessi muodostaa ainutlaatuisen polun. Mitä enemmän uusi innovaatio merkitsisi poikkeamaa tältä polulta, sitä suurempia vaikeuksia sen omaksumiseen sisältyisi. Esteet voivat liittyä niin tiedollisiin, organisaatiopoliittisiin kun työorganisaation rakenteellisiin tekijöihin. (Alasoini 2003.)

Tanskalainen tutkija Eskelinen (2001) on nostanut esille kaksi tekijää, jotka vaikeuttavat organisaatiomuutoksia sosiaalitoimistossa:

1. Sosiaalityöntekijöiden yksilöllinen työ
Sosiaalityöntekijät tekevät pääasiassa yksilöllistä asiakastyötä. Tämä on osaltaan johtanut siihen että myös työn ongelmat yksilöllistyvät.
2. Sosiaalityössä ei ole perinteitä sosiaalipoliittiseen toimijuuteen

Yksilöllinen asiakastyö on myös merkinnyt sitä, että sosiaalitoimistossa ei ole perinteitä sosiaalipoliittiseen toimijuuteen. Asioita ei käsitellä ryhmätasolla eikä yhteisöllisenä asiana. Käytännössä tämä on johtanut siihen, että fokus on liiallisesti sosiaalityöntekijöiden kvalifikaatiossa eikä laajemmin työyhteisössä. Eskelinen väittääkin, että työn organisoinnin ongelmat on nähtävä työyhteisöllisenä ongelmana eikä niinkään yksittäisen ammattiryhmän ongelmana.

Nämä ovat ne tekijät, jotka saattavat vaikeuttaa muutosten läpiviemistä työn organisoinnissa. Mutta voimmeko löytää niitä tekijöitä, jotka edesauttavat työorganisaatioiden kehittymistä? Millä tavalla hyvät organisointitavat ovat siirrettävissä?

Pohjola (1999) on tarkastellut kehittämisilmaston edellytyksiä Kemijärven kehittämishankkeissa. Pohjola on koonnut havainnot ”kaukaa katsomalla”, eli haastatteleamalla paikkakunnalta poismuuttaneita toimipistejohtajia. Kehittämisen syntyehdot näkyivät seuraavissa tekijöissä: aikakauden tilaus, paikallinen valmius kehittämiseen, toimijoiden samanhenkisyys, yhteiset intressit, alkusysäyksen merkitys ja toimivan yhteistyöfoorumien luominen.

Miniseminaarissa keskusteltiin myös kehittämisen reunaehdoista ja siitä mitä tukirakenteita tarvitaan organisaatiomuutoksen mahdollistamiseksi. Aikakauden tilaus saattoi näkyä sekä sisäisenä, että ulkoisena paineena. Sisäiset paineet näkyivät esimerkiksi kyllästymisenä ja ”jostain piti saada lisää kiinnostusta ja intoa työhön”. Ulkoiset paineet näkyivät uhkina esimerkiksi hallintouudistusten tai tehtävärakenteiden muutosten kautta. Pidettiin silti tärkeänä, että esimies toimisi alkusysäyksen käynnistäjänä järjestämällä ensimmäisen työkokouksen. Alkuvaiheessa oli myös ulkopuolinen tuki tärkeä, joko koulutuksen tai tutkimuksen kautta. Verkostot ja yhteistyö mm. yliopistojen ja osaamiskeskusten kanssa näyttivät siten olevan keskeisiä vaikuttajia työn kehittämisen kannalta. Johtajien rooli on myös keskeinen, mutta se nähtiin erilaisena johtajuutena, sellaisena joka antaa tilaa kehittämismiselle. ”Johtaja mahdollistaa niitä resursseja, antaa sitä tilaa tehdä työtä, on käytettävissä sitten kun tarvii tukea tai jotenkin tukeutumista ja selventämistä.” Johtajan rooli on vaativa, sillä ”asiantuntijoiden johtaminenhan ei mitenkään helppoa ole.”

Mikä sitten luo yhteistyön? Mitkä ovat yhteisöllisen oppimisen reunaehdot? Organisaatioteorioiden mukaan oletetaan, että parempien suoritusten edellytyksenä dynaamisissa organisaatioissa on, että työntekijät voivat vaikuttaa omaan työhönsä. Tällöin on tärkeä:

- a) tuoda esiin uusia ideoita ja ratkaista ongelmia,
- b) parantaa organisaation kykyä toteuttaa missionsa, ja
- c) luoda organisaatiokulttuuri, joka vahvistaa kykyä jatkuvaan arviointiin ja oppimiseen.

Yhteinen intressi ja sitoutuminen työn kehittämiseen voivat alkaa työhön perehdyttämisellä, jotka pohjautuvat selkeisiin opetuskäytäntöihin. Arvioivat keskustelut toimivat tärkeinä yhteisöllisyyden kehittäjinä. Tarvitaan reflektioivia ja arvioivia työkokouksia, joissa annetaan tilaa omille havainnoille, tunteille ja kokemuksille, mutta myös selkeät toimintatavat, joita käydään läpi säännöllisissä kokouksissa. Miniseminaarissa otettiin esille myös työnohjaus, joka koettiin tärkeänä tukena jaksamisessa ja kehittämisessä. Joissain toimistoissa ulkopuoliset asiantuntijat ovat toimineet myös työnohjaajina.

Tutkimusten ja kehittämisprojektien kautta voidaan kiteyttää ne tekijät, jotka parantavat työyhteisön toimivuutta ja työhyvinvointia. Mutta ovatko hyvät kokemukset kopioitavissa ja mitkä niiden reunaehdot ovat? Alasoini (2003) on koonnut niitä kokemuksia, mitä työorganisaatioiden arvioinneissa on saatu mallien siirrettävyydestä:

- Ideat/projektit on rakennettava toimistojen, kehittämissyksiköiden ym. toimijoiden keskinäisten verkostojen varaan, jotka toimivat muutosta kantavina ja laajemmalle levittävinä voimina
- on pyrittävä luomaan foorumeja eri toimijoiden keskinäiselle vuoropuhelulle
- on luotava tukirakenteita tai verkostoja jotka mahdollistavat jatkuvaa kehittymistä.

Vuoropuhelua ja yhteisten kokemusten jakamista painottivat myös miniseminaarin osallistujat. He kaipasivat foorumeja, missä yhteisiä havaintoja ja onnistumisia voidaan jakaa. Niitä voidaan löytää toimistojen sisällä, mutta on myös luotava toimistojen ja kuntien rajoja ylittäviä kanavia. Haastateltavat sosiaalityöntekijät kokivatkin tärkeänä osallistua ulkopuolisille foorumeille, joissa on mahdollista esitellä ja saada palautetta tehdystä työstä. Heidän mielestään oli tärkeää, että kehittämishankkeisiin luotaisiin sellainen järjestelmä, johon koottaisiin hankkeiden kokemuksia ja tuloksia. Keskustelufoorumeja voidaan löytää muodostamalla eri teemojen referenssiryhmiä sosiaalialan osaamiskeskusten yhteydessä, mutta myös sellaisen tietojärjestelmän kehittämisellä, joka mahdollistaa yhteisen keskustelun ja kokemusten vaihdon.

LÄHTEET

Arnkil, T., Eriksson, E. & Arnkil, R. (2000) Kunnallisten palvelujen dialoginen kehittäminen. Ylisektorinen lastensuojelu, vanhustenhuolto ja kaupunkipolitiikka. Palmuke-raportti. Kansallinen työelämän kehittämissuunnitelma. Työpapereita 11:2000. Helsinki: Työministeriö

Aalto, A. Lifländer, T. & Rouhiainen, N. (toim.) (2001) Edessä uudet haasteet - kokemuksia sosiaali- ja terveysalan kehittämishankkeista. Työelämän kehittämissuunnitelma. Raportteja 17. Helsinki: Työministeriö.

Alasoini, T. (2003) Projekteista oppimisverkostoiksi. Paradigman muutos työorganisaatioiden ohjelmallisessa kehittämisessä. Työelämän kehittämissuunnitelma. Työpapereita 15.

Berg, M. E. (1995) Organisasjonsutvikling. Metoder og teknikker. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Borg, P. & Mannerström, K. (2002) Haagan sosiaalipalvelutoimiston suunnitelmallisen sosiaalityön projekti. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Selvityksiä 2002:11
http://www.hel.fi/sosv/julkaisu/selvitykset/2002/11_haagan_projekti.pdf

Byberg, I. (1998) Arbetsmetoder och socialbidrag. En studie av olika faktorerens betydelse för kommunernas socialbidragskotsnader. Stockholm: Socialstyrelsen.

Byberg, I. & Lindqvist, A.–L. (2003) Kompetensutveckling inom socialtjänstens Individ- och familjeomsorg. – Exempel och erfarenheter. Rapport i socialt arbete nr 107/2003. Stockholm: Stockholms Universitet, Institutionen för socialt arbete, Socialhögskolan.

Cavén, O. (1999) Sujutusta ja pyöritystä. Tutkimus byrokratian merkityksistä sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastyössä. Tampere: Tampereen yliopisto.

Ekström, E., Esgard, R., Lidberg, S., Löf, K., Stråhlfors, M.–B. & Helström, J. (2001) Ledarskap under luppen. Kollegiegranskning för chefer inom individ- och familjeomsorgen. Skriftserie 2001:1. FoU Skåne.

Elovainio, M. (1997) Sosiaali- ja terveyspolitiikka ja organisaatiopsykologia. Teoksessa Simonen, L., Elovainio, M. & Valtonen, H. (toim.)(1997) Sosiaalitutkimuksen valossa. Helsinki: Stakes.

Elovainio, M., Forma, P., Halmeenmäki, T. & Sinervo, T. (2000) Kunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön eläketilanne. Aiheita 2/2000. Helsinki: Stakes

Elovainio, M. & Kivimäki, M. (2003) Oikeudenmukainen johtaminen ja hoitohenkilöstön terveys. Teoksessa Peiponen, A., Koivisto, T., Muurinen, S. & Rajalahti, E. (2003) Hoitotyön vuosikirja 2004. Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Tammi.

Elovainio, M., Kalliomäki-Levanto, T. & Kivimäki, M. (1997) Työ, yhteistyö ja asiantuntemuksen jakautuminen väestövastuisessa tai alueellisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tutkimuksia 79. Helsinki: Stakes.

Enroos, A. & Eranti, E. (2002) Työhyvinvointia osaamisella ja innostuksella. Työhyvinvoinnin kehittäminen sosiaalivirastossa vuosina 2000–2006. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Selvityksiä 2002:4.

Eskelinen, L. (2000) Arbejdsmiljø i den kommunale social- og sundhedsforvaltning - En analyse af socialarbejdere med personlig borger/klientkontakt. AKF Forlaget

Eskelinen, L. (2001) Socialarbejdernes arbejdssituation – Fagets problem eller fælles opgave?
Nordisk Sosialt Arbeid 3/2001.

Eskelinen, L., Bergman Hansen, B. & Olsen, L. (2002) Videreuddannelse og efteruddannelse på det sociale område - En analyse af frontlinjemedarbejdere på tre arbejdsområder. AKF forlaget.

Holopainen, A., Hakulinen, T. & Väistö, R. (2004) Sosiaali- ja terveysalan työyhteisöjen toimivuus ja työntekijöiden työhyvinvointi. Selvitys sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden työhyvinvoinnista Pohjois-Karjalassa. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.

Jalava, U. (2001) Esimiestyö sosiaalityössä – Tutkimuskohteena Varsinaissuomalaisien keskikokoisten kuntien sosiaalityön työyhteisöt. Sosiaalipolitiikan lisensiaattitutkimus. Turku: Turun yliopisto.

Johansson, S. (toim.) (2003) Socialtjänsten som organisation - En forskningöversikt. Socialstyrelsen.

Johansson, S., Löfström, M. & Ohlsson, Ö. (2000) Projekt som förändringsstrategi. Analys en utvecklingsprojekt inom socialtjänsten .SNS Förlag.

Karhu, A. & Selivuo, H. (2004) Kolmet-projekti. Savitaipaleen, Suomensuomen ja Taipalsaaren sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämishankeen loppuraportti.

<http://vuoksi.etela-karjala.fi/~sok/socom/kuvat/10968791851.doc>

Kauppi, T. & Savimäki, M.– L. (2003) Toimiva työyhteisömallinnushankkeen loppuraportti.

Koivumäki, R. (2004) Sosiaalitoimen johtamiskäytäntöjen kehittäminen. Hankeraportti.

[Http://www.pikassos.fi/hankkeet/raportit/johtamiskoulutus.pdf](http://www.pikassos.fi/hankkeet/raportit/johtamiskoulutus.pdf)

Koivisto, J. (2004) SCIE. Instituutin päämäärät ja tehtävät. Julkaisematon raportti.

Koskensalmi, S., Lauttio, L. – M. & Lindström, K. (2000) Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kovanen, P. (1995) Miksi sosiaalityöntekijä lopettaa? Tutkimus sosiaalityöntekijöiden poislähtöön vaikuttaneista tekijöistä Helsingissä. Pro gradu - tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.

Larsson, H. & Morén, S. (1988) Organisationens mänskliga insida. Om det sociala arbetets utvecklingsmöjligheter. Umeå: Umeå Universitet.

Launis, K. (2004) Työhyvinvointi muutoksessa -luento. Terve-Sos-koulutusseminaari 25.5.2004.

Lehtinen, T. (2003) Maaseudun sosiaalityöntekijöiden yhteistyöryhmät. Raportti kokeilusta Pirkanmaalla. Työssä jaksamisen tutkimus ja toimenpideohjelma. Pikassos Oy.

Lindqvist, R. (1998) Organisation och välfärdstat. Lund: Studentlitteratur.

Lilja, K. (2003) Kehkeytyvät toimintatapyhteisöt monikansallisissa yhtiöissä ja asiantuntijoiden verkostoissa. LEARN Periodical 3/2003. [Http://www.aka.fi/learn](http://www.aka.fi/learn)

Lindström, K. (2002) Organisaatioteoriat ja organisaatioiden kehittämissuuntaukset. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) (2002) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Länsisalmi, H. – K. (1996) Oppiva organisaatio – taruista totta. Työterveys 1996/04.

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/1996-04/05.htm>

Metsäranta, H. (2003) Kiertävä lastensuojelun työntekijä. Kokemuksia Keski-Suomesta 2001–2002.

Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen raportteja 1. http://www.koske.jyu.fi/doc/57/Hannele_Metsaranta_Kiertava_lastensuojelun_sosiaalityontekija.pdf

Metteri, A. (toim.) (2003) Asiakkaan ääntä kuunnellen: Kitkakohdista kehittämis ehdotuksiin. Helsinki: Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY r.y.

Morén, S. (1996) *Förändrings gestalt. Om villkoren för mänskligt bistånd.* Nordstedts Juridik AB.

Murto, K. (2001) *Prosessijohtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä.* Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.

Muukkonen, T. & Tulensalo, H. (2004) *Kohtaavaa lastensuojelua. Lapsikeskeisen lastensuojelun sosiaalityön tilannearvion käsikirja.* Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. *Selvityksiä 2004:1.*

http://www.hel.fi/sosv/julkaisu/selvitykset/2004/01_lastensuojelua.pdf

Mäkelä, O., Mäkinen, A.– K. & Uusikylä, P. (2003) *Uuden elämänkaaren alku. Läntisen sosiaalikeskuksen nykytilan arviointi organisaatiomuutoksen kynnyksellä.* Helsinki: Helsingin kaupungin sosiaaliviraston selvityksiä 2003:5.

Nakari, R. & Valtee, P. (1995) *Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen.* Helsinki: Helsingin kaupunki.

Neuvonen, T. (toim.) (2003) *Aikuissosiaalityön uudet toimintatavat. Aikuissosiaalityön koulutus- ja kehittämishanke Tampereen kaupungin sosiaalija terveystoimessa.* Tampere: Sosiaali- ja terveystoimen julkaisuja 4/2003.

Niemelä, P. & Hämäläinen, J. (2001) *Työuupumuksen ehkäisy ja lievittäminen sosiaalialan asiantuntijatehtävissä. Kolmen arviointimallin kokeilu ja arviointi.* Kuopio: Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet.

Niiranen, V. (1995) *Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus.* Helsinki: Sosiaaliturvan keskusliitto.

Pohjola, A. (1998) *Kehittämisilmaston edellytykset ja esteet.* Teoksessa Pohjola, A. & Hokkanen, L. (toim.) (1998) *Projektit paikallisena jatkuvuutena.* Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja n:o 56. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Psycon Oy. (Piekkari, E. & Telanto, T.) (2003) *Sosiaalitoimistojen organisaation toimivuustutkimus. Henkilökohtainen tiedonanto.*

Rauhala, P. – L. (1993) *Havaintoja sosiaalialan työstä.* Teoksessa Metteri, A. & Rauhala, P. – L.(toim.) (2003) *Sosiaalialan töissä.* Tampere: Stakes, Vastapaino.

Rautiainen, L. (2003) *Mistä sosiaalityölle tekijät? Selvitys sosiaalityön tilasta pääkaupunkiseudulla.* <http://eso.fi/julkaisut/index.html>

Romana, A. (1999) *Kaarinan kaupungin sosiaaliosaston työntekijöiden työssä jaksaminen.* Turku: Turun yliopisto.

- Sahlin, I. (toim.) (1996) *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur.
- Seppänen-Järvelä, R. (1999) *Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveystalalla*. Tutkimuksia 104. Helsinki: Stakes.
- Seppänen-Järvelä, R. (2003) *Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin*. FinSoc työpapereita 1/2003. Helsinki: Stakes
- Sinervo, T. (1993) *Työn raskaan viihtyjät. Sosiaalialan työntekijät ja työn organisointi*. Raportteja 111. Helsinki: Stakes.
- Sinervo, T. (2003) *Henkilöstön hyvinvointi, muutoksen toteutuminen ja hoidon laatu*. Teoksessa Peiponen, A., Koivisto, T., Muurinen, S. & Rajalahti, E. (2003) *Hoitotyön vuosikirja 2004. Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi*. Helsinki: Tammi.
- Solberg, A. K. (1997) *Att vara kvinna och chef. Kvinnligt ledarskap i människ- och vårdande organisation*. Stockholm: Kommentus.
- Sosiaaliturva 7/2003. *Sosiaalityön neuvottelukunta esittää: Kiireellisiä toimenpiteitä sosiaalityön vahvistamiseksi*.
- Sädevirta, J. (2002) *Jälkikirjoitus: Tämä kirja ilmestyy kipeään tarpeeseen*. Teoksessa Vahtera, T., Kivimäki, M. & Virtanen, P. (2002) *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tuominen, E.– L. (2002) *Jaetaanko asiakkaita vai jaetaanko töitä? Arviointitutkimus Helsingin sosiaaliviraston toimeentulotuen Asiakaslinja-2000 uudistuksen toimeenpanosta neljässä toimistossa keväällä 2001. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Selvityksiä 2002: 7*.
- Vahtera, T., Kivimäki, M. & Virtanen, P. (2002) *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vahtera, J., Kivimäki, M., Alamursula, L. & Pentti, J. (2002) *Työn hallinta ja työaikaohjelmien hallinta*. Teoksessa Vahtera, T., Kivimäki, M. & Virtanen, P. (2002) *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vartiainen, M. & Kujala, P. (1999) *Kaikki mukaan. Yhdessä kehittämisen käsikirja*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Viinamäki, T. (1997) *Opettajien ja sosiaalityöntekijöiden psyykinen rasittuneisuus*. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 50.
- Virtanen, M., Kivimäki, M., Virtanen, P., Elovainio, M. & Vahtera, J. (2002) *Koulutus väylänä ydintyövoimaan*. Teoksessa Vahtera, T., Kivimäki,

M. & Virtanen, P. (2002) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki: Työterveyslaitos.

Wickström, G., Laine, M., Elovainio, M. & Lindström, K. (2000) Työolot ja työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla – muutokset 90-luvulla. Helsinki: Työterveyslaitos.