

Saimaan ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysala, Lappeenranta
Sosionomi (ylempi AMK)
Uusyhteisöllisyyden, osallisuuden ja johtamisen koulutusohjelma

Eeva Reijonen ja Liisa Sinkko

Itseohjautuvuus lastensuojelun tiimityössä

Tiivistelmä

Eeva Reijonen ja Liisa Sinkko

Itseohjautuvuus lastensuojelun tiimityössä, 51 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysala

Sosionomi (ylempi AMK)

Uusyhteisöllisyyden, osallisuuden ja johtamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö 2019

Ohjaajat: TtT, lehtori Kristiina Helminen Saimaan ammattikorkeakoulu, lastensuojelutyön palvelupäällikkö Raija Kojo

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia itseohjautuvuutta lastensuojelun tiimityön näkökulmasta. Opinnäytetyön kehittämistehtävässä oli tarkoitus saada käytännön työn näkökulmia itseohjautuvuuteen. Opinnäytetyön tavoite oli itseohjautuvuuden vahvistuminen lastensuojelun tiimityössä yhteistoiminnallisesti oppien. Opinnäytetyössä perehdyttiin ensiksi huolellisesti tutkittavista ilmiöistä olevaan kotimaiseen ja kansainväliseen teoretietoon ja tutkimuskirjallisuuteen. Seuraavaksi tätä teoretietoa jaettiin kehittymispäivässä.

Tämän opinnäytetyön tutkimusote oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa käytettiin toimintatutkimuksen elementtejä ja menetelmiä, ryhmämessuja ja näyttelykävelyä. Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin pitämällä kehittymispäivä Messupäivä Suhdelo, jonka aiheena oli itseohjautuvuuden vahvistuminen lastensuojelun tiimityössä. Kehittymispäivään osallistui Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän (EKSOTE) lastensuojelun työntekijöitä. Tutkimuksen aineisto kerättiin kehittymispäivään osallistuneiden messupöydissä tekemistä koosteista. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.

Opinnäytetyön keskeisimmät tutkimustulokset olivat, että itseohjautuvan tiimin jäsen tarvitsi ymmärryksen siitä, että työvälineinä lastensuojelutyössä olivat oma persoona ja tiimi. Tiimin itseohjautuvuutta edisti tietoisuus tiimityöstä ja selkeät organisaatio-odotukset. Asiakasta hyödytti itseohjautuvan tiimin suorituskeskeisyys sekä tiimin ja asiakkaiden väliset keskinäiset yhteistyösuhteet.

Opinnäytetyön johtopäätöksenä todettiin, että puhuttaessa itseohjautuvuudesta lastensuojelun tiimityössä tuli samalla puhua itseorganisoitumisesta. Tiimityötä kehitettäessä tarvittaisiin ymmärrystä ja puhetta itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen ilmiöistä. Lisäksi tarvittaisiin lastensuojelun ydintehtävän, ihmissuhteita rakentavan ja ylläpitävän sekä suhdeperusteisen lastensuojelutyön ymmärtämistä ja halua toimia niiden mukaisesti. Kehittämisehdotuksena ehdotettiin uutta, itseohjautuvissa ja oppivissa tiimeissä toteutettavaa sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkintoa. Tähän voisi ottaa mukaan liiketalouden tiimityön ja työelämän osaamista. Tällä koulutusohjelmalla vahvistettaisiin tulevaisuuden ammattilaisten osaamista.

Asiasanat: lastensuojelutyö, suhdeperustaisuus, systeemisyy, tiimityö, itseohjautuvuus

Abstract

Eeva Reijonen and Liisa Sinkko

Self-direction in Child Protection teamwork, 51 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Health Care and Social Services, Lappeenranta

Degree Programme in Social Service Counselling, Participation and Management

Master's Thesis 2019

Instructors: PhD, senior lecturer Kristiina Helminen, Saimaa University of Applied Sciences, Service Manager Raija Kojo, South Karelia Social and Health Care District (Eksote)

The aim of the thesis was to examine how self-direction completed in child protection teamwork. The purpose of the thesis development was to get practical work perspectives on self-direction. The aim of the thesis was strengthening self-direction in child protection teamwork by collaborative learning. In the thesis, we first carefully studied domestic and international theory and research literature on phenomena. Next, this theory was shared on the development day.

The approaches in this study were qualitative. This thesis was a research-based development work using elements and methods of action research, group fairs and exhibition walks. The research development work was performed by holding the development day Messupäivä Suhdelo, which focused on strengthening self-direction in child protection teamwork. Child care professionals from the South Karelia Social and Health Care District (EKSOTE) took part in the development day. The material of the study was collected from the aggregations made at the fair tables by those who participated in the development day. The material was analyzed with a content analysis.

As a result of this thesis, we discovered out that a member of the self-directed team needed an understanding that his own personality and team were the tools needed in child protection work. The team's self-directedness was promoted by awareness of teamwork and clear organizational expectations. The customer benefited from the self-directed team's focus on performance and mutual relationship between the team and customers.

The conclusion of the thesis was that when talking about self-directedness in child protection teamwork it was also necessary to talk about self-organizing. Developing teamwork would require understanding and discussing about the phenomena of self-directedness and self-organizing. In addition, understanding and willingness to act in accordance with the core task of child protection, building and maintaining relationships and relationship-based child protection work are needed. The proposal for development was a new bachelor's degree that would be implemented in self-directed and learning teams. This could include business teamwork and working life skills. This training program would strengthen the skills of future professionals.

Keywords: child protection work, relationship-based, systemic, teamwork, self-direction

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto | 5 |
| 2 | Lastensuojelutyö | 6 |
| 2.1 | Lapsi- ja perhekohtainen lastensuojelu | 7 |
| 2.2 | Suhdeperustainen lastensuojelutyö | 7 |
| 2.3 | Systeeminen työote | 9 |
| 3 | Tiimityö | 10 |
| 3.1 | Mikä on tiimi? | 10 |
| 3.2 | Toimivan tiimityön edellytyksiä | 11 |
| 3.3 | Tiimioppiminen yhteistoiminnallisena oppimisena | 15 |
| 4 | Itseohjautuvuus | 16 |
| 4.1 | Johtajuus itseohjautuvassa organisaatiossa | 17 |
| 4.2 | Itseorganisoituminen | 19 |
| 4.3 | Tiimiorganisaatio | 20 |
| 5 | Eksoten lastensuojelutyön tiimit | 21 |
| 6 | Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite | 22 |
| 7 | Toteutus | 22 |
| 7.1 | Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät | 23 |
| 7.2 | Messupäivä Suhdelon toteutus | 24 |
| 7.3 | Aineiston keruu ja sisällönanalyysi | 28 |
| 8 | Tulokset | 30 |
| 9 | Pohdinta | 34 |
| 9.1 | Tuloksien pohdinta | 34 |
| 9.2 | Opinnäytetyöprosessin pohdinta | 39 |
| 9.3 | Eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyvät näkökulmat | 41 |
| 10 | Johtopäätökset ja kehittämis ehdotus | 44 |
| | Kuvat | 46 |
| | Lähteet | 47 |

Liitteet

- Liite 1 Kutsu kehittymispäivään
- Liite 2 Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

1 Johdanto

Lastensuojelun sosiaalityöntekijät olivat tuoneet esiin huolensa suurten asiakasmäärien työlle aiheuttamasta kuormituksesta, mikä oli vaarantanut asiakkaille annettavan palvelun laatua. Sosiaali- ja terveysministeriö käynnisti selvitystyön 22.12.2017 lastensuojelutyön kuormittavuuden vähentämiseksi. Selvityshenkilöksi valittu ylisosiaalineuvos Aulikki Kananoja antoi loppuraportissa vuonna 2019 ehdotuksensa lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi. (Kananoja & Ruuskanen 201, 10.)

Selvitystyö oli osa Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaa (LAPE) ja siinä etsittiin toimintoja alueellisen lastensuojelun tueksi ja kansallisen lastensuojelun linjaamiseksi uudessa toimintaympäristössä. LAPE – muutosohjelma oli hallituksen kärkihanke vuosina 2016-2018. Tavoitteina olivat lapsilähtöisen toimintakulttuurin edistäminen ja palvelujärjestelmän kehittäminen lapsi- ja perhelähtöisemmäksi. LAPE-muutosohjelmassa lastensuojelu oli yksi kehittämiskohde, ja sen yksi sisältöalueista oli systeeminen sosiaalityö. (Petrelius & Erikson 2018, 3; Kananoja & Ruuskanen 2019, 10)

Loppuraportissa tuodaan muun muassa esiin se, että aikaisemmat johtamiskulttuurit ja -käytännöt eivät enää toimi muuttuvassa maailmassa ja muuttuvissa palveluissa. Julkishallinnon byrokraattinen johtamistapa ei enää vastaa nykypäivän toimintaympäristön haasteisiin. Kansalaisten tarpeet ja johtamisen keinot muuttuvat esimerkiksi digitalisaation kehittyessä. (Kananoja & Ruuskanen 2019, 56.)

Tämä muutoksen vaade tuo tarpeen löytää lastensuojelutyöhön uudenlaisia toimintamalleja, jotka vastaavat nykyistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Muutokseen liittyy myös haasteita ja vaateita työskennellä toisin kuin aiemmin. Lastensuojelun systeeminen työskentely ja tiimityöskentely ovat uudenlaisia työtapoja kohtaamaan lastensuojelutyöhön, mihin rakenteelliset uudistukset tuovat mahdollisuuden. (Petrelius & Erikson 2018, 3; Alho ym., 2018, 89.)

Otalan ja Mäen (2017, 270-271) näkemyksen mukaan sosiaali- ja terveysalalla itseohjautuvia tiimejä voidaan pitää uutena mahdollisuutena. Tunnetuin hyvä esimerkki alalta on Hollantilainen Buurtzorg, jonka toiminta on suhdeperusteista, it-

seohjautuvaa tiimityötä. Suomessa vastaava esimerkki on Depora, joka on siirtynyt onnistuneesti kohti itseohjautuvia tiimejä sosiaali- ja terveysalalla. Ojala ja Mäki myös toteavat työntekijöiden tarvitsevan uusia taitoja itseohjautuvuuden vahvistamiseksi.

Tämän opinnäytetyön aihe on itseohjautuvuus lastensuojelun tiimityössä. Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia itseohjautuvuutta lastensuojelun tiimityön näkökulmasta. Opinnäytetyön kehittämistehtävässä on tarkoitus saada käytännön työn näkökulmia itseohjautuvuuteen. Opinnäytetyön tavoite on itseohjautuvuuden vahvistuminen lastensuojelun tiimityössä yhteistoiminnallisesti oppien.

Kiinnostuksemme aiheeseen on herännyt opintojemme myötä työskennellessämme Perhetukikeskuksessa Eksotessa. Sosionomi (YAMK) -opinnoissamme olemme saaneet teoreettista ja tutkittua tietoa organisaatioista, niiden toiminnasta ja vaikutuksista. Työssämme olemme saaneet kehittää tiimityötä yli seitsemän vuoden ajan. Ajattelemme itseohjautuvuuden olevan yksi mahdollisuus lastensuojelun tiimityön kehittymiseen. Opintojemme tuomien oivallusten ja hyvien tiimityökokemuksiemme innoittamana haluamme tutkia itseohjautuvuutta lastensuojelun tiimityössä.

2 Lastensuojelutyö

Lastensuojelutyö on murroksessa niin rakenteidensa, lainsäädännön, ammattilaisten välisen yhteistyön kuin työskentelytapojenkin suhteen. Muutos kohti kohtaavampaa lastensuojelutyötä, missä vastataan paremmin lasten ja perheiden tarpeisiin, on alkanut. (Petrelius & Eriksson 2018,9.)

Lastensuojelun sosiaalityö on perustunut Lastensuojelulakiin ja sen soveltamiseen niin suorituskeskeisesti, että vuorovaikutukseen perustuva psykososiaalinen työ on jäänyt sivurooliin. Sosiaalityössä on koordinoitu lain edellyttämiä palveluja ja tukitoimia, minkä vuoksi työ on ajautunut jopa byrokraattiseksi työksi. (Alho ym. 2018, 89.)

2.1 Lapsi- ja perhekohtainen lastensuojelu

Lastensuojelulain (417/2007) mukaan *lastensuojelua on lapsi- ja perhekohtainen lastensuojelu. Lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelua toteutetaan tekemällä asiakassuunnitelma sekä järjestämällä avohuollon tukitoimia. Lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelua ovat myös lapsen kiireellinen sijoitus ja huostaanotto sekä niihin liittyvä sijaishuolto ja jälkihuolto.*

Lastensuojelulailla halutaan turvata lapsen oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen. Lastensuojelupalvelua tarjotaan lapsille, jotka ovat erityiseen suojeluun tarpeessa. (Lastensuojelun käsikirja 2016.)

Suomen perustuslaissa ja Suomea sitovissa Euroopan ihmisoikeussopimuksessa sekä YK:n lapsen oikeuksien yleissopimuksessa on säädetty erikseen lapsen oikeuksista. Kaikessa viranomaistoiminnassa lapsen etu tulee olla etusijalla. (Lastensuojelun käsikirja 2016.)

Lastensuojelu ei ole vain lastensuojeluviranomaisten tehtävä, vaan lasten suojelu laajasti käsittäen koskee myös muita viranomaisia ja kansalaisia. Lastensuojelun kolme perustehtävää ovat yleisiin kasvuoloihin vaikuttaminen, vanhempien tukeminen kasvatustehtävässä ja varsinainen lasten suojelutehtävä, lapsi- ja perhekohtainen lastensuojelu. (Lastensuojelun käsikirja 2016.)

2.2 Suhdeperustainen lastensuojelutyö

Suhdeperustainen sosiaalityö, mukaan lukien lastensuojelutyö perustuu ajatukseen, että kaiken ammatillisen intervention perusta on asiakkaan ja työntekijän välinen suhde. Ihmisten käyttäytyminen on monimuotoista, ja sitä on monenlaista. Ihmiset eivät toimi pelkästään rationaalisesti, vaan sekä tiedostetut että tiedostamattomat tunteet sekä rikastuttavat että monimutkaistavat sosiaalisia suhteita. Koska ihmisen on psykososiaalinen kokonaisuus sosiaaliin ongelmiin ei sosiaalityöllä ole löydettävissä yksinkertaisia vastauksia tai ratkaisuja. Jokainen kohtaaminen on ainutlaatuinen, jossa huomio tulee kiinnittää yksilöllisiin seikkoihin. Suhdeperustaisessa työssä yhteistyösuhde, jossa työskentely tapahtuu, edellyttää itsensä käyttämistä työvälineenä. (Ruch 2010, 21.)

Lahtisen ym. (2017, 34) mukaan systeemisen lastensuojelutyön toimintamalli, niin sanottu Hackneyn malli tavoittelee vuorovaikutteisempaa ja kohtaavampaa lastensuojelutyötä. Mallin mukaan lastensuojelutyön ydin tulee olla ihmissuhteita rakentavissa ja ylläpitävissä käytännöissä perheissä.

Fagerström (2016, 11) korostaa työntekijöiden kykyä ja taitoa luoda sekä ylläpitää luottamuksellista yhteistyösuhdetta asiakasperheisiin. Hackneyn malli pohjautuu organisaatorakenteeseen, jossa vuorovaikutustyö perheen kanssa on ensisijaista. Laajemmissa verkostoissa toimittaessa luottamuksellisen suhteen ylläpitäminen on ensiarvoista. Onnistuakseen Hackneyn mallin mukainen työ tarvitsee kykyä ylläpitää luottamusta niin työryhmän sisäisessä dialogissa kuin koko organisaatiossa. Työn mahdollistavan organisaatorakenteen luomisessa johdolla on suuri vastuu.

Hackneyn malli ei ole menetelmä, josta voisi ottaa vain osan käyttöön. Mallin mukaiset periaatteet, joita ovat suhdeperusteisuus, systeemisyyys ja perheterapeuttinen ymmärrys, lapsilähtöisyys, asiakkaiden osallisuus ja kohtaaminen, toteutumista tukevat rakenteet, jaetut arvot ja yhteensovittava johtaminen, tulee läpäistä koko organisaation. Mallin mukainen työ mahdollistaa työntekijöille oman työn teoreettisen pohdinnan, tiimien sisäisen dialogin ja kriittisen reflektion, joka vahvistaa toimijuutta ja kykyä lähestyä perheitä. (Fagerström 2016, 11-13; Lahtinen ym. 2017, 16 - 18.)

Tähän kymmenen vuotta sitten Lontoon Hackneyssa kehitettyyn malliin perustuu suomalainen systeeminen lastensuojelun toimintamalli, joka pyrkii kohti vuorovaikutteisempaa ja kohtaavampaa lastensuojelutyötä (Lahtinen ym. 2017, 4). Suomalaista mallia pilotoitiin 14 maakunnassa osana Lapsi- ja perhepalvelujen muutoshjelmaa, LAPE – ohjelmaa (Aaltio & Petrelius 2018.) Eksote oli mukana mallia pilotoimassa. Systeemisyyys mallia läpäisevänä periaatteena auttaa näkemään lapsen ja perheen monipuolisemmin, osana omia luonnollisia verkostojaan — ei ongelmina. (Lahtinen ym. 2017, 34.)

Suhdeperustaisuus on myös systeemisen ajattelun perusajatus. Systeeminen ajattelu ja työote tähtäävät siihen, että erilaisten suhteiden merkityksiin pystytään paneutumaan ja vaikuttamaan luovalla ja joustavalla tavalla. Yhteistyösuhde

työntekijän ja asiakkaiden välillä on parhaimmillaan keino auttaa asiakkaita eteenpäin. (Gaughan & Kalyniak 2012, 106.)

2.3 Systeeminen työote

Systeemisen lähestymistavan juuret ovat systeemisessä psykoterapiassa ja perheterapiassa, ja sen teoreettinen perusta tulee systeemiteoriasta ja kybernetikasta (Pendry, 2012, 27). Sosiaalityötä ei ole aikaisemmin tietoisesti tehty systeemisyyttä hyödyntäen, vaikka vuorovaikutussuhteet ovat olleet työssä kaiken aikaa esillä. Voidaan väittää, että systeeminen työote saa sosiaalityön tuntumaan jopa uudeltaiselta työltä, jossa systeemisen teorian opit ja siihen perustavat tekniikat saavat aikaan erilaista ajattelua ja käytännön työn tekemistä (Gaughan & Kalyniak 2012, 106).

Sydänmaanlakka (2012, 59) kirjoittaa systeemiajattelun olevan asioiden välisten vuorovaikutussuhteiden ja kokonaisuuksien huomaamista ja huomioimista. Tavallisesti asiat nähdään lineaarisesti ja pysyvästä perspektiivistä. Todellisuudessa asiat eivät koostu lineaarisista vaikutussuhteista, vaan erilaisista toisiinsa vaikuttavista prosesseista. Systeemisissä jonkin asian muuttuessa muutos vaikuttaa kaikkeen. Systeemiajattelu vaatii eri asioiden toisiinsa vaikuttamisen hahmottamista monimutkaisissa kokonaisuuksissa.

Systeemisen mallin mukaisessa työssä tavoitteena on tehdä monialaista yhteistyötä arjen käytännön tilanteissa. Tärkeä on riittävä ja korkealaatuinen reflektio, jaettu systeeminen lähestymistapa, työntekijöiden eriytyneet roolit sekä yhteisöllisen osaamisen kehittäminen yhdessä. Yhteinen systeeminen ajattelu mahdollistaa sen, että työntekijöiden ja asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen kautta tapahtuu vaikuttamista. Tilannetta ei arvioida vain ulkopuolelta, vaan systeemin sisällä toimien. (Goodman & Trowler 2012,168; Civil 2018, 97.)

Lahtinen ym. (2017, 20) puhuu siitä, että ei reagoida ja tehdä päätöksiä liian nopeasti, vaan hidastetaan ja ajatellaan yhdessä. Tällöin on mahdollista huomata toisenlaisia näkökulmia ja hypoteeseja, eikä nopeasti tehdyt oletukset jumiuta työskentelyä. Oleellista on löytää ”juurisyitä”, jotka ylläpitävät perheen systeemisissä epätasapainoa. Tiimissä työskentely nojaa systeemiin, jolloin ratkaisu syntyy reflektoimalla yhdessä.

Lahtinen ym. (2017, 15) kirjottaa, että organisaatiossa tiimien avulla systeeminen ajattelu leviää kaikille tasoille: perheisiin, asiakastyöhön, tiimeihin, johtamiseen ja päätöksentekoon. Systeemisyyttä tukevat yhteiset arvot tulee olla toiminnan pohjalla. Organisaatorakenteen tulee mahdollistaa tiimien toiminta.

Suhdeperusteinen lastensuojelutyö ja systeeminen työote vaativat siis toteutuakseen tiimin ja vahvan tiimityön osaamisen. Toisaalta tiimin perusasiat ja tiimityön edellytykset pohjautuvat suhdeperusteisuuteen ja systeemisyyteen.

3 Tiimityö

3.1 Mikä on tiimi?

Tiimi muodostuu ryhmästä ihmisiä, joiden osaaminen täydentää toisiaan. Tiimi on sitoutunut yhteisiin päämääriin, tavoitteisiin ja toimintamalleihin. Tiimillä on yhteisvastuu suorituksistaan. Tiimi on kooltaan pieni. Työyhteisön pienehköllä ryhmällä, tiimillä on yhteisen päämäärän saavuttamiseksi oltava tarvittavat tiedot ja taidot. Lisäksi sen jäsenillä tulee olla jatkuva halu kehittää ammatillista osaamistaan ja yhteistyötään tiimissä ja sen ulkopuolella. Tiimi on työyhteisö, joka on sitoutunut toimimaan yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi yhteistyöllä ja yhteisvastuussa. (Katzenbach ja Smith 1993, 59; Perkka-Jortikka 2002, 65; Salminen 2017, 21.) Levi (2007, 3, 15) tuo esiin riippuvuussuhteen, joka tiimin jäsenillä on toisiinsa. Tiimi on ryhmän erityismuoto, jossa ihmiset työskentelevät keskinäisessä riippuvuussuhteessa saavuttaakseen tavoitteensa, ja heillä on vaikutusmahdollisuus omiin suorituksiinsa.

Tiimin määritelmää ei täytä joukko samaan ryhmään kuuluvia ihmisiä, jotka työskentelevät samassa työpaikassa ja joilla hyvän tekemisen meininki. Ryhmän ja tiimin erottaa toisistaan tiimin tinkimätön suorituskeskeisyys ja tavoite, joka on kaikille yhteinen. (Katzenbach & Smith 1993; Levi 2007, 5,34; Salminen 2017, 21.)

Taidot, sitoutuminen ja vastuu ovat tiimin perusasioita, joiden toteutumisesta ja ylläpitämisestä vastaa koko tiimi. Tiimin jäsenten toisiaan täydentävät taidot ja

kokemukset yhdessä muodostavat suuremman pääoman kuin yksittäisten jäsenten taitojen ja kokemusten yhteenlaskettu summa. Tiimin jäsenten tulee olla sitoutuneita yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintamalliin. Tiimin suoritukset ja työtulokset paranevat mitä sitoutuneimpia tiimin jäsenet ovat myös toisiinsa. Tiimissä on kyettävä yksilövastuun rinnalla yhteisvastuuseen. On kyettävä kantamaan vastuu omasta ja toisen tekemästä sekä kyettävä ottamaan vastaan ja antamaan palautetta sekä refleктоimaan, joka takaa henkilökohtaisen kasvun. (Katzenbach & Smith 1993, 21- 22, 30 - 31.)

Tiimi ei synny itsestään, vaan se vaatii jäseniltään yhteisöllisten suoristusten esteiden raivaamista. Tämän avulla tiimin jäsenet oppivat luottamaan ja alkavat uskoa toistensa kykyihin. (Katzenbach & Smith 1993, 30-31.) Kukkola (2018, 157) painottaa tiimin jäsenten erilaisten persoonallisuuksien ja vahvuuksien toisiaan täydentävää merkitystä. Oleellista on toimiva vuorovaikutus ja viestintä sekä itsevarmuus sekä omasta osaamisesta että toisten taidoista. Billingtonin (2005, 30-37) mukaan tehokkaan työryhmän, jota voi kutsua tiimiksi, kolme perusedellytystä ovat sitoutuminen, osaaminen ja yhteinen tavoite. Nämä eivät ainoastaan riitä, mutta ne luovat pohjan, jonka avulla kehittyminen tiimiksi mahdollistuu.

Tiimimallistaan tunnettu Belbin on testannut, mitä seuraa, kun laitetaan parhaat osaajat yhteen ja muodostetaan heistä tiimi. Huippuyksilöistä koottu tiimi ylsi keskinkertaisiin suorituksiin. Tiimit, joissa oli joustavuutta, ihmissuhde- ja organisointumistaitoja pärjäsivät paremmin. (Salovaara, 2017,53.)

3.2 Toimivan tiimityön edellytyksiä

Katzenbach ja Smith (1993, 24, 34,113) korostavat useasti, että tiimityöhön liitettyjä arvoja ja menettelytapoja voidaan noudattaa missä tahansa työryhmätyöskentelyssä, mutta näiden noudattaminen ei tee työryhmästä tiimiä. Tiimityöskentelyllä voidaan synnyttää tiimejä, mutta Katzenbachin ja Smithin ajatus perustuu siihen, ettei tiimin syntyyn riitä tiimityöskentely, vaan tarvitaan kaikkien tiimin perusasioiden toteutumista. Tiimi ja tiimityö ovat kaksi eri asiaa – tiimi on keino eikä päämäärä

Salmisen (2017, 25-26) mukaan tiimityölle on ladattu monenlaisia tavoitteita. Yksi keskeinen tavoite on toiminnan tehostaminen ja paremmat tulokset. Kehittyneemmät yhteistyötaidot ja yhteiset suoritukset, informaation parempi hallinta ja tehokkaampi verkostoituminen ovat tiimityön etuja verrattuna yksilön tekemään työhön.

Motivaatio ja sitoutuminen

Tiimityössä tarvitaan motivaatiota yhteiseen suoritukseen ja päämäärään pääsemiseksi. Kukkolan (2018, 169) mukaan jokainen voi motivoida vain itsensä ja motivoitumista voi halutessaan oppia. Levi (2007, 57) nostaa esiin, mitä tapahtuu, jos yksilön oma motivaatio hyviin suorituksiin vähenee. Tiimityö voi motivoida tiimin jäseniä, mutta yksilölliset suoritukset voivat myös laskea. Levi käyttää tästä ilmiöstä nimitystä sosiaalinen vetelehtiminen (*social loafing*). Tätä välttääkseen tiimissä pitää olla riippuvainen toisten tekemästä työstä ja tiimissä pitää kehittää motivoivia päämääriä, jotka lisäävät sitoutumista tiimiin.

Motivaatio synnyttää tiimityössä tarvittavaa luovuutta. Niin motivaatio kuin luovuuskin tarvitsevat olosuhteet, jossa keskinäinen tukeminen, saavutukset ja mahdollisuudet ovat keskeisellä sijalla. (Harisalo 2011, 10.) Motivaatio ei kuitenkaan yksin riitä, vaan sen jälkeen tarvitaan sitoutumista. Sitoutuminen ehkäisee sosiaalista vetelehtimistä ja kasvattaa yhteisvastuuta.

Luottamus

Tiimityö ei onnistu ilman keskinäistä luottamusta. Kukkolan (2018, 161) mukaan luottamus tiimityössä syntyy ja lisääntyy teoista ja vähenee, jos sovitut teot jäävät tekemättä.

Luottamus on ensiarvoisen tärkeää yhteisvastuun muodostumiseksi, joka on tarpeen, jotta siirtyminen yksilövastuusta yhteisvastuuseen on mahdollinen. Keskinäistä luottamusta voi ja pitää aikaansaada, jotta tiimin päämäärät, suoritustavoitteet ja toimintamallit mahdollistuvat. Luottamuksen rakentumiseen tarvitaan paitsi aikaisempia kokemuksia niin myös tiimin jäsenten motiivien ymmärtämistä ja uskoa toisiin. Tiimin jäsenet tarvitsevat luottamusta toisiinsa, mutta myös luot-

tamusta tiimiin kokonaisuudessaan. Jotta luottamus saadaan aikaiseksi, tarvitaan mutkatonta vuorovaikutusta tiimin jäsenten kesken. (Katzenbach & Smith 1993, 125; Levi 2007,98; Salminen 2017, 37.)

Dialogisuus

Alhanen (2017, 51-52) kirjoittaa dialogin olevan erityinen keskustelutyyli, jonka päämääränä on oppiminen eli ymmärryksen lisääminen maailmasta, toisista ihmisistä ja itsestä. Dialogin tärkeimmät lähtökohdat ovat keskusteluasetelman tasa-arvoisuus ja keskustelun etenemisen vapaus. Dialogiin eivät kuulu hierarkiset suhteet tai lukitut päämäärät. Keskustelun ytimessä ovat merkitykset, joita tutkitaan yhdessä kokemusten valossa. Selvittämällä merkityksiin sisältyviä kokemuseroja tähdätään ihmisten parempaan keskinäiseen ymmärtämiseen ja luottamukseen.

Mönkkönen (2002) näkee tärkeänä luoda edellytykset yhteisölliselle dialogisuudelle. Dialogia yhteisössä on pyritty edistämään erilaisilla yhteisökokouksilla, verkostokokouksilla, mutta vaarana on vanhojen asetelmien ja positioiden säilyminen. Eriäänisyyden hyödyntäminen olisi mahdollisuus yhteisen tehtävän äärellä.

Dialogisuuden kykyyn liittyy kyky reflektiivisyyteen. Reflektiivisyys on ihmissuhteiden yksi tärkeimpiä työvälineitä. Se tarkoittaa Tiurunien (2002) mukaan omien ja toisen sisäisten tilojen havainnointia, tunnistamista, ilmaisua ja suhtautumista niihin. Reflektiivinen toiminta kyseenalaistaa vain yhden totuuden ja on luonteeltaan moniäänistä. Reflektiivisessä keskustelussa ja itsereflektiossa käydään dialogia monen eri näkökannan välillä. (Haarakangas 2008, 87-88.)

Ristiriidat

Keskinäiseen luottamukseen liittyvän riskinoton lisäksi tarvitaan rohkeutta kohdata ristiriitoja. Tiimin perusasiat eivät toteudu, elleivät ristiriidat ja erilaiset näkemykset ja kokemukset tule esille. (Katzenbach & Smith 1993, 145.) Ristiriidat voivat saada tiimin parempiin suorituksiin, mutta samalla huonontaa keskinäisiä suhteita ja kommunikaatioita. Tiimityössä ei ole osattu kovinkaan hyvin ratkaista ristiriitoja. Ristiriitojen välttely voi johtaa huonoihin päätöksiin sen sijaan, että opit-

taisiin ratkaisemaan ristiriitoja ja ottamaan oppia niistä. Avoimia keskusteluja pelätään ja luullaan niiden tarkoittavan negatiivista palautetta ja siitä loukkaantumista, jolloin ristiriitojen pelko voi estää tiimityön tuoman onnistumisen. Ristiriidat kuuluvat kuitenkin tiimityöhön. (Perkka-Jortikka 2002, 64-65; Levi 2007, 114, 123.)

Salmisen (2017, 119) mukaan kehittynyt päätöksenteko edellyttää, että tiimin jäsenet sitoutuvat tehtyyn päätökseen. Päätöksentekoa edeltää eriävät näkemykset, jotka antavat laajemman näkemyksen asioista. Ristiriidat, jotka syntyvät tässä suunnitteluvaiheessa, voivat olla joko kehittäviä tai haitallisia ristiriitoja. Oman edun liiallinen tavoittelu voi tuoda esiin haitallisia ristiriitoja, mutta toimivassa tiimissä ymmärretään, että omatkin tavoitteet voivat toteutua toisten mielihyvää kuunnellen. Oleellista on yhteistyö ristiriitoja ratkaistaessa.

Valta ja vastuu tiimissä

Perkka-Jortikka (2002, 87) ottaa kantaa valta- ja vastuukysymyksiin. Työn tekemisessä ja suunnittelussa valta ja vastuu pitää olla tiimeillä. Ilman sitä yhteisöllistä kehittymistä ei pääse syntymään ja henkilökohtainen kasvu ja oppiminen jää kesken.

Työn tekeminen tiimissä vahvistaa sen jäsenten vaikutusvaltaa organisaatiossa. Esimiehen ja tiimin kesken sovitun tavoitteen jälkeen tiimi päättää itsenäisesti työnjaosta ja arvioi toimintansa onnistumista. Onnistumiset ja epäonnistumiset koetaan yhdessä, kun valta ja vastuu suorituksista ovat yhteisiä. Tiimin yhteisillä kannanotoilla saavutetaan paremmin haluttu tulos. (Salminen 2017, 21-22, 73.)

Tiimin syntyyn ja toimivuuteen oleellisesti vaikuttaa se, että koko tiimillä ja kaikilla sen jäsenillä on valta ja vastuu. Katzenbach ja Smith (1993, 148-149) nostavat kuitenkin esiin tiiminvetäjän merkityksen. Tiimivetäjän rooliin kuuluu toimet, jotka luovat motivaatiota ja synnyttävät luottamusta, auttavat ratkaisemaan ristiriitoja ja edesauttavat yhteenkuuluvuutta ja yhteisvastuuta. Tiiminvetäjän rooli on mahdollisuuksien järjestämistä ja ulkoisten esteiden poistamista. Tärkeää on, että tiiminvetäjä on mukana tiimin työssä samalla tavalla kuin muutkin tiimin jäsenet.

Tiimin tulee lopulta kuitenkin itse tehdä päätökset. Tiiminvetäjän on huolehdittava siitä, että tiimillä on päätöksentekovaltaa sen hyväksymä määrä. Tiiminvetäjän haaste on se, miten tasapainoilla ohjauksen ja tiimin päätöksenteon kehittymisen välillä. Haaste on sitä suurempi, mikäli organisaatiossa on totuttu hierarkkiseen johtamiseen. Vaaditaan muutoksia niin asenteisiin kuin aikaisemmin toimittuun tapaan. Muutokset tulee tapahtua teoissa, ei pelkästään sanoissa. (Katzenbach & Smith 1993, 125, 148-149.)

Huumori

Katzenbach ja Smith (1993, 30-31) mainitsevat mielenkiintoisen ja heidän mukaan tärkeän tiimityön elementin, hauskanpidon. Hauskanpito, juhlat ja huumorin viljely lisäävät paitsi luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, niin ne lisäävät myös suoritustehoa ja työhyvinvointia, minkä takia hauskanpito ja huumori ovat oleellinen osa onnistunutta tiimityötä. Horila (2015, 21) puhuu tutkimuksessaan myös huumorin merkityksestä tiimin vuorovaikutusosaamisen osatekijänä. Horilan tutkimuksen mukaan huumorilla on jopa itseisarvoinen merkitys. Huumori yhdistää tiimin jäseniä, mutta se voi olla jopa tiimissä työskentelyn edellytys.

3.3 Tiimioppiminen yhteistoiminnallisena oppimisena

Yhteistoiminnallisen oppimisen lähtökohtana on ollut halu kehittää oppimista vuorovaikutuksessa. Yhteistoiminnallinen oppiminen on pedagoginen lähestymistapa, jossa tieteellisin perustein pyritään luomaan toimivia ryhmiä. Ryhmän jäsenien keskinäinen ja ryhmien välinen vuorovaikutus ovat keskeisiä toimintapoja. (Sahlberg & Sharan 2002, 10-11.) Leinosen ym. (2002) mukaan yhteistoiminnallinen oppiminen edellytykset ovat keskinäinen riippuvuus, riittävä vuorovaikutus, yhteisvastuullisuus, kyky tehdä päätöksiä yhdessä ja yhdessä oppiminen sekä palautteen antaminen (Osallistavat menetelmät 2017, 12). Yhteistoiminnallisen oppimisen edellytykset ovat hyvin yhtenevät tiimityön edellytysten kanssa.

Ihmisten vuorovaikutuksessa tapahtuvan yhteistyön tuloksena tapahtuu kasvua ja kehitystä. Tässä oppimisessa, tiimioppimisessa osallisuuden kokemuksella ja itseohjautuvuudella on suuri merkitys. Asiantuntijana jokainen on vastuussa omasta oppimisestaan, mutta tiimin yhteisvastuun periaatteen mukaan myös toi-

sensa oppimisesta. Tiimin kehittäminen ja kehittyminen ovat osa oppimisprosessia, jonka edellytyksenä ovat yhteisöllinen oppiminen sekä sujuva ja mutkaton vuorovaikutus. (Perkka-Jortikka 2002, 64; Kukkola 2018, 154.)

Tiimioppimisessa löydetään yhdessä oivalluksia, joita yksilöt eivät itsekseen voi löytää. Oppivan organisaation perusyksikkö onkin yksilön sijaan tiimi. Tiimioppimisen prosessissa tiimi saa uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja. Uusien asioiden ja uudenlaisen osaamisen oppiminen on tiimissä jopa helpompaa kuin yksin oppiminen. Jokainen yksilö oppii omalla tavallaan, ja oppimiskokemusten jakaminen lisää koko tiimin oppimista. Tiimiäly, joka voidaan määritellä tiimin jäsenten osaamisen ja kokemusten hyödyntämiseksi tiimin yhteiseen ongelmanratkaisuun, selittää yhdessä oppimisen tehokkuutta. Yhden ihmisen panos ei riitä tänä päivänä kaiken tiedon omaksumiseen, vaan tarvitaan jaettua asiantuntijuutta. (Sydänmaanlakka 2012, 52, 61; Salminen 2017, 27, 70.)

Tiimien tekemään työhön, yhteisten tavoitteiden asettamiseen ja päämäärien saavuttamiseen, yhteistyöhön, yhteisvastuuseen sekä valtaan liittyy kiinteästi itseohjautuvuus. Suhdeperustainen työ ja systeeminen työote tiimissä jäävät vaajaaksi, ellei tiimillä ole kykyä itseohjautuvuuteen.

4 Itseohjautuvuus

Martelan ja Jarenkon (2017a, 12-13) määritelmän mukaan itseohjautuvuus on yksilöllinen ominaisuus, jolloin yksilö osaa toimia ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Itseohjautuvuuteen tarvitaan motivaatiota, joka syntyy yksilössä itsessä ilman pakottamista. Lisäksi yksilöllä tulee olla päämäärä ja tarvittava osaaminen siihen päästäkseen. Osaamiseen kuuluu muiden taitojen lisäksi itsensä johtaminen. Hierarkkisen, ylhäältä organisoitumisen sijaan yksilö itseorganisoituu niin, että ylhäältä tulevat rakenteet ovat mahdollisimman vähäisiä. Martela ja Jarenko (2017b, 314) toteavat itseohjautuvuuden yksinkertaisimmillaan tarkoittavan sitä, että aivot ja sydän ovat mukana työssä.

Kilpi (2017, 111, 113) määrittelee itseohjautuvuuden olevan vuorovaikutusta. Ajassamme ovat tyypillisiä toisiinsa kytkeytyvät sekä toisistaan seuraavat ongelmat ja yllätykset. Näiden ongelmien ymmärtämiseksi tarvitaan aina vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa, jolloin erilainen osaaminen ja monenlaiset kokemukset luovasti yhdistyvät.

Itseohjautuvuuden ominaisuuksia ovat vastuullisuus, oma-aloitteisuus, kriittisyys, kyky tehdä valintoja ja kyky toimia yhteistyössä. Merkittävin edellytys on kyky reflektoida itseään ja tunnistaa omat kykynsä ja oman toiminnan seuraukset. Itse-reflektioon kuuluu kiinteäsi palautteen vastaanottaminen ja sen myötä oman toiminnan muuttamisen halu. (Kukkola 2018, 177.)

4.1 Johtajuus itseohjautuvassa organisaatiossa

Itseohjautuvasta organisaatiosta puhuttaessa on Salovaaran (2017, 49-50) mukaan hyvä erottaa johtaja (*leader*) ja johtajuus (*leadership*). Johtajuus toimintaperiaatteena ja sosiaalisena ilmiönä on eri asia kuin johtajan rooli tai henkilö. Johtaja voi olla roolissaan ilman todellista johtajuutta ja samalla toinen voi toimia ilman titteliä epävirallisena johtajana. Salovaara väittää, että vahvasti itseohjautuvat organisaatiot tarvitsevat erityisen paljon johtajuutta ja vähän johtajia. Johtajuus on ilmiönä aina läsnä yhteistyössä.

Johtaminen on aina kontekstisidonnaista, jossa johtamistavat, sisällöt ja laatu ovat yhteydessä toimintaympäristöön ja organisaatiokultturiin, jossa johtaminen tapahtuu. Kaikkien organisaatioissa toimivien tulee kantaa vastuuta organisaation toiminnan sujuvuudesta ja tuloksellisuudesta, ei pelkästään johtajien. Myös työntekijöiden on otettava vastuuta työstä ja työyhteisön toimivuudesta. (Nivala 2006, 129.)

Otala ja Mäki (2017, 267) kirjoittavat vahvasta ammattikuntakohtaisesta esimiesvallasta, joka on perinteisesti ollut sosiaali- ja terveysalalla. Hyvin koulutetuista ja ammattitaitoisista työntekijäistä huolimatta hierarkkinen päätöksenteko ei ole valmentanut riittävään itseohjautuvuuteen asiakasrajapinnassa. Valtaa on delegoitu ylhäältä alaspäin ja hankalissa tilanteissa se helposti delegoidaan takaisin ylöspäin. Asiakasturvallisuuden varmistamiseksi toiminnassa on tiukat ohjeet ja valvonta.

Syrjänen ja Tolonen (2017, 204-206) kuvaavat itseohjautuvuuden olevan tanssia kaaoksen veitsenterällä, jossa johtaminen vaatii itsevarmuutta, pelottomuutta, hyviä hermoja ja paksua nahkaa. Avoimuus toimintakulttuurissa vaatii kaikkien vastuunottoa ensikädessä itsestään ja omasta toiminnasta sekä ympäristöstä. Avoimuus ja läpinäkyvyys tarvitsevat toisiaan. Läpinäkyvyys lisää luottamusta, mikä kasvattaa laatua. Hyvä tulos saadaan aikaan, kun toimijoilla on yhteenso-piva käsitys nykytilasta ja siitä, mikä on tavoite. Kukkolan (2018, 161) mukaan asiantuntijaorganisaatioissa johtaminen laajenee johtajuudeksi, kun luottamus on vastavuoroista esimiehen ja työntekijän välillä. Työntekijän saamalla vastuulla luodaan luottamusta ja motivaatiota. Kostamo (2017, 79) kirjoittaa samasta asi-asta historian näkökulmasta. Hallinnoinnin ja johtajuuden tutkimuksen historiassa itseohjautuvuus näyttäytyy virheenä systeemissä: Se ei ole toivottu asia. Molem-pien tutkimuksien valtavirroissa ihmisten toimijuus jää sivuosaan.

Juuti (2006, 16-19) nostaa esiin jaetun johtajuuden käsitteen, jossa yhteisiin pää-määriin päästään, kun jokainen käyttää parhaalla mahdollisella tavalla asiantun-temustaan ja intoaan. Yhteistä päämäärää ei saavuteta samanlaisuuden arvos-tamisella, vaan erilaisten ajatusten huomioon ottamisella sekä keskinäisellä kun-nioituksella. Jaettu johtajuus ei tarkoita sitä, että esimies ei kantaisi omaa vas-tuutaan tai valtaansa. Tommi Kinnusen ja Ville Saarikosken vuonna 2005 teke-män tutkimuksen ” Toivoa paremmasta johtamisesta” mukaan osallistaminen, avoimuus ja yhteisöllisyys ovat tekijöitä, joilla organisaatiot onnistuvat (Kinnunen 2006, 159 -160).

Salovaaran ja Bathurstin ovat tutkimuksessaan löytäneet neljä piirrettä, joissa ha-lutaan synnyttää monikollista johtajuutta: 1) irti päästäminen: keskusjohtoisuu-desta ja turhasta hierarkiasta luopuminen, jotta nopea ja joustava reagointi mah-dollistuu, 2) toisten osallistaminen: luodaan rakenteita ja toimintatapoja, jotka mahdollistavat keskeisiin toimintoihin osallistumisen eli yhdessä toimimisen, jä-senten vaikutusvallan ja demokratian lisääntymisen sekä rohkaistaan poikkeaviin ja uusiin ideoihin, 3) fasilitointi ja valmennus: Erillistä johtajaroolia ei ole, joten kaikki voivat ottaa rooleja, jotka vievät yhteistyötä eteenpäin. Prosessin pysymi-nen demokraattisena vaatii taitoja, 4) horisontaalinen johtajuus: Horisontaalisen

johtajuusprosessit takaavat sen, että työntekijät kantavat vastuun arvon tuottamisprosesseista, eikä se määrity vertikaalisen hierarkian kautta. (Salovaara 2017, 71-72.)

4.2 Itseorganisoituminen

Itseorganisoitumista tapahtuu tahdosta riippumatta kompleksissa ja mukautuvissa systeemeissä. Oleellista on, miten tätä ominaisuutta hyödynnetään. Itseorganisoitumisen kautta on löydettävissä mukautumis- ja uusiutumiskyky edellyttäen, että luovutaan mekanistisesta ajattelusta ja suhtaudutaan kuten eläviin systeemeihin. Laloux (2014) kuvaa organisaatioiden kehityskaarta suhteessa aikaan, paikkaan ja ihmisyyteen. Organisaation kehittymistä kuvataan värein punaisesta sinivihreään (teal), jossa punaisella kuvataan varhaista ajattelua ja sinivihreällä tällä hetkellä kehittyneintä organisaatioajattelua. Teal-ajattelussa ensimmäinen läpimurto on itseorganisoituminen ja seuraava kokonaisvaltaisuus, jossa kaikki ihmisyyden puolet ovat hyväksytyjä. Viimeisenä läpimurtona on evolutiivinen tarkoitus, jossa uusien ihmisten tulo pitää organisaation rakennetta ja itseorganisoitumista elävänä. (Laloux 2014, 56-57; Paju 2017, 48; Teal Suomi 2019.)

Itseohjautuvuuden ilmiö voidaan jakaa kahteen tasoon, jossa itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus ja itseorganisoituminen on ryhmän ominaisuus. Itseorganisointuneessa organisoitumisessa on minimoitu valmiita ylhäältä päin annettuja rakenteita. Ennalta määrättyjä komentoketjuja, jäykkiä hierarkioita, kiinteitä rooleja tai luvan pyytämistä esimiehiltä kaikkiin päätöksiin vältetään. Itseorganisointuneet työntekijät organisoituvat keskenään tarpeen mukaan ja uudelleenmukautuvat jatkuvasti tarpeiden muuttuessa. Ihmiset ovat vuorovaikutuksessa niiden ihmisten kanssa, jotka ovat tehtävän suoriutumisen kannalta oleellisia. Itseohjautuvuus on siis yksilötasolla kykyä toimia oma-aloitteisesti ilman ulkopollisen ohjauksen tarvetta. Päämäärän tiedostaminen ja sen itsenäinen tavoittelemine on itseohjautuvuutta, ja se vaatii kykyä johtaa itse itseään. Itseorganisoitumisessa toimintatavat ja rakenne muotoutuvat tarpeen mukaan ja muokkautuvat tilanteiden muuttuessa. (Kostamo 2017, 80; Martela ja Jarenko 2017a, 12.)

Otalan ja Mäen (2017, 269-271) näkemyksen mukaan sosiaali- ja terveysalalla itseohjautuvia tiimejä voidaan pitää uutena mahdollisuutena. He toteavat työntekijöiden tarvitsevan uusia taitoja itseohjautuvuuden vahvistamiseksi. Tiimissä toimiminen vaatii taitoa toimia yhdessä ja on kyettävä oman työn lisäksi ottamaan vastuuta kokonaisuuksista sekä huomattava auttaa toisia ilman pyyntöä. Lisäksi tulee ymmärtää palvelun kustannusrakennetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tärkeintä on kyky johtaa itseään. Itseohjautuvassa tiimissä toimimista edesauttaa yksilön kyky itseohjautuvuuteen. Itseorganisoituva organisaatio tarvitsee enemmän johtajuudelta läsnäoloa kuin hierarkkinen organisaatio (Martela & Jarenko 2017b, 314).

4.3 Tiimiorganisaatio

Harisalo (2011, 32) väittää, että ryhmät ja tiimit ovat yleistyneet kaikissa organisaatioissa. Organisaatioiden rakenteellisia heikkouksia voidaan Harisalon mukaan korjata niiden avulla. Myös Nivalan (2006, 138) mukaan julkisen hallinnon toimivaltaa pitäisi siirtää toiminnan ja asiakasrajapinnan tasolle.

Tiimiorganisaatio vähentää hierarkkisuutta ja parhaimmillaan voidaan päästä kahteen johtamisen tasoon: koko yksikön johtaja ja tiimin vetäjä. Tiimityö antaa uudenlaisia mahdollisuuksia kokeilla johtajuuden taitoja. Itseorganisoituminen vähentää johtamisen ylikorostumista. Jaetun johtajuuden avulla työyhteisöt ja työntekijät pääsevät paremmin esiin. Työ ohjaa tekemistä hierarkian sijaan. (Perkka-Jortikka 2002, 87.) Katzenbach ja Smith (1993, 276 - 278) ovat 1990-luvulla ajatelleet hieman toisin. Heidän mukaansa tiimiorganisaatio ei tarkoita hierarkiasta luopumista, vaan tiimit ja hierarkia saavat tukea toisistaan. Rakenne ja hierarkia määritellyissä rajoissa lisäävät hyviä suorituksia ja tiimien keskinäinen yhteistyö vahvistaa suorituksia. He kuitenkin ennakoivat, että organisaatioissa etsitään yksinkertaisimpia ja joustavampia rakenteita kuin 1900 -lukua hallinneet monikerroksiset valtahierarkiat.

Tiimiorganisaation ihannointi lieventyi tultaessa 2000 – luvulle. Tiimityötä kehitettäessä asetettiin vastakkain tiimityöskentely ja yksilötyöskentely. Tiimityötä pidettiin parempana vaihtoehtona kaikissa tilanteissa. Tiimityöskentelyn ja yksilötyöskentelyn erojen tunnistaminen ja erilaisten mahdollisuuksien huomaaminen avasi

uuden näkökannan. Huomattiin, että tiimityöskentely ja yksilötyöskentely voivat myös toimia rinnakkain erilaisissa tilanteissa. (Juuti 2001, 390.)

Järvinen (2005, 19-20) esittää kriittisen näkemyksensä tiimiorganisaatiosta. Järvisen mukaan johtamisen merkitystä on vähätelty. Idealistiset kuvitelmat tiimien ja asiantuntijoiden itseohjautuvuudesta ovat olleet vallalla siirryttäessä hierarkkisista organisaatioista mataliin matriisi- ja tiimiorganisaatioihin. Tämän johtamisvajeen merkittävänä syynä Järvinen näkee olevan kulttuuriset tekijät, joiden myötä haluttiin yleisemminkin yhteiskunnassa pois autoritäärisestä vallasta ja ajaututtiin ääripäähän, liialliseen itseohjautuvuuteen. Järvinen toteaa, että kaikki ihmiset ja työyhteisöt tarvitsevat ja kaipaavat esimiestä ja hyvää johtamista.

Martela ja Jarenko (2017b, 320-321) korostavat, ettei tiimin itseohjautuvuus voi toteutua, ellei organisaatiossa ole runsaasti sitä tukevia rakenteita. Hierarkkisten rakenteiden vähentyessä tulee toiminnallisten rakenteiden lisääntyä. Toiminallisten rakenteiden avulla itseohjautuvat tiimin jäsenet joukko-ohjaistuvat. Näiden rakenteiden rakentamiseen tarvitaan pohdiskelua siitä, miten pitää toimia, mitä pitää tapahtua ja mitä haluttu toiminta edellyttää. Sille, missä muodossa toiminnalliset rakenteet toteutetaan, jokainen organisaatio luo omat tapansa. Joissakin organisaatioissa pitäydytään perinteisissä yhteenkokoontumisissa ja joissakin hyödynnetään virtuaalisia kokoontumisia.

5 Eksoten lastensuojelutyön tiimit

Eksote (2018) tuottaa Etelä-Karjalan maakunnan noin 130 000 asukkaalle julkiset sosiaali- ja terveystalvet. Lastensuojelutyö on oma kokonaisuus Eksoten perhepalveluissa. Muita perhepalveluja ovat lasten ja nuorten ehkäisevät palvelut sekä lasten ja nuorten tutkimukselliset ja hoidolliset palvelut. Eksote on linjaorganisaatio, missä johtaminen perustuu hierarkkisuuteen.

Tässä opinnäytetyössä kehittämisessä mukana olevat tiimit työskentelevät varsinaisessa lasten suojelutehtävässä. Kaikki Eksoten lastensuojelun avohuollon sosiaalityön tiimit toimivat lastensuojelun systeemisen tiimimallin mukaan vuoden

2019 alusta alkaen. Eksoten perhetukikeskuksessa työskentelee kaksi tehostetun perhetyön tiimiä ja perhehoidon tukitiimi. Tehostetun perhetyön tiimit ovat osa avohuollon työtä ja perhehoidon tukitiimi työskentelee sekä avohuollossa että sijaishuollossa. Kaikkien tiimien työ perustuu tiimityöhön ja suhdeperustaiseen lastensuojelutyöhön. Tiimit työskentelevät yhteistyössä keskenään.

Lastensuojelun systemiset sosiaalityön tiimit ovat saaneet systemisen lastensuojelun toimintamallin mukaisen koulutuksen. Tiimien toiminta perustuu tähän niin kutsuttuun Hackneyn malliin. Tehostetun perhetyön -tiimiä ja perhehoidon tukitiimiä perustettaessa ei ollut saattavilla mallia, jonka mukaan työtä olisi suunniteltu tai kehitetty. Tiimien työ sai alkunsa vuonna 2012 Tarulantuvan perhetukikeskuksessa aloitetusta Kotitarula -työstä, jossa haluttiin laitossijoitusten sijaan tehdä työtä asiakkaiden kotona ja lyhytaikaisessa perhehoidossa. Tiimejä ja niiden tekemää työtä on kehitetty kehittäväällä työotteella hyödyntäen tiimin jäsenten työ- ja oppimiskokemuksia, esimerkiksi reflektoivaa työtettä, perheterapeutista orientaatiota ja verkostotyön koulutuksia.

6 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia itseohjautuvuutta lastensuojelun tiimityön näkökulmasta. Opinnäytetyön kehittämistehtävässä on tarkoitus saada käytännön työn näkökulmia itseohjautuvuuteen. Opinnäytetyön tavoite on itseohjautuvuuden vahvistuminen lastensuojelun tiimityössä yhteistoiminnallisesti oppien.

Tutkimuskysymykset ovat

1. Minkälaisia taitoja itseohjautuvan tiimin jäsen tarvitsee?
2. Mikä edistää tiimin itseohjautuvuutta?
3. Mitä hyötyä itseohjautuvasta tiimityöstä on asiakkaalle lastensuojelussa?

7 Toteutus

Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin ensiksi huolellisesti kotimaiseen ja kansainväliseen teorian tietoon ja tutkimuskirjallisuuteen lukemalla ja yhdessä pohtimalla

suhdeperusteisuutta ja systeemisyyttä lastensuojelutyössä sekä tiimityötä ja itseohjautuvuutta. Näin rakentui opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Seuraavaksi tätä teoriatietoa jaettiin kehittymispäivässä, Messupäivä Suhdelossa, jonka aiheena oli itseohjautuvuuden vahvistuminen lastensuojelun tiimityössä. Kehittämispäivän tiedollinen sisältö muodostui harkiten laaditun, vahvan ja monipuolisen teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

7.1 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava ilmiö kuvataan, ymmärretään syvällisesti ja tulkitaan. Laadullisen tutkimuksen analyysi on syklinen prosessi, joka on koko tutkimusprosessin ajan mukana seuraavaa toimintaa. Tämä toiminta ohjaa tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapausta ja prosesseja, ja se on yleensä kuvailevaa. Päättelyn logiikka on induktiivista eli yksittäisistä havainnoista tuloksiin (Kananen 2017, 35-36.)

Kvalitatiivinen tutkimusote ei ole yksi yhtenäinen tapa tehdä tutkimusta, vaan se pitää sisällään monia eri suuntauksia, tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä sekä aineiston tulkintatapoja. Useiden valintojen jälkeen jokainen tutkija löytää oman polkunsä. Jokainen tutkimus on ainutlaatuinen versio tutkittavasta ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka periaatteita ovat halu käytännön ongelmien ratkaisuun, uusien käytäntöjen löytäminen ja toiminnallisuus. Tutkimuksellista kehittämistä ohjaavat käytännön tavoitteet teoreettisin perusteluin. Tärkeää on, että kehittäminen on järjestelmällistä, analyttistä ja arvioivaa. Tällä varmistetaan kehittämistyön tutkimuksellisuutta. (Ojasalo ym. 2009, 18-21.)

Opinnäytetyön kehittämistehtävässä käytettiin toimintatutkimusmenetelmän elementtejä. Ojasalo ym. (2009, 38, 59) määrittelevät, että toimintatutkimuksessa sekä tuotetaan tutkittua tietoa että saadaan muutos käytännön työhön. Toimintatutkimukseen osallistuvat yleensä organisaatiossa toimivat ihmiset, ja sen keskeinen piirre on juuri ihmisten aktiivinen osallistuminen. Tässä kehittämistyössä voidaan käyttää useita erilaisia vuorovaikutuksellisia, aktiivisen osallistumisen

menetelmiä. Toimintatutkimuksen haasteena pidetään sen käytännön ja teorian yhdistämisen vaikeutta. Toimintatutkimus on yksi tutkimukselliseen kehittämistyön lähestymistavoista.

Kehittymispäivä koostui kahdesta osiosta: ryhmämessuista ja näyttelykävelystä. Sekä ryhmämessut että näyttelykävely menetelminä perustuvat yhteistoiminnalliseen oppimiseen ja erilaisten osallistujien tasavertaiseen dialogiin. Tarkoituksena on, että kaikki saavat mahdollisuuden ilmaista ajatuksensa ja mielipiteensä. Ryhmämessumenetelmässä korostuvat visuaalisuus, yhteinen, ryhmien välinen oppiminen, eri vaihtoehtojen käsittely ja ongelman ratkaisu. Menetelmässä korostuu myös yhteisvastuu kokonaisuudesta. Näyttelykävelyn periaatteet mukailevat ryhmämessumenetelmän periaatteita. Vastuu kokonaisuudesta ilmenee niin, että jokaisella on vastuu myös jakaa oppimansa toisten ryhmien jäsenille. (Osallistavat menetelmät 2017, 4, 27-28.) Näyttelykävelyssä saatiin näyttelyn avulla esiteltyä teoreettisesta viitekehyksestä esille nousseet teemat ja ryhmämessuilla kehitettiin niitä käytännön työn näkökulmasta. Näin voitiin edesauttaa yhteistyötä ja yhteistoiminnallista oppimista, tiimioppimista.

7.2 Messupäivä Suhdelon toteutus

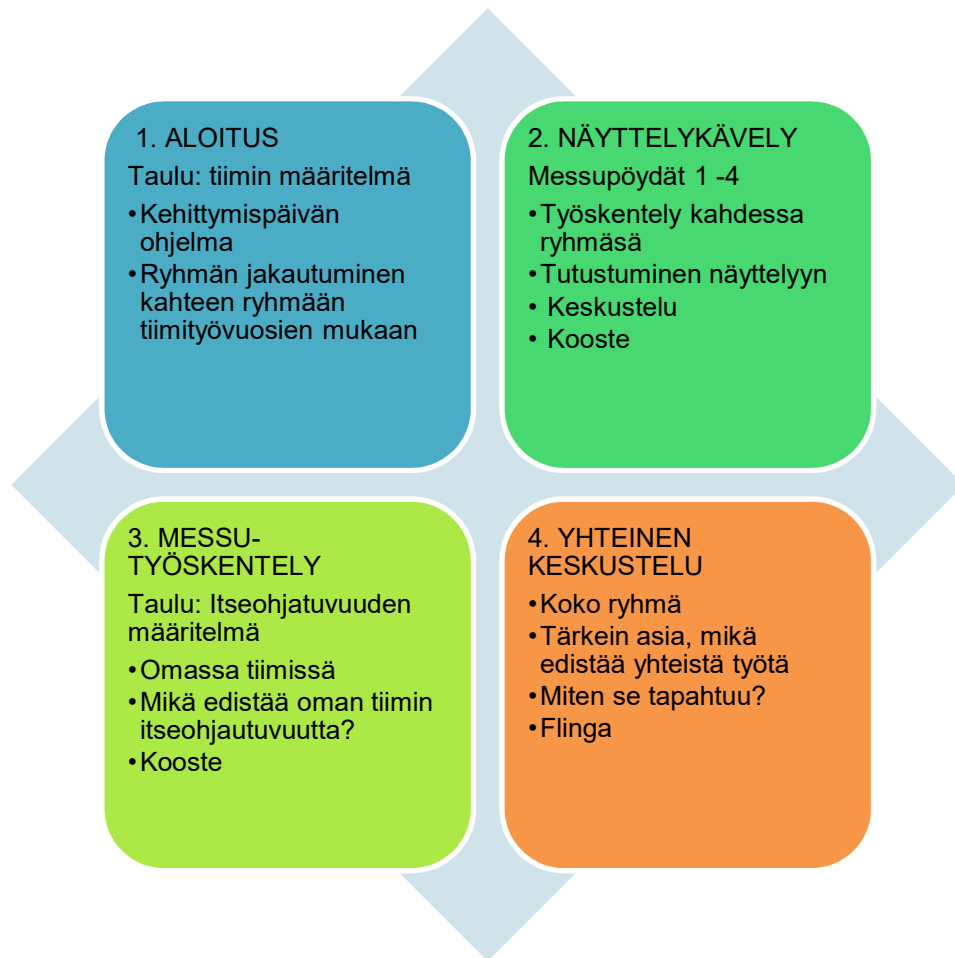
Opinnäytetyön kehittämistehtävä toteutettiin järjestämällä Messupäivä Suhdelo 18.3.2019 Karhuvuoren seurakuntatalolla Lappeenrannassa. Messupäivä Suhdeloon osallistui 14 lastensuojelutyöntekijää, jotka toimivat sosiaalityöntekijöinä, psykologina, koordinaattorina ja lastenhuollon ohjaajina Eksoten lastensuojelun avohuollon sosiaalityön tiimeissä sekä ohjaajina Perhetukikeskuksen perhehoidon tukitiimeissä tai tehostetun perhetyön tiimeissä. Lastensuojelutyöntekijät kutsuttiin yhteiseen kehittymispäivään sähköpostikutsulla (Liite 1). Kehittymispäivään osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistujat antoivat suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta (Liite 2).

Perusteena edellä mainittujen tiimien valintaan kehittymispäivään oli se, että jokaisella tiimillä oli oma tehtävänsä samojen asiakkaiden kanssa lastensuojelutyössä ja se, että tiimit olivat tehneet tiimityötä eri pituisen ajan. Tällä valinnalla saatiin esille enemmän yhteistä puhetta, jonka avulla itseohjautuvuus voi kehittyä eri tiimeissä. Martelan ja Jarenkon (2017b, 326-327) mielestä itseohjautuvuuteen

ei ole yksilö- tai organisaatiotasolla olemassa yhtä oikeaa logiikkaa tai mallia, minkä mukaan sitä voitaisiin kehittää. Heidän mukaansa onkin oleellista miettiä, minkälaista itseohjautuvuutta halutaan omissa organisaatioissa. Tärkeää on myös pohtia, minkälainen itseorganisoituminen tukee organisaation strategiaa ja arvoja ja mihin organisaatioissa olevat tiimit ovat valmiita.

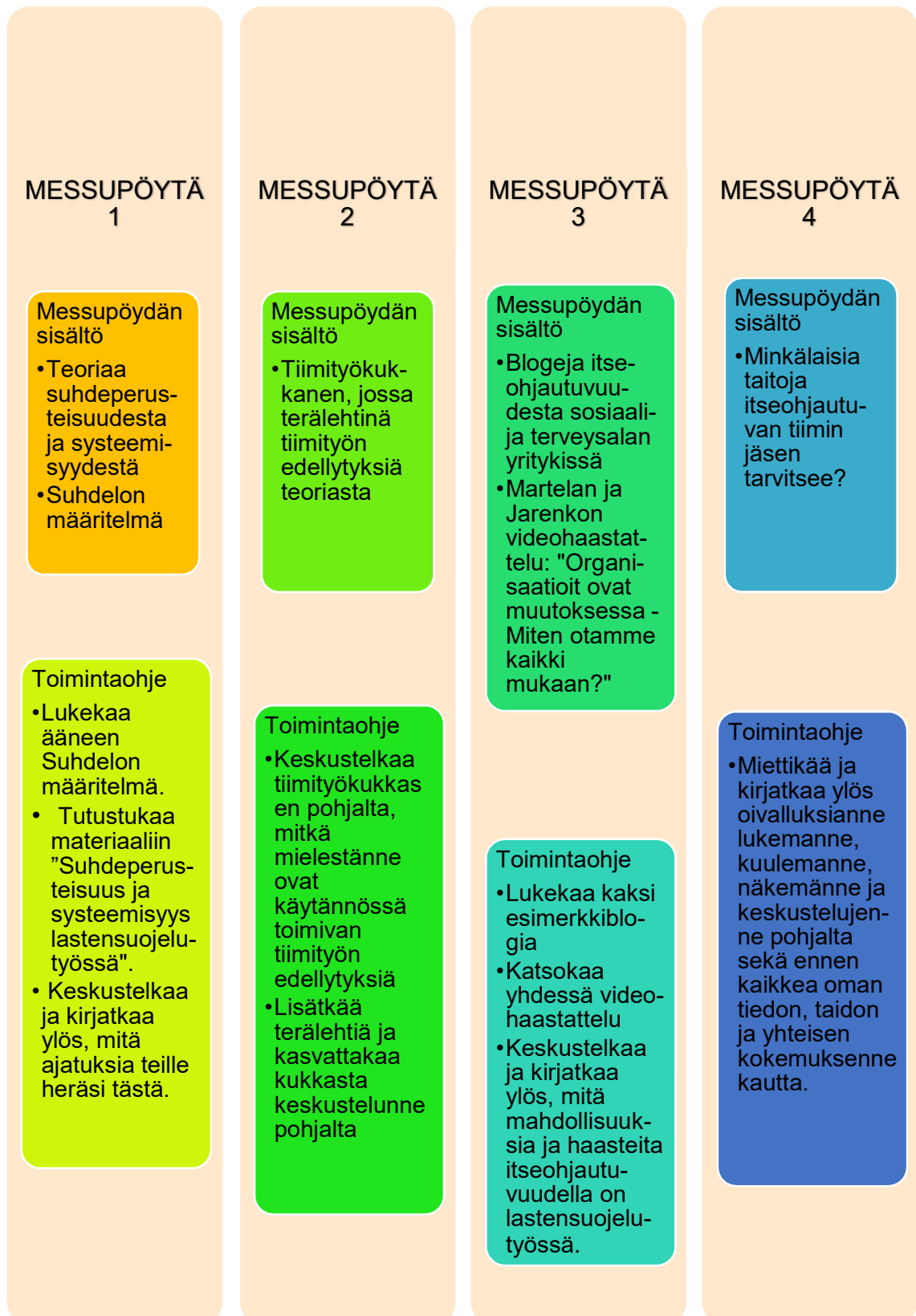
Opinnäytetyön kehittämistehtävässä yhdistettiin teoriaa ja käytäntöä. Kehittymispäivässä esiin tuotu teoria pohjautui opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Ryhmämessujen sisältö rakentui opinnäytetyön tarkoituksen ja tutkimuskysymysten mukaisesti. Systeemisen lastensuojelun tiimien ja Perhetukikeskuksen tiimien jäsenet olivat oman työnsä asiantuntijoita, ja kehittymispäivässä asiantuntijuus kasvoi jaetuksi asiantuntijuudeksi. Jaettua asiantuntijuutta ja yhteistyötä tarvitaan tiimien välillä, koska asiakkaat ovat yhteisiä. Kehittymispäivässä haluttiin korostaa sekä yksilöllistä että yhteisöllistä kehittymistä yhteistoiminnallisesti oppien.

Kehittymispäivän yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmänä käytettiin ryhmämessuja ja näyttelykävelyä mukailtuna yhdistelmänä. Kehittymispäivä oli nimeltään ”Messupäivä Suhdelo” Frank Martelaa mukaillen. Martelan (2011) mukaan ei pitäisi puhua yksilöstä, vaan suhdelosta, koska ihminen kasvaa maailmaan sosiaalisten suhteidensa kautta.



Kuva 1. Messupäivä Suhdelon toteutus

Messupäivä Suhdelo kesti neljä tuntia ja piti sisällään työskentelyä sekä koko ryhmän kanssa että pienemmissä ryhmissä. Päivä rakentui neljästä vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa esiteltiin kehittymispäivän ohjelma ja muodostettiin ryhmästä kaksi pienempää ryhmää tiimityövuosien mukaisesti. Osallistujat arvioivat oman tiimityökokemuksensa tutustuttuaan tiimin määritelmään. Kummassakin ryhmässä oli sekä vasta tiimityönsä aloittaneita että kymmeniä vuosia tiimityötä tehneitä työntekijöitä. Toisessa vaiheessa ryhmät jalkautuvat näyttelykävelyn neljään eri teoreettisesta viitekehyksestä teemoitettuun näyttelypisteeseen/messupöytäan keskustellen pienryhmissä ja laatien keskusteluistaan koosteita (Kuva 2).



Kuva 2. Messupöytien sisältö

Ennen kolmatta vaihetta osallistujat tutustuivat itseohjautuvuuden määrittelymään. Kolmannessa vaiheessa työskenneltiin oman tiimin jäsenten kesken. Näin muodostui kaksi ryhmää. Kolmanteen ryhmään tuli osallistujia kahdesta eri tiimistä, koska näistä tiimeistä ei osallistunut päivään kuin muutama työntekijä. Tässä vaiheessa tiimit pohtivat, mikä edistää oman tiimin itseohjautuvuutta edellisen vaiheen keskustelujen ja koosteiden pohjalta. Tästä laadittiin myös yhteisessä keskustelussa. Lisäksi jokainen tiimi nosti esiin asioita, mitkä edistäisivät tiimien välistä yhteistä työtä ja miten sitä pitäisi tehdä.

Kehittymispäivään osallistujien yhteinen keskustelu ja palaute kerättiin käyttäen Flinga -menetelmää, joka on yhteisöllinen alusta tiedolle. (Joensuun Mediakeskus 2018.) Menetelmällä saatiin yksinkertaisesti rakennettua alusta, josta kaikki osallistujat näkivät yhteisen keskustelun koosteen ja palautteen toisin kuin perinteisessä paperilla kerätyssä versiossa. Kehittymispäivän osallistujat tutustuivat samalla uuteen, verkkopohjaiseen menetelmään

7.3 Aineiston keruu ja sisällönanalyysi

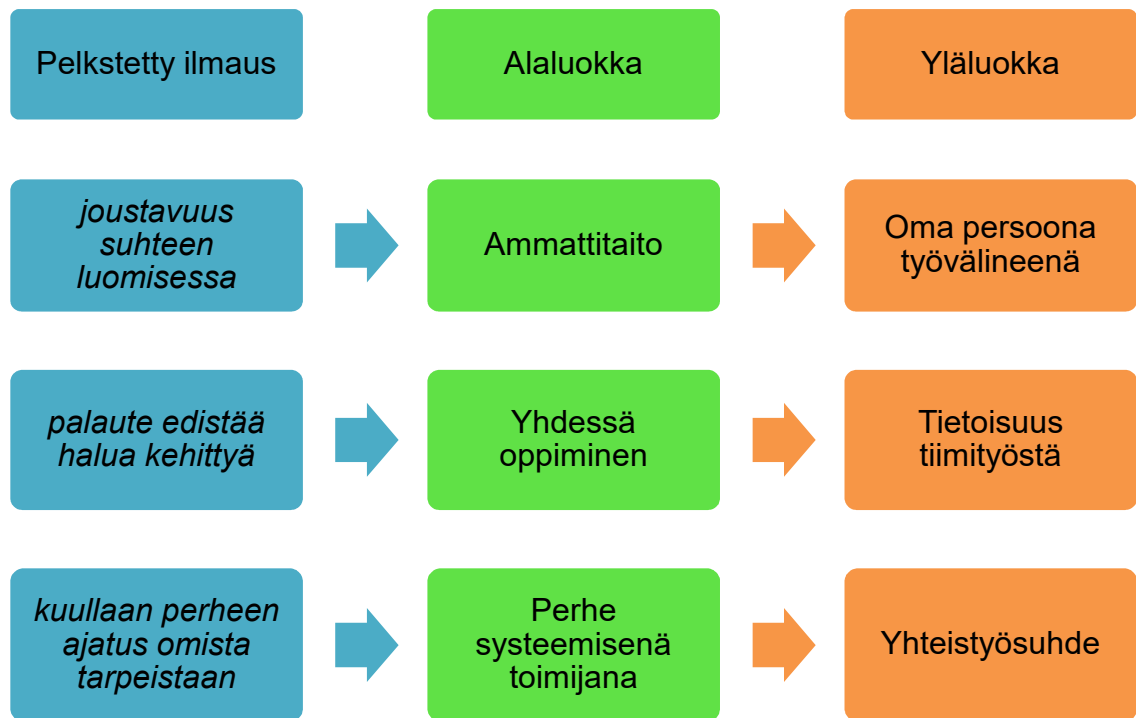
Opinnäytetyön kehittämistehtävän aineisto koostui ryhmien päivän aikana tekemistä koosteista sekä yhteisten keskustelujen Flinga-alustan materiaalista. Aineiston keruu yhteisöllisellä menetelmällä mahdollisti luovuuden ja innovoinnin. Yhteisöllisessä menetelmässä pyritään tuottamaan uusia näkökulmia ja ratkaisuja vuorovaikutuksessa (Ojasalo ym. 2009,143). Kehittymispäivään osallistujat peilasivat messupöydissä annettuun teorian tietoon omia kokemuksiaan ja laativat keskustelujensa pohjalta koosteet.

Kehittymispäivän aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysissä pyritään saamaan tiivistetty, sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Kerätty aineisto järjestetään johtopäätöksien tekoa varten. Sisällönanalyysin vaiheet ovat aineiston pelkistäminen, pelkistetyistä ilmauksista samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen, pelkistettyjen ilmauksien yhdistäminen ja alaluokkien muodostaminen, alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen sekä lopuksi yläluokkien yhdistäminen ja kokoavan käsitteen muodostaminen. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 103, 108 – 109.)

Laadullisen aineiston luokittelun lähtökohta voi olla teoreettinen tai aineistolähtöinen. Luokittelua tarvitaan, jotta löydetään ratkaisu ja tulkinta. Teoreettisessa luokittelussa analyysi nojaa johonkin tiettyyn teoriaan. Aineistolähtöisessä luokittelussa pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus, ja luokittelu perustuu aineistosta löydettyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95; Kananen 2017, 131.) Tämän opinnäytetyön sisällönanalyysissä käytettiin aineistolähtöistä luokittelua.

Sisällönanalyysin toteuttamisessa tulee ottaa huomioon se, että on tehtävä selkeä päätös siitä, mikä on aineistossa oleva kiinnostuksen kohde. Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy aina enemmän kiinnostavia asioita kuin oman tutkimuksen toteuttamiseksi tarvitaan. On tärkeää pysyä tarkkaan rajatussa ilmiössä, josta kuvataan kaikki mahdollinen. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset ilmaisevat kiinnostuksen ja raportissa kuvataan sama kiinnostuksen kohde. Litteroinnilla tai koodauksella saadaan aineistosta kerättyä ja jäsenneltyä tutkimuksen kannalta merkitykselliset asiat, jotka teemoitellaan tai luokitellaan. Aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaisesti tai kootaan tietyiksi luokiksi. Luokittelussa tiivistetään tiettyä teemaa koskevat näkemykset yleistyksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92-93.)

Tämän opinnäytetyön aineisto analysoitiin keräämällä kehittymispäivän koosteista pelkistetyt ilmaukset. Kehittymispäivän osallistujat tekivät koosteet keskustelujensa pohjalta. Pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin 11 alaluokkaa, joista saatiin kuusi yläluokkaa. Yläluokista muodostui vastaukset tutkimuskysymyksiin.



Kuva 3. Esimerkki sisällönanalyysistä

8 Tulokset

Tämän opinnäytetyön tulokset esitellään aineiston analyysissä saatujen tuloksien pohjalta peilaten niitä tutkimuskysymyksiin. Myös kehittymispäivän osallistujien kokemuksia yhteistoiminnallisesta oppimisesta tuodaan esille. Tulosten pohdinta ja johtopäätökset peilaten niitä teoriaan ja tutkimuksiin esitetään seuraavissa luvuissa.

Itseohjautuvan tiimin jäsenen taidot

Itseohjautuvan tiimin jäsen tarvitsee ymmärryksen siitä, että työvälineinä lasten-suojelutyössä ovat oma persoona ja tiimi (Kuva 3). Omaan persoonaan työvälineenä kuuluvia taitoja ovat henkilökohtaiset ominaisuudet kuten esimerkiksi vastuunottaminen, oma-aloitteisuus ja rohkeus. Omaan persoonaan työvälineenä kuuluvat myös ammattitaito ja reflektiokyky.

Tiimi on jäsentensä summa, ja kun käytetään tiimiä työvälineenä, tiimiltä vaaditaan tietynlaisia tiimiominaisuuksia, kuten esimerkiksi kykyä synnyttää uutta ja kykyä vuorovaikuttavaan osallisuuteen. Lisäksi vaaditaan toimintakulttuuria, jossa kyetään ratkaisemaan ristiriitoja ja oppimaan niistä sekä tiedetään yhteinen tehtävä. Tiimiluottamuksen rakentumisesta vastaa jokainen tiimin jäsen. Luottamus rakentuu esimerkiksi turvallisuuden tunteesta ja avoimesta reflektiosta.

Oma persoona työvälineenä

- Henkilökohtaiset ominaisuudet
- Ammattitaito
- Reflektiokyky

Tiimi työvälineenä

- Tiimiominaisuudet
- Tiimin toimintakulttuuri
- Tiiminluottamus

Kuva 4. Itseohjautuvan tiimin jäsenen taidot

Tiimin itseohjautuvuutta edistäviä tekijöitä

Tiimin itseohjautuvuutta edistää tietoisuus tiimityöstä ja selkeät organisaatio-odotukset (Kuva 4). Tietoisuus tiimityöstä muodostuu yhdessä oppimisesta ja tavasta työskennellä, esimerkiksi ajan käyttämisellä yhteiseen keskusteluun sekä erilaisien näkemysten esiin tuomiseen.

Itseohjautuvuutta edistetään selkeillä organisaatio-odotuksilla. Tiimillä tulee olla selkeä paikka organisaatiossa ja organisaation tulee tukea tiimin itseohjautuvuutta. Johtajuus tiimissä näkyy muun muassa siinä, että itseohjautuvuudelle annetaan mahdollisuus ja tiimillä on tiedossa vaatimukset ja rajat työlle. Esimiehen luottamus tiimiin ja rakentavan palautteen antaminen vahvistaa johtajuutta. Sitoutuminen tiimin tehtävään, jolloin tiimin jäsenillä on yhteinen tavoite, tuntemus

työtavasta sekä motivaatio, kyky ja halu itseohjautuvuuteen, ovat edistäviä tekijöitä.

Tietoisuus tiimityöstä

- Yhdessä oppiminen tiimissä
- Tiimin tapa työskennellä

Selkeys organisaatio-odotuksissa

- Sitoutuminen tiimin tehtävään
- Johtajuus tiimissä

Kuva 5. Tiimin itseohjautuvuutta edistäviä tekijöitä

Itseohjautuvan tiimityön hyödyt asiakkaalle

Asiakasta hyödyttää itseohjautuvan tiimin suorituskeskeisyys sekä tiimin ja asiakkaiden keskinäiset yhteistyösuhteet (Kuva 5). Tiimi toimii suorituskeskeisesti, jos sillä on selkeät tavoitteet ja yhteinen päämäärä. Ketteryys toiminnoissa, jonka itseohjautuvuus tuo, lisää tiimin suorituskeskeisyyttä. Ketterää toimintaa on tiimi jäsenten joustavuus perheen tarpeiden mukaisesti ja sujuvuus prosesseissa sekä rauha kuulla kaikkia osapuolia.

Yhteistyösuhteet rakentuvat tiimin toiminnasta, asiakkaasta toimijana, perheestä systeemisestä toimijana ja näiden välisistä keskinäisistä vuorovaikutussuhteista. Itseohjautuva tiimityö auttaa pitämään asiakasta toimijana omassa asiassaan. Asiakas on mukana omassa prosessissaan ja asiakkaan omat ajatukset ja ratkaisut ovat merkityksellisiä, minkä pohjalle tiimin työ rakentuu. Systeemisessä lastensuojelutyössä yhdistyy itseohjautuvan tiimin systeemi ja perhe systeemisestä toimijana, jolloin koko perheen asiantuntijuus saadaan käyttöön ja perhe saa eväitä muutokseen. Lisäksi yhteistyösuhteet rakentuvat vuorovaikutussuh-

teista, jolloin työskennellään yksilöiden ja suhteiden kautta. Oleellista on, että ratkaisut ovat yhdessä mietittyjä, suhteet toimivia ja jatkuvaa reflektiota ylläpidetään.

Tiimin suorituskeskeisyys

- Tavoitteet ja yhteinen päämäärä
- Ketteryys toiminnassa

Yhteistyösuhde

- Asiakas toimijana
- Perhe systeemisenä toimijana
- Vuorovaikutussuhteet

Kuva 6. Itseohjautuvan tiimityön hyödyt asiakkaalle

Yhteistoiminnallinen oppinen

Kehittymispäivä edesauttoi yhteistoiminnallista oppimista. Osallistujien mukaan siihen vaikuttaneita tekijöitä olivat sopiva paikka, tilaisuus tiimien väliselle yhteiselle puheelle, vapautunut ja rento ilmapiiri sekä kiinnostusta herättävä aihe. Vaikuttavia tekijöitä olivat myös ryhmille sopivat työskentelytavat, työskentelyn rytmitys ja hyvin suunnitellut messupöydät.

Kehittymispäivän yhteistoiminnallisen oppimisen haasteina osallistujat kokivat sen, etteivät kaikki oman tiimin jäsenet päässeet osallistumaan ja sen, etteivät kaikki kutsutut tiimit olleet mukana.

9 Pohdinta

Tässä luvussa pohdimme opinnäytetyömme tuloksia, opinnäytetyöprosesiamme ja opinnäytetyömme eettisyyttä ja luotettavuutta. Opinnäytetyötä tehdessämme olemme tutkineet moniulotteisia ilmiöitä, lastensuojelua, tiimityötä ja itseohjautuvuutta. Näiden yhdistäminen opinnäytetyössä on ollut mielenkiintoista, opettavaista ja oivalluksia tuovaa.

9.1 Tuloksien pohdinta

Itseohjautuvan tiimin jäsenen taidot

Itseohjautuvan tiimin jäsenen tärkeimmiksi taidoiksi nousivat tutkimuksemme mukaan oma persoona työvälineenä ja tiimi työvälineenä. Salmisen (2017, 72) mukaan hyvän tiimin jäsenen ominaisuuksia ovat rehellisyys, avoimuus, luotettavuus ja reiluus. Hyvän tiimin jäsenen osaaminen täydentää muiden tiimin jäsenten taitoja, tiimin jäsen on aktiivinen hankkimaan tietoja ja on sitoutunut tiimi toimintaan. Positiivinen asenne, nöyryys, kärsivällisyys, suunnitelmallisuus ja kyky ratkaista ristiriitoja kuuluvat hyvän tiimin jäsenen taitoihin. Salmisen näkemys hyvän tiimin jäsenen taidoista on yhtenevä tutkimuksemme vastausten kanssa. Tutkimustuloksissamme korostui tiimissä toimimisen lisäksi tiimin käyttö työvälineenä, joka tulee itseohjautuvuuden vaateesta.

Itseohjautuvan tiimin jäsen tarvitsee oman motivaation ja halun työskennellä uudella tavalla. Tämä nousi tutkimuksemme vastauksissa selvästi esiin. Martelan (2015) mukaan sisäisellä motivaatiolla saadaan tiimin jäsenet innostumaan aidosti työstään. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen (2011) puhuu työn imusta, jolla hän tarkoittaa kykyä muokata omaa työtä niin, että vältetään rutinoitumista ja kyynistymistä kehittämällä työtä henkilökohtaisten vahvuuksien ja innostumisen avulla. Tästä työn kehittämisen vastuunotosta hyöttyy koko työyhteisö.

Järvenpään kaupungin itseohjautuvuuspilotin, joka toteutettiin kotihoidossa yhdessä Filosofian Akatemian kanssa vuonna 2017, yksi oppi oli, että jaetusta johtajuudesta ja koko tiimin toiminnan vastuunotosta tulee puhua heti alusta alkaen rakennettaessa itseohjautuvia tiimejä. Vaikka henkilökohtaiset ominaisuudet ja

sisäinen motivaatio ovat tärkeitä, niin Ahleskogin mukaan on tärkeämpää puhua yhdessä johtamisesta. (Ahleskog 2019.)

Hierakkisuuden varjo näkyy tutkimuksemme vastauksissa ja tiimien toiminnassa niin, että pidempään toimineiden tiimien jäsenet osaavat ottaa paremmin vastuun kokonaisvaltaisesti tiimin työstä. Lyhyemmän aikaa tiiminä toimineet näkevät vastuunoton suppeammin koskien omaa suoritustaan tiimissä. Voidaan siis päätellä, että itseohjautuva tiimi ja tiimin jäsenet tarvitsevat valmennusta ja yhteistä puhetta siitä, mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään tiimityötä itseohjautuvasti.

Jäimme pohtimaan, mitä tapahtuu niille työntekijöille, jotka eivät onnistu löytämään sisäistä motivaatiota ja työn imua. Syrjäytyvätkö he työelämästä vai onko itseohjautuvuus valittavissa tulevaisuudessa?

Tiimin itseohjautuvuutta edistäviä tekijöitä

Tiimin itseohjautuvuutta edistävät tutkimuksemme mukaan tietoisuus tiimityöstä: yhdessä oppiminen ja tiimin tapa työskennellä sekä selkeys organisaatio-odotuksissa: sitoutuminen tiimin tehtävään ja johtajuus tiimissä.

Itseohjautuvuutta vahvistetaan sillä, että tiimin jäsenillä on mahdollisuus tuoda esiin erilaisia ideoita ja toteuttaa kokeiluja. Tämä auttaa tiimiä oppimaan yhdessä uutta ja kehittymään, niin että kokeilu ja ajattelu täydentävät toisiaan. Itseohjautuvuuden käsitteestä puhuminen voi olla jopa hidastava tekijä, kun sitä vastoin toimiminen edistää itseohjautuvuutta. (Ahleskog 2019.) Tutkimuksemme vastauksissa tuotiin esiin se, että yhdessä oppiminen ja ideoiminen tarvitsevat rakenteen. Tiimillä tulee olla aika ja paikka, jossa keskustella, mutta myös yhdessä sovittu tapa toimia esimerkiksi tiimikokouksessa. Tietoisuus tiimityön vaateista edistää itseohjautuvuutta. Pelkästään toiminen ilman itseohjautuvuuden käsitteen avaamista ja ymmärtämistä ei edistä tutkimuksemme mukaan itseohjautuvuutta tiimityössä, vaan molempia tarvitaan yhtä aikaisesti. Jämsä (2014) vahvistaa näkemystämme tutkimuksessaan. Jämsän mukaan työyhteisötasolla tapahtuvaan oppimiseen ja kehittämiseen tarvitaan teoreettista tutkimustietoa.

Yksi itseohjautuvuutta edistävä tekijä tutkimuksemme mukaan on kyky ratkaista ristiriitoja ja kyky reflektoida yhdessä. Lastensuojelutyössä tarvitaan jokaiselta kykyä soveltaa ohjeistuksia tilannekohtaisesti. Tiimin tulee tarvittaessa kyetä nopeasti reagoimaan muuttuneeseen tilanteeseen, mutta toisaalta on osattava myös hidastaa ja ajatella yhdessä. Tiimin tulee työskennellä niin, että tiimin jäsenen reflektiokyky on koko tiimin käytettävissä ja koko tiimi reflektoi. Ahleskog (2019) kirjoittaa samasta asiasta. Organisaation muuttuessa itseohjautuvaksi on toimintaa reflektoitava avoimesti ja hyväksyttävä se, että oppimiseen ja uuden kokeilemiseen liittyy erehtymistä, epäonnistumisia ja haasteita.

Tiimin työskentelytapoihin, jotka edistävät itseohjautuvuutta, kuuluu Horilan (2015, 21) mukaan tuen antaminen ja saaminen jopa niin, että tiimikokouksessa varataan sille oma aika. Kokemus siitä, että tiimin jäsenet tukevat toisiaan, voi motivoida tiimityöhön. Tutkimuksessamme ei noussut esiin tuen antamisen ja saamisen merkitystä onnistuneelle tiimityölle. Ajattelemme tämän johtuvan siitä, että tutkimukseemme osallistuneet ovat tottuneet saamaan tuen esimiehiltä ja siitä, että tiimissä on työskennelty vasta suhteellisen vähän aikaa. Pohdimme myös, voiko keskinäinen kilpailu ja tunne huonommuudesta suhteessa toisiin ehkäistä tuen antamista ja vastaanottamista.

Hakanen (2018) nostaa esiin itseohjautuvuutta edistäviksi tekijöiksi myös tuen, mutta sen lisäksi Hakanen puhuu turvallisesta ilmapiiristä, yhteisöllisyydestä, valmennuksesta, luottamuksesta ja dialogista elävässä yhteydessä. Tutkimuksemme vastauksissa ilmeni edistävänä tekijöinä myös yhteisöllisyys, luottamus ja dialogisuus. Vastauksissa ei varsinaisesti puhuttu turvallisuudesta, mutta ne sisälsivät ilmauksia, joilla toivottiin enemmän vuoropuhelua ja yhteistä kehittämistä esimiesten kanssa, jotka voivat luoda turvallisuutta työyhteisöön.

Itseohjautuvuuden ja tiimityön edellytys on selkeys organisaatiossa opinnäytetyön tuloksen mukaan. Vähämäen (2008) tutkimuksessa organisaatiossa tulee kaikkien tunnistaa vastuiden rajat ja työntekijöillä tulee olla kykyä ja mahdollisuus neuvotella rajoista. Itseohjautuvuuden odotuksien tunnistaminen ja mahdollisuuden siihen vastaamiseen ovat Vähämäen tutkimuksen mukaan itseohjautuvuutta edistäviä tekijöitä. Hakanen (2018) lisää edelliseen selkeät vuorovaikutusmallit ja

kirkkaana mielessä olevat vision, tehtävät ja tavoitteet itseohjautuvuutta edistäviksi tekijöiksi. Näillä mielestämme on selvä yhteys siihen, miten tiimi sitoutuu tehtäväänsä.

Hierakkinen organisaatiomalli ei pois sulje itseohjautuvuutta, vaan itseohjautuvuutta voidaan toteuttaa minkälaisessa organisaatiossa tahansa (Hakanen 2018). Tutkimuksemme vastauksissa toivottiin esimiehiltä kannustusta ja rakentavaa palautetta, joka osoittaa mielestämme, että odotus hierarkkiseen johtamiseen on edelleen olemassa. Vaikuttaa siltä, että tiimissä saatu palaute ei pelkästään riitä. Tarvitaan vielä lisää puhetta siitä, mitä itseohjautuvuus Eksoten lastensuojelun tiimityössä tarkoittaa ja mitä siltä halutaan.

Yksi tutkimustuloksemme oli, että organisaatio-odotusten tulisi olla selkeitä, mihin vaikuttaa johtajuuden määrittely ja ilmenemine tiimissä ja organisaatiossa. Janhonen (2017) määrittelee johtajuusvastuu käsitteen ja sen vaatimat ajattelu- ja toimintatavat. Johtajuusvastuun toteutuminen tiimissä vaatii sen, että pyritään pois hierarkkisesta ajattelutavasta, tehdään asiat yhdessä, annetaan vastuuta ja otetaan sitä vastaan. Lisäksi tarvitaan avointa tiedonkulkua ja tärkeimpänä se, että luotetaan siihen, että jokainen hoitaa oman osuutensa.

Itseohjautuvan tiimityön hyödyt asiakkaalle

Opinnäytetyössämme lähdimme tutkimaan itseohjautuvuutta lastensuojelun tiimityössä työntekijöiden näkökulmasta. Näkökulma laajeni asiakkaalle tulevaan hyötyyn kehittymispäivän osallistujien tuomana. Ilahduimme siitä, että itseohjautuvaa tiimityötä työstettäessä asiakasnäkökulma nousi välittömästi esiin. Tästä päättelimme sen, että itseohjautuva tiimityö tietoisena valintana lisää asiakaskeisyyttä. Asiakas hyötyy itseohjautuvan tiimityön palveluista, jos tiimi toimii suorituskeskeisesti ja työskentelee hyvän yhteistyösuhteen rakentamiseksi tutkimuksemme mukaan.

Jarenko (2019) puhuu kolmesta itseohjautuvuuden ulottuvuudesta, joiden kaikkien tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta. Itseohjautuvuutta ovat yksilön omatoimisuus, työn yhdessä kehittäminen ja oppiminen sekä yhdessä johtaminen. Se, mikä painottuu tiimin työssä, riippuu työn luonteesta. Tutkimukses-

samme tuli esiin, että lastensuojelun itseohjautuvassa tiimityössä painottuu yhteiset tavoitteet ja päämäärät asiakkaiden kanssa sekä resilienssi eli joustavuus ja sopeutumiskyky yllättävissä tilanteissa eri systeemeissä. Nämä liittyvät suori- tuskeskeisyyteen, jolla ei kuitenkaan tarkoiteta, että tehdään paljon ja tehok- kaasti, vaan että tehdään laadukkaasti ja tavoitteellisesti lastensuojelutyötä.

Itseohjatuvan työyhteisön organisaatiomallin pioneeri ja edellä kävijä maailmalla on hollantilainen kotihoitoyritys Buurtzorg. Malli lähtee siitä, että asiakas on itse- ohjautuva ja tietää parhaiten omat tarpeensa sekä siitä, että ihmiset tarvitsevat yhteisöllisyyttä ja sosiaalisia kontakteja. Työntekijät, jotka työskentelevät itseoh- jautuvissa tiimeissä, auttavat asiakasta valitsemaan oikeanlaiset palvelut sekä viralliset että epäviralliset tukiverkostot. Itseohjautuvilla tiimeillä on ammatillinen vapaus ja vastuu. Buurtzorgissa ei ole johtajia, vaan itseohjautuvien tiimien li- säksi valmentajia, jotka auttavat tiimejä hankalissa kohdissa. Paitsi, että Buurt- zorg on pystynyt vähentämään kotihoidon kustannuksia merkittävästi, sen työn- tekijät ovat selvästi tyytyväisempiä kuin aikaisemmissa organisaatiomalleissa toi- miessa. Paras saavutus kuitenkin on, että asiakastyytyväisyys on huippuluokkaa. (Buurtzorg 2019).

Depora on ensimmäinen sosiaali- ja terveysalan yritys Suomessa, joka on orga- nisoitunut itseohjautuvien tiimien pohjalle. Deporin asiakkuus ja myyntijohtaja Elisabeth Ritola (2016) kertoo yrityksen valinneen itseohjautuvan toimintamallin, koska toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja maailma yhä kompleksii- visempi, mikä luo yrityksille paineen uudistua. Yhä enemmän nostetaan esiin sitä, että asiakkaan tulee olla keskiössä palveluja suunnitellessa ja toteutettaessa, mitä pystyvät parhaiten edesauttamaan sisäisesti motivoituneet työntekijät. Itse- ohjautuvat työntekijät kykenevät tekemään itsenäisiä päätöksiä sovittujen tavoit- teiden mukaisesti. Avaintekijöitä onnistuneeseen tulokseen ovat vallan ja vastuun siirtäminen tiimeille, sitoutuneisuus, yhteisöllisyys ja oppiva kokeilukulttuuri hie- rarkian ja byrokratian tilalla, johtajuutta johtajien tilalla. Ritolan (2016) mukaan itseohjautuvasta toimintamallista hyötyvät asiakkaat, koska he tulevat kokonais- valtaisesti kohdatuksi sekä työntekijät, koska valta ja vastuu voimaannuttavat ammatillisesti. Yritys hyötyy yksinkertaisemmasta rakenteesta ja hallinnosta ja

palvelujen tilaajat saavat hyvän palvelun lisäksi kustannustehokkuuden myötä säästöjä.

Tutkimustulostemme ja pohdintojemme myötä voimme yhtyä Ritolan (2016) kokemuksiin itseohjautuvasta tiimityöstä sosiaali- ja terveysalalla. Ainoastaan kustannustehokkuus ei noussut mitenkään esiin tutkimuksessamme, ei tutkimuskysymyksissä eikä vastauksissa. Tämän uskomme johtuvan siitä, että kunnallisella sosiaali- ja terveysalalla työntekijät eivät ole kovinkaan kustannustietoisia toiminnassaan. Koetaan, että ollaan enemmän säästöjen kohteita kuin että omalla toiminnalla voitaisiin tehdä säästöjä. Parempi kustannustietoisuus voisi tukea parempaan suorituskokemukseen, jolloin oltaisiin tietoisempia oman työn onnistumisen ja epäonnistumisen vaikutuksista niin inhimillisellä kuin kustannustasolla.

Yhteenvedon tuloksien pohdinnasta jäimme miettimään, voiko organisaatio tehdä päätöksen ja alkaa vain toteuttaa itseohjautuvuutta vai onko työntekijöiden tietojen ja taitojen oltava ensin sillä tasolla, että itseohjautuva organisaatio voi toteutua. Hakanen (2018) esittää, että ennen päätöstä itseohjautuvuudesta tarvitaan organisaatiossa proaktiivisia työntekijöitä, joilla kyky edistää itseohjautuvuutta ja samanaikaisesti palvelevaa johtamista, joka on ihmisten johtamista ja jonka avulla löydetään nämä proaktiiviset työntekijät. Palveleva johtaja ja proaktiivinen työntekijä yhdessä voivat innostaa kaikki mukaan toimintaan.

9.2 Opinnäytetyöprosessin pohdinta

Opinnäytetyömme aiheita pohdimme opintojemme alusta asti, ja aihe vaihtui kolme kertaa. Lopullinen aihevalinta syntyi huomiostamme, että olimme työssämme uuden ilmiön, itseohjautuvan tiimityön äärellä ja halusimme ymmärtää, oppia ja tutkia tätä ilmiötä. Aihevalintamme oli selkeästi työelämälähtöinen.

Teoreettista viitekehystä luodessamme olemme koko opinnäytetyöprosessin ajan peilanneet teoriaa käytännön kokemukseemme. Yhteisten keskustelujemme avulla olemme harkinneet teorian käyttökelpoisuutta opinnäytetyöhömmemme. Tietoa itseohjautuvasta tiimityöstä olemme hakeneet useammalta alalta. Tietoa löytyi hyvin 1990-luvulta 2000-luvun alkuun sekä lähivuosilta. Haasteena oli se, että näkökulmat tiimityöhön olivat muuttuneet tämän ajanjakson aikana. Aiemmin puhuttiin tiimin sisäisestä rakenteesta ja toimivuudesta ja nykyisin enemmän siitä, miten

tiimit ovat suhteessa ulospäin. Käsitteet itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen näkyvät selkeämmin uudemmissa teoksissa.

Opinnäytetyösuunnitelmassa teimme rungon kehittymispäivää varten. Tämän jälkeen suunnittelimme huolellisesti Messupäivä Suhdelon. Kokemuksemme yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmistä sekä kehittämispäivien suunnittelusta ja vetämisestä auttoivat meitä onnistuneeseen toteutukseen. Emme osallistuneet päivän aikana pidettyihin ryhmäkeskusteluihin, emmekä nauhoittaneet keskusteluja, koska emme tutkineet oppimisen prosessia, vaan keräsimme tietoa keskustelujen tuloksista ryhmien tekemillä koosteilla. Kehittymispäivän palautteessa nousi esiin se, että osallistujat olisivat kaivanneet lisää osallistujia varsinkin omasta tiimistään. Mietimme, olisiko kutsu päivään pitänyt lähettää selvästi aiemmin (lähetettiin kaksi kuukautta aiemmin), mutta toisaalta lastensuojelutyö on enakoimatonta ja este osallistumiseen olisi voinut tulla jopa muutamaa tuntia aiemmin. Valitsimme kehittämismenetelmiksi ryhmämessut ja näyttelykävelyn, koska halusimme kokeilla itsellemme uusia menetelmiä. Menetelmät sopivat hyvin päivään ja saimme niistä positiivista palautetta.

Keräsimme opinnäytetyömme aineiston kehittymispäivässä tuotetuista koosteista. Aloittaessamme aineiston sisällönanalyysiä, mietimme, oliko aineisto riittävä vai pitäisikö sitä hankkia lisää esimerkiksi haastatteluilla. Sisällönanalyysin edetessä huomasimme aineiston olevan riittävä ja jouduimme jopa tekemään valintaa mukaan otettavasta aineistosta. Samalla lisäsimme kolmannen tutkimuskysymyksen aineistosta esiin nousseen asiakasnäkökulman vuoksi.

Mottomme opinnäytetyötä tehdessämme oli ” pieni on kaunista”, jolla tarkoitamme sitä, että olemme pyrkineet selkeästi rajattuun aiheeseen ja tutkimusasetteluun. Vaikka tiimityö ja systeeminen lastensuojelutyö määrittävät systeemiajattelun kautta, mikä on aiheena hyvin laaja ja kytkeytyy ympärillä oleviin asioihin, onnistuimme mielestämme kuitenkin rajauksessa, esimerkiksi aineiston keruu rajattiin selvästi. Myös opinnäytetyön kirjallisen osion pyrimme jäsentämään mahdollisemman selkeäksi. Koko prosessin ajan olemme ajatelleet yhdessä ääneen ja kirjoittaneet opinnäytetyötä näiden keskustelujen yhteydessä. Vaikka tämä on hidastanut prosessia, olemme oppineet näin toisiltamme ja yhdessä.

9.3 Eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyvät näkökulmat

Hyvän tieteellisen käytännön -periaatteet ovat pohja tutkimuksen eettisyydelle ja luotettavuudelle. Suomen akatemian tutkimuseettiset ohjeet (2012), jotka koskevat opinnäytetyön tekijöitä, ovat seuraavia: 1) tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, joita ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus sekä tulosten tallentamisessa ja esittämisessä että tulosten arvioinnissa, 2) tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät ovat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä sekä tutkimuksen tulokset julkaistaan avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää noudattaen, 3) Muiden tutkijoiden työtä arvostetaan ja kunnioitetaan viittamaalla heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla omassa tutkimuksessa, 4) Tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan sekä aineistot tallennetaan tieteellisen tiedon vaatimalla tavalla ja 5) tutkimusluvut tulee hankkia ja eettinen ennakoarviointi suorittaa. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012, 6.)

Opinnäytetyössämme pyrimme kaikissa prosessin vaiheissa huolellisuuteen ja tarkkuuteen. Opinnäytetyössä käytetyt kehittämismenetelmät olivat tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmiä, ja näin ollen täyttivät tieteellisen tutkimuksen kriteerit. Lähdekirjallisuutta käytettäessä teimme lähdeviitteet ja -luettelon asianmukaisesti. Tutkimusluvan saimme 18.1.2019 Eksoten palvelupäällikkö Raija Kojolta. Koska opinnäytetyömme ei kohdistunut asiakkaisiin emmekä käyttäneet asiakastietojärjestelmän tietoja, eettisen työryhmän lausuntoa ei tarvittu.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 125- 127) kritisoivat sitä, miten vähän laadullisen tutkimuksen oppaissa pohditaan tutkimuksen etiikkaa ja tutkijan moraalia. Hyvän tutkimuksen kriteerinä voidaan pitää tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta ja eettistä kestävyyttä. Tutkijan tulee tietää, mitä tekee, ja lähteiden käytössä on mietittävä, miten ja millaisia lähteitä käyttää. Eettisyysvaatimus koskee tutkimuksen laatua, ja hyvää tutkimusta ohjaa se, että se on eettisesti sitoutunut.

Opinnäytetyössämme käytettiin monipuolisesti lähteitä: kirjoja, tutkimusjulkaisuja, blogeja, podcastia sekä suomenkielisinä että englanninkielisinä. Lähdekirjallisuudesta osa oli yli 10 vuotta vanhaa, jotka kuitenkin olivat aiheesta kirjoitettuja perusteoksia. Osa lähteistä oli hyvin tuoreita. Perustelemme blogien käyttöä

lähteenä sillä, että blogien kirjoittajat olivat tutkijoita ja työelämän kehittäjiä, jotka toivat blogeissaan esiin uusimpia ajatuksiaan aiheesta.

Kehittymispäivässä kehitimme omaa työtämme. Toinen meistä on systeemisen lastensuojelutiimien jäsen ja kouluttaja ja toinen perhehoidon tukitiimin jäsen. Kehittymispäivässä toimimme vetäjinä. Laitinen (2010, 44 -69.) mukaan oman työyhteisön jäseniin oleva suhde voi olla monimuotoinen, ja myös tutkittavaan aiheeseen voi liittyä monenlaista suhtautumista. Vuorovaikutuksellisuus, eettisyys, relevanttius sekä teoreettiset ja metodologiset perustelut ovat avainsanoja. Vuorovaikutuksen lukutaito korostuu erityisesti oman työn kehittämisessä. Vaikka ei tutkisi vuorovaikutusta sellaisenaan, tutkimus ja kehittäminen tapahtuvat vuorovaikutuksessa.

Kehittymispäivän aluksi kävimme keskustelun siitä, että olimme päivän aikana tutkijan roolissa ja toimimme toisin kuin työroolissamme, esimerkiksi emme osallistuneet ryhmien keskusteluihin. Kehittämismenetelmät pyrimme valitsemaan niin, että ne mahdollistivat pysymisen tutkijan asemassa. Kehittymispäivässä selvitimme osallistujille, että tuotettua aineistoa käytetään opinnäytetyöhömme. Kehittymispäivästä kerätty aineisto hävitettiin opinnäytetyön valmistuttua.

Opinnäytetyömme aihe ei ole erityisen sensitiivinen, vaikka se koskee lastensuojelua ja vaikka kehitämme omaa työtämme. Kyseessä on tiimien tavasta tehdä työtä itseohjautuvasti ja haluamme luoda mahdollisuuden oppia yhdessä aiheesta enemmän. Ajattelemme kuitenkin, että oman työn kehittäminen on myös eettisesti oikein, koska näin pystymme jakamaan oppimaamme työyhteisömme jäsenille.

Opinnäytetyömme luotettavuutta arvioimme seuraavilla luotettavuuskriteereillä: uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. (Kylmä & Juvakka 2014, 127)

Uskottavuus

Opinnäytetyön uskottavuutta vahvistaa se, tutkija on ollut läheisessä ja riittävän kauan tekemisissä tutkittavan aiheen kanssa sekä tutkimuspäiväkirjan pitäminen (Kylmä & Juvakka 2014, 128.) Olemme tehneet lastensuojelun tiimityötä pitkään ja itseohjautuvuus ilmiönä on tullut ajankohtaiseksi työssämme. Opinnäytetyöprosessin ajan pidimme yhteistä oppimispäiväkirjaa, joka auttoi meitä jäsentämään ja pohtimaan asioiden välisiä suhteita.

Vahvistettavuus

Kylmän ja Juvakan (2014, 129) mielestä vahvistettavuus ei ole yksiselitteinen luotettavuuskriteeri laadullisessa tutkimuksessa, koska samanlaisella aineistolla ja tutkimusmenetelmällä voidaan päästä näkökulmien moninaisuuksien vuoksi erilaiseen lopputulokseen. Tämä ei kuitenkaan ole ongelma, koska eri tulkinnat lisäävät ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimusraportin pohjalta toinen tutkija voi halutessaan toistaa tutkimuksen. Opinnäytetyössämme kuvasimme avoimesti ja tarkasti opinnäytetyön toteutuksen eri vaiheet ja kirjoitimme raportin jäsennellysti. Opinnäytetyömme aihe koski laajoja ilmiöitä, minkä vuoksi jouduimme rajaamaan aiheen tarkasti. Toisenlainen rajaus näistä ilmiöistä toisi varmasti erilaisen näkökulman.

Refleksiivisyys

Refleksiivisyydellä tarkoitetaan tutkijan tietoisuutta omista lähtökohdistaan tutkijana (Kylmä & Juvakka 2014, 129). Koko opinnäytetyöprosessimme ajan toimimme refleksiivisesti suhteessa aineistoon, analyysiin ja toteutukseen. Refleksiivisyys on meille ominainen tapa työskennellä ja keskustella asioista. Olemme toimineet sosiaalialalla molemmat vuosikymmeniä. Meillä molemmilla on edelleen työn imua ja halua kehittyä työssämme ja kehittää työtämme. Tätä on edesauttanut se, että olemme aina toisinaan kokeneet onnistumisia ja yhdessä kehittämisen riemua.

Siirrettävyys

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä vastaaviin tapauksiin. Tästä varmistutaan kuvailemalla riittävästi esimerkiksi osallistujia. (Kylmä & Juvakka 2014, 129.) Opinnäytetyömme tulokset ovat siirrettävissä vuorovaikutteiseen tiimityöhön niin lastensuojelussa kuin toisenlaisissa tiimiorganisaatioissa. Oleellista on muistaa se, että tulokset ovat syntyneet aineistosta, joka on kerätty ihmissuhdetyötä tekeviltä tiimeiltä, jotka vuorovaikutuksessa toisensa kanssa laativat koosteet.

10 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotus

Tutkimuksemme johtopäätöksenä voimme todeta, että puhuttaessa itseohjautuvuudesta lastensuojelun tiimityössä tulee samalla puhua itseorganisoitumisesta. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön ominaisuutta ja kykyä itsensä johtamiseen sekä taitoa niiden käyttöön. Itseohjautuvuus ei yksin riitä muuttaman toimintatapoja, vaan tarvitaan päätös organisaatiossa itseorganisoitumisesta, jolloin vähennetään tai jopa luovutaan hierarkkisuudesta. Tärkeintä on kuitenkin se, että luodaan sellaiset rakenteet, että itseohjautuva tiimi itseorganisoituessaan saa riittävän ja tarkoituksenmukaisen tuen. Haasteena on se, että itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen tapahtuisi samanaikaisesti. Tarvitaan organisaation, tiimin ja yksilön syklistä kehitysprosessia yhdessä. Kaiken lähtökohta on kuitenkin jokaisen kyky itsenäiseen ajatteluun.

Lastensuojelussa tiimityötä ollaan kehittämässä. Tähän kehitystyöhön tarvitaan ymmärrystä ja puhetta itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen ilmiöistä. Lisäksi tarvitaan lastensuojelun ydintehtävän, ihmissuhteita rakentavan ja ylläpitävän sekä suhdeperusteisen lastensuojelutyön ymmärtämistä ja halua toimia niiden mukaisesti.

Itseohjautuva tiimityö lastensuojelussa onnistuessaan todennäköisesti toisi myös säästöjä lastensuojelun kustannuksiin. Suhdeperusteisuus ja systeemisyytiimi-

työn periaatteina auttavat kuulemaan ja näkemään asiakkaan tilannetta paremmin ja auttavat löytämään ratkaisuja niin, että vältetään raskaimmilta ja kalliimmilta lastensuojelutoimenpiteitä. Sen lisäksi, että toiminta on inhimillisempää, se on myös kustannustehokkaampaa.

Kehittämis ehdotuksena ehdotamme uutta, itseohjautuvissa ja oppivissa tiimeissä toteutettavaa sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkintoa. Tähän voisi ottaa mukaan liiketalouden tiimityön ja työelämän osaamista. Tällä koulutusohjelmalla vahvistettaisiin tulevaisuuden ammattilaisten osaamista.

Kuvat

Kuva 1. Messupäivä Suhdelon toteutus, s. 26

Kuva 2. Messupöytien sisältö, s. 27

Kuva 3. Esimerkki sisällönanalyysistä, s. 30

Kuva 4. Itseohjautuvan tiimin jäsenen taidot, s. 31

Kuva 5. Tiimin itseohjautuvuutta edistäviä tekijöitä, s. 32

Kuva 6. Itseohjautuvan tiimityön hyödyt asiakkaalle, s. 33

Lähteet

- Aaltio, J. & Petrelius, P. 2018. Lastensuojelun systeemisen mallin pilotointi – puoliväin opit. https://thl.fi/documents/605877/3898471/Petrelius++Aaltio_Puoliv%C3%A4lin+seminaarin+esitys_180320pp.pdf/02fd007e-81dc-48a8-ae32-4affe6aa15e2. Luettu 31.10.2018.
- Ahleskog, N. 2019. Neljä oppia Järvenpään kaupungin kotihoidon itseohjautuvuuspilotista. Filosofian Akatemian blogi. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/nelja-oppia-jarvenpaan-kaupungin-kotihoidon-itseohjautuvuuspilotista>. Luettu 27.4.2019.
- Alhanen, K. 2017. Dialogi demokratiassa. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Alho, S., Rasa, M. & Vuolukka, K. 2018. Perheterapian ja sosiaalityön yhteiset juuret sekä suhdeperustaisen systeemisen lastensuojelutyön kehittäminen. Teoksessa Petrelius, P. & Eriksson, P. (toim.) Uudistuva lastensuojelu. Kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 32/2018, 85-95.
- Billington, J. 2005. Tehokkaan työryhmän kolme perusedellytystä. Teoksessa Toimiva tiimi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy, 28-38.
- Buurtzorg. 2019. <https://www.buurtzorg.com/>. Luettu 27.4.2019.
- Civil, T. 2018. Lapsen ja perheen kohtaaminen lastensuojelun avohuollossa. Tarkastelua systeemisestä näkökulmasta. Teoksessa Petrelius, P. & Eriksson, P. (toim.) Uudistuva lastensuojelu. Kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 32/2018, 96-109.
- Eksote. 2018. Sosiaali- ja terveystalvet Eksotessa. <http://www.eksote.fi>. Luettu 11.11.2018.
- Fagerström, K. 2016. Ihmissuhteita rakentava ja ylläpitävä lastensuojelu. Hackney malli ja systeeminen käytäntö lastensuojelutyössä. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 42/2016.
- Gaughan, K. & Kalyniak, S. 2012. The Centrality of Relationships. Teoksessa Goodman, S. & Trowler, I. (toim.) Social Work Reclaimed. Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice. London: Jessica Kingsley Publishers, 94-110.
- Goodman, S. & Trowler, I. 2012. Conclusion and Reflections on Our Journey. Teoksessa Goodman, S. & Trowler, I. (toim.) Social Work Reclaimed. Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice. London: Jessica Kingsley Publishers, 160-169.
- Haarakangas, K. 2008. Parantava puhe. Dialogisuus ihmissuhteissa, mielenterveytyssä ja psykiatrisessa hoidossa. Lahti: Magentum Oy.

Hakanen, J. 2011. Tympii ja kyllästyttää – miten säilytän työnimun? Työterveyslaitoksen blogi 30.5.2011. <https://www.ttl.fi/blogi/tympii-ja-kyllastyttaa-%E2%88%92miten-sailytan-tyon-imun/>. Luettu 27.4.2019.

Hakanen, J. 2018. Itseohjautuvuudesta tuli trendikästä mutta miten sellainen ollaan? Podcast -haastattelu 11.10.2018. <https://player.fm/series/avokonttori/jakso-4-itseohjautuvuudesta-tuli-trendikasta-mutta-miten-sellainen-ollaan-vieraana-jari-hakanen>. Haettu 27.4.2019

Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajana. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Horila, T. 2015. Tiimi vuorovaikutusosaajana. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu. Tampere: Tampereen yliopisto.

Janhonen, M. 2017. Johtajuusvastuun jakamisella pois pakotetusta johtajuudesta. Työterveyslaitoksen blogi 3.8.2017. <https://www.ttl.fi/blogi/johtajuusvastuun-jakamisella-pois-pakotetusta-johtajuudesta/>. Luettu 26.4.2019.

Jarenko, K. 2019. Kolme tapaa "olla itseohjautuva" – minkä valitset? Filosofian Akatemian blogi. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/kolme-tapaa-olla-itseohjautuva--minka-valitset>. Luettu 21.4.2019.

Joensuun Mediakeskus. 2018. <https://peda.net/joensuu/jm/oio/lukio/fyat>. Luettu 28.12.2018

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Jyväskylä: PS -kustannus.

Juuti, P. 2006. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen tänään huomenna. Helsinki: Otava, 13 – 29.

Jämsä, U. 2014. Kuntoutuksen muutosagentit – tutkimus työelämälähtöisestä oppimisesta ylemmässä ammattikorkeakoulussa. Oulun yliopisto. Väitöskirja. Oulu: Universitatis Ouluensis.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananoja, A. & Ruuskanen, K. 2019. Selvityshenkilön ehdotukset lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi – loppuraportti. Helsinki: Sosi-aali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:4. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161379/Selvityshenkilön_edellytykset_lastensuojelun.pdf. Luettu 1.5.2019.

Katzenbach, R. & Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY -yhtymä Weilin+Göös Oy.

Kilpi, E. 2017. Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy, 111-122.

Kinnunen, T. 2006. Toivoa onnistuneesta johtamisesta. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen tänään huomenna. Helsinki: Otava, 157 – 167.

Kostamo, T. 2017. Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy, 79-105.

Kukkola, E. 2018. En minä vaan me. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Kylmä, J. & Juvakka, T. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lahtinen, P., Männistö L. & Raivio, M. 2017. Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 7/2017.

Laitinen, M. 2010. Kontekstin ja teorian hahmottamisen taito. Teoksessa Hurtig, J., Laitinen, M., & Uljas-Rautio, K. (toim.) Ajattele itse! Tutkimuksellisen lukutaidon perusteet, 44-70.

Laloux, F. 2014. Reinventing Organizations. Brussels Belgium: Nelson Parker.

Lastensuojelun käsikirja 2016. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos THL.
<https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/mita-on-lastensuojelu>.
Luettu 3.10.2018.

Lastensuojelulaki 417/2007.

Levi, D. 2007. Group Dynamics for Teams. California USA: Sage Publications, Inc.

Martela, F. 2011. Älä puhu yksilöstä, puhu suhdelosta! Frank Martela -blogi 25.3.2011.<https://frankmartela.fi>. Luettu 18.11.2018.

Martela, F. 2015. Ihmisiä ei johdeta Excelillä – Ei edes tulevaisuudessa. Frank Martela -blogi 9.11.2015. <https://frankmartela.fi/2015/11/09/ihmisia-ei-johdeta-excelilla-ei-edes-tulevaisuudessa/>. Luettu 27.4.2019.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017a. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy, 9-32.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017b. Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy, 311-327.

Mönkkönen, K. 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuu merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Kuopion yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja.

Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen tänään huomenna. Helsinki: Otava, 129 – 140.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Osallistavat menetelmät. 2017. Vinkkejä ja virikkeitä kouluttajalle. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry ja KSL-opintokeskus. <https://www.ksl.fi/wp-content/uploads/2017/10/Osallistavat-menetelm%C3%A4t-KSL-verkko.pdf>. Luettu 11.11.2018.

Otala, L. & Mäki, T. 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy, 265-271.

Paju, S. 2017. Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy, 33-47.

Pendry, N. 2012. Systemic Practice in a Risk Management Context. Teoksessa Goodman, S. & Trowler, I. (toim.) Social Work Reclaimed. Innovative Frameworks for Child and Family Social Work Practice. London: Jessica Kingsley Publishers, 26-33.

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen. Vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Petrelus, P. & Erikson, P. 2018. Uudistuva lastensuojelu. Kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. Työpäperi 32/2018.

Ritola, E. 2016. Miten asiakas hyötyy itseohjautuvuudesta? <https://www.sli-deshare.net/THLfi/miten-asiakas-hytyy-itseohjautuvuudesta-buurtzorkin-filosofia>. Luettu 26.4.2019.

Ruch, Gillian. 2010. The Contemporary Context of Relationship-Based Practice. Teoksessa Ruch, G., Turney, D. & Ward, A. (toim.) Relation-Based Social Work. Getting to the Heart of Practice. London: Jessica Kingsley Publishers, 13-29.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. Luettu 5.11. 2018.

Sahlberg, P. & Sharan, S. 2002. Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Helsinki: WSOY.

Salovaara, P. 2017. Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy, 49-76.

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-Impact Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Syrjänen, T. & Tolonen, A. 2017. Tanssia kaaoksen veitsenterällä. Itseohjautuvuuskäytännössä. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy, 201-219.

Teal Suomi. 2019. <https://www.tealsuomi.fi/>. Luettu 18.4.2019.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012. Luettu 11.11.2018.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisessa – itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuontantotyössä. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. <https://www.utupub.fi/>. Luettu 21.4.2019.

Messupäivä Suhdelo

18.3.2019 klo 12-16

Karhuvuoren seurakuntakoti

Karhuvuorenkatu 19 LPR

Messupäivä Suhdelossa tutkimme yhdessä:

- Mikä on tiimi?
- Mitä on tiimityö?
- Mitä voisi olla itseohjautuvuus lastensuojelun tiimityössä?

Kehittymispäivä on osa sosionomi (YAMK) opinnäytetyötämme. Tavoitteena on jakaa oppimaamme ja saada käytännön kokemuksia aiheeseen. Kehittymispäivä antaa mahdollisuuden kehittyä tiiminä ja kehittää yhteistä lastensuojelutyötä.

Tervetuloa yhteiseen kehittymispäivään!

Eeva Reijonen ja Liisa Sinkko

"Itseohjautuvat organisaatiot tulevat kohta sinunkin toimialallesi. Oletko sinä valmis?"

-Frank Martela-

Suostumus

Eeva Reijonen ja Liisa Sinkko: Itseohjautuvuus lastensuojelutyön tiimityössä

Olen saanut riittävästi tietoa kyseisestä opinnäytetyöstä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut kysymyksiini riittävät vastaukset. Tiedän, että tässä kehittymispäivässä kerätään samalla aineistoa opinnäytetyöhön. Aineisto koostuu ryhmien tuotoksista, eikä yksittäisen osallistujan henkilöllisyys tai kommentointi tule esille.

Suostun vapaaehtoisesti osallistumaan tähän opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.

Aika ja paikka

Osallistuja

Opiskelijat