



Karelia-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

Opas tiimivastaaville psykologisen pääoman ylläpitämisen ja vahvistamisen tueksi

Anna-Mari Saastamoinen

Opinnäytetyö, maaliskuu 2024

www.karelia.fi



Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Maaliskuu 2024
Sosionomi (YAMK) koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Anna-Mari Saastamoinen

Nimeke
Opas tiimivastaaville psykologisen pääoman ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi.

Toimeksiantaja Pohjois-Savon hyvinvointialue

Nykyisen Pohjois-Savon hyvinvointialueen perhepalveluissa on ollut käytössä tiimityömalli ja tiimivastaavajärjestelmä jo useita vuosia. Tiimivastaavajärjestelmän vakiinnuttamista ja kehittämistä ovat hidastaneet useat suuret muutokset, henkilöstön vaihtuvuus sekä perehdyttämisen haasteet. Organisaatiossa on laadittu yhteinen tehtävien kuvaus tiimivastaavien lisävastuualueesta. Tehtävien kuvauksen lisäksi niiden merkityksellisyyden kuvaaminen oli tärkeää.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Pohjois-Savon hyvinvointialueen kotiin annettavien perhepalveluiden tiimejä ohjaavien ja johtavien työntekijöiden roolia psykologisen pääoman ylläpitämisessä ja vahvistamisessa. Tavoitteena oli luoda opas koko organisaation tiimivastaaville psykologisen pääoman ylläpitämisen ja vahvistamisen tueksi sekä antaa heille lisää välineitä oman tehtävänsä hoitamiseen.

Tämän opinnäytetyön tehtävinä oli koota kotiin annettavien perhepalveluiden yksikön tiimivastaavia haastatteleamalla heidän havaintojaan psykologisen pääoman neljän ulottuvuuden näyttäytymisestä tiimeissä sekä etsiä tiimivastaavien kanssa työpajatyöskentelyn kautta keinoja psykologisen pääoman ylläpitämiseen ja vahvistamiseen.

Tulosten perusteella havaittiin, että yksikön henkilöstön psykologisen pääoman tila on hyvällä tasolla ja tiimivastaavat omia tehtäviä hoitaessaan vaikuttavat psykologiseen pääomaan vahvistavasti. Johtopäätöksissä todetaan, että tiimivastaavat tehtävässään ylläpitävät ja vahvistavat monissa eri näkökulmissa henkilöstön psykologista pääomaa. Opas psykologisen pääoman ylläpitämisen ja vahvistamisen tueksi rakentui tiimivastaavien tehtävistä aiemmin laaditun tehtävien kuvauksen jatkumoksi.

Kieli
suomi

Sivuja 55
Liitteet 5
Liitesivumäärä 14

Asiasanat
tiimivastaava, tiimityön johtaminen, psykologinen pääoma



THESIS
March 2024
Degree Programme in Development and
Management of Health Care and Social
Services

Tikkarinne 9
FI-80200 JOENSUU
FINLAND
Tel +358 13 260 600

Author
Anna-Mari Saastamoinen

Title
A Guide for Team Leaders to Maintain and Strengthen Psychological Capital.

Commissioned by Wellbeing Services County of North Savo

Teamwork is an important part of today's working life. There has been a teamwork and team leader system in use in family services in wellbeing Services County of North Savo for several years. The establishment and development of this system have been slowed down by a number of major changes, staff turnover and orientation challenges. To overcome the forementioned challenges, a joint description of the tasks of the team leaders was drawn up. In addition to describing the tasks, describing their significance for the personnel was important.

The purpose of this thesis was to describe the role of team leaders in maintaining and strengthening psychological capital. The goal was to provide them with a guide that includes more tools for maintaining and strengthening the psychological capital of the personnel.

The aim of this research-based development activity was to compile observations on psychological capital in the teams by interviewing the team leaders. Based on the interview material, topics were selected to be discussed in a workshop organized for the team leaders to find them ways to maintain and strengthen psychological capital. The results showed that the psychological capital of the staff in the unit is at a good level. In conclusion, the team leaders maintain and strengthen psychological capital through their work. The guide with tools for maintaining and strengthening the psychological capital of the personnel was built around the existing description of the tasks of the team leaders.

Language
Finnish

Pages 55
Appendices 5
Pages of Appendices 14

Keywords
team leader, leading teamwork, psychological capital

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Psykologinen pääoma.....	6
2.1	Psykologinen pääoma käsitteenä	6
2.2	Toivo	7
2.3	Realistinen optimismi	8
2.4	Resilienssi.....	10
2.5	Itseluottamus	11
3	Tiimityön johtaminen	12
3.1	Tiimityö	12
3.2	Tiimityön johtaminen	13
4	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät	14
5	Menetelmälliset valinnat.....	15
5.1	Kohderyhmä	15
5.2	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	16
5.3	Laadullinen tutkimusote	17
5.4	Teemahaastattelu	18
5.5	Työpajatyöskentely	19
5.6	Aineiston sisällönanalyysi	20
6	Opinnäytetyön toteutus	21
6.1	Kehittämisprosessin eteneminen	21
6.2	Tiimivastaavien yksilölliset teemahaastattelut.....	22
6.3	Tiimivastaavien teemahaastatteluiden sisällönanalyysi	23
6.4	Tiimivastaavien työpajatyöskentely.....	25
7	Tulokset	27
7.1	Toivo	27
7.2	Realistinen optimismi	30
7.3	Resilienssi.....	33
7.4	Itseluottamus	35
7.5	Työpajatyöskentelyn tulokset.....	37
7.6	Opas tiimivastaaville psykologisen pääoman ylläpitämisen ja vahvistamisen tueksi.....	44
8	Pohdinta ja johtopäätökset.....	45
8.1	Tulosten tarkastelua	45
8.2	Luotettavuus ja eettiset kysymykset	50
8.3	Hyödynnettävyys ja jatkokehitysideat	52
	Lähteet.....	53

Liitteet

Liite 1	Kuvaus tiimivastaavien tehtävistä
Liite 2	Haastattelukutsu
Liite 3	Teemahaastattelurunko
Liite 4	Työpajatyöskentelyn runko
Liite 5	Opas tiimivastaaville psykologisen pääoman ylläpitämisen ja vahvistamisen tueksi

1 Johdanto

Työntekijöiden kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen on muovautumassa koko ajan tärkeämmäksi työelämässä. Yhteiskunnallisella tasolla työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimalla saavutetaan pidempiä ja tuottavampia työuria sekä samanaikaisesti myönteisiä vaikutuksia yksilötasolla. Sosiaali- ja terveysalalla on jo nyt kilpailua osaavista työntekijöistä, ja työntekijöiden hyvinvoinnista aidosti huolehtivat organisaatiot nostavatkin positiivisen henkilöstökokemuksen avulla houkuttelevuuttaan työnantajina. Haastavaksi työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja edistämisen tekee ilmiön moninaisuus ja työntekijöiden yksilöllisyys hyvinvointikokemusten rakentumisessa. (Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Heikkilä-Tammi 2021, 13.) Ihmisen vahva psykologinen pääoma vaikuttaa positiivisesti työelämässä muun muassa työssä suoriutumiseen, työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen sekä tehokkuuteen. Psykologinen pääoma koostuu neljästä ulottuvuudesta: toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus. Psykologisen pääoman eri osa-alueet eivät ole ihmisen synnynnäisiä ominaisuuksia, vaan niihin voi vaikuttaa omalla toiminnallaan ja työpaikoilla esimerkiksi esihenkilöiden tai tiimien vetäjien kautta. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013.)

Nykyisen Pohjois-Savon hyvinvointialueen, aiemmin kunnallisen organisaation kotiin annettavien perhepalveluiden yksikössä on ollut vuodesta 2018 alkaen käytössä yhtenä tiimityön johtamisen välineenä tiimivastaavajärjestelmä. Tiimivastaavuus on nimetty lisävastuualueeksi, johon ei sisälly esihenkilötyön vastuita ja johon valittu työntekijä saa käyttää määritellyn osan työajastaan saaden siitä palkkaan suhteutetun prosentuaalisen korvauksen. Tiimejä johtaville tai ohjaaville henkilöille on olemassa paljon erilaisia nimikkeitä. Tässä opinnäytetyössä heistä käytetään nimikettä tiimivastaava.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Pohjois-Savon hyvinvointialueen kotiin annettavien perhepalveluiden tiimejä johtavien ja ohjaavien työntekijöiden roolia psykologisen pääoman vahvistamisessa. Tavoitteena on luoda opas Pohjois-Savon hyvinvointialueen organisaation tiimivastaaville psykologisen

pääoman ylläpitämisen ja vahvistamisen tueksi sekä antaa heille lisää välineitä oman tehtävänsä hoitamiseen. Opinnäytetyön kehittämistehtävinä on kotiin annettavien perhepalveluiden yksikön tiimivastaavia haastatteleamalla koota havaintoja psykologisen pääoman neljän ulottuvuuden näyttäytymisestä tiimeissä sekä etsiä tiimivastaavien kanssa toteutetun työpajatyöskentelyllä keinoja psykologisen pääoman ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi.

2 Psykologinen pääoma

2.1 Psykologinen pääoma käsitteenä

Yrityksen ammattitaitoinen, osaava, motivoitunut ja muutoskykyinen henkilöstö on sen suurimpia voimavaroja. Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on myös olennainen osa yrityksen vahvaa yrityskuvaa, joka luonnollisesti heijastuu myös yrityksen ulkopuolelle ja sen asiakkaisiin. Yrityksen henkilöstön hyvinvoinnin tilaa voidaan arvioida, mitata ja kuvata lukuisin keinoin. Psykologisen pääoman käsite on yksi positiivisen psykologian pohjalta rakentunut tapa.

Psykologisen pääoman perusta nousee yleisesti positiivisesta psykologiasta ja tarkennetusti Albert Banduran sosio-kognitiivisesta teoriasta. Teoria kuvataan usein kolmiona, jossa yksilön, ympäristön ja käyttäytymisen välillä on vuorovaikutteinen suhde. (Luthans & Frey 2018, 174-175.) Rauhala, Leppänen ja Heikkilä (2013) käsittelevät kirjassaan Fred Luthansin 2000-luvun alkupuolella luomaa psykologisen pääoman käsitettä ja sen ulottuvuuksia. Luthans on useita vuosikymmeniä kestäneellä urallaan ollut kiinnostunut ja tutkinut psykologian ja johtamisen yhdistämistä ja yhdistämisen potentiaalia edistää organisaatioiden johtamista ja henkilöstöhallintoa positiivisella otteella. Luthans on luonut psykologisen pääoman käsitteen elementit siten, että niitä voi nykyaikaisissakin organisaatioissa mitata, kehittää ja johtaa.

Psykologinen pääoma määritellään yksilön positiivisen psykologisen kehityksen tasoksi ja se koostuu neljästä ulottuvuudesta, jotka ovat toivo, optimismi,

sinnikkyys ja itseluottamus. Ulottuvuuksien alkukirjaimista muodostuu sana TOSI, joka toimii muistisääntönä siitä, että ihmisen tulee olla tosissaan asioiden suhteen ja lisäksi siitä, että psykologisen pääoman käsite on tosi, tieteellisesti tutkittu ja käytännössä todettu. (Rauhala ym. 2013, 12.) Positiivisen psykologian käsite keskittyy ihmisen hyvinvointiin ja voimavaroihin. Yksilön hyvinvointi taas kulkee vahvasti käsi kädessä työhyvinvoinnin kanssa ja psykologinen pääoma on osa yksilön voimavaroja. Psykologisen pääoman voi käsittää yksilön lisäksi myös kiinteäksi osaksi työtiimiä, koska vahvan psykologisen pääoman avulla pystytään paremmin hyödyntämään ammatillista osaamista, huolehtimaan omasta työhyvinvoinnista ja toimimaan muutostilanteissa (Manka, Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2014, 10).

Psykologisen pääoman käsite on itsessäänkin toiveikas ja lohdullinen, koska psykologista pääomaa on mahdollista kasvattaa sen ulottuvuuksien ollessa tunnetiloja ja mielialoja, joihin meillä on mahdollisuus vaikuttaa erilaisten harjoitteiden ja valmennusten avulla (Rauhala ym. 2013, 18). Psykologiseen pääomaan vaikuttaminen vahvistavasti ei vaadi pitkää aikaa tai massiivisia toimenpiteitä, vaan pienetkin interventiot auttavat. On havaittu, että muutosta saavutetaan jo kertomalla ihmisille psykologisen pääoman käsitteestä ja sen eri ulottuvuuksista. (Manka ym. 2014, 10.)

2.2 Toivo

Toivo on yksi psykologisen pääoman ulottuvuuksista. Toivo on uskoa tulevaisuuteen, johon voi omalla tekemisellään ja tavoitteellisella toiminnallaan vaikuttaa (Terveyskirjasto 2022). Toivo sisältää proaktiivista ajattelua, toimintaa ja myönteisiä tunteita. Proaktiivisuus on aloitteellisia ja aktiivista toimintaa, jossa ihminen kantaa vastuuta omasta käyttäytymisestään. Esimerkiksi vastoinkäymisen edessä toiveikas ihminen pystyy sisäisen toivon avulla asettamaan itselleen tavoitteita vastoinkäymisen voittamiseksi ja etsimään vaihtoehtoisia toimintatapoja.

Toivolla on siis merkittävä rooli motivaatiossa ja suorituskävyssä. Toivo antaa yksilölle tavoitteen ja uskon sen saavuttamiseen, mikä lisää motivaatiota ja sitoutumista toimintaan. Toivo on myös tärkeä tekijä suorituskävyssä. Kun yksilöllä on toivoa, hänellä on usko omiin kykyihinsä ja luottamus siihen, että hän pystyy saavuttamaan tavoitteensa. Tämä lisää itseluottamusta ja parantaa suorituskävyä monilla elämänalueilla. (Luthans & Frey 2018, 175-176.)

Vähäistä sisäistä toivoa kantava ihminen taas toimii pettymyksen edessä päinvastoin ja saattaa luovuttaa, katkeroitua ja olla kävytön tarttumaan tarjottuihin mahdollisuuksiin (Rauhala ym. 2013, 12). Toivoa voi kuitenkin vahvistaa ja kehittää erilaisin menetelmin. Esimerkiksi asetettujen tavoitteiden selkeys ja realistisuus, positiivisten ajatusten ja uskomusten vahvistaminen sekä tukiverkostojen hyödyntäminen voivat auttaa yksilöä ylläpitämään ja vahvistamaan toivoa. (Luthans & Frey 2018, 174-175.)

Yksi toiveikkuuden keskeisistä rakennuspalikoista on suhde toisiin ihmisiin. Laajemmin kuin perhe- ja ystäväpiiriä ajatellen asiaa voidaan soveltaa myös työelämään (Kylmä 2020). Voimavarat käyttöön -oppaassa todetaan, että ”toiveikkuuden harjoittamisen lähtökohtana on ajatus ihmisestä tavoitteisiin suuntautuneena.” Tällä toteamuksella tarkoitetaan sitä, että toiveikkuutta herätellään uusilla tavoitteilla, jotka puhuttelevat myös tunnetasolla. (Manka ym. 2014, 32.) Tavoitteellisuus on osa perhetyötä. Perhetyön parissa työskentelevillä on oltava kykyä olla aloitteellinen, aktiivinen ja kävykäs etsimään vaihtoehtoja esimerkiksi haastavan asiakastilanteen edistämiseksi. Näin ollen voidaan vahvasti olettaa, että Kotiin annettavien perhepalveluiden yksikössä henkilöstö omaa vahvan sisäisen toiveikkuuden tason sekä taidon toimia proaktiivisesti niin työyhteisössä kuin asiakastyössäkin.

2.3 Realistinen optimismi

Optimismi on elämäkokemusten positiivisiin puoliin keskittymistä ja yleistä luottamusta tulevaisuuden positiivisiin tapahtumiin. Optimismi on yhdistetty muun muassa parempaan fyysiseen terveyteen, immuunijärjestelmän toimimiseen ja matalampiin stressihormoneihin. (Smirnova & Parks 2018, 279.)

Optimismi on siis toivoa positiiviseen lopputulokseen ja psykologisen pääoman käsitteen yhteydessä käytetään sanaparia realistinen optimismi. Realistinen optimismi on positiivisten asioiden arvostamista sekä positiivisten näkökulmien huomaamista kokemuksissa ja myös niiden etsimistä. Realistinen optimismi ohjaa myös ajattelevaan tulevaisuuden mahdollisuuksia positiivisesti ja näyttäytyy konkretiassa ajatteluna, motivaationa ja tunteina. (Rauhala ym. 2013, 14.)

Realistinen optimisti osaa ajoittain tarkastella myös oman ajattelunsa realistisuutta, toimintaansa ja suunnitelmiaan ja on strateginen sekä vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Optimistilla on rohkeutta mennä kohden ongelmaa, koska hänellä on myös laajasta selviytymiskeinoja käytettävissä. (Rauhala ym. 2013, 14.)

Kotiin annettavien perhepalveluiden yksikössä optimistinen lähestymistapa muun muassa erilaisiin asiakastilanteisiin on välttämätöntä. Asiakasperheet ovat usein itse kohdanneet monenlaisia haasteita ja kaipaavat ulkopuolista ihmistä huomaamaan ja nostamaan esiin perheen omia voimavaroja ja esimerkiksi haasteellisesti käyttäytyvän ja vuorovaikuttavan lapsen vahvuuksia ja hyviä puolia. Lisäksi realistisen optimismin tuomaa vahvuutta tarvitaan sosiaalialaa kohdanneiden ja tulossa olevien suurten rakenteellisten muutosten sekä alaa koetelleiden moninaisten haasteiden keskellä.

Optimistista ajattelutapaa voi harjoitella ja vahvistaa, kuten muitakin psykologisen pääoman ulottuvuuksia. Optimismi on myös resilienssin kehittymisen osatekijä. Yksilö voi tukea optimismia omalla toiminnallaan muun muassa ylläpitämällä positiivista sisäistä puhetta sekä pyrkimällä kiitollisuuteen. Epäonnistumisten sattuessa asioiden asettaminen oikeisiin mittasuhteisiin ja negatiivisten ajatusten kääntäminen oppimismahdollisuuksiksi ovat myös hyviä keinoja vahvistaa optimismia. (Smirnova & Parks 2018, 279-280.)

2.4 Resilienssi

Resilienssi kykyä selvitä ja palautua erilaisista vastoinkäymisistä. Haastavien tilanteiden keskellä resilientti ihminen kohtaa vastoinkäymisen rohkeasti ja pysyy rauhallisena. Resilientti ihminen omaa myös vahvat selviytymistaidot. Resilientit ihmiset eivät koe vähemmän kärsimystä, surua tai ahdistusta muihin ihmisiin verrattuna, mutta he käyttävät terveitä selviytymismekanismeja haastavissa tilanteissa vahvuutta ja kasvua vaalien ja usein selviytyen tilanteista entistäkin vahvempina. (Le Nguyen & Fredrickson 2018, 32-33.)

Sinnikkyys eli resilienssi osana psykologista pääomaa on "voima, joka vastustaa kesken jättämistä" (Rauhala ym. 2013, 15). Ihmisen psyykkistä selviytymiskykyä, mielen joustavuutta ja uudelleen orientoitumista voidaan siis kuvata käsitteellä resilienssi. Resilientti ihminen tai resilientti yhteisö pärjää arjessa, vaikka kohtaakin haasteita, stressiä tai muutoksia. Resilienssi syntyy vuorovaikutuksessa yksilön ja ympäristön kanssa ja vaihtelee eri elämäntilanteissa. Myös resilientti ihminen voi vaikeassa tilanteessa pysähtyä tai jopa lamautua, mutta voimavarat on mahdollista löytää jälleen uudelleen. Olennainen osa resilienssiä on kyky pyytää apua ja tukea myös muita haastavissa elämäntilanteissa. (Suomen mielenterveys ry 2022.)

Sinnikkyyttä ei siis ajatella vain ihmisen persoonan ominaisuutena, vaan taitoina ja psykologisena vahvuutena, jota voidaan mitata, kehittää ja ylläpitää niin yksilön ja tiimien kuin organisaatioidenkin tasolla. Konkretiassa sinnikkyys on kykyä olla joustava ja palautua muutostilanteissa sekä käsitellä omia vaikeitakin tunteita. Lisäksi psykologisen pääoman näkökulmasta sinnikkyys sisältää myös vastuullisuutta eli kykyä miettiä oman toiminnan seurauksia muille ihmisille ja ympäristölle. (Rauhala ym. 2013, 15.)

Kotiin annettavien perhepalveluiden yksikössä resilienssiä tarvitaan paljon jo pelkästään asiakastyön näkökulmasta. Asiakas- ja vuorovaikutustilanteiden vaihtuminen useita kertoja päivässä, vaihtuvat asiakasperheet sekä vaihtuvat verkostot aiheuttavat perustehtävän sisällä paljon ennakoimattomia muutostilanteita, joissa toimivan yksikön on oltava resilientti pysyäkseen

toimintakykyisenä ja pärjätäkseen työssään. Muutosjoustavuus on myös käsite, joka kuuluu yksikön työntekijöiden arkeen.

Suomalaisten yhteisöllistä resilienssiä koeteltiin niin kokonaisena kansakuntana kuin työyhteisöjenkin tasolla koronapandemian ja viimeisimmäksi Ukrainan sodan aikana. Näiden maailmaa koetelleiden kriisien aikana ihmisten auttamisenhalua ja tahtotila yhteisölliseen selviämiseen herää. Toipuminen yhteisöä koetelleesta kriisistä onnistuu tutkitusti paremmin, mikäli yhteisössä on vahvaa yhteisöllistä resilienssiä (Työterveyslaitos 2021).

2.5 Itseluottamus

Itseluottamus on psykologinen tekijä, joka liitetään vahvasti ihmisten onnistumisen ja menestymiseen. Itseluottamus on uskomuksia ja käsityksiä omasta kyvykkyydestä. Uskomukset sisältävät sekä ajatuksen toiminnan lopputuloksesta ja siihen johtavasta toiminnasta, että yksilön luottamuksen itseensä ja pätevyyteen selvitä annetusta tehtävästä. Itseluottamus vaikuttaa myös tavoitteiden asettamiseen ja aktiivisuuteen sekä työskentelyyn panostamisen tasoon, jolla niitä kohden työskennellään. Itseluottamus on pohja, jolle ihminen luo toimintasuunnitelmansa ja ennakko-odotuksen toiminnan lopputuloksesta. Mikäli ihminen luottaa omaan onnistumiseensa, hän pystyy luomaan itselleen välitavoitteita ja toiminnan suunnitelmia. Itseluottamus antaa voimaa ihmisen motivaatiolle ja kykyä ohjata omaa motivaatiota valitsemiinsa asioihin. (Rauhala ym. 2013, 16)

Ihmisen ajatus siitä, että pystyn itse vaikuttamaan siihen, mitä teen ja miten toimin, vahvistaa hallinnan tunnetta. Hallinnan tunne taas sisältyy vahvasti itseluottamuksen käsitteeseen. Vahvan itseluottamuksen omaava ihminen kokee olevansa hallinnassa itse eikä ole toisten ihmisten johdateltavissa tai toimi tietyllä tavalla vain olosuhteiden pakosta. Näin ollen ihminen pystyy johtamaan itseään ja omaa toimintaansa. (Manka ym. 2014, 6)

Reflektiokyky on sosiaalialalla työskenteleville tärkeä työkalu, jota tarvitaan vaikeiden työtilanteiden käsittelyyn, ammatilliseen kehittymiseen ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Vahvan itseluottamuksen omaava työntekijä pystyy refleктоimaan omaa toimintaansa rehellisesti ja hakemaan sitä kautta kehitystä yksilönä ja työntekijänä. Itseluottamus kasvaa onnistuneessa vuorovaikutuksessa ja vahva palautekulttuuri auttaa ylläpitämään luottamusta omaan kyvykkyyteen selvitä haastavistakin tilanteista.

Yksilön itseluottamusta voidaan vahvistaa erilaisin keinoin. Aiemman menestyksen tarkasteleminen, sosiaalinen mallinnus eli muiden ihmisten onnistumisten tarkastelu, positiivisen palautteen saaminen ja stressitilanteiden synnyttämien kielteisten tunteiden kyvykkyyttä tukeva tulkinta ovat toimivia keinoja itseluottamuksen vahvistamiseksi. (Luthans & Frey 2018, 174-175.)

3 Tiimityön johtaminen

3.1 Tiimityö

Useat organisaatiot ovat kehittäneet toimintaansa tiimimäisen työskentelyn suuntaan. Tiimityön lähtökohdat löytyvät ryhmätyöskentelystä. Sekä tiimityössä että ryhmätyössä on tunnistettavissa samanlaisia vaiheita ja ominaisuuksia. Tiimejä rakennetaan organisaatioihin erilaisten tehtäväkokonaisuuksien ympärille tai erilaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimityön avulla on tarkoitus saavuttaa tavoitteet tehokkaammin kuin yksilösuoritusten avulla ja lisätä siten tuottavuutta. Usein tiimit koostuvat erilaisista yksilöistä, joilla kullakin on omat vahvuutensa ja heitä motivoi erilaiset asiat. (Salminen 2017, 25-26.)

Onnistunut tiimityö edellyttää tiimin jäseniltä muun muassa avoimuutta, positiivisuutta, motivoitumista ja sitoutumista sekä jäsenten välistä arvostusta ja tasapainoa. Tiimityössä onnistumisessa tarvitaan myös toimivaa vuorovaikutusta tiimin jäsenten kesken. Lisäksi tiimillä on oltava yhteinen päämäärä ja riittävästi resursseja päämäärän saavuttamiseksi. (Salminen 2017,

25-26.) Tiimin jäsenten on olennaisen tärkeää sitoutua yhteiseen päämäärään, mikäli tiimi aikoo onnistua työssä. Yhteisen tavoitteen on oltava samanaikaisesti saavutettavissa oleva ja realistinen, jotta liialliset paineet ja pyrkiminen kohden onnistumista eivät vaikeuta tiimityötä ja työn tekemistä. Liian kaukainen tai saavuttamaton tavoite lannistaa ja haittaa tiimityössä onnistumista. (Ahonen 2023, 31-32.)

Tiimeissä työskentelevillä on usein yksilöinä toimiviin verrattuna enemmän vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Tiimityöllä voidaan toteuttaa monia tehtäviä, jotka aiemmin olivat johdon vastuulla, kuten tapaamisten järjestäminen, teknisten ja yksilöllisten ongelmien ratkaiseminen sekä suuri määrä erilaisia päätöksiä esimerkiksi toimintatapoihin ja työnjakoihin liittyen. (Neck, Manz & Houghton 2019, 126.)

3.2 Tiimityön johtaminen

Tiimiä johtavalla on tärkeää olla oikea asenne johtamiseen ja tunnistaa, ettei hänellä ole tarve olla aina vastauksia tiimille. Tiimissä päätöksiä ja työskentelyä tavoitteita kohti tehdään yhdessä kunkin tiiminjäsenen yksilölliset vahvuudet huomioiden ja samalla tiimin jäsenten vahvuudet yhteen sovittaen. (Pentikäinen 2009, 43–44.) Spiik (2022, 25) kuvaa tiimimallia portaina, joita pitkin edetessään tiimi rakentuu perusasioiden ja jaetun johtajuuden kautta yhdessä ohjautuvaksi tiimiksi. Tässä yhteydessä käsite jaettu johtajuus on siis osa tiimimallin ja tiimityöskentelyn onnistunutta rakentumista. Jaettu johtajuus käsitteenä ei tarkoita, etteikö tiimissä voisi olla sille nimettyä ohjaavaa tai johtavaa henkilöä. Jaettu johtajuus auttaa tiimiä ymmärtämään, että tiimi tekee työn yhdessä ja luo käytänteet avun pyytämiseksi, minkä kautta taas pyritään saavuttamaan tiiminjäsenten välinen arvostus toisia kohtaan. Silloin kun niin sanottu jaetun johtajuuden taso on saavutettu tiimi ei enää pelkää virheitä, vaan ne käsitellään yhdessä hakien tiimille oppia sekä kehitystä. Yhdessä ohjautuva tiimi on siis itsenäisesti ja perheenomaisesti toimiva kokonaisuus. Yhdessä ohjautuva tiimi onnistuu käsittelemään arjen haasteet yhteisen tavoitteen ja vahvan keskinäisen luottamuksen avulla.

Tiimien johtamisessa, kuten johtamisessa yleensäkin, on sijansa sekä ihmisten johtamisella (leadership) että asioiden johtamisella (management). Asioiden johtaminen näyttäytyy muun muassa selkeinä tavoitteina, toiminnan tarkoituksenmukaisuutena, informaation tasapuolisena kulkuna sekä tiimin yhteisinä toimintamalleina ja pelisääntöinä. Ihmiskeskeisyys johtamisessa taas korostaa yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitystä, motivaatiota ja sitoutumista sekä avoimessa, luottamuksellisessa ja kunnioittavassa ilmapiirissä toimimista. Johtamisessa on lähivuosina korostunut vahvasti ihmisten johtaminen, mutta tiimejä johtavien on ymmärrettävä myös asioiden johtamisen tärkeä merkitys tiimityön johtamisessa. (Salminen 2013, 142, 184.)

Toiveikas johtaminen kasvattaa henkilöstön toiveikkuutta olemalla suunnitelmallinen, organisointikykyinen ja tilanteen hallitseva, mutta samanaikaisesti ihmisläheinen ja tavoitteellinen. Toiveikkuus vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyden, suoriutumisen ja työssä viihtymisen sekä sitoutumisen kanssa. (Rauhala ym. 2013, 13.) Luottamus on johtamisessa kaiken perusta. Luottamuksellisen ilmapiirin vallitessa tiimissä voidaan iloita onnistumisista, mutta samalla voidaan käsitellä vaikeita asioita ja ristiriitaisia näkökulmia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 45.)

4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Pohjois-Savon hyvinvointialueen kotiin annettavien perhepalveluiden tiimejä johtavien ja ohjaavien työntekijöiden roolia psykologisen pääoman vahvistamisessa. Tavoitteena on luoda opas Pohjois-Savon hyvinvointialueen organisaation tiimivastaaville psykologisen pääoman ylläpitämisen ja vahvistamisen tueksi sekä antaa heille lisää välineitä oman tehtävänsä hoitamiseen.

Opinnäytetyön kehittämistehtävät:

- 1) Koota haastattelemalla Kotiin annettavien perhepalveluiden -yksikön tiimivastaavien havaintoja psykologisen pääoman neljän ulottuvuuden näyttäytymisestä tiimeissä.
- 2) Etsiä tiimivastaavien kanssa toteutetun työpajatyöskentelyn kautta keinoja psykologisen pääoman ylläpitämiseen ja vahvistamiseen.

5 Menetelmälliset valinnat

5.1 Kohderyhmä

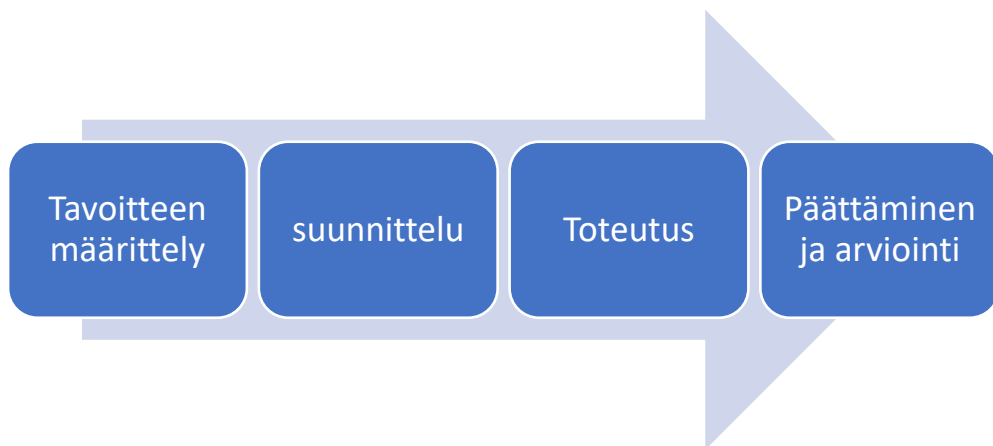
Pohjois-Savon hyvinvointialueen kotiin annettavien perhepalveluiden yksikön tiimivastaavien tehtävät rakentuvat vahvasti tiimien toiminnan koordinoimien ja asiakastyön ohjauksen ympärille (liite 1). Yksikön tiimivastaavat tukevat muita työntekijöitä asiakasprosesseihin liittyvissä asioissa ikään kuin konsultoivan kollegan roolissa. Olennainen osa tiimivastaavien tehtävää on toimia tiimitapaamisten organisoijina ja huolehtia niiden kautta tiimin hyvinvointia edistävästä käytänteistä sekä kannustaa hyvään työilmapiiriin ja tiimihengen luomiseen. Tiimivastaavat ovat myös osana yksikön sisäisen viestinnän kokonaisuutta ja jalkauttavat sekä juurruttavat muutoksia tiimeihin ja käytänteisiin. Tiimivastaavat ovat myös osana uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessia sekä yksikön opiskelijaohjausta.

Tiimivastaavat ovat linkkinä henkilöstön ja esihenkilöiden välillä arjen työn ja esimerkiksi kehittämistyön osalta. Tiimivastaavat ovat osa tiimien toiminnan sekä asiakasprosessien ja asiakaspalvelun kehittämistä yhdessä esihenkilöiden kanssa. Tiimivastaavat toimivat myös usein esihenkilöiden ohella tai kanssa yksikön edustajina yhteistyöverkostoissa tai substanssiosaamista edellyttävissä työryhmissä. Tiimivastaavilla voi myös kaikkia tiimivastaavia koskevien tehtävien lisäksi olla yksilöllisesti sovittuja lisävastuualueita yksikön toimintaan liittyen, esim. järjestöyhteistyö, työhyvinvointi ja työturvallisuus, kirjaamisen kehittäminen, ryhmätoiminta tai opiskelijaohjaus.

Kotiin annettavien perhepalveluiden yksikössä on kahdeksan tiimiä ja neljä tiimivastaavaa. Kullakin tiimivastaavalla on kaksi tiimiä, joissa on vaihdellen 4-7 työntekijää. Kahdeksan tiimiä henkilöstöineen ja tiimivastaavineen on jaettu kahden esihenkilön kesken puoliksi. Opinnäytetyön tutkimukselliseen osuuteen osallistuvat kaikki yksikön tiimivastaavat. Näin toimien yksikön työntekijät tulevat edustetuiksi haastatteluissa oman tiimivastaavan toimesta. Myös työpajatyöskentely toteutetaan siten, että kaikki tiimivastaavat osallistuvat.

5.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta sisältää käsitteen mukaisesti sekä tutkimuksellisen että kehittämiseen keskittyvän osa-alueen. Opinnäytetyössä tämä tarkoittaa sitä, että työ sisältää sekä tutkimusmenetelmillä toteutetun tutkimusvaiheen että kehittämistyön menetelmillä toteutetun kehittämisvaiheen. Tutkimuksellisen kehittämisen lähtökohta on tarveperusteinen, jolloin toimintaa ohjaa käytännönläheinen tavoite. (Saarnio & Päätaalo 2022.) Yleisesti kehittämistoiminnan vaiheista etenemistä voidaan esittää erilaisin tavoin. Alla Toikon ja Rantasen (2009) kehittämistoiminnan lineaarinen malli (kuvio 1). Riippumatta vaihtelevista esittämistavoista kehittämistoimintaa kuvataan aina kokonaisuutena ja jäsennetään sen etenemistä prosessinomaisesti ja tavoitteellisesti vaiheesta toiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 10.)



Kuvio 1. Kehittämistoiminnan lineaarinen malli (Toikko & Rantanen 2009, 64.)

Toikko ja Rantanen (2009, 82-85) kuvaavat kehittämistoiminnan prosessinvaiheita seuraavasti. Kehittämistoiminta käynnistyy usein joko nykyisessä tilanteessa olevan ongelman ratkaisemiseksi tai hyvän toimintatavan visioinnin kautta. Kehittämistoiminnan onnistumisen varmistamiseksi on tärkeää huomioida tutkimuksellisuuden lisäksi myös kehittämistoiminnan sosiaalinen näkökulma, koska kehittämistoiminta sisältää paljon dialogista vuorovaikutusta. Myös osallisuus ja osallistumista tukevien välineiden joustava käyttö ovat huomionarvoisia asioita.

Toikko ja Rantanen (2009, 90-91) lähestyvät tutkimuksellista kehittämistoimintaa tiedon hankkimisen ja tuottamisen sekä henkilöiden osallisuuden ja kokonaisprosessin näkökulmasta. Toikko ja Rantanen pukevat sanoiksi ajatuksen, että kehittämistoimintaa varten tai sen aikana kerätty tieto ja/tai aineisto, voidaan ajatella olevan tutkimuksellista tietoa ja sitä tai sen pohjalta luotua tuotosta voidaan hyödyntää myös toisaalla soveltaen, mikä on yhtenevää perinteisen tutkimuksellisen tiedon käytettävyyden kanssa.

Tämän opinnäytetyön ja tutkimuksellisen kehittämistoiminnan lähtökohtana toimi tavoite vakiinnuttaa vahvemmin tiimivastaavajärjestelmää Pohjois-Savon hyvinvointialueen kotiin annettavien perhepalveluiden yksikössä. Tiimivastaavajärjestelmä on ollut käytössä kotiin annettavien perhepalveluiden yksikössä noin neljä vuotta. Neljä vuotta on lyhyt aika juurruttaa yksikön sisäinen rakennemuutos hyvin, varsinkin kun esteinä ovat toiminut useat suuret muutokset, henkilöstön vaihtuvuus sekä perehdyttämisen haasteet. Operatiivisen toiminnan tasolla näkyvä haaste oli oiva mahdollisuus lähteä käynnistämään kehittämistyötä tiimivastaavajärjestelmän vakiinnuttamiseksi.

5.3 Laadullinen tutkimusote

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on menetelmä, jonka avulla pyritään usein vastaamaan tutkimuskysymyksiin sisältäen tarpeen selvittää ”miten” ja ”miksi”. Laadullinen tutkimus siis tuottaa tietoa, jonka avulla ilmiöitä voidaan ymmärtää monipuolisemmin ja syvällisemmin kuin kvantitatiivisen eli

määrällisen tutkimuksen keinoin kerätyn tiedon avulla. Laadullisten menetelmien keinoin kerätään usein tietoa ihmisten kokemuksista ja yhteiskunnallisista ilmiöistä, minkä perusteella laadullista tutkimusta hyödynnetään paljon esimerkiksi sosiologian ja psykologian tieteenaloilla. Laadullisessa tutkimuksessa suosittuja menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelu tai havainnointi. (Juuti & Puusa 2020, 9.)

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtäviin vastataan laadullisen tutkimuksen menetelmin, koska ne soveltuvat parhaiten ihmisten havaintojen ja kokemusten koostamiseen ja syvällisemmän tiedon keräämiseen. Laadullisen tutkimuksen menetelmiksi on valittu teemahaastattelu ja aineiston jatkotyöstämisen välineeksi työpajatyöskentely.

5.4 Teemahaastattelu

Haastattelu on yleisesti käytetty tiedonkeruutapa. Haastattelu perustuu joko vahvasti strukturoituun tai vähemmän järjestelmälliseen keskusteluun haastattelijan ja haastateltavien kanssa tutkimusaiheeseen liittyvistä asioista. Tutkimuksellisen haastattelun tavoite on aineiston keräämisen ja sen analysoinnin avulla suorittaa tutkimustehtävä. Tämä erottaa sen esimerkiksi toimittajan tekemästä haastattelusta lehtiartikkelia varten. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34.) Käytettäessä haastattelua tutkimuksessa tiedonkeruun menetelmänä on kuitenkin huomioitava tietyt virhemahdollisuudet. Haasteiksi voivat muodostua esimerkiksi haastateltavan välttelevä vastaustapa tai päinvastainen laaja ja rönsyilevä tapa vastata. Haastattelija voi osaltaan vaikuttaa haastateltavaan ja haastattelun etenemiseen esimerkiksi myötäilemällä sanallisesti tai tahattomasti johdattelemalla haastateltavaa elein tai sanamuodoin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 121.)

Teemahaastattelu on väljempi toteutuksessaan kuin strukturoitu haastattelu, koska esitettävien kysymysten paikka tai kysymysten muoto voi vaihdella haastateltavien välillä. On myös mahdollista, että osa ennalta laadituista kysymyksistä jätetään pois ja vastaavasti haastateltavalta kysytään tarkentavia

kysymyksiä tai jokin ennalta suunnittelemaan kysymys. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 63.)

Teemahaastattelun avulla kootaan kotiin annettavien perhepalveluiden yksikön tiimivastaavien havaintoja psykologisen pääoman neljän ulottuvuuden näyttäytymisestä tiimeissä. Haastateltaville esitettävät kysymykset on laadittu etukäteen ja noudattelevat teemoittelussa Rauhalan ym. (2013) esittelemää psykologisen pääoman neljää ulottuvuutta: toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus.

5.5 Työpajatyöskentely

Työpajatyöskentely on menetelmä, jossa kootaan valituin kriteerein joukko ihmisiä käsittelemään ja työstämään tiettyä teemaa tai tavoitetta yhdessä. Työpajatyöskentelyyn osallistuvat voivat jakaa ajatuksia, kokemuksia ja tietoja erilaisia menetelmiä ja työkaluja käyttäen. Työpajat voivat olla suunniteltuja ja ohjattuja tai niissä voidaan antaa osallistujille mahdollisuus työstää valittua aihealuetta vapaammin ja luovasti. Työpajatyöskentely menetelmänä on vuorovaikutteinen ja osallistujien aktiivista osallistumista edistävä. (Haukijärvi, Kangas, Knuutila, Leino-Richert & Teirasvuori 2014, 15.) Työpajatyöskentelyn vetäjän eli fasilitaattorin tehtävä on varmistaa, että työskentely on sujuvaa, osallistujat keskittyvät ja pysyvät aktiivisina sekä työskentelylle asetetut tavoitteet saavutetaan (Kantojärvi 2012, luku 1).

Ideointipuu on yksi työpajatyöskentelyyn sopiva menetelmä, jonka avulla saa visuaalisesti näkyviin osallistujien ajatuksia valittuihin aiheisiin. Ideointipuu on sopiva työväline ideointiin ja näkökulmien esilletuomiseen sekä avuksi erilaisten näkökulmien hahmottamiseen. Ideointipuu välineenä tuottaa nopeasti kokonaiskuvan valitusta aihealueesta. (Haukijärvi ym. 2014, 21.)

Työpajatyöskentely ja sen sisäisenä menetelmänä ideointipuu valittiin tässä työssä välineiksi työstää tiimivastaavien haastatteluista saatua aineistoa

edelleen. Työpajatyöskentelyn vuorovaikutteinen ja innovatiivinen työtapana ovat tiimivastaaville luontaisia.

5.6 Aineiston sisällönanalyysi

Tässä opinnäytetyössä työpajatyöskentelyn aineisto käsiteltiin sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Sisällönanalyysi antaa mahdollisuuden analysoida aineistoa järjestelmällisesti ja objektiivisesti. Aineisto voi olla kirjoja, artikkeleita, kirjoituksia, haastatteluita, keskusteluita tai lähes mitä tahansa kirjalliseen muotoon saatettua aineistoa. Analyysimenetelmällä on tarkoitus saada tietoa tutkittavasta ilmiöstä tiivistettynä ja yleisessä muodossa. Menetelmän avulla kerätty aineisto järjestetään johtopäätösten tekemistä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 142-143.) Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on tiedon lisääminen tutkittavasta ilmiöstä. Analyysillä tuodaan selkeyttä hajanaiseen aineistoon, jotta luotettavien ja selkeiden johtopäätösten tekeminen on mahdollista. Prosessia voisi kuvata siten, että ensiksi aineisto hajotetaan osiin, jonka jälkeen se kootaan uudelleen loogiseksi uudeksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147-149.)

Aineistolähtöisen laadullisen aineiston analyysiprosessia on kuvattu kolmen vaiheen prosessiksi. Ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen eli redusointi, toinen vaihe on ryhmittely eli klusterointi ja kolmas vaihe on teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. (Miles & Huberman 1994, 10-12.) Aineiston pelkistämisen vaihe liittyy tietojen yksinkertaistamisprosessiin, jossa tietoja terävöitetään, lajitellaan ja jätetään epäolennaiset tiedot pois. Aineistoa voidaan yksinkertaistaa esimerkiksi valitsemalla tai tiivistämällä, minkä jälkeen kerätyt käsitteet luetteloidaan huolellisesti poistamatta niitä asiayhteydestä. Aineiston pelkistäminen luo pohjan prosessin toiselle vaiheelle eli ryhmittelylle. Ryhmittelyvaiheessa yksinkertaistettu aineisto kootaan organisoidusti ja tiivistetysti, minkä tavoitteena on saada aineiston tiedot helposti saataville ja kokonaiskuva prosessista alkaa muodostua. Samankaltaiset käsitteet on ryhmitelty yhteen ja koottu erilaisiin kategorioihin, joista muodostuu

alaluokituksia liittyen erilaisiin ilmiöihin. Aineiston abstrahointivaihe kuvaa johtopäätösten tekemisen prosessia ja todentamista. Aluksi johtopäätökset voivat olla kevyitä ja epämääräisiä muodostuen sitten vähitellen tarkemmiksi (Miles & Huberman 1994, 10-11.)

6 Opinnäytetyön toteutus

6.1 Kehittämisprosessin eteneminen

Ensimmäinen suunnitelma opinnäytetyön aiheeksi oli Pohjois-Savon hyvinvointialueen lapsiperhepalveluiden eri yksiköiden sekä aikuissosiaalityön tiimivastaavien tehtävien selvittäminen ja niiden koostaminen kirjalliseen muotoon. Tämän koosteen tarkoituksena oli toimia konkreettisena välineenä kehittämistyön käynnistämisessä. Pohjois-Savon hyvinvointialueen toiminnan alkamisen lähestyessä kooste toteutettiin aikataulun kiireellisyyden takia muulla tavoin. Tällöin opinnäytetyön ja kehittämisen näkökulmaa muutettiin ja päätettiin tarkastella tiimivastaavien tärkeää roolia psykologisen pääoman ylläpitämisessä ja vahvistamisessa kotiin annettavien perhepalveluiden yksikössä.

Tiimivastaavien työ on merkityksellisessä roolissa työhyvinvoinnin ylläpitämisessä yksikössä, minkä perusteella hyvinvoinnin kanssa vahvasti korreloiva psykologinen pääoma valikoitui viitekehykseksi.

Aiheen ja kohderyhmän selkiytyttyä tutkimukselliseksi menetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jonka avulla saatiin selvitettyä yksikön neljän tiimivastaavan näkemyksiä tiimien psykologisen pääoman tilasta. Haastatteluista saatua aineistoa työstettiin edelleen työpajatyöskentelyn avulla. Työpajatyöskentelyssä yksikön tiimivastaavat etsivät yhdessä työskennellen keinoja ylläpitää ja vahvistaa psykologista pääomaa tiimeissä. Aiheet työpajatyöskentelyyn valittiin siten, että kustakin neljästä psykologisen pääoman osa-alueesta valittiin haastatteluaineistosta noussut vahva onnistuminen sekä asia, jota olisi tarpeen vielä kehittää.

6.2 Tiimivastaavien yksilölliset teemahaastattelut

Tiimivastaavat kutsuttiin yksilöllisiin teemahaastatteluihin sähköpostitse 22.10.2022 toimitetuilla kutsuilla liitteineen (liite 2). Kutsujen liitteinä oli materiaali, jossa oli taustatietoa opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä lyhyt kuvaus psykologisen pääoman neljästä ulottuvuudesta. Kutsussa annettiin haastateltaville tieto, ettei heidän tarvitse valmistautua haastatteluunsa etukäteen. Lisäksi kutsussa tuotiin esiin anonymiteetin turvaaminen todeten, ettei kenenkään haastateltavan yksilöllisiä vastauksia pysty aineistosta tunnistamaan. Haastateltaville kerrottiin myös, että haastattelut nauhoitetaan, jotta aineiston käsittely ja analysointi mahdollistuu myöhemmin luotettavasti. Haastattelukutsujen yhteydessä haastateltaville todettiin aineiston jatkotyöstämisen tapahtuvan työpajatyöskentelynä sovittuna ajankohtana.

Tiimivastaavien yksiköllisiin teemahaastatteluihin valmistauduttiin perehtymällä perusteellisesti laadittuun haastattelurunkoon (liite 3). Ennen haastatteluja varmistettiin myös digitaalisen sanelukoneen toimivuus. Haastattelut nauhoitettiin sanelukoneelle sekä pidettiin haastatteluista myös haastattelupäiväkirjaa.

Tiimivastaavien yksilölliset teemahaastattelut toteutuivat aikavälillä 31.10-10.11.2022. Kullekin haastattelulle oli varattu aikaa 1,5 tuntia. Haastattelun aluksi haastateltavalle kerrottiin kehittämistyön sisällöstä ja tarkoituksesta sekä pyydettiin suostumus haastattelun nauhoittamiseen. Haastatteluaineiston käsittelystä ja analyysistä kerrottiin haastateltaville ja kerrottiin, ettei kukaan haastateltavista ei ole tunnistettavissa missään vaiheessa. Haastateltavat osallistuivat haastatteluihin aktiivisesti ja kertoivat paljon näkemyksiään liittyen haastattelun teemoihin. Teemahaastattelujen yhteydessä sovittiin työpajatyöskentelyyn osallistumisesta ja työpajatyöskentelyn tarkoituksesta.

6.3 Tiimivastaavien teemahaastatteluiden sisällönanalyysi

Haastatteluaineiston käsittely aloitettiin nauhoitettuihin haastatteluihin tutustumisella ja niiden purkamisella kirjalliseen muotoon eli litteroimalla kaikki haastattelut. Tämän opinnäytetyön tavoite huomioiden litterointia ei tarvitse tehdä suurimmalla litterointitarkkuudella vaan osittainen litteraatio on riittävä taso. Osittainen litteraatio tarkoittaa, että haastatteluaineistosta litteroidaan vain aiheeseen liittyvä aineisto ja aiheen ohittava aineisto jätetään litteroimatta (Tietoarkisto 2023).

Ensimmäiseksi sanelukoneelle tallennetuille tiimivastaavien haastatteluille tehtiin peruslitterointi. Peruslitterointia voidaan käyttää juuri puhutun kielen, kuten esimerkiksi teemahaastattelujen litterointiin. Peruslitteroinnissa litterointi tehdään sanasta sanaan, mutta täytesanat, toistot, äännähdykset jätetään litteraatiosta pois, jotta saavutetaan helposti luettavissa olevan materiaali (Tietoarkisto 2023). Tiimivastaavien haastattelujen litteroinnista jätettiin pois myös selvästi aiheeseen kuulumaton puhe. Haastateltavat yksilöitiin numeroilla 1-4 ja haastattelujen sisältö anonymisoitiin siten, että kaikki haastateltavat tunnistamiseen johtavat tiedot poistettiin tekstistä. Noin 7 tunnista sanelukoneelle tallennetusta haastatteluaineistosta muodostui litteroitua aineistoa Word-tiedostoon yhteensä 52 sivua. Tiedostossa käytettiin fonttikokona 12, fonttina Arial ja rivivälinä 1,5.

Aineiston purkamisen jälkeen haastattelun analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysin menetelmää, teemoittelua. Teemoittelussa etsitään aineistosta ryhmittelemällä erilaisia aihepiirejä eli teemoja. Teemoiksi voidaan hahmottaa sellaisia aiheita, jotka toistuvat aineistossa muodossa tai toisessa. Teemoittelu analyysimenetelmänä etenee teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä tulkintavaiheeseen eli niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun aihepiireittäin. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 75)

Kunkin haastattelun yksilöllisen haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen aineistot luettiin useaan kertaan läpi ja aloitettiin niiden ryhmittely teemahaastattelurungon mukaisesti. Kunkin haastattelun litteroitu

haastatteluaineisto ryhmiteltiin teemahaastattelurungossa käytettyjen neljän psykologisen pääoman ulottuvuuksien mukaisesti. Tämän jälkeen litteroitua tekstimateriaalia yksinkertaistettiin värikoodausta hyödyntäen. Värikoodauksen avulla yksilöllisistä aineistoista poimittiin kunkin haastateltavan samaan aiheeseen liittyvät vastaukset yhteen. Tämän jälkeen ryhmitelty aineisto yhdistettiin asiasisältöjen mukaisiin teemoihin ja saatiin muodostettua selkeä ja hallittava kokonaisuus (kuvio 2). Tämän jälkeen aineistosta seulottiin opinnäytetyön kehittämistehtäviin liittyvää materiaalia.

Alkuperäinen aineisto	Pelkistäminen	Ryhmittely	Käsitteellistäminen
"No tota, ehkä niinku se arjen pyörittäminen ja kalenteroinnit ja tämmöiset, niin kyllähän se on semmoista, mitä he niinku tekee täysin. Ei tarvitse paljon ohjata niinku kalenteroinneissa ja tämmöisessä niinku asiakkaiden tapaamisissa."	Itsensä johtaminen näyttäytyy onnistuneena muun muassa arjen pyörittämisessä ja kalenterointien tekemisessä sekä asiakkaiden tapaamisissa.	Arjen järjestäytyminen Asiakkaiden tapaaminen	Itsensä johtaminen
"Kyllä varmasti niinku uskalletaan ottaa niitä asioita esille (puheeksiotto asiakastyössä). Se, että on sen verran ammattitaitoa työntekijöinä, että varmasti niinku se kyllä onnistuu. Mutta toki sitten jos miettii semmoisia, jotka on vasta tullut. Voisin kuvitella, että se voi olla haastavampaa sitten."	Itsensä johtaminen onnistuu asiakastyön puheeksiotoissa. Varsinkin ammattitaitoa saavuttaneilla työntekijöillä puheeksiotot onnistuvat ehkä kokemattomampia helpommin.	Puheeksiotot asiakastyössä	Itsensä johtaminen
"... vaikka se asiakascase ja sitten ne esimerkiksi tulee munkin luo kysymään, että hei että mitä tän kanssa voisi tehdä, niin minä kysyn että mitä sä oot itse tehnyt ja minkälaisia asioita sä ajattelet tässä voisi niinku vielä tehdä. Sieltä se lähtee sitten purkautuu et sieltähän se tulee semmoinen että se luottamus niihin omiin taitoihin ja sitten sitä, että hänhän on tehnyt niitä asioita jo."	Itsensä johtaminen näyttäytyy työntekijöissä kykynä reflektoida omaa toimintaansa asiakastyössä, minkä avulla toiminta ohjautuu oikeaan suuntaan.	Reflektiokyky asiakastyössä	Itsensä johtaminen

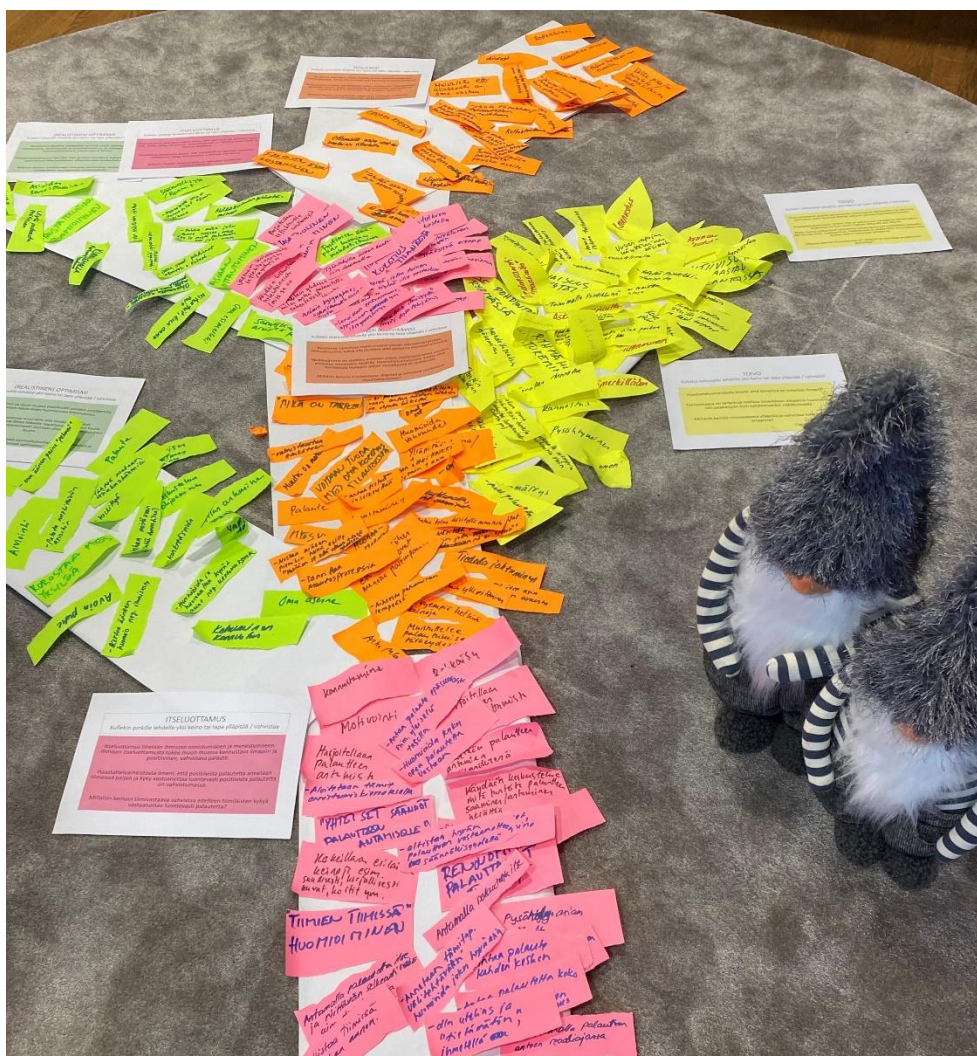
Kuvio 2. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä. Itsensä johtamisen näyttäytyminen tiimeissä (mukailten Miles & Huberman 1994, 10-11).

6.4 Tiimivastaavien työpajatyöskentely

Tiimivastaavien työpajatyöskentelyyn valmistauduttiin huolellisesti laatimalla kirjalliset ohjeistukset niin työpajan sisällöstä, aikataulusta ja tavoitteesta kuin valituista aihekokonaisuuksistakin. Työpajatyöskentelyyn valittiin vuorovaikutteista ja luovaa työskentelyä tukeva tila. Työpajatyöskentelyn toteutusta ja aikataulutusta käytiin mielikuvaharjoitteiden avulla läpi ennen varsinaista työskentelyä. Huolellisella valmistautumisella pyrittiin turvaamaan työpajatyöskentelyn sujuvuus ja tavoitteisiin pääseminen.

Työpajatyöskentelyyn osallistuivat kaikki kotiin annettavien perhepalveluiden yksikön tiimivastaavat (liite 4). Työskentelyn aluksi käytiin yhteisesti läpi työpajan aikataulu ja tavoite, jonka jälkeen tiimivastaaville esiteltiin Ideointipuu työvälineenä.

Aihealueet työpajatyöskentelyyn oli poimittu haastatteluaineistosta siten, että kustakin psykologisen pääoman osa-alueesta nostettiin tarkempaan käsittelyyn yksi vahva onnistuminen ja yksi osa-alue, jota olisi tärkeää entisestään vahvistaa. Sekä onnistumiseen että kehittämisen kohteeseen ideoitiin työskentelyssä mahdollisimman paljon keinoja ylläpitää ja keinoja vaikuttaa. Tiimivastaavat siis kasvattivat työpajatyöskentelyn aikana itselleen konkreettisesti puun, jossa oli viisi oksaa (kuva 1). Ideointipuussa neljä oksaa muodostui psykologisen pääoman eri ulottuvuuksista ja yksi oksa liittyi osallistujien lämmittelyyn työpajatyöskentelyä varten. Psykologisen pääoman kukin oksa kasvatti vielä kaksi pienempää oksaa, joilla näkyivät siis haastatteluaineistosta poimitut aihealueet.



Kuva 1. Tiimivastaavien työpajatyöskentelyn aikana luoma Ideointipuu.

Ideointipuun visuaalisuutta lisättiin valitsemalla kullekin psykologisen pääoman oksalle oman väriset lehdet. Psykologisen pääoman ulottuvuuksista toivon oksan lehdet olivat keltaisia, optimismin vihreitä, resilienssin oransseja ja itseluottamuksen pinkkejä. Työpajatyöskentelyyn osallistuneita tiimivastaavia pyydettiin kirjoittamaan kullekin lehdelle yksi keino. Ideointipuu vahvasti visuaalisena työvälineenä antoi työpajatyöskentelyyn toivottua liikettä ja vaihtelua pelkän keskustelun sijaan.

Haastatteluaineistosta ja työpajatyöskentelystä koottu aineisto kerättiin kirjalliseen muotoon, jonka perusteella koottiin tämän opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti opas tiimivastaaville henkilöstön psykologisen pääoman ylläpitämisen ja vahvistamisen tueksi.

7 Tulokset

7.1 Toivo

Tutkimustehtävän mukaisesti haastatteluiden avulla selvitettiin tiimivastaavien havaintoja psykologisen pääoman neljän ulottuvuuden näyttäytymisestä tiimeissä. Toivon ja toiveikkuuden käsitteet herättivät haastateltavissa jo käsitteinä monenlaisia ajatuksia. Yksi haastatelluista tiimivastaavista kuvasi toivon käsitettä osuvasti seuraavalla tavalla:

”Tää (toivo) on semmoinen, mitä haluan itse jotenkin siellä tiimeissä kannatella. Sitä, että ei vaivuta semmoiseen kaaokseen, epätoivoiseen tilaan. Se, että miten sitä sitten pidetään yllä, niin se ei välttämättä ole just sitä, että nyt toivotaan yhdessä.”

Tiimiläisten työarkeen kuuluu monenlaisia muutostilanteita, joista toiveikas ihminen selviää vahvalla uskolla tulevaan sekä muun muassa toimimalla proaktiivisesti eli kantaen vastuun omasta käyttäytymisestään. Yksi haastatelluista tiimivastaavista kuvaili tiimiläisten omaavan paljon toiveikkuutta, jota vahvistetaan tiimin sisäisillä keskusteluilla. Hän kuvasi toivoa ja sen vahvistamista muutostilanteessa seuraavasti:

”Ja ehkä se semmoinen muutosprosessin auki puhuminen, sanoittaminen, että jokainen ymmärtää sen, että on vaan prosessi. Se ei ole mikään tunne, mikä kestää ikuisesti eikä ole tulossa mitään katastrofia.”

Toivoon liittyvien haastattelukysymyksien vastauksista kävi ilmi, että kaikki tiimivastaavat kokevat tiimeissään olevan kannustava ja toivoa ylläpitävä ilmapiiri sekä tiimityön että asiakastyön osalta. Tiimivastaavien yksimielisten vastausten mukaan toivoa on siis välttämätöntä pitää yllä myös asiakastyön toteuttamisen näkökulmasta. Asiakasperheissä tehdään muutostyöskentelyjä asiakkaiden tukena vahvasti asiakkaiden voimavaroja hyödyntäen, jolloin työntekijän luottamus tulevaan on yksi onnistumisen edellytyksiä. Yksi haastatelluista tiimivastaavista kuvasi asiaa:

"Jotenkin mun mielestä ihan hirvittävän tärkeä, että sitten jos alkaa olla semmoinen tilanne, että on ikäänkuin menettänyt toivonsa, jo vähän luovuttaa, että ihan sama, ei tässä tapahdu mitään, niin sitten ollaan tosi tuuliajolla."

Toiveikkuus ilmenee muun muassa myönteisiä tunteina ja uskona hyvään tulevaisuuteen työssä. Tiimivastaavilta pyydettiin arvioimaan tiimiläisten toiveikkuuden tasoa työssä. Kaikki tiimivastaavat kuvasivat tiimiläisten uskon hyvään tulevaisuuteen kiitettävälle tasolle. Tulossa olevat suuret muutoksetkaan eivät tiimivastaavien arvioiden mukaan vähentäneet toiveikkuutta, vaan "usko jatkumoon työssä", kuten yksi haastatelluista kuvasi, on vahvana edelleen.

Proaktiivinen toiminta on osa toivon ilmenemistä. Tiimivastaavilta selvitettiin haastatteluissa tiimiläisten kykyä pyrkiä tavoitteisiin määrätietoisesti ja aktiivisesti (proaktiivisuus). Haastateltavien havaintojen mukaan suurin osa työntekijöistä toimii asiakastyössä hyvinkin määrätietoisesti ja aktiivisesti kohden yhdessä asetettuja tavoitteita. Toki tavoitteisiin pyrkiminen näyttäytyy eri tavalla eri työntekijöissä ja eri aikoina. Joku työntekijä etenee asiakastyössä yhden tiimivastaavan kuvauksen mukaisesti "Go with the Flow menetelmällä", kun taas toisessa työntekijässä tavoitteisiin pyrkiminen näyttäytyy vahvemmin keskusteluiden sisällöissä.

Yksi tiimivastaavista pohti, että työntekijöiden aktiivisuus vaihtelee kielteisessä mielessä asiakastyön ja muiden työhön liittyvien tehtävien välillä. Proaktiiviseen toimintaan liittyy olennaisesti myös vastuun kantaminen omasta käyttäytymisestään. Tiimivastaavat löysivät kysyttäessä useita eri tilanteita, joissa itsensä johtaminen näyttäytyy tiimiläisissä selkeästi. Tiimivastaavien havaintojen mukaan itsensä johtamisen kyky näyttäytyy vahvimmin kokeneilla työntekijöillä asiakastyöhön liittyvissä asioissa, kuten kalenteroinnissa, asiakasprosessin eteenpäin viemisessä, asiakkaiden tilanteisiin liittyvien asioiden selvittämisessä sekä puheeksiottotilanteiden suunnittelussa. Vastaaloittaneilla työntekijöillä edellä mainittuihin saattaa vielä liittyä epävarmuutta.

Yksi tiimivastaava kuvasi tilanteen, jossa tiimi lähti yhteisellä päätöksellä hakemaan muutosta työnohjauksen sisältöön oman tiimin kehittämiseksi:

”Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus näkyi siinä, että he lähtivät työnohjaajaa haastamaan siinä, että he haluaa nyt erilaista, että heitä ei palvele tämä työnohjaus. ”

Tiimivastaavilta pyydettiin havaintoja tiimiläisten kyvystä löytää vaihtoehtoisia tapoja tai reittejä haastavissa tilanteissa. Kaikkien tiimivastaavien vastaukset kohdentuivat vaihtoehtoisten tapojen tai reittien löytämiseen haastavissa asiakastyön tilanteissa, mikä toteutuu kaikkien tiimivastaavien näkemyksen mukaan parhaiten tiimeissä yhdessä keskustellen.

Päinvastaisesta tilanteesta, jossa tiimiläinen olisi luovuttanut, katkeroitunut tai ollut kyvytön tarttumaan tarjottuihin mahdollisuuksiin, toivon määrä on merkittävästi vähentynyt. Kaksi neljästä tiimivastaavasta poimi omista tiimeistään työntekijöitä, joissa on havainnut edellä mainittuja asioita jossain määrin. Kaikki haastatelluista tiimivastaavista totesi, ettei kenenkään työntekijän tilanne ajaudu ”toivottomuuden tilaan” huomaamatta. Yhdestä vastauksesta näkyy, miten vähäinenkin määrä luovuttamista, katkeroitumista tai kyvyttömyyttä tarttua tarjottuihin mahdollisuuksiin vaikuttaa usean ihmisen työarkeen:

”Tiimissä on työpari, jossa sitä oli näkyvissä. Yksi tilanne riittää siihen, että se vaikuttaa kuitenkin aika paljon, jos ajatellaan koko syksyä ja kyllähän se aika paljon on määrittänyt työskentelyä tiimin kanssa. ”

Elämän ilot, moniulotteisuus ja esimerkiksi ihmissuhteet lisäävät toiveikkuutta. Tiimivastaavien haastatteluissa kysyttiin siis havaintoja liittyen tiimiläisten kykyyn erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan. Kaikki neljä tiimivastaavaa kuvasivat vastauksissaan, että työntekijät osaavat lähes poikkeuksetta eriyttää työn ja vapaa-ajan toisistaan.

7.2 Realistinen optimismi

Tiimivastaavien haastatteluvastauksista kuvastui, että realistinen optimismi käsitteenä liittyy vahvasti niin tiimivastaavien omaan työhön kuin asiakastyöhönkin. Yksi haastatelluista tiimivastaavista kuvasikin realistisen optimismin käsitettä hyvin molemmista näkökulmista:

”Meillähän on tiimivastaavina hirveän iso rooli siinä, että me pidetään sitä hyvää yllä ja tuodaan semmoisia hyviä asioita esille, huomataan niitä, sanotaan ääneen.”

”... jossakin vaiheessa pitää ottaa myös se haaste konkreettiseen tarkasteluun, että miten me sitä lähdetään sitten työstämään. Pidetään mielessä toki se parempi tulevaisuus, sen tilanteen optimismi.”

Tiimivastaavia pyydettiin kuvailemaan tiimien jäsenten suhtautumistapaa asioihin sitä kautta, että näkevätkö tiimien jäsenet tilanteissa useammin myönteisiä mahdollisuuksia kuin uhkia ja kielteisiä asioita? Yksi vahvan optimismin ilmenemismuotoja on juuri positiivinen ja erilaisia vaihtoehtoja näkevä suhtautumistapa asioihin. Yksi tiimivastaavista kuvasi tiimiläisten suhtautumistavassa ja varsinkin ulospäin näkyvässä vuorovaikutustavassa olevan eroa riippuen siitä onko kyseessä tiimitapaaminen vai kahdenkeskinen keskustelu tiimivastaavan kanssa. Kaikki tiimivastaavista olivat sitä mieltä, että suhtautumistapa asioihin on myös osaltaan persoonallinen ja yksilöllinen ominaisuus, jolloin tiimiläiset tulee kohdata vuorovaikutustilanteissa eri tavoilla.

Asiakastyössä tiimiläisten suhtautumistapa erilaisiin tilanteisiin tulee usein käsittelyyn ja yhteiseen tarkasteluun. Yksi haastatelluista tiimivastaavista kuvasi esimerkiksi sitä, miten tiimiläiset joutuvat työn tekemisen äärellä itse pohtimaan paljonkin sitä, millainen muutos asiakkaan tilanteeseen on realistista lähtökohdat huomioiden.

”... joutuu tosi paljon painiskelemaan välillä sen asian äärellä, että mikä on vaikka perheessä oikeasti realistisesti mahdollista ja tavallaan, että ei luoda semmoista valheellista optimismia.”

Eräs haastatelluista tiimivastaavista on huomannut, että tiimiläisten suhtautumistapa asioihin vaihtelee vuorovaikutustilanteissa positiivisen ja negatiivisen sävyn välillä jopa saman asian ympärillä. Hän kuvasi tiimiläisten erilaisten suhtautumistapojen vaihtelua seuraavanlaisen asiakasasian käsittelyyn liittyvän esimerkin kautta:

”Sitä (tiimiläisen suhtautumistapa asioihin) on vaikea laittaa jotenkin vaakakuppeihin, kun ne on niin pieniä asioita. Ne on semmoisia niin ohi vilahtavia hetkiä. Ne on ihan semmoisia, että vaikka työpari kertoo tosi jotenkin semmoisena (haastavana), että mitä ihmettä me tehdään sen (asiakascase) kanssa? Siellä jo vilahtelee niitä pieniä eleitä, että se positiivinen on semmoinen, että sitä on paljon enemmän.”

Realistisen optimismin ylläpitäminen edellyttää oman tekemisen merkityksen havaitsemista lopputulokseen. Vahva optimismi pitää yllä luonnollisesti myös vahvaa työmotivaatiota. Tiimivastaavia pyydettiin antamaan esimerkkejä tilanteista, joissa tiimiläiset tunnistavat oman tekemisen merkityksen onnistumisessa. Kolme neljästä tiimivastaavasta kertoi, että tiimiläisillä on ajoittain vaikeuksia huomata oman tekemisen merkitystä asioihin. Yksi tiimivastaavista kertoi pilke silmäkulmassa, että tiimiläiset huomaavat oman tekemisen merkityksen onnistuneeseen lopputulokseen silloin, ”kun mä sanotan sen.” Tiimivastaava kuvasi humoristisella vastauksellaan tiimiläisten haasteita huomata oman tekemisen merkitystä asioihin. Tiimivastaavat ovat pyrkineet työstämään tiimiläisten omien onnistumisten huomaamista nostamalla asiaa keskusteluun tiimitapaamisissa.

Samalla kun kolme neljästä tiimivastaavasta kuvaili tiimiläisillä olevan ajoittaisia haasteita huomata positiivisessa mielessä oman tekemisen merkitystä asioihin, kun taas yksi tiimivastaava kertoi tiimiläisten useinkin huomaavan oman tekemisen merkityksen.

”... (työntekijä) onnistunut toimimaan niiden omien ajatuksien mukaan, miten ajatelleet, että siellä kenties pystyisi tätä perhettä auttamaan, niin sitten ovatkin onnistuneet siinä eli asiakastyössä onnistumisia.”

Optimistista asennetta asioihin tukee kyky epäonnistumisten hetkellä olla armollinen itselle. Tiimivastaavilta kartoitettiin heidän havaintojaan tiimiläisten kyvystä olla armollisia itselleen tilanteissa, kun joku menee pieleen.

Tiimivastaavat kuvasivat poikkeuksetta, että armollisuutta itseä kohtaan löytyy epäonnistumisten hetkillä tiimiläisiltä hyvin. Tiimivastaavat yhdistivät tämän taidon ammatilliseen itseluottamukseen ja siihen, että myös asiakastyössä täytyy olla armollinen ja inhimillinen asiakkaita kohtaan.

Yksi tiimivastaavista pohti asiaa onnistumisen näkökulman lisäksi siten, että ajoittain tiimiläisten pitäisi jopa vahvemmin pohtia oman tekemisen merkitystä mahdollisten epäonnistumisten edessä.

"Pikkuisen toivoisin enemmän sitä, että tarkastellaan silleen puhtaasti omaa toimintaa, että mitkä asiat vaikuttaa siihen, miten minä tätä työtä teen. Sitä mä ehkä jotenkin haluaisin kasvattaa, että jotenkin juurikin se semmoinen realismi tulisi siellä, että meillä ei haeta syyllisiä verkostoista ikään kuin he estäisivät jotenkin sen meidän työskentelyyn".

Realistista optimismia ylläpitää ja vahvistaa lisäksi myös kokemus vaikutusmahdollisuuksista omassa työssä. Tiimivastaavat kuvailivat kysyttäessä, että tiimiläiset kokevat monissakin asioissa mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön, mikä kertoo tiimiläisten vahvasta realistisen optimismin tilasta. Sosiaalialan työyksiköissä on ollut viime vuosina henkilöstössä suurta vaihtuvuutta ja yksiköiden henkilöstö osin kokematon. Kokemattomampi työntekijä ei ehkä pysty näkemään vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön kokeneen kollegan tavoin.

Digitalisaation ja viimeisimmäksi korona pandemian vuoksi sosiaalialan työn toteuttamisen tavat ja työn arki on muuttunut ja on edelleen muuttumassa. Esimerkiksi etätyön mahdollisuus erinäisten työn osa-alueiden toteuttamisessa on monille sosiaalialan työntekijöille ollut uusia asioita.

7.3 Resilienssi

Resilienssi käsitteenä ei ollut työhön liittyvissä keskusteluissa tuttu käsite, minkä takia se herättikin haastatelluissa tiimivastaavissa monenlaisia ajatuksia. Kaikki haastatellut tiimivastaavat aloittivat resilienssin käsitteen pohdinnan huomaten, että tiimiläiset tarvitsevat tehtäviensä hoitamisessa valtavan määrän resilienssiä. Yksi haastatelluista tiivistä resilienssin käsitteen linkittymisen koko yksikön henkilöstöön ja perustehtävään:

”Meillä on kyky nähdä jotenkin se jatkumo semmoisena positiivisena, että se helpotus tulee sieltä eikä se ole niin, että huomenna on joulukuun ja sen jälkeen on pelkkää tyhjää, vaan siinä nähdään jotenkin semmoista jatkuvuutta koko ajan, miten maailma menee eteenpäin ja miten asiat menee yleensä eteenpäin.”

Vastauksessa tiimivastaava huomioi, että työnkuvamme ja varsinkin asiakastyö vaatii erityisen paljon resilienssiä – sinnikkyyttä, mutta emme ole yhteisön tasolla riittävästi asiaa käsitelleet ja nostaneet esiin. Asiakastyössä muutostyöskentelyjen keskellä yksikön työntekijät ovat myös kunkin asiakkaan tukena vahvistamassa resilienssiä muutosten mutkaisilla ja mäkisillä teillä. Tiimien roolia sinnikkyuden vahvistamisessa ei siis voi aliarvioida. Tiimien yhteiset keskustelut ja toiminta vahvistaa resilienssiä, kuten yksi tiimivastaavista vastauksessaan kuvasi:

”Nimenomaan se sinnikkyys, ajattelin, että se on se missä tiimin rooli on tosi tärkeä, kun saa jakaa siellä ja saa palautetta ja näkökulmia, niin se auttaa tavallaan siinä sinnikkyudessa.”

Ihmisten resilienssin vahvuutta koetellaan epävarmuutta, epämukavuutta ja haasteita kohdattaessa. Haastatelluissa selvitettiin tiimivastaavien havaintoja tiimiläisten kyvystä kohdata resilienssiä koettelevia asioita. Valtaosa tiimivastaavista yhdisti kysymyksen, hyvinvointialueen aloittamisen kynnyksellä, työyhteisöä kohdanneisiin muutoksiin ja niistä selviytymiseen. Tiimivastaavien vastauksissa positiivista oli se, että heidän havaintojensa mukaan tiimit eivät ole viime aikoina kohdanneet suuria resilienssiä koettelevia muutoksia ja

haasteiden edessä tiimijärjestelmä ja asioiden yhteinen käsittely keskustellen tukee yksilöitä hyvin.

Yksi tiimivastaavista nosti esiin henkilöstön vaihtuvuuden ja kokemattomuuden pohtiessaan resilienssiä koettelevien epävarmuuksien ja haasteiden kohtaamista. Hän arvioi, että osalla tiimiläisistä on paljon kokemusta esimerkiksi monenlaisista työhön kohdentuneista muutoksista ja samalla myös kokemukset niiden selättämisestä. Uusilla työntekijöillä ei samanlaista kokemuspohjaa ole vielä voinut kertyä. Resilienssiä voidaan, kuten muitakin psykologisen pääoman ulottuvuuksia, vahvistaa vuorovaikutuksessa.

”Jotenkin kun mä ajattelen tätä sinnikkyyttä. Niin voiko sitä ajatella, että ihmiset tietyllä tapaa yksilöinäkin on toiset on sinikkäämpiä kuin toiset ja joustavampia kuin toiset, mutta sitä voidaan ylläpitää sillä vuorovaikutuksella.”

Hyvä psyykkinen palautumiskyky on olennaista vahvan resilienssin ylläpitämisessä. Jokaisella työntekijällä on työn arjessa psyykkistä palautumiskykyä haastavia asioita. Tiimivastaavia pyydettiin kuvailemaan esimerkein, millaiset tilanteet koettelevat eniten yksikön henkilöstön psyykkistä palautumiskykyä. Yksi tiimivastaavista mainitsi työparin vaihtumisen esimerkkinä yksilön ja myös tiimin psyykkistä palautumiskykyä haastavista asioista. Osa yksikön työmuodoista tehdään vahvasti työparityönä, jolloin oman työparin merkitys psyykkisen hyvinvoinnin ylläpitämisessä ja palautumiskyvyssä on suuri. Työparityöskentely on hyvin tiivistä varsinkin asiakastyön osalta ja työparin oppii tuntemaan erityisen läheisesti työn tekemisen kautta.

Tiimivastaavat kuvasivat asiakastyöstä useita erilaisia esimerkkejä tiimiläisten psyykkistä palautumiskykyä koettelevista asioista. Lisäksi tiimivastaavia pyydettiin kuvailemaan yhteisöllisen resilienssin tilaa huomioiden koko työyhteisö. Yhteisöllinen resilienssi on sitä, miten nopeasti yhteisö palautuu toimintakykyiseksi häiriötilanteen jälkeen. Kaikki tiimivastaavat antoivat yksikön yhteisölliselle resilienssille erityisen hyvän arvion. Viimeisin koko maailmaa ravistellut konkreettinen häiriötilanne oli korona pandemia, mikä luonnollisesti vaikutti paljon myös sosiaalialalla.

"Mehän ollaan siinä ihan huippuluokkaa. Me ollaan siis menty ihan niinku vaikka minkälaisista kaaostilanteista jotenkin läpi tässä vuosien aikana ja siellä varmaan, niin kun nousee aika vahvaksi nämä vanhemmat työntekijät, jotka on ollut pidempään nähnyt, niillä on sitä tietoa siitä, että muutoksesta selvitään."

7.4 Itseluottamus

Itseluottamus käsitteenä herätti tiimivastaavissa paljon ajatuksia ja muotoutui haastattelujen perusteella erityisen vahvaksi osaksi työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämistä. Kaikki tiimivastaavat mainitsivat itseluottamuksen vahvistuvan vuorovaikutuksessa toisten kanssa sekä palautteen saamisen kautta. Yksi tiimivastaava kuvasi, että hän avaa keskustelun antamalla positiivista palautetta, johon muut tiimiläiset sitten yhtyvät ja antavat erilaisia näkökulmia yksilölle annettuun palautteeseen:

"Ja siinä on niinku jotenkin ihana tiimeissä, että muut on sitten siinä komppaamassa, kun tuot (tiimivastaavana) jonkun asian siellä, niin se on ihan totta ja sieltä monesti löytyy jotakin muuta. Se aukaisee jotenkin sen hyvän palautteen antamisen."

Tiimivastaavat näkivät tietynlaisen haasteen itseluottamuksen ylläpitämisessä ja vahvistamisessa asiakastyön näkökulmasta. Yksikön perustehtävä huomioiden oman työn vaikuttavuuden arviointi ei ole helppoa eikä asiakastyöstä saa paljon suoraa palautetta. Tämä huomioiden on siis erityisen tärkeää, että yksilöllä on sisäinen vahva itseluottamus siihen, mitä hän tekee ja saa sille vahvistusta esimerkiksi tiimityön ja -tapaamisten kautta. Tiimivastaavia tarvitaan osaksi vuorovaikutustilanteita tiimeissä, jotta haastavan asiakastyön keskellä työntekijät saavat myös positiivista palautetta koko ajan ja pieniinkin onnistumisiin kiinnitetään huomiota, kuten alla näkyvässä haastatteluvastauksessa kuvataan:

"Siellä (tiimeissä) asuu jotenkin jatkuva semmoinen pieni epävarmuus, kun ei voida mitata sitä, että milloin ollaan hyviä, siihen ei ole semmoista mittaria. Ja silloin siellä mun mielestä just

se palaute tulee juurikin niistä pienistä vivahteista, mitkä näkyy, kun joku henkilö kertoo sitä asiakasperheestä.”

Haastatteluissa selvitettiin tiimivastaavien havaintoja tiimiläisten epävarmuuden hetkistä omiin kykyihin ja ammattitaitoon liittyen. Epävarmuus voi nousta esiin monenlaisissa eri työelämän tilanteissa. Uudet työtehtävät tai muutokset arjen rutiineissa voivat esimerkiksi tilanteita, joissa nouseva epävarmuus haastaa yksilön itseluottamusta. Haastatteluissa nousi esiin, että tiimivastaavien havaintojen mukaan epävarmuutta herättäviä tilanteita on erittäin vähän ja itseluottamuksen puute ilmenee ajoittain esimerkiksi haasteena vastaanottaa positiivista palautetta luontevasti. Itseluottamus tarvitsee vahvana pysyäksensä ympäristön vahvistavaa palautetta. Positiivisen tai rakentavan palautteen vastaanottaminen kuuluu osaksi itseluottamuksen rakentumista.

Haastatteluista tuli esiin, että joillakin työntekijöillä esimerkiksi tekninen osaaminen on selkeä tekijä, joka aiheuttaa suurta epävarmuutta. Yksikön perustehtävässä ei ole aiemmin painottunut kovinkaan vahvasti tekninen osaaminen, mutta viime vuosina paine monenlaisten teknisten asioiden ja erilaisten sovellusten haltuun ottamisesta on noussut. Muun muassa maailman laajuinen korona pandemia pakotti myös sosiaalialan tekemään lyhyellä aikavälillä valtavan digiloikan, mikä on oiva esimerkki työntekijöissä mahdollisesti epävarmuutta herättävistä asioista.

”Kyllähän tota tietyillä työntekijöillä on kautta aikojen ehkä ollut se epävarmuus kaikista digitaalisista ja tekniikka asioista, kaikki tällöinen sosiaalinen media ja muu mitkä ei ehkä ole sitten sitä vahvuutta.”

Itseluottamus rakentuu vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tiimiläiset ovat paljon vuorovaikutuksessa tiimivastaavansa ja muiden tiimin jäsenten kanssa. Tiimivastaavien havaintoja tiimiläisten vuorovaikutusosaamisesta selvitettiin haastatteluissa pyytämällä kertomaan esimerkkejä niin onnistumisista kuin kehittämiskohteistakin erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Lähes kaikki haastateltavat kuvasivat tiimien sisäisten vuorovaikutustilanteiden olevan yksikön itseluottamusta tukevia ja aidosti kannustavia. Lisäksi he totesivat olevansa sitä mieltä, että tiimiläisillä on poikkeuksetta sellainen tunne, että he

saavat tarvittaessa tukea ja apua joko työkavereilta, tiimivastaavilta tai esihenkilöiltä. Yksi haastateltavista kuvasi tiimien sisäistä luottamuksen tasoa seuraavalla tavalla:

”Jos joku tuo jonkun kokemuksen, ihan siis semmoisena tosi puhtaana, aitona ja omanaan. Semmoisena, että siellä näkyy oikeasti ne semmoiset omat tunteet, niin siihen automaattisesti pysähdytään. Se on hyvä asia.”

Kehittämiskohteiksi tiimivastaavat mainitsivat toisen mielipiteiden kuuntelemisen ryhmätilanteessa ja läsnäolon tiimitapaamisissa. Kaikki haastateltavat kuvasivat jossain muodossa havainneensa, ettei tiimitapaamisissa aina muisteta huomioida muita läsnäolijoita eikä jakseta olla aidosti läsnä. Parhaimmillaan tiimit tukevat jäseniään kiitettävästi, mutta mikäli vuorovaikutustilanteissa epäonnistutaan usein, alkaa se vaikuttaa yksilöiden itseluottamukseen. Esimerkiksi se, ettei jaksu keskittyä toisen kertomaan asiaan vaan tekee samanaikaisesti jotain muuta, saattaa vaikuttaa sillä hetkellä puhuvaan vahvastikin. Omaa sanatonta viestintää voi olla vaikea huomata, mutta siihen kannattaa jokaisen kiinnittää huomiota, ettei tahattomasti aiheuta tiimikaverille epämiellyttävää oloa. Yksi haastateltavista kuvasi asian alla näkyvällä tavalla:

”Mutta ehkä sitten tällainen sanaton viestintä ja se miten ollaan tiimissä ihan niinku kehollisesti, onko sulla siinä puhelin, kalenteria vai maltatko sä olla vuorovaikutuksessa niiden muiden kanssa ilman mitään ylimääräisiä.”

7.5 Työpajatyöskentelyn tulokset

Tiimivastaavien kanssa toteutetun työpajatyöskentelyn kautta etsittiin keinoja psykologisen pääoman eri ulottuvuuksien ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. Työpajatyöskentelyn menetelmänä käytettiin Ideointipuuta.

Työpajatyöskentelyyn valittiin aihealueet haastatteluaineistosta.

Haastatteluaineistosta nostettiin kustakin psykologisen pääoman osa-alueesta tarkempaan käsittelyyn yksi vahva onnistuminen ja yksi osa-alue, jota olisi

tärkeää entisestään vahvistaa. Sekä onnistumiseen että kehittämisen kohteeseen ideoitin työapajatyöskentelyssä mahdollisimman paljon keinoja ylläpitää ja keinoja vahvistaa osa-aluetta. Työapajatyöskentelyn avulla ideoituja keinoja olen koonnut kunkin psykologisen pääoman ulottuvuuden osalta tässä alaluvussa esitettyihin taulukoihin, joista muodostuu opas tiimivastaavien työn tueksi. Taulukoiden vasemmassa sarakkeessa on osa-alue, joka oli haastatteluaineiston perusteella vahvoilla ja oikeassa sarakkeessa osa-alue, jota oli tärkeää entisestään vahvistaa.

Haastatteluaineistosta ilmeni, että kaikissa yksikön tiimeissä on vahva toiveikkuuden ilmapiiri, mikä halutaan luonnollisesti pitää samalla tasolla muun muassa henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta. Työpajatyöskentelyssä tiimivastaavat löysivät paljon keinoja, joilla ylläpitää vahvaa toiveikkuuden ilmapiiriä (taulukko 1). Psykologisen pääoman toivo ulottuvuuteen liittyy olennaisesti proaktiivinen toiminta ja muun muassa omasta toiminnasta vastuunottaminen, joka haastatteluaineiston perusteella oli hyvällä tasolla, mutta tasossa oli vaihtelua riippuen asiayhteydestä. Asiakastyössä proaktiivinen toiminta oli vahvalla tasolla, mutta muissa työhön liittyvissä tehtävissä voitaisiin edelleen vahvistua. Tiimivastaavat löysivät proaktiivista toimintaa ja varsinkin omasta toiminnasta vastuunottamista vahvistavia keinoja paljon.

KEINOJA YLLÄPITÄÄ TOIVEIKASTA ILMAPIIRIÄ	KEINOJA VAHVISTAA PROAKTIIVISTA TOIMINTAA
* Pitämällä yllä kannustavaa ja tiivistä ryhmähenkeä tiimeissä * Huomioimalla erilaiset mahdollisuudet ja aiemmat onnistumiset sekä positiivisuus myös haastavissa tilanteissa * Käyttämällä huumoria ja omaa esimerkkiä. * Kuuntelemalla huolellisesti ja pysähtymällä asioiden ääreen, antamalla palautetta * Antamalla tilaa purkaa tunteet ja olemalla tukena tunteiden sanoittamisessa * Ohjaamalla eteenpäin * Jakamalla kokemuksia avoimessa vuorovaikutuksessa * Pohtimalla asiakascaseja tiimissä * Tulevaisuus muistelu.	* Auttamalla suhtautumaan itseään kohtaan kivasti ja antaa ymmärrystä * Auttamalla löytämään epätoivon tunteesta ulos * Auttamalla näkemään omaa toimintaa ja huomioimalla tunnetiloja * Toimimalla reiluna työkaverina ja esimerkkinä * Antamalla neuvoja ja ohjausta * Muuttamalla ja laajentamalla näkökulmia * Käyttämällä uusia tapoja asioiden käsittelyssä * Jakamalla omia inhimillisiä tunteita ja käyttämällä esimerkkitarinoita vahvistaen siten mm. luottamuksellisuutta * Auttamalla etsimään tietoa ja varmistamalla reaaliaikainen tiedonsaanti * Huomioimalla yksilön vahvuudet ja kehittämistarpeet

Taulukko 1. Keinoja ylläpitää toiveikasta ilmapiiriä ja vahvistaa proaktiivista toimintaa.

Haastatteluaineiston mukaan optimismi kasvaa luontevasti tiimien vuorovaikutustilanteissa. Tämä havainto vahvistaa kaikkien kohtaamisten tärkeyttä, jossa tiiminjäsen, tiimivastaava tai esihenkilö pystyy vuorovaikutustilanteissa pitämään yllä optimistista suhtautumista asioihin. Työpajatyöskentelyssä tiimivastaavat löysivät paljon keinoja, joilla voi ylläpitää optimismia vuorovaikutustilanteissa (taulukko 2). Haastatteluaineistosta nousi esiin tiimiläisten ajoittainen haaste huomata asiakastyössä positiivisia asioita ja näkökulmia. Asiakastyössä optimistinen ja voimavarakeskeinen työskentelytapa on kuitenkin erityisen tärkeää sekä asiakkaan että työntekijän työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tiimivastaavat pohtivat työpajatyöskentelyssä keinoja vahvistaa positiivisten asioiden ja näkökulmien huomaamista asiakastyössä.

KEINOJA YLLÄPITÄÄ OPTIMISMIA VUOROVAIKUTUSTILANTEISSA	KEINOJA VAHVISTAA POSITIIVISTEN ASIOIDEN JA NÄKÖKULMIEN HUOMAAMISTA ASIAKASTYÖSSÄ
* Pitämällä oman asenteen positiivisena, puheen sävyn ”pehmeänä” * Kehumalla ja kannustamalla, kääntämällä tunnetilan pois kielteisestä * Huomaamalla ja huomioon ottamalla hyvät asiat negatiivisessa kertomuksessa * Kertomalla ääneen myös huomiot negatiivisista ilmauksista puheessa * Antamalla tilaa ja keskittymällä vuorovaikutustilanteessa * Ymmärtämällä tarve tulla kohdatuksi * Konkretisoimalla asioita * Ohjaamalla keskustelua ja turvaamalla avoin puhe * Korostamalla myös yksilöä * Palaamalla merkittäviin asioihin * Suunnitelmat, palaute, arviointi	* Antamalla säännöllisesti palautetta erilaisilla tavoilla ja arvioimalla työtä * Luomalla ja mahdollistamalla positiivisen ilmapiirin * Jakamalla omat (tiimivastaavan) pohdinnat ja esimerkit * Ohjaamalla ja kiinnittämällä puhe positiivisiin asioihin. Miten teit kun onnistuit? * Kääntämällä näkökulmaa. Pohtimalla, miksi joku tunne nousee? Onko syy se mistä puhutaan vai joku muu? * Sanoittamalla asioita ja kuulemaansa * Huomioimalla oman (tiimivastaava) tunnetilan tiimin aikana * Säännöllisyys ja raamit asioiden käsittelyssä * Huomioimalla taustatekijät, ymmärtämällä muutos- ja oppimisprosessin * Olemalla rehellinen itselle ja reflektoiden aidosti * Ottautumalla asiaan ja kuuntelemalla sekä löytämällä puheesta positiivinen

Taulukko 2. Keinoja ylläpitää optimismia vuorovaikutustilanteissa ja vahvistaa positiivisten asioiden ja näkökulmien huomaamista asiakastyössä.

Haastatteluaineiston mukaan yksikön tiimeissä työntekijöillä on vahva resilienssi ja perustehtävän suorittaminen ja siinä onnistuminen sitä edellyttääkin jatkuvasti. Resilienssiä tarvitaan nykyään erityisen paljon myös työelämää kokonaisuutena ajatellen, koska työntekijöiden sinnikkyyttä koetellaan muun muassa nopeiden muutostilanteiden muodossa. Työpajatyöskentelyssä tiimivastaavat pohtivat keinoja ylläpitää vahvaa resilienssiä tiimeissä (taulukko 3). Haastatteluaineistosta nousi esiin tiimiläisten ajoittainen haaste toimia sinnikkäästi asiakastyön erilaissa haastavissa tilanteissa. Kuten edellä optimistisen asenteen osalta todettiin, myös resilienssi on erityisen tärkeää asiakastyössä. Työntekijän sinnikkyys ja erilaisten vaihtoehtojen toimintatapojen löytäminen asiakkaan tukena voivat olla edellytyksenä

tarvittavan muutoksen saavuttamiseksi. Tiimivastaavat pohtivat työpajatyöskentelyssä keinoja vahvistaa resilienssiä asiakastyössä.

KEINOJA YLLÄPITÄÄ VAHVAA RESILIENSSIÄ MUUTOSTILANTEISSA	KEINOJA VAHVISTAA RESILIENSSIÄ ASIAKASTYÖSSÄ
* Antamalla tietoa ja selkeyttämällä, sanoittamalla muutosprosessia * Antamalla tilaa käsitellä muutosta * Tiedolla johtaminen ja etukäteen valmistautuminen * Ei voi pakottaa tunnetiloja, vaan antaa niiden liikkua ja ohjata liikettä * Sisäistämällä asia itse (tiimivastaava) ja käsittelemällä omat tunnetilat ennen keskustelunavausta * Keskustelemalla ja nostamalla osaamista ja ammattitaitoa * Mahdollistamalla kevyempiä hetkiä ja keinoja, pitämällä yllä huumoria * Pitämällä yllä keskustelua jaksamisesta ja muistutteleamalla palautumisen tärkeydestä * Huomioimalla yksilöllisesti, luomalla uskoa siihen, että asiat ovat menossa parempaan. Muutos on mahdollisuus ja muistuttaa, ettei kaikki muutu, vain yksi asia * Antamalla palautetta * Puhumalla aiheesta lempeästi * Nostamalla aiheen pienikin hyvä esille; hyvää on se, että ollaan tässä yhdessä * Tuomalla esiin myös oma kokemus tilanteesta * Haastamalla ja rajaamalla tarvittaessa * Ylläpitämällä toivoa ja toiveikkuutta * Huomioimalla vahvuudet	* Rohkaisemalla tiimiläisiä oppimaan * Nostamalla esiin faktoja * Selvittämällä asioita, esimerkiksi kysymyksiin vastauksia → vaihtoehtoisia toimintatapoja * Menemällä asiayhteys edellä realistisesti, ei tunteella * Sanoittamalla ihmisyyden tilanteita, niin asiakkaan kuin työntekijänkin * Ottamalla esiin vastaavanlaisia tilanteita, löydetään yhteneväisyyksiä * Reflektoida yhdessä dialogisesti * Arvioimalla säännöllisesti * Heittämällä palloa tiimeille, kysy ja anna toisen löytää vastaukset itse → vahvistaa omaa selviytymisen tunnetta * Tarkastelemalla asiakastyön prosessia * Jakamalla osaamista ja ymmärrystä tiimeissä * Ohjaamalla keskustelemaan esimiehen kanssa tai työterveyteen → oppimiskokemus * Muistuttamalla huomioimaan oma työhyvinvointi ja työn rajaaminen * Tukemalla näkemään edistymistä, pitää kokonaisprosessi kasassa * Muistutella, että asiakkaalla on omavastuu. Välillä pitää ja voi jarrutella. Kaikkea ei tarvitse tehdä. * Huomioimalla yksilön kyky tilanteissa, pieniäkin asioita

Taulukko 3. Keinoja ylläpitää vahvaa resilienssiä muutostilanteissa ja vahvistaa resilienssiä asiakastyössä.

Haastatteluaineistosta nousi esiin, että tiimivastaavien havaintojen mukaan itseluottamusta koettelevia epävarmuutta herättäviä tilanteita on erittäin vähän

ja itseluottamuksen puute saattaa joillain näyttäytyä ajoittain esimerkiksi haasteena vastaanottaa positiivista palautetta luontevasti.

Työpajatyöskentelyssä tiimivastaavat pohtivat keinoja, miten tiimiläisten kykyä vastaanottaa palautetta luontevasti voisi vahvistaa entisestään ja vaikuttaa sitä kautta vahvistavasti myös heidän itseluottamukseensa (taulukko 4).

Haastatteluaineistossa nousi esiin tiimivastaavien havaintoja tilanteista, joissa tiimiläisillä on haasteita arvioida oman toiminnan osuutta tilanteissa. Näin ollen työpajatyöskentelyssä tarkempaan käsittelyyn valikoitui juuri keinoja pohtiminen reflektiokyvyn vahvistamiseen, koska kyky reflektoida on sosiaalialalla työskenteleville tärkeä työkalu haastavien työtilanteiden käsittelyyn, ammatilliseen kehittymiseen ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Tiimivastaavat pohtivat työpajatyöskentelyssä keinoja vahvistaa tiimiläisten reflektiokykyä.

KEINOJA VAHVISTAA KYKYÄ VASTAANOTTAA LUONTEVASTI PALAUTETTA	KEINOJA VAHVISTAA REFLEKTOINTIKYKYÄ
* Kannustamalla palautteen antoon reaaliajassa * Etsimällä väyliä yhteiseen palautteen antamiseen * Pysähtymällä asian äärelle ja motivoimalla, rennommat tiimitapaamiset välillä * Antamalla palautetta yksilön sijaan esim. koko tiimille; tiimitapaamisen avoimuus. * Antamalla palautetta erilaisissa tilanteissa; kahden kesken, tiimitapaamisessa, koko yksikön tiimissä * Antamalla tiimitapaamisissa välitehtäväksi huomioida joku hyvä asia * Antamalla palautetta itse riittävän selkeästi sekä aina tarvittaessa * Käydään keskustelua, mitä tunteita palautteen saaminen ja antaminen herättää * Pidetään palautteen antaminen säännöllisenä ja harjoitellaan, esim. aloittamalla tiimitapaaminen onnistumiskierroksella * Yhteiset säännöt palautteen antamiselle * Huomioimalla onnistuminen palautteen vastaanottamisessa, rohkaisu * Antamalla palaute epäsuorasti esimerkiksi yleisellä tasolla tai ”ihmettelemällä”, sivulauseissa, ilmein, elein * Kokeilemalla erilaisia keinoja esim. suullisesti, kirjallisesti, kuvat, kortit	* Luomalla turvallinen ilmapiiri. * Harjoittelemalla reflektointia tiimissä ja myös asiakkaiden kanssa. * Sanoittamalla ihmisyyttä, myös työntekijän itsensä * Kysymällä, jotta toinen saa löytää itse vastauksen ja rohkaisemalla kokeilemaan uutta * Pohtimalla yhdessä, miten antaa palautetta rakentavasti asiakkaalle. * Tuomalla esiin ammattitaito ja osaaminen * Tekemällä näkyväksi kiinnostus yksilön ajatusmaailmaan ja huomioimalla tasapuolisesti * Käymällä keskustelua reflektoinnista ja mitä se on? * Jakamalla kokemuksia reflektoinnista ja sen hyödyistä. * Ottamalla käyttöön tutkiva tapa keskustella ja muistaa hyväksyvä asenne * Muistuttamalla hyvinvoinnin alueista * Sanoittamalla epävarmuus, oppiminen, itseymmärrys * Tuomalla työntekijän ääntä kuuluviin

Taulukko 4. Keinoja vahvistaa kykyä ottaa luontevasti vastaan palautetta ja keinoja vahvistaa reflektointikykyä.

7.6 Opas tiimivastaaville psykologisen pääoman ylläpitämisen ja vahvistamisen tueksi

Opinnäytetyön tavoite oli koota opas tiimivastaaville tai muille tiimejä johtaville psykologisen pääoman ylläpitämisen ja vahvistamisen tueksi (liite 5). Opas rakentui konkreettisesti organisaation lapsiperhepalveluiden eri yksiköiden sekä aikuissosiaalityön tiimivastaavien tehtävistä rakennetun koosteen jatkumoksi. Kyseinen kooste siis sisällöltään syveni oppaan muotoon, kun sitä täydennettiin tämän opinnäytetyön haastatteluaineiston ja työpajatyöskentelyn avulla kerätyllä aineistolla.

Oppaan tärkein sisältö on työpajatyöskentelystä kerätty aineisto, joka on koottu alaluvussa 7.5 esitettyihin taulukoihin. Taulukoissa esitetyt keinot ja toimintatavat ovat tiimivastaavien työpajatyöskentelyssä esiin tuomia ajatuksia mahdollisimman aitoina ja muokkaamattomina. Taulukot lisättiin oppaaseen, koska ne ovat visuaalisia ja helposti luettavia, ja siten tarkoituksenmukaisia. Oppaan tarkoituksena on siis antaa kootusti tiimejä johtaville työntekijöille erilaisia keinoja psykologisen pääoman ylläpitämiseen ja vahvistamiseen, ja sitä kautta tiimien hyvinvoinnin edistämiseen. Opas koostuu siis kahdesta eri osiosta. Ensimmäinen osio käsittelee tiimivastaavien vastuualueen tehtävät ja toinen osio psykologisen pääoman eri ulottuvuuksien ylläpitämisen ja vahvistamisen keinoja.

Psykologisen pääoman ulottuvuuksista työyhteisön toiveikkuutta vahvistavia keinoja on esitetty toiveikkaan ilmapiirin ylläpitämisen ja proaktiivisen toiminnan vahvistamisen näkökulmista. Optimismin ylläpitämistä ja vahvistamista taas tapahtuu luontevasti vuorovaikutustilanteissa erilaisin keinoin. Näiden keinojen lisäksi optimismin vahvistamista on lähestytty asiakastyön käsittelyn kautta. Optimismia on tärkeää ylläpitää ja vahvistaa myös asiakastyössä jatkuvasti, koska asiakastyössä onnistuminen edellyttää optimistista lähestymistapaa asiakastyöhön. Resilienssiä eli sinnikkyyttä on oppaassa käsitelty muutostilanteissa toimimisen osalta ja asiakastyössä tarvittavan resilienssin näkökulmista. Muutostilanteita näyttäytyy paljon työyhteisössä ja yksikön työntekijöiden perustehtävä edellyttää vahvaa resilienssiä asiakastyössä.

Itseluottamuksen ylläpitämisen ja vahvistamisen keinoja on haettu palautteen vastaanottamisen kyvyn ja reflektointikyvyn vahvistamisen kautta.

8 Pohdinta ja johtopäätökset

8.1 Tulosten tarkastelua

Mao ym. (2019) ovat omassa tutkimuksessaan nostaneet esiin osaavan johtajan vaikutuksen henkilöstön turvallisuuden tunteen rakentumiseen ja sitä kautta psykologisen hyvinvoinnin lisääntymiseen tiimeissä. Osaavalla, kannustavalla ja positiivisesti asioita lähestyvällä tiiminvetäjällä on näin ollen erittäin suuri rooli toimivassa ja tuloksellisessa tiimijärjestelmässä. Myös tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli nostaa esiin tiimejä johtavien työntekijöiden tärkeä rooli työpaikoilla psykologisen pääoman ylläpitämisessä ja vahvistamisessa sekä antaa heille lisää välineitä oman tehtävänsä hoitamiseen.

Organisaatiolla on käytössään monenlaisia pääomia, joita voi hyvällä hoidolla kasvattaa, mutta huonolla niiden arvo voi myös laskea. Organisaation pääomia ovat psykologinen- sosiaalinen-, inhimillinen ja taloudellinen pääoma. Näistä pääomista psykologinen pääoma liittyy oleellisin työhöyhyvointiin, työmotivaatioon, sitoutumiseen sekä kykyyn selvitä työelämän haasteista ja muutoksista. (Leppänen & Rauhala 2013, 49-51.) Kotiin annettavien perhepalveluiden yksikön tiimivastaavia haastatteleamalla selvitettiin psykologisen pääoman neljän ulottuvuuden näyttäytymistä yksikön tiimeissä. Tuloksista kokonaisuutena on havaittavissa, että psykologisen pääoman tila yksikön tiimeissä on erittäin hyvällä tasolla. Yksikön toimiva tiimivastaavajärjestelmä on yksi osa tätä onnistumista.

Kukin yksilö voi sijoittaa omaan psykologiseen pääomaan vahvistaen omia henkisiä voimavarojaan. Psykologinen pääoma koostuu pysyvistä mielentiloista ja sitä on mahdollista tietoisesti kehittää. Kehittäminen voi tapahtua esimerkiksi asettamalla itselleen sopivia haasteita tai hyödyntämällä erilaisia valmennuksen

keinoja tai harjoitteita. Kehittäminen voi tapahtua muun muassa myönteisten voimavarojen vahvistamisen, reflektoinnin ja ryhmässä jaetun tiedon soveltamisen kautta. (Ohlin 2017.) Psykologinen pääoma eri ulottuvuuksineen voi vaikuttaa haastavalta kokonaisuudelta työstää henkilöstön kanssa, mutta haastatteluaineiston ja myös tiimivastaavien kanssa toteutetun työpajatyöskentelyn perusteella on olemassa hyvin selkeitä ja jopa vaivattomia keinoja psykologisen pääoman ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Edellytyksenä on, että tiimivastaavat tiedostavat tehtäviensä tärkeyden ja psykologisen pääoman eri ulottuvuudet ja huomioivat nämä työssään.

Strategisen henkilöstöjohtamisen määritelmä pohjautuu ajatukseen, jossa henkilöstö on ratkaiseva tekijä organisaation menestymisessä (Armstrong 2016, 46). Vaativa asiakastyö ja siinä onnistuminen edellyttää vahvaa uskoa tulevaan ja vahvaa toiveikkuuden tunnetta. Vahva toivo ja toiveikkuus ovat olennaisia onnistumisen edellytyksiä myös tiimityössä. Työntekijät saattavat asiakasperheissä kohdata useita yhtäaikaista haasteita ja muutostarpeita, mikä pitkittää muutostyöskentelyä ja sitä kautta haastaa myös työntekijän luottamusta muutostyöskentelyssä onnistumiseen ja parempaan tulevaan. Tiimivastaavat pitävät yllä toivoa monissa vuorovaikutustilanteissa niin yksilön, tiimin kuin laajemmin koko yksikön tasolla. Tiimivastaavien kanssa toteutetusta työpajatyöskentelystä nousi esiin useita hyviä keinoja vaikuttaa työntekijöiden toiveikkuuden tasoon vahvistavasti. Erityisesti korostui läsnäolon, aidon kuuntelemisen ja asioiden ääreen pysähtymisen merkitys, mistä avautui mahdollisuus jakaa kokemuksia avoimessa vuorovaikutuksessa samalla pitäen yllä kannustavaa ja tiivistä ryhmähenkeä tiimeissä. Luonnollisesti tiimivastaavan tuella myös erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen pohdinta ja positiivisen, eteenpäin vievän ajattelun vahvistaminen tunteiden purkamista unohtamatta, ovat tärkeässä roolissa.

Ihmisillä on erilaisia tulevaisuudenkuvia, jotka muodostuvat toiveista, uskomuksista, peloista ja odotuksista. Tulevaisuuteen suuntaavat asenteet voivat olla passiivisia, reaktiivisia, preaktiivisia tai proaktiivisia. (Kaski & Kiander 2005, 59.) Proaktiivinen toiminta eli ihmisen määrätietoinen ja aktiivinen pyrkimys tavoitteisiin, on osa toivon ilmenemistä. Tämän opinnäytetyön

haastatteluaineistosta kävi ilmi, että työntekijöiden oli helpompia toimia proaktiivisesti asiakastyössä kuin muissa työtehtävissä. Työpajatyöskentelystä tiimivastaavien kanssa nousi kuitenkin loistavia keinoja vahvistaa työntekijöiden proaktiivista toimintaa. Tiimivastaavat pitivät erityisen tärkeänä työntekijöiden toiminnan ja siihen liittyvien inhimillisten tunteiden sanoittamista sekä luottamuksellisen ilmapiirin ylläpitämistä tiimeissä. Tiimivastaavat nostivat esiin myös oman roolinsa esimerkkinä olemisesta auttaen sitä kautta työntekijöitä suhtautumaan itseään kohtaan ymmärtäväisesti ja armollisesti.

Haastatteluaineistoista kuvautui selkeästi, että realistinen optimismi näyttäytyy vahvasti niin osana tiimivastaavien työtä kuin asiakastyötäkin. Tiimivastaavat vaikuttavat realistisen optimismin tilaan tiimeissä ollessaan osana tiimien vuorovaikutusprosesseja. Tiimivastaavien on kohdattava työssään sekä kokonaisii tiimejä eli erilaisia ryhmädynamiikan ilmiöitä ja samalla huomioitava, kuten haastatteluaineistosta ilmeni, myös eri tavalla asioihin suhtautuvia yksilöitä. Haastatteluaineistosta nousi positiivisena asiana esille, että yksikön tiimeissä tiimityö pystyy tukemaan yksilöitä haastavissa tilanteissa eli toimii tarkoituksensa mukaisesti. Haastatteluaineistosta kokonaisuutena nousee kuitenkin selkeästi esiin se, että tiimivastaavien työpanos on suuri osa onnistunutta tiimityötä.

Realistisen optimismin ylläpitämiseen ja vahvistamiseen vuorovaikutustilanteissa löytyi tiimivastaavilta työpajatyöskentelyssä useita eri keinoja. Tiimivastaavat korostivat erityisesti oman positiivisen asenteen ja puhettavan merkitystä vuorovaikutustilanteissa, koska kaikki tiimiläiset ovat vaativan vuorovaikutustyön ammattilaisia, jolloin kaikki vuorovaikutustilanteen osapuolet aistivat herkästi pienetkin epäaitouden ja kielteisyyden merkit. Yhtä tärkeänä tiimivastaavat pitivät hyvän huomaamisen ja sen ääneen sanoittamisen työntekijöiden toiminnassa ja he mainitsivat jopa hyvien asioiden esiin nostamisen negatiivisen kertomuksen lomasta. Ajoittain kiireinen ja kuormittava työ aiheuttaa negatiivisuuden kierteen vuorovaikutukseen, jonka pysäyttämisessä tiimivastaavat ovat arvokkaassa roolissa. Joskus tällainen negatiivisuuden kierre ottaa valtaa myös asiakastyön näkökulmasta. Tiimivastaavat pyrkivät löytämään keinoja työpajatyöskentelyssä myös tämän

haasteen voittamiseksi. Monet näistä keinoista ovat samankaltaisia kuin edellä käsiteltäessä optimistisuuden ylläpitämistä vuorovaikutustilanteissa.

Asiakastyön ohjaamisessa haastavissa tilanteissa tiimivastaavat arvioivat olevan tärkeää muistuttaa työntekijöitä ajoittain muutos- ja oppimisprosessin vaiheista, joiden avulla työntekijän mahdollinen turhautuminen myös asiakkaan näkökulma paremmin. Samalla on myös tärkeää pysähtyä pohtimaan, miksi työntekijän turhautuminen tai muu kielteinen tunne työtilanteessa nousee.

Rauhala ym. (2013) ovat todenneet, ettei psykologinen pääoma ole synnynnäinen ominaisuus vaan sitä on mahdollista kehittää jo pelkästään tiedostamalla ulottuvuuksien olemassaolo. Haastattelutuloksista ilmeni, ettei yksikössä ole henkilöstön tasolla juurikaan käsitelty, kaikkien huulilla olevaa, resilienssin käsitettä. Haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että yksikön työntekijöillä on oltava poikkeuksetta vahva kyky olla joustava ja palautua muutostilanteissa sekä käsitellä omia vaikeitakin tunteita. Tiimivastaavat ovat vuorovaikutustyössään tiimien parissa juuri oikeita tahoja ottamaan esiin arjen työstä esimerkkejä, missä resilienssi näkyy ja miten sitä voidaan vahvistaa ja kehittää yksilöissä. Erityisen tärkeää asiakastyössä onnistumisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta on käsitellä myös omat vaikeat tunteet, joissa oma tiimi ja tiimivastaava ovat avainasemassa. Myös yhteisöllisen resilienssin arvioitiin olevan vahvaa, mikä kertoo vahvuudesta koko yksikön tasolla.

Tiimit ja tiimityö ovat onnistuneen henkilöstötyön perusta alati muuttuvissa organisaatioissa. Toimivat tiimit sopeutuvat joustavasti nopeastikin tuleviin muutoksiin asettamalla dialogisesti tavoitteita sekä johtamalla niitä ja muokkaamalla uudelleen tarvittaessa. Tiimityötä hyödyntävissä organisaatioissa tiimeiltä saatua palautetta osataan arvostaa ja tiimeille annetaan muutostilanteissa sekä vastuuta että tilaa käsitellä muutoksia. (Pakarinen & Ollila 2020, 129.) Työpajatyöskentelyssä etsittiin keinoja ylläpitää vahvaa resilienssiä muutostilanteissa. Tiimivastaavien näkemyksen mukaan resilienssiä muutostilanteissa ylläpitää muutosprosessista tiedottaminen ja tilanteen sanoittaminen työntekijöille. Kaikki tiimivastaavat pitivät oman tehtävän näkökulmasta tärkeänä saada ensiksi itse aikaa käsitellä muutos ja prosessoida

omat tunteet ennen kuin asiaa käsittelee tiimiläisten kanssa, jotta aiemmin useaan kertaan mainittu positiivinen asenne ja esimerkkinä toimiminen mahdollistuvat. Tiimivastaavat sanoittivat myös hienosti, miten muutostilanteessa tiimiläisille tulee antaa tilaa käsitellä asioita omalla yksilöllisellä tavallaan ja prosessoida siihen liittyviä tunteita. Yksi tiimivastaavista kuvasi asiaa osuvasti, ettei kenenkään ihmisen tunnetiloja voi pakottaa, vaan niiden tulee antaa liikkua vapaasti antaen yksiköllisen prosessin ja samalla muutostilanteeseen liittyvän sopeutumisen edetä.

Huttunen (2017) on omassa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään sekä Raappana ja Valo (2012) omassa tutkimuksessaan todenneet, että tiiminvetäjillä on tulevaisuudessa entistä vahvemmin vuorovaikutuksellinen sparraajan ja itseohjautuvuuteen ohjaava rooli, jonka kautta on mahdollista vaikuttaa tiimin tuloksellisuuteen parantavasti. Tällainen sparraajan rooli näyttäytyy vahvasti psykologisen pääoman ulottuvuuksista itseluottamuksen kohdalla. Joku tiimivastaavista huomioikin haastatteluvaiheessa itseluottamuksesta puhuttaessa, että hänen mielestään kannustavan ilmapiirin jatkuva ylläpitäminen tiimeissä on erittäin tärkeä osa tiimivastaan tehtävää.

Ihmisten itseluottamusta eli uskomuksia ja käsityksiä heidän kyvykkyydestään voidaan vahvistaa erilaisin keinoin. Positiivisen palautteen antaminen ja aiemman menestyksen tarkasteleminen ovat erityisen vaikuttavia tapoja vahvistaa itseluottamusta. Työympäristöissä on myös olennaista huomioida, että yksilöille tulee luoda ja turvata mahdollisuuksia onnistumiseen. Tämä näkökulma korostaa esimerkiksi perehdyttämisen tärkeyttä onnistumisten turvaamisessa ja sitä kautta työntekijän itseluottamuksen rakentumisessa. (Luthans & Frey 2018, 175-177.) Näin ollen tiimityössä, tiimien johtamisessa ja esihenkilötyössä on mahdollista vahvistaa yksilöiden itseluottamusta muun muassa lisäämällä tietoisuutta heidän onnistumisistaan ja huolehtimalla hyvästä perehdyttämisestä.

Positiivisen psykologian viitekehyksessä työssä jaksamista käsitellään työn imun näkökulmasta keskittyen ihmisten hyvinvoinnin, vahvuuksien ja voimavarojen huomioimiseen ja edistämiseen. (Juuti & Salmi 2014, 228.)

Vahvan itseluottamuksen ylläpitämiseen työpajatyöskentelystä löydetty keinot painottuvat vahvistavan palautteen antamiseen erilaisissa tilanteissa erilaisin keinoin ja erilaisista asioista. Tiimivastaavat ovat erityisen tärkeässä roolissa palautteen antajina, koska he kohtaavat tiimiläisiä työn ja asiakasasioiden käsittelyn merkeissä viikottain tiimitapaamisilla. Esihenkilöt eivät pysty näin pitkiä aikoja viikottain kohtaamaan työntekijöitä, mikä korostaa tiimivastaavien tärkeyttä tiimiläisten itseluottamuksen ylläpitämisessä ja vahvistamisessa.

Itseluottamusta on myös kyky reflektoida omaa toimintaa rehellisesti ja kehittyä sitä kautta ihmisenä ja työntekijänä. Reflektoiminen tiimissä edellyttää luottamuksellista ilmapiiriä, jonka luomisessa tiimivastaavat ovat jälleen tärkeässä roolissa. Tiimivastaavien näkökulmasta yksi keino vahvistaa reflektointikykyä on harjoitella sitä niin yksilötasolla kuin asiakastyönkin näkökulmasta. Tiimivastaavat pystyvät vaikuttamaan vuorovaikutustilanteisiin tiimeissä ja toimimaan esimerkiksi kysymyksien esittäjinä, minkä kautta refleктоiva keskustelutapa syntyy ja vahvistuu.

8.2 Luotettavuus ja eettiset kysymykset

Eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto ovat hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita. Käytännössä peruseriaatteiden toteutumista tavoitellaan erilaisin menettelytavooin koko tieteellisen toiminnan elinkaaren ajan. Tieteellistä työtä tehtäessä suunnitteleminen, toteuttaminen ja dokumentointi on toteutettava huolellisesti ja läpinäkyvästi huomioiden olemassa oleva aiempi tutkimustieto. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023) Tämä opinnäytetyö on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti noudattaen myös tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjetta (2019) ihmisiin kohdistuvasta tutkimuksesta. Prosessiin osallistuneet työntekijät ovat osallistuneet vapaaehtoisesti ja tietäen tutkimuksen tarkoituksen, tehtävät ja tavoitteen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi poikkeaa määrällisestä tutkimuksesta ja on erityisen tärkeä osa tutkimuksen arviointia. Laadullisen

tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa olennaista on huomioida tutkijan rooli ja tausta, jotka voivat osaltaan vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Aineiston keruun osalta on kiinnitettävä erityistä huomiota prosessin huolellisuuteen toteuttamiseen ja dokumentointiin, minkä avulla luotettavuutta voidaan lisätä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan myös avoimuuteen, tarkkuuteen ja johdonmukaisuuteen perustuen. Luotettava laadullinen tutkimus perustuu useampiin erilaisiin aineistolähteisiin ja prosessi sisältää jatkuvaa tarkastelua ja reflektointia. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–228.)

Tässä työssä on toimittu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti suunnitelmallisuuden, toteutuksen, rehellisyyden, tarkkuuden, tietosuojaan ja lähteiden merkinnän sekä tiedonhankinnan ja -arviointimenetelmien osalta. Kerättyä haastatteluaineistoa on käsitelty ja se on tallennettu tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Kehittämistyön prosessi on raportoitu huolellisesti ja läpinäkyvästi koko kehittämistyön elinkaaren ajan. Lisäksi prosessin aikana on noudatettu salassapittoa, luottamuksellisuuteen ja vaitioloon liittyviä velvoitteita.

Opinnäytetyö sisältää laadullista tutkimusaineistoa, jonka luotettavuuden arvioinnin tärkein osa on koko prosessin läpinäkyvä raportointi, mikä toteutuu tässä työssä hyvin. Raportointi on edennyt ajantasaisesti prosessin aikana, jolloin asioiden kuvaaminen on tarkkaa ja rehellistä. Raportin selkeyteen ja sisällön loogiseen etenemiseen on kiinnitetty huomiota. Raportissa käytetyt lähteet on valittu huolellisesti ja niihin on viitattu asianmukaisesti.

Haastattelu tutkimusmenetelmänä voi olla tietyissä näkökulmissa haastava ja erityisesti haastattelijan rooli osana aineiston keruuta on huomionarvoinen. Hyvä ennakkovalmistautuminen sekä haastattelijan että haastateltavien osalta on tärkeää luotettavuuden vahvistamiseksi. Haastateltaville ennakoon sähköpostitse lähetetyn kutsun avulla haastateltavilla oli sopiva määrä tietoa haastattelutilanteeseen tullessaan sekä tieto, että kerättävää tietoa käsitellään luottamuksellisesti ja yksilöimättä kenenkään vastauksia. Edellä mainitut seikat vahvistivat haastatteluiden osalta luotettavuutta ja haastateltavien keskinäinen luottamuksellinen suhde lisäsivät luotettavuutta työpajatyöskentelyn osalta.

Sekä haastatteluissa että työpajatyöskentelyssä pyrittiin tutkijan mahdollisimman neutraaliin toimintaan, jotta tutkijan oma toiminta tai asenteet eivät vaikuttaneet kohderyhmän vastauksiin ja ajatuksiin.

8.3 Hyödynnettävyys ja jatkokehitysideat

Opinnäytetyön aihe valittiin tarpeen perusteella. Pohjois-Savon hyvinvointialueen organisaation tiimityön vakiinnuttaminen sekä tiimien työhyvinvoinnin tukeminen psykologisen pääoman käsitteen kautta ja avulla oli ajankohtaista. Työn lopputulosta ja tiimivastaaville luotua opasta voi hyödyntää Pohjois-Savon hyvinvointialueen organisaation yksiköissä.

Opinnäytetyön avulla saatiin Pohjois-Savon alueelle lisää tietoa tiimivastaavajärjestelmän hyödyistä työyksiköissä. Työn teoreettisena pohjana toimineen psykologisen pääoman käsitettä voi hyödyntää muutkin kuin tiimivastaavan roolissa toimivat, mutta työ on vahvistanut käsitteen hyödynnettävyyttä erityisesti tiimivastaavatyön viitekehyksenä.

Psykologisen pääoman käsite on mainittu myös Pohjois-Savon hyvinvointialueen johtamisen käsikirjassa, mikä on hyvä lähtökohta onnistuneeseen johtamiseen ja hyvinvoivaan henkilöstöön. Hyväksi havaittu ja toimiva tiimivastaavajärjestelmä jatkaa hyvinvointialueella työntekijöiden hyvinvoinnin vahvistamista ja sitä kautta työntekijöiden tuottavuuden lisäämistä.

Psykologiseen pääomaan vahvistavasti vaikuttaminen ei tarvitse pitkäaikaista terapiaa tai panostusta vaan lyhyetkin interventiot riittävät. Olisikin tärkeää lisätä psykologiseen pääomaan liittyvä koulutus hyvinvointialueen sisäiseen koulutustarjontaan psykoedukaation hengessä, jolloin sama tieto ja näkemys alkaisi hiljalleen saavuttaa koko hyvinvointialueen henkilöstön.

Lähteet

- Ahonen, L. 2023. Tiimin voima varhaiskasvatuksessa. Jyväskylä. PS-Kustannus.
- Armstrong, M. 2016. Armstrong's handbook of strategic human resource management. Lontoo: KoganPage.
- Deci, L. & Ryan, R. M. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 11 (4), 227-268.
<https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>. 16.2.2022.
- Haukijärvi, N., Kangas, A., Knuutila, H., Leino-Richert, E. & Teirasvuori, N. 2014. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen: käytännön opetusmenetelmiä opiskelija- ja työelämälähtöiseen opetukseen ja koulutukseen. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 91. E-kirja. Tampere: Suomen Yliopistopaino. 15.7.2022.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Huttunen, I. 2017. Tulevaisuuden tiimien johtaminen. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.
<http://www.theseus.fi/handle/10024/125126>. 15.9.2021.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum. Helsinki. 23.12.2023.
- Kaski, S. & Kiander T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.
- Kylmälä, J. 2020. Jokainen meistä voi lisätä toiveikkuutta työpaikalla ja arjessa. *Tunne & mieli* 17.3.2020.
<https://www.tunnejamieli.fi/2020/03/17/jokainen-meista-voi-lisata-toiveikkuutta-tyopaikalla-ja-arjessa/>. 22.4.2022.
- Larjovuori, R-L. & Kinnari, I. Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa. Avaimia kehittämiseen. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Lehtonen, N., Piippo, P. & Kankare, H. 2021. Johtajuus ja positiivinen psykologia. Webinaari. 22.4.2022.
- Le Nguyen K. & Fredrickson, B. 2018. Positive emotions and well-being. Teoksessa Dunn, D. (toim.). *Positive Psychology. Established and Emerging Issues*. New York: Routledge, 29-45.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2013. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Alma Talent.
- Luthans, F. & Frey, R. 2018. Positive psychology in the workplace. The Important Role of Psychological Capital (PsyCap). Teoksessa Dunn, D. (toim.). *Positive Psychology. Established and Emerging Issues*. New York: Routledge, 171-196.
- Manka, M-L., Larjovuori, R-L. & Heikkilä-Tammi, K. 2014. Voimavarat käyttöön. Miten kehittää psykologista pääomaa? Helsinki: Tampereen

- yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Mao, J., Chiang, J., Chen, L., Wu, Y. & Wang, J. 2019. Feeling safe? A conservation of resources perspective examining the interactive effect of leader competence and leader self-serving behaviour on team performance. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. Vol. 92 (1), 52-73.
<https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12233>.
 22.4.2022.
- Mieli Suomen mielenterveys ry. 2022. Resilienssi auttaa selviytymään.
<https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/mita-mielenterveys-on/resilienssi-auttaa-selviytymaan/>. 27.12.2022.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Neck, C., Manz, C. & Houghton J. 2019. *Self-leadership. The definitive guide to personal excellence*. California: Sage Publications.
- Ohlin, B. 2017. *Psycap 101. Your Guide to Increasing Psychological Capital*. Positivepsychology.com.
<https://positivepsychology.com/psychological-capital-psycap/>:
 18.1.2024.
- Pakarinen, T. & Ollila, S. 2020. Henkilöstöjohtamisen dilemmat kompleksisessa organisaatiossa – esimerkkinä maakunta- ja sote-uudistus. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.). *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Helsinki: Gaudeamus, 125-132.
- Pentikäinen, M. 2009. *Ensiaskleet esimiehenä*. Juva: WSOY Pro.
- Raappana, M. & Valo, M. 2012. Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen merkitys tiimin tuloksellisuudessa - katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja*, 3. Tampere: Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8765-1> 2012.
 20.4.2022.
- Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. *Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma*. Helsinki: Talentum Media Oy ja tekijät.
- Saarnio, R. & Päätaalo, K. 2022. YAMK-opinnäytetyöt – tutkimuksellista kehittämistä yhteistyössä työelämän kanssa. *Oamk Journal*. Oulun ammattikorkeakoulun julkaisuja.
<https://vanha.oamk.fi/oamkjournal/2022/yamk-opinnaytetyot-tutkimuksellista-kehittamista-yhteistyossa-tyoelaman-kanssa/>.
 23.12.2023.
- Salminen, J. 2013. *Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen käsikirja*. Helsinki: J-Impact.
- Salminen, J. 2017. *Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja*. Helsinki: J-Impact.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Smirnova, M. & Parks, A. 2018. *Positive psychology interventions. Clinical applications*. Teoksessa Dunn, D. (toim.). *Positive Psychology. Established and Emerging Issues*. New York: Routledge, 276-297.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. *Työhyvinvointi*. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.
 2.2.2022.
- Spiik, K-J. 2022. *Yhteisöohjautuvuus. Yhdessä ohjautuva tiimi*. Suomi: Karlex.

- Terveyskirjasto 2022. Toiveikkuus. Duodecim. Helsinki
<https://www.terveyskirjasto.fi/Inv00002/toiveikkuus?q=toivo>. 6.7.2022
- Tietoarkisto. 2022. Kvalitatiivisen datan käsittely. 1.8.2022.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino. Sivut 82-85, 90-91.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023.
https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. 7.1.2024
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/ihmistieteiden-eettisen-ennakkoarvioinnin-ohje>. 20.1.2022.
- Työterveyslaitos. 2021. Resilientti organisaatio.
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>. 27.12.2022.
- Työterveyslaitos. 2022. Kokonaisvaltainen ergonomia.
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/kokonaisvaltainen-ergonomia>. 30.3.2022.

Kuvaus tiimivastaavien tehtävistä

Tiimivastaavajärjestelmän kehittäminen

Lisävastuualueen tehtävät

Aikuissosiaalityö, Kotiin annettavat perhepalvelut, Perhepalvelut ja lastensuojelun avo-, sijais- ja jälkihuolto, Perheoikeudellinen yksikkö, sosiaalipäivystys

Yleisesti

Tiimivastaavan tehtävän hoitaminen on välttämätöntä koko työyhteisön ja yksittäisten tiimien työn sujuvuuden kannalta. Tiimivastaavan tehtävän hoitamisella on vaikutusta koko työyhteisön yhteisen toiminnan suunnitteluun, organisointiin ja kehittämiseen. Sujuva päätöksentekomahdollisuus arjen tilanteissa merkitsee paljon tiimin hyvinvoinnin näkökulmasta. Aikuissosiaalityössä on yhteensä 4 tiimivastaavaa. Suunnitelmallisessa sosiaalityössä ja Asta-yksikössä 2 tiimivastaavaa, tiimin koko on 28 työntekijää, toimisto- ja etuuskäsittelytiimissä 1 tiimivastaava, tiimin koko on 8 työntekijää ja pakolaistyössä 1 tiimivastaava, tiimin koko on 6 työntekijää.

Kotiin annettavat perhepalvelut yksikössä on kahdeksan (8) tiimiä, joissa toimii neljä (4) tiimivastaavaa. Varhaisen tuen palveluissa on yksi tiimivastaava ja erityisen tuen palveluissa kolme, jakautuen niin että maaseutualueella (Nilsia – Maaninka - Juankoski) on yksi tiimivastaava ja kaksi jakaa kaupunkialueen tiimit. Kussakin tiimissä on 4-6 työntekijää.

Tiimivastaavat tekevät myös asiakastyötä.

Perhepalvelut ja lastensuojelun avohuollon sosiaalityö on organisoitu yhteensä kuuteen (6) tiimiin. Sijaishuollon sosiaalityössä on kaksi (2) tiimiä ja jälkihuollon sosiaalityössä yksi (1) tiimi. Tiimeissä on 1-7 sosiaalityöntekijää ja osassa tiimeistä 1-2 sosiaaliohjaajaa. Kussakin tiimissä on yksi tiimivastaavan tehtäviä oman työnsä ohessa hoitava sosiaalityöntekijä.

Perheoikeudellisessa yksikössä on 4 sosiaalityöntekijää, joista yksi (1) on tiimin tiimivastaava. Sosiaalipäivystyksessä on kahdeksan (8) sosiaalityöntekijää ja kolme (3) sosiaaliohjaajaa.

Yksikössä on ollut käytössä tiimivastaavamalli, joka on nyt tauolla. Tiimivastaavamallin käyttämisessä on yksikön osalta ollut haasteena vuorotyö, vaikka sen tarve on tunnistettu.

Korvaus

Tiimivastaavalla on myönnetty 5% korotus peruspalkkaan. Tiimivastaavat muodostavat yksikössä oman tiimin ja kokoontuvat työn suunnittelua varten omana tiiminään ja heille on järjestetty oma ryhmätyönohjaus.

Työaika

Käytettävissä oleva työaika on 20 % viikkotyötunneista (sisältäen mm. viikottaiset tiimit, asiakastyön ohjauksen, perehdyttämisen vastuita, kunkin tiimivastaavan erityisvastuualue). Asiakastyö 80% työajasta (asiakastyön sisältö vaihtelee yksiköiden välillä). Tiimivastaavien tehtävien hoitamiseen järjestettävä aika on huomioitava asiakastyön määrässä.

Tiimivastaavien lisävastuualueen tehtävät

Henkilöstöhallinto

- Muiden työntekijöiden ohjeistus, neuvonta ja tukena toimiminen asiakasprosesseihin liittyvissä asioissa konsultoivan kollegan roolissa. Vaativien asiakastilanteiden hoitaminen ja tukena toimiminen työntekijöille yhdessä esimiesten kanssa.
- Tiimitapaamisten järjestäminen yksikön linjausten mukaisesti. Koordinoi oman tiiminsä asioita; kokoaa ja välittää tietoa tiiminsä jäsenille ja esihenkilöille.
- Huolehtii tiimin hyvinvointia edistävistä käytänteistä (esim. työnohjaus, tiimien kehittämisspäivät, työhyvinvointi) ja kannustaa hyvään työilmapiiriin ja tiimihengen luomiseen
- Uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdytyksen koordinointi ja toteuttaminen yhdessä palveluesimiehen ja muun työyhteisön kanssa
- Tiimien toiminnan kehittäminen yhdessä (palvelu)esimiehen kanssa
- Asiakasprosessien ja asiakaspalvelun kehittäminen
- Jakaa uudet asiakkuudet tiimin työntekijöille, mahdollisesti yhdessä johtavan sosiaalityöntekijän kanssa, ja huolehtii työn tasaisesta jakautumisesta työntekijöiden kesken (aikuissosiaalityö, perhepalvelut ja lastensuojelun avohuolto, sijais- ja jälkihuolto).

Yksikön toiminta

- Tiimivastaavat yhdessä ohjeistavat lähtökohtaisesti omia tiimejään yksikön tavoitteiden ja tehtävien toteutumisesta työnantajan sekä lainsäädännön ohjeiden ja määräysten mukaan, esimerkiksi lakisääteisten määräaikojen seuranta
- Muutosten jalkauttaminen tiimeihin ja juurruttaminen käytänteisiin
- Esimiehen tukeminen ja auttaminen hänen tehtäviensä toteuttamisessa
 - ➔ Esim. tiimien työnohjausten koordinointi, lomajärjestelyt (sen huolehtiminen, että työntekijöitä on riittävästi töissä ja jakauma sekä lomien pitäminen on tasapuolista ja tasapainoista), tiimien työhyvinvointi tapaamiset
- Yksikön edustaminen ja toiminnan esittely yhteistyöverkostoissa tai sen koordinointi
- Edustus substanssiosaamista edellyttävissä työryhmissä, osallistuminen koulutuspuheenvuoroihin ja muihin luentoihin tarvittaessa.
- Osallistuu pyydettyäessä uuden työntekijän rekrytointiin ja koordinoi uuden työntekijän perehdyttämistä ja huolehtii kiinnittymisestä työyhteisöön ja omaan tiimiin.
- Tiimivastaavat muodostavat oman tiimin ja kokoontuvat esimerkiksi joka toinen viikko. Tiimivastaavat kokoontuvat myös esimiesten kanssa säännöllisesti.
- Tiimivastaavat pyrkivät huomioimaan omia lomajärjestelyitä tehdessään, etteivät kaikki tiimivastaavat olisi yhtä aikaa lomalla.

Tiimivastaavien tarkennetut tehtäväkuvat ja vastuut

- Kullakin tiimivastaavalla on kaikkia tiimivastaavia koskevien tehtävien lisäksi lisävastuualueita yksikön toimintaan liittyen, esim. järjestöyhteistyö, työhyvinvointi ja työturvallisuus, kirjaamisen kehittäminen, ryhmätoiminta, opiskelijaohjaus

Haastattelukutsu

Hei tiimivastaavat!

Oheisessa liitteessä vähän taustatietoa liittyen ensi viikon haastatteluihin.

Haastattelutilanne on kysymysteni pohjalta muodostuvaa vapaamuotoista keskustelua aihealueeseen liittyen. Haastateltavan ei tarvitse valmistautua ennalta haastattelutilanteeseen. Nauhoitan haastattelut, jotta pystyn palaamaan käymiimme keskusteluihin myöhemmin. Käsittelen haastatteluaineistoa siten, ettei kenenkään yksilöllisiä vastauksia pysty aineistosta erittelemään.

Varasin kalentereihin ajan myös työpajatyöskentelylle, jossa käsittelemme ja työstimme edelleen haastatteluista kerättyä aineistoa.

Nähdään ensi viikolla,

Anna-Mari Saastamoinen

Palveluesihenkilö

Kuopion kaupunki / Lapsiperhepalvelut,

Kotiin annettavat perhepalvelut

TAUSTAA

Olen kutsunut sinut haastatteluun liittyen sosionomin YAMK-tutkinnon opinnäytetyöhön. Opinnäytetyö käsittelee kotiin annettavien perhepalveluiden yksikön tiimivastaavien roolia psykologisen pääoman neljän eri ulottuvuuden vahvistajina ja sitä kautta työyhteisön työhyvinvoinnin vahvistajina.

Haastattelemalla kotiin annettavien perhepalveluiden yksikön neljää tiimivastaavaa kokoaan havaintoja psykologisen pääoman näyttäytymisestä tiimeissä. Haastatteluista kerätyn tiedon perusteella tiimivastaavien kanssa toteutetaan työpajatyöskentely, jonka kautta etsimme keinoja psykologisen pääoman ylläpitämiseen ja vahvistamiseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tiimejä johtavien tai ohjaavien työntekijöiden roolia psykologisen pääoman vahvistamisessa työpaikoilla sekä antaa heille lisää välineitä oman tehtävänsä hoitamiseen. Tämän työn tavoitteena on luoda konkreettinen opas tiimivastaaville psykologisen pääoman ylläpitämisen ja vahvistamisen tueksi.

PSYKOLOGINEN PÄÄOMA (Rauhala ym. 2013, 14-16.)

Psykologinen pääoma määritellään yksilön positiivisen psykologisen kehityksen tasoksi ja se koostuu neljästä ulottuvuudesta, jotka ovat toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus.

Toivo sisältää proaktiivista ajattelua, toimintaa ja myönteisiä tunteita. Proaktiivisuus on aloitteellisia ja aktiivista toimintaa, jossa ihminen kantaa vastuuta omasta käyttäytymisestään. Esimerkiksi vastoinkäymisen edessä toiveikas ihminen pystyy sisäisen toivon avulla asettamaan itselleen tavoitteita vastoinkäymisen voittamiseksi ja etsimään vaihtoehtoisia toimintatapoja. Toiveikas johtaminen kasvattaa myös henkilöstön toiveikkuutta olemalla suunnitelmallinen, organisointikykyinen ja tilanteen hallitseva, mutta samanaikaisesti ihmisläheinen ja tavoitteellinen.

Optimismi on toivoa positiiviseen lopputulokseen ja psykologisen pääoman käsitteen yhteydessä käytetään sanaparia *realistinen optimismi*. Realistinen optimismi on positiivisten asioiden arvostamista sekä positiivisten näkökulmien huomaamista kokemuksissa ja myös niiden etsimistä. Realistinen optimismi ohjaa myös ajattelemaan tulevaisuuden mahdollisuuksia positiivisesti ja näyttäytyy konkretiassa ajatteluna, motivaationa ja tunteina. Realistinen optimisti tarkastelee ajoittain oman ajattelunsa realistisuutta, toimintaansa ja suunnitelmiaan ja on strateginen sekä vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Optimistilla on rohkeutta mennä kohden ongelmaa, koska hänellä on myös laajasta selviytymiskeinoja käytettävissä.

Sinnikkyys osana psykologista pääomaa on "voima, joka vastustaa kesken jättämistä". Sinnikkyyttä ei siis ajatella vain ihmisen persoonan ominaisuutena, vaan taitoina ja psykologisena vahvuutena, jota voidaan mitata, kehittää ja ylläpitää niin yksilön ja tiimien kuin organisaatioidenkin tasolla. Konkretiassa sinnikkyys on kykyä olla joustava ja palautua muutostilanteissa sekä käsitellä omia vaikeitakin tunteita. Lisäksi psykologisen pääoman näkökulmasta sinnikkyys sisältää vastuullisuutta eli kykyä miettiä oman toiminnan seurauksia muille ihmisille ja ympäristölle.

Itseluottamus liitetään vahvasti ihmisten onnistumisen ja menestymiseen. Itseluottamus vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen ja aktiivisuuteen sekä työskentelyyn panostamisen tasoon, jolla niitä kohden työskennellään. Itseluottamus on pohja, jolle ihminen luo toimintasuunnitelmansa ja ennako-odotuksen toiminnan lopputuloksesta. Mikäli ihminen luottaa omaan onnistumiseensa, hän pystyy luomaan itselleen välitavoitteita ja toiminnan suunnitelmia. Itseluottamus antaa voimaa ihmisen motivaatiolle ja kykyä ohjata omaa motivaatiota valitsemiinsa asioihin.

Teemahaastattelurunko

Miten Psykologisen pääoman ulottuvuudet ilmenevät tiimivastaaville heidän työssään?

Toivo

- 1) Koetko, että tiimiesi jäsenillä on uskoa hyvään tulevaisuuteen työssään ja miten se näkyy?
- 2) Pyrkivätkö tiimiesi jäsenet tavoitteisiinsa määrätietoisesti ja proaktiivisesti? (proaktiivisuus = aktiivista ja aloitteellista toimintaa, jossa ihminen ottaa vastuuta käyttäytymisestään)
- 3) Oletko havainnut tiimeissäsi tilanteita, joissa työntekijät ovat luovuttaneet, katkeroituneet tai olleet kyvyttömiä tarttumaan tarjottuihin mahdollisuuksiin?
- 4) Millaisissa tilanteissa tiimiesi jäsenet löytävät vaihtoehtoisia tapoja ja reittejä tavoitteensa saavuttamiseksi esteitä tai haasteita kohdatessaan?
- 5) Elämän ilot, moniulotteisuus ja esimerkiksi ystävyys-suhteet lisäävät toiveikkuutta meissä ihmisissä. Millaisin keinoin tiimiläiset lisäävät toiveikkuuttaan ja eriyttävät työ- ja vapaa-ajan?

Realistinen optimismi

- 1) Koetko, että tiimiesi jäsenet näkevät tilanteissa useammin myönteisiä mahdollisuuksia kuin uhkia ja kielteisiä asioita?
- 2) Millaisissa tilanteissa tiimiesi jäsenet tunnistavat parhaiten oman toiminnan merkityksen onnistumisten aikaansaamisessa?
- 3) Osaavatko tiimiesi jäsenet olla havaintojesi mukaan armollisia itseään kohtaan ja reflektoida epäonnistumisia?
- 4) Koetko, että tiimiesi jäsenet näkevät mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin?

Sinnikkyys

- 1) Jatkuva muutos työelämässä aiheuttaa työntekijöille epävarmuutta ja turvattomuutta. Kuvaille, miten tiimiesi jäsenet toimivat kohdatessaan epävarmuutta, epämukavuutta ja haasteita?
- 2) Miten tiimiesi jäsenet toimivat muuttuvissa olosuhteissa ja ottavat vastaan muutoksia (palautumiskyky)?
- 3) Millaiset tilanteet haastavat eniten tiimiesi jäsenten psyykkistä palautumiskykyä (selviytymis- ja sopeutumiskyky ennakoimattomissa ja yllättävissä muutostilanteissa)?

- 4) Koetko, että tiimisi yhteisönä pystyvät palautumaan toimintakykyiseksi häiriötilanteen tai odottamattoman kriisin jälkeen (yhteisöllinen resilienssi)?

Itseluottamus

- 1) Millaisissa tilanteissa huomaat tiimiesi jäsenten saavan eniten mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja omaan toimintaansa työssä?
- 2) Millaisissa työtilanteissa olet havainnut tiimiesi jäsenten kokevan eniten epävarmuutta omiin kykyihinsä ja omaan ammattitaitoonsa liittyen?
- 3) Kerro esimerkkejä havainnoistasi tiimiesi jäsenten vuorovaikutusosaamisesta? (onnistumiset ja ongelmalliset tilanteet)
- 4) Koetko, että tiimiesi jäsenet saavat tarvittaessa tukea ja apua joko esimiehiltä tai työkavereilta?
- 5) Millaisia havaintoja sinulla on tilanteista, joissa tiimiesi jäsenet vastaanottavat joko positiivista tai rakentavaa palautetta?

JOHDANTO TYÖPAJATYÖSKENTELYYN 14.11.2022 (noin 30 min. / osa-alue)

Opinnäytetyöni käsittelee Kotiin annettavien perhepalveluiden yksikön tiimivastaavien roolia psykologisen pääoman neljän eri ulottuvuuden ylläpitäjänä ja vahvistajina.

Haastattelujenne kautta kokosin havaintoja psykologisen pääoman näyttäytymisestä tiimeissä. Opinnäytetyöni laajempuna tarkoituksena on nostaa esiin tiimejä johtavien tai ohjaavien työntekijöiden tärkeä rooli psykologisen pääoman vahvistamisessa työpaikoilla sekä antaa heille lisää välineitä oman tehtävänsä hoitamiseen.

Opinnäytetyöni tavoitteena on luoda konkreettinen opas tiimivastaaville psykologisen pääoman ylläpitämisen ja vahvistamisen tueksi.

Tänä päivänä työpajatyöskentelyn avulla on tarkoitus työstää haastatteluistanne saatua aineistoa edelleen ja etsiä keinoja psykologisen pääoman ylläpitämiseen ja vahvistamiseen tiimeissä. Työvälineenä käytämme tänään ideointipuuta. Ideointipuun avulla saamme visuaalisesti näkyviin teidän ajatukset valitsemiini aiheisiin. Ideointipuun on hyvä työväline kevyeen ideointiin ja näkökulmien esilletuomiseen sekä auttaa hahmottamaan erilaisia näkökulmia ideoinnin aikana ja tuottaa nopeasti kokonaiskuvan aihealueesta.

Konkreettisesti te siis kasvatatte itsellenne tänään puun, jossa on viisi oksaa. Neljä psykologisen pääoman oksaa ja jokaisella psykologisen pääoman oksalla vielä kaksi pienempää oksaa. Nämä pienempien oksien aihealueet olen poiminut haastatteluaineistosta siten, että kustakin psykologisen pääoman osa-alueesta käsitellään yksi vahva onnistuminen ja yksi kehittämisen kohde. Sekä onnistumiseen että kehittämisen kohteeseen ideoidaan työskentelyssä mahdollisimman paljon keinoja ylläpitää / keinoja vahvistaa.

Kullekin oksalle käytätte oman värisiä lehtiä:

**toivo – keltainen, optimismi – vihreä,
resilienssi – oranssi ja itseluottamus – pinkki.**

Kullekin lehdelle voitte kirjoittaa yhden keinon. Toivottavasti saamme aikaan siis mahdollisimman tuuhean puun. Aikaa työpajatyöskentelyyn on yhteensä kaksi tuntia eli 30 minuuttia per oksa. Autan teitä toimimalla kellokallena.

Viides puun oksa on lämmittelyoksa ja sen oksan lehdet ovat sinisiä. Lähdetään siis lämmittelemään ennen varsinaista työskentelyä. Saatte nyt tehtäväksi kirjoittaa sinisille puunlehdille, että millä keinolla nauru irtosi viikonloppuna? Aikaa annan tälle 2 minuuttia, jonka jälkeen lähdetään rakentamaan tiimivastaavien ideointipuuta psykologisen pääoman oksille.

Työapajatyöskentelyn ohjeistus osallistujille

Ulottuvuus	Keinoja ylläpitää	Keinoja vahvistaa
Toivo	Haastatteluaineistosta ilmeni, että tiimeissä on toiveikas ilmapiiri. Tiimivastaava on tärkeässä roolissa toiveikkaan ilmapiirin luomisessa niin asiakastyön kuin työyhteisönkin näkökulmasta. Millaisin keinoin tiimivastaava ylläpitää toiveikasta ilmapiiriä?	Toivo käsitteenä sisältää proaktiivista toimintaa eli aloitteellista ja aktiivista toimintaa, jossa ihminen kantaa vastuun omasta käyttäytymisestään. Haastatteluaineistosta ilmeni, että proaktiivisuus näyttäytyy vahvempana asiakastyössä kuin muilla työhön liittyvillä osa-alueilla. Myös itsensä johtaminen näyttäytyy vahvempana perustehtävään liittyvillä osa-alueilla (mm. kotikäyntityö, kalenterointi ja asiakastyön suunnittelu) kuin muissa työhön liittyvissä tehtävissä. Millaisin keinoin tiimivastaava voi vahvistaa proaktiivista toimintaa?
Realistinen optimismi	Realistinen optimismi on muun muassa positiivisten asioiden arvostamista sekä positiivisten näkökulmien huomaamista kokemuksissa. Haastatteluaineistosta nousi esiin, että tiimiläiset saattavat vuorovaikutustilanteissa lähteä liikkeelle negatiivisen (asenteen) kautta, mutta siirtyvät usein positiivisempaan suuntaan yhteisen vuorovaikutuksen kautta. Millaisin keinoin tiimivastaava vuorovaikutustilanteessa voi ylläpitää optimismia?	Realistinen optimisti tarkastelee ajoittain oman ajattelunsa realistisuutta, toimintaansa ja suunnitelmiaan ja on strateginen sekä vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Haastatteluaineistosta kävi ilmi, että ajoittain tiimiläiset kaipaavat tukea optimistisen lähestymistavan ylläpitämiseksi asiakastyössä. Millaisin keinoin tiimivastaava vahvistaa positiivisten asioiden ja näkökulmien huomaamista asiakastyössä?
Resilienssi	Resilienssi tarkoittaa muun muassa yksilön paineensietokykyä, vastuullisuutta, kykyä olla joustava sekä palautua muutostilanteesta. Yksikössämme on vaadittu erityisen paljon resilienssiä viime vuosina erilaisten muutosten keskellä. Haastatteluaineistosta ilmeni, että tiimiläisistä löytyikin paljon sinnikkyyttä eli resilienssiä. Millaisin keinoin tiimivastaava ylläpitää resilienssiä muutostilanteissa?	Resilienssi tarkoittaa muun muassa yksilön paineensietokykyä, vastuullisuutta, kykyä olla joustava sekä palautua muutostilanteesta. Asiakastyömme vaatii työntekijöiltä paljon resilienssiä. Tiimivastaavan tehtävään kuuluu paljon keskusteluja asiakastyöstä työntekijöiden kanssa ja jotkut asiakascaset ovat erityisen haastavia. Millaisin keinoin tiimivastaava vahvistaa tiimiläisten resilienssiä asiakastyön näkökulmasta?
Itseluottamus	Itseluottamus liitetään ihmisten onnistumiseen ja menestymiseen. Ihmisen itseluottamusta tukee muun muassa kannustava ilmapiiri ja positiivinen, vahvistava palaute. Haastatteluaineistosta ilmeni, että positiivista palautetta annetaan tiimeissä paljon ja kyky vastaanottaa luontevasti positiivista palautetta on vahvistumassa. Millaisin keinoin tiimivastaava ylläpitää ja vahvistaa edelleen tiimiläisten kykyä vastaanottaa luontevasti palautetta?	Itseluottamus tarkoittaa uskoa siihen, että suoriutuu tai selviytyy hyvin siitä, mihin ryhtyy tai joutuu. Itseluottamusta on käsittää omat hyvät ja huonot puolensa. Haastatteluaineistosta ilmeni, että tiimiläisillä on ajoittain haastetta reflektoida omaa toimintaansa erilaisissa tilanteissa. Millaisin keinoin tiimivastaava voi vahvistaa tiimiläisten reflektointikykyä?

OPAS TIIMIVASTAAVILLE PSYKOLOGISEN PÄÄOMAN YLLÄPITÄMISEEN JA VAHVISTAMISEEN

Pohjois-Savon hyvinvointialue

Perheiden sosiaalipalvelut

YLEISTÄ TIIMIVASTAAVUUDESTA

Tiimivastaavan tehtävän hoitaminen on välttämätöntä koko työyhteisön ja yksittäisten tiimien työn sujuvuuden kannalta. Tiimivastaavan tehtävän hoitamisella on vaikutusta koko työyhteisön yhteisen toiminnan suunnitteluun, organisointiin ja kehittämiseen. Sujuva päätöksentekomahdollisuus arjen tilanteissa merkitsee paljon tiimin hyvinvoinnin näkökulmasta.

Lapsiperheiden kotipalvelun ja perhetyön yksikössä on kahdeksan (8) tiimiä, joissa toimii neljä (4) tiimivastaavaa. Varhaisen tuen palveluissa on yksi tiimivastaava ja erityisen tuen palveluissa kolme tiimivastaavaa. Kussakin tiimissä on keskimäärin kuusi (6) työntekijää. Tiimivastaavat tekevät myös asiakastyötä.

KORVAUS

Tiimivastaavalla on myönnetty 5 % korotus peruspalkkaan. Tiimivastaavat muodostavat yksikössä oman tiimin ja kokoontuvat työn suunnittelua varten omana tiiminään ja heille on järjestetty oma ryhmätyönohjaus.

TYÖAIKA

Käytettävissä oleva työaika on 20 % viikkotyötunneista (sisältäen mm. viikottaiset tiimit, asiakastyön ohjauksen, perehdyttämisen vastuita, kunkin tiimivastaavan erityisvastuualue). Asiakastyö 80 % työajasta (asiakastyön sisältö vaihtelee yksiköiden välillä). Tiimivastaavien tehtävien hoitamiseen järjestettävä aika on huomioitava asiakastyön määrässä.

TIIMIVASTAAVIEN LISÄVASTUUALUEEN TEHTÄVÄT

Henkilöstöhallinto

- Muiden työntekijöiden ohjeistus, neuvonta ja tukena toimiminen asiakasprosesseihin liittyvissä asioissa konsultoivan kollegan roolissa
- Vaativien asiakastilanteiden hoitaminen ja tukena toimiminen työntekijöille yhdessä esimiesten kanssa.
- Tiimitapaamisten järjestäminen yksikön linjausten mukaisesti
- Koordinoi oman tiiminsä asioita; kokoaa ja välittää tietoa tiiminsä jäsenille ja esihenkilöille.
- Huolehtii tiimin hyvinvointia edistävistä käytänteistä (esim. työnohjaus, tiimien kehittämispäivät, työhyvinvointi) ja kannustaa hyvään työilmapiiriin ja tiimihengen luomiseen
- Uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdytyksen koordinointi ja toteuttaminen yhdessä palveluesimiehen ja muun työyhteisön kanssa

- Tiimien toiminnan kehittäminen yhdessä (palvelu)esimiehen kanssa
- Asiakasprosessien ja asiakaspalvelun kehittäminen
- Jakaa uudet asiakkuudet tiimin työntekijöille, mahdollisesti yhdessä johtavan sosiaalityöntekijän kanssa, ja huolehtii työn tasaisesta jakautumisesta työntekijöiden kesken (aikuissosiaalityö, perhepalvelut ja lastensuojelun avohuolto, sijais- ja jälkihuolto).

Yksikön toiminta

- Tiimivastaavat yhdessä ohjeistavat lähtökohtaisesti omia tiimejään yksikön tavoitteiden ja tehtävien toteutumisesta työnantajan sekä lainsäädännön ohjeiden ja määräysten mukaan, esimerkiksi lakisääteisten määräaikojen seuranta
- Muutosten jalkauttaminen tiimeihin ja juurruttaminen käytänteisiin
- Esimiehen tukeminen ja auttaminen hänen tehtäviensä toteuttamisessa
 - Esim. tiimien työnohjausten koordinointi, lomajärjestelyt (sen huolehtiminen, että työntekijöitä on riittävästi töissä ja jakauma sekä lomien pitäminen on tasapuolista ja tasapainoista), tiimien työhyvinvointi tapaamiset
- Yksikön edustaminen ja toiminnan esittely yhteistyöverkostoissa tai sen koordinointi
- Edustus substanssiosaamista edellyttävissä työryhmissä, osallistuminen koulutuspuheenvuoroihin ja muihin luentoihin tarvittaessa.
- Osallistuu pyydettyä uuden työntekijän rekrytointiin ja koordinoi uuden työntekijän perehdyttämistä ja huolehtii uuden työntekijän kiinnittymisestä työyhteisöön ja omaan tiimiin.
- Tiimivastaavat muodostavat oman tiimin ja kokoontuvat esimerkiksi joka toinen viikko. Tiimivastaavat kokoontuvat myös esimiesten kanssa säännöllisesti.
- Tiimivastaavat pyrkivät huomioimaan omia lomajärjestelyitä tehdessään, etteivät kaikki tiimivastaavat olisi yhtä aikaa lomalla.

Tiimivastaavien tarkennetut tehtäväkuvat ja vastuut

- Kullakin tiimivastaavalla on kaikkia tiimivastaavia koskevien tehtävien lisäksi lisävastuualueita yksikön toimintaan liittyen, esim. järjestöyhteistyö, työhyvinvointi ja työturvallisuus, kirjaamisen kehittäminen, ryhmätoiminta, opiskelijaohjaus

KEINOJA PSYKOLOGISEN PÄÄOMAN YLLÄPITÄMISEEN JA VAHVISTAMISEEN

Toiveikkuus

KEINOJA YLLÄPITÄÄ TOIVEIKASTA ILMAPIIRIÄ	KEINOJA VAHVISTAA PROAKTIIVISTA TOIMINTAA
* Pitämällä yllä kannustavaa ja tiivistä ryhmähenkeä tiimeissä * Huomioimalla erilaiset mahdollisuudet ja aiemmat onnistumiset sekä positiivisuus myös haastavissa tilanteissa * Käyttämällä huumoria ja omaa esimerkkiä. * Kuuntelemalla huolellisesti ja pysähtymällä asioiden ääneen, antamalla palautetta * Antamalla tilaa purkaa tunteet ja olemalla tukena tunteiden sanoittamisessa * Ohjaamalla eteenpäin * Jakamalla kokemuksia avoimessa vuorovaikutuksessa * Pohtimalla asiakascaseja tiimissä * Tulevaisuus muistelu.	* Auttamalla suhtautumaan itseään kohtaan kivasti ja antaa ymmärrystä * Auttamalla löytämään epätoivon tunteesta ulos * Auttamalla näkemään omaa toimintaa ja huomioimalla tunnetiloja * Toimimalla reiluna työkaverina ja esimerkkinä * Antamalla neuvoja ja ohjausta * Muuttamalla ja laajentamalla näkökulmia * Käyttämällä uusia tapoja asioiden käsittelyssä * Jakamalla omia inhimillisiä tunteita ja käyttämällä esimerkkitarinoita vahvistaen siten mm. luottamuksellisuutta * Auttamalla etsimään tietoa ja varmistamalla reaaliaikainen tiedonsaanti * Huomioimalla yksilön vahvuudet ja kehittämistarpeet

Optimismi

KEINOJA YLLÄPITÄÄ OPTIMISMIA VUOROVAIKUTUSTILANTEISSA	KEINOJA VAHVISTAA POSITIIVISTEN ASIOIDEN JA NÄKÖKULMIEN HUOMAAMISTA ASIAKASTYÖSSÄ
* Pitämällä oman asenteen positiivisena, puheen sävyn "pehmeänä" * Kehumalla ja kannustamalla, kääntämällä tunnetilan pois kielteisestä * Huomaamalla ja huomioon ottamalla hyvät asiat negatiivisessa kertomuksessa * Kertomalla ääneen myös huomiot negatiivisista ilmauksista puheessa * Antamalla tilaa ja keskittymällä vuorovaikutustilanteessa * Ymmärtämällä tarve tulla kohdatuksi * Konkretisoimalla asioita * Ohjaamalla keskustelua ja turvaamalla avoin puhe * Korostamalla myös yksilöä * Palaamalla merkittäviin asioihin * Suunnitelmat, palaute, arviointi	* Antamalla säännöllisesti palautetta erilaisilla tavoilla ja arvioimalla työtä * Luomalla ja mahdollistamalla positiivisen ilmapiirin * Jakamalla omat (tiimivastaavan) pohdinnat ja esimerkit * Ohjaamalla ja kiinnittämällä puhe positiivisiin asioihin. Miten teit kun onnistuit? * Kääntämällä näkökulmaa. Pohtimalla, miksi joku tunne nousee? Onko syy se mistä puhutaan vai joku muu? * Sanoittamalla asioita ja kuulemaansa * Huomioimalla oman (tiimivastaava) tunnetilan tiimin aikana * Säännöllisyys ja raamit asioiden käsittelyssä * Huomioimalla taustatekijät, ymmärtämällä muutos- ja oppimisprosessin * Olemalla rehellinen itselle ja reflektoiden aidosti * Ottautumalla asiaan ja kuuntelemalla sekä löytämällä puheesta positiivinen

Resilienssi

KEINOJA YLLÄPITÄÄ VAHVAA RESILIENSSIÄ MUUTOSTILANTEISSA	KEINOJA VAHVISTAA RESILIENSSIÄ ASIAKASTYÖSSÄ
* Antamalla tietoa ja selkeyttämällä, sanoittamalla muutosprosessia * Antamalla tilaa käsitellä muutosta * Tiedolla johtaminen ja etukäteen valmistautuminen * Ei voi pakottaa tunnetiloja, vaan antaa niiden liikkua ja ohjata liikettä * Sisäistämällä asia itse (tiimivastaava) ja käsittelemällä omat tunnetilat ennen keskustelunavausta * Keskustelemalla ja nostamalla osaamista ja ammattitaitoa * Mahdollistamalla kevyempiä hetkiä ja keinoja, pitämällä yllä huumoria * Pitämällä yllä keskustelua jaksamisesta ja muistutteleamalla palautumisen tärkeydestä * Huomioimalla yksilöllisesti, luomalla uskoa siihen, että asiat ovat menossa parempaan. Muutos on mahdollisuus ja muistuttaa, ettei kaikki muutu, vain yksi asia * Antamalla palautetta * Puhumalla aiheesta lempeästi * Nostamalla aiheen pienikin hyvä esille; hyvää on se, että ollaan tässä yhdessä * Tuomalla esiin myös oma kokemus tilanteesta * Haastamalla ja rajaamalla tarvittaessa * Ylläpitämällä toivoa ja toiveikkuutta * Huomioimalla vahvuudet	* Rohkaisemalla tiimiläisiä oppimaan * Nostamalla esiin faktoja * Selvittämällä asioita, esimerkiksi kysymyksiin vastauksia ja vaihtoehtoisia toimintatapoja * Menemällä asiayhteys edellä realistisesti, ei tunteella * Sanoittamalla ihmisyyden tilanteita, niin asiakkaan kuin työntekijänkin * Ottamalla esiin vastaavanlaisia tilanteita, löydetään yhteneväisyyksiä * Reflektoimalla yhdessä dialogisesti * Arvioimalla säännöllisesti * Heittämällä palloa tiimeille, kysy ja anna toisen löytää vastaukset itse à vahvistaa omaa selviytymisen tunnetta * Tarkastelemalla asiakastyön prosessia * Jakamalla osaamista ja ymmärrystä tiimeissä * Ohjaamalla keskustelemaan esimiehen kanssa tai työterveyteen à oppimiskokemus * Muistuttamalla huomioimaan oma työhyvinvointi ja työn rajaaminen * Tukemalla näkemään edistymistä, pitää kokonaisprosessi kasassa * Muistutella, että asiakkaalla on omavastuu. Välillä pitää ja voi jarrutella. Kaikkea ei tarvitse tehdä. * Huomioimalla yksilön kyky tilanteissa, pieniäkin asioita

Itseluottamus

KEINOJA VAHVISTAA KYKYÄ VASTAANOTTAA LUONTEVASTI PALAUTETTA	KEINOJA VAHVISTAA REFLEKTOINTIKYKYÄ
* Kannustamalla palautteen antoon reaaliajassa * Etsimällä väyliä yhteiseen palautteen antamiseen * Pysähtymällä asian äärelle ja motivoimalla, rennommat tiimitapaamiset välillä * Antamalla palautetta yksilön sijaan esim. koko tiimille; tiimitapaamisen avoimuus. * Antamalla palautetta erilaisissa tilanteissa; kahden kesken, tiimitapaamisessa, koko yksikön tiimissä * Antamalla tiimitapaamisissa välitehtäväksi huomioida joku hyvä asia * Antamalla palautetta itse riittävän selkeästi sekä aina tarvittaessa * Käydään keskustelua, mitä tunteita palautteen saaminen ja antaminen herättää * Pidetään palautteen antaminen säännöllisenä ja harjoitellaan, esim. aloittamalla tiimitapaaminen onnistumiskierroksella * Yhteiset säännöt palautteen antamiselle * Huomioimalla onnistuminen palautteen vastaanottamisessa, rohkaisu * Antamalla palaute epäsuorasti esimerkiksi yleisellä tasolla tai "ihmettelemällä", sivulauseissa, ilmein, elein * Kokeilemalla erilaisia keinoja esim. suullisesti, kirjallisesti, kuvat, kortit	* Luomalla turvallinen ilmapiiri. * Harjoittelemalla reflektointia tiimissä ja myös asiakkaiden kanssa. * Sanoittamalla ihmisyyttä, myös työntekijän itsensä * Kysymällä, jotta toinen saa löytää itse vastauksen ja rohkaisemalla kokeilemaan uutta * Pohtimalla yhdessä, miten antaa palautetta rakentavasti asiakkaalle. * Tuomalla esiin ammattitaito ja osaaminen * Tekemällä näkyväksi kiinnostus yksilön ajatusmaailmaan ja huomioimalla tasapuolisesti * Käymällä keskustelua reflektoinnista ja mitä se on? * Jakamalla kokemuksia reflektoinnista ja sen hyödyistä. * Ottamalla käyttöön tutkiva tapa keskustella ja muistaa hyväksyvä asenne * Muistuttamalla hyvinvoinnin alueista * Sanoittamalla epävarmuus, oppiminen, itseymmärrys * Tuomalla työntekijän ääntä kuuluviin