



# **Meillä on ammattitaitoa ja halua hoitaa juuri näitä lapsia**

**Voimavaralähtöinen toimintatapa lastensuojelun sijaishuollossa**

Minna Willman-Hietala

Julkaisuvuosi **Laurea**



**Laurea-ammattikorkeakoulu**

**Meillä on ammattitaitoa ja halua hoitaa juuri näitä lapsia  
Voimavaralähtöinen toimintatapa lastensuojelun sijaishuollossa**

Minna Willman-Hietala  
Voimavaraistavien työtapojen johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2024

Minna Willman-Hietala

**MEILLÄ ON AMMATTITAITOA JA HALUA HOITAA JUURI NÄITÄ LAPSIA - Voimavara-  
lähtöinen toimintatapa lastensuojelun sijaishuollossa**

Vuosi 2024 Sivumäärä 43

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää lastensuojelulaitokseen voimavara-  
lähtöinen toimintatapa ja selvittää, miten voimavara-  
lähtöisyys tukee työntekijän sitoutumista. Opinnäyte-  
työssä etsittiin lastensuojelunlaitostyöhön sitoutumista edistäviä tekijöitä ja voimavara-  
lähtöisen hoito- ja kasvatustyön toimintatapa.

Kehittämistyön tietoperusta perustuu ratkaisukeskeisyyteen, positiiviseen psykologiaan, voi-  
mavara-  
lähtöiseen johtamiseen, itsemääräämisteoriaan ja yhteiskehittämiseen.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa hyödynnetään voimavara-  
lähtöistä yh-  
teiskehittämistä. Yhteiskehittämispäivät toteutettiin puolen vuoden välein, jolloin työpajoissa  
esiin nostetut asiat vietiin käytäntöön ja arvioitiin niiden soveltuvuutta arjen työssä. Työpaja-  
työskentelyn alkuvaiheessa luotiin sopimus työyhteisön keskustelukuluttuurille, tutkittiin työ-  
hön sitoutumista ja motivaatiota edistäviä tekijöitä sekä arkityön elementtejä lastensuojelun  
sijaishuollossa. Näin rakennettiin yhteinen ymmärrys voimavara-  
lähtöiselle hoito- ja kasvatus-  
työlle. Seuraavassa työpajassa pienryhmät kehittivät työpaikan voimavara-  
lähtöisiä työtapoja,  
toimintatapoja ja sitoutumis- ja viihtyvyystekijöitä. Kolmannessa työpajassa käsiteltiin arkeen  
vietyjä voimavara-  
lähtöisiä toimintatapoja ja niiden näkyvyyttä ja toimivuutta. Työryhmä oli  
uusi ja muodostumassa, mikä mahdollisti uuden ajattelun ja työn kehittämisen. Työpajoihin  
osallistui neljätoista työntekijää, joilla oli sosiaali-, terveys- tai kasvatustalon peruskoulutus  
tai ammattikorkeakoulutus sekä yhteensä yli sata vuotta työkokemusta lastensuojelun sijais-  
huollosta.

Ensimmäisessä työpajassa nousi esiin työryhmän tarve parantaa tiedonkulkua, löytää yhteisiä  
keskusteluhetkiä ja saada työntekijöiden rakenteet kuntoon. Työryhmä ja esihenkilö päättivät yh-  
dessä kehittää asioiden toimivuutta. Tämä mahdollisti yhteisen näkemyksen syntymisen lasten  
hoito- ja kasvatustyölle. Työntekijät kokivat tulevansa kuulluksi ja pääsivät vaikuttamaan työ-  
hönsä. He kokivat arvostusta ja yhteenkuuluvuutta. Työntekijät kokivat osaavansa ja halua-  
vansa hoitaa juuri niitä lapsia, jotka olivat Poijukodilla hoidossa. He kokivat pystyvänsä teke-  
mään tämän yhdessä koko työryhmänä.

Työpajojen tulosten perusteella nousi esiin työntekijöiden sitoutumista tukevat tekijät, jotka  
olivat ihmisen psykologiset perustarpeet: yhteenkuuluvuus, kyvykyys ja vapaaehtoisuus. He  
toivat esiin työpajojen pienryhmätyöskentelyssä kokevan kuuluutta työryhmään ja tekevän  
työtä yhdessä. He kokivat, että jokaisella on ammattitaitoa ja halua hoitaa juuri niitä lapsia,  
jotka olivat parhaillaan hoidossa. Lisäksi he olivat halukkaita oppimaan lisää ja uutta lasten-  
suojelun sijaishuollon työstä. He kokivat työnsä merkitykselliseksi ja halusivat hoitaa juuri  
näitä lapsia, joita Poijukodilla hoidettiin.

Kehittämistyön perusteella saatiin luotua voimavara-  
lähtöinen toimintatapa hoito- ja kasvatus-  
työlle, jossa ilmenee positiivinen psykologia sekä lisäksi löydettiin lastensuojelun sijaishuol-  
toon työntekijöiden sitoutumista edistäviä tekijöitä, joissa nousi esiin itsemääräämisteoria ja  
psykologiset perustarpeet.

**Asiasanat:** lastensuojelun sijaishuolto, ratkaisukeskeisyys, positiivinen psykologia, itsemää-  
räämisteoria, yhteiskehittäminen

Development and Management of Empowering Working Methods in Health Care and Social Services

Master of Social Services

Minna Willman-Hietala

**“We Have Professional Skills and the Desire To Take Care of Exactly These Children” - A Resource-Oriented Approach to Child Protection Foster Care**

Year	2024	Pages	43
------	------	-------	----

---

The aim of this thesis was to develop a resource-oriented operating model within a child welfare institution and examine how resource-orientation supports employees' commitment. The study sought factors that contribute to commitment to work in the child welfare institution and an operating model of resource-oriented care and education work. The theoretical background of the development work is based on solution orientation, positive psychology, resource-oriented leading, self-determination theory and co-creation.

This thesis is developmental research where resource-oriented co-creation was utilized. Co-creation days were implemented every six months, during which issues raised in workshops were put into practice and their suitability was estimated in everyday work. In the beginning of the workshops an agreement for the community's discussion culture was established, promotive factors of commitment and motivation at work were explored and elements of everyday work in child welfare foster care. This is how common understanding of resource-oriented care and education work was built. During the second workshop small groups developed resource-oriented methods, operating models and commitment and comfort factors for the workplace. During the third workshop they handled resource-oriented operating models in everyday work and their visibility and operability. The workgroup was new and still forming which made new thinking and development of work possible. 14 employees participated in the workshops and they had vocational qualification in social services, health care or in education or a bachelor's degree. They had over a hundred years of work experience at child welfare foster care in total.

During the first workshop the workgroup's need to improve communication flow, find shared discussion moments and to get working structures fixed came up. The workgroup and supervisor decided together to develop the way things work. This made it possible to create a common vision for child care and education work. The employees felt that they were heard and were able to influence their work. They experienced appreciation and social cohesion. The employees felt that they had skills and willingness to take care of the children who were in care at Poijukoti foster care at that moment. They felt they were able to work together as a whole workgroup.

Based on the results of the workshops, factors that support employees' commitment emerged, which were human psychological needs; social cohesion, capability and voluntariness. In the small groups of the workshops, the participants brought up that they felt they belong to the workgroup and do work together. They experienced that everyone had professional abilities to take care of the particular children who were in care at that moment. In addition, they were willing to learn more new things about working in child welfare foster care. They felt their work to be significant and wanted to take care of the children who were cared for at Poijukoti foster care.

Based on the development work, resource-oriented operating models were created for care and education work, in which positive psychology is manifested. In addition, factors that promote employees' commitment in child welfare foster care were identified, in which self-determination theory and psychological basic needs emerged.

Keywords: Child welfare foster care, solution orientation, positive psychology, self-determination theory, co-creation

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Tietoperusta ja keskeiset käsitteet.....	8
2.1	Lastensuojelun sijaishuolto ja ohjaajan työnkuva.....	8
2.2	Ratkaisukeskeisyys .....	12
2.3	Positiivinen psykologia .....	14
2.4	Voimavaralähtöinen johtaminen .....	17
2.5	Motivaatio ja itsemääräämisteoria .....	21
3	Opinnäytetyön toteuttaminen.....	25
3.1	Opinnäytetyön tavoite ja kehittämiskysymykset .....	25
3.2	Yhteiskehittämissympäristö ja eteneminen .....	25
3.3	Menetelmälliset ratkaisut.....	26
3.3.1	Aineiston keruu .....	27
3.3.2	Aineiston analyysi .....	29
4	Tulokset .....	33
4.1	Yhteiskehittämistyöpajojen tulokset.....	34
4.1.1	Voimavaralähtöinen hoito- ja kasvatustyö .....	34
4.1.2	Voimavaralähtöinen työryhmä .....	35
4.1.3	Voimavaralähtöinen toimintatapa.....	36
5.	Pohdinta .....	36
6.	Eettisyys ja luotettavuus .....	38
7.	Voimavaralähtöisten toimintatapojen merkitys lastensuojelun sijaishuollolle .....	39
	Lähteet.....	41
	Kuvat .....	44
	Taulukot .....	44

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on löytää keinoja lastensuojelun sijaishuollon työntekijöiden pysyvyyteen alalla ja kehittää työpaikalle voimavaralähtöistä toimintatapaa lastensuojelutyöhön. Opinnäytetyössä on käytetty voimavaralähtöistä yhteiskehittämistä työryhmän yhteisen voimavaralähtöisen kasvatus- ja hoitotyön löytymiseksi ja työryhmän sitoutumiseen. Tällä menetelmällä on saatu työryhmään avoimuutta, vapautta, hyväksyntää ja rohkeutta tuoda keskusteluun työssä ilmeneviä haasteita, joiden eteen tulee työryhmän yhdessä tehdä työtä.

Tiedämme valtakunnallisesti, kuinka haasteellista on löytää osaava ja sitoutunut työntekijä lastensuojelun sijaishuoltoon töihin. Lastensuojelussa nähdään paljon työntekijöiden vaihtuvuutta - on alan vaihtajia poislähtijöiden ja alalle tulijoiden joukossa. Lastensuojelun sijaishuoltoon kaivataan keinoja henkilökunnan pysyvyyteen ja sitoutumiseen. Lasten laadukas hoito- ja kasvatustyö vaatii työyhteisön yhteistä pysyvää näkemystä ja taitoa kuntouttaa lapsia, jotka ovat lähtökohtaisesti itsestään riippumattomista syistä yhteiskunnassa heikoimassa asemassa.

Keskeistä lastensuojelun sijaishuollossa on tarjota lapselle eheyttäviä kokemuksia turvallisuudesta, välittämisestä, huolenpidosta, aikuisen läsnäolosta ja pysyvyydestä. Tällöin merkityksellisessä roolissa on lastenkodin työntekijöiden ammattitaito, sitoutuneisuus työhönsä ja työpaikkaansa. Työyhteisön yhteistyöllä on merkittävä rooli. Työn sujuvuutta auttaa työyhteisön yhteinen ymmärrys hoito- ja kasvatustyöstä sekä yhteinen tahto tehdä työtä samansuuntaisesti juuri kyseisten lasten kanssa. Työyhteisöltä edellytetään yhteistä ymmärrystä ja näkemystä lapsen lähtökohtia kohtaan ja keinoja kohdata arjessa lapsen traumaattisen kokemuksen tuoma käyttäytyminen. Työ on vaativaa, sillä tämän päivän lasten oirehdinta on vaikeaa ja monimuotoista. Tämä vaatii työntekijöiltä monenlaista ammatillista osaamista sekä herkkyyttä tunnistaa lapsen tarpeita.

Yhteiskehittämistyö toteutettiin lastensuojelun erityistason sijaishuollon yksikköön, jossa hoidetaan kehitysvammaisia, neuropsykiatrisesti ja psyykkisesti oirehtivia peruskouluikäisiä lapsia. Ratkaisukeskeisen ajattelun ja positiivisen psykologian näkökulmasta mahdollisuuksia tukea lasten kuntoutumista on sijaishuollossa paljon. Lastensuojelulaitos on toiminut seitsemän vuoden ajan ja nähnyt monenlaista muutosta toimintavuosiensa aikana. Suurimpana haasteena laitoksen johtaja näkee työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät tekijät. Yrityksessä on nähty työntekijöiden sitoutumattomuutta, joka on vaikuttanut lasten hoitoisuuteen ja kuntoutumiseen. Selkeästi on ollut nähtävillä työntekijöiden vaihtuvuutta, rekrytointihaasteita, sairauspoissaoloja ja työntekijöiden motivaation laskua. Laitoksen johtaja ryhtyi tekemään suunnanmuutosta ja alkoi luomaan yhdessä työntekijöiden kanssa voimavaralähtöistä työyhteisöä

ja toimintatapoja. Tämä opinnäytetyö antaa keinoja ja ymmärrystä siihen, miten sitouttaa ja kehittää jo olemassa olevaa osaavaa henkilökuntaa. Tähän taustaan peilaten on tämä opinnäytetyö saanut alkunsa.

## 2 Tietoperusta ja keskeiset käsitteet

### 2.1 Lastensuojelun sijaishuolto ja ohjaajan työnkuva

Lastensuojelun sijaishuollon kotoisampi nimitys on usein lastensuojelulaitos, lastenkoti tai nuorisokoti. Tässä opinnäytetyössä tullaan jatkossa käyttämään termiä lastensuojelulaitos. Asiakkaat ohjautuvat lastensuojelulaitoksiin hyvinvointialueiden lastensuojelun sosiaalitoimien lähettämänä. Lastensuojelulaitoksen tulee nykyään olla hyvinvointialueiden puitesopimuskumppaneita. Näissä huomioidaan lastensuojelulaitoksen erityisosaamista ja arvioidaan lapsen hoidon yksilöllisiä erityistarpeita.

Lastensuojelun sijaishuoltoa määrittää lastensuojelulaki, sosiaalihuoltolaki ja laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. Lastensuojelun sijaishuolto on huostaanotetun tai avohuollon perusteella sijoitetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella. Sijaishuollon lähtökohdaksi on tarjota lapselle hyvä huolto ja kasvatusta. Tätä määrittää lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta annettu laki. (Lastensuojelun keskusliitto 2004, 12.)

Lastensuojelun sijaishuollon toimintaa ohjaa keskeisempänä lastensuojelulaki, joka turvaa lapsen oikeuden turvalliseen kasvu-ympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä erityiseen suojeluun (Lastensuojelulaki 417/2007 1§). Lapsen etua arvioitaessa huomioidaan miten eri toimenpidevaihtoehdot ja ratkaisut turvaavat lapselle: tasapainoisen kehityksen ja hyvinvoinnin sekä läheiset ja jatkuvat ihmissuhteet, mahdollisuuden saada ymmärtämystä ja hellyyttä sekä iän ja kehitystason mukaisen hoidon ja huolenpidon, taipumuksia ja toivomuksia vastaavan koulutuksen, turvallisen kasvu-ympäristön ja ruumiillisen sekä henkisen koskemattomuuden, itsenäistymisen ja kasvamisen vastuullisuuteen, mahdollisuuden osallistumiseen ja vaikuttamiseen omilla asioillaan sekä kielellisen, kulttuurisen ja uskonnollisen taustan huomioinnin. (Lastensuojelulaki 417/2007.)

Lisäksi sijaishuollon toimintaa ohjaa sosiaalihuoltolaki, joka edistää ja ylläpitää hyvinvointia sekä sosiaalista turvallisuutta, vähentää eriarvoisuutta ja edistää osallisuutta, turvaa sosiaalipalvelut ja muut hyvinvointia edistävät toimenpiteet, edistää asiakaskeskeisyyttä sekä asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun, parantaa yhteistyötä sosiaalihuollon ja kunnan eri toimijoiden ja muiden toimijoiden välillä. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 1§).

Lapsen tasapainoinen kehitys ja hyvinvointi turvataan huomioiden lapsen yksilölliset tarpeet ja toiveet. Myönteiset ja läheiset ihmissuhteet turvaavat lapsen huollolla. Lapsen hoidon ja

kasvatuksen tulee huomioida lapsen ikä ja kehitystaso siten, että lapsen turvallinen valvonta ja huolenpito toteutuu. Lapsi tulee kasvattaa siten, että hän saa osakseen ymmärtämystä, turvaa ja hellyyttä. Lasta ei saa kohdella millään tavoin alentaen, loukkaavasti tai kurittaa ruumiillisesti. Lapsen kasvuympäristön tulee olla turvallinen ja tarjota virikkeitä. Lapsen kasvua vastuullisuuteen ja aikuisten tulee tukea ja edistää itsenäistymistä tukevalla hoidolla ja kasvatuksella. (Lastensuojelun keskusliitto 2004, 13.)

Lapsen ollessa sijoitettuna lastensuojelulaitokseen, on hänen hoito- ja kasvatusvastuunsa siirtynyt vanhemmilta lastensuojelulaitoksen aikuisille. Lapsi voi tavata vanhempiaan yksilöllisen suunnitelman mukaan kotiharjoitteluissa, mutta pääsääntöisesti vastuu lapsen hoidosta ja huollosta on laitoksen henkilökunnalla. Tällöin laitoksen henkilökunnalla on vastuu lapsen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja heidän tulee turvata lapsen tasapainoinen kasvu ja kehitys. Laitoksen henkilökunnan tehtävä on tukea vanhempien voimavarat huomioonottaen perheen jälleenyhdistämistä yhteistyöllä vanhempien kanssa. Lastensuojelun sijaishuollon merkityksellisin tehtävä on antaa lapselle ymmärtämystä ja hellyyttä sekä iän ja kehitystason mukainen valvonta ja huolenpito. Lastensuojelun sijaishuoltoon tulevat lapset ovat traumatisoituneita ja haavoittuneita lapsia. Työntekijän tehtävä on rakentaa lapsen turvaa, luottamusta, kiintymyssuhde sekä vahvistaa lapsen pystyvyysuskoa, kasvua ja itsenäistymistä. Lastensuojelulaitoksen arki on kodinomaista, turvallista ja kuntouttavaa. Lastensuojelulaitokset voivat olla profiloituneet tietynlaiseen osaamisalueeseen. Tällöin henkilökunnalla on usein erilaista ammatillista osaamista esimerkiksi psykiatriasta, neuropsykiatriasta, päihdehoidosta tai käytöshäiriöistä. (Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 190/2019).

Lastensuojelulaitoksen arki koostuu usein hyvin kodinomaisista asioista. Lastensuojelulaitoksen päivä pyritään pitämään mahdollisemman säännöllisenä ja strukturoituna. Tämä tuo lasten elämään ennustettavuutta, turvallisuuden tunnetta ja tunnetta elämänhallinnasta. Usein huostaanotetuille lapsille normaali arki jo itsessään on hyvin kuntouttavaa. Säännöllisen päivärytmin opettelu ei ole itsestään selvä asia ja tämän opetteluun voi kulua paljon aikaa ja henkilökunnan resursseja. Lasten päivää rytmittää koulunkäynti, joka on jokaiselle suunniteltu koulun kanssa yhteistyössä huomioiden lasten yksilölliset tarpeet. (Lastensuojelun käsikirja)

Lastensuojelulaitoksen lasten arki pyritään pitämään strukturoituna, ennakoitavana sekä kaikille lapsille koetetaan löytää heitä kiinnostava harrastus. Harrastusmahdollisuudet ovat tärkeitä lapsen hoidon ja kuntoutumisen kannalta. Lastensuojelulaitoksessa vietetään lasten kanssa yhteisiä koti-iltoja, jolloin toteutuu yhteishenkeä kohentava lasten ja aikuisten yhteinen tekeminen. Lapsia opetetaan osallistumaan yhteisiin osallisuutta vahvistaviin osastopalaverihin, jossa käydään läpi osaston arkea, lasten toiveita ja tilanteita. Lapsen hoitoa ohjaa asiakassuunnitelma, joissa määritellään tavoitteet ja suunnitelma lapsen hoidolle ja

kasvatukselle yhdessä lapsen, vastuusosiaalityöntekijän ja vanhempien kanssa. (Lastensuojelun käsikirja)

Lastensuojelulaitoksessa työtä tehdään työryhmänä, jonka vuoksi ohjaajalta edellytetään hyviä vuorovaikutustaitoja lapsi- ja aikuisryhmässä toimimisessa. Hyvät ihmissuhteet tukevat sekä hyvinvointia että motivaatiota ja edistävät henkilökohtaista ammatillista kasvua. Johtamisen ja organisaatioiden professori Kim Cameron ja kollegat löysivät tutkimuksessaan kuusi vuorovaikutuksen käytäntöä. On tärkeää, että ihminen saa kokea, että hänestä välitetään ihmisenä ja heidän tunteensa ja kokemuksensa tulee kohdatuksi ja ymmärretyiksi. Ihmissuhteissa sallitaan virheet ja epäonnistumiset sekä pyydetään ja annetaan anteeksi. Ihmissuhteissa iloitaan ja innostutaan yhdessä sekä kaikki ideat otetaan avoimesti vastaan. Ihmiset kohtelevat toisiaan arvostavasti ja luottavat toisiaan. Ihmissuhteissa esiintyy rehellisyyttä ja avoimuutta. (Wenström 2020, 107.)

Lipposen mukaan (2020, 100) filosofi ja psykologi John Dewey on tuonut esiin: ”Uutta voi syntyä vain siitä, että ihmiset kohtaavat vieraita asioita ja käsittelevät niitä yhdessä”. Heiveröisten ja traumatisoituneiden lasten resilienssi vahvistuu työntekijöiltä saatuun ja annettuun tukeen. Tällaisessa ihmissuhteessa on vuorovaikutuksen oltava avoin ja luova, jotta siinä voidaan oppia uutta ja keksiä uusia ratkaisuja. Aikuisten tehtävä on saada aikaiseksi turvallinen ja luottamuksellinen suhde lapseen.

Lastensuojelulaitoksessa isossa roolissa työntekijän tehtävissä on omaohjaajatyö, jota usein tehdään työparityönä. Ratkaisukeskeisesti tarkastellessa omaohjaajatyössä paneudutaan lasten kanssa tarkastelemaan käytännönläheisesti ja myönteisesti onnistuneita kokemuksia, luodaan tunnesuhdetta sekä opetellaan tavallisia arjen ja elämisen taitoja. Tällä keinoin lapsi tulee tietoisemmaksi ihmissuhteiden erilaisista hetkistä ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Nämä alkavat huomaamatta vahvistumaan läheisessä omaohjaaja-lapsi suhteessa. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 214.) Omaohjaajat ovat päävastuussa lapsen asioista ja heidän tehtävä on tukea lasta kotiutumaan laitokseen, luoda kokonaiskuva lapsen tästä hetkestä ja aikaisemmasta elämästä ja kasvu ympäristöstä, pitää yhteyttä viranomaisiin ja lapsen hoitotahoon ja rakentaa lapsen arkea laitoksessa. Omaohjaajat pitävät yhteyttä lapsen vanhempiin ja vahvistavat hyvää yhteistyötä perheen kanssa. Onnistunut kuntoutuminen edellyttää, että omaohjaajat onnistuvat luomaan vanhempiin luottamuksellisen ja hyvän suhteen. (Lastensuojelun käsikirja)

Resilienssin näkökulmasta katsottuna lastensuojelulain edellyttämä lapsen tasapainoisen kasvun ja kehityksen tarjoaminen vaatii lapsen arkeen pysyviä aikuissuhteita. Sitoutunut lapsen omaohjaaja vaalii lapsen resilienssiä, tarjoaa kiintymyssuhdetta ja turvallista aikuissuhdetta. Tämä lapsen elämässä pysyvä aikuinen vahvistaa lapsen onnistumisia, osaamista ja selviämisen tunteita. Hän opettaa lapselle ajattelun ja toiminnan joustavuutta sekä työskentelee

tulevaisuusorientoituneesti. Tällä tavalla aikuinen nostaa lapsen potentiaalia ja vahvistaa lapselle luottamusta siihen, että hänen on helpompi puhua vaikeuksista ja uskoa niistä selviytymiseen. Työntekijä työskentelee lapsen verkoston kanssa, jolloin myös lapsen lähiyhteisö saa tietoa ja vahvistusta lapsen kyvyistä, taidoista ja vahvuuksista. Lapsen kokemus tasapainoisesta hoidosta, kasvatuksesta ja ihmissuhteista vahvistaa häntä kasvussaan ja itsenäistymisessä yhdeksi vastuuta kantavaksi aikuiseksi yhteiskunnan jäseneksi. Resilienssin huomioiva työskentely avittaa lasta ymmärtämään, että vaikeudet kuuluvat elämään ja niistä voi selvitä. Tämä työskentely vaatii työntekijältä nähdä ja kuulla lapsen voimavaroja sekä vahvistaa niitä askel askeleelta. (Lipponen 2020, 85-86.)

Lastensuojelulaitoksen ohjaajan työtehtäviin kuuluvat lasten hoito, kasvatusta ja huolenpito sekä usein kodinhoidolliset työtehtävät. Ohjaajan työ arjessa on olla lapselle turvallinen, luotettava, läsnäoleva ja työhönsä sitoutunut aikuinen. Ohjaajalla on oltava aitoa halua elää lasten kanssa lastenkodin arkea ja olla heille luotettava aikuinen, joka työskentelyllään auttaa lasta eheytytään varhaisilta vaurioilta. Ohjaajan tehtävä on kannatella lasta tilanteissa, jotka aiheuttavat psyykkistä kuormitusta ja haastaa lasta hallitsemaan omaa tunnesäätelyä. Lapsen resilienssiä tulee vahvistaa kohtaamisissa lastensuojelun sijaishuollossa. Lapsen resilienssiä vahvistaa kaikki tukea antavat ihmissuhteet. Lapsen tulee kokea tulla kuulluksi ja häntä tulee auttaa löytämään itseään vahvistavia näkemyksiä ja käsityksiä. Lapselle on tarjottava mahdollisuus osaamiseen ja onnistumiseen. Hänen kokemustaan sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta on aikuisen vahvistettava. Aikuisten on tarjottava lapselle elämän perusedellytykset (ruoka, koti, koulutus jne) sekä kuuluminen yhdeksi yhteisön tasavertaiseksi jäseneksi. Aikuisten tulee arvostaa lapsen kulttuuria ja siihen kuulumista. (Lipponen 2020, 92) Lastensuojelulaitoksen lapset usein lisäksi hyötyvät toiminnallisesta arjesta, jossa on hyödynnetty elämys- ja seikkailupedagogiikkaa. Toiminnallisuuden kautta usein päästään käsittelemään monenlaisia tunne-elämän vaikeuksia. (Lastensuojelun käsikirja)

Lastensuojelun keskusliitosta Anna Tiili ja Julia Kuokkanen ovat tutkineet lastensuojelun laitoshoidon vetovoimatekijöitä ja alalta työntäviä tekijöitä (2021). He tuovat esiin, että lastensuojelun sijaishuollossa on tänä aikana hankala onnistua rekrytoinneissa ja työntekijöiden sitouttamisessa. Alaa pidetään haastavana, kuormittavana ja jopa vaarallisena, sillä väkivallan uhka on usein työssä läsnä eikä siihen ole saatu riittävästi perehdytystä tai koulutusta. Lisäksi alalta poistyyntävinä tekijöinä pidettiin heikkoa palkkausta, vuorotyötä, henkistä kuormittuneisuutta, heikkoja henkilöstöresursseja sekä henkistä että fyysistä väkivaltaa tai sen uhkaa asiakkaiden puolelta. Tutkimuksessa oli nostettu esiin laitoshoidon vetovoimatekijöiksi mm. johtamista ja työhyvinvointia, jotka tukevat työntekijöiden henkistä jaksamista ja yhteisiä käytäntöjä väkivallan uhkan osalta. Tutkimuksessa tuli esiin, että vastaajia motivoi lastensuojelun sijaishuollossa työn merkityksellisyys ja arvokkuus. Kehittämisen kohteeksi nousi lastensuojelun laitoshoidossa työn rakenteiden ja resurssien kuntoon saattaminen sekä erityistä huomiota osoitettava työoloihin, työhyvinvointiin ja työsuojeluun. Näihin asioihin

paneutumalla motivoituneet ja työtään arvokkaana pitävät työntekijät saataisiin sitoutettua ja toimimaan yhteisen tehtävän äärellä, jossa ratkaisut ja laadun ylläpito toteutetaan yhteistyössä sekä pidetään lapsi keskiössä.

## 2.2 Ratkaisukeskeisyys

Ratkaisukeskeisen työmalli kehittyi Milwauksessa 1970-luvun puolivälissä perheterapeuttien ja tutkijoiden ryhmässä Brief Family Therapy Centerissä. He huomasivat, että ongelmatilanteissa positiivinen palaute kannusti ihmisiä toimimaan ja ajattelemaan uudella tavalla. Työmalli kehittyi 1980-luvun puolivälissä siten, että työskentelyn painopiste keskittyi suuntaamaan ongelmista ratkaisuihin ja niiden luomiseen. Asiakkaiden kanssa alettiin puhua paremmasta tulevaisuudesta kuin huonosta menneisyydestä. Ymmärrettiin, ettei ongelmien syntyhistoriaa tarvitse tuntea. Tärkeää työskentelyssä oli lähteä liikkeelle asioiden tarkastelussa. Ratkaisut löytyvät suuntaamalla huomio voimavaroihin ja tulevaisuuteen. (Tamski & Huotari 2013, 59.)

Ratkaisukeskeisydessä korostetaan, että ihminen on muutakin kuin diagnoosinsa ja erityistä huomiota kiinnitetään ihmisen minuuden toimintaan ja voimavaroihin. Ihmisen myönteinen muutos rakennetaan näiden varaan. (Ruutu 2022)

Ratkaisukeskeinen työote on malli, joka sisältää kannustavia käytännön työkaluja erilaisiin vuorovaikutussuhteisiin, motivointiin, innostamiseen, suunnitteluun, ongelmien ratkaisuun ja kehittämiseen. Ratkaisukeskeisyyttä kutsutaan voimavarakeskeiseksi lähestymistavaksi. Asiakkaan piilossa olevia voimavaroja, vahvuuksia ja mahdollisuuksia huomioidaan. Työskentelyn keskipiste on toivon herättämisessä ja sen ylläpidossa. Ratkaisukeskeisydessä on kolme ydinperiaatetta: 1. jos jokin ei ole rikki, älä yritä korjata sitä 2. kun tiedät mikä toimii, tee sitä lisää 3. jos jokin ei toimi, tee jotain muuta. (Tamski & Huotari 2013, 59-60.)

Niemi-Pynttärin (2013) artikkelissa ”Voimavara- ja ratkaisukeskeinen näkökulma ohjauksessa” tulee esiin Veli-Matti Toivosen (1994, 23) viittaus NLP:n keskeisestä tausta-ajatuksista. Hän on todennut, että ”jokaisen ihmisarvo on kiistaton, olipa hänen käyttäytymisensä tilanteeseen nähden sopivaa tai sopimatonta”. Niemi-Pynttärei tuo myös esiin, että hän ohjaa näissä tilanteissa ajattelemaan, että ”asiakas on joskus ollut vauva, pieni avuton lapsi, jolle on alkanut tapahtua monenlaisia, hyvinkin vaikeita asioita”.

Onnistuneen kohtaamisen lähtökohta on ymmärtää henkilön omaa maailmankuvaa. Hänellä on oma kartta elämästään, niin kuin NLP:ssäkin puhutaan. NLP on neurolingvistista ohjelmointia, jonka tavoitteena on edistää ajattelu- ja tunnetaitoja, vuorovaikutustaitoja, tapoja kehittää itseään ja ymmärtää toisia. NLP perustuu mallittamiselle. Tällä menetelmällä tutkitaan onnistuneeseen suoritukseen johtaneet ajatusmallit ja toimintatavat (Hiltunen, Kiviaho, Vikeväinen-Tervonen, 2003). NLP:ssä metaforan keinoin nähdään, että elämä on kuin kartta, joka ei ole maasto vaan se on kokemuksia ja oppeja, jotka ovat elämän varrella syntyneitä. Jotta

pystymme ymmärtämään ihmisen valinnat, tulee meidän tietää, millainen on asiakkaan maailmankuva ja henkilökohtainen kartta. Tällä voidaan tarkastella ihmisen kokonaisvaltaista elämää ja laajentaa hänen kokemustaan kartastaan. Hyvän kohtaamisen onnistumiseksi meidän ei tarvitse tietää millaista on elää asiakkaan elämää. Siitä meillä ei tarvitse olla kokemusta. Kontakti syntyy hyväksymällä asiakkaan lähtökohdat ja maailmojen erilaisuus. Toisen totuus elämästä on erilainen kuin meidän totuutemme. Toisen totuudesta on syytä olla kiinnostunut ja kunnioittaa sitä. Ihminen on oman elämänsä asiantuntija. (Niemi-Pynttari 2013.)

NLP:ssä kiinnitetään huomiota osaamiseen. Tätä tutkitaan kysymällä mitä taitoja tarvitaan ja miten ne ovat löydettävissä (Hiltunen, Kiviaho, Vikeväinen-Tervonen, 2003). Kuunteleminen on kohtaamisen lähtökohta. Artikkelissa Niemi-Pynttari (2013) tuo esiin, että aktiivinen kuuntelu on mahdollista silloin, kun kuuntelija pitää oman mielensä vireänä ja jaksaa ymmärtää jokaisen uuden ihmisen ainutlaatuisuuden. Ihmisen asiantuntijuus omasta elämästä avautuu aktiivisen kuuntelun keinoin.

Kommunikoitaessa ratkaisukeskeinen kieli etsii vahvuuksia ja voimavaroja ihmisestä. Tähän annetaan mahdollisuus luovuudella sekä kielessä että ajattelussa. Ratkaisukeskeisessä voimavarapuheessa ei noudateta tietynlaista kaavaa, vaan työntekijä etsii juuri tälle asiakkaalle sopivan tavan tehdä yhteistyötä ja käyttää kieltä. Työntekijä luo keskustelua, jossa ei etsitä ongelmien syntyä vaan löydetään asiakkaan vahvuuksia ongelman voittamiseksi. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 216.)

Ratkaisukeskeisyyden periaate on arvostaminen, jolloin nähdään ihminen oman elämänsä parhaimpana asiantuntijana. Ihminen itse asettaa tavoitteensa ja tekee ratkaisut siten, miten haluaa edettävän muutosprosessissa. Ihmisen voimavarat ja vahvuudet nostetaan keskipisteeksi, jolloin nähdään ihmisen käytössä olevat resurssit, joilla hän auttaa itseään onnistumaan. Potentiaalın vahvistaminen on merkityksellisessä roolissa muutostyöskentelyssä. Ratkaisukeskeisyydessä suunnataan huomio tulevaisuuteen ja työskentely on tavoitteellista. Menneisyyttä voidaan tutkia, mutta sitä ei voida muuttaa. Menneisyyttä tutkitaan voimavarakeskeisestä näkökulmasta. Huumori, myönteisyys ja leikillisuus on tärkeä ottaa mukaan ratkaisukeskeisessä työskentelyssä. Huumorilla on luovuutta vahvistavia tekijöitä. (Ruutu 2022.)

Ratkaisukeskeisessä työskentelyssä merkittävintä on ihmisen arvostus, tasaveroisuus ja yhteistyö. Tällöin voidaan tutkia ongelmia monesta näkökulmasta etsien niihin vaihtoehtoisia ratkaisuja. Muutos ratkaisukeskeisessä työskentelyssä on jatkuvaa ja väistämätöntä, jolloin siihen pyritään vaikuttamaan myönteisesti. Ongelmia tarkastellessa on aina poikkeuksia, mutta ei niin vallitsevia, etteikö löytyisi myönteisiä poikkeuksia, joita voidaan nostaa tietoisuuden tarkasteluun. Ratkaisukeskeisessä työskentelyssä tavoitteet asetetaan riittävän pieniksi ja konkreettisiksi. Edistykset tapahtuvat pienin askelin ja nämä voivat johtaa suurempaan

muutokseen. Ratkaisukeskeinen lähtökohta on, että tulevaisuuteen voit vaikuttaa. (Ruutu 2022.)

### 2.3 Positiivinen psykologia

Positiivinen psykologia on monipuolinen tieteenala, joka on laajentunut tällä vuosituhanella. Positiivisen psykologian ideana on tutkia hyvää ja löytää jokaisesta ihmisestä vahvuudet, joiden avulla sekä oma että yhteisöjen vointi paranee. Martin Seligman ja Mihály Csikszentmihaly ovat kehittäneet hyvinvoinnin tieteellistä tutkimusta. Tulen tässä kappaleessa esittelemään tätä tarkemmin. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 19.)

Filosofi Frank Martela (2023) on tutkinut onnellisuutta ja tunnistanut, että positiivisen psykologian ansiosta on onnellisuutta ryhdytty tutkimaan entistä syvemmin. Hän tuo esiin, että onnellisuus koostuu neljästä eri asiasta. Nämä ovat myönteiset tunteet, elämäntyytyväisyys, merkityksellisyys ja onnellisuusperspektiivit. Henkilön kokiessa enemmän positiivisia tunteita kuin kielteisiä, on hän onnellisempi kuin henkilö, joka kokee negatiivisia tunteita enemmän. Lähtökohtaisesti taustatekijät eivät vaikuta tunteiden merkityksellisyyteen, vaan onnellisuusnäkemys yhdistyy hedonistiseen onnellisuusymmärrykseen. Antiikin Aristippos esitti jo 400 vuotta ennen ajanlaskun alkua, että ihmisen nautintojen kokonaismäärä ratkaisee ihmiselämän onnellisuuden.

Positiiviseen psykologiaan kuuluu positiivisen elämänasenteen tutkiminen. Tunteiden vaikutus oppimiseen, motivaatioon ja energisyyteen tiedetään ja myönteiset tunteet vahvistavat näissä onnistumista. Positiivinen psykologia tutkii, miten tunnistetaan ja kehitetään parhaita itsessämme ja toisissamme sekä edistämme kaikkien mahdollisuuksia menestyä (Uusitalo-Malmivaara 2014, 23.).

Onnelliseen elämään kuuluu vaikeitakin asioita. Positiivisessa psykologiassa on vahvistunut käsitys, miten elämän vaikeuksia voidaan kohdata rakentavasti. Onnellisuuden ymmärtäminen ja siihen vaikuttaminen vaatii ymmärrystä siitä, että miten onnellisessa elämässä kohdataan haasteet ja hankaluudet. Ihmisen resilienssi antaa taitoa hyväksyä elämän vaikeudet osaksi onnellisuutta sekä saada siihen selviämiskeinot ja ympäristön tarjoamat resurssit ja keinot selvittää vaikeuksista. (Lipponen 2023.)

Resilienssi on muutosjoustavuutta, sosiaalista kyvykkyyttä ja merkityksellisyyden kokemusta. Ulkoinen resilienssi antaa mahdollisuuden selvittää ympäröivässä todellisuudessa, kyvykkyyttä toimia omassa elinympäristössä haasteista huolimatta. Sisäinen resilienssi on psyykkistä hyvinvointia. (Lipponen, 2020.)

Professori Barbara Fredricksonin työryhmä teki löydöksen, joka on avannut näkemysten positiivisten tunteiden ja fyysisen terveyden välillä. Positiiviset tunnetilat säätelevät

vagushermon toimintaa ja tällöin sydämen sykkeenvaihtelu pysyy pienenä ja sydänkohtauksen riski vähenee. Vagushermon toiminta vastavuoroisesti lisää mahdollisuutta positiivisten tunteiden kokemisen parantamisella tunnesäätelykykyä. Myönteisiä tunnetiloja kokevat ihmiset kykenevät luomaan ja ylläpitämään paremmin sosiaalisia kontakteja. Sosiaaliset suhteet ohjaavat oksitosiinihormonin erittymistä ja voimistaa vagushermon toimintaa. Positiivisella psykologialla on siis myös biologinen pohja. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 21.)

Ihmisen elämäntyytyväisyys on pitkälti kiinni ihmisten odotusten ja todellisuuden välisestä suhteesta. Mitä paremmin ihmisten toiveet ja odotukset toteutuvat sitä tyytyväisempiä he ovat elämäänsä. Jos odotukset eivät toteudu, se lisää ihmisten tyytymättömyyttä. Elämäntyytyväisyyttä määrittää ihminen itse. Hän asettaa tähän omat mittarinsa. Subjektiivisen hyvinvoinnin edistys on onnellisuusmittarina se, että se yhdistää affektiivisen ja kognitiivisen lähestymistavan onnellisuuteen. Tällöin mukana on tunne ja järki. (Martela 2023.)

Positiivisessa psykologiassa tarkastellaan onnellisuutta sisäisen motivaation lähteenä. Usein ihminen motivoituu ulkoisista palkkioista. Tällöin ihminen tekee asian, koska siitä hän saa erillisen palkkion, mutta tekeminen itsessään ei ole palkitsevaa. Ulkoisen motivaation lähteenä voi olla selviytyminen, resurssien turvaaminen, sosiaalisen hyväksynnän etsintä, raha ja maine. Sisäisessä motivaatiossa keskeisintä on henkilön kokemus tehtävän mielenkiintoisuudesta, innostavuudesta, arvokkuudesta ja muutoin sellaisesta, jota hän tekee mielellään ja omasta tahdostaan. Tällöin tekeminen itsessään innostaa ja henkilö on valmis tekemään sitä riippumatta ulkoisista palkkioista tai rangaistuksista. Ulkoisen ja sisäisen motivaation ero vaikuttaa hyvinvointiimme. Sisäisesti motivoituneet saavuttavat tekemisellään ja kokemuksellaan parempaa hyvinvointia. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 46.)

Positiivisen psykologian oppi-isä Martin Seligman on luonut PERMA-teorian, jossa konkretisoi hyvinvointiteoria. Tämä teoria koostuu viidestä eri elementistä: myönteiset tunteet, sitoutuminen, ihmissuhteet, merkityksellisyys ja saavuttaminen. PERMA-teoriaa on viime aikana vahvistettu vielä kuudennella elementillä, joka on terveys/elinvoimaisuus. Nämä elementit täyttävät hyvinvoinnin kolmea ehtoa: 1. hyvinvoinnin edistäminen 2. elementti saavutettaessa on ihmiselle itseisarvo 3. ihminen pystyy määrittämään elementin itsenäisesti ja se on mitattavissa. (Leskisenoja 2023.)

Onnelliset ihmiset menestyvät muita paremmin kaikilla osa-alueilla, muun muassa koulussa, työelämässä, ihmissuhteissa, terveydessä ja taloudellisissa asioissa. Myönteiset tunteet vievät kohti onnellisuutta ja se on elämäntyytyväisyyttä suurempi voima. Myönteiset tunteet mahdollistavat hyvinvoinnin pohjan, jolloin ihminen voi kokea iloa, kiinnostusta, tyytyväisyyttä ja rakkautta. Myönteiset tunteet mahdollistavat meitä ajattelemaan luovemmin, ratkomaan ongelmia ja oppimaan nopeammin. Nämä tuovat esiin parhaimman potentiaalin älylliselle, fyysiselle ja psykologiselle työskentelylle. Myönteisesti näkyvät mielialat ja tunteet vievät ihmistä

toimimaan, tuntemaan ja ajattelemaan tavalla, joka mahdollistaa tarpeellisten voimavarojen ja tavoitteiden saavuttamisen. (Leskisenoja 2017.)

1900-luvun loppupuolella positiivisen psykologian tutkimisen yhteydessä kiinnostuttiin selvittämään miten myönteiset tunteet vaikuttavat ihmiseen ja hänen hyvinvointiinsa. Professori Barbara Fredrikson työryhmänsä kanssa toi teorian ja tutkimuksen myönteisten tunteiden rakentavuudesta ja laajentavasta ajattelusta niin yksilö- kuin ryhmätasolla. He toivat esiin, että myönteiset tunteet lisäävät luovuutta, rakentavat elämään tyytyväisyyttä ja parantavat kykyä kohdata vastoinkäymisiä. Myönteiset tunteet auttavat kehoa toipumaan nopeammin stressireaktiosta ja vähentämään kielteisten tunteiden negatiivista psyykkistä ja fyysistä vaikutusta.

Uusitalo-Malmivaara (2014) toteaa teoksessaan Fredriksonin tuoneen esiin, että myönteiset tunteet muuttavat ihmistä joustavammaksi ajatuksissaan ja toiminnoissaan sekä hän havainnoi ympäristöään paremmin. Lisäksi mieli on avoimempi uudelle tiedolle, palautteelle, oppimiselle ja neuvoille. Tällöin ongelmanratkaisukyvyt paranevat. Ihmissuhteiden ylläpitäminen ja luominen helpottuvat, myönteisyys ja tavoitteellinen työskentely vahvistuvat ja edesottamuksia siedetään paremmin. Myönteisyys ja myönteiset tunteet lisääntyvät ajan myötä ja se vahvistaa psyykkistä hyvinvointia. On selvää, että myönteiset tunteet saavat ihmisen psyykkisen voinnin kukoistamaan ja mielen hyvinvointi kohenee.

Martin Seligman luoman PERMA-teorian elementeistä sitoutuminen viittaa tiettyyn toimintaan liittyvään syvää kiinnostuksen tai uppoutumisen kokemuksesta. Ihminen voi uppoutua tekemiseensä niin syvästi, että hän menettää tietoisuuden tunteistaan ja ajantajusta. Hän kuitenkin pystyy palaamaan tämän hetken tuomaan mielihyvään takautuvasti. Sitoutumisen tilaan pääsemistä edistää toiminnan haasteellisuus sekä kykyjen ja vahvuuksien täydellinen tasapaino. Sitoutunut ihminen on tarkkaavainen, omistautunut asialle, sinnikäs sekä tehtävät koetaan merkityksellisenä ja arvokkaana. Sitoutumisen vahvistamisessa on hyvä kiinnittää huomiota ihmisen aktiivisuuteen ja sisäisen motivaation vahvistumiseen. (Leskisenoja 2023.)

Ihmissuhteet ovat hyvinvoinnin olennaisimpia edellytyksiä. Tämä on myös positiivisen psykologian ydintä. Tulla rakastetuksi ja kyky rakastaa nähdään ihmislajin sisäsyntyisenä taipumuksena. Tällä on vahva vaikutus hyvinvointiin ihmisen iästä huolimatta. Sosiaalinen tuki ja yhteisöllisyys on vahvasti mukana myönteisissä tunteissa ja kokemuksissa. Ihmissuhteet ovat elämän vastoinkäymisissä parhaiten korjaavia tekijöitä. Ihmisen oma hyvinvoinnin taso kohenee, kun hän voi osoittaa toiselle ihmiselle ystävällisyyttä. Ihmissuhteita vahvistaessa on huomiota, ettei nämä rakennu itsestään ja sen vuoksi on tärkeää käsitellä toisten huomioimista, kunnioittamista, myötätuntoa ja ryhmän sisäisiä sopimuksia. Yhteistoiminnalliset menetelmät antavat luontevan ja avoimen tilan näiden käsittelylle ja sopimiselle. (Leskisenoja 2023.)

Uusitalo-Malmivaraan (2014) mukaan positiivisen psykologian keskeisimpiä hyvän elämän nostamia teemoja on tutkia merkityksellisyyttä. Tällöin ihmisen kanssa tutkitaan kokemuksia,

toiveita ja arvoja arjen tasolla. Vahvuuksien ja unelmien tarkastelussa ollaan lähellä ihmiselle merkityksellisiä asioita. Ongelmien taustalla on usein ristiriita merkityksellisten asioiden kanssa.

Seligman mukaan merkityksellisyys liittää ihmisen johonkin itseä suurempaan. Se mitä laajempi tämä on, sitä enemmän se saa merkitystä. Ihmiselle muodostuu visio ja elämänsuunta merkityksellisyyden löydyttyä. Ihmisen merkityksellisyys vahvistuu, kun hän kehittää ydinvahvuuksiaan ja käyttää näitä toisten auttamiseen ja toimii pyyteettömästi toisia kohtaan. Merkityksellisyys syntyy, kun ihminen pääsee osalliseksi ja vaikuttamaan asioihin. Kuulluksi tulemisen lisäksi ihmisen tulee päästä mukaan osalliseksi toimintaan, jossa toimitaan toisten hyväksi. Merkityksellisyyden kokemusta voidaan vahvistaa, kun ihminen autetaan tulemaan tietoiseksi omista luontevahvuuksista ja annetaan hänen käyttää näitä itsensä ja toisten hyväksi. (Leskisenoja 2023.)

Viides elementti PERMA-teoriassa on saavuttaminen. Tämä on merkityksellisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista. Saavuttaminen on myönteisen suhtautumistavan kehittymistä, jolloin syntyy toiveikkaus tavoittelun saavuttamisesta ja sinnikkyys eteen tulevien vaikeiden asioiden voittamisessa. Saavuttaminen on myös ansiota, jonka pyrkimyksenä on rikastuttaa muiden ihmisten elämää ja edistää ympäröivää yhteisöä. Seligman mukaan ihminen pyrkii saavuttamiseen riippumatta muista hyvinvointiteorian elementeistä. (Leskisenoja 2023.)

PERMA-teorian kuudes elementti on terveys, joka on laaja ja kokonaisvaltainen käsite. Tällä elementillä korostetaan hyvinvoinnin kokonaisvaltaista olemista ja keho-mieli yhteyttä. Merkityksellisessä roolissa kokonaisvaltaista hyvinvointia tarkastellessa on resilienssi ja optimismi. Läsnäolotaidot edistävät myönteisesti yhteyttä terveyteen ja mielen hyvinvointiin. Ihmisen hyvinvointia ja henkistä terveyttä voidaan vahvistaa resilienssin, optimismin ja muiden psykologisten voimavarojen ja tietoisuustaitojen harjoittamisella. (Leskisenoja 2020.)

#### 2.4 Voimavaralähtöinen johtaminen

Voimavaralähtöisessä johtamisessa on ratkaisukeskeinen viitekehys ja positiivisen psykologian näkökulmia, jotka rakentavat johtajalle valmentavan työtteen. Voimavaralähtöisellä johtamisella saadaan vahvistettua työntekijöiden työn imua, merkityksellisyyttä ja työssä jaksamista. Luhtinen, Immonen, Mäkikangas, Huhtala ja Feldt artikkelissa ”Työn tuunaamisen profiilit sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa: yhteydet työhyvinvointiin” (2021) esittelevät miten työn voimavaroja voidaan lisätä, työn vaatimusta lisätä ja työn vaatimusta optimoida. He tuovat esiin, että työn tuunaaminen on oma-aloitteista työn kehittämistä työn voimavarojen ja vaatimusten muokkaamisen keinoin. Tämä voi olla työntekijältä pieniäkin tekoja organisaation eteen. Työntekijän päästessä vaikuttamaan ja lisäämään oman työn voimavaroja joko

rakenteellisesti tai sosiaalisesta, lisää tämä hänen hyvinvointiaan ja tämä edistää hänen työssä suoriutumistaan. Työn vaatimusten oma-aloitteinen lisääminen antaa työntekijälle lisää haasteita ja lisää työntekijän työtyytyväisyyttä. Työn vaatimusten optimoinnissa työntekijä pystyy vähentämään työn vaatimuksia muokkaamalla työnprosesseja mahdollisimman tehokkaiksi.

Voimavaralähtöisessä johtamisessa voidaan lähestyä positiivisen johtamisen lähtökohdasta käsin, jolloin voidaan nähdä johtamisella ja johtajuudella olevan eudaimoninen onnellisuus eli hyvä elämä ja hyveiden toteuttaminen. Eudaimoninen onnellisuus on lähtöisin erityisesti Aristoteleen ajattelusta. Hänen mukaansa onnellisuus on elämän merkityksellisyyden kokemista, itsensä toteuttamista ja oman sisäisen potentiaalin löytämistä ja ilmaisemista. Eudaimoniaan liittyvät sisäinen motivaatio, innostus ja flow-kokemukset, jotka edistävät itsensä haastamista ja ponnistelua. Positiivinen johtaminen on innostamisen ja hyvinvoinnin johtamisen keinoja, joka sopii hyvin opetus- ja kasvatustalouden organisaatioihin. Positiivinen johtaminen perustuu kasvatustalouden ja sivistysajattelun humanistisesta arvomaailmasta ja ihmiskäsityksestä. Hyvinvoinnin johtaminen ja muutosjohtaminen positiivisen johtamisen keinoilla tähtää yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointiin ja myönteiseen muutokseen. Positiivisen johtamisen lähtökohtia on johtajan läsnäolo, kohtaaminen, luottamus ja myötätunto. Johtajan edellytyksiä onnistua työssään myönteisen ilmapiirin luojana on tunnistaa selkeä arvoperusta. Johtajan merkityksellisiä hyveitä ja vahvuuksia ovat inhimillisyys, nöyryys, johdonmukaisuus, tasapuolisuus ja sosiaalinen älykkyys. Hänen on myös tärkeää ymmärtää ihmisten taustoja ja sen hetkistä elämäntilannetta. (Wenström 2020, 54.)

Eudaimonista lähestymistapaa voidaan tarkastella myös työhyvinvoinnin kautta. Tällöin työntekijä pystyy tekemään omaa arviota kyvystään toimia ja kehittyä työssään. Työhyvinvointiin liittyy suuresti työn merkityksellisyys, jota voidaan pitää työntekijän tunnearvona. Työntekijä voi kokea työn merkitykselliseksi, jolloin tämä perustuu muun muassa työn ominaisuuksiin ja tavoitteisiin. Työn merkityksellisyys liittyy vahvasti työntekijän psyykkiseen hyvinvointiin sekä työn tärkeyteen siten, että he pitävät työtään tärkeämpänä ja keskeisempänä kuin muut. Työntekijät kokevat vahvempaa merkityksellisyyttä työstään, kun he tuunaavat työtyötään lisäämällä työnsä myönteisiä puolia muun muassa kehittämällä omaa osaamistaan. Innostunut, energinen ja tehokas työntekijä työskentelee työn imussa. Tässä näkyy työntekijän sitoutuneisuus ja myönteinen asenne työtä kohtaan. Työn imun ilmentymä työpaikalla tuo hyvää työssä suoriutumista ja myönteistä ilmapiiriä. Tämä vähentää työstressiä, työuupumusta ja masennusta. Suuremmissa kuvissa muun muassa organisaatiossa tämä lisää yrityksen kannattavuutta ja tuottavuutta sekä asiakastytytyväisyyttä ja työturvallisuutta. (Luhtinen, Immonen, Mäkikangas, Huhtala ja Feldt 2021.)

Voimavaralähtöisessä johtamisessa merkityksellisessä roolissa on lähiesihenkilön toiminta. Hänellä tulee olla hyvät vuorovaikutus- ja keskustelutaidot ja taito huomioida henkilöstön

mielipiteet. Henkilöstön osallistaminen vahvistaa sitoutumista ja työmotivaatiota sekä tuottaa uusia ideoita. Esihenkilön tehtävä on johtaa yhteistä päämäärää, johon päästään erilaisten näkökulmien yhteensovittamisella. Yhteisten keskustelujen hyvään lopputulokseen vie, kun esihenkilö johtaa keskustelua yhteisiä päämääriä ja näkemyksiä kohti, joiden pohjalta tehdään yhteisiä sopimuksia, joita lähdetään tavoittelemaan. Keskustelun tulee pitää yllä henkilön työhön sitoutumista, työmotivaatiota ja päämäärähakuista tavoitteellista käyttäytymistä. (Juuti & Vuorela 2015.)

Esihenkilö on myönteisen ilmapiirin innostaja. Hän uskoo innostukseen onnistumisen välttämättömänä edellytyksenä. Innovaatioita, oivalluksia, uusia ideoita, kehittämistä ja kehittymistä viedään eteenpäin innostuksen voimalla. Esihenkilö voi toiminnallaan edistää työyhteisön ja työntekijän hyvinvointia ja johtaa sitä omalla esimerkillään. Hän vaalii hyviä ihmissuhteita ja hän tukee ryhmien toimintaa, hyödyntää erilaisia vahvuuksia ja kannustaa yhteistyöhön. Hän antaa kannustavaa palautetta. Esihenkilö hyödyntää lähtökohtaisesti vuorovaikutusta ja on läsnä, kohtaa ja kuuntelee. Hän luottaa kehittymiseen ja kehittämiseen siten, että hän johtaa innostusta ja näyttää mahdollisuuksia. Esihenkilö pitää työyhteisön kiinni fokuksessa ja kirkastaa päämääriä, tavoitteita ja tuloksia. (Wenström 2020, 53.)

Esihenkilötehtävään kuuluu asioiden aikaansaamista, ohjaamista tiettyyn suuntaan sekä johdettavien ajatteluttamista ja merkityksen rakentamista. Marjo-Riitta Ristikangas ja Vesa Ristikangas teoksessaan Valmentava johtaminen (2011) ovat esittäneet valmentavan johtajuuden kokonaisuuden.



Kuva 1: Valmentavan johtajuuden kokonaisuus (Ristikangas & Ristikangas 2011)

Valmentava johtaja kykenee kohtaamaan henkilöstön yksilöinä ja ryhmänä. Valmentavan johtajuuden suhtautumistapa on kykyä olla läsnä tässä ja nyt-hetkessä, toisen huomioimista, halua ymmärtää ja hyödyntää henkilöstön erilaisuutta, luottamuksen rakentamista ja yhdessä

tekemisen korostamista. Valmentava johtajuus koostuu viidestä erilaisesta tekijästä, jotka ovat: 1. suhtautumistapa toisiin ihmisiin 2. keinovalikoima, joilla päästään asetettuihin tavoitteisiin 3. ryhmäkeskeistä 4. olettamusta, että valmentava johtajuus kuuluu kaikille 5. luottamus. Valmentavassa johtamisessa innostutaan, innostetaan ja innovoidaan yhdessä, nyt-hetkessä ja tulevaisuudessa. Valmentava johtajuus voimaannuttaa ja mahdollistaa. Valmentava johtaja suhtautuu henkilöstöön tasa-arvoisesti, arvostavasti ja inhimillisesti. Tämä suhtautumistapa kohdistuu henkilön persoonallisen ja ammatillisen kasvun tukemiseen. Valmentavaan johtamiseen tarvitaan riittävää itsetuntemusta ja vuorovaikutustaitoja, jolla tavoitellaan prosessimaista ja päämäärätietoista kehittämistä. Valmentavassa johtajuudessa uskotaan, että mitä enemmän työskennellään yhdessä, sitä enemmän tapahtuu kehittymistä. Ryhmän menestyminen kannustaa henkilöitä parhaaseen lopputulemaan. Henkilöstössä, jossa halutaan ottaa vastuu menestyksestä, aktivoi yksilöä tekemään kaikkensa, että työryhmä saavuttaisi yhteiset tavoitteet. Valmentavan ajattelun ja toiminnan pohjalla tulee olla luottamus ja tämä rakentuu yksilöiden välisessä suhteessa. Tähän vaikuttaa miten yhteisistä sopimuksista pidetään kiinni, miten avoimesti kommunikoidaan ja miten uskotaan toisten ammattitaitoon. Luottamus antaa mahdollisuuden iloita onnistumisista ja antaa rohkeutta käydä keskusteluja kriittisestäkin näkökulmasta. (Ristikangas & Ristikangas 2011.)

Johtamisella ja esihenkilötyöllä on ratkaiseva merkitys työyhteisön tunneilmapiirille ja sen kautta henkilöstön hyvinvoinnille ja työnteolle. Positiivinen johtaminen perustuu näkemykseen ihmisten vahvuuksien, potentiaalin ja pyrkimyksestä hyvän tunnistamiseen. Tavoitteena on saada työyhteisön kukoistus. Positiivinen johtaminen lisää hyvinvointia ja innostusta ja tämän myötä tuloksellisuutta, tehokkuutta ja laatua. Positiivinen johtaminen on ihmisten johtamista vuorovaikutuksessa, kohti myönteistä muutosta, henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kasvuun, oman parhaan potentiaalin saavuttamiseen. Työ on ihmiselle merkittävä osa hyvää elämää. Onnistuessaan työ tuottaa hyvinvointia, merkityksellisyyttä ja innostusta, jotka heijastuvat useille muille elämäalueille. Positiivinen johtaminen on hyvän elämän elämistä ja hyveiden toteuttamista siten, että myös johdettavat ja koko lähiyhteisö voisivat elää hyvää elämää. (Wenström 2020, 47.)

Perustarpeiden laiminlyönti voi ajaa työntekijän voimavarojen laskuun ja uupumukseen. Työntekijä tarvitsee perustarpeiden tyydyttämiseen työpaikalta 1. turvallisuutta, läheisyyttä ja myötätuntoa 2. tunnetta, että asiat ovat hallinnassa 3. huomiota, arvostusta ja tunnetta omasta merkityksellisyydestä (Mattila 2021, 212). Työyhteisöihin tarvitaan enemmän yhteisöllisyyttä ja arvostavaa dialogia. Johtajan ja esihenkilön vuorovaikutustaitoja tarvitaan, kun lähdetään luomaan avointa ja voimavaralähtöisiä toimintatapoja työyhteisöön. Tällöin tarvitaan esihenkilöltä ja johtajalta myötätuntotaitoja, jotta voidaan ajoissa nähdä ja reagoida työntekijän tarpeisiin. (Pessi, Martela ja Paakkanen 2017, 284.) Osaavan toimintakulttuuriin luomiseen tarvitaan tyytyväinen työyhteisö, jotka pystyvät luottamaan omiin kykyihinsä, luottavat omaan harkintaan ja intuitioon. Mitä paremmin ihminen tuntee itseään, sitä helpompi

hänen on yhteisössä arvioida omaa ammatillista toimintaansa, kehittää näkemystään oikeasta ja väärästä sekä reflektoida. (Pessi, Martela, Paakkanen 2017, 109.)

Luottamus työpaikan johtoon ja sitoutuminen ovat suorassa yhteydessä toisiinsa. Luottamus johtajan tai esihenkilön sanaan ja pätevyyteen vahvistaa se työntekijän sitoutuneisuutta organisaatioon. Tämä vahvistuu parhaiten, kun tehtävä- ja ihmiskeskeinen johtamistyyli on hyvässä tasapainossa. Johtaja, joka pystyy luomaan avoimen ja luotettavan keskustelukulttuurin työpaikalle, kasvattaa samalla työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon. (Jokisaari 2004.)

## 2.5 Motivaatio ja itsemääräämisteoria

Sisäinen motivaatio syntyy henkilön ja tekemisen yhteydessä. Tässä mahdollisuudessa ominaisuudet muun muassa vahvuudet, kiinnostuksen kohteet ja arvot vastaavat sitä mitä työ ja organisaatio pystyvät henkilölle tarjoamaan. Sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavat johtamiskäytäntöjen lisäksi organisaation rakenteet ja toimintatavat. Henkilön kykyyn löytää oma sisäinen motivaatio vaatii oikeanlaista vuorovaikutusta ja rakenteita. Sisäisen motivaation kokemus työssä syntyy, kun henkilö voi vaikuttaa omaan toimintaansa työssä eikä tule kokoaikaisesti ohjeistetuksi ja kontrolloiduksi. Sisäistä motivaatiota voidaan edistää henkilön miellyttävien työtehtävien lisäämisellä. Tämän työn tulee olla mielenkiintoinen ja henkilöä sisäisesti palkitseva. Tämä edistää henkilön autonomista sitoutumisen tahtoa tehtävän suorittamiseen. Henkilön autonomista kokemusta vahvistaa, kun hänelle annetaan vastuuta suuremmista työkokonaisuuksista. Sisäisen motivaation näkökulmasta on tärkeää, että henkilö tietää miksi jokin tehtävä tai vastuualue on tärkeä ja arvokas. Noudatettavat säännöt ja yhteiset päämäärät koetaan vapaaehtoisiksi, kun niiden olemassaolo on perusteltua ja järkevää. Henkilöt tarvitsevat esihenkilöiltään perusteluita päätöksille ja pyynnöille. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017.)

Ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jotka vahvistavat sisäisen motivaation syntyä. Nämä ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Vapaaehtoisuus tukee ihmisen kokemusta siitä, että hän voi vapaasti päättää itse tekemästään. Tällöin hänellä on valinnan- ja toiminnanvapaus, joka vahvistaa tunnetta vapaudesta toteuttaa ja tehdä itseään kiinnostavia asioita. Kyvykkyys tarkoittaa ihmisen kokemusta omasta osaamisestaan ja aikaansaataavuudestaan. Tällöin ihmisellä on kykyä kokea, että hän pystyy suorittamaan hänelle annetut tehtävät menestyksekkäästi. Yhteenkuuluvuus syntyy, kun ihminen kokee, että hänestä välitetään ja hän välittää toisista ihmisistä. Kysymys on tässä yhteyden kokemisesta toisiin ihmisiin ja lämpimistä tunteista. Tällä on vahva hyvinvoinnin merkitys. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 49.)

Ihminen tarvitsee yhteyttä toisiin ihmisiin, jolloin tulee kokemus läheisyydestä, välittämisestä ja yhteenkuuluvuudesta. Merkittävimpinä asioina ihminen haluaa tehdä hyvää toisille. Näin hän kokee pystyvän vaikuttamaan myönteisesti itseään ympäröiviin ihmisiin. Vapaaehtoisuuden kokemuksen kautta ihminen pystyy kokemaan omaa päätösvaltaa ja mielekkyyttä

tekemiselleen. Kyvykkyyden toteutuessa ihminen saa tyydytystä osaamisestaan ja taidoistaan. (Martela 2015, 50.)

Itsemääräämisteorian tausta-ajatuksena on, että ihminen on luonnostaan aktiivinen, motivoituva ja itseään ohjaava. Lähtökohtaisesti ajatellaan, että ihmisellä on halu asettaa itselleen tavoitteita, pyrkiä suoriutumaan haasteista ja vahvistaa uudet kokemukset osaksi identiteettiään. Ihmisen motivoitumisen merkittävä tekijä on sosiaalinen ympäristö. Se nähdään itsemääräämisteoriassa ihmisen kehityksen ja psykologisen kasvun edistäjänä tai ehkäisijänä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

Itseohjautuvuusteoria vahvistaa ymmärryksen, että sisäsyntyisessä motivaatiossa tekeminen tarjoaa nautintoa motivoituneelle ihmiselle. Hän innostuu tällöin tekemisestään ja tulos tekemisestä osuu yhteen ihmisen arvomaailman kanssa. Tämä vahvistaa ihmisen kokemusta tekemisen itsearvoisen arvokkaaksi ja tärkeäksi. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 47.)

Ihminen voi motivoitua sisäisten tekijöiden lisäksi ulkoisista. Sisäinen motivaatio saa ihmisen tekemään asioita, joita pitää kiinnostavina, mielihyvää tuottavina ja arvojen mukaisina. Sisäinen motivaatio edistää myönteisiä tunteita, luovuutta, sinnikkyyttä sekä syvempää käsitteiden ymmärtämistä. Henkilö voi työstää sellaisia tavoitteita, joihin hän ei ole sisäisesti motivoitunut. Hän voi pyrkiä sisäistämään ja omaksumaan sosiaalisen ympäristön tavat, arvostukset ja säännöt osaksi omia arvojaan ja minäkuvaansa. Näin hän voi kokea itseohjautuvuutta toiminnassaan. Tästä voidaan puhua, että henkilö on eriasteisesti motivoitunut eli osin ulkoa ja osin sisäisesti säädelty. Kun motiivit eivät ole ollenkaan sisäistyneet, tällöin ihminen motivoituu tekemään asioita muiden ihmisten tai tilanteen asettamien vaatimusten pohjalta. Tämä motiivityyppi heikentää sisäistä motivaatiota ja on sen vastakohta. Ulkoiseen motivaation suostuva ihminen pyrkii välttämään häpeän, syyllisyyden tai ahdistuksen tunteen sekä säilyttää itsearvostuksen. Tällöin kysymys on sisään kääntyneestä ulkoisesta säätelystä. Tällainen toiminta ei johda pitkäkestoiseen tai sinnikkääseen toimintaan. Tämä heikentää usein ihmisen hyvinvointia. Ihmisen ulkoiset motiivit voivat kuitenkin sisäistyä niin, että henkilö havaitsee ja hyväksyy toiminnan arvot siten, että hän voi kiinnittyä ympäristön tavoitteisiin ja sääntöihin. Tällöin puhutaan kiinnittyneestä säätelystä. Tässä tilanteessa henkilöä voi motiivoida halu saada arvostusta tai hyötyä sosiaalisessa ympäristössään. Tällöin hän on sitouttanut toiminnan tai tavoitteet osaksi omia tavoitteitaan. Tämä edistää ihmisen tunnetta, että toiminta ja tavoite on henkilölle henkilökohtaisesti tärkeä ja merkityksellinen. Tämä motivaatio johtaa vahvaan sitoutumiseen. Integroitu motivaation säätely voi olla hyödyllistä tavoitteiden saavuttamisessa. Tällöin henkilö työskentelee tavoitteen eteen, vaikka se ei aina olisikaan mielihyvää tuovaa. (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

Onnistuessaan työssään työntekijä tarvitsee myönteistä palautetta toiselta. Tämä edistää hänen tahtoaan tehdä yhdessä hyvää organisaation eteen. Myönteinen palaute toisilta saa

palautteen saajassa esiin voimakkaan hyvän olon tunteen. Työpaikan toimintakulttuurissa myönteinen palaute ja yhdessä onnistumisen tunnistaminen edistävät hyvinvointia. Myönteinen ja rakentava asenne organisaatiossa edistää työntekijän tahtoa tehdä asioita yrityksen ja työyhteisön eteen, vaikka se ei olisikaan hänen toimenkuvaansa kuuluvaa. Työntekijä on tällöin aloitteellinen ja hänellä on halu edistää työyhteisön rakentamista. (Aro 2018.)

Yhteisön toimintaa vahvistavaa luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista syntyy yhteisöllisyyden ja ryhmän yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Tämä on organisaation sosiaalista pääomaa, joka on koko työyhteisön ja yksilön voimavaraa. Hyvä sosiaalisen pääoman vaikuttavuus edistää työntekijöiden työhyvinvointia ja vähentää terveyshaittoja. Sosiaalista pääomaa voidaan jakaa esihenkilön ja työntekijöiden väliseksi silloin kun korostuu esihenkilön luottaminen ja esihenkilöllä on taitoa kohdella alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti. Sosiaalinen pääoma korostuu työntekijöiden välisessä suhteessa, jolloin työntekijät pitävät toisiaan ajan tasalla työasioissa ja toimivat yhdessä. He toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita ja tuovat esiin parannusehdotuksia huomioiden paras mahdollinen lopputulema. Lisäksi sosiaalista pääomaa korostuu silloin, kun jokainen työntekijä tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty. (Manka & Manka 2016, 279.)

Yksilön näkökulmia pyritään huomioimaan autonomiaa tukevassa ilmapiirissä. Tällöin jokainen voi kokea valinnanvapautta. Autonomiaa tukeva ilmapiiri hyödyttää yksilön motivaatiota, hyvinvointia ja suoriutumista. Autonomiaa tukevassa ympäristössä työntekijät saavuttavat parempia työtuloksia. Palautteen saamisella on merkittävä rooli, sillä myönteinen palaute vahvistaa sisäistä motivaatiota ja saa aikaiseksi hyvää suoritusta sekä kokemusta autonomiasta ja pystyvyydestä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017)

Sosiaalinen pääoma syntyy työyhteisössä luottamuksesta, yhteisistä arvoista ja normeista, osallisuudesta, sosiaalisista suhteista ja vastavuoroisuudesta. Nämä saadaan aikaiseksi työyhteisöissä modernin johtamisen keinoilla, jolloin johtaminen on edistyksellistä tilannejohtamista ja vuorovaikuttamisesta. Tämän ajan työntekijät toivovat tulevan kohdatuiksi yksilöinä, jotka koetaan hyödylliseksi ja tärkeäksi. Johtajan on osattava asettua kuuntelemaan työntekijöitä ja huolehtimaan avoimesta tiedonkulusta. Työntekijät haluavat vaikuttaa työtään koskeviin päämääriin ja työnteon tapoihin. Autonominen henkilöstö kykenee luovaan ja vastuulliseen työhön. Tämä vaatii johtajalta kyvyn saada toimintaympäristöstä paikka, jossa kaikki voivat käyttää vahvasti omaa potentiaaliaan. Tämä onnistuu avoimella, läpinäkyvällä, vastaanottavaisella johtajuudella, jossa henkilökuntaa rohkaistaan osallistumaan ja kehittämään osaamistaan. (Manka & Manka 2016, 283.)

Sitoutuminen organisaatioon voidaan kuvata henkilön ja organisaation välisenä suhteena tai psykologisena siteenä, joka voidaan ymmärtää suhtautumistavaksi ja asenteeksi. Tämä voi perustua mukautumiseen, jolloin henkilön käytös ja asenne on edistyksellinen tiettyjen etujen

vuoksi. Sidettä voidaan kuvata myös samaistumisena, jolloin henkilö kokee ylpeyttä kuuluaan tiettyyn ryhmään ja arvostaa sen edustamia arvoja, vaikka ei niitä niinkään omaksuisi itselleen. Sisäistämisen side toteutuu silloin, kun ryhmään, yhteisöön ja organisaatioon panostetaan. Tällöin henkilö voi kokea, että organisaation asenteet ja arvomaailma on samanlainen kuin henkilöllä itsellään. (Jokivuori 2004.)

Aktiivisessa työssä työntekijä joutuu soveltamaan osaamistaan, jolloin työn tarve-resurssien mallissa työntekijän henkilökohtaisilla resursseilla on suora vaikutus työn lopputulokseen. Myönteiset kokemukset työstä mm. arvostus, innovatiivisuus ja käytettävien taitojen vaihtelu motivoivat työntekijää työssä. Työntekijän tulee olla työn ja oman elämän kanssa tasapainossa, jotta työntekijän voimavarat edesauttavat häntä jaksamaan. Hyvässä vireessä oleva työntekijä motivoituu työn haastavuudesta ja hän onnistuu työn tekemisessä. Tällöin hän vahvistaa työn resurssia ja saa myös vahvistusta omiin resursseihin. Stressaantuneena työntekijän työnsuoriutuminen vaikuttaa hänen motivaatioonsa ja sitoutumiseensa sekä vaikuttaa työn tekemiseen. On tärkeää esihenkilönä nähdä työntekijän yksilölliset tarpeet ja mahdollinen kuormittuneisuus. (Bakker & Demerouti 2016, 275.)

Työntekijä voi ottaa vastuun työn huippusuorituksestaan silloin, kun hän sisäistää liikkeenjohdollisen käsityksen ja ymmärtää oman suorituksensa kautta olevan vastuussa työpaikan menestyksestä ja olemassaolosta. Sitoutumisen keskeisimpiä elementtejä on työntekijän sisäistetty vastuunotto omasta panostuksesta ja suoriutumisesta työssä. Tällöin työntekijä ottaa huomioon työnantajan edun ja tällöin voidaan käyttää termiä työnantajaan sitoutuminen. On merkittävää, että työntekijä uskoo ja hyväksyy työnantajansa esittämät toiminnan tavoitteet ja arvot, työntekijä on halukas ponnistelemaan työnantajan vuoksi sekä työntekijällä on halua pysyä organisaation jäsenenä. Työntekijä ei edistä vain omia intressejä, vaan hän haluaa samaistua yhteisön arvoihin, päämääriin ja toimintatapoihin. Tällöin työntekijä kokee samantasaista ulkopuolisen tahon kanssa ja näin voidaan kokea yksilön ja yhteisön välinen vahva suhde. Organisaatiositoutumista voidaan tarkastella jatkuvana, jolloin työntekijä on haluton vaihtamaan työpaikkaa, koska työpaikanvaihto aiheuttaa poislähtemiskustannuksia työnantajalle. Sitoutuminen voidaan nähdä myös normatiivisena, jolloin työntekijä on omaksunut työpaikan ohjeistukset ja säännöt. Affektiivisessä sitoutumisessa työntekijä on samaistunut organisaatioon, tavoitteisiin ja arvoihin. Tällöin työntekijällä on emotionaalinen kiinnittyminen ja samaistuminen työpaikkaan. (Jokivuori 2004.)

Työntekijä sitoutuu työhönsä, kun työntekijä nähdään aitona kumppanina, jonka kanssa käydään keskustelu työroolista, tehtävistä ja työsuhteesta. Työntekijän aito arvostaminen panostamista kohtaan vahvistaa sitoutumista omaan työrooliin. Työntekijät sitoutuvat, kun he kokevat merkityksellisyyttä, turvallisuutta ja saatavuutta. Kun työ on psykologisesti merkityksellistä (palkitsevaa, fyysinen, kognitiivinen ja tunnevoimavara) on työntekijä siihen sitoutuneempi. Merkityksellisyyden työntekijä kokee, kun työtehtävä on hyödyllinen, arvokas ja

kannattava myös itselleen. Tällöin työntekijä pystyy antamaan itsestään enemmän ja saaden myös työyhteisöstä voimavaroja. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä henkilö voi tuoda esiin ajatuksiaan ilman, että siitä seuraisi kielteisiä asioita minäkuvaan, statukseen tai uraan. Psykologinen saatavuus vahvistaa tunnetta siitä, että oma fyysinen, tunneperäinen ja psyykkiset resurssit ovat riittäviä sitoutumiseen. Merkityksellisyys toteutuu, kun tekemisen keinoin pystytään aikaansaamaan myönteinen vaikutus toisen ihmisen elämään tai maailmaan. Lisäksi mahdollisuus toteuttaa itseään työn kautta vahvistaa merkityksellisyyden kokemusta. Merkityksellisyys siis vahvistuu, kun työn kautta pystytään tekemään jotain hyvää ja toteuttamaan itseämme. (Isacsson 2021.)

### 3 Opinnäytetyön toteuttaminen

#### 3.1 Opinnäytetyön tavoite ja kehittämiskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää lastensuojelun sijaishuoltoon voimavaralähtöinen toimintatapa. Tähän opinnäytetyön tavoitteisiin pyritään vastaamaan seuraavien kehittämiskysymysten kautta:

1. Millainen on työntekijöiden voimavaralähtöinen toimintatapa?
2. Miten voimavaralähtöinen toimintatapa tukee työhön sitoutumista?

#### 3.2 Yhteiskehittämissympäristö ja eteneminen

Yhteiskehittämissympäristö on lastensuojelulaitos Poijukoti, jossa hoidetaan kahtatoista huostaanotettua lasta. Poijukoti sijaitsee Kuopion maaseutualueella kauniissa maalaismaisemassa Muuruvedellä. Yhteiskehittämisen kohderyhmä määrittyi Poijukodin työntekijöistä, joita oli neljätoista henkilöä. Työryhmä on kooltaan sopiva pienryhmämuotoiseen työapajatyöskentelyyn. Työntekijät suostuivat kehittämistyöhön ja antoivat siihen suullisen sitoumuksensa ensimmäisessä työpajassa. Yhteiskehittämistyöpajat toteutettiin työhyvinvointipäivien yhteydessä työpaikan ulkopuolella. Työpajat pidettiin 2022 toukokuussa ja joulukuussa sekä 2023 kesäkuussa. Näiden toteutumissykli oli noin puolen vuoden välein. Työpajan kesto oli neljä tuntia kerrallaan.

Kehittäminen voidaan nähdä syklinä, joka etenee spiraalimaisesti, jolloin tulokset laitetaan aina uudestaan arvioitavaksi. Tässä korostuu konkreettinen työn havainnointi ja toteutus sekä suunnittelun ja reflektion välinen vuoropuhelu. Kehittäminen tulee olemaan vuorovaikutuksellista ja reflektiivistä. Tutkimuksellisessa kehittämisessä tiedontuotantoa ohjaavat ongelmat ja kysymykset. Työ ja tieto tuotetaan olemassa olevassa toimintaympäristössä ja tutkimukselliset asetelmat ja menetelmät tukevat tätä. Tutkimuksellisessa kehittämisessä tavoitellaan

perusteltua tiedon tuottamista ja toiminnan konkreettista muutosta. (Toikko & Rantanen 2009.)

Yhteiskehittämispäivien välissä työntekijät veivät työpajoissa yhteisesti sovittuja asioita arkeen ja työhönsä. Työryhmä reflektoi työtänsä ja tehtyjen sopimusten toteutumista aina työpajojen alkuun.

Kehittämistyöllä luodaan Poijukodille pysyvä voimavaralähtöisten toimintatapojen menetelmä, joka tukee ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista, ammattitaitoa ja voimavaroja vaativan ihmissuhdetyön äärellä. Kehittämistyö antaa mahdollisuuden työntekijälle reflektointiin, kollektiivisuuteen, kehittämiseen hoito- ja kasvatustyössä, vahvistumaan asiantuntijuudessaan ja löytämään työlle mielekkyyttä.

Kehittämistyön tavoitteena on vahvistaa Poijukodin hoito- ja kasvatustyön laatua ja kirkastaa yhdessä työntekijöiden kanssa kasvatustyön ydintä. Positiivisen psykologian ja voimavaralähtöisen työtteen jalkautuessa työyhteisöön, vahvistaa se työntekijöiden sitoutumista ja pysyvyyttä. Lapsille tämä antaa kokemuksen myönteisistä ja huolta pitävistä aikuisista, jotka edistävät heidän myönteisiä kokemuksiaan aikuisen läsnäolosta, ihmisyydestä, luottamuksesta ja turvasta.

### 3.3 Menetelmälliset ratkaisut

Tässä opinnäytetyössä yhdistyy yhteiskehittämisen ja toimintatutkimuksen piirteitä, joskin varsinainen painotus on yhteiskehittämisessä. Toimintatutkimuksessa pyritään avoimeen toimintaan, jossa kerrotaan avoimesti tutkimuksen tarkoitus, pyydetään osallistujia yhteistyöhön ja pyritään vaikuttamaan myönteisesti ihmisten elämään. Toimintatutkimukseen otetaan mukaan ne ihmiset, joita tutkimus koskettaa. Toimintatutkimuksessa voidaan yhdistää tutkimus, interventio, parempaan pyrkiminen ja tutkittavien yksilöllinen luonne. Toimintatutkimuksen tarkoitus on edistää muutosta parempaan. Toimintatutkimuksessa tutkijan ja osallistujien vuorovaikutuksen tulee olla pysyvää ja pitkäaikaista. Tärkeää pysyvyydessä on tutkijan ja tutkittavien aktiivinen vuorovaikutus ja sitoutuminen tiettyihin yhdessä sovittuihin tavoitteisiin. Tutkija toimii yhdessä etsien osallistujien kanssa ratkaisuja. Toimintatutkimuksessa voidaan asettaa tieteellisiä ja käytännöllisiä kysymyksiä samanaikaisesti. (Eskola & Suoranta 1998.)

Toimintatutkimuksessa toiminta ja sen muuttuminen liittyy usein osallistujien tekemään oman työnsä reflektointiin. Tavoitteena on osallistujien asiantilan parantaminen heidän oman toimintansa avulla. Tällöin toiminta perustuu itsereflektioon ja itsearviointiin työn käytäntöjen päättelyn pohjalta. Yksittäisellä tutkijalla ei siis niinkään ole suurta roolia, vaan vastuu toiminnasta on osallistuvalla ryhmällä. Parhaimmassa tapauksessa tutkija pystyy esittämään rakentavia kysymyksiä ja saamaan organisaation toimintaan uutta puhtia. (Eskola & Suoranta 1998.)

Yhteiskehittäminen tarkoittaa ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä. Espoon kaupungin luomassa Yhteiskehittämisen käsikirjassa (2013) tuotiin esiin, että yhteiskehittäminen vaatii johtamiselta monitahoisuutta, joka ilmenee ylhäältä alasta suuntautumista johtamista ja alhaalta ylös. Yhteiskehittämisessä huomio siirtyy pois johtajan persoonasta. Tämä mahdollistaa yhteistoiminnan kautta monikollisen johtajuuden, joka syntyy kollektiivisesti. Se muodostuu kaikkien panoksesta dynaamiseen ja mahdollistavaan johtajuuteen. Yhteiskehittämisessä suunnataan resurssien johtamisesta enemmänkin yhteisön inhimillisten voimavarojen ja arvojen tunnistamiseen. Yhteiskehittämiseen liittyy siltojen rakentaja eli välittäjä, joka huolehtii, että yhteisö oppii ja identiteetti kehittyy muutoksessa. Välittäjä ymmärtää osallistujien kieltä ja pyrkimystä. Hän osaa jäsentää toimijoiden tavoitteita yhteiseksi näkemykseksi. Välittäjä saa tapahtumaan asioita luomalla tilanteita yhteiskehittämiselle sekä tukee ihmisten ja ideoiden yhteen saattamista ja luo mahdollisuuksia uuden oppimisille. Yhteiskehittämisen toteuttaa fasilitaattori, joka alkuvaiheessa yhdistää yhteisöä ja vahvistaa yhteistä tavoitetta. Fasilitaattori on kuunteleva ja empaattinen, mikä ymmärtää luottamuksen rakentamisen vievän oma aikansa. Fasilitaattorilla on käytössä erilaisia työkaluja ja menetelmiä, jotka edistävät osallistujien avoimuutta alkuvaiheen uusille ideoille.

Fasilitaattorilla on merkittävä rooli yhteiskehittämisessä, sillä hänen tehtävä on huolehtia, että kehittämisessä toteutuu voimaannuttava osallisuus, tasavertainen vuorovaikutus ja jaettu asiantuntijuus. Yhteiskehittämisessä osallistujilla on etukäteen määritelty tehtävä tai tavoite. Se voi olla myös ryhmän itsensä määrittelemä. Kehittämistyön alussa on fasilitaattorin hyvä kiinnittää huomiota osallistujien koheesion rakentumiseen. Tämä viittaa osallistujien arvoon, jonka he antavat työskentelylle. Korkea koheesio vahvistaa myönteisiä tunteita ja yhteishenkeä, jonka osallistujat jakavat toisilleen. Tämä vahvistaa sitoutumista työskentelyyn ja motivaatiota yhteiskehittämistyössä. (Hirvikoski, Äyväri, Merimaa, Lahtinen, Saastamoinen 2021.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kehittämistyönä voimavaralähtöisenä yhteiskehittämistyöpaja työskentelynä. Opinnäytetyön tarkoitus on luoda yhteiskehittämisen menetelmällä uutta oppimista ja uuden tiedon luomista lastensuojelun sijaishuollon erityisyksikköön Poijukodille. Yhteiskehittämistyöpajoissa käsitellään voimavaralähtöisiä toimintatapoja, jotka näkyvät yksikön hoito- ja kasvatustyössä sekä työyhteisön ilmapiirissä ja toimintatavoissa. Voimavaralähtöisellä yhteiskehittämisen työpajatyöskentelyllä luodaan työyhteisöön voimavaralähtöinen toimintatapa ja vahvistetaan työhön sitoutumista.

### 3.3.1 Aineiston keruu

Opinnäytetyön aineisto kerättiin voimavaralähtöisissä yhteiskehittämistyöpajoissa, joita toteutettiin puolentoista vuoden aikana kolme kertaa (27.5.2022, 3.12.2022, 30.6.2023). Fasilitoija alusti jokaisen työpajan omalla teemallaan. Työpajoissa työntekijät jakaantuivat 3-5

hengen pienryhmiin. He saivat itse vaikuttaa ryhmän muodostumiseen. Alustusteemojen jälkeen fasilitoija antoi kysymykset, jotka tavoittelivat voimavaralähtöisten toimintatapojen löytymistä.

Yhteiskehittämistyöpajassa fasilitoija edistää ryhmän luovuutta ja saa kaikkien asiantunteumuksen käyttöön. Fasilitoija varmistaa, että työpaja viedään etukäteissuunnitelman mukaisesti aikataulussa loppuun saakka. Yhteiskehittämistyöpajat ovat ryhmälähtöistä työskentelyä, jossa fasilitaattori keskittyy ryhmäprosessin valmisteluun ja tukemiseen. Fasilitaattori keskittyy ryhmäprosessiin ja tukee ryhmää ideoimaan vaihtoehtoja, tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia. Fasilitointi perustuu tausta-ajatukselle, että ryhmä on itse paras asiantuntija. Ryhmässä fasilitoija lopuksi varmistaa, että kaikkien ideoiden ja ehdotusten tasapuolisen huomioinnin ja käsittelyn sekä sitoutumisen yhdessä luotuihin ehdotuksiin ja päätöksiin. (Summa & Tuominen 2009.)

Fasilitoija, ryhmänvetäjä pyrkii tietoisesti saamaan aikaan osallistujien keskinäistä vuorovaikutusta hyödyntäen erilaisia vuorovaikutuksen hallintakeinoja. Tarkoituksena on saada osallistujat käymään keskustelua keskenään kohteena olevasta teemasta ja tuottamaan näin tutkimukselle riittävän tutkimusaineiston. (Puusa & Juuti 1998.)

Voimavaralähtöisen yhteiskehittämisen keinoin voidaan luoda ja vahvistaa uutta osaamista organisaatioon. Tässä menetelmässä korostuu yhteisöllisyys, tasavertaisuus ja avoimuus. Myös esihenkilö ja johtaja ovat yhdessä työryhmän kanssa kehittämässä ns. sisällä työryhmässä. Työskentelyssä korostuu arvostava dialogi, jolloin vahvistetaan ratkaisukeskeisten menetelmien keinoin yhteistuotosta työyhteisön tarpeeseen. Ratkaisukeskeinen työote on malli, joka sisältää käytännön työkaluja erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin, motivointiin, innostamiseen, suunnitteluun, ongelmien ratkaisuun ja kehittämiselle. Työskentelyssä suunnataan yhdessä tulevaisuuteen ja etsitään piilossa olevia voimavaroja, vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Keskipisteenä työskentelyssä on toivon herättäminen ja ylläpito. (Tamski, Huotari 2013, 59.)

Muutosvoiman uskotaan käynnistyvän, kun tunnistetaan missä yksilöt ja organisaatio on parhaimmillaan. Arvostavalla menetelmällä kiinnitetään huomiota siihen missä on onnistuttu ja mikä kaikesta huolimatta toimii. Tämä parantaa ihmisten motivaatiota osallistua toimintaan ja antaa siihen omaa osaamistaan. Fasilitaattorin asenteella on iso merkitys muutosvoiman käynnistämässä. On tärkeää uskoa, että ryhmä on paras ideoimaan toimintansa, tuottamaan erilaisia ratkaisuja ja arvioimaan työtään. (Summa & Tuominen 2009.)

Osaamisen kehittyminen ja vahvistuminen mahdollistaa organisaation eteenpäin menemisen. Tällöin tulee huomata organisaation osaamisen riittämättömyys ja etsiä lisää osaamista. Tällöin työyhteisön tulee olla halukas oppimaan ja luomaan uutta tietoa. Ryhmän pitää pystyä luopumaan vanhasta monella eri organisaation portaalla. (Laurila 2010, 235.)

On tärkeää, että fasilitaattori on puolueeton uuden luomiselle. Hänen tulee pystyä sitoutumaan tehtäväänsä, jotta ryhmä pystyy saavuttamaan päämääränsä. Fasilitaattorin on pidettävä yllä positiivista ja rakentavaa ilmapiiriä. Rohkaista jokaisen osallistumista erilaisuutta kunnioittaen. Varmistaa tulosten tallentamisen ja se, että kaikki tietävät mitä tehdään, ja mitä on sovittu. (Summa & Tuominen 2009.)

Syksyllä 2022 toteutettiin Poijukodin henkilökunnalle työvirekysely, joka oli vakuutusyhtiö Ilmarisen tekemä kyselylomake. Lomakkeeseen pystyi lisäämään avoimia kysymyksiä ja siihen lisättiin kysymys ”Millainen toimintakulttuuri halutaan luoda Poijukodille”. Vastaajat toivat esiin seuraavia asioita: avoimen, joustavan, luotettavan, toisista huoltapitävän ja välittävän, vastuuntuntoisen, yhteen hiileen puhaltavan, aidosti työntekijöistä kiinnostuneen ja heidän hyvinvoinnistaan huoltapitävän, lapsille turvallisen arjen, rajat ja sylin, yhteisöllisen, työskentelyn yhdenmukaisuutta, selkiyttää työntekijöiden tehtäviä ja vastuita ja parantaa viestintää. Joulun 2022 yhteiskehittämispäivässä käytettiin tämän työvirekyselyn tulosta hyväksi. Näitä pienryhmät avasivat yhteiseen keskusteluun.

Jokaisessa yhteiskehittämispäivässä käytettiin fasilitoinnin tukena olevaa Puheenporina harjoitetta (Summa & Tuominen 2009). Tällä rohkaistiin osallistujia keskustelemaan aihepiirin tuomia kokemuksia ja aiheiden monimuotoisuutta. Fasilitaattori oli etukäteen valmistanut kysymykset, joihin pienryhmän jäsenet paneutuivat. Kysymys oli ryhmälle nähtävillä tietokoneen diaesityksessä. Ryhmät keskustelivat 30 minuuttia/kysymys ja kirjasivat ryhmässä nousseita ajatuksia ja ideoita isolle paperille. Ryhmästä yksi esitteli ryhmän tuotoksen. Tästä käytiin yhteistä keskustelua kaikkien osallistujien kesken. Lopuksi ryhmä toi esiin näkemyksensä johtopäätöksen omasta aiheestaan. Fasilitoija johdatteli kaikki osallistujat ottamaan kantaa pienryhmän tuotokseen ja tekemään sen pohjalta yhteisen sopimuksen aiheesta.

Tiedonkeruun tehokkaana muotona voidaan pitää myös pienryhmätyöskentelyä, jossa ryhmä kerää isolle paperille esille nousseita asioita. Nämä käsiteltiin työpajassa yhteisöllisesti ja tehtiin tavoitteet työhön vietäväksi. Pienryhmätyöskentely on tehokas muoto, sillä samalla saadaan samassa yhteydessä usealta osallistujalta tietoja. Voi olla, että työntekijän on hankala yksin antaa palautetta tai analysoida työtä ja tämän vuoksi pienryhmätyöskentely on työntekijöille turvallinen tapa kertoa näkemyksiään. Tällä vahvistetaan myös yhteistyötä ja yhteisten näkemysten vahvistumista. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2009, 210.)

### 3.3.2 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä, jolloin puhutaan aineistolähtöisestä analyysistä. Tämä voi yksinkertaisuudessaan tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta käsin. Tällöin on tärkeää aineiston rajaaminen, jotta sen analysointi on mielekästä ja järkevää. Aineistoanalyysi on merkittävää silloin, kun tarvitaan erilaisten ilmiöiden olemisesta perustietoa. (Eskola & Suoranta 1998.)

Kehittämistyössä merkityksellisessä asemassa on reflektio, jolloin voidaan työn todellisuutta käsitellä. Reflektiivisina ”peilinä” voidaan käyttää lähes mitä eettisesti sopivaa toimintamallia, jolla voidaan todellisuutta heijastaa. Reflektiivinen kehittäminen on luonteeltaan sosiaalista toimintaa. Se edellyttää toimijoita ja toimintatapojen kokoaikaista tarkastelua. Kehittäminen edellyttää tutkijalta tavoitteiden tarkkaa määrittelyä ja kykyä sietää epävarmuutta, ristiriitoja ja muutoksia. Se vaatii myös jatkuvaa asioiden uudelleen tarkastelua. (Toikka & Rantanen 2009, 53.)

Ensimmäinen asia on lukea tutkimusaineisto. Tutkimusaineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa tukevia teemoja. Tärkeää on löytää tutkimusongelman kannalta olennaisia aiheita ja pystyttävä erottelamaan niitä. Teemoittelua suositellaan, kun aineiston analysointitapaa tutkitaan käytännön ongelman ratkaisemisessa. Teemoittelu vaatii aktiivista aineiston ja teorian yhteyttä. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään tyypeiksi etsimällä samankaltaisuutta. Tyypittelyssä on otettu huomioon mahdollisimman yleinen tyyppi, jolloin mukaan on otettu teemoja, jotka ilmenevät useammassa tai kaikissa vastauksissa. (Eskola & Suoranta 1998.)

Tutkimusaineiston teemat tulee pohtia suhteessa teoriaan, joka syntyy tutkijan ajattelun ja havaintojen myötä. Tarkoituksena on löytää havaintoja selvittäviä ja tulkitsevia teorioita, joihin tulokset voivat nojata. Kun teemat ovat löytyneet, niin analysointi etenee kirjoittamalla tulkintoja löydetyistä teemoista. Teemat asetetaan tulkinnassa uudestaan dialogiin teorian ja asiayhteyttä edistävän tiedon kanssa. Tavoitteena on löytää teemasta tekijöitä, joiden perusteella voidaan antaa vastauksia tutkimuskysymykseen. Teemojen analyysin ja tulkinnan pohjalta kirjoitetaan tutkimuksen johtopäätökset. (Puusa & Juuti 2020.)

Yhteiskehittämispäivien tuoma aineisto kirjattiin isoille papereille, joista ne siirrettiin power point diaesitykseen, johon palattiin aina yhteiskehittämispäivän alussa. Aineisto oli kirjattuna isoilta papereilta Excel-taulukon, johon nämä eriteltiin työpaja kohtaiseksi. Excel-taulukosta tieto siirrettiin Miro-alustalle, johon aineistosta nostettiin toistuvat asiat ”muistilapulleen”. Kaikkien kolmen yhteiskehittämispäivien tuotokset luettiin useita kertoja ennen kuin kävin niitä purkamaan Exceliin.

Käytin apuna aineiston järjestelyssä teemoittelua. Ensiksi jaoin keräämiäni huomioita kahteen eri aihepiiriin, eli teemoihin. Nämä teemat olivat voimavaralähtöinen kasvatustyö ja voimavaralähtöinen työryhmä. Usein toistuvana teemoina nousi työntekijöiden sitoutuminen hoitamaan juuri hoidossa olevia lapsia. He kertoivat havainnoineen työntekijöiden sitoutumisen näkyvän henkilökunnan pysyvyytenä ja sairauslomien vähentymisenä. Työpajoissa nousi esiin yhteisten kasvatustavoitteiden löytäminen ja niihin sitoutuminen, joka oli mahdollistunut työntekijöiden avoimella ja rehellisellä keskustelulla. Työpajoissa nousi selkeästi esiin työntekijöiden vahva kokemus psykologisista perustarpeista yhteenkuuluvuudesta, vapaaehtoisuudesta ja kyvykkyydestä tehdä työtä lastensuojelun sijaishuollossa.

Teemoittelun myötä ryhdyin jäsentämään teemoja eri tyyppeihin. Jaoin niitä sen mukaan, miten ne vastasivat tutkimuskysymyksiäni. Jaoin alkuun tulokset psykologisten perustarpeiden toteutumisen tyyppeihin, jolloin selvitin voimavaralähtöistä työtapaa ja työryhmän syntymistä. Esiin nousi miten merkittävää osallistujille oli, että heidän yhteenkuuluvuuden ja kyvykkyyden tarpeet toteutuvat. Yhteenkuuluvuuden osalta he toivat esiin yhdessä työskentelyn merkityksellisyyttä, avointa ja rehellistä keskustelukulttuuria, jossa ilmenee psykologinen turvallisuus. He halusivat onnistua yhdessä ja tehdä juuri tämän asiakasryhmän kanssa töitä. Kyvykkyydestä he toivat esiin ammattitaitonsa juuri näiden lasten hoidon osalta sekä oman osaamisensa, työstä vastuunottamisen ja itsenäisten päätösten tekemisen. He tunnistivat, että uusi työryhmä on mahdollisuus kehittämistyölle. He pitivät koko työryhmää ammattitaitoisena ja kokivat sen vuoksi pystyvänsä hoitamaan juuri näitä lapsia, joita Poijukodilla hoidetaan. Psykologisten perustarpeiden osalta vapaaehtoisuus jäi vähemmälle huomiolle, mutta kuitenkin korostui tahto tehdä työtä juuri näiden lasten parissa. He kuitenkin kokivat, että työ on merkityksellistä ja pystyvät vaikuttamaan työhönsä. He toivat esiin, että haluavat onnistumisen kokemuksia työssään. Tyypittely vaihe oli työn kriittisin vaihe, sillä tällä perusteella mietitään mihin mikäkin ilmaisu kuuluu. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Tutkiessani voimavaralähtöisesti työskentelevän ryhmän näkemyksiä, löysin aineistosta viitteitä ihmisen psykologisiin perustarpeisiin: yhteenkuuluvuus, kyvykkyys ja vapaaehtoisuus. Tein aineiston perusteella taulukon, jossa kuvaan, mitkä tekijät viittasivat aineistosta psykologisiin perustarpeisiin.

Taulukko 1: Psykologisten perustarpeiden ilmentyminen voimavaralähtöisessä työryhmässä

Yhteenkuuluvuus	Kyvykkyys	Vapaaehtoisuus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteistyön kokemus työryhmässä</li> <li>• yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden kokemus</li> <li>• avoin ja rehellinen keskustelukulttuuri</li> <li>• hyväksynnän ja arvostuksen kokemus</li> <li>• turvallisuuden kokemus</li> <li>• uusi työryhmä ja sitoutuminen siihen</li> <li>• myönteiset tunteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osaaminen juuri tämän asiakasryhmän parissa</li> <li>• ammattitaito</li> <li>• itsenäiset päätöksenteot</li> <li>• halu oppia lisää yhdessä</li> <li>• huolenpito omasta hyvinvoinnista ja terveydestä</li> <li>• tietoisuus työkaverin ammattitaidosta ja sen arvostaminen</li> <li>• joustavuus</li> <li>• varmuus omasta tekemisestä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tahto tehdä työtä juuri tämän asiakasryhmän parissa</li> <li>• työn merkityksellisyys</li> <li>• vaikuttamismahdollisuudet</li> <li>• vastuunottaminen työstä</li> </ul>

Muotoiltuani ja yhdisteltyäni teemoja sain pääteemoiksi 1. voimavaralähtöinen hoito- ja kasvatustyö 2. voimavaralähtöinen työryhmä 3. voimavaralähtöinen toimintatapa. Näissä kaikissa teemoissa nousi esiin ihmisen psykologiset perustarpeet, jolloin ihminen jo lähtökohtaisesti haluaa kuulua sosiaaliseen ryhmään, toteuttaa osaamistaan ja toimia vapaaehtoisesti. Positiivisen psykologian hyvinvointiteorian kautta tarkastellessani nousi esiin, että psykologisten perustarpeiden yhteenkuuluvuuden tyyppin sisältä löytyy osallistujien tuomien näkemysten mukaan siis myönteisiä tunteita, ihmissuhteet ja sitoutuminen. Tässä kohtaa osallistujat korostivat muun muassa hyvän huomaamista, rakkautta, toisen hyväksymistä, johdonmukaisuutta ja läsnäolevaa työtettä. Kyvykkyyttä tarkasteltaessa esiin nousi saavuttaminen ja terveys. Osallistujat toivat esiin varmuuden omasta tekemisestään, kokemuksen hyväksytyksi tulemisesta juuri sillä ammattitaidolla, joka heillä oli, rohkeuden tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä havainneet sairauspoissaolojen vähentyneen ja henkilökunnan sitoutuneen pysymään työsuhteessa Poijukodilla. Vapaaehtoisuuden osalta nousi työn merkityksellisyys. Osallistujat korostivat sijaishuollon työn olevan merkityksellistä, vastuullista ja omassa työssä koettiin olevan hyvät vaikuttamismahdollisuudet.

Voimavaralähtöistä hoito- ja kasvatustyötä tutkiessani löysin tuloksista luottamussuhteen rakentumista, kohtaamisen myönteisyyttä, iloa ja huumoria, lapsen hyväksymistä, välittämistä, arjen aktivointia yhdessä sekä mahdollistetaan avointa keskustelua lasten kanssa. Tuloksissa nousi esiin tulevaisuusorientaatio, toivon ylläpitäminen sekä lasten vaikeiden kokemusten kannattelu.

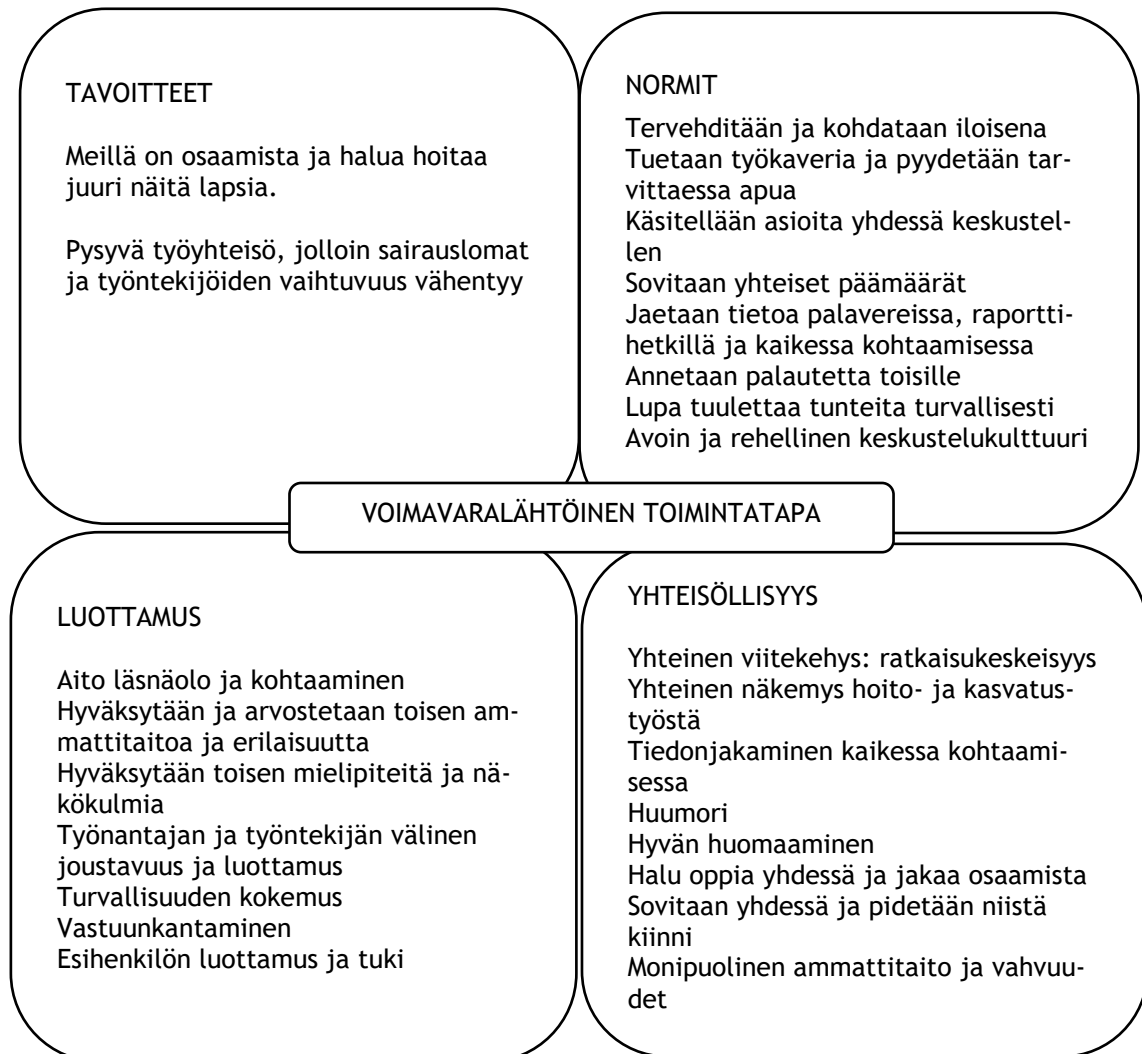
Lopuksi tarkastelin tuloksia sosiaalisen pääoman näkökulman kautta. Alla oleva toteamus on tullut esiin 3.12.2022 yhteiskehittämistyöpajassa, jossa työryhmä tunnisti heidän osaamistaan ja tahtoaan tehdä työtä lastensuojelun sijaishuollossa.

Meillä on yhdessä ammattitaitoa ja halua hoitaa juuri näitä lapsia. (3.12.2022 yhteiskehittämistyöpaja)

Sosiaalinen pääoma on haasteellisissa ajoissamme yksi keskeisimpiä työntekijän ja työyhteisön voimavaroja. Sosiaalinen pääoma edistää työyhteisön hyvinvointia sekä korostaa yhteisöllisyyttä, luottamusta, yhteisiä tavoitteita ja normeja. Työpaikan sosiaalinen pääoma muodostuu työntekijöiden välisissä sosiaalisissa suhteissa sovituista tavoitteista ja normeista, luottamuksesta ja yhteisöllisyydestä. (Lilja 2024.)

Viimeisimmässä yhteiskehittämistyöpajassa käsiteltiin mitä yhteiskehittäminen on saanut työyhteisössä aikaan. Siellä nousi selkeästi työyhteisön sosiaalisen pääoman vahvistuneen. Sitä kuvaan alla olevalla nelikenttäkaaviolla.

Taulukko 2: Sosiaalinen pääoma voimavaralähtöisessä toimintatavassa



Uusien näkökulmien löytyminen tapahtuu aineiston avulla eikä pelkästään todentamalla epäilemäänsä. Tutkimusta tehtäessä on tutkijan todettava, mitä hän hakee ja minkä takia hän on aineistoa kerännyt. Tutkimuksen tehtävä on herättää ajatuksia lukijoissa. Tutkimuksen rakentelmaan vaikuttavat kaikki tutkimusprosessiin tehdyt valinnat eri vaiheissa. Tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko. (Eskola 2015; Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2009.)

#### 4 Tulokset

Yhteiskehittämistyöpajoissa näkyi työryhmän innostuminen, avoimuus ja rohkeus tuoda esiin näkemyksiä yksilöinä ja työryhmänä. He tarkastelivat lapsen näkökulma edellä työtään ja pohtivat miten voisi edistää lasten hyvinvointia ja antaa heille turvallista läsnäoloa.

Merkittäviksi asioiksi he nostivat työntekijöiden sitoutumisen lapsen asioihin ja omasta hyvinvoinnista ja terveydestä huolenpitämisen.

#### 4.1 Yhteiskehittämistyöpajojen tulokset

Pojukodin henkilökunta pohti pienryhmissä Pojukodin arkityötä, turvallisuutta sekä henkilökunnan sitoutuneisuutta ja motivoitumista yhteiskehittämistyöpajassa 27.5.2022. Toinen yhteiskehittämispäivä toteutettiin 3.12.2022, jolloin yhdessä pohdittiin keinoja voimavaralähtöisten toimintatapojen luomiseen. Lisäksi tarkasteltiin toukokuussa käsiteltyjen asioiden jalkautumista arkeen. Kesäkuussa 30.6.2023 käsiteltiin, miten työryhmä on vienyt käytäntöön aiemmin työpajoissa sovittuja voimavaralähtöisiä työtapoja.

##### 4.1.1 Voimavaralähtöinen hoito- ja kasvatustyö

Ensimmäisessä työpajassa pienryhmät työskentelivät lastensuojelulaitoksen arkityön parissa. Kaikissa pienryhmissä huolenpito koettiin syntyvän turvallisista, sitoutuneista, luotettavista ja läsnäolevista aikuisista, jotka hyväksyvät lapset sellaisena kuin he ovat. Pienryhmissä nousi esiin yhdessä tekemisen tahto juuri näiden lasten parissa. Työntekijät kokivat huolenpidon koostuvan arjen ennakoitavuudesta, turvallisuudesta, lapsen yksilöllisestä huomioinnista ja hyväksynnästä. Ryhmät toivat esiin huolenpitoon kuuluvan kasvatuksen, jossa lapselle tarjotaan iloa, rakkautta, rajoja ja lasten taakkoja kevennetään. Huolenpitoa pohtiessa pienryhmät toivat esiin ohjaajan työnkuvan koostuvan lapsen asioista ja perustarpeista huolehtimisena sekä vuorovaikutus ja sosiaalisten taitojen opettamisesta.

Voimavaralähtöisestä hoito- ja kasvatustyöstä ryhmät toivat esiin, millaista on lapsen kohtaaminen ja kokonaisvaltainen huolenpito. He toivat esiin näissä ilmenevän perustarpeiden huolehtimista, arjen rutiineja ja asioiden hoitamista. Tärkeänä he pitivät yhdessä tehtyä arviointityötä lapsen hyvinvointia edistävissä asioissa. Hoito- ja kasvatustyön tavoitteiden asettaminen oli työtä ohjaavaa. Lasten arkeen he toivat mielekästä tekemistä, iloa ja positiivista toimintaa, jolloin positiivinen palaute ja palkitseminen olivat erityisessä asemassa.

Voimavaralähtöistä kasvatustyötä pienryhmät kuvasivat seuraavasti. He pitivät yhteistä kasvatulinjaa johdonmukaisena ja välittävänä, jossa korostuu lapselle turvalliset rajat, lämpö ja syli. Kasvatuksessa he huomioivat läsnäolon, kasvatusrajojen myönteisen merkityksen ja kiinnostuneisuuden lapsesta ja hänen asioistaan. He kokivat tehtäväkseen vastuunkantamisen ja yhteistyön opettamisen lapsille heidän keskinäisissä suhteissa sekä havainnoida ja auttaa lasta erilaisissa tunnetiloissa ja hyvinvoinnin ylläpidossa. Pienryhmät toivat esiin, että lastenkodin turvallinen ilmapiiri vahvistaa lapsen turvan kokemusta ja tällöin arki on myös ennakoivaa. Ryhmät toivat esiin, että hyvinvoiva ja pysyvä työryhmä pystyy toteuttamaan lapsille turvallista arkea. He toivat esiin, että yhteisen kasvatustyön tekeminen vaatii työntekijöiden välistä

luottamusta sekä luottamusta lapsiin. Ryhmät toivat esiin, että lapsen turvan kokemus ilmenee, kun lapsi uskaltautuu lähestyä aikuista ja näyttää tunteitaan. Pienryhmät toivat esiin eikielellisen kohtaamisen merkityksen ja kosketuksen tärkeyden. He toivat esiin, että työntekijältä edellytetään hyvää tilanteen lukutaitoa, jotta pystyy kohtaamaan lapsen siinä hetkessä. He kokivat, että heillä on yhteinen voimavaralähtöinen ja ratkaisukeskeinen työote kasvatus- ja hoitotyössä.

#### 4.1.2 Voimavaralähtöinen työryhmä

Pienryhmät toivat esiin huomioita, jotka olivat edistäneet muutoksen työryhmässä. He kokivat työryhmän muodostuneen, missä oli mahdollisuus uudelle ajattelulle ja kehittämiselle. Työyhteisöön oli kehittynyt auki puhuttu ja kirjattu yhteinen kasvatus- ja hoitotyönlinja, joka vahvisti työryhmää kantamaan vastuuta ja tekemään rohkeasti itsenäisiä päätöksiä. Työ koettiin selkeämpänä ja organisoituneempaan raporttihakien, tiimipalaverien, konsultointien ja työnohjauksien myötä. Työntekijöiden työssä jaksaminen oli parempaa eikä sairauspoissaoloja ollut tai työntekijöiden suurempaa vaihtuvuutta. Työryhmä arvosti toistensa työhistoriaa ja osaamista, jota hyödynnettiin moniammatillista työskentelyä tehdessä. He kokivat osaavansa ja haluavansa hoitaa Poijukodilla hoidossa olevia lapsia. He pitivät lapsia mielenkiintoisina, joka motivoi työntekijöitä kohtaamaan vaihtelevat työpäivät. Työntekijöitä sitoutti kokemukseen työn merkityksellisyydestä. He kokivat saavansa riittävästi vastuuta ja haasteita työhönsä. He kokivat pystyvänsä vaikuttamaan tekemäänsä työhön.

Pienryhmät toivat esiin työyhteisön turvallisen ilmapiirin merkittävänä tekijänä. He korostivat vuorovaikutustaitoja sekä avointa ja rehellistä keskustelukulttuuria työntekijöiden kesken sekä työnantajan kanssa käytävissä keskusteluissa. He toivat esiin yhteisöllisyyttä, jossa työ-kaverista välitetään ja hänet kohdataan avoimesti; tervehditään, kuunnellaan, huomioidaan erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä, kiitetään ja huomataan hyvä. Työntekijöitä yhdisti yhteinen huumori, yhdessä tekeminen ja jakaminen. Työntekijät toivat esiin, että he hyväksyvät toisensa ja arvostavat toistensa ammattitaitoa ja haluavat yhdessä oppia lisää lastensuojelun sijaishuollon työstä. He toivat esiin, että heillä on varmuutta tehdä yhdessä tätä työtä. He kokivat työtä edistäväksi tekijäksi yhdessä asioiden jakamisen ja päämäärästä päättämisen. Työntekijät kokivat toimivansa johdonmukaisesti ja he luottivat toisiinsa sekä lapsiin.

Kysyttäessä miten turvallisuutta vaalitaan Poijukodilla, pienryhmät toivat esiin, että turvallisuus koostuu sitoutuneisuudesta työhön ja halusta tehdä töitä juuri näiden lasten parissa. Lisäksi koettiin merkittäväksi yhteisten asioiden sopiminen, niiden noudattaminen sekä ennakointavuus, yhteiset käytännöt ja rutiinit.

Pohdittaessa sitoutumista ja motivaatiota lastensuojelun sijaishuollon työssä, pienryhmät kokivat työn sitoututtavan silloin, kun siinä on vaikuttamismahdollisuuksia ja vastuullisuutta sekä työpäivät ovat vaihtelevia ja työssä tulee onnistumisia. Motivaatiota ylläpiti työntekijän oma

osaaminen, työyhteisön yhteinen kokemus oppimisesta, onnistumisen kokemukset, yhteiset toimintalinjat, hyvä työyhteisö ja toimintaympäristön viihtyvyys.

Pienryhmät kokivat yhteisen näkemyksen syntyvän työhön kaikille mahdollistetun neuropsykiatrisen valmentajan koulutuksen myötä. He toivat tämän tuoneen heille yhteisiä työkäytäntöjä, suhtautumistapoja, tietoa ja keinoja Poijukodin lasten kanssa tehtävään työhön.

#### 4.1.3 Voimavaralähtöinen toimintatapa

Kolmannessa työpajassa pienryhmät reflektoivat työtään ja siinä ilmeneviä voimavaralähtöisiä tekijöitä. He kokivat, että koko työryhmällä on ratkaisu- ja voimavaralähtöinen ajattelutapa, jossa korostuu läsnäolo ja hyväksyminen lapsi ja työkaveri omana itsenään. He kokivat vahvasti yhteisöllisyyttä ja ”yhteen hiileen” puhaltamista. He arvostivat toistensa erilaisuutta ja pitivät sitä työryhmän vahvuutena. He toivat esiin, että työyhteisön keskustelukulttuuri on avoin ja heillä on paljon yhteistä työhön liittyvää jakamista. Työryhmä koki, että työnteon rakenteet (tiimipalaverit, vuoronvaihdon raporttihakkeet, konsultaatiot, työnohjaus) olivat kehittyneet ja tieto kulki aiempaa paremmin.

Työryhmä toi keskustelussa ja ryhmätyötuotoksissaan esille esihenkilötyön merkitystä ja pitivät sitä hyvänä. Samalla kiittivät esihenkilöään saamastaan tuesta. He tunnustivat, että uuden työryhmän mahdollisuus muutokselle on ollut iso tekijä luoda uutta ja kehittyä työryhmänä. Työryhmä korosti työntekijöiden hyvää hyvinvointia ja sitoutumista. He toivat esiin, että työryhmä oli pysynyt työkykyisenä ja samana jo pidemmän aikaa.

Työryhmä toi tyytyväisyyttä olemassa oleviin raameihin ja siihen päästyihin lopputuloksiin. He kertoivat kokevan pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä. He kokivat yhteisöllisyyttä ja olivat löytäneet yhteisen ymmärryksen kasvatustyölle. Työryhmän kokemus oli, että he kokevat psykologista turvallisuutta; kaikkien tunteille ja ajatuksille oli tilaa. He kokivat pystyvänsä ja haluavansa hoitaa juuri näitä lapsia, jotka ovat Poijukodin asiakkaita. Työntekijät kokivat tulleen hyväksytyiksi sillä ammattitaidolla ja osaamisella, joka heissä on.

Pienryhmissä nousi esiin ja tärkeänä pidettävänä asiana heidän mukaansa oli yhteinen ja jatkuva keskustelu, jossa on kehittävä keskusteluote. He kokivat varmuutta työhönsä. Pienryhmät kokivat, että hyvällä yhteistyöllä on saavutettu muutos työilmapiiriin, työyhteisöön ja hoito- ja kasvatustyöhön.

## 5. Pohdinta

Työpajoissa työntekijät toivat esiin, että he kokevat uuden työryhmän mahdollistaneen uuden ajattelun ja antaneen luvan yhteiskehittämiseksi. He olivat laittaneet merkille, että

työntekijöiden työkyky ja pysyvyys oli parantunut kehittämistyön aikana. Tämän yhteiskehittämisen tarve oli selvästikin tarpeellinen tälle työpaikalle.

Yhteiskehittämistyöpajojen materiaaleista nousi selkeästi esiin, että työntekijät haluavat tehdä työtä yhdessä, heillä on riittävä ammattitaito ja aito halu hoitaa Poijukodin lapsia. Merkittävää oli, että työryhmän tuli ensiksi tutustua toisiinsa, löytää työryhmään yhteisesti sovittu rehellinen ja avoin keskustelukulttuuri ja luoda yhteinen turvallisuus avoimille keskusteluille ja tunteille. Heillä kantavana voimavarana oli yhteinen huumori ja myönteisyys. He kokivat työntekijän ja työantajan väliset neuvottelut ja sopimukset joustavina. Työntekijät kokivat tulleen hyväksytyksi sillä ammattitaidolla ja osaamisella, joka heillä oli.

On merkittävää, että työntekijät kokevat pystyvänsä ja osaavansa ammattitaitonsa puolesta hoitaa juuri näitä sijaishuollossa olevia lapsia. He toivat esiin, että haluavat yhdessä oppia lisää sijaishuollon työstä ja korostivat pitävän yllä kiinnostuneisuutta työhön ja lapsiin. Työnteon rakenteet ja tiedonkulku nähtiin parantuneena ja se pidettiin yhtenä työtä edistävänä tekijänä. Tyytyväisyys esimiestyöhön oli merkittävää. Esihenkilöllä on hyvät vuorovaikutus- ja keskustelutaidot ja taito huomioida henkilöstön mielipiteet. Työntekijöiden osallistaminen vahvistaa sitoutumista ja työmotivaatiota sekä tuottaa uusia ideoita. Yhteisten keskustelujen hyvään lopputulokseen vie, kun esihenkilö johtaa keskustelua yhteisiä päämääriä ja näkemyksiä kohti, joiden pohjalta tehdään yhteisiä sopimuksia, joita lähdetään tavoittelemaan. Keskustelun tulee pitää yllä henkilön työhön sitoutumista, työmotivaatiota ja päämäärähakuista tavoitteellista käyttäytymistä. (Juuti & Vuorela 2015.)

Osaamista ja sitoutumista tuki työntekijöiden työhyvinvointi, hyvä työkyky ja terveys. He kokivat pystyvänsä pyytämään toisiltaan ja esihenkilöltä apua, kun sitä tarvitsevat. Työryhmään vaikutti syntyneen psykologisen turvallisuuden tila. He kokivat pystyvänsä tekemään itsenäisiä päätöksiä ja pystyivät vaikuttamaan työtehtäviinsä. Sijaishuollon työtä he pitivät merkityksellisenä. Tällöin merkityksellisyys osoittaa työntekijälle, että elämässä on jokin ymmärrettävä rakenne, suurempi päämäärä, jota kohti edetä ja elämä on elämisen arvoista (Martela 2023, 44). Tämä voidaan nähdä hoito- ja kasvatustyötä tehdessä, kun edistetään lasten hoitoa, huolenpitoa ja turvaa. Lisäksi työntekijä saa omaan elämäänsä tarkoituksen työn merkityksellisuuden kautta.

Työryhmän luottamuksen, turvallisuuden ja avoimen keskustelukulttuurin luomisen jälkeen osallistujat ryhtyivät luomaan yhteistä näkemystä voimavaralähtöisestä hoito- ja kasvatustyöstä. Siellä nousi merkittävästi esiin, että heillä on yhteinen tahto tehdä työtä juuri näiden lasten kanssa, joita hoidetaan Poijukodilla. Ilmapiirissä he haluavat pitää yllä positiivisuutta, arvostusta ja hyväksyntää. Voimavaralähtöisessä lähestymistavassa pyritään etsimään asiakkaan omasta kokemuksesta voimavaroja, toiveita ja haaveita sekä laaditaan pieniä askeleita kohti parempaa tulevaisuutta (Lipponen 2015). Työntekijät pitivät tärkeänä asioiden auki

puhumisen lasten kanssa sekä läsnäoloa ja luottamuksellisuutta. He suunnittelivat lasten arjen pidettäväksi toiminnallisena, jolloin lapselle mahdollistetaan mielekästä tekemistä. Yhdessä toivat esiin, että lapselle tarjotaan välittämistä, iloa ja rakkautta sekä huomataan hyvä. Työntekijät toivat esiin, miten ei-kielellinen viestintä on merkittävässä roolissa juuri näiden lasten kanssa. He toivat esiin, että lapsi tarvitsee turvallista kosketusta ja halauksia.

Lasten arjessa työntekijät pitivät tärkeänä ennakoitavuutta, struktuuria ja rutiineja. He sopivat näihin yhteiset säännöt. Hoito- ja kasvatustyötä he sopivat tehtävän varmallalla ammattitaidolla, jolloin he tekevät rohkeasti itsenäisiä päätöksiä arjen keskellä.

Näistä tuloksista voidaan huomata, että sijaishuollon työntekijöiden sitoutumisen merkittävin tekijä on kollegiaalisuus ja yhteistyö työntekijöiden ja työnantajan välillä. Heillä on halu tehdä yhdessä työtä sijaishuollossa. Lisäksi on tärkeää, että heillä on olemassa juuri sitä osaamista ja ammattitaitoa, jota tarvitaan juuri näiden lasten hoidossa. Myös tärkeintä on, että työntekijöillä on tahto ja halu hoitaa juuri näitä lapsia. Kun nämä kolme asiaa toteutuu, niin työryhmä pystyy yhdessä lähtemään kasvumatkalle, jossa syntyy voimaannuttavia kokemuksia ja toimintatapoja. Psykologisen hyvinvoinnin ja toimintakyvyn keskiössä on nähtävillä ihmisen itsensä hyväksyminen, hyvät ihmissuhteet, autonomia, kykenevyys, elämän tarkoituksellisuus ja henkilökohtainen kasvu (Martela 2023 46).

Minulle tämä opinnäytetyö oli merkityksellinen kasvumatka siihen, miten lastensuojelunsijaishuoltoon saadaan yhteinen näkemys laadukkaasta hoito- ja kasvatustyöstä sekä miten moniammatillinen työryhmä saadaan tätä yhdessä suunnittelemaan ja toteuttamaan. Usko lastensuojelun sijaishuollon työntekijöiden tahtoon tehdä työtä juuri Poijukodilla hoidossa olevien lasten parissa kasvoi merkittävästi. Työntekijöitä sitouttaa se, että he kokevat kuuluvansa juuri tähän työryhmään ja heidät hyväksytään sellaisena kuin he ovat, heillä on riittävästi omaa uskoa, osaamista ja ammattitaitoa tehtävään työhön ja heillä on halu ja tahto tehdä työtä juuri tässä työryhmässä ja tämän asiakasryhmän parissa.

## 6. Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyötä varten perehdyin aiheeseen liittyvään taustamateriaaliin ja osallistuin näihin liittyviin kursseihin opinnoissani. Voimavaralähtöisissä yhteiskehittämispäivien työpajoissa toimin fasilitoijana, jolloin sain työryhmän pohtimaan omaa työtään, tapaa toimia yhdessä, sitoutuneisuutta ja lasten hoito- ja kasvatustyötä. Työntekijät antoivat suostumuksensa osallistua tähän kehittämistyöhön. Heille kerrottiin yhteiskehittämistyön tavoitteista ja tästä opinnäytetyöstä.

Vaitiolovelvollisuus oli tärkeää työpajatyöskentelyssä, sillä siinä käsiteltiin yritykseen ja asiakaskäyttöön liittyviä asioita. Työntekijät ovat työsuhteen alkaessa sitoutuneet tähän

allekirjoittamalla salassapitosopimuksen. Samoin fasilitoijana sitouduin salassapitoon työpajoissa nousseista asioista. Tulosten käsittelyyn ei niinkään henkilötiedoilla tai -taustoilla ole merkitystä tässä opinnäytetyössä, vaan asiasisällöllä mitä työpajoissa nousi esiin.

Etukäteen asetetut kehittämiskysymykset ohjasivat työpajojen etukäteissuunnittelua ja toteuttamista. Pienryhmätyöskentelyssä esiin nousseita teemoja päästiin syventämään ja tutki-  
maan tarkemmin yhteisissä keskusteluissa ja pohdinnoissa. Jokaisella työntekijällä oli oikeus tulla kuulluksi ja nähdyksi omana itsenään. Fasilitoijana pienryhmäohjauksessa pidin mielessä vahvasti sosiaalialan eettiset ohjeet. Näistä etenkin työpajoja ohjasivat sosiaalialan ammattieettisistä arvoista: ihmisarvo, osallisuuden edistäminen, itsemääräämisoikeus, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, työntekijän voimavarojen huomioiminen ja ihmisen kokonaisvaltaisuus. Työskentelyssä korostettiin vuorovaikutusta, joka työpajatyöskentelyn onnistuessa jalkautuu myös asiakkaille (Talentia 2017).

Yhteiskehittämispäivien työpajoihin osallistui Poijukodilta neljätoista henkilöä. Osallistujien kehittämisenäkemykset on otettu luotettavasti huomioon ja tältä pohjalta tehdyt johtopäätökset peilattiin taustateoriaan. Tuloksissa näkyy selkeästi toistuvuutta ja nämä vahvistavat johtopäätösten tekoa. Tuomi & Sarajärvi (2018) toteavat teoksessaan, että pragmaattisen teorian kautta voidaan nähdä ”jos uskomus toimii ja on hyödyllinen, on se pragmaattisesti totuusteorian mukaan tosi”.

Minulle Poijukodin yrittäjänä ja työpajojen fasilitoijana oli ilo nähdä, miten työryhmä lähti pohtimaan työtään, heittäytymään uuden työryhmän mahdollistamaan myönteiseen muutokseen, luottamaan toisiinsa ja vahvistamaan hoito- ja kasvatustyön laatua. Työpajapäivien päätteeksi sain palautetta, että työryhmä piti yhteiskehittämistä tärkeänä ja tarpeellisena. Roolissani yrittäjänä ja työpajojen fasilitoijana koen olevani vastuussa siitä, että onnistun tulkitsemaan työpajoissa nousseet teemat ja aiheet luotettavasti ja yhteiskehittämisestä on hyötyä Poijukodin voimavaralähtöiseen työskentelytapaan ja työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Tulosten johtopäätöksiin olen löytänyt paljon taustateoriaa, joita hyödynsin päätelmiä tehdessäni.

## 7. Voimavaralähtöisten toimintatapojen merkitys lastensuojelun sijaishuollolle

Voimavaralähtöiset yhteiskehittämistyöpajat antoivat mahdollisuuden päästä tutkimaan ja kehittämään voimavaralähtöistä työtapa lastensuojelun sijaishuoltoon. Samanaikaisesti pystyin tarkastelemaan miten tämä työtapa sitouttaa henkilökuntaa lastensuojelulaitostyöhön. Suositukset ovat syntyneet kehittämistyön tulosten pohjalta ja työntekijöiden suullisesta palautteesta työpajojen päätteeksi.

Lähtökohta tälle opinnäytetyölle oli selvittää, miten lastensuojelulaitostyöhön saataisiin luotua voimavaralähtöinen toimintatapa ja miten voimavaralähtöinen toimintatapa tukee työntekijöiden sitoutumista. Tämän opinnäytetyön tulokset vahvistavat miten tärkeää on, että työntekijät kokevat osaavansa työskennellä yhdessä työryhmänä juuri hoidossa olevien lasten kanssa. Lisäksi he haluavat kokea vastuullisuutta ja merkityksellisyyttä työssään.

Voimavaralähtöinen yhteiskehittäminen edisti työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja rohkaisi avoimeen keskusteluun. Työpajoissa nousseet teemat olivat esihenkilötyön ”hedelmää”, jota hyödyntäen esihenkilön valmentavalla johtamistavalla vietiin arkeen. On tärkeää tehdä työtä sen eteen, miten työryhmä saadaan avoimeksi ja yhteistyöhön, jotta yhteenkuuluvuus ryhmässä syntyy. Merkittävää on, että työryhmä tunnistaa osaamistaan ja ammattitaitoaan ja pitävät sitä sosiaalisena pääomana. Tärkeää on, että työntekijät yhdessä esihenkilön kanssa löytävät heidän osaamiseensa ja taitoihinsa sopivan asiakasryhmän, jota pystyvät ammattitaidollaan onnistuneesti yhdessä hoitamaan. Työryhmän sitoutumista edistää autonomia, jolloin työntekijät voivat yhteisesti sovittujen työn rakenteiden ja raamien sisällä tehdä itsenäisiä päätöksiä ja onnistua niissä.

Työntekijät antoivat palautetta yhteiskehittämistyöpajatyöskentelystä. He kokivat tämän työskentelytavan työryhmää edistäväksi ja yhteenkuuluvuuden tunnetta lisääväksi.

Voimavaralähtöinen työskentely lastensuojelulaitoksen työssä on merkittävä hoito- ja kasvatustyön laadun ylläpidossa sekä työntekijöiden sitoutumisessa työhönsä. On tärkeää saada työryhmä näkemään yhteinen tulevaisuus sitoutuneina ja osaavina työntekijöinä, jotka hyväksyvät ja edistävät yhdessä hoidossa olevien lasten elämää.

## Lähteet

- Aro, A. 2018 Työilmapiiri kuntoon. Liettua: Balto Print Oy
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. 2015. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Hiltunen, S., Kiviaho, M. & Vikeväinen-Tervonen L. 2003. NLP perusteet. Tampere: Tampere university Press.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hämeenkorpi, P. & Koskinen-Koivisto, E. 2018. Moniulotteinen etnografia. 2.painos. Helsinki: Juvenes Print.
- Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. SOCA-ohjelma, Suomen Akatemia.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell Oy
- Leskisenohja, E. 2017. Positiivisen pedagogiikan työkalupakki. Juva: Bookwell digital
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro
- Martela, F. 2015. Valonöörit - Sisäisen motivaation käsikirja. Juva: Gummerus Kustannus Oy
- Mattila, J. 2021. Uupumuksesta takaisin elämään. Helsinki: Kirjapaja
- Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M., 2017. Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2011. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.
- Ruutu, S. & Putkisaari, H. 2022. Toipumisorientaatio ja ratkaisukeskeisyys lyhytpsykoterapiassa. Tallinna: Printon.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Juva: PS-kustannus.
- Tamski, E-L. & Huotari, A. 2013. Tammenterhon tarinoita.
- Toikka, T. & Rantonen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Tuomi, T. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.

Uusitalo-Malmivaara, L. 2020. Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

#### Sähköiset

Haltia-Nurmi, M., Vainio, M. & Keränen, K. (2020). [Yhteiskehittämisen ABC Askeleet yhteiskehittämiseen Espoon oppimisympäristöissä. Espoon kaupunki. \(Linkittyy ulkoiselle sivustolle.\)](#)

Hirvikoski, T., Äyväri, A., Merimaa, M., Lahtinen, H., Saastamoinen, K. 2021. Eurooppalainen korkeakoulu osallistavan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan mahdollistajana - orkestroijana. Osa 2 Korkeakoulutoiminnan näkökulmia monitoimijaiseen yhteiskehittämiseen. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/789658/Laurea%20Julkaisut%20200.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 190/2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190190>

Lastensuojelun keskusliitto. Lapsen vuoksi. Lastensuojelun laitoshoidon vetovoimatekijät ja alalta työntävät tekijät. <https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/2021/03/Lapsen-vuoksi-Lastensuojelun-laitoshoidon-vetovoimatekijat-ja-alalta-tyontavat-tekijat.pdf>

Lastensuojelulaki 13.4.2017/417. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>

Lilja, J. 2024. Työyhteisön sosiaalinen pääoma. <https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-opas/hyvinvoiva-tyoyhteiso/tyoyhteison-sosiaalinen-paaoma/>

Niemi-Pynttari, M. 2013. Voimavara- ja ratkaisukeskeinen näkökulma ohjaustyössä. Elinikäisen ohjauksen verkkolehti. <https://verkkolehdet.jamk.fi/elo/2013/06/07/voimavara-ja-ratkaisukeskeinen-nakokulma-ohjaustyossa/>

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=sosiaalihuoltolaki>

STM. Lastensuojelun laatusuositus. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161862/STM\\_2019\\_8\\_J\\_Lastensuojelun\\_laatusuositus.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161862/STM_2019_8_J_Lastensuojelun_laatusuositus.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Talentia. Sosiaalialan eettiset ohjeet. Viitattu 10.5.2022. <https://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/>

THL. Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131498/URN\\_ISBN\\_978-952-302-778-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131498/URN_ISBN_978-952-302-778-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

THL. Lastensuojelun käsikirja. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja>

Luhtinen, Immonen, Mäkikangas, Huhtala ja Feldt artikkelissa, Työn tuunaamisen profiilit sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa: yhteydet työhyvinvointiin, 2021. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/76661/99646-Artikkelin%2520teksti-198683-1-10-20210608.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Summa & Tuominen, Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. 2009. Miktor 2009. <https://globaalikasvatus.fi/wp-content/uploads/sites/6/2021/08/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf>

Isacsson A., Heinilä H., Raatikainen E., Järvensivu A., Simola-Alha N. Nuoret ja työn merkitys. IT- ja sotealan vastavalmistuneiden työhön sitoutuminen. Haaga-Helia julkaisut I/2021. [https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-02/kannustava-puhe\\_0.pdf](https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-02/kannustava-puhe_0.pdf)

Laurila, M. 2010. Organisaation systeemiteoreettinen mallintaminen osaamisen johtamisen ja muutoksen näkökulmasta. Teoksessa: Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen (artikkelikokoelma). Vaasan yliopisto.

Laurila, T-P. 2010. Organisaation epistemologiset systeemiteoreettisesta näkökulmasta. Teoksessa: Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen (artikkelikokoelma). Vaasan yliopisto.

Hari, R. 2007. Ihmisaivon peilautumisjärjestelmät. Duodecim verkkojulkaisu. <https://www.duodecimlehti.fi/duo96592#s5>

## Kuvat

Kuva 1: Valmentavan johtajuuden kokonaisuus .....	19
---	----

## Taulukot

Taulukko 1: Psykologisten perustarpeiden ilmentyminen voimavaralähtöisessä työryhmässä .	31
Taulukko 2: Sosiaalinen pääoma voimavaralähtöisessä toimintatavassa .....	33