

# Sosiaalitoimisto työympäristönä

## Sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja työn organisoinnin näkökulmasta

KATRI VATAJA – RIITTA SEPPÄNEN-JÄRVELÄ – TUOMAS VANHANEN

Artikkelissa tarkastellaan sosiaalitoimistojen työn ja työyhteisöjen piirteitä kuudestatoista suomalaisesta sosiaalitoimistosta kerätyn aineiston avulla. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa sosiaalitoimistojen kehittämisen pohjaksi. Tässä raportoitava aineisto kerättiin osana kehittämishanketta, jossa tutkimuksen tarkoituksena oli paitsi tuottaa tietoa sosiaalitoimistoista työympäristönä ja niiden työoloista myös toimia työyhteisöjen reflektiota edistävänä peiliaineistona ja tukea sosiaalitoimistojen työyhteisölähtöistä prosessikehittämistä (ks. Murto 2001).

Sosiaalitoimistojen kehittämistarpeet kohdistuvat henkilöstön hyvinvointiin ja työssä jaksamisen lisäämiseen. Sosiaalialan työssä jaksamista ovat heikentäneet asiakasmäärien ja työn vaativuuden lisääntyminen, eettinen kuormittuminen työssä, väkivallan pelko ja johtamisen ongelmat sekä sosiaalitoiminta koskettaneet laajat organisaatiouudistukset (Heikkilä & al. 2003; Piironen 2005). Sosiaalityöstä on tullut entistä haasteellisempaa sosiaalisten ongelmien monimutkaistumisen ja vaikeutumisen myötä. Myös odotukset työn laadusta ja vaikuttavuudesta ovat lisääntyneet (esim. Vuorensyrjä & al. 2006, 4–27). Puute muodollisesti pätevistä sosiaalityöntekijöistä ja henkilöstön suuri vaihtuvuus ovat huolen aiheena useiden kuntien sosiaalitoimistoissa (Heikkilä & al. 2003, 43; Marjamäki & al. 1998; Kempainen 2006, 255, 268–269).

Tarve lisätä sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuutta koulutus- ja työalana on tiedostettu (ks. Kokko 2002, 58). Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön ikääntyminen ja eläkkeelle siirtyminen edellyttävät toimenpiteitä työikäisten pitämiseksi alalla ja uuden työvoiman rekrytoimiseksi. Sekä henkilöstön määrä että työntekijöiden työ-

kyky ja motivaatio ovat ratkaisevia tekijöitä sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisessä. Entistä tärkeämmiksi ovat osoittautuneet huomion kiinnittäminen työolosuhteisiin, mahdollisuuksiin hallita omaa työtä, joustaviin työaikajärjestelyihin sekä ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Vallimies-Patomäki & al. 2002, 174, 188–189.) Sosiaalityön kehittämisessä, erityisesti henkilöstön näkökulmasta, on olennaista ottaa huomioon havainto, jonka mukaan työntekijöiden hyvinvoinnin edellytykset kytkeytyvät työn mielekkyyteen ja hyvään organisointiin sekä organisaation ja lähityöyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin (ks. Mäkitalo 1999). Työhyvinvointiin sisältyy yhteisöllinen ulottuvuus, joka korostaa jaksamisen ja viihtymisen kysymyksiä osana työ- ja kulttuurin ja organisaation toimintatapojen arviointia (Launis & al. 1998).

Aluksi artikkelissa kartoitetaan, mitkä työyhteisön ja työn organisoinnin piirteet näyttävät aiempien tutkimusten perusteella keskeisinä sosiaalialan työyhteisöjen toimivuuden ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Sen jälkeen tarkastellaan empiirisen aineiston kautta, miten nämä tekijät näyttävät 2000-luvun alkuvuosina suomalaisissa sosiaalitoimistoissa.

### Sosiaalialan työyhteisöjen keskeiset piirteet

Tutkimuksen pohjaksi hankkeessa on aiemmin etsitty tutkimuskirjallisuudesta niitä sosiaalialan työorganisaatioiden, työn organisoinnin ja työyhteisöjen piirteitä, jotka näyttävät keskeisinä työyhteisöjen toimivuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Katsauksessa käytiin läpi poh-

joismaista sosiaalitoimistojen työn organisointia ja työhyvinvointia koskevaa tutkimusta 90-luvun puolivälisestä lähtien. Sosiaalitoimistoja koskevan tutkimuksen vähäisyyden vuoksi näkökulma laajennettiin kattamaan myös sosiaalialan ja sosiaalityön organisaatioita koskevat tutkimukset. (Vataja & Julkunen 2004.) Sosiaalitoimistojen toimivuuden piirteisä oli yhtäläisyyksiä yleisten työorganisaatioiden menestystekijöitä kuvaavien mallien kanssa. Näissä organisaatioiden toimintaa on selitetty niin työyhteisöllisistä kuin erityisesti johtamisen piirteisä käsin (esim. Likert 1967; Nakari & Valtee 1995; Ojala 2000).

Sosiaalityön luonne asettaa erityisvaatimuksia työympäristön ja työn kehittämiseksi. Tässä tutkimuksessa sosiaalityö ymmärretään laaja-alaisesti organisaation ja työyhteisön perustehtävänä, kuten asiakkaiden elämisen mahdollisuuksien varmistamisena, syrjäytymisen ehkäisemisenä, epäkohtien korjaamisena ja ihmisten voimavaroistamisena (ks. Aho 1999).

Sosiaalityön työtilanteet koostuvat ihmissuhteista, joihin voi sisältyä sekä myönteistä että kielteistä vastavuoroisuutta. Työhön kuuluu intiimiyttä ja voimakasta tilannesidonaisuutta (Rauhala 1993, 10–15). Myös oma persoonallisuus ja tunnekokemukset vaikuttavat niin työkäytäntöihin ja kokemuksiin ammatillisesta identiteetistä kuin myös työssä jaksamiseen (Reijonen 2006). Yleisesti voidaan todeta, että sosiaalityön organisoinnissa on olennaista vuorovaikutus- ja asiakassuhteiden huomioon ottaminen ja niiden edellytysten luominen (ks. Larsson & Morén 1988). Sosiaalialan yhteisistä piirteisä huolimatta sosiaalialalla työskentelevät ammattiryhmät näyttävät kuitenkin hyvin heterogeenisinä työhyvinvoinnin ja jaksamisen suhteen (ks. Forma & al. 2004, 1, 15).

Seuraavat työn ja organisoinnin viisi piirrettä nousivat keskeisiksi:

- työn suunnitelmallisuus ja tavoitteiden selkeys
- työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet
- johtamistapa
- työyhteisön ilmapiiri ja tukirakenteet
- osaamisen kehittäminen.

Työn suunnitelmallisuus ja tavoitteiden selkeys sekä yhteinen keskustelu tavoitteista ja toimintaa ohjaavista periaatteista näyttävät keskeisinä tekijöinä sosiaalialan työntekijöiden hyvinvoinnin ja työyhteisön toimivuuden kannalta. Epäselvät tavoitteet, epäjohtonmukainen ja suunnitteleman toimintatapa sekä tehottomat palave-

rit olivat sen sijaan tunnusomaisia piirteisä huonosti toimiville sosiaalitoimistoille (Suomalaisten ..., 2003). Työn yhteistoiminnallisella rajaamisella on todettu olevan mahdollista edistää sosiaalialan työntekijöiden hyvinvointia (ks. Niemelä & Hämäläinen 2001). Tehtäväkuvan selkeys on yhdistetty myös sosiaalityön houkuttelevuuteen (Rautiainen 2003, 43).

Vaikka sosiaalityöhön perinteisesti kuuluu tietynasteinen autonomia, ovat aikapaine ja resurssien riittämättömyys heikentäneet vaikutusmahdollisuuksien kokemusta työtilanteeseen ja -tahtiin nähden. Tasapainon löytäminen asiakastyön ja hallinnollisen työn välillä on koettu erityisen haasteelliseksi. (Eskelinen 2000.) Sosiaalipalvelujen työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa työtapoihinsa, työn monipuolisuuteen ja vaihtelevuuteen sekä työtahtiin (Wickström & al. 2000, 60). Sosiaalityöntekijöiden ammattiryhmä piti vaikutusmahdollisuuksiaan hyvinä suhteessa asiakastyön tekemiseen, mutta heikkona suhteessa työn puitteisiin, resursointiin ja kehittämiskäytäntöihin (Karvinen-Niinikoski & al. 2005, 4). Vaikka työn itsenäisyys ja hyvät vaikutusmahdollisuudet tuovat sosiaalityöhön mielekkyyttä, voivat myös organisaation byrokraattiset piirteisä saada positiivisia merkityksiä asiakasvirran uuvuttaessa (Cavén 1999).

Toimivien työyhteisöjen esimiestyön keskeisiksi piirteisä on tunnustettu muun muassa työyhteisöjen vuorovaikutuksen tukeminen, aktiivinen tulevaisuuteen suuntautuminen, osallistava johtamistapa ja asiakastyön kokemuksista kiinnostuminen (Suomalaisten ..., 2003; Jalava 2001, 49). Sosiaalitoimistoissa ollaan pääosin tyytyväisiä esimiestyöhön ja johtamistapaan (Suomalaisten ..., 2003), vaikkakin sosiaalipalveluiden henkilöstö oli toisessa tutkimuksessa muihin sosiaali- ja terveysalan ammattiryhmiin verrattuna tyytymättömin oman yksikkönsä johtamistapaan (Wickström & al. 2000, 24, 60). Sosiaalityöntekijöiden kohdalla on myös havaittu, että mitä ylempään tason johtamisesta on kyse, sitä suuremmaksi tyytymättömyys johtamiseen kasvaa (Karvinen-Niinikoski & al. 2005, 53).

Toimivien työyhteisöjen piirteisä on tunnustettu avoin ilmapiiri, yhteistoiminnallisuus ja asioiden yhteinen pohdinta. Tärkeäksi koetaan yhteinen keskustelu työn tavoitteista, työntekijöiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien lisääminen, työn uudelleen organisointi ja osaamisen ja ammattitaidon ylläpito koulutuksen ja työn-

ohjauksen avulla. (Niemelä & Hämäläinen 2001; Forma & al. 2004.) Sosiaalityössä korostuvat eettiset kysymykset ja niiden aiheuttamat kuormittavuuden kokemukset (Karjalainen & Sarvimäki 2005, 64–66). Työyhteisön tuella ja keskustelumahdollisuuksilla on todettu olevan merkittävä rooli työssä jaksamisen kannalta (esim. Viinämäki 1997, 154–156).

Oman osaamisen kehittäminen on sosiaalityössä välttämätöntä työn haasteisiin ja muutoksiin vastaamiseksi (Lohi & Niiranen 2005, 56). Kuntatyö 2010 -tutkimuksen mukaan sosiaalialan henkilöstö koki työn tarjoamat mahdollisuudet osaamisensa kehittämiseen paremmiksi kuin muut kunnallisilla toimialoilla työskentelevät. Kuitenkin jopa kolmannes sosiaalityöntekijöistä koki puutteita omassa osaamisessaan. (Saari & al. 2005, 23.) Organisoitavalla voidaan vaikuttaa esimerkiksi sosiaalityöntekijöiden mahdollisuuksiin hyödyntää ja kehittää omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan (ks. Rautiainen 2003). Koulutuksella voidaan vaikuttaa positiivisesti muun muassa työtyytyväisyyteen, työpaikkaan sitoutumiseen, työmotivaatioon, työn laatuun ja tuottavuuteen (Virtanen & al. 2002, 65; Eskelinen & al. 2002). Osaamisen kehittämisen kannalta on olennaista, että koulutus ja ammatillisen kompetenssin kehittäminen liitetään osaksi työtä ja ammatillisen kehittymisen tavoitteet nähdään osana työn tavoitteita ja asiakkaiden saamaa palvelua (Eskelinen 2000).

## Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan kohteeksi valittujen sosiaalitoimistojen työyhteisöjen toimivuutta ja työn organisointia edellä esiin nostettujen viiden keskeisen piirteen osalta. Aineistonkeruu toimi samalla lähtötilakartoituksena kehittämishankkeelle, johon sosiaalitoimistot osallistuivat. Kyse on siis osana kehittämisarviointia tehdystä alkudiagnostiikasta, jonka tuloksilla ei ole otantatutkimuksen kaltaista yleistettävyyttä.

Tutkimukseen osallistuneet työyhteisöt haakeutuivat omaehtoisesti kehittämishankkeeseen. Neljä sosiaalitoimistoa osallistui vain kyselytutkimukseen, ja ne valittiin mukaan maantieteellisen sijainnin perusteella. Tutkimuksessa mukana olleet sosiaalitoimistot olivat hyvin erikokoisia ja toimivat erilaisissa ympäristöissä. Pienimmässä toimistossa työskenteli aineistonkeruun aikana

yhdeksän, suurimmassa 45 työntekijää. Sosiaalitoimistoista neljä toimi kunnassa alueellisena yksikkönä ja loput vastasivat kunnallisesta sosiaalityöstä kokonaisuudessaan. Tutkimukseen osallistui kolme maaseutumaisen ja kolme taajaan asutun kunnan sosiaalitoimistoa. Loput kymmenen sosiaalitoimistoa edusti kaupunkimaista kuntaa.

Aineisto koottiin sekä kyselylomakkeella että haastatteluilla. Kyselylomake rakennettiin edellä esitettyjen sosiaalialan työn ja organisoinnin keskeisten piirteiden mukaisesti. Lomakkeen laatimisessa hyödynnettiin olemassa olevia työhyvinvointikyselyjä, joista poimittiin yksittäisiä väittämiä työoloihin ja työssä jaksamiseen liittyen.

Kysely toteutettiin vuoden 2005 tammikuussa ja se lähetettiin kuudentoista sosiaalitoimiston kaikille työntekijöille. Aineistossa tuli näin esille koko kirjo sosiaalitoimistossa työskenteleviä ihmisiä. Kyselylomakkeita lähti yhteensä 281 ja niistä palautui 81 prosenttia. Tapauksia aineistossa oli 228. Vastaajien määrä vaihteli työyksiköittäin 5–35 henkilöön. Vastaamatta jättäneiden määrä jakautui siten, että neljässä työyhteisössä katoprosentti oli 20–25 prosenttia. Käytännössä tämä tarkoitti 4–10 henkilöä työyhteisöä kohden. Muissa työyhteisöissä vastaamatta oli jättänyt enintään yksi henkilö. Kadon todennäköisenä syynä oli henkilöstön suuri vaihtuvuus sosiaalitoimistoissa. Henkilöstön määrä oli saattanut vaihdella sen jälkeen, kun vastaajien kokonaismäärä ilmoitettiin kyselylomakkeiden lähettämistä varten.

Kyselyyn vastanneista 90 prosenttia oli naisia. Suurimman vastaajaryhmän muodostivat 40–49-vuotiaat, joita vastaajista oli lähes 40 prosenttia. Keskimääräisellä työntekijällä oli varsin pitkä työkokemus alalta, mutta työpaikkojen vaihtuvuus oli ollut suurehkoa. Vastaajista vajaalla 30 prosentilla oli enintään viiden vuoden työkokemus alalta, mutta nykyisessä työpaikassaan enintään viisi vuotta toimineita oli reilu 60 prosenttia vastaajista. Keskimäärin työntekijä oli ollut alalla lähes 15 vuotta ja samassa työpaikassa lähes 8 vuotta. Suurimman vastaajaryhmän muodostivat sosiaalityöntekijät, joita oli lähes 40 prosenttia vastaajista. Toimistotyöntekijöitä oli 21 prosenttia. Tämä ryhmä sisälsi myös etuuskäsittelijät. Sosiaaliohjaajia oli noin 14 prosenttia. Esimiehiä oli 11 prosenttia vastaajista. Kotipalveluun ja päivähoidon sekä ryhmään muut kuului jokaiseen noin viisi prosenttia vastaajista. Ryhmään muut sijoituivat vahtimestarit, virastomestarit ja muut or-

ganisaation tukitehtävissä toimivat. Yhdeksän vastaajaa jätti ilmoittamatta työtehtävänsä.

Kyselyn analysoimista varten muuttujat tiivistettiin faktorianalyysin avulla summamuuttujiksi. Faktorianalyysi tehtiin erikseen kullekin kyselyn ulottuvuudelle. Kyselyn Likert-asteikolla (1–5) olevat osiot jakautuivat yhteensä 18 faktoriin, joista viisi hylättiin liian alhaisen reliabiliteetin vuoksi. Hyväksytyjen 13 summamuuttujan reliabiliteettia mittaava Cronbachin alfa on alimmillaan 0.631 ja korkeimmillaan 0.964. Kunkin summamuuttujan sisällä osiot mittaavat näin ollen vähintäänkin kohtuullisesti samantyyppistä asiaa. Kommunaliteetin alarajana on faktorianalyysissa pidetty arvoa 0.2. Faktoreiden täytyy siis selittää yksittäisen muuttujan varianssista vähintään 20 prosenttia. Tätä alemman kommunaliteetin omaavat osiot poistettiin analyysistä. Lopullisissa 13 summamuuttujassa on yhteensä 79 osiota, jotka jakautuvat siten, että yhdessä summamuuttujassa on vähintään 3 ja enintään 18 osiota.

Laadullinen aineisto kerättiin työyhteisöjen esimiehille tehdyillä puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastattelun teemat (ks. liite 1) koskivat työyhteisöä ja sen toimintaa. Kysymykset kohdistuivat yksikön ja työyhteisön historiaan ja nykytilaan, yksikön tehtävään, toimintakykyyn ja henkilöstön motivaatioon, johtamistapaan sekä kehittämistyöhön (ks. Lusthaus & al. 2002).

Esimieshaastattelut toteutettiin vuoden 2005 tammi- ja helmikuun aikana kaikissa kahdessa-toista kehittämishankkeeseen osallistuvassa sosiaalitoimistossa. Haastatteluihin osallistui aina työyhteisön lähiesimies, joka toimi johtavan sosiaalityöntekijän, sosiaali- tai perusturvajohtajan tai sosiaalityön esimiehen nimikkeellä, sekä organisaatiosta riippuen muita esimiestehtävissä toimivia henkilöitä. Kolmessa työyhteisössä tehtiin kaksi erillistä haastattelua.

Kaikkiaan haastatteluja tehtiin 15 ja ne kestivät 45 minuutista puoleentoista tuntiin. Aineisto litteroitiin sanatarkasti, minkä jälkeen tekstiaineistoa oli yhteensä 164 liuskaa. Aluksi tekstiaineisto käsiteltiin sisällönanalyysillä Atlas/ti-tietokoneohjelman avulla. Aineistoa koodattiin deduktiivisesti kyselyn teemojen mukaisesti yläkategorioihin (esim. Eskola & Suoranta 1996, 117; Tuomi & Sarajärvi 2002, 116). Sen jälkeen kunkin teeman alle sijoittunut aineisto analysoitiin tarkemmin muodostamalla tekstisisältöä kuvaavia koodeja.

Analyysiprosessissa hyödynnettiin abduktiivi-

sen päättelyn logiikkaa (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002, 99), sillä kyselyn teemoihin sidonnaisten kategorioiden rinnalla tehtiin koko ajan myös aineistolähtöistä analyysia. Analyysin edetessä koodeja ja niihin liitettyjä sisältöjä verrattiin toisiinsa ja niitä sekä yhtenäistettiin että eriteltiin täsmällisemmin aineistoa kuvaaviksi. Laadullisen aineiston luotettavuuden kannalta kriittisin kohta liittyy tutkijan aineiston perusteella tekemiin tulkitoihin, toisin sanoen koodauksen ja sisällön yhteensopivuuteen ja niistä tehtyihin tulkintoihin (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002).

## Sosiaalitoimistot työyhteisöinä

Seuraavassa laadullisen aineiston analyysin tuloksia tarkastellaan kyselyaineiston rinnalla artikkelin keskeisten teemojen osalta. Niiden avulla on pyritty ymmärtämään ja syventämään kvantitatiivisen aineiston tuloksia. Tuloksia havainnollistavat sitaatit ovat esimiesten haastatteluista.

Taulukkoon 1 on koottu kaikki muodostetut summamuuttujat kaikkien vastaajien osalta. Kyselyssä muuttujien asteikko oli 1–5 (1 = täysin eri mieltä ... 5 = täysin samaa mieltä). Tulosten valossa kokonaiskuva tutkimukseen osallistuneista sosiaalitoimistoista näytti melko positiiviselta lähes kaikkien summamuuttujien osalta. Sosiaalitoimistojen vahvuusalueet olivat työn monipuolisuudessa ja haasteellisuudessa sekä työn henkissä palkitsevuudessa. Eniten puutteita arvioitiin olevan vuorovaikutuksessa työyhteisön yhteistyökumppaneihin nähden. Kiire ja työmäärän suuruus eivät tämän aineiston valossa näyttäytyneet työyhteisöjen suurimpina huolen aiheina. Vaikka tässä artikkelissa ei varsinaisesti keskitytty työyhteisöjen välisten erojen tarkastelemiseen, niin yhtenä keskeisimpänä havaintona oli tyytyväisyyden ja toisaalta tyytymättömyyden kasaantuminen tiettyihin työyhteisöihin työn ja organisoimisen keskeisten piirteiden osalta. Osassa työyhteisöistä oltiin keskimääräistä tyytyväisempiä lähes kaikilla mittareilla mitattuna ja vastaavasti toisissa ongelmia oli kertynyt muita enemmän useimmille osa-alueille.

## Sosiaalitoimistojen johtaminen

Kyselyn mukaan työntekijät arvioivat esimiehenä oikeudenmukaiseksi ja kannustavan asenteen omaavaksi. Työyhteisökohtaiset erot olivat kuitenkin suurehkot. Neljässä työyhteisössä esiintyi

Taulukko 1. Kaikki summamuuttujat (n = 225)

Summa- muuttuja	Osiot	Cronbachin $\alpha$	Keski- arvo	Keski- hajonta
Työyhteisön toiminta ja tavoitteet ovat selkeitä	Työyhteisöni tavoitteet ovat selkeitä Työyhteisölläni on selkeä toimintastrategia Työyhteisöni toiminta on johdonmukaista Työyhteisölläni on riittävän jaettu visio Minulla on tarpeeksi tietoa sosiaalitoimistoni yleisemmistä toimintalinjauksista ja tulevaisuuden näkymistä Sosiaalityön tavoitteista keskustellaan riittävästi koko työyhteisön tasolla	.885	3,01	0,85
Työni on riittävän rajattua ja sen tavoite on selkeä	Työni tavoitteet ovat selkeitä Työni tehtäväkuva on selkeä Työni on riittävän rajattu Työtehtävieni sisällöt eivät muutu liian usein Työni sisältöä ei tulisi uudelleen arvioida	.746	3,43	0,75
Työni on monipuolista ja vaativaa	Työni on riittävän itsenäistä Työni on riittävän monipuolista Työni on riittävän haasteellista	.810	4,29	0,65
Työmääräni on liian suuri ja työssäni on kiire	Minulta edellytetään kohtuutonta työmäärää Minulla on liikaa työtilanteita, joissa omat ihanteet ja haaveet romuttuvat Minun on vaikea löytää tasapainoa asiakastyön ja hallinnollisen työn välillä Minulla ei ole mahdollisuuksia käyttää riittävästi työaika työni kehittämiseen	.689	2,84	0,81
Työn arviointikriteerit ovat selkeitä	Minulle on täysin selvää, mitä minulta työssäni odotetaan Työyhteisössäni arvioidaan tarpeeksi työni vaikuttavuutta Tiedän, millä perusteella työtäni arvioidaan	.631	3,12	0,77
Pystyn vaikuttamaan työn sisältöön, tavoitteisiin ja tahtiin	Pystyn vaikuttamaan riittävästi siihen, millä menetelmällä teen työni Pystyn vaikuttamaan riittävästi aikatauluihin ja työtahtiini Pystyn vaikuttamaan riittävästi työni tavoitteisiin ja sisältöön Pystyn ideoillani ja ehdotuksillani vaikuttamaan työyhteisöni toimintaan Pystyn vaikuttamaan riittävästi työni määrään Pystyn vaikuttamaan riittävästi työolosuhteisiin	.835	3,29	0,80
Esimies on oikeudenmukainen ja hänellä on kannustava asenne	Työyhteisössäni vallitsee vuorovaikutteinen, osallistuva johtamistapa Työyhteisössäni päätöksenteko on oikeudenmukaista Työyhteisössäni työntekijöitä kohdellaan tasavertaisesti Vuoropuhelu esimieheni kanssa on tasavertaista Esimieheni kertoo ja tiedottaa avoimesti kaikista työpaikan asioista Esimieheni etsii yhdessä työntekijöiden kanssa uusia toimintatapoja Esimieheni johtamistapa on alaisia arvostava Esimieheni pyrkii innostamaan ja kannustamaan alaisiaan Esimieheni luottaa alaisiinsa Esimieheni ja alaisten väliset ongelmat ratkaistaan yhdessä keskustelemalla Esimieheni kannustaa alaisiaan opiskelemaan ja kehittymään työssään Esimieheni on kiinnostunut sekä toiminnan tuloksista että henkilöstön hyvinvoinnista Esimieheni perustelee ratkaisunsa Esimieheni antaa rakentavaa palautetta epätyytyvästä työsuorituksesta Esimieheni on aidosti sitoutunut johtamistyöhön Esimieheni osaa käsitellä ristiriitatilanteita Esimieheni tuntee riittävästi työyhteisömme tilanteen Keskustelen esimieheni kanssa riittävästi työstäni ja sen tavoitteista	.964	3,54	0,86

Summa- muuttuja	Osiot	Cronbachin $\alpha$	Keski- arvo	Keski- hajonta
Työyhteisön yleinen ilmapiiri on hyvä ja kanssakäyminen avointa	Palaverit ovat tehokkaita Työntekijät tukevat johtoa ja esimiestä työssään Saan riittävästi tukea esimieheltäni Tiedonkulku on riittävä avointa, rehellistä ja peittelemätöntä Työyhteisöni ihmissuhteet ovat luottamuksellisia Työyhteisöni työnjako on toimiva Työyhteisöni ilmapiiri on hyvä Keskustelu ja kanssakäyminen työyhteisössäni ovat avointa Tunnen voimakasta yhteenkuuluvuutta työyhteisöäni kohtaan	.884	3,38	0,77
Työyhteisön vuorovaikutus yhteistyökumppaneihin on riittävä	Työyhteisölläni on riittävästi vuorovaikutusta sosiaalialan osaamiskeskusten ja muiden sosiaalitoimistojen kanssa Työyhteisölläni on riittävästi vuorovaikutusta kunnan muiden toimijoiden kanssa Työyhteisöni vuorovaikutusta ei tulisi lisätä huomattavasti eri yhteistyötahojen kanssa	.714	2,78	0,73
Osaamisen kehittämisen työyhteisössä on riittävä	Työyhteisössäni käydään riittävästi kehityskeskusteluja Työyhteisössäni osaamista ja kokemuksia jaetaan riittävästi Koulutus ja ammatillisen kompetenssin kehittäminen nähdään työyhteisössäni riittävästi työhön kuuluvana asiana Työyhteisössäni kehittämishankkeet ovat muuttaneet toimintaa myönteisesti Sosiaaliryöön uusista käytännöistä on työyhteisössäni riittävästi tietoa Henkilöstökoulutus on työyhteisössäni hoidettu hyvin	.758	3,18	0,67
Kykenen käyttämään osaamistani	Seuraan riittävästi alani kehitystä Pystyn hyödyntämään työssäni riittävästi omaa osaamistani ja asiantuntijuuttani Osaan käyttää riittävästi alani työvälineitä ja -metodeja	.660	3,66	0,70
Työ on henkisesti palkitsevaa	Työni on sisäisesti palkitsevaa Työni antaa runsaasti tyydytystä Olen tyytyväinen henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen työssäni Olen tyytyväinen siihen, että olen saavuttanut jotakin merkittävää työssäni Olen tyytyväinen mahdollisuuksiini ajatella ja toimia itseenäisesti työssäni Olen tyytyväinen työni haasteellisuuteen	.836	3,77	0,64
Viihdyn työssäni eikä työ ole henkisesti liian raskasta	Työni ei ole henkisesti liian raskasta Tunnen jaksavani työssäni erinomaisesti Töihin meno ei ole pelottavaa En viihdy työssäni huonosti En tunne itseäni usein voimattomaksi ja uupuneeksi En harkitse usein eroavani tästä työstä Yleisesti ottaen olen hyvin tyytyväinen työhöni	.862	3,14	0,35

selkeästi tyytymättömyyttä esimiehen toimintaa kohtaan. Näissäkin työyhteisöissä tilanne oli sikäli hyvä, että yli puolet vastaajista oli tyytyväisiä esimiehen oikeudenmukaisuuteen ja kannustavuuteen. Laadullisen aineiston perusteella oli tulkittavissa, että niissä työyhteisöissä, joissa oli tyytymättömyyttä johtajuutta kohtaan, esiintyi

myös luottamuksen puutetta esimiehen ja alaisen välillä. Näissä työyhteisöissä tunnettiin tarvetta selkeyttää lähiesimiehen roolia. Tyytymättömyyden taustalla saattoi vaikuttaa esimiehen johtajan rooli, joka näyttäytyi näissä työyhteisöissä joko hyvin voimakkaana tai heikkona. Aiempien tutkimusten perusteella tiedetään muun mu-

assa käskyvalta- ja hierarkiarakenteiden, vähäisen vuorovaikutuksen ja epäselvien vastuualueiden estävän luottamuksen rakentumista työyhteisöissä (Laaksonen 2007, 38–39). Kyselyn mukaan esimiehet itse olivat muita vastaajia tyytyväisempiä johtamiseen.

Esimiehen tasapainottelu erilaisten johtajan roolien välillä oli tavallista myös muissa tutkimuksen kohteena olevissa työyhteisöissä. Kolmasosa haastatelluista esimiehistä piti kehitystavoitteenaan jämäkemmän johtajan roolin ottamista. Toinen kolmasosa halusi puolestaan kehittää delegointitaitojaan ja johtamistapaansa vuorovaikutuksellisempaan suuntaan.

”Niin, että sais etäisyyttä tai auktoriteettii sitten jotenkin, mutta se on semmosta kyllä. Se on kyllä varmaan semmonen kehittymisen paikka. Että se tietysti, että osais näitä asioita hoitaa vähän paremmin. Että pitää vaan tietää niin kauheesti kaikesta. Että se riittämättömyys, kun ei kerki paneutuu näihin asioihin tarpeeksi, kun niitä on niin kauheesti. Kun jokainen asia kuuluis niin kun tietää mukamas sitten.” (E1P11)

Esimiesten haastatteluissa sosiaalitoimistojen johtamiskulttuuria tarkasteltiin haastateltavien itsensä kuvaamien johtamistapojen ja -roolien kautta. Johtamistavat hajaantuivat laidasta laitaan: joukossa oli sekä etäiseksi johtajaksi itsensä määritteleviä että lähellä työntekijöitä olevia, alaissuhdettaan lähinnä kumppanuudeksi kuvaavia esimiehiä. Suurin osa haastatelluista kuvasi johtamistapaansa keskusteleväksi. He kokivat tärkeänä, että työntekijöitä kuullaan riittävästi. Sosiaalitoimistojen johdossa toimi kuitenkin myös esimiehiä, joiden johtamistapa sisälsi auktoritaarisia piirteitä. He näkivät johtamistapansa juontavan juurensa vallitsevasta organisaatiokulttuurista. Edgar Scheinin (1992) mukaan johtaja voi uuteen työyhteisöön tullessaan alkaa joko toimia vallitsevan kulttuurin mukaisesti uusintamalla sitä tai luoda omaa organisaatiokulttuuriaan edellyttäen kuitenkin, että työntekijät ottavat vastaan esimiehen arvot ja olettamukset. Näissä työyhteisöissä vahvan johtajuuden omaavat esimiehet perustelivat johtamistapaansa joko työyhteisössä vallitsevalla suurella ambivalenttitudella tai työntekijöiden passiivisella osallistumisella yhteisistä asioista päättämiseen. Tulkitamme mukaan vallan delegointiin työyhteisöissä oli vaikuttanut paitsi johtajan kyky jakaa valtaa myös henkilöstön kyky ottaa sitä vastaan (ks. Stähle & Grönroos 1999, 138–139). Sosiaalitoimistojen esimiesten näkemysten mukaan ide-

aalissa johtamistavassa korostuisi konsultoiva ja vuorovaikutteinen työote, ja näin ollen ihannejohtajan profiili sijoittuisi lähelle neuvonantajaa (ks. Ollila 2006, 125).

Sosiaalitoimen johtajuudessa 90-luvulta alkaen korostuneet koordinointi- ja kommunikointiroolit sekä osallistava ote (ks. Aaltonen 1999) tulivat esiin paitsi ihanteissa myös käytännön esimiestyön kuvauksissa. Sosiaalitoimistojen esimiehet määrittivät tehtävikseen ennen kaikkea koordinoinnin ja yksikön toimintaedellytysten mahdollistamisen sekä työyhteisön toiminnan luotsaamisen oikeaan suuntaan. Esimiehet toimivat työssään työntekijöiden tukena ja ristiriitojen selvittäjänä niin työyhteisön sisäisissä asioissa kuin vaikeissa asiakastapauksissakin. Sosiaalitoimistojen esimiehet kokivat tärkeänä riittävän kosketuksen asiakaspintaan. Haastateltavat eivät muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta osallistuneet kuitenkaan suoraan asiakastyöhön. Esimiehen informatorooli (ks. Mintzberg 1980) painottui suhteissa ulkoisiin foorumeihin ja yhteistyöverkostoihin, joihin nähden esimiehet pitivät itseään tiedonvälittäjinä ja työyhteisön asianajajina. Miesten ja naisten johtamistyylyissä – siten kuin esimiehet itse asiaa kuvasivat – ei ollut olennaisia eroja, jollaisia on havaittu terveydenhuollon organisaatioissa (ks. Grönroos & Perälä 2004).

### **Vaikutusmahdollisuudet**

Sosiaalitoimistojen työntekijät olivat melko tyytyväisiä mahdollisuuksiinsa vaikuttaa työn sisältöihin, tavoitteisiin ja työtahtiin. Mahdollisuudet vaikuttaa työn määrään ja työolosuhteisiin koettiin muita vaikutusmahdollisuuksien ulottuvuuksia heikommiksi. Vain joka kolmas vastaaja koki voivansa vaikuttaa työn määrään tai työolosuhteisiin. Muihin osa-alueisiin vähintään puolet vastaajista koki voivansa vaikuttaa riittävästi. Vaihtelu sekä työyhteisöjen sisällä että niiden välillä oli kohtalaisen suurta. Kaikissa ammattiryhmissä vaikutusmahdollisuudet koettiin pääasiassa positiivisiksi, eivätkä edes esimiehet arvioineet vaikutusmahdollisuuksiaan muita ryhmiä paremmiksi. Tämä voi johtua siitä, että arviot vaikutusmahdollisuuksista olivat yhteydessä kokemuksiin työn liian suuresta määrästä ja kiireestä. Esimiehet kokivat kiireen muita ammattiryhmiä suuremmaksi, vaikkakin hajontaa oli myös heidän keskuudessaan.

”Tulee joskus mieleeni, kun mieheni isoisästä kerrotaan, että hänellä oli aina niin kiire, että hän työnsi polkupyörää, kun hänellä ei ollut aikaa nousta polkupyörän päälle, jolla olisi varmaan päässyt nopeammin, mutta kun ei ehtinyt. Joskus koen olevani ihan samantilaisessa tilanteessa.” (E1P5)

### Työn selkeys ja tavoitteellisuus

Sosiaalitoimistojen työn selkeyttä ja tavoitteellisuutta arvioitiin sekä yksilön että työyhteisön tasolla. Kuudestatoista työyhteisöstä erottui edukseen yksi työyhteisö, jossa työyhteisön toimintaa ja tavoitteita pidettiin varsin selkeinä. Laadullisesta aineistosta ilmeni, että tässä työyhteisössä oli panostettu työprosessien mallintamiseen ja työntekijöitä osallistavaan strategiatyöhön. 3–4 työyhteisössä toiminnan ja tavoitteiden selkeyteen ei oltu kovinkaan tyytyväisiä. Muiden työyhteisöjen osalta vaikutelmaksi jäi, että toiminnan ja tavoitteiden selkeyttämisessä oli selvästi parantamisen varaa. Kaiken kaikkiaan vastaajat olivat tyytyväisempiä työn rajaukseen ja tavoitteiden selkeyteen omassa työssään kuin työyhteisön tasolla.

Myös haastattelussa tuotiin esiin tarve työn sisältöjen ja tavoitteiden selkeyttämiseksi. Esimiehen mukaan työyhteisön perustehtävän kirkastaminen oli yksi sosiaalitoimistojen tärkeimmistä kehittämiskohteista. Perustehtävän hämärtymiseen oli vaikuttanut työntekijöiden suuri vaihtuvuus, joka oli vaikeuttanut yhteisen työnäyn muodostumista. Lisäksi kiireen ja puutteellisten henkilöresurssien koettiin häiritsevän koko työyhteisön tasolla tehtävää suunnitelmallista ja tavoitteellista työskentelyä. Tämä näkyi myös kyselyn tuloksissa, joissa kiireen kokemukset olivat yhteydessä työn rajaamisen ja selkeyden kokemiseen. Kyse tuntui olevan osittain myös siitä, että hämärtyneet perustehtävät ja työnkuva ruokkivat kiireen tuntua, jota ei aina voitu selittää työtilanteen ruuhkautumisella.

Sosiaalitoimistoissa koetut niin sisällölliset kuin rakenteelliset muutokset olivat lisänneet tarvetta miettiä uudelleen ja selkeyttää yksikön perustehtävää ja työnjakoa. Tällaisina työyhteisöissä viime aikoina näkyvinä muutoksina mainittiin uusien ammattiryhmien, kuten perhetyöntekijöiden, ja uusien työtehtävien, kuten kuntouttavan työtoiminnan, tuleminen osaksi sosiaalitoimistotyötä sekä organisaatiota koskeneet uudistukset ja työntekijöiden ammatillinen erikoistuminen.

” – se jatkuu varmaan tämä erilaisten muiden aktiivinen tulo, me uskotaan, että perhetyöntekijöiden, sosi-

aaliohjaajien, millä nimikkeellä ne onkaan, niin niiden suhteellinen määrä. Se, siinä on se haaste, että miten, mitä tekee sosiaalityöntekijä, mitä tekee perhetyöntekijä, mitä tekee sosiaaliohjaaja. Ja mikä johtavan [sosiaalityöntekijän] rooli tässä sitten on. Se on semmoinen haaste.” (E1P6)

Laadullisen aineiston mukaan työyhteisöjen kehittämistarpeet liittyivät palvelukokonaisuuksien parempaan hahmottamiseen sekä organisaatioiden ja työyhteisöjen yhteistyön ja työnjaon että asiakkaiden elämäntilanteiden näkökulmasta. Esimiehet pitivät tarpeellisina määrittellä työjaollisia painotuksia uudelleen, jotta voitaisiin paremmin vastata asiakkaiden monimutkaistuneisiin ongelmiin. Myös työyhteisölliset ristiriidat ja kokemukset työn epätasaisesta jakautumisesta olivat synnyttäneet tarpeen työnjaon kehittämiseksi. Tiimien ja eri ammattiryhmien välisten vastuualueiden selkeyttämistä pidettiin tarpeellisenä keskinäisen kilpailun ja päällekkäisen työn välttämiseksi. Työyhteisöissä oltiin viimeaikaisen tutkimusten (esim. Karvinen-Niinikoski & al. 2005, 109) kanssa samoilla linjoilla siinä, että työn uudelleen organisoimisen kysymykset liittyivät erityisesti toimeentulotukityöhön. Tutkimukseen osallistuneissa sosiaalitoimistoissa oli käytössä erilaisia tapoja organisoida toimeentulotukityötä, mutta niiden paremmuudesta tai vaikuttavuudesta ei ollut näyttöä.

”No sitten ehkä sellaisia, tällaisia työnjakokysymyksiä varmaan se, jotka keskusteluttaa, että miten tehtävät jakaantuu, kun ne eivät jakaannu tasaisesti, joillakin on liikaa ja joittenki mielestä joillakin on liian vähän.” (E1P9)

Esimiehet painottivat tuloksellisuuden ja asiakaslähtöisyyden roolia sosiaalitoimiston perustehtävän ja työn tavoitteiden määrittelyssä. Keskeisinä kysymyksinä esitettiin, kohtaako sosiaalityö asiakkaiden tarpeet ja millaista palvelua asiakkaille tulisi tarjota. Työn kehittämisen kannalta keskeisiä kysymyksiä olivat, miten työstä saataisiin vaikuttavaa ja miten voitaisiin tiedostaa ja osoittaa, mitä työ tuottaa. Tutkimuksen laadullisen aineiston perusteella tieto sosiaalitoimistossa tehdyn työn vaikutuksista oli nykyisellään hyvin vähäistä.

”Se onkin siinä, että nythän niitä [vaikutuksia] ei oikeastaan näe. Tietysti aina sosiaalityössä ne tulokset voi näkyä vasta vuosien, vuosikymmenienkin päästä että onko saatu mitään, tehty oikeita asioita. Kyllä tietenkin joskus niitä voi vähän jo heti siinä, mutta kyllä se



on aika harvinaista. Sehän tässä työssä onkin, että kun sitä hyvää palautetta, just niitä onnistumisia, ei oikein taho tulla.” (E1P14 [KV])

Työyhteisöjen toiminnan ja tavoitteiden selkeys oli yhteydessä työtä koskevien arviointikriteerien selkeyteen. Tutkimuksessa mitattiin työntekijöiden näkemyksiä oman työn arvioinnista summamuuttujalla, joka mittasi tietoutta työtä koskevista odotuksista ja arvioinnin perusteista sekä työn vaikuttavuuden arvioinnin riittävyttä. Työn arviointikriteerien selkeys arvioitiin keskimäärin tyydyttäväksi. Työyhteisökohtainen analyysi osoittaa, että kolmea työyhteisöä lukuun ottamatta vähintään joka neljännelle työntekijälle arviointikriteerit olivat jossain määrin epäselviä.

### Työilmapiiri

Kyselyyn vastanneet arvioivat työyhteisönsä ilmapiiriin ja kanssakäymisen avoimuuden kohtalaisiksi. Tuloksissa oli kuitenkin isoja eroja sosiaalitoimistojen välillä. Merkittävimmin työyhteisön ilmapiiriin kokemiseen oli yhteydessä tapa, jolla työyhteisöä johdettiin. Ilmapiiriin kannalta oli merkitystä myös sillä, kuinka selkeiksi työyhteisön toiminta ja tavoitteet koettiin. Haastatelluista esimiehistä lähes kaikki kuvasivat työyhteisönsä ilmapiiriä avoimeksi viitaten lähinnä työyhteisön hyvään tiedonkulkuun, välittömään ilmapiiriin ja työntekijöiden mahdollisuuksiin ilmaista mielipiteitään. Esimiesten keskuudessa kuitenkin tiedostettiin, etteivät esimiehen ja työntekijöiden näkemykset työyhteisön avoimuudesta mene aina yksiin. Useimmissa työyhteisöissä esimiehet näkivät tarpeellisen vahvistaa keskustelukulttuuria ja jokaisen työntekijän äänen kuuluviin saamista. Ilmapiiriin avoimuuden ja keskusteluvaiisuuden nähtiin olevan kytköksissä myös työyhteisön tukirakenteisiin. Työn yhteisöllistä luonnetta ja jakamisen mahdollisuutta pidettiin tärkeänä työssä jaksamisen kannalta. Esimiehet kokivat tärkeäksi, että työyhteisössä on mahdollista keskustella uhkaavista asiakastilanteista ja niin sisäisesti kuin ulkoisista ristiriidoista. Riittävien reflektoinnin ja vertaistuen rakenteiden luominen nähtiin tarpeellisenä.

T: ”Missä se näkyy, mistä te aistitte hyvän ilmapiiriin?”

H: ”Ehkä se on fiilis, että on kiva tulla töihin ja kun tulee joitakin ajatuksia, niin niitä voi kehitellä.” (E1P2)

### Osaamisen kehittäminen

Sosiaalitoimistojen työntekijät olivat varsin tyytyväisiä mahdollisuuteensa käyttää osaamistaan. Osaamista mittaava summamuuttuja koostui alan kehityksen seuraamista, osaamisen ja asian tuntijuuden hyödyntämisestä ja alan työvälineiden ja -menetelmien hallintaa mittaavista muuttujista. Kaikkien työyhteisöjen mediaani oli positiivisen puolella. Myös ammattiryhmien välisessä vertailussa mediaanit olivat reilusti positiivisia. Suurin sisäinen vaihtelu oli sosiaalityöntekijöiden ammattiryhmässä. Aineiston perusteella sosiaalitoimistojen henkilöstö kaipasi työhönsä jonkin verran lisää mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Työyhteisön oikeudenmukainen ja kannustava johtamistapa sekä ilmapiiriin avoimuus olivat yhteydessä siihen, koettiin työyhteisössä olevan riittävästi osaamisen kehittämistä. Näiden tekijöiden kietoutuessa yhteen näyttäisi osaamisen johtamisen taidoilla (ks. Viitala 2002) olevan merkitystä sosiaalitoimistojen osaamisen kehittämisessä.

Laadullinen aineisto toi esiin sosiaalitoimistojen kehittämistyön moninaisuuden ja sitä ilmentävän projektikulttuurin erilaisine valtakunnallisine, seudullisine ja kunnallisine hankkeineen. Työyhteisöjen hankkeet olivat useimmiten fokuoituneet ammatti- tai asiakasryhmittäin, eikä koko työyhteisöä koskevista tai sitä kehittävästä hankkeista ollut juuri kokemusta. Sosiaalitoimistojen työyhteisöissä kritisoitiin projekteja, jotka jäivät irrallisiksi sosiaalitoimistojen arjesta ja narkertavat voimavaroja perustyöstä. Esimiehet painottivat onnistuneen kehittämistyön edellytyksinä tarvelähtöisyyttä, pitkäjänteisyyttä ja prosessimaisuutta sekä riittäviä henkilöstöresursseja, jotka mahdollistaisivat suunnitelmallisen osaamisen kehittämisen ”tulipalon sammuttamisen” sijaan.

Ei liene yllättävää, että tutkimukseen osallistuneissa työyhteisöissä esimiehet arvioivat työntekijöidensä olevan pääasiassa kehittämismyönteisiä. Työyhteisöissä uskottiin kuitenkin olevan myös jonkin verran kaksijakoista suhtautumista kehittämiseen. Joukossa oli myös muutamia työyhteisöjä, joiden esimiehet pitivät erityisen haasteellisenä työntekijöiden aktivoimista kehittämiseen. Esimiesten näkökulmasta kehittämistyötä pidettiin keskeisenä keinona, jolla voidaan sekä lisätä vetovoimaisuutta sosiaalitoimistossa tehtävää työtä kohtaan että vähentää sosiaalityöntekijöiden pakoa muihin tehtäviin. Esimiehet pitivät työntekijöiden ammattitaidon ja osaamisen kehittämis-

tä välttämättömänä työssä jaksamisen ja etenkin korkeakoulutettujen työssä pysymisen kannalta, mutta myös toimintaympäristön haasteisiin vastaamisen kannalta.

”(– –) jos se viimeinenkin mahdollisuus viedään työntekijöiltä, varsinkin niin kun korkeakoulutetuilta työntekijöiltä siihen työn kehittämiseen, niin täällä ei oo hetken päästä ketään, kun sitä oikeeta työtä tekee.” (E1P7)

## Yhteenveto ja keskustelu

Tutkimuksellinen kiinnostus organisatorisiin ilmiöihin, kuten organisaatioiden toimivuuteen, johtamiseen ja osaamiseen, on viime vuosina selvästi vahvistunut. Sosiaalityökeskustelun piirteinä organisaatioiden tutkimisen ja kehittämisen on nähty alkaneen 1980-luvun puolivälissä (Melti 2004, 394). Tutkimuksellinen kiinnostus sosiaalitoimistoja kohtaan on kuitenkin ollut vähäistä viimeksi kuluneen vuosikymmenen aikana. Tässä artikkelissa on tuotettu tietoa sosiaalitoimistosta työympäristönä ja työyhteisönä. Sosiaalitoimistoja on tarkasteltu kehittämistyön näkökulmasta tuoden esiin niiden vahvuuksia ja heikkouksia työn ja organisoinnin keskeisten piirteiden näkökulmasta. Tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole ollut tuottaa yleistettävää tietoa sosiaalialan työoloista ja henkilöstön hyvinvoinnista (kuten esim. Forma & al. 2004; Saari & al. 2005), vaan pikemminkin tuoda esiin sosiaalitoimistojen työyhteisöjen, työn ja organisoinnin piirteitä kuudestatoista erikokoisesta ja -tyyppisestä työyhteisöstä kerätyn triangulatiivisen aineiston avulla.

Tutkimus toimi kehittämishankkeen lähtötilakartoituksena. Vaikka aineistonkeruu toteutettiin ennen kehittämiskäytännöiden toteutusta, on työyhteisöjen valikoituminen otettava huomioon tulosten yleistämisessä. Suhteellisen positiivista kuvaa sosiaalitoimistoista piirtävien tulosten suhteen on syytä kysyä, missä määrin ne kuvaavat yleisesti sosiaalitoimistojen todellista arkea ja missä määrin piirteitä sellaisista työyhteisöistä, jotka ovat löytäneet voimavaroja kehittämistyön aloittamiseksi. Esimerkiksi työmäärän suuruus ja kiire eivät tämän aineiston perusteella nousseet erityisesti esiin. Tutkimuksen tulokset voivat kuvastaa niitä edellytyksiä, joita sosiaalitoimistoilla on keskimäärin oltava, ennen kuin työyhteisölähtöinen kehittämistyö nähdään mahdolliseksi. Tämän todentamiseksi tarvittaisiin kuitenkin laa-

jempaa vertailuaineistoa sosiaalitoimistojen työoloista. Havaintomme kuitenkin on, että työyhteisöissä, joiden toimivuus osoittautui heikoksi kyselyn eri ulottuvuuksilla mitattuna, oli vaikeuksia löytää riittävästi voimavaroja kehittämistyön jatkamiseen. Näyttää siltä, että sosiaalitoimistojen työyhteisössä on oltava työyhteisöön ja työn organisointiin liittyvät perusasiat kunnossa, jotta kehitystyöhön on riittävästi edellytyksiä ja voimavaroja.

Kysely- ja haastatteluaineiston mukaan sosiaalitoimistoissa tehtävä työ koettiin sinänsä lähes poikkeuksetta monipuoliseksi, haasteelliseksi ja itsenäiseksi sekä henkisesti palkitsevaksi. Päivittäisessä jaksamisessa auttoivat riittävät tukiverkostot. Ilmapiiri oli sosiaalitoimistoissa keskimäärin melko hyvä. Puutteita löytyi keskustelun ja kanssakäymisen avoimuudessa. Tutkimukseen osallistuneissa työyhteisöissä esimiestyöskentely koettiin oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi, vaikkakin kokemukset vaihtelivat työyhteisöjen välillä. Tämä on positiivinen tulos, sillä oikeudenmukaisella johtamisella tiedetään olevan suuri merkitys esimerkiksi työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin kannalta (esim. Kausto & al. 2003; Elovainio & al. 2002). Aineistosta tuli esiin esimiestyön merkitys suhteessa sosiaalitoimistojen työyhteisön toimivuuden eri ulottuvuuksiin.

Sosiaalitoimistoissa ilmeni tarvetta selkeyttää työyhteisön toimintaa ja tavoitteita. Aineiston perusteella oman työn tavoitteet, tehtäväkuva ja rajaus olivat kuitenkin varsin selkeitä valtaosalle tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä. ”Selkeyden” käänköpuoli oli kuitenkin se, että työkäytännöt ja toimintatavat vaikuttivat jossain määrin rutinoituneilta ja paikoin jopa luutuneilta. Tarvetta näyttäisi olevan reflektoivalle – ehkä jopa kriittisellekin – keskustelulle sosiaalityön tavoitteista ja työyhteisön perustehtävästä. Niiden kautta tulisi etsiä ratkaisuja myös työnjaollisiin kysymyksiin. Työyhteisön menestyminen edellyttää kaikkien näkemysten hyödyntämistä ja yhteisen työnäyn rakentamista. Tähän tarvitaan niin esimiesten, toimistotyöntekijöiden, vahtimestareiden kuin sosiaalityöntekijöiden, ja parhaimmillaan myös asiakkaiden, näkökulmia. Työyhteisön yhteisesti jaettu näkemys perustehtävästä ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ja jakaminen korostuvat etenkin jatkuvan muutoksen ympäristöissä (ks. Kuusisto-Niemi & Kääriäinen 2005, 458), jollaisia sosiaalitoimistojen on kuvattu toiminnallisten, sisällöllisten ja rakenteellisten

muutosten keskiössä olevan (ks. Lohi & Niiranen 2005, 57).

Sosiaalitoimistojen työyhteisössä kaivattiin tietoa työn ja työtapojen vaikuttavuudesta. Sosiaalityössä palaute työn vaikutuksista jäi vähäiseksi. Sosiaalitoimistojen työntekijöillä oli hyvin vähän tietoa työnsä vaikuttavuudesta ja työn arvioinnin perusteista. Tätä puutetta selittivät osaltaan kiire ja kuormitus. Hannu Piironen (2005, 82) mukaan sosiaalityöntekijöillä ei ole työn kiireisyyden vuoksi mahdollisuutta pysähtyä miettimään työnsä sisältöä uusien, luovien vaihtoehtojen näkökulmasta tai arvioimaan sen enempää itseään työntekijänä kuin tekemäänsä työtä. Aineistomme valossa vaikuttaa kuitenkin siltä, että kiire tai kiireen tuntu ei kokonaan perustele ”luovuustyhjiötä” (ks. Piironen 2005) tai työkuultuurin luutumaisuutta. Kyselytutkimuksen perusteella sosiaalitoimistoissa ilmeni eniten tarvetta vuorovaihtuksen lisäämiseen yhteistyökumppaneiden suuntaan. Tämä on tärkeää erityisesti asiakkaiden hallinnolliset rajat ylittäviin ongelmiin vastaamiseksi sekä niiden ennalta ehkäisemiseksi.

Vaikka tässä artikkelissa kuvattiin sosiaalitoimistojen työyhteisöjä pääasiassa yksittäisten piirteiden valossa, tulee sosiaalitoimistoa työympä-

ristönä tarkastella ennen kaikkea dynaamisesti ja yhtäaikaaisesti eri piirteiden valossa. Työyhteisö ei ole pysyvä, vaan se on jatkuvasti tulemisen ja muuttumisen tilassa. Tällöin myös kehittämismenetelmien tulisi olla prosessimaisia ja jatkuvuuteen tähtäviä. Perinteisen organisaation sisälle katsovan ja yksilöiden vuorovaikutukseen ja ryhmädynamiikkaan (Sanzgirl & Gottlieb 1992) keskittyneen kehittämisenäkemyksen rinnalla on tärkeitä tutkia työyhteisön perustehtävää ja rajapintoja. Olennaista on yhteisön kyky oppia omasta toiminnastaan. Tähän tarvitaan peilejä, joista yksi tehokkaimmista on asiakkaiden ääni (ks. Krogstrup 2004). Myös itsearvioinnin menetelmät (esim. Yliruka 2005 & 2006) tarjoavat keinoja oman toiminnan arviointiin. Pelkkä arviointi ei kuitenkaan riitä, vaan sen tulee johtaa oppimisen kautta muutoksiin ja toivottaviin vaikutuksiin myös asiakastyössä ja työyhteisön toiminnassa. Seurantatutkimuksen tehtäväksi jää arvioida, millaisin menetelmien ja edellytyksin tähän tutkimukseen osallistuneet työyhteisöt onnistuvat kehittämään sosiaalitoimistoja entistä mielekkäämmiksi, toimivammiksi ja vetoimaisemmiksi työympäristöiksi.

## KIRJALLISUUS

- AALTONEN, ELLI: Sosiaalitoimen johtaminen – byrokratiaa vai tulosjohtamista? Tutkimus sosiaalitoimen johtamisesta Suomessa 1950-luvulta 1990-luvun puoleenväliin. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja 38. Joensuu: Joensuun yliopisto, 1999
- AHO, PÄIVI: Haasteet ja asiantuntijuus sosiaalialan työssä. Sosiaalialan ammattien vuosikirja. Porvoo: Sosiaalityöntekijäin Liitto ry., 1999
- CAVÉN, OUTI: Sujutusta ja pyöritystä. Tutkimus byrokratian merkityksistä sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastyössä. Tampere: Tampereen yliopisto, 1999
- ELOVAINIO, MARKO & KIVIMÄKI, MIKA & VAHTERA, JUSI: Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health* 92 (2002): 1, 105–108
- ESKELINEN, LEENA: Arbejdsmiljø I den kommunale social- og sundhedsforvaltning – En analyse af socialarbejdere med personlige borger/klientkontakt. København: AKF Forlaget, 2000
- ESKELINEN, LEENA & BERGMAN HANSEN, BERIT & OLSEN, LEIF: Videreuddannelse og efteruddannelse på det sociale område – en analyse af frontlinjemedarbejdere på tre arbejdsområder. København: AKF Forlaget, 2002
- ESKOLA, JARI & SUORANTA, JUHA: Johdatus laadulliseen

- tutkimukseen. Lapin yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja C13. Rovaniemi: Lapin yliopisto, 1996
- FORMA, PAULI & VÄÄNÄNEN, JANNE & SAARI, PIIRJO: Työhyvinvointi kuntasektorin toimialoilla vuonna 2003. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus, 2004
- GRÖNROOS, EIJJA & PERÄLÄ, MARJA-LEENA: Johtamistutkimus terveydenhuollossa – kirjallisuuskatsaus. Aiheita 22/2004. Helsinki: Stakes, 2004
- HEIKKILÄ, MATTI & KAAKINEN, JUHA & KORPELAINEN, NIINA: Kansallinen sosiaalialan kehittämissuunnitelma. Selvityshenkilöiden loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistio 2003: 11. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 2003
- JALAVA, URPO: Esimiestyö sosiaalityössä – Tutkimuskohteena varsinaissuomalaisten keskikokoisten kuntien sosiaalityön työyhteisöt. Sosiaalipoliittikan lisensiaattitutkimus. Turku: Turun yliopisto, 2001
- KARJALAINEN, PEKKA & SARVIMÄKI, PIIRJO (toim.): Sosiaalityö hyvinvointipoliittikan välineenä 2015 -toimenpideohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2005: 13. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 2005
- KARVINEN-NIINIKOSKI, SYNNOVE & SALONEN, JARI & MELTTI, TERO & YLIRUKA, LAURA & TAPOLA-HAAPALA, MARIA & BJÖRKENHEIM, JOHANNA: Konstikas sosiaalityö 2003. Suomalaisen sosiaalityön todellisuus ja tulevaisuudennäkymät. Sosiaali- ja terveys-

- ministeriön selvityksiä 2005: 28. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 2005
- KAUSTO, JOHANNA & ELOVAINIO, MARKO & ELO, ANNA-LIISA: Työntekijöiden oikeudenmukaisuus, terveys ja työn epävarmuus. Työ ja ihminen 17 (2003): 4, 304–317
- KEMPAINEN, TARJA: Sosiaalityöntekijät 2015. S. 230–284. Teoksessa: Vuorensyrjä, Matti & Borgman, Merja & Kempainen, Tarja & Mäntysaari, Mikko & Pohjola Anneli: Sosiaalialan osaajat 2015. Sosiaalialan osaamis-, työvoima- ja koulutustarpeiden ennakointihanke (SOTENNA): loppuraportti. Jyväskylän yliopiston sosiaalityön julkaisusarja 4. Tampere: Opetusministeriö, Euroopan sosiaalirahasto, Sosiaali- ja terveysministeriö, Suomen Kuntaliitto, 2006
- KOKKO, SIMO: Vuosikymmen palvelujen hajautettua suunnittelua. S. 48–59. Teoksessa: Heikkilä, Matti & Parpo, Antti (toim.): Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2002. Raportteja 268. Helsinki: Stakes, 2002
- KROGSTROP, HANNE KATHERINE: Asiakaslähtöinen arviointi – Bikva-malli. FinSoc, Arviointiraportteja 1. Helsinki: Stakes, 2004
- KUUSISTO-NIEMI, SIRPA & KÄÄRIÄINEN, AINO: Hiljaisen tiedon vallasta näkyvän tiedon valtaan – puheenvuoro tiedon näkyväksi tekemisen puolesta. Janus 13 (2005): 4, 452–460
- LAAKSONEN, HANNELE: Luottamus ja epäluottamus työyhteisössä. *Premissi* 2 (2007): 2, 36–42
- LARSSON, HAKAN & MORÉN, STEFAN: Organisationens mänskliga insida. Om det sociala arbetets utvecklingsmöjligheter. Umeå: Umeå Universitet, 1988
- LAUNIS, KIRSTI & KANTOLA, TARJA & NIEMELÄ, ANNA-LIISA & ENGSTRÖM, YRJÖ: Työyhteisöt vanhan ja uuden murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos, 1998
- LIKERT, RENSIS: *The Human Organization: Its Management and Value*. Tokyo: McGraw-Hill Book Company, 1967
- LOHI, SAILA & NIIRANEN, VUOKKO: ”Yksin tätä työtä ei voi tehdä.” Sosiaalityöntekijöiden osaamisen tuki ja osaamisen jakaminen lastensuojelutyössä. Osaatko-hankkeen julkaisuja 6. Helsinki: Kuopion yliopisto, 2005
- LUSTHAUS, CHARLES & ADRIEN, MARIE-HÉLÈNE & ANDERSON, GARY & GARDEN, FRED & MONTALVÁN, GEORGE PLINIO: *Organizational Assessment. A Framework for Improving Performance*. Washington, D.C. & Ottawa, Canada: Inter-American Development Bank/International Development Research Centre, 2002
- MARJAMÄKI, PIIRJO & MÄNTYSAARI, MIKKO & RISTIMÄKI, TERO: Sosiaalityöntekijät Suomessa 1998 – tehtävät, koulutus, määrä ja riittävyys. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 1998: 9. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 1998
- MELTTI, TERO: Sosiaalityökeskustelu Januksessa vuosina 1992–2001. Janus 12 (2004): 4, 393–411
- MINTZBERG, HENRY: *The Nature of Managerial Work*. Englewood-Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980
- MURTO, KARI: Prosessin johtaminen: Kohti prosessi-keskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy, 2001
- MÄKITALO, JORMA: ”Pankaa ne kuntoon” – Arviointia valtakunnallisten työterveyshuollon kokeilujen työky-hankkeista. S. 13–30. Teoksessa: Tyky-toiminnan tositapauksia työterveyshuollossa. Helsinki: Työterveyslaitos, 1999
- NAKARI, RISTO & VALTEE, PASI: Menestyvä työyhteisö: Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Helsingin kaupunki, 1995
- NIEMELÄ, PAULI & HÄMÄLÄINEN, JUHA: Työuupumuksen ehkäisy ja lievittäminen sosiaalialan asiantuntijatehtävissä. Kolmen arviointimallin kokeilu ja arviointi. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet. Kuopio: Kuopion yliopisto, 2001
- OLLILA, SEIJA: Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa. *Acta Wasaensia* 156, Sosiaali- ja terveyshallinto 1. Vaasa: Vaasan yliopisto, 2006
- OTALA, LEENA-MAIJA: Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö: hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö. Helsinki: Työministeriö, 2000
- PIIROINEN, HANNU: Epävarmuus, muutos ja ammatilliset jännitteet. Suomalainen sosiaalityö 1990-luvulla sosiaalityöntekijöiden tulkinnoissa. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 264. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2005
- RAUHALA, PIIRKKO-LIISA: Havainnot sosiaalialan työstä. S. 9–27. Teoksessa: Metteri, Anna & Rauhala, Pirkko-Liisa (toim.): Sosiaalialan töissä. Tampere: Stakes & Vastapaino, 1993
- RAUTIAINEN, LEENA: Mistä sosiaalityölle tekijät? Selvitys sosiaalityön tilasta pääkaupunkiseudulla. Helsinki: Etelä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen pääkaupunkiseudun yksikkö, 2003
- REIJONEN, MERJA: Tunnekokemukset sosiaalialan työyhteisössä. Janus 14 (2006): 1, 18–28
- SAARI, PIIRJO & BLOMSTER, PETER & VÄÄNÄNEN, JANNE: Sosiaali- ja terveysalojen työn haasteista ammattiryhmittäin. Kuntatyö 2010 -tutkimuksen raportteja 2. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus, 2005
- SANZGIRL, JYOTSNA & GOTTLIEB, JONATHAN: Philosophic and pragmatic influences on the practice of organization development, 1950–2000. *Organizational Dynamics* 21 (1992): 2, 57–69
- SCHEIN, EDGAR: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992
- STÄHLE, PIIRJO & GRÖNROOS, MAURI: Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. *Ekonomia-sarja*. Porvoo: WSOY, 1999
- SUOMALAISTEN SOSIAALITOIMISTOJEN ORGANISAATIOIDEN TOIMIVUUSTUTKIMUS. Psycon Oy, julkaisematon raportti, 2003
- TUOMI, JOUNI & SARAJÄRVI, ANNELI: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi, 2002
- VALLIMIES-PATOMÄKI, MARJUKKA & TURPEINEN, AUNE & AILASMAA, REIJO & TAIPALE, VAPPU: Sosiaali- ja terveydenhuollon työvoiman rekrytointi ja riittävyys. S. 171–190. Teoksessa: Heikkilä, Matti & Parpo, Antti (toim.): Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2002. Raportteja 268. Helsinki:

- ki: Stakes, 2002
- VATAJA, KATRI & JULKUNEN, ILSE: Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi. Tutkimuskatsaus. FinSoc, Työpapereita 5. Helsinki: Stakes, 2004
- WICKSTRÖM, GUSTAV & LAINE, MARJUKKA & PENTTI, JAANA & ELOVAINIO, MARKO & LINDSTRÖM, KARI: Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla: Muutokset 1990-luvulla. Helsinki: Työterveyslaitos, 2000
- VIINAMÄKI, TANJA: Opettajien ja sosiaalityöntekijöiden psyykinen rasittuneisuus. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 50. Kuopio: Kuopion yliopisto, 1997
- VIITALA, RIITTA: Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Vaasan yliopisto, 2002
- VIRTANEN, MARIANNA & KIVIMÄKI, MIKA & VIRTANEN, PEKKA & ELOVAINIO, MARKO & VAHTERA, JUSSI: Koulutus väylänä ydintyövoimaan. Teoksessa: Vahtera, Jussi & Kivimäki, Mika & Virtanen, Pekka (toim.): Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja

sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki: Työterveyslaitos, 2002

- VUORENSYRJÄ, MATTI & BORGMAN, MERJA & KEMPPAINEN, TARJA & MÄNTYSAARI, MIKKO & POHJOLA ANNELI: Sosiaalialan osaajat 2015. Sosiaalialan osaamis-, työvoima- ja koulutustarpeiden ennakointihanke (SOTENNA): loppuraportti. Jyväskylän yliopisto sosiaalityön julkaisusarja 4. Tampere: Opetusministeriö, Euroopan sosiaalirahasto, Sosiaali- ja terveysministeriö, Suomen Kuntaliitto, 2006
- YLIRUKA, LAURA: Sosiaalityön itsearviointi kontekstuaalisena käytäntönä. S. 124–143. Teoksessa: Satka, Mirja & Karvinen-Niinikoski, Synnöve & Nylund, Marianne & Hoikkala, Susanna (toim.): Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmeniakustannus, 2005
- YLIRUKA, LAURA: Kuvastin. Reflektiivinen itse- ja vertaisarviointimenetelmä sosiaalityössä. Työpapereita 15/2006. Helsinki: Stakes, 2006.

## ENGLISH SUMMARY

*Katri Vataja & Riitta Seppänen-Järvelä & Tuomas Vanhanen: Social welfare offices as a workplace environment: a workplace community and work organization perspective (Sosiaalitoimisto työympäristönä. Sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja työn organisoimisen näkökulmasta)*

This article uses empirical data to provide a description of Finnish social welfare offices as a workplace environment. It begins with a review of earlier research in the Nordic countries to gain an overview of the organization and well-being of a workplace community in the social sector. The key elements identified are the systematic nature of work and the clarity of its objectives, broad autonomy and influence over one's work, management practices, atmosphere in the workplace community, structures for support, and capacity building. A survey and interview dataset collected from 16 workplace communities is then used to study these elements in the context of social welfare offices in the early 21<sup>st</sup> century. With the exception of four workplace communities that only participated in the study, the communities were voluntarily recruited to take part in the development project. The primary purpose of the study was to gain information on the baseline situation in the workplace communities for the development evaluation.

Overall assessments of social welfare offices as workplace environments were quite positive. However, it was found that satisfaction and dissatisfaction tended to accumulate in certain workplace communities on all key dimensions surveyed. Most of the staff at social welfare offices regarded their job as diversified, challenging and intellectually rewarding. They were mainly satisfied with their opportunities for person-

al growth and achievement at work. Qualitative data revealed that they were engaged in a wide range of training and development projects. Time pressure and workload did not seem to be major concerns in these workplace communities. This may be explained by selection of the communities involved in the study. Most of the workplace communities were units that had the necessary resources to undertake the development of their community and work practices.

Staff regarded management practices at their offices as just and supportive, although there were some differences in this regard between the workplace communities. According to the descriptions by the superiors and other management-level staff, management styles ranged from distant management to partnership-driven management. Most superiors described their governance as communicative. In most cases the atmosphere in the workplace was good, although there was some need to improve both communication and openness. The same was true of collaboration with outside partners.

The respondents felt that the aims of their work and their job descriptions were clearer in their own work than at the level of the workplace community. To some extent, work practices seemed to be stuck in a rut. The main development challenges were related to the primary task and the division of work. There seemed to be a call for reflective debate and discussion about the main objectives and primary task of social welfare offices.

## KEY WORDS

*Work community, organizational development, well-being at work, social work, Finland*

## Liite 1. Haastattelujen teemat

### Esimiehen työhistoria

- ✓ Kuinka kauan olet ollut esimies-tehtävässä?
- ✓ Millainen koulutus?

### Yksikön historia

- ✓ Milloin yksikkö perustettu? Millaisia vaiheita on ollut?
- ✓ Millaisia muutoksia yksikkö on käynyt läpi?

### Yksikön tehtävä

- ✓ Mikä on yksikön tehtävä?
- ✓ Millaiset rakenteet (organisaatio), toimivuus?
- ✓ Keitä työyhteisössä työskentelee?

### Yksikön toiminta (performance)

- ✓ Millaisia asiakkaita? Millaiset työmallit?
- ✓ Haasteet asiakastyössä? Millaisia ratkaisuja niihin on yritetty?
- ✓ Työn arviointi? Onnistumisten/epäonnistumisten näkeminen?

### Yksikön toimintakyky ja motivaatio

- ✓ Yksikön vahvuudet ja heikkoudet?
- ✓ Miten aiemmat muutokset on otettu

### vastaan?

- ✓ Mistä työntekijät ammentavat voimaa työhönsä? Asenne työhön?
- ✓ Tiedon jakaminen? Yhdessä tekeminen? Tuuraaminen?
- ✓ Kuvaile yksikön työskentelytapaa toimia
- ✓ Työyhteisön ilmapiiri

### Ympäristö

- ✓ Millaisessa kokonaisuudessa yksikkö on osa?
- ✓ Keiden kanssa teette yhteistyötä?

### Tulevaisuus

- ✓ Millaisia haasteita näet?
- ✓ Miten tulevaisuudesta puhutaan?
- ✓ Onko yhteistä visiota?

### Oma johtamistoiminta

- ✓ Kokemukset johtamis- ja esimiestyöstä?
- ✓ Kuvaile omaa tapaa johtaa

### Kehittämistyö

- ✓ Aiemmat kokemukset kehittämistyöstä/projekteista
- ✓ Miksi ja miten hankkeeseen mukaan?
- ✓ Muu kehittämistyö/projektit