

Mari Liukku

Tiimityön johtaminen Helsingin kaupungin sosiaaliviraston lapsiperheiden kotipalvelussa ja varhaisessa tuessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Sosionomi YAMK
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen
Opinnäytetyö
15.10.2012

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Mari Liukku Tiimityön johtaminen Helsingin kaupungin sosiaaliviraston lapsiperheiden kotipalvelussa ja varhaisessa tuessa 50 sivua+2 liitettä 15.10.2012
Tutkinto	sosionomi YAMK
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	lehtori Pirjo-Liisa Santalainen
<p>Opinnäytetyössä tutkitaan, miten Helsingin kaupungin sosiaalivirastossa, lapsiperheiden kotipalvelussa ja varhaisessa tuessa työskennellään moniammatillisissa tiimeissä ja, miten tiimejä johdetaan. Tavoitteena on selvittää, voiko tiimityöhön ja sen johtamiseen panostamalla vaikuttaa henkilöstön motivointiin, sitoutumiseen, työhyvinvointiin sekä työurien pidentämiseen.</p> <p>Opinnäytetyö on kvalitatiivinen ja aineiston keruumenetelmänä käytetään sähköistä kyselyä, johon Helsingin kaupungin sosiaaliviraston, lapsiperheiden kotipalvelun ja varhaisen tuen tiimien henkilöstö; perhetyöntekijät ja sosiaaliohjaajat saivat omin sanoin kertoa kokemuksistaan. Määräajassa kyselyyn vastasi 25 perhetyöntekijää eli 23 % ja 22 sosiaaliohjaajaa eli 74,8 %. Yhteensä vastaajia oli 47 eli 59 %. Opinnäytetyössä käytetään aineistolähtöistä analyysiä. Työntekijöiden ajatuksista tiimien johtamisesta, työhyvinvoinnista, motivoitumisesta ja sitoutumisesta pyrittiin löytämään samankaltaisuuksia.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten mukaan tiimien johtaminen on arvo-, vuorovaikutus-, osaamisen-, osallistavaa- ja valmentavaa johtamista. Henkilöstö kokee asiakastyön tärkeänä. Tuloksissa korostuvat vuorovaikutus ja tiedon jakaminen. Tiimeissä koetaan olevan ristiriitoja eri työnimikkeiden; sosiaaliohjaajien ja perhetyöntekijöiden kesken. Tiimeissä tehtävän asiakastyön tavoitteissa ja perustehtävässä on selventämisen tarvetta. Osa vastaajista kyseenalaistaa moniammatillisen tiimin tarpeellisuuden. Esimiesten tulisi paremmin kyetä ottamaan huomioon henkilöstön erilainen osaaminen, vahvuudet ja koulutus.</p> <p>Tuloksia voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä koko sosiaali- ja terveysalalla ja erityisesti Helsingin kaupunkiin vuonna 2013 perustettavassa uudessa sosiaali- ja terveys-toimen organisaatiossa, kun mietitään uusia yksiköitä ja tiimejä.</p>	
Avainsanat	tiimit, tiimityö, moniammatillisuus, johtaminen, työhyvinvointi,

Author(s) Title Number of Pages Date	Mari Liukku Leading teamwork in the Family Centers in the City of Helsinki Social Services Department 50 pages+2 appendices 15 October 2012
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Development and Management in Social Services and Health Care
Specialisation option	
Instructor(s)	Pirjo–Liisa Santalainen, Lecturer
<p>The aim of the study was to clarify the family centers' personnel's opinions on working in multiprofessional teams, how the teams are led and if by investing on leadership you can affect the motivation, commitment, welfare-services and lengthen the careers.</p> <p>The study was qualitative. The research was carried out as an electronical inquiry using questionnaires. The target group on this study was the personnel in Family Centers in Helsinki Social Services Department. The questionnaires were completed by 47 members of the personnel and analyzed by using the content analysis.</p> <p>The results of this study showed that leading teams involves value-, interactive-, know-how-, involving and coaching leading. The personnel are of the opinion that the client is important. Interaction and exchanging information is essential. There are disagreements in teams between the workers. There is a need to clarify the aim and the basic task of the work. Some of the respondents question the multiprofessional teams. The leaders should pay more attention to their personnel's different knowledge, strengths and education.</p> <p>The results of this study can be used in developing work in social and health care. It can be particularly useful in 2013 as the city of Helsinki is reorganizing the organization and building new units and teams.</p>	
Keywords	teams, teamwork, multiprofessional, leadership, welfare-service

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tiimityö	2
2.1	Moniammatillinen tiimi	4
2.2	Tiimityön historia	5
2.3	Tiimityön tulevaisuutta: asiantuntijaorganisaatiot	6
3	Johtaminen	7
3.1	Osallistava johtaminen	8
3.2	Tiimien johtaminen	9
3.3	Osaamisen johtaminen	11
4	Työhyvinvointi; motivoituminen työssä ja sitoutuminen työhön	11
4.1	Motivoituminen työssä	13
4.2	Sitoutuminen työhön	13
5	Tutkimusympäristö	14
5.1	Helsingin kaupunki, sosiaalivirasto	14
5.1.1	Sosiaaliviraston strategia 2012	14
5.1.2	Työhyvinvointi Sosiaalivirastossa	15
5.2	Lapsiperheiden kotipalvelu ja varhainen tuki	16
5.2.2	Sosiaaliohjaajan ja perhetyöntekijän työ	16
5.2.3	Tiimien johtaminen	17
6	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset	17
7	Aineiston keruu ja opinnäytetyön toteutus	17
8	Aineiston analyysi	19
9	Tulokset	20
9.1	Taustatiedot	20
9.2	Työntekijöiden kokemuksia tiimissä työskentelystä	20
9.2.1	Oma toiminta tiimissä	20
9.2.2	Oma kokemus tiimissä työskentelystä	22
9.3	Haasteet ja mahdollisuudet moniammatillisen tiimin johtamisessa	25
9.3.1	Mahdollisuudet moniammatillisen tiimin johtamisessa	26

9.3.2	Haasteet moniammatillisen tiimin johtamisessa	27
9.4	Johtamisen vaikutus henkilöstön työviihtyvyyteen ja motivaatioon	29
10	Tulosten tarkastelu	33
10.1	Kokemuksia tiimityöstä	33
10.2	Moniammatillisen tiimin johtaminen	35
10.3	Johtamisen vaikutus työviihtyvyyteen, motivaatioon ja sitoutumiseen	38
11	Pohdinta	41
11.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	41
11.2	Opinnäytetyön tuloksien pohdintaa	43
11.3	Jatkokehittämishaasteet	45
	Lähteet	47
	Liitteet	
	Liite 1. Saatekirje	
	Liite 2. Kysely	

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysministeriön katsauksessa (2009:17,11) todetaan yhteiskunnan, toimintaympäristön ja palvelukokonaisuuksien muuttuneen vaativammiksi ja itsenäisemmiksi edellyttäen vahvaa tiimityötä ja verkostoitumista eri hoitotyön tahojen kanssa. Tehtäväkuvat laajenevat ja vaativat aiempaa enemmän asiantuntijuutta. Tiimityön ohjaamiseen tulee panostaa aiempaa enemmän. Tiimityöskentelyä on sosiaalialalla 80 % ammateista (Tilastokeskus 2008, 93) mm. päiväkodeissa, kotipalvelussa ja varhaisessa tuessa, lastensuojelussa ja kotihoidossa. Jotta pystyisimme vastaamaan muuttuneisiin asiakastilanteisiin, on pystyttävä muuttumaan työelämässäkin ja erityisesti tiimityössä. Sosiaalialalla tiimien ja työntekijöiden perustehtävä lähtee aina asiakaskeskeisesti. Tiimeissä otetaan huomioon jokaisen työntekijän asiantuntijuus ja sitä osataan hyödyntää hyvin. Halutaan jatkossa luoda työntekijöille lisää motivaatiota ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Tämä myös parantaa työssä jaksamista ja pidentää mahdollisesti työuria. (Skyttä 2002, 10–12.) Työn sisältöön, työolosuhteisiin ja johtamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota, kun halutaan parantaa tuottavuutta ja lisätä työhyvinvointia (Markkula 2011, 2).

Olisi tärkeää saada tiimissä toimivat työntekijät sitoutumaan, olemaan motivoituneita sekä viihtymään työssään. Yksilön kykyä kestää jatkuvia muutoksia, on muodostunut keskeiseksi työssä selviämisen kannalta. Tiimityöhön panostamalla voidaan vaikuttaa myös yksittäisen ihmisen kykyyn kestää muutoksia ja muospaineita. (Salomäki 2002, 41.) Johtajalla on suuri merkitys tiimensä työntekijöiden motivoinnissa, sitouttamisessa ja työtyytyväisyyden ylläpitämisessä (Cooper 2008, 76). Organisaation eli tässä opinäytetyössä Helsingin kaupungin sosiaaliviraston tulisikin houkutella työhön haluamiin ihmisiin; pitää heidät työssä motivoimalla, kannustamalla ja luomalla hyvät edellytykset työhön; kehittää heitä, jotta he pystyisivät vastaamaan heille asetettuihin tavoitteisiin ja vaatimuksiin sekä tukea mahdollisimman pitkää ja arvostettua työuraa (Kauhanen 2009, 16.)

Tämän opinäytetyön tarkoituksena on tutkia Helsingin kaupungin sosiaaliviraston lapsiperheiden kotipalvelun ja varhaisen tuen tiimien johtamista ja sen vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin; sitoutumiseen, motivaatioon ja jaksamiseen. Tutkimus toteutetaan sähköisenä kyselynä kotipalvelun ja varhaisen tuen tiimien perhetyöntekijöille ja sosiaaliohjaajille. He saavat vastata omin sanoin kokemuksistaan tiimeissä työskentelystä.

Kyselyn tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa kehitettäessä toimintaa ja uutta organisaatiota muodostettaessa vuoden 2013 alussa.

2 Tiimityö

Tiimit ovat asiantuntijoista koostuvia työryhmiä. Ryhmässä on yleensä 5-20 työntekijää, kun ihanteellisen tiimin koko on 4-8 työntekijää. Tiimillä on omalla vastuualueellaan täydet valtuudet toimia. Työntekijät ovat aikuisia, luotettavia ihmisiä. Tiimit toimivat tavoitteellisesti, prosessimaisesti ja asiakkaan parhaaksi ja yhtenäisesti. Tiimin jäsenet tuntevat olevansa osa tiimiä ja he kantavat vastuun yhdessä. (Skyttä 2002, 15; Sydänmaanlakka 2006, 48; Yukl 2002, 308.) Tiimin jäsenet osaavat jakaa tarvittavan tiedon toisilleen (Cooper 2008, 98). Tiimissä toimitaan, koska yksin ei kannata tehdä työtä vaan siihen tarvitaan koko tiimin panostus ja osaaminen. Tiimi toimii yhteisvastuullisesti sekä työasioissa että ihmissuhteissa (Heikkilä 2002, 383; Isoherranen – Rekola – Nurminen 2008, 35.)

Övretveit (1995, 98–107) jakaa sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivat tiimit kolmen tyyppiin. Asiakastiimit ovat tiimejä, jotka palvelevat yhtä asiakasta samanaikaisesti. Tiimin jokainen jäsen työskentelee yhteisen tavoitteen hyväksi eli asiakkaan auttamiseksi. Yhteysverkosto on työntekijöiden vapaaehtoinen ja epävirallinen ryhmä. Tällainen yhteysverkosto voi toimia esimerkiksi asiakasohjauksessa. Virallisilla tiimeillä on vakiintunut kokoonpano, yhteiset toimintaperiaatteet ja virallinen tiimin johtaja. Tiimillä on myös yhteiset toimitilat. Asiakkaat tulevat palveluun tiimin ei yksittäisen jäsenen kautta.

Pysyvät tiimit koostuvat vakituisista jäsenistä, jotka ovat sitoutuneet tiimin toimintaan. Tiimin jäsenet ovat tehneet sopimuksen, kuinka tiimissä toimitaan. (Skyttä 2002, 58; 62; Viitala 2002, 118.) He osaavat keskustella, kuunnella ja kuulla toisiaan eli he toimivat dialogisesti. Dialogille annetaan paljon arvoa tiimin toiminnassa. Sen avulla arvioidaan esimerkiksi asiakkaan tilannetta ja mietitään asiakkaalle parasta mahdollista hoitoa. Tiimissä saattaa olla vierailevia jäseniä esimerkiksi konsultteja eri ammattiryhmistä tai opiskelijoita, mutta he eivät vaikuta ydintiimin toimintaan. Tiimin jäsenet arvostavat toisiaan sekä ihmisinä että asiantuntijoina. He luottavat toisiinsa ja toistensa ammattitaitoon. Tiimissä työntekijät asettavat etusijalle itsensä sijasta tiimin ja yhteisöllisyyden (Salomäki 2002, 13; Skyttä 2002, 69–71; Huotari 2004, 85; Yukl – Lepsinger 2004,

171.) Tällä vaikutetaan myös tiedon pysymiseen tiimissä, vaikka sen jäsenet vaihtuisivat. Tiimin jäsenet oppivat koko ajan vuorovaikutuksessa toisiltaan. (West 2004, 9.) Hyvä tiimityö voi vaikuttaa positiivisesti työntekijän motivaatioon (Cooper 2008, 77). Tiimityössä tulisi Westin mukaan (2004, 49–71) antaa palautetta myös suhteessa asetettuihin tavoitteisiin; osallistumisesta dialogiin, tavoitteiden asetteluun, jokaisen tiimin jäsenen antamaan palautteeseen toisille tiimin jäsenille, ongelman ratkaisusta, toisten työn tukemisesta ja kekseliäisyydestä sekä osallisuudesta tiimin jäsenten keskinäisiin suhteisiin ja hyvinvointiin.

Tiimin jäsenet jakavat tehtävät tarkoituksenmukaisesti. Jokaisen osaamista ja persoonallisuutta hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. Tiimistä tulee monipuolinen ja osaava yksikkö, kun tasapainotetaan ja keskitetään jokaisen erilaiset osaamisalueet, heikkoudet, lahjakkuudet sekä eroavuudet. (Salomäki 2002, 17; Heikkilä 2002, 384.)

Tiimit on organisaatioissa perustettu toteuttamaan työssä tiettyä tehtävää. Jokaisella tiimillä ja sen työntekijällä tulisi olla selvillä organisaation tavoitteet, tiimin tavoitteet ja perustehtävä sekä yksittäisen työntekijän osallisuus tiimin toiminnassa. Tiimityössä laajenee jokaisen yksilön ammattitaito, moniammatillisuus lisääntyy, tekniikka kehittyy ja vastualueet kasvavat (Spiik 1999, 21; West 2004, 19.) Kauhanen (2010, 52) toteaa tiimityön olevan oleellinen asia työn organisoinnista puhuttaessa.

Tiimillä on rakenteet selvillä eli palaveri- ja keskustelukäytännöt. Tiimin jäsenet saavat säännöllistä koulutusta vuorovaikutukseen, tiimityöhön yleensä ja oman ammattitaidon pätevöittämiseen. Näiden avulla on mahdollista saada tiimin jäsenet kokemaan onnistumisia hyvien tulosten tultua näkyväksi. (Spiik 1999, 22; West 2004, 21.)

Tilastokeskuksen (2008, 96) mukaan vuosien 1997–2008 aikana ovat tiimien toimintaedellytykset kuitenkin kaventuneet huomattavasti. Tiimien mahdollisuudet toimia itsenäisesti, päättää sisäisestä työnjaosta ja tavoitteenasettelusta ovat myös heikentyneet. Yhä harvempi tiimissä työskentelevä ammattilainen uskoo työn tuloksellisuuden lisääntyvän, työmäärän jakautuvan tasaisesti tai olevan yleensä tyytyväinen tiimityöskentelelyn.

Hyvin toimiva tiimityö vaikuttaa positiivisesti sen jäseniin: työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, heillä on vähemmän poissaoloja ja vaihtumista. Tiimityö antaa heille lisää itsenäisyyttä ja vaihtelun mahdollisuuksia. Hyvin toimivat tiimit ja tiimityö voivat vaikuttaa työntekijöiden parempaan sitoutumiseen työhön ja näin vaikuttaa laatuun ja tuotta-

vuuteen positiivisesti. (Yukl – Lepsinger 2004, 184–185; Yukl 2002, 314, 335; Markkula 2011, 127.) Tiimityö luo hyvät mahdollisuudet toimia sellaisissa tehtävissä, jotka vaativat korkeaa asiantuntijuutta. Henkilöstö on motivoitunutta ja homogeenistä muodostan tiiviin yhteisön. Heillä on hyvä käsitys yhteisistä tavoitteista ja asiakkaiden yksilöllisistä tarpeista. (Moisalo 2010, 97.)

2.1 Moniammatillinen tiimi

Övretveit (1995, 29) määrittelee moniammatillisen tiimin ryhmäksi ammatti-ihmisiä, jotka ovat saaneet erilaisen koulutuksen ja ovat eri tahojen palkkaamia. He tapaavat toisiaan säännöllisesti ja koordinoivat työtä palvelun tarjoajana yhdelle tai useammalle asiakkaalle jollakin tietyllä alueella.

Isoherrasen (2005, 73–75) mukaan moniammatilliset tiimit rakennetaan asiakaslähtöisesti. Moniammatillisia tiimejä ovat viralliset tiimit, yhteistyöverkostot ja asiakastiimit. Nämä erilaiset tiimit eroavat toisistaan suhteessa asiantuntijoiden yhteistyön tiiviyydessä, kuka on tiimin jäsen ja millä perusteella, prosesseissa eli asiakaspoluissa ja niiden järjestämisessä ja päätöksissä, kollektiivisen vastuun määrässä sekä johtajuudessa eli miten tiimiä johdetaan. Virallisilla tiimeillä on vakiintunut kokoonpano. Ne ovat osa joltain organisaatiota, niillä on sovitut toimintaperiaatteet ja jäsenyys sekä tiimin johtajuus on määritelty. Yhteistyöverkosto on asiakkaalle yhtäaikaisesti palveluja tuottava henkilöiden yhteenliittymä. Asiantuntijat tekevät työtä joustavasti yhdessä asiakaslähtöisesti. Nämä verkoston jäsenet ovat yleensä osana toista tiimiä tai organisaatiota. Asiakastiimeissä asiantuntijat jakavat tietoa keskenään asiakasprosessin eri vaiheissa hoitaessaan asiakasta yhtä aikaa. Vastuuhenkilö koordinoi toimintaa ja kutsuu asiantuntijat kokoon.

Moniammatillinen tiimi kykenee jakamaan tietoa ymmärrettävästi. Tiimin ammatilliset rajat ovat väljät. Tiimi kykenee ottamaan yhteistä vastuuta. Tiimin jäsenet haluavat olla samanaikaisesti oppijan ja asiantuntijan roolissa. Tiimin jäsenet pystyvät sopeuttamaan omia roolejaan tiimin sisällä asiakkaan tarpeista lähtöisin. (Isoherranen 2005, 17.)

Niiranen (2011, 138–139) kuvaa moniammatillisuutta tiettyjen ammattiryhmien väliseksi yhteistyöksi (esimerkiksi fysioterapeutti, puheterapeutti, lastentarhanopettaja, lastenhoitaja, lastensuojelun sosiaalityöntekijä); sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön väliseksi yhteistyöksi; tai sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön sisäiseksi yhteis-

työksi. Moniammatillisuus käsite voi olla myös yhteisen tavoitteen eteen tehtävää työtä, johon pääsemiseksi tarvitaan erilaisia ja erillään työtä tekeviä ammattilaisia. Niiranen (2011, 139–140) kuvaa moniammatillisuutta myös verkostojen kautta. Moniammatillinen verkostoyhteistyö vaatii tietoisuutta moniammatillisen työn erilaisuudesta, jossa tarvitaan paljon dialogia, yhteistä tavoitteiden asettelua sekä asiantuntijuutta.

2.2 Tiimityön historia

Tiimityö on saanut alkunsa tehtaista, joissa haluttiin pois liukuhihnamentaisa työstä kohti tuotantosolustiimejä. Tällä haluttiin poistaa raskaan työn haittoja ja lisätä joustavuutta. Tiimityö on sieltä levinnyt myös sosiaalialalle 1980-luvun puolivälistä. Entiset hierarkkiset organisaatiot ovat muuttuneet. Ennen työhön vaadittava tieto oli vain johtajalla, kun se on nyt mahdollista saada kaikille tiedoksi nykyisessä tietoyhteiskunnassa. (Viitala 2002, 119–120.)

Skytän mukaan (2002, 12–13, 15) työyhteisöjen ja organisaatioiden kehittyminen kohti tiimejä ja matalia rakenteita on jatkunut jo pitkään. Organisaatioissa on hahmoteltavissa kolme erilaista kehitysvaihetta, jotka ovat keskitys, delegointi ja tiimityön käynnistyminen. Keskitys vaihe edustaa hierarkkista ajattelua, jossa johtaja on ollut yksinvaltiaa. Kaikki vastuu on ollut esimiehellä. Työntekijöille ei ole annettu minkäänlaisia valtuuksia. Organisaatio on ollut sulkeutunut ja erikoistunut tiettyyn tehtävään. Delegointi vaiheeseen on siirrytty 1970-luvun puolivälissä. Organisaatiossa pyritään avoimuuteen ja osallistavaan työotteeseen. Esimies on kuitenkin vielä keskiössä. Valtuuksia jaetaan jo muillekin vähitellen. Johtajuus on vähitellen madaltumassa. Tiimit ovat käynnistyneet 1990-luvulla. Tiimi mallissa asiakas on keskiössä. Tiimi toimii avoimesti ja siinä on moniosaamista. Johtaja antaa valtuudet työntekijöille, jotka ovat ammattitaitoisia ja aikuisia ihmisiä, 100 %:sesti. Johtajuus on siis tiimin sisällä.

1990-luvun alussa yritysten, myös sosiaalialalla, valtatrendi oli tiimityö. Entisen työn organisointitavan nähtiin olevan prosessi, jolla ei saatu tehokasta tulosta aikaan. Haluttiin saada jokaisen työntekijän osaaminen käyttöön, jotta tuottavuus ja työtyytyväisyys kasvaisivat entisestään. Vanhasta perinteisestä esimiesohjauksesta haluttiin eron. Myöhemmin, innostuksen laannuttua, siirryttiin takaisin johtajavetoiseen työmalliin. (Moisalo 2010, 95–96.)

2.3 Tiimityön tulevaisuutta: asiantuntijaorganisaatiot

Tulevaisuudessa on hahmoteltavissa asiantuntijaorganisaatioita, jotka ovat nykyistä tiimityötä kehittyneempiä verkostomaisia, asiantuntijoiden muodostamia organisaatioita. Juuti (2006, 151) kuvaa organisaatiota eläväksi yhteisöksi, jossa jäsenet eli asiantuntijat ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa ja nämä suhteet lomittuvat verkoksi. Asiantuntijat toimivat sosiaalisissa ympäristöissä, kuten tiimeissä muodostaen erilaisia verkostoja (Korhonen – Julkunen – Karjalainen – Muuri - Seppänen – Järvelä 2007, 15; Nyman 2006, 139). Johtaja muodostaa asiantuntija organisaation, jossa ihmiset auttavat toisiaan. Verkostossa toimiminen vaatii avointa mieltä. Johtajaa tarvitaan organisaatiossa kertomaan, miten toiminta saadaan mahdolliseksi. Tämä vaatii aitoa dialogia tiimin kanssa. (Jabe- Häkkinen 2010, 330.)

Organisaatioissa toimivat asiantuntijat ovat kiinnostuneita erityisosaamisestaan, työn itsenäisestä hoitamisesta sekä halusta kehittää omaa työtään ja osaamistaan (Niiranen – Seppänen-Järvelä – Sinkkonen – Vartiainen 2010, 98). Skytän (2002, 189) mukaan asiantuntijaorganisaatio on itseohjautuva verkosto, jossa johtajuus on kaikilla verkoston jäsenillä. Tämä verkosto toimii itsenäisesti ja on täysin avoin joka suuntaan. Tavoite on selkeänä mielessä jokaisella eli osaamisella vaikutetaan asiakkaaseen ja se tuo lisäarvoa asiakkaalle ja koko prosessiin.

Asiantuntija organisaatio on uudenlaista toimintakulttuuria ja siihen siirtymistä vaiheittain. Toimintaa ohjaavat asiantuntijaorganisaatio ja tiimityö; yhdessä tekeminen ja oppiminen vaiheittain. Asiantuntijaorganisaatiossa oleellista on saada olemassa olevat voimavarat hyödynnettyä mahdollisimman hyvin ja toisiaan täydentäen. (Helakorpi 1998, 41.) Asiantuntijuus on avointa ja jaettavaa. Se myös muuttuu tilanteen niin vaatiessa ja voi olla ominaista kaikille ammattiryhmille (Niiranen ym. 2010, 162.)

Asiantuntijaorganisaatiossa tietotekniikka on myös kehittynyt ja mahdollistaa tiimi- ja yhteistyön aiempaa laajemmin. Asiakkaiden tiedot ovat verkossa helposti asiantuntijoiden satavilla ja näin mahdollistaa aiempaa laajemman yhteistyön. (Nyman 2006, 139; Skyttä 2002, 187; Ojala 2008, 23.)

3 Johtaminen

Johtaminen on usein määritelty asioiden johtamisena (management) ja ihmisten johtamisena (leadership). Johtamisen määrittelyä hankaloittaa, koska Suomen kielessä on vain yksi sana kuvaamaan sitä. Johtamista voidaan myös tarkastella joko työyhteisön tai johtajan näkökulmasta. (Rissanen–Hujala 2011, 82.)

Sydänmaanlakka (2006, 24) kuvaa johtamista seuraavasti: johtaminen jakautuu kolmeen osa-alueeseen, joiden yhdistelmä muodostaa älykkään johtajuuden. Nämä alueet ovat asiajohtaminen, ihmisten johtaminen ja itsensä johtaminen. Asiajohtaminen koostuu taloudesta kokonaisuudessaan, prosesseista ja niiden johtamisesta sekä henkilöstöhallinnosta. Ihmisten johtaminen koostuu työntekijöiden motivoinnista, vuorovaikutuksesta ja tiimityöstä ja sen johtamisesta. Itsensä johtaminen koostuu oman itsensä tutkiskelusta, omasta tehokkuudesta, ajanhallinnasta sekä tavoitteiden asettamisesta. Tämä osio pitää sisällään myös johtajan oman psyykkisen, fyysisen, sosiaalisen, henkisen ja ammatillisen hyvinvoinnin.

Huotarinen (2009, 137–138) mukaan ihmisten johtaminen koostuu arvojohtamisesta, valmentavasta johtamisesta, osallistavasta johtamisesta, yhteisistä tapaamisista henkilöstön kanssa, avoimesta viestinnästä, välittämisestä sekä työyhteisön motivoinnista. Oikeudenmukaisuus, luottamuksellinen suhde henkilöstön ja johdon sekä johdon eri tasojen välille korostuvat arvojohtamisessa. Perustaa ovat myös tasapuolisuus, avoimuus johtamisessa ja vastuullisuus. Tärkeitä ovat myös toisten arvostaminen, sallivuus ja kaikille avoin tasavertainen keskustelu. Valmentava johtaminen on vahvana näkyvää ihmisten johtamisosaamista kohti yhteistä tavoitetta. Johtamisessa tulisi tukea ihmisten voimavaroja sekä henkilöstön omia vahvuuksia. Johtamisen tulisi olla herkkyyttä ja rohkeutta puuttua työntekijän työhön tarvittaessa. Johtajan tulisi osata olla empaattinen ja ymmärtää ihmisten henkilökohtaisia tarpeita ja vaihtuvia elämäntilanteita.

Niirasen ym. mukaan (2010, 157–163) sosiaalialalle on tulossa ns. hybridijohtaminen. Toimiminen sosiaalialalla vaatii yhteistyötä samaan aikaan eri toimijoiden kanssa; eri ammattiryhmien, eri organisaatioiden, eri omistajien ja eri päättäjien kanssa. Eri tehtävät pitäisi pystyä yhdistämään toiminnallisiksi ja rakenteellisiksi kokonaisuuksiksi. Johtajan tulee osata yhdistää eri tilanteissa erilaista johtamista esimerkiksi talouden ja tiimien johtamista. Johtamisessa täytyy osata ennakoida tilanteita ja toimia nopeastikin muuttuvissa tilanteissa. Kokonaisuuden hahmottaminen on hybridijohtamisessa olen-

naista. Johtajan tulee osata hallita erilaiset verkostot ja valtasuhteet. Johtajan tulee tunnistaa muuttuvat tilanteet ja toimia niissä vastuullisesti. Organisaatioita saatetaan muuttaa yllättäen tai työn rakennetta muutetaan muulla tavoin. Johtajan tulee myös osata tunnistaa erilaiset prosessit toiminnassa ja johtaa osaamista. Halutaan korostaa laatua palvelujen tuottamisessa.

Sosiaali- ja terveystoimessa johtajien tärkeimpinä johtamistaitoina pidetään vuorovaikutustaitoja, kokonaisuuden hahmottamiskykyä, ammatillista pätevyyttä sekä epävarmuuden sietokykyä. (Tampsi-Jarvala – Viitanen – Lehto 2005, 15.) Johtajien keskeisenä tehtävänä on työntekijöiden osaamisen optimaalinen käyttö ja työhön sitouttaminen. Tämä sisältää työn delegoinnin ja vastuun jakamisen. Toiminnan nähdään synnyttävän ja vahvistavan työntekijöiden työmotivaatiota. Jokaisen työntekijän osaaminen ja asiantuntijuus saadaan käyttöön. (Reikko – Salonen – Uusitalo 2010, 45.)

3.1 Osallistava johtaminen

Moniammatillisten tiimien ja erilaisten verkostojen sitoutumiselle yhteiseen tavoitteeseen ja eri ryhmien yhteistyölle luodaan perustaa osallistavalla johtamisella. Samalla tuetaan asiantuntijuutta ja organisaation oppimista. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18, 39.)

Skytän(2002, 73–75) mukaan osallistava johtaminen on askel tiimien johtamisen suuntaan. Osallistavassa johtamisessa aletaan huomioida myös osallistujien tarpeita. Yhteistyö tulee avoimemmaksi ja laajenee. Osallistava johtaja painottaa valtuuksia. Tiimille voi antaa valtuuksia sisäisistä asioista. Valtuuksia ja niiden laajenemisia pohditaan yhdessä tiimin ja yksilöiden kanssa. Kehittämisessä vastuu on yhteinen ja siinä painotetaan omaa vastuualuetta ja sen sisäisiä asioita. Palkitsemista toteutetaan yksilötasolla.

Osallistava johtaja reagoi työntekijöiden esittämiin asioihin, jolloin työntekijät kokevat olevansa osallisia prosessissa ja päätöksenteossa. Osallistava johtaminen perustuu vahvasti perustehtävään. Johtaja antaa tilaa erilaisille mielipiteille ja omaa hyvät vuorovaikutustaidot. Jatkuva dialogi on käytössä. Osallistava johtaja motivoi työntekijöitä innostamalla ja kannustamalla heitä. Johtaja toimii itse esimerkkinä.(Huotari 2004, 114–115.)

3.2 Tiimien johtaminen

Tiimien johtamisessa on selvää, että sen virallinen johtajuus on hyvä säilyttää tiimio-organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2006, 53). Tämä ei tarkoita, että tiimi ei voisi toimia itsenäisesti ja vastuullisesti tiimityön määritelmien mukaan.

Skytän (2002, 73–75) mukaan tiimien johtaminen on valmentavaa, prosessimaista ja tavoitteellista. Valmentaja antaa tiimille valtuudet toimia sekä sisäisissä että ulkoisissa asioissa. Tiimille annettujen valtuuksien myötä sen on mahdollista kasvaa ja kypsyä tiiminä. Yhdessä valtuuksien kanssa kasvaa myös vastuu, joka prosessoidaan yhdessä. Valmentaja osaa kannustaa ja tukea tiimin työntekijöitä. Työn arviointiin otetaan mukaan myös tiimityön taso. Tiimit osallistuvat toiminnan arviointiin ja kehittämiseen.

Tiimien johtaja koordinoi työntekijöiden itsenäistä työtä tehtyjen suunnitelmien pohjalta, joita ajoittain yhdessä arvioidaan ja tarkistetaan. Tiimin ja sen työntekijöiden osaamista on hyvä arvioida ja kehittää tarpeen mukaan. Johtaja varmistaa tiimin jäsenten sitoutuneisuuden ja motivaation ja mahdollisesti ylläpitää ja lisää niitä. Samoin johtaja varmistaa, että tiimin jäsenet osaavat palaverikäytännöt; niiden suunnittelun, organisoinnin ja päätöksenteon. Johtaja varmistaa tiimin jäsenten edustuksen erilaisiin yhteistyökäytäntöihin ja palavereihin. Yhdessä varmistetaan tiimisopimuksen ajantasaisuus ja koko tiimiä koskevat kehittämistavoitteet. Johtaja seuraa tiimin sisäistä tiimihenkeä ja sen hyvinvointia. Sisäisten ristiriitojen ratkaiseminen ja mahdollisesti hyödyntäminen ovat tärkeitä tiimin kehittymisen kannalta. (Skyttä 2002, 86–88; Salomäki 2002, 53.)

Westin (2004, 49–71) mukaan tiimin johtajalla on kolme tehtävää: luoda ja varmistaa tiimin jäsenille olosuhteet tehdä työtä, rakentaa tiimille mahdollisuudet toimia ja säilyttää ne sekä valmentaa ja tukea tiimin jäseniä, jotta tiimi menestyisi tehtävässään. Johtajan tulisi olla mieluummin fasilitoiva eli valmentava kuin autoritaarinen. Tehokkaat tiimien johtajat jakavat vastuuta ja valtaa tiimin jäsenille sekä kannustavat heitä tekemään työtä. Tiimin johtaja havainnoi tiimin jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta ja hyvinvointia sekä tarvittaessa puuttuu siihen ja auttaa keskustelemaan asiasta. Tiimin johtaja keskittyy koko tiimiin ja sen jäseniin eikä pelkästään yksilöihin. Johtaja varmistaa, että tiimin jäsenillä on tavoitteet, perustehtävä ja oma rooli tiimissä selvänä. Johtajuuteen kuuluu virallisen palautteen antaminen. Palaute koostuu tehdystä työstä tiimin hyväksi suhteessa asetettuihin tavoitteisiin; osallisuudesta dialogiin, tavoitteen asetteluun, palautteen antamiseen muille tiimin jäsenille, ongelman ratkaisusta, toisen työn

tukemisesta sekä kekseliäisyydestä; osallisuudesta tiimin jäsenten keskinäisiin suhteisiin ja hyvinvointiin tiimissä.

Tiimin johtaja menestyy muistaessaan seuraavat asiat: tavoitteellisen työn merkitys on suuri työntekijälle, roolien hallinta tiimeissä ja päätösten teko tulee olla selvää, vuorovaikutus ja oppiminen ovat tärkeitä. Tavoitteellinen tiimityö antaa energiaa ja motivoi työntekijöitä. Työn tulisikin olla palkitsevaa sekä tiimi- että yksilötasolla. Johtajan tulee yhdessä tiimin jäsenten kanssa asettaa jokaiselle työntekijälle oma rooli ja tehtävä. Näiden tulisi olla vaatimuudeltaan sopivia. Johtajan tulisi luoda pohja jatkuvalle oppimiselle havainnoiden, keskustellen ja pysymällä uteliaana. (Ulrich – Smallwood – Sweetman 2008, 76–78.)

Tiimejä johdettaessa on muistettava antaa tilaa tiimin yhteishengen löytymiselle ja säilymiselle. Hyvä yhteishenki lisää tiimin jäsenten motivaatiota. Yhdenkin tiimin jäsenen motivaation vähentyminen vaikuttaa koko tiimin toimintaan. Johtajan tulee varmistaa, että jokainen tiimin jäsen tekee oman osuutensa työstä. Johtajan tehtävänä on tuoda esiin tiimityön yhteisöllisyys ja yhdessä tekemisen tärkeys. (Cooper 2008, 108–109.)

Tiimin jäsenet tarvitsevat esimiestään myös työnantajan edustajana eli henkilöstö- ja palkka-asioihin (mm. lomat, työajat), poikkeus- ja erityispäätöksiä vaativissa tilanteissa vastuun ottamiseen, keskustelujen ohjaajana ja kokonaisuuden esille pitäjänä, viestien välittäjänä, erilaisten asioiden koordinoinnissa ja järjestämisessä, organisoijana ja ohjaajana, henkisenä tukena, palautteen antajana sekä kannustajana. Esimiehen tiiviillä, jatkuvalla ja pitkäkestoisella ohjauksella on merkittävä yhteys tiimin kehittymiseen; tuloksia tulee nopeimmin, tiimi kehittyy, luottamus rakentuu, yhteistoiminnallisuutta opitaan. Tiimin kehitystä edistää hankalien ja vaikeiden asioiden yhtenen läpikäyminen ja ratkaiseminen vuorovaikutuksessa. (Taipale 2004, 210, 224.)

Tiimityötä tulisi arvioida säännöllisesti ja palkita tiimin jäseniä sen hyvästä työstä suhteessa perustehtävään, asetettuihin tavoitteisiin, dialogiin ja muuhun vuorovaikutukseen sekä tiimin sisällä että ulkopuolella, tiimin sisäiseen hyvinvointiin, oppimiseen, kehittymiseen ja työtyytyväisyyteen. Asiakaspalautetta olisi hyvä kerätä säännöllisesti, jotta tiimin toimintaa voitaisiin kehittää. (West 2004, 191.)

3.3 Osaamisen johtaminen

Yrityksessä jo olemassa oleva osaaminen on sen tärkein kilpailuetu. Osaamista tarkastellaan strategisesti yrityksen ytimessä olevien kyvykkyyksien, synnyn ja kehittämisen kautta. Kyvykkyyksien johtaminen on uusi näkökulma johtamiseen perinteisen strategisen johtamisen lisäksi. Henkilöstön kehittämisessä korostuu yksilön kehittäminen. Jokaisella yksilöllä on oma vastuu oppimisesta. Organisaatio rakentuu siellä olevan osaamisen pohjalle. Yritys/organisaatio voi ohjata yksilön kehittymistä ja oppimista, antaa erilaisia mahdollisuuksia käytännössä ja vahvistaa motivaatiota. Viimekädessä on kyse yksittäisen työntekijän osaamisesta. (Laakso–Manninen 2003, 29, 33.)

Työntekijöiden osaaminen on nousemassa keskeiseksi, koska kokeneet ammattilaiset siirtyvät työelämästä eläkkeelle. Työntekijöillä tulee olla riittävästi osaamista, soveltamiskykyä suhteessa tietoon ja kykyä löytää sopivat kumppanit yhteistyöhön. Esimiesten tulee varmistaa, että jokaisella työntekijällä on riittävästi vaadittavaa osaamista ja oikeanlaiset toimintaolosuhteet. Osaamisen johtaminen on monen asian johtamista samanaikaisesti. Taitava osaamisen johtaminen tekee osaamispääomasta kilpailuedun arvostaen osaamista resurssina ja kilpailutekijänä. (Ojala 2008, 22, 332.)

Sosiaalialalla palvelun tuloksen ratkaisevat organisaation työntekijät omalla osaamisellaan, luovuudella, kekseliäisyydellä ja halulla ratkaista asiakkaan ongelma. Asiakas osallistuu myös itse prosessiin eli palvelun tuottamiseen olemalla läsnä joko henkilönä tai omistamansa paikan muodossa. Tämä tuo eteen uusia haasteita työntekijöiden osaamiselle. Henkilöstön osaaminen ja sen johtaminen on tulossa kilpailuun alalla. (Ojala 2008, 18.)

4 Työhyvinvointi; motivoituminen työssä ja sitoutuminen työhön

Työhyvinvointi liittyy aina työorganisaatioon. Sillä tarkoitetaan työntekijästä itsestään lähtöisin olevia asioita esimerkiksi perintötekijöitä ja elämäntapoja. Työhyvinvointiin vaikuttaa aina työympäristö ja lähiesimies; esimiehen tapa johtaa sekä fyysinen työympäristö. (Tarkkonen 2012, 13–14.) Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työyhteisöä, jossa työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia ja haasteita, onnistumisen kokemuksia, mahdollisuuksia kehittyä työssään, psyykkistä-, fyysistä – ja sosiaalista turvallisuutta sekä

yhteisöllisyyttä (Ojala–Ahonen 2003, 16). Työhyvinvointi vaihtelee yksilöillä tilanteiden mukaan. Työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön henkilökohtaista työhyvinvointia eli tunnetta ja vireystilaa. Toisaalta se tarkoittaa myös koko työyhteisön vireystilaa. Työhyvinvointi on työyhteisön yhteistä toimintaa siten, että kaikilla on mahdollisuus olla siinä mukana ja kokea iloa työstä. (Ojala–Ahonen 2003, 19.)

Hyvinvoiva työyhteisö koostuu oikein mitoitetusta henkilöstöstä, työn pysyvyydestä, mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä, luottamuksellisesta ilmapiiristä, oikeudenmukaisuuden tunteesta sekä rakentavasta ongelmien ratkaisutavasta. Hyvä työpaikka on henkilöstön kannalta omaa osaamista kehittävä, urakehitystä mahdollistava, palkkaus on suhteessa työn vaativuuteen, työympäristö on turvallinen ja terveellinen, henkilöstö voi vaikuttaa omaan työhönsä sekä työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. (Honkalampi 2009, 14; Luukkala 2011, 21–32.)

Toimivassa työyhteisössä toiminnan lähtökohtana ovat yhteinen perustehtävä ja organisaation tavoitteet. Henkilöstö voi rauhassa keskittyä työhönsä, kun johtajuus, työyhteisön rakenteet ja kulttuuri tukevat työtä. asiat koetaan yhteisiksi ja jokaisella on mahdollisuus halutessaan osallistua työn kehittämiseen. Johto voi hyödyntää työntekijöiden tietämyksen asioista ja erilaiset näkemykset, kun henkilöstön edustajat ovat mukana päätösten valmistelussa. Henkilöstöä kuulemalla voidaan myös ennaltaehkäistä erilaisia ongelmia ja helpottaa muutosten läpivientiä. (Lundell 2008, 120–122.)

Perkka–Jortikan (2002, 102) mukaan työntekijä odottaa esimieheltä roolin tarkentamista suhteessa vastuuseen, velvollisuuksiin, odotuksiin ja perustehtävään. Hän haluaa esimiehen arviota tehdystä työstä, kiitosta ja tunnustusta sekä myönteistä suhtautumista. Hän odottaa hienotunteisesti annettua kritiikkiä ja huomiota omista mahdollisista puutteista työssään sekä kannustavista muutos- ja kehittämisehdotuksista. Hän toivoo esimiehen kiinnostusta itseensä ja tekemäänsä työhön, jotta saisi tukea urakehitykselle, ammatillisuuden kehittymiselle sekä tuen paremman ja palkitsevamman työn saamiseksi. Hän odottaa myös kiinnostusta kehityskeskusteluissa ja ymmärrystä sekä myönteistä suhtautumista henkilökohtaisissa asioissa. Työntekijä haluaa informaatiota omasta työstään, työhön liittyvistä asioista ja organisaation toiminnasta ja mahdollisista muutoksista.

Nykyhetkellä työhyvinvointi liittyy enenevässä määrin motivaatioon, osaamiseen ja työilmapiiriin. Ihmisen oma terveys on ratkaisevassa asemassa, jotta esimerkiksi osaamis-

ta voi hyödyntää työssä. (Ojala–Ahonen 2003, 22.) Johtamisella on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Johtaminen vaikuttaakin suoraan henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen, töiden suorittamiseen ja mahdollisuuksiin tehdä yhteistyötä sekä ihmisresurssien käyttöön (Ojala–Ahonen 2003, 23.)

4.1 Motivoituminen työssä

Motivoituneisuudella työssä tarkoitetaan työntekijän tietoisuutta työstä ja sen tavoitteista sekä pyrkimystä toteuttaa tavoitteet käyttäen omia, henkilökohtaisia resursseja oikein kohdennettuna. Sillä tarkoitetaan myös työntekijän kykyä sietää ja kestää omaan työhönsä kohdistuvia muutoksia. (Keskinen 2005, 32.)

Ihmiset motivoituvat työssään muutenkin kuin vain ulkoisista palkkioista. Sisäiseen motivaatioon vaikuttaa työnantajan suhtautuminen. Tämä vaikuttaa suoraan heidän mielialaansa ja suorituskykyynsä. Työntekijöiden asennoituminen ohjaa uskomuksia, suhtautumista, mielipiteitä ja vaikuttaa suoraan heidän työhönsä organisaation hyväksi. Sisäinen motivaatio on tunne, joka saa koko ihmisen innostuneeksi ja nauttimaan työstä. Työntekijöiden ollessa motivoituneita, he ovat innostuneita, aloitteellisia, tuottavia ja uudistushaluisia. Sisäinen motivaatio parantaa työelämää ja sen laatua, parantaa tuottavuutta ja lisää tehokkuutta. (Markkula 2011, 127–128.)

Arvot vaikuttavat motivaatioon työssäkin. Yksilön omien ja organisaation arvojen tulisi olla parhaimmillaan yhteensopivia. Tämä auttaa työntekijää sitoutumaan organisaation toimintaan ja tukee jaksamista. Työntekijän kokiessa ristiriitaa omien ja organisaation arvojen välillä, voi tämä heikentää työn mielekkyyttä ja jopa johtaa jaksamisongelmiin. (Lundell 2008, 123.)

4.2 Sitoutuminen työhön

Työntekijän ehdoton sitoutuminen sekä samaistuminen organisaatioon ovat alustaidon edellytys (Keskinen 2005, 33). Sekä alaisen että esimiehen on ymmärrettävä työssään omat vastuunsa, roolinsa ja merkityksensä organisaatiossa. Esimies luo alaisille mahdollisuudet tehdä työtä ja valvoo heidän etujaan. (Moisalo 2010, 73.) Henkilöstöllä on iso rooli toiminnan kehittämisessä ja johtamisen tukemisessä (Honkalampi 2009, 5).

Sitoutuneisuus vaikuttaa suoraan moniin työhön liittyviin toimintoihin. Se on edellytys laadukkaalle työsuoritukselle. Sitoutuminen näkyy henkilöstä ulospäin motivoitumisena ja haluna kehittää omaa työtä, työyhteisöä ja toimintaa. Työntekijässä sitoutuminen näkyy vastuun ottamisena omasta työstään, niin että työssä suoriutuminen on tärkeää itse työntekijälle ja organisaatiolle. (Keskinen 2005, 25–26.)

Sitoutumiseen, vaihtuvuuteen, työtyytyväisyyteen, terveyteen, psyykkiseen hyvinvointiin, tunteisiin, sairauspoissaoloihin, ristiriitojen hallintaan, yhteistyön sujumiseen, työsuoritukseen ja asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa työntekijöiden kokemukset oikeudenmukaisesta johtamisesta. (Lundell 2008, 136–137.)

5 Tutkimusympäristö

5.1 Helsingin kaupunki, sosiaalivirasto

Sosiaalivirasto huolehtii helsinkiläisten sosiaalipalveluista. Palveluita tuottaa sosiaaliviraston viisi vastuualuetta: lasten päivähoito, lapsiperheiden palvelut, aikuisten palvelut, vanhusten palvelut sekä hallinto- ja kehittämiskeskus. Vastuualueet tarjoavat yhdessä koko elämänkaaren kattavat sosiaalipalvelut kaupungin asukkaille. Asiakkaan elämäntaihe on aina toiminnan lähtökohtana. Asiakaslähtöisyys, kumppanuus ja vaikuttavuus ovat toiminnan avainsanoja sosiaalivirastossa. Yhteistyötä tehdään tiiviisti kaupungin eri hallintokuntien, alan järjestöjen, kaupunginosayhdistysten sekä erilaisten asukas- ja asiakasyhteisöjen kanssa. Vastuualueita ohjaa ylimpänä Sosiaalilautakunta sekä sosiaalijohtaja. Seuraavaksi tulee Lapsi- ja perhejaosto. Jaoston jälkeen on perhepalvelujohtaja sekä toiminnan ja johtamisen tuki. (Sosiaalivirasto 2012.)

5.1.1 Sosiaaliviraston strategia 2012

Sosiaaliviraston vuoden 2012 strategian päätavoitteena on sosiaalisesti eheä ja moniarvoinen Helsinki. Sosiaaliviraston yhteiskunnallisiin vaikuttavuustavoitteisiin kuuluvat kodittomuuden poistaminen, köyhyyden vähentäminen ja syrjäytymisen ennalta ehkäiseminen. Ylätavoitteena on, että heitteille ei jätetä ketään. Viraston tekemiin välittömiin tuloksiin kuuluu asiakasläheinen palvelukulttuuri, johon sisältyvät asiakkaiden osallisuus, asiakkaan valinnanvapauden lisääminen ja asiakastapaamisissa kunnioittavan

kohtaamiskulttuurin vahvistaminen. Vahvistamalla prosesseja ja rakenteita pyritään kohti joustavampia palvelukokonaisuuksia kehittämällä asiakasta koskevia työprosesseja, keventämällä palvelurakennetta ja kehittämällä palveluverkon strategista ohjausta. Talouteen ja resursseihin panostamalla pyritään saamaan kokonaistuottavuus paremmaksi erilaisilla innovaatioilla: saamalla budjetti tasapainoon, tuottamalla palveluja kustannustehokkaasti sekä turvaamalla ja hallinnoimalla henkilöstövoimavaroja. Suomen paras työpaikka tavoite liittyy oppimiseen ja uusiutumiseen. Panostetaan osavaan henkilöstöön, hyvään esimiestyöhön, hyvinvoiviin työyhteisöihin ja joustaviin työjärjestelyihin. Toimintakulttuuri on kehittämisorientoitunutta. (Sosiaaliviraston strategia 2012.)

5.1.2 Työhyvinvointi Sosiaalivirastossa

Työhyvinvointi on osa Helsingin kaupungin jatkuvaa toimintaa ja kehittämistä. Kuntalaisille turvataan laadukkaat palvelut huolehtimalla työntekijöiden terveydestä, työkyvystä ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointi liittyy työn tekemiseen ja sitä voidaan edistää kehittämällä toimintaa. (Työhyvinvointi 2012.) Helsingin kaupungin työhyvinvointitoiminnan tavoitteena on henkilöstö, joka osaa työnsä ja on toimintakykyinen, sitoutuu työhönsä ja on motivoitunut. Henkilöstö tuottaa laadukkaita ja kilpailukykyisiä palveluita kaupunkilaisille työlle tavoitteiden mukaisesti. (Työhyvinvointitoiminta 2012, Työhyvinvoinnin toimintaohjelma 2010–2013.)

Työhyvinvointi koostuu Tyhy-neliapilan (2012) mukaan työyhteisöjen toimivuudesta ja johtamisesta, työn hallinnasta, omista voimavaroista sekä työoloista- ja turvallisuudesta. Esimiestyö on avainasemassa kehitettäessä työhyvinvointia, koska se vaatii koko työyhteisöltä oman työn kehittämistä. Selkeät ja seurattavat työn tavoitteet auttavat työssä. Työpaikan ilmapiiriin ja tiedonkulkuun panostetaan. Kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat suunnittelusta alkaen työyhteisön toimintaa ja työolosuhteita koskevien asioiden käsittelyyn sekä arviointiin ja seurantaan. Työyhteisön kannalta on tärkeää, että jokaisen osaaminen on ajantasaista ja sitä hyödynnetään. Työmotivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttaa työn merkitys ja mahdollisuus tehdä työ hyvin. Henkilökohtaista motivaatiota ja valmiuksia uuden oppimiseen on tuettava. Työssä tulee olla riittävästi kehitysmahdollisuuksia sekä mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn.

5.2 Lapsiperheiden kotipalvelu ja varhainen tuki

Kotipalvelu ja varhainen tuki on osa Helsingin kaupungin sosiaaliviraston lapsiperheiden palvelujen vastuualueen toimintaa. Kotipalvelun ja varhaisen tuen tiimejä on koko kaupungin tasolla 12 jakautuen alueellisesti. Tiimeissä on esimiehenä johtava ohjaaja, joita on 12. Tiimin työntekijät ovat perhetyöntekijöitä (92) ja sosiaaliohjaajia (34). Henkilöstön määrässä saattaa olla vaihteluita ajoittain.

5.2.1 Tiimien toiminta-ajatus, tavoitteet ja perustehtävä

Kotipalvelun ja varhaisen tuen tiimien toiminta-ajatus on vanhemmuuden tukeminen asiakkaiden erilaisissa elämäntilanteissa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Lapsiperheiden kotipalvelu ja varhainen tuki 2012). Tavoitteina ovat perheen selviäminen arjessa sekä lapsen hyvä kasvu ja kehitys. Työ voi olla joko perhe- tai ryhmäkoh- taista. Työhön sisältyy erilaisista palveluista tiedottamista ja vanhempien/vanhemman auttamista esimerkiksi erilaisten tukien hakemisessa. Työ on voimakkaasti alueellista. Siinä tehdään paljon yhteistyötä verkostoissa asiakkaiden parhaaksi joko yksilötasolla tai laajemmin koko asuinalueen hyväksi erilaisten alueellisten toimijoiden kanssa. Työtä tehdään yleensä asiakkaan kotona. Työssä painottuu monikulttuurisuus, koska yhä useammin asiakkaana voi olla maahanmuuttaja. Työ on suunnitelmallista ja tavoitteel- lista (Lindqvist 2008, 41.)

5.2.2 Sosiaaliohjaajan ja perhetyöntekijän työ

Monissa perheissä voivat toimia yhdessä sekä sosiaaliohjaaja että perhetyöntekijä. Perheen kanssa on yhdessä sovittu tietyt tavoitteet ja menetelmät, joilla tavoitteisiin pyritään. Sosiaaliohjaajan työ painottuu tavoitteellisiin keskusteluihin esimerkiksi kasva- tusasioista sekä palvelujen kartoittamiseen ja hakemiseen. Perhetyöntekijä tekee konk- reettista työtä vanhemman jaksamisen tukemiseksi yhdessä vanhemman kanssa esi- merkiksi kodinhoidollisia askareita. Molemmat työntekijät auttavat asiakasta tutustu- maan erilaisiin alueellisiin palveluihin esimerkiksi leikkipuistoon. Työtä arvioidaan yh- dessä perheen kanssa ja pohditaan jatkoa. Sekä sosiaaliohjaaja että perhetyöntekijä voivat olla mukana vetämässä erilaisia alueellisia ryhmätoimintoja esimerkiksi perhe- valmennusta.(Lindqvist 2008, 41–46.) Sosiaaliohjaaja on koulutukseltaan esimerkiksi sosionomi amk, sosiaalikasvattaja tms. Perhetyöntekijä on koulutukseltaan esimerkiksi lähihoitaja.

5.2.3 Tiimien johtaminen

Johtamisessa korostetaan työntekijöiden hahmottamaa käsitystä koko varhaisen tuen toiminnasta, jossa huomioidaan työntekijän asenne ja suuntautuneisuus. Lähtökohtana pidetään tasa-arvoisuutta työntekijän ja asiakkaan kesken. Osaamisessa painottuu vuorovaikutus – ja ammatillinen osaaminen. Asiakaslähtöisyys vaatii johtajalta resursien kohdentamista alueellisten tarpeiden mukaisesti. Toiminnassa tulisi saada näkyviin tiimien työntekijöiden erilaiset osaamiset. Johtamisessa korostetaan yksilötason lisäksi koko tiimin yhteistä osaamista ja sen kehittymistä tarpeiden mukaan. Johtamisen haasteita ovat johtaminen muutostilanteissa, yhteistyön johtaminen (osallisuus ja kumppanuusjohtaminen) sekä osaamisen johtaminen (osaamiskartoitusten käyttö ja vertaistapaamisten järjestäminen tarvittaessa). (Lindqvist 2008, 22–23.)

6 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten Helsingin kaupungin Sosiaaliviraston lapsiperheiden kotipalvelussa ja varhaisessa tuessa työskennellään tiimeissä ja miten tiimejä johdetaan. Tavoitteena on myös selvittää voiko tiimityöhön ja sen johtamiseen panostamalla vaikuttaa henkilöstön motivointiin, sitoutumiseen sekä työurien pidentämiseen.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten työntekijät kokevat työskentelyn tiimissä?
2. Mitä haasteita on moniammatillisen tiimin johtamisessa?
3. Miten tiimien johtamisella ja siihen panostamisella voidaan vaikuttaa tiimien jäsenten työssä viihtymiseen ja lisätä työmotivaatiota?

7 Aineiston keruu ja opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyö on laadullinen, koska siinä tutkitaan ihmisiä ja selitetään heidän käytöstään ja ajatuksiaan heidän omasta työstä ja tiimistä. Työssä on myös narratiivinen ote, koska vastaajat saavat omin sanoin kertoa ajatuksiaan työstä, tiimeistä ja niiden johta-

misesta. Narratiivinen kertomus on ohjattu tehtäväksi sähköisen kyselyn muodossa (liite 2) (Ronkainen – Pehkonen – Lindholm-Yläne – Paavilainen 2011, 80, 93.)

Laadullisessa opinnäytetyössä tutkitaan ihmisten asioiden hahmottamista ja jäsentämistä. Kvalitatiiviselle aineistolle on tunnusomaista sen monitasoisuus, monimutkaisuus ja monivivahteisuus. Tässä opinnäytetyössä aineistona on tekstiä, jossa työntekijät kuvailevat omin sanoin käsityksiään ja kokemuksiaan. (Alasuutari 1993, 65, 67; Mason 2002, 1, 3.)

Helsingin kaupungin Sosiaaliviraston, Lapsiperheiden vastuualueeseen kuuluvalla kotipalvelun ja varhaisen tuen tiimien perhetyöntekijöille ja sosiaaliohjaajille tehtiin sähköinen kysely Metropolia ammattikorkeakoulun järjestelmän kautta. Kysymykset olivat muodoiltaan pääosin avoimia ja niitä oli vähän. Vastaajilla oli mahdollisuus kertoa vapaamuotoisesti kokemuksistaan tiimeissä ja odotuksista työhön ja johtamiseen. Kysely toteutettiin maaliskuussa 2012 koko kotipalvelun ja varhaisen tuen tiimien perhetyöntekijöille ja sosiaaliohjaajille. Tutkimusaineistosta haluttiin mahdollisimman laaja sekä hyvin tiimien työntekijöiden mielipiteet tiimityöskentelystä, johtamisesta ja työssä viihtymisestä esille tuova sekä edustava. (Ronkainen ym. 2011, 117.) Kyselyn tiedonantajiksi valittiin perhetyöntekijät ja sosiaaliohjaajat, koska heiltä oletettiin saavan oman työnsä asiantuntijoina parasta mahdollista tietoa (Tuomi – Sarajärvi 2009, 86). Kysely lähetettiin lapsiperheiden kotipalvelun ja varhaisen tuen päällikölle sähköpostitse, joka lähetti sen edelleen johtaville ohjaajille. Johtavat ohjaajat lähettivät sen oman tiimensä työntekijöille: perhetyöntekijöille ja sosiaaliohjaajille.

Verkkokyselyn etuina on sen helppous. Tässä opinnäytetyössä mahdollisia vastaajia on reilusti yli 100, joten sähköisen kyselyn käyttö on perusteltua, koska se on tehokas tapa kerätä tietoa. Kyselytutkimusta voidaan pitää helposti pinnallisena ja teoreettisesti vaatimattomana. Kyselyn mahdollisena vaarana voi olla suuri kato. Vastaajien voi olla vaikea ymmärtää kysymyksiä, joten väärinymmärryksiä voi olla. Varmasti ei voi tietää, miten tosissaan (luotettavasti ja rehellisesti) vastaajat ovat vastanneet kyselyn kysymyksiin. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2004, 184–185.)

Avoimet kysymykset ovat helppoja laatia, mutta vaikeita ja työteliäitä käsitellä. Sanallisten vastausten luokittelu saattaa olla vaikeaa. Voidaan saada vastauksia, joita ei ole ajateltu saavan esimerkiksi ehdotuksia johonkin tiettyyn tilanteeseen. (Heikkilä 2001, 49.)

8 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi, jota pidetään myös teoreettisena kehyksenä. Analyysin tehtävänä ovat uuden tiedon tuottaminen ja aineiston selkiyttäminen. Aineiston analyysissa on tärkeä pysyä asetetussa suunnitelmassa. Muu mielenkiintoinen havainto tai tieto tulee siirtää seuraavaan tutkimukseen. Analysoitaessa rajaaminen on tärkeää. (Tuomi–Sarajärvi 2009, 91–92.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään aineistolähtöistä analyysiä. Työntekijöiden ajatuksista tiimien johtamisesta, työhyvinvoinnista, motivoitumisesta ja sitoutumisesta pyritään löytämään samankaltaisuuksia. Aineistolähtöisessä analyysissä voidaan erottaa kolme vaihetta. Ensimmäinen vaihe on pelkistäminen eli redusointi, joka tapahtuu esimerkiksi värikoodauksen avulla tekstistä. Kirjoitetusta tekstistä etsitään ilmaisuja, jotka merkitään eri väreillä. Toisessa vaiheessa aineistoa ryhmitellään etsien samankaltaisuuksia ja eroja tekstistä. Samaa tarkoittavat asiat ryhmitellään ja yhdistetään luokiksi eli kategorioidaan sekä nimitetään luokan sisältöä koskevalla käsitteellä. Pelkistetyt ilmaisut kirjataan allekkain samoin sanoin kuin ne ovat aineistossa, ja ne kerätään listoiksi. Tämä on kategorisoinnin ensimmäinen vaihe. Seuraavaksi etsitään pelkistettyjen ilmauksien erilaisuuksia ja yhteneväisyyksiä. Samaa tarkoittavat sanat yhdistetään samaan kategoriaan, joka nimetään sisältöä vastaavasti. Nämä alakategoriat yhdistetään edelleen samansisältöisten kategorioiden kanssa. Näin muodostuu yläkategorioita, jotka nimetään vastaamaan sisältöä. Viimeisessä vaiheessa abstrahoidaan eli erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan valikoidun tiedon perusteella teoreettisia käsitteitä. Aineisto nivotaan osaksi teoreettista taustaa. Tutkimuksen tuloksissa esitellään aineistosta muodostunut malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai teemat, jotka kuvaavat aineistoa. (Tuomi–Sarajärvi 2009, 107–114; Moilanen–Räihä 2007, 40–45, 55–56.) Opinnäytetyössä toimitaan edellä mainitulla tavalla.

Jokaisesta kyselyn (liite 2) kysymyksestä on tehty taulukko, johon on kirjattu esimerkki alkuperäisestä ilmauksesta, vastausten määrä suhteessa vastaajiin (esimerkiksi 20/47), alakategoria ja yläkategoria. Taulukot on numeroitu ja nimetty, jotta lukijan olisi helpompi seurata niitä.

9 Tulokset

9.1 Taustatiedot

Kyselyn mahdollisia vastaajia on yhteensä 126, joista perhetyöntekijöitä 92 ja sosiaaliohjaajia 34. Määräajassa kyselyyn vastasi 25 perhetyöntekijää eli 23 % ja 22 sosiaaliohjaajaa eli 74,8 %. Yhteensä vastaajia on 47 eli 59 %.

9.2 Työntekijöiden kokemuksia tiimissä työskentelystä

Tähän osioon haetaan vastauksia kahdella eri kysymyksellä, joista ensimmäinen painottaa työntekijän omaa toimintaa tiimissä ja toinen työntekijän kokemuksia tiimityöskentelystä.

9.2.1 Oma toiminta tiimissä

Tämän kysymyksen alle muodostuu yläkategorioiksi yhteinen vastuu työstä, vuorovaihtuksen ylläpitäminen, oman osaamisen jakaminen sekä asiakasnäkökulma. Yhteinen vastuu työstä jakaantuu seitsemään eri alakategoriaan: rakenteet, oma osuus, muiden huomiointi, ilmapiiri, yhtenäisyys, käytöstaidot ja palaute. Rakenteet osio (3/47) pitää sisällään yhdessä sovitut säännöt ja toimintatavat esimerkiksi kokouksiin osallistumisen ja tiimivastaavana toimimisen. Oma osuus (10/47) tarkoittaa omaa osuutta suhteessa muihin työntekijöihin ja muiden toimintaan. Sillä tarkoitetaan omien töiden hoitamista ja oman vastuun kantamista niin hyvin, että muilla tiimin jäsenillä ei ole mitään valittamista tai huomauttamista asioista tai niiden hoitamisesta. Se tarkoittaa yksilönä olemista, joka toimii aktiivisesti, sovitusti ja itsenäisesti tiimissä. Muiden huomiointi (10/47) tarkoittaa muiden tiimin työntekijöiden huomioimista eri tilanteissa; kunnioittamista, kannustamista, tukemista, auttamista ja huomioonottamista. Sillä tarkoitetaan myös kaikkien kanssa toimeen tulemistä, jotta työt saadaan tehtyä mahdollisimman hyvin. Se on myös tilan antamista kaikille tiimin työntekijöille. Ilmapiiri (5/47) koostuu turvallisen ja myönteisen ilmapiirin luomisesta ja ylläpitämisestä. Halutaan myös vahvistaa hyvän sekä vertaistyönohjauksellisen työilmapiirin syntymistä. Yhtenäisyys (4/47) pitää sisällään tiiviin yhteistyön ollen osa ryhmää. Halutaan pitää yllä tiimihenkeä ja yhtenäisyyttä. Käytöstaidot (2/47) ovat tärkeitä toimittaessa ryhmässä päivittäin ja niistä ystävällisyys ja kohteliaisuus. Palaute (3/47) koetaan tärkeänä; positiivinen ja rakentava palaute tehdystä työstä.

Vuorovaikutuksen ylläpitämisen alakategorioiksi muodostuu vuorovaikutus, tieto ja huolien puheeksi ottaminen. Vuorovaikutuksella (8/47) tarkoitetaan keskustelua, kuuntelua, vuoropuhelua, vuorovaikutusta, omien mielipiteiden kertomista ja dialogia. Tieto (4/47) tarkoittaa kaikenlaista ja kaikkien kanssa tapahtuvaa informointia, tiedon jakamista ja konsultointia. Huolien puheeksi ottamisella (2/47) viitataan tiimissä ja tiimin työntekijöiden kesken tapahtuvaa asioiden ja huolien puheeksi ottamista.

Osaamisen jakaminen jakaantuu osaamiseen ja oppimiseen. Osaamisella (3/47) tarkoitetaan työntekijöiden erilaista osaamista, oman osaamisen hyödyntämistä sekä osaamisen jakamista tiimissä.

Asiakastyö kategoria alle jäi asiakkaat (3/47) alakategoria. Halutaan parhaan tuen saamista asiakkaalle. Toivotaan tiimissä työntekijöiden kiinnostusta ja ymmärrystä asiakkaisiin.

alkuperäinen ilmaisu	n	alakategoria	yläkatgoria
osallistun yhteisiin tiimipalavereihin ja asiakaspurkuihin	3	rakenteet	vastuun ottaminen
hoidan omat tehtävät huolellisesti	10	oma osuus	vastuun ottaminen
otan kaikki tiimin jäsenet huomioon	10	muiden huomiointi	vastuun ottaminen
yrityn saada tiimiin vähän rentoa ilmapiiriä	5	ilmapiiri	vastuun ottaminen
tiimin yhteisöllisyys on myös meidän kaikkien vastuulla, pyrin kantamaan myös siitä vastuuni	4	yhtenäisyys	vastuun ottaminen
pyrin olemaan kohtelias kaikille tiimin jäsenille	2	käytöstaidot	vastuun ottaminen
annan positiivista palautetta	3	palaute	vastuun ottaminen
kerron oman mielipiteeni	8	vuorovaikutus	vuorovaikutuksen ylläpitäminen
otan asioita puheeksi	2	puheeksi otto	vuorovaikutuksen ylläpitäminen
muiden työntekijöiden informointia perheissä tapahtuvista asioista	4	tieto	vuorovaikutuksen ylläpitäminen
tuon oman osaamiseni koko tiimin käyttöön	3	osaaminen	osaamisen jakaminen
olen uusiin työntekijätiimissä, joten koen voivani oppia muilta paljon	2	oppiminen	osaamisen jakaminen
teen töitä lapsiperheissä, hoitamalla perheen lapsia	3	asiakkaat	asiakastyö

Taulukko 1. Työntekijän oma toiminta tiimissä.

9.2.2 Oma kokemus tiimissä työskentelystä

Tähän osioon muodostuu yläkategorioiksi ammattitaustasta nousevat asiat, tiimin selkeys, vuorovaikutus, osaamisen jakaminen, asiakastyö ja työhyvinvointi. Ammattitaustasta nousevien asioiden alakategoriat muodostuvat rooleista ja työnjaosta tiimissä. Rooleilla (12/47) tarkoitetaan sosiaaliohjaajien ja perhetyöntekijöiden rooleja tiimissä. Sosiaaliohjaajien läsnäolo tiimeissä koetaan ristiriitaisena, mutta myös myönteisenä ja

tarpeellisena asiana. Sosiaaliohjaajilla koetaan olevan enemmän ammattitaitoa. Heidän työtään kritisoidaan ja sen koetaan olevan hidasta, koska se on puhumista asiakkaiden kanssa. Sosiaaliohjaajien koetaan ottavan iso rooli kokouksissa. Tämä koetaan ammatillisena kilpailuna, joka tuo kitkaa työntekijöiden väliin. Se johtaa helposti oman työn aliarvioimiseen puolin ja toisin. Työnjako tiimeissä (8/47) tarkoittaa epäselvyyksiä suhteessa omaan työhön. Toivotaan yhteisiä tavoitteita ja pelisääntöjä. Työnjakoa tiimeissä tulisi myös kehittää. Oma työrooli ei ole selvillä ja toisen työn hahmottaminen voi olla vaikeaa.

Tiimin selkeydellä (6/47) tarkoitetaan epäselvää käsitystä tiimistä. Kyseenalaistetaan koko lapsiperheiden kotipalvelun ja varhaisen tuen tiimit, joita ei koeta moniammatillisina tiiminä. Tiimeissä koetaan työskentelevän kahden eri työnimikkeen työntekijöitä. Toivotaan tiimin olevan vieläkin moniammatillisempi. Moniammatilliseksi tiimiksi koetaan paremminkin asiakkaan laaja verkosto.

Vuorovaikutus jakautuu kahteen alakategoriaan, jotka ovat vuorovaikutus ja tieto. Vuorovaikutus (15/47) koostuu kuuntelusta, keskustelusta, havainnoinnista huomioiden erilaiset näkökulmat ja mielipiteet. Se on myös omien yhteistyötaitojen käyttöä. Toivotaan enemmän asioiden auki puhumista ja enemmän aikaa yhteiselle pohdinnalle. Tiedolla (12/47) tarkoitetaan sen jakamista, saamista ja panttaamista. Tiedon kulun tulisi olla riittävää tiimissä. Kaikkien työntekijöiden tulisi olla tietoisia toisen ammattiryhmän raportoinneista, jolloin ne tulisi olla kaikkien luettavissa.

Osaamisen jakamisen yläkategoria jakautuu neljään alakategoriaan: erilaisuus, ammattitaito, osaaminen ja hyödyntäminen. Erilaisuus (9/47) tarkoittaa ihmisten erilaisuutta: näkökulmia, persoonia, työnkuvia, koulutuksia, vahvuuksia jne. Ammattitaidolla (11/47) tarkoitetaan asioiden laajaa hahmottamista ja ammattitaidon vahvistamista. Sekä sosiaaliohjaajilla että perhetyöntekijöillä koetaan olevan paljon ammattitaitoa. Tiimissä koetaan olevan ammatillista kilpailua sosiaaliohjaajien ja perhetyöntekijöiden kesken. Osaamisen (11/47) tiimeissä koetaan olevan moniammatillista ja vahvaa erilaisella osaamisella ja koulutus pohjilla. Jokainen voi omalla osaamisella osallistua tiimissä tehtävään työhön. Hyödyntämisellä (5/47) tarkoitetaan tiimissä tapahtuvaa muiden osaamisen hyödyntämistä, joka koetaan työtä helpottavana ja hyödyllisenä asiana.

Asiakastyön yläkategoria koostuu asiakas alakategoriasta. Asiakkaiden (11/47) koetaan saavan hyvää palvelua. Tiimityö tuo asiakasperheen tilanteesta monipuolisemman

näkökulman. Tärkeinä koetaan perheen auttaminen ja asiakkaan palveleminen hyvin. Asiakkaan tulisi olla keskiössä ja perheen saada kokonaisvaltaista tukea.

Työhyvinvointi muodostuu annetusta/saadusta tuesta, arvojen ohjaamasta vuorovaikutuksesta sekä tunteiden huomioon ottamisesta työssä. Tuen (5/47) saaminen esimieheltä ja työkavereilta koetaan tärkeänä. Tuki muodostuu myös suhteessa asiakkaaseen ja se on parhaassa tapauksessa yhtenäistä. Arvot (6/47) koetaan tärkeinä päivittäisissä tapaamisissa ja ne ohjaavat vuorovaikutusta. Työntekijät toivovat toisen työn kunnioittamista ja arvostamista, avoimuutta, rehellisyyttä ja luottamusta. Tunteet (9/47) tulisi pystyä ottamaan huomioon työssä. Työ koetaan innostavana, hyvänä, positiivisena, mutta myös haastavana ja välillä yksinäisenä.

alkuperäinen ilmaisu	n	alakategoria	yläkatgoria
itse olen yllättynyt siitä, kuinka ristiriitaisena meidän sosiaaliohjaajien olo tiimissä koetaan	12	roolit	ammattitaustasta nousevia asioita
selkeä työnjako on tärkeää työn onnistumisen kannalta	8	työnjako	ammattitaustasta nousevia asioita
en koe tiimiäni niinkään moniammatillisena	6	epäselvä käsitys tiimistä	tiimin selkeys
voi hyödyntää muiden tietoutta	12	tieto	vuorovaikutus
kokemuksia voidaan vaihtaa	15	vuorovaikutus	vuorovaikutus
erilaiset persoonat kohtaavat	9	erilaisuus	osaamisen jakaminen
moniammatillinen tiimi on mielestäni tätä päivää ja moniammatillisuus vahvistaa työntekijöiden ammattitaitoa	11	ammattitaito	osaamisen jakaminen
moniammatillisessa tiimissä on erilaista osaamista	11	osaaminen	osaamisen jakaminen
moniammatillisessa tiimissä on hyvää se että voi hyödyntää muiden tietoutta	5	hyödyntäminen	osaamisen jakaminen
itse haluaa olla mukana asiakasprosessissa koko ajan koska on perehtynyt siihen pisimpään	11	asiakkaat	asiakastyö
vaikeissa tilanteissa esimiehen tuki on tärkeä ja osaa sen	5	tuen antaminen/saaminen	työhyvinvointi
toivoo toisen työn kunnioittamista	6	arvot ohjaavat vuorovaikutusta	työhyvinvointi
olen kokenut työskentelyn erittäin positiiviseksi	9	tunteiden huomioon ottaminen	työhyvinvointi

Taulukko 2. Työntekijän oma kokemus tiimissä työskentelystä.

9.3 Haasteet ja mahdollisuudet moniammatillisen tiimin johtamisessa

Moniammatillisen tiimin johtamisesta kysytään sekä haasteita että mahdollisuuksia, jotta vastauksista saadaan mahdollisimman kattava ja monipuolinen.

9.3.1 Mahdollisuudet moniammatillisen tiimin johtamisessa

Vastausten perusteella tähän kysymykseen muodostuu viisi yläkategoriaa: osaamisen,- asiakastyön,- vuorovaikutuksen, arvojen- ja ryhmän johtaminen. Osaamisen johtaminen yläkategorian alle muodostuu kaksi alakategoriaa; ammattitaito ja osaaminen. Ammattitaidolla (6/47) tarkoitetaan vastauksissa yksilöllisen ammattitaidon huomiointia, monenlaisen ammattitaidon yhdistämistä, oman ammattitaidon karttumista tiimityössä, työkokemusta. Tärkeänä pidetään myös esimiehen mahdollisuutta tuntea työntekijänsä. Osaaminen (6/47) johtamisen mahdollisuuksissa tarkoittaa, että esimiehen on mahdollista saada uutta tietoa ja osaamista itselleen tiimin jäsenten kautta. Esimiehen on mahdollista hyödyntää työntekijöiden erilaista osaamista. Osaamista tulisi vahvistaa jatkuvasti esimerkiksi erilaisilla koulutuksilla.

Valmentavan johtamisen yläkategoria jakautuu kolmeen alakategoriaan, asiakas, palvelu ja ryhmätyö. Asiakas (8/47) saa monipuolista ja asiantuntevaa palvelua samasta paikasta. Koetaan, että asiakkaan kannalta on hyvä, jos tiimillä on yhteinen esimies ja yhteinen tiimi. Perheitä tuetaan muuttuvissa tilanteissa. Tiimityö mahdollistaa erilaisten näkökulmien tuomisen asiakastyöhön. Palvelun (2/47) koetaan olevan monipuolisempaa ja koordinoitua. Ryhmätyössä (7/47) mahdollisuutena on yhteistyö ryhmässä. Tiimistä on mahdollista saada itseään jatkuvasti kehittävä ja ammatillista ajattelua lisäävä toimintamalli. Tiimi osallistaa kaikki työntekijät yhteiseen keskusteluun. Mahdollisuutena on saada tiimistä yhtenäinen, etteivät eri koulutustausta ja ammattinimike vaikuta erottavasti.

Tiedon jakaminen ja vuorovaikutus alakategoriat muodostavat vuorovaikutuksen johtamisen yläkategorian. Tiedon jakaminen (7/47) koetaan mahdollisuutena. Johtaja voi saada uutta tietoa tiimin kautta. Mahdollisuutena on kehittää erilaisia käytäntöjä helpottamaan tiedonkulkua. Myös oma tietämys voi karttua. Vuorovaikutus (11/47) tuo keskustelun kautta laajempia näkökulmia asioihin, joita voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti useammasta eri näkökulmasta. Vuorovaikutus tukee tiimin avointa kommunikaatiota. Sen kautta voidaan nostaa yhteiseen keskusteluun onnistumisen ja kehittämisen paikkoja. Vuorovaikutus on mahdollisuus kannustaa henkilökuntaa pohtimaan yhdessä eri vaihtoehtoja.

Arvojohtamisella on yksi alakategoria, jossa korostuu erityisesti tasapuolisuus (3/47). Johtamisen mahdollisuutena on erilaisten työnkuvien tasapuolinen arvostaminen sekä mahdollisuus vaikuttaa tasa-arvoon tiimissä.

alkuperäinen ilmaisu	n	alakategoria	yläkatgoria
jokaisen yksilöllinen ammattitaito on mahdollista huomioida	6	ammattitaito	osaamisen johtaminen
yhteinen osaaminen kaikkien käyttöön	5	osaaminen	osaamisen johtaminen
mahdollisuus laajalaiseen auttamiseen	8	asiakas	valmentava johtaminen
asiakkaat saavat hyvää ja ammatillista palvelua	2	palvelu	valmentava johtaminen
ryhmä kokonaisuutena on parempi kuin sen älykkäimmätkään jäsenet yksin	7	ryhmätyö	valmentava johtaminen
mahdollisuus kehittää erilaisia käytäntöjä helpottamaan tiedonkulkua ryhmässä	7	tiedon jakaminen	vuorovaikutuksen johtaminen
asioihin saa laajemman näkökulman	11	vuorovaikutus	vuorovaikutuksen johtaminen
erilaisten työnkuvien tasapuolinen arvostaminen	3	tasapuolisuus	arvojohtaminen

Taulukko 3. Moniammatillisen tiimin johtamisen mahdollisuudet

9.3.2 Haasteet moniammatillisen tiimin johtamisessa

Tähän osioon muodostuu vastauksista viisi yläkatgoriaa: valmentava-, vuorovaikutuksen-, osaamisen-, arvo- ja osallistava johtaminen. Valmentavan johtamisen yläkatgorian alla on viisi alakategoriaa: perustehtävä, roolit, asiakas, tiimityö ja tuki. Perustehtävää (7/47) ei koeta selkeänä. Työtehtävät voivat vaihtua usein ja tiimin työntekijöillä saattaa olla erilaiset näkemykset työstä. Toisaalta esimiehen tulee olla perehtynyt jokaisen perustehtävään, ja tämä vaatii vankkaa ammattitaitoa. Roolit alakategoriassa (8/47) ilmenee haasteita ja negatiivisia jännitteitä sosiaaliohjaajat ja perhetyöntekijät ammattiryhmien välillä, mikä tulisi purkaa. Ryhmien välillä on kateutta ja ennakkoluuloja. Tiimin jäsenet kilpailevat oman ammattinsa tärkeydestä. Haasteena on molempien ammattiryhmien tasapuolinen huomioiminen ja niiden yhdistäminen. Asiakas alakate-

goriassa (5/47) koetaan asiakasperheiden tilanteet vaativina. Esimiehen tulisi olla tietoinen asiakkaista. Palvelujen tulisi olla tasapuolisia koko kaupungin tasolla. Tiimissä tulisi nähdä tukimahdollisuudet samansuuntaisina. Tiimityö (9/47) koetaan haasteena johtamisessa, koska koko moniammatillisen tiimin tarpeellisuus ja olemassaolo kyseenalaistetaan. Tiimi tulisi saada pysymään yhtenä joukkueena ja siinä pitäisi pystyä huomioimaan kaikki tiimin jäsenet yhdessä. Ihmiset pitäisi pystyä sitouttamaan työhönsä. Tuki (3/47) koetaan tärkeän asiana esimiehen taholta. Esimiehen tulisi toimia tukena kaikille työntekijöille ja ymmärtää myös yksilön kokemaa työpainetta.

Vuorovaikutuksen johtamisen yläkategoria koostuu vuorovaikutuksen ja tiedon alakategorioista. Vuorovaikutus (12/47) koetaan haasteena, koska se vaatii aitoa halua kuulla, kuunnella ja keskustella. Yhteisen työkielen luominen ja ylläpitäminen koetaan haastavana. Tieto (5/12) ja sen jakaminen on haastavaa, koska tiedonkulku eri ammattiryhmien välillä koetaan vaikeana. Perhetyöntekijät toivovat oikeutta lukea asiakkaaseen liittyvät muistiinpanot sähköisestä asiakastietojärjestelmästä. He myös kokevat, että asiakas asioita ei jaeta heille. Esimiehiltä odotetaan toimimista reaaliajassa sekä oikeasisältöistä ja- aikaista tiedottamista asioista.

Osaamisen johtamisen yläkategoria muodostuu kahdesta alakategoriasta: osaaminen ja työnkuvat. Osaaminen alakategoria (20/47) koetaan johtamisen kannalta haastavana. Kaikkien työntekijöiden osaamisalueet ovat erilaisia ja jokaista pitäisi pystyä huomioimaan yksilöllisesti ja osana tiimiä. Myös koulutustaustat ovat erilaisia ja tämä tulisi osata huomioida siten, että se ei aiheuta eriarvoisuutta tiimissä. Esimiehellä ei koeta välttämättä olevan samaa osaamista, jota tiimin jäsenillä on. Esimiehen tulisi osata johtaa sekä työtä että henkilöstöä. Työnkuvat alakategoria (9/47) liittyy tiimin jäsenten erilaisiin työnkuviin. Esimiehen tulee tuntea työnkuvat ja koulutukset, jotta hän osaa huomioida ne tiimin jäsenten välisessä yhteistyössä.

Arvojohtaminen yläkategorian luokat ovat tasa-arvo ja luottamus. Tasa-arvo (4/47) koetaan haastavana, koska työntekijöitä tulisi kohdella samanarvoisesti. Johtamisen tulisi olla tasapuolista huomioiden molemmat ammattiryhmät. Luottamus (3/47) koetaan tärkeäksi ja halutaan lisätä tiimin jäsenten välistä luottamusta.

Osallistavan johtamisen yläkategoria muodostuu vastuu alakategoriasta. Vastuu (3/47) koetaan eri tavoin. Toisaalta se jakautuu tasaisesti tiimissä, mutta toisaalta toivotaan

lisää vastuun jakamista. Työntekijät kokevat myös joutuvansa ottamaan paljon vastuuta.

alkuperäinen ilmaisu	n	alakategoria	yläkatgoria
jokaisen ammattiryhmän perustehtävän tulee olla selkeä niin esimiehelle kuin alaisille	7	perustehtävä	valmentava johtaminen
haasteena voi olla tiimin jäsenten keskinäinen kilpailu oman ammattinsa tärkeydestä	8	roolit	valmentava johtaminen
pitää olla tietoinen asiakkaista	5	asiakas	valmentava johtaminen
pitäisi saada tiimi pysymään yhtenä joukkueena	9	tiimityö	valmentava johtaminen
esimiehen tulee toimia tukena kaikille	3	tuki	valmentava johtaminen
tasa-arvoisen vuoropuhelun ylläpitäminen	12	vuorovaikutus	vuorovaikutuksen johtaminen
oikea-aikainen ja oikeasisältöinen tiedottaminen	5	tiedon jakaminen	vuorovaikutuksen johtaminen
erilaisen osaamisen huomiointi	20	osaaminen	osaamisen johtaminen
esimies tietää työntekijöiden työnkuvan	9	työnkuvat	osaamisen johtaminen
kaikkien työntekijöiden tasapuolinen kohtelu	4	tasa-arvo	arvo johtaminen
tiimin jäsenten välinen luottamus	3	luottamus	arvo johtaminen
työntekijät joutuvat ottamaan paljon vastuuta	3	vastuu	osallistava johtaminen

Taulukko 4. Moniammatillisen tiimin johtamisen haasteet.

9.4 Johtamisen vaikutus henkilöstön työiihtyvyyteen ja motivaatioon

Kysymykseen muodostui viisi yläkatgoriaa: arvo-, vuorovaikutus-, osaamisen-, osallistava ja – valmentava johtaminen. Yläkatgoria arvojohtaminen jakautuu kolmeen alakategoriaan: luottamus, kunnioitus ja tasavertaisuus. Luottamus (7/47) arvona ilmenee

työntekijöiden toiveena luottamuksellisesta ilmapiiristä. Esimiehen tulee olla luotettava kaikissa toimissaan. Työntekijät haluavat myös, että heihin luotetaan ja uskotaan. Kunnioitus (3/47) näkyy toiveena kunnioittaa ihmisiä, erilaisia taustoja ja osaamista. Kaikkia mielipiteitä tulisi myös kunnioittaa. Tasavertaisuus (7/47) näkyy työssä johdonmukaisena toimintana. Kaikilla on samat säännöt ja yhteisistä sopimuksista pidetään kiinni.

Vuorovaikutusjohtaminen jakautuu kahteen alakategoriaan: vuorovaikutus ja tieto. Vuorovaikutus (12/47) on toivetta tiimissä tapahtuvasta avoimesta kuuntelusta, kuulemisesta ja keskustelusta. Jokaisella on puheenvuoro ja mahdollisuus sanoa oma mielipiteensä. Toivotaan erilaisten näkemysten huomioonottamista kaikkien mielipiteitä kunnioittaen. Keskustelua tiimissä toivotaan myös enemmän. Tieto ja sen kulku (5/47) tiimissä on joustavaa. Jokainen huolehtii hyvästä tiedonkulusta. Asioista tiedotetaan ja tietoa välitetään.

Yläkategoria osaamisen johtaminen jakautuu viiteen eri alakategoriaan: osaaminen, tulevaisuus, ammatillisuus, vastuu ja koulutukset. Osaaminen (10/47) alakategoriassa toivotaan ihmisten osaamisten ja eri vahvuuksien huomioonottamista. Se on myös yksilön mielenkiinnon kuuntelemista ja esimiehen myönteistä suhtautumista kehittymismahdollisuuksiin työssä. Tulevaisuus (2/47) alakategoriassa toivotaan tulevaisuuteen suuntautuneisuutta sekä uskon luomista tulevaan. Ammatillisuus (9/47) alakategoriassa toivotaan ammatillista osaamista esimiehiltä. Ammatillinen esimies on paitsi pätevä, ja hän suhtautuu työntekijöihin ammatillisesti. Vastuu (5/47) kategoriassa toivotaan esimiehen ottavan vastuun ja tekevän viimeisen päätöksen asioista. Koulutukset (4/47) ovat osa työn kehittämistä. Esimies kannustaa työntekijöitään koulutuksiin ja tukee näin heidän asettamia tavoitteita. Toivotaan esimiesten koulutusten ajantasaistamista.

Osallistava johtaminen yläkategoria jakautuu neljään eri alakategoriaan: vaikuttaminen, jousto, vapaus ja vapaa-aika. Työhön vaikuttaminen (4/47) ja mahdollisuus siihen koetaan tärkeänä. Halutaan osallistua työn suunnitteluun ja kehittämiseen sekä uusien toimintatapojen keksimiseen. Jousto (3/47) työssä halutaan sopivasti. Työntekijöillä ja esimiehellä tulisi olla myös mahdollisuus muuttaa suunnitelmiaan ja toimintaa tarpeen mukaan. Vapaus (5/47) työssä kategoriolla tarkoitetaan mahdollisuutta tehdä omaa työtä itsenäisesti. Työntekijöille tulisi antaa enemmän vapautta työhön. Vapaa-aika (2/47) kategoriassa halutaan, että paremmin otetaan huomioon erilaisten työntekijöiden yksilölliset tarpeet esimerkiksi lomien pitämiseen.

Valmentavan johtamisen alakategorioita on seitsemän: ilmapiiri, palaute, kannustus, ryhmä, yksilöt ja perustehtävä. Ilmapiiri (9/47) alakategoriassa halutaan työpaikan ilmapiirin olevan positiivinen, hyväksyvä, luottamuksellinen ja avoin. Tärkeänä pidetään helppoutta mennä keskustelemaan esimiehen kanssa. Esimies on vastaanottavainen suhteessa työntekijään. Tiimin työote on aktiivinen ja positiivinen. Palautetta (5/47) halutaan esimieheltä työstä ja siinä onnistumisesta rakentavasti, rehellisesti ja positiivisesti. Kannustusta (5/47) halutaan esimieheltä työntekijöitä ja tavoitteita tukemalla. Ryhmä (5/47) alakategoriassa esimies ottaa huomioon tiimin kokonaisuutena, mutta huomioiden kaikkien työskentelyn. Esimies auttaa työntekijöitä tiimiytymään ja näyttää itse omalla toiminnallaan esimerkkiä. Yksilöt (4/47) alakategoriassa esimies osaa ottaa huomioon jokaisen työntekijän yksilönä. Esimies on kiinnostunut työntekijöistään ja tuntee heidät. Tiimissä on tilaa tehdä työtä omalla persoonalla. Perustehtävä(7/47) kategoriassa tiimillä on hyvät ja toimivat rakenteet, tavoitteet ja työnkuva ovat selkeät. Resurssit huomioidaan työssä.

alkuperäinen ilmaisu	n	alakategoria	yläkatgoria
luottamus työntekijöihin on tärkeää	7	luottamus	arvojohtaminen
kaikkien mielipiteitä kunnioittaen	3	kunnioitus	arvojohtaminen
että tulee kohdelluksi tasavertaisena	7	tasavertaisuus	arvojohtaminen
jokaisella puheenvuoro ja jokainen tiimin jäsen tulisi kuulluksi	15	vuorovaikutus	vuorovaikutus johtaminen
huolehtia hyvästä tiedonkulusta	5	tieto	vuorovaikutus johtaminen
hyödyntäen jokaisen persoonan erityisosaamista	10	osaaminen	osaamisen johtaminen
tulevaisuuden suuntautuneisuutta toivotaan	2	tulevaisuus	osaamisen johtaminen
työntekijät hoitavat työt ammattitaitoisesti	9	ammattillisuus	osaamisen johtaminen
esimies ottaa vastuun selkeästi	5	vastuu	osaamisen johtaminen
mahdollisuus koulutuksiin	4	koulutukset	osaamisen johtaminen
saa osallistua yhdessä työn kehittämiseen ja suunnitteluun	4	vaikuttaminen	osallistava johtaminen
työssä on sopivasti joustoa	2	jousto	osallistava johtaminen
saada jonkin verran itsenäisyyttä	5	vapaus	osallistava johtaminen
erilaisten työntekijöiden tarpeet lomiin voidaan ottaa huomioon	2	vapaa-aika	osallistava johtaminen
avoimessa ilmapiirissä voi myös tunnustaa, ettei osaa jotakin asiaa	9	ilmapiiri	valmentava johtaminen
työntekijät tarvitsevat johdolta palautetta tehdystä työstä	5	palaute	valmentava johtaminen
työntekijöitä pitää kannustaa	5	kannustus	valmentava johtaminen
auttaa työntekijöitä tiimiytymään	5	ryhmä	valmentava johtaminen
tiimin jäsenten tunteminen on tärkeää	4	yksilöt	valmentava johtaminen
tavoitteet ovat selkeät	7	perustehtävä	valmentava johtaminen

Taulukko 5. Moniammatillisen tiimin johtaminen työntekijöitä motivaation, sitouttamisen ja työhyvinvointitarjonnan avulla.

10 Tulosten tarkastelu

10.1 Kokemuksia tiimityöstä

Opinnäytetyön tulosten mukaan kokemukset tiimityöstä tarkoittavat omaa toimintaa ja osuutta tiimissä suhteessa muihin tiimin työntekijöihin. Tiimin jäsenet haluavat hoitaa oman työnsä mahdollisimman hyvin, jotta kenelläkään ei olisi valittamista tai huomauttamista asiasta tai niiden hoitamisesta. Tiimissä yksilö toimii vastuullisesti, aktiivisesti, itsenäisesti ja sopimusten mukaisesti. Tiimityöhön kuuluu muiden tiimin työntekijöiden huomioiminen. Tämä voi olla havainnointia, kannustamista, tukemista, auttamista, huomioonottamista sekä tilan antamista. Työntekijät haluavat tulla kaikkien kanssa mahdollisimman hyvin toimeen, jotta työt tulisivat hoidettua. Turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri tiimissä ja sen luominen vaikuttaa työntekijän viihtymiseen työssä ja tiimissä. Vuorovaikutus vaikuttaa paljon tiimityöhön. Tiimissä tulisi kaikkien pystyä kuuntelemaan, keskustelemaan ja kuulemaan toisiaan, jotta dialogia syntyisi. Tieto ja sen jakaminen muiden kanssa koetaan tärkeänä. Kyselyssä sosiaaliohjaajat ottavat kantaa huolien puheeksi ottamiseen oman tiimin sisällä. Tämä koskee niin asiakas- kuin tiimin sisäisiä asioita.

Tulos vastaa teoriassa esitettyyn tietoon; Salomäen (2002, 13) ja Yuki-Lepsingerin (2004, 171) mukaan tiimin jäsenet osaavat keskustella, kuunnella ja kuulla toisiaan eli toimia dialogisesti. Dialogille annetaan paljon arvoa ja aikaa tiimin toiminnassa. Tällä voidaan myös arvioida asiakkaan tilannetta ja jatkosuunnitelmia. Myös West (2004, 9) toteaa vuorovaikutuksen vaikuttavan myös tiimin jäsenten oppimiseen toinen toisiltaan ja tiedon pysymiseen tiimin sisällä, vaikka työntekijät vaihtuisivatkin.

Kyselyn mukaan sekä perhetyöntekijöillä että sosiaaliohjaajilla on paljon ammattitaitoa ja osaamista, jota toivotaan voivan hyödyntää tiimeissä. Osaaminen tiimeissä on vahvaa ja moniammatillista johtuen erilaisista koulutuksista ja työkokemuksista. Samaan ovat päätyneet Salomäki (2002, 17) ja Heikkilä (2002, 384), jotka toteavat, että tiimin jäsenten tulisi hyödyntää jokaisen osaamista ja persoonallisuutta parhaalla mahdollisella tavalla. Erilaiset osaamisalueet tulisivat sekä keskittää että tasapainottaa, ja jokaisen eroavuudet sekä heikkoudet ja lahjakkuudet tulisi ottaa huomioon. Näin tiimistä saadaan monipuolinen ja osaava.

Opinnäytetyön tulosten mukaan ammattitaidosta nousevat epäselvyydet ja ristiriidat näkyvät paljon tiimeissä. Sekä sosiaaliohjaajat että perhetyöntekijät kokevat sosiaaliohjaajien läsnäolon tiimeissä ristiriitaisena. Toisaalta koetaan sosiaaliohjaajien ottavan liikaa tilaa tiimeissä ja toisaalta heidän läsnäolonsa koetaan hyvänä asiana. Ryhmien välillä on ammatillista kilpailua, joka tuo kitkaa ja epäselvyyttä henkilöiden kesken. Tämä johtaa helposti oman työn aliarvioimiseen molemmissa ammattiryhmissä. Työnjako tulisi kehittää tiimeissä. Tuloksista käy ilmi, että oma työrooli ei välttämättä ole selvillä ja toisen työnkuvan hahmottaminen on vaikeaa. Tiimin jäsenillä tulisi olla yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt selvillä. Samaan ovat päätyneet Spiik (1999, 21) ja West (2004, 19), joiden mukaan jokaisella tiimin jäsenellä tulisi olla selvillä selvät tavoitteet, perustehtävä ja yksilön osallisuus tiimin toiminnassa. Tulosta tukevat myös Salomäki (2002, 13), Skyttä (2002, 69–71) ja Yuki-Lepsinger (2004, 171), joiden mukaan tiimin jäsenten tulisi arvostaa toisiaan kaikin tavoin. Heidän tulisi luottaa toisiinsa ja toistensa ammattitaitoon

Kyselystä ilmenee, että lapsiperheiden kotipalvelun ja varhaisen tuen tiimien työntekijät eivät koe omia tiimejään varsinaisesti moniammatillisina tiimeinä. Tiimien toivottaisiin olevan vieläkin moniammatillisempi. Usein moniammatillisena tiiminä koetaan asiakkaan laaja verkosto. Osa näin ajattelevista työntekijöistä ajattelee omaa tiimiään tulevaisuuden asiantuntijaorganisaationa. Opinnäytetyön tulosta tukevat Juuti (2006, 151); Korhonen ym.(2007, 15) ja Nyman (2006, 139), joiden mukaan henkilöstön toimiessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa muodostuu kehittynyt verkostomainen asiantuntijaorganisaatio.

Asiakastyö on kyselyn mukaan tärkeää. Asiakkaiden halutaan saavan hyvää ja yhteistä palvelua. Tiimityö tuo laajemman näkökulman asiakkaiden asioihin. työssään. Tätä tulosta teoriassa tukee Skyttä (2002, 10–12), jonka mukaan sosiaalialalla tiimien ja työntekijöiden perustehtävä lähtee aina asiakkaan tarpeista. Myös Otalan (2008, 18) mukaan asiakas on itse osallisena prosessissa eli palvelujen tuottamisessa. Sosiaaliviraston strategian (2012) mukaan työssä on tärkeää asiakasläheinen palvelukulttuuri, joka näkyy asiakkaan osallisuutena, valinnanvapauden lisäämisessä ja kunnioittavassa kohtaamisessa.

Tulosten mukaan tiimityöskentelyssä työhyvinvointi on tärkeää. Se näkyy yhteisinä arvoina, jotka ohjaavat vuorovaikutusta ja näkyvät päivittäisissä tapaamisissa. Vaativassa asiakastyössä tunteet ovat koetuksella ja näkyvillä. Työ koetaan sekä positiivi-

sena että haastavana. Joskus työntekijä kokee myös olevansa jätetty yksin. Työntekijät kokevat tärkeäksi tuen saamisen sekä esimieheltä että työkavereilta, ja tuen antamisen toisille.

10.2 Moniammatillisen tiimin johtaminen

Tulosten mukaan johtamisessa nähdään sekä haasteena että mahdollisuutena osaamisen-, vuorovaikutuksen-, arvo- ja valmentava johtaminen. Osallistava johtaminen tulee esiin haasteissa. Osaamisen johtamisessa haasteena ja mahdollisuutena koetaan ammattitaidon ja osaamisen huomioiminen sekä yksilöllisesti että osana tiimiä. Koulutustaustojen erilaisuus tulisi ottaa paremmin huomioon tiimissä, että se ei aiheuta eriarvoisuutta. Esimiehen tulisi osata johtaa työtä ja henkilöstöä. Esimiehen on mahdollista saada itselleen ja koko tiimille uutta tietoa ja osaamista tiimin jäsenten kautta. Työntekijöiden osaamista tulisi vahvistaa jatkuvasti. Tiimin jäsenten ammattitaito koetaan mahdollisuutena; sen huomiointina, yhdistämisenä ja kartuttamisena tiimityössä. Haasteena on erilaisten työnkuvien tunteminen. Johtavan ohjaajan tulisi tietää ja tuntea koulutukset ja työnkuvat, jotta ne voitaisiin ottaa huomioon yhteistyössä.

Tulokset vahvistivat teoriataustassa olevia faktoja osaamisesta. Otalan (2008, 332) mukaan osaaminen työelämässä on nousemassa keskeiseksi asiaksi, koska eläköityminen lisääntyy tulevaisuudessa. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että jokaisella työntekijällä on riittävä osaamista työhönsä ja kykyä soveltaa tietoa käytäntöön. Osaamisen johtamisesta on mahdollista tehdä kilpailuetu työmarkkinoilla arvostamalla työntekijöiden osaamista. Laakso-Mannisen (2003, 29,33) mukaan organisaation tulisi ohjata ja vahvistaa yksilön oppimista ja kehittymistä, tukea yksilöä antaen erilaisia käytännön mahdollisuuksia sekä vahvistaa motivaatiota. Sosiaaliviraston strategia (2012) panostaa osaavaan henkilöstöön toimintakulttuurin ollessa kehittämisorientoitunutta. Tavoitteena on olla Suomen paras työpaikka, jossa työntekijä voi oppia ja uusiutua. Sosiaaliviraston Tyhy-neliapilan (2012) mukaan kokemus oman työnsä osaamisesta hyvin on työhyvinvoinnin perusta. Jokaisen osaaminen on ajantasaista ja sitä osataan hyödyntää. Osaava ja ajan tasalla oleva työyhteisö on vahvoilla myös jatkuvissa muutostilanteissa. Jokaisen omaa motivaatiota ja halua oppia uutta on tuettava. Työssä tulee olla riittävästi mahdollisuuksia kehittymiseen. Lindqvistin (2008, 22–23) mukaan kotipalvelun ja varhaisen tuen tiimien johtamisen haasteena on mm. osaamisen johtaminen; osaamiskartoitukset ja vertaistapaamiset. Toiminnassa tulisi saada näkyviin

jokaisen työntekijän erilainen osaaminen ja koko tiimin yhteinen osaaminen ja sen kehittyminen.

Vuorovaikutusjohtaminen koetaan tulosten mukaan sekä haasteena että mahdollisuutena. Tiedon jakaminen mahdollisuutena tarkoittaa uuden tiedon saamista tiimin kautta. Mahdollista on kehittää erilaisia toimintatapoja helpottamaan tiedonkulkua. Jokaisen tiimin jäsenen oma tietämys voi karttua. Toisaalta tieto ja sen jakaminen on haastavaa, koska tiedonkulku eri ammattiryhmien välillä koetaan vaikeana. Perhetyöntekijät haluavat oikeudet lukea asiakasta koskevat muistiinpanot sähköisestä tietojärjestelmästä. He myös kokevat, että asiakasta koskevia asioita ei välttämättä kerrota heille. Johtavien ohjaajien toivotaan tiedottavan asioista reaaliajassa oikeasisältöisesti. Vuorovaikutus tiimissä koetaan mahdollisuudeksi saada laajempia näkökulmia asioihin. Se tukee tiimin jäsenten välistä avointa kommunikaatiota. Mahdollisuus on nostaa yhteiseen keskusteluun onnistumisia ja kehittämistä vaativia asioita. Sen kautta voidaan kannustaa tiimin jäseniä pohtimaan yhdessä esimerkiksi eri vaihtoehtoja. Vuorovaikutus koetaan myös toisaalta haasteena, koska se vaatii aitoa kiinnostusta ja halua keskustella asioista. Yhteisen työkielen löytyminen ja sen ylläpitäminen koetaan haastavana.

Tulokset ovat yhdenmukaisia teoriassa esitelyihin asioihin tiimeistä ja niiden vuorovaikutuksesta. Tiimin jäsenten tulisi osata jakaa tietoa toisilleen (Cooper 2008, 98). Tiimin jäsenten tulisi osata keskustella toistensa kanssa, kuunnella ja kuulla toisiaan eli olla dialogissa keskenään. Tiimissä tulisi antaa paljon arvoa dialogille, koska sen avulla mm. mietitään asiakastilanteita. (Salomäki 2002, 13; Skyttä 2002, 69–71; Huotari 2004, 85; Yukl-Lepsinger 2004, 171.) Toimiva vuorovaikutus auttaa tiimien jäsenten toinen toisiltaan oppimista. Dialogi auttaa tiedon pysymiseen tiimissä, vaikka vaihtuvuutta olisikin. (West 2004, 9.) Sosiaali- ja terveystoimen johtamisen yksi tärkeimmistä johtamisalueista on vuorovaikutustaidot (Tampsi-Jarvala ym. 2005, 15). Sosiaaliviraston Tyhy-neliapilan (2012) mukaan esimies pitää yllä tiimissä avointa ja aktiivista keskustelua työstä, tavoitteista, menetelmistä ja kaikista työyhteisöä koskevista asioista. Työpaikan tiedonkulkuun panostetaan. Tiimissä osataan keskustella myös vaikeista asioista ja ristiriidoista ja ne osataan ratkaista yhdessä. Jokaisen työntekijän tulee kyetä olemaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa.

Opinnäytetyön tulosten mukaan arvojen johtaminen on sekä haaste että mahdollisuus. Mahdollisuutena on arvostaa erilaisia työnkuvia tasapuolisesti ja vaikuttaa tasa-arvoon tiimissä. Haasteena koetaan työntekijöiden kohtelemineen tasapuolisesti. Johtajan tulisi

kyetä huomioimaan molemmat ammattiryhmät tasapuolisesti. Luottamus tiimin jäsenten kesken koetaan haastavana.

Tulos vastaa teoriaosioon arvojohtamisesta, jossa korostuu oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, avoimuus ja luottamuksellisuus sekä henkilöstön ja johdon että johdon eri tasojen välillä (Huotari 2009, 137–138). Sosiaaliviraston Tyhy-neliapilan (2012) mukaan työyhteisössä arvostetaan kaikkia jäseniä sekä kohdellaan tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti.

Kyselyn mukaan valmentavan johtamisen mahdollisuutena ovat asiakas ja palvelu. Asiakkaan on mahdollista saada hyvää ja asiantuntevaa palvelua samasta paikasta. Palvelun on mahdollista olla koordinoitua ja monipuolista. Haasteena valmentavassa johtamisessa ovat perustehtävä, roolit, asiakas ja tiimityö. Perustehtävä on epäselvä osalle tiimien työntekijöistä. Työtehtävät voivat vaihtua paljon ja tämä tuo sekavuutta perustyöhön. Tiimien jäsenillä saattaa olla erilaiset näkemykset työstä. Haasteena ovat erilaiset roolit tiimissä perhetyöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien välillä. Tämä tuo mukanaan negatiivista jännitettä koko tiimityöhön ja se tulisi pystyä purkamaan. Ryhmien välillä on kateutta ja ennakkoluuloja, joka näkyy kilpailuna oman ammatin tärkeydestä. Haasteena on molempien ammattiryhmien tasapuolinen huomioiminen ja niiden yhdistäminen. Asiakkaat koetaan haasteena, koska perheiden tilanteet ovat vaativia. Asiakkaiden saama palvelu tulisi olla tasapuolista koko kaupungin tasolla. Haasteena koetaan myös tiimityö, koska moniammatillisen tiimin tarpeellisuus ja olemassaolo kyseenalaistetaan. Tiimin pitäisi pystyä olemaan yksi joukkue ja huomioida kaikki sen jäsenet. Haasteena koetaan ihmisten sitouttaminen työhönsä.

Tulos on yhdenmukainen suhteessa teoriaan. Valmentava johtaminen on Huotarin (2009, 137–138) mukaan ihmisten johtamisosaamista kohti yhteistä tavoitetta. Tavoite, perustehtävä, oma rooli tiimissä ja tiimin yhteiset sopimukset ja säännöt tulisivat olla jokaisella tiedossa. Skytän (2002, 86–88) ja Salomäen (2002, 53) mukaan tiimin johtajan tulisi varmistaa, että tiimisopimus on ajantasainen sekä tiimin jäsenet osaavat esimerkiksi palaverikäytännöt. Westin mukaan (2004, 49–71) johtajan tulisi seurata tiimin sisäistä henkeä ja hyvinvointia sekä puuttua siihen tarvittaessa. Tiimin johtajan tulisi keskittyä koko tiimiin eikä vain yksilöihin. Keskinen mukaan (2005, 25–26.) sitoutuneisuus on suoraan näkyvillä ihmisen toiminnassa. Se vaikuttaa motivaatioon ja halun toimia tiimissä, kehittää omaa työtä ja tiimiä sekä toimintaa. Sitoutuneisuus on osa yksilön alaitaitoja ja se vaikuttaa osaltaan johtamiseen. Helsingin kaupungin työhyvin-

vointitoiminnan tavoitteena on osaava, toimintakykyinen, työhön sitoutuva ja motivoitunut henkilöstö. Henkilöstö toimii tavoitteiden mukaisesti tuottaen kaupunkilaisille laadukkaita ja kilpailukykyisiä palveluita (Työhyvinvointiohjelma 2012; Työhyvinvoinnin toimintaohjelma 2010–2012.) Sosiaaliviraston Tyhy-neliapilan (2012) mukaan yksiköiden työhyvinvointi koostuu mm. tiimien toimivuudesta ja johtamisesta sekä työn hallinnasta. Esimies vastaa työyhteisön toimivuudesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Esimiehen tulee luoda rakenteet ja puitteet työlle. Esimiehen tulee olla tietoinen yksikön perustehtävästä suhteessa strategiaan.

Kyselyn mukaan osallistavan johtamisen haasteena koetaan olevan oikeanlaisen vastuun saaminen ja jakaminen tiimissä. Vastuuta koetaan olevan liikaa, liian vähän ja toisaalta sen koetaan jakautuvan tasaisesti. Tulos on yhdenmukainen teoriaan. Skytän (2002, 73–75) mukaan osallistava johtaja painottaa valtuuksia ja yhteistä vastuuta tiimissä. Osallistava johtaja alkaa huomioida myös osallistujien tarpeita.

10.3 Johtamisen vaikutus työviihtyvyyteen, motivaatioon ja sitoutumiseen

Opinnäytetyön tulosten mukaan arvo-, vuorovaikutus-, osaamisen-, osallistava ja valmentava johtaminen vaikuttavat sosiaaliohjaajien ja perhetyöntekijöiden mielestä tiimien johtamiseen lapsiperheiden kotipalvelussa ja varhaisessa tuessa. Arvojohtamisessa korostuu luottamus, kunnioitus ja tasavertaisuus. Luottamuksellinen ilmapiiri työssä on tärkeä, jotta työntekijät voisivat rauhassa keskittyä työn tekemiseen. Esimiehen tulee johtajana olla luotettava kaikissa asioissa. Tiimien jäsenet toivovat esimiehen luottavan ja uskovan heihin. Johtajan tulisi kyetä kunnioittamaan kaikkia ihmisiä, erilaisia taustoja ja osaamista. Jokaisen oikeutta mielipiteeseen tulisi kunnioittaa. Esimiehen tulisi toimia tasavertaisesti kaikkia työntekijöitä kohtaan. Kaikilla tulisi olla samat säännöt, joista yhdessä pidetään kiinni.

Tulos on yhdenmukainen teoriaosiossa esiteltyyn Huotarin (2009, 137–138) tutkimukseen, jonka mukaan arvojohtamisen perustaa ovat oikeudenmukaisuus sekä luottamuksellisuus kaikilla tasoilla työpaikalla. Sosiaaliviraston Tyhy-neliapilassa (2012) mainitaan työyhteisön kaikkien jäsenten arvostaminen ja tasa-arvoinen kohtelu sekä yhdenvertaisuus.

Kyselyn mukaan vuorovaikutusjohtamisessa on tärkeää sekä vuorovaikutus tiimissä että tieto ja sen jakaminen. Tiimeissä toivotaan enemmän keskustelua, jonka tulisi olla

avointa. Kaikkien tulisi ottaa vastuuta keskustelusta, kuuntelusta, kuulemisesta. Jokaiselle sallitaan puheenvuoro ja oma mielipide. Tiedonkulun tiimissä tulisi olla mahdollisimman joustavaa, ja se on jokaisen vastuulla. Esimiehen tulisi mahdollistaa dialogi ja tiedon jakaminen tiimissä.

Tulosta tukee Huotari (2004, 114–115), jonka mukaan johtaja motivoi työntekijöitä innostamalla ja kannustamalla heitä jatkuvaan dialogiin olemalla itse esimerkkinä. Westin mukaan (2004, 49–71) tiimin johtaja kykenee havainnoimaan tiimin sisäistä vuorovaikutusta ja hyvinvointia sekä tarvittaessa pystyy puuttumaan siihen ja auttaa keskustelemaan asioista. Myös sosiaalivirastossa työpaikan ilmapiiriin ja tiedonkulkuun panostetaan. Työyhteisöissä voidaan keskustella myös ristiriidoista ja ne osataan ratkaista. Erilaisuutta ja erilaisia mielipiteitä sallitaan. (Tyhy-neliapila 2012.)

Tulosten mukaan osaamisen johtamisen tulisi olla tulevaisuuteen suuntautunutta ja ennakoivaa. Toivotaan myös uskon luomista tulevaisuuteen erilaisten muutosten keskellä. Esimiehen tulisi osata ottaa jokaisen työntekijän erilainen osaaminen ja vahvuudet huomioon. Esimiehen tulee osata kuunnella jokaisen työntekijän omaa mielenkiintoa. Osaamisen johtaminen tulisi näkyä tiimeissä myönteisempänä suhtautumisena kehittymismahdollisuuksiin työssä. Osaamisen johtaminen on ammatillista suhtautumista työntekijöihin. Esimiehen tulee itse olla pätevä työssään ja koulutettu johtamiseen. Osaamisen johtamisessa työntekijöitä kannustetaan koulutuksiin ja näin osataan tukea jokaisen ammatillisia tavoitteita.

Tulokset vastaavat teoriaa; Skytän (2002, 10–12) mukaan työmotivaatiota lisää, työssä jaksamista parantaa ja työuria mahdollisesti pidentää, kun tiimeissä osataan ottaa paremmin huomioon jokaisen työntekijän asiantuntijuus ja sitä osataan hyödyntää. Tulosta tukee myös Reikko ym. (2010, 45), joiden mukaan johtajan keskeisenä tehtävänä on henkilöstön osaamisen optimaalinen käyttö ja työhön sitouttaminen. Sosiaaliviraston strategiassa (2012) yhtenä tavoitteena on oppiminen ja uusiutuminen. Myös Helsingin kaupungin työhyvinvointitoiminnan tavoitteena ovat työnsä osaava, sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö (Työhyvinvointi 2012). Sosiaalivirastossa tulisi osata ennakoida osaamista suhteessa muutoksiin alueiden ja asiakkaiden tarpeissa. Henkilöstön ammattitaidosta ja sen ajantasaisuudesta huolehditaan. (Tyhy-neliapila 2012.)

Opinnäytetyön tulosten mukaan osallistavassa johtamisessa tulisi antaa myös työntekijöiden vaikuttaa omaan työhönsä. Työntekijät haluaisivat osallistua nykyistä enemmän työn suunnitteluun, kehittämiseen ja uusien toimintatapojen miettimiseen. He toivovat enemmän mahdollisuutta tehdä työtä itsenäisesti ja vapautta työn tekemiseen annettujen rajojen puitteissa. Työssä tulisi olla enemmän joustamista tarvittaessa sekä esimiehiltä että tiimin jäseniltä. He toivovat paremmin huomioon otettavaksi jokaisen erilaisia tarpeita esim. lomien jaksottamiseen.

Kyselyn tulokset ovat yhdenmukaisia teorian kanssa. Parhaimmillaan toimivassa tiimissä laajenee jokaisen yksilön ammattitaito, moniammatillisuus lisääntyy ja vastuualueet laajenevat (Spiik 1999, 21; West 2004, 19). Johtajan tulisi ottaa huomioon ihmisten muuttuvia elämäntilanteita (Huotari 2009, 137–138). Tehokkaat tiimien johtajat kykenevät jakamaan valtaa ja vastuuta tiimissä sen jäsenille sekä kannustavat heitä tekemään työtä (West 2004, 49–71). Sosiaalivirastossa esimiehen tehtävänä on huolehtia osallistavasta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta. Esimies antaa palautetta, rohkaisee, kannustaa ja palkitsee. Kaikki työntekijät saavat osallistua työyhteisön toimintaan alkaen suunnittelusta ja johtaen seurantaan ja arviointiin. Työntekijöiden tekemät ehdotukset käsitellään yhdessä ja niistä annetaan palautetta. (Tyhy-neliapila 2012.)

Tulosten mukaan valmentava johtaminen koostuu ilmapiiristä, palautteesta, kannustuksesta, ryhmästä, yksilöistä ja perustehtävästä. Tiimin ja työpaikan ilmapiiriä pidetään tärkeänä. Sen toivotaan olevan positiivinen, avoin, hyväksyvä ja luottamuksellinen. Toivotaan esimiehen olevan vastaanottavainen suhteessa tiimin jäseniin, jolloin hänen luokseen on helpompi mennä keskustelemaan. Tiimin työotteen toivotaan olevan positiivinen ja aktiivinen. Esimiehen toivotaan antavan aktiivista, rehellistä, kannustavaa ja positiivista palautetta työntekijöille työstä. Johtajan halutaan kannustavan työntekijöitä heitä ja tavoitteita tukien. Perhetyöntekijät ja sosiaaliohjaajat haluavat esimiehen osaan ottaa huomioon sekä yksilöt että koko ryhmän. Esimiehen tulisi olla kiinnostunut työntekijöistä ja tuntevan heidät. Johtaja on omalla esimerkillään läsnä tiimissä ja auttaa sitä tiimiytymään. Johtaja varmistaa, että tiimissä on hyvät ja toimivat rakenteet. Työnkuvan ja tavoitteiden tulisi olla jokaisella selvät. Johtaja osaa huomioida resurssit työssä.

Tulokset vastaavat teoriaa. Valmentavassa johtamisessa tulisi Huotarin (2009, 137–138) mukaan tukea työntekijöiden voimavaroja ja heidän omia vahvuuksia. Tiimien johtaminen on Skytänkin (2002, 73–75) mukaan tavoitteellista, prosessimaista ja val-

mentavaa. Esimiehen tulee varmistaa, että tiimin ja yksilön tavoitteet, perustehtävä ja oma rooli ovat selvillä. Lundellin (2008, 120–122) mukaan yhteinen perustehtävä ja organisaatio luovat perustan toimivalle työyhteisölle. Henkilökunta voi keskittyä työhönsä, kun johtajuus, työyhteisön rakenteet ja kulttuuri tukevat työtä. Helsingin kaupungin Tyhy-neliapila (2012) tukee myös tätä tulosta. Sen mukaan esimies luo rakenteet ja puitteet työlle ja antaa palautetta työstä. Esimiehen tulee olla tietoinen alaistensa työtehtävistä. Esimies on tietoinen yksikön perustehtävästä suhteessa kaupungin strategiaan ja toteuttaa sitä yksikkötasolla.

11 Pohdinta

11.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu sen tarkoitukseen, otoksen valintaan, valittuun analyysiin, tulosten tulkintaan, refleksiivisyyteen, eettisiin kysymyksiin sekä tutkimuksen ajankohtaisuuteen. Tutkimusta ja sen tarkoitusta mietittäessä keskeinen kriteeri on tutkimuskysymysten selkeys ja tutkimuksen perustelu. Tutkimuksen pohjana on esitelty riittävästi ja kattavasti kirjallisuutta tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksessa tulee olla selkeänä, miksi on valittu juuri kvalitatiivinen menetelmä sekä perustelut kyseisen menetelmän käyttämiselle. Tutkimuksessa on pohdittu sopivan otoksen valintaa ja menetelmää. Analyysi on valittu asianmukaisesti ja se on kuvattu selkeästi. Valittu analyysi on sopiva tutkimukselle. Analyysissä on selitetty luokkien syntyminen. Tutkimusprosessi on kuvattu kattavasti ja selkeästi. Aineistoa esimerkiksi lainauksia käytetään tulkinnan tukena. Tutkimuksessa on arvioitu tutkijan suhdetta ja objektiivisuutta tutkittaviin. Tutkija arvioi itse itseään ja omaa toimintaansa. Aiempi tieto ja tutkimus antavat tukea saavutetuille tuloksille. Tutkimuksessa on arvioitu, miten saavutettu tulos sopii aiempiin yhteyksiin asiasta. Saatu lopputulos eli tulkinta tutkittavasta aiheesta on järkevä. Tutkimus tuo uutta tietoa ja lisää ymmärrystä tutkittavasta asiasta. Tutkimuksella ja sen tuloksilla on käytännön merkitystä. Tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutetaan. (Kankkunen–Vehviläinen-Julkunen 2009, 159–170.)

Luotettavuuteen vaikuttaa kyselyn jakaminen sähköisesti vastaajille. Kotipalvelun ja varhaisen tuen tiimien esimiehille eli johtaville ohjaajille ei tämän opinnäytetyön tekijällä ollut mahdollisuutta kertoa tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta. Kysely

lähetettiin ensin kotipalvelun ja varhaisen tuen päällikölle, joka välitti sen edelleen johtaville ohjaajille. Nämä puolestaan lähettivät sen eteenpäin oman tiimin työntekijöille. Markkinointiin ei voitu vaikuttaa. Ei tiedetä, ovatko johtavat ohjaajat maininneet kyselystä esimerkiksi tiimipalavereissa. Luotettavuutta heikentää myös, että saattaa olla epäselvää, keitä tiimin työntekijöihin kuuluu (tiimeissä on myös hanketyöntekijöitä) ja kenelle kysely lähetettiin.

Tutkimuskysymyksiin 1 ja 2 (miten työntekijät kokevat työskentelyn tiimeissä ja mitä haasteita on moniammatillisen tiimin johtamisessa?) haettiin kyselyssä vastauksia kahdella eri kysymyksellä. Tämä hankaloitti analyysivaiheessa teemoittelua ja luokittelua. Kyselylomaketta ei esitettävä ollenkaan. Kyselyn ajankohta oli huono, koska samanaikaisesti oli vastattavana työterveyshuollon laaja kysely sekä työolobarometri. Perheyöntekijät ja sosiaaliohjaajat ovat harvoin toimistolla, koska työ on liikkuvaa ja he tapaavat perheitä heidän kodeissaan. Näin aikaa toimistolla olemiseen, sähköpostin lukemiseen ja kyselyihin vastaamiseen on vähän. Toimistolla ollessaan työntekijät osallistuvat erilaisiin kokouksiin, kirjaavat tietoja asiakkaista, hoitavat puhelimitse asiakkaiden asioita, suunnittelevat ja arvioivat toimintaa jne. Toisaalta kysely antoi jokaiselle mahdollisuuden vastata siihen itse valitsemana ajankohtana.

Etiikka tieteessä ja tutkivassa ammattikäytännössä on haasteellista ja laaja-alaista. Tavoitteena opinnäytetyötä tehdessä on ihmisten kunnioittaminen, oikeudenmukaisuuden korostaminen ja tasa-arvoisuus vuorovaikutuksessa. Eettisyyttä on myös kriittinen asenne olemassa olevia käytäntöjä ja annettua tietoa kohtaan. (Kuokkanen, Kiviranta, Määttänen, Ockenström 2007, 26–28.)

Eettistä toimintaa tutkimuksessa on ihmisten kunnioittaminen kaikella tavalla. Tutkittavien tulee saada itse päättää, osallistuvatko he tutkimukseen. Heille on annettava tiedoksi tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus, tutkimuksen tarkoitus ja sen mahdollinen käyttö. Tutkimuksen tulee olla rehellistä kaikissa vaiheissa. Tutkimuksessa ei saa plagioida toisten tai omaa tekstiä tai aiempaa tutkimusta. Tuloksia pohdittaessa tulee esittää kritiikkiä. Tuloksia ei vähätellä, kaunistella, yleistetä tai muutella. Raportoinnin tulee olla selkeää ja johdonmukaista. (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2007, 23–27.)

Osallistujat saivat itse päättää, halusivatko he osallistua tämän opinnäytetyön sähköiseen kyselyyn (liite 2). Vastaajia informoitiin kyselyn yhteydessä erillisellä saatekirjeellä

(liite 1) sen tarkoituksesta ja sisällöstä. Myös vapaaehtoisuuden mahdollisuus annettiin tiedoksi. Kyselyyn vastattiin sähköisesti, jolloin vastaajan yksityisyys turvattiin. Tunnistetietoja ei kysytty, joten henkilöiden anonymiteetti säilyi täysin. Vastauksia säilytetään Metropolia ammattikorkeakoulun tietojärjestelmässä sähköisellä salasanalla suojattuna. Opinnäytetyöhön haettiin Helsingin kaupungin sosiaaliviraston ohjeiden mukaisesti tutkimuslupaa.

11.2 Opinnäytetyön tuloksien pohdintaa

Opinnäytetyön tuloksissa **asiakastyö** on keskiössä tiimien työntekijöillä. Työntekijät haluavat auttaa asiakasta mahdollisimman hyvin. Tähän voitaisiin saada vielä enemmän voimaa parantamalla tiimityötä. Toisaalta asiakasperheet ja tilanteet koetaan vaativina. Sosiaaliviraston strategiassa painotetaan työn tekemistä asiakaslähtöisesti; asiakkaan osallisuutta ja valinnanvapautta. Uusia yksiköitä ja tiimejä luotaessa on hyvä muistaa, että henkilöstö osaa ajatella asiakaslähtöisesti ja painottaa tätä vahvuutta.

Vuorovaikutus ja tiedon jakaminen korostuvat tuloksissa. Dialogia ja aikaa tiedon jakamiselle tulisi olla enemmän. Kaikki vuorovaikutus tuo enemmän hyvää palvelua asiakkaalle, johon hyvällä tiimityöllä saadaan enemmän perspektiiviä. Kaikilla työntekijöillä tulisi olla samanlaiset mahdollisuudet saada tietoa eri käyttöjärjestelmistä asiakkaista. Tiimin sisäistä vuorovaikutusta, hyvinvointia ja toimivuutta on hyvä havainnoida koko ajan sekä tarvittaessa puuttua siihen. Johtaja voi itse omalla käytöksellään ja toiminnallaan olla hyvänä esimerkkinä tiimin työntekijöille.

Kehittämisen kohteeksi nousevat rooliristiriidat kotipalvelun ja varhaisen tuen tiimeissä sosiaaliohjaajien ja perhetyöntekijöiden kesken. Jatkuva ammatillinen kilpailu työssä kuluttaa työntekijöitä henkisesti. Tämä pitäisi pystyä tiimeissä kääntämään voimavaraksi, koska työssä osataan myös antaa tilaa muille ja huolehditaan omasta työstä ja vastuun ottamisesta siinä. Muut työntekijät osataan ottaa huomioon ja hoitaa oma työ siten, että toisten ei tarvitse paikkailla tai huolehtia siitä. Sosiaaliohjaajilla ja perhetyöntekijöillä koetaan olevan paljon ammattitaitoa, joka on moniammatillista ja vahvaa, koska kaikilla on erilaista osaamista ja koulutusta. Johtamisessa tulisi ottaa huomioon nämä ristiriidat ja huomioida molemmat ammattiryhmät tasapuolisesti sekä pyrkiä yhdistämään ne.

Tiimien ja tiimityön tarpeellisuus kotipalvelun ja varhaisen tuen tiimeissä kyseenalaistetaan. Työnjako tiimeissä ei ole kaikille selvää ja yhteiset tavoitteiden asettamiset ovat puutteellisia. Osa vastaajista ajattelee, että tiimi on jotain muuta, kuin kotipalvelun ja varhaisen tuen tiimi, jossa on itse tiimin jäsenenä. He ajattelevat tulevaisuus suuntautuneesti ja verkostomaisesti. Tiimityössä tulisi yhdessä laatia tiimisopimukset, rakenteet ja tavoitteet työlle säännöllisin väliajoin. Erityisen tärkeää tämä tulee olemaan tulevaisuudessa, kun tulee suuria muutoksia koko organisaatioon ja omaan tiimiin. Perustehtävän selkiyttäminen on tärkeää, mutta se pelkästään ei riitä, vaan täytyy selkeyttää koko tiimin tavoitteellista toimintaa ja yhteisiä pelisääntöjä. Verkostotyö tulee lisääntymään tulevaisuudessa osin asiakkaiden vaativien tilanteiden takia. Tiimin tulisi kuitenkin olla sen jäsenelle paikka, josta saa tukea ja palautetta, missä työtä voi jakaa ja reflektoida, suunnitella ja arvioida jne. sekä ottaa huomioon kunkin jäsenen erityisvahvuudet ja osaaminen. Voidaan myös kyseenalaistaa tiimien tarpeellisuus ja ajankohtaisuus muuttuvassa maailmassa, ja miettiä työntekoa enemmän asiantuntijaorganisaatioiden suuntaan. Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijä toimii itseohjautuvasti. Tällaisen organisaation ja asiantuntijoiden johtaminen asettaa uusia haasteita johtamistyöhön. Asioita tulisi kuitenkin aina pystyä miettimään asiakkaan ja tämän parhaan hoidon kannalta.

Esimiehen tulisi osata ottaa huomioon henkilöstön erilainen **osaaminen ja vahvuudet** sekä antaa heille mahdollisuus sen käyttämiseen yksilöllisesti ja ryhmänä. Osaamista on mahdollista jakaa koko tiimille ja ottaa se laajemmin käyttöön. Osaamista tulisi pystyä päivittämään jatkuvasti. Tässä tulee esiin henkilöstön toive esimiehen ammatillisesta osaamisesta sekä koulutuksen osalta että suhtautumisesta työntekijöihin. Osaamisen tulisi olla myös ennakoivaa ja tulevaisuuteen suuntautunutta.

Johtopäätöksenä voi todeta, että lapsiperheiden kotipalvelun tiimien työntekijöiden eli perhetyöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien mielestä **johtamisen tiimeissä tulee olla arvo-, vuorovaikutus-, osaamisen-, osallistavaa ja valmentavaa johtamista.**

Tämä opinnäytetyö on tuottanut arvokasta ja käytettävissä olevaa tietoa sosiaalivirastolle. Osa opinnäytetyön tuloksista on yleistettävissä koko sosiaali- ja terveystalalle. Tuloksista on hyötyä Helsingin kaupungin organisaatiouudistuksessa, kun sosiaali- ja terveystalot yhdistyvät vuoden 2013 alussa.

Työhyvinvointi koostuu johtamisesta, tiimityöstä, osaamisesta ja jokaisen työntekijän motivoitumisesta ja sitoutumisesta. Sosiaali- ja terveysala on kohtaamassa työntekijäpulaa lähivuosina suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Helsingin kaupungilla ei ole varaa päästää muualle töihin ammattitaitoisia työntekijöitä, vaan heidät tulisi pystyä motivoimaan ja sitouttamaan työhön hyvällä johtamisella sekä tiimityöhön panostamalla. Tiimejä ja tiimityötä ei tulisi pitää itsestäänselvyytenä, vaan asiana, joka vaatii esimiehiltä ja tiimien jäseniltä erilaista osaamista. Toimivan tiimin eteen täytyisi olla valmis tekemään töitä. Uusia yksiköitä luotaessa olisi tärkeää saada johtamisen avuksi tietoa tiimien luomisesta ja yhdessä tekemisestä, jotta prosessi onnistuisi mahdollisimman hyvin. Uusien tiimien rakentamisessa on hedelmällinen vaihe, jolloin kaikki on vielä mahdollista. Oikeanlaisella fasilitoinnilla voidaan saavuttaa paljon, joka kantaa tulevaisuudessa pitkälle. Työntekijät on mahdollista saada kokemaan työhyvinvointia, sitoutumaan ja motivoitumaan uuteen organisaatioon ja yksikköön. Tämä kaikki auttaa henkilöstöä pysymään työssään, jakamaan tietoa muille tiimin jäsenille, palvelemaan asiakkaita mahdollisimman hyvin ja parantamaan tuottavuutta organisaatiossa.

11.3 Jatkokehittämishaasteet

Organisaatiossa tulisi kohdella kaikkia työntekijöitä samanarvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Henkilöstön omatoimiseen opiskeluun tulisi pystyä vastaamaan ammatillisesti. Virastossa voisi olla esimerkiksi toimialoitain keskitetty opiskelijaa tukeva paikka, jossa olisi valmiina tilattuja opinnäytetyön aiheita ja ohjaajat, tutkimuslupien hakeminen, tutkimuksista tiedottaminen ja niiden esittäminen. Kaupungilla on jatkuvasti käynnissä paljon erilaisia hankkeita, ja niillä luulisi ainakin olevan tarvetta kehittämiseen. Opinnäytetöillä saadaan näyttöä kehittämistoimintaan. Jotta työntekijä haluaisi pysyä edelleen töissä organisaatiossa, olisi tärkeä pystyä tukemaan opiskelua ja opiskelijoita, jotka ovat motivoituneita kehittämään itseään. Osaaminen tulisi saada pysymään organisaatiossa. Kaikilla vastaavassa tilanteessa olevilla opiskelijoilla tulisi olla samanlaiset tuensaamisen mahdollisuudet, tiettyjen täydennyskoulutuspäivien käyttö opintoihin ja opinnäytetyön tekeminen esimerkiksi osittain työajalla aiheen liittyessä omaan yksikköön ja sen kehittämiseen riippumatta siitä, missä organisaatiossa Helsingin kaupungilla työskentelee.

Jatkotutkimusaiheena kiinnostava voisi olla muiden Helsingin kaupungin yksiköiden työntekijöiden ajatukset tiimityöstä ja sen johtamisesta. Vertailevana tutkimuksena voisi ottaa kaksi erilaista yksikköä, joiden tiimityötä arjessa voitaisiin havainnoida käytän-

nössä esimerkiksi osallistamalla tiimipalaveriin ja asiakastyön seuraamiseen. Organisaatio uudistuksessa voitaisiin kerätä työntekijöiltä alusta asti mielipiteitä prosessista ja verrata niitä esimerkiksi tulevaisuudessa vuoden kuluttua silloiseen tilanteeseen. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla asiantuntijaorganisaatiot sosiaalisessa työssä sekä niiden kehittäminen ja vieminen käytäntöön. Työssä voitaisiin pohtia laajemmin asiantuntijoiden itseohjautuvaa työtä ja, mitä se vaatii johtamiselta.

Lähteet

Alasuutari, Pertti. 1993. Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Tampere.

Cooper, Simon. 2008. Brilliant leader. What the best leaders know, do and say. Pearson. Prentice Hall. Great Britain.

Heikkilä, Kristiina. 2002. Tiimit- avain uuden luomiseen. Kauppakaari. Helsinki.

Heikkilä, Tarja. 2001. Tilastollinen tutkimus. Oy Edita Ab. Helsinki.

Helakorpi, Seppo. 1998. Tiimihallinta. Opettajakorkeakoulun julkaisuja D:112. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula. 2007. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Honkalampi, Tarja. 2009. Johtaminen avainasemassa muutoksessa. Tehyn näkemyksiä sosiaali- ja terveysalan johtamisesta. Tehyn julkaisusarja F: 2/2009. Tehy ry.

Huotari, Päivi. 2004. Strateginen osaaminen ja sen johtaminen. Helsingin nuoriso- ja sosiaalitoimen henkilöstön osaaminen strategioiden toteuttajana. Työsuojelurahasto. Helsinki.

Huotari, Päivi. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimissa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1382. Tampere University Press. Tampere.

Isoherranen, Kaarina. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. WSOY oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Isoherranen, Kaarina – Rekola, Leena – Nurminen, Raija- 2008. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. WSOY oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Jabe, Marjatta – Häkkinen, Helena. 2010. Uljas uusi johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Juuti, Pauli (toim.) 2006. Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kauhanen, Juhani. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.

Keskinen, Soili. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisuuden kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Pole-Kuntatieto Oy ja Soili Keskinen. Helsinki.

Korhonen, Satu – Julkunen, Ilse – Karjalainen, Pekka – Muuri, Anu – Seppänen-Järvelä, Riitta. 2007. Arviointi ja hyvät käytännöt sosiaalipalveluissa. Asiantuntijoiden pohdintoja tulevasta. Raportteja 16/2007. STAKES. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki.

Kuokkanen, Ritva – Kiviranta, Mervi – Määttänen, Jukka – Ockenström Leena. 2007. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas opinnäytetöitä varten. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Laakso–Manninen, Ritva. 2003. Henkilöstön kehittämisen integroitu järjestelmä. Teoksessa Kirjavainen, Paula - Laakso–Manninen, Ritva – Manka, Marja-Liisa – Troberg, Eliisa. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6, 2003. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu – Helia. Helsinki.

Lapsiperheiden kotipalvelu ja varhainen tuki 2012. Verkkodokumentti.
<<http://www.hel.fi/hki/sosv/fi/Perheiden+palvelut/kotipalvelu>>. Luettu 14.5.2012.

Lindqvist, Ulla toim. 2008. Varhainen tuki- kohti hyviä käytäntöjä. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Oppaita ja työkirjoja 2008:7. Helsinki.

Lundell, Susanna. 2008. Kateus työyhteisössä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Luukkala, Jouni. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa: työhyvinvointitaitojen kirja. Pro Tammi. Helsinki.

Markkula, Marja. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Akateeminen väitöskirja. Acta Wasaensia no 243. Universitas Wasaensis. Vaasa.

Mason, Jennifer. 2002. Qualitative researching. The Cromwell Press. Great Britain.

Moilanen, Pentti – Rähä, Pekka. 2007. Teoksessa Aaltola, Juhani – Valli, Raine. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. Jyväskylä.

Moisalo, Veli-Pekka. 2010. Käytännön esimiestyötä. Arjen johtaminen. Infor Oy. Vantaa.

Niiranen, Vuokko – Seppänen – Järvelä, Riitta – Sinkkonen, Merja – Vartiainen, Pirkko. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus. Helsinki.

Nyman, Juha. 2006. Metropoliluotain. Sosiaali- ja terveystalot pääkaupunkiseudulla vuonna 2015. Tutkimuksia 2001/1. Helsingin kaupungin tietokeskus. Helsinki.

Otala, Leenamajja. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

Otala, Leenamajja – Ahonen, Guy. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Leenamajja Otala, Guy Ahonen ja WSOY. Helsinki.

Perkka-Jortikka, Katriina. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Reikko, Kari – Salonen, Kari – Uusitalo Ilkka 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turun ammattikorkeakoulu.

Rissanen, Sari–Hujala Anneli. 2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Rissanen, Sari–Lammintakanen, Johanna. 2011. WSOYpro Oy. Helsinki.

Ronkainen, Suvi – Pehkonen, Leila – Lindholm-Yläne, Sari – Paavilainen, Eija. 2011. Tutkimuksen voimasanat. WSOYpro Oy. Helsinki.

Salomäki, Jukka. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Aseman lapset. Helsinki.

Skyttä, Antti. 2002. A-Ö. Tiimitys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Yritystaito. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Johtamisella vaikuttavuutta ja veto-voimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009 – 2011. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö.2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Julkaisuja 2009:17. Helsinki.

Sosiaalivirasto 2012. Verkkodokumentti.

<<http://www.hel.fi/hki/sosv/fi/Viraston+esittely>>. Luettu 20.3.2012.

Sosiaaliviraston strategia 2012. Helsingin kaupunki. Verkkodokumentti.

<http://www.hel.fi/hki/sosv/fi/Viraston+esittely/visio_toiminta_ajatus>. Luettu 12.3.2012.

Sosiaaliviraston visio ja toiminta-ajatus. Verkkodokumentti.

<http://www.hel.fi/hki/sosv/fi/Viraston+esittely/visio_toiminta_ajatus>. Luettu 10.2.2012.

Spiik, Karl-Magnus. 1999. Tiimityöstä voimaa. WSOY. Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti. 2006. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.

Taipale, Maria Elina. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1033. Tampere University Press. Tampere.

Tampsi-Jarvala, Tiina – Viitanen, Elina – Lehto, Juhani. 2005. Johtajana sosiaali- ja terveystoimessa 2003. Aiheita 7/2005. Stakes. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Tarkkonen, Juhani. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Unipress. Helsinki.

Tilastokeskus. Lehto, Anna-Maija – Sutela, Hanna. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työhyvinvointitoiminta 2012. Verkkodokumentti. Luettu 20.3.2012.

Tyhy-neliapila 2012. Verkkodokumentti. Luettu 20.3.2012.

Työhyvinvoinnin toimintaohjelma 2010–2013. Verkkodokumentti. Luettu 20.3.2012.

Työhyvinvointi 2012. Verkkodokumentti. Luettu 20.3.2012.

Ulrich, Dave – Smallwood, Norm – Sweetman, Kate. 2008. The leadership code. Five rules to lead by. Harvard Business Press. Boston.

Viitala, Riitta. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

West, Michael A. 2004. Effective teamwork. Practical lessons from organizational research. BSP Blackwell. United Kingdom.

Yukl, Gary. 2002. Leadership in organizations. Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River.

Yukl, Gary – Lepsinger, Richard. 2004. Flexible leadership. Jossey-Bass. San Francisco. California.

Övretveit, John. 1995. Moniammatillisen yhteistyön opas. Sairaanhoidtajien koulutus-
säätiö. Helsinki.

LIITE 1**Saatekirje**

Arvoisa vastaanottaja,

Helsingin kaupungin sosiaaliviraston lapsiperheiden kotipalvelun ja varhaisen tuen perhetyöntekijät ja sosiaaliohjaajat on valittu osallistumaan moniammatillisen tiimityön kehittämiseen. Tarkoituksena on tuoda keskusteluun työntekijöiden hyvinvointi tiimityössä, motivoituminen ja sitoutuminen työhön sekä moniammatillisen tiimin johtamisen haasteet. Koulutettujen työntekijöiden saatavuus kotipalvelun ja varhaisen tuen tiimeihin tulee jatkossa olemaan ehkä vielä suurempi haaste kuin se nyt on. Suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle ja uusia työpaikkoja tulee avoimeksi. Tiimityön kehittämisellä voi olla tulevaisuudessa iso merkitys työntekijöiden houkuttelemisessa alalle ja pysymisessä alalla. Mielipiteesi on ensiarvoisen tärkeä ja näin voit vaikuttaa oman työn kehittämiseen.

Opiskelen Metropolia ammattikorkeakoulussa YAMK tutkintoa johtamisen ja kehittämisen linjalla. Tämä opinnäytetyön tekeminen on osa opintojani. Opinnäytetyöni on tarkoitus valmistua joulukuuhun 2012 mennessä. Se on luettavissa Metropolian sivustolla, sosiaaliviraston kirjastossa sekä haluttaessa siitä saa sähköisen kopion jatkokehittämistä varten.

Kysely tehdään sähköisesti. Kyselyssä on yksi valintakysymys. Muut kysymykset ovat avoimia. Toivon teidän vastaavan kyselyyn kirjoittaen omakohtaisia asioita vapaasti. Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 15–30 min. Kyselystä ei voi tunnistaa vastaajaa. Kyselyyn osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Lisätietoa kyselystä ja kaikista sen vaiheista voi kysyä minulta tai opettajaltani sähköpostitse.

Etukäteen vastauksista kiittäen,

Mari Liukku
opiskelija
mari.liukku@metropolia.fi

Pirjo-Liisa Santalainen
lehtori, KM, SHO
pirjo-liisa.santalainen@metropolia.fi

LIITE 2

Kysely

Mitä työtä teet tällä hetkellä lapsiperheiden kotipalvelun ja varhaisen tuen tiimissä?

Laita rasti ruutuun sopivan vaihtoehdon kohdalle

- perhetyöntekijän
- sosiaaliohjaajan

Seuraaviin kysymyksiin voit vastata vapaasti käyttäen omia sanoja ja mahdollisesti mieleen tulevia esimerkkejä.

1. Kuvaile tähän, miten koet työskentelyn moniammatillisessa tiimissä?

2. Mitä mahdollisuuksia ja/tai haasteita on moniammatillisen tiimin johtamisessa?

3. Miten moniammatillista tiimiä tulisi mielestäsi johtaa, jotta motivoitunut työstä, sitoudut työhön ja tunnet työniloa?

4. Avoin sana. Tähän voit halutessasi kirjata ideoita ja kehittämissuhteita.

Liitteen sisältö

