

ITSEOHJAUTUVUUS TOIMINTAMENETELMÄNÄ SOSIAALITYÖSSÄ

LAB-AMMATTIKORKEAKOULU
AMMATTIKORKEAKOULU
Tutkinto (Sosionomi (AMK))
Koulutus (Terveys- ja hyvinvointialat)
Syksy 2020
Tekijä Mari Metsola

Tiivistelmä

Tekijä(t) Metsola, Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Syksy 2020
	Sivumäärä 31	
Työn nimi Itseohjautuvuus toimintamenetelmänä sosiaalityössä		
Tutkinto Sosionomi (AMK)		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio Päivikki Lahtinen, lehtori, Sosiaali- ja terveysala, LAB-ammattikorkeakoulu		
Tiivistelmä <p>Kirjallisuuskatsaus-opinnäytetyön aiheena on itseohjautuvuus toimintatapana sosiaalityössä. Tavoitteena on valottaa itseohjautuvuuden mukanaan tuomia etuja nykyaikaisessa sosiaalityössä. Monilla elinkeinotoiminnan aloilla on havaittu suuria hyötyjä itseohjautuvuusperiaatteen soveltamisesta käytännön työssä ja yritystoiminnassa.</p> <p>On havaittu, että useimmat itseohjautuvan toimintatavan valinneista organisaatioista tai yrityksistä ovat hyötäneet tehollisesti ja kustannuksellisesti siirryttyään pois perinteisistä johtajuusrakenteista.</p> <p>Rahaa on säästynyt, kun väliportaana johtajia on karsittu ja työntekijät ja työtiimit ovat totuttautuneet ohjaamaan itse omaa työtään, mutta samalla myös toimimaan yhteisöllisesti tiimissä, joka tukee jäseniensä työntekoa.</p> <p>Työntekijät ottavat vastuuta ja nauttivat ammatillista vapautta ja itsemääräämisoikeutta; nämä seikat ovat lisänneet työtyytyväisyyttä sekä -intoa että motivaatiota työhön. Useimmat ihmiset kokevat itseohjautuvan työtavan palkitsevaksi.</p> <p>Sosiaalityössä resurssit niukentuvat ja työn sekä väestön palvelutarpeiden määrä samanaikaisesti kasvaa väestön ikääntyessä ja monikulttuurisuuden lisääntyessä. Tämän hankalan yhtälön ratkaisua voi helpottaa itseohjautuva työtapa: kun sosiaalityön ammattilainen toimii asiantuntijana ja enimmänsä aikaa operoi itsenäisesti työssään, säästyy aikaa ja rahaa.</p> <p>Myös asiakastytyväisyys on lisääntynyt niillä sosiaalipalveluiden vastaanottajilla, joiden palveluntuottajat toimivat itseohjautuvasti.</p> <p><u>Itseohjautuva toimintamalli näyttää näin hyödyttävän koko sosiaalialaa.</u></p>		
Asiasanat Itseohjautuvuus, Buurtzorg, Sosiaalityö, Häiriökysyntä		

Abstract

Author(s) Metsola, Mari	Type of Publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2020
	Number of Pages 31	
Title of publication Self-directing as mode of operation in social work		
Name of Degree Bachelor of Social Services		
Name, title and organization of the supervising teacher Päivikki Lahtinen, Lecturer, Social and healthcare, LAB University of Applied Sciences		
Abstract <p>The subject of this literature review-Bachelor's thesis is self-direction as a method of practice. The priority goal is to illuminate the advances of self-direction in modern social work. Great advances of applying self-direction policies have been found in many sectors of everyday work, commerce and business.</p> <p>It has been found, that most organizations that have accepted self-direction as their general policy, have won in efficiency as well as in economics while withdrawing from traditional structures of leadership.</p> <p>Money has been saved by cutting middle management and due to that employees as well as working teams have learned to self-manage. In work communities self-direction induces community spirit and supports the performance of team members.</p> <p>Workers grow to be responsible for their work and enjoy professional freedom in self-direction – these circumstances have increased happiness and enthusiasm for work. Most people find self-directed work mode rewarding to them.</p> <p>In social work resources are reducing as the need of services increases as well as the population grows older and more multicultural. The solving of this difficult equation can be eased by self-determined working method: when social worker acts as a professional authority and mostly operates independently in ones own work, money and precious time can be saved. Self-directing working mode increases customer satisfaction – it will presumably benefit the whole field of social work.</p>		
Keywords Self-direction 1, Buurtzorg 2, Social work 3, Failure demand 4		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ITSEOHJAUTUVUUDEN MÄÄRITTELYÄ.....	3
2.1	Itseohjautuvuuden idea	3
2.2	Motivaatio – ilman sitä ei ole itseohjautuvuutta	4
2.3	Tiimin jäsen, mutta silti itseohjautuva	6
2.4	Esimiestyö muutoksessa – käskyttäjistä itseohjautuvan tiimin toiminnan mahdollistajaksi.....	7
3	ITSEOHJAUTUVAN TYÖTAVAN HYÖDYT SOSIAALITYÖSSÄ	10
3.1	Buurtzorg-organisaation menestys ja tulo SOTE-työhön.....	10
3.2	Resurssit kiristyvät – ne pitää keskittää olennaisimpaan.....	11
3.3	Itseohjautuvalla työtavalla palvelumuotoilu paranee - ja häiriökysyntä vähenee.....	11
3.4	Itseohjautuvuus työelämässä – kaikki hyötyvät.....	12
3.5	Sosiaalityön kuormittavuus helpottuu itseohjautuvuuden avulla.....	13
3.6	Itseohjautuvuudessa on haasteensakin.....	14
4	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄ JA AINEISTO	16
4.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	16
4.2	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus.....	16
4.3	Aiheen valinta	17
4.4	Aineiston hankinta ja rajaus	17
5	AINEISTON ANALYYSI.....	19
5.1	Analyysitekniikoista.....	19
5.2	Teoriaohjaava analyysi.....	20
6	TULOKSET: OPINNÄYTETYÖN KYSYMYSTEN VASTAUKSET	21
6.1	Opinnäytetyön tulokset.....	21
6.2	Itseohjautuvuuden merkitys.....	21
6.3	Itseohjautuvuuden todetut hyödyt sosiaaalialalla	21
7	YHTEENVETO.....	23
7.1	Eettisyys ja luotettavuus.....	23
7.2	Johtopäätökset.....	23
7.3	Jatkotutkimusehdotuksia	25
	LÄHTEET.....	27
	LIITTEET.....	31

1 JOHDANTO

Sosiaalityö elää murrosvaihetta niukentuvien resurssien ja samanaikaisesti kasvavien laatuvaatimusten kuormittamana. Edellinen SOTE-uudistus kaatui ja uusi toimintamalli on jälleen kerran työn alla. Toimintatapojen on pakko muuttua väestörakenteen muuttuessa. Itseohjautuvuuden tarve sosiaalityön tulevaisuudessa tulee hyvin esille vanhassa toteamuksessa: ”On järjetöntä tehdä asiat aina samalla tavalla ja odottaa kuitenkin erilaista lopputulosta.” Sosiaali- ja terveysala tarvitsee uudenlaista otetta, jotta kasvaviin vaatimuksiin pystytään tulevaisuudessakin vastaamaan. (Järvelä 2019, 51.)

SOTE-alalla kaivataan toimintatapojen uudistusta. SOTE-ammattilaiset ovat jo vuosia valittaneet työuupumusta, kiirettä ja stressiä. Työ on merkityksellistä, mutta aika ei riitä asiakkaan tilanteessa riittävään paneutumiseen ongelmien ratkaisemiseksi. Henkilöstön työhyvinvoinnin tiedetään olevan tärkeä avain työssä jaksamiseen. Samoin on tiedossa, että asiantuntijatyössä tärkeimmät motivaatiotekijät ovat oman työn autonomia, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja toimiva työyhteisön jäsenyys. Näitä tietoja ei kuitenkaan ole hyödynnetty laaja-alaisesti käytännön sosiaalityön johtamisessa. Ihmisten johtaminen ja heidän työhyvinvointinsa ovat avain siihen, että tuottavuus voi kasvaa nykyresurssien varassa. Organisaatioiden hierarkkisuus hidastaa kehitystyötä ja uudistusten toteutusta. Itseohjautuva työyhteisö minimoi hierarkkisuuden ja luottaa ammattilaistensa tietoon, taitoon ja päätöksentekokykyyn. Toiminta on itsenäistä, mutta silti yhteisöllistä – toimintaa ohjaavat tarkat ja yhdessä sovitut pelisäännöt ja tavoitteet sekä yhteisvastuu tuloksista. Itseohjautuvuudella on työssä viihtymistä sekä työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä lisäävä vaikutus. Työ on tekijälleen houkuttelevampaa ja laadukkaampaa sekä innovatiivisempaa. Asiakastyytyväisyys lisääntyy ja tuottavuus paranee. Kustannukset alenevat, kun esimiestyön tarve ja kulut vähenevät painopisteen siirtyessä itse palvelun tuottamiseen. Taloudelliset hyödyt on osoitettu lukuisissa tutkimuksissa siirryttäessä hierarkkisesti organisoidusta sosiaalityöstä itseohjautuvaan työkuulttuuriin. (Martela & Jarenko 2017, 268-269.)

Itseohjautuvuusteoriaa on käytetty paljon ihmistieteissä muttei juurikaan sosiaalityössä. Tämä teoria kuitenkin palvelee sosiaalityön omia tavoitteita. Itseohjautuvuusteoria voi myös helpottaa niitä ristiriitoja, joiden kanssa käytännön sosiaalityössä tasapainoillaan: tuen antamisessa asiakaskohtaamisissa ja toisaalta kontrollin ylläpitämisessä. Ihminen ei ole aktivoitavissa tai motivoitavissa ulkopuolelta; itseohjautuvuudessa luodaan olosuhteita ja mahdollisuuksia, joiden vallitessa ihminen voi itse ottaa luontaisen potentiaalinsa käyttöön. (Kalijärvi 2019, 61-64.)

Tämä opinnäytetyö on kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsaukseen kootaan jo olemassa olevaa tietoa, jonka avulla perehdytään aiheeseen luoden uusia näkökulmia käsiteltävästä aiheesta. (Salminen 2011,3.)

2 ITSEOHJAUTUVUUDEN MÄÄRITTELYÄ

2.1 Itseohjautuvuuden idea

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön kyvykkyyttä päättää omista asioista ilman, että neuvot ja käskyt tulevat toisen ihmisen kautta. Itseohjautuvuus on kykyä toimia omaehtoisesti. (Miskala, Saksa & Uurto 2017,17.)

Työntekijältä vaaditaan itseohjautuvuudessa vastuunkantoa, aloitekykyisyyttä ja sitoutumista. Kyseisen käsitteen klassikkoteoksen kirjoittaja, Frederic Laloux kertoo, että maailmanlaajuisesti vain noin 13% työntekijöistä on sitoutuneita työhönsä. Lisäksi johtajat ovat väsyneitä työn kuormittavuuteen ja pakkotahtisuuteen – olosuhteet työyhteisöissä eivät ole itseohjautuvuuden rakentumiselle suotuisat - tämä on maailmanlaajuinen ongelma. (Järvelä 2019, 2.)

Itseohjautuvuuden käsite on hieno; sen katsotaan nostavan ihmisen tunnetta omasta pystyvyydestä ja omaehtoisuudesta. Itseohjautuvuudesta puhutaan byrokratian vastakohtana - ihmisten vahtimisen ja käskyttämisen sijasta. Silti täysin itseohjautuvaa yhteisöä tuskin on olemassa - kaikissa organisaatioissa on hierarkkisuuutta. Vaikka itseohjautuvuuden käsite on jalo, se on vaativa sekä esimiehille että tiimeille. Työntekijältä vaaditaan hyvää itsetuntemusta ja oman työn johtamisen kykyä. Vaarana on, että perinteisen johtajan puuttuminen luo valtatyhjiön, jonka voi täyttää uusi epävirallinen hierarkia ryhmän sisällä. Myös työnsä alla uupuva työntekijä voi kaivata esimiestä rytmittämään työtä ja kontrolloimaan työn edistystä ja suuntaa. Tiimissä tällainen kaaos vältetään selkeästi asetetuilla tavoitteilla. Pitää myös olla tiedossa, kuka viimekädessä tekee päätökset. Tiimin jäsenten tulee saada nauttia täyttä luottamusta. Kaikilla tulee olla johtotähtenään selkeät visiot yhteisön arvoista, uskomuksista ja päämääristä. (Oittinen 2019, 44.)

Itseohjautuvuus on yksilön taito ja itseorganisoituminen on ryhmän ominaisuus. Itseorganisoituminen on tapa, jossa ylhäältäpäin määrätyt rakenteet ovat minimissä – ei ole ennalta sovittuja linjoja, muuttumattomia hierarkioita, valmiita rooleja tai tiettyä johtajaa, jolta pyydetäisiin lupia päätöksiin. (Mattila 2018, 13.)

Itsensä johtaminen on itseohjautuvuutta. Käsite perustuu siihen, että työssään menestyvä ja edistyvä voi tyydyttää työnteossaan psykologiset perustarpeensa: vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, läheisyyden ja hyvän tekemisen. Vapaaehtoisuudessa autonomiaa toteuttava työntekijä voi itsenäisesti vaikuttaa työhönsä tai työympäristöönsä. Kun työn sisältö on kiinnostavaa, se ei ole ulkoapäin pakotettua. Työnteko on sinällään palkitsevaa ja motivoivaa – sen voi kokea merkitykselliseksi ja arvokkaaksi, kun saa toteuttaa omaa

näkemystään. Kyvykäs työntekijä on ammattitaitoinen ja työnsä osaava – hän kokee onnistumisen tunteita selvitessään menestyksellisesti työn tuomista haasteista. Läheisyys löytyy työssä tiimin jäsenyydestä: työntekijä saa kokea olevansa hyväksytty ja arvostettu työryhmän jäsen, vastuunkantaja ryhmässä, jolla on yhteinen työnäky ja päämäärä. Hyvän tekemisen tarve täyttyy, kun voi kokea saavansa aikaan hyvää muille ihmisille työnteollaan. (Järvelä 2019, 6-7.)

Sana ”itseohjautuvuus” on vielä Suomessa melko uusi. Kotimaisten kielten keskus (Kotus) ei vielä tähän mennessä, vuonna 2020, tunnista kyseistä termiä. (Kotimaisten kielten keskus 2020.)

2.2 Motivaatio – ilman sitä ei ole itseohjautuvuutta

Sisäinen motivaatio nähdään itseohjautuvuuden alkumuotona. Tällöin ihmiset toimivat spontaanisti ja nauttivat toimiessaan. (Henell 2019, 20.)

Motiivi tarkoittaa mielitekoa, tavoitetta tai psykologista syytä toteuttaa aikomusta. Motiivi auttaa ponnistelemaan tavoitteita kohti. Motiivit voivat olla joko yksilön omista sisäisistä odotuksista nousevia tai ulkoisia, muiden määrittämiä tavoitteita. Motiivit ovat toiminnan käynnistäjiä sekä energian antajia, positiivisuutta ja innostusta luovia. Latinankielinen sana ”movere” tarkoittaa liikkumista. Siitä johdettu termi, motivaatio, kuvaa käyttäytymistämme ohjaavia ja käynnistäviä tekijöitä – meitä liikkeelle saavia voimia. Motivaatiotekijät ohjaavat ihmisen tarmoa, intoa, toimeliaisuutta ja energisyyttä hänen päämääräänsä kohti. Motivaatio on sekä tiedostettua että tiedostamatonta. Persoonallisuutemme, sosiaalinen ympäristömme sekä järki- ja tunneasiat yhdistävät motivaatiotekijöitä. Myös kasvatus ja kulttuurinen ympäristömme vaikuttavat tavoitteisiimme ja odotuksiimme. Jos tavoitteemme ja motivaatiomme eivät vastaa toisiaan, motivaatio ei toteudu – vain tahdonvoima vie silloin kohti päämäärää. Draivi eli työn imu kuvaa vahvaa motivaatiokäyttäytymistä. Se on työhön uppoutumista, tehokasta keskittymistä ja työtä eteenpäin vievää. Motivoituneessa työssä flow-kokemus ilmenee työhön uppoutumisena, kun työ imaisee mukaansa. Kokemus on tyydytystä tuottava ja edellyttää taitojen ja työtehtävien vastaavuutta sekä innostusta kyseiseen tehtävään. Positiivisuus auttaa näkemään haastavassa työssä uusia ratkaisuja epätoivon sijasta. Myönteisyys näkyy ahkeruutena ja sitoutumisena työhön. Henkilön asenne ratkaisee: avoimuus auttaa hahmottamaan tavoitteet ja ratkomaan ongelmat vastuunottokykyä kasvattaen. (Hilakivi 2019, 23.)

Itseohjautuvuus eli sisäinen ohjautuvuus ja sisäinen motivaatio liittyvät luontevasti henkilön kokemaan oman työn merkitykseen; hän ymmärtää perusteen työnteolleen ja

ohjautuu omista kyvyistään ja lähtökohdistaan työssään. Innostuneisuus, halu nähdä oman työ tuloksia, vastuunkanto omasta työosuudesta, työn etenemisestä ja laadusta rakentuvat henkilön sisäisestä motivaatiosta. Omaan työhön on tällöin positiivinen tunneside – kyky huomioida mahdollisia riskitekijöitä ja kehittää omaa työsuoritusta tarkoitushakuisesti kasvaa omaehtoisesta myönteisestä asenteesta omaan työhön. Työssä onnistumisesta seuraa luottamus omiin kykyihin – itseluottamus, joka on henkilön omaa psykologista pääomaa. Tekijä, jolla on hyvä itsetunto, on tavoitteellinen; hän hakeutuu haastavienkin tehtävien pariin, nauttii työn tuomasta haasteellisuudesta eikä lamaannu vastoinkäymisistä. (Gråsten 2020, 23-24.)

Itseohjautuvuuden periaate on suosittu opetus ja valmennustyössä nykyään. Itseohjautuvuuden vetovoiman on ajateltu perustuvan osin siihen, että tätä toimintatapaa ihmistyössä sovellettaessa saadaan lisääntyvää tuottavuutta ja tehokkuutta. Eri yhteyksissä henkilön autonominen motivointi nopeuttaa ja helpottaa hyviin tuloksiin pääsyä. Käytännön esimerkkeinä voivat olla vaikkapa opetustyö, terveysneuvonta, urheiluvallennus, lastenkasvatus ja esimiestyö. Jos opettaja kykenee opetustyössään tukemaan oppilaiden autonomista motivaatiota, oppilaat sisäistävät oppiaineksen perusteellisemmin ja hyödyntävät saatua tietoa tehokkaammin - he tuntevat itsensä varmemmiksi oppijoiksi. Lääkärin onnistuessa tukemaan potilaansa autonomista motivaatiota potilas myöntyy lääkahoitoonsa paremmin: ymmärtää hoidon merkityksen hyvinvoinnilleen ja ottaa lääkkeensä huolellisemmin ja huolehtii itsenäisesti terveydestään muutenkin. Urheilijan on helpompi puurtua harjoittelussaan pitkäjänteisesti, jos valmentaja onnistuu autonomisessa motivoinnissa ja harjoittelun syy ja päämäärä kirkastuu. Samankaltaista autonomista motivaatioita tarvitaan vanhempien kasvattaessa lapsiaan. Autonomisesti motivoitunut työntekijä suoriutuu työssään paremmin ja hänen muutoksensietokykynsä kohoaa. Esimiestyö onkin nyt enemmän valmentamista kuin käskyttämistä. (Kalijärvi 2019, 8-9.)

Tutkijat jakavat motivaation sisäiseen ja ulkoiseen. Ulkoinen motivaatio käsittää ulkoapäin annetun ja sisään otetun kontrollin. Ulkoisesti motivoitunut henkilö toimii pelon tai palkkion ajamana, itsekontrolli liittyy tähän keskeisesti. Sisään otettu kontrolli tuottaa ei-vapaaehtoisen suorittamisen. Motivaation tuo silloin syyllisyydentunto tai häpeän pelko. Myös sisäisessä motivaatiossa on kaksi kategoriata: sisäistetty sekä sisäsyntyinen. Sisäistetty motivaatio kasvaa omista arvoista ja tavoitteista. Sisäsyntyinen motivaatio taas ilmentää yksilön motivaatiota, joka saa voimansa työnteon ilosta ja nautinnosta. Viimemainittu on väkevin motivaation muoto, mutta se on epävakaisempi luonnoltaan kuin sisäistetty motivaatio. Tämän takia sisäistettyä motivaatiota kannattaa vahvistaa käyttövoimaksi pitkäkestoisissa suorituksissa. (Hilakivi 2019, 24.)

Itseohjautuva työntekijä ei voi toimia miten tahansa, vaikka vapaus sisältyykin tietyllä tavalla itseohjautuvuuden ajatukseen. Itseohjautuvaa työntekijääkin raamittavat työorganisaation rakenteet: ne ohjaavat ja edesauttavat työn sujuvuutta. Työntekijöillä pitää olla hyvä kokonaiskuva tehtävästään ja selkeät linjat, joiden varassa toimia. Fokusoituminen helpottuu tällä tavoin. Esimiesten tehtävä on helpottaa toimintaa – asiat eivät tapahdu itsestään ja automaattisesti. Tehtävään soveltuvan työntekijän rekrytointi ja riittävä perehdytys korostuvat tärkeinä. Jotta työyhteisö voi toimia itseorganisoidusti, sen jäsenten on tiedostettava palveluiden kustannusrakenteita ja niihin vaikuttavia tekijöitä. (Mattila 2018, 14-15.)

2.3 Tiimin jäsen, mutta silti itseohjautuva

Itseohjautuvuus tarkoittaa yhteisöllistä toimintaa, mikä onnistuakseen edellyttää kaikkien tiimin jäsenten toimimista yhdessä rakennettujen käytänteiden mukaisesti. Yhdenkin yksilön sovittujen sääntöjen vastainen toiminta häiritsee koko tiimin ja mahdollisten rinnakkaistiimienkin toiminnan sujuvuutta. Reiluus, puolueettomuus ja ryhmän sisäinen demokratia ovat keskeisiä vaatimuksia hyvin toimivalle itseohjautuvuudelle. Ilmapiiiri olisi oltava sellainen, että asiallista palautetta uskalletaan antaa tiimissä ilman pelkoa leimatuksi tulemisesta. Kukaan ei halua olla malliesimerkkinä virheiden tekemisessä, vaikka yleisesti tiedetään, että virheistä ihminen oppii. Ylläpitämällä ryhmän sisäistä dialogia voidaan estää sisäisen hierarkian rakentumista ryhmään. Sisäinen hierarkia voi ryhmässä syntyä, jos toinen ryhmän jäsen on epävarma ja vetäytyvä, mutta toinen taas rohkeasti puhuva ja toimeen tarttuva. Esimiehen rohkaiseva ja tasapainottava osallistuminen voi auttaa ongelmatilanteissa. (Vähämäki 2008, 159 -162.)

Itseohjautuvassa tiimissä työskentely vaatii työntekijältä kykyä itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon, näkemystä tehtäväkokonaisuudesta ja päämäärästä sekä sitoutumista vastuuntuntoiseen työskentelyyn yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Kun ihmiselle annetaan mahdollisuus, useimmat pystyvät ja haluavat toimia edellä kuvatun kaltaisesti. Vaikka itsenäisyyttä edellytetään, pitää kyetä toimimaan tiimissä ja hakemaan apua ristiriitatilanteissa. Tiimi on enemmän kuin jäsentensä summa; sisäinen koheesio ratkaisee, kykenevätkö erilaiset yksilöt toimimaan yhdessä tiiminä. (Huhtanen 2016, 16-17.)

Itseohjautuva työntekijä ei voi toimia miten tahansa, vaikka vapaus sisältyykin tietyllä tavalla itseohjautuvuuden ajatukseen. Itseohjautuvaa työntekijääkin raamittavat työorganisaation rakenteet: ne ohjaavat ja edesauttavat työn sujuvuutta. Työntekijöillä

pitää olla hyvä kokonaiskuva tehtävästään ja selkeät linjat, joiden varassa toimia. Fokusoituminen helpottuu tällä tavoin. Esimiesten tehtävä on helpottaa toimintaa – asiat eivät tapahdu itsestään ja automaattisesti. Tehtävään soveltuvan työntekijän rekrytointi ja riittävä perehdytys korostuvat tärkeinä. Jotta työyhteisö voi toimia itseorganisoidusti, sen jäsenten on tiedostettava palveluiden kustannusrakenteita ja niihin vaikuttavia tekijöitä. (Mattila 2018, 14-15.)

2.4 Esimiestyö muutoksessa – käskyttäjistä itseohjautuvan tiimin toiminnan mahdollistajaksi

Maailma muuttuu ja ihmiset muuttuvat – työyhteisöt elävät muutoksessa mukana. Työyhteisön hyvä ja joustava toiminta edellyttää perinteisestä johtamiskäsityksestä luopumista. (Vähämäki 2008, 139.) Aiemmat johtamistavat- ja käytännöt eivät enää toimi muuttuvassa maailmassa ja kehittyvissä palveluissa. Julkishallinnon byrokraattinen johtamistapa ei vastaa enää nykypäivän haasteisiin. Digitalisaation tuoma muutos on valtava: tiedon ja palveluiden lähteille on mahdollista päästä hetkessä ja johtamiskulttuurikin muuttuu digitalisaation myötä. (Reijonen 2019, 5.)

Organisaatiokulttuuri ja yksilöiden tarpeet määrittävät odotukset esimiestyön laajuudelle ja luonteelle työyhteisössä: odotetaanko johtajuudelta tukea alaisten itseohjautuvuudelle ja osallistuvuudelle vai jotakin muuta. Keskusjohtoisessa eli byrokraattisessa organisaatiossa käskyt tulevat vertikaalisuunnassa, ylhäältä alas. Esimies käskyttää alaisiaan ja varmistaa, että komentoja noudatetaan. Itseohjautuvissa ja verkostoituneissa yhteisöissä johtajuus on jaettu keskinäisten sopimusten ja kulloistenkin tilanteiden mukaisesti – tieto kulkee horisontaalisesti. Esimies ei voi tukea itseohjautuvaa työtapaa alaistensa keskuudessa, elleivät työntekijät voi itse tehdä päätöksiä tai jos esimiehellä ei ole oikeuksia laajentaa tarvittaessa alaistensa päätäntävaltaa. Työntekijöiden ja työtiimien autonomian kunnioittamiseksi johtajien on syytä pysyä erossa pikkuseikoista – itseohjautuvuuden hyvään toteutumiseen tarvitaan siis toimivia esimiestaitoja, vaikka itseohjautuvuus kuvataankin lähinnä työntekijän taitona ja ominaisuutena. Itseohjautuvuutta tukevan esimiestyön kehittäminen on nyt ajankohtaista. Yritys menestyy henkilöstönsä asiantuntijuutta ja vahvaa osaamista tukemalla – tämä on seurausta modernista johtajuudesta. (Gråsten 2020, 6-8.)

Organisaatiot tarvitsevat johtajiaan; he varmistavat, että kaikki työntekijät ymmärtävät yhteiset tavoitteet – myös miksi ja miten juuri nämä tavoitteet on valittu. Esimies johdattelee organisaation vision, strategian ja tavoitteet käytäntöön. (Oittinen 2019, 32.)

Vaikka moderni johtaminen on nyt enemmänkin työyhteisön palvelemista, se ei silti tarkoita esimiehen valta-aseman katoamista, alamaisuutta tai roolien täydellistä kääntymistä. Valmentava työote johtamisessa merkitsee sitä, että yhdessä pohtiminen ja oppiminen on esimiehen työssä vielä keskeisempää kuin asioiden hallinta ja tieto. Esimies edesauttaa tiimensä keskinäistä kommunikaatiota ja kannustaa uuden luomisessa – hän johtaa enemmänkin tekemisen muotoa kuin sen sisältöä. Valmentava johtaja on rohkea – hän uskaltaa kyseenalaistaa myös omaa ajatteluaan. Hän antaa ryhmälleen tukea projektin edetessä: palautetta, kannustusta tai neuvottelua. Johtajuus on silloin vuorovaikutteista yhdessä asioista sopimista. Esimies työstää enemmän tiimiläisten mieltä ja ajatuksia kuin heidän tietojaan ja taitojaan. Valmentava johtaminen on demokraattista johtajuutta. (Järvelä 2019, 15,17.)

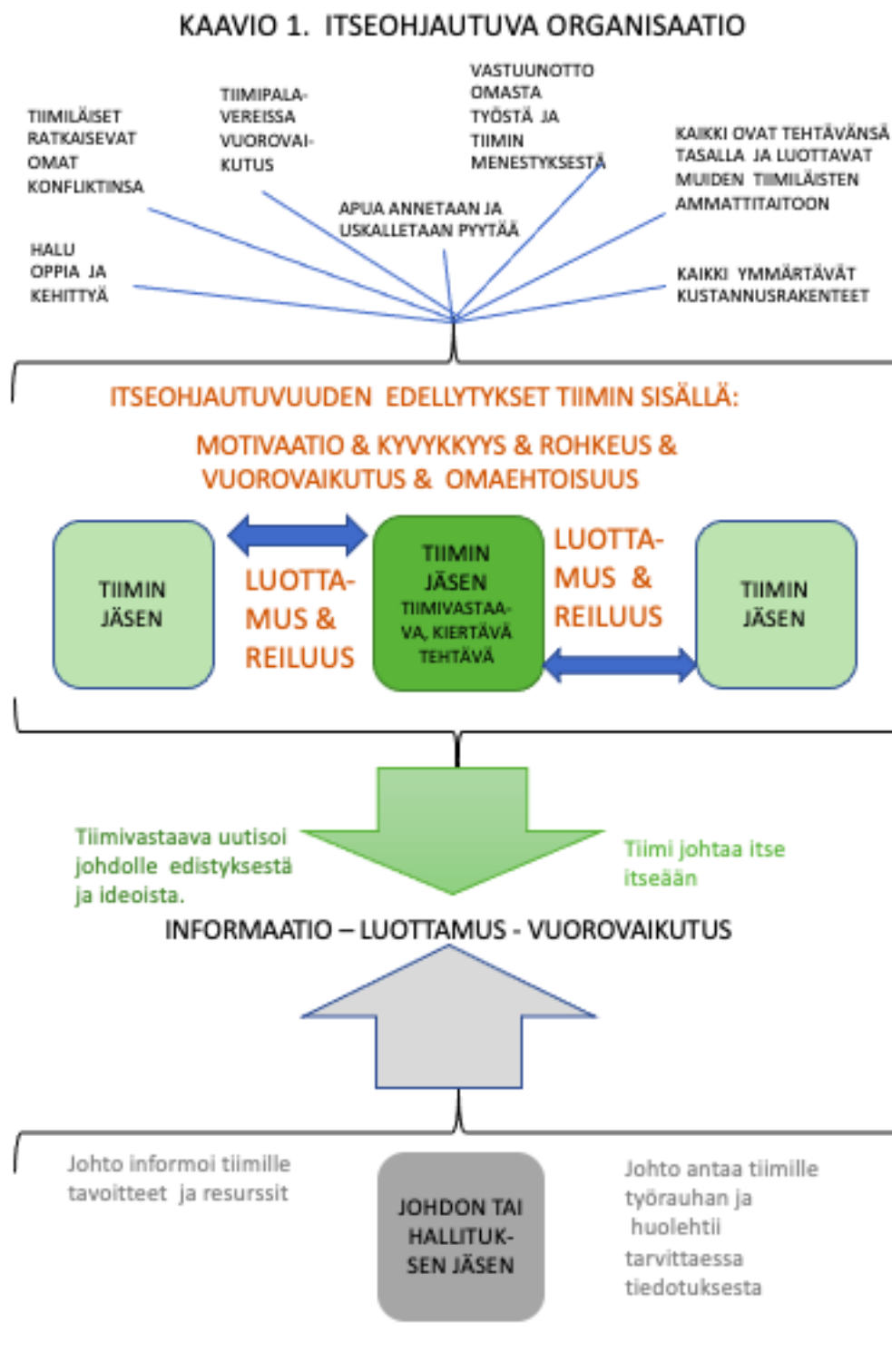
Esimiehen oma työvire, läsnäolo ja asenne vaikuttaa tiimin työmotivaatioon. Energisyys tarttuu tiimin johtajasta työntekijöihin. Positiivisuus lisää tiimiläisten vastuuntuntoa, huolehtivaisuutta, sosiaalista aktiivisuutta sekä fyysistä sekä psyykkistä terveyttä ja toimintakykyä. Työn mielekkääksi kokemisen edellytyksiä autonomian ja työtehtävän sisällön lisäksi ovat oman osaamisen käyttömahdollisuudet ja työn merkityksellisyys. Kun organisaatiossa löytyy balanssi itseohjautuvuuden ja organisoituneen toiminnan välillä, tilanne voi auttaa organisaatiota menestystä kohti. Esimies voi omalla panoksellaan auttaa toimialakohtaisen ja tarkoituksenmukaisen tasapainotilan löytymisessä. (Gråsten 2020, 19-20.)

Esimies ei voi hallita kaikkia työyhteisön tehtäviä, mutta hänen tulee varmistaa toiminnan sujuvuus niin, että toiminnalle asetetut tavoitteet toteutuvat. Esimiestyössä pärjääminen vaatii kykyä yhteisöllisyyteen; esimiehen tulee kohdella työntekijöitään oikeidenmukaisesti, mutta olla päätöksenteossa puolueeton ja omata riittävät vuorovaikutustaidot. (Kaistila 2015, 6.)

Tiimin sisäisessä, jaetussa johtajuudessa jokaisen tiimin jäsenen tulee olla valmis toimimaan sekä johtajana että johdettavana eli ottamaan vastuuta työyhteisöstään ja jäsenyydestään siinä. Esimiestyön uutta roolia on kuvattu perinteisestä johtamistavasta eroavasti mm. valmentajaksi, mahdollistajaksi ja konsultiksi. Johtamissuhteen osapuolet ovat esimies ja alainen, jotka yhdessä rakentavat toteutuvaa johtajuutta.

Itseohjautuvuuteen siirryttäessä johtajuutta tai valtasuhteita ilmenee usealla eri tasolla, useiden ryhmien ja henkilöiden välillä. (Vähämäki 2008, 140.) Itseohjautuvan tiimin tasa-arvoisuutta voi häiritä, jos perinteisen johtajuuden puuttuessa syntyy valtatyhjiö, joka voi täytyä epävirallisella, ryhmän sisäisellä hierarkialla. Esimiehen on oltava saavutettavissa silloin, kun häntä kentällä tarvitaan. Jos ongelmia nousee esiin, niihin pitäisi ripeästi

reagoida, jotteivät ne jää ajan virtaan ja työyhteisön piileväksi painolastiksi. (Oittinen 2019, 37,44.)



(Miskala ym. 2017, 16-19, 23,27,32-33; Järvelä 2019, 12-26.)

3 ITSEOHJAUTUVAN TYÖTAVAN HYÖDYT SOSIAALITYÖSSÄ

3.1 Buurtzorg-organisaation menestys ja tulo SOTE-työhön

Itseohjautuvuus on saanut valtavasti nostetta hollantilaisen Buurtzorg-organisaation menestyksen myötä. Hollantilainen kotisairaanhoidaja Jos de Blok ja hänen kolme kollegansa uupuivat etäältä johdettuun ja ylikuormitettuun työtapaan, jossa hämärtyi hoitotyön keskeinen tavoite, asiakkaan saama hyvä hoito. He perustivat vuonna 2006 Buurtzorg-yrityksen, jonka toimintaidea perustuu itseohjautuviin ja tuotteliaisiin kotihoitotiimeihin. Tiimi tekee työtään koskevat päätökset yhdessä ja keskenään sekä ratkaisee itse omat konfliktinsa. Voittoa tavoittelematon Buurtzorg luottaa hoitajiensa ammattitaitoon, etiikkaan ja sisäiseen motivaatioon. Yhtiö on kasvanut 10 vuodessa neljän kotisairaanhoidajan pienestä yrityksestä niin, että vuonna 2016 70% koko Hollannin kotisairaanhoidosta on mukana Buurtzorgin järjestelmässä (Miskala ym. 2017, 16.)

Buurtzorgilaisissa itseohjautuvissa tiimeissä on 8-12 henkilöä – he suunnittelevat ja sopivat työstään yksissä tuumin. Kaikki tiimiläiset ymmärtävät toiminnan kustannusrakenteen. Tiimikokouksissa käydään läpi budjetin toteutuma, resurssitarve, kohdatut ongelmat ja uusien työntekijöiden perehdytys. Tiimissä roolit kiertävät – vastuut on jaettu kaikkien tiimiläisten kesken. (Martela & Jarenko 2017, 270.)

Buurtzorgin itseohjautuvissa ja hoitajavetoisissa tiimeissä työskentelee sairaanhoitajia ja sosiaalityöntekijöitä. Tiimit voivat verkostoitua paikallisten yhteistyökumppaneiden kanssa, joita ovat muun muassa lääkärit monien muiden ammattiryhmien lisäksi. Hollannissa kunnat eivät itse tuota kotihoitopalveluita, mutta vastaavat erityisryhmien SOTE-palveluista. Buurtzorg on kyennyt laskemaan kotihoidon kuluja. Arvellaan, että työntekijöiden viihtyminen työssään ja ajankäytön tehostuminen ovat syitä Buurtzorgin menestykseen. Keskijohtoa ei organisaatiossa ole ja kaikki asiakkaalle tehtävät toimenpiteet suorittaa yksi henkilö – näin hoitotyö ei pirstaloidu. Säätöpohjainen Buurtzorg ei tuota voittoa, koska mahdollinen budjettiylijäämä ohjataan henkilöstön koulutukseen. Buurtzorg-toimintamalli on levinnyt moneen maahan – se on edistyksellinen tapa tuottaa asiakaslähtöisiä palveluita. Toimintamallissa keskeistä on tiimityö ja itseohjautuvuus. Buurtzorg-konsepti on parantanut asiakastytyvyyttä sekä lisännyt valinnanvapautta – ja samanaikaisesti hoitokustannukset ovat pienentyneet. (Rosenberg 2019, 46, 63-64.)

3.2 Resurssit kiristyvät – ne pitää keskittää olennaisimpaan

Vuonna 2012 sekä 2017 suomalainen lastensuojelu-selvitysryhmä teki kartoitustyötä suomalaisen sosiaalityön kohtuuttomasta kuormituksesta: asiakasmäärät kasvavat, sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus on suurta ja sijaisia ei saada. Edelleen selvitystyössä paljastettiin työn organisoinnin ja johtamisen olevan puutteellista. Alalta siirrytään pois lisääntyvässä määrin – muutenkin kuin eläköidyttyessä. Lastensuojelun sosiaalityön vetovoima vähenee ja tulevaisuudessa alalle rekrytointi on yhä haastavampaa selvitysryhmän mukaan. (Kananoja & Ruuskanen 2019, 23.)

Suomalaiset SOTE-palvelut ovat monenlaisten muutosten kohteena. Palvelujen maakunnallinen organisointi, julkisten palveluiden yhtiöittäminen sekä julkisen ja yksityisen sektorin välinen kilpailu ovat mediankin laajan kiinnostuksen kohteena. Tulevaisuudessa kilpaillaan – paitsi asiakkaista – myös taitavista työntekijöistä. Resurssit niukentuvat kaikilla elinkeinoaloilla – niin myös SOTE-aloilla. Palveluntarvitsijoita on enenevässä määrin, kun väestö ikääntyy ja monikulttuurisuus lisääntyy. Tulevaisuudessa SOTE-palveluiden odotetaan olevan vaikuttavampia ja helposti saatavilla olevia. Asiakkaat ovat perillä oikeuksistaan ja yhä vaativampia. Lisäksi osa asiakaskunnasta on moniongelmaisia. Sen vuoksi avuntarvetta ratkomaan tarvitaan eri alojen ammattilaisia yhdessä asiakkaan kanssa. Monialaisen ammattilaisjoukon tulisi kyetä toimimaan myös joustavassa keskinäisessä yhteistyössä. (Martela & Jarenko 2017, 266-267.) Resurssien – sekä henkilöstö- että pääomaresurssien - niukentuminen vaatii yhteiskuntaa suunnittelemaan palvelujen kohdentamisen ja sisällön entistä tarkemmin, kun palveluntarve kasvaa saman aikaisesti. Palvelujen pitäisi olla laadukkaita ja niiden vastaanottajien tarpeet huomioivia. (Kähönen 2019, 1.)

Pitkällä aikavälillä huoltosuhde heikkenee. Tarve korjaaville toimenpiteille on selkeä. (Rosenberg, 2019, 3.) Resurssien niukentuessa sosiaalialan johtamistapojen pitää kehittyä suuntaan, jossa yhdistetään sosiaalityön yhteiskunnalliset perustehtävät ja taloudellisesti kestävä toimintamallit. Inhimillisuus sekä tehokkuus voivat molemmat säilyä sosiaalityössä, kunhan huolehditaan henkilöstön työhyvinvoinnista, työn sujuvuudesta ja mielekkyydestä. (Pietiläinen & Syväjärvi 2016, 6-7.)

3.3 Itseohjautuvalla työtavalla palvelumuotoilu paranee - ja häiriökysyntä vähenee

Häiriökysyntä ja häiriötarjonta aiheutuvat palveluketjujen huonosta kohtaamisesta. Häiriökysyntä tarkoittaa sitä, että asiakas palaa palvelusysteemiin aina uudestaan ja uudestaan saadessaan väärää ja/tai puutteellista hoitoa tai palvelua. Myös palvelun pitkä jonotusaika lisää häiriökysyntää. Palvelusysteemien joustamattomuudesta johtuva

häiriökysyntä kasvattaa kokonaiskustannuksia. Työntekijöille asiakaspalveluiden häiriökysyntä näkyy kasvavana työkuormana ja siitä seuraavana resurssiongelmana - asiakkaina, jotka ovat väärässä paikassa väärään aikaan. Häiriökysynnän vähentämiseksi tarvittaisiin tarkempaa tietoa siitä, miksi, miten ja millaista palvelua asiakas tarvitsee – eli parempaa palvelumuotoilua. Kultakin asiakkaalta suoraan saatavan tiedon perusteella voitaisiin tuottaa tarkoituksenmukaista ja kohdennettua palvelua. Palvelutarve ja -asiat pitäisi hoitaa oikeassa paikassa, oikea-aikaisesti. Samanlainen palvelu tai hoito ei aina kelpaa jokaisen asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Tarvitaan moninaisempia palveluja ja usein myös moniammatillisia tiimejä, joilla tulisi olla aikaa keskittyä juuri siihen asiakkaaseen, jota he yrittävät hoitaa tai palvella. Asiakasta kentällä palvelevien ammattilaisten tulisi saada olla suunnittelutyössäkin mukana. Heidän pitäisi päästä itse tutkimaan, miten asiat oikeasti ovat ja kokea itse häiriökysyntä, ennen kuin he pystyvät tuottamaan asiakkaan tarpeen mukaiset palvelut. Keskiössä on työ. Hyödyllisintä olisi ratkaista työstä johtuvia konkreettisia ongelmia. Palvelu paranee ja kustannukset pienenevät, kun asiakas saa sitä mitä oikeasti tarvitsee. (Vainio 2020, 5.)

Asiakaskeskeinen ajattelu vahvistuu Suomessa ja suomalainen talous palveluvaltaistuu. Tulevaisuudessa yhä useampi suomalainen työskentelee palvelualoilla. Aiemmin palveluiden lähtökohdat painottuivat organisaatioihin. Uudempi tapa toimia ja ajatella on tuottaa palveluita asiakkaiden lähtökohdista. Tarvitaan dialogista ja luovaa vuorovaikutusta asiakkaiden, sidosryhmien ja palveluammattilaisten välille. Palvelumuotoilulla pyritään ennakoimaan asiakkaan tarpeita ja toiveita – se on ongelmanratkaisua, joka tarkoittaa asiakkaalle tärkeiden asioiden, tarpeiden ja toiveiden ymmärtämistä. Jotta palvelumuotoilu voisi onnistua, asiakas ja hänen tilanteensa pitää tuntea ja nähdä. Palveluntuottajan tehtävä on tuottaa asiakkaalle kustannustehokkaita palvelukokonaisuuksia ja asiakkaan rooli on valita itselleen mahdollisimman hyvä ja sopiva annetuista vaihtoehdoista. (Aittokallio 2018, 30-32.)

3.4 Itseohjautuvuus työelämässä – kaikki hyötyvät

Itseohjautuvat työntekijät nähdään aktiivisina ja kehitystä tukevin toimijoina. He pohtivat minuutensa merkitystä ja vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa. Yhteenkuuluvuus, kyvykkyys, vapaaehtoisuus ja hyvän tekeminen sisältyvät sisäisen motivaation käsitteeseen. Yhteenkuuluvuudessa ihminen tuntee olevansa osa ryhmäänsä. Kyvykkyys taas tarkoittaa kykyä päättää asioista itsenäisesti ja itseensä luottaen, ilman tarvetta konsultoida muita ihmisiä. Vapaaehtoisuudessa yksilö itse valitsee, miten hän toimii – ilman muiden pakottamista tai ohjailua. Hyvän tekeminen luo hyvän olon tunnetta ja

hyvinvointia tekemisen kohteena olevalle sekä työntekijälle itselleen. (Miskala ym. 2017, 19-22.)

Moderni työelämä hyötyy itseohjautuvuudesta: esimies ei yksin voi tuottaa asiakkaan tarvitsemia palveluita riittävällä nopeudella. Itseohjautuvuus tukee työntekijöiden motivaatiota ja lisää työn mielekkyyttä. Yritykset, joissa panostetaan itseohjautuvuuteen, ovat vuodesta toiseen parhaiden työpaikkojen listakärjessä. Itseohjautuvuus lisää myös työn tehokkuutta. Kun tietojärjestelmät, luottamus työntekijään ja sovitut toimintatavat korvaavat osan raportointitarpeesta ja esimiestyöstä, ovat itseohjautuvuudesta saatavat hyödyt kiistattomia. (Martikainen 2018, 26.)

3.5 Sosiaalityön kuormittavuus helpottuu itseohjautuvuuden avulla

Sosiaali- ja terveysalan työntekijät ovat jo vuosikausia valittaneet työuupumusta, kiirettä ja stressiä. Työtä sinällään pidetään merkityksellisenä, mutta nykyisillä toimintatavoilla asiakkaan kohtaaminen ja hänen ongelmansa hoito eivät saa ansaitsemaansa tilaa ja aikaa. SOTE-alan organisaatioissa suunnitellaan lukuisia työhyvinvointiin liittyviä kehittämishankkeita, mutta todellisuudessa vallitsevia johtamisen ja yhteistyön rakenteita ei ole suunniteltu palvelemaan työhyvinvointia. Vaikka tutkimusten mukaan tiedetäänkin, että asiantuntijatyössä tärkeimmät motivaatiotekijät ovat mm. autonomia, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, mahdollisuus olla työyhteisön jäsen ja päättää omaa työtä koskevista asioista, ei näitä keskeisiä seikkoja ole kuitenkaan hyödynnetty laaja-alaisesti SOTE-työtä johdettaessa. Ihmisten johtaminen ja heidän työhyvinvoinnistaan huolehtiminen ovat avaintekijöitä työn tuottavuuden lisäämisessä. Kasvaneet laatuvaatimukset, asiakkaan tarpeet ja samanaikainen työteon ketteryden korostaminen pakottavat muuttamaan työkuultuuria ja etsimään uusia tapoja tehdä sosiaalialan työtä. Monilla uusilla aloilla, kuten peli- ja it-alat, toimitaan itseohjautuvissa tiimeissä. Tiimiläiset ovat oman työnsä asiantuntijoita, itseohjautuva työtapa tukee heidän työmotivaatiotaan. Itseohjautuvuus ei suinkaan tarkoita sitä, että kukin tekisi mitä huvittaa. Tiimityötä ohjaavat sovitut pelisäännöt ja tavoitteet sekä yhteisvastuu työn tuloksista. Työryhmät ratkaisevat ongelmiaan ja kehittävät toimintaansa sekä kaikkien tiimiläisten osaamista yhteiseen tavoitteeseen pyrittäessä. Esimiehen ei odoteta huolehtivan vastuunkannosta. Tiimiläiset pyytävät ja saavat apua toisiltaan sekä tarvittaessa muiltakin organisaatioilta. Jokaisen pitää tunnustaa ja tunnustaa uuden oppimisen tarpeet, hankkia tietoa ja taitoa tavoitteisiin pyrkiessään. (Martela & Jarenko 2017, 268-269.)

Sosiaalityön työkuorman on todettu kasvavan ja resurssien samanaikaisesti niukentuvan. Jotta työmäärää voisi hallita, täytyy itseohjautuvan työntekijän asettaa työskentelynormit sekä piirrettävä asiakassuhteelle rajoja. Etäisyyden ja palvelujen saatavuuden säätely on

tärkeää tilanteissa, jossa asiakkaat, usein nuoret henkilöt, ovat vaativia ja tarvitsevia. Käytännön sosiaalityössä kontrolli on tärkeä työväline: se näkyy tilanteiden ja asiakkaan tarkkailuna, tietojen varmistamisena, seurantana, rajojen asettamisena sekä myös sanktioiden mahdollisuutena. Kontrolli on käytännön sosiaalityön välttämättömyys ja koko järjestelmän toiminnan reunaehto. Itseohjautuvan työntekijän on helppo perustella tuen antaminen asiakkaalle, mutta kontrollointi on usein legitimoitava eri perustein. Sosiaalityö on jännitteinen ala – se on ristiriitojen näyttämö. Sosiaalityön ja hyvinvointivaltion kulku rinta rinnan johtaa siihen, että sosiaalityön tehtäviin sisältyy palvelunkäyttäjien auttaminen mutta myös kontrollointi. Kulloinkin vallitseva valtakunnan poliittinen ilmapiiri asettaa raamit sosiaalityölle sekä asiakkaan ja työntekijän väliselle suhteelle kuin myös sosiaalityössä käytetyille käsitteille. Itseohjautuvuuden toteutuminen sosiaalityössä tarvitsisi voimakseen työntekijälle autonomiaa ja vertaistukea: sosiaalialan ammattilaisen oma autonomia mahdollistaa työskentelyn omien ihanteiden ja työnäkemyksen mukaisesti ja työyhteisö antaa voimia ja vertaistukea kuormittavissa tilanteissa työntekijälle. Lisäksi työntekijän kyvykkyyttä tarvitaan juuri kuormittavissa työtilanteissa. Mutta pääseekö kaikki tämä toteutumaan sosiaalityön arkisessa todellisuudessa? Itseohjautuvuusteorian käytännön sovellukset sosiaalityössä tarvitsevat autonomiaa, yhteisöllisyyttä, kyvykkyyttä ja tukea muilta tieteenaloilta – ilman näitä edellytyksiä itseohjautuvuus tuskin toteutuu todellisessa elämässä. Sosiaalityön ammattilaiset kaipaavat mahdollisuutta kehittyä työssään jonkin erityisosaamisalueen asiantuntijoiksi. He viihtyvät työtehtävissään parhaiten, jos on mahdollista toimia selvästi eriytyneissä tehtävissä. (Kalijärvi 2019, 4-5, 47-53.)

Sosiaalityö hyötyisi kaiken kaikkiaan paljon itseohjautuvasta työtavasta: se tukee ihmisten työviihtyvyyttä, -tyytyväisyyttä ja hyvinvointia sekä lisää työn houkuttelevuutta. Itseohjautuva työtapa parantaa asiakastytyväisyyttä, työn tuottavuutta, innovatiivisuutta ja laatua. Kokonaiskustannukset pienenevät, kun johtamistyön tarve vähenee ja resursseja vapautuu itse työhön. Tämänkaltaiset taloudelliset hyödyt on todistettu useissa tutkimuksissa. (Martela & Jarenko 2017, 269.)

3.6 Itseohjautuvuudessa on haasteensakin

SOTE-alan supistuvilla resursseilla pitää siis palvella asiakasta paremmin ja räätälöidymmin sekä samalla huolehtia työntekijöiden jaksamisesta. Itseohjautuvuus vastaa näihin tarpeisiin, mutta SOTE-alalla on monia tekijöitä, jotka haastavat itseohjautuvuutta. Alalla on perinteisesti ollut voimakas ammattikuntaohtainen esimieshierarkia. Asiakas- ja potilasturvallisuuden varmistamiseksi toiminta on tiukasti ohjeistettu ja valvottu. Työn vastuullisuus vaatii varovaisuutta ja hyväksytyjen työtapojen

tuntemista ja noudattamista. Organisaatiot SOTE-aloilla ovat Suomessa melko suuria – iso organisaatio haittaa itseohjautuvuutta: palvelujen laaja valikoima ja työntekijöiden suuri joukko edellyttävät tarvetta monikerroksiselle organisaatiolle – ja hierarkialle.

Viimemainittu hidastaa muutosnopeutta ja jarruttaa työntekijöiden mahdollisuuksia itseohjautuvaan työskentelyyn. (Järvelä 2019, 1-2.)

Itseohjautuvuus ei selkeistä hyödyistään huolimatta sovi kaikille. Hollantilaisen itseohjautuvuusuranuurtajan, kotisairaanhoidoyritys Buurtzorgin työntekijöistä 15% on vaihtanut työpaikkaa sopeutumisvaikeuksien takia. Muillakin aloilla itseohjautuvuus on osoittautunut joissain tapauksissa liian vaativaksi toimintatavaksi: nettikauppa Zappoksen työntekijöistä 14% valitsi irtisanoutumisen, kun heille tarjottiin ”lähtöpakettia” muualle siirtymisen joustavoittamiseksi. Zappos kuitenkin hyötyi tästä: yrityksen tulos parani huimat 78%. It-yritys Medium luopui kokonaan itseohjautuvista tiimeistä vuonna 2016. Vuosina 2012-2016 Medium toimi itseohjautuvuuden periaatteella, jolloin yritys kyllä paransi tuotteitaan ja palveluitaan, mutta menetti liikaa tehokkuuttaan. (Martela & Jarenko 2017, 270-271.)

Kun organisaatio siirtyy pois perinteisesti johdetusta kulttuurista kohti itseohjautuvuutta, muutos ja siirtyminen ei ole aina helppo. Muutosvastarinta on yhteisöissä väistämätön ilmiö muutosprosesseissa. Se kumpuaa ennen kaikkea negatiivisista tunteista uutta ja muuttuvaa tilannetta kohtaan. Nämä tunteet generoivat huhuja ja liittoumia syntyy puolesta ja vastaan. Muutosvastarinnassa kielteisen ilmapiirin tarkoitus on peruuttaa muutos. Muutosvastarinnassa voi olla jotain hyvääkin: jarrumiehet pistävät hankkeen johtajat arvioimaan ja perustelemaan kantojaan. Muutosvastarinta voi näin tarkentaa ja parantaa muutosprosessia. Jos vastustajat eivät kykene kompromisseihin, voidaan muutosvastarinnan ongelma ratkaista joko kääntämällä jarruttajien huomio toisaalle esimerkiksi haastavalla tehtävällä, vaientaa heidät yhteisön ryhmäpaineella tai peräti poistamalla nämä jarruttajat organisaatiosta. (Oittinen 2019, 27.)

4 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄ JA AINEISTO

4.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Käsiteltävänä on itseohjautuvuus toimintamenetelmänä sosiaalityössä, sen hyöty ja merkitys. Alla mainittuihin kysymyksiin vastataan tässä opinnäytetyössä. Keskeisinä kysymyksinä ovat:

- 1) Mitä on itseohjautuvuus?
- 2) Mitä hyötyä on itseohjautuvasta työtavasta sosiaalityössä?

4.2 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Tämä opinnäytetyö on kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsaukseen kootaan jo olemassa olevaa tietoa, jonka avulla perehdytään aiheeseen luoden uusia näkökulmia käsiteltävästä aiheesta. Kirjallisuuskatsaukset jaetaan lähestymismetodiensa perusteella kolmeen päätyyppiin: kuvaileva ja systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi, joka on joko määrällistä (kvantitatiivinen) tai laadullista (kvalitatiivinen). Tämä opinnäytetyö on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, joka on yksi yleisimmin käytetyistä kirjallisuuskatsauksen perustyypeistä, yleiskatsaus ilman spesifejä sääntöjä. Kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta on vielä kaksi alatyppiä: narratiivinen ja integroiva. Tämä opinnäytetyö on narratiivinen: pyritään antamaan mahdollisimman laaja kuva käsiteltävästä aiheesta, alkaen aiheen historiasta ja kehityksestä kohti tulevaisuutta. Narratiivinen eli kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan edelleen jakaa kolmeen alatyppiin: toimitukselliseen, kommentoivaan ja yleiskatsaukseen. Toimituksellisessa alatyypissä julkaisun toimittaja tuottaa lyhyehkön kirjallisuuskatsauksen, joka tukee hänen artikkelinsa teemaa. Kommentoiva kirjallisuuskatsaus taas on luotu lähinnä keskustelun herättäjäksi. Yleiskatsaus on laajin narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tyyppi: sen on kuvaileva synteesi ja yhteenveto on kirjoitettu ytimekkäästi ja johdonmukaisesti; pyritään antamaan ajantasaista tietoa, muttei tarjota varsinaisesti analyttisintä tulosta. (Salminen 2011, 3, 6-7.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty laadullisen tutkimuksen periaatteita ja rakennetta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavia ilmiöitä tutkittavien näkökulmasta – laadullinen tutkimus kohdistuu laatuun eikä määrään – ilmiöihin, jotka eivät ole mitattavissa kuten määrällisen tutkimuksen kohteet. Ensin valitaan tutkimuksen metodologia, sitten kerätään aineisto ja analysoidaan se. Raportin kirjoittamisen jälkeen siirrytään seuraavaan tutkimuskohteeseen. Tässä vaiheessa hahmottuu jo aihealueen raja- ja perehdytään syvemmin aihealueen kirjallisuuteen. Oman tutkimuksen ja

kirjallisuudesta saadun aiemman tutkimustiedon perusteella hahmotetaan tutkimusongelma ja -tehtävä. Spiraalimainen rakenne tutkimustyön etenemisessä jatkuu, kun tutkimustehtävän selvittyä valitaan menetit, joiden avulla kerätään uutta dataa ja edelleen analysoidaan sitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 252-253.)

4.3 Aiheen valinta

Etenkin laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden pohdinta on tärkeää – luotettavuutta pitää tarkastella prosessin kaikissa vaiheissa: mitä on tehty, miten on tehty ja miksi on tehty – pitää näyttää polku, jota on kuljettu ja edetty päätelmiin ja työn analysointiin asti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 265.)

Olen sosiaalialan opiskelija, joten itseohjautuvuus aihealueena kiinnostaa minua. Huhtikuussa 2019 kuulin ensimmäisen kerran käsitteestä ”itseohjautuvuus” YLE:n uutislähetyksessä: YLE uutisoi Järvenpään kaupungin kotihoidosta ja itseohjautuvasta työtavasta siellä. Samalla valotettiin hollantilaisen, itseohjautuvasti toimivan Buurtzorg-yrityksen toimintaa ja menestystä. Pehdyttyäni itseohjautuvaan toimintamalliin ja alalta tehtyihin tutkimuksiin sekä hoito- ja sosiaalialan käytännön sovelluksiin, uskon itseohjautuvuuden tulevaisuudessa parantavan sosiaalialan palveluita, työ- ja asiakastytyväisyyttä ja kohentavan kustannustehokkuutta. Nämä edellä mainitut hyödyt on jo useaan kertaan voitu todentaa käytännössä toteutuviksi, joten itseohjautuvuus on tulevaisuutta.

4.4 Aineiston hankinta ja rajaus

Opinnäytetyön lähdemateriaalin hankinnan keinoina käytettiin LAB-ammattikorkeakoulun verkkokirjastoa LAB Prima, Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valtoa ja Google Scholar-tietokantaa. Käytin myös jossain määrin Suomen ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden arkistoa eli Theseus-julkaisuarkistoa ammattikorkeakoulujen opinnäytetöille. Maalis-lokakuussa 2020 vallitseva ja edelleen jatkuva Covid-19-pandemia rajoitti kirjastojen käyttöä, joten Ellipslibrary-palvelu (pääkaupunkiseudun kirjastojen ääni- ja e-kirjoja tarjoava sähköinen palvelu) helpotti aineiston hakua suuresti. Nexstory-puhelinaplikaation avulla saatavia e- ja äänikirjoja on myös käytetty lähdemateriaalina. LAB Primon kautta etsin aineistoa muistakin luotettaviksi katsotuista tieteellisistä tietokannoista (esim Elektra ja Medical), mutta näistäkään ei löydy aiheen rajauksen sopivia aineistoja. Katja Kalijärvi totesi tuoreessa pro gradu -tutkielmassaan, ettei aineistoa kerta kaikkiaan ole kovin paljoa vielä tällä hetkellä.

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1.) on esitetty aineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerit.

Mukaanottokriteerit	Poissulkukriteerit
Otsikko ja tiivistelmä viittaa katsauksen aiheeseen.	Otsikko ja tiivistelmä ei viittaa katsauksen aiheeseen.
Aineiston tieteellinen taso on ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, pro gradu - tutkielma, väitöskirjatyö tai tieteellinen artikkeli.	Aineisto on alemman ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö tai lehtiartikkeli ilman tieteellistä taustaa.
Aineisto vastaa opinnäytetyön kysymykseen.	Aineisto ei vastaa opinnäytetyön kysymykseen.
Aineiston koko teksti on saatavilla ja luettavissa.	Aineiston koko teksti ei ole saatavilla tai luettavissa.
Lupa aineisto hakuun on annettu.	Lupa aineisto hakuun puuttuu.
Aineiston on oltava julkaistu enintään 15 vuotta sitten (=vuoden 2005 aikana tai sen jälkeen).	Yli 15 vuotta vanhaa (=ennen vuotta 2005) julkaistua aineistoa ei ole lainkaan – ei ollut julkaisuajankohdan perusteella poissuljettavaa aineistoa.

Taulukko 1. Aineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Tämän opinnäytetyön liiteluettelossa on edellisen lisäksi myös taulukko, josta käy ilmi kirjallisuuskatsauksen mukaan valitut pääaineistot ja tehdyt aineistohaut (Taulukko 2.).

Niin kuin Katja Kalijärvi toteaa pro gradu- tutkielmassaan, itseohjautuvuudesta sosiaalityössä on olemassa verraten vähän tutkimusdataa – kriittistä tai muunlaista. Siksi ei voinut valittaa runsaudenpulasta aineistohakua tehtäessä. (Kalijärvi 2019, 59.) Koska itseohjautuvuus on Suomessa vielä tällä hetkellä uusi käsite - vaikkakin samassa jalansijaa, olen ottanut mukaan itseohjautuvuutta kirjapainoalalla käsittelevän Maija Vähämäen väitöskirjatyön (Vähämäki 2008: Dialogi organisaation oppimisessa - Itseohjautuvan organisaation muutoksen mahdollisuus). Vaikka kirjapainoala on varsin toisenlainen toimiala kuin sosiaalityö, on hierarkioiden rakentumisessa ja purkamisessa sekä itsensä johtamisen kulttuurin opettelussa on toimialoja ylittäviä yhteneväisiä piirteitä.

5 AINEISTON ANALYYSI

5.1 Analyysitekniikoista

On sanottu, että väitöskirjaa alemmista opinnäytteistä alle 1% on tieteellisesti merkittäviä. Opinnäytetyö on tekijänsä harjoitustyö - sen tarkoitus on osoittaa perehtyneisyyttä omalta alalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 136-137)

Tutkija Timo Laine (Jyväskylän yliopiston filosofian laitos) on esittänyt rungon laadullisen tutkimuksen analyysin rakentamiseksi:

1. Päätä aineistosi kiinnostavin sisältö ja rajaa aihe, pitäydy rajauksessasi
2. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi
3. Rajaa kaikki muu pois työstäsi
4. Luokittele tai käsitteellistä aineistosi
5. Kirjoita yhteenveto

Laineen mukaan pitää siis valita mieluiten jokin riittävän rajattu ilmiö ja kertoa siitä mahdollisimman tarkasti kaikki – pitää myös malttaa jättää työn ulkopuolelle data, joka ei mahdu rajauksen sisään. Abstrahointi eli käsitteellistäminen tarkoittaa tutkimuksellisesti kiinnostavan datan poimimista ja siitä edelleen käsitteiden rakentamista. Klusterointi on asiakokonaisuuksien keräämistä – se on osa käsitteellistämistä. On sanottu, ettei ole olemassa puhtaan objektiivisiä havaintoja: tutkimuksissa tehdyt valinnat eli tehdyt rajaukset, tutkimusasetelmat, käytetyt käsitteet ja menetelmät vaikuttavat tutkittavaan aiheeseen - ja siten myös tuloksiin. Analyysin olisi hyvä tapahtua aineiston pohjautuen eikä työn kirjoittajan ennakkoluulojen värittämänä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 136-138,146-155, 179-180.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä, ymmärtämään jotakin toimintaa tai tulkitsemaan teoreettisesti mielekkäällä tavalla jotain ilmiötä. *Induktiivinen* laadullinen analyysi tuo päättelyketjun yksittäisestä tapauksesta yleiseen ilmiöön ja *deduktiivinen* taas yleisestä ilmiöstä tai teoriasta yksittäiseen tapaukseen tai ilmiöön. Laadullinen analysointi jaetaan teorialähtöiseen, aineistolähtöiseen ja teoriaohjaavaan alakategorioihin.

Teorialähtöinen analyysi on luonnontieteellisen tutkimuksen perusmalli, jossa nojataan johonkin tieteellisen auktoriteetin esittämään ajatteluun, malliin tai teoriaan, joka ohjaa aineiston käsittelyä. Voidaan joko tukeutua aiemmin tunnettuun teoriaan tai testata olemassa olevaa teoriaa. *Aineistolähtöisessä analysoinnissa* pyritään tuottamaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysin yksiköt valitaan

tutkimusaineistosta eivätkä ne ole etukäteen harkittuja tai sovittuja. Aineistolähtöisessä analyysissä ei aiemmilla teorioilla ole vaikutusta. Aineistolähtöistä analyysiä voidaan tarkentaa *teoriaohjaavalla analysoinnilla*: silloin käytetään teoreettisia kytkentöjä, mutta analyysi ei pohjautu suoranaisesti teoriaan. Analyysiyksiköt valitaan tällöinkin tutkimusaineistosta, mutta aiempi tieto ohjaa tai auttaa tutkimusta: aiemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava vaan uusia ajatuksia mahdollistava. (Tuomi & Sarajärvi 2018,137, 151-156,160-161)

5.2 Teoriaohjaava analyysi

Tämä opinnäytetyö on tehty teoriaohjaavan analysoinnin periaattein. Teoriaohjaavassa analyysissä aineisto voidaan kerätä suhteellisen vapaasti. Tutkijan ajattelussa vaihtelevat toisaalta aineistolähteisyys ja toisaalta valmiit ajatusmallit. Näitä kahta analyysitapaa yhdistellään eri tavoin, jolloin yhdistelystäkin voi syntyä jotain uutta. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, jotka voi havaita. Teoria toimii apuna, vaikka analyysi ei suoranaisesti pohjautu mainittuun teoriaan. Aineiston analyysivaiheessa edetään aluksi aineiston pohjalta, mutta loppuvaiheessa tehdyille havainnoille etsitään selitystä tai vahvistusta käytetystä teoriasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 154-156).

Analyysiprosessi on kolmivaiheinen: litteroidaan eli pelkistetään kerätty aineisto, sitten ryhmitellään tietomassasta aihekokonaisuuksia eli alakategorioita. Lopuksi päästään alkuperäisilmauksista aineiston käsitteisiin: yhdistelemällä käsitteitä pyritään saamaan vastaukset opinnäytetyön kysymyksiin. (Tolonen 2018, 28-29.)

Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin noin 60:een aihealuetta sivuavaan ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön, pro gradu- tutkielmaan, väitöskirjatyöhön tai tieteelliseen artikkeliin. Näistä rajattiin pois opinnäytetyön aihealueen ulkopuolelle jäävät työt ja valikoitiin aineistoksi 31 työtä tai artikkelia. Nämä luettiin useampaankin kertaan, jotta aineisto tuli tutuksi. Litteroinnissa aineistosta valikoitui ydinkohtia. Kerätyt ja tiivistetyt aineistot ryhmiteltiin, kun aineistoon perehtymisen seurauksena datasta nousi aihekokonaisuuksia, joista ryhmittyi alakategorioita. Näistä alakategorioista rakennettiin opinnäytetyön alaotsikoita. Alakategorioiksi syntyi: itseohjautuvuus käsite, Buurtzorg-ilmiö, luottamuksen ja motivaation suuri merkitys itseohjautuvuudelle, itseohjautuvuuden hyödyt, itseohjautuvuuden haasteet, häiriökysyntä ja itseohjautuvuus sosiaalialalla. Näistä siis muovattiin alaotsikoita varsinaisten pääotsikoiden alle. Käsitteellistämisen ja johtopäätösten teossa vastattiin opinnäytetyön kysymyksiin.

6 TULOKSET: OPINNÄYTETYÖN KYSYMYSTEN VASTAUKSET

6.1 Opinnäytetyön tulokset

Tuloksissa tulee ilmetä tutkimusosioiden ja – tehtävien vastaukset. Tulokset esitetään mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti. Jos tutkimustehtäviä on useampia, niistä järjestetään tulososaan sisällysluettelo. Tuloksia havainnollistetaan erilaisin taulukoin ja kuvioin. Tulososa toimii tarkastelu- ja johtopäätösosion taustoittajana. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 264-265.)

6.2 Itseohjautuvuuden merkitys

Itseohjautuvuusteorian voi tiivistää seuraavasti: ihminen on perusolemukseltaan helposti motivoitunut, mutta heikosti painostettava. Pääsääntöisesti ihminen haluaa hyvää itselleen sekä muille ja näkee sen eteen mielellään vaivaa. (Kalijärvi 2019, 8.)

Käsitteenä itseohjautuvuus on kaiken kaikkiaan vielä melko uusi eikä siitä ole kovin paljoa tieteellistä tutkimustietoa sosiaalialalta saatavilla. Kuitenkin edellä mainittu voimavarojen niukentuminen edellyttää henkilö- ja pääomaresurssien tarkkaa hyödyntämistä ja hyvää toiminnan suunnittelua. Tulevaisuudessa organisaatioiden pitäisi olla ketteriä ja uudistumiskykyisiä sekä täynnä motivoituneita työntekijöitä. Uusi teknologia mahdollistaa nopean yhteydenpidon muihin. Tiedon määrä lisääntyy ja meidän odotetaan reagoivan sähköposteihin ja viesteihin nopeasti. Nopeuden vaatimus helpottaa ns. metataitojen hallintaa: elämänhallintaan liittyy kyky säädellä omaa ajankäyttöään olennaiseen keskittymällä. Kumppanuustaitoja taas tarvitaan verkostoitumisessa, vuorovaikutuksessa ja dialogissa muiden kanssa. Itsensä, muiden ja työn johtamisessa tunneäly ja tuottaa elämän pirstaloitumista. Näiden nykyajan vaatimusten keskellä työskentelemistä päätöksentekokyky vievät työtä eteenpäin ja lisäävät työhyvinvointia. Kyky hahmottaa kokonaisuutta eri kulmista ja huomata muutostarpeet auttaa innovatiivisuuteen ja muutosten hallintaan. Nämä kaikki tukevat innostusta työhön ja edelleen rakentavat itseohjautuvuutta. (Järvelä 2019, 3.)

6.3 Itseohjautuvuuden todetut hyödyt sosiaalialalla

Itseohjautuva sosiaalialan ammattilainen luottaa itseensä ja tiimiinsä. Vaikka jokainen työskentelee itsenäisesti omasta tieto- ja kokemuspohjastaan käsin, voi tiimiltä saada tukea ja apua tarvittaessa - tiimiläisten kesken vallitsee luottamus. Johtoporras antaa tiimille työrauhan – vain kurtannuskehysten ja yhteisten päämäärien hahmottamisessa johto ohjailee tiimityön kulkua. Toiminnan keskiössä on itse työ: asiakkaaseen ja hänen tilanteeseensa keskittyminen. Asiakastytyväisyys paranee, kun palvelu on

asiakaskohtaista. Kun kaikessa – kiireenkin keskellä – pyritään räätälöimään palvelut juuri asiakkaan tarpeiden mukaisiksi, virhearviot ja palveluiden häiriökysyntä vähenevät. Resurssien tarkka kohdentaminen vähentää resurssien tuhlaamista ja rahaa sekä aikaa säästyy. Myös keskijohdon puuttuminen vähentää pienentää palkkakuluja – tämäkin säästää resursseja. Kustannussäästöt siirtävät resursseja hallintokulujen sijasta palveluihin.

Kun työntekijöihin luotetaan, he saavat itse suunnitella työtään ja toteuttaa siinä omaa näkemystään. Työhyvinvointi ja -tyytyväisyys lisääntyvät, kun työntekijä saa tehdä ammattitaitoaan ja kyvykkyyttään hyödyntäen mielekästä työtä. Raportointitarve vähenee ja siihen kuluva aika säästyy, kun keskijohtoa ei ole. (Martela & Jarenko 2017, 268-269.)

7 YHTEENVETO

7.1 Eettisyys ja luotettavuus

Eettisyys tutkimuksellisesta näkökulmasta tarkoittaa vastuullisesti ja hyvän tavan mukaisia tutkimusetiikan sääntöjä ja niiden noudattamista. Työn kaikissa vaiheissa rehellisyys, tarkkuus ja huolellisuus ovat tärkeitä tulosten luotettavuuden kannalta - näitä tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja pitää noudattaa tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimustulosten arvioinnissa. Työssä noudatettiin yleisiä tutkimuskriteerit täyttyviä ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja arviointimenetelmiä. Myös tiedeyhteisön avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää noudatettiin ja kunnioitettiin. Muiden tutkijoiden referointi tehtiin huolellisesti ja viittaukset tutkimuksiin asiallisesti ja tarkasti. Tietoaaineistojen tallennukset tehtiin huolella. (Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2020.)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa ei ole henkilöhaastatteluja tai asiakastutkimusta, joten vaaraa henkilön yksityisyyden tai tietosuojaan rikkomisesta ei ole. Luotettavuuden kannalta käytettyjen lainausten ja aineistoviitteiden käsittely vaatii huolellisuutta ja rehellisyyttä. Suorat lainaukset on mainittava ja kirjattava kursiivilla. Jos aineistoviittaus ei ole suora sitaatti, sen sisältö on kuitenkin säilytettävä, vaikkei samoja sanavalintoja käytetäkään. Lähdeviittauksessa on huolellisesti kirjattu työn tekijä, julkaisuvuosi, työn nimi, julkaisutyyppi, julkaisija tai kustantaja, viittauspäivämäärä ja verkko-osoite julkaisulle.

(ARENE 2020, 12.):

”Kun opinnäytetyön tausta-aineistona käytetään toisten omistamia aineistoja, menetelmiä tai tuloksia, tulee niiden alkuperä, tekijät ja lähteet mainita hyvän tutkimustavan mukaisesti ja lainsäädäntöä noudattaen.”

Opinnäytetyötä kirjoittaessa on noudatettu ARENE:n opiskelijan muistilistaa. Aiheeseen on perehdytty huolella ja punnittu ohjaajan kanssa työhän liittyvät resurssit. Työssä on noudatettu tutkimuseettisiä sääntöjä sekä ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeita. Työ tarkastetaan plagioinnintunnistusjärjestelmässä ja on julkaistuna opinnäytetyönä julkinen asiakirja.

7.2 Johtopäätökset

Käsiteltävänä oli itseohjautuvuus toimintamenetelmänä sosiaalityössä, sen hyöty ja merkitys. Keskeisinä kysymyksinä ovat:

- 1) Mitä on itseohjautuvuus?

2) Mitä hyötyä on itseohjautuvasta työtavasta sosiaalialalla?

Itseohjautuvuudessa on sisäänrakennettuna ajatus, jonka mukaisesti jokainen työyhteisön jäsen ottaa vastuun omasta työstään, mutta kantaa vastuuta myös tiimin yhteistyöstä. Itseohjautuvuuteen opitaan tiimissä neuvottelevalla toimintatavalla. Tärkein tekijä itseohjautuvuuden toimivuudelle on luottamus tiimiläisten kesken sekä esimiehen ja tiimin välillä. Kaikki kantavat osansa vastuusta. Kukin tietää, osaa ja myös hoitaa tehtävänsä. Omat kehitystarpeet tunnustetaan ja tunnustetaan. Apua osataan antaa ja pyytää. (Vähämäki 2008, 146, 150-152.)

Palaute on reilua ja syyttelemätöntä. Hyvää tai huonoa palautetta muistetaan ja uskalletaan antaa silloin, kun palautteelle on aihetta. Palautetta voi antaa niin tiimin jäsen kuin esimieskin – sekä tiimiläiselle että esimiehelle. Hyvin toimivassa itseohjautuvassa tiimissä on turvallista työskennellä. (Vähämäki 2008, 207-208.)

Itseohjautuvasti työskentelevässä organisaatiossa pitää kyetä hylkäämään perinteinen ja hierarkkinen toimintatapa – tämä koskee niin työtiimin jäseniä kuin esimiehiäkin. Useissa itseohjautuvuutta kokeilevissa tiimeissä havaitaan muutosvastarintaa; sen huomioiminen ja käsitteleminen mahdollistaa organisaation etenemisen ja menestyksen. (Miskala 2017, 37.) Itseohjautuvuudesta on hyötyä organisaation uusiutumiskyvylle. Itseohjautuvuus tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden kehittää omaa työtään jatkuvasti, mikä auttaa organisaatiota mukautumiskykyisemmäksi ja ketterämmäksi. Itseohjautuminen tai -organisoituminen tuo myös kustannussäästöjä organisaatiolle, kun väliportaana johto vähentyy tai mahdollisesti poistuu jopa kokonaan. (Kähönen 2019, 21.)

Palveluntuottamisessa pitäisi asiakkaan tarpeiden olla keskiössä ja tyytyväisen asiakkaan tärkeimpänä tavoitteena. Itseohjautuvat tiimit SOTE-aloilla ovat tässä onnistuneet. Itseohjautuvuusuranuurtaja, hollantilainen Buurtzorg-yhteisö painottaa työssään itseohjautuvuutta, tiimityötä ja asiakaslähtöisyyttä. Menestyskonsepti on parantanut asiakastyytyväisyyttä ja valinnanvapautta ja samalla hoitokulut ovat pienentyneet. (Rosenberg, 2019, 63-64.) Häiriökäsitteen käsite on uusi, mutta SOTE-aloilla kyllä tunnetaan sen vaikutukset. Paremmiin kohdennetuilla ja asiakaskohtaisilla palveluilla häiriökäsitettä voisi vähentää. Itseohjautuvasti toimivat sosiaalipalvelut fokusoidaan asiakkaan näkökulmasta – tämä auttaa säästämään resursseja, kun todennäköisemmin tuotetaan heti se, mitä asiakas oikeasti tarvitsee eikä jotain muuta. Häiriökäsitettä syntyy silloin, kun asiakas palaa uudelleen palvelujen piiriin: hakemaan sitä palvelua, jota hän alun perin oikeasti tarvitsi. Resurssien tarkka kohdentaminen palveluttavan asiakkaan tarpeisiin käy tulevaisuudessa yhä tärkeämmäksi resurssien niukentuessa. Asiakkaan tarpeiden kartoittamisen tehokkuus ja oikean palvelun joustava löytäminen kulloiseenkin

palvelutilanteeseen, asiakaskohtaisesti, lienee yksi keskeisimmistä tutkimuksen aiheista, joista käytännön sosiaalityö hyötyisi tulevaisuudessa. (Hyytiälä & Kekomäki 2017.)

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 3.) on kerätty itseohjautuvan työtavan valo- ja varjopuolia sosiaalialalla. Taulukon päätelmät ovat synteesi opinnäytetyön kaikista lähteistä, mutta päälähteinä ovat Katja Kalijärven pro gradu -tutkielma Itseohjautuvuusteoria sosiaalityössä ja Maija Vähämäen Väitöskirja Dialogi organisaation oppimisessa - Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä.

ITSEOHJAUTUVUUDEN VALOPUOLET	ITSEOHJAUTUVUUDEN VARJOPUOLET
Asiakastytyväisyys paranee, kun palvelu on asiakaskohtaista.	Osa henkilöstöstä uupuu vaativaan työskentelytapaan.
Häiriökysyntä vähenee, kun asiakas saa sitä mitä juuri hän tarvitsee elämäntilanteessaan.	Kaikista ei ole itseohjautuvaan työskentelyyn.
Kustannustehokkuus paranee.	Muutos perinteisestä hierarkkisesta organisoinnista itseohjautuvuuteen vaatii opettelua.
Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi paranevat.	Kaikille organisaatioille itseohjautuva työtapa ei ole mahdollinen (esim. Puolustusvoimat).
Resurssien käytön tehokkuus paranee.	Muutosvastarintaa esiintyy - se haittaa toimintaa.
Oman työn suunnittelu on helpompaa ja joustavampaa.	Siirtymää itseohjautuvuuteen ei voida peruuttaa harvojen muutosta vastustavien henkilöiden takia.
Raportoinnin tarve vähenee, kun keskijohtoa ei ole.	Vanhemmat työntekijät vastustavat herkimmin itseohjautuvaa työtapaa, koska se on muuta kuin mihin he ovat tottuneet.

Taulukko 3. Itseohjautuvuuden valo- ja varjopuolet

Uusiutumiseen valmis, utelias elämänasenne tarkoittaa vain sitä, että omiin ajatuksiinsa, taitoihinsa ja maailmankuvaansa ei sovi rakastua liikaa. Ihmiset kukoistavat, jos työskentelevät ja tekevät yhteistyötä sellaisessa yhteisössä, joka auttaa heitä kasvamaan ja kehittymään paremmiksi ihmisiksi ja ammattilaisiksi. (Savaspuro 2019, 184.)

7.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Itseohjautuvuuden käsitteeseen läheisesti liittyvästä häiriökysynnästä on nyt vuonna 2020 Suomessa tekeillä FM Hermannin Hyytiälän väitöstutkimus. (YLE-uutiset 26.9.2020).

Brittein saarilla on tehty raportti paikallisten julkisten sosiaalipalveluiden häiriökysynnästä, työtä ohjasi professori John Seddon ja työn toteutti Vanguard Consulting (Saving Money by Doing the Right Thing – Why ”Local by Default” Must Replace ”Diseconomies of

Scale”) – tutkimustulokset olivat sielläkin itseohjautuvuutta tukevia: asiakaskohtainen ja tarkennettu palvelun kohdentaminen säästää resursseja huomattavasti.

Häiriökysyntä on Euroopassa ajankohtainen, koska se on keskeinen SOTE-palveluiden kustannusrakenteen ymmärtämisessä. Aiheen ajankohtaisuuden takia on toivottavaa, että lisätutkimusta syntyy.

Itseohjautuvuudessa lienee vielä paljon tutkittavaa – suomalaista tutkimusta on vielä niukasti, mutta Keski-Euroopassa käsite on ajankohtainen ja suosittu. Hollannissa, Buurtzorg-yhtiön kotimaassa, itseohjautuvuus on yleisesti tunnettua - sen hyötyjä ei enää tarvitse perustella hollantilaisille. Silti meille suomalaisille sekä itseohjautuvuudesta että häiriökysynnän vähentämisestä soisi vielä saatavan uutta tietoa ja tutkimusta – ja niistä syntyvää hyötyä käytännön työhön.

Itseohjautuva työtapa vaatii työntekijöiltä ja johtajilta uudenlaista lähestymistapaa – muutos ei kaikkia miellytä, kaikella uudella on aina vastustajansa. Itseohjautuvuus tullee lisääntymään tulevaisuudessa – keskijohtoa karsitaan organisaatioissa ja työn vastuuta siirretään työntekijöille. Tästä nousee monenlaisia haasteita, jotka tarjoavat aiheita lisätutkimukselle.

Itseohjautuvuus etätyössä voisi olla mielenkiintoinen ja merkittävä tutkimuskohde. Syksyllä 2019 Kiinasta alkanut Covid-19-pandemia on lyhyessä ajassa vaikuttanut laajasti koko maailmaan ja kaikilla mantereilla. Koska viruksen leviämisen estämiseksi on monilla aloilla siirrytty työpaikoilta ja konttoreista etätöihin koteihin, tämä etätyöhön siirtyminen on - ainakin osittain – ”uusi normaali”. Työskentely kotoa käsin vaatii työntekijöiltä itsensä johtamisen taitoja, siis kykyä itseohjautuvuuteen. Tämä lyhyessä ajassa tapahtunut maailmanlaajuinen muutos on merkittävä: työelämä on muuttunut valtavasti – mikä kaikki muu on muuttunut siinä sivussa? Ja miten itse työ muuttui?

LÄHTEET

- Aittokallio, J. 2018. Laadukas kuntoutumiskokemus Kokemustieto neurologisen avokuntoutuksen kuntoutuspolun muotoilussa. Tampereen ammattikorkeakoulu YAMK. Opinnäytetyö. [Viitattu 28.9.2020] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201804164724>
- ARENE. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. [Viitattu 14.11.2020] Saatavissa: http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382
- Gråsten, M-M. 2020. Valmentavan johtamisen kehittäminen itseohjautuvuuden tukemiseksi. Savonia-ammattikorkeakoulu YAMK. Opinnäytetyö. [Viitattu 21.9.2020] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202005138861>
- Henell, M. 2019. Tarinoita työntekijöistä: itseohjautuvuus ammatillisen toimijuuden näkökulmasta. Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu. Pro gradu- tutkielma. [Viitattu 18.10.2020] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201906203344>
- Hilakivi, A. 2019. Työyhteisön itseohjautuvuuden haasteet. Oulun ammattikorkeakoulu YAMK. Opinnäytetyö. [Viitattu 12.9.2020] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019120625205>
- Huhtanen, K. 2016. Itseorganisoitumisella työtyytyväisyyttä kotihoitoon – Vantaan Koivukylän asiakassalkkumallin kokemuksia. Laurea – ammattikorkeakoulu YAMK. Opinnäytetyö. [Viitattu 5.9.2020] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201605178337>
- Hyytiälä, H. Kekomäki, M. 2017. Kustannusten kasvu johtuu järjestelmän häiriöstä. Lääkärilehti. 46/2017. [Viitattu 18.10.2020] Saatavissa: <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/kustannusten-kasvu-johtuu-jarjestelman-hairioista/?public=4d169bb29d37cafe2ddad15fa91c0e7b>
- Järvelä, L. 2019. Menestyvät itseohjautuvat tiimit. Metropolia ammattikorkeakoulu YAMK. Opinnäytetyö. [Viitattu 23.8.2020] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019110520653>
- Kaistila, M.L. 2015. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus. Kuntien eläkevakuutus. Opas. [Viitattu 5.9.2020] Saatavissa: <https://docplayer.fi/103593-Hyva-esimiestyo-maijialiisa-kaistila-tyoturvallisuuskeskus-kuntien-elakevakuutus.html>

Kalijärvi, K. 2019. Itseohjautuvuusteoria sosiaalityössä. Jyväskylän yliopisto, Kokkolan yliopistokeskus Chydeninus. Pro gradu- tutkielma. [Viitattu 13.9.2020] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202002282223>

Kananoja, A. Ruuskanen, K. 2019. Selvityshenkilön ehdotukset lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi loppuraportti. Valtioneuvosto. Julkaisu. [Viitattu 5.9.2020] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4026-0>

Kotimaisten kielten keskus (KOTUS) [Viitattu 22.9.2020] Saatavissa: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/itseohjautuvuus>

Kähönen, L. 2019. Etäjohtaminen ja sosiaalihjaajien itseohjautuvuuden tukeminen Helsingin kaupungin leikkipuistoissa. Metropolia ammattikorkeakoulu YAMK. Opinnäytetyö. Viitattu 11.9.2020] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019120324239>

Martela, F. Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent Oy. E-Kirja. [Viitattu 22.9.2020] Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/collection>

Martikainen, V. 2018. Valmentamalla kohti itseohjautuvuutta. Savonia – ammattikorkeakoulu YAMK. Opinnäytetyö. [Viitattu 11.9.2020] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201805086984>

Mattila, M. 2018. Konfliktitilanteiden ratkaiseminen itseohjautuvassa organisaatiossa. Yrkehögskolan Arcada. Pro gradu- tutkielma. [Viitattu 12.9.2020] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018122722882>

Miskala, I. Saksa, P. Uurto, P. 2017. Itseohjautuvuus kotihoidossa: työntekijöiden kokemuksia uudesta tiimimallikokeilusta. Diakonia - ammattikorkeakoulu YAMK. Opinnäytetyö. [Viitattu 22.8.2020] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017112718433>

Oittinen, V. 2019. Esimiestyön merkitys muutoksessa. XAMK, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu YAMK. Opinnäytetyö. [Viitattu 29.8.2020] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019100119411>

Puurunen, T. 2020. Hermannin Hyytiälä jäi leskeksi ja yksinhuoltajaksi, eikä mikään taho tarjonnut apua – nyt hän ajaa uutta mallia julkisiin palveluihin. YLE Uutiset. [Viitattu 18.10.2020] Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11557400>

Reijonen, E. Sinkko, L. 2019. Itseohjautuvuus lastensuojelun tiimityössä. Saimaan ammattikorkeakoulu YAMK. Opinnäytetyö. [Viitattu 29.8.2020] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019053013520>

Rosenberg, P. 2019. Buurtzorg-malli sosiaali- ja terveystalouden kärjeksi? - Ehdotuksia hyvinvointialan ekosysteemin kehittämiseen. Lahden ammattikorkeakoulu YAMK. Opinnäytetyö. [Viitattu 11.9.2020] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201905027203>

Salminen, A. 2011. Mikä on kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppisiin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. Julkaisu. [Viitattu 23.8.2020] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3>

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille - mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent Oy. E-kirja. [Viitattu 27.9.2020] Saatavissa: www.nextory.fi

Seddon, J. Berry, N. Winterburn, L. Caulkin, S. O'Donovan, B. Pell, C. 2014. Saving Money by Doing the Right Thing – Why “Local by Default” Must Replace “Diseconomies of Scale”. Vanguard Consulting. Tutkimusraportti. [Viitattu 30.10.2020] Saatavissa: <https://locality.org.uk/wp-content/uploads/2018/03/Locality-Report-Diseconomies-updated-single-pages-Jan-2017.pdf>

Syvjäjärvi, A. Pietiläinen, V. 2016. Inhimillinen ja tehokas Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampereen yliopisto. E-Kirja. [Viitattu 11.9.2020] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0344-0>

Tolonen, H. 2018. Kokemukset turvallisuusmääräysten vaikutuksista taisteluammunnoissa annettavaan koulutukseen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu- tutkielma. [Viitattu 14.11.2020] Saatavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/160038287.pdf>

Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi Helsinki. E-Kirja. [Viitattu 23.10.2020] Saatavissa: www.nextory.fi

Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2020. Hyvä tieteellinen käytäntö. Verkkosivu. [Viitattu 22.9.2020] Saatavissa: <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Vainio, K. 2020. Miten systeemiälynäkökulma näkyy Sopimusvuori ry:n Klubi-taloissa? Metropolia ammattikorkeakoulu YAMK. Opinnäytetyö. [Viitattu 27.9.2020] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202005138888>

Valtiovarainministeriö. 2018. Talouden korkeasuhdanne on taittumassa [Viitattu 11.9.2020] Saatavissa: https://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/talouden-korkeasuhdanne-on-taittumassa

Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisessa - Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Turun yliopisto, kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. [Viitattu 23.8.2020] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-564-587-6>

LIITTEET

Taulukko 2. Kirjallisuuskatsauksen mukaan otetut pääaineistot ja aineistohaut.

Tekijä ja vuosi	Aineiston nimi	Aineistontaso	Hakusanat	Hakupaikat
Henell, M. 2019.	Tarinoita työntekijöistä: itseohjautuvuus ammatillisen toimijuuden näkökulmasta.	pro gradu- tutkielma	Itseohjautuvuus	Google Scholar
Hyytiälä, H. Kekomäki, M. 2017.	Kustannusten kasvu johtuu järjestelmän häiriöstä.	Lääkärilehden artikkeli	Häiriökysyntä, Buurtzorg, itseohjautuvuus	Google Scholar
Kalijärvi, K. 2019.	Itseohjautuvuusteoria sosiaalityössä.	pro gradu- tutkielma	Itseohjautuvuus, sosiaalityö	Google Scholar
Kananoja, A. Ruuskanen, K. 2019.	Selvityshenkilön ehdotukset lastensuojelun toimintaedellytysten ja laadun parantamiseksi	Valtioneuvoston raportti	Sosiaalityön laadun parantaminen	Google Scholar, Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto
Martela, F. Jarenko, K. 2017.	Itseohjautuvuus Miten organisoitua tulevaisuudessa?	E-Kirja	Itseohjautuvuus	LAB Primo- kirjasto
Mattila, M. 2018.	Konfliktitilanteiden ratkaiseminen itseohjautuvassa organisaatiossa	pro gradu - tutkielma	Itseohjautuvuus	Theseus
Savaspuro, M. 2019	Itseohjautuvuus tuli työpaikoille - mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan.	E-Kirja	Itseohjautuvuus	LAB Primo- kirjasto

Syväjärvi, A. Pietiläinen, V. 2016.	Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen.	E-Kirja	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen	Google Scholar
Vähämäki, M. 2008.	Dialogi organisaation oppimisessa - Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä.	Väitöskirja	Itseohjautuvuus	Google Scholar