

Niina Autio ja Niina Heiskanen

TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVIÄ JA TUKEVIA KÄYTÄNTEITÄ

Opas sote-alan ammattilaisille ja
moniammatillisille työryhmille

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Hyvinvoinnin edistämisen koulutus (ylempi amk)

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Sosionomi ylempi amk, geronomi ylempi amk
Tekijät	Niina Autio ja Niina Heiskanen
Työn nimi	Työhyvinvointia edistäviä ja tukevia käytänteitä. Opas sote-alan ammattilaisille ja moniammatillisille työryhmille
Toimeksiantaja	Kymenlaakson hyvinvointialue
Vuosi	2023
Sivut	52 sivua, liitteitä 33 sivua
Työn ohjaajat	Jenni Pyötsiä, Kymenlaakson hyvinvointialue Miia Heikkinen, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli kattavan kirjallisuuskatsauksen pohjalta löytää työhyvinvointia edistäviä käytänteitä moniammatillisten työryhmien hyvinvoinnin tukemiseen. Tutkimukseen valikoitui sosiaali- ja terveystieteiden uusimpia tutkimuksia. Aineistossa käytettiin laajasti tieteellisiä, vertaisarvioituja artikkeleita, alan tietokirjallisuutta, väitöskirjoja, tutkimusraportteja ja blogikirjoituksia. Tutkimuksessa haettiin vastausta seuraavaan tutkimuskysymykseen: miten edistetään työhyvinvointia moniammatillisissa työryhmissä? Tutkimus eteni prosessinomaisesti tutkimuskysymyksestä aineistonkeruuseen, analysointivaiheeseen ja tutkimustuloksiin. Tutkimustulosten pohjalta tutkijat laativat digitaalisen oppaan ammattilaisille oman ammatillisuuden tueksi moniammatillisissa työryhmissä toimimiseen. Tämä tutkimus keskittyi työntekijään, ammattilaiseen, mutta opas on hyödyksi myös esihenkilöille arjen hyvänä apuna ja tukena.

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella kirjallisuuskatsauksesta nousi selkeästi esiin työhyvinvointiin vaikuttavia, merkityksellisiä asioita. Näitä olivat autonomia, vuorovaikutus, luottamus sekä motivaatio. Tulosten mukaan hyvässä, toimivassa organisaatiossa tarvitaan lisäksi hyvää arjen johtamista, yhteisiä pelisääntöjä ja tavoitteita. Työntekijät kaipaavat autonomiaa, mutta ennen kaikkea hyvää ja selkeää johtamista. Työntekijöille, sote-ammattilaisille, moniammatilliset työryhmät tarjoavat parhaimmillaan monipuolisen, kattavan ja hyvän tukiverkoston niin omaan ammatilliseen kehittymiseen kuin asiakastai potilastyön tueksi.

Opinnäytetyössä nousi esiin paljon työntekijää ja koko työyhteisöä hyödyttäviä hyviä käytänteitä. Opas on tehty ammattilaisille, ja se soveltuu kaikille, jotka kaipaavat ymmärrystä ja tukea tiimityöskentelyyn. Työhyvinvointia käsittelevän aineiston pohjalta syntynyt Työhyvinvoinnin Opas on sähköisessä muodossa oleva hyvinvoinnin opas, jota moniammatilliset työryhmät voivat käyttää työhyvinvoinnin edistämistyössä. Oppaassa on huomioitu sekä yksilön että ryhmän työhyvinvoinnin näkökulmia sekä niiden vaikutuksia ryhmän toiminnalle. Johtamisen kannalta opasta voi hyödyntää esimerkiksi tiimin muodostamisen tukena tai sen tilaa analysoitaessa.

Asiasanat: työhyvinvointi, moniammatillinen, yhteistyö, tiimit, työryhmät, johtaminen, vuorovaikutus, luottamus, autonomia, motivaatio, työn imu

Degree title	Master of Social Services
Authors	Niina Autio and Niina Heiskanen
Thesis title	Practices to promote and support well-being at work. A guide for social and health professionals and multiprofessional work groups
Commissioned by	Kymenlaakson hyvinvointialue
Time	2023
Pages	52 pages, 33 pages of appendices
Supervisor	Jenni Pyötsiä, Kymenlaakson hyvinvointialue, Miia Heikkinen, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

ABSTRACT

The aim of the thesis was to investigate the factors affecting the well-being at work of those working in the multiprofessional working groups, and to investigate how well-being in the multiprofessional working groups can be promoted. The multiprofessional work is an essential part of the social security work now and in the future. In the thesis issues that undermine well-being at work are identified. The aim of the work is also to find out how to increase the employee's job satisfaction and to identify practices that promote well-being of the multiprofessional working groups. By increasing well-being and job satisfaction of the multiprofessional working groups social costs can be reduced. The thesis is based on comprehensive literature review. The study included the latest studies in the field of social and health care. Scientific peer-reviewed articles, non-fiction in the field, dissertations, research reports and blog posts were widely used in the material. The study sought an answer to the research question: How to promote well-being at work in the multiprofessional working groups?

The research proceeded in a process-like manner, from the research question to the data collection and analysis phase and the research results. Based on the research results, the researchers prepared a digital guide for the professionals in supporting their own professionalism in the multiprofessional working groups. This study focused on the employee, the professional, but the guide is also useful for supervisors as a good help and support in everyday work life.

Based on the results of the study, a few issues that affect and are significant for well-being at work were highlighted. Those issues were autonomy, interaction, trust, as well as motivation. According to the results, a good, functional organization also needs good everyday leadership and common codes of conduct and targets. The employees need autonomy, but above all good and clear leadership. For the employees of health and social services professionals, the multiprofessional work groups offer a versatile, comprehensive and good support network for their own professional development as well as for customer or patient work.

The thesis highlighted a lot of good practices, how it is possible to promote well-being in the multiprofessional working groups and the entire work community. The guide is made for professionals in the wellbeing services

counties, but it is well suited for all professionals who need understanding and support at teamwork.

The Occupational Well-being Guide, which was created on the basis of the research material, is an electronic guide of well-being. It can be used by the multiprofessional working groups to promote well-being at work. The guide considers the perspectives of both the individual's and the group's well-being at work, as well as their effects on the group's activities. From the management point of view, the guide can be used, for example, to support team formation or to analyse status of the team.

Keywords: well-being at work, multiprofessional, cooperation, teams, working groups, leadership, interaction, trust, autonomy, motivation, work engagement

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	TYÖHYVINVOINNIN KÄYTÄNTEIDEN VAHVISTAMISEN TARVE	8
3	MONIAMMATILLINEN YHTEISTYÖ.....	10
3.1	Mitä on moniammatillinen työ	11
3.2	Erilaiset tiimit ja niiden monimuotoisuus	14
3.3	Työntekijöiden toimintaan vaikuttavia tekijöitä	15
3.4	Vuorovaikutuksellisuus ja erilaiset persoonat	22
4	TYÖHYVINVOINTI	27
4.1	Työhyvinvoinnin johtaminen	29
4.2	Monialaisten yhteistyöryhmien työhyvinvointi ja hyvinvoinnin johtaminen	31
5	OPINÄYTETYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS.....	37
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	38
7	KIRJALLISUUSKATSAUS.....	39
7.1	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus	40
7.2	Narratiivinen kirjallisuuskatsaus.....	40
7.3	Integroiva kirjallisuuskatsaus	40
7.4	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	41
7.5	Meta-analyysi.....	42
7.6	Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto.....	43
8	TIEDONHAUN PROSESSI JA SISÄLLÖN ERITTELY	43
8.1	Tiedonhaun prosessi	43
8.2	Sisällön analyysi	44
9	TULOKSET.....	45
9.1	Keskeisimmät tutkimustulokset.....	45
9.2	Työhyvinvointia tukevat käytänteet.....	48
9.3	Työhyvinvoinnin opas sote-ammattilaisille.....	48
10	POHDINTA.....	49

LÄHTEET.....	53
--------------	----

LIITTEET

Liite 1. Tutkimusaineisto

Liite 2. Keskeisimmät tutkimustulokset

Liite 3. Työhyvinvointia tukevia käytänteitä. Opas sote-alan ammattilaisille ja moniammatillisille työryhmille

1 JOHDANTO

Tämä tutkimus pohjautuu ja linkittyy vahvasti Kymenlaakson hyvinvointialueen ammattilaisten tarpeisiin. Opinnäytetyö on tulevaisuustutkimus, jossa tutkitaan hyvinvointia edistäviä ja sitä tukevia käytänteitä tutustumalla laajasti tieteelliseen ja vertaisarvioituun tutkimusaineistoon. Idea tutkimukseen löytyi onnekaiden sattumusten kautta ja tutkijoiden omista kokemuksista moniammatillisissa työryhmissä ja tiimien jäsenenä toimimisen myötä. Tutkimus pyrkii löytämään kattavasti tietoa siitä, miten työhyvinvointia edistetään moniammatillisissa työryhmissä. Tutkijoiden tavoitteena on, että vaikutukset heijastuisivat hyvinvoivien työntekijöiden kautta käytännön potilas- ja asiakastyöskentelyyn. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut kirjoittaa työhyvinvoinnin opas ammattilaisille ja moniammatillisille työryhmille. Oppaan tarkoituksena on toimia työkaluna niin sosiaali- ja terveydenhuollossa kuin myös muissa ammattilaisten ja asiantuntijoiden palveluissa. Opinnäytetyön tilaajana oli Kymenlaakson sosiaali- ja terveystyöskentelyn kuntayhtymä eli Kymsote, nykyinen Kymenlaakson hyvinvointialue. Tutkimus tulee palvelemaan koko hyvinvointialuetta, joka aloitti toimintansa 1.1.2023.

Kuntien hyvinvointialueiden on huolehdittava asukkaidensa hyvinvointipalveluiden toteutuksesta. Tämä tarkoittaa lakien, arvojen ja etiikan pohjalta tapahtuvaa palvelujen yhteensovittamista. Kuinka hyvin hyvinvointiammatilainen, kuten sosiaalityöntekijä, tässä tehtävässä suoriutuu, perustuu hänen osaamisensa, niin tiedolliseen kuin työtaidolliseen osaamiseen kuin myös hänen ammattietiikkansa toteuttamiseen. (Niemelä 2011, 13.)

Hyvinvointialue on kunnista ja valtiosta erillinen julkisoikeudellinen yhteisö, jolla on alueellaan itsehallinto. Kymenlaakson hyvinvointialueen muodostavat Kotka, Kouvola, Hamina, Pyhtää, Miehikkälä sekä Virolahti. Hyvinvointialueet perustettiin sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistuksen toimeenpanoa ja voimaannpanoa koskevalla lailla, joka tuli voimaan 1.7.2021. Nykyisestä rakenteesta, jossa Suomessa on 195 sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiota sekä 22 pelastuslaitosta, siirrytään hyvinvointialuerakenteeseen, jossa on 21 hyvinvointialuetta ja Helsinki omana alueenaan. (Kymenlaakson hyvinvointialue 2023.)

Tällä hetkellä sosiaali- ja terveystalvelujen sekä pelastustoimen järjestämisestä vastaa Suomessa yli 200 toimijaa, joiden resurssit ja osaaminen palvelujen järjestämisestä vaihtelevat merkittävästi. Lisäksi väestö ikäännyy, mikä lisää palvelujen tarvetta ja kustannuksia. Väestön yhdenvertaisuus palvelujen saannissa ei toteudu, joten tarvitaan vahvemmat toimijat vastaamaan palvelujen toteuttamiseen. (Kymenhva 2023.)

Jo kymmenen vuotta sitten Pehkonen ja Väänänen-Fomin (2011) totesivat, että asiakas- ja potilastyössä asiakas tulee kohdata kokonaisvaltaisesti ja hänen osallisuutensa omien palvelujen suunnittelijana tulee ensisijaisesti turvata. Hyvien palvelujen ja käytänteiden varmistamiseksi tarvitaan hyvää ammattilaisen osaamisen vahvistamista ja tukemista. Kukaan ei pysty työskentelemään yksin, vaan tarvitaan moniammatillista osaamista sekä palvelukokonaisuuksien hahmottamista. Moniammatillisuuden hyödyntäminen ammattilaisen arjentyössä tulee vahvasti linkittymään tulevaisuuden tarpeisiin. Ammattilaiset tarvitsevat tukea sekä työkaluja, joilla he pystyvät kohtaamaan ja palvelemaan asiakkaita moninaistuvissa palveluympäristöissä tehokkaasti mutta tavalla, joka tukee heidän jaksamistaan ja hyvinvointia. (Pehkonen & Väänänen-Fomin 2011, 8.)

2 TYÖHYVINVOINNIN KÄYTÄNTEIDEN VAHVISTAMISEN TARVE

Toimintaympäristö elää murroskautta sosiaali- ja terveystalveluissa, kun uudet hyvinvointialueet aloittivat toimintansa tammikuussa 2023. Tämä vaatii ponnistuksia niin työntekijöiltä kuin johdoltakin. Yhä useampi organisaatio joutuu miettimään toimintatapojaan sekä sitä, miten kehityksessä pysytään mukana ja mitä siihen vaaditaan. Tähän muutokseen tarvitaan uudenlaista johtamista, eikä esihenkilö yksin voi vaikuttaa johtamisen onnistumiseen vaan tarvitsee tähän koko henkilöstöään. Asiantuntijaorganisaatioissa jokaisen on johdettava omaa työtään ja pidettävä huolta osaamisestaan. Organisaatiossa kaikkien työntekijöiden työyhteisötaitojen kehittämiseen on kiinnitettävä huomiota. (Manka & Manka 2016, 16.)

Keskeisenä tavoitteena uudistamis- ja kehittämistyössä on se, että palvelut tuottaisivat arvoa, ja työntekijöiden ammatillinen osaaminen vahvistuisi sekä pysyisi korkealla tasolla. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja tuottavat

organisaatiot tarvitsevat kokonaan uudenlaista johtamista ja monialaista yhteistyötä. Tämä vaatii kehittämistyöltä järjestelmällisyyttä ja dynaamista sopeutumiskykyä, jotta muutos soveltuu kompleksiseen toimintaympäristöön. Asiakaslähtöisessä ja työntekijälähtöisessä kehittämisessä tulee keskittyä asiakaslähtöisyyden vahvistamiseen ja sen edistämiseen. (Räsänen 2022, 7.)

Työelämän muutokset vaativat uusien taitojen oppimista ja osittain vanhan hylkäämistä. Uudistumiskykyisyys tarkoittaa organisaatioissa koko ajattelutavan murrosta ja koskettaa kaikkia, niin työntekijöitä kuin johtamista. Tieto- ja tiimityön lisääntyessä eivät vanhat mallit johtaa ja organisoida työtä enää toimi. Organisaatioissa on keskityttävä motivointiin, mahdollistamiseen sekä vastuuttamiseen ja johtamisessa palvelemaan johtamiseen. Henkilökunnan jäsenten kyky uudistua tulee nähdä kilpailuetuna, jota on mahdollistettava kehittämällä heidän osaamistaan. Organisaation on myös osattava motivoida henkilöstöään oikein, ja tähän on varattava riittävästi aikaa. (Hiila ym. 2019, 41.)

Tämä ei ole ihan mutkatonta, koska aloilla kärsitään työvoimapulasta ja osaavista sekä sitoutuneista ammattilaisista kilpaillaan niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Miten motivoidaan työntekijöitä yhä uudelleen ja uudelleen ja pidetään huolta myös siitä, että heidän hyvinvointinsa ja jaksaminen työelämässä mahdollistuu?

Palvelujen moninaisuus, pirstaleisuus ja haavoittuvuus tekevät palvelukokonaisuuksien tarkastelun eettisyyden kannalta merkitykselliseksi asiaksi. Sosiaalityön näkökulmasta tarkasteltuna korostuu hyvinvointia tuottava eettinen palvelukokonaisuus, joka tarvitsee alansa rautaisia, osaavia, eettisesti herkkiä ja vahvoja sosiaalityön ammattilaisia myös tulevaisuudessa. Ammattilaiset tarvitsevat enemmän tukea, koska monissa työtehtävissä jäädään liian yksin. Monet potilas- ja asiakastilanteet ovat usein varsin haasteellisia, moniulotteisia ja osa komplisoituneita. Asiakkaat tarvitsevat monenlaista hoitoa ja palvelua käsittäen niin terveyteen kuin esimerkiksi sosiaaliseen hyvinvointiin liittyviin asioiden selvittämiseen. (Pehkonen & Väänänen-Fomin 2011, 8.)

Sosiaalialan työtä pidetään mielenkiintoisena, vaikka alan vetovoimaa ovat vieneet yksin tehtävä ja vaativa työkokonaisuus. Asiakastyö voi olla henkisesti kuormittavaa, mutta samalla se tuottaa monille onnistumisen ja mielihyvän

kokemuksia. Työn kuormittavuustekijät, kuten paineet asiakastyössä, huono ammatti-identiteetti ja vähäinen arvostuksen kokemus voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä. Eräs haaste erityisesti sosiaalialan työhyvinvoinnille on julkinen keskustelu, joka on ajoittain syyllistävää ja kriittistä työntekijöitä kohtaan. (Lehto-Lundén & Salovaara 2016, 170.)

3 MONIAMMATILLINEN YHTEISTYÖ

Asiakaslähtöistä, yhteisöllistä ja tiimipohjaista asiantuntijatyötä kutsutaan sosiaali- ja terveysalalla *moniammatilliseksi yhteistyöksi*. Tällä tarkoitetaan työtä, jossa eri koulutustaustoista tulevat ammattilaiset tekevät yhteistyötä asiakkaan parhaaksi ja edun mukaisesti. Yhteistyöstä on tullut sateenvarjokäsite, joka sisältää useita määritelmiä riippuen käytetystä kontekstista. Moniammatillisessa työssä korostuu sektorirajat ylittävä yhteistyö, ja tämä näkyy myös sosiaali- ja terveysalan uudistuksessa. Moniammatillisessa yhteistyössä merkityksellistä on työntekijän ammattiosaaminen, ja muutos edellyttää toimivia käytäntöjä ja hallinnonalojen yhteistyön kehittämistä. Yhteistyössä korostuu toimijoiden ja sektoreiden välinen yhteistyö sekä tietotaitojen yhteensovittaminen, kun taas lainsäädännössä monialainen työ koskee usein ainoastaan viranomaisia. Keskeistä yhteiselle työskentelylle on luottamus ja yhteiset tavoitteet. (Lindholm & Vogt 2017, 260, 262–263.)

Organisaatio, joka kouluttaa työntekijöitään tekemään yhteistyötä ja kunnioittamaan toisiaan, luo hyvät edellytykset ja perustan tehokkaaseen virtaukseen. Yhteistyö ja kunnioitus ovat elintärkeitä suurelle virtaustehokkuudelle. Keskityminen virtaustehokkuuteen aiheuttaa sen, että kaikki organisaatiossa joutuvat tekemään yhteistyötä ja tulevat riippuvaisiksi toinen toisistaan. Kunnioitus tarkoittaa toisten työntekijöiden kunnioittamista ja oman täyden työpanoksen antamista keskinäisen luottamuksen ja ymmärryksen takaamiseksi. Yhteistyö merkitsee ammatillisen ja henkilökohtaisen kehityksen edistämistä, osaamisen ja kehitysmahdollisuuksien jakamista sekä yksilöiden ja ryhmien suoritusten maksimointia. (Modig ym. 2013, 143.)

Epävarmuus kuuluu asiaan silloin, kun tehdään työtä ihmisten kanssa. Aina ei voi ennakoida eikä ennustaa, mitä tapahtuu. Erityisesti sosiaalityössä epävarmuuden sietäminen on arkipäivää ja tilanteet voivat muuttua yllättäen. Tämä

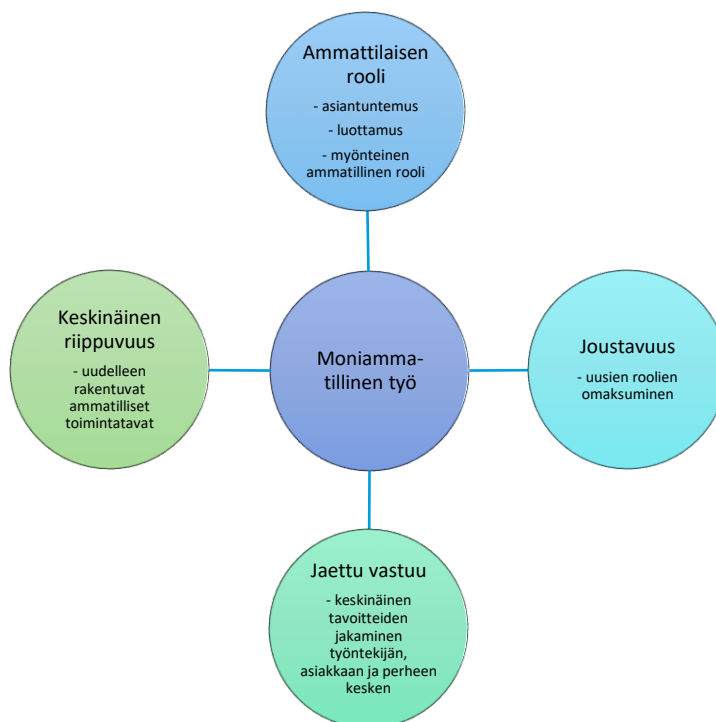
vaatii ammattilaiselta sopeutumiskykyä ja tilannetajua, jotta haastavissa tilanteissa löydetään sillä hetkellä paras mahdollinen ratkaisu omaa eettistä ammattitaitoa hyödyntämällä. (Rauhala & Virokannas 2011, 252.)

3.1 Mitä on moniammatillinen työ

Sosiaali- ja terveydenhuollossa käytettävien moniammatillisten ja monialaisten käytäntöjen tutkimustyö on aloitettu varsinaisesti 1980-luvulla. Moniammatillisen ja monialaisen yhteistyön kasvun ja sen merkityksen tiedostamisen seurauksena moniammatilliseen yhteistyöhön kohdistuvat tutkimukset ovat moninkertaistuneet verrattuna aikaisempiin vuosikymmeniin. (Kekoni ym. 2019, 18.)

Moniammatillisesta yhteistyöstä on rakennettu useita teoreettisia malleja, ja niitä on tutkittu sosiaali- ja terveysaloilla 1960-luvulta lähtien. On havaittu, että monialaisen työskentelyn merkitys on lisääntynyt. Kansainvälisesti tunnettu sosiaalityön tutkija Laura Bronstein (2003) on selvittänyt laajaan kirjallisuuskatsaukseen perustuvassa tutkimuksessaan, millainen moniammatillinen työskentely olisi mahdollisimman toimivaa sosiaalityön näkökulmasta. Hän esittelee moniammatillisen työskentelyn osa-alueita, joiden varaan työskentelyn hyödyt rakentuvat, ja näiden lisäksi neljä siihen vaikuttavaa tekijää. (Bronstein 2003.)

Ensimmäisenä osa-alueena on keskinäinen riippuvuus, jolla tarkoitetaan jokaisen ammattilaisen kykyä ymmärtää oma roolinsa ryhmässä sekä jokaiseen ammattilaiseen kohdistuvaa vaatimusta luottaa toisiin jäseniin sekä heidän asiantuntemukseensa. Keskinäisen riippuvuuden kautta on ryhmässä mahdollista toteuttaa uudelleen rakentuvia ammatillisia toimintatapoja. Toisena osa-alueena moniammatillisessa työskentelyssä on joustavuus, jolla tarkoitetaan mahdollisuutta omaksua työyhteisössä uusia rooleja. Tavoitteiden jakaminen on ammattilaisten, asiakkaan sekä mahdollisesti tämän perheen jaettu vastuu koko prosessista, tavoitteiden asettamisesta niiden saavuttamiseen saakka. (Bronstein 2003.) Moniammatillisen työn osa-alueet on esitelty tarkemmin kuvassa 1.



Kuva 1. Moniammatillisen työn osa-alueet (Bronstein 2003)

Ensimmäinen Bronsteinin (2003) esille nostamista moniammatilliseen työskentelyyn vaikuttavista tekijöistä on selkeä ja myönteinen ammatillinen rooli. Vain henkilö, joka omaa vahvan ammatillisen identiteetin, kykenee asettumaan yhteistyöhön muiden ammattilaisten kanssa tuntematta epävarmuutta omasta asiantuntemuksestaan ja siitä, mikä merkitys hänen osaamisellaan on. Yhteiset kokoukset ja monipuolinen vuorovaikutus tarjoavat rakenteelliset puitteet moniammatilliselle työskentelylle. Rakenteelliset tekijät, kuten organisaatiokulttuuri sekä johdon suhtautuminen asiaan vaikuttavat siihen, miten moniammatillinen yhteistyö pääsee toteutumaan. Rakenteisiin, talouteen ja resursseihin liittyvät asiat voivat hankaloittaa moniammatillista työskentelyä. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollossa koetaan usein kielteisenä moniammatillinen yhteistyö henkilökunnan kuormittuneisuuden, kiireen ja aikapulan takia. (Bronstein 2003.)

Useissa tutkimuksissa on havaittu, että moniammatillisissa tiimeissä tai verkostoissa toimitaan erillään ja yhteistä näkemystä ei löydy. Yhteistyön haasteeksi voi muodostua, että yhteistä tehtävää tarkastellaan kapea-alaisesti omasta näkökulmasta. Jotta moniammatillinen yhteistyö onnistuu, vaatii se luojaa tahtomista ja motivaatiota tehdä yhteistyötä. (Kekoni ym. 2019.)

Moniammatillisuudella käsitteenä tarkoitetaan erilaisia potilas- ja asiakastyön vuorovaikutustilanteita. Englannin kielessä on useita kuvaavia sanoja, jotka kuvaavat yhteistyötä; *multi-*, *inter-*, ja *cross* tai *transprofessional*. Näistä ensimmäinen viittaa perinteiseen yhteistyöhön, kun taas jälkimmäisillä tarkoitetaan intensiivisempää yhteistoimintaa. *Transprofessional*-termillä tarkoitetaan totutun ammattiroolijaon rikkomista, jolloin ammattilaiset sallivat astumisen toisen ammattilaisen asiantuntemuksen alueille. (Kekoni ym. 2019.)

Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri on tärkeää moniammatillisessa työskentelyssä, koska se parantaa myös sitoutumista moniammatilliseen työskentelyyn. Suurimmat haasteet moniammatillisen työskentelyn toteutumiselle ovat ammattilaisten väliset valtakysymykset sekä erilaiset asemat tiimissä tai ryhmässä. Jokin ammattikunta saatetaan helposti jättää pois kokouksista (hoitopalaverit ym.), koska tiimin jäsenet eivät ymmärrä sen roolia tai merkitystä. Joskus myös jonkin toisen ammattiryhmän edustaja saattaa kokea, ettei hänen työtään arvosteta monialaisissa palavereissa, mikä johtaa siihen, että ammattilainen ei uskalla tuoda omaa näkemystään esille. Myös ammattilaisten koulutusten erilaiset tietoperustat, arvot ja kulttuurit voivat heikentää yhteistyötä tiimeissä. Kuitenkin kun yhteistyötä kartoitettiin, havaittiin yleisesti työskentelyn edetessä yhteistyön paranevan, ja ymmärrys toisen ammattilaisen osaamisesta ja tuntemisesta kasvoi. Lisäksi havaittiin, että antamalla moniammatilliseen tiimiin osallistuville riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia kehittää osaamistaan, olivat he motivoituneita jatkamaan työskentelyä. Vähintään yhtä tärkeänä pidettiin työntekijöiden eli ryhmän jäsenten selkeitä rooleja sekä sitä, että heille oli työskentelyn tavoitteet selvillä. (Kekoni ym. 2019.)

Ihmiset oppivat tuntemaan toisiaan, mitä enemmän he tekevät työtä yhdessä. Kun opitaan tekemään työtä yhdessä, opitaan luottamaan ja arvostamaan toisen ammattilaisen osaamista ja myös hyödyntämään tätä ammattitaitoa. Joskus on välttämätöntä saada toisen ammattilaisen näkemys esimerkiksi johonkin haastavaan asiakastilanteeseen. Hyvän työyhteisön ilmapiiri perustuu Juutin ja Salmen (2015) näkemyksen mukaan luottamuksen lisäksi ihmisten väliselle avoimuudelle ja auttamishalulle. Käytännössä hyvän ilmapiirin syntyminen voi olla haastavaa, koska työyhteisön tai ryhmän välillä saattaa olla keskinäisiä piilossa olevia tai näkyviä erimielisyyksiä. Erimielisyydet voivat olla

seurausta erilaista tulkinnoista, arvauksista, vääristä mielikuvista tai osaamattomuudesta puhua asioista avoimen rakentavasti. (Juuti & Salmi 2015, 52–53.)

Työyhteisön myönteistä ilmapiiriä voidaan edistää kehittämällä avointa keskustelukulttuuria, joka avartaa jäsenten mieltä. Kehittämistoimena voidaan myös kannustaa työntekijöitä puhumaan kokemuksistaan, sillä kokemusten vaihto virittää yksilön avoimeksi uudelle. (Juuti & Salmi 2015, 52–53.) Avoimuus ruokkii positiivista ilmapiiriä ja helpottaa yhteistyön tekemistä monin tavoin. Herää kysymys, kuinka paljon tietoa ja asiantuntemusta jääkään hyödyntämättä johtuen huonosta ja negatiivisesta työilmapiiristä.

3.2 Erilaiset tiimit ja niiden monimuotoisuus

Viime vuosikymmeninä työorganisaatiot ovat muuttuneet nopeasti. Uudenlaisten organisaatioiden piirteet johtuvat esimerkiksi ulkoisesta toimintaympäristöstä, digitaalisuuden kasvusta, luovuuden korostumisesta ja työn motivaatiotekijöiden merkityksen lisääntymisestä. Monimuotoisuutta johtamalla jokainen tunnustetaan yksilönä huomioiden erityispiirteet, koulutustausta, persoonallisuus, uskonto, arvot ja osaaminen. Monimuotoisuuden johtamisella turvataan yhdenvertaisuuden toteutuminen, ihmisoikeuksien kunnioittaminen sekä tasapuoliset mahdollisuudet toimia työorganisaatioissa. (Jalonen ym. 2019, 238–239.)

Tiimityöskentely on vaativa työskentelytapa, ja se nähdään organisaatioissa usein ratkaisuna. Tiimityöskentely vaatii vahvaa osaamista ja motivaatioita, ja siihen tulisi panostaa huomattavasti nykyistä enemmän. (Kekoni ym. 2019.) Työn tekemisen muotona tiimityö on kasvanut. Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan päälliköiden ja työntekijöiden yhteistyö on lisääntynyt 50 prosenttia muutamassa kymmenessä vuodessa. Perinteiset tiimityön mallit eivät enää sellaisenaan toimi, koska pysyvien tiimien tilalle on tullut projektitiimejä ja tiiviin yhteistyön rinnalle virtuaalityön malleja, joissa vuorovaikutus tapahtuu digitaalisten välineiden ja kanavien kautta. Tiimin muoto on muuttuva ja osa tiimiläisistä saattaa olla mukana ryhmässä vain lyhyen aikaa. (Hiila ym. 2019, 61.)

Tapa tehdä työtä elää muutokauttaan. Työstä tulee sirpaleisempaa, ja tilanteet muuttuvat nopeasti. Tiimeiltä se edellyttää kykyä onnistuneisiin itsenäisiin päätöksiin. Tämä vaatii muutoksensietokykyä, kykyä sietää keskeneräisyyttä, kykyä oppia uusia asioita ja myös motivoitumista niistä. Tässä kehityksessä ei persoona yksistään ratkaise vaan asenne. Muutoskykyisyyttä tarkastellessa on puhuttu tiimiälystä ja sen hyödynnettävyydestä organisaation yhtenä tärkeänä menestystekijänä. (Hiila ym. 2019, 59.)

Hyvässä ja toimivassa tiimissä hyödynnetään tiimiälyä. Tiimiällyn tavoitteena on organisaation yhteisen hyvän optimointi sen työntekijöiden koko potentiaalin ja työntekijöistä koostuvien tiimien yhteisen älykkyyden avulla. Tähän päästään rakentamalla organisaatioon tiimiälyä hyödyntäviä käytänteitä ja harjoittelemalla tiettyjä taitoja. Tiimiäly on selkeästi määritelty toimintamalli, jota voidaan ohjata ja johtaa. Älykäs tiimi, joka hyödyntää tiimiälyä, voi rakentaa organisaatiolle merkittävää kilpailuetua. Tiimiälyä voidaan siten pitää pohjana inhimillisille oivalluksille, joita laitteet eivät osaa tehdä. (Hiila ym. 2019, 66.)

Erilaisuus on rikkaus, ja yhteiset pelisäännöt rakentavat luottamusta, kuten jo Raina (2012) totesi. Avoimuus ja dialogisuus ovat hyvän yhteisöllisyyden tunnusmerkkejä. Vallankäyttö ja johtajuus ovat yhteisin sopimuksin toteutettua ja läpinäkyvää. Tällä organisaatiossa varmistetaan positiivinen sitoutuminen sekä oikeudenmukaisuus. Riittävä oikeudenmukaisuus ja luottamuksen rakentaminen kasvattavat hyvää yhteisöllisyyden kokemusta työyhteisössä. Tällä tavoin toimivaa työyhteisöä voi siis pitää tavoitetilana ja onnistuneen vuorovaikutuksellisuuden tahtotilana. Tärkeintä tämän saavuttamisessa on varmasti se, että se on rakennettu juuri yhteisten pelisääntöjen lähtökohdista, joilla on varmistettu luottamus, joka puolestaan on mahdollistanut avoimuuden ja dialogisuuden.

3.3 Työntekijöiden toimintaan vaikuttavia tekijöitä

Työyhteisöjen ja organisaatioiden monimuotoisuudella on vaikutusta ihmisen toimintaan. Vaikuttavia tekijöitä työntekijöiden käyttäytymisen taustalla ovat eroavaisuudet, jotka liittyvät sukupuoleen, ikään, etniseen taustaan tai henkilökohtaisiin rajoitteisiin, kuten vammaisuuteen. Ihmisen toimintaan vaikuttaa myös, miten moninaisuutta on kyetty johtamaan ja luomaan onnistunut

dynaaminen hallinta. Onnistunut hallinta tuottaa työyhteisöön yksilöitä, joilla on tilaa oman identiteetin rakentamiselle. (Jalonen ym. 2019, 238, 246.) Tämä vaatii työyhteisöltä joustavuutta ja sopeutumiskykyä sekä halukkuutta tehdä töitä sen eteen, että kaikille työntekijöille annetaan tilaa ja aikaa rakentaa omaa ammatillista identiteettiä.

Työorganisaatiossa ihmisen toimintaan vaikuttavia tekijöitä ovat yhdenvertaisuuden ja tasapuolisuuden toteutuminen sekä ihmisoikeuksien kunnioittaminen. Yksilöä tulee aina lähestyä kokonaisvaltaisesti. Tiimiä rakennettaessa tulee ottaa huomioon tasapuolisesti kaikki henkilökohtaiset ominaispiirteet, koska näillä tekijöillä on vaikutusta suoriutumiseen, käyttäytymiseen ja asenteisiin. Onnistuneet vuorovaikutuksen kautta on mahdollista myös luoda inhimillinen ryhmädynamiikka, joka ohjaa sosiaalista kanssakäymistä. (Jalonen ym. 2019, 238, 244.)

Jokaisessa työpaikassa ja moniammatillisessa yhteistyöryhmässä tulee joskus vastaan yhteistyön sujumiseen liittyviä haasteita. Yksi työhyvinvointiin olennaisesti vaikuttava tekijä on, kuinka kohdellaan toisia työssä. Yksilön osaamiseen kuuluu ammattiosaamisen lisäksi työntekijäosaaminen. Työntekijäosaaminen käsittää muun muassa työntekijätaidot, esihenkilö–alaistaidot ja työyhteisötaidot. Näiden taitojen hallitseminen on merkittävässä roolissa organisaatioiden menestymisessä. Menestyksenkäs ja korkeatasoinen toiminta edellyttää työntekijältä luotettavuutta, muutosherkkyyttä, empatiakykyä, riittävää moraalialia ja kykyä sietää turhautumista. Työyhteisötaitoja tarkasteltaessa jokaisen yksilön oma toiminta on keskeistä. Silloin tällöin olisi hyvä arvioida, miten oma työ–käyttäytyminen tukee työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä ja auttaa saavuttamaan työlle asetettuja tavoitteita. (Mannermaa 2022, 324–325.) Kuvassa 1 on esitelty yksilön työntekijäosaamiseen kuuluvia asioita.



Kuva 2. Työntekijän valinnat ja vastuut (Mannermaa 2022)

Motivaatiolla on yhteys ihmisen hyvinvoinnin kokemukseen. Motivoitunut työntekijä on innostunut, hän tavoittelee työlle asetettuja tavoitteita eikä pelkää haasteita. Tämä näkyy yksilön innovatiivisuutena, tunnollisuutena sekä luovuutena. Motivaatiolla on vaikutusta myös työyhteisön itseohjautuvuuteen, toiminnan edistämiseen ja hyviin sosiaalisiin suhteisiin. Onnistuneella esihenkilötyöllä voidaan saada aikaan hyvän työilmapiirin rakentanut, pysyvä sekä motivoitunut työyhteisö, joka kykenee ratkomaan haasteita ja tavoitteiden saavuttamiseksi puhaltaa yhteen hiileen. (Levanto 2018; Sinokki 2016, 84, 87.) Miten yksilö voi saada itselleen lisää motivaatiota, jos on esimerkiksi työuraa jo paljon takana, mutta eläkeikään vielä matkaa?

Yksi motivaatiotekijä ovat tunteet, jotka vaikuttavat kaikkeen päätöksentekoon, ajatteluun ja toimintaan. Työtä tekevien ihmisten kokemat tunteet kuuluvat oleellisena asiana työyhteisöihin, ja niillä on selkeä yhteys hyvinvointiin ja työmotivaatioon. Tunteet kertovat onnistumisista, yhteenkuuluvuudesta ja niiden tunnistamisella voidaan kehittää johtamista ja työyhteisöjä. Lisäksi tunteet säätelevät energian määrää ja auttavat kohdentamaan energian työssä oikein. Positiivisilla tunteilla on vahva yhteys työmotivaatioon ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen, kun taas negatiiviset tunteet heikentävät hyvinvointia. Sanotaan, että

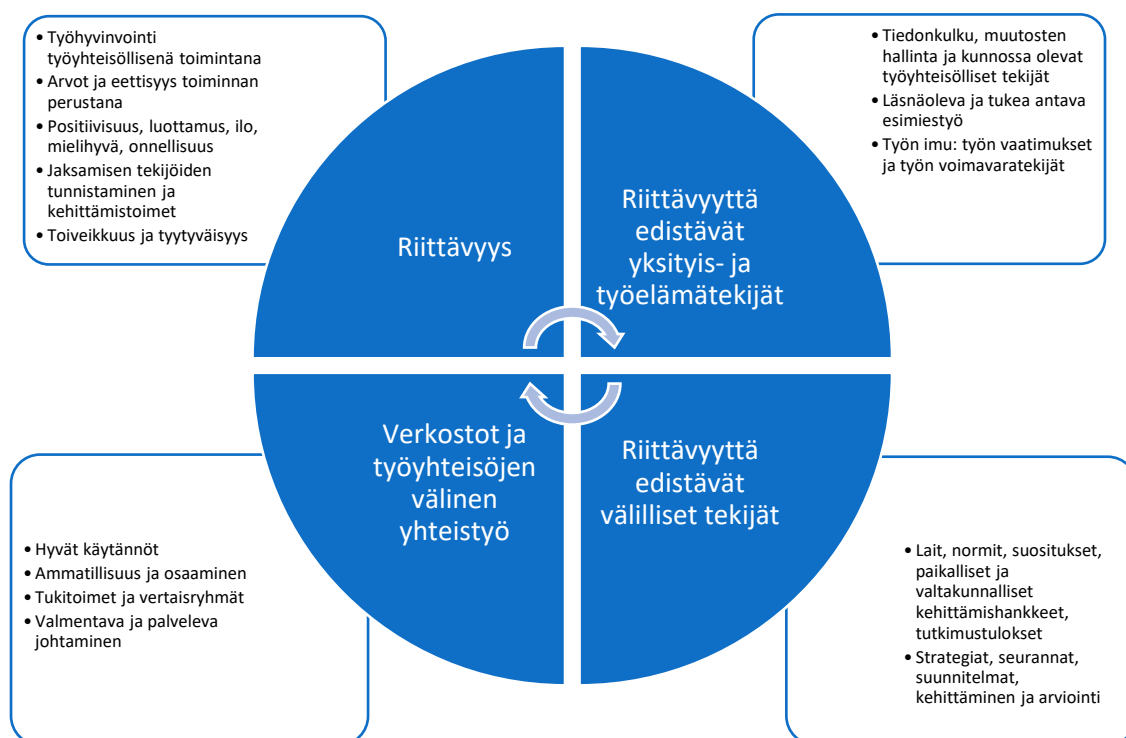
ongelmatilanteet usein haastavat meitä ihmisiä toimintaan ja löytämään ratkaisuja nopeasti. Negatiivisetkin tunteet ovat usein hyödyllisiä, kun kehitetään toimintatapoja ja keksitään ratkaisuja ongelmatilanteisiin. (Sinokki 2016, 198–200.) Miten tämä tapahtuu käytännössä? Meillä kaikilla on varmasti mielessä jokin asia, johon on löytynyt ratkaisu nopeasti, kun jokin tilanne on vaatinut toimimaan ripeästi.

Yrityksen tunne-elämää on mahdollista edistää kehittämällä organisaation kollektiivista mielitajua. Tämä tarkoittaa kykyä tarkastella oman mielen toimintaa ikään kuin kuudetta aistia, joka meiltä kaikilta löytyy. Sen kehittyminen näkyy fysiologisina muutoksina aivoissamme, minkä lisäksi kehittyminen edistää mielen integraatiota eli yhtenäisyyttä. Mielitajun kehittäminen edistää lisäksi empatiakykyä. Yritys, jossa annetaan tilaa ihmisten mielitajun kehittymiselle, saa edellytyksiä omalle kehitymiselleen. (Rauhala ym. 2013, 167.) Sallivassa ja avoimessa, psykologisesti turvallisessa työyhteisössä on tilaa kaikenlaisille tunteille. Psykologisesti turvallisella yhteisöllä on toisten tunteiden ja tarpeiden havainnointikykyä ja -halukkuutta, joka näkyy aitona kuuntelemisena ja synnyttää tunteen yhteydestä ja arvostuksesta. (Rinne 2021.)

Työntekijän yksilölliset ja ainutkertaiset kokemukset riittämättömyydestä vaihtelevat arjen mielikuvien, kokemusten ja omien tavoitteiden, jaksamisen ja elämäntilanteen mukaan. Riittävyttä voidaan tarkastella yksilön potentiaalisten vahvuuksien kautta, ja se on osa työhyvinvoinnin edistämistä, koska ihminen peilaa omaa riittävyttään ympäristönsä ihmisiin. Riittämättömyyden kokemuksia tarkasteltaessa tulisi huomioida esimerkiksi organisaatioiden erilaiset arvovalinnat, vaikutusmahdollisuuksien ja yhteisöllisyyden tila, yhteistyön ja tiimityön sujuminen sekä vuorovaikutus. Riittävyuden lisäämiseksi on oleellista tarkastella työyhteisön ja yksilön osaamiskäytäntöjä sekä tuoda näkyväksi ne toimivat käytänteet, jotka omassa työyhteisössä on kehitetty ja todettu onnistuneiksi. Lisäksi työyhteisön sisäisen ja ulkoisen yhteistyön sujumiseksi on tärkeää tuoda esille, mitä erityisosaamista omassa työyhteisössä on ja millä tavalla osaamista tuetaan. (Suonsivu 2015, 74–76.)

Suonsivu (2015, 124–125) toteaa, että mielekäs työ ja kokemus hyvään työryhmään kuulumisesta tuovat elämään tasapainoa. Työryhmä ja työ, jossa on mahdollisuus kokea riittävyiden ja onnistumisen tunteita, vahvistaa

osaamista, tuottaa työniloa sekä kehittymistä ihmisenä, voi olla osa oikein an-
toisaa elämää. Merkityksellisiä näkökulmia ovat työn kuormitustekijät, työym-
päristö, kannustus ja henkilön vastuullisuus omasta ammatillisuudesta. Tär-
keitä riittävyttä edistäviä ulottuvuuksia ovat työyhteisön ja organisaation toi-
minnan sujuvuus, luottamus, yhteiset tavoitteet ja käytännöt sekä työntekijän
oma asenne. Käsitteenä riittävyys on kokonaisuutena moniulotteinen ja moni-
muotoinen. Kuvassa 2 on esitetty positiivinen, dynaaminen ja muuttuva riittä-
vyyden malli, jonka taustalla on vanhuslähtöisen hoitotyön toteutuminen.



Kuva 3. Positiivinen riittävyden malli vanhustyössä (Suonsivu 2015)

Monilla työpaikoilla toimintaa ohjaavat suunnitelmallisuus, liiallinen ennakointi sekä tulevaisuuden hallinta, jolloin pois jäävät toiminnan uudistamisen kan-
nalta merkitykselliset tekijät kuten tietty sattumanvaraisuus ja yllätyksellisyys,
kuten Toivanen (2019, 305, 307) tutkiessaan serendipisyyttä hyvin totesi. Se-
rendipisyys-käsite tarkoittaa yksilön kohtaamaa sattuman ja yllätyksellisyyden
ohjaamaa hyödyllistä havaintoa, ilmiötä tai ideaa, onnekasta löytöä. Tämän
tutkimuksen tavoitteena oli havaintojen tekeminen asiantuntijatyössä Suo-
messä ja saada käsitys siitä, miten onnekkaita löytöjä tehdään. Tavoitteena oli
myös löytää vastauksia siihen, miten nämä löydöt liittyvät työyhteisön ilmapii-
riin (psykologiseen turvallisuuteen) ja organisaatiokulttuuriin ja miten ne liitty-
vät yksilön toimintatapaan. (Toivanen 2019, 305.)

Tutkimuksessa havaittiin, että serendipisyys-kokemukset olivat selkeästi yhteydessä yksilön uudistamishalukkuuteen, motivaatioon uudistaa ja kehittää toimintaa. Lisäksi tämä näkyi yksilön suhtautumisessa psykologisen turvallisuuden kokemukseen sekä uudistavaan työskentelyyn koko laajuudessaan. Tutkimus pohjautuu vuonna 2019 toteutettuun asiantuntijakyselyyn (N=1997). Asiantuntijoista 54 prosenttia oli kohdannut työssään onnekkaita löytöjä, ja naisten osuus oli suurempi kuin miesten. Monet innovaatiot ja löydöt organisaatioissa on tehty sattumusten ja yllätyksellisyyden kautta. Tulevaisuuden uudistaminen vaatii rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta, kykyä tehdä asioita eri tavalla ja sopeutumista muutoksiin. (Toivanen 2019, 305.)

Serendipisyys-kokemuksia lisäävät aikaisempien tutkimusten mukaan yksilön omat ominaisuudet, kuten avoimuus, uteliaisuus, sensitiivinen suhde ympäristöön, sinnikkyys, joustavuus sekä kokeileva ja tarkkaileva toimintatapa. Monet yksilön persoonallisuuteen liittyvistä ominaisuuksista ovat varsin pysyviä, mutta moniin erityisesti yksilön toimintaan vaikuttavista tapoista ja piirteistä on mahdollista jossain määrin kehittää tai muuttaa. Serendipisyyden vahvistamiseksi on organisaation tärkeä tunnistaa kehitettävissä olevia yksilötekijöitä ja sitä, miten nämä ovat yhteydessä serendipisyys-kokemuksiin. Useissa tutkimuksissa on todettu työyhteisön sallivuuden virheiden tekemiselle tukevan serendipisyyttä ja vahvistavan tätä. (Toivanen 2019, 308.) Tämä perustuu siihen käsitykseen, että psykologisesti turvallisessa työympäristössä arvostetaan ja kunnioitetaan toisten osaamista sekä suhtaudutaan työtovereihin myönteisesti.

Psykologisesti turvallisessa työpaikassa on sallivaa olla oma itsensä ja epäonnistua sekä tuoda esiin omia ajatuksia sekä mielipiteitä. Lisäksi kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu, että psykologisesti turvallinen ilmapiiri tukee yksilöä luovaan ajatteluun, teknologian käyttöönottoon sekä virheistä oppimiseen. Asiantuntijatyö psykologisesti turvallisessa työskentely-ympäristössä lisää työntekijöiden tiedonvaihtoa ja yhteistyötä sekä tukee monialaista työskentelyä. Erityisesti työyhteisön kompleksiset tilanteet ratkeavat paremmin myönteisessä ja psykologisesti turvallisessa työympäristössä. (Toivanen 2019, 308.)

Toivasen ym. (2021) mukaan tutkitut serendipisyyttä tukevat ja synnyttävät onnekkait löydökset, sattumukset tapahtuivat monenlaisissa tilanteissa, mutta yleistä niille oli se, että niissä korostui asiantuntijan oma aktiivisuus. Esimerkiksi jos ”aktiivisesti tapaa henkilöitä, joita ei välttämättä tarvitsisi nähdä”, voi saada uutta, uusia ideoita ja ajatuksia tai sellaista tietoa, jota työntekijä pystyy hyödyntämään omassa työssään.

Aikaisemmissa Toivasen (2019, 316) tutkimuksissa tehtiin havaintoja, joiden mukaan serendipisyys-kokemukset ovat yhteydessä digitaaliseen ympäristöön, muun muassa sosiaalisen median käyttöön työssä. Uudemman tutkimuksen mukaan Toivanen ym. (2021) erilaiset pysähtyneisyyden tilat työpaikolla, esimerkiksi jonottaminen kahviautomaatilla lisäsivät serendipisyys-kokemuksia ja läsnä olevaa tiedonvaihtoa asiantuntijalta toiselle. Tietysti tähän vaikuttaa jokaisen asiantuntijan omat kokemukset. Johtopäätöksenä tästä pidetään tärkeänä, että työnantajat mahdollistaisivat organisaatioissaan läsnä olevaa kohtaamista osana vahvistavaa serendipisyyttä. Asiantuntijatyöpaikoille on tärkeää luoda pysähtymisen ja oivalluksen paikkoja ja lisätä näin sosiaalista vuorovaikutusta.

Avoin vuorovaikutus ja tiedon virtaaminen lisäävät työpaikan serendipisyyttä. Etätöiden lisääntyessä ongelmana on kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten väheneminen työpaikoilla, työntekijöiden erakoituminen sekä toimitilojen autioituminen. Ratkaisuna tässä voi toimia työntekijöiden kanssa sovitut toimistopäivät, hyvä ja ajanmukainen tilasuunnittelu ja yhteiset pelisäännöt.

Toivasen ym. (2021) mukaan digitalisaatio, päällekkäiset tehtävät ja kohtaamiset sitovat voimavaroja eikä onnekkaille löydöille tai sattumuksille enää jää riittävästi aikaa. Tämän lisäksi työelämä elää massiivista murros- ja muutosaikakautta, joka saattaa estää pysähtymisen. Onnekkait löydökset, onnenkantamaiset voivat olla merkityksellisiä ja hyödyllisiä työn uudistumisen näkökulmasta. Siksi tulisi työpaikoilla luoda uusia toimintamalleja, rakenteita, jotka mahdollistavat pysähtymisen. Myös serendipisyys käsitteenä on monissa asiantuntijaorganisaatioissa vieras ja monitulkintainen.

Toivasen ym. (2021) tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena on tehdä asiantuntijatyön sattumanvarainen puoli tunnetuksi, sillä sitä harvoissa tutkimuksissa

on aikaisemmin käsitelty. Onnekkaita löytöjä voi tehdä omalla työpaikalla työkennellessä yhdessä, jos sille annetaan aikaa ja tilaa, eikä niitä välttämättä tarvitse lähteä etsimään kauempaa. Yleensä kun etsitään, niin löydetään ja opitaan uutta ja serendipisyyttä esiintyy niin pienissä kuin suurissakin ratkaisuissa. Serendipisyys on yksi asiantuntijatyön kehittymisen ja oppimisen muoto, eikä kyseessä ole harvinainen ilmiö, vaan olennainen ja keskeinen osa asiantuntijatyötä. Serendipisyyden merkitys ja sen huomioiminen jää usein huomaamatta kiireen, kontrollin ja liiallisen suunnittelun keskellä työelämässä.

3.4 Vuorovaikutuksellisuus ja erilaiset persoonat

Työhön ja työyhteisöön kiinnittymistä on kuvattu ja tutkittu monin eri käsittein. Ne määrittelevät yksilön ja työyhteisön suhdetta hieman eri tavoin, mutta yhteistä on se, että niillä on yhteys vuorovaikutukseen. Toistaiseksi tiedetään kuitenkin vasta vähän vuorovaikutuksen ja työyhteisöön kuulumisen yhteyksistä toisiinsa, koska vuorovaikutus on ollut lähinnä selittävänä muuttujana työhyvinvointitutkimuksissa eikä tutkimus ole juuri fokusoinut vuorovaikutukseen. (Rajamäki & Mikkola 2014.)

Vuorovaikutuksellisuus korostuu tämän päivän työelämässä, ja se nähdäänkin yhtenä tärkeimmistä työelämätaidoista. Monialaiset sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöt tarvitsevat toimiakseen vahvaa jaettua asiantuntijuutta ja yhteistyötä. Tämä edellyttää työskentelyä erilaisissa moniammatillisissa työryhmissä ja verkostoissa. (Kekoni ym. 2019.)

Vuorovaikutus voidaan nähdä laajana käsitteenä, joka pitää sisällään yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden sekä kulttuurien välisen kommunikaation ja suhteet. Kaikki kohtaamisen muodot eivät ole positiivisia, vaan niihin voi liittyä vallankäyttöä ja jaettuja sääntöjä. Lisäksi siihen liittyviä käsitteitä voi olla paljon ja samoja käsitteitä käytetään eri tavoin eri yhteyksissä. Puhutaan muun muassa asiakaslähtöisyydestä, dialogisuudesta, verkostoitumisesta, moniammatillisuudesta tai voimaantumisesta. Ihmisten väliset suhteiden vaikutukset eivät usein ole tunnistettavissa, vaan sekä ammattilaisella että asiakkaalla on oma osuutensa onnistuneessa vuorovaikutustilanteessa. Asiakkaan roolin vahvistuessa on dialogisen vuorovaikutuksen merkitys kasvanut. Jokaisella ihmisellä on oma yksilöllinen tapa tulla kohdatuksi ja olla vuorovaikutuksessa.

Kaikilla on mahdollisuus kehittyä vuorovaikutustaidoissaan, eikä kukaan ole koskaan valmis. (Mönkkönen 2018.)

Tämä on hyvä pitää mielessä, kun seuraavan kerran valmistautuu pitämään verkostokokousta tuntemattomille: minun ei tarvitse olla valmis, vaan voin kehittyä. Kehittymistä tapahtuu huomaamattamme. Pääasia on, että olemme valmistautuneet ja meillä on hyvä asenne, tahtoa ja edelleen hyvää motivaatiota tehdä parhaamme. Meillä on myös lupa epäonnistua. Vai onko?

Vuorovaikutusosaamiseen ammattikontekstissa liittyy kyky vastavuoroiseen ja ideoivaan kommunikaatioon asiakkaan, hänen läheistensä tai toisten ammattilaisten kanssa. Substanssiosaaminen vastaavasti rakentuu olennaisten tietojen ja taitojen hallinnasta, jota toiset osaamisen muodot täydentävät. Prosessi-osaamiseen kuuluu prosessien eteenpäin viemisen taitoja ja osaamisalueiden erottelu mahdollistaa sen, että kaikki hyvän asiakastyön elementit tulevat huomioituiksi. (Mönkkönen 2018.)

Ammatillinen vuorovaikutus haastaa ammattilaisia, koska erilaiset lainsäädännölliset tekijät määrittävät toimintaa ja vuorovaikutus tulee nähdä ammattitaitoa vaativana työtehtävänä. Työn tavoitteet ja tulokset määrittävät vuorovaikutuksen määrää, muotoa ja sen laatua. Ammatillinen rooli vaikuttaa vuorovaikutukseen, mutta usein oma persoonallisuus ja temperamentti vaikuttavat siihen. Erilaisia työyhteisössä esiintyviä rooleja ovat esimerkiksi seuraavat: *ideoija, innostaja, huolehtija, toteuttaja, keskustelija, tarkkailija, koordinoija, opastaja, rohkaisija, viihdyttelijä, provokaattori, aloitteentekijä, työmyyrä ja sovittelija*. (Raina 2012.)

Tiimien toimintaan vaikuttaa vuorovaikutuksen lisäksi sen koko ja rakenne. Raina (2012) toteaa, että suuri tiimi harvoin pääsee yhteisiin päämääriin ja pieni tiimi tarvitsee vahvaa tukea yhteisten tavoitteiden toteutumiseen. Ryhmä tai tiimi ei voi olla itseohjautuva vaan tarvitsee johtajuutta, joka tukee ja auttaa ryhmää pysymään oikeassa suunnassa. Jollekin on tiimissä annettava johtamisen rooli tukemaan tiimin vaativaa tehtävää. Tämä liittyy tiimin prosessien johtamiseen ei varsinaiseen esimiesjohtamiseen.

Keväällä 2020 alkaneen koronapandemian takia monilla työpaikoilla siirryttiin täysaikaiseen etätyöhön. Kokemukset tietotyössä etätyön osalta ovat olleet onnistuneita, koska puitteet etätyölle olivat olemassa. Väitöskirjatutkimuksessa (Rajamäki 2021) ilmeni myös toisenlaisia kokemuksia, sillä yksilötasolla kokemukset esimerkiksi etätyöstä ovat aina yksilöllisiä. Kokoaikainen etätyö on nostanut esiin nimenomaan yksilöllisiä kokemuksia yksinäisyydestä, sosiaalisesta eristäytymisestä sekä yhteisöllisyyden ja spontaanien tapaamisten kaipuusta. Kokemukset eivät ole vain poikkeusajassa ilmeneviä, vaan jokaisen työntekijän oma kokemus työyhteisön kuulumisesta ja vuorovaikutuksesta ovat merkityksellisiä.

Työntekijän kokemuksella työyhteisöön kuulumisesta on suuri merkitys työhyvinvoinnille, sillä se vahvistaa niin yksilön mutta myös koko työyhteisön hyvinvointia. Hyvinvointi muodostuu turvallisuuden, terveyden, itsensä toteuttamisen, arvostuksen ja vuorovaikutussuhteiden varaan. Nämä ilmiöt työpaikoilla näkyvät työssäjaksamisessa, työpaikkojen vaihtamisessa, vapaa-ajan neuvottelemisessa, itsensä kehittämisen sekä äkillisten kriisitilanteiden kautta. Näiden asioiden hoitaminen ja käsitteleminen työpaikoilla vaikuttaa kaikkien työntekijöiden työhyvinvointiin ja yhteenkuuluvuuteen. (Rajamäki 2021.)

Työyhteisöön liittymisen ja kuulumisen rakentumista vuorovaikutuksessa Rajamäki (2021) esittää, että työmotivaation ja työn tuloksellisuuden kannalta panostaminen hyvään työkuultuuriin on tärkeää. Keskinäisellä vuorovaikutusosaamisella on tärkeä rooli. Laadukkaalla ja toisia kunnioittavalla sekä arvostavalla vuorovaikutuksella on tärkeä merkitys myös yhteiskunnallisesti. Ymmärtämällä työyhteisöön kuulumista rakentavaa vuorovaikutusta on mahdollista tukea yksilöiden kiinnittymistä työelämään ja kehittää organisaatioiden toimintatapoja sekä työntekemisen kulttuuria.

Työyhteisöön liittymistä ja kiinnittymistä on tutkittu varsin paljon sen tärkeyden takia. Rajamäki keskittyy tarkastelemaan asiaa työntekijöiden näkökulmasta. Työyhteisöön kuulumisen prosessit ovat yksilölle tärkeitä koko työsuhteen ajan, tämän takia tarvitaan tietoa siitä, millaisiin työelämän yhteisöihin liitytään ja miten työntekijöiden erilaisiin tarpeisiin työyhteisössä kuuluu vastata.

Puusa ja Ala-Kortesmaa (2019) nostivat esiin, millainen vuorovaikutusosaaminen korostuu asiantuntijatyössä ja toimivan työyhteisövuorovaikutuksen käyttöhalukkuudessa. Asiantuntijatyössä kaikkein korostunein vuorovaikutusosaamisen alue on yksilön kyky ottaa vastaan palautetta, vaikka yleensä työyhteisön vuorovaikutusosaaminen on korostanut näkyvää viestintäosaamista eli palautteen suullista antamista. Asiantuntijatyössä on erityisen tärkeää hallita palautteen vastaanottaminen. Työsuhteitaoidissa on tärkeää osata käsitellä niin hyvää kuin huonoa palautetta ja ottaa opiksi niistä. Tässä korostuu myös se, että uskaltaa antaa palautetta muille. Palautteet ovat yksi kehittämisen työkalu esihenkilöille, sillä palautteet ohjaavat toimintaa. Ne ovat keinoja, joilla organisaation on mahdollista muuttaa toimintaa paremmaksi. Työntekijällä toisinaan on jopa velvollisuus olla kriittinen ja rakentavasti kyseenalaistaa huonoksi havaittuja toimintatapoja ja suunnitelmia itsensä tai organisaation kehittämisen hyväksi.

Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019) mukaan matala hierarkkisuus lisää työilmapiiriin positiivista, lämmintä latausta ja työntekijöiden sanotaan auttavan toisiinsa sekä välittävän aidosti toisistaan. Asiantuntijatyön itsellisyydestä huolimatta työyhteisökulttuurit mielletään vahvasti yhteisöllisiksi ja erilaisuutta arvostaviksi, mikä lisää työn tehokkuutta ja tuottavuutta. Vuorovaikutus koettiin helposti lähestyttäväksi, eri tiimejä oli myös helppo lähestyä ja tehdä yhteisiä projekteja sekä yhteistyötä. Yhteisöllisyyden rakentaminen arkipäiväisiin tilanteisiin, joissa jokaisella työntekijällä, on mahdollisuus tulla kuulluksi, on merkityksellistä. Työyhteisötaitojen edistämistä mahdollistavalle vuorovaikutukselle luonteenomaista on vahva luottamus, joka perustuu vastavuoroisuuteen ilman kontrolloimisen tarvetta. Näissä tilanteissa yksilö kokee, että hänelle annetaan liikkumavaraa, vastuuta ja vapautta. Tämä toimii motivoivana tekijänä ja voi parhaassa tapauksessa synnyttää vastavuoroisuutta sekä halun toimia luottamuksen arvoisesti.

Erilaiset muutosprosessit organisaatiossa edellyttävät vahvoja yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Moniammatillisuuteen liittyy monia stigmoja ja sitä pidetään itsestään selvänä työskentelytapana. Tosiasiassa työskentelytavoista löytyy paljon jännitteisyyttä, kilpailua sekä haluttomuutta ymmärtää toisen näkökulmaa. Moniammatillisuudella on kahdet kasvot, ja sitä pidetään välttämättömänä ja itsestään selvänä. Moniammatillisesti työskennellään esimerkiksi

erilaisissa verkostokokouksissa, asiakas- ja palvelusuunnittelukokouksissa ja kehittämiskokouksissa. Moniammatillisiin kokouksiin voi osallistua myös asiakas. (Kekoni ym. 2019.)

Verkostomuotoinen kehittämistyö on ollut suosiossa pitkään sosiaali- ja terveydenhuollossa, ja sote-uudistus on vauhdittanut tätä näkemystä. Sorsan (2022a) näkemyksen mukaan verkostotyölle on oiva paikka palveluiden yhteensovittamisessa ja moniammatillisessa yhteistyössä. Erityisesti terveydenhuoltoa rasittaa tietty hierarkkisuus ja prosessikeskeisyys. Verkostomainen työskentely auttaa näkemään vaihtoehtoisia toimintatapoja, ja se tuo vaihtelua arkirutiineihin. Verkostotyö vaatii paljon valmistelutyötä, luottamuksen rakentamista ja aktiivista panostusta. Verkostotyö on vaativaa ja aikaa vievää, koska palveluintegraation kaltaiset merkittävät muutostilanteet ovat erittäin haasteellisia ja niiden kuuluukin viedä aikaa. Ensimmäinen askel kohti parempaa verkostojohdantamista on varmistaa, että kehittämistyö on organisointitavaltaan tarkoituksenmukaista. Voidaan miettiä, tarvitaanko kehittämistyöhön varsinainen verkosto vai sopsisiko siihen joku muu tapa paremmin. Verkostomaisia työskentelytapoja on mahdollista kuitenkin hyödyntää.

Verkostojen johtaminen vaatii erityisosaamista ja elinkaarensa eri vaiheissa verkostot tarvitsevat erilaista johtamista, kuten Sorsa (2022b) blogitekstissään esittää. Verkostojen elinkaari muodostuu tutkijoiden mukaan Imperial ym. (2016) neljästä eri vaiheesta. Aktivointivaiheessa verkosto hakee omaa tapansa toimia. Verkostomainen toimintatapa vaatii uusien jäsenten houkuttelemista, koska jäsenet voivat vaihtua tiuhaan, eikä varsinaista muutosvastarintaa ilmene. Verkoston kehittäminen vaatii näin ollen aktiivista yhteistyötä ja edistäjiä. Yhtenäisyyden saavuttaneissa verkostoissa on jäsenten sitoutuneisuus lisääntynyt ja vaihtuvuus pienentynyt. Myös huolia verkostotyön ottamasta suunnasta alkaa esiintyä institutionaalisissa verkostoissa rakenteet ja yhteiset käytänteet ovat saaneet vakiintuneen aseman.

Elinkaarensa uudelleenarvioinnin vaiheessa jäsenet palaavat eksistentiaalisten kysymysten äärelle: voisiko verkostoon käytettyjä resursseja käyttää paremmin, tehokkaammin? Tässä vaiheessa verkostot voivat joko vakiintua, uudelleenorientoitua tai hajota. Uusi orientaatio vaatii verkoston johtajilta hyvää keskinäistä yhteistyötä ja kykyä tarttua muutosvastarintaan sekä estää

verkoston käytössä olevien resurssien ohjautumisen muuhun toimintaan. Verkostotyön johtaminen ja sen edistäminen vaativat erilaista johtamista verkoston elinkaaren eri vaiheissa. Verkostotyön johtajan on ymmärrettävä verkostotyön ohjaamista ja vaikuttavuuden edistämistä. (Sorsa 2022b.)

Suomessa moniammatillisuutta tarkastellaan usein dialogisuuden, yhteistoiminnan, moniäänisyyden, yhteisen tiedonmuodostamisen ja diversiteetin käsitteiden kautta. Sosiaali- ja terveysalan tutkimuksissa on käytetty yhteistyötä kuvaavina ilmaisuina vuorovaikutuksen vaihtoaluetta, asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoiminnallisuutta, jaettua asiakkuutta tai jaettua asiantuntijuutta. Jaettu asiakkuus ja yhteistoiminnallisuus hoidettaessa asiakkaan asioita auttavat ammattilaisia pääsemään tavoitteeseen. Tämä mahdollistaa yhteisen ymmärryksen ja tietämyksen muodostumiseen sekä lisääntymiseen. (Kekoni ym. 2019.)

Moniammatilliset vuorovaikutustilanteet voivat parhaimmillaan toimia hyvinä oppimisalustoina. Uusien näkökulmien kokonaisvaltainen tarkastelu auttaa löytämään monipuolisia ratkaisuja, tärkeää on oppia liikkumaan erilaisten ammatillisten ja organisaatiokohtaisten alakulttuurien ja tiedon muotojen välillä. (Kekoni ym. 2019.) Murumäki (2022) puolestaan käsittelee vuorovaikutuksellisia keinoja, jotka tekevät vuorovaikutustilanteista sujuvampia ja selkeämpiä. Vuorovaikutuksessa on pitkälti kysymys siitä, tulinko ymmärretyksi ja uskallanko kyseenalaistaa ja tulkitsenko alan termistöä oikein. Usein sote-alalla kokenempi työntekijä saattaa käyttää paljon sellaista ammattikieltä, jota uudempi ammattilainen ei täysin ymmärrä, ja tämä saattaa lisätä jännitteisyyttä vuorovaikutustilanteessa.

4 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi ei ole yksiselitteinen termi, sitä voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. STM:n (2022) mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Kauhanen (2016) puolestaan kiteyttää, että ihminen tulisi nähdä psykofyysisenä kokonaisuutena, jonka toimintaympäristönä on työ, koti ja vapaa-aika. Työhyvinvointi tulisi nähdä

olennaisena ja normaalina osana organisaation strategian toteuttamista, eikä irrallisena muusta johtamisesta. Työhyvinvointi voidaan jakaa osa-alueisiin, jotka kaikki liittyvät ratkaisevasti hyvinvoinnin tasoon. Keskeisiä työhyvinvoinnin osa-alueita ovat työ, sen mitoitus ja organisointi, työympäristö, osaaminen ja kehittymismahdollisuudet sekä yksilön oma työkyky ja terveys. Huomioitavia osa-alueita ovat myös johtaminen ja tiedonkulku sekä sosiaaliset suhteet ja työyhteisötaidot. (Kauhanen 2016, 26, 28.)

Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Työstään innostuneet, motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät tekevät laadukasta työtä ja saavat paljon aikaan. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. Työhyvinvointiin satsaamalla työntekijät saavat viestin välittämisestä, joka on yksi työmotivaatiota ylläpitävä tekijä. Ihminen voi työssään paremmin, kun tietää selkeästi perustehävän, sille asetetut tavoitteet sekä käytettävissä olevat keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Työmotivaatiolla ja työhyvinvoinnilla on selkeä yhteys työn tuottavuuteen. Työntekijöiden voimavaroja voidaan kohdentaa oikein määrittelemällä tavoitteet selkeästi yhdessä työyhteisön kesken. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen ovat usean toimijan yhteistyötä, ja siinä on työntekijöiden lisäksi mukana työsuojelu, työterveyshuolto, esimiehet ja työnantajat. Työkyvyn ja työturvallisuuden edistäminen vaatii aina määrätietoista johtamista sekä johdon sitoutumista, ja toimet täytyy kohdentaa sekä terveyteen että työhön. (Sinokki 2016, 43–44; Lehto-Lundén & Salovaara 2016, 171.)

Alahuhta (2015) toteaa, että jokaisen työssä käyvän ihmisen työpaikalla on kaksi hyvinvoinnin vastuunkantajaa, työntekijä itse ja esihenkilö. Esihenkilö on jokaisen työntekijän tärkein mentori ja valmentaja, ja esihenkilön parhainta työhyvinvointiosaamista on tunnistaa voiko toinen hyvin. Tällaisessa tilanteessa esihenkilön olisi hyvä aloittaa keskustelu ja varmistaa, onko mielen päällä huolia. Kysyminen on tärkeää, sillä vaikka huolia ei olisikaan, välittäminen jää silti usein mieleen. Tällainen toiminta saa työyhteisössä myös toiset ihmiset toimimaan ainakin jonkin verran samalla tavalla. (Alahuhta 2015, 157–158.)

Työeläkevakuutusyhtiö Keva on selvittänyt julkisen alan työhyvinvointia vuonna 2020. Tutkimuksessa työntekijän työkykyä arvioitiin väittämillä, jotka

liittyivät fyysiseen ja henkiseen työkykyyn. Huomionarvoinen asia on, että tutkimus toteutettiin poikkeusaikana, ja tästä syystä johtopäätöksiä tulee tehdä harkitusti. Koronapandemian aikana tehdyn tutkimuksen mukaan terveysalalla työkuormituksessa ei ollut tapahtunut suuria muutoksia, mutta vaikutusmahdollisuuksien koettiin heikentyneen. Vähemmän kuin joka kolmas työntekijä arvioi työyhteisöön liittyvän hyvinvoinnin parantuneen viimeisen vuoden aikana, ja joka kolmas arvioi työyhteisön hyvinvoinnin heikentyneen. (Pekkarinen 2021, 24.)

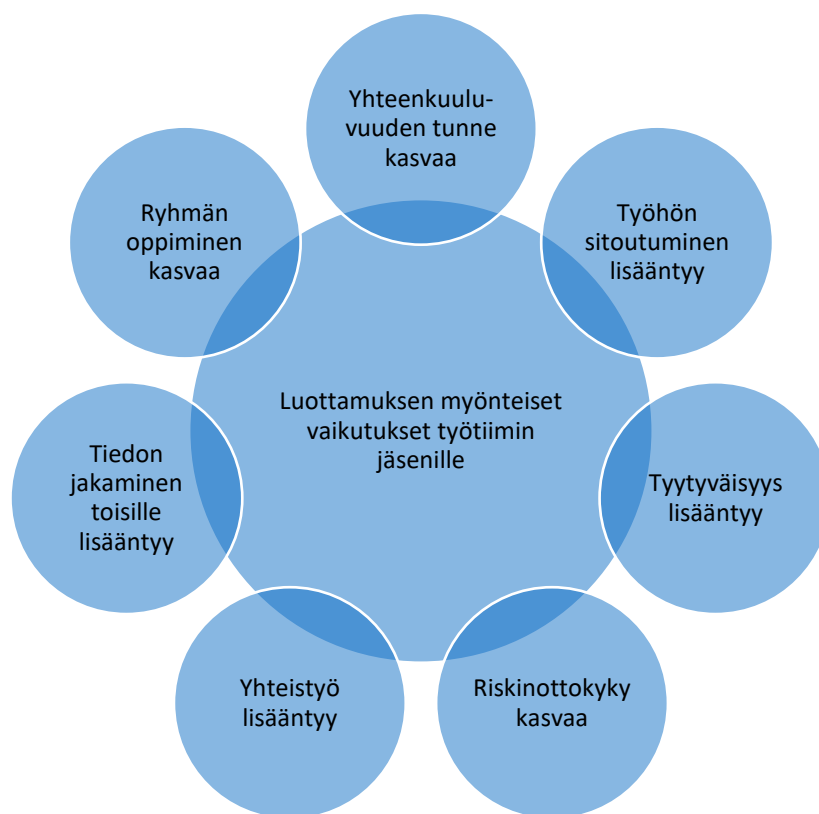
Terveysalan tavoin korona haastoi myös sosiaalialan työyhteisöjä. Samoin kuin terveysalalla työkuormituksessa ei ollut tapahtunut suurta muutosta. Edelliseen vuonna 2018 tehtyyn tutkimukseen verrattuna sosiaalialan työntekijät kohdistivat kritiikin työyhteisön ja esihenkilön toimintaan, sekä henkilöstön riittävyteen. Aikaisempaa harvempi työntekijä koki saavansa riittävästi palautetta esihenkilöltä ja työyhteisön ilmapiiriin myönteisenä. Myös vahva luottamuksen tunne toisiin työntekijöihin koettiin heikentyneen. Sosiaalialalla suhteellisen moni (32 %) koki työyhteisössä epäasiallista kohtelua tai kiusaamista. Tutkimuksessa selvisi, että niin sosiaali- kuin terveysalalla aiempaa harvempi oli valmis suosittelemaan omaa työpaikkaansa. On kuitenkin hyvä muistaa, että vaikka sosiaali- ja terveysalan tilanne vaikuttaa huolestuttavalta, on työn kuormitustekijöitä mahdollista vähentää ja voimavaroja lisätä monin tavoin. (Pekkarinen 2021, 20–21.)

4.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Toimiva työyhteisö auttaa työstä suoriutumisessa ja ylläpitää työhyvinvointia. Jokaisen työkäyttäytymisellä on vaikutusta hyvinvointiin ja muiden työyhteisön jäsenten kokemaan kohteluun. Huono työkäyttäytyminen voi johtaa epäasialliseen kohteluun ja työpaikkakiusaamiseen. Kiusaamista voi esiintyä monin eri tavoin, kuten esimerkiksi eleinä, ilmeinä, tekoina tai sanoina. Se saattaa ilmetä myös mykkäkouluna, ryhmästä eristämisenä, nöyryyttämisenä tai muulla tavoin, mikä haittaa työn tekemistä. Kiusaamiseen tulee puuttua jo varhaisessa vaiheessa, koska kiusaamisen kohteena olevan henkilön hyvinvointi kärsii ja hän joutuu puolustuskyvyttömään tilaan. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

Turvallinen työympäristö on osa työhyvinvointia. Turvallinen työympäristö lisää työtyytyväisyyttä, eikä työntekijöiden aikaa kulu ongelmien ratkomiseen. Työhön käytettävät laitteet tulee olla työn tekemiseen soveltuvia ja niiden säännöllisistä huoltotoimenpiteistä on pidettävä kiinni. Oleellista on luoda olot, jossa on helppo tehdä työtä, ei vain korjata syntyneitä ongelmia. Työnantaja on vastuussa työympäristöstä ja siitä, että ympäristöstä ei aiheudu vaaraa työntekijän terveydelle. Turvalliset, terveelliset ja tarkoitukseen sopivat työtilat edistävät työn sujuvaa tekemistä ja ehkäisevät tapaturmia ja sairastumisia. Työympäristö on suunniteltava ja rakennettava huolellisesti, ja tämän lisäksi tiloja on huollettava säännöllisesti. Työpaikalla havaitut viat ja puutteellisuudet on myös korjattava mahdollisimman nopeasti. (Työsuojelu 2021.)

COVID-19-pandemian myötä lisääntynyt etätö kasvatti e-johtamisen tarvetta ja toi haasteita työhyvinvoinnin johtamiseen. Tavallisimmin suomalainen sosi-aali- ja terveydenhuollon esihenkilö tekee e-johtamista hybridityöskentelyn eli osan aikaa etäällä ja osan fyysisesti läsnä paikan päällä. Kotihoidon esihenkilöille tehdyn haastattelututkimuksen mukaan etätö lisäsi työn tuottavuutta ja tiedon reaaliaikaista jakamista. E-johtamisen onnistumisen edellytyksiä olivat toimiva yhteistyö, luottamus, kiinnostus teknologiaa kohtaan sekä esihenkilön oma osaaminen. Haasteita e-johtamiseen toivat etäkokousten käytännön osaamattomuus, toimimattomat välineet sekä puutteet ohjeistuksissa ja perehdytyksessä. (Laaksonen 2022, 75.)



Kuva 4. Luottamuksen myönteiset vaikutukset työtiimin jäsenille (Laaksonen 2022)

Laaksonen (2022) toteaa, että teknologiaa hyödynnettäessä tulee antaa aikaa luottamuksellisen suhteen rakentumiseen. Työtiimin jäsenten luottamus on oleellinen osa tiimin yhteenkuuluvaisuuden tunteen ja tyytyväisyyteen kokemuksiin. Luottamuksella rakennetaan myös esimerkiksi ryhmän koordinoitua, sujuvaa yhteistyötä sekä ryhmän oppimista. Kuvassa 3 on esitelty tarkemmin luottamuksen kokemuksen hyötyjä. (Laaksonen 2022, 79.)

4.2 Monialaisten yhteistyöryhmien työhyvinvointi ja hyvinvoinnin johtaminen

Monialaisten yhteistyöryhmien johtaminen vaatii vahvaa verkostotyön osaamisen hyödyntämistä. Työelämän painottuminen asiantuntijatyöhön luo tarvetta uudelleenlaiselle ja työntekijöiden autonomiaa edistävälle johtamistavalle, kuten Ryynänen ym. (2020) tutkimusartikkelissaan totesivat. Tutkimuksen tavoitteena oli saada lisätietoa siitä, mitä työntekijöiden kokema autonomia merkitsee työhyvinvoinnille ja esimerkiksi työn imulle. Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan psykologisten perustarpeiden, kuten yhteenkuuluvuuden, autonomian ja kompetenssin osuutta valtuuttavan johtamisen ja työntekijöiden kokemuksen työn imun välillä. (Ryynänen ym. 2020.)

Työajan ja vapaa-ajan sekoittuminen on monilla työpaikoilla arkipäivää. Monissa organisaatioissa myös globaalilla tarkastelulla katsottuna tärkeitä asioita ovat työntekijöiden itseohjautuvuuden ja koulutustason lisääntyminen. Työntekijöiden oletetaan ottavan yhä enemmän vastuuta työpaikolla, ja itseohjautuvuus on tämän päivän uusi muoti-ilmiö. Myös tavat tehdä työtä ovat muuttuneet nopeaan tahtiin. Organisaatioissa on jatkuva kehittämisen kulttuuri ja kilpailu on kovaa, ja tämä asettaa johtamisen väistämättä muutokseen. Kilpailu osaavista ja pätevistä työntekijöistä on kovaa. Pysyäkseen kilpailussa mukana mukaan tulee organisaatioiden pitää huolta ja edistettävä työntekijöiden hyvinvointia ja edellytyksiä tehdä hyviä työsuorituksia. Merkittävä rooli on hyvällä ja tavoitteellisella johtamiskulttuurilla ja työjärjestelyillä näissä muutosprosesseissa. (Ryynänen ym. 2020.)

Työntekijöiden vahvuuksien laaja-alainen käyttö ja hyödyntäminen tuovat organisaatioille lisähyötyjä, jotka näkyvät sen tuloksellisuudessa, tehokkuudessa ja laadussa. Aikaisemmat työelämä tutkimukset vahvistavat käsitystä siitä, että omien vahvuuksien hyödyntäminen ovat yhteydessä muun muassa työn imuun, merkityksellisyyden kokemiseen, vähäisempiin sairauspoissaoloihin, vähäisempään stressiin, työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Vahvuuksien parissa työskentelemistä ja omien vahvuuksien tunnistamista sekä niistä keskustelemista kuvataan usein voimaannuttavaksi. Käsitettä voimaantuminen on käytetty laajasti sosiaalityön ja kuntoutuksen puolella. Käsitteen syvempi tarkastelu vaikuttaa useimpiin voimaantumisen osa-alueisiin. Näitä osa-alueita ovat yksilön myönteinen minäkuva, arvojen kokeminen, osaaminen, yhteisöllisyys, vaikuttavuus sekä itsemääräämisoikeus. (Wenström 2022.)

Suomalaisen työnliiton (2017) Työelämän tila -tutkimuksen mukaan liki 70 % suomalaisista työntekijöistä kokee, ettei heidän vahvuuksiaan tunnisteta riittävästi. Vahvuuksien tunnistaminen on vaikeaa ilman sanoja, koska maailman kuvan muodostaminen tapahtuu sosiokonstruktivisen näkemyksen mukaan kielen avulla. Laaja vahvuusnäkemys tuo käyttöön yhteisen kielen ja käsitteet vahvuuksien tarkastelulle, jolloin ne tulevat osaksi arjen toimintaa sekä ajattelua, ja niitä on myös helpompi ottaa käyttöön. (Wenström 2022.)

Työntekijöiden suhtautuminen työhön elää muutoskauttaan. Ryynänen ym. (2020) kiteyttävät osuvasti, että työllä on työntekijälle muitakin merkityksiä

kuin raha. Työstä haetaan positiivisia kokemuksia ja merkityksellisyttä. Pelkän työtyytyväisyyden rinnalla haetaan kokemuksia työn imusta, innostusta ja omistautumista. Kokemus työn tekemisestä pitää vastata omia arvoja, ja sen on oltava palkitsevaa. Työn kautta pyritään tyydyttämään psykologisia perustarpeita autonomiaa, kompetenssia ja yhteen kuuluvuutta. Työntekijä haluaa tuntea itsensä autonomiseksi, osaavaksi ja ennen kaikkea kuuluvaksi osaksi ryhmää. Tämä haastaa esihenkilötyötä muuttamaan työtapojaan vastaamaan paremmin työntekijän tarpeita. Esihenkilötyöltä vaaditaan lähellä olemista, työntekijän itsensä ohjautuvuuden tukemista ja aktiivista osallistumista innovointiin ja päätöksentekoon. Erityisesti esihenkilöiden on tuettava työntekijöidensä autonomian tarpeita.

Psykologisten perustarpeiden huomioiminen organisaatiossa tuo paljon positiivisia tuloksia niin työntekijöille kuin koko työyhteisölle. Rynnänen ym. (2020) toteavat, että työntekijöiden parempi työssä jaksaminen, motivaatio ja hyvinvointi ovat organisaation menestystekijöitä ja tulokset näkyvät esimerkiksi kilpailukyvyn kohentumisena. Valtuuttavalla johtamisella (empowering leadership) pyritään tietoisesti vaikuttamaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin lisäämällä työntekijöiden vapautta ja vastuutta. Tämä voi tapahtua esimerkiksi monipuolistamalla työtehtäviä sekä luomalla itseohjautuvia tiimejä. Valtuuttavassa johtamisessa työntekijä nähdään tiedon, laadun ja innovaatioiden kehittäjänä. Esihenkilön rooli on toimia mahdollistajana ja huolehtia siitä, että työntekijällä työskentelyolosuhteet ovat kunnossa, kuten esimerkiksi työtilat ja riittävät koulutusmahdollisuudet. Esihenkilön tulee edistää työntekijöidensä omaaloitteellisuutta, itseluottamusta ja motivaatiota.

Valtuutetussa johtamisessa yksi tärkeimmistä tekijöistä Rynnäsen ym. (2020) mukaan on esihenkilön ja työntekijöiden välinen luottamus. Valtuuttavaa johtamista voidaan tarkastella kahden eri käsiteparin avulla. **Rakenteellisella valtuuttamisella** tarkastellaan työn ominaisuuksia, kuten tiimit ja tehtäväjärjestelyt. Nämä vaikuttavat muun muassa vaikutusmahdollisuuksien ja resurssienhallinnan jakamiseen organisaatiossa. **Psykologinen valtuuttaminen** tarkoittaa työntekijöiden todellisia mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Tämä pitää sisällään työntekijöiden kognitiiviset arvot ja kokemukset onnistuneisuudesta. Työntekijät kokevat työtehtävänsä itselle merkitykselliseksi, kun saavat esihenkilöltä riittävästi tukea. Tämä puolestaan tukee työntekijän autonomiaa.

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli on JDR. Tämä on nykyisin eniten käytetty teoria tutkittaessa työn imua. (Ryynänen ym. 2020.) Mallin mukaan voimavarat ovat organisatorisia, fyysisiä, sosiaalisia ja psykologisia resursseja, jotka mahdollistavat työntekijän kehityksen, vahvistavat työntekijän osaamista, suojaavat tai lieventävät työn vaatimuksilta Bakker & Demerouti (2017) JDR-mallissa valtuuttava johtaminen on yksi työn voimavaroista, joka edistää työntekijöiden työhyvinvointia, esimerkiksi työn imua. Ryynänen ym. (2020) kiteyttävät, että työn vaatimukset ovat työn organisatorisia tekijöitä, jotka kuluttavat fyysistä ja psyykkistä energiaa. Työn vaatimukset saattavat johtaa kahteen erilaiseen psykologiseen prosessiin: eheyttävään ja terveyttä huonontavaan. Työn korkeat vaatimukset aiheuttavat työntekijöiden henkisten ja fyysisten voimavarojen vähentymistä. Se voi johtaa työntekijän huonovointisuuteen tai vaikuttaa työntekijän positiivisiin voimaantumisen kokemuksiin, kuten hyvään työmotivaatioon ja sitoutumiseen.

Ryynänen ym. (2020) keskittyivät tutkimuksessaan JDR-mallin mukaisen johtamisen ja työn imun väliseen positiiviseen prosessiin psykologisten perustarpeiden täytymisen osalta. Työn imulla tarkoitetaan työhön liittyvää motivaation ja positiivisen tunnelatauksen tilaa, johon liittyvät oleellisesti työntekijän kokema mentaalinen myönteinen resilienssi, kokemukset työn merkityksellisyydestä, sitoutuneisuus, syventyminen ja uppoutuminen työtehtäviin. Työn imu tarkoittaa työntekijän kykyä käyttää koko kapasiteettiaan haastaviin työtehtäviin ja ongelmien ratkaisemiseen, verkostoitumiseen sekä kehittämiseen.

Työntekijän osaamisen, sosiaalisen tuen tarpeen ja palautteenannon on katsottu liittyvän työn imuun vaikuttaviin tekijöihin. Vaikka työn imu perustuu työntekijän omaan, henkilökohtaiseen kokemukseen, vaikuttaa johtaminen siihen. Kehittämällä johtamista voidaan vaikuttaa myönteisesti työn imuun. Johtamisessa työn imun tukeminen on tärkeää niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Työntekijöiden kokema työn imu vaikuttaa myönteisesti fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen, työpaikan vaihtamishalukkuuteen, uupumukseen, sitoutuneisuuteen, suoriutumiseen, asiakastyytyväisyyteen ja taloudelliseen tuottavuuteen. Työn imua voidaan tukea arkisessa vuorovaikutuksessa luomalla positiivista työilmapiiriä sekä erilaisin työjärjestelyin. (Ryynänen ym. 2020.)

Autonomia tarkoittaa Ryynäsen ym. (2020) mukaan yksilön mahdollisuutta säädellä kokemuksia ja toimintaa, jolloin ne nähdään vapaaehtoisina yksilön kiinnostuksen ja arvojen kanssa. Autonomia voidaan käsittää yksilön ymmärrystä työn merkityksellisyydestä ja arvosta myös tilanteissa, joissa työtehtävät ovat pakollisia ja esihenkilön vaatimia. Autonomian ohella työntekijällä on luontainen tarve olla välittämisen arvoinen toisten silmissä eikä kokea esimerkiksi ulkopuolisuutta. Valtuuttava johtaminen tukee esimieskäytänteistä eniten työntekijöiden autonomiaa, joita hyödyntävät itseohjautuvuus ja asiantuntijatyö. Esihenkilö tukee työntekijöiden autonomiaa olemalla läsnä ja olemalla aidosti kiinnostunut työntekijöiden mielipiteistä.

Hyvät ja toimivat käytänteet lähtevät liikkeelle rekrytoinnista ja siitä, että organisaatiot tunnistavat tarvitsemansa osaamisen. Työntekijöiden liiallinen itseohjautuvuus voi tarkoittaa sitä, että työntekijä jää ilman riittävää tukea. Esihenkilön tehtävä on tukea ja mahdollistaa työpaikan hyvää työskentelyilmapiiriä. Työyhteisön viihtyvyystekijät kuten esimerkiksi työjärjestelyt työpari- ja tiimi-työskentelystä vahvistavat ja edistävät työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia. Viihtyvyys lisää myös yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sosiaalisuutta. Tämä kumoaa pitkään vallinneen käsityksen suomalaisesta ankarasta työasenteesta, jossa työssä ei tarvitse viihtyä ja seurustelu työpaikalla olisi kiellettyä. (Ryynänen ym. 2020.)

Arvot ohjaavat ja vaikuttavat työilmapiiriin. Työntekijä tekee jatkuvasti valintoja, joita hänen arvonsa ja myös tunteensa ohjaavat häntä tekemään. Arvopohja ja opitut taidot tekevät meistä sen, mitä olemme ja millainen vaikkapa minä olen esihenkilönä. (Virtanen 2018.) Yksilö voi kehittää näitä taitoja. Tunteet auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, positiiviset tunteet viestivät, että asiat sujuvat, kuten haluamme, ja negatiiviset tunteet puolestaan siitä, että kaikki ei nyt sujukaan halutulla tavalla. Johtamisen kannalta on tärkeää tuntea itsensä ja ennen kaikkea hyväksyä itsensä, ei tarvitse olla yli-ihminen ollakseen hyvä johtaja. Ihmisen kyky oppia ja kehittyä on lähes rajaton, kun motivaatiota on riittävästi. Lisäksi tarvitaan psykologista pääomaa, joka rakentuu erilaisista pysyvistä mielentiloistamme. (Leppänen & Rauhala 2012, 125.)

Jotta esihenkilö tunnistaa erilaisia arvoja, hänen tiedettävä, mitä hänellä on töissä. Esihenkilötyötä tekevän on ymmärrettävä myös johdettaviaan ja

yrittäjien sisäiset roolit on oltava selvillä. Hyvä esihenkilö tai johtaja on suunnannäyttävä ja valmentaja. Jos haluaa johtaa toista ihmistä, on tiedettävä, mitä hän haluaa ja mihin hän pyrkii, mitä hän on kokenut sekä mikä on tehnyt hänestä sen, mikä hän on nyt. Oleellisia menestyksekkään esihenkilötyön elementtejä ovat arvostaminen, kuunteleminen ja laadukas kommunikointi. Vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin laatu ratkaisevat ihmissuhteiden tason organisaatiossa. Jokainen työntekijä haluaa kokea arvontoa ja kuulla olevansa arvokas. Arvonanto on usein työntekijälle palkkaakin tärkeämpi tekijä. (Leppänen & Rauhala 2012, 183.)

Onnistumiskokemusten johtaminen on avainroolissa, kun mietitään, miten työntekijä viihtyy ja jaksaa työssään. On tärkeää, että työntekijä löytää oman paikkansa organisaatiossa ja sijoittuu osaamistaan sekä kykyjään vastaavaan työtehtävään. Näin työntekijä tuottaa lisäarvoa myös organisaatiolle. Jos ihminen on liian vaativassa tehtävässä, ei hän tunne onnistuvansa eikä koe näin merkityksellisyyttä. Puolestaan jos työtehtävät ovat liian helppoja, työntekijän motivaatio laskee. Myös ryhmä, jossa ihminen työskentelee vaikuttaa hänen kokemuksiinsa. Kokemusten johtaminen on osa onnistumiskokemusten johtamista. (Rauhala ym. 2013, 99.)

Stressaavat tilanteet ovat nykypäivää, halusimme tai emme. Kiire, muutostilanteet ja erilaiset kriisit haastavat meitä niin työelämässä kuin yksityiselämässä. Johtamisessa vaaditaan hyvää oman energian säätelyä sekä koko organisaation energian johtamista. Ihannetila on monesti optimaali suorittamisen tila, jossa työn tekeminen sujuu tehokkaasti ilman suuria ponnisteluja ja äärimmäisyyteen menemistä. Silloin työn tekeminen tuntuu antoisalta ja tasapainoiselta. Esihenkilöt ja johtajat puhaltavat yhteisönsä energiaa, ja tämän takia on tärkeää, että johtaja tiedostaa omat energiatasonsa ja sen vaikutuksen muihin. Johtaja säätelee omalla energiallaan yhteisön energiaa ja sen fokusta. Johtajien työtehon heikkeneminen ei usein johdu liiallisesti työmäärästä vaan oikeanlaisesta palautumisesta ja sen puutteesta. Aivotyötä tehdessämme emme tunnista levon tarvetta samalla tavalla, kuin jos tekisimme fyysisiä töitä. (Leppänen & Rauhala 2012, 154.)

Joskus pelko estää toiminnan ja erityisesti luovuuden syntymisen työyhteisössä. Luovuus tarvitsee rohkeutta ja psykologista turvallisuutta. Jokainen

työyhteisön jäsen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa luovaan ilmapiiriin mahdollistamalla psykologisesti turvallisen työskentely-ympäristön. Uusien asioiden oppimiseen ja kehittämiseen tarvitaan rohkeutta. Rohkeutta ei voi pakottaa, eikä se voi olla vaatimus. Se syntyy niin kuin luovuus turvasta ja vapaudesta. Rohkeudelle on annettava sijaa ja rohkaisua, sillä hyvät innovaatiot syntyvät rohkeudesta kokeilla. (Stüber 2023.)

Koronan myötä yhteiskuntamme on tehnyt valtavan digiloikan. Tämä on aiheuttanut sen, että osa ammattilaisista on hyötynyt tästä, kun taas osalla on pahoja puutteita digitaidoissa. Puutteet digiosaamisessa voivat heikentää osallisuutta niin työelämässä kuin yhteiskunnassa. Tämä osaamispuute ei ole vain organisaatioiden ongelma vaan laajempi ihmisten hyvinvointiin, osallistamiseen ja kestävään yhteiskuntaan liittyvä ilmiö. (Lemmetty 2022.)

Osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen keskittyy vahvasti niihin työntekijöihin, joiden taidot ja osaaminen ovat valmiiksi hyvällä tasolla. Sosioekonominen asema on työssä oppimisen mahdollisuuksia vahvasti erotteleva tekijä ja toinen vahva tekijä on **luottamus**. Luottamus organisaation eri tasoilla ja henkilöstöryhmien välillä luo kasvualustan oppimiselle. Työelämän haasteet eivät ole helposti ratkaistavissa. Ne edellyttävät eri osaamisalueiden vahvaa asiantuntijuutta sekä niiden yhteen tuomista ja moninäkökulmaista yhteistä tarkastelua. (Lemmetty 2022.)

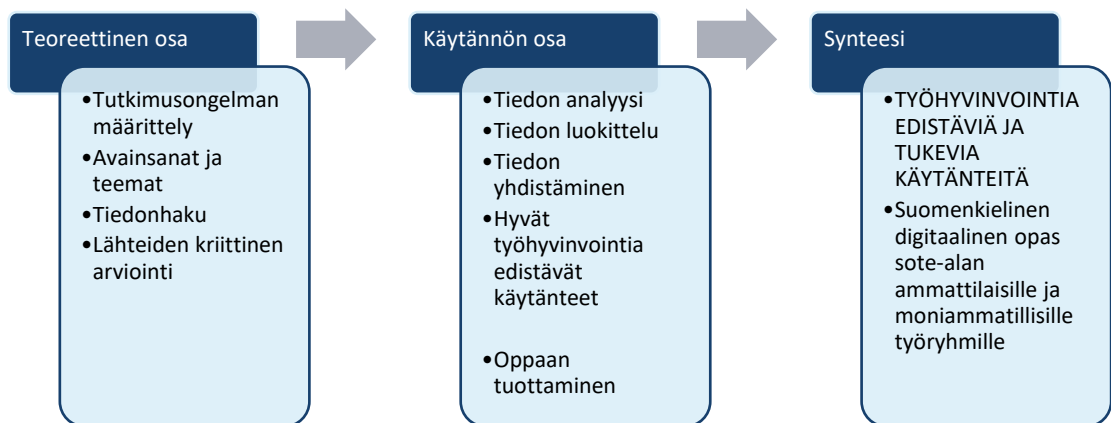
5 OPINÄYTETYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS

Opinäytetyön tavoitteena on selvittää moniammatillisissa työryhmissä työskentelevien työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä löytää keinoja työhyvinvointia heikentävien asioiden tunnistamiseen riittävän aikaisessa vaiheessa. Moniammatillinen työskentely on välttämätöntä, ja se koskettaa monia työntekijöitä nyt ja tulevaisuudessa. Työn tavoitteena on myös selvittää, miten voidaan lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja löytää hyvinvointia edistäviä ja tukevia käytänteitä. Tutkimuksella selvitettiin, millä keinoilla voidaan tukea ja edistää moniammatillista työtä tekevien työntekijöiden hyvinvointia. Tutkimustyön keskeinen kysymys on seuraava: Miten työhyvinvointia edistetään moniammatillisissa työryhmissä?

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

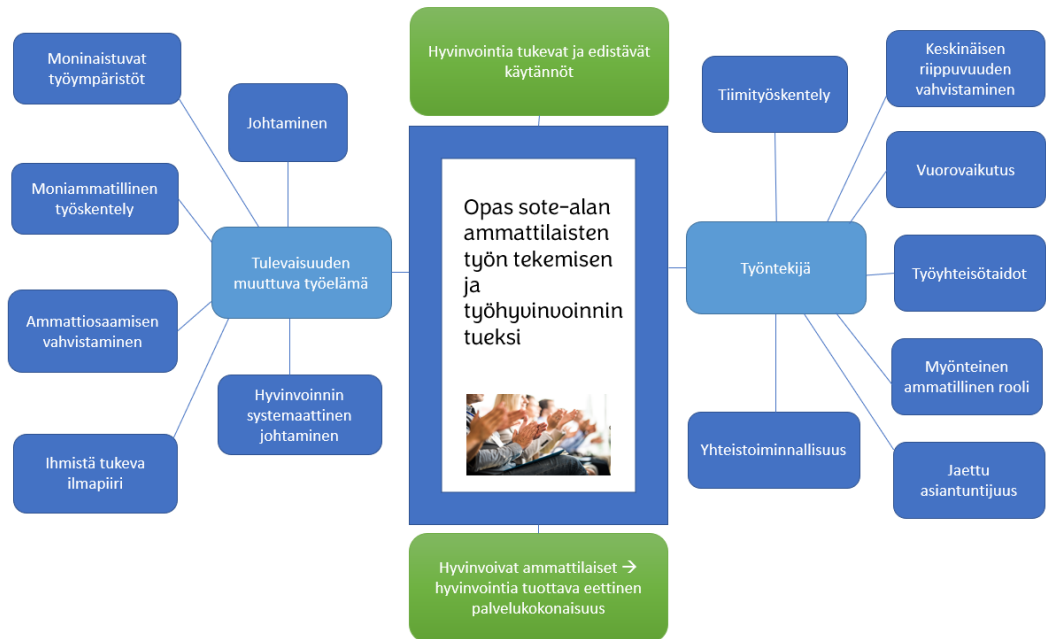
Opinnäytetyö on tutkimuksellinen tuotekehitysprosessi, jonka lopputuote on suomenkielinen digitaalinen opas sosiaali- ja terveystieteiden moniammatillisille työryhmille. Perusteellisen työhyvinvointia käsittelevän aineiston selvittämisen pohjalta on tuotettu selkeä tietopaketti työn tekemisen ja työhyvinvoinnin tueksi. Oppaan ulkoasuun on kiinnitetty erityistä huomiota, jotta se herättää positiivisia mielikuvia monialaisesta tiimityöstä ja työhyvinvoinnista sekä helpottaa oppaaseen tarttumista ja siihen palaamista.

Opinnäytetyön voi jakaa karkeasti kolmeen osaan. Teoreettisessa osassa on määriteltävä tutkimusongelma, jonka pohjalta on etsitty tietoa laajasti eri lähteistä. Käytännön osassa kriittisesti arvioitu kirjallinen materiaali on analysoitu ja yhdistetty luettavaksi kokonaisuudeksi. Kuvassa 5 on kuvattu tarkemmin opinnäytetyön prosessi.



Kuva 5. Opinnäytetyön prosessi

Oppaan ja tutkimustyön kirjallisen sisällön tuottamisessa on noudatettu huolellista, vastuullista ja eettisesti kestävää toimintaa. Tutkimusten tekijöiden työtä on kunnioitettu ja huolehdittu siitä, että käytetyn aineiston tuottajalle ei ole aiheutunut vahinkoa eikä muutakaan haittaa. Tutkimusaineistoa on lähestytty kriittisesti tarkastellen, jotta on voitu tuottaa aikaa kestävä opas, jolla on merkitystä tulevaisuuden sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaisille. (Vilkkä 2020, 66, 70–71.)



Kuva 6. Käsitekartta

Kuvassa 6 on kuvattu opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet, joiden pohjalta työhyvinvointia edistäviä käytäntöjä on kartoitettu oppaan tuottamiseksi. Käsitekartta on ollut apuna läpi koko opinnäytetyön prosessin. Se on toiminut johdonmukaisena ja selkiyttävänä työkaluna eri työvaiheissa.

7 KIRJALLISUUSKATSAUS

Kirjallisuuskatsauksessa on Salmisen (2011) mukaan kysymys tutkimustekniikasta sekä menetelmästä, jossa havainnoidaan ja tarkastellaan jo tehtyä tutkimusta. Katsauksen tavoitteena on rakentaa uusia teorioita ja kehittää sekä arvioida jo olemassa olevaa teoriaa. Sen avulla voidaan muodostaa kokonaisukuvaa valitusta aiheesta ja sen kokonaisuudesta. Kirjallisuuskatsaus antaa tilaisuuden esittää valitun teorian kehitystä sekä tunnistaa esiintyviä ongelmia. Katsauksen avulla kerätään järjestelmällisesti aiemmin tutkittua tietoa ja tuloksia, jotka antavat perustan taas seuraaville tutkimustuloksille ja päätelmille. Kirjallisuuskatsauksen on täytettävä yleiset asetetut vaatimukset, jotka koskevat kaikkia tieteen menetelmälle asetettuja vaatimuksia. Tutkimuksen tulee olla julkinen, objektiivinen sekä tutkijoiden kriittisesti arvioima. Sen tulee myös täyttää itsekorjaavuuden vaatimus, jolla mahdollistetaan, että tutkimuksen puutteet ja virheet on mahdollista poistaa seuraavilla tutkimuksilla. (Salminen 2011, 1, 3.)

Kirjallisuuskatsauksen avulla kehitetään teoriaa tai arvioidaan jo olemassa olevaa teoriaa, ja sitä voidaan tehdä erilaisiin käyttötarkoituksiin. Katsaustyyppit jaotellaan kolmeen päätyyppiin: kuvaileva katsaus (narrative literature review), systemaattinen kirjallisuuskatsaus (systematic reviews) ja määrällinen meta-analyysi sekä laadullinen metasynteesi (meta-analysis). (Suhonen ym. 2016.)

7.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa hyödynnetyt aineistot ovat kattavia ja käytetyn aineiston valintaa eivät rajoita tai määrittele metodiset säännöt ja ohjeet. Sitä voidaan kuvata yleiskatsauksena ilman tiukasti rajaavia määräyksiä. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on eräs kirjallisuuskatsauksen perustyypeistä, joka on yleisimmin käytössä. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksen asettelu on laajempaa kuin systemaattisessa katsauksessa tai meta-analyysissä. Tarkoista säännöistä huolimatta tarkasteltava asia tai ilmiö voidaan kuitenkin esittää laaja-alaisesti ja tarvittaessa ryhmittää tarkasteltavan aiheen ominaispiirteitä. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa kahteen vähän toisistaan poikkeavaan katsaukseen: narratiiviseen ja integroivaan. Näistä etenkin integroivalla katsauksella on monia risteyskohtia systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kanssa. (Salminen 2011, 6.)

7.2 Narratiivinen kirjallisuuskatsaus

Narratiivinen kirjallisuuskatsaus (literature review, traditional literature review) kuvaa ja kertoo aiheeseen liittyvää aikaisempaa tutkimusta sekä sen laajuutta ja määrää. Katsaus tarkastelee julkaistuja tieteellisiä tutkimuksia ja keskittyy tarkastelemaan vertaisarvioituja tieteellisiä tutkimusartikkeleita. Narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkija tai tutkijat keskittyvät ensin prosessimaisesti materiaalin hankkimiseen tutkittavaan aiheeseen tai ilmiöön. Tekstiaineiston synteesi esitetään yleensä taulukkomuodossa. Katsauksen luotettavuuteen voi vaikuttaa materiaalin valinta ja tätä voidaankin pitää menetelmän heikkoutena ja haasteena. (Suhonen ym. 2016.)

7.3 Integroiva kirjallisuuskatsaus

Silloin kun halutaan kuvata tarkasteltavaa asiaa tai ilmiötä erityisen laajasti ja monesta näkökulmasta, käytetään integroivaa kirjallisuuskatsausta. Tämän

metodin avulla voidaan tuottaa uutta tietoa jo aiemmin tutkitusta asiasta. Lisäksi siitä on hyötyä kirjallisuuden kriittisessä arvioinnissa, syntetisoinnissa sekä tarkastelussa. Verrattuna systemaattiseen kirjallisuus katsaukseen integroiva katsaus ei ole yhtä valikoiva tutkimusaineiston suhteen, joten tutkijoilla on mahdollisuus kerätä tarkasteltavasta asiasta kattavampi otos. Integroivan ja narratiivisen katsauksen eroavaisuus tulee esiin siinä, että integroivaan katsotaan kuuluvan oleellisesti asian kriittinen tarkastelu. Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa on paljon yhtymäkohtia narratiivisen ja systemaattisen katsauksen välillä. Integroivaa kirjallisuuskatsausta voidaan kuvailla yhdenlaiseksi sidokseksi narratiivisen ja systemaattisen katsauksen kesken. (Salmi-nen 2011, 8.) Integroiva kirjallisuuskatsaus tuottaa hyvin tietoa jo tutkitusta aiheesta. Tämä helpottaa kirjallisuuden tarkastelua ja toimii apuna kriittisessä arvioinnissa. (Suhonen ym. 2016.)

7.4 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus vaatii tutkijoiden tiivistä yhteistyötä, ja on havaittu, että kahden tutkijan itsenäisellä työskentelyllä ja yhteistyöllä oleelliset tutkimukset löydetään kattavasti (Aveyard 2019, 49). Suunnitelmallisella työllä pyritään minimoimaan mahdolliset virheet (Valkeapää 2016). Kirjallisuuskatsaukset voivat sisältää erilaisin menetelmin toteutettuja tutkimusartikkeleita tai lähdeaineistoa. Katsausten laadintaan käytetään erilaisia metodeja, joista yleisimpiä ovat systemoidut kirjallisuuskatsaukset, meta-analyysit ja metasynteetit. Tutkimusten raportoinnin kriittinen tarkastelu ja arviointi ovat tärkeä osa kirjallisuuskatsauksen toteutusta. (Lemetti & Ylönen 2016.)

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineiston käsittelyssä on kolme eri vaihetta. Näitä ovat käsittelymenetelmän valinta, valitun aineiston esittely sekä valitun aineiston tulosten esittely. Kirjallisuuskatsauksen ja aineiston käsittelyn päätehtävä on vastata tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymykseen tai kysymyksiin. Aineiston käsittelymenetelmän valintaan vaikuttaa ensinnäkin se, millaista tietoa tutkimuksella halutaan tuottaa. (Kangasniemi 2016.)

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tiivistää jo olemassa oleva tieto yhteen. Aineiston käsittelyvaiheen jälkeen on vuorossa aineiston esittelyvaihe. Yleisesti aineistosta esitellään julkaisua koskevat ja käytettyjä

menetelmiä koskevat tiedot. Tällaisia tietoja voivat olla julkaisuajankohta, kirjoittaja sekä kirjoittajien maata koskevat tiedot. Tutkimuskysymyksistä riippuu, millaisia tietoja esitetään. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuottamat tutkimustuloksia verrataan aikaisempaan kirjallisuuteen. Tämä tapahtuu yleensä kirjallisuuskatsauksen pohdintaosassa, ja tarkasteltavat pääkohdat tulevat tutkimuksen tavoitteista ja sen tarkoituksesta. Aikaisempi kirjallisuus tarkoittaa tutkimuksen kannalta keskeisesti liittyviä, laajempia näkökohtia. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen pohdintaosaan kuuluvat tutkimuksen eettisyyden ja sen luotettavuuden pohdinta sekä mahdolliset jatkotutkimushaasteet ja johtopäätökset. (Kangasniemi 2016.)

7.5 Meta-analyysi

Meta-analyysi jaetaan kahteen pääluokkaan: määrälliseen ja laadulliseen meta-analyysiin. Laadullinen meta-analyysi käsittää kaksi orientaatiota, metasynteesin ja metayhteenvedon. Metasynteesi on näistä kuvailevampi ja tulkitsevämpi analyysin muoto. Metayhteenvedossa korostuu määrällisempi muoto ja se muistuttaa enemmän määrällistä meta-analyysiä. Laadullisen tutkimuksen metasynteesi (qualitative evidence synthesis) on katsausmuoto, jossa yhdistyvät laadullisen tutkimuksen tulokset ja tulos on enemmän kuin yksittäisten tutkimusten tulosten summa. Tällainen katsaus tehdään, kun halutaan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja tunnistaa erilaisia lainalaisuuksia kattavasti. (Suhonen ym. 2016.)

Tämän opinnäytetyön analysoinnissa tutkijat päätyivät käyttämään kuvailevaa integroivaa kirjallisuuskatsausta. Tämä menetelmä valittiin, koska sen avulla voidaan tuottaa uutta tietoa jo aiemmin tutkitusta asiasta. Lisäksi siitä on hyötyä kirjallisuuden kriittisessä arvioinnissa, syntetisoinnissa sekä tarkastelussa. Verrattuna systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen integroiva katsaus ei ole yhtä valikoiva tutkimusaineiston suhteen. Tutkijoilla on näin mahdollisuus kerätä tarkasteltavasta asiasta kattavampi otos. (Salminen 2011, 8.) Aineistonhankintaprosessissa tutkijat keskittyivät tarkasti tutkimuskysymykseen. Miten edistetään työhyvinvointia moniammatillisissa työryhmissä? Seuraavaksi perehdytään tarkemmin siihen, miten aineisto kirjallisuuskatsaukseen valittiin.

7.6 Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto

Aineisto kirjallisuuskatsaukseen valittiin kriittisesti ja huolellisesti, ja myös ajallisesti tämä oli tutkimuksen aikaa vievin osuus. Tutkimuksessa käytettiin 20 julkaistua teosta sekä seitsemää uutta vertaisarvioitua ja tieteellistä artikkelia. Opinnäytetyöstä rajattiin pois vanhemmat tutkimukset. Tutkimuksessa oli mukana kuusi blogikirjoitusta ja ammattilehdestä siihen valikoitui yksi artikkeli. Lisäksi aineistoksi valikoitui verkko-opas ja yksi tutkimus. Tiedonhakuja tehtiin laaja-alaisesti, jotta oli mahdollista saada kattava kokonaiskuva moniammatillisen yhteistyöryhmän työhyvinvointiin vaikuttavista ja edistävästä tekijöistä. Taulukossa liitteessä 2 on kuvattu ja analysoitu tutkimukseen käytetty (n=38) aineisto.

8 TIEDONHAUN PROSESSI JA SISÄLLÖN ERITTELY

Kirjallisuuskatsauksessa keskityttiin sosiaali- ja terveysalan uusimpiin tutkimuksiin, joissa käsiteltiin työhyvinvointia ja sen edistämistä moniammatillisissa työryhmissä. Integroiva kirjallisuuskatsaus antoi parhaan mahdollisen menetelmän tutkittavalle asialle ja tutkimuskysymykselle sekä tilaa pohdiskelevalle ja vastauksia laajasti etsivälle tutkimukselle.

8.1 Tiedonhaun prosessi

Tutkimuksen kannalta hyväksytyyn lähdemateriaalin valinta ja rajaaminen ovat hyvin oleellisia asioita. Tarkoin määriteltyä tutkimuskysymyksen ratkaisua on lähestytty perehtymällä laajasti kirjallisuusaineistoon sekä tutkimuksiin. Kirjallisuuskatsaukseen on valittu vain aineistoa, joka käsittelee selkeästi tutkimuskysymystä. Katsauksesta on rajattu pois yleiskatsaukset sekä tutkimukset ja kirjallisuus, jotka eivät käsittele tutkimusongelmaa tai joista ei ole selkeästi löydettävissä tutkimustuloksia.

Tiedonhaku toteutettiin hyödyntämällä eri hakukoneita ja kirjaston palveluita monipuolisesti. Tiedonhakuja toteutettiin tarkastelemalla saataville olevaa kirjallisuutta lähdekriittisesti kiinnittämällä huomiota julkaisuajankohdan lisäksi julkaisijatahoon, tiedontuottajaan ja lähteiden alkuperäiseen julkaisijaan. Lähteiden käyttötarkoitusta ja kelpoisuutta on tarkasteltu myös eettisesti kestävä

lopputyön ja oppaan toteutumiseksi. Vertaisarvioitujen lähteiden hakupalveluina on käytetty Kaakkuri-, ja Finna- Journal.fi-palveluja.

8.2 Sisällön analyysi

Kirjallisuuskatsaukseen valittua aineistoa on eritelty avainsanojen ja keskeisimpien käsitteiden, luotettavuuden ja tieteellisen painoarvon näkökulmista. Sisällön erittelyssä on kiinnitetty huomiota siihen, mitkä asiat korostuvat ja toistuvat sekä mitä tärkeitä teemoja aiheeseen kuuluu. Perusteellinen ja kriittinen aiheeseen tutustuminen on tutkimuksen kannalta tärkeää, koska silloin tutkijat pystyvät valitsemaan kirjallisuuskatsaukseen soveltuvan aineiston ja kykenivät löytämään yhtymäkohtia ja samankaltaisuuksia aihealueesta. (Hirsjärvi ym. 2001, 108–109.)

Opinnäytetyön sisällön analyysissä aineistoa taulukoitiin tutkijoiden työn tueksi. Aineiston hankintaa oli rajattu käsitteiden mukaan, mutta sisällön analyysi tehtiin tiiviissä kasvokkaisessa yhteistyössä. Taulukon, luokittelun ja yhteisen keskustelun avulla oli mahdollista löytää keskeisiä moniammatillisten työryhmien työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Löydökset ja havainnot auttoivat tutkijoita ymmärtämään, että työhyvinvointi ei vaadi välttämättä suuria tekoja, vaan jokainen voi omalla toiminnallaan olla luomassa hyvinvoivaa työpaikkaa.



Kuva 7. Keskeiset tutkimustulokset

Työhyvinvointi ja sen johtaminen tulisi ymmärtää tärkeäksi osaksi organisaation menestymisessä. Oleellista on, että organisaatiossa seurataan työhyvinvoinnin tilaa ja sen toteutumista. Analyysin keskeiset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät on esitelty kuvassa 7 ja liitteessä 2.

9 TULOKSET

9.1 Keskeisimmät tutkimustulokset

Opinnäytetyössä kirjallisuuden perusteella työhyvinvointia moniammatillisissa työryhmissä edistetään **yhteistyöllä, autonomialla, motivaatiolla ja luottamuksella, sekä vahvalla ammatillisella identiteetillä**. Tutkimustuloksissa korostui näiden teemojen lisäksi hyvä ja **esimerkillinen esihenkilötyö**. Esimerkiksi Alahuhdan (2015, 157–158) mukaan esihenkilö on jokaisen työntekijän tärkein mentori ja esihenkilön parhainta työhyvinvointiosaamista on tunnustaa voiko työntekijä hyvin. On tärkeää, että työntekijä kokee välittämistä ja arvostusta. Kysyminen on tärkeää, vaikka ei huolia olisikaan. Esihenkilön esimerkillinen toiminta saa myös työntekijät toimimaan samalla välittävällä tavalla. Onnistunut hallinta tuottaa työyhteisöön yksilöitä, joilla on tilaa oman identiteetin rakentamiselle. (Jalonen ym. 2019, 238, 246.) Työyhteisöltä

vaaditaan joustavuutta ja sopeutumiskykyä sekä halukkuutta tehdä töitä sen eteen, että kaikille työntekijöille annetaan tilaa ja aikaa rakentaa omaa ammatillista identiteettiä. Tämä ei useinkaan ole aivan helppoa ja se edellyttää, työntekijät sietävät myös erilaisia haastavia tilanteita ja tuntemuksia.

Kansainvälisesti tunnettu sosiaalityön tutkija Laura Bronstein puolestaan on selvittänyt laajaan kirjallisuuskatsaukseen perustuvassa tutkimuksessaan, millainen moniammatillinen työskentely olisi mahdollisimman toimivaa sosiaalityön näkökulmasta. Yksi Bronsteinin esille nostamista moniammatilliseen työskentelyyn vaikuttavista tekijöistä on **selkeä ja myönteinen ammatillinen rooli**. Vain henkilö, joka omaa vahvan ammatillisen identiteetin, kykenee asettumaan yhteistyöhön muiden ammattilaisten kanssa tuntematta epävarmuutta omasta asiantuntemuksestaan ja siitä, mikä merkitys hänen osaamisellaan on. Yhteiset kokoukset ja monipuolinen vuorovaikutus tarjoavat rakenteelliset puitteet moniammatilliselle työskentelylle. (Bronstein 2003.)

Tutkimuksessa tuli esille **riittävyden ja ryhmään kuulumisen merkityksestä** työntekijän työhyvinvoinnille. Suonsivu (2015, 124–125) toteaa, että mielekäs työ ja kokemus hyvään työryhmään kuulumisesta tuovat elämään tasapainoa. Työryhmä ja työ, jossa on mahdollisuus kokea riittävyden ja onnistumisen tunteita, vahvistaa osaamista, kokea työniloa sekä kehittyä ihmisenä, voi olla osa oikein antoisaa ja hyvän, merkityksellisen elämän kokemusta. Työntekijöiden uudistumiskyky tulee nähdä kilpailuetuna ja organisaation on huolehdittava työntekijöiden osaamiseen liittyvistä kehitystarpeista. Työntekijöiden **motivointi** on tärkeää. (Hiila ym. 2019, 41.) Muutostilanteessa ja kiiressä voi olla haastavaa motivoida työntekijöitä ja suunnitella joka askelta tarkasti. Muutostilanteissa on kuitenkin mahdollisuus löytää uusia toimintamalleja ja kehittää uusia luovia ratkaisuja, joilla on mahdollista edistää työyhteisön hyvinvointia.

Riittävyden lisäämiseksi on oleellista tarkastella työyhteisön ja yksilön **osaa-miskäytännöt**, sekä tuoda näkyväksi ne **toimivat käytänteet**, jotka omassa työyhteisössä on kehitetty ja todettu onnistuneiksi. Lisäksi työyhteisön sisäisen ja ulkoisen yhteistyön sujumiseksi on tärkeää tuoda esille, mitä erityisosaamista omassa työyhteisössä on ja millä tavalla osaamista tuetaan. (Suonsivu 2015, 74–76.)

Suonsivu (2015, 124–125) toteaa, että mielekäs työ ja **kokemus hyvään työryhmään kuulumisesta** tuovat elämään tasapainoa. Työryhmä ja työ, jossa on mahdollisuus kokea riittävyden ja onnistumisen tunteita, vahvistaa osaamista, kokea työniloa sekä kehittyä ihmisenä, voi olla osa oikein antoisaa elämää.

Tutkimuksessa havaittiin **psykologisen turvallisuuden merkitys** kantavana voimana työhyvinvoinnille. Psykologisesti turvallisessa työpaikassa on sallivaa olla oma itsensä ja epäonnistua, tuoda esiin omia ajatuksia sekä mielipiteitä. Lisäksi kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu, että psykologisesti turvallinen ilmapiiri tukee yksilöä luovaan ajatteluun, teknologian käyttöönottoon sekä virheistä oppimiseen. Asiantuntijatyössä psykologisesti turvallisessa työskentely-ympäristössä lisää työntekijöiden tiedonvaihtoa ja **yhteistyötä** sekä tukee monialaista työskentelyä. Erityisesti työyhteisön kompleksiset tilanteet ratkeavat paremmin myönteisessä ja psykologisesti turvallisessa työympäristössä. (Toivanen 2019, 308.)

Tutkimuksessa korostui **vuorovaikutuksen merkitys** työhyvinvoinnille moniammatillisissa työryhmissä. Raina (2012) korosti avoimuuden ja dialogisuuden positiivista merkitystä yhteisöllisyydelle. Rajamäki (2021) puolestaan tarkasteli **työyhteisöön liittymisen ja kuulumisen** rakentumista vuorovaikutuksessa väitöskirjassaan. Työmotivaation ja työn tuloksellisuuden kannalta panostaminen **hyvään työkuultuuriin** on tärkeää. Keskinäisellä vuorovaikutusosaamisella on tärkeä rooli. Laadukkaalla ja toisia kunnioittavalla sekä arvostavalla vuorovaikutuksella on tärkeä merkitys myös yhteiskunnallisesti. Ymmärtämällä työyhteisöön kuulumista rakentavaa vuorovaikutusta on mahdollista tukea yksilöiden kiinnittymistä työelämään ja kehittää organisaatioiden toimintatapoja sekä työntekemisen kulttuuria.

Virtanen (2018) käsitteli blogikirjoituksessaan arvoja ja niiden vaikutusta työilmapiiriin. **Arvot** ohjaavat ja vaikuttavat työilmapiiriin. Työntekijä tekee jatkuvasti valintoja, joita hänen arvonsa ja myös tunteensa ohjaavat häntä tekemään. Arvopohja ja opitut taidot tekevät meistä sen mitä olemme. Yksilö voi kehittää näitä taitoja. Tunteet auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, positiiviset tunteet viestivät, että asiat sujuvat kuten haluamme ja negatiiviset tunteet puolestaan siitä, että kaikki ei nyt sujukaan halutulla tavalla.

9.2 Työhyvinvointia tukevat käytänteet

Yhteistyö on tärkeää työryhmien ja tiimien toimivuuden kannalta. Hyvä yhteistyö merkitsee ammatillisen osaamisen vahvistamista ja edistämistä. Onnistunut yhteistyö vaatii toimiakseen hyvää motivaatiota, myönteistä sekä dialogista vuorovaikutusta, ja erityisesti luottamusta. Luottamus on merkityksellistä, koska se parantaa sitoutumista moniammatilliseen työskentelyyn. Hyvä työilmapiiri syntyy avoimuudesta ja luottamuksesta. Työn imu muodostuu motivaatiosta ja mahdollisuudesta hyödyntää omia vahvuuksia. Yhteistyössä korostuvat työsuhtedetailit ja kyky antaa ja ottaa vastaan palautetta.



Kuva 8. Yleisimmät työhyvinvointiin vaikuttavat käytänteet

Johtaminen on tärkeä osa moniammatillisten työryhmien hyvinvointia, sillä hyvä johtaminen tukee työntekijän itseohjautuvuutta ja autonomiaa. Autonomia voidaan tukea valtuuttavalla ja läsnä olevalla johtamisella. Yleisimmät opinnäytetyössä esiintyneet työhyvinvointiin vaikuttavat käytänteet on kuvattu sanapilvessä kuvassa 8.

9.3 Työhyvinvoinnin opas sote-ammattilaisille

Työhyvinvointia käsittelevän aineiston pohjalta on syntynyt sähköisessä muodossa oleva työhyvinvoinnin opas, jota moniammatilliset työryhmät voivat käyttää työhyvinvoinnin edistämistyössä. Oppaassa on huomioitu sekä yksilön että ryhmän työhyvinvoinnin näkökulmia, sekä niiden vaikutuksia ryhmän

toiminnalle. Johtamisen kannalta opasta voi hyödyntää esimerkiksi tiimin muodostamisen tukena tai sen tilaa analysoitaessa.

Työhyvinvoinnin oppaan suunnittelussa on käytetty graafista Canva verkkotyökalua. Opasta on työstetty tutkimusanalyysin rinnalla ja se koostuu saatesanoista, sisällysluettelosta, informatiivisesta osuudesta ja lähteistä. Oppaan laatimisessa on hyödynnetty tutkijoiden vahvuuksia, kuten visuaalista työtappaa, innovatiivisuutta, luovuutta ja kokonaisuuksien hallintaa. Opas on tehty yhdessä, yhteistyönä kasvokkain tapahtuneissa kohtaamisissa. Työskentelytapa on ollut hyödyllinen ja innostava. Ratkaisu on ollut toimiva, koska työskentely on avartanut mieltä molempien vahvuuksista ja osaamisesta. Se on antanut myös mahdollisuuden uusiin oivalluksiin, oman ammatillisuuden ja taitojen kehittymiseen, sekä tuonut rohkeutta kokeilla uutta.

Työhyvinvoinnin opas on jaettu työn tilaajalle, Kymenlaakson hyvinvointialueen käyttöön sähköisenä versiona. Opas on tulostettavissa opinnäytetyön liitteestä 3.

10 POHDINTA

Opinnäytetyö edellytti tutkijoilta suunnitelmallisuutta ja hyviä organisointitaitoja. Työ on toteutettu kahden tutkijan ja sosiaalialan ammattilaisen hyvällä motivaatiolla ja periksiantamattomuudella. Tutkimusta tehdessään tutkijat noudattivat hyvää tieteellistä käytäntöä ”good scientific practice”. (Tuomi ym. 2013, 132.) Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan hyvinä pidettyjä toimintatapoja tutkimuksen tekemisessä ovat huolellisuus, rehellisyys, tarkkuus tutkimuksessa, tulosten tallentamisessa, analysoinnissa ja tulosten arvioinnissa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019).

Moniammatilliset työryhmät, tiimit ja erilaiset verkostot ovat tulleet jäädäkseen. On vaikea lähes mahdotonta kuvitella työtä sote-alalla, jota tehtäisiin kokonaan yksin ilman tiimiä tai monialaista verkostoa. Tiimeissä, työryhmissä työskentely avaa paljon mahdollisuuksia, mutta vaatii myös jokaiselta jäseneltä sitoutuneisuutta ja vastuuta. Sosiaali- ja terveysalalla verkostomainen työote on työnteon ja laadukkaan palvelun peruspilari, jolla halutaan turvata asiakkaalle ja potilaalle saumaton ja eheä palveluihin pääsy. Hyvinvointialueilla pyritään

palvelemaan jokainen kuntalainen parhaalla mahdollisella tavalla, ja ilman moniammatillisuutta ja monialaisuutta tämä olisi mahdotonta.

Kirjallisuuskatsausta tehdessämme nousi selkeästi esiin muutamia työhyvinvointiin vaikuttavia ja merkityksellisiä asioita. Näitä olivat yhteistyö, autonomia, vuorovaikutus, luottamus sekä motivaatio. Vaikuttavia tekijöitä ovat lisäksi johtaminen, ilmapiiri, työn imu, palaute ja työntekijän itseohjautuvuus. Hyvässä, toimivassa organisaatiossa tarvitaan lisäksi hyvää arjen johtamista, yhteisiä pelisääntöjä ja tavoitteita. Työntekijät kaipaavat autonomiaa, mutta ennen kaikkea hyvää ja selkeää johtamista.

Työntekijälle, sote-ammattilaisille moniammatilliset työryhmät tarjoavat parhaimmillaan monipuolisen, kattavan ja hyviä tukiverkostoja niin omaan ammatilliseen kehittymiseen kuin asiakas- ja potilastyön tueksi. Asiakas- ja potilastyössä tämä tarkoittaa tiedonjakamista vastavuoroisesti niin, että ihmisen asia tulee hoidetuksi kokonaisvaltaisesti ja asiakkaalle jää hyvä palvelukokemus. Soteammattilaisen näkökulmasta tämä saattaa tarkoittaa sitä, että haastavien tai pulmallisten tilanteiden kanssa ei tarvitse jäädä yksin, vaan voidaan hakea tukea moniammatillisilta työryhmiltä tai monialaisista verkostoista. Tällaisessa työskentelyssä on tärkeää, että opitaan tuntemaan ja tekemään yhteistyötä muiden ammattilaisten kanssa. Uskalletaan ja ollaan rohkeita tarttumaan itselle ehkä vaikeisiin asioihin sekä tilanteisiin, ja ennen kaikkea ollaan vuorovaikutuksessa toinen toistemme kanssa.

Moniammatillinen työryhmätyöskentely voi onnistuessaan tukea työntekijän työhyvinvointia, kun asioiden ja tilanteiden kanssa ei tarvitse jäädä yksin. Tämä vähentää työn kuormittavuutta ja saattaa lisätä työhyvinvointia. Asiakastyön osalta moniammatilliset työryhmät, jotka työskentelevät intensiivisesti yhdessä, oppivat toisilta ammattilaisilta toisen ammattilaisen työtehtävästä. Tämä lisää ymmärrystä ja voi tiivistää yhteistyötä, ja tehdä siitä monin verroin helpompaa.

Sosiaali- ja terveysalalla työtä riittää nyt ja tulevaisuudessa, ja on ymmärrettävää, jos sosiaali- tai terveysalan työntekijä kokee joskus riittämättömyyttä tai avuttomuutta muuttuvassa maailmassa. Työhyvinvointi tarvitsee pitkäjänteistä johtamista, se ei synny automaattisesti. Työssä viihtyminen, työmotivaatio ja

työssä jatkaminen on monen tekijän summa. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin toteutumiseksi on tärkeää tunnistaa yksilön ja työyhteisön kokemat tunteet myös työntekoon ja työhön kuuluvana osatekijänä, niitä ei voi sivuuttaa tai väheksyä. Riittävän ja osaavan moniammatillisen työvoiman turvaamiseksi organisaatioiden ja työnantajien tulee panostaa työntekijöiden hyvinvointiin ja käydä säännöllistä vuoropuhelua hyvinvoinnin tilasta.

Hyvä työnhyvinvointi kuuluu kaikille ja vastuu sen toteutumisesta kuuluu kaikille. Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole mikään irrallinen osa, yksinkertaisesti se on hyvää arjen johtamista ja työntekijöiden huomioimista. Opinnäytetyössä korostui tutkimustulosten osalta vuorovaikutuksen, hyvän työkuulttuurin ja johtamisen merkitys työssä jaksamiseen ja motivaatioon. Organisaation kannalta työntekijän erityisosaamisen tunnistaminen ja vahvistaminen ovat tärkeitä tekijöitä, joilla pidetään yllä työn imua. Tutkijoina uskomme vahvasti tiimiosaamiseen, jossa kaikkien työntekijöiden taidot ja osaaminen koetaan kilpailuetuna ja arvoa lisäävinä tekijöinä. Kun työntekijöitä rekrytoidaan, olisi hyvä, jos palkattaisiin eri ikäisiä ja erilaisella osaamisella varustettuja henkilöitä. Avoimuus lisää luottamusta ja helpottaa tiedonjakoa. Osaamisen tunnistaminen helpottaa yhteistyötä ja sujuvoittaa arjen työtä. Perehdytys ja yhteiset pelisäännöt lisäävät turvaa ja antavat tilaa luovuudelle ja rohkeudelle. Nämä kaikki edellä kuvatut asiat vaativat hyvää ja esimerkillistä johtajuutta.

Opinnäytetyön tuloksista on syntynyt kattava opas moniammatillisten työryhmien ja ammattilaisten käyttöön hyvinvoinnin tukemiseksi ja edistämiseksi työyhteisöissä. Oppaaseen on koottu hyviä käytänteitä, ohjeita sovellettavaksi arjen työhön tutkimuksessa mukana olleiden aineistojen ja materiaalien pohjalta.

Jatkotutkimuksen osalta olisi mielenkiintoista tietää, mitä työhyvinvoinnille on tapahtunut ammattilaisten arjessa moniammatillisen työn lisääntyessä. Jos työhyvinvointi on lisääntynyt, niin onko tämä kehitys näkynyt suoraan esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentymisenä tai motivaation lisääntymisenä. Jatkotutkimus voisi käsitellä myös moniammatillisten työryhmien johtajien, koordinaattoreiden ja esihenkilötyötä tekevien henkilöiden työhyvinvointia, ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Miten johtajat ja esihenkilöt jaksavat? Kuka tukee johtajaa?

Opinnäytetyömme on syntynyt suuresta palosta ja motivaatiosta työhyvinvointia ja ihmisten hyvinvointia kohtaan. Toimikoon tämän työn päätössanoina Marja-Liisa Mankan lanseeraamaan työnilojulistukseen lausumat sanat vuodelta 2016.

”Pitäkäämme työnantajina huolta tärkeimmästä pääomasta, ihmisistä, koska innostuneissa, aloitekykyisissä ja sitoutuneissa työntekijöissä on tulevaisuuden menestys.” (Manka 2016).

LÄHTEET

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Jyväskylä: Docendo Oy.

Aveyard, H. 2019. Doing a Literature Review in the Health and Social Care. A Practical Guide. 4. painos. Glasgow: UK.

Bakker, A. B. & Demerouti, E. 2017. Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1037/ocp0000056> [viitattu 1.2.2023].

Bronstein, L. R. 2003. A Model for Interdisciplinary Collaboration. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://academic.oup.com/sw/article-abstract/48/3/297/1941702?redirectedFrom=fulltext#no-access-message> [viitattu 6.9.2022].

Hiila, I. Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.–7. painos. Tammi. Helsinki.

TENK. 2019. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. PDF-dokumentti. Saatavissa: www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2019.pdf [viitattu 7.2.2023].

Imperial, M. T., Johnston, E. & Pruett-Jones, M. Leong, K. & Thomsen, J. 2016. Sustaining the useful life of network governance: Life cycles and developmental challenges. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://esajournals.onlinelibrary.wiley.com/doi/eppdf/10.1002/fee.1249> [viitattu 1.2.2023].

Jalonen H., Uusikylä, P. & Hyttinen, R. 2019. Monimuotoisuuden kohtaaminen ja johtaminen. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus, 235–268.

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Työ ja Tunteet. Uupumuksesta iloon. Juva: PS-kustannus.

Kangasniemi, M. 2016. Aineiston käsittely: Kirjallisuuskatsauksen ydin. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun Yliopisto: Tutkimuslaitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja. A73/2016, 80–90.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari.

Kekoni, T., Mönkkönen, K., & Hujala, A., Laulainen, S. & Hirvonen, J. 2019. Moniammatillisuus käsitteinä ja käytänteinä. Teoksessa Mönkkönen, K. Kekoni, T. & Pehkonen, A. (toim.) Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Gaudeamus. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523455665> [viitattu 14.1.2023].

Kymenhva. 2023. Tietoa hyvinvointialueesta. WWW-dokumentti. Saatavissa: www.kymenhva.fi [viitattu 23.2.2023].

Laaksonen, H. 2022. Hyvän e-johtamisen rakennusaineet. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Helsinki: Opian, 75–86.

Lehto-Lundén, T. & Salovaara, P. 2016. Hyvinvoiva sosiaalityöntekijä. Teoksessa Törrönen, M., Hänninen, K., Jouttimäki, P., Lehto-Lundén, T., Salovaara, P., Veistilä, M. & Anttonen, A. (toim.) Vastavuoroinen sosiaalityö. Tallinna: Gaudeamus Oy, 170–171.

Lemmetty, S. 2022. Työssä oppiminen edellyttää luottamusta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/125361/75279> [viitattu 1.2.2023].

Lemetti, T. & Ylönen, M. 2016. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusartikkelien arviointi. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turku: Turun Yliopisto, 67–75.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Levanto, S. 2018. Psykologiaa. Mitä on mielessäsi. Blogi. Päivitetty 8.5.2018. Saatavissa: <https://psykologiaa.wordpress.com/2018/05/08/itsensa-johtamisen-ja-valmentaminen/> [viitattu 19.12.2022].

Lindholm, M. & Vogt, I. 2017. Työnohjaus moniammatillisuuden rakentajana. Teoksessa Helminen, J. (toim.) Asiakkaan moniammatillinen ohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 259–275.

Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Modig, N., Åhlström, P. & Tillman, M. 2013. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.

Murumäki, S.-T. 2022. Puhummeko samaa kieltä? Väärinymmärrykset monialaisessa vuorovaikutuksessa. Blogi. Päivitetty 26.4.2022. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/ajankohtaista/puhummeko-samaa-kielta-vaarinymmarrykset-monialaisessa-vuorovaikutuksessa> [viitattu 8.11.2022].

Mönkkönen, K. 2018. Vuorovaikutus asiakastyössä. Asiakkaan kohtaaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523455313> [viitattu 10.12.2022].

Niemelä, P. 2011. Sosiaalityö hyvinvointietiikan toteuttajana. Teoksessa Pehkonen, A. & Väänänen-Fomin (toim.). Sosiaalityön arvot ja etiikka. Juva: Bookwell Oy, 13–43.

Pehkonen, A. & Väänänen-Fomin, M. 2011. Arvojen ja etiikan dilemma sosiaalityössä. Teoksessa: Sosiaalityön arvot ja etiikka. Pehkonen, A. & Väänänen-Fomin (toim.). Juva: Bookwell Oy, 7–10.

Pekkarinen, L. 2021. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2020. Kevan tutkimuksia 1/2021. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2020-raportti.pdf> [viitattu 22.1.2023].

Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työsuhteet asiantuntijatyössä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamatu tutkimus/article/view/87125/46056> [viitattu 7.1.2023].

Raina, L. 2012. Uusi yhteisöllisyys. Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito. E-kirja. Helsinki: Arator. Saatavissa: <https://www.elliibrary.co/reader/9789528032700> [viitattu 18.1.2023].

Rajamäki, S. 2021. Työyhteisöön liittymisen ja kuulumisen rakentuminen vuorovaikutuksessa. Jyväskylän Yliopisto. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8936-1> [viitattu 7.1.2023].

Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen | Työelämän tutkimus \(journal.fi\)](http://journal.fi/tyoelamatu tutkimus/article/view/87125/46056) [viitattu 7.5.2022].

Rauhala, P.-L. & Virokannas, E. 2011. Sosiaalityön tutkimuksen etiikka, opettaminen ja tietoarvo. Teoksessa: Sosiaalityön arvot ja etiikka. Pehkonen, A. & Väänänen-Fomin (toim.). Juva: Bookwell Oy, 235–252.

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum Media Oy ja tekijät.

Rinne, N. 2022. Luottamus on tiimityön koossapitävä voima. *Tradenomi-lehti* 1/2022.

Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet elämässä. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämiseksi kohti työn imua - pdf \(journal.fi\)](http://journal.fi/tyoelamatu tutkimus/article/view/87125/46056) [viitattu 15.1.2023].

Räsänen, M. 2022. Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa. Tampereen Yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/140775/978-952-03-2466-7.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 22.11.2022].

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Vaasan yliopisto. Opetusjulkaisu 62. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf [viitattu 14.1.2023].

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Sorsa, V.-P. 2022a. Millainen verkosto sosiaali- ja terveysalan kehittämiseen? Blogi. Päivitetty 22.9.2022. Saatavissa: <https://blogs.helsinki.fi/verkostojohtaminen/2022/09/22/millainen-verkosto-sosiaali-ja-terveysalan-kehittamiseen/> [viitattu 28.10.2022].

Sorsa, V.-P. 2022b. Verkostojen johtaminen muuttuu verkoston elinkaassa. Blogi. Päivitetty 22.9.2022. Saatavissa: <https://blogs.helsinki.fi/verkostojohtaminen/2022/09/22/verkostojen-johtaminen-muuttuu-verkoston-elinkaassa/> [viitattu 28.10.2022].

STM. 2022. Työhyvinvoinnin määritelmä. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Työhyvinvointi - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](https://www.stm.fi/tyo-hyvinvointi-sosiaali-ja-terveysministerio) [viitattu 7.1.2023].

Suhonen, R., Axelin, A. & Stolt, M. 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turku: Turun Yliopisto 7–15.

Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä - matkalla työhyvinvointiin. Painettu EU:ssa: UNIpress.

Stüber, O. 2023. Rohkeus kuuluu organisaatiossa kaikille. Blogi. Päivitetty 5.1.2023. Saatavissa: <https://sitomo.fi/blog/rohkeus-kuuluu-organisaatiossa-kaikille/> [viitattu 1.2.2023].

Toivanen, M. 2019. Mistä syntyvät onnekkait löydöt asiantuntijatyössä. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/89014> [viitattu 6.1.2023].

Toivanen, M., Käsälä, M. & Kalliomäki-Levanto, T. 2021. Serendipisyyskokemuksia asiantuntijatyössä. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97000/65397> [viitattu 6.1.2023].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työsuojelu. 2021. Työympäristö. WWW-dokumentti. Päivitetty 13.1.2021. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto> [viitattu 19.12.2022].

Työterveyslaitos. 2021. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> [viitattu 14.5.2022].

Työturvallisuuskeskus. 2021. Työpaikkakiusaaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus-ja-tyosuojelu/tyoturvallisuuden-perusteet/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen#b4a44fb5> [viitattu 19.12.2022].

Uusiautti, S. 2019. Tunnista vahvuutesi ja menesty. Helsinki: Kirjapaja.

Valkeapää, K. 2016. Tutkimusaineiston valinta systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun Yliopisto: Tutkimuslaitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja. A73/2016, 56–58.

Vilka, H. 2022. Akateemisen lukemisen ja kirjoittamisen opas. Keuruu: PS-kustannus.

Virtanen, A. 2018. Arvot ja hyvä elämä – Mistä puhumme, kun puhumme arvoista? Blogi. Päivitetty 12.12.2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://psykologiaa.wordpress.com/2017/12/12/arvot-ja-hyva-elama/> [viitattu 27.3.2022].

Wenström, S. 2022. Kaikilla vahvuuksilla. Opas laajan vahvuusnäkömyksen käyttöön opetuksessa. Verkko-opas. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.co/reader/9789523702547/preview> [viitattu 18.1.2023].

Liite 1. Tutkimuksen aineisto (38)

Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, julkaisumaa	Artikkelin nimi	Metodi	Keskeiset tulokset
Alahuhta, M. 2015. Suomi	Johtajuus	Tietokirja	Työntekijän ja lähesihenkilön yhteisvastuu työhyvinvoinnista. Välittävällä esimerkillä on myönteinen vaikutus koko työyhteisön työhyvinvointiin.
Bronstein, L. 2003. Yhdysvallat	A Model for Interdisciplinary Collaboration	Artikkeli	Työhyvinvointiin vaikuttavia keskeisiä tekijöitä ovat keskinäinen riippuvuus, luottamus ryhmän jäseniin ja asiantuntemukseen. Lisäksi hyvinvointia edistäviä asioita ovat oman roolin tiedostaminen, uusien roolinen omaksuminen, selkeä ja myönteinen ammatillinen rooli ja joustavuus. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös rakenteelliset tekijät.
Hiila, I. Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Suomi	Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään	Tietokirja	Tiimin muoto on muuttuva. Tiimeiltä ja tiimin jäseniltä edellytetään uudistumiskykyä, kykyä onnistuneisiin itsenäisiin päätöksiin, motivoitumista ja hyvää asennetta. Lisäksi odotetaan kykyä sietää keskenkäisyyttä ja uusien asioiden oppimista. Onnistuakseen tiimi tarvitsee mahdollistamista, vastuuttamista ja palvelevaa johtamista.
Jalonen H., Uusikylä, P. & Hyttinen, R. 2019. Suomi	Monimuotoisuuden kohtaaminen ja johtaminen	Tietokirja	Tärkeitä elementtejä ovat positiivinen vuorovaikutus, monimuotoisuuden johtaminen, yhdenvertaisuuden toteuttaminen ja ihmisoikeuksien kunnioittaminen. Onnistunut monimuotoisuus edellyttää tasapuolisia

			mahdollisuuksia toimia työyhteisössä.
Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Suomi	Työ ja tunteet. Uupuksesta iloon	Tietokirja	Työn iloa tuottavia asioita ovat keskinäinen luottamuksen kokemus, avoimuus, auttamishalu sekä avoin keskustelukulttuuri. Työn iloa lisää kannustaminen ja kokemusten vaihtaminen.
Kauhanen, J. 2016. Viro	Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä	Tietokirja	Työhyvinvointia tuottaa mielekäs työ ja sen oikea mitoitus. Hyvinvointia edistäviä tekijöitä ovat työn organisointi, työympäristö, osaaminen ja kehittymismahdollisuudet. Huomioitavia asioita ovat onnistunut johtaminen ja tiedonkulku, sosiaaliset suhteet ja työyhteisötaidot.
Kekoni, T., Mönkkönen, K., Hujala, A., Laulainen, S. & Hirvonen, J. 2019. Viro	Moniammatillisuus käsitteinä ja käytänteinä	Tietokirja	Tiimityöskentely vaatii vahvaa osaamista ja motivaatioita. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ovat tärkeitä moniammatillisessa työskentelyssä. Moniammatillisissa tiimeissä tai verkostoissa toimitaan usein erillään ja yhteistä näkemystä ei löydy. Vähäinen arvostuksen kokemus heikentää työskentelyn tuloksellisuutta. Haasteita voi muodostaa yhteisen tehtävän kapea-alainen tarkastelu, sekä ammattilaisten väliset valtakysymykset ja erilaiset asemat tiimissä tai ryhmässä. Ammattilaisten koulutusten erilaiset tietoperustat, arvot ja kulttuurit voivat heikentää yhteistyötä tiimeissä. Tärkeitä tekijöitä ovat ryhmän jäsenten selkeät roolit ja tavoitteet.

Laaksonen, H. 2022. Suomi	Hyvän e-johtamisen rakennusaineet	Tietokirja	E-johtamisen onnistumisen edellytyksiä ovat toimiva yhteistyö, luottamus, kiinnostus teknologiaa kohtaan sekä esihenkilön oma osaaminen
Lemmetty, S. 2022. Suomi	Työssä oppiminen edellyttää luottamusta	Artikkeli	Osaamispuutteella on vaikutusta ihmisten hyvinvointiin ja osallistumiseen. Osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen keskittyy vahvasti niihin työntekijöihin, joiden taidot ja osaaminen ovat jo valmiiksi hyvällä tasolla. Sosioekonominen asema on työssä oppimisen mahdollisuuksia vahvasti erotteleva tekijä, toinen vahva tekijä on luottamus. Luottamus organisaation eri tasoilla ja henkilöstöryhmien välillä luo kasvu-alustan oppimiselle.
Lehto-Lundén, T. & Salovaara, P. 2016. Viro	Hyvinvoiva sosiaalityöntekijä	Tietokirja	Alan vetovoimaa ovat vieneet yksin tehtävä ja vaativa työkokonaisuus. Asiakastyö voi olla henkisesti kuormittavaa, mutta samalla se tuottaa monille onnistumisen ja mielihyvän kokemuksia. Työn kuormittavuustekijät, kuten paineet asiakastyössä, huono ammatti-identiteetti ja vähäinen arvostuksen kokemus voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä. Eräs haaste erityisesti sosiaalialan työhyvinvoinnille on julkinen keskustelu, joka on ajoittain syyllistävä ja kriittistä työntekijöitä kohtaan.
Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Suomi	Johda ihmistä	Tietokirja	Tunteet auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Johtamisen kannalta on tärkeää tuntea itsensä ja ennen kaikkea hyväksyä itsensä.

			Esihenkilön on ymmärrettävä johdettaviansa ja yrityksen sisäiset roolit on oltava selvillä. Vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin laatu ratkaisevat ihmisten suhteiden tason organisaatiossa. Tärkeitä onnistuneen esihenkilötyön elementtejä ovat arvostaminen, kuunteleminen ja laadukas kommunikointi.
Levanto, S. 2018. Suomi	Psykologiaa. Mitä on mielessäsi	Blogikirjoitus	Motivaatiolla on suuri merkitys hyvinvoinnin kokemukseen. Motivaatio tuottaa innovatiivisuutta, luovuutta ja tunnollisuutta. Motivoitunut työntekijä on innostunut, hän tavoittelee työlle asetettuja tavoitteita eikä pelkää haasteita. Motivaatiolla on vaikutusta työhyönteisön itseohjautuvuuteen, toiminnan edistämiseen ja hyvinvointiin sosiaalisiin suhteisiin.
Lindholm, M. & Vogt, I. 2017. Suomi	Työnohjaus moniammatillisuuden rakentajana	Tietokirja	Moniammatillisessa työssä korostuu sektorirajat ylittävä yhteistyö. Moniammatillisessa yhteistyössä merkityksellistä on työntekijän ammattiosaaminen, ja muutos edellyttää toimivia käytäntöjä ja hallinnonalojen yhteistyön kehittämistä. Yhteistyössä korostuu toimijoiden ja sektoreiden välinen yhteistyö sekä tietotaitojen yhteensovittaminen. Keskeistä yhteiselle työskentelylle on luottamus ja yhteiset tavoitteet.
Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Suomi	Työhyvinvointi	Tietokirja	Murroksessa organisaatiot joutuvat miettimään toimintatapojaan. Tarvitaan uudenlaista

			johtamista. Asian- tuntijaorganisaatioissa jokaisen on johdettava omaa työtään ja pidettävä huolta osaamisestaan. Organisaatiossa kaikkien työntekijöiden työyhteisötaitojen kehittämiseen on kiinnitettävä huomiota.
Mannermaa, K. 2022. Suomi	Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja	Tietokirja	Menestyksenkäs ja korkeatasoinen toiminta edellyttää työntekijältä luotettavuutta, muutosherkkyyttä, empatiakykyä, riittävää moraalialia ja kykyä sietää turhautumista. Silloin tällöin olisi hyvä arvioida, miten oma työkäyttäytyminen tukee työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä ja auttaa saavuttamaan työlle asetettuja tavoitteita.
Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Ruotsi	Tätä on Lean. Ratkaisutehokkuusparadoksiin	Tietokirja	Yhteistyö ja toisten kunnioittaminen luod edellytyksen tehokkuuteen virtaukseen. Virtaustehokkuuteen keskittyminen lisää keskinäistä riippuvuutta. Yhteistyö merkitsee ammatillisen ja henkilökohtaisen kehityksen edistämistä, osaamisen, kehitysmahdollisuuksien ja kamista sekä yksilöiden ja ryhmien suoritusten maksimointia.
Murumäki, S-T. 2022. Suomi	Puhummeko samaa kieltä? Väärinymmärrykset monialaisessa vuorovaikutuksessa	Blogikirjoitus	Keinoja vuorovaikutustilanteiden suluvoittamiseen ja selkeyttämiseen. Vuorovaikutuksessa on pitkälti kysymys siitä, tulinko ymmärryksi ja uskallankokyyseenalaistaa, ja tulkitsenko alan termistöä oikein. Usein sote-alalla kokeilemmpi työntekijä saattaa käyttää

			paljon sellaista ammattikieltä, mitä uudempi ammattilainen ei ymmärrä täysin ja tämä saattaa lisätä jännitteisyyttä vuorovaikutustilanteissa.
Mönkkönen, K. 2018. Suomi	Vuorovaikutus asiakastyössä. Asiakkaan kohtaaminen sosiaali- ja terveysalalla	Tietokirja	Tiimityöskentelytaidot, osaaminen, motivaatio, moniammatillisuus, verkostoituminen, vuorovaikutuksellisuus asiakastyössä.
Niemelä, P. 2011. Suomi	Sosiaalityö hyvinvointitieteen toteuttajana	Tietokirja	Ammattilaisen, asiantuntijan oman osaamisen vaikutukset hyvinvointiin.
Pehkonen, A. & Väänänen-Fomin, M. 2011. Suomi	Arvojen ja etiikan dilemma sosiaalityössä	Tietokirja	Ammattilaisen tarvitsema tuki ja työkalut asiakastyössä.
Pekkarinen, L. 2021. Suomi	Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2020	Tutkimus	Tutkimuksen mukaan työn kuormittavuustekijät olivat samanlaisia niin terveys kuin sosiaalialalla. Näitä olivat työyhteisön ja esihenkilön toimintaan liittyvät asiat, sekä henkilöstön riittävyyteen vaikuttavat asiat. Aikaisempaa harvempi työntekijä koki saavansa riittävästi palautetta esihenkilöltä ja työyhteisön ilmapiiriin myönteisenä. Myös vahva luottamuksen tunne toisiin työntekijöihin koettiin heikentyneen. Sosiaalialalla suhteellisen moni (32 %) koki työyhteisössä epäasiallista kohtelua tai kiusaamista.
Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. 2019. Suomi	Vuorovaikutukselliset työsuhdetaidot asiantuntijatyössä	Artikkeli	Asiantuntijatyössä korostunein vuorovaikutusosaamisen alue on yksilön kyky ottaa vastaan palautetta ja hallita palautteen vastaanottaminen. Matalahierarkisuus lisää työilmapiiriin positiivista ja lämmintä lausta.

Raina, L. 2012. Suomi	Uusi yhteisöllisyys. Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito	Tietokirja	Erilaisuus on rikkaus ja yhteiset pelisäännöt rakentavat luottamusta. Hyvät toimivat tiimit tarvitsevat avoimuutta, dialogisuutta, oikeudenmukaisuutta, vuorovaikutuksellisuutta ja hyvää johtajuutta, ei liiallista itseohjautuvuutta.
Rajamäki, S. 2021. Suomi	Työyhteisöön liittymisen ja kuulumisen rakentuminen vuorovaikutuksessa	Väitöskirja	Tutkimus oli tehty työntekijöiden näkökulmasta ja siinä korostuivat vuorovaikutusosaaminen, työntekijän oman kokemuksen työyhteisöön kuulumisesta, joilla molemmilla tekijöillä on suuri merkitys työntekijän työhyvinvoinnille. Työpaikoilla tulee tutkimuksen mukaan panostaa hyvään työkuultuuriin.
Rajamäki, S. & Mikola, L. 2017. Suomi	Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen	Artikkeli	Vuorovaikutuksellisuus on yksi tärkeimmistä työelämätaidoista.
Rauhala, P-L. & Virokannas, E. 2011. Suomi	Sosiaalityön tutkimuksen etiikka, opettaminen ja tietoarvo	Tietokirja	Epävarmuuden sietäminen vaatii ammattilaiselta sopeutumiskykyä ja tilanetajua, jotta asiakkaan asia tulee eettisesti hoidetuksi parhaalla mahdollisella tavalla.
Rauhala, I. & Lepänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Suomi	Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma	Tietokirja	Sallivassa ja avoimessa, psykologisesti turvallisessa työyhteisössä on tilaa kaikenlaisille tunteille. Jokainen työntekijä haluaa kokea arvontoa ja kuulla olevansa arvokas. Arvonanto on työntekijälle palkkaakin tärkeämpi tekijä.
Rinne, N. 2022. Suomi	Luottamus on tiimityön koossapitävä voima	Ammattilehti	Psykologisesti turvallisella yhteisöllä on toisten tunteiden ja tarpeiden havainnointikykyä ja halukkuutta, joka näkyy aitona kuuntelemisena ja synnyttää tunteen yhteydestä ja arvostuksesta.

Ryynänen, J. Simonen, A. & Karkola, P. 2020. Suomi	Psykologiset perustarpeet elämässä	Artikkeli	Hyvä johtamiskulttuuri ja työjärjestelyt lisäävät työntekijöiden työhyvinvointia ja edellytyksiä tehdä hyviä työsuorituksia.
Räsänen, M. 2022. Suomi	Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa	Väitöskirja	Asiakas ja työntekijälähtöisessä tulee keskittyä asiakaslähtöisyyden vahvistamiseen.
Sinokki, M. 2016. Suomi	Työmotivaatio.	Tietokirja	Onnistuneella esihenkilötyöllä voidaan saada aikaan hyvän työilmapiirin omaava, pysyvä, sekä motivoitunut työyhteisö, joka kykenee ratkomaan haasteita ja tavoitteiden saavuttamiseksi puhalttaa yhteen hiilleen.
Sorsa, V-P. 2022. Suomi	Millainen verkosto sosiaali- ja terveysalan kehittämiseen?	Blogikirjoitus	Palveluiden yhteensovittaminen ja moniammatillinen yhteistyö hyötyvät verkostotyöstä. Verkostomainen työskentely auttaa näkemään vaihtoehtoisia toimintatapoja ja se tuo vaihtelua arkirutiineihin.
Sorsa, V-P. 2022. Suomi	Verkostojen johtaminen muuttuu verkoston elinkaareissa	Blogikirjoitus	Verkostojen johtaminen vaatii erityisosaamista ja elinkaarensa eri vaiheissa verkostot tarvitsevat erilaista johtamista.
Suonsivu, K. 2015. EU.	Kohti riittävyttä - matkalla työhyvinvointiin	Tietokirja	Työyhteisön yhteistyön sujumisen kannalta on tärkeää selvittää, mitä erityisosaamista omassa työyhteisössä on ja millä tavalla osaamista tuetaan. Mielekäs työ ja kokemus hyvään työryhmään kuulumisesta tuovat elämään tasapainoa ja lisäävät työhyvinvointia. Mahdollisuus kokea riittävyden ja onnistumisen tunteita vahvistaa osaamista.
Stüber, O. 2023. Suomi	Rohkeus kuuluu organisaatiossa kaikille	Blogikirjoitus	Luovuus tarvitsee rohkeutta ja psykologista turvallisuutta. Rohkeus syntyy

			turvasta ja vapau- desta.
Toivanen, M. 2019. Suomi	Mistä syntyvät onnek- kaat löydöt asiantunti- jatyössä	Artikkeli	Toiminnan uudista- minen tarvitsee yllä- tyksellisyyttä ja sat- tumanvaraisuutta. Psykologisesti tur- vallisessa, salli- vassa työyhteisössä ”onnekkaat löydök- set” ovat mahdolli- sia.
Toivanen, M. Kän- sälä, M. & Kallio- mäki-Levanto, T. 2021. Suomi	Serendipisyyskoke- muksia asiantuntija- työssä	Artikkeli	Tutkimuksen tär- keimpänä tavoit- teena on tehdä asi- antuntijatyön sattu- manvarainen puoli tunnetuksi, jota har- voissa tutkimuk- sissa on aikaisem- min käsitelty. On- nekkaita löytöjä voi tehdä omalla työpai- kalla, työskennel- lessä yhdessä, jos niille annetaan ai- kaa ja tilaa, eikä niitä välttämättä tar- vitse lähteä etsi- mään kauempaa.
Virtanen, A. 2018. Suomi	Arvot ja hyvä elämä – Mistä puhumme, kun puhumme arvoista?	Blogikirjoitus	Arvot ohjaavat ja vaikuttavat työilma- piiriin. Työntekijä te- kee jatkuvasti valin- toja, joita hänen ar- vonsa ja myös tun- teensa ohjaavat häntä tekemään. Ar- vopohja ja opitut tai- dot tekevät meistä sen mitä olemme, ja millainen vaikkapa minä olen esihenki- lönä. Yksilö voi ke- hittää näitä taitoja. Tunteet auttavat ta- voitteiden saavutta- misessa, positiiviset tunteet viestivät, että asiat sujuvat kuten haluamme ja negatiiviset tunteet puolestaan siitä, että kaikki ei nyt su- jukaan halutulla ta- valla.
Wenström, S. 2022. Suomi	Kaikilla vahvuuksilla. Opas laajan vahvuus- näkömyksen käyttöön opetuksessa	Verkko-opas	Työntekijöiden vah- vuuksien laaja-alai- nen käyttö ja hyö- dyntäminen tuovat organisaatioille lisä- hyötyjä, jotka näky- vät sen tulokselli- suudessa,

			tehokkuudessa ja laadussa. Aikaisemmat työelämä tutkimukset vahvistavat käsitystä siitä, että omien vahvuuksien hyödyntäminen ovat yhteydessä muun muassa työn imuun, merkityksellisyyden kokemiseen, vähäisempiin sairauspoissaoloihin, vähäisempään stressiin, työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin.
--	--	--	--

Liite 2. Keskeisimmät tutkimustulokset

Moniammatillisen työryhmän jäsenen työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	Esiintyvyys valituissa tutkimuksissa
osaamisen vahvistaminen	12 osaaminen
kunnioitus	5 kunnioitus
yhteistyö	63 yhteistyö
motivaatio	23 motivaatio
ammatti-identiteetin vahvistaminen	61 ammatti, 2 identiteetti, 1 ammatti-identiteetti
tavoitteet	21 tavoitteet
joustavuus	3 joustavuus
ilmapiiri ja kulttuuri	16 ilmapiiri, 14 kulttuuri
yhteistyöryhmä ja työryhmä	3 yhteistyöryhmä, 13 työryhmä
empatia	3 empatia
yhdenvertaisuus	2 yhdenvertaisuus
vuorovaikutus	31 vuorovaikutus, 1 toimiva vuorovaikutus, 3 vuorovaikutuksellisuus
johtaminen	27 johtaminen,
serendipisyys kokemukset	9 serendipisyys,
tiedon kulku	1 tiedon kulku
läsnä oleva kohtaaminen	3 läsnä oleva, 1 läsnä oleva kohtaaminen
yhteiset pelisäännöt	3 yhteiset pelisäännöt
yhteisöllisyys	4 yhteisöllisyys
itseohjautuvuus	4 itseohjautuvuus
autonomia	13 autonomia
työn imu	16 työn imu
valtuuttava johtaminen	4 valtuuttava johtaminen
merkityksellisyys	1 merkityksellisyys
palaute	5 palaute
luottamus	16 luottamus

Liite 3. Työhyvinvointia tukevia käytänteitä. Opas sote-alan ammattilaisille ja moniammatillisille työryhmille



Työhyvinvointia tukevia käytänteitä

**Opas sote-alan
ammattilaisille ja moniammatillisille
työryhmille**

SISÄLLYS

1

Asiaa työhyvinvoinnista



Mitä on työhyvinvointi?

Moniammatillisten työryhmien hyvinvoinnin johtaminen

2

Moniammatillinen työ



Erilaiset tiimit ja niiden monimuotoisuus

Työntekijöiden toimintaan vaikuttavia tekijöitä

Vuorovaikutuksellisuus ja erilaiset persoonat

3

Keskeisimmät työhyvinvointia tukevat tekijät



Luottamus

Toimivat käytänteet

Toimivan moniammatillisen työryhmän
elementit

"PITÄKÄÄMME TYÖNANTAJINA HUOLTA TÄRKEIMMÄSTÄ PÄÄOMASTA, IHMISISTÄ, KOSKA INNOSTUNEISSA, ALOITEKYKYISISSÄ JA SITOUTUNEISSA TYÖNTEKIJÖISSÄ ON TULEVAISUUDEN MENESTYS." (MANKA 2016.)

ALKUSANAT

Luet parhaillaan Työhyvinvoinnin opasta, joka on syntynyt opinnäytetyön tuloksena. Opas on tarkoitettu moniammatillisten työryhmien ja ammattilaisten työhyvinvoinnin tueksi.



Opas pitää sisällään koottua tutkimustietoa, jota voi hyödyntää niin arjen työssä kuin työhyvinvoinnin johtamisessa. Toivomme, että oppaasta olisi hyötyä erityisesti muutostilanteissa sekä uusien sote-alan ammattilaisten sitoutumisessa tärkeään työhön.



Kiitokset työn tilaajalle, Kymenlaakson hyvinvointialueelle. Erityiskiitokset työelämäohjaajalle johtava sosiaalityöntekijä Jenni Pyötsiälle sekä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun ohjaavalle opettajalle Miia Heikkiselle.



Opas rakennettu Canvassa ja kuvamateriaali on Canvan kuvapankista <https://www.canva.com/>.



1

ASIAA TYÖHYVINVOINNISTA

Työelämä uudistuu vauhdilla ja organisaatiot joutuvat miettimään uudenlaisia tapoja tehdä työtä. Tämä muutos vaatii uusien taitojen oppimista ja osittain vanhan hylkäämistä. Uudistumiskykyisyys tarkoittaa organisaatioissa koko ajattelutavan murrosta ja koskettaa kaikkia niin työntekijöitä kuin johtamista.

Tieto- ja tiimityön lisääntyessä, eivät vanhat mallit johtaa ja organisoida työtä enää toimi. Organisaatioissa on keskityttävä motivointiin, mahdollistamiseen ja vastuuttamiseen ja johtamisessa palvelemaan johtamiseen. Henkilökunnan jäsenten kyky uudistua tulee nähdä kilpailuetuna, jota on mahdollistettava kehittämällä heidän osaamistaan. Organisaation on myös osattava motivoida oikein henkilöstöään ja tähän on varattava riittävästi aikaa.

Työhyvinvointi syntyy monen tekijän yhteisvaikutuksesta, kuten autonomiasta, hyvästä vuorovaikutuksesta, luottamuksesta sekä motivaatiosta. Hyvässä, toimivassa organisaatiossa tarvitaan lisäksi hyvää arjen johtamista, yhteisiä pelisääntöjä ja tavoitteita.

Työntekijät kaipaavat autonomiaa, mutta ennen kaikkea hyvää ja selkeää johtamista.

Työntekijöille, soteammattilaisille, moniammatilliset työryhmät tarjoavat parhaimmillaan monipuolisen, kattavan ja hyvän tukiverkoston niin omaan ammatilliseen kehittymiseen kuin asiakas- tai potilastyön tueksi.



1

ASIAA TYÖHYVINVOINNISTA

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen, sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. (STM 2022.)

Työhyvinvointi voidaan jakaa osa-alueisiin, jotka kaikki liittyvät ratkaisevasti hyvinvoinnin tasoon. Keskeisiä työhyvinvoinnin osa-alueita ovat: työ, sen mitoitus ja organisointi, työympäristö, osaaminen ja kehittymismahdollisuudet sekä yksilön oma työkyky ja terveys. Huomioitavia osa-alueita ovat myös johtaminen ja tiedonkulku, sekä sosiaaliset suhteet ja työyhteisötaidot. (Kauhanen 2016.)

Työhyvinvointiin satsaamalla työntekijät saavat viestin välittämisestä, joka on yksi työmotivaatiota ylläpitävä tekijä. Ihminen voi työssään paremmin, kun tietää selkeästi perustehtävän, sille asetetut tavoitteet sekä käytettävissä olevat keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sinokki 2016.)

Toimiva työyhteisö auttaa työstä suoriutumisessa ja ylläpitää työhyvinvointia. Jokaisen työkäyttäjymisellä on vaikutusta hyvinvointiin ja muiden työyhteisön jäsenten kokemaan kohteluun. (Työturvallisuuskeskus 2021.)



1

Moniammatilliset tiimit tarvitsevat rautaisia alan osaajia sekä hyvää johtamista. Työntekijän osaamisen, sosiaalisen tuen tarpeen ja palautteenannon on katsottu liittyvän työn imuun vaikuttaviin tekijöihin, jolla on vaikutusta työstä suoriutumiseen. Vaikka työn imu perustuu työntekijän omaan, henkilökohtaiseen kokemukseen, vaikuttaa johtaminen siihen.

Johtamisessa työn imun tukeminen on tärkeää niin yksilö kuin organisaatiotasolla. Työntekijöiden kokemus työn imu vaikuttaa myönteisesti fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen, työpaikan vaihtamishalukkuuteen, uupumukseen, sitoutuneisuuteen, suoriutumiseen, asiakastyytyvyyteen ja taloudelliseen tuottavuuteen. Työn imua voidaan tukea arkisessa vuorovaikutuksessa, luomalla positiivista työilmapiiriä sekä erilaisin työjärjestelyin. (Ryynänen ym. 2020.)

Työstä haetaan positiivisia kokemuksia ja merkityksellisyyttä. Pelkän työtyytyväisyyden rinnalla haetaan kokemuksia työn imusta, innostusta ja omistautumista. Kokemus työntekemisestä pitää vastata omia arvoja ja sen on oltava palkitsevaa. Työn kautta pyritään tyydyttämään psykologisia perustarpeita autonomiaa, kompetenssia ja yhteen kuuluvuutta. Työntekijä haluaa tuntea itsensä autonomiseksi, osaavaksi ja ennen kaikkea kuuluvaksi osaksi ryhmää. Tämä haastaa esihenkilötyötä muuttamaan työtapojaan vastaamaan paremmin työntekijän tarpeita. Esihenkilötyöltä vaaditaan lähellä olemista, työntekijän itsensä ohjautuvuuden tukemista ja aktiivista osallistumista innovointiin ja päätöksentekoon. Erityisesti esihenkilöiden on tuettava työntekijöidensä autonomian tarpeita. (Ryynänen ym. 2020.)

Autonomia on työntekijälle elinehto. Autonomia tarkoittaa yksilön mahdollisuutta säädellä kokemuksia ja toimintaa, jolloin ne nähdään vapaaehtoisina yksilön kiinnostuksen ja arvojen kanssa. Autonomia voidaan käsittää yksilön ymmärrystä työn merkityksellisyydestä ja arvosta, myös tilanteissa, joissa työtehtävät ovat pakollisia ja esihenkilön vaatimia. Autonomian ohella työntekijällä on luontainen tarve olla välittämisen arvoinen toisten silmissä, eikä kokea esimerkiksi ulkopuolisuutta. Valtuuttava johtaminen tukee esimieskäytänteistä eniten työntekijöiden autonomiaa, joita hyödyntävät itseohjautuvuus ja asiantuntijatyö. Esihenkilö tukee työntekijöiden autonomiaa olemalla läsnä ja olemalla kiinnostunut työntekijöiden mielipiteistä. (Ryynänen ym. 2020.)



2

MONIAMMATILLINEN YHTEISTYÖ

Asiakaslähtöistä, yhteisöllistä ja tiimipohjaista asiantuntijatyötä kutsutaan sosiaali- ja terveysalalla moniammatilliseksi yhteistyöksi. Tällä tarkoitetaan työtä, jossa eri koulutustaustoista tulevat ammattilaiset tekevät yhteistyötä asiakkaan parhaaksi ja edun mukaisesti. (Lindholm & Vogt 2017.)

Yhteistyöstä on tullut sateenvarjokäsite, joka sisältää useita määritelmiä riippuen käytetystä kontekstista. Moniammatillisessa työssä korostuu sektorirajat ylittävä yhteistyö. Moniammatillisessa yhteistyössä merkityksellistä on työntekijän ammattiosaaminen. Keskeistä yhteiselle työskentelylle on luottamus ja yhteiset tavoitteet. (Lindholm & Vogt 2017.)



Ihmiset oppivat tuntemaan toisiaan, mitä enemmän he tekevät työtä yhdessä. Kun opitaan tekemään työtä yhdessä, opitaan luottamaan ja arvostamaan toisen ammattilaisen osaamista ja myös hyödyntämään tätä ammattitaitoa. (Juuti & Salmi 2015.)

MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN ONNISTUMISEN ELEMENTIT

Moniammatillisen yhteistyön onnistuminen vaatii lujaa tahtomista ja motivaatiota tehdä yhteistyötä. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri on tärkeää moniammatillisessa työskentelyssä, koska se parantaa myös sitoutumista moniammatilliseen työskentelyyn. (Kekoni ym. 2019.)

Antamalla moniammatilliseen tiimiin osallistuville riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia kehittää osaamistaan, ovat he motivoituneita jatkamaan työskentelyä. Vähintään yhtä tärkeää on työntekijöiden eli ryhmän jäsenten selkeät roolit sekä työskentelyn tavoitteet. (Kekoni ym. 2019.)

AVOIN JA LUOTTAMUKSELLINEN ILMAPIIRI

Työyhteisön myönteistä ilmapiiriä voidaan edistää kehittämällä avointa keskustelukulttuuria, joka avartaa jäsenten mieltä. Kehittämistoimena voidaan myös kannustaa työntekijöitä puhumaan kokemuksistaan, sillä kokemusten vaihto virittää yksilön avoimeksi uudelle. (Juuti & Salmi 2015.)

Hyvän työyhteisön ilmapiiri perustuu luottamuksen lisäksi ihmisten väliselle avoimuudelle ja auttamishalulle. (Juuti & Salmi 2015.)



2

ERILAISET TIIMIT JA NIIDEN MONIMUOTOISUUS

Erilaisuus on rikkaus, ja yhteiset pelisäännöt rakentavat **luottamusta**. Avoimuus ja dialogisuus ovat hyvän yhteisöllisyyden tunnusmerkkejä, ja kaikki jäsenet voivat osallistua mahdollisuuksiensa mukaan sen toimintaan. Vallankäyttö ja johtajuus ovat yhteisin sopimuksin toteutettua ja läpinäkyvää. Tällä organisaatiossa varmistetaan positiivinen sitoutuminen sekä oikeudenmukaisuus. Riittävä oikeudenmukaisuus ja luottamuksen rakentaminen kasvattavat hyvää yhteisöllisyyden kokemusta työyhteisössä. Tällä tavoin toimivaa työyhteisöä voi siis pitää tavoitetilana ja onnistuneen vuorovaikutuksellisuuden tahtotilana. Tärkeintä tämän saavuttamisessa on varmasti se, että se on rakennettu juuri yhteisten pelisääntöjen lähtökohdista, joilla on varmistettu luottamus, joka puolestaan on mahdollistanut avoimuuden ja dialogisuuden. (Raina 2012.)

Tiimityöskentely

Tiimityöskentely on vaativa työskentelytapa, ja se nähdään organisaatioissa usein ratkaisuna. Tiimityöskentely vaatii vahvaa osaamista ja motivaatioita. Työn tekemisen muotona tiimityö on kasvanut. Perinteiset tiimityön mallit eivät enää sellaisenaan toimi, koska pysyvien tiimien tilalle on tullut projektitiimejä ja tiiviin yhteistyön rinnalle virtuaalityön malleja, joissa vuorovaikutus tapahtuu digitaalisten välineiden ja kanavien kautta. Tiimin muoto on muuttuva ja osa tiimiläisistä saattaa olla mukana ryhmässä vain lyhyen aikaa. (Hiila ym. 2019, Kekoni ym. 2019.)



2



Keskustelija



Koordinoija



Ideoija



Tarkkailija



Provokaattori



Innostaja



Toteuttaja



Sovittelija



Aloitteentekijä



Rohkaisija



Huolehtija



Työmyyrä



Opastaja



Viihdyttelijä

2

TYÖNTEKIJÖIDEN TOIMINTAAN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ



Yhdenvertaisuus

Ihmisen toimintaan vaikuttavia tekijöitä ovat yhdenvertaisuuden ja tasapuolisuuden toteutuminen sekä ihmisoikeuksien kunnioittaminen. Yksilöä tulee aina lähestyä kokonaisvaltaisesti. Tiimiä rakennettaessa tulee ottaa huomioon tasapuolisesti kaikki henkilökohtaiset ominaispiirteet, koska näillä tekijöillä on vaikutusta suoriutumiseen, käyttäytymiseen ja asenteisiin. (Jalonen ym. 2019.)

Ryhmädynamiikka

Työyhteisöjen ja organisaatioiden monimuotoisuudella on vaikutusta ihmisen toimintaan. Vaikuttavia tekijöitä työntekijöiden käyttäytymisen taustalla ovat eroavaisuudet, jotka liittyvät sukupuoleen, ikään, etniseen taustaan tai henkilökohtaisiin rajoitteisiin, kuten vammaisuuteen. Ihmisen toimintaan vaikuttaa myös, miten moninaisuutta on kyetty johtamaan ja luomaan onnistunut dynaaminen hallinta. Onnistunut hallinta tuottaa työyhteisöön yksilöitä, joilla on tilaa oman identiteetin rakentamiselle. Onnistuneet vuorovaikutuksen kautta on mahdollista myös luoda inhimillinen ryhmädynamiikka, joka ohjaa sosiaalista kanssakäymistä. (Jalonen ym. 2019.)



Tiimiäly

Hyvässä ja toimivassa tiimissä hyödynnetään tiimiälyä. Tiimiälyn tavoitteena on organisaation yhteisen hyvän optimointi sen työntekijöiden koko potentiaalin ja työntekijöistä koostuvien tiimien yhteisen älykkyyden avulla. Tähän päästään rakentamalla organisaatioon tiimiälyä hyödyntäviä käytänteitä ja harjoittelemalla tiettyjä taitoja. Tiimiäly on selkeästi määritelty toimintamalli, jota voidaan ohjata ja johtaa. Älykäs tiimi, joka hyödyntää tekoälyä, voi rakentaa organisaatiolle merkittävää kilpailuetua. Tiimiälyä voidaan siten pitää pohjana inhimillisille oivalluksille, joita laitteet eivät osaa tehdä. (Hiila ym. 2019.)



2

MENESTYKSEKÄS TIIMI



Työntekijäosaaminen

Yksi työhyvinvointiin olennaisesti vaikuttava tekijä on, kuinka kohdellaan toisia työssä. Yksilön osaamiseen kuuluu ammattiosaamisen lisäksi työntekijäosaaminen. Työntekijäosaaminen käsittää muun muassa työntekijätaidot, esihenkilö-alaistaidot ja työyhteisötaidot. Näiden taitojen hallitseminen on merkittävässä roolissa organisaatioiden menestyksessä. Menestyksekkäs ja korkeatasoinen toiminta edellyttää työntekijältä luotettavuutta, muutosherkkyttä, empatiakykyä, riittävästä moraalia ja kykyä sietää turhautumista. Työyhteisötaitoja tarkasteltaessa jokaisen yksilön oma toiminta on keskeistä. Silloin tällöin olisi hyvä arvioida, miten oma työkäyttäytyminen tukee työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä ja auttaa saavuttamaan työlle asetettuja tavoitteita. (Mannermaa 2022.)

Tunteet

Yksi motivaatiotekijä ovat tunteet, jotka vaikuttavat kaikkeen päätöksentekoon, ajatteluun ja toimintaan. Työtä tekevien ihmisten kokemat tunteet kuuluvat oleellisena asiana työyhteisöihin, ja niillä on selkeä yhteys hyvinvointiin ja työmotivaatioon. Tunteet kertovat onnistumisista, yhteenkuuluvuudesta ja niiden tunnistamisella voidaan kehittää johtamista ja työyhteisöjä. Lisäksi tunteet säätelevät energian määrää ja auttavat kohdentamaan energian työssä oikein. Positiivisilla tunteilla on vahva yhteys työmotivaatioon ja hyvinvointiin ylläpitämiseen, kun taas negatiiviset tunteet heikentävät hyvinvointia. Sanotaan, että ongelmatilanteet usein haastavat meitä ihmisiä toimintaan ja löytämään ratkaisuja nopeasti. Negatiivisetkin tunteet ovat usein hyödyllisiä, kun kehitetään toimintatapoja ja keksitään ratkaisuja ongelmatilanteisiin. (Sinokki 2016.)



*Jos haluat mennä nopeasti, mene yksin.
Jos haluat mennä pitkälle, mene yhdessä - Siren 2022.*

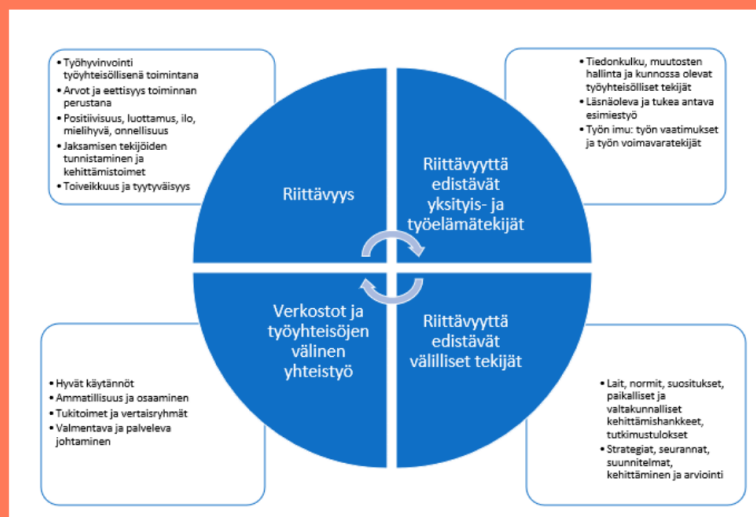


2

Kokemus riittävydestä

"Olenko minä riittävä?"

Työntekijän yksilölliset ja ainutkertaiset kokemukset riittämättömyydestä vaihtelevat arjen mielikuvien, kokemusten ja omien tavoitteiden, jaksamisen ja elämäntilanteen mukaan. Riittävyttä voidaan tarkastella yksilön potentiaalisten vahvuuksien kautta, ja se on osa työhyvinvoinnin edistämistä, koska ihminen peilaa omaa riittävyttään ympäristönsä ihmisiin. Riittämättömyyden kokemuksia tarkasteltaessa tulisi huomioida esimerkiksi organisaatioiden erilaiset arvoalinnat, vaikutusmahdollisuuksien ja yhteisöllisyyden tila, yhteistyön ja tiimityön sujuminen sekä vuorovaikutus. Riittävyden lisäämiseksi on oleellista tarkastella työyhteisön ja yksilön osaamiskäytäntöjä, sekä tuoda näkyväksi ne toimivat käytänteet, jotka omassa työyhteisössä on kehitetty ja todettu onnistuneiksi. Lisäksi työyhteisön sisäisen ja ulkoisen yhteistyön sujumiseksi on tärkeää tuoda esille, mitä erityisosaamista omassa työyhteisössä on ja millä tavalla osaamista tuetaan. (Suonsivu 2015.)



Positiivinen riittävyden malli vanhustyössä (Suonsivu 2015)



3

TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ



Moniammatillisten työryhmien
työhyvinvoinnin kukkanen

3

LUOTTAMUS

pn

Kaiken perusta

LUOTTAMUS

Avoimuus ja dialogisuus ovat hyvän yhteisöllisyyden tunnusmerkkejä, ja kaikki jäsenet voivat osallistua mahdollisuuksiensa mukaan sen toimintaan. Vallankäyttö ja johtajuus ovat yhteisin sopimuksin toteutettua ja läpinäkyvää. Tällä organisaatiossa varmistetaan positiivinen sitoutuminen sekä oikeudenmukaisuus. Riittävä oikeudenmukaisuus ja luottamuksen rakentaminen kasvattavat hyvää yhteisöllisyyden kokemusta työyhteisössä. Tällä tavoin toimivaa työyhteisöä voi siis pitää tavoitetilana ja onnistuneen vuorovaikutuksellisuuden tahtotilana. Tärkeintä tämän saavuttamisessa on varmasti se, että se on rakennettu juuri yhteisten pelisääntöjen lähtökohdista, joilla on varmistettu luottamus, joka puolestaan on mahdollistanut avoimuuden ja dialogisuuden. (Raina 2012.)

Luottamus organisaation eri tasoilla ja henkilöstöryhmien välillä luo kasvualustan oppimiselle. Työelämän haasteet eivät ole helposti ratkaistavissa. Ne edellyttävät eri osaamisalueiden vahvaa asiantuntijuutta sekä niiden yhteen tuomista ja moninäkökulmaista yhteistä tarkastelua. (Lemmetty 2022.)



Luottamuksen myönteiset vaikutukset työntekijöille (Laaksonen 2022)



LUOTTAMUKSEN PÄÄOMA

Tiimisopimus



**PALAUTTEEN
ANTAMINEN**

**PALAUVERIKÄY-
TÄNNÖT**

**MYÖNTEINEN
KÄYTÖS**

**(MIETITÄÄN
YHDESSÄ)**

KEHITTÄMINEN

KANNUSTAMINEN

**RATKAISUKESKEI-
NEN TYÖTAPA**

TERVEHTIMINEN

TIEDONKULKU

**(MIETITÄÄN
YHDESSÄ)**

Päivämäärä _____ Allekirjoitus _____

Esimerkki tiimisopimuksesta.

3

TOIMIVAN MONIAMMATILLISEN TYÖRYHMÄN ELEMENTIT

Vuorovaikutuksellisuus korostuu tämän päivän työelämässä, ja se nähdäänkin yhtenä tärkeimmistä työelämätaidoista. Monialaiset sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöt tarvitsevat toimiakseen vahvaa jaettua asiantuntijuutta ja yhteistyötä. Tämä edellyttää työskentelyä erilaisissa moniammatillisissa työryhmissä ja verkostoissa. (Kekoni ym. 2019.)



Teknologiaa hyödynnettäessä tulee antaa aikaa luottamuksellisen suhteen rakentumiseen. Työtiimin jäsenten luottamus on oleellinen osa tiimin yhteenkuuluvaisuuden tunteen ja tyytyväisyyteen kokemuksiin. Luottamuksella rakennetaan myös esimerkiksi ryhmän koordinoitua, sujuvaa yhteistyötä sekä ryhmän oppimista. (Laaksonen 2022.)



Mikä Sinulle on tärkeintä moniammatillisessa yhteistyössä?

**TOIMIVA
VUORO-
VAIKUTUS**

**RYHMÄN ASIAN-
TUNTIJUUS**

**YHTEISET
PELISÄÄNNÖT**

**YHTEISET
ARVOT**

YHTEISÖLLISYYS

KUNNIOITUS

LUOTTAMUS

**AVOIN
ILMAPIIRI**

**JOKIN MUU.
MIKÄ?**

3

TYÖHYVINVOINTIA TUKEVAT TOIMIVAT KÄYTÄNTEET

Hyvät ja toimivat käytännöt lähtevät liikkeelle rekrytoinnista ja siitä, että organisaatiot tunnistavat tarvitsemansa osaamisen. Työntekijöiden liiallinen itseohjautuvuus voi tarkoittaa sitä, että työntekijä jää ilman riittävää tukea. Esihenkilön tehtävä on tukea ja mahdollistaa työpaikan hyvä työskentelyilmapiiri. Työyhteisön viihtyvyystekijät kuten esimerkiksi työjärjestelyt työpari- ja tiimityöskentelystä vahvistavat ja edistävät työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia. Viihtyvyys lisää myös yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sosiaalisuutta. (Ryynänen ym. 2020.)

Arvot ohjaavat ja vaikuttavat työilmapiiriin. Työntekijä tekee jatkuvasti valintoja, joita hänen arvonsa ja myös tunteensa ohjaavat häntä tekemään. Arvo-pohja ja opitut taidot tekevät meistä sen mitä olemme, ja millainen vaikkapa minä olen esihenkilönä. (Virtanen 2018.)



Johtamisen kannalta on tärkeää tuntea itsensä ja ennen kaikkea hyväksyä itsensä, ei tarvitse olla yli-ihminen ollakseen hyvä johtaja. Ihmisen kyky oppia ja kehittyä on lähes rajaton, kun motivaatiota on riittävästi. Lisäksi tarvitaan psykologista pääomaa, joka rakentuu erilaisista pysyvistä mielentiloistamme. (Leppänen & Rauhala 2012.)



3 TYÖHYVINVOINTIA TUKEVAT TOIMIVAT KÄYTÄNTEET





**Mitä voisin tehdä
oman ja työyhteisöni
hyvinvoinnin eteen?**





**Tämä työhyvinvoinnin opas on syntynyt
moniammatillisessa yhteistyössä.
Se on saanut alkunsa kahden opiskelijan kiinnostuksesta
työhyvinvointia
ja sen edistämistä kohtaan.**

Kiitos lukemisesta. Voikaa hyvin.

Kotkassa 5.5.2023



Tekijät



Niina Autio, sosionomi YAMK



Niina Heiskanen, geronomi YAMK

Lähteet

- Hiila, I. Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Jalonen H., Uusikylä, P. & Hyttinen, R. 2019. Monimuotoisuuden kohtaaminen ja johtaminen. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus, 235-268.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Työ ja Tunteet. Uupumuksesta iloon. Juva: PS-kustannus.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari.
- Kekoni, T. Mönkkönen, K. & Hujala, A. Laulainen, S. & Hirvonen, J. 2019. Moniammatillisuus käsitteinä ja käytänteinä. Teoksessa: Mönkkönen, K. Kekoni, T. & Pehkonen, A. (toim.) Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Gaudeamus. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523455665>
- Lemmetty, S. 2022. Työssä oppiminen edellyttää luottamusta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/125361/75279>
- Lindholm, M. & Vogt, I. 2017. Työnohjaus moniammatillisuuden rakentajana. Teoksessa Helminen, J. (toim.) Asiakkaan moniammatillinen ohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Raina, L. 2012. Uusi yhteisöllisyys. Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito. E-kirja. Helsinki: Arator. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.co/reader/9789528032700>
- Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum Media Oy ja tekijät.
- Ryynänen, J. Simonen, A. & Karkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet elämässä. WWW-dokumentti. Saatavissa: Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämiseksi kohti työn imua - pdf (journal.fi)
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Siren, A.-M. 2022. Tehokkaan tiimityöskentelyn avaimet. Blogi. Päivitetty 9.12.2022. Saatavissa: <https://sitomo.fi/blog/tehokkaan-tiimityoskentelyn-avaimet/>
- STM. 2022. Työhyvinvoinnin määritelmä. Saatavissa: Työhyvinvointi - Sosiaali- ja terveysministeriö (stm.fi)
- Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä - matkalla työhyvinvointiin. Painettu EU:ssa: UNIPress.
- Työturvallisuuskeskus, 2021. Työpaikkakiusaaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluusuden_perusteet/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen#b4a44fb5
- Virtanen, A. 2018. Arvot ja hyvä elämä – Mistä puhumme, kun puhumme arvoista? Blogi. Päivitetty 12.12.2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://psykologiaa.wordpress.com/2017/12/12/arvot-ja-hyva-elama/>