



Yhteistyön kehittäminen kotikuntoutuksen hajautetussa tiimissä

Tutkimuksellinen kehittämistyö Päijät-Hämeen hyvinvointialueella

Merja Pollari

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Maaliskuu 2023

Monialainen kuntoutus

Pollari, Merja

Yhteistyön kehittäminen kotikuntoutuksen hajautetussa tiimissä. Tutkimuksellinen kehittämistyö Päijät-Hämeen hyvinvointialueella.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Maaliskuu 2023, 64 sivua.

Monialaisen kuntoutuksen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyö käsittelee yhteistyön kehittämistä Päijät-Hämeen hyvinvointialueen kotikuntoutuksen tiimien välillä, jotka toimivat viiden kunnan alueella maantieteellisesti hajautettuina. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehittämisen kohteena olevaan työyhteisöön uusia toimintatapoja, joiden avulla hajautetusti toimivien tiimien välistä yhteistyötä voitiin vahvistaa ja tehostaa. Tarkoituksena oli selvittää mitkä asiat vaikuttavat tiimien väliseen yhteistyöhön ja millaisia keinoja yhteistyön parantamiseen voidaan käyttää.

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu ja kehittämistyö toteutettiin osallistavia menetelmiä hyödyntäen työpajatyöskentelyn avulla ja siihen osallistui kehittämistyön kohteena ollut työyhteisö. Työpajojen avulla kerättiin henkilöstön kokemuksia yhteistyöhön vaikuttavista tekijöistä ja yhteistyön kehittämisen kohteista. Työpajatyöskentelyllä mahdollistettiin henkilöstön kehittämiseen osallistuminen ja vaikuttaminen. Työpaikoissa tuotettiin konkreettisia keinoja tiimien välisen yhteistyön kehittämiseksi. Kehittämistyö toteutettiin osana aikaisempaa ja edelleen jatkuvaa kehittämisprosessia vuosien 2020-2023 aikana.

Työpajatyöskentelyn pohjalta työyhteisön kehittämisen kohteiksi nousivat 1) Tiedonkulun parantaminen, sillä työyhteisö koki hyvän tiedonkulun vahvistavan yhteistyötä, lisäävän kommunikaatiota ja parantavan vuorovaikutusta. Tiedonkulun kehittämisen keinoksi sovittiin käytettävät viestintäkanavat ja selkeät pelisäännöt. 2) Työyhteisöön tutustuminen, koska koettiin, ettei työkavereita tunnettu riittävästi, jotta luottamuksellista ja luonnollista yhteistyötä voisi muodostua. Tutustumiseen koettiin tarvittavan yhteistä aikaa ja säännöllisyyttä. 3) Toisten tiimien auttamiseen liittyvät tilanteet, joiden koettiin aiheuttavan työnkuormitusta. Tiimien auttamistilanteisiin sovittiin selkeät käytännöt ja vastuut. Opinnäytetyön prosessin lopuksi perustettiin työryhmä, joka huolehtii käytäntöjen jalkauttamisesta työyhteisöön.

Tutkimustulokset vahvistivat, että hyvään yhteistyöhön tarvitaan pelisääntöjä ja selkeitä käytänteitä. Hajautetusti toimivissa tiimeissä yhteistyön tekemiseen tarvitaan erilaisia viestinnän keinoja, kuten virtuaalista viestintää kasvokkain tapahtuvan kanssakäymisen lisäksi. Luottamus, vuorovaikutus ja kommunikaatio voi rakentua työyhteisön jäsenten tuntiessa toisensa. Uusiin asioihin etukäteen tutustumalla ja yhteiset toimintatavat sopimalla voidaan vaikuttaa työssä esiintyviin psyykkisiin kuormitustekijöihin.

Avainsanat (asiasanat)

Hajautettu työ, monialainen yhteistyö, moniammatillisuus, yhteistyö

Pollari, Merja

Developing cooperation within distributed home-based rehabilitation team. Research development work in the wellbeing services county of Päijät-Häme.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, March 2023, 64 pages.

Degree Programme in Multidisciplinary Rehabilitation. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The subject of this thesis is about developing cooperation between the home-based rehabilitation teams of the Päijät-Häme wellbeing services county, which operate geographically distributed over the area of five municipalities. The objective is to produce new working methods that will reinforce and enhance cooperation between multi-site operating teams. The aim is to find out which factors affect cooperation between teams and which methods can be used to improve cooperation.

The data collection and development work of this qualitative research was carried out using participatory workshop methods. Staff experiences about the factors affecting cooperation and their opinions about areas of development were collected in the workshops. This way the staff was able to contribute to the development of practices. The workshops produced concrete ways to develop cooperation between teams.

Based on the workshop work, the factors to improve cooperation were 1) Improving the flow of information, because the work community felt that a good flow of information strengthens cooperation, increases communication, and improves interaction. The solution to improve information flow was to decide about the communication channels and clear rules. 2) Getting to know the work community better. The staff felt that they did not know each other enough to establish trusting and natural cooperation. The solution was to organize more time together and build a routine for it. 3) For improving situations where the teams are feeling overwhelmed when helping one another, more clear practices, and areas of responsibilities were agreed. At the end of the thesis process, a working group was established to ensure implementation of the new practices within the working community.

The research results confirmed that good cooperation requires ground rules and clear practices. In distributed teams, different means of communication are needed for cooperation, such as virtual communication in addition to face-to-face interaction. Trust, interaction, and communication can be built when the members of the work community get to know each other. By getting to know about new matters in advance and agreeing on common operating methods, one can influence the psychological stress factors that occur at work.

Keywords/tags

Distributed work, multi-sectoral cooperation, multi-professionalism, cooperation

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Yhteistyön perustaa	5
2.1	Yhteisöllisyys yhteistyön perustana	5
2.2	Luottamus yhteistyön rakentajana	7
2.3	Kommunikaation merkitys yhteistyössä	8
2.4	Vuorovaikutuksella vaikutusta yhteistyöhön	10
3	Kehittämisympäristön kuvaus	11
3.1	Kehittämistyön konteksti ja kohderyhmä	11
3.2	Hajautettu työ	13
4	Kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät	13
5	Opinnäytetyön toteutus	14
5.1	Kehittämistyön lähtökohdat	14
5.1.1	Kehittämistyön valmistautumisvaihe	14
5.1.2	Yhteistyön käynnistäminen ja oma positio	16
5.1.3	Taustateorian ja kehittämistyön tiedonhankinta	17
5.2	Kehittämistyön menetelmät	17
5.2.1	Osallistavat menetelmät	19
5.2.2	Työpajat	20
5.3	Tutkimusprosessi	24
5.3.1	Aineistonkeruu ja kuvaus	24
5.3.2	Aineiston analyysi	26
6	Tutkimustulokset	28
6.1	Hajautettujen tiimien yhteistyötä edistävät tai estävät tekijät	28
6.1.1	Yhteisöllisyyden näkökulma	28
6.1.2	Luottamuksen näkökulma	29
6.1.3	Kommunikaation ja vuorovaikutuksen näkökulma	30
6.1.4	Osallistumisen ja osallisuuden näkökulma	31
6.2	Yhteistyön kehittämisen kohteet ja keinot	33
6.2.1	Tiedonkulkuun ja viestintäkanaviin liittyvät tulokset	33

6.2.2	Työyhteisöön tutustumiseen liittyvät tulokset.....	36
6.2.3	Toisten tiimien auttamisen käytäntöön liittyvät tulokset	38
6.2.4	Yhteistyön kehittämisen keinojen jalkauttaminen käytäntöön	40
7	Johtopäätökset.....	40
8	Pohdinta.....	46
8.1	Tulosten hyödynnettävyys	46
8.2	Luotettavuuden arviointi	50
8.3	Eettisyyden tarkastelu.....	53
8.4	Jatkotutkimusaiheet.....	54
	Lähteet	56
	Liitteet	62
	Liite 1. Kutsu työpajatoimintaan	62
	Liite 2. Työpajoissa keskustellut asiat	63
	Taulukko	
	Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysistä	27
	Taulukko 2. Työyhteisön kokemuksia tiedonkulun ja viestintäkanavien kehittämiseen liittyvistä keinoista (kolmannen työpajan tulokset).	35
	Taulukko 3. Työyhteisön kokemuksia tutustumiseen liittyvistä keinoista (kolmannen työpajan tulokset).	37
	Taulukko 4. Työyhteisön kokemuksia toisten tiimien auttamisen käytäntöihin liittyvistä keinoista (kolmannen työpajan tulokset).....	39
	Kuvio	
	Kuvio 1. Opinnäytetyön aikajana (2020-2023) prosessin valmistelu- ja esitiedon sekä arvioinnin ja toteutuksen vaiheista.	15
	Kuvio 2. Yhteenveto työyhteisön kokemuksista yhteistyöhön vaikuttavista tekijöistä (työpajat 1 ja 2).	32
	Kuvio 3. Yhteenveto työyhteisön kokemuksista tiimien välisen yhteistyön kehittämiskohteista (työpajat 1 ja 2).	33
	Kuvio 4. Päijät-Hämeen kotikuntoutuksen hajautetun tiimin kokemat yhteistyön haasteet, ratkaisukeinot ja hyödyt	41

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ovat pitkään toteuttaneet työtä hajautetusti maakunnissa. Tästä esimerkkinä ovat 2010- luvun loppupuolella perustetut hyvinvointikuntayhtymät, joissa sosiaali- ja terveyspalvelut keskitettiin yhden palvelunjärjestäjän alaisuuteen sotealueiden uudistusta ajatellen. Ollilan, Raision, Vartiaisen, Lindellin, Pernaan ja Niemen (2018) mukaan näiden muutosten taustalla ovat mm. kustannusten vähentäminen ja palveluiden järjestämisen mahdollistaminen koko organisaation alueella. Muutoksilla on vaikutusta työntekijän motivaatioon ja työssä viihtymiseen. Muutosten vaikutuksesta työtä ja työntekoa on järjesteltävä uudelleen niin, että työ säilyy mielekkäänä ja työtä voidaan edelleen tuottaa tehokkaasti. (Ollila ym. 2018, 236–237.)

Maantieteellinen välimatka yksiköiden tai tiimien välillä aiheuttaa sen, että tiimitymiseen on käytettävä enemmän aikaa. Yhteistyön tekeminen vähenee ja painottuu enemmän virtuaaliseen muotoon. Tämä puolestaan hidastaa yhteistyön muodostumista. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 180–182.) Useissa hajautetun tiimityön tutkimuksissa on korostettu kommunikaation ja tiedonkulun merkitystä yhteistyön kannalta ja tähän on panostettava eri tavalla kuin perinteisesti toimivissa tiimeissä. (ks. esim. Espinosa, Nan & Carmel 2015; Hinds & Mortensen 2005; Ollila ym. 2016.)

Päijät-Hämeen hyvinvointialueen strategiassa vuosille 2023–2025 missiona on tukea alueen asukkaiden hyvinvointia ja järjestää laadukkaat palvelut vastuullisesti ja joustavasti. Yksi päätavoitteista on tuottaa vaikuttavat, kustannustehokkaat ja saavutettavat palvelut sekä erinomainen asiakaskokemus. Tärkeäksi nousee palvelujen saatavuus, nopea hoitoon pääsy ja asiakaslähtöiset palvelukonaisuudet sekä tasa-arvoiset palvelut. Palveluita tulee olla saatavilla jokaisessa kunnassa. (Hyvinvointialuestrategia 2023–2025, 6–15.)

Tässä opinnäytetyössä kehitettiin hajautetusti toimivien moniammatillisten kotikuntoutustiimien yhteistyötä tiimien välillä. Yhteistyö tiimien välillä on tärkeää työn joustavuuden säilyttämiseksi ja resurssien riittävyyden sekä mahdollisimman nopeaan palveluun pääsemisen takaamiseksi. Hyvä yhteistyö parantaa luontevaa kanssakäymistä tiimien välillä ja lisää osaamisen jakamista sekä työn

mielekkyyttä. Hyvillä yhteistyökäytännöillä voidaan myös vähentää työn aiheuttamaa kuormitusta (Aira 2012, 128; Psykososiaalinen kuormitus 2021).

Päijät-Hämeen hyvinvointialueella toimivat moniammatilliset tehostetun kotikuntoutuksen tiimit, jotka tuottavat kuntoutusta hyvinvointialueen asukkaiden koteihin. Kotikuntoutustiimit toimivat viidessä eri toimipisteessä hajautetusti. Yhteistyön kehittämisen tarve nousi esiin henkilöstölle teetetyin Mitä kuuluu? -työhyvinvointikyselyn perusteella joulukuussa 2020 (Mitä kuuluu? -työhyvinvointikysely n.d.) Yhteistyö koettiin tiimien välillä vähäiseksi ja sen tehostamiselle koettiin tarvetta. Opinnäytetyö vastasi tähän tarpeeseen. Opinnäytetyön tarkoitus oli tuottaa tietoa siitä, (1) miten kotikuntoutuksen tiimien jäsenet kuvaavat tiimien välistä yhteistyötä edistäviä ja estäviä tekijöitä ja (2) millaisilla keinoilla tiimien yhteistyötä voidaan heidän mielestään kehittää. Tiedonkeruu ja uusien toimintatapojen kehittäminen toteutettiin työpajatyöskentelynä yhdessä työyhteisön kanssa. Tulokset analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Opinnäytetyö on ollut osa isompaa kehittämisprosessia.

Saatujen tulosten mukaan yhteistyöhön vaikuttavaksi asiaksi koettiin hyvä tiedonkulku, jonka pohjana on sovitut toimintatavat kommunikointiin ja vuorovaikutukseen. Yhteistyön kannalta myös työyhteisön jäseniin tutustumista pidettiin tärkeänä. Työyhteisön jäseniin haluttiin tutustua paremmin, jotta voi syntyä luottamusta ja sujuvampaa yhteistyötä. Keskeisiksi kehittämisen teemoiksi valikoitui (1) tiedonkulku ja kommunikaatio, sekä vuorovaikutus, (2) työyhteisöön tutustuminen ja (3) toisten tiimien auttamisen käytännöt esimerkiksi äkillisissä poissaolotilanteissa. Työyhteisö kaipasi toimintaan selkeitä pelisääntöjä ja sopimuksia. Opinnäytetyön avulla työyhteisö kehitti työpajatyöskentelyä hyödyntäen konkreettisia keinoja yhteistyön kehittämiseen näihin teemoihin liittyen.

2 Yhteistyön perustaa

Tässä luvussa käsitellään yhteistyön perustan rakentumista ja siihen vaikuttavia käsitteitä. Aito ja tuottava yhteistyö rakentuu yhteisöllisyyden tunteesta (Vilkman 2016, 41), luottamuksesta (Buchan 2009, 373; Vesterinen (2011, 110) ja vuorovaikutuksesta sekä kommunikoinnista (Ollila ym. 2018, 238.) Käsitteet ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa ja työyhteisön kiinnittäessä huomiota jokaiseen käsitteeseen, voidaan rakentaa parempaa yhteistyötä.

2.1 Yhteisöllisyys yhteistyön perustana

Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan sitä, että toimimme yhdessä ja koemme kuuluvamme joukkoon. Yhteisöllisyyden tunteen saavuttamiseksi tarvitaan luottamusta, avointa kommunikaatiota ja vuorovaikutusta sekä osallistumista. Ihminen tarvitsee yhteisöllisyyttä, koska yhteisöllisyys luo sosiaalista tukea, jonka avulla voidaan tukea työntekijän voimavaroja. (Rauramo 2012, 104–106.) Jäppinen (2012, 9) kuvaa, että yhteisöllisyys toimii parhaimmillaan silloin, kun kaikki toimivat yhteisen päämäärän eteen, kuitenkin omia mielipiteitään unohtamatta.

Yhteisöllisyys vaatii työyhteisöltä sitoutumista ja vastuunottoa. Ihmisen on helppo ottaa vastuuta niistä asioista, joista hän on kiinnostunut, mutta vastuun pitäisi ulottua laajemmalle koskemaan jokaista työyhteisön jäsentä. (Jäppinen 2012, 33–36.) Lampinen, Viitanen ja Konu (2013) nostavat esiin, että yhteisöllisyyden tunteen eteen on tehtävä työyhteisössä töitä ja sen kehittymiseen tarvitaan aikaa. Yhteisöllisyyden tunne lisää työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja sitoutumista työhön. Työyhteisön yhteisöllisyyttä selittävinä tekijöinä pidetään mm. ihmissuhteita, hyväksyntää, kuulumista, kutsutuksi tulemistä, kunnioittamista ja ilmapiiriä. (Lampinen ym. 2013, 79, 82, 84.)

Yhteisöllisyyden kautta voi muodostua työnimua ja vahvaa luottamusta sekä sitoutumista organisaatioon. Työnteosta tulee tuloksellisempaa ja työsuhteet ovat toimivampia, kun työntekijöillä on avoimet ja luottavaiset välit. Yhteisöllisyys voi vähentää myös stressin tunnetta. (Hemming 2021.) Yhteisöllisyyden muodostuminen vaatii riittävästi yhteistä toimintaa ja siitä on mahdollista saada

kestävää, kun osataan reflektoida omaa käytöstä erilaisissa tilanteissa ja tunnistetaan erilaisia yhteistä toimintaa vaativia tilanteita (Kalliokoski 2020, 193, 197).

Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaissa Maslow'n tarvehierarkiaan perustuen yhtenä käsitteenä on yhteisöllisyys, jossa tärkeitä asioita ovat avoimuus, luottamus ja joustavuus sekä erilaisuuden hyväksyminen. Yhteisöllisyyttä murentaa mm. epäasiallinen kohtelu, turvattomuuden tunne ja ratkaisemattomat ristiriidat. Lisäksi yhteisöllisyyttä haastaa kasvokkain tapahtuvien tapaamisten vähyyys ja työyhteisön ilmapiiri- tai johtamisongelmat sekä puutteet tiedonkulussa. Yhteisöllisyyttä voidaan edistää työnantajan puolesta mm. tiimikokouksilla, kokouskäytäntöjä kehittämällä ja järjestämällä virkistys- tai liikuntapäiviä. Työntekijä on vastuussa omalta osaltaan aktiivisesta osallistumisesta, omien kuuntelu- ja keskustelutaitojen kehittämisestä ja työyhteisön sääntöjen noudattamisesta. (Rauramo, 2012, 13–16, 122.)

Yhteisöllisyyden tunteesta voidaan puhua myös aineettomana pääomana, johon luetaan mukaan toimivat rakenteet (mm. työskentelytavat, vaikutusmahdollisuudet), sosiaalinen pääoma (mm. hyvä johtaminen, työyhteisön keskinäiset toimivat suhteet) ja psykologinen pääoma (mm. työntekijän omat asenteet). Näiden tehokkaalla käytöllä on katsottu olevan jopa 50–90 prosentin vaikutus organisaation tulokseen. Kun työpaikalla vallitsee hyvä yhteishenki, epäonnistumisen pelko vähenee ja uskalletaan yrittää ja toimia innovatiivisemmin. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2013, 32.)

Ristikankaan, Ristikankaan, Lönnrothin ja Ristikankaan (2021) mukaan yhdessäohjautuvuus voidaan yhdistää yhteisöllisyyden käsitteeseen. Käsitettä itseohjautuvuus on totuttu työelämässä käyttämään sujuvasti, mutta yhdessäohjautuvuudella tarkoitetaan tiimissä toimimista. Yhdessäohjautuvuuden kautta tiimiläisille annetaan mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja toimintatapoihin. Näiden kautta työntekijöiden kokemus työn mielekkyydestä lisääntyy ja työn merkityksellisyys korostuu. Yhdessäohjautuvuutta saavuteltaessa yhteistyön merkitys kasvaa, koska ongelmien ratkaisemiseksi tarvitaan monenlaista osaamista ja näkökulmia. Yhdessä toimiminen on myös edellytys organisaation menestykselle. (Ristikangas ym. 2021, 71–73.) Ristikangas ja muut

(2021, 75) kiteyttävät, että ”yhdessäohjautuvassa tiimissä jokainen kokee olevansa vastuussa yhteisten päämäärien edistämisestä, keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhteistyökäytäntöjen kehittämistä sekä koko tiimin osaamisen hyödyntämisestä”.

Jäppisen (2012) mukaan yhteisöllisyyden rakentumiseen tarvitaan myös joustavuutta. Joustavuus liittyy yhteisöllisyyteen yhteisen ymmärryksen hakemisena, muiden mielipiteiden huomioimisena ja kaikkia tyydyttävän lopputuloksen löytymisenä. Joustavuus vaatii kykyä asettua toisen asemaan ja katsoa asioita myös oman toiminnan ulkopuolelta. Joustavuus on haastavaa, koska silloin voi joutua luopumaan omista mielipiteistään ja itselle tärkeistä asioista. (Jäppinen 2012, 31–32.)

2.2 Luottamus yhteistyön rakentajana

Luottamus on yksi yhteistyön onnistumisen keskeinen elementti. Luottamusta voidaan kasvattaa vähitellen ja sen kautta on mahdollista rakentaa hyvää yhteistyötä. (Isoherranen 2012, 144; Buchan 2009, 373; Vesterinen 2011, 110.) Luottamuksellisessa työilmapiirissä työyhteisössä voi olla aidosti oma itsensä, tuoda esille omia ajatuksia ja ideoita. Ihminen tarvitsee myös riittävää itseluottamusta, jotta luottamuksen rakentuminen muiden kanssa on mahdollista. (Harisalo & Miettinen 2010, 23–25.)

Jäppinen (2012, 127–128) puolestaan kuvailee luottamusta asiana, joka näkyy päivittäisessä toiminnassa, ja jonka saavutettuaan kykenee arvioimaan omaan toimintaansa paremmin. Luottamuksen syntyminen edellyttää riittävää tiimin jäsenten välistä tuntemusta (Eklund ym. 2019, 184). Malkamäen (2017) mukaan luottamuksen kehittymiseksi ratkaisevaa on kommunikointi, viestinnän ja vuorovaikutuksen toimivuus sekä avoin keskusteluilmapiiri. Tiedonkulun on oltava tällöin toimivaa sähköisesti, mutta myös kasvokkain kohtaamiset ovat tärkeitä. Tietoa on jaettava tasapuolisesti ja yhtäaikaisesti jokaiselle. (Malkamäki 2017, 135.)

Paunonen-Ilmonen ja Heinonen (2020) ovat koonneet yhteen luottamuksen ilmiöitä. Luottamusta lisäävät mm. työnilo, työhyvinvointi, arvostus, avoin kommunikointi, aito yhteistyö, joustavuus ja

avoimuus. Kun työyhteisössä on luottamusta, työntekijät ottavat paremmin vastuuta työstään ja työyhteisössä uskalletaan myös epäonnistua ja virheistä opitaan yhteisesti. Työyhteisöön voi kasvaa voimakas me-henki. Epäluottamukseen johtavia asioita ovat mm. oman edun tavoittelu, kommunikointivaikeudet, vuorovaikutuksen haasteet, syyllistäminen ja sitoutumattomuus. Tällöin työntekijöiden tehokkuus voi laskea, virheitä peitellään ja niille etsitään syyllisiä. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020, 29–30.) Märkjärvi (2012) puolestaan käsittelee luottamuksen puutteen seurauksia ja toteaa, että se voi aiheuttaa yhteisössä pelkoa ja varovaisuutta. Tilanteita hoidetaan ruutiinomaisesti, eikä ongelmakohtiin uskalleta tarttua. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan aikaa ja sitä on kehitettävä päämäärätietoisesti. Johdon tuki onnistumisen takaamiseksi on tärkeää. (Märkjärvi 2012, 162–163, 218–223.)

Kärkkäinen (2005) summaa, että luottamuksen ilmapiirissä työyhteisössä jaetaan osaamista ja halutaan oppia uutta, autetaan toista ja hyväksytään toinen sellaisena kuin hän on. Silloin kun kehittäminen ja oppiminen koetaan uhaksi eikä voimavaraksi, voi luottamus hajota. Tähän vaikuttaa myös työyhteisön keskinäisen sosiaalisen pääoman merkityksen arvostus, silloin kun sitä ei ymmärretä, ei pääse syntymään yhteisöllisyyttä. (Kärkkäinen 2005, 47.) Koivumäen (2008) tutkimus osoittaa, että sosiaalinen pääoma rakentuu luottamuksesta ja yhteisöllisyydestä. Tutkimustulosten perusteella monipuolinen työ ja työhön liittyvä autonomia lisäävät sosiaalista pääomaa. Myös henkilöstön luottamus organisaation ylimpään johtoon korostuu sosiaalisesta pääomasta puhuttaessa. (Koivumäki 2008, 224.)

2.3 Kommunikaation merkitys yhteistyössä

Kommunikaatiolla tarkoitetaan yhteiseksi tekemistä, yhteyden synnyttämistä ja osallistumista yhteiseen asiaan. Jokainen tiimin jäsen on vastuussa kommunikoinnin laadusta ja sen kehittämisestä. (Ristikangas ym. 2021, 146). Jäppinen (2012) puolestaan avaa kommunikaatiota moniäänisyyden käsitteellä. Työyhteisössä kaikille pitää halutessaan järjestää mahdollisuus tulla kuulluksi. Yhteisön jäsenillä on oltava yhteinen näkemys päämäärästä, jotta moniäänisyys mahdollistuu. (Jäppinen 2012, 25–26.) Sekä Pentland (2012), että Saonee, Manju, Sarker ja Kirkeby (2011) ovat todenneet,

että yhteisen työn onnistumisen kannalta tärkeintä on hyvä kommunikaatio. Kun tiimissä on yhdessä harjoiteltu kommunikointia ja vuorovaikutusta, voidaan saavuttaa toimiva tiimi. Kommunikaation avulla voidaan tiimeissä toimia onnistuneesti ja saavuttaa yhteisiä näkemyksiä. (Pentland 2012; Saonee ym. 2011.)

Hyvässä kommunikaatiossa voidaan ammattilaisten välillä käydä rakentavaa keskustelua, pohtia erilaisia näkökulmia ja poistua omalta mukavuusalueelta. Tämä vaatii sitoutumista yhteiseen päämäärään. (Mönkkönen, Kekoni, Jaakola, Profiam Sosiaalipalvelut Oy:n henkilöstö & Pehkonen 2019a, 147–148.) Lampisen ja muiden (2013, 80) mukaan hyvä kommunikaatio edistää myös yhteisöllisyyden tunnetta. Kommunikointi on yksi osa työelämätaidoista ja jokaisen työntekijän velvollisuutena on noudattaa hyviä käytöstapoja ja kohteliaisuutta. Erimielisyydet ovat sallittuja, mutta mielipiteensä pitää pystyä esittämään rakentavasti. Tällöin työntekijä mahdollistaa työyhteisön toimivuuden ja huomioi muita. Työelämätaidoilla on vahva yhteys työhyvinvointiin. (Kauko-Valli & Koiranen 2010, 112–113.)

Isoherrasen (2012) mukaan kommunikaatiolla on merkitystä yhteistyössä ja työyhteisössä on sovitettava yhteinen toimintamalli, johon kaikki sitoutuvat. Kaikille osallistujille tulee antaa mahdollisuus tulla kuulluksi. Ilmapiirin on oltava riittävän vapaa keskustelulle ja mielipiteiden esittämiselle. Yhteistyön ja kommunikaation parantamiseksi kokoontumisten onnistumista tulee arvioida ja kehittää. Lisäksi on kehitettävä sähköistä ja kasvokkaista viestintää sekä opeteltava ja kehitettävä dialogitaitoja. Oppivassa organisaatiossa työyhteisöt kehittävät itse yhteistyötään omassa työympäristössään. (Isoherranen 2012, 128–133.)

Ristikankaan ja muiden (2021) mukaan ratkaisukeskeisyys on kommunikaatiossa tärkeässä asemassa. Ongelmiin pyritään löytämään ratkaisu yhdessä rakentaen. Kehonkieli vaikuttaa kommunikaatioon ja tulee ihmisiltä luonnostaan ja alitajuisesti. On tärkeää tiedostaa omia kehon välittämiä viestejä ja huomioida muiden kehonkieltä. Ihminen voi viestittää negatiivisuutta kasvojen ilmeillä, huokauksella tai kääntymällä pois päin. Katsekontaktilla ja kehonkielellä voidaan vaikuttaa kommunikaatioon positiivisesti. (Ristikangas ym. 2021, 149, 155, 156.)

2.4 Vuorovaikutuksella vaikutusta yhteistyöhön

Vuorovaikutus rakentuu sille, että jokaisella tiimin jäsenellä on kyky kommunikoida ja halua kehittää itseään (Ristikangas ym. 2021, 154). Aito vuorovaikutus vaatii vuoropuhelua, jossa toista kuullaan aidosti. Vuoropuhelussa annetaan ja vastaanotetaan palautetta. Tällöin vuorovaikutuksesta kasvaa prosessi, jonka kautta ihminen voi oppia ja saavuttaa parempaa yhteistyötä. (Toivonen & Kiviaho 2011, 51–52; Mönkkönen, Leinonen, Arajärvi, Hovatta, Tusa & Salokangas 2019b, 47, 50–54; Lehmann-Willenbrock 2017, 124.) Vuorovaikutuksessa voi kehittyä havainnoimalla, ottamalla mallia toisten toiminnasta ja osallistumalla. Vuorovaikutus kehittyy erityisesti käytännön kokemusten kautta. (Laajalahti 2014, 268, 270; Salminen 2015, 138–139.) Ollila ja muut (2018) puolestaan toteavat, että vuorovaikutukseen on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota ja vuorovaikutuksen toimiessa ryhmän jäsenten välillä, pystytään parempaan yhteistyöhön, yhdessä oppimiseen sekä tietoidon ja osaamisen jakamiseen. Asiantuntijoiden on tärkeää tutustua toisiinsa ja oppia tuntemaan toistensa toimintatavat. (Ollila ym. 2018, 238, 240, 247.)

Moniammatillisessa vuorovaikutuksessa on tärkeää ymmärtää eri ammattiryhmien työn sisältöä ja työskentelyä. Erilaiset näkökulmat ja lähestymistavat voivat asettaa haasteita vuorovaikutukselle. Arvostava suhtautuminen toisen asiantuntemukseen on tärkeässä roolissa vuorovaikutuksen onnistumisessa. (Mönkkönen ym. 2019b, 66–73; Salminen 2015, 136.)

Aira (2012) on todennut, että tiimien vuorovaikutuksen rakentumiseksi on edettävä tietoisesti ja sovittava yhdessä vuorovaikutuskäytänteistä. Jotta vuorovaikutuksen parantaminen ei jäisi vain suunnittelun tasolle, on yhteistyölle löydettävä yhteiset tavoitteet ja toimittava niitä kohti. Yhteistyön tärkeimpinä kohtina korostettiin vuorovaikutussuhteiden ylläpitämistä ja sopivan tahdin löytymistä. Yhteistyön takaamiseksi on luotava toimivat käytänteet, kiinnitettävä huomiota tiimien muodostamiseen, pidettävä yllä vuorovaikutusta ja toimittava aktiivisesti asioiden edistämiseksi myös johtotasolla. (Aira 2012, 79, 129-135, 143.)

Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019) mukaan vuorovaikutusosaamisen tärkeimpiä osa-alueita ovat palautteen vastaanottamisen, palautteen antamisen taito ja viestintä, jota toteutetaan hyvällä

käytöksellä. Ilman palautetta ei voi tapahtua kehitystä, työntekijöiden oletetaankin nykytyöyhteisössä olevan kriittisiä ja asioita voidaan rakentavasti kyseenalaistaa. Esiin nostettiin kuitenkin epäselvyys siitä, miten hyvin alaiset hallitsevat rakentavan palautteenannon. Jokaisen työntekijän on ymmärrettävä oma vastuunsa viestinnässä, oma asenne, tavat ja suhtautuminen toisiin ihmisiin vaikuttavat vahvasti. Avoimuutta, joustavuutta, aitoa kiinnostusta ja reiluuutta pidetään hyvän vuorovaikutuksen elementteinä. Tätä korostetaan sekä esihenkilö-alaisuudessa, että työntekijätasolla. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 192–195.)

Hiilan, Tukiaisen ja Hakolan (2019) mukaan tulevaisuuden työ tulee vaatimaan uudenlaisia taitoja työntekijöiltä ja työtä tullaan tekemään entistä enemmän tiimeissä, jolloin työ on vuorovaikutteisempaa, monisäikeisempää ja sitä tarkastellaan joustavasti monista eri näkökulmista. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 44–45.) Työyhteisötaitoja tarvitaan, jotta työtä voidaan tehdä vuorovaikutuksessa kaikkien osapuolten kanssa. Organisaation työyhteisötaitoja tulee kehittää jatkuvasti, koska sen kautta saadaan lisättyä tuottavuutta ja tehokkuutta, helpotetaan vuorovaikutusta ja autetaan muutoksissa. Työyhteisötaitoihin kuuluu, että kaikki käyttäytyvät työpaikalla asiallisesti ja huomaavaisesti, työyhteisön jäseniä kuunnellaan ja viesteihin vastataan. Väärinymmärrykset on hyvä selvittää ajoissa, jolloin toimitaan rakentavassa vuorovaikutuksessa. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020, 35–36.) Jäppinen (2012) korostaa, että vääränlainen vuorovaikutus, esimerkiksi selän takana puhuminen tai toisen arvostelu vaikuttavat negatiivisesti työyhteisöön. Se näkyy työyhteisössä helposti, joten vuorovaikutuksen laatuun on kiinnitettävä huomiota. Tarkoituksella tai ajattelemattomuttaan sanotut sanat voivat vahingoittaa yhteistyötä. (Jäppinen 2012, 26–27.)

3 Kehittämisympäristön kuvaus

3.1 Kehittämistyön konteksti ja kohderyhmä

Työelämän tutkimuksellinen kehittäminen on kohdistettu Päijät-Hämeen hyvinvointialueen maantieteellisesti hajautetusti viidessä eri toimipisteessä toimivaan moniammatilliseen tehostetun kuntoutuksen tiimien käyttöön. Kohderyhmänä on työyhteisö, jossa työtä toteutetaan hajautetusti

eri toimipisteissä samoja toimintatapoja noudattaen ja samaan tavoitteeseen tähdäten. (Tehostettu kotikuntoutus n.d.).

Kotikuntoutustiimin henkilöstölle teetettiin Mitä kuuluu? -kysely vuoden 2020 lopulla (Mitä kuuluu? -työhyvinvointikysely n.d.). Kyselyn tulosten perusteella kotikuntoutuksen henkilöstö koki puutteita hajautetusti toimivien tiimien välisessä yhteistyössä. Yhteistyön kehittämiseen haluttiin panostaa ja tämän vuoksi opinnäytetyön kehittämisen kohteeksi valikoitui työelämälähtöisesti Päijät-Hämeen hyvinvointialueen kotikuntoutuksen hajautetusti toimivien tiimien välisen yhteistyön kehittäminen. Kuten Toikko ja Rantanen (2009, 18–19) toteavat, olemassa olevat ristiriidat tai haasteet voivat olla perusteena kehittämistoiminnalle ja kehittämistoiminnassa on kiinnitettävä huomiota siihen, kenen intressistä kehittäminen tapahtuu.

Työyhteisössä on ennen järjestetty koko työyhteisön säännölliset yhteiset lähipalaverit kerran kuukaudessa. Lähipalaverit loppuivat Covid-19 pandemian vuoksi kevättalvella 2020 kokonaan ja kaikki palaverit siirtyivät virtuaalisesti toteutettaviksi. Pandemiarajoitusten poistuttua osittainen virtuaalinen toiminta on jäänyt käytäntöön ja kasvokkain tiimit tapaavat joka toinen kuukausi. Vähäinen kasvokkainen kanssakäyminen on aiheuttanut sen, ettei työyhteisön jäseniä enää tunneta ja luontainen yhteistyön tekeminen on vähentynyt.

Kotikuntoutustiimeissä työskentelee tiimeittäin 2–4 fysioterapeuttia, 0,5–1 toimintaterapeuttia ja 4–7 lähihoitajaa. Lisäksi kotikuntoutuksessa toimii kaikkien tiimien yhteinen vastaava sairaanhoitaja ja opinnäytetyöntekijänä toimiva vastaava fysioterapeutti. Tiimeillä on yhteinen palveluesihenkilö. Yhteensä kotikuntoutustiimeissä on noin 40 työntekijää. Luontevan yhteistyön syntyminen on maantieteellisten välimatkojen takia ollut haastavaa.

Kotikuntoutusjakson alussa fysio- tai toimintaterapeutti laatii kuntoutumissuunnitelman, jonka pohjalta tiimien lähihoitajat toteuttavat kuntoutusta asiakkaan kotona. Kuntoutuskäyntejä toteutetaan keskimäärin kolme kertaa viikossa muutaman viikon ajan. Kuntoutusjakso määräytyy aina asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Käytännössä päivittäistä työtä tehdään tiiviisti oman ns. lähitiimin

kanssa ja toisilta tiimeiltä on pyydetty toisinaan apua esimerkiksi ennakoimattomissa poissaoloissa silloin, kun tarvitaan apua asiakaskotikäyntien toteuttamiseksi. Tiedottamiseen ja yhteydenpitoon on käytetty tiimien välillä päivittäisissä akuutisti viestittävässä asioissa WhatsApp-sovellusta, lisäksi viestintään käytetään sähköpostia ja teamsia. Tiimien toimintaa ohjaa tietyt raamit, mutta toimintatavoissa on pieniä eroja johtuen osittain maantieteellisistä seikoista, esimerkiksi etäisyyksistä. Tiimit ovat myös saaneet itse kehittää omia päivittäisiä käytänteitä parhaimmaksi kokemaansa muotoon.

3.2 Hajautettu työ

Opinnäytetyössä käytetään käsitettä hajautettu tiimi. Kotikuntoutuksen hajautetut tiimit toimivat maantieteellisesti koko Päijät-Hämeen hyvinvointialueella. Työtä voidaan tällöin tuottaa lähempänä asukkaita, hyödyntää paikallistuntemusta ja palvelusta saadaan tuottavampaa ja tehokkaampaa. Hajauttamalla on pystytty vaikuttamaan myös siihen, ettei työaika tarvitse käyttää pitkien etäisyyksien matkustamiseen. Yksittäisestä hajautetusti toimivasta tiimistä käytetään tässä opinnäytetyössä käsitettä lähitiimi.

Ollila ja muut (2018) toteavat, että hajautetusta organisaatiosta voidaan puhua silloin, kun toimitaan useammalla paikkakunnalla erilaisina yksikköinä. Hajautetun työn määritelmää voidaan käyttää myös, kun toimitaan verkostoissa tai tiimeissä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä muiden kanssa ja työtä tehdään eri työpisteissä yksiköittäin tai tiimeittäin. Ollilan ja muiden (2018) sekä Vartiainen (2004) mukaan hajautettu työ tuo organisaatiolle monia mahdollisuuksia ja sen hyödyksi voidaan lukea mm. parempi tuottavuus ja kustannusten aleneminen. Hajautetussakin työssä työtä tehdään yhdessä ja yhteisiä tavoitteita kohti. (Ollila ym. 2018, 237–238; Vartiainen 2004, 14.)

4 Kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät

Opinnäytetyön tarkoituksena oli työelämän tutkimuksellisen kehittämistyön avulla selvittää, työntekijöiden näkökulmia siitä, mitkä tekijät vaikuttivat yhteistyön tekemiseen, ja millaisia keinoja yhteistyön kehittämiseen voidaan käyttää. Tavoitteena oli tuottaa kehittämisen kohteena olevaan

työyhteisöön uusia toimintatapoja, joiden avulla hajautetusti toimivien tiimien välistä yhteistyötä voidaan vahvistaa ja tehostaa.

Kehittämistyön toteutus suunniteltiin niin, että työyhteisön oli mahdollista osallistua kehittämiseen koko prosessin ajan. Tämän tarkoituksena oli myös parantaa työyhteisön yhteisöllisyyttä, keskinäistä luottamusta, kommunikaatiota ja vuorovaikutusta. Opinnäytetyössä käytettiin käsitettä kehittämiskysymykset. Kanasen (2017, 15–16) mukaan tutkimukselle asetetaan kehittämiskysymykset, joihin haettujen vastausten avulla voidaan ratkaista ongelmat.

Kehittämiskysymykset opinnäytetyössä olivat:

1. Miten kotikuntoutuksen tiimien jäsenet kuvaavat tiimien välistä yhteistyötä a) edistäviä tekijöitä ja b) estäviä tekijöitä?
2. Millaisia keinoja kotikuntoutustiimien henkilöstö kuvaa tiimien välisen yhteistyön parantamiseksi?

5 Opinnäytetyön toteutus

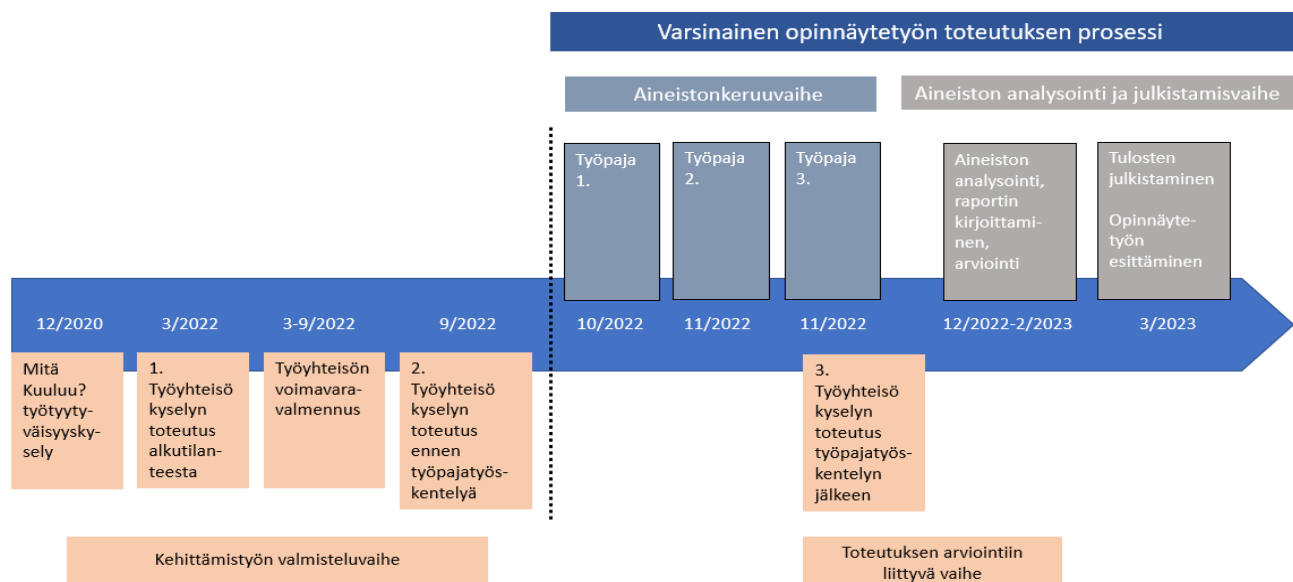
5.1 Kehittämistyön lähtökohdat

5.1.1 Kehittämistyön valmistautumisvaihe

Kehityskohteen noustua esiin työyhteisölle suunnatun työhyvinvointikyselyn kautta, haluttiin yhteistyön kokemuksia selvittää tarkemmin ennen varsinaisen kehittämistyön käynnistymistä. Tämän vuoksi työyhteisölle toteutettiin keväällä 2022 vapaaehtoinen lyhyt kysely webropol- alustan avulla sähköisesti ja anonymisti. Kyselyä hyödynnettiin alustavan tietoisuuden lisäämiseksi opinnäytetyön alkuvaiheessa. Jatkossa samaa kyselyä hyödynnetään työyhteisössä yhteistyön kehittämisen ja jalkauttamisen onnistumisen arvioinnissa.

Kevään 2022 aikana kotikuntoutustiimien henkilökunta osallistui ulkopuolisen henkilön toteuttamaan voimavaravalmennukseen, jossa keskityttiin oman lähitiimin sisäiseen yhteistyöhön ja pelisääntöjen luomiseen. Näissä tapaamisissa työyhteisö mietti yhteistyön merkitystä ja keinoja omassa lähityöyhteisössä. Tämä toimi hyvänä esitietoisuuden lisääjänä ajatellen tiimien välisen yhteistyön kehittämistä jatkossa. Valmennuksessa oli yhteensä viisi lähitapaamista, johon osallistuminen oli henkilökunnalle vapaaehtoista. Opinnäytetyöntekijä osallistui osittain voimavaravalmennuksen sisällön suunnitteluun, mutta päävastuu oli ulkopuolisella vetäjällä. Kevään 2022 webropol-kysely tehtiin uudelleen voimavaravalmennuksen ja työpajatoiminnan jälkeen. Tämän avulla haluttiin seurata muutoksia yhteistyön kokemuksista ja hyödyntää kyselyä opinnäytetyön toteutuksen arvioinnissa.

Opinnäytetyön prosessin eteneminen on alla olevassa kuviossa 1 kuvattuna aikajanalla. Aikajan yläpuolella katkoviivan jälkeen on esitelty varsinainen opinnäytetyön prosessin aikataulu. Aikajan alapuolella on kuvattuna prosessia, joka on kuulunut opinnäytetyön valmistelu- ja arviointivaiheisiin. (Kuvio 1)



Kuvio 1. Opinnäytetyön aikajana (2020-2023) prosessin valmistelu- ja esitiedon sekä arvioinnin ja toteutuksen vaiheista.

5.1.2 Yhteistyön käynnistäminen ja oma positio

Opinnäytetyöntekijä toimi kehittämiskohteena olevassa työyhteisössä vastaavana fysioterapeuttina, joten työyhteisön käytännöt olivat hänelle tuttuja. Vastaavan fysioterapeutin toimenkuvaan kuuluu käytännön asiakastyön lisäksi mm. toiminnan kehittäminen ja yhteistyön sujuvuudesta vastaaminen. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009, 55) toteavat, on tutkittavaan ilmiöön ja siihen vaikuttaviin tekijöihin syvennyttävä tarkasti ennen tutkimuksen käynnistämistä. Esiymmärrystä työyhteisön kokemuksista saatiin myös aiemmin mainitun webropol-kyselyn kautta. Tutkimuksen lähtökohta oli avoimuus ja työyhteisön osallistaminen ja osallistuminen kehittämisprosessiin. Kehittämisprosessiin osallistuminen oli kaikille vapaaehtoista ja työnantaja mahdollisti osallistumisen työajalla. Kehittämistyöstä kerrottiin työyhteisölle lähtökohdat keväällä 2022 ja aiheesta tiedotettiin työyhteisöä kevään ja syksyn aikana palavereissa ja sähköpostitse (liite 1). Kehittämistyön tutkimustulokset tulevat koko työyhteisön yhteiseen käyttöön.

Tutkimuksen aiheen ja kohdeyhteisön ollessa tutkijan omassa työyhteisössä, on oltava erityisen tarkkana siitä, ettei tutkija vaikuta kehittämisprosessiin ja tuloksiin omilla mielipiteillään tai läsnäolollaan. Opinnäytetyön tekijä toimi fasilitaattorina työpajatoiminnan aikana ja varsinainen kehittäminen rakentui työyhteisön mielipiteistä ja ideoinneista. Kehittämiskohteet nousivat esiin työyhteisön mielipiteiden kautta ja opinnäytetyöntekijä hyväksytti työpajoissa työstetyt aiheet prosessiin osallistuneilla.

Tutkimukseen tarvittavat lupa-asiat selvitettiin Päijät-Hämeen hyvinvointialueen tutkimusluvista vastaavalta henkilöltä. Hyvinvointialueen ohjeen mukaan tämänkaltaiseen tutkimukseen riittää suullinen lupa työyhteisön esihenkilöltä. Lupa kehittämistyöhön myönnettiin esihenkilön kautta 25.4.2022 ja prosessin aikana henkilökunnalta oli lupa kerätä tutkimusaineistoa. Kehittämisprosessiin osallistuvilta oli suullinen lupa kerätä työpajoissa tuotettu materiaali opinnäytetyöntekijän hyödynnettäväksi kehittämistyön tuloksia varten.

5.1.3 Taustateorian ja kehittämistyön tiedonhankinta

Tiedonhankintaan käytettiin useita eri menetelmiä. Tietoa on hankittu perinteisesti kirjastosta aiheeseen liittyvän kirjallisuuden kautta, Janet Finna-verkkokirjastoa hyödyntäen, sanomalehtien artikkeleihin tutustuen, työterveyslaitoksen julkaisuihin ja työelämä tutkimuksiin sekä sosiaali- ja terveysministeriön raportteihin ja muistioihin paneutuen. Lisäksi tietokannoista (esim. EBSCOhost, CINAHL, Ebook Central ja haettiin systemaattisesti erilaisia tutkimuksia. Myös Google-hakutoimintoa hyödynnettiin teorian tiedon etsimiseen. Tiedonhankinnassa on varmistettu tiedon luotettavuus ja käytetty vertaisarvioituja tai muuten luotettavista lähteistä hankittua tietoa.

Tietoa hyödynnettiin taustatiedon kerryttämiseen sekä yleisen ymmärryksen ja tutkimustulosten vahvistamiseen. Hakusanoina käytettiin muun muassa ”hajautettu työ”, ”hajautettu organisaatio”, ”hajautettu tiimi”, ”yhteistyö”, ”tiimityö”, ”monialaisuus”, ”moniammatillisuus” ja ”työpajatyökentely”. Tavoitteena oli saada vahva ymmärrys aiheesta ja perustaa kehittämisen lähtökohdat aiemmin tutkittuun tietoon. Yhteistyöstä on tehty runsaasti tutkimuksia, niin myös hajautetussa työssä toteutuvasta yhteistyöstä (Ks. esim. Ollila ym. 2018.; Sivunen 2007). Näissä tutkimuksissa hajautetulla työllä tarkoitettiin pääsääntöisesti perinteisempää etätöön muotoa, jossa työntekijät tekevät työtä yksin omissa toimipisteissään tai kotonaan. Täysin samankaltaisella asetelmalla tehtyjä tutkimuksia hajautetun tiimityön yhteistyöstä ei hakusanojen avulla löytynyt. Työpajatyökentelyn avulla toteutettuja kehittämissuunnitelmia löytyi runsaasti, ja tämä vahvasti suunnitellun toteutustavan valintaa.

5.2 Kehittämistyön menetelmät

Kehittämällä halutaan muokata jotain olemassa olevaa toimintatapaa tai luoda uutta, tehokkaampaa tapaa (Toikko & Rantanen 2009, 14). Opinnäytetyössä käytettiin menetelmänä työelämän tutkimuksellista kehittämistyötä, joka soveltuu opinnäytetyön aiheeseen ja toteutustapaan hyvin. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kehittäminen on pääosassa ja prosessissa hyödynnetään tutkimusta. Sen tavoitteena on perustellun tiedon kautta tuotettu muutos. (Toikko & Rantanen 2009, 21–23.) Salosen, Elorannan, Hautalan ja Kinoksen (2017) mukaan kehittämistoimintaan

osallistuvilla on oltava yhtenäinen käsitys siitä, mitä kehitetään ja miten kehitetään. Kehittämisen prosessin aluksi on tärkeää avata kehityskohteen käsitteitä, jotta kehittämisen kokonaisuus on hahmotettavissa. Teorian ja käsitteiden kautta kirkastetaan kehittämisen kohdetta käytännössä ja ymmärryksen kautta voidaan muodostaa uusia toimintamalleja. (Salonen ym. 2017, 29.)

Kehittämisen prosessi luo pohjaa yhteiselle tekemiselle ja yhteistyön syntymiselle. Sen aikana päästään toimimaan yhdessä ja tutustumaan työyhteisön jäseniin paremmin. Yhteinen tekeminen synnyttää luottamusta ja luonnollista vuorovaikutusta, joilla on suuri vaikutus yhteistyön rakentumiselle. Työyhteisön tuntiessa toisensa paremmin osaamisen jakaminen vahvistuu ja työyhteisön potentiaalia saadaan tehokkaammin käyttöön. Työn mielekkyys lisääntyy, kun tiimin jäsenet pääsevät näyttämään ja käyttämään omia vahvuuksiaan. Tämän vuoksi opinnäytetyössä päädyttiin työpajatyypin käytännön toteutukseen. Ojasalon ja muiden (2018) mukaan yhteisöllisillä menetelmillä saadaan paljon ideoita ja uusia näkökulmia, joiden pohjalta voidaan lähteä jatkamaan kehittämistä. Ilmapiiriin ollessa avoin ja positiivinen ryhmätyöskentelyn avulla voidaan synnyttää uusia innovaatioita. (Ojasalo ym. 2018, 40–42, 44, 158.)

Sekä Ojasalon ja muiden (2018) että Toikon ja Rantasen (2009, 9) mukaan työelämän kehittämistyössä on tärkeää jakaa asiantuntemusta ja siirtää uutta tietämistä osaksi työyhteisöä. Kehitystyö vaatii yhteistyötä, yhdessä kehittämistä ja toimimista. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kehitetään käytännössä esiin nousseita ongelmia tai uudistetaan käytäntöjä. Tietoa kerätään käytännöstä ja teoriasta ja tiedon keruuseen käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä. Tutkimuksen keinoin haetaan parannusta asioihin ja toiminnallisuus korostuu kehittämistyössä. (Ojasalo ym. 2018, 15, 18–20.)

Opinnäytetyön kehittämisen prosessissa on käytetty spagettimaista mallia. Sen etuina on tilannekohtainen reagointi eli kehittämisen prosessi muovautuu prosessin edetessä. Kehittämistoiminnassa pyritään nostamaan esiin eri näkökulmia ja prosessi muotoutuu avoimesti ja vapaasti. Siinä korostuu vuorovaikutuksen merkitys. Asioita ei voida useinkaan määrittellä täysin tarkasti ja prosessi etenee dialogiin pohjautuen. Erilaisten näkökulmien kautta päästään paremmin määrittelemään asioita.

Prosessi ei aina etene selkeässä järjestyksessä ja tietoa muodostetaan monien eri asioiden summaamana. Siinä korostuu ajattelu ja toiminta, järki ja tunteet sekä kokemukset. (Toikko & Rantanen, 2009, 71–72.)

Koska tässä työssä kehittäminen on perustunut yhteiseen tekemiseen työpajatoiminnan kautta, on jokaisen työpajan sisältö rakentunut edelliseen työpajaan pohjautuen. Työpajatoiminnan aikana on myös oltava valmius suunnitelman muutoksiin. Prosessin etenemistä ei siis ole voitu suunnitella aivan tarkasti viivamaisesti eteneväksi. Spagettimaisen prosessin avulla tietoa on voitu muodostaa yhteisen keskustelun avulla reflektoidusti. Vilkan (2021, 90) mukaan työpaja -tyyppisessä kehittämisessä mahdollistetaan työskentely ryhmänä tietyn asian ympärillä ja kootaan tietoa ja ideoita yhdessä.

5.2.1 Osallistavat menetelmät

Opinnäytetyössä on käytetty työpajojen toteutuksessa erilaisia osallistavia menetelmiä, joiden avulla tietoa on tuotettu ja kerätty osallistujilta. Opinnäytetyön työpajoissa on käytetty myös muokailun Erätauko- keskustelumenetelmää (Erätauko n.d.), jonka avulla keskustelusta voidaan saada syvempää ja jonka tavoitteena on, että erilaiset ihmiset kohtaavat toisensa tasavertaisina. Sitä voidaan käyttää osana luottamuksen rakentamista ja päätöksentekoa. Lähestymistavalle on ominaista dialogi, jossa tähdätään ihmisten parempaan ymmärtämiseen, mutta ei välttämättä aina yksimielisyyteen. Erätaukomenetelmän mukaan rakentavassa keskustelussa on oltava pelisäännöt. Toista on kuunneltava keskeyttämättä eikä toisen kanssa puhuta samaan aikaan. Jokaiselle annetaan mahdollisuus kertoa omasta näkemyksestään keskeyttämättä. Keskustelun on oltava luottamuksellista ja tilanteen turvallinen avoimelle keskustelulle. (Erätauko n.d.; Rakentavan keskustelun pelisäännöt n.d.)

Learning cafe -tyyppisen (suom. oppimiskahvila) kehittämisen hyötynä on, että käsiteltävänä olevasta teemasta saadaan erilaisia ideoita ja näkökulmia lyhyessä ajassa (Ojasalo ym. 2018, 162). Learning cafe- keskusteluissa kysymykset rakennetaan tutkimuskysymysten ympärille (Vilkkä 2021, 89). Learning cafe- menetelmän avulla osallistajat pääsivät keskustelemaan toisen työpajan aikana

pienissä ryhmissä ajatuksistaan, tuottamaan lisää oivalluksia ja pohtimaan toisten osallistujien ajatuksia. Pienissä ryhmissä keskusteleminen mahdollisti isoa ryhmää paremmin jokaisen osallistumisen ja keskustelun syvenemisen.

Case-menetelmän vahvuutena on käytännön läheisyys ja se, että osallistujat pystyvät tuomaan omaa tietouttaan paremmin hyödyksi. Case-menetelmän avulla tilanteisiin voidaan tuottaa erilaisia vaihtoehtoja. (Juuti & Juuti 2021, 92–93.) Case-menetelmää käytettiin mukaillen hyödyksi työpajatoiminnan kolmannella kerralla, jolloin tavoitteena oli tuottaa ratkaisuja yhteistyön haasteisiin. Osallistujien oli helpompi pohtia aihetta case-kysymysten pohjalta omaan työyhteisöönsä peilaten.

Työpajojen yhteiset keskustelut toteutettiin istuen ympyrässä niin, että jokaisen oli mahdollista nähdä toisensa ja työpajojen aikana pääsi liikkumaan paikasta toiseen vireystilan ylläpitämiseksi. Työpajojen aikana ryhmiä pyrittiin muodostamaan niin, että osallistujat olivat mahdollisimman paljon tekemisissä toistensa kanssa ja ryhmissä oli osallistujia eri tiimeistä.

5.2.2 Työpajat

Ensimmäinen työpaja

Ensimmäisen työpajan teemana oli pohtia odotuksia työpajoista sekä työntekijöiden unelmia ja tulevaisuuden näkemyksiä työpaikastaan yhteistyöhön liittyen. Työpajaan kokoontui yhteensä 13 vapaaehtoista osallistujaa. Työpaja pidettiin rauhallisessa pelkästään työpajaan osallistuville varatussa tilassa, jossa oli riittävästi tilaa kaikille osallistujille. Työpajan aikana ei pidetty erillisiä taukoja, mutta osallistujat pääsivät liikkumaan tilassa useita kertoja vaihtamalla istumapaikkaa ja keskustelukumppania. Keskusteluja käytiin pareittain ja neljän hengen ryhmissä. Työpajan aikana kaikki mukana olleet pääsivät keskustelemaan jokaisen osallistujan kanssa.

Työpajan aluksi kerrattiin työpajojen tarkoitus sekä tavoite, lisäksi käytiin läpi rakentavan keskustelun pelisäännöt. Koska työyhteisöstä oli noussut aiemmin esiin se, ettei työyhteisön jäseniä tunnettu tarpeeksi, oli työpajan alkuun leikkimielinen tutustumishetki ns. pikatreffien muodossa. Tehävän tarkoituksena oli rentouttaa tunnelmaa ja saada osallistujat keskustelemaan toisilleen. Tämän jälkeen osallistujat pohtivat ajatuksia siitä, millä mielellä he osallistuivat työpajoihin ja mitä odotuksia heillä työpajatyöskentelystä oli. Keskustelu toteutettiin parityöskentelynä ja parit kirjoittivat keskustellut asiat käsin kirjoitettuna sille varatulle paperille, paperit luovutettiin työpajan lopuksi opinnäytetyöntekijälle. Tämän jälkeen aiheesta keskusteltiin yhteisesti. (Liite 2.)

Seuraavaksi osallistujat pohtivat neljän hengen ryhmissä millainen olisi heidän mielestään unelma/timanttityöpaikka, jossa kaikki toimisi täydellisesti yhteistyön kannalta. Ryhmien ajatukset käytiin yhteisesti osallistujien kanssa keskustellen läpi. Unelmoinnin jälkeen ryhmät pohtivat, mitkä asiat heidän mielestään vaikuttivat työyhteisön yhteistyöhön ja saivat nostaa halutessaan esille yhden asian, jonka haluaisivat muuttaa. Ryhmässä yksi osallistuja kirjoitti yhteiset keskustellut paperille, joka annettiin keskustelun lopuksi opinnäytetyöntekijälle. (Liite 2.)

Työpajan lopulla kerrattiin kokoontumisen tapahtumat ja pääteemat. Lopuksi ryhmäläiset asettuivat istumaan ympyrään ja jokaisella osallistujalla oli omalla nimellä varustettu A4 kokoinen paperi, johon kaikki kirjoittivat jonkin positiivisen ajatuksen kyseisestä henkilöstä. Tämän tavoitteena oli harjoitella positiivisen palautteen antoa ja toisen huomioimista. Seuraavassa työpajassa suunniteltuna oli jatkaa aiheesta, minkä asioiden koettiin vaikuttavat työyhteisön yhteistyöhön.

Toinen työpaja

Toisen työpajan teema oli yhteistyön käsitteiden ympärillä ja työpajan tavoitteena oli keskittyä asioihin, jotka vaikuttavat tiimien väliseen yhteistyöhön. Työpajaan osallistui 20 vapaaehtoista henkilöä. Työpaja järjestettiin rauhallisessa erikseen työpajaan osallistuvia varten varatussa tilassa, jossa

mahtui hyvin liikkumaan työpajan aikana ja ryhmätyöskentelyä varten oli varattu neljä pöytäryhmää valmiiksi. Työpajan aikana ei ollut pidempiä taukoja, mutta useita pieniä taukoja, joiden aikana osallistujat vaihtoivat istumapaikkaa työpajan aikana.

Työpajan aluksi kerrattiin työpajojen tarkoitus ja tavoite, keskustelun pelisäännöt ja edellisellä kerralla läpikäytyt asiat. Lisäksi osallistujat tutustuivat jälleen toisiinsa lyhyen leikkimielisen aktiviteetin avulla, jossa pyrittiin löytämään yhdistäviä asioita toisen osallistujan kanssa. Koska ennen työpajoja toteutetun webropol-kyselyn kautta saaduista tuloksista oli noussut esiin, että työyhteisö kaipasi yhteistyön kannalta luottamuksen, osallisuuden ja kommunikaation parantamista, kerrattiin opinnäytetyöntekijän johdolla yhteistyöhön tarvittavia käsitteitä. Tämä toteutettiin niin, että opinnäytetyöntekijä piti lyhyen luennon aiheesta ja heijasti projektorin avulla käsitteet kaikille nähtäväksi valkokankaalle.

Käsitteitä pohdittiin tämän jälkeen viiden hengen ryhmissä, ryhmiä oli yhteensä neljä. Ryhmät koontuivat tilaan eri puolille valmiiksi varattuihin pöytiin. Ryhmät pohtivat learning cafe-menetelmää apuna käyttäen yhteisöllisyyden, luottamuksen, kommunikaation ja vuorovaikutuksen käsitteitä ”mihin vaikuttaa tai mitä aiheuttaa”- tyyppisillä kysymyksillä. Teemoihin lisättiin myös osallistumisen/osallisuuden käsite, koska se oli noussut esille osallistujien keskusteluissa edellisessä työpajassa. Teemat oli jaettu neljään eri työskentelypisteeseen, joissa ryhmät kiersivät. Ryhmästä yksi jäsen kirjoitti keskustelussa esiin tulleet asiat paperille käsin. Tämän jälkeen ryhmät pohtivat samoja teemoja ”mitä pitää tapahtua”- tyyppisillä kysymyksillä. (Liite 2.) Jokaisen ryhmän pohtimat asiat olivat kaikkien osallistujien nähtävillä kierrettävissä pisteissä. Ryhmien kirjoittamat muistiinpanot luovutettiin työpajan lopuksi opinnäytetyöntekijälle.

Ryhmien pohdinnoista keskusteltiin lopuksi yhdessä kaikkien osallistujien kanssa ja muodostettiin yhteistä ymmärrystä aiheesta. Näiden kysymysten tarkoituksena oli päästä syvemmälle yhteistyön teemaan ja kerätä tietoa kotikuntoutuksen työntekijöiden kokemuksista yhteistyöhön vaikuttavista tekijöistä. Seuraavassa työpajassa tavoitteena oli pohtia ratkaisuja yhteistyön kehittämiseksi.

Kolmas työpaja

Kolmannen työpajan teemana oli kehittää keinoja tiimien välisen yhteistyön parantamiseksi. Työpaja järjestettiin työpajaan osallistuville varatussa häiriöttömässä tilassa, jossa oli hyvin tilaa työkennellä. Viimeiseen työpajaan osallistui 13 vapaaehtoista työntekijää. Osallistujat istuivat puolipyörän muodossa niin, että jokainen osallistuja näki toisensa koko ajan. Työpajan aikana pidettiin pieni tauko, jonka aikana osallistujat pääsivät jaloittelemaan.

Työpaja käynnistettiin kertaamalla edellisen kerran tapahtumat. Sisällönanalyysin ja kvantifioinnin avulla opinnäytetyön tekijä oli valinnut edellisen kerran muistiinpanoista kolme eniten esiin nousutta teemaa, joihin työyhteisössä lähdettiin kehittämään uusia toimintatapoja. Nämä teemat olivat: 1) tiedonkulku ja kommunikaatio; mitä välineitä halutaan jatkossa käyttää? 2) tullaan tutuiksi; mitä keinoja voidaan käyttää toisiin tutustumisessa? ja 3) toisten tiimien auttamisen käytännöt; millaisia keinoja käyttäen madalletaan kynnystä mennä auttamaan toiseen tiimiin? (Liite 2.) Nämä teemat heijastettiin projektorin avulla valkokankaalle kaikkien nähtäville.

Aiempien työpajojen osallistujien esiin nostamat teemat käytiin yhdessä osallistujien kanssa läpi, jotta voitiin varmistaa, että tulokinnassa ei ollut tapahtunut virheitä ja työyhteisö oli kehittämiskohteista samaa mieltä. Kolmeen kehittämiskohteeseen päädyttiin siksi, että ne nousivat vahvimmin esiin kaikesta kerätystä aineistosta ja aihetta haluttiin rajata niin, että kehittämistä voidaan lähteä viemään hallitusti eteenpäin.

Teemoja lähestyttiin Case-menetelmää mukaillen (Juuti & Juuti 2021, 92–93). Opinnäytetyön tekijä näytti keskustelun aiheet valkokankaalle heijastettuna kaikille yhtä aikaa. Jokaisesta aiheesta keskusteltiin hetki vieressä istuvien henkilöiden kanssa joko kahden tai kolmen hengen ryhmissä. Osallistujien oli mahdollista kirjoittaa halutessaan paperille ajatuksia keskustelustaan. Tämän jälkeen asioista keskusteltiin yhteisesti kaikkien osallistujien kesken. Opinnäytetyöntekijä kirjasi keskustelun aikana esiin nousseet asiat heti tietokoneen avulla valkokankaalle näkyville ja jokainen

kirjoitettu muistiinpano katsottiin osallistujien kanssa yhdessä läpi. Case- pohdintojen jälkeen keskityttiin tulevaisuuden suunnitteluun ja siihen, miten jatketaan tästä eteenpäin. Myös näistä asioista keskusteltiin ensin lähellä istuvan työyhteisön jäsenen kanssa ja lopuksi kaikkien kanssa yhdessä. Jälleen keskustelusta oli mahdollista kirjoittaa halutessaan muistiinpanoja yhteistä keskustelua varten ylös. Näitä käsin kirjoitettuja materiaaleja ei kerätty erikseen talteen, vaan keskustelun asiat kirjattiin muistiin tietokoneelle.

Työpajan lopuksi kerättiin yhteisesti keskustellen palautetta työpajojen toteutuksesta ja tämän tyyppisen kehittämistoiminnan kokemuksista. Opinnäytetyöntekijä kirjasi palautteen heti tietokoneelle muistiin. Lisäksi osallistujille lähetettiin sähköisesti työpajan jälkeen sama webropol-kysely, joka oli ollut käytössä keväällä 2022 ennen voimavaravalmennuksen alkua ja syksyllä 2022 voimavaravalmennuksen jälkeen. Kyselyä hyödynnettiin työpajatoiminnan arvioinnissa.

5.3 Tutkimusprosessi

5.3.1 Aineistonkeruu ja kuvaus

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin työyhteisölle edellä kuvattujen kolmen työpajan avulla, jotka on kuvattu luvussa 5.2.2. Työpajat järjestettiin Päijät-Hämeen hyvinvointialueen kotikuntoutustiimin työntekijöille ja niihin osallistuminen oli työyhteisön jäsenille vapaaehtoista. Työntekijöiltä ei edellytetty sitoutumista jokaiseen työpajaan, vaan osallistuminen oli vapaaehtoista koko prosessin ajan. Työpajoissa ei kerätty osallistujalistoja. Työnantaja mahdollisti osallistumisen työajalla. Työpajoja järjestettiin syksyn 2022 aikana kahden kuukauden sisällä kolme kertaa ja ne kestivät n. 1,5 tuntia kerrallaan. Opinnäytetyöntekijä toimi työpajoissa fasilitaattorina ja vastasi työpajojen sisällön suunnittelusta sekä toteutuksesta.

Opinnäytetyö rajattiin työpajatyöskentelyn toteuttamiseen, josta kootun aineiston avulla vastattiin asetettuihin kehittämistehtäviin. Eli miten työntekijät kuvasivat yhteistyötä edistäviä ja estäviä tekijöitä. Lisäksi koottiin keinoja ja menetelmiä yhteistyön parantamiseksi. Yhdistämällä nämä tulokset teorian tietoon saatiin vastaukset kehittämiskysymyksiin. Työpajoissa käsiteltiin työyhteisössä

esille nousseita teemoja ja kehittämisideoita ja edellisen työpajan teemat ohjasivat seuraavien työpajojen sisältöä. Toteutuksen tueksi opinnäytetyöntekijä tutustui riittävään määrään erilaisia menetelmiä ja aiempia tutkimuksia. Työpajojen tavoitteena oli myös lisätä työyhteisön yhteisöllisyyttä sekä rakentamaan luottamusta ja lisätä toisiinsa tutustumista. Varsinainen toimintamallin jalkauttaminen ja sen arvioiminen toteutuvat opinnäytetyön kehittämisprosessin jälkeen, eikä niitä arvioida opinnäytetyössä.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin itsedokumentointia (Vilka 2021) eli analyysissä käytetty aineisto kerättiin työpajatoimintaan osallistuneiden itse ylös kirjaamista asioista, joista keskusteltiin yhdessä ja muodostettiin yhteistä ymmärrystä. Osallistujat kirjasivat ylös keskustelemaansa asioita työskentelytavan mukaan joko parikeskusteluiden tai ryhmäkeskusteluiden aikana. Vilkan (2021) mukaan itsedokumentaation avulla tutkittavat voivat itse kirjata ylös havaintojaan, jolloin saadaan tutkittavien omat subjektiiviset kokemukset esille. Tällä menetelmällä tutkittava saa omat näkemyksensä parhaiten esille ilman, että analyysin tekijä voi vaikuttaa tilanteeseen, jossa aineisto kerätään. (Vilka 2021, 84.)

Tämän opinnäytetyön tulosten vahvistamiseen käytettiin lisäksi triangulaatiota (Kananen 2015), eli eri lähteistä kerätty aineisto antoi vahvistuksen tämän opinnäytetyön tulkinnoille (Kananen 2015, 354). Kerätyn aineiston tuloksia on vahvistettu useiden eri tutkimusten, julkaisujen ja väitöskirjojen avulla. Lisäksi samat aiheet nousivat esiin jokaisessa työpajassa työyhteisön keskustelussa ja esitietoutta vahvistavan sekä työpajojen jälkeen yhteistyön kokemuksia mittaavan webropol-kyseilyn kautta.

Kahdesta ensimmäisestä työpajasta aineistoa tuli käsin kirjoitettuna A4- kokoiselle paperille yhteensä 13 sivua. Osallistujat antoivat luvan tuotetun aineiston käyttöön ja luovuttivat kaiken kirjaamansa aineiston työpajojen lopuksi opinnäytetyön tekijälle. Kolmannesta työpajasta aineistoa tuli tietokoneella kirjoitettuna fontilla calibri, fonttikokona 14 ja rivivälillä 1,5 kirjoitettuna yhteensä neljä A4 kokoista sivua. Tällä toteutuskerralla kirjaajana toimi opinnäytetyöntekijä ja kirjaaj-

minen toteutettiin niin, että jokainen osallistuja näki taululle heijastettuna koko ajan mitä keskustelusta kirjattiin ylös ja tämän menetelmän avulla kirjatut asiat hyväksyttiin yhteisesti. Käsien kirjoitettu ja tästä kerätty aineisto litteroitiin tietokoneella word-tekstinkäsittelyohjelmaa käyttäen, fonttina calibri, fonttikokona 12 ja rivivälillä 1,5. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä kuusi sivua. Opinnäytetyöntekijä teki yhteenvedon jokaisen työpajan jälkeen käsitellyistä asioista kerätyn materiaalin perusteella sisällönanalyysiä apuna käyttäen. Jokaisen työpajan alussa käytiin edellisellä kerralla keskustellut aiheet yhdessä osallistujien kanssa läpi ja hyväksyttiin opinnäytetyön tekijän tekemää yhteenvettoa.

5.3.2 Aineiston analyysi

Aineiston analyysiä tehtiin työpajojen välissä, koska seuraava työpaja perustui aina edellisellä kerralla tuotettuun tietoon, josta jatkettiin seuraavalla kerralla. Aineiston luokittelun jälkeen aineisto kvantifioitiin, eli laskettiin samojen teemojen esiintyvyys aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.) Näistä opinnäytetyöntekijä nosti jatkokäsittelyyn kolme eniten aineistossa esiintynyttä teemaa, jotka valittiin jatkokehittelyyn kolmanteen työpajaan. Jokaisella osallistujalla oli tässä vaiheessa mahdollisuus vaikuttaa teemoihin. Tutkija varmisti tällä sen, että oli analysoinut aineistoa oikein ja osallistujat olivat samaa mieltä kehittämisen suunnasta.

Kaikki työpajojen aikana tuotettu aineisto analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä hyödyntäen. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoria ja aineisto vuorottelevat. Analyysi voidaan tehdä tällöin myös aineistolähtöisesti, mutta havainnot liitetään lopuksi teoriaan. (Leinonen 2018.) Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöinen analyysi perustuu aineiston pelkistämiseen, ryhmittelyyn ja teoreettisten käsitteiden luomiseen. Pelkistämisessä karsitaan epäolennaisia asioita pois ja etsitään kehittämistehtävää kuvaavia ilmaisuja. Ryhmittelyssä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja näitä yhdistellään eri luokiksi. Olennainen tieto erotellaan käsitteellistämävaiheessa sekä muodostetaan käsitystä tutkimuskohteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.) Kerätty aineisto on käsitelty ryhmäkohtaisina kokonaisuuksina, eikä niissä ole kerätty tai eritelty tarkempaa tietoa osallistujista.

Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysistä

Autenttinen	Pelkistetty	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
tullaan tutuiksi keskenään ensin tarvitaan aikaa (työkavereiden) kohtaamisille aikaa (ajatusten vaihtoon) ja... ...tilaa vaihtaa ajatuksia	työyhteisöön tutustuminen aikaa (työyhteisön) kohtaamiseen aikaa ajatuksille tilaa keskustelulle	toisten tunteminen tapaamisten mahdollistaminen keskustelemisen mahdollistaminen	tunnetaan työyhteisö hyvin	yhteistyö
rohkeus omien mielipiteiden sanomisessa ja esiin tuomisessa ...on luottavainen (ilmapiiri)... ...ja turvallinen ilmapiiri epävarmuus omaa osaamista kohtaan (jos joutuisi toiseen tiimiin)	tuoda rohkeasti esiin omat mielipiteet luottamuksellinen ilmapiiri turvallinen ilmapiiri epävarmuus/itseluottamus	luottamus ja turvallisuus keskinäinen luottamus	luottamus, toisten auttaminen	yhteistyö
tiedon jakamista mielipiteitä kuunnellaan eikä "teilata" heti	tiedon jakaminen toisten mielipiteitä kuunnellaan	avoin kommunikatio vuorovaikutustaidot	tiedon kulku	yhteistyö

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka on kerätty työpajatyöskentelyn avulla. Tulokset esitellään kehittämistehtävien mukaisessa järjestyksessä. Aluksi kuvataan käsitteisiin liittyviä yhteistyötä edistäviä tekijöitä ja estäviä tekijöitä. Toiseksi käydään läpi yhteistyön kehittämisen kohteet ja keinoja, joita voidaan käyttää tiimien välisen yhteistyön parantamiseksi. Lopuksi avataan tulevaisuuden suunnitelmia ja kokemuksia työpajatyöskentelystä.

6.1 Hajautettujen tiimien yhteistyötä edistävät tai estävät tekijät

Kotikuntoutuksen hajautettujen tiimien työntekijöiden kuvaksia yhteistyötä edistäviksi tai estäviksi tekijöiksi koettuja asioita on avattuna alla tarkemmin yhteisöllisyyden, luottamuksen, kommunikaation ja vuorovaikutuksen sekä osallistumisen ja osallisuuden käsitteiden kautta. Lisäksi on avattu mihin yllä mainittujen käsitteiden puuttumisen koettiin vaikuttavan ja mitä työyhteisön jäsenen mielestä pitää tapahtua, jotta näissä osa-alueissa voidaan kehittyä. Kaikki alla esitettävät tulokset on kerätty ensimmäisestä ja toisesta työpajasta tehdyistä muistiinpanoista anonyymisti.

6.1.1 Yhteisöllisyyden näkökulma

Yhteisöllisyyttä edistävinä tekijöinä työntekijät pitivät avointa kommunikaatiota ja vuorovaikutusta, yhdessä tekemistä ja yhteistä aikaa. Yhteisöllisyyttä vahvistajana tekijänä koettiin, että työyhteisön jäsenet tunnettaisiin riittävän hyvin. Lisäksi tärkeänä koettiin, että työyhteisöllä on ymmärrys yhteisestä päämäärästä. Halu osallistumiseen ja yhteiseen tekemiseen sekä ryhmähengen kasvattamiseen koettiin tärkeiksi asioiksi.

”oma motivaatio lisää osallistumista työyhteisön tapahtumiin ja sitä kautta vaikuttaa vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen”

”riittävästi kohtaamisia, halu olla tekemisissä muiden kanssa”

Yhteisöllisyyttä estävinä tekijöinä koettiin, ettei työyhteisön jäseniä tunneta riittävän hyvin, jotta luonnollista yhteisöllisyyttä voisi syntyä. Yhteisöllisyyden puuttumisen koettiin aiheuttavan yksinäisyyttä ja eristäytymisen tunnetta. Tiimien välisten erojen koettiin korostuvan, jolloin avun pyytäminen toiselta tiimiltä tuntui vaikeammalta. Myös sosiaaliset tilanteet koettiin haasteellisemmiksi, kun toisia ei tunneta. Tuloksista nousi esille myös se, että osaamisen jakaminen ei ole yhtä hyvää, kun työyhteisössä ei ole yhteisöllisyyttä.

”yhteisöllisyyden puuttuminen aiheuttaa eristäytymistä ja ulkopuolisuutta”

”kynnys avun pyytämiseen tai antamiseen kasvaa”

6.1.2 Luottamuksen näkökulma

Luottamusta edistävinä tekijöinä esiin nostettiin yhteiset keskustelut ja niiden mahdollistaminen, kunnioitus toista kohtaan, turvallisuuden tunne ja ystävällisyys. Luottamuksen koettiin rakentuvan työyhteisön jäseniin tutustumisen kautta. Ennakkoluulottomuuden ja hyväksyvän ilmapiirin koettiin edistävän luottamuksen syntymistä. Positiivisuus ja tasavertaisuus sekä yhteistyön tekeminen nousivat esiin luottamuksen elementteinä. Uskallusta omalta mukavuusalueelta poistumista pidettiin myös tärkeänä. Luottamuksen syntymiseen koettiin tarvittavan riittävästi aikaa.

”saadaan iloa, kun ollaan yhdessä, positiivinen suhtautuminen toisiin”

”toisten tunteminen lisää ymmärrystä”

Luottamusta estävinä tekijöinä koettiin eristäytyminen ja ulkopuolelle jättäytyminen. Luottamuksen puutteen koettiin aiheuttavan arvostuksen puutetta ja epävarmuutta omaa osaamista kohtaan erityisesti toista tiimiä autettaessa. Auttamistilanteissa koettiin jännitystä ja pohdittiin, mitä tilanteesta puhuttiin jälkikäteen. Avun pyytämisen koettiin vähenevän tai loppuvan ja saatettiin olettaa, ettei apua enää saataisikaan. Äkillisissä poissaolotilanteissa pyritään selviämään oman lähitien kesken ja kynnys avun pyytämiseksi kasvaa.

”minkälainen vastaanotto, kun mennään auttamaan ja jälkipyykki, kun on oltu auttamassa”

”epävarmuus omaa osaamista kohtaan, jos joutuisi toiseen tiimiin”

6.1.3 Kommunikaation ja vuorovaikutuksen näkökulma

Kommunikaatiota ja vuorovaikutusta edistävinä tekijöinä pidettiin erilaisten mielipiteiden hyväksymistä. Avoimella kommunikaatiolla ja vuorovaikutuksella voidaan mahdollistaa eri näkökulmia keskusteluihin. Luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin koettiin lisäävän kommunikaatiota ja vuorovaikutusta. Myös itseluottamuksella koettiin olevan vaikutusta kommunikaatioon. Tällöin tilanteissa uskaltaa olla omana itsenään myös heikkouksineen. Toisten kuuntelemisen tärkeys ja hiljaisempienkin mukaan kannustaminen nousivat esiin.

”rohkeus omien mielipiteiden sanomisessa ja esiin tuomisessa”

”erilaisten persoonien huomioiminen keskustelussa ja hiljaisempien kannustaminen”

Kommunikaatiota ja vuorovaikutusta estävinä tekijöinä esiin nostettiin tiedonkulun epätasapuolisuus, nousee helposti tunne siitä, että kaikki eivät saa informaatiota tärkeistä asioista. Tämän koettiin lisäävän salailun tunnetta. Kun tiedonkulku on katkonaista tai viesteihin ei vastata, se voi aiheuttaa ulkopuolisuutta ja epätietoisuutta. Avoimen kommunikaation ja vuorovaikutuksen puuttuessa ajaututaan entistä enemmän erilleen ja oletukset, väärinymmärrykset ja kyseenalaistaminen lisääntyvät. Avun pyytämisen kannalta avoin kommunikaatio ja vuorovaikutus koettiin erittäin tärkeänä. Koska työntekijöillä ei ole käytössä mobiileja työvälineitä kotikäynneillä, koettiin, että tarvitaan selkeää kommunikaatiota ja käytänteitä, joiden avulla muuttuvissa tilanteissa toimiminen helpottuu, jolloin tilanteen ei koeta aiheuttavan enää niin paljon epävarmuutta.

”kommunikaation ja vuorovaikutuksen puute ajaa entisestään tiimejä erilleen, tulee kuppikuntia”

”tiedonkulun heikkoudet, jolloin tärkeitä asioita jää tietämättä. Tulee fiilis siitä, että nyt minulta tai meiltä on pimitetty tietoa”

6.1.4 Osallistumisen ja osallisuuden näkökulma

Osallistumista ja osallisuutta edistäviksi keinoiksi nostettiin esille oma asenne ja mielenkiinto yhteisiin asioihin. Jokaisen omaa motivaatiota ja muutoshalukkuutta tarvitaan yhteistyön tekemiseen. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että osataan ja uskalletaan sanoittaa, jos omat voivavarat ovat jostain syystä vähäisemmät jossain tilanteessa. Yhdessä tekemistä ja kaikkien mukaan ottamista korostettiin. Myös työajan ulkopuolisen yhdessäolon koettiin lisäävän osallistumista ja osallisuuden tunnetta.

”oma tahtotila ja asenne sen toteuttamiseksi, halu olla toisten kanssa tekemisissä”

”yhdessä tekeminen luo osallisuutta, kaikki otetaan mukaan parantamaan maailmaa, ei vain pieni porukka, myös epävirallista yhdessä oloa”

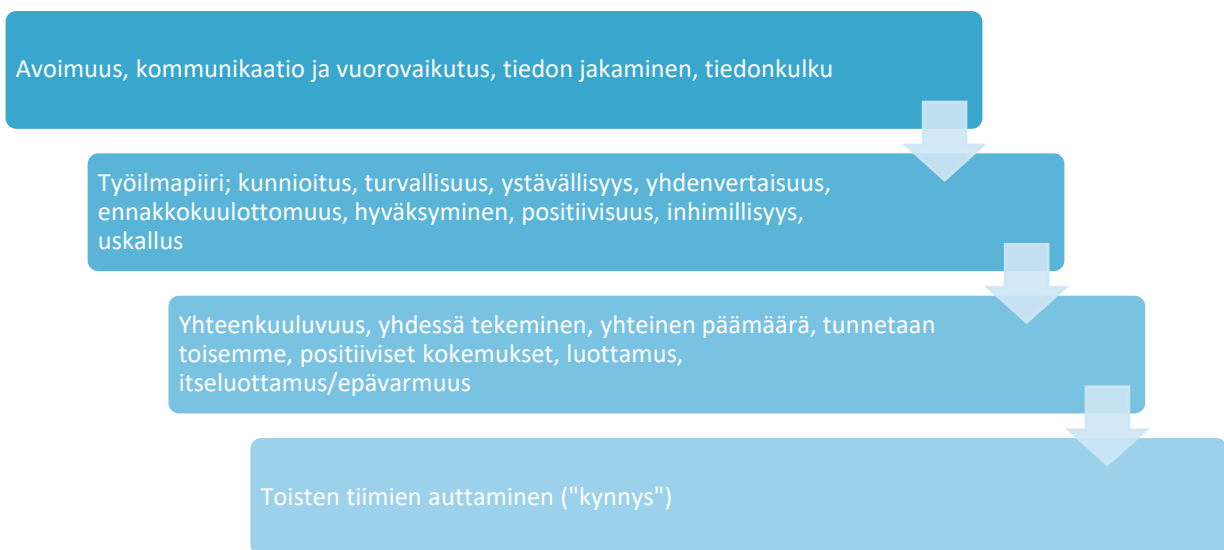
Osallistumista ja osallisuutta estävinä tekijöinä koettiin eristäytymistä omaan tiimiin. Negatiivisen ilmapiirin katsottiin vähentävän osallistumista. Jos yhteiseen tekemiseen ei osallistuta, ajaudutaan helposti muun työyhteisön ulkopuolelle ja nähdään ja arvostetaan vain oman lähitiimin asioita. Osallistumisen ja osallisuuden puute aiheuttaa sen, että yksikkö ei pääse kehittymään eivätkä kehittämistoimet siirry käytäntöön, kommunikaatio vaikeutuu ja yhteisiin käytäntöihin ei sitouduta. Kun yhteisiin tilaisuuksiin jätetään osallistumatta, ei päästä myöskään tutustumaan muihin työyhteisön jäseniin. Osallistumattomuus saattoi aiheuttaa osallistujissa vähättelyn tunnetta.

”nähdään vain oma tiimi ja oman tiimin tekeminen, ei arvosteta muita”

”yksilösuoriutumista tiimityöskentelyn sijaan”

”aiheuttaa vähättelyä ja tulee tunne, että toinen asettaa itsensä osallistujien yläpuolelle”

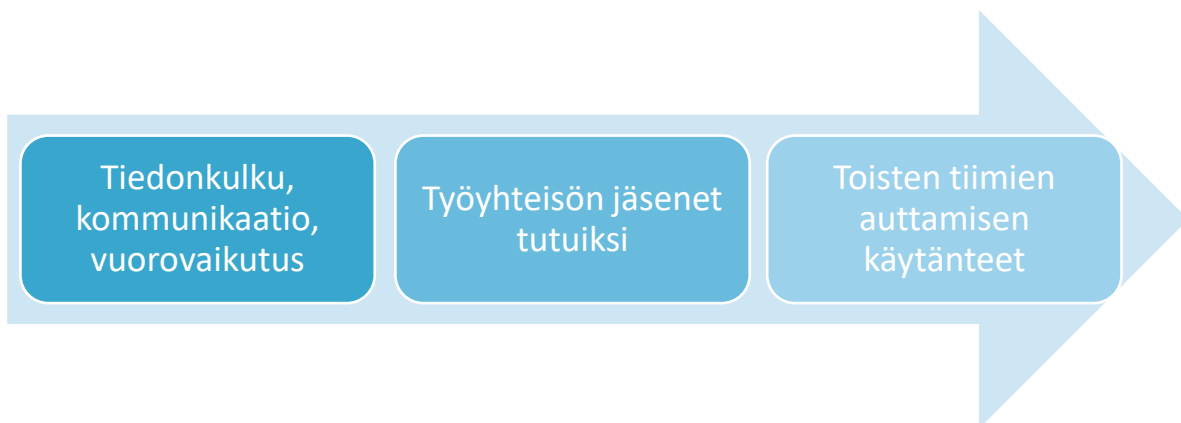
Yhteenvetona tutkimuksessa esiin nousseista yhteistyöhön vaikuttavista asioista esiin nousi erityisesti kommunikaation ja vuorovaikutuksen onnistuminen, joista tärkeinä koettiin avoimuus ja tiedon jakaminen sekä sujuva tiedonkulku ja tiedonkulun välineet. Toisten kunnioitus, turvallisuus, ystävällisyys, yhdenvertaisuus, ennakkoluulottomuus ja hyväksyminen sekä positiivisuus, inhimillisyys ja uskallus. Nämä kaikki liittyvät hyvään työilmapiiriin. Yhteenkuuluvuuden tunne, kaikille yhteinen päämäärä ja yhdessä tekeminen nostettiin esiin. Lisäksi työyhteisön jäsenten tunteminen ja positiiviset kokemukset koettiin tärkeiksi. Nämä edellä mainitut vaikuttavat vahvasti luottamuksen syntyyn. Lisäksi tarvitaan myös itseluottamusta, jotta voidaan saavuttaa yhdessä sovittuja tavoitteita. Työyhteisössä koettiin erityisesti tarvetta yhteistyölle, jonka avulla toisten tiimien auttamisesta tulisi sujuva osa työarkea. Kaikkien yllä mainittujen seikkojen kautta voidaan vaikuttaa yhteistyöhön ja siihen, miten toiseen tiimiin meneminen jatkossa koetaan. Alla olevassa kuviossa 2 on kuvattuna työyhteisön kokemuksia yhteistyöhön vaikuttavista asioista.



Kuvio 2. Yhteenveto työyhteisön kokemuksista yhteistyöhön vaikuttavista tekijöistä (työpajat 1 ja 2).

6.2 Yhteistyön kehittämisen kohteet ja keinot

Tässä luvussa vastaan opinnäytetyön toiseen kehittämistehtävään eli miten työpajoihin osallistuneet työntekijät kuvaavat kehittämisen kohteita ja keinoja. Yhteistyön kehittämisen kohteet nousivat esiin kahdesta ensimmäisestä työpajasta. Kolmannessa työpajassa työyhteisö valitsi yhteistyön kehittämisen keinot. Työpajoissa puhuttiin paljon toisten tiimien auttamisesta ja avun pyytämisestä, joka koettiin tärkeimmäksi teemaksi yhteistyön sujumisen kannalta. Tiedonkulun, kommunikaation ja vuorovaikutuksen sekä työyhteisön jäsenten tuntemisen koettiin vaikuttavan siihen, miten yhteistyötä tiimien välillä tehdään. Seuraavassa kuviossa 3 on esitetty kotikuntoutustiimien välisen yhteistyön kolme pääteemaa, jotka nousivat työyhteisöstä kehittämisen kohteiksi.



Kuvio 3. Yhteenveto työyhteisön kokemuksista tiimien välisen yhteistyön kehittämiskohteista (työpajat 1 ja 2).

6.2.1 Tiedonkulkuun ja viestintäkanaviin liittyvät tulokset

Työyhteisö koki tärkeänä, että tiedonkulkuun ja kommunikaatioon sovitaan selkeät kanavat ja pelisäännöt. Tähän mennessä viestintä on tapahtunut sekalaisesti WhatsApp-viesteillä, Teamsin välityksellä ja sähköpostilla. Yhteisiä käytäntöjä on sovittuna jonkin verran työyhteisössä, mutta tiedon kulkua haluttiin vielä selventää ja helpottaa. Kun tiedottamisväyliä on monia, joutuu tärkeää

tietoa etsimään useista eri kanavista. Esiin nousikin toive siitä, ettei viestintäkanavia ole liikaa, jolloin tiedon etsintä koetaan työlääksi. Tarvitaan selkeät sopimukset, mitä viestintävälineitä käytetään missäkin tilanteessa.

WhatsApp-viestintä koettiin helpoimmaksi viestintäkanavaksi päivittäisen ja nopean viestinnän välineeksi. Kotikuntoutustiimillä on käytössä kaikkien yhteinen WhatsApp-ryhmä, jonka kautta voidaan pyytää esimerkiksi äkillisessä poissaolotilanteessa apua toisilta. Tämä koetaan tutuksi viestintäkeinoksi, joka tavoittaa kaikki työyhteisön jäsenet nopeasti. Lisäksi jokaisella lähitiimillä on omat WhatsApp-ryhmät, joiden kautta voidaan tiedottaa oman tiimin asioista tai muutoksista päivän aikana. Todettiin kuitenkin, ettei erilaisia ryhmiä saa olla liikaa ja jokaisen tiimin vastuulla on vastata heitä koskeviin viesteihin tai esimerkiksi avunpyyntötilanteessa reagoitava pyyntöön myös siinä tilanteessa, kun ei pysty apua tarjoamaan. Tällöin apua pyytävä osapuoli ei jää epätietoiseksi muiden tilanteesta ja odota turhaan vastauksia. Lisäksi WhatsApp-ryhmien selkeään nimeämiseen on kiinnitettävä huomiota, jotta viesti osataan suunnata oikeaan kohteeseen.

Teams-kanavan käyttö on suurimmalle osalle vielä vierasta ja se koetaan etäiseksi. Teams on otettu Covid-19 pandemian alettua nopeasti käyttöön, eikä sen käyttöä ole juurikaan harjoiteltu. Teamsin kaikkia ominaisuuksia vielä tunneta riittävästi ja sen käyttöön viestinnän välineenä kaivataan lisää koulutusta. Teamsin käyttöä puoltaa se, että käyttäjäläistä ei ole yhden ihmisen vastuulla, vaan sitä päivittää useampi henkilö. Tällä voidaan taata parempi tiedon kulku ja tieto tavoittaa varmemmin kaikki työyhteisön jäsenet. Teams avautuu aina automaattisesti tietokoneelle kirjaututtaessa työpöydälle näkyviin, tällöin uudet viestit havaitaan varmemmin. Teams-viestit näkyvät helposti myös jokaisen puhelimessa. Tämä lisää viestinnän saavutettavuutta ja helppoutta. Teams-kanavan käyttöä lisätään koko ajan tiedotusasioissa. Lisäksi kanavalle talletetaan mm. kokousmuistiot ja koulutusasiat.

Sähköposti koetaan tässä mainituista viestintäkeinoista tutuimmaksi ja sen käyttö on osalle rutiinia. Käyttö koetaan kuitenkin jäykäksi, koska sähköpostiviestejä ei lueta jatkuvasti liikkuvan työn

luonteen vuoksi tai sähköpostia ei muisteta käydä lukemassa säännöllisesti. Sähköpostin lähetyksien ylläpito on jokaisen henkilökohtaisella vastuulla, henkilökuntaa on paljon ja on oltava tarkkana, että sähköposti saavuttaa kaikki asian osalliset henkilöt. Tämä lisää virheen tai tiedonkulun katkeamisen mahdollisuutta. Sähköpostia käytetään kuitenkin edelleen osana viestintää. Esihenkilöstön kanssa on sovittava vielä tarkemmin mitä viestintää jatketaan sähköpostilla ja mikä jaetaan teams-kanavan kautta. Alla olevassa taulukossa 2 on esitetty viestintäkanaviin liittyvät tulokset.

Taulukko 2. Työyhteisön kokemuksia tiedonkulun ja viestintäkanavien kehittämiseen liittyvistä keinoista (kolmannen työpajan tulokset).

Case 1: Tiedonkulku, kommunikaatio; mitä välineitä halutaan jatkossa käyttää?	
Viestintäkanavat:	<ul style="list-style-type: none"> - toivottiin, ettei viestintäkanavia ole liikaa, jolloin tiedon etsintä on työlästä
WhatsApp:	<ul style="list-style-type: none"> - koetaan helpoimpana päivittäisen ja nopean viestinnän välineenä - käytetään jo tällä hetkellä mm. avun pyytämisen viestintäkeinona - tiimien omat ryhmät ja kaikkien yhteinen – ei kuitenkaan liikaa ryhmiä - ryhmien nimeämiseen kiinnitettävä huomiota - viestittelyn pelisäännöt
Teams:	<ul style="list-style-type: none"> - koetaan vielä etäiseksi ja vieraaksi välineeksi - tarvitaan koulutusta - käyttäjälista ei ole yhden ihmisen vastuulla - tavoittaa kaikki työyhteisön jäsenet - nousee automaattisesti esille työpöydälle
Sähköposti:	<ul style="list-style-type: none"> - perinteinen, tuttu tapa, rutiini - koetaan jäykäksi - lisää virheen mahdollisuutta tai tiedonkulun katkeamista

6.2.2 Työyhteisöön tutustumiseen liittyvät tulokset

Työyhteisön jäseniin tutustumisen keinoina pohdittiin säännöllisesti tapahtuvien kuukausipalaverien hyödyntämistä. Erityisesti kasvokkain tapahtuvat kuukausipalaverit koettiin tärkeiksi, koska ne lisäävät vuorovaikutusta ja kasvokkain tapahtuvia tapaamisia halutaan pitää jatkossakin. Palaverihin toivottiin enemmän aikaa yhteiselle keskustelulle ja tutustumiselle. Palaverien jälkeen on aiemmin lähdetty nopeasti tekemän perustyötä, mutta koettiin tärkeäksi se, että palaverin jälkeen varattaisiin aikaa jäädä hetkeksi juttelemaan työyhteisön jäsenien kanssa vapaasti tai viettämään yhteistä kahvihetkeä.

Palaverien lisäksi toivottiin mahdollisuutta yhdessä oloon myös vapaammissa tapaamisissa työajalla. Tapaamisten säännöllisyys ja vapaamuotoinen yhteinen keskustelu, osaamisen jakaminen ja ajatusten vaihto koettiin tärkeiksi. Yhtenä osaamisen jakamisen keinona työntekijät ehdottivat erilaisia osaamisalueisiin liittyvien ryhmien perustamista, joissa työntekijät voisivat kokoontua osaamisensa tai kiinnostuksensa mukaan säännöllisesti yhteen ja tuoda muulle työyhteisölle tietoon tärkeitä ja ajankohtaisia asioita. Näiden työryhmien avulla työyhteisö oppisi tuntemaan toisiaan paremmin ja vahvistettaisiin osaamisen jakamista.

Virtuaalisiin kokouksiin osallistumisen kulttuuri koettiin vielä vieraaksi. Osallistuminen kokouksissa, reagointi ja keskustelu on vähäistä verrattuna kasvokkain tapahtuviin tapaamisiin. Esiin nousi myös riittävien työvälineiden varmistaminen, esimerkiksi mikrofonit, jotta osallistuminen on helppoa. Lisäksi pohdittiin kameroiden käyttöä Teams-kokouksissa. Kameran auki pitämisen ajateltiin vaikuttavan osallistumiseen ja aitoon läsnäoloon positiivisesti, vaikka kameran käyttö koettiinkin vielä vieraaksi. Moni työyhteisön jäsen osallistuu kokouksiin samalta laitteelta ja tämän koettiin vaikuttavan kommentointiin tai reagointiin virtuaalisten kokousten aikana. Tähän haasteeseen ehdotettiin ratkaisuna sitä, että yksi osallistujista ottaa sovitusti vuorollaan vastuun mikrofonin käytöstä ja reagoimisesta. Kuten jo aiemmin on mainittu, Teamsin käyttöön kaivattiin koulutusta, jonka avulla siitä tulisi tutumpaa ja osallistumisen kynnyksen pienempiä.

Esihenkilön vastuu ja esimerkki työyhteisöön tutustumisessa nousi esiin. Esihenkilöltä ja johdolta toivottiin yhteistyön tekemisen mahdollistamista työn ohessa. Toisiin tutustumiseen toivottiin aikaa ja tilaisuuksia. Osallisuuden ja osallistumisen kokemuksen mahdollistaminen kaikissa tilanteissa koettiin tärkeäksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että työyhteisö haluaa tuoda enemmän mielipiteitään esille työhön liittyvissä asioissa. Esiin tuotiin myös yhteisen tavoitteen ja näkemysten tärkeys sekä henkilöstön, että esihenkilön ja johdon kesken.

Tutustumisen kannalta työajan ulkopuolella tapahtuvan yhteisen toiminnan koettiin olevan tärkeää. Työyhteisö pohti mm. erilaisia yhteisiä tapaamisia ja tapahtumia vapaa-ajalla, esimerkiksi yhteisiä pikkujouluja. Lisäksi ehdotettiin vapaa-ajan viestintäryhmää, jossa voi halutessaan kysyä osallistujia johonkin yhteiseen tekemiseen esimerkiksi luontopolkuretkelle tai konserttiin. Tällä hetkellä työyhteisöllä ei ole ollut yhteistä kulttuuria, jossa vietettäisiin aikaa myös muulloin kuin työssä. Alla on kuvattuna taulukko 3 työyhteisön tutustumiseen liittyvistä asioista.

Taulukko 3. Työyhteisön kokemuksia tutustumiseen liittyvistä keinoista (kolmannen työpajan tulokset).

Case 2: tullaan tutuiksi; mitä keinoja voidaan käyttää toisiin tutustumisessa?	
Kuukausipalaverit:	<ul style="list-style-type: none"> - lisää vuorovaikutusta - enemmän aikaa keskustelulle ja tutustumiseen - palaverin jälkeen varattava aikaa jäädä kahville muiden kanssa - kasvokkain tapaamisia oltava jatkossakin
Muu työajan kanssakäyminen:	<ul style="list-style-type: none"> - vapaampaa yhdessäoloa myös työajalla - työryhmät kehittämiseen
Teams-kokoukset:	<ul style="list-style-type: none"> - kokouksissa osallistuminen – reagointi, keskustelu - tarvitaan työvälineet; kamerat, mikrofonit

	<ul style="list-style-type: none"> - ongelmaksi koettiin samalta koneelta osallistuminen – tällöin ei tule kommentoitua tai reagoitua - koulutuksen tarve
Esihenkilön vastuu ja esimerkki:	<ul style="list-style-type: none"> - yhteistyön tekemisen mahdollistaminen - osallisuuden mahdollistaminen - sama tavoite kaikilla
Työajan ulkopuolinen aika:	<ul style="list-style-type: none"> - yhteiset tapaamiset vapaa-ajalla - yhteiset tapahtumat - yhteinen viestintäryhmä, jossa voi ehdottaa yhteistä tekemistä

6.2.3 Toisten tiimien auttamisen käytäntöön liittyvät tulokset

Toisten tiimien auttamiseen liittyen nostettiin esiin, että jokainen osaa ja uskaltaa pyytää apua silloin, kun sitä tarvitaan ja asiakaskäyntejä perutaan mahdollisimman vähän esimerkiksi äkillisissä poissaolotilanteissa. Koettiin, että jokaisen oli tärkeää miettiä omalta kohdaltaan mikä koetaan vaikeaksi auttamaan lähtemisessä. Haasteiksi koettiin muun muassa vieraassa ympäristössä autolla ajaminen tai toisen tiimin jäsenten kohtaaminen. Työyhteisöön haluttiin myös hyväksyvää kulttuuria erilaisista työskentely- ja toimintatavoista.

Toiseen tiimiin menemisen helpottumiseksi pohdittiin konkreettisia keinoja, joiden avulla koettua kynnystä voidaan madaltaa. Toisiin tiimeihin tutustumista pidettiin tärkeänä, jotta tiimi ja sen tavat olisivat tutumpia. Tutustumisen keinona ehdotettiin tutustumispäiviä muissa tiimeissä, jolloin työntekijä menee sovitusti toiseen tiimiin päiväksi tai kahdeksi tekemään asiakaskäyntejä ja osallistuu toisen tiimin arkeen. Samalla pääsee näkemään toimistotilat, parkkipaikat ja tutustumaan tiimin käytäntöihin sekä tiimin jäseniin. Tutustumiset on suunniteltava aikataulullisesti tarkasti ja valmisteltava hyvin, jotta kokemus on mahdollisimman mukava. Tätä suunnittelutyötä jatketaan tämän opinnäytetyön jälkeen.

Yhtenä konkreettisena toisen tiimin auttamisen käytäntönä pidettiin sitä, että toisen tiimin jäsenen tullessa auttamaan asiakaskäynneissä, on auttamisen kohteena olevan tiimin huolehdittava

aikataulut, jatkokäyntien sopimiset ja muut käytännön asiat. Lisäksi apua pyytänyt tiimi varmistaa riittävän informaation siirtymisen apuun tulevalle työntekijälle. Tällöin auttamaan tuleva henkilö voi keskittyä laadukkaaseen asiakaskäynnin toteuttamiseen ja auttamistilanteesta saadaan työntekijälle miellyttävämpi kokemus. Jokaisen tiimin vastuulla on luoda tervetullut olo auttamaan tulevalle ja häntä on perehdytettävä tarpeen mukaan. Esiin nostettiin myös, ettei kaikkea tarvitse ratkaista kerralla yhdellä käynnillä, vaan asioihin voidaan palata seuraavilla kerroilla. Laadukkaaseen kirjaamisen merkitystä korostettiin auttamistilanteita helpottavana asiana, koska silloin jo pelkän kirjauksen perusteella saa hyvän kuvan asiakaskäynnin sisällöstä. Alla olevassa taulukossa 4 on esitettyinä käytäntöjä, joilla helpotetaan avun antamista toiseen tiimiin.

Taulukko 4. Työyhteisön kokemuksia toisten tiimien auttamisen käytäntöihin liittyvistä keinoista (kolmannen työpajan tulokset).

Case 3: avun tarvitseminen ja avun tarjoaminen; millaisia keinoja käyttäen madalletaan kynnystä mennä auttamaan toiseen tiimiin	
Yleisiä asioita:	<ul style="list-style-type: none"> - osataan pyytää apua sitä tarvittaessa, perutaan mahdollisimman vähän käyntejä työntekijän poissaolotilanteessa - hyväksytään erilaisia toimintatapoja - jokainen miettii omalta kohdalta mikä koetaan vaikeimmaksi asiaksi toiseen tiimiin menemisessä (vieraassa ympäristössä ajaminen, toisen tiimin jäsenten kohtaaminen jne.)
Toisiin tiimeihin tutustumisen keinoja:	<ul style="list-style-type: none"> - tutustumispäivät muihin tiimeihin - koettiin tärkeäksi nähdä missä toisten tiimien tilat ovat - suunniteltava aikataulu miten toteutetaan
Toisen tiimin auttaminen:	<ul style="list-style-type: none"> - auttamisen kohteena oleva tiimi huolehtii käytännön asioista, auttajan ei tarvitse keskittyä muuhun kuin asiakaskäyntiin - jokaisen tiimin vastuulla luoda tervetullut olo auttajalle

	<ul style="list-style-type: none"> - kaikkea ei tarvitse ratkaista yhdellä käynnillä - laadukas kirjaaminen korostuu
--	--

6.2.4 Yhteistyön kehittämisen keinojen jalkauttaminen käytäntöön

Koska työelämän kehittäminen tapahtuu usein muun työn ohessa, vaarana on, että kehittäminen jää kesken käytäntöön viemisen osalta. On tärkeää suunnitella hyvät ja selkeät tavat, jotta jalkauttaminen onnistuu parhaiten ja kehittämisen edistymistä arvioidaan sekä aiheeseen palataan säännöllisesti. Työpajojen osallistujat päättivät, että työntekijöistä koostuva pienempi yhteistyön kehittämisen työryhmä vastaa jatkokehittämisestä ja käytäntöjen jalkauttamisesta, jotta kehitettyjen keinojen siirtyminen käytäntöön voidaan taata. Kyseinen kehitystyö on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.

Kehittämiseen haluttiin jatkossakin mukaan työntekijöitä jokaisesta tiimistä ja kaikista ammattiryhmistä. Opinnäytetyön tekijä toimii vastuuhenkilönä yhteistyön kehittämisessä jatkossakin. Kehittämistyön jatkumisesta tehdään tarkempi aikataulu ja aiheeseen palataan säännöllisin väliajoin ja arvioidaan edistymistä sekä mahdollisia uusia aiheeseen liittyviä kehityskohteita. Työyhteisöä tiedotetaan säännöllisesti jatkosuunnitelmista ja edistymisestä. Tavoitteena on, että kehitystyö jatkuu työn ohessa luonnollisena osana opinnäytetyön prosessin jälkeen ja tätä kehitystyötä jatketaan opinnäytetyön tulosten pohjalta.

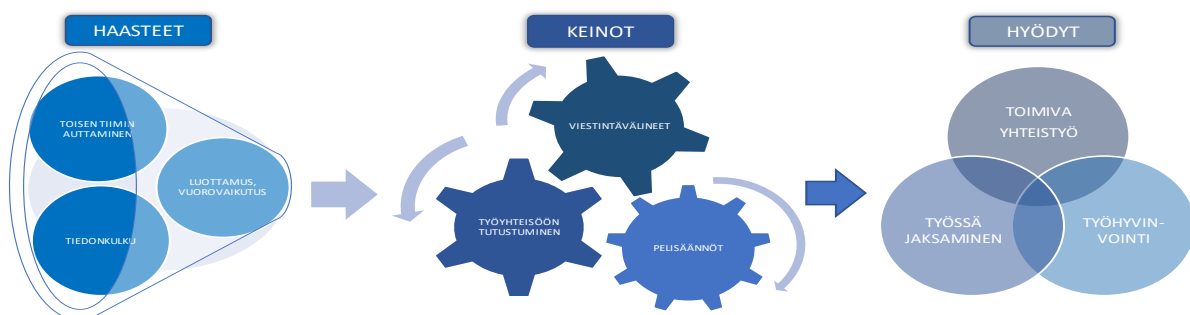
7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kotikuntoutuksen hajautetusti toimivien tiimien työntekijöiden kokemuksia siitä, mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyön tekemiseen ja millaisia keinoja yhteistyön kehittämiseen voidaan käyttää. Tavoitteena oli tuottaa yhteistyön tekemiseen uusia toimintatapoja, joiden avulla hajautetusti toimivien tiimien välistä yhteistyötä voidaan vahvistaa ja

tehostaa. Päätuloksina tutkimuksesta nousi esille tiedonkulun tehostaminen ja pelisääntöjen sopiminen. Toisena tekijänä työyhteisö koki luottamuksen, kunnioituksen ja vuorovaikutustaidot. Kolmantena tekijänä esiin nousi työyhteisön kokema epävarmuus toisen tiimin auttamisesta.

Tutkimustulokset vahvistivat, että hyvään yhteistyöhön tarvitaan pelisääntöjä ja selkeitä käytänteitä, jotta yhteistyö on sujuvaa. Tutkimuksessa tuotettiin konkreettisia keinoja, miten tutkimuksen kohteena ollut hajautetusti toimiva tiimi voi kehittää ja ylläpitää yhteistyötä erilaisin keinoin. Omat haasteensa yhteistyön kehittymiselle aiheuttaa työn arki ja se, miten paljon aikaa perustyön lisäksi voidaan käyttää yhteistyön kehittämiseen. Tämä asettaa omat rajoituksensa käytössä oleviin keinoihin ja toteutuksessa pitää huomioida myös perustyön sujuvuus.

Unelma- tai timanttityöpaikasta haaveillessaan työyhteisö halusi, että tulevaisuudessa heidän työyhteisönsä olisi organisaation hyvinvoivin yksikkö. Työyhteisössä toivottiin luottamusta, avoimuutta ja turvallisuutta sekä hyvää tiedonkulkua. Osaamisen vahvempi jakaminen koettiin myös tärkeäksi tulevaisuuden asiaksi. Positiivisuus ja yhden ison, me-henkeä omaavan tiimin muodostumisesta haaveiltiin. Haaveet ja unelmat olivat hyvin samankaltaisia kuin tutkimuksen tuloksetkin ja samat teemat ovat nousseet esille useista aiemmista tutkimustuloksista. (Ks. esim. Jääskeläinen 2013; Puusa & Ala-Kortesmaa 2019; Yli-Kaitala & Toivanen 2021.) Alla olevassa kuviossa 4 on opinnäytetyöntekijän koostamana työyhteisön kokemia haasteita ja keinoja sekä teorianäyttöön perustuvia yhteistyön kehittämisen hyötyjä (kuvio 4).



Kuvio 4. Päijät-Hämeen kotikuntoutuksen hajautetun tiimin kokemat yhteistyön haasteet, ratkaisukeinot ja hyödyt

Ensimmäisenä tekijänä työyhteisö koki hyvän tiedonkulun ja pelisääntöjen tärkeyden. Kuten sekä Ollila ja muut (2018, 240) että Isoherranen (2012, 147) toteavat, yhteistyölle tarvitaan selkeät pelisäännöt. Sekä Hietamiehen (2021) että Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019) mielestä yhteiset sopimukset selkeyttävät tiimin jäsenten rooleja ja kannustavat vuorovaikutustilanteisiin. Tämä vaikuttaa osaltaan luottamuksen syntymiseen, ja erilaiset vuorovaikutustilanteet vahvistavat luottamusta. (Hietamies 2021, 32; Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 198.)

Airan (2012) mukaan hyvien toimintatapojen kautta voidaan lisätä osapuolten sitoutumista yhteistyöhön, helpottaa osallistumista maantieteellisestä välimatkasta huolimatta ja helpottaa toimintatapojen siirtämistä käytäntöön. Yhteisten käytänteiden kautta voidaan vaikuttaa tuloksellisuuteen, kun työyhteisö pystyy keskittymään päätehtäväänsä. (Aira 2012, 143). Työntekijöiden kokemuksesta nousi esiin, että hajautetussa organisaatiossa toimiminen haastaa tiimien välistä yhteistyötä, jolloin yhteistyön saavuttamiseksi on tehtävä määrätietoisesti töitä. Yhteistyön kehittymiseksi on myös hyödynnettävä useita keinoja, kuten kasvokkain tapaamisia ja tehokkaampaa virtuaalista kommunikointia. Yhteisesti sovittujen pelisääntöjen avulla yhteistyöstä saadaan sujuvamaa.

Zittingin, Niirasen ja Laulaisen (2020) tutkimuksen tulokset tukevat tämän opinnäytetyön tuloksia maantieteellisesti hajautetussa organisaatiossa työskentelyn poikkeavuudesta työyhteisöön, jossa työtoverit kohdataan kasvokkain joka päivä. Vuorovaikutus työyhteisössä on tällöin erilaista ja tarvittavat viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat erilaisia. Kommunikointia joudutaan toteuttamaan enemmän virtuaalisesti. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla virtuaalinen kommunikointi voidaan kokea vielä uutena ja epävarmana tapana. (Zitting, Niiranen & Laulainen 2020, 66–67.)

Työyhteisössä koettiin, ettei kaikkia viestintäkeinoja osata vielä käyttää riittävällä tasolla, jonka vuoksi tähän kaivattiin lisää koulutusta ja ohjeita. Myös kommunikointi ja vuorovaikutus virtuaalisesti koettiin vieraaksi työkuultuuriksi ja tähän haluttiin tulevaisuudessa panostaa. Zittingin ja muiden (2020, 74) tutkimustulokset vahvistavat tämän tutkimuksen tuloksia siitä, että sähköpostiviestintä saatetaan kokea jäykemmäksi tavaksi viestiä. Sähköpostia ei aina muisteta käydä lukemassa

säännöllisesti ja oleellista tietoa saattaa jäädä huomioimatta. Tämän vuoksi myös muunlaiseen virtuaaliseen kommunikointiin haluttiin panostaa.

Repo (2022) on haastatellut Virpi-Liisa Kykyriä sekä Mikko Pohjolaa heidän tutkimuksestaan etäpalaverien pelisäännöistä. He toteavat, että käytäntöjä haetaan vielä monella työpaikalla ja etäpalaverissa on helpompi jäädä taka-alalle verrattuna lähitapaamisiin. Muut ympärillä tapahtuvat asiat voivat myös häiritä keskittymistä palaveriin. Virtuaalisesti ilmeet ja eleet eivät myöskään välity osallistujille samalla tavalla kuin lähitapaamisissa ja spontaani osallistuminen keskusteluun on vähäisempää. (Repo 2022). Nämä päätelmät tukevat tämän opinnäytetyön tutkimustuloksia. Työyhteisö koki, että virtuaalisesti kommentoiminen oli hankalampaa ja harva osallistui keskusteluun. Virtuaalisista palavereista ei ole tullut vielä täysin luonteva osa vuorovaikutusta. (Ks. myös Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä 2018; Vartiainen & Hyrkkä 2010; Aira 2012 ja Kärkkäinen 2005). Yli-Kaitala ja Toivanen (2021) nostavat esiin psykologisen turvallisuuden virtuaalisissa tapaamisissa. Turvallisuuden tunnetta voi parantaa olemalla aidosti läsnä, kuuntelemalla, olemalla kiinnostunut ja ottamalla kontaktia. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021.) Tämän onnistumiseksi työyhteisö tarvitsee yhteisiä sopimuksia ja harjoitusta.

Sivunen (2007) on tutkinut hajautettujen tiimien virtuaalista vuorovaikutusta ja toteaa, että osallistumisessa voi olla paljonkin eroja tiimien välillä, erityisesti silloin, jos osallistuminen on vapaaehtoista. Tiimiin tarvitaan vuorovaikutuskäytänteet, jotka tukevat jokaisen osallistumista. Tarvitaan riittävät välineet ja tietoisuutta sekä osaamista välineiden käyttöön. Johtamisella voidaan myös vaikuttaa osallistumiseen aktivoimalla, tekemällä yhteistyötä ja tarjoamalla tukea. (Sivunen 2007, 101, 121.) Aira (2012) vahvistaa näkemystä siitä, että virtuaaliseen vuorovaikutukseen kaikkien osapuolten aktivoiminen on haasteellista. Virtuaaliseen vuorovaikutukseen osallistuminen koetaan vapaaehtoiseksi ja sen ulkopuolelle on helppo jättäytyä. (Aira 2012, 140.)

Virtuaalisen kanssakäymisen lisäksi hajautetuissa organisaatioissa tarvitaan edelleen kasvokkain tapaamisia. Virtuaalisuus ei voi koskaan täysin korvata kasvokkain tapaamisia. Se koetaan edelly-

tykseksi tehokkaalle toiminnalle ja yhteistyön onnistumiselle. Tarvitaan säännöllistä yhteydenpitoa, jonka avulla voidaan rakentaa luottamusta ja henkilökohtaisia suhteita. (Lampinen ym. 2013, 83; Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä 2018; Vilkmán 2016, 42; Zitting ym. 2020, 74–77; Isoherranen 2012, 147.) Työyhteisö koki tutkimustulosten perusteella tärkeänä, että kasvokkain tapaamisia on jatkossa riittävästi. Myös kehittämisen jatkamiseen pienemmissä työryhmissä haluttiin panostaa. Yhteisten mielenkiinnon kohteiden avulla koettiin, että voidaan lisätä luottamusta ja yhteisöllisyyttä.

Toisena tekijänä työyhteisö nosti yhteistyön kannalta tärkeiksi asioiksi luottamuksen, toisten kunnioittamisen sekä vuorovaikutustaidot ja jokaisen vastuun kommunikaation ja yhteistyön onnistumisesta. Työyhteisön jäsenten tuntemisen koettiin olevan tärkeässä asemassa edellä mainittujen asioiden saavuttamiseksi. Tässä tutkimuksessa esiin nousseet ilmiöt ja käsitteet ovat nousseet esille myös useissa muissa tutkimuksissa. (Ks. esim. Jääskeläinen 2013; Puusa & Ala-Kortesmaa 2019; Yli-Kaitala & Toivanen 2021.)

Sekä Mäkinieniemi, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen ja Laine (2014) että Sälevä (2017) kuten myös Hietamies (2021) puhuvat työntekijöiden hyvinvoinnista ja sosiaalisesta pääomasta. Siinä korostuu mm. ystävällisyys, suvaitsevaisuus, luottamus ja vastavuoroisuus. Heidän mukaansa sosiaalisia vuorovaikutustaitoja voidaan työyhteisössä kehittää. Jääskeläisen (2013) mukaan hyvä työilmapiiri, ihmissuhteet ja yhteishenki parantavat yhteistyötä. Toisten tunteminen liittyy hyviin ihmissuhteisiin ja toisten hyväksyminen, arvostus, ja kuulluksi tuleminen koetaan hyvän ilmapiirin vahvistajiksi. Lisäksi tarvitaan positiivinen suhtautumista ja joustavuutta. (Jääskeläinen 2013, 110–113.)

Työyhteisön vuorovaikutuksen toimiessa mahdollistetaan hyvä yhteistyö ja osaamisen jakaminen. Avoin keskustelu ja tasapuolisuus vahvistavat yhteistyötä. Yhteisöllisyys voi kasvaa, kun siihen panostetaan monin eri tavoin. (Ollila ym. 2018, 240.) Työyhteisön toimiessa avoimella vuorovaikutuksella saavutetaan myönteinen ja motivoiva työympäristö. Tällöin mahdollistetaan kehittyminen

sekä onnistumisen ja yhteisöllisyyden tunteet. Omalla kommunikaatio- ja vuorovaikutuskäyttäytymisellä, kuten kunnioituksella ja auttamisvalmiudella voidaan rakentaa myönteistä vuorovaikutuskulttuuria. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 199; Rajamäki & Mikkola 2017, 262–263.)

Psykologisen turvallisuuden kautta voidaan parantaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Tällä tarkoitetaan sitä, että kunnioitetaan toisia, uskalletaan tuoda esille omia mielipiteitä ja keskustelulle annetaan tilaa ja aikaa. (Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen 2019.) Yli-Kaitala ja Toivanen (2021) painottavat, että turvallisuuden tunteen kautta voidaan vaikuttaa innovatiivisuuteen, uudistumiseen ja uuden oppimiseen. Virheitä ei käytetä ketään vastaan, vaan niistä opitaan. Toimintaan saadaan lisää tehokkuutta ja tuloksellisuutta turvallisuuden tunteen kautta. Tämä lisää myös työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Psykologisen turvallisuuden luominen on koko työyhteisön vastuulla. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021.)

Kuten Mäkinieniemi ja muut (2014) sekä työturvallisuuskeskuksen julkaisema artikkeli psykososiaalisesta turvallisuudesta (Psykososiaalinen kuormitus 2021) vahvistavat, nousee yhteistyön kehittämisessä esiin johdon antaman tuen tärkeys. Johto voi lisätä työhyvinvointia toimimalla oikeudenmukaisesti ja osallistumista tukevasti. Tämä vahvistaa yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä. Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien on todettu lisäävän työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja jaksamisen tunnetta. Osallistavalla, keskustelevalle ja kannustavalle johtamisella voidaan lisätä turvallisuuden tunnetta. (Mäkinieniemi ym. 2014; Psykososiaalinen kuormitus 2021.) Rajamäki ja Mikkola (2017, 262) painottavat, että työyhteisön vuorovaikutuksen edellytykset rakentuvat organisaation mahdollistamista käytänteistä. Näiden perusteella voidaan vahvistaa päätelmät siitä, että työyhteisö kokee tarvetta yhteistyön tekemisen ja yhteisen ajan mahdollistamiseen, ja tähän tarvitaan johdon tukea.

Kolmantena tekijänä esiin nousi tutkimustulosten perusteella työyhteisön kokema epävarmuus toisen tiimin auttamisessa. Auttamista varjosti myös epätietoisuus, miten toimia tilanteessa. Tilanteet ovat toisinaan aiheuttaneet stressiä ja kuluttaneet voimavaroja. Tutustumalla etukäteen toisen tiimin toimintatapoihin ja tiimin työntekijöihin, voidaan edellä mainittuja kuormitustekijöitä

ehkäistä. Selkeämpi tietoisuus toisen tiimin auttamisen vaatimuksista ja odotuksista helpottavat auttamistilanteessa olevaa. Selkeiden pelisääntöjen kautta työntekijä saa varmuutta omaan toimimiseensa ja jokainen tietää oman vastuunsa tilanteessa.

Työtehtäviin, työsuunnitteluun, työjärjestelyihin ja vuorovaikutukseen vaikuttamalla voimme vähentää psykososiaalista kuormitusta kuten työturvallisuuslaitoskin (Psykososiaalinen kuormitus 2021) asian määrittelee. Lisäksi työturvallisuuslaitos (Psykososiaalinen kuormitus 2021) nostaa esiin psyykkiset kuormitustekijät, jotka ovat ristiriidassa työn vaatimusten ja voimavarojen välillä. Työntekijällä ei välttämättä ole mahdollisuutta kehittymiseen tai oppimiseen ja työn sujuvuudessa on haittatekijöitä. Näihin voidaan vaikuttaa toimivilla palaveri- ja kokouskäytänteillä sekä työprosesseilla. Sosiaaliset kuormitustekijät ovat työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä, joista mainittakoon puutteellinen tiedonkulku. Voimavaroja työhön voidaan lisätä mm. lisäämällä vaikuttamismahdollisuuksia ja mahdollistaa työssä onnistuminen. Kuten Mäkinieniemi ja muut (2014) painottavat, voidaan työoloihin vaikuttamalla ja hyvällä työn organisoinnilla vähentää työssä uupumisen riskiä. Tämän vuoksi onkin erityisen tärkeää luoda yhteiset käytänteet erilaisiin tilanteisiin, jotta työn kuormittavuus olisi mahdollisimman vähäistä. (Mäkinieniemi ym. 2014.)

8 Pohdinta

8.1 Tulosten hyödynnettävyys

Tässä monialaisen kuntoutuksen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössä tutkimustulokset vahvistavat käsitystä siitä, että monialaisen kuntoutuksen ja kotikuntoutuksen tiimeissä on kiinnitettävä erityistä huomiota yhteistyön tekemiseen ja käytettäviin keinoihin. Erityisesti hajautetusti toimivissa tiimeissä on panostettava pelisääntöjen luomiseen ja yhteistyön käytäntöjen ylläpitämiseen. Tutkimustulokset vahvistavat yleisestikin näkemystä siitä, että yhteistyö koetaan tärkeäksi elementiksi työssä, vaikka koko työyhteisön kanssa ei oltaisi tekemisissä päivittäin. Tutkimustulosten ja palautteen perusteella työpajatyypinen työyhteisön yhteinen kehittäminen soveltuu erittäin hyvin uusien toimintatapojen kehittämiseen. Yhdessä työyhteisön kanssa toteutettu kehittäminen on ollut tavoitteen kannalta hyvä keino saavuttaa halutut tulokset.

Työyhteisö pääsi itse osallistumaan kehittämiseen ja vaikuttamaan omaan työhönsä. Toteutuksen koettiin osaltaan lisäävän yhteisöllisyyttä ja osallisuutta. Työyhteisö sai tuotettua uusia keinoja yhteistyön kehittämiseen ja pystyy jatkossa syväentämään yhteistyön kehittämisen kautta haastavammaksi kokemiaan tilanteita. Työyhteisö on saanut konkreettista hyötyä tiimien välisen yhteistyön tekemiseen jatkossa.

Haasteena voidaan pitää sitä, miten myös ne työntekijät, joiden kanssa ei olla päivittäin tekemisissä, koettaisiin osaksi työyhteisöä. Voidaan pohtia myös sitä, että työntekijöillä saattaa olla hyvinkin erilaisia näkemyksiä yhteistyön tekemisestä ja sen tarpeellisuudesta. Työpajoihin osallistuminen oli vapaaehtoista, joten tulokset saatiin kerättyä vain osalta työntekijöistä. Työpajoihin ja kehittämiseen osallistumisen ollessa vapaaehtoista, se rajaa usein pois ihmiset, jotka eivät välttämättä koe samanlaista tarvetta kehittämiselle kuin henkilöt, jotka osallistuvat toimintaan. Toisaalta osallistujamäärä on ollut jokaisessa työpajassa vähintään noin 1/3 osa tiimien henkilökunnasta, yhdessä työpajassa jopa puolet työntekijöistä. Otanta on ollut opinnäytetyön aiheeseen verrattuna riittävä ja jokainen tiimi ja jokainen ammattiryhmä on ollut työpajoissa edustettuna.

Monissa tutkimuksissa on tuotu esiin sosiaalisen tuen merkitystä työssä jaksamisen tukemiseksi. (Ks. esim. Mäkinieni ym. 2014, Psykososiaalinen kuormitus 2021, Rauramo 2012.) Sosiaalisen tuen puute nousee esille erityisesti sellaisissa hajautetuissa tiimeissä, joissa työntekijät tekevät itsenäisesti työtä omissa työpisteissään. Tämän tutkimuksen lähtökohtaisena erona on se, että kaikki työntekijät ovat oman lähitiiminsä kanssa kontaktissa päivittäin, mutta muun työyhteisön kanssa toimiminen on vähäisempää. Työyhteisöllä on sosiaalista tukea koko ajan ympärillään, jolloin muun työyhteisön kanssa kanssakäymistä ei välttämättä saatettaisi kokea niin tarpeellisena. Toisaalta voidaan pohtia sitäkin, miten paljon toisten tiimien jäsenten kanssa tarvitsee olla tekemisissä, onko tarpeellista kokea yhteisöllisyyttä näin suuren työntekijäjoukon kesken? Samankaltaista yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä ei varmastikaan voida luoda hajautettujen tiimien välille, kuin mitä se on omassa lähitiimissä. Tutkimustulosten perusteella työyhteisö kuitenkin koki vahvaa tarvetta yhteistyölle ja työyhteisön jäsenten tuntemiselle. Koska työyhteisö haluaa yhteistyön toi-

mivan erityisesti äkillisten poissaolojen aiheuttamissa auttamistilanteissa, on yhteistyön kehittämiseksi olemassa selkeät perusteet. Tutkimuksessa tuotettujen keinojen avulla voidaan helpottaa yhteistyön tekemistä ja vähentää epävarmuutta. Ja kuten aiemmin on mainittu, yhteistyön kautta voidaan vaikuttaa työssä viihtymiseen ja työn imuun parantavasti.

Tutkimustulosten hyödyllisyyttä voidaan arvioida myös organisaation näkökulmasta, joka hyötyy tiimien välisestä hyvästä yhteistyöstä, resurssien ollessa joustavammin käytettävissä tiimien välillä. Työyhteisön yhteistyön toimiessa resurssien siirtäminen tiimistä toiseen tarpeen mukaan on helppoa ja asiakastarpeisiin pystytään vastaamaan nopeammin riippumatta asiakkaan asuinkunnasta. Opinnäytetyön tavoitteet ja tulokset sekä tämän myötä käyttöön otettavat keinot tukevat hyvinvointialueen strategian (Hyvinvointialuestrategia 2023–2025) esiin nostamia tärkeitä seikkoja palvelujen saatavuuden takaamisesta ja nopeasta hoitoon pääsystä.

Työpajoihin osallistuneilta työntekijöiltä kysyttiin työpajatoiminnan alkaessa heidän odotuksiaan kehittämisprosessista ja he kertoivat osallistuneensa hyvin avoimin mielin yhteistyötä kehittämään. Työpajat koettiin mahdollisuudeksi tutustua muihin työyhteisön jäseniin paremmin. Esiin nousi luottavaisuus siitä, että vuoden aikana aloitettu kehitystyö jatkuu. Toisen tiimin auttaminen ja auttamaan meneminen nousi esiin jo odotuksista. Kynnystä yhteistyön tekemiseen ja toiseen tiimiin menemiseen haluttiin madaltaa. Näihin koettuihin haasteisiin on pystytty vastaamaan opinnäytetyön prosessin aikana.

Esitietoutta kartoittavan maaliskuussa 2022 tehdyn webropol-kyselyn perusteella työyhteisö koki, että tiimit toimivat enemmänkin jokainen omalla alueellaan vailla selkeää yhteistyötä ja yhteistyön tekeminen oli vähäistä. Muiden tiimien työntekijöiden koettiin jääneen vieraammiksi, eikä toisten tiimien jäsenten kanssa oltu tekemisissä juuri muutoin kuin kokouksissa. Selkeää mallia yhteistyön kehittämisestä ei ollut käytössä ja yhteiset tapaamiset koettiin usein ennalta määriteltynä, osin yksipuolisen informaation tuottamisena. Esiin nostettiin sekin seikka, että toisten tiimien viesteihin ei aina vastattu tai avunpyyntöihin ei reagoitu. Toisaalta osa koki yhteistyön toimivan riittävän hyvin ja asioiden hoituvan tiimien välillä.

Voimavaravalmennuksen jälkeen kysely uusittiin syyskuussa 2022 ja tällöin tuli esille, että yhteistyötä oli jo hieman enemmän verrattuna kevään 2022 tilanteeseen. Viesteihin oli alettu vastamaan nopeammin ja hieman säännöllisemmin. Edelleen vastauksista nousi esiin se, että toisten kanssa oltiin tekemisissä vähän eikä kehittämiseen koettu olevan aikaa. Tiimien koettiin olevan erillään toisistaan ja yhteistyö ei edelleenkään toiminut toisinaan ollenkaan. Yhteistyön tekemiseen ei ollut selkeää mallia, jonka kautta yhteistyötä voitaisiin kehittää. Kyselyssä vastauksista korostui se, että yhteistyötä kaivattiin edelleen lisää.

Työpajatyöskentelyn jälkeen kyselyn (marraskuu 2022) vastauksista näkyi, että yhteistyön koettiin kehittyvän hyvään suuntaan, mutta parantamisen varaa oli edelleen. Työpajoihin osallistuneilla henkilöillä oli luottavaisempi mieli kehittämisen jatkumisesta, koska siihen oli panostettu jo paljon. Koettiin, että kehittämistyö ei jää enää kesken, vaan sitä jatketaan suunnitelmallisesti eteenpäin. Työntekijät kokivat myös luottamusta siitä, että tiimeissä osataan arvostaa toisten työpanosta esimerkiksi auttamistilanteissa.

Työpajatoimintaa kyselyn perusteella arvioitaessa voidaan huomata, että yhteistyön kehittämiseen panostaminen ja työpajojen järjestäminen on koettu työyhteisössä yhteistyön kannalta tulokselliseksi. Yhteistyön kehittämiseen täytyy edelleen panostaa ja kehitystyötä on jatkettava tulevaisuudessa. Työyhteisöllä on nyt olemassa tähän suunnitelma ja pienempi työryhmä jatkaa kehitystyötä eteenpäin. Työpajatoimintaa arvioidessaan työntekijät kokivat työpajoissa toimimisen mielekkääksi tavaksi kehittää työyhteisölle uusia toimintatapoja. Työntekijät kokivat tärkeäksi päästä mukaan kehittämään ja osallistumaan sekä vaikuttamaan omaan työhönsä. Koska osallistuminen kehittämiseen mahdollistettiin, ei tullut tunnetta ylhäältä alaspäin tulevasta sanelusta, vaan vaikuttamisen tunne vahvistui. Työntekijät kokivat, että työpajojen aikana pääsi tutustumaan työyhteisöön paremmin. Työpajojen koettiin olleen hyvin suunnitellut ja johdetut sekä työpajojen rytmitys oli onnistunutta. Ilmapiiri työpajoissa oli rento ja niissä oli helppo keskustella.

Tämän työelämän tutkimuksellisen kehittämistyön onnistumiseen ja tuloksiin vaikutti vahvasti se, että työpajoihin ja kehittämiseen osallistuneet työntekijät olivat innovatiivisia ja kehittämismyönteisiä. Suhtautuminen toimintaan oli positiivista ja työnantajan antamaa mahdollisuutta kehittämiseen osattiin arvostaa. Työpajoihin osallistuminen oli vapaaehtoista, joten osallistujien motivaatio oli tämänkin vuoksi erittäin hyvällä tasolla kaikissa työpajoissa. Työpajatyyppinen kehittäminen soveltuu tämän tutkimuksen perusteella hyvin työelämälähtöiseen kehittämiseen.

Opinnäytetyöntekijä törmäsi toteutuksen kannalta siihen haasteeseen, että työpajoihin osallistuneet työntekijät olivat tottuneet tekemään ratkaisukeskeistä työtä. Esitettyjä kysymyksiä piti tarkentaa ensimmäisen työpajan jälkeen, jotta ensin saatiin vastauksia yhteistyön tekemistä edistäviin ja estäviin tekijöihin ja vasta tämän jälkeen lähdettäisiin pohtimaan haasteisiin ratkaisuja. Tämän vuoksi toisessa työpajassa palattiin osittain samoihin teemoihin kuin ensimmäisessä työpajassa, mutta hieman eri tulokulmasta. Tämä aiheutti epävarmuuden tunnetta suunnitellun ajan riittämiseen. Työpajoja suunniteltaessa jatkossa voisi olla toimivampaa jättää optio vielä yhteen työpajaan, jonka voisi tarvittaessa hyödyntää ylimääräisenä kokoontumiskertana. Tämän opinnäytetyön kohdalla kolme työpajaa toimi kuitenkin lopulta erittäin hyvin tuottamaan tarvittava sisältö. Aikataulussa pysymiseen auttaa jatkossa vielä tarkemmin tehty kysymysten asettelu heti alusta lähtien.

8.2 Luotettavuuden arviointi

Luotettavuus tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tutkimus on toistettavissa samankaltaisissa olosuhteissa (Newell & Burnard 2011, 66). Tämän vuoksi kaikki prosessin vaiheet on kuvattu mahdollisimman tarkasti. Kuten Kananen (2015, 353) toteaa, voidaan siirrettävyyteen vaikuttaa kuvaamalla mahdollisimman tarkasti ilmiön taustat, toteutuksen ja tulokset. Aineisto on kerätty työpajatyökentelyn pohjalta työntekijöiden näkemyksiä analysoiden. Työpajoissa käsitellyt asiat kerrattiin aina seuraavan työpajan aluksi ja opinnäytetyöntekijän tekemää yhteenvetoa käytiin läpi osallistujien kanssa. Tällä opinnäytetyön tekijä varmisti, että tulkitsti työpajoissa tuotettua tietoa oikein. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009, 136) painottavat, luotettavuutta pohdittaessa on tuotava esiin myös

tutkijan puolueellisuuden näkökulma. Näiden edellä mainittujen prosessien kautta opinnäytetyöntekijä varmisti, ettei voinut muodostaa puolueellista näkökulmaa.

Tutkimustuloksiin peilaten teoria tukee tutkimuksen tuloksista saatuja päätelmiä. Samat teoriassa ja tutkimustuloksissa esiin nousseet teemat ja käsitteet ovat linjassa myös aiempiin yhteistyöhön liittyvien tutkimusten tuloksiin. (Ks. esim. Isoherranen 2012; Koivumäki 2008; Malkamäki 2017; Mäkinieniemi ym. 2014; Pentland 2012; Zitting ym. 2020.) Tämän perusteella opinnäytetyöhön valittiin oikeita käsitteitä, joiden pohjalta yhteistyötä ja hajautettujen tiimien tekemää yhteistyötä on pohdittu. Hajautetun työn ja moniammatillisuuden käsitteet ovat työelämässä jo niin vakiintuneita, ettei niitä sen vuoksi enää opinnäytetyössä avattu laajasti teoriataustassa.

Tiedonkeruuta ja analysointia arvioitaessa voidaan todeta, että kerättyä aineistoa oli riittävästi, jotta siitä voitiin muodostaa vastaukset kehittämiskysymyksiin. Opinnäytetyön tavoite saavutettiin käytettyjen menetelmien avulla. Aineistonkeruussa käytettiin työpajatoimintaa, jossa työskentely tapahtui opinnäytetyöntekijän ohjeistamana ja ohjaamana. Kehittämistyön kohteena oleva työyhteisö osallistui ja päätti keinot yhteistyön kehittämiseksi. Kananen (2015) korostaa työelämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitetta ja lopputulosta, eli muutosta, johon kehittämistyön perusteella tähdätään. Tällöin luotettavuutta voidaan arvioida kehittämisprosessin, toteuttamisen ja työyhteisön osallistumisen sekä kehittämisen kohteen toimivuuden ja onnistumisen kautta. (Kananen 2015, 69.) Opinnäytetyö vastaa hyvin työelämässä esiin tulleeseen kehittämistarpeeseen ja kohteeseen ja sen avulla työyhteisö tuotti toimivia tapoja työelämän käytäntöihin.

Aineistonkeruun luotettavuutta arvioitaessa voidaan pohtia, olisiko haastattelemalla tai keskustelut nauhoittamalla saatu vielä luotettavampaa tutkimusaineistoa. Opinnäytetyö pohjautui kuitenkin työyhteisön yhteiseen tekemiseen ja jokaisen työntekijän mahdollisuuteen osallistua työpajoihin. Koska työpajoihin sai osallistua kaikki työyhteisön työntekijät, eikä ketään haluttu rajata määrällisesti kehittämisen ulkopuolelle, ei opinnäytetyöntekijällä ollut ennakkoon tietoa, kuinka moni työpajoihin oli tulossa. Osallistujia työpajoissa oli vaihdellen 13–20, joten nauhoittaen kerätyn aineiston määrä olisi ollut todella suuri. Opinnäytetyön toteutus pelkästään haastattelujen

avulla taas olisi rajannut yhteisen tekemisen ja osallistumisen sekä osallisuuden pois kehittämistä. Osallisuus ja yhdessä kehittäminen olivat kuitenkin keskeisiä tavoitteita opinnäytetyössä. Tämän vuoksi opinnäytetyön tekijä päätyi keräämään aineiston itsedokumentointia hyödyntäen.

Kehittämistyön kulku kuvattiin tarkasti ja tuloksia peilattiin teorian ja käytännössä esiin tulleiden teemojen kautta. Kehittämistyön jalkauttaminen käytäntöön onnistuu parhaiten silloin, kun sitä on tehty yhdessä koko työyhteisön kanssa. Työn ohessa toteutettuna kehittämistyössä on aina omat haasteensa ja aiheeseen on palattava systemaattisesti. Riskinä on aina se, että varsinaisen kehittämistyön jälkeen aiheeseen ei palata. Koska tiimit toimivat hajautetusti, tullaan törmäämään haasteeseen siitä, miten pystymme rakentamaan yhteistyötä niin, että se toimii myös tulevaisuudessa. Tähän haasteeseen tullaan käyttämään opinnäytetyössä tuotettuja keinoja.

Tämän työelämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää myös muualla. Tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä muihin hajautetusti toimiviin organisaatioihin ja tiimeihin. Tuotettuja keinoja voidaan käyttää ja kokeilla joko suoraan toiseen työyhteisöön tai soveltavin osin omaan työyhteisöön muovaten. Tutkimustuloksia ei voida yleistää sellaisenaan muihin työyhteisöihin, koska opinnäytetyön tulokset ovat sidoksissa aikaan, paikkaan ja kyseiseen tiimiin. Tällöin tutkimustulokset eivät ole toistettavissa. Osallistujien ajatukset ja kokemukset saattavat muuttua ajan kuluessa, jolloin tulokset saattaisivat toistettaessa olla toisenlaisia.

Opinnäytetyöntekijä toimi ensimmäistä kertaa itsenäisesti tämän kokoisesta projektista vastaten. Opinnäytetyöntekijällä ei myöskään ollut kokemusta työpajatoiminnan toteuttamisesta aikaisemmin. Näiden haasteiden vuoksi ja luotettavuuden varmistamiseksi opinnäytetyöntekijän tutustui aluksi erilaisiin menetelmiin ja aiempiin samankaltaisiin toteutuksiin. Opinnäytetyöntekijä reflektoi työyhteisön ulkopuolisen henkilön kanssa jokaisen työpajan toteutusta ja sisältöä. Tämän avulla käytiin läpi työpajasuunnitelmaa ja sen toimivuutta. Reflektoinnin avulla suunnitelmaa korjattiin tarpeen mukaan toimivammaksi ja kysymykset myös koekäytettiin keskustelun avulla. Ulkopuolinen henkilö toi kaivattua etäisyyttä suunnitelmiin, koska hänellä ei ollut mitään kosketuspintaa kyseessä olleeseen organisaatioon, työyhteisöön tai työhön. Opinnäytetyön kautta tekijä on saanut

varmuutta ja kokemusta erityisesti työpajatoiminnan järjestämisestä ja sen toimivuudesta kehittämisen työkaluna.

8.3 Eettisyyden tarkastelu

Kuten tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) ohjeistaa, opinnäytetyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä, jolloin se on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja tulokset ovat uskottavia. Tieteellisen käytännön lähtökohtina noudatettiin rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkimustyö, tulosten tallentaminen, esittäminen ja arviointi ovat osa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksessa sovellettiin kriteerien mukaisia, eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus pohjautuvat avoimuudelle. Tutkimuksessa syntynyt aineisto tallennettiin vaatimusten edellyttämällä tavalla ja tutkimusta varten selvitettiin tarvittavat tutkimusluvut. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7.)

Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan tutkimuksessa eettisyyden pohjana on perusteltava kenen intresseistä ja miksi tutkimusta tehdään. Havaintojen puolueettomuutta arvioitaessa on tarkasteltava vaikuttaako tulkintoihin haastateltavan ikä, asema, sukupuoli tai joku muu elementti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127–136.) Opinnäytetyö pohjautuu työyhteisöstä esille tulleesta tarpeesta, joten sen tarpeellisuus on työelämälähtöinen. Tutkimus toteutettiin anonymisti eikä tutkimuksen aikana kerätty osallistujien ikää, sukupuolta tai muita henkilöön liittyviä tietoja. Aineisto kerättiin ryhmäperusteisesti, eikä siinä eritelty vastaajia.

Vilkan (2021) mukaan tutkimukseen osallistumisen on oltava vapaaehtoista ja osallistumisen voi keskeyttää milloin tahansa. Opinnäytetyöntekijän on huolehdittava loukkaamattomuuden, itsemääräämisen, luottamuksellisuuden ja yksityisyyden toteutumisesta. Opinnäytetyöntekijä on myös vastuussa aineiston kokoamisen käytännöistä ja ratkaisuista. (Vilka 2021, 119.) Opinnäytetyössä tutkittaville annettiin mahdollisuus osallistua vapaaehtoisesti ja osallistua työpajoihin oman halunsa mukaan. Osallistujille kerrottiin tutkimuksen tavoitteet ja heitä tiedotettiin opinnäytetyön salassapitovelvollisuudesta, osallistujilla oli myös mahdollisuus saada lisätietoa tutkimukseen liittyen missä tahansa prosessin vaiheessa.

Tutkimusaineisto kerättiin anonymisti ja varsinainen kehitystyö toteutettiin moniammatillisena työpajatyöskentelynä, jossa kaikille annettiin mahdollisuus vaikuttaa kehittämiseen. Työskentelyn pohjalta ei kerätty henkilökohtaista dataa, eikä siinä eroteltu osallistujien ikää, ammattia tai sukupuolta. Kehittämistyössä käytettyjen aineistonkeruumenetelmien vuoksi opinnäytetyön tekijä ei voinut muodostaa puolueellista näkökulmaa. Työpajoissa käsitellyt asiat kerrattiin seuraavan työpajan aluksi ja opinnäytetyöntekijän tekemää yhteenvetoa käytiin läpi osallistujien kanssa. Tällä opinnäytetyön tekijä varmisti, että tulkitsti työpajoissa tuotettua tietoa oikein. Kaikki prosessin työvaiheet kuvattiin tarkasti, jotta ne ovat tarvittaessa toistettavissa. Kuten Kananen (2015, 353) toteaa, voidaan siirrettävyyteen vaikuttaa kuvaamalla mahdollisimman tarkasti ilmiön taustat, toteutuksen ja tulokset.

8.4 Jatkotutkimusaiheet

Koska tämä opinnäytetyö rajattiin koskemaan työpajojen aikana tuotettua tutkimusaineistoa, olisi jatkotutkimusaiheena kiinnostavaa tutkia miten hyvin toimintatapojen käytäntöön vieminen on onnistunut työyhteisössä. Vaikka tällä hetkellä on luottamusta siitä, että kehitystyö jatkuu, tulee työelämässä usein tilanteita, jolloin asiat eivät menekään suunnitellusti. Jatkotutkimuksen avulla voitaisiin tutkia konkreettisten toimien onnistumista ja sitä, ovatko toisten tiimien auttamisen kokemukset muuttuneet. Kiinnostavaa olisi selvittää miten tähän haasteeseen on pystytty vastaamaan opinnäytetyössä tuotettujen keinojen avulla. Miten hyvin työntekijät ovat noudattaneet sovitut pelisääntöjä ja onko työyhteisön yhteisöllisyys ja luottamus kasvanut paremmaksi. Onko viestintä koettu tehokkaammaksi ja miten käytössä olevat ja sovitut viestintäkeinot ovat mukana arjessa. Myös työntekijöiden kokemukset uusista toimintatavoista ja niiden toimivuudesta kiinnostaisivat.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi myös se, miten ja millä keinoilla johto voisi tukea tämän kaltaisten hajautettujen tiimien yhteistyötä tulevaisuudessa. Olisi kiinnostavaa tarkastella organisaation, esihenkilöstön tai vastaavien terapeuttien/sairaanhoitajien kokemuksia yhteistyön vahvis-

tamisesta. Näkökulmana voisi olla myös se, miten organisaatio tukee yhteistyötä ja sen kehittämistä, millaisia käytäntöjä käytetään ja miten ne koetaan tai miten paljon yhteistyön kehittämiseen panostetaan ja millaisena yhteistyön hyödyt koetaan.

Lähteet

- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 20.5.2022. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Buchan, N. R. 2009. The complexity of trust: cultural environments, trust, and trust development. Julkaisussa Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work. Toim. R.S., Bhagat & R. M., Steers. Viitattu 10.4.2022. https://www.researchgate.net/publication/258472047_The_Complexity_of_Trust_Cultural_Environments_Trust_and_Trust_Development
- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja, miten saan tiimiflow'n virtaamaan. 7. p. Espoo: J-Impact.
- Erätauko. N.d. Erätaukosäätiö. Viitattu 1.10.2022. <https://www.eratauko.fi/tyokalut/>
- Espinosa, J., Nan, N. & Carmel, E. 2015. Temporal distance, communication patterns and task performance in teams. Journal of management information systems. 32, 1, 151-191. Viitattu 26.11.2022. <https://janetfinna.fi>, Ebscohost. <https://web-s-ebscobost.com.ezproxy.jamk.fi:2443/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c09b86dc-287e-442b-8fb0-b44d9775ed93%40redis>
- Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisöissä. 2018. Työturvallisuuskeskus. Digijulkaisut. Viitattu 23.3.2022. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus. Pääomien pääoma. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 27.5.2022. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100946/Harisalo_Miettinen_Luottamus_paaomien_paaoma.pdf?sequence=1
- Hemming, S. 2021. Esimies yhteisöllisyyden vahvistajana hajautetussa organisaatiossa. Yhteisöllisyyden tunne rakentuu avoimella viestinnällä ja luottamuksella. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto, Johtamisen akateeminen yksikkö. Viitattu 23.3.2021. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12916/UVA_2021_Hemming_Sonja.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Hietamies, K-M., 2021. Luottamus hajautetuissa tiimeissä: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Viestinnän maisteritutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kieli- ja viestintätieteiden laitos. Viitattu 30.12.2022. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/76246/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aaju-202106043471.pdf>
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

Hinds, P. & Mortensen, M. 2005. Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization science*. Vol. 16, 3, 290-307. Viitattu 26.11.2022. <https://janet.finna.fi/>, Ebscohost. <https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.jamk.fi:2443/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=2eb83d7f-2859-4862-a624-086aad9575f4%40redis>

Hyvinvointialuestrategia 2023–2025, Päijät-Hämeen hyvinvointialue. Viitattu 20.12.2022. https://www.paijatha.fi/wp-content/uploads/2022/06/Paijat-Hameen_hyvinvointialue_strategia.pdf

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta. Viitattu 11.8.2022. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Juuti, S. & Juuti, P. 2021. Johtamista kehittämään. Todellista vaikuttavuutta helposti ja tehokkaasti. Helsinki; Basam Books.

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Juva: PS kustannus.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 30.12.2022. https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61674/Jaaskelainen_actaE_117pdfA.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Kalliokoski, T. 2020. Yhteisöllisyyden rajat yhteistoiminnan ja ihmisen perushyvien näkökulmasta. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, Teologinen tiedekunta. Viitattu 22.5.2022. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/314726/YHTEIS%c3%96L.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauko-Valli, S. & Koiranen, M. 2010. Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Julkaisussa Työhyvinvoinnin johtaminen. Toim. M. Suutarinen & P-L. Vesterinen. Helsinki: Otava.

Koivumäki, J. (2008). Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja.

Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampere University Press. 2/2008. 223–225. Viitattu 18.5.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87533/46415>

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita.

Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 18.5.2022. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/43093/978-951-39-5618-9_vaitos29032014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lampinen, M-S., Viitanen, E. & Konu, A. 2013. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2013: 50, 71–86. Viitattu 15.5.2022. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100821/systemaattinen_kirjallisuuskatsaus.pdf?sequence=1

Larjovuori, R-L., Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2013. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Helsinki. Viitattu 22.5.2022. https://www.researchgate.net/publication/278390669_Inhimillinen_paaoma_-_Tyohyvinvointia_tuloksellisuutta_pidempia_tyouria

Lehmann-Willenbrock, N. 2017. Team learning: New insights through a temporal lens. 48, 2, 123–130. Viitattu 10.8.2022. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1046496416689308>

Leinonen, R. 2018. Sisällönanalyysi. Spoken”. Viitattu 28.1.2023. <https://spoken.fi/sisallonanalyysi/>

Malkamäki, K. 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus. Tapauksellinen tutkimus kaupan alan organisaatiosta. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskunnallinen ja kauppatieteiden tiedekunta/Kauppatieteiden laitos. Väitöskirja. Viitattu 5.8.2022. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/17938/urn_isbn_978-952-61-2462-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mitä kuuluu? -työhyvinvointikysely. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 15.2.2022. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/mita-kuuluu-tyohyvinvointikysely>

Mäkinen, J-P., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. 2014. Psykososiaalisiin kuoritus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Helsinki. Viitattu 30.12.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014_18_Ty%c3%b6hyvinvointitutkimus_Suomessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Märkjärvi, L. 2012. Järjestöjohtamisen pyörteissä. Ankkuriksi perustehtävä, kommunikaatio ja yhteinen toimijuus. Helsinki: Management Institute of Finland.

Mönkkönen, K., Kekoni, T., Jaakola, A-M., Profiam Sosiaalipalvelut Oy:n henkilöstö & Pehkonen, A. 2019a. Kohti monitoimijasta kehittämistä. Julkaisussa Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava

vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Toim. K. Mönkkönen, T. Kekoni & A. Pehkonen. Helsinki: Gaudeamus.

Mönkkönen, K., Leinonen, L., Arajärvi, M., Hovatta, A-E., Tusa, N. & Salokangas, K. 2019b. Moniammatillisen vuorovaikutuksen tarkastelua. Julkaisussa Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Toim. K. Mönkkönen, T. Kekoni & A. Pehkonen. Helsinki: Gaudeamus.

Newell, R. & Burnard, P. 2011. Research for evidence-based practice in healthcare. 2 p. Viitattu 17.2.2022. <https://janetfinna.fi>, Ebook Central. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=822493>

Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H-K. & Niemi, T. 2018. Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. Työelämä tutkimus artikkeli, 236–250. Viitattu 29.5.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82692/41893>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3–5. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Paunonen-Ilmonen, M., & Heinonen, U. 2020. Hyvän johtamisen ainekset. Johdon ja esimiesten työnohjauksesta. Sued Management.

Pentland, A. 2012. The new science of building great teams. Harvard Business Review. Viitattu 10.4.2022. <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>

Puusa, A. & Ala-Korttesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus 17, 3, 187–201. Viitattu 10.8.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056>

Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. 2019. Työterveyslaitos. Työpiste verkkolehti. 26.2.2019. Viitattu 30.12.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen>

Psykososiaalinen kuormitus. 2021. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 30.12.2022. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/psykososiaalinen-kuormitus/#c88222cb>

Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. Työelämä tutkimus 15, 3, 250-265. Viitattu 30.12.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277/44272>

Rakentavan keskustelun pelisäännöt. N.d. Erätauko. Erätaukosäätiö. Viitattu 11.10.2022. <https://www.eratauko.fi/tyokalu/rakentavan-keskustelun-pelisaannot/>

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Repo, T. 2022. Etäpalaverien pelisäännöissä on vielä oppimista. Etelä-Suomen Sanomat 17.10.2022, 8. Tutkimuksen johtajan, psykologian apulaisprofessori Virpi-Liisa Kykyrin ja projektitutkijan, työterveyspsykologi Mikko Pohjolan haastattelu.

Ristikangas, M-R., Ristikangas, V., Lönnroth, A. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki: Almatalent.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: J-Impact.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinon. S. 2017 Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun AMK. Viitattu 16.3.2022. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Saonee S., Manju A., Sarker S. & Kirkeby S. 2011. The role of communication and trust in global virtual teams: A social network perspective. Viitattu 25.3.2021. <https://janet.finna.fi>, ebscohost. <https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.jamk.fi:2443/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=3181b1d2-5969-4eea-b9d7-c92592619e47%40redis>

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Viitattu 30.12.2022. <https://iyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13425/9789513930462.pdf?sequence=1>

Sälevä, T. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä. Pro Gradu-tutkielma. Lapin yliopisto, Hallintotiede / Johtamisen psykologia. Viitattu 30.12.2022. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62964/S%c3%a4lev%c3%a4.Tanja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tehostettu kotikuntoutus n.d. Päijät-Sote. Viitattu 22.2.2023. <https://paijat-sote.fi/laakariin-ja-hoitoon/kuntoutus-ja-apuvalineet-siirto/kotikuntoutus/tehostettu-kotikuntoutus/>

Toikko T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: University Press.

Toivonen V-M. & Kiviaho, M. 2011. Tässä suhteessa. Erilaisuus, yhteys ja yhteistyö – NLP Vuorovaikutuskirja. 2. p. Helsinki: Hakapaino.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 9.2.2022. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vartiainen, M. & Hyrkkänen, U. 2010. Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työnteon tavoissa. Julkaisussa Työhyvinvoinnin johtaminen. Toim. M. Suutarinen & P-L. Vesterinen. Helsinki: Otava.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vesterinen, P-L. 2011. Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Julkaisussa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Toim. P. Juuti. Helsinki: JTO.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä – ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Zitting, J., Niiranen, V. & Laulainen, S. 2020. Hajautettu organisaatio työyhteisönä ja johdettavana sosiaali- ja terveystalouksissa. Viitattu 30.12.2022. <https://janet.finna.fi>, <https://elektra-helsinki-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/se/f/2489-6357/48/2/hajautet.pdf>

Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Työterveyslaitos. Viitattu 31.12.2022. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Liitteet

Liite 1. Kutsu työpajatoimintaan

KUTSU KOTIKUNTOUTUSTIIMIEN VÄLISEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMISEN TYÖPAJAAN

Hei,

Tervetuloa mukaan kehittämään yhteistyötä!

Työpajatyöskentelyn avulla kaikille työyhteisön jäsenille annetaan mahdollisuus osallistua kehittämiseen ja vaikuttaa näin omaan työhönsä. Työpajat toteutetaan työajalla ja niiden aikana pääset irtautumaan hetkeksi normaalista työrytmistä, saat aikaa tavata muita tiimien jäseniä, keskustella, pohtia ja tutustua samalla paremmin työyhteisön jäseniin.

Osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Osallistujien henkilötietoja ei kerätä tutkimuksen aikana ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin.

Työpajoja järjestetään syksyn 2022 aikana kolme kertaa. Yksi työpaja kestää 1,5 tuntia kerrallaan.

Työpajatyöskentelyn aikataulusuunnitelma:

1. kokoontuminen: ma 17.10.2022, klo 8.15-9.45, Jalmari, koulutustilat 1 ja 2
2. kokoontuminen: ke 9.11.2022, klo 8.15-9.45, Sote-keskus kabinetit 2 ja 3
3. kokoontuminen: ke 23.11.2022, klo 8.15-9.45, Jalmari, koulutustilat 1 ja 2

Toivotan kaikki lämpimästi tervetulleiksi!

Lisätietoja:

Merja Pollari,

”puhelinnumero”
”sähköpostiosoite”

Liite 2. Työpajoissa keskustellut asiat

Työpaja 1:

Parikeskustelu:

- keskustele yhdessä parisi kanssa millaisilla ajatuksilla tulit työpajaan ja mitä odotuksia sinulla on työpajoista?

Ryhmäkeskustelut:

- haaveile unelma/timanttityöpakasta, millainen on unelmien työpaikka, jossa kaikki toimii täydellisesti yhteistyön kannalta?
- mitkä asiat mielestänne vaikuttavat yhteistyöhön.
- jos saisitte muuttaa tällä hetkellä yhden asian työyhteisön yhteistyössä, mikä se olisi?

Työpaja 2:

Ryhmäkeskustelut:

1. Yhteisöllisyys

Kysymys 1: Kun yhteisöllisyyden tunne puuttuu, mihin se vaikuttaa tai mitä se aiheuttaa?

Kysymys 2: Mitä pitää tapahtua, jotta voimme kokea yhteisöllisyyden tunnetta?

2. Luottamus

Kysymys 1: Jos luottamusta ei ole, mihin se vaikuttaa tai mitä se aiheuttaa?

Kysymys 2: Mitä pitää tapahtua, jotta syntyy luottamusta?

3. Avoin kommunikaatio ja vuorovaikutus

Kysymys 1: Kun avoin kommunikaatio ja vuorovaikutus puuttuu, mihin se vaikuttaa tai mitä se aiheuttaa?

Kysymys 2: Mitä pitää tapahtua, jotta pystymme kommunikoimaan avoimesti ja toimiaan vuorovaikutuksessa?

4. Osallisuus/osallistuminen

Kysymys 1: Kun osallisuutta/osallistumista ei ole, mihin se vaikuttaa tai mitä se aiheuttaa?

Kysymys 2: Mitä pitää tapahtua, jotta voimme kokea osallisuutta ja osallistumista?

Työpaja 3:

Parikeskustelut:

1. Case: Toisten tiimien auttamisen käytännöt, avun tarvitseminen / avun tarjoaminen
 - millaisia keinoja käyttäen madallamme kynnystä tulla auttamaan toiseen tiimiin?
2. Case: tullaan tutuiksi
 - mitä keinoja voimme käyttää tutustuaksemme toisiimme?
3. Case: tiedonkulku / kommunikaatio
 - miten hoidamme tiedonkulkua jatkossa?
 - miten kommunikoimme?
 - mitä välineitä haluamme jatkossa käyttää?
4. Tulevaisuus – miten tästä eteenpäin?
 - jatkokehittäminen ja jalkauttaminen
5. Palaute
 - Työpajatyypin kehittämisen kokemukset