



Piia Elovaara

**Yhteisöllisyyttä vahvistavien toimintatapojen kehittäminen  
muuttuvassa työympäristössä työhyvinvoinnin edistymiseksi**

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Fysioterapeutti YAMK

Kuntoutuksen tutkinto-ohjelma

Tutkimuksellinen kehittämistyö

03.12.2021

Tekijä	Piia Elovaara
Otsikko	Yhteisöllisyyttä vahvistavien toimintatapojen kehittäminen muuttuvassa työympäristössä työhyvinvoinnin edistymiseksi
Sivumäärä	76 sivua + 11 liitettä
Aika	03.12.2021
Tutkinto	Fysioterapeutti YAMK
Tutkinto-ohjelma	Kuntoutuksen tutkinto-ohjelma
Ohjaajat	Yliopettaja Salla Sipari Yliopettaja Pekka Paalasmaa

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja muuttuvassa työympäristössä työhyvinvoinnin edistymiseksi. Kehittämistyön toimintaympäristönä oli Riihimäen kaupungin sosiaali- ja terveystoimialalle sijoittuva aikuisten asumispalvelujen organisaatio.

Toimintatutkimuksellisella lähestymistavalla toteutunut tutkimuksellinen kehittämistyön aineisto kerättiin kolmessa eri vaiheessa käyttäen laadullisia menetelmiä. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin hoitotyön ammattilaisille suunnattua ryhmämuotoista teemahaastattelua, sosiaali- ja terveystoimialan esihenkilöiden ryhmäkeskustelua sekä kehittäjäryhmän yhteiskehittelymenetelmää. Tutkimuksellisesta kehittämistyöstä muodostunut aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuotoksena syntyi kuvaus yhteisöllisyyttä vahvistavasta toimintatavasta työhyvinvoinnin edistymiseksi. Tutkimustulosten mukaan yhteisöllisyyttä vahvistavat rakenteet muodostuvat säännöllisistä palavereista, jotka mahdollistavat eri ammattiryhmien ja esimiesten väliset keskustelut. Yhteisöllisten toimintatapojen keskiössä ovat yhteinen ymmärrys työn tavoitteista ja yhteisten toimintakäytänteiden määrittelystä. Työyhteisössä järjestettävät kokoontumiset lisäävät yksilön vaikuttamisen mahdollisuuksia, edistävät yksilön sitoutumista omaan työhönsä, luovat yhteishenkeä ja toimivat yhteisen ymmärryksen edistämisessä. Moniammatillinen työskentely arjessa vahvistaa yksilön ammattitaidon ylläpitämistä, kehittymistä sekä yhteisöllistä oppimista. Osaamisen vahvistuminen suhteessa työn vaatimukseen ja tavoitteisiin lisää työn hallittavuutta ja siten edistää työhyvinvointia. Erialaisten toimintatapojen, persoonallisuuksien ja osaamisen hyväksyminen vahvistaa yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin kokemusta, kun työskennellään yhteisen päämäärän hyväksi.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset ovat hyödynnettävissä laajemmin sosiaali- ja terveystoimialan muuttuvissa työympäristöissä riittävän työvoiman ja pitkien työurien takaimiseksi, työntekijöiden hyvinvoinnin edistymiseksi ja yhteisöllisyyden vahvistumiseksi.

Author	Piia Elovaara
Title	Developing Community-Building Practices in Changing Work Environment to Advance Well-Being at Workplace
Number of Pages	76 pages + 11 appendices
Date	3. December 2021
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Rehabilitation
Instructors	Salla Sipari, Principal, Principal Lecturer Pekka Paalasmaa, Principal Lecturer

The purpose of this study was to develop community-building practices in the changing work environment in order to enhance well-being at workplace. The operational environment for the study was the organisation of residential services for adults, located in the division of social services and health care in the city of Riihimäki.

Using an action research-based approach, the material for this study was collected in three steps with qualitative methods. During the first phase, data was collected from nursing professionals via a themed group interview. The second phase consisted of collecting data from group discussions with supervisors in social services and health care sector. The third and final phase was conducted using co-creation methods with a team including nursing professionals, supervisors in the social and health care sector and professionals working with enhancing well-being at workplace. After these three phases, the data was analysed using qualitative content analysis method.

The results of this study provided a description of the impact of a community-based approach in regard to strengthening well-being at workplace. According to the study, communality is strengthened by regular discussions and meetings between supervisors and employees. The focus is on a common understanding of the job's goals and defining shared operating practices. Meetings organised within the work environment promote individual's ability to influence/make a difference at workplace and commit to their work, create team spirit and work to enhance common understanding. Multi-professional work in the everyday life strengthens maintenance and development of one's professional skills and communal learning. Strengthening competence in relation to the requirements and goals of work increases its manageability and therefore promotes well-being at workplace. The experience of community and workplace well-being is strengthened by the acceptance of different personalities, ways of working and levels of competence whilst working towards a common goal.

The results of this study can be utilised in a broader aspect in changing work environments of social and health care industry in order to ensure a sufficient amount of workers and long careers, promote well-being of employees and strengthen communality.

Keywords	well-being at work, communality, changing at work environment
----------	---

## Sisällys

1	Johdanto	6
2	Työhyvinvointi muuttuvassa työympäristössä	8
3	Yhteisöllisyyden merkitys osana työhyvinvointia	12
4	Toimintaympäristön kuvaus	18
5	Kehittämistyön tarkoitus, tavoite ja kehittämistehtävät	21
6	Menetelmälliset ratkaisut	22
6.1	Tutkimuksellinen lähestymistapa	22
6.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen	24
6.3	Tiedontuottajien valinta ja kuvaus	26
6.4	Aineiston kerääminen	27
6.5	Aineiston analysointi	32
7	Yhteisöllisyyttä vahvistavat toimintatavat	34
7.1	Keskeiset yhteisöllisyyttä vahvistavat tekijät työhyvinvoinnin edistymiseksi työntekijöiden näkökulmasta	34
7.2	Keskeiset yhteisöllisyyttä vahvistavat tekijät työhyvinvoinnin edistymiseksi esihenkilöiden näkökulmasta	43
7.3	Tulevaisuudessa tarvittavat yhteisöllisyyttä vahvistavat toimintatavat työhyvinvoinnin edistymiseksi työyhteisön näkökulmasta	49
8	Kuvaus yhteisöllisyyttä vahvistavasta toimintatavasta työhyvinvoinnin edistymiseksi	54
9	Pohdinta	58
9.1	Tulosten tarkastelua	58
9.2	Tutkimuksellisen kehittämisen prosessi ja menetelmälliset ratkaisut	62
9.3	Tutkimuseettiset näkökulmat	65
9.4	Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehittämis ehdotukset	67
	Lähteet	70
	Liitteet	
	Liite 1. Tutkimustiedote hoitotyön ammattilaisille – Ryhmämuotoinen teemahaastattelu	
	Liite 2. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta – Hoitotyön ammattilaisten ryhmämuotoinen teemahaastattelu	

- Liite 3. Tutkimuksen tietosuojaseloste - Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa
- Liite 4. Tutkimustiedote esihenkilöille – Ryhmäkeskustelu
- Liite 5. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta – Esihenkilöiden ryhmäkeskustelu
- Liite 6. Tutkimustiedote kehittäjäryhmälle – Yhteiskehittely
- Liite 7. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta – Kehittäjäryhmän yhteiskehittely
- Liite 8. Teemahaastattelurunko
- Liite 9. Esimerkki kolmannen kehittämistehtävän yhteiskehittelyn aineistonkeruusta
- Liite 10. Näyte ensimmäisen kehittämistehtävän aineiston analyysistä
- Liite 11. Näyte toisen kehittämistehtävän aineiston analyysistä

# 1 Johdanto

Yhteiskunnalliset muutokset, kuten väestön ikääntyminen ja sitä myötä työikäisten määrän väheneminen lähivuosina haastaa työhyvinvoinnin ja työelämän, koska ihmisten on jaksettava työssä entistä pidempään. Eläkeiän nostamisen sekä edellä mainittujen muutosten vuoksi työelämässä ikääntyvien työntekijöiden määrä työvoimasta kasvaa. Toisaalta tuhannet nuoret jäävät ilman opiskelupaikkaa ja pääseminen työelämään vaikeutuu. Näin työstä syrjäytymisen riskit liittyvät työuran alkuun tai loppuun. (Ylisassi & Rajavaara & Seppänen-Järvelä 2016: 153–154.) Lehdon (2008) mukaan ajattelu sosiaaliturvan tavoitteista ja keinoista ovat painottuneet eri tavalla kuin aiemmin ikärakenteen muutoksen, kansainvälistymisen sekä huoltosuhteen radikaalin muutoksen vuoksi. Näkökulma muuttaa käsityksiä hyvästä eläkejärjestelmästä ja kannattavammaksi on tullut löytää keinoja sekä tapoja edistää työurien pidentymistä. Työelämään aktivoimista ja kannustamista on edistetty muun muassa palkan ja sosiaaliturvan eroa kasvattamalla. (Lehto 2008: 65.)

Työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen ja edistäminen nähdään siis aiempaakin tärkeämpänä yhteiskunnallisena tavoitteena ja sitä pidetään terveys- ja yhteiskuntapolitiikan kärkihankkeissa keskeisenä päämääränä. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019: 9). Pitkien työurien varmistaminen vaatii panostamista työikäisten työhyvinvoinnin tukemiseen ja monipuoliseen kehittämiseen terveyden ja toimintakyvyn säilymiseksi mahdollisimman pitkälle eläkeikään sekä siten kasvavan eläkeläisväestön elämän laatuun. (Gould & Ilmarinen & Järvisalo & Koskinen 2006: 13.) Työelämää uhkaa täten myös osaavan ja pysyvän työvoiman riittävyys, joka haastaa organisaatioiden johtamisen. Työntekijöiden todellisista tarpeista huolehtiminen ja monipuolisesti työhyvinvointiin satsaaminen tukee työntekijöiden pysyvyyttä sekä puolestaan houkuttelee organisaatioihin tarvittavan osaamisen omaavia työntekijöitä. (Kauhanen 2016: 17.)

Työelämä on muuttunut yhä kompleksisempaan ja monimuotoisempaan suuntaan. Työvoimassa on tapahtumassa 2020 luvun jälkeen voimakas rakennemuutos, kun suurin työssä oleva ikäluokka on 1980–1990 välillä syntyneet, Y- sukupolvi. Muutokset haastavat osaltaan työkuulttuuria, koska rinnakkain ovat digiajan ja vanhemman sukupolven edustajat. Täten työn merkitys itselleen voidaan kokea hyvin eri tavalla. Työn tekemisen tavat sekä -kulttuuri ovat muuttuneet yhä verkostoidumpaan suuntaan, koska työtä voidaan tehdä paikasta ja ajasta riippumatta digitalisaation kehittymisen

myötä. Myös organisaatioiden hierarkia on madaltunut, joka vaatii työyhteisöltä jaettua johtajuutta, joustavuutta, itseohjautuvuutta ja kriittistä kuuntelua. Verkottumisen, tavoitteellisuuden, yhteistyötaitojen ja kumppanuuden rooli sekä luottamus vuorovaikutuksen perustana ovat korostuneet. (Manka ym. 2016: 13–18.) Gould ym. (2006) toteavat, että työn muutokset yhdessä työntekijöiden toimintakyvyn, osaamisen ja asenteiden muutosten kanssa vaikuttavat työkyvyn sisältöön. He korostavat myös, että työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat tuekseen tietoa, minkälaisia ulottuvuuksia työkykyyn nyky-yhteiskunnassa liittyy. (Gould ym. 2006: 13.)

Lampisen & Viitasen & Konun (2013) mukaan työelämässä yhteisöllisyyden katsotaan tukevan ihmisten kanssakäymistä, yhteistyötä, toisista välittämistä, terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna vahva työntekijöiden yhteisöllisyyden kokemus on vähentänyt sairauspoissaoloja ja työterveyskuluja sekä edistänyt keskinäistä vuorovaikutusta ja tehostanut viestintää organisaation sisällä. Yksilön näkökulmasta puolestaan seuraukset ilmenevät työhön sitoutumisena, työtyytyväisyytenä ja työhyvinvointina sekä työn laatuna. (Lampinen & Viitanen & Konu 2013: 71–72.) Yhteisöllisyyden avulla voidaan kehittää monia tärkeitä asioita sosiaali- ja terveysalalla, työyhteisön sekä koko organisaation toiminnassa ja se on edellytys laadukkaalle hoidolle. Työyhteisön tila heijastuu suoraan asiakkaiden hyvinvointiin, ja parhaimmillaan yhteisöllinen ilmapiiri tukee turvallisuuden tunnetta, että mahdollistaa asiakkaan kokonaisvaltaisen sekä yksilöllisen hoidon. (Mäkisalo-Ropponen 2011: 120.)

Riihimäen Kaupungin organisaatiossa toteutui 2018 organisaatiomuutos johtamistoiminnan sujuvoittamiseksi ja organisaatorakenteen keventymiseksi. Samanaikaisesti yhdessä kaupunkilaisten, työntekijöiden ja eri työelämä yhteistyötahojen kanssa laaditun strategian tavoitteiksi vahvistui hyvinvoinnin edistäminen yhteisöllisyyden kokemusten ja osallisuuden lisäämisen kautta. Tavoitteiden, arvojen ja vision mahdollistajana korostetaan henkilöstön osaamista, motivaatiota sekä työhyvinvointia, hyvää johtamista unohtamatta. (Riihimäki-strategia.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kehittää yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja työhyvinvoinnin edistymiseksi Riihimäen kaupungin sosiaali- ja terveystoimialalle sijoittuvassa aikuisten asumispalvelujen organisaatiossa. Kehittämistyön tuotoksena syntyy kuvaus yhteisöllisyyttä vahvistavasta toimintatavasta työhyvinvoinnin edistymiseksi.

## 2 Työhyvinvointi muuttuvassa työympäristössä

Tulevaisuuden työelämän murros kuvautuu jatkuvana muutoksena, uudistumisena, moninaisuuden ja kompleksisuuden ilmiönä, joka muuttaa työnteon rakenteita sekä edellytyksiä. (Mertala & Terävä 2016: 9). Yksityiset niin kuin julkiset organisaatiot joutuvat pohtimaan toimintamallejaan tehokkuuden ja tuottavuuden kasvattamisen näkökulmasta, mutta myös kilpaillakseen riittävästä työvoimasta. Väestön ikääntyminen, työikäisten määrän pieneneminen ja toisaalta työurien pidentäminen haastavat tulevaisuuden työelämää sekä työssä jaksamisen tukemisen keinoja. Osatyökykyisten työssäkäyntimahdollisuuksien tukeminen, alueellisen liikkuvuuden vahvistaminen ja maahanmuuttajien työelämään sijoittumisen edistäminen yhdessä joustavan lainsäädännön, kannustavan sosiaaliturvan sekä työikäisten kuntoutuksen avulla nousevat keskiöön ihmisten työssäkäynnin turvaamiseksi. (Manka & Manka 2016: 13–17; Ylisassi & Raja-vaara & Seppänen-Järvelä 2016: 153–154.)

Työurien pidentämisen edellytyksenä myös sosiaali- ja terveysministeriön strategiassa korostuu se, että ihmisten halua, kykyä ja toimintaedellytyksiä työssä parannetaan. Työn vetovoimaisuus tekijät ja turvallinen ympäristö on tärkeä osa terveyden edistämistä sekä työ- ja toimintakyvyn vahvistamista. Työntekijöiden hyvinvoinnin edistymisessä hyvä ja terveellinen työympäristö ovat avainasemassa. Tämä puolestaan tukee kestävästä kehitystä, parantaa yritysten sekä muiden organisaatioiden tuottavuutta. Yhteiskunnan sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden turvaaminen korostuu työurien pidentämisen tavoitteissa. Työntekijöiden korkea osaaminen, luottamus ja yhteistyö sekä heidän taitojensa täysipainoinen käyttäminen työpaikoilla ovat suomalaisen työelämän vahvuuksia, joiden varaan on hyvä rakentaa työhyvinvointia. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019: 9). Myös Kauhasen (2009) mukaan organisaatioiden tulee kehittää ympäristön muutosten myötä pysyäkseen toiminta- ja kilpailukykyisinä vastaten yksilön terveyden ja pätevyuden kehittymisen edellytyksiin. Tavoitteena on yleensä organisaation tehokkuuden ja toiminnan laadun parantaminen sekä työyhteisön ja sen jäsenten osaamisen, hyvinvoinnin ja ammattitaidon kehittäminen. Tähän vaaditaan jatkuvaa oppimista sekä yksilöiltä että organisaatiolta. Organisaation toimintatavat parhaimmillaan tukevat ja mahdollistavat yhteisöllisen oppimisen. (Kauhanen 2009: 29–30; Häkkinen 2004.)

Uusia työtapoja kehitetään jatkuvasti ja työtä organisoidaan uudelleen. Toisaalta epästabieleissa ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä myös verkostomainen työskentely mahdollistuu tieteen ja teknologian kehityksen avulla. Työtehtävien luonteen muutos avaa digitalisoitumisen myötä innovaatiomahdollisuuksia myös sosiaali- ja terveysalan tehtävissä. (Viikon muutosilmiö: työllisyys ja työelämän muutokset 2017; Paasivaara 2013: 78; Ylisassi ym. 2016: 154.) Työkulttuuri muuttuu digitalisaation myötä, koska työ ei ole aikaan tai paikkaan sitoutunut ja tarjoaa mahdollisuuksia tehdä työtä eri puolilta maailmaa monipuolisen viestintäteknologian avulla. Tällöin organisaatioiden yhteiseen tavoitteeseen pyrkiminen on keskiössä, mutta myös yksilöiden oma aktiivisuus, itseohjautuvuus ja kriittisyys työelämätaidoista korostuvat. Verkostoituminen helpottuu tiedon digitalisoitumisen sekä tietoverkkojen yleistymisen vuoksi, mutta verkostomaiseen toimintaan vaaditaan kumppaneiden yhteisesti määritellyjä tavoitteita ja luottamuksellista keskusteluyhteyttä. Toisaalta verkostomaisessa toiminnassa, jota pitkälti hoito- ja kuntoutustyökin edustaa, vuorovaikutuksen määrä lisääntyy, mutta samalla se voi pinnallistua. Uudenlaista turvallisuutta kompleksisuuden ja kaaoksen keskelle voidaan kuitenkin saada yhteisöllisyyden kautta. (Manka ym. 2016: 15–17; Ylisassi ym. 2016: 154.)

Työelämän kompleksisuus määritellään metaforaksi, joka on kontrolloidun toiminnan ja toisaalta kaaoksen välissä olemista. Viitekehyksessä organisaatio ajatellaan systeemiksi, jossa toiminta sopeutetaan suhteessa ympäristöön ja organisaation perustehtävään. Kompleksisuudessa korostuu verkostojen välinen toiminta ja vuorovaikutus, eikä syy-seuraussuhteet ole aina ennakoitavissa tai määriteltävissä lineaarisesti. (Mertala & Terävä 2016: 16.) Paasivaaran (2013) mukaan nykyinen työelämän kehittyminen jatkuvine muutoksineen määritellään kompleksiseksi monellakin tapaa. Tämä tulee näkyviin myös sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöissä, koska ne ovat harvemmin stabiileja kokonaisuuksia. Kompleksisuus ajatellaan tässä kontekstissa muodostuvan osista, jotka ovat toisiinsa yhteydessä, mutta niiden vaikutusta on vaikea selittää tai ennakoita. Toimintaympäristöt ovat muovautumassa yhä liikkuvammiksi, sääntelemättömämmäksi ja joustavammaksi. (Paasivaara 2013: 77.)

Mertala (2011) myös toteaa, että sosiaali- ja terveysalan organisaatiot henkilöstöineen joutuvat työskentelemään aktiivisina toimijoina kompleksisissa systeemeissä vaihtuvine konteksteineen ja toimintaympäristöineen. Tämä tulee esille erilaisiin suuntiin osoittavista ja toisiinsa nähden ristiriitaisista taloudellisista ehdoista, poliittisista intresseistä, tie-

teellisistä todisteista hyvästä hoidosta ja niitä tukevista rakenteista sekä toimintakäytännöistä. Toisesta suunnasta kompleksista työympäristöä ja ymmärtämisen tarvetta tuottavat asiakkaat tai potilaat. (Mertala 2011: 247). Näin ollen Ylisassi ym. (2016) kuvaavat ripeän työtahdin yhdistettynä nopeasti muuttuviin johtamis- ja organisaatiorakenteisiin erityisesti hoitotyössä voivat aiheuttaa työntekijöille epämääräisyyden tunteita sekä sitä kautta työssä jaksamisen haasteita. (Ylisassi ym. 2016: 154-155.) Siispä oman työn hallittavuuden kokemuksella suhteessa omaan osaamiseensa ja myös organisaation tavoitteeseen katsotaan olevan selkeä yhteys koettuun työhyvinvointiin tai työkykyyn. (Gould & Polvinen 2006: 162).

Kompleksisuuden määritelmä mielletään herkästi arkikielessä kielteisenä vastineena asioille, joita on vaikea hallita tai edes ymmärtää. (Paasivaara 2013: 77.) Pietiläisen (2010) mukaan puolestaan kompleksisuus voidaan nähdä myös positiivisena ilmiönä innovatiivisuuden ja vapauden lisääntymisen kautta. Ajattelun takana vaikuttaa oletus todellisuuden hyväksymisestä monimutkaisena ja osittain hallitsemattomana kokonaisuutena. Tästä on apua myös toimimattomien rutiinien tai työtapojen irti päästämisessä. (Pietiläinen 2010: 13.) Työoloja kartoittavien kyselytutkimusten perusteella tämän kaltainen toimintaympäristöjen muutos on näkynyt työn monipuolistumisena, kehitymis- ja vaikutusmahdollisuuksien kohentumisena, joka on vaikuttanut myönteisesti koettuun työhyvinvointiin. Toisaalta epävarmuuden lisääntyminen, sosiaalisten suhteiden heikentyminen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen vaikeudet kuvaavat työn kielteisiä muutoksia viimeisten kolmen vuosikymmenen aikana. (Ylisassi ym. 2016: 154.)

Yhteiskunnan kehittyminen on muuttanut työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitettä. Työkyky käsitettä on alettu organisaatioissa korvaamaan työhyvinvoinnin käsitteellä, joka kuvaa laajemmin työntekijöiden elämän laatua ja työssä viihtymistä. Toisaalta se on tärkeä tekijä työkyvyn säilymisen ja työssä jaksamisen kannalta. (Ilmarinen & Gould & Järviskoski & Järvisalo 2006: 20.) Työhyvinvointi käsitteen käyttämisellä tehdään myös selkeä ero yksilön fyysistä terveyttä ja suorituskykyä painottuvaan perinteiseen työkykykäsitteeseen. (Ylisassi ym. 2016: 157).

Työkyvyn käsite ja sen tulkinnat vaihtelevat, ja käytössä olevat työkykymallit heijastuvat myös kuntoutuksen käytäntöihin. Kuntoutuksen paradigman muutos vajavuuskeskeisyydestä kohti valtaistavaa ja ekologista ajattelutapaa näkyy vahvasti työkyvyn määrit-

telyssä. Täten työkyky ymmärretään lääketieteellisen yksilöpainotuksen sijasta enemmän kokonaisvaltaisemmin ja moniulotteisemmin, työn ja työympäristön vaatimusten sekä yksilön voimavarojen tasapainon suhteeksi. Tähän suuntaukseen perustuu työurien pidentämisen tavoite ja siihen liittyvä työkyvyttömyyden uhan torjuminen. Koska työkyvyllä on yhteys lähes kaikkiin työelämään liittyviin tekijöihin, kuten yksilön, työyhteisön, työpaikan, sosiaalisen lähiympäristön tai yhteiskunnan tunnuspiirteisiin, on käsitettä vaikeaa määritellä yhtenäisesti. (Ilmarinen ym. 2006: 17–18; Järvikoski & Takala & Juvonen-Posti & Härkäpää 2018: 8–9; Järvikoski 2008: 50.)

Järvikoski ym. (2018) ovat kirjallisuuskatsauksessaan verranneet vuosien 2000–2016 sijoittuvia Suomalaisia tutkimuksia, työkyvyn määritelmän ja eri työkykymallien käyttöä kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytänteissä. 2000-luvulla ovat nousseet esille integroidut, monialaiset ja biopsykososiaaliset työkykymallit, joissa painotetaan yksilön tavoitteiden, yksilöllisten ominaisuuksien, työn ja työssä tapahtuvan toiminnan, työyhteisön sekä fyysisten ja sosiaalisten ympäristötekijöiden asemaa työkyvyssä, työkyvyn edistämässä, kuntoutuksessa sekä työllistymisessä ja työhön palaamisessa. (Järvikoski ym. 2018: 9.)

Kuntoutuksen näkökulmasta työssä jaksamisen ongelmia jatkuvasti muuttuvassa ja kompleksisessa toimintaympäristössä Ylisassin ym. (2016), että Mäkitalon (2008) mukaan ei pidä tarkastella suppeasti sairauksina tai työn vaatimusten ja yksilön toimintakyvyn epätasapainona, vaan keskeneräisestä kehitysprosessista johtuvina. Näin ollen työhyvinvointia tarkastellaan kehityksellisenä ilmiönä, työn muutosten ja henkilön ammatillisen kehittymisen suunnassa. Tämä työtoimintalähtöinen käsitys korostaa työtoiminnan ja toimijuuden muutoksia sekä muutosten keskeneräisyyteen liittyviä kehitysjännitteitä. Työtoimintalähtöisen kuntoutuksen lähtökohtana on tunnistaa työorganisaation muutos, suhteessa yksilön rooliin työprosesseissa ja hänen ammatillisessa kehityspolussansa. Nämä muutosnäkökulmat edistävät todellisten työkykyongelmien esille tuloa sekä työssä selviytymistä tukevia keinoja. Pääosassa on työntekijän toimijuuden tukeminen, työn mielekkyyden löytyminen ja ammatillinen uudistuminen. Työkykyä parantava kuntoutus nivoo parhaimmillaan yhteen yksilön, hänen lähiesimiehensä ja työyhteisön, perustuen yhteiseen oppimisprosessiin. (Ylisassi ym. 2016: 155–157; Mäkitalo 2008: 116–117.)

Manka ym. (2016) mainitsee kirjallisuudessaan termin työhyvinvointipääoma. Tämä pohja luodaan työntekijöiden työkykyä, terveellistä työympäristöä sekä ergonomiaa

edistävillä käytännöillä. Olennaisin osa myös heidän mukaansa on se, että perusta työhyvinvoinnille luodaan itse työssä. Työyhteisölähtöinen ajattelu ilmenee juuri hyvänä työyhteisötaitoisuutena ja työhön sitoutumisena, joilla on työyhteisön sosiaalista pääomaa sekä toiminnan tuloksellisuuteen positiivisesti edistävä vaikutus. Työhyvinvoinnin oleellisia edistäviä tekijöitä nähdään olevan työyhteisön jäsenten ja esimiehen välinen sosiaalinen vuorovaikutus. Työnantajalla on suuri vaikutus työhyvinvoinnin pääoman kasvattamiseen, juuri hyvällä johtamisella sekä henkilöstön mukaan ottamisella kehittämistoimintaan. (Manka ym. 2016: 54–55.)

Anttosen ym. (2009) julkaisussa niin ikään työhyvinvointi yhdistetään työntekijän kokemukseen, johon vaikuttaa se, miten turvallista, terveellistä, hyvin johdettua ja – organisoitua työ on. Lisäksi kokemukseen vaikuttaa se, miten tehokkaasti työn muutoksia hallitaan, minkä tasoisen tuen yhteisö yksilölle antaa sekä miten merkityksellisenä ja palkitsevana henkilö pitää työtä ammattitaito- ja tuottavuusvaatimukset huomioon ottaen. (Anttonen ym. 2009: 18.) Täten integroidussa työkykykäsityksessä korostetaan konteksti - ja aikasidonnaisuutta, jolloin tarkoituksenmukaista ei ole määritellä työkyvyn yksilöllisiä edellytyksiä tai edistää työkykyä irrallaan kontekstista. (Ilmarinen ym. 2006: 20; Järvikoski ym. 2018: 8–9.)

### **3 Yhteisöllisyyden merkitys osana työhyvinvointia**

Yhteisöllisyys voidaan mieltää käsitteenä laajaksi yhteiskunnalliseksi ilmiöksi tai tarkastella suppeammin esimerkiksi oppimisen ja työelämän näkökulmasta. Yhteisöllisyyteen liittyy sosiaalisia odotuksia ja usein myönteisiä mielikuvia, jolloin sen puute voidaan yhdistää ihmisten pahoinvointiin. (Repo 2010: 3; Nikkilä & Paasivaara 2010: 9.) Nivala (2008) jaottelee yhteisöllisyyden kolmeen luokkaan: Muodolliseen, toiminnalliseen ja symboliseen yhteisöön. Muodollinen yhteisö on esimerkiksi rekisteröity yhdistys, joka on olemassa ilman jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta. Toiminnalliseksi yhteisöksi luokitellaan esimerkiksi kansalaisliike, jossa jäsenet kokevat kuuluvansa yhteisöön ja joka pohjautuu jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen. Symbolinen yhteisö perustuu puolestaan jäsenten kokeman yhteisen arvopohjan jakamiselle ja jäsenyys vahvistuu aatteen sisäistämisen sekä sitoutumisen kautta. (Ks. Repo 2010: 4; Nikkilä ym. 2010: 10.)

Paasivaara ym. (2010) kuvaavat yhteisöllisyyttä yleisellä tasolla ihmisten välisenä yhteistyönä ja moninaisina yhteistyömuotoina. Ihmiset kaipaavat yhteisöllisyyttä, johon liittyy yhdessä oleminen ja tekeminen, vuorovaikutus, henkilökohtaiset merkitykselliset suhteet, luottamus sekä yhteenkuuluvuuden tunne. (Paasivaara ym. 2010: 11.) Kotkavirta (1998) tulkitsee puolestaan Hegelin teoriaa yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden kuuluvan tiiviisti yhteen, samoin kuin Aristoteleen näkemyksessä. Tämän käsityksen mukaan ihminen voi toteuttaa itseään ainoastaan yhteisöissä tai ryhmässä. Toisin sanoen yhteisöllisyys voi syntyä vain yhdenveroisten ja yksilöllisesti vapaiden persoonien yhteenliittymänä sekä puolestaan rikas yksilöllisyys edellyttää monella tapaa aina yhteisöä ympärille. (Kotkavirta 1998: 101–102; ks. Repo 2010: 4–5.)

Yksilöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä ei voida siis ajatella vastakkain asetteluna, vaan ne toteutuvat suhteessa toisiinsa ja molemmat edellyttävät toistensa olemassaoloa. Toisaalta yhteisön jäsenet voivat suhtautua eri tavoilla yhteisön yhteiseen arvo- ja uskomuspohjaan sekä ovat sitoutuneet tähän eri määrin: he voivat kokea kuuluvansa joko sen ytimeen ja kokea siten vahvaa sitoutumista yhteisöön tai olla sen ääri laidalla, jolloin sitoutuminen ja yhteisöön kuulumisen tunne ovat vähäisiä. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan yleisesti niitä piirteitä, joita kuuluu yhteisöön. (Repo 2010: 5, 15.)

Samankaltaista ajattelua tukee Mäkisalo-Ropponen (2011) näkemys, jossa ryhmän onnistumisen edellytyksenä pidetään yhteisen identiteetin syntymistä. Se ei tarkoita sitä, että ihmisten tulisi olla samanlaisia tai yhtä mieltä asioista. Yhteinen identiteetti rakentuu juuri erilaisuuden ympärille kokonaisuuden hyväksi, sillä jokaisella on oikeus ja velvollisuus ilmaista erilaiset mielipiteensä. Yhteisen identiteetin rakentumisen edellytyksenä on yhteisen päämäärän määrittäminen ja tiedostaminen sekä halukkuus löytää paras mahdollinen toimintatapa tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteisen identiteetin löytyttyä voidaan edetä kohti yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys edellyttää epävirallisen ja virallisen vuorovaikutuksen toteutumista työyhteisössä ja se voi olla myös äänetöntä ”työpaikan henkeä” tai ”yhteistä säveltä”. (Mäkisalo-Ropponen 2011: 119–120.)

Yhteisöllisyyttä voidaan ymmärtää myös laajasta makronäkökulmasta, jolloin painopisteenä on väestöalueen esimerkiksi kylään tai kaupunginosaan perustuva yhteisöllisyys. Alueellinen yhteisöllisyys perustuu yhteisöön kuuluvien yksilöiden kollektiivisista tarpeista, joihin vastaaminen vaatii tavoitteellisuutta ja tiivistä yhteistyötä, kuten turvallisuudesta huolehtiminen. Yhteisö määrittää yhdessä pelisäännöt ja sääntöjen vastaisesta toiminnasta seuraa rangaistus. Perhe ja suku, mutta myös työyhteisö voidaan

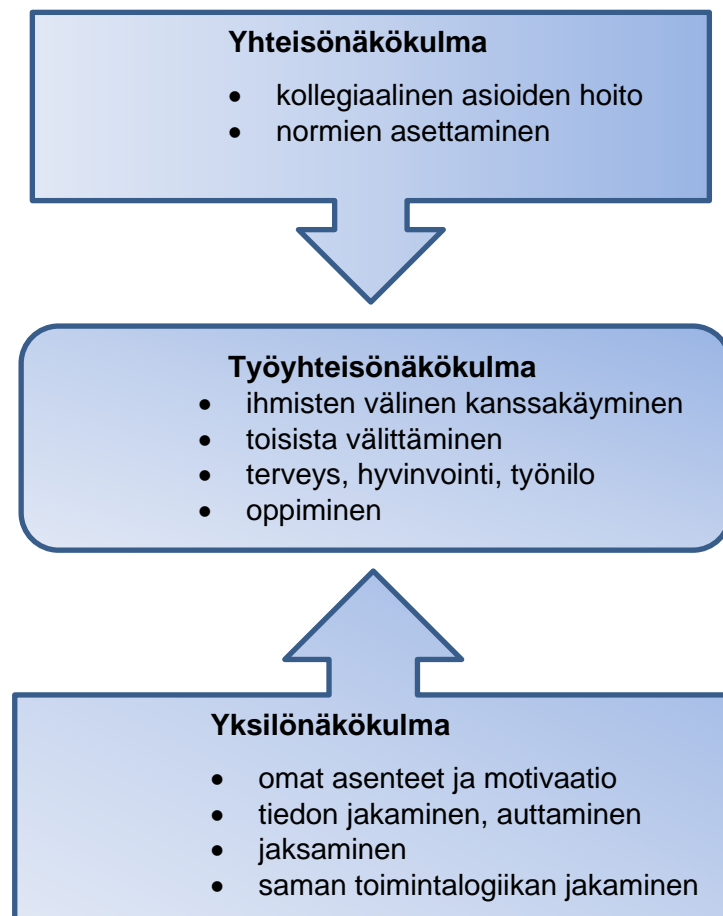
mieltää tämän kaltaiseksi kollektiiviseksi yhteisöksi, jolloin yhteisön jäsenten odotetaan hyväksyvän yhteisön arvot ja käyttäytymistavat. Yksilön eli mikronäkökulmasta tarkasteltuna yhteisöllisyys on yksilön omilla asenteilla ja motivaatioilla vaikutusta valmiuteen esimerkiksi yhteistyöhön ryhmän kanssa tai kuinka paljon yksilö sitoutuu yhteisön tarpeisiin. Merkityksellistä on se, että yksilö voi osallistua tiedon jakamiseen ja toisten auttamiseen ryhmässä. (Paasivaara ym. 2010: 11–12.)

Samankaltaista yhteisöllistä ajattelua Häkkinen (2004) kuvaa yhteisöllisen oppimisen näkökulmasta. Hänen mukaansa tulevaisuudessa monimuotoisissa työympäristöissä ja työtehtävissä korostuu sosiaalisesti jaettu osaaminen sekä monipuolisen tiedon hallitseminen. Yhteisöllinen oppiminen perustuu jaetun merkityksen ja yhteisen ymmärryksen luomiseen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Periaatteena on yhteisiin tavoitteisiin sekä jaetun toiminnan arvioimiseen sitoutuminen. Tavoitteet määritellään yhdessä, jolloin jokainen ryhmän jäsen tulee vastavuoroisesti tietoiseksi jaetuista tavoitteista. Yhteisöllinen oppiminen siis edellyttää osallistujilta sitoutumista koor-dinoituun, tavoitteelliseen ja jaettuun ongelmanratkaisuun, jonka tuloksena merkitysten rakentuminen voi tapahtua. Tuloksena syntyy parhaimmillaan ainutkertaisia tuotoksia ja uutta tietoa, enemmän kuin yksittäisten ryhmän jäsenten tuotoksien summa. (Häkkinen 2004.)

Mäkisalo-Ropponen (2011) kuvaa yhteisöllisyyden edellytykseksi työyhteisöissä ajan viettämisen yhdessä. Hän kuvaa yhteisöllisyyden muodoiksi tiimityöskentelyn, vertaisyöskentelyn, moniammatillisen yhteistyön, uuden työntekijän rinnalla kulkemisen, mentoroinnin, tavoitteellisen työnkierron, yhdessä kehittämisen ja sitä kautta saadut yhteiset oppimiskokemukset. (Mäkisalo-Ropponen 2011: 120.) Terveystieteiden kontekstissa oppiminen näkyy usein juuri vuorovaikutuksena kollegoiden välillä esimerkiksi kokeneemman hoitajan ohjatessa omalla asiantuntijuudella tuoretta työntekijää tehtäviinsä tai vastavuoroisesti esimerkiksi digitalisaation ymmärtämisen lisäämisenä nuoremmalta hoitajalta vanhemmalle työntekijälle. Tämän kaltainen mentorointi ja valmentaminen on erittäin hyvä tapa oppia uutta sekä siirtää osaamista asiantuntijalta toiselle. (Ojala 2018: 49.)

Työyhteisön yhteisöllisyyttä määriteltäessä yhdistyy mikro- että makro näkökulmat, jolloin yhteisön muodostaa työpaikan henkilöiden muodostama kokonaisuus. Työyhteisönäkökulman muotoutuminen on kuvattu kuviossa 1. Työyhteisön yhteisöllisyydessä

yhdistyy pitkälti samat periaatteet kuin yhteisöllisessä oppimisessäkin. Yhteisö määrittää myös pelisääntöjä ja normeja samalla yksilön peilattaessa omia valintojaan sekä toimintaansa suhteessa yhteisön yhteisiin tavoitteisiin. Yhteisöllisyyden katsotaan työelämässä tukevan oppimisen lisäksi ihmisten kanssakäymistä, toisista välittämistä, terveyttä, hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Työelämän yhteisöllisyys ja sen edistäminen osana työhyvinvointia on hyvinkin arkista, työhön kiinteästi liittyvää toimintaa. Yhteisöllisyys on tunnetila pohjautuen yksilöiden vapaaehtoisuuteen. Taustalla vaikuttaa oma kiinnostus työhön ja osallistuminen työyhteisön toimintaan sekä toimimaan yhteisön hyväksi. Yhteisöllisyyden tunteella on katsottu olevan myönteisiä vaikutuksia sekä työntekijän, että organisaation näkökulmasta. Vahva jäsenyyden ja kuulumisen tunne johonkin yhteisöön ja esimerkiksi organisaation jäseneksi on katsottu lisäävän työntekijöiden selviytymismekanismeja ja sitä kautta vähentämään työelämän rasittavuuden vaatimuksia. Yhteisöllisyyden tunteen seuraukset ilmenevät yksilötasolla sitoutumisena, tyytyväisyytenä ja työhyvinvointina sekä työn laatuna. Puolestaan organisaation näkökulmasta tarkasteltuna vahva työntekijöiden yhteisöllisyyden kokemus on vähentänyt sairauspoissaoloja ja työterveyskuluja sekä edistänyt keskinäistä vuorovaikutusta ja tehostanut viestintää organisaation sisällä. (Paasivaara ym. 2010: 12–13; Lampinen & Viitanen & Konu 2013: 71–72.)



Kuvio 1. Työyhteisönäkökulman muotoutuminen (Paasivaara ym. 2010: 13.)

Mikkolan ym. (2014) tutkimuksessa tarkasteltiin sairaalayhteisön vuorovaikutuskäytänteiden edistämistä suhteessa työhyvinvoinnin kokemuksiin. Tutkimuksen mukaan työyhteisö rakentuu vuorovaikutuksessa kuten sen jäsenten työhyvinvointikin ja se tapahtuu niin tietoa välittämällä kuin yhteistä ymmärrystä rakentamalla. Organisaation tavoitteita määritetään ja saavutetaan erityisesti erilaisissa ryhmätilanteissa sekä kokoontumisissa. Nämä tilanteet luovat työnteon edellytyksiä organisaatioon sekä yhteisön jäsenille yhteisöllisyyttä, samalla työhyvinvointia rakentaen. Tuloksena havaittiin vuorovaikutuksella ja yhteisöllisyydellä olevan merkittävä vaikutus koettuun työhyvinvointiin, joten on perusteltua tarkastella työhyvinvoinnin rakentumista juuri vuorovaikutuksessa työyhteisössä. Asetelma nostaa esiin myös ristiriitaisuuksia erilaisissa yhteisöllisissä prosesseissa. Vahva yksilöllisyyden kokemus voi vahvistaa työhyvinvointia kuulumisen kautta, mutta toisaalta luoda yhteistyötä vaikeuttavia rajoja. Toisaalta oikeuttamisen kokemus vahvistaa hyväksytyksi tulemistä, mutta samalla voi kuormittaa, mikäli luottamus omaan osaamiseen ei ole tarpeeksi vahvaa. (Mikkola & Pennanen & Laapotti & Väli-pakka 2014: 9–10, 60–61.) Tutkimuksessa vahvistui juuri yllä mainitun, hyvinvointiin nivoutuvien vuorovaikutusprosessien jännitteisyyden vuoksi se, ettei vuorovaikutus ole vain työhyvinvointia edistävä työkalu vaan oikeastaan työhyvinvointia rakentava ja sen mahdollistava rakenne. (Mikkola ym. 2014: 60–61.)

Pennanen (2015) tutkimuksessa hoitohenkilöstön työhyvinvointikäsitteet linkittyivät myös vuorovaikutuksessa rakentuvaksi ilmiöksi, kielteisten ja myönteisten ulottuvuuksien vaihdellessa prosessimaisesti. Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä työhyvinvoinnille korostui kuuluminen, yhteistyö, vaikuttaminen, tuki ja tiedonhallinta. Johtopäätöksinä todettiin työhyvinvoinnin kokemuksen rakentumisen moniulotteisuudessa näkyvän vuorovaikutuksen luonne, joka nähdään jatkuvana, dynaamisena prosessina, jossa luodaan ja muokataan sosiaalista todellisuutta. (Pennanen 2015: 65.)

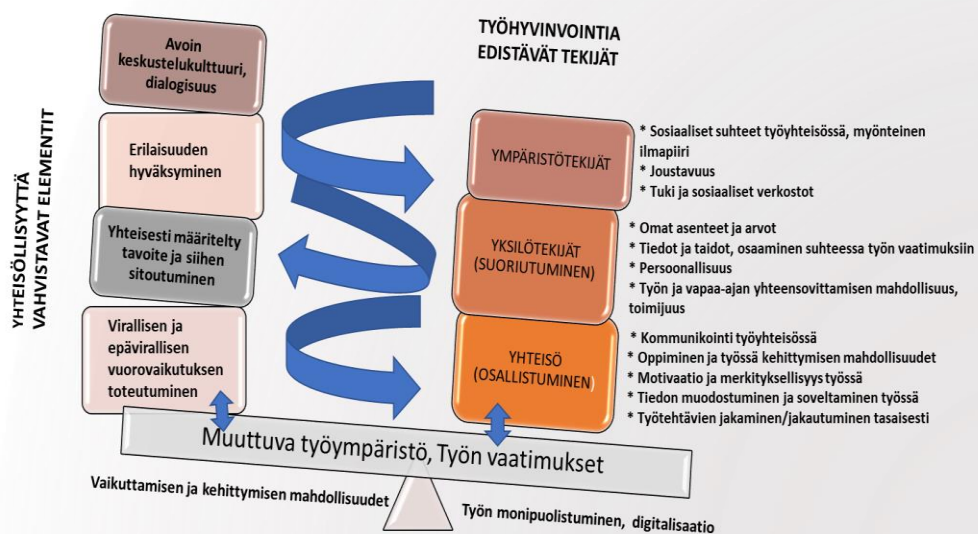
Manka & Larjovuori (2013) vahvistavat myös yhteisöllisyyden ja vuorovaikutukselliset tekijät työyhteisön hyvinvoinnin edistäjiksi, niin sanotun sosiaalisen pääoman rakentamisen kautta. Yhteisöllisyys katsotaan edistävän yhteisön välistä vastavuoroisuutta,

osallistumista yhteisen tavoitteen suunnassa, luottamusta, verkostoitumista sekä yhteistä arvopohjaa. Nämä asiat taas synnyttävät työyhteisön sosiaalista pääomaa, joka katsotaan olevan sekä yksilön että koko työyhteisön voimavara. Se on itseään ruokkiva systeemi, joka käyttämällä kasvaa sekä tehostaa työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. (Manka & Larjovuori 2013: 4; Manka & Manka 2016: 132–133.) Sosiaaliseen pääomaan ja yhteisöllisyyteen voi liittyä myös kielteisyyttä, mikäli työyhteisö ei siedä erilaisuutta. Tällöin liian tiiviit sosiaaliset suhteet ja samanmielisyys voivat saada aikaan ei-toivottuja ilmiöitä, kuten kiusaamista, kateutta ja mitätöintiä. Kielteinen yhteisöllisyys estää usein aidon kohtaamisen ja liiallinen samanmielisyys työyhteisössä helposti estää vaihtoehtoisten toimintatapojen esittämisen, jolloin herkästi ristiriidat jäävät selvittämättä. (Paasivaara ym. 2010: 49–51; Manka ym. 2016: 132.)

Koska käyttämämme kieli luo todellisuutta, myös ongelmakeskeisyyden nostattavat kielteiset tunteet estävät uusien mahdollisuuksien näkemisen. Täten Manka ym. (2013) korostaa työyhteisöjen hyvinvoinnin kontekstissa pohtimaan keinoja myönteisyyden edistämiseen, koska se laajentaa ajatuksiamme ja sitä kautta tekoja sekä suhteita (Manka ym. 2013: 4.). Myönteiset tunteet lisäävät myös henkilökohtaisia resursseja, kuten yhteisöllisyyttä, elämänhallinnan tunnetta, terveyttä ja onnellisuutta. Myönteisellä yhteisöllisyydellä ja ilmapiirillä on paljon vaikutuksia erilaisuuden hyväksymiseen ja se mahdollistaa luovan toiminnan yksin, että ryhmässä. Myönteisyys lisää työyhteisön inhimillistä yhteistoimintaa, kuten merkityksien jakamista ja tehtävien loppuun saattamista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Manka ym. 2013: 4; Paasivaara ym. 2010: 50.) Ihmiset saavat aikaan työpaikan menestyksen, joten erityisen tärkeä työyhteisöjen arvo tulevaisuudessa on innovatiivisuus, innostuneisuus ja oppimiskyky sekä halu löytää ratkaisuja ja mahdollisuuksia erilaisiin pulmiin. Myönteisen ilmapiirin on todettu vaikuttavan positiivisesti myös asiakastyytyväisyyteen. (Manka ym. 2013: 4.)

Kajanoja (2009) korostaa sosiaalisen pääoman rakentamista tulevaisuuden työelämässä, yhteisöllisyyden ilmiön suunnassa. Yhteisöllisyyden merkityksen kasvu nähdään tärkeänä osana tulevaisuuden työelämän murrosvaihetta. Vuorovaikutus, osallistuminen, luottamus ja yhteisen pelisäännöt saavat uuden merkityksen samalla kuin uusi ymmärrys hyvinvoinnista ja ekologiasta korostuu. Työyhteisön menestymisen edellytyksenä pidetään luottamusta sekä tiivistä yhteistyötä. Näin ollen myös hyvinvoinnin kehittämisen keinot sekä mittarit monipuolistuvat ja keskiössä korostuu vuorovaikutus. (Kajanoja 2009: 78.) Kuviossa 2 on esitelty työhyvinvoinnin edistäviä tekijöitä yksilön, ympäristön ja yhteisön näkökulmasta sekä yhteisöllisyyttä vahvistavia elementtejä

suhteessa muuttuvaan työympäristöön. Myös Mäkisalo-Ropponen (2011) vahvistaa yhteisöllisyyden kehittämisen tärkeyden ja korostaa, että sitä voi kehittää ilman erityisten menetelmien käyttöönottoa. Edellytyksenä on, että työyhteisössä oivalletaan yhteisten pelisääntöjen, niihin sitoutumisen sekä avoimen keskustelukulttuurin ja palautteen merkitys. Hän korostaa erityisesti sosiaali- ja terveysalalla yhteisöllisyyden merkitystä ja sen kehittämisen tärkeyttä. Hänen mukaansa yhteisöllisyyden avulla voidaan kehittää monia tärkeitä asioita työyhteisön sekä koko organisaation toiminnassa ja se on edellytys laadukkaalle hoidolle. Alalla toimiminen sen laajuuden, vaativuuden ja jatkuvien muutoksien vuoksi vaatii monen eri ammattiryhmän yhteistyötä, eikä kukaan tai mikään ammattiryhmä selviydy siitä yksin. Työyhteisön kehittäminen on yhteisöllistä oppimista ja siihen oppimisprosessiin tarvitaan kaikkia henkilöitä ja ammattiryhmiä. (Mäkisalo-Ropponen 2011: 120.)

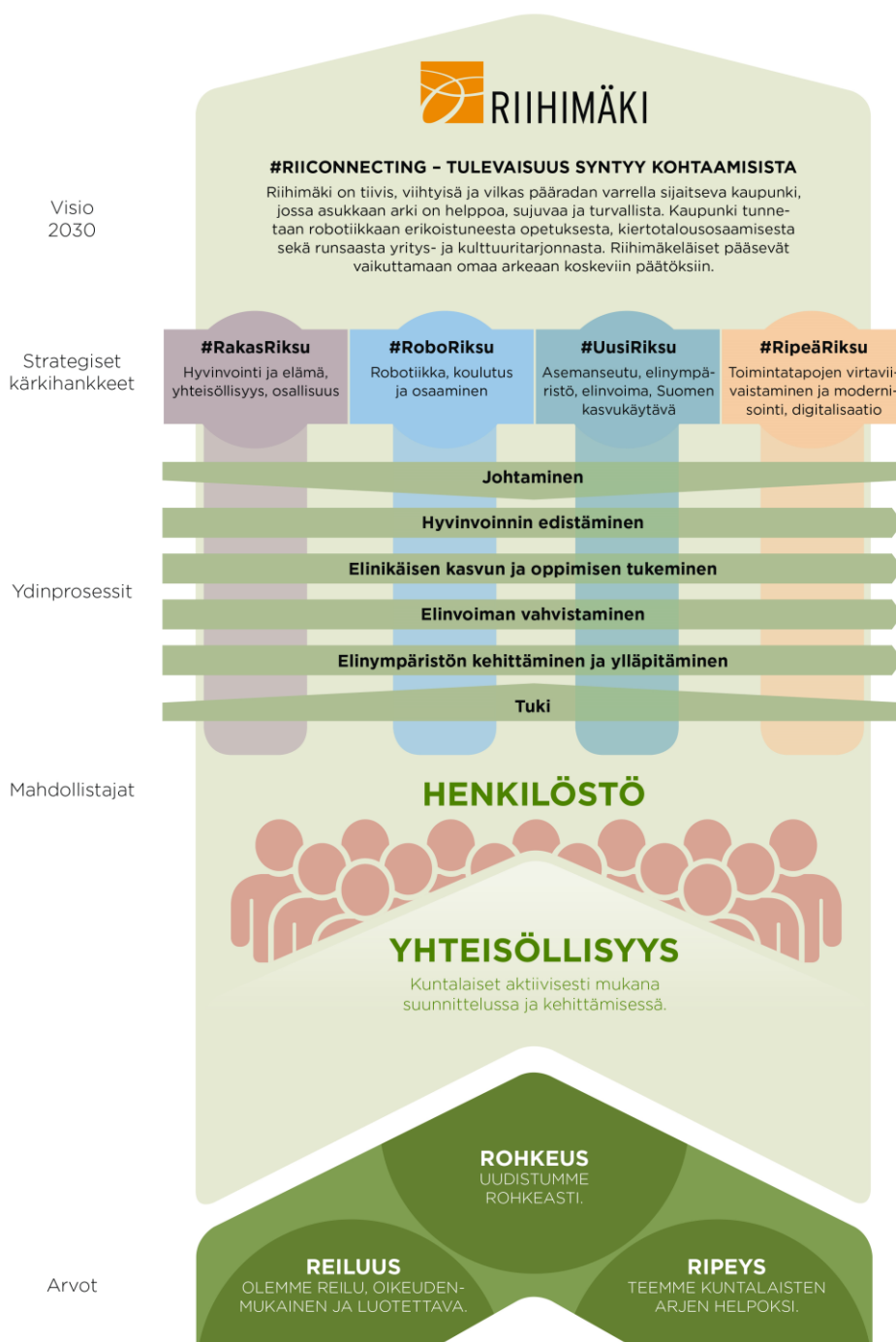


Kuvio 2. Työhyvinvointia edistävien tekijöiden ja yhteisöllisyyttä vahvistavien toimintatapojen yhteen sovittamisen tasapaino muuttuvassa työympäristössä. (Mukailtu Mäkisalo-Ropponen 2011: 120; Järvikoski ym. 2018: 37; Paasivaara ym. 2010: 13; Manka ym. 2016: 132–133.)

## 4 Toimintaympäristön kuvaus

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö toteutuu Riihimäen Kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan organisaatiossa. Kuvion 3 mukainen Riihimäen Kaupungin strategia on laadittu

2017 yhdessä kaupunkilaisten, työntekijöiden ja eri työelämä yhteistyötahojen kanssa. 2018 päivitetyn strategian kärkinä tunnistetaan vahvasti hyvinvoinnin edistäminen. Kaupungin visio ” tulevaisuus syntyy kohtaamisista” pohjautuu vahvoihin yhteisöllisyyden sekä osallisuuden kokemuksiin ja mahdollisuuksiin. Tavoitteiden, arvojen ja vision mahdollistajana korostetaan henkilöstön osaamista, motivaatiota sekä hyvinvointia, hyvää johtamista unohtamatta.



Kuvio 3. Riihimäki-strategia 2030. (Riihimäki-strategia.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön toimintaympäristö kattaa sosiaali- ja terveystoimialan alle lukeutuvat ikäihmisten ja kehitysvammaisten asumispalvelut. Kyseiset asumispalvelut sijoittuvat kolmeen eri yksikköön. Ikäihmisten tehostettua asumispalvelua tarjotaan kahdessa yksikössä, Riihikodissa sekä Uranuskodissa ja aikuisten kehitysvammaisten asumispalveluita puolestaan asumisyksikkö Kivarissa. Riihikoti koostuu useammasta yksiköstä, joka tarjoaa sekä pitkäaikaista, että kuntouttavaa lyhytaikaista ympärivuorokautista hoitoa ikäihmisille. Uranuskoti on puolestaan kerrostalotyyppinen rakennus, neljässä eri kerroksessa. Yksiköissä on yhteensä 175 asukaspaikkaa ja työntekijöitä noin 130. (Vanhuspalvelut, ympärivuorokautinen hoito.) Kehitysvammaisten asumisyksikkö Kivari koostuu kahdesta erillisestä rivitalotyyppisestä rakennuksesta, jossa toisessa tarjotaan kehitysvammaisille ryhmämuotoista asumista ja toinen rivitalo koostuu tuetun asumisen yksiöistä sekä yhdestä asumisvalmennusasunnosta. Asukkaita yksikössä on yhteensä 17 ja henkilökuntaa 10. (Vammaispalvelut, kehitysvammaispalvelut.)

Ympärivuorokautisiin ikäihmisten asumispalveluihin hakeudutaan arviointi- ja kuntoutusyksikön, Riihikodin Laku- yksikön sekä palveluohjauksen kautta, kun asuminen ei kotona kotihoidon turvin enää ole turvallista. Kehitysvammaisten asumisyksikköön puolestaan hakeudutaan vammaispalveluiden palveluohjauksen kautta, palvelutarpeenarvion pohjalta. Asumisyksikkö Kivarin tavoitteena on edistää kehitysvammaisen osallisuutta ja tukea mahdollisimman itsenäistä elämää. Asumisvalmennusta tarjotaan jaksoissa ja siinä pääpaino on puolestaan arjen taitojen harjoittamisessa kohti itsenäisempää asumista henkilökunnan tukemana. (Vammaispalvelut, kehitysvammaispalvelut.) Ikäihmisten asumispalveluissa toiminta-ajatus tähtää asiakkaiden toimintakyvyn ylläpitämiseen mahdollisimman pitkään erilaisin virikkein ja yhteistyössä hoitohenkilökunnan sekä fysioterapeuttien tukemana. (Vanhuspalvelut, ympärivuorokautinen hoito.)

Yhdessä ikäihmisten asumispalvelut ja kehitysvammaisten asumisyksikkö muodostavat aikuisten asumispalveluiden kokonaisuuden, joka on muodostunut 2018 alkuvuoden organisaatiomuutoksen seurauksena. Sittemmin 2019 päivitetyn delegointisäännön mukana sosiaali- ja terveystoimialan organisaation vastuualueet jakaantuivat aikuisten asumispalveluiden lisäksi seitsemään eri vastuualueeseen. Organisaatorakenteen muutoksen keskeisenä tavoitteena oli johtamistoiminnan sujuvoittaminen sekä tiukkojen organisaatorajojen häivyttäminen, verkostomaiseen työskentelyyn tähdäten. Koko vastuualue

eesta vastaa sosiaali- ja terveystoiminta- ja toimialuekohtaisesti palveluesimies ja/tai palveluvastaavat. Aikuisten asumispalveluista vastaa palveluesimies ja eri yksiköissä lähesiäsiestehtävissä toimivat viisi palveluvastaavaa. (Sosiaali- ja terveystoimen delegointipäätös 2019: 1.) Koko sosiaali- ja terveystoiminnalla on ollut lähivuosina suuri muutosten ja organisaation kehittämisen suuntaus. Erityisesti asiakaslähtöisyyteen, palveluiden oikea-aikaisuuteen, palvelurakenteen keventämiseen, palveluiden ja toimintatapojen kehittämiseen on satsattu erilaisin keinoin. Myös johtamisen toimintamalleihin ja esimiesten osaamisen edistämiseen on keskitytty erilaisten muutosvalmennusten tuella, vahvan strategiatyön ohella vuosina 2018–2019. (Riihimäki-strategia.)

Työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen on ollut myös ajankohtaista aikuisten asumispalveluiden organisaatiossa, koska jatkuvasti kehittyvä hoitoala vaatii toimintatapojen tarkastelua ja toisaalta toimintakykyisiä työntekijöitä nyt sekä tulevaisuudessa. Kehittämistyötä on tehty työterveyshuollon ja työkykykoordinaattorin kanssa yhteistyötä tiivistämällä kehittämispilotin muodossa vuonna 2019. Näkökulma kehittämistyössä on ollut sairauspoissaolojen vähentyminen ja työhön paluun tukeminen, varhaisen välittämisen toimintamallin avulla suunnitelmallisemmin sekä ennakoitua. Varhaisen välittämisen toimintamalli on ollut käytössä aiemminkin esimiesten ja työterveyshuollon työkäluä toimintakyvyn uhkien tunnistamisessa, mutta lomaketta on pilotin aikana päivitetty voimavarakeskeisempään suuntaan. Lomakkeessa on korostettu aiempaa enemmän työntekijän omia kokemuksia työkyvystään. Työkykykäsitys lomakkeessa on laajentunut kattamaan fyysisten ja psyykkisten voimavarojen lisäksi työympäristön tuomat voimavarat/haasteet sekä osaamisen/oppimisen osa-alueet. Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on hyvin ajankohtainen ja tukee edellisiä kehittämishankkeita, joita on työhyvinvoinnin edistämiseksi kyseisessä organisaatiossa tehty. Lähtökohta tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on työyhteisöä osallistava sekä esimiesten ja työntekijöiden yhteistä ymmärrystä edistävä.

## **5 Kehittämistyön tarkoitus, tavoite ja kehittämistehtävät**

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja työhyvinvoinnin edistämiseksi muuttuvassa työympäristössä.

Kehittämistehtävät:

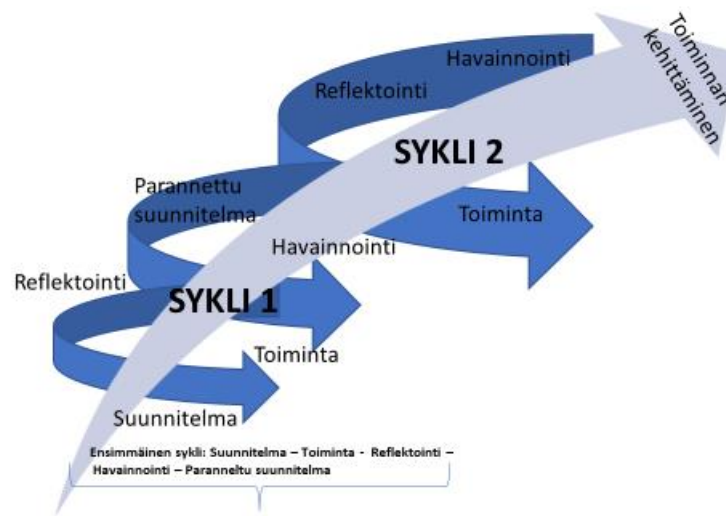
1. Kuvata, mitkä olemassa olevat tekijät vahvistavat yhteisöllisyyttä tällä hetkellä työhyvinvoinnin edistymiseksi työyhteisössä, työntekijöiden näkökulmasta?
2. Kuvata, mitkä olemassa olevat tekijät vahvistavat yhteisöllisyyttä tällä hetkellä työhyvinvoinnin edistymiseksi työyhteisössä, esimiesten näkökulmasta?
3. Kuvata, mitä yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja tulevaisuudessa tarvitaan muuttuvassa työympäristössä työyhteisön näkökulmasta (työntekijät, esimiehet, muut organisaation toimijat), työhyvinvoinnin edistymiseksi?

Tuotoksena syntyi kuvaus yhteisöllisyyttä vahvistavasta toimintatavasta työhyvinvoinnin edistymiseksi.

## **6 Menetelmälliset ratkaisut**

### **6.1 Tutkimuksellinen lähestymistapa**

Tutkimuksellinen kehittämistyö noudatti toimintatutkimuksellista lähestymistapaa, jossa asiantuntijat eli hoitotyön ammattilaiset yhdessä esimiesten sekä työhyvinvoinnin edistämisen kanssa työskentelevien toimijoiden kanssa tuottivat tietoa yhteisöllisyyttä vahvistavista toimintatavoista työhyvinvoinnin edistymiseksi. Tutkimuksellinen kehittämistyö eteni prosessimaisesti suunnittelu vaiheeseen painottuen. Suunnitteluvaihe rakentui syklimäisesti ja jalostui tulevaisuussuuntaisesti kehittämistehtävien edetessä, kuten on esitelty kuviossa 4. Lähestymistapa tuki moninaisen ja kompleksisen sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristön monitasoisia ja monisuuntaisia kehittämisen prosesseja. Tässäkin tutkimuksellisessa kehittämistyössä uutta tietoa ja aineistoa muodostui koko ajan kehittämistehtävien suunnassa ja kehittämistoiminnan edetessä kolmessa eri tiedonkeruutilaisuudessa. Näin ollen uusi tieto ohjasi aina tulevaa toimintaa. (Heikkinen & Rovio & Kiilakoski 2008: 78–82; Toikko & Rantanen 2009: 50–51.)



Kuvio 4. Toiminnan kehittämisen prosessi, painottuen ensimmäisen syklin suunnitelman, toiminnan, reflektoinnin, havainnoinnin ja parannellun suunnitelman vaihteluihin. (mukaillen Heikkinen ym. 2008: 81.)

Tätä tutkimuksellista kehittämistyötä ohjasi praktinen tiedon intressi, koska tietoa ilmiön tulkinnasta tuotettiin alhaalta ylöspäin yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen luomiseksi. Suuntaus korosti tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä työntekijöiden asiantuntijuutta yhteisöllisyyttä vahvistavista tekijöistä työyhteisössä. Päämääränä oli vastavuoroisuus, ammatillinen kehittyminen, parantunut itseymmärrys ja oppiminen, jossa tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän ohella työntekijät, esimiehet ja organisaation muut sidosryhmät yhdessä tunnustavat taustalla vaikuttavia tekijöitä ja toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistymiseksi. (Heikkinen & Kontinen & Häkkinen 2008: 45–47; Toikko ym. 2009: 45–46.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän rooli oli moninainen. Tekijä toimii tällä hetkellä Sosiaali- ja terveystoimialan organisaatiossa johtoryhmän jäsenenä sekä mielenterveys- ja päihdekuntoutujien asumispalveluissa palveluvastaavana. Mielenterveys- ja päihdekuntoutujien asumispalvelut eivät tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä kuulu toimintaympäristöön. Tässä kehittämistyössä tekijän rooli oli praktisen lähestymistavan mukaisesti refleктоivan ja avoimen keskusteluympäristön mahdollistaja. Nä-

kökulma huomioi kunnioittavasti toimijälähtöisyyden, ennakoimattomuuden, avoimuuden kontekstuaalisille tekijöille, prosessimaisen etenemisen sekä yhteistoiminnallisen dialogin. Reflektiivisyys tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä peilautui vuorovaikutukseen, työyhteisön kokemuksiin, työhyvinvoinnin edistämistä kartoittaviin tutkimuksiin sekä viitekehyksiin. (ks. Toikko ym. 2009: 46, 49–50.)

## 6.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen

Tämä toimintatutkimuksellinen kehittämistyö muotoutui huolellisesti suunnitellun prosessin mukaan, jossa tutustutaan kirjallisuuteen täsmentäen näkökulmaa aikaisempien tutkimusten ja keskeisten käsitteiden pohjalta. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä kunnioitettiin Riihimäen kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan aikuisten asumispalveluiden organisaation aikatauluja ja toimintaohjeita. Covid 19 pandemian tuomat rajoitteet vaikuttivat tässä kehittämistyössä muun muassa aineiston keräämisen tapoihin, jotka järjestettiin etänä Teams- alustaa hyödyntäen. (Huovinen & Rovio 2008: 96.) Tutkimuksellisen kehittämistyön etenemisen prosessi on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen ja suunniteltu aikataulu

Milloin?	Mitä?	Kuka/missä?
2018 syksy	Aiheen tarpeen kartoittaminen keskustellen aikuisten asumispalvelujen palveluesimiehen kanssa	Riihimäen kaupunki – sosiaali- ja terveystoimiala, aikuisten asumispalvelut, tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä
2018 lokakuu - 2019 tammikuu	Tutkimussuunnitelman hahmottuminen aihe- ja tarveanalyysin rakentumisen kautta	Metropolia, tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä
2018 lokakuu – 2018 joulukuu	Ideointia ja yhteistä keskustelua työyhteisössä työhyvinvoinnin teemasta	Aikuisten asumispalvelujen esimiehet, työky-

	ja sen tukemisen tarpeesta yhteistyössä esimiehen ja työkykykoordinaattorin kanssa	kykoordinaattori, tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä
2019 kevät	Tutkimussuunnitelman menetelmällisten ratkaisujen valintaa ja vertailua.	Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä
2019 marraskuu - 2020 alku vuosi	Teoreettisen viitekehyksen rakentuminen tiedon hakujen kautta. (Kehittämistyön suunnitelman esittäminen)	Metropolia, tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä
2021 helmikuu -huhtikuu	Teoreettisen viitekehyksen tarkentuminen ja kirjoittaminen, tiedonkeruutilaisuuksien valmistelu, viestiminen toimintaympäristön yhteistyötahoille.	Aikuisten asumispalvelut, tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä
2021 toukokuu-kesäkuu	Tutkimussuunnitelman hyväksyminen ja tutkimusluvan hakeminen	Metropolia/Riihimäen kaupunki
2021 elokuu-syyskuu	Tiedonkeruutilaisuudet Teams- alustalla	Aikuisten asumispalvelut, sosiaali- ja terveystoimiala
2021 syyskuu-marraskuu	Tulosten/aineiston analysointi ja kirjoittaminen, teorian täydentyminen, työ valmistuu.	Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä

2021 joulukuu	Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten julkaiseminen/esittäminen työyhteisössä	Riihimäen kaupunki/ sosiaali- ja terveystoimiala
---------------	--	--

### 6.3 Tiedontuottajien valinta ja kuvaus

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tiedontuottajina toimivat ikäihmisten ja kehitysvammaisten asumisyksiköissä työskentelevät hoitotyön ammattilaiset (lähihoitajat, sairaanhoitajat, fysioterapeutit, hoiva-avustajat), sosiaali- ja terveystoimialalla työskentelevät esihenkilöt sekä työhyvinvoinnin edistämisen kanssa työskentelevät työkyvykkökoordinaattori ja työsuojelun edustajat.

**Ensimmäisen kehittämistehtävän** tiedontuottajiksi valittiin elokuun 2021 alussa aikuisten asumispalveluiden hoitotyön ammattilaisia eri yksiköistä. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä lähetti tutkimustiedotteen (liite 1), suostumusasiakirjan (liite 2) ja saatetekstin tutkimukseen osallistumisesta ryhmämuotoiseen teemahaastatteluun sosiaali- ja terveystoimialan sekä aikuisten asumispalvelujen esihenkilöiden kautta sähköpostitse. Samassa sähköpostin saatetekstissä ja tutkimustiedotteessa kerrottiin myös osallistumismahdollisuudesta kolmanteen syyskuun alkupuolella 2021 järjestettävään kehittäjäryhmän tiedonkeruutilaisuuteen. Vapaaehtoinen tutkimukseen osallistuminen ilmoitettiin noin viikkoa ennen elokuun teemahaastattelutilaisuutta kehittämistyön tekijälle sähköpostitse, jonka jälkeen tutkimukseen osallistuva lähetti allekirjoitetun ja tietosuojaselosteessa (liite 3) kuvatun mukaisen suostumusasiakirjan takaisin sähköpostin liitteenä. Samalla tutkimuksellisen kehittämistyöntekijä lähetti Teams- alustalle osallistumislinkin osallistujan suostumusasiakirjassa ilmoitettuun sähköpostiosoitteeseen.

Elokuussa 2021 järjestettyyn ryhmämuotoiseen teemahaastatteluun osallistui neljä hoitotyön ammattilaista aikuisten asumispalvelujen eri yksiköistä.

**Toisen kehittämistehtävän** tiedontuottajiksi valittiin sosiaali- ja terveystoimialan esihenkilötehtävissä työskenteleviä ammattilaisia. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä lähetti sähköpostitse tutkimustiedotteen (liite 4), suostumusasiakirjan (liite 5) ja saatetekstin tutkimukseen osallistumisesta ryhmäkeskusteluun sosiaali- ja terveystoimialan

välityksellä. Halukkuus vapaaehtoisesta tutkimukseen osallistumisesta ilmoitettiin elokuun 2021 loppupuolella kehittämistyön tekijälle sähköpostitse, jonka jälkeen suostumusasiakirja lähetettiin VismaSign -järjestelmän avulla osallistujalle allekirjoitettavaksi, jolloin suostumusasiakirja tallentui järjestelmään. Samalla tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä lähetti Teams- alustalle osallistumislinkin osallistujan suostumusasiakirjassa ilmoitettuun sähköpostiosoitteeseen.

Elokuun lopussa 2021 järjestettyyn ryhmäkeskusteluun osallistui neljä sosiaali- ja terveystoimialan organisaatiossa työskentelevää esihenkilöä.

**Kolmannen kehittämistehtävän** tiedontuottajiksi kehittäjäryhmään valittiin hoitotyön ammattilaisia, sosiaali- ja terveystoimialalla työskenteleviä esihenkilöitä sekä työhyvinvoinnin edistämisen parissa työskenteleviä yhteistyökumppaneita. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä lähetti sähköpostitse tutkimustiedotteen (liite 6), suostumusasiakirjan (liite 7) ja saatetekstin tutkimukseen osallistumisesta kehittäjäryhmän yhteiskehittelyyn sosiaali- ja terveysjohtajan välityksellä. Vapaaehtoinen tutkimukseen osallistuminen ilmoitettiin syyskuun 2021 alussa kehittämistyön tekijälle sähköpostitse ja suostumusasiakirjan sekä Teams- osallistumislinkin kanssa meneteltiin samoin kuin kehittämistehtävien 1. ja 2. kohdalla.

Syyskuun 2021 alkupuolella järjestettyyn kehittäjäryhmään osallistui yhteensä 10 ammattilaista. Ryhmä koostui ensimmäisessä tiedonkeruutilaisuudessa mukana olleista hoitotyönammattilaisista (2) ja toiseen tiedonkeruutilaisuuteen osallistuneista sosiaali- ja terveystoimialalla työskentelevistä esihenkilöistä (4). Lisäksi kehittäjäryhmään osallistui tiedontuottajiksi kaksi hoitotyön ammattilaista sekä työhyvinvoinnin edistämisen parissa työskenteleviä yhteistyökumppaneita, työkykykoordinaattori ja työsuojelun edustaja.

## 6.4 Aineiston kerääminen

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä aineisto kerättiin laadullisilla ja asiantuntijoita osallistavilla menetelmillä kehittämistehtävittäin. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessikuvaus on esitetty taulukossa 2. Tilaisuudet järjestettiin etänä Teams- alustalla Covid 19 pandemiasta johtuvien kokoontumisrajoitteiden vuoksi.

Taulukko 2. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessikuvaus kehittämistehtävittäin

Kehittämistehtävä	Aineistonkeruumenetelmä	Aineiston analyysimenetelmä	Tulos
1. Kuvata, mitkä olemassa olevat tekijät vahvistavat yhteisöllisyyttä tällä hetkellä työyhteisössä työhyvinvoinnin edistymiseksi, työntekijöiden näkökulmasta?	Ryhmämuotoinen teemahaastattelu	Laadullinen aineistolähtöinen sisälönanalyysi	Kuvaus yhteisöllisyyttä vahvistavista ja siihen vaikuttavista ydintekijöistä työhyvinvoinnin edistymiseksi, työntekijöiden näkökulmasta.
2. Kuvata, mitkä olemassa olevat tekijät vahvistavat yhteisöllisyyttä tällä hetkellä työyhteisössä työhyvinvoinnin edistymiseksi, esimiesten näkökulmasta?	Ryhmäkeskustelu	Laadullinen aineistolähtöinen sisälönanalyysi	Kuvaus yhteisöllisyyttä vahvistavista ja siihen vaikuttavista ydintekijöistä työhyvinvoinnin edistymiseksi, esimiesten näkökulmasta.
3. Kuvata, mitä yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja tulevaisuudessa tarvitaan muuttuvassa työympäristössä työhyvinvoinnin edistymiseksi, työyhteisön näkökulmasta	Yhteiskehittely/ryhmäkeskustelu Learningcafe-menetelmää mukaillen	Laadullinen aineistolähtöinen sisälönanalyysi	Yhteinen näkemys ja-ymmärrys tulevaisuudessa tarvittavista yhteisöllisyyttä vahvistavista toimintatavoista työhyvinvoinnin edistymiseksi.

(työntekijät, esimiehet, muut yhteistyötahot).			
--	--	--	--

**Ensimmäisessä kehittämistehtävässä** aineistonkeruu tapahtui ryhmämuotoisena teemahaastatteluna etänä Teams- alustalla. Teemahaastattelun aiheet nousivat tämän tutkimuksellisen kehittämistyön teoreettisesta viitekehuksesta. Teemat täsmentyivät vielä tutkimussuunnitelmassa kuvatusa alustavasta haastattelurungosta työhyvinvointia edistäviin ympäristö-, yksilö- ja yhteisötekijöihin sekä yhteisöllisyyttä tukeviin elementteihin kuviossa 2 ja liitteessä 8 kuvatun mukaisesti.

Ryhmämuotoiseen teemahaastatteluun osallistui neljä aikuisten asumispalveluiden hoitotyönammattilaista eri yksiköistä. Ennen varsinaista teemoista keskustelua jokainen osallistuja esittäytyi lyhyesti ja tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä esitteli työnsä tavoitteen, tarkoituksen sekä kehittämistehtävät. Teemahaastattelu eteni ennalta suunniteltujen seitsemän eri aihealueen mukaan ja jokainen osallistuja sai avoimesti tuoda omia näkemyksiä esille teemojen suunnassa. Tekijä esitti tarkentavia kysymyksiä hoitotyönammattilaisten esille tuomien asioiden perusteella ja erityisesti silloin, jos keskustelu laajentui teemojen ulkopuolelle. (Moilanen 1995: 38.) Haastatteluun kului 2 tuntia ja se nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla, jonka äänite muodostui aineistoksi.

**Toisen kehittämistehtävän** aineiston keruu tapahtui ryhmäkeskusteluna, jonka sytykkeenä toimi kooste ensimmäisen kehittämistehtävän aineiston sisällöstä.

Ryhmäkeskusteluun osallistui neljä eri yksiköissä työskentelevää sosiaali- ja terveystoimialan esihenkilöä. Keskustelun alussa tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä esitteli työnsä tavoitteen, tarkoituksen ja kehittämistehtävät sekä käytiin lyhyt esittäytymiskierros. Edellisen kehittämistehtävän aineiston sisällön kooste eri teemojen mukaan oli jaoteltu Google Jamboard alustalle värikkäille muistilapuille, joka toimi ryhmäkeskustelussa monipuolisen keskustelun herättäjänä Teams:n välityksellä. Ryhmäkeskusteluun osallistuvat esihenkilöt keskustelivat vastavuoroisesti eri teemojen ympärillä sekä rikastuttivat keskustelua omilla näkemyksillään sekä kokemuksillaan. Keskustelu oli kestoltaan kaksi tuntia ja se nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla, jonka äänite toimi aineistona.

**Kolmannen kehittämistehtävän** aineistonkeruuna käytettiin yhteiskehittelyä, Learning cafe menetelmää mukaillen kokoontuen Teams- alustalla. Yhteiskehittely oli kestoaltaan kaksi tuntia. Yhteiskehittely alkoi lyhyellä osallistujien esittelyllä, kehittämistyön tavoitteen, tarkoituksen sekä kehittämistehtävien ja tutkimuksen etenemisen läpikäymisellä.

Kehittäjäryhmän yhteiskehittelyyn osallistui ensimmäisessä aineistonkeruussa olleita hoitotyönammattilaisia kaksi ja uusia työntekijöitä kaksi, toisessa aineistonkeruussa olleet neljä sosiaali- ja terveystoimialalla työskentelevää esihenkilöä sekä työhyvinvoinnin parissa työskentelevät yhteistyötahot työsuojelusta ja henkilöstöhallinnosta, kaksi edustajaa.

Osallistujat jaettiin kolmeen 3–4 hengen sekaryhmiin Teams- alustalla olevan huonejaon avulla. Jokaisessa huoneessa ryhmäläisistä yksi jakoi näyttöön tekijän lähettämän Google Jamboard linkin, jossa oli sytykkeenä ympyröinä esitellyt koosteet 1. ja 2. aineistonkeruutilaisuuksien keskusteluista. Kysymykset eri huoneissa oli jaoteltu kehittämistehtävän ja tämän tutkimuksellisen kehittämistyön teorian synteesiä mukaillen. Jokaisella ryhmällä oli aikaa keskustella yhdessä huoneessa kerrallaan 10min, jonka jälkeen ryhmä siirtyi seuraavaan huonetilaan eri tehtävänannon äärelle.

Huoneissa keskustelun teemat olivat:

1. Mitä yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja tulevaisuudessa tarvitaan työhyvinvoinnin edistymiseksi, ympäristötekijöiden näkökulmasta?
2. Mitä yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja tulevaisuudessa tarvitaan työhyvinvoinnin edistymiseksi, yksilötekijöiden näkökulmasta?
3. Mitä yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja tulevaisuudessa tarvitaan työhyvinvoinnin edistymiseksi, yhteisötekijöiden näkökulmasta?

Ryhmät tuottivat jokaisessa huoneessa muistiinpanoja muistilappuihin Google Jamboard sovelluksessa. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä vieraili vuorotellen huoneissa kuuntelemassa ryhmien keskustelua. Huonekeskustelujen jälkeen siirryttiin yhteiseen 40min kestävään ryhmäkeskusteluun, jossa esiteltiin tuotokset yhdessä keskustellen ja tämä keskustelu

nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla. Kehittäjäryhmän tilaisuus päättyi loppupalautteeseen, jonka jokainen osallistuja sai kirjoittaa muistilapuille Jamboard sovellukseen.

Aineistoksi tästä kehittäjäryhmän yhteiskehittelystä muodostui ryhmien tuottamat Google Jamboard sovellukseen tehdyt muistiinpanot sekä yhteisen ryhmäkeskustelun ääninauhoite. Liitteessä 9 on kuvattu esimerkki kehittäjäryhmän tuottamista materiaaleista. Yhteenveto kaikkien kehittämistehtävien aineiston keräämisestä on esitelty taulukossa 3.

Taulukko 3. Yhteenveto aineiston keräämisestä.

Aineistonkeruumenetelmä kehittä- mistehtävittäin, osallistujat	Aineiston koko Kirjasin Calibri pt 11, riviväli 1,0
<b>Kehittämistehtävä 1</b> Ryhmämuotoinen teemahaastattelu  4 hoitotyönammattilaista	106min äänitettyä aineistoa  12 sivua litteroitua tekstiä
<b>Kehittämistehtävä 2</b> Ryhmähaastattelu  4 sosiaali- ja terveystoimialan esi- henkilöä	126min äänitettyä aineistoa  4 sivua litteroitua tekstiä
<b>Kehittämistehtävä 3</b> Kehittäjäryhmän yhteiskehittely, Learning Cafe  4 hoitotyönammattilaista 4 sosiaali- ja terveystoimialan esi- henkilöä 1 henkilöstöhallinnon edustaja, työ- kykykoordinaattori 1 työsuojelun edustaja	40min äänitettyä aineistoa (Learning Cafe:n loppukeskustelu)  1,5 sivua litteroitua tekstiä Google Jamboard materiaalia ja muistilaput

## 6.5 Aineiston analysointi

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä aineisto muodostui kolmen eri kehittämislaisuuksien materiaaleista, ääninauhoitteista sekä kirjallisista tutkimukseen osallistujien tuottamista muistiinpanoista Google Jamboard alustalle. Varsinainen analysointi tapahtui aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä kehittämistehtävittäin prosessimaisesti aineiston pelkistämisen, ryhmittelyn ja teoreettisten käsitteiden luomisella. (Tuomi & Sarajarvi 2009: 108.)

**Ensimmäisen kehittämistehtävän** aineistoksi muodostui hoitotyönammattilaisten teemahaastattelun ääninauhoite, jonka tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä litteroi tilaisuuden jälkeen sanasta sanaan. Aineisto pelkistettiin siten, että siitä poistettiin tutkimukselle epäoleelliset asiat ja etsittiin kuvaavia ilmaisuja, jotka vastasivat analyysikysymykseen:

1. Mitkä olemassa olevat tekijät vahvistavat yhteisöllisyyttä tällä hetkellä työyhteisössä työhyvinvoinnin edistymiseksi, työntekijöiden näkökulmasta?

Nämä ilmaisut eroteltiin punaisella värillä ja siirrettiin analyysitaulukkoon (Word) pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Analyysiyksiköksi tässä kehittämistehtävässä määräytyi lauseen osa tai ajatuskokonaisuus, josta sisällönanalyysi rakentui. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset käytiin läpi tarkasti ja etsittiin aineistosta samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmiteltiin taulukkoon allekkain sekä yhdistettiin alaluokaksi, jolloin aineisto tiivistyi ja selkeytyi tutkittavan ilmiön käsitykseksi. Ryhmittely jatkui joiltain osin alaluokkien yhdistämisellä yläluokiksi. (Tuomi ym. 2009: 108–113.)

**Toisen kehittämistehtävän** aineisto koostui sosiaali- ja terveystoimialan esimiesten ryhmäkesustelun ääninauhoitteesta. Tämän aineiston tutkimuksellinen kehittämistyön tekijä kuunteli tarkasti ja kirjoitti asiasisällöllisesti oleelliset kokonaisuudet tai osat, jotka vastasivat analyysikysymykseen:

2. Mitkä olemassa olevat tekijät vahvistavat yhteisöllisyyttä tällä hetkellä työyhteisössä työhyvinvoinnin edistymiseksi, esimiesten näkökulmasta?

Pelkistäminen ja ryhmittely toteutui samalla tavalla kuin kehittämistehtävässä yksi ja analyysiyksikkönä hyödynnettiin myös lauseen osaa tai ajatuskokonaisuutta. (Tuomi ym. 2009: 108–113.)

**Kolmannen kehittämistehtävän** aineisto muodostui puolestaan yhteisen ryhmäkesustelun ääninauhoitteesta sekä ryhmän tekemistä Google Jamboard sovellukseen tehdyistä muistiinpanoista. Kyseisen aineiston kohdalla tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä kuunteli nauhoitteen tarkasti ja kirjoitti asiasisällöllisesti oleelliset kokonaisuudet ja osat. Myös muistiinpanot kirjoitettiin auki ja verrattiin nauhoitteen keskusteluun yhdistellen asiakokonaisuuksia toisiinsa. Tässäkin kehittämistehtävässä aineiston pelkistys ja ryhmittely toteutuu prosessimaisesti kuten kehittämistehtävissä yksi ja kaksi, suhteessa analyysikysymykseen:

3. Mitä yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja tulevaisuudessa tarvitaan muuttuvassa työympäristössä työhyvinvoinnin edistymiseksi, työyhteisön näkökulmasta (työntekijät, esimiehet, muut yhteistyötahot)?

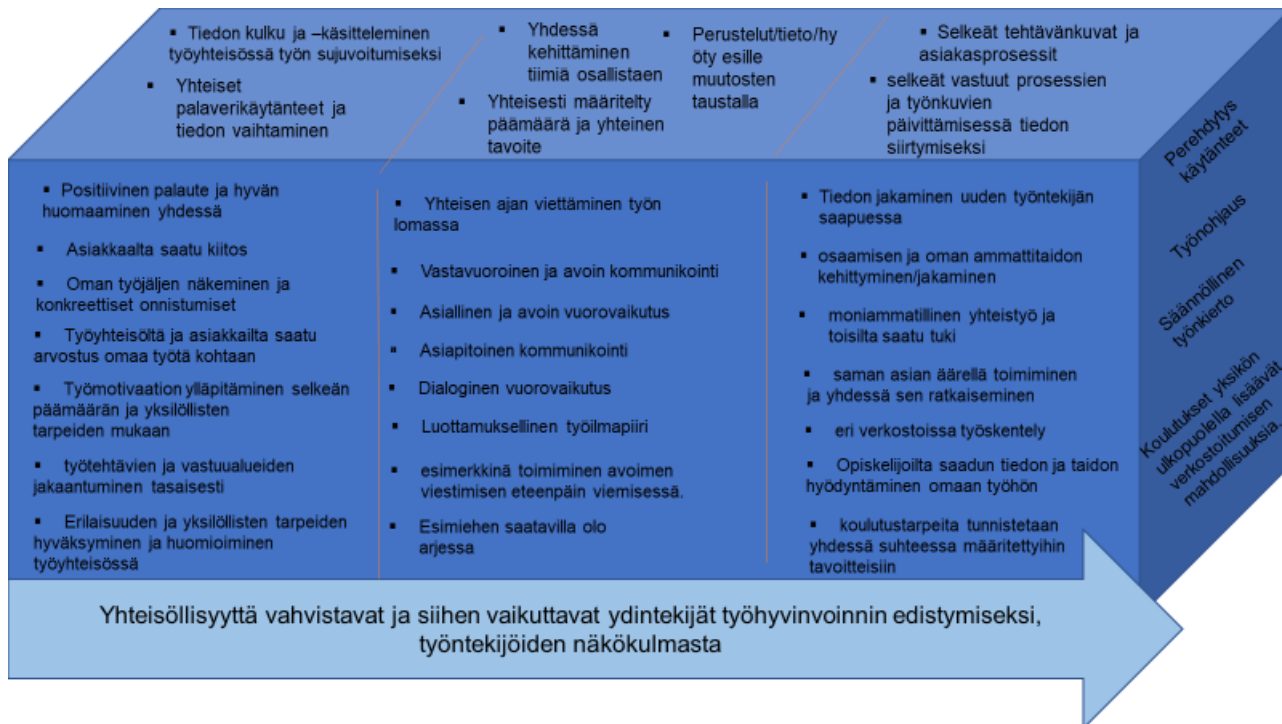
Analyysiyksikkönä käytettiin niin ikään lauseen osaa tai ajatuskokonaisuutta. (Tuomi ym. 2009: 108–113.)

Periaatteena oli saada mahdollisimman tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, yhteisöllisyyttä vahvistavista toimintatavoista työhyvinvoinnin edistymiseksi muuttuvassa työympäristössä yleisessä muodossa. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi toteutui lopulliseen muotoonsa kolmannen kehittämistehtävän tiedonkeruutilaisuuden jälkeen. Kaikkien kolmen aineiston kohdalla sisällön analyysin luokittelua jatkettiin aineiston laajuuden ja mielekkyyden mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 108.) Liitteissä 10 ja 11 ovat esimerkit aineistolähtöisestä sisällön analyysistä.

## **7 Yhteisöllisyyttä vahvistavat toimintatavat**

### **7.1 Keskeiset yhteisöllisyyttä vahvistavat tekijät työhyvinvoinnin edistymiseksi työntekijöiden näkökulmasta**

Tulosten mukaan tärkeiksi yhteisöllisyyttä vahvistaviin tekijöihin työhyvinvoinnin edistymiseksi nimettiin paljon rakenteita, jotka mahdollistavat säännölliset kokoontumiset hyvän vuorovaikutuksen, yhteisen päämäärän asettamisen, työhön liittyvien käytänteiden ja yhteisten keskustelujen onnistumiseksi. Yksilön ja työyhteisön osaamiseen, ammatilliseen kehittämiseen sekä oppimisen edistämiseen tunnistettiin paljon menetelmiä paritöskentelyyn, työnkierron, työnohjauksen ja kollegiaalisen tuen keinoilla. Kuviossa 5 on esitelty tällä hetkellä yhteisöllisyyttä vahvistavat keskeiset tekijät työhyvinvoinnin edistymiseksi hoitotyön ammattilaisten näkökulmasta.



Kuvio 5. Nykyiset yhteisöllisyyttä vahvistavat tekijät työhyvinvoinnin edistymiseksi hoitotyön ammattilaisten näkökulmasta.

**Yhteiset palaverikäytännöt ja tiedon vaihtaminen** katsottiin tulosten mukaan mahdollistavan eri ammattiryhmien ja esimiesten väliset työhön liittyvät tärkeät keskustelut sekä ammattiryhmien kesken järjestetyt palaverit loivat työntekijöiden mukaan ryhmähenkeä. Lisäksi säännöllisesti kokoontuvat palaverit ja työn lomassa tapahtuvat raporttihetket edistävät tulosten mukaan kulkua sekä auttavat yhteisten toimintatapojen sopimisessa. Palaverihin osallistuminen koettiin erittäin tärkeäksi tiedon kulun yhteneväisyyden toteutumiseksi ja tiedon pirstaloitumisen ehkäisemiseksi. **Yhteisen ajan viettäminen työn lomassa** säännöllisten raporttihetkien ja työssä kohtaamisten lomassa katsottiin lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta, hyvää työilmapiiriä ja ryhmähenkeä. Tulosten mukaan tiivis työyhteisö ja – yksikkö katsottiin vahvistuvan raporttihetkien ja taukojen aikana tapahtuvista jutteluhetkistä sekä sosiaalisten suhteiden ylläpitämisestä. Sosiaalisten suhteiden katsottiin vaikuttavan myös työilmapiiriin, työn edistymiseen ja työpäivällä viihtymiseen. **Työnohjaus** taas katsottiin tukevan hyvän työyhteisöyhteyden luomisessa ja tiimityön kehittämisessä tulosten mukaan.

Yhteiset hetket tekisi hyvää yksikölle. Tuntuu, että ihmissuhteet yksikössä kiristyy ihan eri lailla, jos ei saada sellaista yhteen hiileen puhallusta.

**Positiivinen palaute ja hyvän huomaaminen yhdessä** havaittiin tuloksissa lähentäväksi vaikutukseksi työyhteisössä. Myönteisen palautteen kertominen työkaverille ja sen harjoittelu **työnohjauksessa** katsottiin tuovan arkeen iloa ja jaksamista kohtuu raskaaksi kokemassa työssä. Pienten iloisten asioiden jakaminen ja hyvän, kuten tsemppilausahduksien huomaaminen yhdessä työyhteisössä yksikön seinällä lisäävät yhteisöllisyyden sekä ryhmään kuulumisen tunnetta tulosten mukaan.

Se on jotenkin, kun on hektistä se työ, niin sitten hetken aikaan kun lukee jonkun pienen iloisen jutun, niin se on ihan paikallaan.

Tuloksissa korostui **moniammatillinen yhteistyö ja toisilta saatu tuki**. Yhtenä menetelmänä tunnistettiin tuloksissa parityöskentely, joka katsotaan edistävän eri ammattiryhmien välillä ammatillisten näkemysten esiin tuomista ja auttavan asioiden vastuuttamisessa. Lisäksi kollegoiden välinen työskentely myös eri yksiköiden välillä tukee toimintatapojen yhtenäistämistä eri tiimien välillä sekä oman työnkuvan rakentumisessa ja auttaa tutustumaan toisen yksikön toimintakäytänteisiin. Tämä puolestaan koettiin tuloksissa tärkeäksi voimavaraksi poissaolojen sattuessa turvaamaan sujuvaa työskentelyä eri yksiköissä. Ammatillinen tuki auttaa työntekijöiden mukaan myös kuormituksen jakamisessa ja tehtävien priorisoinnissa kollegan kesken.

Moniammatillisuuden toisena ilmentymänä tuloksissa tunnistettiin **eri verkostoissa työskentely** ja erityisesti yhtenäisen tavoitteen suunnassa toimiminen. Selkeä päämäärä ja suunnitelma koettiin tukevan yhteistyön jatkumista yksikkörajoista huolimatta ja sen katsottiin vaikuttavan työhyvinvointiin edistävästi. Verkostoissa toimimisesta katsottiin tulevan tietoiseksi kunkin ammattilaisen osaamisesta ja vahvuuksista, joka koettiin madaltavan tuen pyytämisen kynnystä myöhemminkin. Verkostomainen toiminta koettiin auttavan puolestaan hahmottamaan laajempaa kokonaisuutta ja omaa ammatillista roolia mm. asiakkaan kuntoutusprosessissa. Verkostotyöskentelyssä tulosten mukaan korostui saman asian äärellä toimiminen, yhdessä tekeminen ja toisien tukeminen, joka edisti tulosten mukaan puolestaan yhteisöllisyyttä sekä lisäsi työn iloa.

Kun toimii monessa sosiaalisessa verkostossa niin se auttaa hahmottamaan laajempaa kokonaisuutta ja auttaa hahmottamaan omaa roolia siinä, miten meidän asiakkaamme liikkuvat näissä palveluissa.

Ammatillinen tuki on tosi tärkeätä, pystyy jakamaan kuormitusta ja delegoimaan joitain asioita kollegan kesken.

**Yhteistyön tiivistyminen saman asian äärellä toimien ja sen ratkaisemiseksi** tunnistettiin tuloksissa vahvasti työskennellessä koronan leviämisen ehkäisemiseksi. Keskitetyt koronarokotukset olivat lisänneet tulosten mukaan yhteistyötä yksikön ulkopuolisten ammattilaisten kanssa ja sitä kautta edistänyt yhteisöllisyyttä. Rokotusten myötä muissa yksiköissä vierailut olivat lisänneet ja helpottaneet verkostoitumista jatkossakin. Muihin yksiköihin tutustumaan pääseminen ja sieltä saatu ammatillinen tuki katsottiin tulosten mukaan lisäävän positiivisuutta omaan työhön. Tämä koronan äärellä työskentely koettiin vahvistavan tietoisuutta ympärillä olevasta osaamisesta ja tuesta tulosten mukaan.

Luo paljon yhteisöllisyyttä, että ollaan tässä kaikki saman asian äärellä.

Tulosten mukaan muihin yksiköihin tutustuminen nähtiin myös tukevan uuden oppimista erilaisista työskentelymalleista, tuovan kokemusta erilaisten työkavereiden kanssa toimimisesta ja avartavan omia näkemyksiä. Vahvuuksia löydettiin myös eri yksiköiden tuntemisesta sijaisjärjestelyjen helpottumisen näkökulmasta poissaolotilanteissa, jolloin hyödyn saa kaikki työntekijät. **Säännöllinen työnkierto osaamisen ja oman ammattitaidon kehittymisen tukena** nähtiin tuloksissa tuovan myös sopivaa vaihtelua työhön. Yksiköissä työnkiertoon totuttelemisen koettiin vaativan eri tavalla aikaa työntekijöiden välillä. Positiiviset kokemukset, hyödyn huomaaminen itselle ja toisten hyvät esimerkit madalsivat tulosten mukaan kynnyksiä kokeilemaan kyseistä moniammatillisuuttakin tukevaa toimintatapaa.

Pääsee kuitenkin näkemään eri yksiköihin muuta, vaikka työ on suurin piirtein samaa mutta ettei liikaa juurru siihen omaan.

Työn sujuvuutta edistävät asiat nousivat tuloksista esille ja niihin liitettiin riittävä työhön perehdytys, selkeästi määritellyt perehdytysvastuut ja tiedon siirtymisen/jakamisen tärkeys esimerkiksi työryhmän jäsenten vaihtuessa. **Selkeät tehtäväkuvat ja asiakasprosessit** tunnistettiin tärkeäksi työn sujuvuutta edistäviksi tekijöiksi tulosten mukaan. Asiakkaan palvelupolut ja kuvaus eri ammattiryhmien työnkuvista katsottiin selkeyttävän työtä yksiköissä ja auttamaan yhteydenotoissa oikeaan tahoon esimerkiksi asiakkaiden siirtyessä palveluista toiseen. Sujuvuutta edistäviksi tekijöiksi kaivattiin myös **selkeät vastuut prosessien ja työnkuvien päivittämisessä tiedon siirtymiseksi**. Tulosten mukaan esimiehillä on keskeinen rooli työnkuvien selkeyttämisessä, jotta itse työntekijänä ei tarvitse perustella työtehtäviään muille tiimiläisille. Perehdytyksen tär-

keys tunnistettiin tuloksissa **uuden työntekijän saapua tiedon** ja toimintakäytänteiden **jakamisen** suunnassa. Ohjeistusten päivittäminen -ja yhtenäistäminen yksiköiden välillä sanoitettiin tukevan työn tekemistä yksiköstä riippumatta.

Tulosten mukaan tunnistettiin muutoksen johtamisen tärkeys suhteessa työyhteisön osallisuuteen sekä työssä vaikuttamismahdollisuuksien saamiseen. **Yhdessä kehittämisen tiimiä osallistaen** kuvautui tuloksissa konkreettisesti työntekijöiden mukaan ottamisen tärkeytenä muutosprosesseihin ja yhdessä tekemiseen. Tämä muutoksessa mukana oleminen ja vastuun saaminen katsottiin lisäävän työyhteisössä vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä lisäävän sitoutumista tuleviin muutoksiin. Työntekijöiden sanoittamien ongelmien ja uusien toimintatapojen hyvien puolien korostamista kehittämisen lähtökohtana pidettiin tulosten mukaan tärkeänä. Yksikköjen toimintakäytäntöjen yhtenäistäminen ja kehittäminen työntekijälähtöisesti näkyi hoitotyön ammattilaisten näkemysten mukaan siinä, että tiimi sai itse sanoittaa mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät. Heidän sanoittamana uusien toiminta- ja työtapojen opettelu tai muutokset vaativat pitkäjännitteistä tekemistä, juurruttamista käytäntöön sekä uskomista muutoksien mahdollisuuksiin. Tulosten mukaan juurruttamista edistäisi se, että toimintakäytänteitä otetaan kokeiltavaksi yksikköihin rohkeasti ja kokeillaan yhdessä sovittu aika. Lisäksi tunnistettiin, että muutosten toimivuutta ja tavoitteiden toteutumista on tärkeää seurata koko työyhteisöä kuunnellen. Esihenkilön tuki tunnistettiin tulosten mukaan tärkeänä muutoksen eteenpäin viemisessä yhteisen tavoitteen ajamiseksi. **Perustelut/tieto/hyöty esille muutosten taustalla** avoimesti koettiin tulosten mukaan vähentävän muutosvastarintaa ja edistävän muutosten toteuttamista, kun työyhteisössä tiedetään, miksi muutokset tehdään ja mitä hyötyä siitä yksikölle voi seurata.

Mitä tahansa muutoksia tehdään, niin hyvät perustelut, miksi tehdään ja mitä hyvää voi seurata. Avoimuus, ettei pimitetä asioita.

Jatkuvien muutosten hallintaa voidaan tulosten mukaan helpottaa rakenteellisilla asioilla työyhteisössä tai – ympäristössä. **Yhteisen ajan mahdollistaminen yhteiselle keskustelulle ja – kehittämiseksi** nousi tuloksissa esille. Yhteisten kehittämispäivien pitäminen tunnistettiin yhdeksi keinoksi yhteisten sääntöjen ja toimintatapojen kehittämiseksi sekä niiden sitouttamiseksi. Tulosten mukaan ylipäätään työyhteisössä kaivattiin riittävästi aikaa yhteiseen kehittämiseen ja käytänteiden tarkasteluun. Yhteisiin palavereihin osallistuminen koettiin edistävän vaikuttamisen mahdollisuuksia. Yksikkökoh-

taisiin tiimipalavereihin osallistuminen katsottiin tulosten mukaan vahvistavan myös yksikköön kuulumisen tunnetta, osallisuuden kokemusta sekä helpottamaan muutoksiin tarttumista.

**Yhteisesti määritelty päämäärä ja yhteinen tavoite** tunnistettiin tuloksissa tärkeäksi osaksi työtä ja edistävän työn sujuvuutta, merkityksellisyyden kokemusta ja vähentäen stressitekijöitä hoitotyön ammattilaisten mukaan. Työyhteisön ja työn tavoitteet katsottiin tulosten mukaan nousevan strategiasta, mutta henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa määritellään, miten ne näkyvät omassa työssä tai yksikön arjessa. Yhteisesti määritelty päämäärä tai tavoite katsottiin tukevan myös asiakkaan saamaa parasta palvelua/hoitoa. Tulosten mukaan kuntoutumispalaverit edistivät asiakkaan kuntoutumisprosessin arviointia sekä työn tavoitteiden asettamista yhdessä moniammatillisesti pohdittien. Tulosten mukaan erilaiset työtavat katsottiin vaikuttavan yhteisen päämäärän toteutumiseen, mutta tärkeää on määritellä ne yhdessä yhteisissä kokouksissa asiakkaiden tavoitteiden ja turvallisuuden näkökulmasta. Yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen vaatii tulosten mukaan koko työyhteisön myönteisen asenteen ja yhteisen motiivin. Tulosten mukaan yhteisöllinen tiimi kykenee tekemään yhteisiä pelisääntöjä ja sitoutumaan niihin. Luottamus työntekijöiden ja esimiehen välillä katsottiin edistävän tavoitteen määrittelyä tulosten mukaan.

Tulosten mukaan **esimiehen saatavilla oloa arjessa ja avointa sekä vastavuoroista kommunikointia** pidettiin tärkeänä. Työntekijöiden mielestä luottamusta ja avoimuutta työyhteisössä vahvistaa esimiehen hyvä tuntemus ja kiinnostus työtä sekä työntekijöitä kohtaan. Tämä mahdollistuu esimiehen läsnä olemisena arjessa. Puolestaan tulosten mukaan työryhmässä koettiin, että esimiehen saatavuus ja tavoitettavuus lisää avointa kommunikointia sekä vastavuoroinen kommunikointi/avoin keskustelu lisäävät arvostusta puolin toisin työntekijän näkökulmasta. **Vastavuoroinen ja avoin kommunikointi** tunnistettiin käytännössä rohkeutena kertoa asioista ja vastapuolen kykyä kuunnella. Fyysisesti työyhteisön lähellä toimiminen ja saatavilla oleminen edisti tulosten mukaan työntekijöiden huomiointia sekä avointa kommunikointia.

Itse koitan toimia avoimuuden esimerkkinä ja otan itse puheeksi asioita, jotka itse koen tärkeiksi tai tarpeelliseksi niistä keskustella työyhteisössä.

**Luottamuksellinen työilmapiiri** koettiin tulosten mukaan auttavan jokaisen työryhmän jäsenen kuulluksi tulemista. **Dialoginen vuorovaikutus** tulee esille työryhmässä oikea-

aikaisena ja tilanteeseen sopivana kommunikointitapana. Tulosten mukaan kommunikointi vaatii vastavuoroisuutta, hiljaistenkin työryhmän jäsenten kuulluksi tulemisen mahdollistamista ja myönteisen palautteen korostamista. **Asiallinen ja avoin vuorovaikutus työyhteisössä** näyttäytyi tulosten mukaan parhaimmillaan rohkeutena ottaa asioita puheeksi rakentavalla tavalla **asiapitoisesti kommunikoiden**. Tämä katsottiin edistävän työyhteisön luottamusta ja välttämään ristiriitoja. Tulosten mukaan avointa vuorovaikutusta katsottiin lisäävän myös työyhteisön tai esimiesten toimesta **esimerkinä toimiminen avoimen viestimisen eteenpäin viemisessä**.

Pidän myöskin asiat asioina, enkä puhu henkilökohtaisella tasolla asioista vaan korostan, että olemme täällä töissä. Myös perustelut omien sanojensa takana auttavat.

Tuloksissa ilmeni työympäristön tuomia mahdollisuuksia ja keinoja vahvistaa oppimista/omaa ammatillista kehittymistä. Tulosten mukaan **ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja jakaminen työssä** nimettiin keskeiseksi osaksi oppimista. Koulutukseen osallistuminen katsottiin edistävän oppimista omassa työssä, mutta työntekijät tunnistavat uuden oppimisen sekä koulutukseen osallistumisen halun vaihtelevan työryhmissä. Tulosten mukaan työn monipuolisuus itsessään tiedostetaan edistävän oppimisen mahdollisuuksia. Koulutuksesta saadun tiedon sekä oman ammatillisen osaamisen jakaminen muille työyhteisössä pidettiin tärkeänä. Tulosten mukaan hoitotyön ammattilaiset kokivat saavansa itse vaikuttaa osaamisen kehittämiseen ja koulutustarpeiden sanoittamiseen. Yhdeksi oppimisen muodoksi tunnistettiin **opiskelijoilta saadun tiedon ja taidon hyödyntäminen omaan työhön**. Hoitoalan opiskelijoilta koettiin saavan uutta tietoa ja taitoa oman ammatillisen kehittymisen tueksi. Tulosten mukaan työntekijät kokivat kaipaavansa työnantajan puolelta joustamista ja hyödyllisiksi koettuihin koulutukseen osallistumisen mahdollistamista. Toisaalta työyhteisössä pidettiin tulosten mukaan tärkeänä, että **koulutustarpeita tunnistetaan yhdessä suhteessa määritettyihin tavoitteisiin**. Esimiehen tietoisuus arjen työstä, työntekijöiden substanssiosaamisesta ja työnkuvasta edistävät koulutustarpeiden tunnistamista yhdessä työryhmän kanssa yhteisten näkemysten saavuttamiseksi. Osaamisen vahvistamisen tarpeet määrittyivät yhteisen tavoitteen ja taustalla olevien vaatimusten suunnassa. Tuloksissa tuli esille, että **koulutukset yksikön ulkopuolella lisäävät verkostoitumisen mahdollisuuksia**.

Yhtenä työhyvinvointia lisäävänä elementtinä tulosten mukaan tunnistettiin eri suunnilta tuleva arvostus, joka katsotaan lisäävän työn merkityksellisyyttä sekä ylläpitävän työmotivaatiota. **Työyhteisöltä ja asiakkailta saatu arvostus omaa työtä kohtaan** nimenaan lisää tulosten mukaan työmotivaatiota. Moniammatillisuus ja asiakkaan eteneminen omassa kuntoutumisprosessissa lisäsivät tulosten mukaan oman työn arvostusta. **Työmotivaation ylläpitäminen** koettiin onnistuvan **selkeän päämäärän ja yksilöllisten tarpeiden mukaan** räätälöidyistä tehtävistä. Esimiehen tuntemus työntekijöitä ja heidän osaamistaan kohtaan koettiin tulosten mukaan auttavan tunnistamaan yksilöllisiä tarpeita ja työtehtävien muokkaamismahdollisuuksia. Työntekijöiden työmotivaation selvittäminen tapahtuu luontevasti kehityskeskusteluissa. Työn päämäärän kirkastaminen itselle lisää motivaatiota omaa työtä kohtaan tulosten mukaan.

Usein itse ajattelen sitä tavoitetta, jos joskus tuntuu, että se työmotivaatio on hukassa tai ei huvittaisi tulla töihin. Se ajatus siitä, että olen töissä, mulla on palkkatyö, niin sekin on hyvä motivaattori. Tosin tällä alalla töitä on paljon.

Tulosten mukaan työmotivaatiota lisäävänä tekijänä työntekijät tunnistivat **myönteisen palautteen saamisen**. **Oman työpöydän näkeminen ja konkreettiset onnistumiset** työkaverin tai asiakkaan saaman palautteen kautta lisäsivät tulosten mukaan omaa työmotivaatiota. Asiakkaiden parempi hyvinvointi, kuntoutumisessa onnistuminen ja heiltä tuleva hyvä palaute lisäsivät omaa työmotivaatiota. Työssä koetaan palkitsevuutta myös toimiessa asiakkaan hyväksi. **Asiakkaalta saatu kiitos** ja tyytyväisyys saadusta hoidosta edistää työssä jaksamista tulosten mukaan. **Avoimesti annettu ja saatu palaute**, rakentava ja korjaavakin edistää oppimista. Erityisesti **myönteisen palautteen saaminen** omasta onnistumisesta tai huomattu työpanos lisää omaa työmotivaatiota. Tulosten mukaan arjessa luottamuksen osoitus esimieheltä tai työkaverilta tuntuu myönteiseltä palautteelta. Myös omaisilta saatu palaute auttaa työmotivaation rakentamisessa.

Vaikka suurin osa asiakkaista on muistisairaita, mutta he ovat aidosti asioista kiitollisia ja tyytyväisiä. He muistavat kiittää. Se on iso plussa tässä työssä ja auttaa jaksamaan.

Arjessa kolmivuorotyötä tehdessä **tiedon kulku, tiedon käsitteleminen ja hyödyntäminen työyhteisössä työn sujumisen sekä asiakkaiden hoidon edistämiseksi** koettiin tulosten mukaan merkitykselliseksi, mutta ajoittain vaihtelevaksi. Kuullun tiedon kä-

sittelemine ja luotettavuuden kyseenalaistaminen koetaan tulosten mukaan ajoittain hyväksi. Potilastietojärjestelmään kirjatun tiedon hyödyntäminen asiakkaisiin liittyvän tiedonsiirron edistämiseksi lisäsi tulosten mukaan luotettavuutta sekä edisti potilasturvallisuutta suullisesti kuullun tiedon sijasta. Asiakastiedot löytyvät turvallisesti ja helposti potilastietojärjestelmästä. Tulosten mukaan tunnistettiin paljon tiedon jakamisen käytänteitä arjen työn sujumiseksi. Yksikkökohtaisissa tiimipalavereissa (2-4xkk) jaetaan yksikön ja sen kehittämiseen liittyviä asioita, kun puolestaan vuoroa vaihtaessa tulee jaettua sen hetkistä arkeen tai asiakkaiden asioihin liittyviä ratkaisuja. Arjessa vuoroa vaihtaessa työnjakoon liittyvä tieto ja vastuiden jakaminen on oleellista työn sujumiseksi. Tuloksissa korostui yhdessä kasvokkain keskusteleminen työn lomassa ja sen koettiin olevan hoitotyön ammattilaisten mukaan mielekkäin tapa vaihtaa ajatuksia tai siirtää tietoa. Lisäksi raporttihetket toimivat vuoron vaihdon yhteydessä asiakkaiden tavoitteiden ja kuntoutuksen etenemiseen liittyvän tiedon siirtämisessä/ vaihtamisessa sekä yksikön lähitulevaisuuden tapahtumien tiedottamisessa ammattilaisten mukaan. Moniammatillisuus asiakasasioista keskustellessa tukee asiakkaiden tavoitteiden arvioimista yhdessä työryhmänä. Tiedon soveltaminen katsottiin tulosten mukaan vaihtelevan jokaisen ammatillisen näkemyksen ja yksilöllisten ominaisuuksien mukaan.

Työssä jaksamista tukeviksi elementeiksi tuloksissa nousi **työtehtävien ja vastualueiden jakaantuminen ammatillisen osaamisen mukaan tasaisesti työyhteisössä**. Hoitotyön ammattilaiset pitivät tärkeänä työnkuvien tarkentamista ja työtehtävien/vastualueiden jakamista ammattiryhmän, osaamisen ja/tai oman kiinnostuksen kohteiden mukaan. Erityisesti työtehtävien jakautumista tasaisesti työyhteisön kesken katsottiin tulosten mukaan tukevan työssä jaksamista. Työnjaosta sovitaan yksikköpalavereissa, työntekijöiden kuormittuvuuden ehkäisemiseksi ja jokaisen vastuunoton edistämiseksi. Myös **erilaisuuden ja yksilöllisten tarpeiden hyväksyminen ja huomioiminen työyhteisössä** katsottiin tulosten mukaan edistävän työhyvinvointia. Erilaiset persoonat, eri ikäiset ja – kokemuksella omaavat työntekijät rikastuttavat työyhteisöä myös asiakkaiden näkökulmasta. Erilaisuuden ja yksilöllisten tarpeiden huomiointi työyhteisössä mm. työvuorosuunnittelussa ja työtehtävien jakautumisessa on tärkeää työn tasapainon löytymiseksi sekä jaksamisen tukemiseksi.

Erilaiset persoonat ovat rikkaus työyhteisössä. Toinen pärjää paremmin tietynlaisten asiakkaiden kanssa kuin toinen. On hyvä, että tiimissä on eri ikäisiä ja erilaisella kokemuksella omaavia.

## 7.2 Keskeiset yhteisöllisyyttä vahvistavat tekijät työhyvinvoinnin edistymiseksi esimiesten näkökulmasta

Tuloksissa tunnistettiin yhteisöllisyyttä vahvistaviin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin työhyvinvoinnin edistymiseksi yhteisen päämäärän määrittelyyn, sen seuraamiseen ja siihen sitouttamiseen liittyviä tekijöitä. Lisäksi tuloksissa nimettiin työyhteisön osallisuuteen, sen vahvistamiseen ja vastuuttamiseen liittyviä ilmiöitä. Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa mukana pysymisen vahvistavina tekijöitä tunnistettiin tiedonkulun, osaamisen kehittämisen sekä hyvien työyhteisötaitojen harjaantumiseen liittyviä tekijöitä. Kuviossa 6 on esitetty tällä hetkellä keskeiset yhteisöllisyyttä vahvistavat tekijät työhyvinvoinnin edistymiseksi esimiesten näkökulmasta.



Kuvio 6. Nykyiset yhteisöllisyyttä vahvistavat tekijät työhyvinvoinnin edistymiseksi esimiesten näkökulmasta.

Tulosten mukaan työhyvinvoinnin edistämisessä tärkeiksi asioiksi nimettiin perustehtävän kirkastamiseen ja selkeyteen liittyviä tekijöitä. Tähän ajateltiin liittyvän vahvasti **yhteisen päämäärän määrittämisen ja sen hahmottamisen työyhteisössä**. Tulosten

mukaan yhteisen päämäärän näkyväksi tekeminen ja sen tunnistaminen tuli esille työtavoista sekä viestin liikkumisesta työyhteisössä. Lisäksi koettiin, että esihenkilöiden viestimisen keinot ovat tässä keskiössä. Tulosten mukaan yhteiseen tavoitteeseen pääsemistä arvioidessa koettiin, että esimiehen asettuminen etäämmälle työn keskiöstä auttaa näkemään työryhmän kokonaisuuden ja – työskentelytavat suhteessa yhteiseen päämäärään. Tulosten mukaan esihenkilöiden näkökulmasta nimettiin yhteisen päämäärän kirkastuvan aina uudistusten ja yhteisten prosessien kehittämisen yhteydessä, mutta myös lakivelvoitteet toimivat osaltaan ohjaavana tekijänä kohti yhteistä päämäärää. Toisaalta eri ammattiryhmien näkemykset ja tulkinnat vaikuttavat yhteisen tavoitteen määrittelyyn sekä yhteishengen luomiseen. Tulosten mukaan yhteinen päämäärä muodostuu eri kokonaisuuksien summasta. Esimiestyön keskiössä on viedä eteenpäin yhteisesti sovittuja asioita tulosten mukaan.

Tuloksissa korostuivat rakenteet, jotka mahdollistavat **säännölliset palaverikäytännöt ja työryhmän yhteiset keskustelut yhteisen päämäärän tarkasteluun**. Tuloksista tuli esille esihenkilöiden erilaiset palaverit, joissa käydään läpi yksiköiden päivän tavoitteita ja toiminnan sujumista kohti yhteistä päämäärää, laajemmin tarkasteltuna laadukkaiden palveluiden järjestäminen kuntalaisille. Yksiköiden tiimipalavereissa keskustellaan toiminnasta suhteessa yhteiseen päämäärään. Tiedon kulun varmistaminen työyhteisössä turvataan tarpeeksi usein toistuvilla palavereilla tulosten mukaan.

Yhteisöllisyyden vahvistamiseen ja työhyvinvoinnin edistymiseen tulosten mukaan tunnistettiin **työyhteisön vaikuttamisen mahdollisuuksien ja kuulluksi tulemisen vahvistumisen yhteisten tiimipalavereiden myötä**. Säännöllisesti järjestetyt tiimipalaverit lisäävät esihenkilöiden mukaan työyhteisön vaikuttamisen mahdollisuuksia ja kuulluksi tulemistä. Työryhmään kuulumisen ja kuulluksi tulemisen kokemus vahvistaa työn kokonaisuuden hahmottumista. Tulosten mukaan säännölliset viestintäkanavat ja yhteiset palaverikäytännöt edistävät puolestaan työryhmän luottamusta siihen, että asioita viedään yhdessä eteenpäin.

Hyvinvoinnin kokemukseen katsottiin tulosten mukaan vaikuttavan myös yhteisesti sovittuihin toimintakäytänteisiin sekä pelisääntöihin sitoutuminen. Tärkeäksi koettiin **ammatillinen käyttäytyminen ja hyvän vuorovaikutuksen pelisääntöjen sopiminen yhdessä**. Konkreettisesti tämä näyttäytyy työyhteisössä silmiin katsomisena keskustellessa, tervehtimisellä, kommunikoinnin laadulla ja toisten huomioimisena. Nämä katsotaan olevan oleellinen osa työyhteisön sosiaalisia suhteita. Tulosten mukaan toisinaan

työyhteisön sanaton dynamiikka ja kirjottamattomat säännöt voivat ohjata kommunikointia ei rakentavaan suuntaan. **Työnohjaus ja esimiehen ohjaava keskustelu** auttavat reflektiiviseen pohdintaan omien asenteiden sekä kommunikointitapojen vaikutuksista suhteessa muuhun työryhmään.

Tuloksissa tuli esille työilmapiiriin vaikuttavia ja sitä edistäviä tekijöitä monesta näkökulmasta. Pieni ja tiivis työyhteisö toimii tulosten mukaan työkavereiden tuntemisen ja tukemisen mahdollistajana. Toisaalta uuden työntekijän saapuessa tiiviiseen työyhteisöön, voi ryhmäytyminen ja osaamisen vastaanottaminen/hyväksyminen vaatia enemmän aikaa. Tulosten mukaan juuri **työkavereiden tunteminen ja samankaltainen arvomaailma/ominaisuudet auttavat erilaisuuden hyväksymisessä ja vähentävät ristiriitoja**. Tuloksissa tunnistettiin, että työryhmässä olevat samankaltaiset toimintatyyliominaisuudet ja tavat tehdä töitä vähentävät ristiriitoja työyhteisön jäsenten välillä.

Yksi osa työilmapiirin rakentumisessa kietoutui tulosten mukaan palautteen antamisen sekä vastaanottamisen taitoon. **Palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa asiapitoisuuden korostaminen vähentää väärinymmärryksiä**. Tulosten perusteella palautteen antamisessa/saamisessa työyhteisössä asiapitoisuus ja hienotunteisuus taustalla on tärkeää, oikeanlaisen viestin ymmärrettävyyden edistämiseksi. Esihenkilön roolissa palautetta vastaanottaessa asiapitoisuuden kuuleminen tunnekuohun takaa on keskiössä. **Palautteen antamisen rakentava tapa ja vastaanottajan vastuu palautteen hyödyntämisessä** tunnistettiin tuloksissa olevan ytimenä onnistuneeseen kokeemukseen erilaisissa arjen tilanteissa. Esihenkilöiden näkökulmasta **palautteen voi antaa vastavuoroisesti keskustelemalla**, sanoittaen omaa tai työkaverin havaintoa ja siitä aiheutunutta tunnetta palautteen oikein ymmärtämisen varmistamiseksi. Luottamus työryhmän jäsenten välillä edisti tulosten mukaan avointa vuorovaikutusta myös palautteen annossa/vastaanottamisessa.

Myönteinen ilmapiiri työyhteisössä katsottiin tulosten mukaan tukevan hyvää asiakaskokemusta, työn sujuvuutta ja vähentävän työn kuormitusta. **Asiakkaan kohtaaminen koetaan pysyvän ammattimaisena työn sujumiseksi ja edistymiseksi**, vaikka taustalla olisi ristiriitaista työryhmän dynamiikkaa. **Positiivinen työyhteisön ilmapiiri ja hyvä henki vaikuttaa asiakkaiden hyvinvointiin edistävästi**. Tulosten mukaan myönteinen ilmapiiri koettiin työyhteisössä kuuluvan nauruna ja sen luovan vaikutelman positiivisesta työyhteisön ilmapiiristä. Tulosten mukaan tämä kertoi hyvästä hengestä,

joka vahvistaa työyhteisön työhyvinvointia sekä asiakkaiden hyvävointisuutta. Asiakkaiden hyvinvoinnilla on työyhteisöön positiivinen vaikutus ja puolestaan hyvä työyhteisön henki lisää asiakkaiden hyvää oloa. Yhdessä työyhteisön kanssa **positiivinen asenne** vaikuttaa työn kuormitusta vähentävästi. Tuloksissa tunnistettiin **Myönteisyyden kehän** edistävän työyhteisön työhyvinvointia, kun toisaalta kokonaisvaltainen hyvinvointi ja ulkopuolelta koetut paineet (hoitajapula, poliittinen uutisointi, negatiivinen viestintä, yhteiskunnallinen tilanne) voivat vaikuttaa yksilön kokemuksiin ja sitä kautta työyhteisön kokemaan työhyvinvointiin. **Arvostus omaa ja työkaverin työtä kohtaan** vahvisti tulosten mukaan myönteistä asennetta työn sujumisen ja sosiaalisten suhteiden edistämiseksi.

Myönteisyyden kehän saaminen jokaiseen työyhteisöön on työhyvinvoinnin edistäjä.

**Esimiehen aito läsnäolo, kiinnostus työryhmää kohtaan ja kuuntelemisen taito** koettiin tulosten mukaan tärkeäksi osaksi työryhmän tukemista ja sen katsottiin vaikuttavan koettuun työhyvinvointiin. Erityisesti esimiehen saatavilla olo ja helposti tavoitettavuus koettiin tulosten mukaan tärkeäksi. Päätösten ja tekemisten taustalla olevien perustelujen esille tuominen esimiestyössä koettiin tuloksissa myös olevan keskiössä. Tuloksissa tuli näkyviksi monitahoinen esimiehen rooli, josta tunnistettiin ainakin **perustehtävän kirkastamisen tärkeytenä ja mahdollisuuksien luomisena**. Tulosten mukaan koettiin, että esimiehen rooli on kirkastaa työyhteisön jäsenten roolia ja tehtävien kokonaisuuksia suhteessa perustehtävään, mutta esimies toimii myös työyhteisön perustehtävän mahdollistajana. **Esimiehen tehtäväkuvan ja roolin näkyväksi tekeminen työryhmälle** tunnistetaan tärkeäksi. Esimiehen tehtävien ja työnkuvan kokonaisuuden sanoittaminen työyhteisössä heille koetun hyödyn näkökulmasta sekä **asioiden eteenpäin viemisen näkyväksi tekeminen työyhteisölle** koettiin tulosten mukaan tärkeäksi. Ymmärryksen edistäminen esimiehen roolista suhteessa työyhteisöön sekä koko organisaatioon vahvistui tulosten mukaan avoimella keskustelulla työyhteisön kanssa. Esimiehen oma henkilökohtainen asenne työtä kohtaan välittyy myös työyhteisöön.

Tehtävien sanottaminen työryhmän hyödyn näkökulmasta voisi auttaa. Erityisesti viestiminen työn kokonaisuudesta ja eteenpäin viedyistä asioista on tärkeää.

Tulosten mukaan muuttuvassa työympäristössä sosiaali- ja terveysalalla yhdessä kehittämistä aidosti työyhteisöä kuunnellen ja työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksien

lisäämistä pidettiin tärkeänä työn hallittavuutta ja työssä viihtymistä edistävänä tekijänä. **Työyhteisön mukaan ottaminen kehittämiseen ja aito kuuntelu/läsnäolo kehittämisideoille luovuutta lisäävässä ympäristössä** oli tulosten mukaan keskiössä. Lisäksi tunnistettiin, että työryhmältä tulevat luovat kehittämisideat syntyvät helpommin epävirallisissa keskusteluissa työn lomassa. Tässä kaivattiin tulosten mukaan esimiehen herkkyyttä ja tarkkaavaisuutta, jotta hiljaisempien työryhmän jäsenten ääni kehittämisideoissa saadaan esille. Tulosten mukaan luovuutta edistävä ympäristö ja vapaat keskustelut tukevat rohkeaa ideointia työn kehittämiseen. Esimiehen jalkautuessa lähelle työyksikön arkeen koetaan edistävän työyhteisön hiljaisen tiedon esille tulemistä.

Esimiehen jalkautuminen työyhteisön arkeen on yksi keino päästä sen hiljaisen tiedon jäljille. Ei saa missata tuhannen taalan paikkoja.

Yksi keino tulosten mukaan **lisätä työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuuksia oli yhteisöllisen työvuorosuunnittelu**. Tuloksissa tunnistettiin sähköisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton mahdollistavan työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuuksia omiin työvuoroihin ja työtehtävien sujumiseen. Tulosten mukaan yhteisöllinen työvuorosuunnittelu sähköisen asioinnin avulla edisti työntekijöiden välistä kommunikointia sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuuksia. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu katsottiin tulosten mukaan tukevan tietoisuutta työvuorosuunnitteluun vaikuttamista asioista.

Jatkuvan muutoksen keskellä esimiehen rooli korostui tulosten mukaan kehitettävien asioiden seurannassa sekä muutosten vaikutusten arvioinnissa. **Yhteinen kehittäminen, muutosten jatkuva arviointi ja -seuranta yhdessä työyhteisön kanssa** koettiin tuloksissa vastarintaa vähentävänä. Muutosten ja erilaisten projektien välissä on yhdessä työyhteisön kanssa arvioitava projektin antia, sen tuomia oppeja, mutta myös sanoittaa toimimattomista asioista rohkeasti. Tieto muutosten päämääristä ja hyödyistä auttoi tulosten mukaan työyhteisön motivaation säilymistä jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä.

**Vastuiden ja työtehtävien jakautuminen tasaisesti suhteessa perustehtävään** työyhteisössä vaati tulosten mukaan yksilöltä rajaamisen taitoa. Jaettu johtajuus selkeine vastuun jakoineen tuki tulosten mukaan työryhmää omissa työtehtävissä kehittymisessä sekä toisaalta tasoittaa esimiehen työtehtäviä. **Vastuun kehä- keskustelun avulla** voidaan tarkastella perustehtävään kuuluvia asioita ja vastuiden jakaantumisia

tasaisesti erityisesti, jos työntekijä kokee kuormittuvansa työtehtävistä. Tuloksissa havaittiin palvelupolkujen kuvaaminen ja asiakasprosessien tunteminen auttavan työn kokonaisuuden hahmottumisessa sekä oman työn hyvien puolien korostamisessa.

Tulosten mukaan **esimiehen rakentava viestintä loi luottamuksellista alustaa avoimelle ja hyväksyvälle keskustelulle**. Tämä koettiin tulosten mukaan käytännössä näkyvän tilan ja kaikille työyhteisön jäsenille kommunikoinnin mahdollisuuden antamisena. Esimiehen kunnioittava ja huolellinen sanallinen viestintä mahdollisti reflektiivisen keskustelun työyhteisön välillä tulosten mukaan. Lisäksi esimerkin voima esimiestyössä antaa viestin työyhteisölle, että yksin ei tarvitse tietää kaikkea ja yhdessä voidaan ottaa asioista selvää sekä ratkaista ne. Se edistää kommunikointia ja vastavuoroista viestintää. Tulosten mukaan työyhteisössä hyväksyvä keskustelu näkyy siinä, että myös eriävät mielipiteet sallitaan.

Esimiehen tapa kommunikoida on tärkeää, että antaa tilan ja mahdollisuuden, ei lytätä ketään tai kenenkään ideoita. Viestintä olisi kaikella tapaa rakentavaa.

Tuloksista nousi työryhmän ammatilliseen kehittymiseen ja osaamisen vahvistamiseen liittyviä erilaisia keinoja. **Erilaisen osaamisen ja kokemuspohjan hyödyntäminen työyhteisössä** koettiin tulosten mukaan olevan rikkaus oikein hyödynnettynä. Toisten kannustus, neuvominen ja tekemisten sanoittaminen auttavat arjen tilanteissa yhdessä oppimista sekä kokemusten jakamista. Tulosten mukaan **osaamisen kartoitus** oli tärkeää tehdä **yhdessä työyhteisön kanssa suhteessa työn tavoitteisiin** sekä mahdollistaa koulutukseen osallistuminen yksikön tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta.

Eri-ikäisyys työyhteisössä on rikkaus, jos sitä osataan oikein hyödyntää.

**Moniammatillinen työskentely** eri työtehtävien kautta ja **osaamisen kartuttamisen** mahdollisuudet oman **yksikön ulkopuolella** katsottiin tulosten mukaan edistävän parhaillaan työhyvinvointia. **Työnkierto** katsottiin tulosten mukaan toimivan **osana ammatillista kehittymistä** ja edistävän moniammatillista näkökulmaa. Työnkierto lisää myös tietoisuutta moniammatillisista verkostotoimijoista työn hallittavuuden ja työstä suoriutumisen edistymiseksi. Tulosten mukaan tutustuminen erilaisiin työympäristöihin vahvisti toisen työn arvostusta ja antaa peiliä omaan työhön myös positiivisessa valossa.

Miten yksikön moniammatillisuutta johdetaan parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan hyväksi ja työyhteisön työhyvinvoinnin edistymiseksi?

Moniammatillisuus tulee esiin myös eri tehtäviin sijoittumisessa ja työtehtävissä. Osaamisalueet ja -ala edellä esimies voi johtaa kohti työhyvinvoinnin edistymiseksi.

Tuloksissa tunnistettiin tiedon siirtymisen oikea-aikaisuus ja -laatu sujuvan työskentelyn turvaamiseksi. Erityisesti **oleellisen tiedon siirtyminen työyhteisössä** katsottiin **korostuvan muutostilanteissa**. Lisäksi tuloksissa todettiin esimiehillä olevan merkityksellinen rooli tiedon siirtymisen turvaamiseksi ja riittävän osaamisen varmistamiseksi työyhteisössä henkilöstön vaihtuessa. Ympäristön muutoksissa tiedonkulkua voi edistää esimiehen aktiivinen johtamistapa ja eri tiedonkulun kanavien hyödyntäminen. Hoitotyössä saatavilla oleva tieto hajaantuu herkästi. **Oikea-aikainen tiedon siirtyminen työyhteisössä on tae sujuvan työskentelyn onnistumiseksi.**

### 7.3 Tulevaisuudessa tarvittavat yhteisöllisyyttä vahvistavat toimintatavat työhyvinvoinnin edistymiseksi työyhteisön näkökulmasta

Tulosten mukaan yhteinen näkemys ja -ymmärrys tulevaisuudessa tarvittavasta yhteisöllisyyttä vahvistavasta toimintatavasta työhyvinvoinnin edistymiseksi rakentui vahvasti verkostoyhteistyön laajentumiseen ja moniasiantuntijuuden hyödyntämiseen. Tuloksissa korostui yhteisen päämäärän määrittelyä mahdollistavia tekijöitä ja rakenteita. Myös työympäristön muokkaamisen mahdollisuuksien laajentumista pidettiin tulosten mukaan tärkeinä. Kuviossa 7 esitellään tarkemmin tulevaisuudessa tarvittavia yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja työhyvinvoinnin edistymiseksi.



Kuvio 7. Tulevaisuudessa tarvittavia yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja työhyvinvoinnin edistymiseksi

Tulosten mukaan **eri verkostotoimijoiden tiivis yhteistyö** tulevaisuuden työelämässä myös omaisten ja kuntalaisten näkökulmasta koettiin tärkeäksi. Lisäksi 3. sektorin, sosiaalisen median, osuuskuntien ja eri hankkeiden työpanoksen hyödyntäminen laajemmin tulevaisuudessa tunnistettiin tärkeäksi. Työkuultuurin ja toimintatapojen toivotaan muuttuvan asiakaslähtöisyyttä tukevaksi niin, että jokaisella toimijalla verkostossa on tiedossa yhteinen päämäärä ja yhdessä työskentelyn ajatus. Myös **moniammatillisuuden hyödyntäminen** tässä yhteydessä koettiin merkitykselliseksi tulosten mukaan.

Tuloksissa tunnistettiin **vaikuttamisen mahdollisuuksien laajentuminen digitalisaation kautta** työyhteisön ja koko sosiaali- ja terveysalan näkökulmasta. Teknologisten ratkaisujen myötä myös työkuultuuri ja toimintatavat oletettiin tulosten mukaan muuttuvan yhteisöllisiksi asiakaslähtöisyyttä sekä yhdessä tekemisen kulttuuria tukevaksi. Tämän vuoksi työyhteisön sitoutuminen uusien käytänteiden opetteluun koettiin tulevaisuudessa tärkeäksi tulosten mukaan. Lisäksi vaikuttamisen mahdollisuuksien lisääntyminen omaan työhön katsottiin tulosten mukaan vahvistavan yksilön sisäistä työmotivaatiota sekä antaa monipuolisia keinoja työntekijän erityisosaamisen tunnistamiseen.

Tulosten mukaan työyhteisön keskinäinen luottamus tunnistettiin oleelliseksi osaksi hyvän yhteistyön ja yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Keskiössä havaittiin olevan **yhteisen päämäärän tiedostaminen**. Tämä mahdollistui tulosten mukaan aktiivisesti työyhteisössä keskustellen työtehtävistä, työn tavoitteista ja keinoista, joilla yhteinen päämäärä saavutetaan. Avointa keskustelukulttuuria ja aktiivista tiedonkulkua tulosten mukaan tuettiin **säännöllisillä palaverikäytännöillä**. Myös vuorovaikutuksen ja esimiehen saatavuuden turvaaminen katsottiin edistyvän yhteisissä keskustelutilaisuuksissa sekä palavereissa.

Tulevaisuuden työelämän, erityisesti hoitoalan houkuttelevuus tunnistettiin tuloksissa merkittäväksi osaksi riittävän työvoiman turvaamista. Tulosten mukaan yrittäjähenkisyys, **positiivinen markkinointi** ja -brändin luominen asiakkaille, heidän omaisilleen sekä yksikössä työskenteleville sijaisille havaittiin tärkeäksi tulevaisuudessa. **Oman työn arvostaminen näkyväksi** vahvisti tulosten mukaan positiivisuutta sekä on osoitus työn merkityksellisyydestä itselle. **Rakentava ja myönteinen viestintä** organisaation sisällä sekä ulkopuolella koettiin tulosten mukaan olevan osa myönteisen brändin luomista ja lisäävän halukkuutta hakeutua työyksiköihin töihin. Yksilön arvostus omaa työtä kohtaan, halua onnistua työssä ja näyttää työn mielekkyys muille katsottiin tarttuvan kaikkialle työyhteisöön tulosten mukaan. **Myönteistä asennetta** lisäsi tulosten mukaan työstä koettujen onnistumisten jakaminen avoimesti työyhteisössä.

Tulosten mukaan **työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen edistäminen** koettiin tulevaisuudessa tulosten mukaan tärkeäksi. Ajatukset työn merkityksellisyydestä ovat muutosessa. Tunnistettiin, että työn täytyy tulevaisuudessa tukea laajasti sosiaalista elämää, eikä työ määritä välttämättä kaikkea elämässä. Tulosten mukaan työntekijöiden ja työnantajan osuus hoitotyön vetovoimaan ja houkuttelevuuteen on korostunut.

Ajatukset työstä ja sen merkityksestä elämässä on muutosessa esimerkiksi nuoremmalla sukupolvella. Ajatukset eläketoimeen tai virkaan tulemisesta ovat muuttuneet. Työn täytyy tukea sitä muuta sosiaalista elämää, eikä tosiaan määrittele kaikkea elämässä

**Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja edistäminen** suhteessa asiakkaiden sekä työelämän vaatimukseen olivat tulosten mukaan keskiössä työhyvinvoinnin vahvistumiseksi. Yksilön oma vastuun kantaminen osaamisensa kehittämisestä koulutukseen osallistamalla pidettiin tärkeänä. Yksilön vastuu näkyi tulosten mukaan käytännössä haluna oppia uutta, ottamalla asioista oma-aloitteisesti selvää ja motivoitumisena jatkuvaan it-

sensä kehittämiseen. Tulosten mukaan työnantajan taholta puolestaan **koulutusmyönteisyys, koulutustarpeiden tunnistaminen** ja huomioiminen nähtiin osaamisen kehittämisen ja työntekijöiden motivaation mahdollistavana tekijänä. Tulosten mukaan työnantajalta kaivattiin työntekijän ammattitaidon ylläpitämisen tukemista sekä myönteistä asennetta koulutuksia kohtaan. Ammattitaidon -ja osaamisen lisääminen katsottiin mahdollistuvan tulosten mukaan **työnkierron** avulla. Työnkierron katsottiin edistävän mahdollisuuksia oman oppimisen ja osaamisen edistymiseksi. Sen tunnistettiin tulosten mukaan antavan peiliä omien toimintatapojen toimivuuden tarkasteluun ja tulevan tietoisiksi eri yhteistyötahojen hyödyntämisestä laajemmin. Työyhteisön yhteisöllinen oppiminen katsottiin edistyvän **mentoroinnin** sekä tietoa avoimesti jakamalla työyhteisössä. Tulosten mukaan osa ammattitaidon ja oppimisen tukemista katsottiin tulevan **urapolun ja ammatillisen kehittymisen suunnittelun** avulla **työntekijän ja esimiehen kanssa aktiivisesti keskustellen**. Tuloksista ilmenee, että työuran mahdollisuuksien kartoittaminen olisi tärkeää tehdä esimiehen ja työntekijän kanssa yhdessä.

Oman ammatillisen työelämän tai urapolun suunnitteleminen ja pohtiminen kuuluisi jokaiselle yksilölle, mutta on tärkeää myös esihenkilön ja yksilön välillä. Aktiivinen keskustelu tässä on eduksi, jotta myös esihenkilöltä saadaan tukea urapolun suunnittelussa.

Tulosten mukaan yhteisöllistä toimintatapaa työhyvinvoinnin edistymiseksi tuki työntekijöiden erilaisuuden hyväksyminen. **Työnkuvien muokkautumisen mahdollisuudet yksilöllisten ominaisuuksien, osaamisen ja tarpeiden mukaan** tunnistettiin. Tuloksissa havaittiin tärkeäksi työnkuvien muokkaamisen mahdollisuudet esimerkiksi monikulttuurisuuden ja työntekijöiden yksilöllisiä ominaisuuksia (uskonnot, kielet, tavat) vastaaviksi. Monikulttuurisuuden huomioiminen tunnistettiin tulosten mukaan tärkeäksi sekä asiakaskunnan että työntekijöiden näkökulmasta. Työnkuvien ja tehtävien muokausmahdollisuuksia työyhteisössä toteuttaessa tuloksissa koettiin tärkeäksi vahvasti sanoittaminen epätasa-arvon kokemusten vähentämiseksi. Eläkeiän pidentyessä ja voimakkaiden työn muutosten myötä tulevaisuudessa tarvitaan **yksilöllistä toimintakyvyn mukaista työn- ja työkultuurin muokkaantumista**. Tulosten mukaan tämä tulee käytännössä näkyväksi yksilöllisesti työkaverin kohtaamisessa ja sen katsottiin nousevan tärkeäksi arvoksi työhyvinvoinnin edistymisessä. Työkulttuurin muutos kohti yksilöllisesti räätälöityjä työtapoja tunnistettiin tuloksissa tärkeänä. Myös työn, työaikojen ja palkan muokkaantumismahdollisuudet työkyvyn ja osaamisen mukaan nousivat tuloksissa esille. Nämä työelämän joustavat ratkaisut katsottiin tukevan työ- ja toimintakyvyn säilymistä mahdollisimman pitkään. Työyhteisön asenteelta odotetaan muutosta

ja avointa mieltä erilaisten työkykyä tukevien ratkaisujen hyödyntämiseen sekä kykyyn uudistua.

Avointa keskustelua työyhteisössä työnkuvan eriävyydestä tai työntekijöiden yksilöllisistä tarpeista tarvitaan. Eläkeiän nostaminen ja työkyvyn haasteet lisäävät varmasti mm. korvaavan työn mallin käyttöä ja muokkaa tältä osin työkulttuuria.

Tuloksissa korostui **suvaitsevainen asenne**, jotta jokainen erilainen persoona hyväksytään osaksi työyhteisön osaamista. Erilaisuuden hyväksyminen katsottiin tulosten mukaan korostuvan työyhteisöissä yhteiskunnan globalisoitumisen myötä. Tämän ilmiön suunnassa työntekijöiden pysyvyystekijöiden huomioiminen riittävän työvoiman takaamiseksi tulevaisuudessa koettiin tärkeäksi. Erilaisuudessa työyhteisöissä tunnistettiin tulosten mukaan myös voimavaroja, jos suhtautuminen niihin ominaisuuksiin on positiivista.

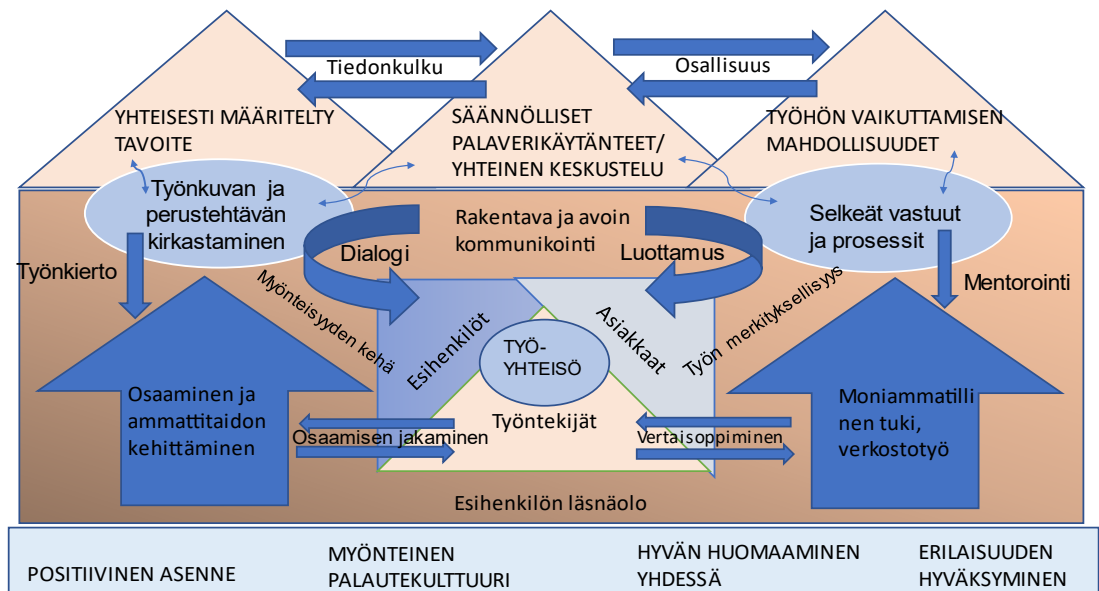
Tuloksissa yhteisöllistä toimintatapaa tukevaksi rakenteeksi tunnistettiin esihenkilöiden rooli, työyhteisössä valitseva kulttuuri/ilmapiiiri sekä yhteisten pelisääntöjen luomisen tärkeys. Tulosten mukaan työyhteisöissä tulee luoda **ammattillisuuden pelisäännöt ja hyväksyvä työkulttuuri**. Tärkeäksi tunnistettiin epäammattilliseen ja asiattomaan käytökseen puuttumisen yhtenäinen linja kaupunkitasoisesti. Erityisesti työyhteisön sisällä puheeksi oton rohkeutta korostettiin. Yhdessä keskustellut ja määritellyt pelisäännöt tukevat työkulttuuria ennakoivaksi työyhteisöjen ristiriitojen selvittämisen suhteen. Työyhteisön pelisääntöjen sitoutumisen edistämiseksi tuloksissa tunnistettiin esihenkilön johtamistavan ja -kulttuurin merkitys. Tuloksissa mainittiin työnohjauksellinen johtamistapa, jota ajatellaan tulevaisuudessa tarvittavan. Käytännössä tämä tarkoittaa esihenkilön ohjaavalla keskustelulla saada työntekijää refleктоimaan omia tunnereaktioita tai käyttäytymismallejaan. Hyväksyvässä ilmapiiirissa tulosten mukaan keskeistä oli se, ettei syyllisiä etsitä vaan ohjauksellisesti pyritään ratkaisemaan mahdolliset konfliktit keskustellen.

**Esihenkilöiden rooli ja laajentuvat vastuut** tunnistettiin tuloksissa. Lähinnä tiedostettiin tarpeellisuus perustaa työyhteisön ja esimiehen välimaastoon jokin uusi ammattinimike jakamaan hallinnosta vastuuta, jotta esihenkilön työpanos jalkautuisi enemmän työryhmän tueksi. Esihenkilön johtamistapoihin liitettiin myös ikäjohtamisen taito. Eri-ikäryhmien työskentelytapojen tunnistaminen ja tunnustaminen koettiin tulosten mukaan tärkeäksi. Keskeistä tulosten mukaan oli hyväksyä toimintatapojen muuttuminen suhteessa ajan muutokseen ja tarkastella myönteisesti, mitä eri ikäiset tai erilaiset

työntekijät tuovat työyhteisöön. Eri näkemykset, osaaminen ja kokemus sekä eri koulustaustalla olevat jäsenet koettiin tulosten mukaan olevan rikkaus työyhteisössä. Tulevaisuuden johtamiselta sekä työyhteisöiltä odotettiin tuloksissa pitkäjänteistä kehittämistä, ekologista ajattelua ja kestävän kehityksen huomiointia suhteessa työn muutokseen. **Muutoksen mahdollisuudet ja -valmius** voidaan kääntää oppimista rikastuttavaksi kokemukseksi ja saada aikaan hyvää jännitystä työyhteisöissä tulevaisuudessa.

## 8 Kuvaus yhteisöllisyyttä vahvistavasta toimintatavasta työhyvinvoinnin edistymiseksi

Kuvaus yhteisöllisyyttä vahvistavasta toimintatavasta työhyvinvoinnin edistymiseksi muodostui kolmen kehittämistilaisuuden tuloksista. Tulosten yhteenveto muodostui moniasiantuntijaryhmän eli hoitotyön ammattilaisten, sosiaali- ja terveystoimialan esihenkilöiden sekä työhyvinvoinnin edistämisen parissa työskentelevien edustajien yhteisestä näkemyksestä ja -ymmärryksestä olemassa olevasta yhteisöllisyyttä vahvistavista sekä tulevaisuudessa tarvittavista tekijöistä työhyvinvoinnin edistymiseksi. Kuvaus yhteisöllisyyttä vahvistavasta toimintatavasta on esitelty kuviossa 8.



Kuvio 8. Kuvaus yhteisöllisyyttä vahvistavasta toimintatavasta työhyvinvoinnin edistymiseksi.

Tulosten mukaan yhteisöllisyyden kokemus katsottiin rakentuvan myönteisyyden ympärille, joka työarjessa havaittiin **hyvien asioiden huomaamisesta yhdessä. Myönteisen palautteen** kertominen työkaverille ja sen harjoittaminen katsottiin tulosten mukaan tuovan arkeen iloa sekä jaksamista kohtuu raskaaksi koetussa työssä. Ilon jakaminen työyhteisössä tunnistettiin tulosten mukaan lisäävän ryhmään kuulumisen tunnetta ja työyhteisön **positiivinen asenne** katsottiin vähentävän työn kuormitusta. **Eri-laisuus** koettiin olevan rikkaus oikein hyödynnettynä työyhteisössä. Eri-laisuus tarkoitti tulosten mukaan eri-ikäisyyttä, - osaamista, - persoonallisuuksia -tai kulttuureja. Toisilta saatu kannustus, neuvominen ja tekemisten sanoittaminen auttavat tulosten mukaan arjen tilanteissa yhdessä oppimista sekä kokemusten jakamista. Työnantajan näkökulmasta erilaisuus voidaan huomioida muokkaamalla työtä yksilöllisesti osaamisen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan työkykyä parhaiten tukevaksi.

Työyhteisön katsottiin tuloksissa muodostuvan ammattilaisista, yksikön esihenkilöstä sekä – asiakkaista. **Rakentavaa ja avointa kommunikointia** korostettiin koko työyhteisön myönteisen ilmapiirin tukipilarina. Tulosten mukaan rakentava viestintä katsottiin luovan **luottamuksellista** alustaa avoimelle, hyväksyvälle ja **dialogiselle** keskustelulle. Tämä koettiin käytännössä näkyvän tilan ja kaikille työyhteisön jäsenille kommunikoinnin mahdollisuuden antamisena. Kunnioittava ja huolellinen sanallinen viestintä mahdollisti tuloksissa reflektiivisen keskustelun työyhteisön välillä. Hyväksyvä keskustelu näkyi tulosten mukaan siinä, että myös eriävät mielipiteet sallitaan. **Myönteisyyden kehä** katsottiin luovan työyhteisön hyvää ilmapiiriä ja toimivan vastapainona ulkopäin tuleviin paineisiin, kuten resurssipulaan. Myönteinen ilmapiiri koettiin työyhteisössä kuuluvan nauruna ja luovan vaikutelman positiivisesta työyhteisön ilmapiiristä. Asiakkaiden hyvinvoinnilla oli tulosten mukaan työyhteisöön positiivinen vaikutus ja vastavasti hyvä työyhteisön henki lisäsi asiakkaiden hyvää oloa. Myönteisyyttä lisäsi tulosten mukaan myös arvostus omaa ja työkaverin työtä kohtaan, joka lisäsi työn **merkityksellisuuden kokemusta**. Tuloksissa merkityksellisyyttä edisti lisäksi asiakkailta saatu kiitos, heidän onnistumisensa kuntoutumisessa tai esihenkilöltä saatu positiivinen palaute ja omaa osaamista vastaava vastuutehtävä.

**Moniammatillinen tuki** koettiin vahvistavan esimerkiksi parityöskentelyssä eri ammattiryhmien välistä näkemysten ja kokemusten jakamista. Kollegoiden välinen työskentely myös eri yksiköissä koettiin tulosten mukaan tukevan toimintatapojen yhtenäistämistä eri tiimien välillä sekä tukevan oman työnkuvan rakentumisessa ja auttavan tutustu-

maan toisen yksikön toimintakäytänteisiin. Tämä puolestaan koettiin tärkeäksi voimavaraksi poissaolojen sattuessa turvaamaan sujuvaa työskentelyä eri yksiköissä. Ammatillinen tuki auttoi tulosten mukaan työntekijöiden mukaan myös kuormituksen jakamisessa ja tehtävien priorisoinnissa kollegan kesken. Tulosten mukaan moniammatillisuus vahvistui erilaisissa **verkostoissa työskennellessä** kohti yhteistä päämäärää ja tavoitetta. Verkostoissa toimiessa tulee tietoiseksi kunkin ammattilaisen osaamisesta ja vahvuuksista, joka koettiin madaltavan tuen pyytämisen kynnystä myöhemminkin. Verkostomainen toiminta auttoi puolestaan hahmottamaan laajempaa kokonaisuutta sekä omaa ammatillista roolia mm. asiakkaan kuntoutusprosessissa. Verkostotyöskentelyssä korostui tulosten mukaan saman asian äärellä toimiminen, **jaettu vastuu**, yhdessä tekeminen, toisien tukeminen ja **vertaisoppiminen**, jotka edistävät puolestaan yhteisöllisyyttä sekä lisäävät työniloa ja -hyvinvointia.

**Osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen** suhteessa asiakkaiden tarpeisiin, perustehtävään sekä työelämän vaatimuksiin olivat tulosten mukaan keskiössä työhyvinvoinnin vahvistumiseksi. Yksilön oma vastuun kantaminen osaamisensa kehittämisestä koulutukseen osallistumalla tunnistettiin tuloksissa tärkeäksi. Yksilön vastuu näkyi tulosten mukaan käytännössä haluna oppia uutta, ottamalla asioista oma-aloitteisesti selvää ja motivoitumisena jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Työnantajan taholta puolestaan koulutusmyönteisyys, koulutustarpeiden tunnistaminen ja huomioiminen nähtiin osaamisen kehittämisen ja työntekijöiden motivaation mahdollistavana tekijänä tulosten mukaan. Ammattitaidon -ja osaamisen lisääminen katsottiin mahdollistuvan **työnkierron** avulla. Tuloksissa työnkierron katsottiin lisäävän mahdollisuuksia oman oppimisen ja osaamisen edistymiseksi. Tulosten mukaan työnkierto tunnistettiin antavan peiliä omien toimintatapojen toimivuuden tarkasteluun ja tulevan tietoiseksi eri yhteistyötahojen hyödyntämisestä laajemmin. Työyhteisön yhteisöllinen oppiminen katsottiin edistyvän **mentoroinnin** avulla sekä **tietoa avoimesti jakamalla** työyhteisössä.

Tulosten perusteella yhteisöllisen toimintatavan ja sitä kautta työhyvinvoinnin vahvistumisen keskiössä oli **yhteisesti työyhteisössä määritelty tavoite**, joka tuki **selkeästi määriteltyä tehtäväkuvaa**. Tulosten mukaan yhteisen päämäärän näkyväksi tekeminen ja sen tunnistaminen tuli esille työtavoista sekä viestin liikkumisesta työyhteisössä. Toisaalta eri ammattiryhmien näkemykset ja tulkinnat vaikuttivat tulosten mukaan yhteisen tavoitteen määrittelyyn. Yhteinen päämäärä muodostui tuloksissa kuitenkin eri kokonaisuuksien summasta. Työyhteisön keskinäinen luottamus tunnistettiin oleelliseksi

osaksi hyvän yhteistyön ja yhteisen päämäärän saavuttamista. Tulosten mukaan yhteisen päämäärän määrittely mahdollistui aktiivisesti työyhteisössä keskustellen työtehtävistä, työn tavoitteista ja keinoista, joilla yhteinen päämäärä saavutetaan.

Yhteisöllisessä toimintatavassa korostui tulosten mukaan rakenteet, jotka mahdollistavat avoimen keskustelukulttuurin, **säännölliset palaverikäytännöt** ja työryhmän **yhteiset keskustelut** yhteisen päämäärän tarkastelemiseksi. Sujuva **tiedon kulku** tunnistettiin merkittäväksi työhyvinvointia ja arjen työtä tukevaksi elementiksi ja sen varmistaminen työyhteisössä turvattiin tulosten perusteella tarpeeksi usein toistuvilla palavereilla. Myös **esihenkilön saatavuuden/läsnäolon** katsottiin edistävän yhteisissä keskustelutilaisuuksissa sekä palavereissa. Tuloksissa esihenkilön roolin katsottiin olevan keskeinen tiedon kulun onnistumisessa ja yhteisesti sovittujen asioiden eteenpäin viemisessä suhteessa määriteltyihin työn tavoitteisiin.

Muuttuvassa työympäristössä sosiaali- ja terveysalalla yhdessä kehittämistä ja työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksien lisäämistä aidosti työyhteisöä kuunnellen pidetään tärkeänä työn hallittavuutta ja työssä viihtymistä edistävänä tekijänä. **Omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuudet** ja kuulluksi tuleminen katsotaan vahvistuvan säännöllisesti järjestetyissä palavereissa. Työryhmään kuulumisen ja kuulluksi tulemisen kokemus vahvistaa työn kokonaisuuden hahmottumista. Säännölliset viestintäkanavat ja yhteiset palaverikäytännöt edistävät puolestaan työryhmän luottamusta siihen, että asioita viedään yhdessä eteenpäin. Ylipäättäen työyhteisössä kaivataan riittävästi aikaa yhteiseen kehittämiseen ja käytänteiden tarkasteluun. Yhteisiin palavereihin osallistuminen koetaan edistävän vaikuttamisen mahdollisuuksia ja **osallisuuden** kokemusta. Yksikkökohtaisiin palavereihin osallistuminen katsotaan vahvistavan myös yksikköön kuulumisen tunnetta sekä helpottaa muutoksiin tarttumista. Yksilötasolla sähköisen työvuorosunnittelun käyttöönotto on mahdollistanut työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuuksia omiin työvuoroihin ja työtehtävien sujumiseen. Yhteisöllinen työvuorosunnittelu edistää työntekijöiden välistä kommunikointia sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuuksia työhyvinvoinnin edistymiseksi.

## 9 Pohdinta

### 9.1 Tulosten tarkastelua

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä kehitettiin yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja muuttuvassa työympäristössä työhyvinvoinnin edistymiseksi yhdessä hoitotyön ammattilaisten, esihenkilöiden sekä työhyvinvoinnin parissa työskentelevien tahojen kanssa. Kuvaus yhteisöllisyyttä vahvistavasta toimintatavasta työhyvinvoinnin edistymiseksi muodostui sekä olemassa olevista käytänteistä sekä tulevaisuudessa tarvittavista yhteisöllisyyttä vahvistavista toimintatavoista työhyvinvoinnin edistymiseksi.

Tuloksissa tunnistettiin yhteisöllisyyden rakentuvan yhteiselle arvopohjalle, joka muodostui positiivisesta asenteesta, myönteisestä palautekulttuurista, hyvän huomaamisesta yhdessä sekä erilaisuuden hyväksymisestä. Positiivinen palaute ja hyvän huomaaminen yhdessä havaittiin lähentäväksi vaikutukseksi työyhteisössä. Myönteisen palautteen kertominen työyhteisössä ja sen harjoittelu esimerkiksi työnohjauksen avulla katsottiin luovan arkeen iloa. Myönteisen palautteen saaminen omasta työsuorituksesta vahvisti tulosten mukaan motivaation säilymistä -ja lisäsi sitoutumista työtä kohtaa. Organisaatioiden näkökulmasta myönteisen palautteen huomaaminen yhdistettynä kohtuullisen työkuorman huomioimisen kanssa tunnistetaan oleellisiksi tekijöiksi tulevaisuudessa työntekijöiden pitovoiman, että työkykyisyyden säilymisen kannalta. (Hakanen & Ropponen & De Witte & Schaufeli: 2019).

Myönteisyyden kehä katsottiin lisäävän jaksamista kohtuu raskaaksi kokemassa työssä, lisäävän yhteisöllisyyden sekä ryhmään kuulumisen tunnetta. Myönteinen ilmapiiri koettiin tulosten mukaan työyhteisössä kuuluvan nauruna ja luovan vaikutelman positiivisesta työyhteisön ilmapiiristä. Tulosten mukaan tämä vahvisti sekä työyhteisön työhyvinvointia että asiakkaiden hyvävointisuutta. Asiakkaiden hyvinvoinnilla oli tulosten mukaan työyhteisöön positiivinen vaikutus ja puolestaan hyvä työyhteisön henki lisäsi asiakkaiden hyvää oloa. Myönteisyydellä ja työstä koetulla ilolla näkyy olevan yhteyksiä työn imuun. Hakasen (2011) mukaan työn imua ja iloa koetaan onnistumisen kokemuksia tuovassa ja kannustavassa ympäristössä, vaikka ympärillä olisikin haasteita. Työn imu on tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työhön, vaikka työ ei pelkästään tuntuisi kivalta. Näitä hyvinvointia lisääviä elementtejä saadaan työn merkityksellisyyden kokemuksista, toisten auttamisesta ja se ei pelkästään rajoitu yksilöön.

Työn imun on katsottu tarttuvan ympäröivään elämään sekä organisaatioon ja vaikutukset voivat olla pitkäikäiset. (Hakanen 2011: 40–41.) Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa niin ikään tunnistettiin asiakkaiden hyvinvointi, työyhteisön kanssa yhdessä koettu onnistuminen ja esimieheltä saatu palaute lisäävän oman työn merkityksellisyyttä.

Yhteisöllisyyttä vahvistaviksi tekijöiksi työhyvinvoinnin edistymiseksi tunnistettiin paljon rakenteita, jotka mahdollistavat säännölliset kokoontumiset hyvän vuorovaikutuksen, yhteisen päämäärän asettamisen, yhteisen kehittämisen, vaikuttamismahdollisuuksien edistymisen, työhön liittyvien käytänteiden ja yhteisten keskustelujen onnistumiseksi. Yhteiset palaverit mahdollistavat eri ammattiryhmien ja esimiesten väliset työhön liittyvät tärkeät keskustelut. Lisäksi säännöllisesti kokoontuvat palaverit ja työn lomassa tapahtuvat raporttihakkeet edistävät työntekijöiden kokemusten mukaan tiedon kulkua sekä auttavat yhteisten toimintatapojen sopimisessa. Palaverihin osallistuminen koettiin tulosten mukaan erittäin tärkeäksi osallisuuden kokemusten vahvistumiseksi ja tiedon pirstaloitumisen ehkäisemiseksi. Omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuudet katsotaan lisääntyvän parhaimmillaan silloin, kun yhteisiin toimintatapojen kehittämiseen sekä muutosprosesseihin saa itse työntekijänä osallistua alusta asti.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa osallisuuden vahvistamisen ja yhteisen kehittämisen tärkeyden suunnassa näkyi paljon samaistuttavia rakenteita ja ominaisuuksia kuin sosiaalisessa kuntoutuksessa, kun pyritään vaikuttamaan sosiaaliseen toimintaan, vahvistaen osallisuutta niin yhteiskunnassa kuin työelämässä. Osallisuuden kokemus vahvistuu parhaiten, kun muutostarpeita, olivat ne sitten yksilöön, ympäristöön tai yhteisöön liittyviä, tunnistetaan yhdessä. Työelämässä tämä tarkoittaa parhaimmillaan asiakkaiden, työntekijöiden ja esihenkilöiden kanssa yhdessä moninaiseen kokemukseen ja näkemykseen perustuvaa yhteistä kehittämistä. Tärkeää on, että kaikki osapuolet, jota muutos koskee, ovat alusta asti osallisina moniäänisyyden, luottamuksen ja tasa-arvon kokemuksen vahvistumiseksi. (Hietala 2018: 119–120.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa ilmeni työympäristön tuomia mahdollisuuksia ja keinoja vahvistaa oppimista sekä omaa ammatillista kehittymistä. Oman ammattitaidon kehittämistä suhteessa asiakkaiden tarpeisiin, perustehtävään sekä työelämän vaatimukseen pidettiin keskiössä työhyvinvoinnin vahvistumiseksi. Niin ikään Hakkaraisen (2017) tutkimuksessa tunnistetaan osaamisen kehittämisen laajemmat vaateet suhteessa maailman muutoksiin, kuten ilmastonmuutoksen, pandemian ja

eriarvoisuuden kokemusten tuomiin haasteisiin. Työelämän ennakoimattomatkin muutokset edellyttävät asiantuntijuuden kehittymisen tukemista jatkuvalla oppimisella, koulutuksella sekä yhteisöllisellä toiminnalla. (Hakkarainen 2017: 47–48.) Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa tunnistettiin ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja jakaminen työssä keskeiseksi osaksi oppimista. Koulutuksiin osallistuminen katsottiin edistävän oppimista omassa työssä, mutta työn monipuolisuus itsessään tiedostettiin edistävän oppimisen mahdollisuuksia. Koulutuksesta saadun tiedon sekä oman ammatillisen osaamisen jakaminen muille työyhteisössä pidettiin tärkeänä.

Luonnollinen osaamisen kehittyminen työssä tunnustetaan myös Mankan, Heikkilä-Tammen ja Vauhkonen (2012) tutkimuksessa. Onnistuakseen oppiminen katsotaan vaativan ajan käytön väljyyttä, vuorovaikutusta ja innovatiivista ilmapiiriä. Säännölliset kohtaamiset päivittäin työyhteisön jäsenten ja asiakkaiden kanssa työarjessa ovat edellytys onnistuneelle oppimiskokemukselle. Erityisesti kokemusten ja hiljaisen tiedon jakaminen edistyy rennossa ilmapiirissä. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012: 40.)

Hoitotyön ammattilaiset kokivat tulosten mukaan saavansa itse vaikuttaa osaamisen kehittämiseen ja koulutustarpeiden sanoittamiseen. Yhdeksi oppimisen muodoksi tunnistettiin opiskelijoilta saadun tiedon ja taidon hyödyntäminen omaan työhön. Hoitoalan opiskelijoilta koettiin saavan uutta tietoa ja taitoa oman ammatillisen kehittymisen tueksi. Työntekijät kokivat kaipaavansa työnantajan puolelta joustamista ja hyödyllisiksi koettuihin koulutuksiin osallistumisen mahdollistamista tulosten mukaan. Toisaalta työyhteisössä pidettiin tärkeänä, että koulutustarpeita tunnustetaan yhdessä suhteessa määritettyihin tavoitteisiin. Manka ym. (2012) vahvistavat osaamisen jatkuvan kehittämisen tukevan niin ikään ympäristön tuomista muutoksista selviytymistä. Toisaalta yksilöiden, ryhmien tai koko organisaation oppimisen tasapainoa korostetaan suhteessa kunnan tavoitteisiin. Tämän vuoksi on tärkeää määritellä nykyinen ja erityisesti tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. (Manka ym. 2012: 40.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa nähtiin tärkeänä esimiehen tietoisuus arjen työstä, työntekijöiden substanssiosaamisesta ja työnkuvasta, jotta osaamisen edistävät koulutustarpeet kyetään tunnistamaan yhdessä työryhmän kanssa yhteisten näkemysten saavuttamiseksi. Lisäksi osaamisen vahvistamisen tarpeet määrittyivät tulosten mukaan yhteisen tavoitteen ja taustalla olevien vaatimusten suunnassa. Tämän

tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksista tuli esille, että koulutukset yksikön ulkopuolella lisäävät verkostoitumisen mahdollisuuksia.

Yhtenä osaamista ja ammattitaitoa vahvistavana muotona tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa korostui moniammatillinen yhteistyö ja toisilta saatu tuki, joka vahvistuu parityöskentelyssä sekä eri verkostoissa toimiessa. Parityöskentelyn katsottiin edistävän eri ammattiryhmien välistä näkemysten esiin tuomista ja auttavan asioiden vastuuttamisessa. Lisäksi kollegoiden välinen työskentely myös eri yksiköiden välillä tuki tulosten mukaan toimintatapojen yhtenäistämistä eri tiimien välillä sekä oman työnkuvan rakentumisessa ja auttavan tutustumaan toisen yksikön toimintakäytänteisiin. Tämä puolestaan koettiin tärkeäksi voimavaraksi poissaolojen sattuessa turvaamaan sujuvaa työskentelyä eri yksiköissä. Tuloksissa tunnistettiin ammatillisen tuen auttavan työntekijöiden mukaan myös kuormituksen jakamisessa ja tehtävien priorisoinnissa kollegan kesken.

Tuloksista nousi yhteisesti määritellyn tavoitteen tärkeys, jossa korostui selkeästi sovitut vastuut ja kunkin ammattilaisen perustehtävä. Eri verkostoissa työskentely ja erityisesti yhtenäisen tavoitteen suunnassa toimiminen oli tulosten mukaan keskeistä. Selkeä päämäärä ja suunnitelma koettiin tukevan yhteistyön jatkumista yksikkörajoista huolimatta ja sen katsottiin vaikuttavan työhyvinvointiin edistävästi. Verkostoissa toimimisesta tulee tietoiseksi kunkin ammattilaisen osaamisesta ja vahvuuksista, joka koettiin tulosten perusteella madaltavan tuen pyytämisen kynnystä myöhemminkin. Verkostomainen toiminta auttaa puolestaan hahmottamaan laajempaa kokonaisuutta ja omaa ammatillista roolia mm. asiakkaan kuntoutusprosessissa. Verkostotyöskentelyssä korostui saman asian äärellä toimiminen, yhdessä tekeminen ja toisien tukeminen, joka edisti tulosten mukaan puolestaan yhteisöllisyyttä ja työn iloa.

Saman tavoitteen suunnassa toimiminen nähtiin hoitotyön ammattilaisten kokemusten mukaan selkeästi koronapandemian kukistamiseen liittyvässä työskentelyssä. Yhteiseksi koettu ongelma sai toimimaan yhteisöllisesti saman tavoitteen, pandemian leviämisen ehkäisemiseksi tähtäävien toimien suunnassa. Tämä näkyi toimintarajat ylittävässä verkostojen kanssa tehtävässä yhteistyössä. Tämänkaltaisesta työskentelystä koettiin saavan moniammatillisia näkökulmia omaan työhön, tultiin tietoisiksi toisten tekemästä työstä sekä pääsi tutustumaan toisten toimintaympäristöihin oman yksikön ulkopuolelle.

Samankaltaista tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä nostettua verkostotyöskentelyä moniammatillisuuden vahvistumiseksi, asiakkaiden kuntoutumisen edistymiseksi, että työssä jaksamisen tukemiseksi nähdään kuntoutusverkostoiden toiminnassa. Siparin (2012) mukaan keskiössä on niin ikään yhteisen tavoitteen määrittely ja yhteisen ymmärryksen luominen toimintatavoista tavoitteisiin pääsemiseksi. Yhteisen näkemyksen muodostuminen ja yhteinen keskustelu asian äärellä auttavat hahmottamaan vastuita, sujuvoittamaan työskentelyä ja poistamaan turhaa päällekkäisyyttä. Moniasiantuntijuuden hyödyntämisessä nähdään selkeää synergiaetua ja voimavarojen yhdistämistä. (Sipari 2012: 113–114.) Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kontekstissa kuntoutujan rooli voidaan ajatella työntekijän roolissa. Työntekijän oma toimijuus ja aktiivisuus vahvistuu oman työnsä suunnittelun, tavoitteiden määrittelyn ja osaamisen tunnistamisen suunnassa vastaamaan työn sekä ympäristön tuomia vaatimuksia.

## 9.2 Tutkimuksellisen kehittämisen prosessi ja menetelmälliset ratkaisut

Tarve kehittämistyölle nousi tutkimuksellisen kehittämistyön toimintaympäristön, Riihimäen kaupungin 2018 päivitetystä strategiasta, jonka tavoitteiksi vahvistui hyvinvoinnin edistäminen yhteisöllisyyden kokemusten ja osallisuuden lisäämisen kautta. Tavoitteiden, arvojen ja vision mahdollistajana korostetaan henkilöstön osaamista, motivaatiota sekä työhyvinvointia, hyvää johtamista unohtamatta. (Riihimäki-strategia). Lisäksi kehittämistyön taustalla ohjasi yhteiskunnalliset muutostarpeet työhyvinvoinnin osalta, kuten väestön ikääntyminen ja sitä myötä työikäisten määrän väheneminen lähivuosina. (Ylisassi & Rajavaara & Seppänen-Järvelä 2016: 153–154.)

Tätä tutkimuksellista kehittämistyötä ohjasi toimintatutkimuksellinen lähestymistapa, jossa asiantuntijat eli hoitotyön ammattilaiset yhdessä esimiesten sekä työhyvinvoinnin edistämisen kanssa työskentelevien toimijoiden kanssa tuottivat tietoa yhteisöllisyyttä vahvistavista tekijöistä työhyvinvoinnin edistymiseksi. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä toteutui toimintatutkimuksen suunnitteluvaihe, joka jalostui prosessimaisesti tulevaisuussuuntaisesti kehittämistehtävien edetessä. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä uutta aineistoa muodostui kehittämistoiminnan edetessä kolmessa eri tiedonkeruutilaisuudessa. Edellisten aineiston yhteenveto vietiin sytykkeiksi seuraaviin kehittämistehtäviin ja näin ollen uusi tieto ohjasi aina tulevaa toimintaa. Lähestymistapa tuki moninaisen eli kompleksisen sosiaali- ja terveystalouden toimintaympäristön monitasoisia ja monisuuntaisia kehittämisen prosesseja. (Heikkinen & Rovio & Kiilakoski 2008: 78–82; Toikko & Rantanen 2009: 50–51.)

Koronapandemian aiheuttamat kokoontumisrajoitukset ohjasivat tutkimuksellisen kehittämistyön tiedonkeruu tilaisuuksien järjestelyjä ja kaikki tilaisuudet toteutuivat syksyn 2021 aikana etänä, Teams- alustalla. 2020 alkanut koronapandemia on pakottanut organisoimaan uudella tavalla työn tekemisen muotoja laajasti sosiaali- ja terveystoimialalla. Laajentunut etätyösuositus on ohjannut työyhteisöjä erilaisten digitaalisten työvälineiden käyttöön. Teams on ollut laajasti käytössä myös tämän tutkimuksellisen kehittämistyön toimintaympäristössä viime vuosina työyhteisöjen, verkostotoimijoiden ja asiakkaiden erilaisten yhteistyöpalavereiden järjestämisessä. Tiedonkeruutilaisuuksia järjestettäessä tämän jo tutuksi tulleen järjestelmän hyödyntäminen oli luonnollinen valinta.

**Ensimmäisessä kehittämistehtävässä** aineistonkeruu tapahtui ryhmämuotoisena teemahaastatteluna etänä Teams- alustalla. Teemahaastattelun aiheet nousivat tämän tutkimuksellisen kehittämistyön teoreettisesta viitekehyksestä. Teemat täsmentyivät vielä teorian täsmentymisen jälkeen tutkimussuunnitelmassa kuvatusta alustavasta haastattelurungosta työhyvinvointia edistäviin ympäristö-, yksilö- ja yhteisötekijöihin sekä yhteisöllisyyttä tukeviin elementteihin kuviossa 2 esitetyn mukaisesti.

Ryhmämuotoinen teemahaastattelu toimi erilaisten näkemysten sekä kokemusten jakamiseen hyvin työntekijöiden kesken. Haastattelun teemat muodostuivat tämän tutkimuksellisen kehittämistyön teoreettisesta viitekehyksestä, joka ohjasi saamaan tästä aineistonkeruusta mahdollisimman paljon tietoa suhteessa haluttuun tutkimuskysymykseen. Haastattelutilanne oli avoimesti strukturoitu, eteni teemasta toiseen joustavasti ja tarkentavat kysymykset muodostuivat haastateltavien esittämien asioiden perusteella. (Moilanen 1995: 37–39.)

Teemahaastattelussa oli keskiössä ihmisten tulkinnat asioista, heidän antamat merkitykset asioille ja se, että nämä merkitykset rakentuvat vuorovaikutuksessa. (Hirvijärvi & Hurme 2008: 48.) Kysymys herää, koetaanko etähaastattelun vuorovaikutus samalla tavalla tukevaksi kuin kohtaaminen aidosti kasvokkain? Ryhmähaastattelussa fyysisellä ympäristöllä luodaan symbolinen merkitys, jolla voi olla vaikutuksia osallistujien ennako-odotuksiin. Toisaalta etähaastattelu voi toimia kannustavana ja turvallisenä alustana persoonille, jotka arkailevat omien mielipiteiden kertomista sosiaalisissa tilanteissa. Tässä haastattelutilanteessa onnistuttiin etäratkaisun avulla helpottamaan aikataulujen yhteensovittamista, koska tilaisuuteen pystyi osallistumaan työajalla paikasta riippumatta. (Moilanen 1995: 58.)

Haastattelutilanteen luotettavuutta lisää haastattelijan neutraali rooli suhteessa työryhmän jäseniin. (Moilanen 1995: 61; Heikkinen 2008: 33–34). Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän rooli oli tässä yhteydessä monimuotoinen. Tekijä työskenteli sosiaali- ja terveystoimialan organisaatiossa esihenkilönä. Ryhmähaastattelussa ei ollut osallistujia tekijän omasta työyksiköstä. Tilaisuuden alussa korostettiin tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän toimivan lähinnä keskustelun koordinoijana ja sitä ohjaavana. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä pyrki puolueettomaan, mutta kannustavaan haastatteluotteeseen. Haastattelutilanteesta sai vapautuneen vaikutelman ja osallistujat, neljä hoitotyön ammattilaista keskustelivat vastavuoroisesti työyhteisöjen käytänteisiin ja toimintatapoihin liittyvistä tekijöistä reflektiivisesti.

**Toisen kehittämistehtävän** aineiston keruu tapahtui ryhmäkeskusteluna Teams alustalla, jonka sytykkeenä toimi kooste ensimmäisen kehittämistehtävän aineiston sisällöstä. Ryhmäkeskusteluun osallistui neljä eri yksikössä työskentelevää sosiaali- ja terveystoimialan esihenkilöä. Tilaisuuden alussa tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä esitteli tutkimuksen tavoitteen, tarkoituksen ja kehittämistehtävät sekä käytiin lyhyt esittäytymiskierros.

Keskustelussa oli mukana enimmäkseen ennestään toisiaan tuntevia ja yhteistyötä tekeviä esihenkilöitä. Osallistujat keskustelivat edellisen kehittämistehtävän aineistosta nousevista ilmiöistä melko vapaamuotoisesti. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä onnistui pitämään roolinsa kevyesti ohjaavana ja pääosin aikatauluissa pysymisestä huolta pitävänä. Keskustelussa korostui moninäkökulmaisuus ja yhteiseen näkemykseen pyrkiminen, joka tuli esille vastavuoroisena keskusteluna ryhmäläisten välillä. Osallistujat kommentoivat rohkeasti toistensa ajatuksia ja rikastuttivat niihin omia kokemuksiaan valmiiksi määritellyn ilmiön suunnassa. (Pietilä 2017:112–114.)

**Kolmannen kehittämistehtävän** aineistonkeruuna käytettiin kehittäjäryhmän yhteiskehittelyä, Learning cafe menetelmää mukailien kokoontuen Teams- alustalla. 10 eri toimijasta koostuva ryhmä osoittautui sopivan kokoiseksi ryhmäksi Teams:lla tapahtuvaan yhteiskehittelyyn ja ryhmän sai jaettua luonnollisesti kolmeen 3–4 henkilön ryhmään. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä oli valmistautunut huolellisesti tilaisuuteen miettimällä valmiiksi pienempien ryhmien kokoonpanot niin, että jokaisessa ryhmässä oli huomioitu työntekijä, - esihenkilö- sekä yhteistyötahojen edustus mahdollisimman moniäänisen keskustelun mahdollistumiseksi. Huolelliseen valmistautumiseen kuului myös teknisten ryhmienjako-ominaisuuksien harjoittelu Teams- alustalla opiskelijakollegoiden

kesken ennen varsinaista kehittämistilaisuutta. Tekijä toimi yhteiskehittelyssä itsenäisesti, joten ennen varsinaista Learning cafe osuutta huomioitiin pieni aika tekniseen ryhmäjakojen toteutumiseen. Yhteiskehittelyyn sytykkeet nousivat edellisten kehittämistilaisuuksien aineiston yhteenvedoista, jotka olivat esillä Google Jamboard alustalla.

Osallistava yhteiskehittely auttoi huomaamaan jo olemassa olevia hyviä käytänteitä ja toimintatapoja yhteisöllisyyden vahvistumisesta, mutta edisti myös uuden tiedon muodostumista ja lisäsi yhteistä ymmärrystä tulevaisuudessa tarvittavista hyvistä toimintatavoista työhyvinvoinnin edistymiseksi. Yhteiskehittelystä muodostuneet eri toimijoiden reflektiiviset keskustelut tukivat erilaisten toiminta- ja ajattelutapojen perusteellista pohdintaa. Tämänkaltainen toimintatapa katsotaan vahvistavan yhteisöllistä osaamista ja tukevan sosiaali- ja terveysalan luonteeseen kuuluvia kompleksisia prosesseja. (Paalasmaa 2014: 123; Heikkinen 2008: 33–35.) Yhteiskehittelyn ilmapiiri vaikutti olevan luonteva ja luottamuksellinen, joka näkyi vapautuneena keskusteluna osallistujien välillä substanssista riippumatta.

Kehittämistehtävien aineistoista muodostui tulokseksi yhteisöllisyyttä vahvistavat toimintatavat työhyvinvoinnin edistymiseksi. Sisällönanalyysi muotoutui lopulliseen muotoonsa kehittämistilaisuuksien jälkeen. Tutkimuksellinen kehittämistyön tekijä ryhmitteli olemassa olevia nimettyjä yhteisöllisyyttä vahvistavia ja tulevaisuudessa tarvittavia teki- jöitä työhyvinvoinnin edistymiseksi alaluokiksi ja alaluokkia yhdistämällä yläluoliksi, aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaan. Syntyneistä luokista muodostui ydintekijät, joiden nimeäminen vastasi tuloksissa esille nousseita käsitteitä.

### 9.3 Tutkimuseettiset näkökulmat

Tätä tutkimuksellista kehittämistyötä tehdessä on huomioitu huolellisuus, rehellisyys ja tarkkuus läpi kehittämisprosessin, tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeet ja suositukset mukaan lukien. Tarkkuus on näkynyt tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä raportin kirjoittamisessa lähdeviitteiden huolellisella käyttämisellä, toisten tutkimusten kunnioittamisena sekä kehittämistilaisuuksissa luottamuksellisen ja kunnioittavan vuorovaikutuksen huomioimisella. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: 4–7.)

Tälle tutkimukselliselle kehittämistyölle haettiin tutkimuslupa Riihimäen kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan voimassa olleita linjauksia noudattaen ja luvan myönsi sosiaali- ja terveystoimialan johtaja 11.6.2021. Ennen tutkimuksen alkua ja organisaation tutkimusluvan

myöntämistä tutkimussuunnitelma hyväksyttiin Metropolian Ammattikorkeakoulun puolelta tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavilla yliopettajilla. Tutkimusta varten solmittiin kirjallinen sopimus edellä mainittujen osapuolten kesken. Ohjaavina opettajina toimivat FT Salla Sipari ja FT Pekka Paalasmaa.

Tutkimukseen osallistuvat tiedontuottajat työskentelivät sosiaali- ja terveystoimialan organisaatiossa ja saivat tutkimustiedotteet tutkimuksesta hyvissä ajoin ennen tiedonkeruutilaisuuksia sähköpostien välityksellä sosiaali- ja terveysjohtajan sekä esihenkilöiden välittämänä. Tässä kunnioitettiin tutkimukseen osallistujien vapaaehtoista osallistumista ja tutkimus oli mahdollista keskeyttää missä kohtaa tutkimusta tahansa kertomatta syytä. Tutkimukseen osallistujilta pyydettiin suostumus osallistumisesta ja tämä suostumusmenettely kuvattiin asianmukaisesti tutkimustiedotteiden liitteenä olevassa tietosuojaselosteessa. Rekisterinpitäjänä tässä työssä toimii tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä.

Vapaaehtoista tutkimukseen osallistumista on syytä tarkastella kriittisesti tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän roolin vuoksi. Hän työskenteli sosiaali- ja terveystoimialalla esihenkilötehtävissä kehittämistyön toteutuksen aikaan ja kuului johtoryhmään. Hyvä tieteellinen käytäntö tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan edellyttää sidonnaisuuksista ilmoittamista, jotta tiedontuottajat tietävät, kenen lähtökohdista asiaa kehittämistyössä tarkastellaan. (Toikko & Rantanen 2009: 128). Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän rooli oli kuvattu tutkimustiedotteissa ja erikseen suullisesti korostettu opiskelijan roolina toimimisesta jokaisen kehittämistehtävän aineistonkeruun alussa. Tekijä korosti luottamuksellisuutta pyrkien puolueettomaan suhtautumiseen ja rooli oli enempi keskustelua refleктоiva kehittämistilaisuuksien aikana. Puolueettomuuden turvaamiseksi kehittämistilaisuuksissa ei ollut osallistujia tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän johtamasta yksiköstä. Toisaalta tekijän monimuotoinen rooli tuo mukanaan osaamisen ja monikerroksisen ajattelun ja tämä on voinut näkyä tilanteissa. Tässä kehittämistyössä pyrittiin aktiiviseen rooliin toimien tasavertaisena muutoksen edistäjänä. (Toikko & Rantanen 2009: 91).

Aineiston käsittelystä ja säilytyksestä on vastannut yksin tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä ja analysointi on tapahtunut täysin luottamuksellisesti. Aineistonkeruuta voiksi on tekijä valinnut ryhmämuotoiset keskustelut, jotta yksittäisen henkilön anonyymiteettisuoja turvataan paremmin. Kaikki kehittämistehtävistä muodostuneet aineis-

tot (äänitallenteet, muistiinpanot, käsitekartat) on säilytetty luottamuksellisesti tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän salasanan takana olevalla koneella ja materiaalit on hävitetty heti kehittämistyön valmistumisen jälkeen. Tietoturvallisuuden huomiointi on kuvattu tutkimustiedotteessa ja tietosuojaselosteessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: 6–7.)

Koronapandemian aiheuttamat kokoontumisrajoitukset muuttivat tiedonkeruutilaisuuksien järjestämistä ja kaikki tilaisuudet toteutuivat etänä, Teams- alustalla. Tietosuojan takaamiseksi kehittämistehtävien aineisto nauhoitettiin irrallisella digitaalisella nauhurilla, Teams:n oman nauhoitusominaisuuden sijasta. Osallistumisen aikataulupaineiden helpottumiseksi tiedonkeruutilaisuuksiin sallittiin osallistuminen työajalla ja osallistujat saivat järjestyään rauhallisen osallistumisympäristön intimitettisuojaan takaamiseksi, toisaalta paikkaan riippumatta.

#### 9.4 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehittämisehdotukset

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuotoksena muodostunut kuvaus yhteisöllisyyttä vahvistavasta toimintatavasta työhyvinvoinnin edistymiseksi syntyi sekä olemassa olevien käytänteiden tunnistamisesta sekä tulevaisuudessa tarvittavista yhteisöllisyyttä vahvistavista toimintatavoista työhyvinvoinnin edistymiseksi.

Tutkimuksellisen kehittämistyön aineistosta nousi paljon oleellista tietoa työyhteisöjen kokemasta olemassa olevista hyvistä rakenteista ja työtavoista yhteistyön edistämiseen, osaamisen vahvistamiseen, ammattitaidon kehittämiseen sekä hyvän työilmapiirin rakentamiseen. Tuloksista saatiin myös tietoa tiedonkulun vaatimuksista muuttuvassa työympäristössä, osallisuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia edistäviä rakenteita johtamisen sekä työyhteisötaitojen näkökulmasta, asiakas rajapintaa unohtamatta. Näin ollen tuloksia voidaan hyödyntää monipuolisesti ja laajasti työyhteisöjen sekä koko organisaation työhyvinvoinnin kehittämisessä tulevaisuudessa. Hyvävoivalla työyhteisöllä on suoria vaikutuksia myös tutkimustulosten mukaan asiakkaiden hyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin edistämisen ja työkykyisyyden säilymisen tarve nähdään merkityksellisenä myös yhteiskunnan näkökulmasta työurien pidentymisen ja eläkeiän kasvamisen myötä. Toisaalta työn tekemisen tavat ovat muutoksessa digitalisaation, globalisoitumisen ja työn luonteen muutosten suunnassa. (Gould & Ilmarinen & Jarvisalo & Koskinen

2006: 13.) Työelämää uhkaa täten myös osaavan ja pysyvän työvoiman riittävyys, joka haastaa organisaatioiden johtamisen. Tämä tarve tunnustetaan vahvasti sosiaali- ja terveystoimialan toimintaympäristössä, jonka vuoksi työntekijöiden todellisista tarpeista huolehtiminen ja monipuolisesti työhyvinvointiin satsaaminen tukee työntekijöiden pysyvyyttä sekä puolestaan houkuttelee organisaatioihin tarvittavan osaamisen omaavia työntekijöitä. (Kauhanen 2016: 17.) Myös Riihimäen kaupungin henkilöstöstrategiassa tunnustetaan toimintaedellytysten turvaaminen, joka pitää sisällään riittävän osaamisen huolehtimisen, riittävät työhön vaikuttamisen mahdollisuudet sekä työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen käytännöt. Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa havaitut menetelmät ja keinot ovat heti hyödynnettävissä toimintaedellytysten turvaamiseksi.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset ovat hyödynnettävissä työyhteisöjen vuorovaikutuskäytänteiden ja ilmapiirin kehittämiseen. Tuloksissa korostui rakentavan ja avoimen kommunikoinnin syntyvän riittävien sosiaalisten tilanteiden järjestämisestä työn lomassa. Myös luottamuksellinen ilmapiiri ja dialogisuus niin esihenkilöiden, työntekijöiden kuin asiakkaiden välillä tuloksissa korostui. Luottamus rakentuu erilaisuuden hyväksymiseen, hyvän huomaamiseen yhdessä sekä myönteisen palautekulttuurin avulla. Hakasen (2011) mukaan kokemus hyvästä hengestä edistää työn iloa ja imua, joka puolestaan lisää työssä viihtyvyyttä. Nämä tekijät puolestaan yhdessä ovat voimavara uusien työntekijöiden houkuttelemisessa sekä myös työntekijöiden pysymisessä työyhteisöissä. (Hakanen 2011: 40.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutui toimintatutkimuksen mukaisesti monipuolisesti eri toimijoita osallistaen yhteiskehittelyn avulla, yli toimirajojen. Kyseinen toimintatapa tuki tulevaisuudessakin tunnustettua tärkeää verkostomaista toimintatapaa jokaisen toimijan asiantuntemusta jakaen tähdäten yhdessä oppimiseen. Yhteiskehittely antoi itessään mahdollisuuden sanoittaa työyhteisöissä koettuja hyviä käytänteitä moninäkökulmaisesti ja toisaalta muodostaa yhteinen ymmärrys tulevaisuudessa tarvittavista toimintatavoista kaikkia toimijoita hyödyntävässä ilmiössä, yhteisöllisyyden vahvistumisesta työhyvinvoinnin edistymiseksi. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytetyt yhteiskehittelymenetelmät ovat sellaisenaan hyödynnettävissä minkä tahansa toiminnan kehittämisessä niin työyhteisöissä, yksilön näkökulmasta kuin laajemmin koko organisaatiossa.

Tulevaisuudessa tulee tunnistaa työorganisaatioiden muutos, työntekijän tai kuntoutuksen rooli työprosessissa ja hänen oma ammatillinen kehityspolkuunsa. Tämän tukeminen

onnistuu parhaiten työntekijän työympäristössä vahvistaen hänen toimijuuttaan. Työkyvyn tukeminen ja vahvistaminen työelämässä tulee rakentua tulevaisuudessa vahvasti työntekijän, esihenkilön, työyhteisön ja tarvittaessa kuntoutusorganisaation yhteistoimijuudelle. Täten työkykyä tukeva prosessi tai kuntoutus toimii työntekijän, esihenkilön ja työyhteisön yhteisenä oppimisprosessina. (Ylisassi ym. 2016: 153). Niin ikään tämä tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa tunnistettiin työnantajan puolelta työn yksilölliset muokkaamisen mahdollisuudet ja -tarpeet, kuten erilaiset joustot työtavoissa ja -ajoissa. Tämä tukee yksilötasolla työntekijän vapaa-ajan ja työn yhteensovittamista sekä vahvistaa työhyvinvoinnin kokemusta jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Myös ennakoivan urapolun suunnittelemisen tärkeys yhteistyössä työntekijän ja muiden toimijoiden kanssa tunnistettiin työkykyä tukevaksi ja työelämästä syrjäytymistä ennalta ehkäiseväksi toiminnaksi.

## Lähteet

Anttonen, Hannu & Räsänen, Tuula & Aaltonen, Markku & Husman, Päivi & Lindströmm, Kari & Ylikoski, Matti & Jokiluoma, Hannu & Van Den Broek, Karla & Haratau, Theodor & Kuhn, Karl & Masanotti, Giuseppe & Wynne, Richard 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Anttonen, Hannu & Räsänen, Tuula (toim.) Helsinki: Työterveyslaitos.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Eskola, Jari 2015. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltonen, Juhani & Valli, Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: Bookwell Oy.

Gould, Raija & Ilmarinen, Juhani & Järvisalo, Jorma & Koskinen, Seppo 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy.

Gould, Raija & Polvinen, Anu 2006. Osaaminen. Teoksessa Gould, Raija & Ilmarinen, Juhani & Järvisalo, Jorma & Koskinen, Seppo (toim.): Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino oy.

Hakanen, Jari & Ropponen, A & Schaufeli, W. B. & De Witte, H. 2019. Who is Engaged at Work? Journal of Occupational and Environmental Medicine, 61(5), 373–381.<  
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31817619/>> Viitattu: 22.11.2021

Hakanen, Jari. 2011. Työn imu. Tampere: Työterveyslaitos. < [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL\\_tyonimu.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf)> Viitattu 22.11.2021.

Hakkarainen, Kai. 2017. Kollektiivinen luovuus, yhteisöllinen oppiminen ja itsensä ylittäminen. Näkökulmia tutkimukseen. < <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/88397/47584?acceptCookies=1>> Viitattu 21.11.2021

Hirvijärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hietala, Outi. 2018. Sosiaalisen kuntoutuksen yhteiskehittämisessä osallisuus avautuu kaikille. Teoksessa Kostilainen, Harri & Nieminen, Ari (Toim.): Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampere. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141721/Diak\\_Ty-oelama\\_13\\_verkko.pdf?sequence=4&isAll%23page=119#page=140](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141721/Diak_Ty-oelama_13_verkko.pdf?sequence=4&isAll%23page=119#page=140) > Viitattu 22.11.2021.

Heikkinen, Hannu L.T 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Hansaprint Direct Oy.

Heikkinen, Hannu L.T & Kontinen, Tiina & Häkkinen, Päivi 2008. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Hansaprint Direct Oy.

Heikkinen, Hannu L.T & Rovio, Esa & Kiilakoski, Tomi 2008. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Hansaprint Direct Oy.

Huovinen, Terhi & Rovio Esa 2008. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) 2008: Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Hansaprint Direct Oy.

Häkkinen, Päivi 2004. Yhteisöllisen oppimisen teoriasta perusteita verkko-oppimisen käytäntöön. Suomen virtuaaliyliopisto. <[http://tievie oulu.fi/verkkopedagogiikka/luku\\_7/yhteisollinen\\_oppiminen.htm](http://tievie oulu.fi/verkkopedagogiikka/luku_7/yhteisollinen_oppiminen.htm)>. Viitattu 12.3.2021.

Ilmarinen, Juhani & Gould, Raija & Järvikoski, Aila & Järvisalo, Jorma 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould, Raija & Ilmarinen, Juhani & Järvisalo, Jorma & Koskinen, Seppo (toim.): Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy.

Järvikoski Aila & Takala, Esa-Pekka & Juvonen-Posti, Pirjo & Härkäpää, Kristiina 2018. Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännöissä. Sosiaali- ja terveysturvan raportteja 13. Helsinki: Kela. <[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/278322/Raportteja13\\_saavutettava.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/278322/Raportteja13_saavutettava.pdf?sequence=4&isAllowed=y)>. Viitattu 6.5.2021.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämissel- jelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kotkavirta, Jussi 1998. Hegel, yksilöllisyys ja yhteisöllisyys. Teoksessa Kotkavirta, Jussi & Laitinen, Arto. (toim.): Yhteisö, filosofian näkökulmia yhteisöllisyyteen. Yhteiskuntatieteiden, valtio-opin ja filosofian julkaisuja 16. Jyväskylän yliopisto. <<file:///C:/Users/Piia%20Elovaara/Downloads/yhteiso.pdf>>. Viitattu 8.3.2021.

Laine, Marjukka & Kokkinen, Lauri & Kaarlela-Tuomaala, Anu & Valtanen, Elisa & Elo- vainio, Marko & Keinänen, Mika & Suomi, Reima 2010. Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010, kahden vuosikymmenen kehityskulku. Helsinki: Työterveyslaitos. <[https://www.researchgate.net/profile/Lauri-Kokkinen-2/publication/49288122\\_Sosiaali- ja\\_terveysalan\\_tyoolot\\_2010/links/5466265d0cf25b85d17f59b5/Sosiaali-ja-terveys- alan-tyoeolot-2010.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Lauri-Kokkinen-2/publication/49288122_Sosiaali- ja_terveysalan_tyoolot_2010/links/5466265d0cf25b85d17f59b5/Sosiaali-ja-terveys- alan-tyoeolot-2010.pdf)>. Viitattu 8.4.2021.

Lampinen, Mai-Stiina & Viitanen, Elina & Konu, Anne 2013. Systemaattinen kirjallisuus- katsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 50. 71- 86. <[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100821/systemaattinen\\_kirjallisuuskat- saus.pdf?sequence=1](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100821/systemaattinen_kirjallisuuskat- saus.pdf?sequence=1)>. Viitattu 6.5.2021.

Lehto, Markku 2008. Aktiivinen ja kannustava sosiaalipolitiikka. Teoksessa Mäkitalo, Jorma & Turunen, Jari & Vilkkumaa, Ilpo. (Toim.): Vaikuttavuus muutoksessa. Verve. Oulu: Kalevaprint Oy.

Manka, Marja-Liisa & Larjovuori Riitta-Liisa 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston Johtamiskor-

keakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Kuntoutussäätiö. Sosiaali- ja terveysministeriö. Euroopan sosiaalirahasto. < [https://kuntoutussaatio.fi/files/1149/Sosiaalinen\\_paaoma\\_opas.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/1149/Sosiaalinen_paaoma_opas.pdf) > Viitattu 16.3.2021.

Manka, Marja-Liisa & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Vauhkonen, Anne. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. < <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf> > Viitattu 21.11.2021.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Mertala, Sirpa 2011. Yhdessä tietämisen episodeja. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Väitöskirja. < [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61757/Mertala\\_Doria\\_Acta73.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61757/Mertala_Doria_Acta73.pdf?sequence=1&isAllowed=y) > Viitattu 20.5.2021.

Mertala, Sirpa & Terävä, Kimmo 2016. Yhteisöllinen työhyvinvointi ja työnohjaus psykiatrisissa asumispalveluissa. Kuntoutussäätiön julkaisuja. < <https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2016/10/Yhteis%C3%B6llinen-ty%C3%B6hyvinvointi-ja-ty%C3%B6nohjaus-psykiatrisissa-asumispalveluissa-tutkimuksia-89.pdf> >. Viitattu 22.3.2021.

Mikkola, Leena & Pennanen, Eveliina & Laapotti Tomi & Välipakka, Hannele 2014. Sairaalatyöyhteisön työhyvinvointia rakentavat vuorovaikutuskäytänteet. Tutkimushankkeen loppuraportti. Jyväskylä. < <https://oma.tsr.fi/api/projects/d882141f-a022-4ce9-baa9-255b47454f93/attachment/dea3a0ed-d5ea-4a5f-abd1-a729e8b91a34> >. Viitattu 15.3.2021.

Moilanen, Liisa 1995. Ryhmähaastattelu työyhteisössä – tiedonkeruun ja vaikuttamisen väline. Työterveyslaitos. Helsinki: Painotalo MIKTOR.

Mäkisalo-Ropponen, Merja 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mäkitalo, Jorma 2008. Vaikuttavuuden arviointi kehittyvissä järjestelmissä. Teoksessa Mäkitalo, Jorma & Turunen, Jari & Vilkkumaa, Ilpo. (toim.): Vaikuttavuus muutoksessa. Verve. Oulu: Kalevaprint Oy.

Otala, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Paalasmaa, Pekka 2014: Yhteiskehittely yhdessä oppimisena. Teoksessa Sipari, Salla & Mäkinen, Elisa & Paalasmaa, Pekka (toim.) Kuntoutettavasta kehittäjäkumppaniksi. Metropolia ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Paasivaara, Leena 2013. Terveystieteellisen tutkimustiedon hyödyntäminen johtamisessa. Johtaminen ja työhyvinvointi muuttuvissa toimintaympäristöissä. e/Pooki 9/2013: 77-80. < [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61251/Lea\\_Rissasen\\_juhla-kirja\\_Paasivaara.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61251/Lea_Rissasen_juhla-kirja_Paasivaara.pdf?sequence=1)>. Viitattu 29.3.2021.

Pennanen, Eveliina 2015. Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä työhyvinvoinnille. Prologi – puheviestinnän vuosikirja. 52-74. < <https://journal.fi/prologi/article/view/95903/54301>>. Viitattu 6.5.2021.

Pietilä Ilkka 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvoori, Johanna (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino

Pietiläinen, Ville 2010. Johtajan ammatillisten kompetenssien profiloituminen kompleksisessa toimintaympäristössä - tapausesimerkinä opetustoimen alaiset oppilaitosorganisaatiot. Väitöskirja. Lapin yliopisto. < <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61725/pietil%c3%a4inen%20DORIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Viitattu 29.3.2021.

Repo, Saara 2010. Yhteisöllisyys voimavarana yliopisto-opetuksen ja -opiskelun kehittämisessä. Helsingin yliopisto.

Riihimäki strategia 2030. < <https://www.riihimaki.fi/palvelut/konserni-ja-hallintopalvelut/riihimaki-strategia/riihimaki-strategia-2030-2/>>. Viitattu 31.3.2021.

Sipari, Salla 2014. Tavoitteista rakentuvat toimivat verkostot. Teoksessa Sipari, Salla & Mäkinen, Elisa & Paalasmaa, Pekka (toim.) Kuntoutettavasta kehittäjäkumppaniksi. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Sosiaali- ja terveystoimen delegointipäätös. Hallintoa, taloutta ja henkilöstöä koskevan toimivallan delegointi Sosiaali- ja terveysjohtajan päätös 16.8.2019 § 113 Voimassa 1.9.2019 alkaen. < <https://www.riihimaki.fi/wp-content/uploads/sites/3/2019/09/Sosiaali-ja-terveystoimen-delegointisaanto-1.9.2019.pdf>>. Viitattu 7.4.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:3. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. < [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM\\_3\\_2019\\_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> Viitattu 6.4.2021.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Verkkodokumentti. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) > Viitattu 22.11.2021

Vammaispalvelut. Kehitysvammaispalvelut. Riihimäki. < <https://www.riihimaki.fi/palvelut/sosiaalipalvelut/vammaispalvelut/kehitysvammaispalvelut/>>. Viitattu 6.4.2021.

Vanhuspalvelut. Ympäri vuorokautinen hoito. Riihimäki. < <https://www.riihimaki.fi/palvelut/sosiaalipalvelut/vanhuspalvelut/ymparivuorokautinen-hoito/>>. Viitattu 6.4.2021.

Viikon muutosilmiö: Työllisyys ja työelämän muutokset 2017. Kuntaliitto. <  
<https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2017/viikon-muutosilmiö-työllisyys-ja-työelämän-muutokset>>. Viitattu 23.3.2021.

Ylisassi, Hilikka & Rajavaara, Marketta & Seppänen-Järvelä, Riitta 2016. Työn muutokset ja työkykykäsitykset kuntoutuksen lähtökohtina. Teoksessa Autti-Rämö, Ilona & Salmi-nen, Anna-Liisa & Rajavaara, Marketta & Ylinen, Aarne (toim.): Kuntoutuminen. Helsinki: Duodecim.

## Liitteet

Tutkimustiedote hoitotyön ammattilaisille – Ryhmämuotoinen teemahaastattelu

### **Yhteisöllisyyttä tukevien toimintatapojen kehittäminen muuttuvassa työympäristössä työhyvinvoinnin edistymiseksi**

#### **Tutkimuksen tarkoitus**

Tervetuloa mukaan kehittämään aikuisten asumispalveluiden työyhteisön toimintaa. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyöni tarkoituksena on kehittää yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja muuttuvassa työympäristössä työhyvinvoinnin edistymiseksi yhdessä teidän kanssanne. Kehittämistyön tuotoksena syntyy kuvaus yhteisöllisyyttä vahvistavasta toimintatavasta työhyvinvoinnin edistymiseksi.

#### **Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet**

Tutkimuksessa käytetään toimintatutkimuksellista lähestymistapaa ja laadullisia aineistonkeruumenetelmiä. Kehittämistyön toteuttamiseksi teidät on kutsuttu mukaan asiantuntijana kehittämään yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja muuttuvassa työympäristössä työhyvinvoinnin edistymiseksi. Kyseessä on ryhmämuotoinen teemahaastattelutilaisuus, johon osallistuu maksimissaan 10 hoitotyön ammattilaista eri asumisyksiköistä (esimerkiksi lähihoitajat, sairaanhoitajat, fysioterapeutit, hoiva-avustajat). Tilaisuudessa kerätään tietoa, mitkä olemassa olevat tekijät vahvistavat yhteisöllisyyttä tällä hetkellä työyhteisössä työhyvinvoinnin edistymiseksi, työntekijöiden näkökulmasta? Tilaisuus järjestetään Teams-alustalla etänä **to 19.8.2021 klo 13-15.00**. Tilaisuuteen saa osallistua työajalla.

Vapaaehtoisesta tutkimukseen osallistumisesta ilmoitetaan kehittämistyön tekijälle sähköpostitse **12.8.2021** mennessä, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Suostumuskaavakkeen voi tulostaa, allekirjoittaa ja lähettää skannattuna kehittämistyön tekijän sähköpostiin. Mukaan pääsee 10 työntekijää osallistumisjärjestyksessä. Osallistumislinkin Teams-alustalle saa omaan sähköpostiin suostumuksen kirjoitettuaan.

Teillä on myös mahdollisuus osallistua 8.9.2021 klo 14-16.00 järjestettävään kehittäjäryhmän yhteiskehittelytilaisuuteen, jossa kerätään tietoa mitä yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja tulevaisuudessa tarvitaan muuttuvassa työympäristössä työhyvinvoinnin edistymiseksi, työyhteisön näkökulmasta? Tässä tilaisuudessa ovat mukana hoitotyön ammattilaiset, esihenkilöt sekä työhyvinvoinnin edistämisen kanssa työskentelevät yhteistyötahot kuten työkykykoordinaattori ja työsuojelun edustajat, maksimissaan 15 henkilöä. Tähän kehittämistilaisuuteen täytetään erillinen suostumus ja vapaaehtoinen osallistuminen ilmoitetaan kehittämistyöntekijälle sähköpostitse.

## **Tutkimuksen toteuttaja**

Tutkimuksellinen kehittämistyö on osa Piia Elovaaran Metropolia Ammattikorkeakoulun, Kuntoutuksen ylemmän amk-tutkinnon opintoja. Metropolia Ammattikorkeakoulun puolesta tutkimuksellista kehittämistyötä valvoo ja ohjaa yliopettajat FT Salla Sipari ja FT Pekka Paalasmaa. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön on sosiaali- ja terveystieteiden johtaja Jouni Sakomaan myöntämä tutkimuslupa (11.6.2021).

## **Vapaaehtoisuus**

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta oikeuksiinne tai kohteluunne työyhteisön tai Riihimäen kaupungin organisaation jäsenenä. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

## **Tutkimustuloksista tiedottaminen**

Kehittämisyhtymien tapaamiset nauhoitetaan ja nauhoitetta käytetään vain tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aineistona. Kaikki kerättävä tieto käsitellään luottamuksellisesti eikä ketään yksittäistä henkilöä voida tunnistaa lopullisesta raportista. Tietoturvallisuuden huomiointi ja henkilötietojen käsittely on kuvattu tarkemmin ohessa olevassa tietosuojaselosteessa.

Valmis kehittämistyö on luettavissa elektronisena versiona Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjaston Theseus -tietokannasta.

## **Lisätiedot**

Tutkimustiedotteeseen perehdyttyänne teillä on mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta ensisijaisesti kehittämistyön tekijälle alla olevan sähköpostin välityksellä.

## **Yhteystiedot**

Kehittämistyön tekijä: (nimi, puhelinnumero, sähköpostiosoite)

Tutkimuksesta vastaa / kehittämistyön ohjaaja: (nimi, yhteystiedot)

Suostumus tutkimukseen osallistumisesta – Hoitotyön ammattilaisten ryhmämuotoinen teemahaastattelu

### **Yhteisöllisyyttä vahvistavien toimintatapojen kehittäminen muuttuvassa työympäristössä työhyvinvoinnin edistymiseksi**

**Tutkimuksen toteuttaja:** Piia Elovaara, 04xxxxxxx, [xxx.xxx@xxx.fi](mailto:xxx.xxx@xxx.fi), Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy, yliopettajat FT Salla Sipari ja FT Pekka Paalasmaa (etunimi.sukunimi@metropolia.fi)

Minua \_\_\_\_\_ on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kehittää yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja työhyvinvoinnin edistymiseksi muuttuvassa työympäristössä.

Tutkimukseen liittyvä ensimmäinen kehittämistilaisuus on suunnattu aikuisten asumispalveluissa työskenteleville hoitoalan ammattilaisille (esimerkiksi lähihoitajat, sairaanhoitajat, fysioterapeutit, hoiva-avustajat). Ryhmämuotoisella teemahaastattelulla kerätään tietoa yhteisöllisyyttä vahvistavista toimintatavoista työhyvinvoinnin edistymiseksi työntekijöiden näkökulmasta.

Olen vastaanottanut tutkimustiedotteen sähköpostin liitteenä ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimukseen liittyvään tietosuojaselosteeseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja

suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

**Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.**

**Tässä tutkimuksellisen kehittämistyön liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus. Sähköpostiosoite kerätään Teams- alustalla järjestävän kehittämistilaisuuden liittymislinkin vastaanottamiseksi. Vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.**

\_\_\_\_\_

Allekirjoitus: \_\_\_\_\_

Nimenselvennys: \_\_\_\_\_

Sähköpostiosoitteeni: \_\_\_\_\_

Allekirjoitettu tutkittavan suostumus palautetaan s-postin liitteenä skannattuna ja suostumus jää kehittämistyön tekijän arkistoon.

## Tutkimuksen tietosuojaseloste - Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa käsitellään teitä koskevia henkilötietoja voimassa olevan tietosuojalainsäädännön (EU:n yleinen tietosuoja-astus, 679/2016, ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö) mukaisesti. Seuraavassa kuvataan henkilötietojen käsittelyyn liittyvät asiat.

### Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Rekisterinpitäjällä tarkoitetaan tahoja, joka yksin tai yhdessä toisten kanssa määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot. Rekisterinpitäjä voi olla Metropolia Ammattikorkeakoulu, toimeksiantaja, muu yhteistyötaho, opinnäytetyöntekijä tai jotkut edellä mainituista yhdessä (esim. Metropolia Ammattikorkeakoulu ja opinnäytetyöntekijä yhdessä).

Tässä tutkimuksessa henkilötietojen rekisterinpitäjä on

Metropolia

Ammatti-  
korkea-  
koulu

Toimeksi-  
antaja

Toimeksiantajan nimi:

Muu yhteis-  
työtaho

Yhteistyötahon nimi:

Opinnäyte-  
työntekijä

**Voitte kysyä lisätietoja henkilötietojenne käsittelystä rekisteripitäjän yhteyshenkilöltä**

Rekisterinpitäjän yhteyshenkilön nimi: tietosuojavastaava Tuulia Aarnio  
Organisaatio: Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Puh. +358 40 844 0690  
Sähköposti: [tuulia.aarnio@metropolia.fi](mailto:tuulia.aarnio@metropolia.fi), [tietosuojavastaava@metropolia.fi](mailto:tietosuojavastaava@metropolia.fi)

**Tutkimuksessa teistä kerätään seuraavia henkilötietoja**

Henkilötietojen käsittely on oikeutettua ainoastaan silloin, kun se on tutkimukselle välttämätöntä. Kerättävät henkilötiedot on minimoitava, niitä ei saa kerätä tarpeettomasti tai varmuuden vuoksi.

Tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuvilta kerätään nimet tietoisesta suostumisesta menettelyn vuoksi. Osallistujilta kerätään sähköpostiosoitteet kehittämistilaisuuden osallistumislinkin lähettämistä varten.

Teillä ei ole sopimukseen tai lakisääteiseen tehtävään perustuvaa velvollisuutta toimittaa henkilötietoja vaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

**Henkilötietojenne suojausperiaatteet**

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kerätään osallistujan nimi, tietoinen suostumus menettelyn mukaiseen lomakkeeseen. Lomakkeet säilytetään lukollisessa laatikossa, johon vain tutkimuksellisen kehittämistyöntekijällä on pääsy.

Kehittämistilaisuudet järjestetään Riihimäen kaupungin organisaation omalla Teams- alustalla etänä. Osallistumislinkki Teams- alustalle kehittämistilaisuuksiin jaetaan työnantajaorganisaation sähköpostijärjestelmän kautta tutkimukseen osallistuville.

Aineistona tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on kehittämistilaisuuksien diginauhurilla nauhoitetut keskustelut sekä kirjalliset Google Jamboard ja/tai Flinga sovellukseen osallistujien työstämät tuotokset.

Aineiston analyysissä ja vastausten teemoittelussa hyödynnetään Word taulukko- ohjelmaa, mutta henkilötietoja ei näissä tule esille. Ryhmämuotoiset kehittämistilaisuudet ja keskustelut edesauttavat osallistujan anonymiteetin toteutumista, jotta yksittäistä työntekijää ei voida tunnistaa.

**Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus**

Tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuvilta kerätään nimet, tietoisuuden suostumus menettelyn vuoksi. Sähköpostiosoitteet kerätään kehittämistilaisuuksien osallistumislinkin lähettämistä varten.

#### **Henkilötietojenne käsittelyperuste**

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä käsittelyperusteena on suostumus.

#### **Tutkimuksen kestoaja (henkilötietojenne käsittelyaika)**

Tutkimukseen osallistumista varten kerätään suostumuslomakkeet heinä-elokuun 2021 aikana ja tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluvat kehittämistilaisuudet pidetään elokuun 2021 aikana. Tutkimus valmistuu syyskuun 2021 loppuun mennessä.

#### **Mitä henkilötiedoillenne tapahtuu tutkimuksen päätyttyä?**

Kerätyt henkilötiedot/suostumuslomakkeet hävitetään tutkimuksellisen kehittämistyön hyväksymisestä kahden viikon kuluttua arvosanan oikaisuapuyntöön määräajan umpeuduttua ja jos oikaisuapuyntö tehdään viimeistään kuuden viikon kuluttua.

#### **Tietojen luovuttaminen tutkimusrekisteristä**

Tietoja ei luovuteta ulkopuolisille tahoille.

#### **Henkilötietojenne mahdollinen siirto EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle**

Tietojanne ei siirretä EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle.

#### **Rekisteröitynä teillä on oikeus**

Koska henkilötietojanne käsitellään tässä tutkimuksessa, niin olette rekisteröity tutkimuksen aikana muodostuvassa henkilökäsitelmissä. Rekisteröitynä teillä on oikeus:

- saada informaatiota henkilötietojen käsittelystä
- tarkastaa itseänne koskevat tiedot
- oikaista tietojanne
- poistaa tietonne (esim. jos peruutatte antamanne suostumuksen)
- peruuttaa antamanne henkilötietojen käsittelyä koskeva suostumus
- rajoittaa tietojenne käsittelyä
- rekisterinpitäjän ilmoitusvelvollisuus henkilötietojen oikaisusta, poistosta tai käsittelyn rajoittamisesta
- siirtää tietonne järjestelmästä toiseen

- sallia automaattinen päätöksenteko nimenomaisella suostumussellanne
- tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsotte, että henkilötietojanne on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisterinpitäjä pysty tunnistamaan rekisteröityä, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon, käsittelyn rajoittamiseen, ilmoitusvelvollisuuteen ja siirtämiseen ei sovelleta.

Voitte käyttää oikeuksianne ottamalla yhteyttä rekisterinpitäjään.

### **Tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja ei käytetä profilointiin tai automaattiseen päätöksentekoon**

### **Henkilötietojen käsittely aineistoa analysoitaessa ja tutkimuksen tuloksia raportoitaessa**

Teistä kerättyä tietoa ja tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Aineiston käsittelystä ja säilytyksestä vastaa yksin tutkimuksellisen kehittämistyön tekijä. Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan ryhmätasolla eikä yksittäisten tutkittavien tunnistaminen ole mahdollista.

Tutkimuksessa kerättyjä tietoja ei voida käyttää myöhemmin opinnäytteissä.

Tutkimustiedote esihenkilöille - Ryhmäkeskustelu

## **Yhteisöllisyyttä tukevien toimintatapojen kehittäminen muuttuvassa työympäristössä työhyvinvoinnin edistymiseksi**

### **Tutkimuksen tarkoitus**

Tervetuloa mukaan kehittämään työyhteisön toimintaa. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyöni tarkoituksena on kehittää yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja muuttuvassa työympäristössä työhyvinvoinnin edistymiseksi yhdessä teidän kanssanne. Kehittämistyön tuotoksena syntyy kuvaus yhteisöllisyyttä vahvistavasta toimintatavasta työhyvinvoinnin edistymiseksi.

### **Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet**

Tutkimuksessa käytetään toimintatutkimuksellista lähestymistapaa ja laadullisia aineistonkeruumenetelmiä. Kehittämistyön toteuttamiseksi teidät on kutsuttu mukaan asiantuntijana kehittämään yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja muuttuvassa työympäristössä työhyvinvoinnin edistymiseksi. Kyseessä on ryhmäkeskustelu, johon osallistuu 5-10 Sosiaali- ja terveystoimialalla työskentelevää esihenkilöä. Tilaisuudessa kerätään tietoa, mitkä olemassa olevat tekijät vahvistavat yhteisöllisyyttä tällä hetkellä työyhteisössä työhyvinvoinnin edistymiseksi, esihenkilöiden näkökulmasta? Ryhmäkeskustelun syykkeenä toimii kooste ensimmäisen kehittämistehtävän, hoitotyön ammattilaisten teemahaastattelun sisällöstä. Tilaisuus järjestetään Teams- alustalla etänä **ti 31.8.2021 klo 14-16**. Tilaisuuteen saa osallistua työajalla.

Vapaaehtoisesta tutkimukseen osallistumisesta ilmoitetaan kehittämistyön tekijälle sähköpostitse **24.8.2021** mennessä, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Suostumuskaavake on allekirjoitettavissa sähköisesti VismaSign:n avulla. Mikäli sähköinen allekirjoitus ei ole mahdollista, suostumuksen voi tulostaa, allekirjoittaa ja skannata kehittämistyön tekijän sähköpostiin. Mukaan pääsee 5-10 esihenkilöä osallistumisjärjestyksessä. Osallistumislinkin Teams- alustalle saa omaan s-postiin suostumuksen kirjoitettuaan.

Teillä on myös mahdollisuus osallistua ke 8.9.2021 klo 14-16.00 järjestettävään kehittäjäryhmän yhteiskehittelytilaisuuteen, jossa kerätään tietoa mitä yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja tulevaisuudessa tarvitaan muuttuvassa työympäristössä työhyvinvoinnin edistymiseksi, työyhteisön näkökulmasta? Tässä tilaisuudessa ovat mukana hoitotyön ammattilaiset, esihenkilöt sekä työhyvinvoinnin edistämisen kanssa työskentelevät yhteistyötahot kuten työkykykoordinaattori ja työsuojelun edustajat, maksimissaan 15 henkilöä. Tähän kehittämistilaisuuteen täytetään erillinen suostumus ja vapaaehtoinen osallistuminen ilmoitetaan kehittämistyöntekijälle sähköpostitse.

## **Tutkimuksen toteuttaja**

Tutkimuksellinen kehittämistyö on osa Piia Elovaaran Metropolia Ammattikorkeakoulun, Kuntoutuksen ylemmän amk-tutkinnon opintoja. Metropolia Ammattikorkeakoulun puolesta tutkimuksellista kehittämistyötä valvoo ja ohjaa yliopettajat FT Salla Sipari ja FT Pekka Paalasmaa. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön on sosiaali- ja terveystieteiden johtaja Jouni Sakomaan myöntämä tutkimuslupa (11.6.2021).

## **Vapaaehtoisuus**

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta oikeuksiinne tai kohteluunne työyhteisön tai Riihimäen kaupungin organisaation jäsenenä. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

## **Tutkimustuloksista tiedottaminen**

Kehittämissuhteiden tapaamiset nauhoitetaan ja nauhoitetta käytetään vain tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aineistona. Kaikki kerättävä tieto käsitellään luottamuksellisesti eikä ketään yksittäistä henkilöä voida tunnistaa lopullisesta raportista. Tietoturvallisuuden huomiointi ja henkilötietojen käsittely on kuvattu tarkemmin ohessa olevassa tietosuojaselosteessa.

Valmis kehittämistyö on luettavissa elektronisena versiona Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjaston Theseus -tietokannasta.

## **Lisätiedot**

Tutkimustiedotteeseen perehdyttyänne teillä on mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta ensisijaisesti kehittämistyön tekijälle alla olevan sähköpostin välityksellä.

## **Yhteystiedot**

Kehittämistyön tekijä: (nimi, puhelinnumero, sähköpostiosoite)

Tutkimuksesta vastaa / kehittämistyön ohjaaja: (nimi, yhteystiedot)

Suostumus tutkimukseen osallistumisesta – Esihenkilöiden ryhmäkeskustelu

**Yhteisöllisyyttä vahvistavien toimintatapojen kehittäminen muuttuvassa työympäristössä työhyvinvoinnin edistymiseksi**

**Tutkimuksen toteuttaja:** Piia Elovaara, 0xxxxxxxx, [xxx.xxx@xxx.fi](mailto:xxx.xxx@xxx.fi), Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy, yliopettajat FT Salla Sipari ja FT Pekka Paalasmaa (etunimi.sukunimi@metropolia.fi)

Minua \_\_\_\_\_ on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kehittää yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja työhyvinvoinnin edistymiseksi muuttuvassa työympäristössä.

Tutkimukseen liittyvä toinen kehittämistilaisuus on suunnattu Sosiaali- ja terveys-toimialan esihenkilöille. Ryhmäkeskustelulla kerätään tietoa yhteisöllisyyttä vahvistavista toimintatavoista työhyvinvoinnin edistymiseksi esihenkilöiden näkökulmasta.

Olen vastaanottanut tutkimustiedotteen sähköpostin liitteenä ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimukseen liittyvään tietosuojaselosteeseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

**Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.**

**Tässä tutkimuksellisen kehittämistyön liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus. Sähköpostiosoite kerätään Teams- alustalla järjestetyn kehittämistilaisuuden liittymislinkin vastaanottamiseksi. Vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.**

\_\_\_\_\_

Allekirjoitus: \_\_\_\_\_

Nimenselvennys: \_\_\_\_\_

Sähköpostiosoitteeni: \_\_\_\_\_

Asiakirja allekirjoitetaan sähköisesti VismaSign- ohjelman avulla, jolloin asiakirja jää järjestelmän arkistoon. Tutkittavan suostumus on myös mahdollista allekirjoittaa käsin ja skannata s-postiin, josta suostumus jää kehittämistyön tekijän arkistoon.

Tutkimustiedote kehittäjäryhmälle - Yhteiskehittely

## **Yhteisöllisyyttä tukevien toimintatapojen kehittäminen muuttuvassa työympäristössä työhyvinvoinnin edistymiseksi**

### **Tutkimuksen tarkoitus**

Tervetuloa mukaan kehittämään aikuisten asumispalveluiden työyhteisön toimintaa. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyöni tarkoituksena on kehittää yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja muuttuvassa työympäristössä työhyvinvoinnin edistymiseksi yhdessä teidän kanssanne. Kehittämistyön tuotoksena syntyy kuvaus yhteisöllisyyttä vahvistavasta toimintatavasta työhyvinvoinnin edistymiseksi.

### **Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet**

Tutkimuksessa käytetään toimintatutkimuksellista lähestymistapaa ja laadullisia aineistonkeruumenetelmiä. Kehittämistyön toteuttamiseksi teidät on kutsuttu mukaan asiantuntijana kehittämään yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja muuttuvassa työympäristössä työhyvinvoinnin edistymiseksi. Kyseessä on yhteiskehittely, jossa kerätään tietoa mitä yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja tulevaisuudessa tarvitaan muuttuvassa työympäristössä työhyvinvoinnin edistymiseksi, työyhteisön näkökulmasta? Tässä tilaisuudessa ovat mukana hoitotyön ammattilaiset, esihenkilöt sekä työhyvinvoinnin edistämisen kanssa työskentelevät yhteistyötahot kuten työkykykoordinaattori ja työsuojelun edustajat. Yhteiskehittelyn sytykkeenä toimii kooste hoitotyön ammattilaisten teemahaastattelun ja esihenkilöiden ryhmäkeskustelun sisällöstä. Tilaisuus järjestetään Teams- alustalla **8.9.2021 klo 14-16.00**.

Vapaaehtoisesta tutkimukseen osallistumisesta ilmoitetaan kehittämistyön tekijälle sähköpostitse **1.9.2021** mennessä, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Suostumuskaavake on allekirjoitettavissa sähköisesti VismaSign:n avulla. Mikäli sähköinen allekirjoitus ei ole mahdollista, suostumuksen voi tulostaa, allekirjoittaa ja skannata tutkimuksen tekijän sähköpostiin. Mukaan pääsee maksimissaan 15 henkilöä osallistumisjärjestyksessä. Osallistumislinkin Teams- alustalle saa omaan s-postiin suostumuksen kirjoitettuaan.

### **Tutkimuksen toteuttaja**

Tutkimuksellinen kehittämistyö on osa Piia Elovaaran Metropolia Ammattikorkeakoulun, Kuntoutuksen ylemmän amk-tutkinnon opintoja. Metropolia Ammattikorkeakoulun puolesta tutkimuksellista kehittämistyötä valvoo ja ohjaa yliopettajat FT Salla Sipari ja FT Pekka Paalasmaa. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön on sosiaali- ja terveystieteiden johtaja Jouni Sakomaan myöntämä tutkimuslupa (11.6.2021).

## **Vapaaehtoisuus**

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta oikeuksiinne tai kohteluunne työyhteisön tai Riihimäen kaupungin organisaation jäsenenä. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

## **Tutkimustuloksista tiedottaminen**

Kehittämissyöryhmien tapaamiset nauhoitetaan ja nauhoitetta käytetään vain tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aineistona. Aineistoksi muodostuu myös kehittäjäryhmän tilaisuudesta osallistujien tuottamat materiaalit. Kaikki kerättävä tieto käsitellään luottamuksellisesti eikä ketään yksittäistä henkilöä voida tunnistaa lopullisesta raportista. Tietoturvallisuuden huomiointi ja henkilötietojen käsittely on kuvattu tarkemmin ohessa olevassa tietosuojaselosteessa.

Valmis kehittämistyö on luettavissa elektronisena versiona Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjaston Theseus -tietokannasta.

## **Lisätiedot**

Tutkimustiedotteeseen perehdyttyänne teillä on mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta ensisijaisesti kehittämistyön tekijälle alla olevan sähköpostin välityksellä.

## **Yhteystiedot**

Kehittämistyön tekijä: (nimi, puhelinnumero, sähköpostiosoite)

Tutkimuksesta vastaa / kehittämistyön ohjaaja: (nimi, yhteystiedot)

Suostumus tutkimukseen osallistumisesta – Kehittäjäryhmän yhteiskehittely

**Yhteisöllisyyttä vahvistavien toimintatapojen kehittäminen muuttuvassa työympäristössä työhyvinvoinnin edistymiseksi**

**Tutkimuksen toteuttaja:** Piia Elovaara, 0xxxxxxxxx, [xxx.xxx@xxx.fi](mailto:xxx.xxx@xxx.fi), Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy, yliopettajat FT Salla Sipari ja FT Pekka Paalasmaa (etunimi.sukunimi@metropolia.fi)

Minua \_\_\_\_\_ on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kehittää yhteisöllisyyttä vahvistavia toimintatapoja työhyvinvoinnin edistymiseksi muuttuvassa työympäristössä.

Tutkimukseen liittyvä kolmas, moniasiantuntijoista koostuvan kehittäjäryhmän kehittämistilaisuus on suunnattu hoitoalan ammattilaisille, esihenkilöille sekä työhyvinvoinnin edistämisen parissa työskenteleville yhteistyökumppaneille, kuten työkykykoordinaattori ja työsuojelun edustajat. Yhteiskehittelyssä kerätään tietoa tulevaisuudessa tarvittavista yhteisöllisyyttä vahvistavista toimintatavoista muuttuvassa työympäristössä työhyvinvoinnin edistymiseksi työyhteisön näkökulmasta.

Olen vastaanottanut tutkimustiedotteen sähköpostin liitteenä ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimukseen liittyvään tietosuojaselosteeseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumuksen, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

**Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.**

**Tässä tutkimuksellisen kehittämistyön liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus. Sähköpostiosoite kerätään Teams- alustalla järjestävän kehittämistilaisuuden liittymislinkin vastaanottamiseksi. Vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.**

\_\_\_\_\_

Allekirjoitus: \_\_\_\_\_

Nimenselvennys: \_\_\_\_\_

Sähköpostiosoitteeni: \_\_\_\_\_

Asiakirja allekirjoitetaan sähköisesti VismaSign- ohjelman avulla, jolloin asiakirja jää järjestelmän arkistoon. Tutkittavan suostumus on myös mahdollista allekirjoittaa käsin ja skannata s-postiin, josta suostumus jää kehittämistyön tekijän arkistoon.

## Teemahaastattelurunko

Ryhmämuotoisessa teemahaastattelussa keskustellaan yhteisöllisyyttä vahvistavista ja siihen vaikuttavista tekijöistä työyhteisössä työntekijöiden näkökulmasta työhyvinvoinnin edistymiseksi. Kohderyhmänä ovat hoitotyön ammattilaiset.

Tutkimuksellisen kehittämistyön teoreettisesta viitekehyksestä täsmentyneet teemat ovat:

### Teemat keskustelun tueksi

- 1. Sosiaaliset suhteet työyhteisössä, työilmapiiri
- 2. Tuki ja sosiaaliset verkostot
- 3. Kommunikointi työyhteisössä
- 4. Oppiminen ja työssä kehittymisen mahdollisuudet
- 5. Motivaatio ja merkityksellisyys työssä
- 6. Tiedon muodostuminen ja soveltaminen työssä
- 7. Työtehtävien jakaminen/jakautuminen



### Näyte ensimmäisen kehittämistehtävän aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka		
Pieni työyksikkö mahdollistaa raporttihakien pitämisen samoissa tiloissa	Samoissa tiloissa työskentely ja tiedon vaihtaminen	<b>Yhteisen ajan viettäminen, vuorovaikutus, samoissa tiloissa työskentely ja säännölliset palaverikokoukset</b>		
Pieni työyhteisö ja työskentely samassa tilassa				
Tiivis työyhteisö ja –yksikkö vahvistuu raporttihakien ja taukojen aikana tapahtuvista jutteluhetkistä sekä sosiaalisten suhteiden ylläpitämisestä				
Yhteisen ajan viettäminen edistää hyvää työilmapiiriä	Yhteisen ajan viettäminen työn lomassa			
Yhteiset hetket edistävät yhteen hiileen puhalluksen tunnetta				
Koko tiimi yhdessä				
Yhdessä hassuttelu ja porukalla oleminen				
Tauot saman ammattiryhmän kanssa auttaa jakamaan työhön liittyviä asioita				
Säännölliset ja tarpeeksi tiiviisti kokoukset yksikköpalaverit mahdollistavat esimiehen ja työyhteisön väliset tärkeät keskustelut.			Säännöllisesti koontuvat yksikköpalaverit työntekijöiden, eri ammattiryhmien ja esimiehen välisten keskustelujen mahdollistamiseksi	
Säännöllisesti tiimipalaveriin osallistuminen				
Yksiköiden väliset yhteneväiset käytännöt sosiaalisissa tilanteissa kuten raporttihakien edistävät yhteenkuulumisen tunnetta				
Palaveriin osallistuminen ja ammattikunnan väliset keskustelut edistävät tiedon kulun yhteneväisyyttä. Ilman sitä tieto pirstaloituu.				

Ammattiryhmän kesken järjestettävät palaverit luovat ryhmähenkeä			
--	--	--	--

Analyysikysymys: Mitkä olemassa olevat tekijät vahvistavat yhteisöllisyyttä tällä hetkellä työyhteisössä työhyvinvoinnin edistymiseksi, työntekijöiden näkökulmasta?

### Näyte toisen kehittämistehtävän aineistolähtöisestä sisällönanalysistä

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Yhteinen päämäärä työssä	Yhteisen päämäärän määrittely ja hahmottaminen työyhteisössä	<b>Yhteinen päämäärä ja tavoitteeseen sitoutuminen/mahdollistaminen</b>
Yhteisen päämäärän näkyväksi tekeminen ja sen tunnistaminen tulee esille työtaavoista ja viestin liikkumisesta työyhteisössä. Esimiehen viestimisen keinot ovat keskiössä.		
Esimiehen asettuminen etäämmälle työn keskiöstä auttaa näkemään työryhmän kokonaisuuden ja – työskentelytavat suhteessa yhteiseen päämäärään		
Yhteinen päämäärä kirkastuu aina uudistusten ja yhteisten prosessien kehittämisen yhteydessä, mutta myös lakivoitteen toimivat osaltaan ohjaavana tekijänä kohti yhteistä päämäärää		
Eri ammattiryhmien näkemykset ja tulkinnat vaikuttavat yhteisen tavoitteen määrittelyyn sekä yhteishengen luomiseen. Yhteinen päämäärä muodostuu kuitenkin eri kokonaisuuksien summasta.		
Esimiestyössä keskiössä on viedä eteenpäin yhteisesti sovittuja asioita		
Esimiesten aamun avaus palaverissa käydään läpi yksiköiden päivän tavoitteita ja toiminnan sujumista kohti yhteistä päämäärää, joka on laajemmin tarkasteltuna kuntalaisten palveluiden laadukas järjestäminen.		
Yksiköiden tiimipalaverissa keskustellaan toiminnasta suhteessa yhteiseen päämäärään. Tiedon kulun varmistaminen säännöllisesti.	Säännölliset palaverikäytännöt yhteisen päämäärän tarkasteluun ja yhteisen keskustelun mahdollistumiseksi	

Analyytikysymys: Mitkä olemassa olevat tekijät vahvistavat yhteisöllisyyttä tällä hetkellä työyhteisössä työhyvinvoinnin edistymiseksi, esimiesten näkökulmasta?