

OPINNÄYTETYÖ

Osaamisen jakaminen Ohjaamo Joensuun moniammatillisessa työyhteisössä

Veera Belway

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä 210 op

4/2025

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Koulutuksen nimi Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

Tekijät: Veera Belway
Opinnäytetyön nimi: Osaamisen jakaminen Ohjaamo Joensuun moniammatillisessa työyhteisössä
Sivumäärä: 50 ja 3 liitesivua
Työn ohjaaja(t): Kati Tikkamäki
Työn tilaaja(t): Ohjaamo Joensuu/Joensuun työllisyyspalvelut

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Ohjaamo Joensuun moniammatillisen työyhteisön osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä sekä laatia kehittämissuhteita, jotka tukevat osaamisen jakamista ja edistävät samalla työntekijöiden työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Työn lähtökohtana on ajatus siitä, että työyhteisön olemassa olevan osaamisen tunnistaminen ja jakaminen voivat parantaa työyhteisön hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä, mikä puolestaan parantaa työn sujuvuutta ja asiakastyön laatua.

Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksen periaatteita hyödyntäen, ja aineistoa kerättiin ryhmähaastattelun sekä työpajan avulla, käyttäen erilaisia osallistavia ja keskustelevia menetelmiä. Menetelmät valittiin edistämään osallistujien aktiivista osallistumista sekä mahdollistamaan moniammatillisen osaamisen näkyväksi tekemisen ja uusien käytäntöjen yhteisen kehittämisen. Aineiston analyysissä hyödynnettiin sisällönanalyysiä, jonka avulla tunnistettiin keskeiset teemat ja kehittämistarpeet.

Opinnäytetyön keskeiset tulokset osoittavat, että avoin vuorovaikutus ja luottamuksellinen ilmapiiri ovat avainasemassa osaamisen jakamisessa. Pelkkä rakenteellinen malli ei riitä, vaan yhteisön dynamiikka ja toimintakulttuuri ovat keskeisiä elementtejä. Tulosten perusteella syntyi konkreettisia kehittämissuhteita, jotka on jaettu kolmeen osioon: avoimen ja kannustavan ilmapiirin tukeminen, osaamisen tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen sekä osaamisen jakamisen mahdollistaminen. Ehdotukset huomioivat organisaation nykyiset toimintamallit ja korostavat luottamuksen, avoimen ilmapiirin ja yhteisöllisyyden merkitystä tiedon jakamisen ja yhteistyön kehittämisessä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön kautta syntyneet kehittämissuhteet tarjoavat organisaation arkeen sovellettavia keinoja, joilla voidaan edistää osaamisen jakamista ja vahvistaa työyhteisön toimivuutta ja työhyvinvointia. Näitä kehittämissuhteita voidaan hyödyntää laajemminkin moniammatillisissa organisaatioissa, joissa pyritään vahvistamaan asiantuntijoiden välistä yhteistyötä ja osaamisen hyödyntämistä.

Asiasanat: osaamisen jakaminen, moniammatillinen työyhteisö, monialainen työyhteisö, työhyvinvointi.

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator, Workplace Community Developer

Author: Veera Belway

Title: Sharing of Knowledge within the Multidisciplinary Work Community of Ohjaamo Joensuu

Number of Pages: 50 and 3 attachment pages

Supervisor(s): Kati Tikkamäki

Commissioned by: Ohjaamo Joensuu/Joensuu Employment Services

The aim of this thesis was to examine the factors influencing knowledge sharing within the multidisciplinary work community of Ohjaamo Joensuu and to develop proposals that support knowledge sharing while simultaneously promoting employee well-being and a sense of community. The starting point of the study is the idea that identifying and sharing the existing expertise within a work community can improve its overall well-being and sense of cohesion, which in turn enhances workflow and the quality of client work.

This research-based development project was carried out using the principles of action research. Data were collected through a group interview and a workshop utilizing various participatory and dialogical methods. These methods were selected to support the active involvement of participants and to enable the recognition of multidisciplinary expertise and the co-development of new practices. The data were analyzed using content analysis, which helped identify key themes and development needs.

The main findings of the thesis highlight that open communication and a trust-based atmosphere are crucial in enabling knowledge sharing. A structural model alone is not sufficient; the dynamics and organizational culture of the community are equally essential. Based on the findings, concrete development proposals were created and categorized into three main areas: supporting an open and encouraging atmosphere, recognizing and making expertise visible, and enabling knowledge sharing. The proposals take into account the organization's existing operational models and emphasize the importance of trust, openness, and community spirit in fostering knowledge sharing and collaboration.

The development proposals created through this research-based development process offer practical tools that can be applied in everyday organizational life to support knowledge sharing and strengthen the functioning and well-being of the work community. These proposals may also be adapted more broadly in other multidisciplinary organizations aiming to enhance collaboration and the utilization of professional expertise.

Keywords: knowledge sharing, multidisciplinary work community, workplace well-being

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TARVE JA LÄHTÖKOHDAT	8
	2.1 Opinnäytetyön tilaajan esittely	8
	2.2 Kehittämistyön tarve ja tavoitteet	9
3	TIETOPERUSTA.....	11
	3.1 Monialaisen ja moniammatillisen yhteistyön käsitteet.....	11
	3.2 Ilmapiirin ja yhteisöllisyyden merkitys moniammatillisessa työyhteisössä.....	13
	3.3 Osaamisen tunnistaminen	14
	3.4 Osaamisen jakaminen ja kehittäminen	16
	3.5 Työhyvinvointi.....	20
	3.6 Osaamisen jakaminen Ohjaamon moniammatillisessa työyhteisössä	24
4	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT.....	28
	4.1 Lähestymistapa	28
	4.2 Ryhmähaastattelu.....	28
	4.3 Työpaja	29
	4.4 Aineiston analysointi	30
5	TULOKSET	32
	5.1 Ryhmähaastattelun toteutuminen.....	32
	5.2 Työpajan toteutus.....	34
	5.3 Työpajan purku- ja kehittämis ehdotusten esittelytilaisuus.....	39

6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	41
6.1	Johtopäätökset.....	41
6.2	Kehittämisehdotukset osaamisen jakamiseen Ohjaamo Joensuun monialaiselle työyhteisölle	43
6.3	Kehittämistyön jatkuvuus	46
7	POHDINTA.....	47
7.1	Eettisyys ja luotettavuus	47
7.2	Tulosten yleistettävyys	47
7.3	Opinnäytetyön prosessi.....	48
7.4	Tilaaajan palaute	49
7.5	Tekoälyn käyttö opinnäytetyössä.....	49
	LÄHTEET	50
	LIITE 1	52
	LIITE 2	53

1 JOHDANTO

Moniammatilliset työyhteisöt ovat yhä yleisempiä ja niitä tarvitaan nykypäivän työelämässä entistä enemmän. Niiden toimivuus perustuu eri alojen asiantuntijoiden väliseen yhteistyöhön ja osaamisen jakamiseen. (Mönkkönen ym., 2019, luku 1.) Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan moniammatillisen työyhteisön osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä sekä osaamisen jakamisen vaikutuksia työhyvinvointiin ja tarjotaan kehittämisehdotuksia osaamisen jakamiseen.

Moniammatillisuus ja sen läheinen käsite monitieteisyys esiintyvät lukuisissa lainsäädäntöteksteissä, politiikkaohjelmissa ja tutkimusstrategioissa. Vaikka näiden käsitteiden käyttö on laajaa ja keskustelu on jatkunut pitkään, ammattikuntien välisen yhteistyön käytännön toimivuudesta on kuitenkin edelleen suhteellisen vähän tietoa. Moniammatillisen työskentelyn merkitys on tunnustettu, mutta sen mahdollisuuksia ja haasteita on tutkittu syvällisesti varsin vähän. (Mönkkönen ym., 2019, luku 1.)

Aiemmin yksittäinen asiantuntija saattoi vahvistaa asemaansa kerryttämällä omaa asiantuntijuuttaan ja pitämällä tiedon itsellään. Mitä harvinaisempaa ja yksilöllisempää osaamista hänellä oli, sitä arvostetumpi hän oli ja sitä enemmän työmahdollisuuksia hänelle tarjoutui. Tiedon jakaminen ei siis ollut kannattavaa. Digitalisaation ja globaalien tiedonvälityksen myötä tämä asetelma on kuitenkin muuttunut merkittävästi, sillä tieto on nykyään helpommin saatavilla. Vaikka aiemmin tietoa pantaamalla asiantuntijat saivat ratkottavakseen haastavimpia ja uusimpia ongelmia, samalla heidän oli vaikea saada uutta tietoa, koska muut asiantuntijat toimivat samalla tavalla. Nykyään tietoa salaamalla voi kuitenkin menettää niin asiakkaita kuin kollegoiden luottamusta ja avoin jakaminen nähdäänkin usein yhteistyön ja innovaatioiden edellytyksenä. (Eklund, 2021, s.27–28.)

Moniammatillisissa työyhteisöissä tiedon jakamisessa on erityispiirteitä, sillä yhteistyön ja osaamisen jakamisen onnistumiseksi on työntekijöiden luotava ymmärrystä erilaisista ammatikielistä, toisten tieteen- tai ammattialojen logiikasta (Mönkkönen ym., 2019, luku 5.1.). Yhteisen ymmärryksen rakentaminen vaatii paitsi yksilöiden osaamisen tunnistamista ja ymmärtämistä sekä myös luottamuksellisen ja osallistavan ilmapiirin kehittämistä.

Opinnäytetyössä hyödynnetään toimintatutkimuksellista lähestymistapaa, joka mahdollistaa käytännönläheisen ja osallistavan tutkimusprosessin. Toimintatutkimus tarjoaa mahdollisuuden kehittää yhdessä työyhteisön kanssa konkreettisia ratkaisuja, jotka vastaavat organisaation to-

dellisiin tarpeisiin ja haasteisiin. Tämä opinnäytetyö pyrkii osoittamaan, että osaamisen jakaminen ei ole pelkästään väline tuottavuuden parantamiseen, vaan myös tärkeä tekijä työyhteisön hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kehittämisessä. Siksi sen edistäminen vaatii sekä rakenteellisia ratkaisuja ja organisaatiokulttuuria, jossa avoimuus ja yhteisöllisyys nähdään työyhteisön voimavaroina. Lopputuloksena syntyvät osaamisen jakamisen kehittämissuositukset tarjoavat työkaluja, joita voidaan hyödyntää eri organisaatioissa.

Opinnäytetyöni etenee seuraavasti: Aluksi esittelen tilaajaorganisaation sekä kehittämistyön taustan, tarpeen ja tavoitteet. Seuraavaksi käyn läpi tietoperustan, jossa tarkastelen moniammatillisuuden ja monialaisuuden käsitteitä, ilmapiirin ja yhteisöllisyyden merkitystä, osaamisen tunnistamista ja jakamista, työhyvinvointia sekä moniammatillisen työyhteisön erityispiirteitä. Tämän jälkeen esittelen kehittämistyön menetelmät ja siirryn tulosten esittelyyn. Tulosten käsittelyn jälkeen teen johtopäätökset ja esittelen kehittämissuositukset. Lopuksi pohdin tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyyttä ja luotettavuutta, tulosten yleistettävyyttä sekä arvioin opinnäytetyöprosessia ja tilaajaorganisaation antamaa palautetta.

2 OPINNÄYTETYÖN TARVE JA LÄHTÖKOHDAT

2.1 Opinnäytetyön tilaajan esittely

Tämän opinnäytetyön tilaajana on Ohjaamo Joensuu, joka on oma työnantajani. Suomessa toimii noin 70 Ohjaamoa, jotka tarjoavat maksutonta tukea ja neuvontaa erilaisissa asioissa, kuten opiskelussa, työllistymisessä, asumisessa ja hyvinvoinnissa. Ohjaamon slogan onkin “jos et tiedä mistä aloittaa, aloita Ohjaamosta”. (Ohjaamo, n.d.)

Ohjaamot ovat kehittyneet ja vakiintuneet tärkeäksi osaksi aikuistuvien nuorten palvelujärjestelmää 2010-luvulla. Ohjaamotoiminnassa on kyse monialaisesta, eri toimijoita ja palveluita yhdistävästä yhteistyöstä ja palvelujen integraatiosta. Aluksi palveluintegraation merkitys korostui, kun etsittiin keinoja auttaa kansalaisia, jotka kohtasivat pitkäaikaisia ja monimuotoisia haasteita palvelujärjestelmässä. Ohjaamot keskittyvät kuitenkin ensisijaisesti koulutus- ja työllisyysmahdollisuuksien tukemiseen sekä hyvinvoinnin edistämiseen ja ennaltaehkäiseviin palveluihin, eivätkä pelkästään pitkäaikaisiin ongelmiin. Palvelut on suunnattu pääasiassa alle 30-vuotiaille, ja alaikäraja on noin 15 vuotta. Kuitenkin myös tätä nuoremmat tai vanhemmat voivat ajoittain hyödyntää Ohjaamon palveluita, sillä ikää ei aina tarvitse ilmoittaa asioidessa. (Määttä & Souto, 2020, s.5.)

Työllistymisen monialaisen edistämisen laki (TYM-laki) astui voimaan vuoden 2025 alussa. Lain säädäntö koskee työllistymistä edistävän monialaisen tuen yhteistoimintamallia ja nuorten monialaista yhteispalvelua. (381/2023.) TYM-laissa säädetään muun muassa nuorten monialaisesta yhteispalvelusta, joka on matalan kynnyksen palvelupaikka. Yhteispalvelu perustuu Ohjaamojen toimintaperiaatteisiin, jonka lisäksi jokainen työvoimaviranomainen on velvoitettu järjestämään puitteet nuorten yhteispalvelulle. Yhteispalvelupisteiden toiminta on tarkoitettu alle 30-vuotiaille nuorille ja niihin kootaan paikallisen arvioinnin mukaan nuorten tarvitsemia palveluita ja asiantuntijoita. (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d.)

Ohjaamot ovat fyysisiä palvelupisteitä, joissa panostetaan kasvokkaiseen ohjaustyöhön, mutta ne toimivat myös virtuaalisesti. Parhaimmillaan Ohjaamot tarjoavat kokonaisvaltaista tukea, jossa yhdistyvät julkisten palveluiden, järjestöjen ja yritysten tarjoama ohjaus, neuvonta ja apu. Nuorten tarvitsemat palvelut on pyritty tekemään aiempaa helpommin saavutettaviksi ja saumattomammiksi tuomalla ne yhteen palvelupisteeseen. Ohjaamojen monialaisen ja poikkihal-

linnollisen yhdistelmän taustalla ovat eri hallituskausilla tehdyt päätökset nuorisotakuun toteuttamisesta. Erityisesti nuorisotakuusta vastaavat ministeriöt ovat linjanneet toiminnan suuntaa, ja Euroopan sosiaalirahaston rahoitusta on kohdennettu nuorten työllistymistä edistäviin toimenpiteisiin, mukaan lukien Ohjaamojen perustaminen ja kehittäminen. (Määttä & Souto, 2020, s.6.)

Joensuun Ohjaamossa, joka on opinnäytetyön tilaaja, työskentelee yhteensä seitsemäntoista asiantuntijaa. Kaksi ohjaamoasiantuntijaa, kolme duuniagenttia, yksi hyvinvointi- ja uraohjaaja sekä toinen uraohjaaja, yksi psykiatrinen sairaanhoitaja, yksi työkykykoordinaattori, kaksi Onni-työntekijää, jotka tarjoavat psykososiaalista tukea sekä ohjaamokoordinaattori. Nämä kaikki kaksitoista henkilöä työskentelevät fyysisesti Joensuun Ohjaamolla ja lisäksi Ohjaamoon kuuluu viisi etsivää nuorisotyöntekijää, mutta he työskentelevät muualla ja vain vierailevat Ohjaamolla tarvittaessa. Työyhteisö on siis hyvin monialainen ja siinä on eri organisaatioiden työntekijöitä, osa vakituisia ja osa määräaikaisia. Joensuun Ohjaamo pystyy tarjoamaan nuorille apua monenlaisissa asioissa ja mitä asiantuntijuutta ei löydy saman katon alta se löytyy verkostosta, joka on myös hyvin laaja.

Itse olen Joensuun Ohjaamolla duuniagenttina, mutta olen ollut vanhempainvapaalla viimeisen vuoden ajan. Opinnäytetyön tekemisen kannalta tämä on mielestäni helpottanut opinnäytetyön tekemistä omaan työyhteisöön, koska olen saanut katsella tilannetta hieman ulkopuolelta, vaikka itse työ onkin minulle hyvin tuttua.

2.2 Kehittämistyön tarve ja tavoitteet

Kehittämistyön aihe on noussut Ohjaamo Joensuun työyhteisöltä, jossa nousi esille halu käsitellä ja kehittää työyhteisön osaamisen jakamista. Tästä syntyi tarve selvittää moniammatillisen työyhteisön osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä sekä kehittää toimintamalleja osaamisen jakamiseen sekä selvittää voitaisiinko osaamisen jakamisella lisätä myös työntekijöiden työhyvinvointia sekä yhteisöllisyyttä. Lähestymistapana tässä opinnäytetyössä on käytetty toimintatutkimuksellista kehittämisprosessia, jossa hyödynnetään laadullisia tutkimusmenetelmiä, kuten työpajaa, ryhmähaastattelua ja sisällönanalyysiä.

Aiheesta on tehty tutkimuksia, joissa on tarkasteltu osaamisen kehittämistä, sen esteitä ja edistäjiä, mutta erityisesti moniammatillisten työyhteisöjen erityispiirteet ovat jääneet mielestäni

hieman vähemmälle huomiolle. Toimiala yleensä hyötyy uusista, konkreettisista lähestymistavoista, joita voi soveltaa eri organisaatioihin.

Opinnäytetyöni tavoitteena on siis tunnistaa tekijät, jotka vaikuttavat osaamisen jakamiseen moniammatillisessa työyhteisössä, selvittää, miten osaamisen jakamista voidaan edistää sekä esittää kehittämissuhteita, joiden avulla voitaisiin mahdollisesti myös edistää työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä.

Tärkeimmät kysymykset, joihin haetaan vastausta, ovat: mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen jakamiseen moniammatillisessa työyhteisössä, miten osaamisen jakamista voidaan edistää niin, että se tukisi myös työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä, sekä millaisia kehittämissuhteita osaamisen jakamisen tueksi voidaan antaa.

3 TIETOPERUSTA

Tässä luvussa tarkastellaan monialaisen ja moniammatillisen yhteistyön käsitteitä sekä perehdytään osaamisen jakamiseen työyhteisön ilmapiirin, yhteisöllisyyden ja osaamisen tunnistamisen näkökulmista, sillä nämä ovat keskeisiä edellytyksiä onnistuneelle osaamisen jakamiselle. Lisäksi käsitellään työhyvinvointia ja Ohjaamon moniammatillisen työyhteisön erityispiirteitä, tarkastellen niitä osaamisen jakamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmista.

3.1 Monialaisen ja moniammatillisen yhteistyön käsitteet

Monialainen ja moniammatillinen yhteistyö ovat käsitteitä, joiden tarkempi tarkastelu osoittaa, että näillä käsitteillä voi olla sekä samankaltainen että toisistaan eroava merkitys. Tässä luvussa tarkastellaan eri näkökulmia näiden kahden käsitteen merkityksistä ja niiden käytöstä.

Pukkila (2023) kuvaa väitöskirjassaan monialaisen ja moniammatillisen yhteistyön käsitteiden merkitysten eroja lyhyesti seuraavasti; Monialainen yhteistyö yhdistää julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat, ja siinä eri alojen asiantuntijat tekevät yhteistyötä yli organisaatio- ja ammattirajojen. Moniammatillisessa yhteistyössä puolestaan korostuu saman hallinnonalan tai tieteenalan asiantuntijoiden välinen yhteistyö ja osaamisen jakaminen. Teoreettisella ja tieteellisellä tarkastelulla monialaisen ja moniammatillisen yhteistyön käsitteistä voidaan siis löytää merkityseroja, vaikka ne ovatkin lähellä toisiaan ja niitä käytetään välillä arkisessa sekä ammatillisessa keskustelussa päällekkäin. Tutkimuksessa sekä Suomessa että kansainvälisesti on keskitytty enemmän moniammatilliseen yhteistyöhön, joka on toimintana monialaisuutta löyhempää ja kapeampaa. (Pukkila, 2023, s.19.)

Työterveyslaitos laitos määrittää monialaisen ja moniammatillisen yhteistyön käsitteet seuraavasti. Monialaisella yhteistyöllä tarkoitetaan eri hallinnonaloilla toimivien asiantuntijoiden tekemää yhteistyötä yhteisen asiakkaan tarpeiden pohjalta. Monialaista yhteistyötä voivat toteuttaa sekä saman että eri ammattialojen asiantuntijat. Usein se tapahtuu erilaisissa verkostoissa, mutta voi myös ilmetä muulla tavoin, kuten ammattilaisten välisinä spontaaneina yhteydenotoina. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollossa, kuntien työllisyyspalveluissa, Kelassa ja järjestöissä toimivat asiantuntijat voivat tehdä yhteistyötä asiakkaidensa työkyvyn tukemiseksi. Hyviä esimerkkejä monialaisesta yhteistyöstä ovat Ohjaamot sekä sosiaali- ja terveyskeskuksissa toimivat työkyvyn tuen tiimit. Moniammatillisella yhteistyöllä puolestaan tarkoitetaan eri

alojen ammattilaisten tekemää yhteistyötä yhteisen asiakkaan tarpeiden pohjalta. Moniammatillisessa yhteistyössä asiantuntijat voivat toimia samalla tai eri hallinnonalalla esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollossa, kuntoutuspalveluissa, työllisyydenhoidon palveluissa tai järjestöissä. (Työterveyslaitos n.d.)

Suomen kielessä moniammatillisuus on laajasti käytetty käsite, joka kattaa erilaisia asiakas- ja potilastyöhön liittyviä vuorovaikutustilanteita. Moniammatillisuus on monimuotoinen sateenkaari käsite, jolla on useita eri merkityksiä. Moniammatillinen yhteistyö kokoaa yhteen asiantuntijoita eri organisaatioista ja ammattialoilta, sillä asiakkaiden haasteiden tunnistaminen ja ratkaisujen löytäminen saattavat edellyttää monipuolista osaamista. Yksittäisen ammattiryhmän tietotaito ei aina riitä asiakkaan tarpeisiin vastaamiseen. Suomessa moniammatillisuutta lähestytään usein yhteistyön, vuoropuhelun, moniäänisyyden, yhteisen tiedon rakentamisen sekä monimuotoisuuden kautta. Yhteistoiminta korostaa yhteistyöhön perustuvaa tekemistä, kun taas dialogisuus painottaa vuorovaikutuksen ja vastavuoroisen keskustelun merkitystä. Moniammatillisten ryhmien kokoonpano ja tehtävät muotoutuvat työskentelyn kohteen mukaan. Moniammatillisuus voi ilmentyä erilaisina verkostoina, viranomaisten yhteistyönä sekä organisaatioiden sisäisinä tai ulkoisina yhteistyörakenteina. (Mönkkönen ym., 2019, s.9,15–17.)

Professori Anna Raija Nummenmaa (2011) kuvaa, kuinka moniammatillisuus on monimerkityksinen käsite, jota käytetään sekä arkipuheessa että asiantuntijakeskusteluissa eri tavoin. Sillä voidaan viitata yksilöön, joka työskentelee monenlaisissa tehtävissä ja asiantuntijaroleissa. Linden (1999) kirjoittaa, että yleisimmin moniammatillisuus ymmärretään työyhteisön, tiimien tai asiantuntijaryhmien ominaisuutena. Tässä yhteydessä moniammatillinen yhteistyö viittaa eri alojen asiantuntijoiden yhteiseen työskentelyyn ja yhteistyöhön työryhmissä tai verkostoissa, joissa osaaminen, tieto ja päätöksenteko jaetaan tasapuolisesti. (Nummenmaa, 2011, s.178.)

Monialaisen ja moniammatillisen yhteistyön käsitteet ovat monitulkintaisia. Ohjaamosta puhuttaessa käytetään paljon käsitettä monialainen, mutta Ohjaamon toiminnassa käytetään myös käsitettä moniammatillinen, koska työtä tehdään monialaisesti ja Ohjaamojen työyhteisöt ovat moniammatillisia. Työyhteisön jäsenillä on eri alojen koulutustaustat ja heillä saattaa olla eri työnantajia, mutta heidän työnsä kytkeytyy tiiviisti yhteen. Moniammatillisen yhteistyön käsite on myös yleisellä tasolla laajemmin käytössä ja siitä on saatavilla enemmän tutkimustietoa. Nämä molemmat käsitteet ovat relevantteina Ohjaamo työtä ajatellen, jonka takia tässä opinäytetyössä käytetään molempia käsitteitä.

3.2 Ilmapiirin ja yhteisöllisyyden merkitys moniammatillisessa työyhteisössä

Osaamisen jakamisen tarkastelussa on olennaista syventyä työyhteisön ilmapiirin ja yhteisöllisyyden merkitykseen, sillä ne muodostavat perustan, joka mahdollistaa osaamisen avoimen jakamisen ja jatkuvan kehittämisen.

Tutkimuksissa on usein havaittu, että moniammatillisissa tiimeissä tai verkostoissa eri toimijat saattavat työskennellä erillään, tarkastellen yhteistä tehtävää vain omasta rajallisesta näkökulmastaan. Tällaisessa tilanteessa ammattilaiset eivät uskalla ylittää oman osaamisalueensa rajoja tai rakentaa tietoa yhdessä muiden kanssa. Moniammatillisen työskentelyn onnistuminen edellyttää eri ammattiryhmien välistä aktiivista yhteistyöhalua ja -kykyä. Tämä toteutuu, kun tiimin jäsenet luottavat toistensa asiantuntemukseen, suhtautuvat toisiinsa myönteisesti ja ovat avoimia yhteiselle työskentelylle. Moniammatillisten työryhmien tulisi myös kehittää jaettua ammatillista identiteettiä sekä ymmärtää yhteistyön merkitys asiakkaan palveluprosessissa. Lisäksi ryhmän tulisi saada säännöllisesti palautetta toiminnastaan, jotta kehittämiskohdat tunnistetaan ja työskentelyä voidaan parantaa. (Mönkkönen ym., 2019, s.22.)

Työyhteisön ilmapiiri on keskeisessä roolissa myös hiljaisen tiedon jakamisessa. Kun ilmapiiri on avoin, kaikkia työntekijöitä kunnioittava ja vuorovaikutteinen, hiljaisesta tiedosta muodostuu koko työyhteisön yhteinen voimavara. On tärkeää, ettei henkilökemioiden haasteet, erilaiset persoonallisuudet tai kilpailuasetelmat estä tiedon jakamista. Myöskään pelko oman aseman heikkenemisestä tai toisten aseman vahvistumisesta ei saisi estää tiedon jakamista. Työyhteisön tulisi pitää hiljaista tietoa yhteisenä voimavarana. (Asikainen & Hoffrén, 2019.)

Ohjaamoiden monialaista yhteistyötä on haastanut asiantuntijoiden ja johdon tiheä vaihtuvuus, joka on korostunut erityisesti vuodesta 2018 alkaen ESR-projektien päättymisen myötä. Lisäksi suuri osa Ohjaamotyöstä perustuu määräaikaiseen hankerahoitukseen, mikä osaltaan lisää henkilöstön vaihtuvuutta. Monialaisen yhteistyön sujuvuuden kannalta on olennaista, että Ohjaamossa ja sen verkostossa työskentelevät ammattilaiset tuntevat toistensa työskentelytavat, sopivat yhteisistä toimintamalleista ja rakentavat keskinäistä luottamusta. Henkilöstön pysyvyys on myös asiakastyön ja palveluprosessien toimivuuden kannalta ratkaisevaa – asiakkaan kannalta on tärkeää, että hänen asiansa käsittelystä vastaava henkilö säilyy samana koko prosessin ajan. Pitkäaikaiset työsuhteet tukevat toimivien yhteistyösuhteiden ja asiakasvuorovaikutuksen

jatkuvuutta, kun taas työntekijöiden vaihtuminen katkaisee jo syntyneitä luottamussuhteita ja vaikeuttaa monialaista yhteistoimintaa. (Valtakari ym., 2020, s.84.)

Moniammatillinen työskentely, jossa valtaa ja tietoa jaetaan, edellyttää vahvaa luottamuspääomaa. Yksilötasolla tämä tarkoittaa luottamusta toisten asiantuntemukseen sekä kykyä arvostaa eri alojen osaamista ja sen tuomaa lisäarvoa yhteistyölle. Luottamuspääoma ulottuu myös organisaatioiden välisiin suhteisiin, joissa keskeistä on yhteinen motivaatio ja odotus siitä, että kaikki osapuolet hyötyvät yhteistyöstä – juuri tälle periaatteelle moniammatillinen yhteistyö perustuu. Yhteistyön tulee siis pohjautua jaettuihin arvoihin ja tavoitteisiin. (Nummenmaa, 2011, s.186.)

Kun moniammatillinen työyhteisö rakentaa keskinäistä luottamusta ja avointa ilmapiiriä, se luo samalla perustan osaamisen tunnistamiselle ja jakamiselle. Ilman luottamusta ja yhteisöllistä kulttuuria asiantuntemus jää helposti yksilöiden varaan, eikä se hyödytä koko työyhteisöä. Siksi ilmapiirin ja yhteisöllisyyden kehittäminen ei ole pelkästään työhyvinvoinnin tai yhteistyön edellytys, vaan myös keskeinen keino tuoda esiin, jakaa ja kehittää työyhteisön osaamista yhdessä.

3.3 Osaamisen tunnistaminen

Jotta osaamista voidaan jakaa organisaatiossa, on ensiksi tunnistettava, millaista osaamista työyhteisössä jo on. Jokainen työntekijä tuo mukanaan laajan kirjon taitoja ja kokemuksia, joista kaikkia ei välttämättä edes itse tiedosta. Osaaminen voi pohjautua aiempaan työkokemukseen, mutta myös vapaa-ajan harrastuksista ja muista elämänalueista kertynyt tieto ja taidot voivat osoittautua arvokkaiksi työelämässä. Näiden piilevienkin vahvuuksien tunnistaminen on keskeistä, jotta koko työyhteisön osaamis potentiaali saadaan näkyväksi ja hyödynnettäväksi.

Työelämässä puhutaan aineettomasta tai inhimillisestä pääomasta, joka tarkoittaa henkilöstön osaamista ja tietoa, johtamisjärjestelmää, johtamisen laatua sekä olemassa olevia toimintatapoja ja prosesseja. (Eklund,2021, s.40).

Nykyään aineetonta pääomaa pidetään yhtenä keskeisimmistä tekijöistä kansantalouden kasvun ja kehityksen kannalta. Vanhoihin toimintamalleihin nojaaminen ei enää riitä organisaatioiden menestymiseen muuttuvassa ympäristössä. Tehokkuus, joustavuus ja laadukas toiminta ovat olleet aiemmin menestyksen perusta, mutta tulevaisuudessa ne eivät yksinään takaa kilpailuky-

kyä. Arvon tuottamisessa keskeiseksi tekijäksi on noussut kyky kehittää ja innovoida perinteisten aineellisten resurssien, kuten teknologian ohella. Esimerkiksi työvoiman lisääminen ei aina ole mahdollista, joten työn tekemisen tapoja on kehitettävä ja uudistettava. Tutkimusten mukaan aineellisen pääoman kehittämisen ja tehokkaan hyödyntämisen on arvioitu vaikuttavan organisaation tuloksiin tulevaisuudessa vain 10–50 prosenttia. Sen sijaan aineettoman pääoman on arvioitu vaikuttavan arvoon jopa 50–90 prosenttia. Tästä syystä organisaatioiden on tärkeää pohtia, miten ne voivat vaalia ja kehittää aineetonta pääomaansa. (Manka & Manka, 2023, s.66)

Asiantuntijaorganisaatioissa inhimillinen pääoma on korvaamaton voimavara, sillä menestys perustuu pitkälti henkilöstön osaamiseen ja tietotaitoon. Tietointensiivisillä aloilla suurin osa organisaation resursseista liittyy juuri tähän osaamiseen. Sen kehittämiseen on tärkeää varata riittävät resurssit, jotta organisaatio voi kasvaa ja kehittyä. Osaamisen kehittämisessä on tärkeää hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa sekä vahvistaa kykyä hankkia ja soveltaa uutta tietoa käytännössä. Ennen kuin organisaatio suuntaa katseensa uuden osaamisen hankkimiseen, kannattaa ensin arvioida, miten hyvin jo olemassa olevaa tietoa hyödynnetään. Usein nykyisistä resursseista löytyy vielä paljon käyttämätöntä potentiaalia. (Eklund, 2021, s.40.)

Olemassa olevan tiedon ja osaamisen hyödyntäminen tarkoittaa sitä, että aiemmista ja käynnissä olevista projekteista kertyvä tieto on helposti saatavilla ja kaikkien hyödynnettävissä. Näin aiemmin opitut asiat voidaan soveltaa tuleviin projekteihin, ja turhilta virheiltiltä vältytään. Sama pätee myös tiimin sisäisiin käytäntöihin – toimiviksi havaitut työskentelytavat kannattaa jakaa, jotta koko työyhteisö voi hyötyä niistä. (Eklund, 2021, s.41.)

Työntekijöihin liittyvien aineettomien resurssien eli inhimillisen pääoman tunnistaminen on vaikeaa, koska ne ovat sidoksissa organisaation taustaan, toimintakulttuuriin, työskentelytapoihin sekä henkilöstön asenteisiin ja osaamiseen. Tämä edellyttää organisaatioilta tietoista panostusta organisaatiokulttuuriin sekä henkilöstön motivaatioon ja asenteisiin. Motivoiva ja arvostava henkilöstöjohtaminen sekä panostaminen työhyvinvointiin voivat edistää työntekijöiden oma-aloitteisuutta ja yrittäjämäistä asennetta työskentelyssä. (Manka & Manka, 2023, s. 66)

Osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen on keskeinen tekijä, joka lisää työn mielekkyyttä. Kun työskentelemme tiiviisti yhdessä muiden kanssa, toisten osaaminen tulee näkyvämmäksi, mutta samalla kasvaa ymmärrys myös omista taidoista. Omaa osaamista on usein vaikea hahmottaa yksin, joten tiimissä ja työyhteisössä käytössä olevat osaamisen jakamisen käytännöt tukevat myös itsereflektiota ja oman osaamisen tunnistamista. Tiimin ilmapiirillä on keskeinen rooli

osaamisen jakamisessa, joten sen vahvistamiseen ja ylläpitämiseen on tärkeää panostaa. Lisäksi osaamisen hyödyntämiseksi on hyvä luoda toimivia käytäntöjä, sillä ne edistävät oppimista ja ammatillista kehittymistä sekä lisäävät motivaatiota työssä. (Vilkman, 2021.)

Palaute on keskeisessä roolissa osaamisen kehittämisessä. Oppimista tukevassa palautekeskustelussa esimies toimii valmentajana. Hän tukee työntekijän oppimista, asettaa yhdessä tavoitteita ja arvioi edistymistä suhteessa näihin tavoitteisiin. Esimies auttaa työntekijää tunnistamaan omat vahvuutensa ja kehittämisen kohteensa, mikä tutkimuksien mukaan vahvistaa itsetuntoa ja edistää työhyvinvointia. Esimiehen rooli on tuoda esiin työntekijän parhaat puolet ja valmennuksen keinoin luoda mahdollisuuksia niiden hyödyntämiselle työssä. Saadun palautteen myötä työntekijä kokee olevansa arvokas ja merkityksellinen sekä omassa työssään että osana työyhteisöä, mikä edistää myös hänen työhyvinvointiaan. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että valmentava esimies tukee työntekijän onnistumisen ja kehittymisen kokemuksia auttamalla häntä tunnistamaan onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. (Uutela, 2019, s.140–141)

Yhtymäkohtia erityisesti yhteenkuuluvuudessa ja kyvykkyydessä on nähtävillä siihen, miksi oman osaamisen tunnistaminen ja muilta saatu palaute ovat merkityksellisiä. Kun työntekijä onnistuu ratkaisemaan monimutkaisen ongelman tai saattamaan haastavan projektin päätökseen, hän kokee itsensä päteväksi, mikä lisää sekä motivaatiota että tyytyväisyyttä työhön. Hyvinvointia tukee myös se, että omia taitoja voi hyödyntää muiden hyväksi ja että ihminen tulee taitoineen arvostetuksi ja nähdyksi. (Siefen, 2024, s.16.)

Voidakseen jakaa osaamista on työyhteisössä siis tunnistettava osaaminen ja, että se on mahdollista, vaatii se työyhteisön yhteistyötä, turvallista ilmapiiriä ja palautteen saamista. Moniammatillisessa työyhteisössä olisi tärkeää, että eri alojen asiantuntijat kokevat olevansa osa samaa tiimiä eivätkä vain oman ammattiryhmänsä edustajia. Tämä edellyttää avointa kommunikaatiota, roolien ja osaamisen näkyväksi tekemistä sekä yhteisiä tavoitteita.

3.4 Osaamisen jakaminen ja kehittäminen

Turvallinen ja yhteisöllinen ilmapiiri luo edellytykset osaamisen tunnistamiselle työyhteisössä. Kun työntekijöiden osaaminen tulee näkyväksi, sitä voidaan jakaa tehokkaammin, mikä puolestaan edistää koko työyhteisön oppimista ja osaamisen kehittymistä.

Osaamisen kehittäminen ja jakaminen kulkevat nykytyöelämässä käsi kädessä, sillä toinen ei voi kehittyä ilman toista. Jotta yksilöt ja organisaatiot voisivat kehittyä, tiedon ja taidon on liikuttava avoimesti. Osaamisen kehittäminen tarkoittaa avoimuutta uusille asioille, tulevaisuuden ennakoitua ja tietoista pyrkimystä hankkia uusia taitoja. Jokainen voi valita itselleen sopivat tavat kehittyä, ja niiden tulisi tukea omaa työtehtävää. Kehittämismenetelmät kannattaa valita työn sisällön, työyhteisön toimintakulttuurin ja omien henkilökohtaisten tavoitteiden mukaisesti. (Eklund, 2021, s.28.)

On merkittävä riski, jos työyhteisön keskeinen osaaminen tai tieto on vain muutaman tai yhden työntekijän hallussa. Henkilöstön vaihtuminen tai eläköityminen voi johtaa arvokkaan hiljaisen tiedon katoamiseen, mikä voi hidastaa tai vaikeuttaa toimintaa. Tämän vuoksi hiljaisen tiedon suunnitelmallinen jakaminen on tärkeää. Haasteena on tämän hiljaisen tiedon tunnistaminen ja tunnustaminen sekä varmistaminen, että se siirtyy aktiivisesti työyhteisön sisällä. (Asikainen & Hoffrén, 2022.)

Osaamisen kehittäminen työelämässä on tavoitteellista toimintaa. Organisaation tasolla sen tulisi tukea strategisia linjauksia, jotka ohjaavat tulevaisuuden suuntaa ja määrittelevät keskeisimmät kehityskohteet. Strategian tehtävänä on luoda selkeät raamit sille, mihin osaamisen kehittämiseen resursseja kohdennetaan. Osaamisen kehittämisen tulisi nivoutua luontevasti jokaisen työntekijän arkeen, eikä sen tulisi rajoittua ainoastaan johdon strategiseen suunnitteluun. (Eklund, 2021, s.30–31.)

Selkeät ja motivoivat tavoitteet innostavat kehittymään, kun taas epäselvät odotukset ja kiireen keskellä toimiminen voivat estää uuden oppimista. Ilman suuntaa osaamisen kehittäminen jää helposti muiden työtehtävien varjoon. Aikuisten oppiminen on lähtökohtaisesti tavoitteellista, ja siksi on tärkeää, että kehittymiselle asetetaan selkeitä ja innostavia päämääriä. Jokainen haluaa ymmärtää, miten uuden oppiminen hyödyttää omaa työtä ja ammatillista kasvua. Osaamisen kehittämisen tulisikin olla samanaikaisesti organisaation strategiaa tukevaa sekä työntekijän henkilökohtaisia motiiveja ja tarpeita palvelevaa. (Eklund, 2021, s.30–31.)

Osaamiseen liittyviä tekijöitä ovat paitsi osaamisen jakaminen, myös hiljaisen tiedon siirtyminen ja yhteinen oppiminen. Näiden edistämiseen on olemassa monia tapoja, ja parhaiten toimivat keinot kannattaa pohtia yhdessä työyhteisön kanssa. Lisäksi on aina mahdollista kehittää uusia, tilanteeseen sopivia ratkaisuja. Hyviä käytäntöjä kehitettäessä on tärkeää tunnistaa, millainen tieto on oleellista tiimin jäsenten työssä. Jos osaamisen jakamiseen liittyvät toimenpiteet

koetaan turhiksi tai ylimääräisiksi, osallistumishalukkuus heikkenee eikä niistä saada todellista hyötyä. Siksi kannattaa kysyä tiimiltä, millaista tietoa he pitävät tärkeänä – mikä tukee onnistumista työssä tai herättää heidän kiinnostuksensa. Lisäksi on olennaista varmistaa, että jaettava tieto on ajankohtaista ja relevanttia. (Vilkman, 2021.)

Osaamisen kehittämisen suurin haaste on usein se, kuinka siirtää teoriatieto käytännön tekemiseksi. Tämä koskee sekä yksilöitä että organisaatioita. Vaikka tavoitteet ja taustat ymmärrettäisiin, on eri asia saada uudet opit osaksi arjen työskentelyä. Esimerkiksi koulutuksissa opittu tieto unohtuu nopeasti, ja arvioiden mukaan osallistuja muistaa vain 5–10 prosenttia koulutuksen sisällöstä. Ilman aktiivista kertausta tiedon säilyminen heikkenee entisestään ajan myötä. Organisaatioiden on tärkeää tunnistaa tämä kuilu tiedon ja käytännön soveltamisen välillä. Vasta sen jälkeen voidaan ryhtyä rakentamaan keinoja, joilla teoria ja arjen työ yhdistyvät sujuvammin. Osaamisen kehittäminen ei rajoitu pelkästään uuden tiedon omaksumiseen, vaan korostaa erityisesti sen käytäntöön viemistä ja hyödyntämistä työssä. Organisaatiot voivat tukea tätä monin tavoin, esimerkiksi panostamalla koulutusten laatuun ja toteutustapoihin. (Eklund, 2021, s.35–37.)

On tärkeää tunnistaa ja hyödyntää työpaikalla syntyviä erilaisia oppimistilanteita. Jokainen työntekijä oppii omalla tavallaan, ja organisaatioissa ilmenee sekä virallisia että epävirallisia oppimismahdollisuuksia. Näitä tulisi aktiivisesti hyödyntää osana valmentavan esimiehen päivittäistä työtä, huomioiden kunkin työntekijän valmiudet ja potentiaali. Esimiehen onkin tärkeää ymmärtää työssä oppimisen ja edistämisen mekanismeja. (Uutela, 2019, s. 152–153)

Valtaosa työelämässä oppimisesta tapahtuu kuin huomaamatta osana arjen työtehtäviä ja haasteiden ratkaisua. Kehittyminen ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan se vaatii tietoista panostusta. Jotta tietämyksen ja käytännön tekemisen välinen kuilu saataisiin kavennettua, tarvitaan tietoista harjoittelua, oman toiminnan reflektointia sekä fokuksen löytämistä. Oman osaamisen kehittäminen on mahdollista missä tahansa työtehtävässä, kun siihen itse panostaa. Se ei ole pelkästään työnantajan tarjoamien resurssien varassa. Esimerkiksi oman työn reflektointi on jokaisen ulottuvilla, ja sen kautta voi oppia omasta toiminnastaan. (Eklund, 2021, s.37–38.)

Tietoa voidaan jakaa monin eri tavoin. Yleisimmin se tapahtuu arjen yhteistyössä jakamalla vinkkejä ja kokemuksia, opastamalla toisia sekä ratkomalla haasteita yhdessä. Pari- ja ryhmätyöskentely luo luontevia tilanteita hiljaisen tiedon jakamiselle, ja oppimista tapahtuu myös seuraamalla toisten työskentelytapoja. (Asikainen & Hoffrèn, 2022.)

Jokaisessa työtehtävässä voi jakaa kokemuksia kollegoiden tai asiakkaidenkin kanssa. Hyvät keskustelut eivät ole riippuvaisia koulutusbudjetista. Muilta voi oppia valtavasti, riippumatta siitä, työskentelevätkö he samankaltaisissa vai täysin erilaisissa tehtävissä. Arjen keskustelut ovat tehokas oppimisen väylä, sillä ne tarjoavat mahdollisuuden käsitellä juuri sillä hetkellä ajankohtaisia haasteita. Keskustelun kautta saa uusia näkökulmia ja ratkaisuehdotuksia, mikä voi helpottaa ongelmien ratkaisemista. Lisäksi antoisat kohtaamiset voivat lisätä työmotivaatiota ja tuoda iloa omaan työhön. (Eklund, 2021, s.39.)

Jokainen on vastuussa oman työnsä reflektoinnista ja kehittämisestä, mutta organisaation tehtävänä on luoda rakenteet ja suuntaviivat, jotka tukevat osaamisen kehittymistä osana työarkea. Koulutusten ja muiden oppimisen käytäntöjen tulisi nivoutua luontevasti osaksi päivittäistä työtä, jotta oppimisesta tulisi yhtä itsestään selvä osa työskentelyä kuin muutkin työtehtävät. Ihanneltilanteessa oppimista ja työntekoa ei tarvitsisi erottaa toisistaan. On vanhentunut ajatus, että koulutuksiin tai verkostoitumiseen ei ole aikaa, koska täytyy keskittyä "oikeisiin töihin". Ajattelutavan tulisi muuttua siten, että oppiminen ja kehittyminen nähdään olennaisena ja arvokkaana osana työn tekemistä. Ainoastaan tällä tavoin voidaan taata, että osaamisen kehittyminen on jatkuvaa, sujuvaa ja vaikuttavaa. (Eklund, 2021, s.39.)

Parhaassa tapauksessa osaamista kehitetään arjen työtehtävien lomassa, käytännön oppimisen kautta. Se voi olla tietoisista opiskelua tai huomaamatta tapahtuvaa oppimista. Uuden oppiminen on väistämätöntä, sillä vastaanotamme jatkuvasti uutta tietoa ympäristöstämme eri lähteistä. Jokainen voi kuitenkin itse päättää, mihin tietoon tarttuu, miten sitä hyödyntää ja mihin aiheisiin haluaa syventyä. Oppiminen vaatii myös aktiivista panostusta – joskus jopa pientä ponnistelua ja vaivannäköä. (Eklund, 2021, s.29.)

Osaamisen kehittäminen ja jakaminen ovat siis tiiviisti sidoksissa toisiinsa, sillä toinen ei voi toteutua ilman toista. Osaamisen jakaminen, yhteinen oppiminen ja arjen osaksi nivoutuva osaamisen kehittäminen tukevat sekä yksilöiden että organisaation kehittymistä. Osaamisen jakaminen on keskeinen tekijä, joka mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja kehittymisen työyhteisössä.



Tässä kaavio, joka havainnollistaa osaamisen jakamista ja kehittämistä kehänä työyhteisössä. Siitä voi nähdä, kuinka turvallinen ja yhteisöllinen ilmapiiri mahdollistaa osaamisen tunnistamisen, mikä puolestaan edistää osaamisen jakamista. Tämä johtaa yhteiseen oppimiseen ja kehittymiseen, mikä edelleen vahvistaa työyhteisön ilmapiiriä.

3.5 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on suomalaisessa kontekstissa kehitetty käsite, joka sisältää paitsi työterveyden ja työkyvyn myös työn sujuvuuden osana päivittäistä toimintaa. Sen muodostumiseen vaikuttavat muun muassa organisaation toimintakulttuuri, johtaminen, työilmapiiri ja työn luonne. Lisäksi työhyvinvointi on myös henkilökohtainen kokemus, johon työntekijän omat näkemykset ja asenteet vaikuttavat merkittävästi. (Manka & Manka, 2023, s.90.)

Työhyvinvointi rakentuu osana arjen työskentelyä, eikä sen parantaminen aina vaadi suuria uudistuksia tai laajoja muutoksia. Työhyvinvointia edistettäessä on tärkeää huomioida kokonaisuus ja sen hallinta. Pienillä teoilla, joustavilla ratkaisuilla ja toimivilla käytännöillä voidaan merkittävästi vahvistaa työhyvinvointia. Kun työntekijöille annetaan enemmän vapautta ja vastuuta omasta työstään, heidän kokemuksensa työhyvinvoinnista voi parantua. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi painottua sen edistämiseen ja ylläpitämiseen, mutta usein kehitystyöhön ryh-

dytään vasta, kun ongelmia ilmenee. Olisi kuitenkin hyödyllisempää keskittyä ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin sen sijaan, että työhyvinvointia pyrittäisiin parantamaan vasta ongelmien ilmettyä. (Savolainen, 2018, s.74.)

Työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää systemaattista johtamista organisaatiossa. Tämä tarkoittaa strategista suunnittelua, toimia henkilöstön voimavarojen vahvistamiseksi sekä työhyvinvoinnin säännöllistä arviointia. Työhyvinvoinnille voidaan määritellä konkreettisia päämääriä, ja sen edistymistä voidaan arvioida osana organisaation strategista kehitystä. Hyvinvoiva työyhteisö on tavoitteellinen, mukautumiskykyinen, kehittyvä ja tarjoaa turvalliset työolosuhteet. (Manka & Manka, 2023, s.113.)

Hyvinvoiva organisaatio toimii määrätietoisesti kohti selkeästi määriteltyjä päämääriä. Tämä tarkoittaa, että sillä on vahva visio tulevaisuudesta sekä strateginen suunnitelma sen saavuttamiseksi. Organisaatio sopeuttaa strategiansa jatkuvasti ympäristön muutoksiin ja pyrkii näin vaikuttamaan aktiivisesti omaan kehitykseensä. On kuitenkin tärkeää, että strategiat eivät ole pelkästään ylimmän johdon vastuulla, vaan henkilöstön osallistuminen tavoitteiden asettamiseen jo varhaisessa vaiheessa on olennaista. Kun työntekijät pääsevät vaikuttamaan tavoitteiden määrittelyyn, he ovat kiinnostuneempia toimimaan niiden mukaisesti arjessa. (Manka & Manka, 2023, s.113)

Marja-Liisa Manka ja Marjut Manka (2023, s.90) viittaavat kirjassaan Työhyvinvointi Marja-Liisa Mankan aiempaan väitöstutkimukseen, jossa hän selvitti menestyvän ja hyvinvoivan organisaation sekä hyvinvoivan ihmisen piirteitä seuraavasti:

” Organisaation menestymisen ja hyvinvoinnin edellytykset:

- yhteinen visio ja oppimisen näkeminen strategisena kilpailutekijänä: muutosviestien näkeminen ympäristöstä ja houkuttelevan tulevaisuuden tekeminen
- joustava rakenne: tiimit ja tasavertainen mahdollisuus tietämyksen vaihtoon ja lähteille, oppimisen infrastruktuuri olemassa
- muutoksen johtamisen taito, jatkuva kehittyminen ja transformatiivinen uudistuminen rinnakkain: oppimisen kyky ja tietämyksen luomisen taito
- uudistumista tukeva organisaatiokulttuuri: ymmärrys omista uskomuksista, erinomaisuuteen uskova ihmiskäsitys ja reflektoidut käytännöt sekä avoin vuorovaikutus, kielteisen ja myönteisen palautteen antaminen, mahdollisuus ilmaista tunteita

- epävarmuuden sietäminen ja spontaani toiminta virheiden uhallakin.”

” Yksilön hyvinvointi puolestaan syntyy seuraavista tekijöistä:

- työn hallinta: hyvä hallinta yhdistyneenä korkeisiin työn vaatimuksiin johtaa työhön sitoutumiseen ja vähentää poissaoloja, vahvistaa kykyä luoda laajoja sosiaalisia verkkoja ja saada tarvittaessa tukea; työn hallinta edellyttää mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon ja sisältöjen monipuolisuutta.
- elämänhallinta: usko, että voi vaikuttaa siihen, mitä itselle tapahtuu, persoonallisuudenpiirteinä hallitsevuus, sosiaalinen rohkeus, itseluottamus ja sitkeys, myönteinen ajattelu- ja toimintatapa
- oppiminen: jatkuva halu kehittyä ja oppia = kasvumotivaatio, itseohjautuvuus, ammatillinen kompetenssi
- hyvä työyhteisö: toimiva ryhmä ja ilmapiiri, osallistava ja suoritukseen orientoiva esihenkilö, rakenteeltaan joustava organisaatio, joka antaa kannustavat puitteet työskentelylle.”

Nämä organisaation ja yksilön ominaisuudet luovat vahvan pohjan työntekijän motivaatiolle sekä työhyvinvoinnin pitkäjänteiselle kehittämiselle. Koska henkilöstön hyvinvointi on keskeinen tekijä organisaation menestyksessä, sen johtamiseen tulisi panostaa systemaattisesti. Tämä tarkoittaa selkeiden tavoitteiden asettamista, konkreettisten toimenpiteiden suunnittelua niiden saavuttamiseksi sekä mittareiden käyttöönottoa, joiden avulla voidaan arvioida toimenpiteiden vaikutuksia. (Manka & Manka, 2023, s.90.)

"Minä pystyn ja minä osaan" – kokemus on työelämässä kantava voima. Voidaan puhua ammatillisesta itsetunnosta, joka tarkoittaa työntekijän käsitystä omasta pätevyystään ja riittävydestään. Se rakentaa perustan tunteelle, että on taitava työssään, saavuttaa tavoitteita ja kokee onnistumisia. Ammatillinen itsetunto ei ole pysyvä tila, vaan se muovautuu koko elämän ajan. Työarjessa ammatillinen itsetunto ilmenee monin tavoin ja vaikuttaa siihen, kuinka lähestymme päivittäisiä työtehtäviä, kohtaamiamme haasteita, vuorovaikutusta kollegoiden kanssa sekä omaa urakehitystämme. Se voi myös vaikuttaa esimerkiksi siihen, kuinka varmoina perustelemme palkankorotuksen tarpeen. Koska ammatillinen itsetunto heijastuu laajasti työelämässä, sen merkitystä ei kannata sivuuttaa. (Siefen, 2024, s.14.)

Hanna Siefen kritisoi kirjassaan Tiedä mitä osaat, kuinka oppimista painotetaan niin voimakkaasti, että jo olemassa oleva osaaminen jää helposti varjoon. Hän kuvaa kirjassaan, kuinka oli

kysynyt ChatGPT:ltä osaamisen tunnistamisesta ja jokainen vastaus päättyi siihen, kuinka se auttaa kehittämään osaamista ja mahdollistaa oppimisen, kehittymisen ja kasvun. Tämän Siefen kirjoittaa kuvaavan aikaamme, jossa jatkuvaa edistymistä pidetään itseisarvona ja kuinka vastaukset saivat hänet pohtimaan: onko jatkuva kasvu ja uuden oppiminen todella välttämätöntä? Usein on yhtä tärkeää pysähtyä ja arvostaa jo hankittua osaamista kuin tavoitella uusia taitoja. Työhyvinvoinnin kannalta on olennaista, että suurin osa työpäivistä koostuu tehtävistä, joissa hallinnan tunne on vahva. Vaikka oppiminen tuo merkityksellisyyttä työhön, ei kaikkea tarvitse jatkuvasti kehittää tai parantaa. Joissakin tilanteissa on arvokasta ja jopa välttämätöntä luottaa siihen, mitä jo osaamme. Meidän ei aina tarvitse pyrkiä paremmaksi versioksi itsestämme, vaan ennemminkin tunnistaa ja arvostaa niitä taitoja ja tietoja, jotka meillä jo on. (Siefen, 2024, s.17.)

Työhyvinvoinnin ylläpito ja kehittäminen onnistuvat parhaiten, kun koko työyhteisö, mukaan lukien johto, on siihen sitoutunut. Työ rakentuu pääosin työntekijöiden toiminnan kautta ja heidän kokonaisvaltaiset, henkilökohtaiset kokemuksensa työhyvinvoinnista kytkeytyvät toisiinsa vaikuttaen koko työyhteisöön. Kokemus oikeudenmukaisuudesta, yhteisestä tavoitteesta ja arvostuksesta on olennainen niin kollegoiden kesken kuin esimiesten ja johdon kanssa. Johdon on tärkeää osoittaa välittävänsä työntekijöiden hyvinvoinnista ja työn sujumuudesta, ei vain puheiden tasolla. Vastaavasti työntekijöiltä edellytetään vastuullisuutta ja ammattitaitoa, jotta työ tehdään huolella ja laadukkaasti. (Savolainen, 2018, s.81.)

Kokemus itsestä ja omasta osaamisesta vaihtelevat muun muassa työtehtävien, saadun palautteen ja kuormituksen mukaan. Itsetunto eli ajatukset itsestä eivät siis ole kiveen hakattuja. Ei ole olemassa sellaista itsetuntoa, joka ei koskaan horjuisi, eikä sellaista tarvitse tavoitella. On täysin normaalia, että kokemus omasta osaamisesta vaihtelee. (Siefen, 2024, s.15.)

Kyvykkyyden kokemus ei tarkoita sitä, että työ olisi aina vaivatonta ja pelkkää rutiinia. Päinvastoin ilman sopivia haasteita työ voi muuttua yksitoikkoiseksi ja menettää mielekkyytensä. Toisaalta liian suuret haasteet voivat aiheuttaa kuormitusta ja jatkuvaa epävarmuutta, jota esimerkiksi uuden oppiminen usein tuo mukanaan. Tärkeintä on löytää tasapaino jo olemassa olevan osaamisen hyödyntämisen ja uuden oppimisen välillä. Tarpeet vaihtelevat elämäntilanteen mukaan, joskus on tärkeää keskittyä tuttuihin ja turvallisiin tehtäviin, joissa hallinnantunne on suuri ja onnistuminen on varmaa, kun taas toisinaan kaivataan vaihtelua ja mahdollisuuksia oppia uutta. (Siefen, 2024, s.16–17.)

Työnantajat saattavat toisinaan arvioida työhyvinvoinnin tason ja työntekijöiden osallistumismahdollisuudet paremmiksi kuin työntekijät itse kokevat. Työntekijät eivät aina tunne, että heidän mielipiteillään olisi todellista vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin liittyviin käytäntöihin ja niiden kehittämiseen. Työhyvinvoinnin kehittäminen ei tuota pysyviä tuloksia, jos se jää vain esimiehen tai pienen työntekijäjoukon vastuulle. Tällöin toimenpiteet typistyvät helposti yksittäisiksi tapahtumiksi tai kampanjoiksi, joiden vaikutus jää lyhytaikaiseksi. Työhyvinvoinnin tulisi olla koko työyhteisön yhteinen asia ja jatkuva osa arjen työtä, ei erillinen projekti. Hyvinvointi työssä kuuluu jokaiselle, ja jokaisella on myös vastuu toimia tavalla, joka tukee sekä omaa että muiden hyvinvointia. (Savolainen, 2018, s.81–82.)

Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen vahvistamisen tulisi olla tietoista. Työssä oppimisen ja hyvinvoinnin edistämiseksi on olennaista mahdollistaa sekä itsenäinen että yhteisöllinen asioiden tarkastelu ja käsittely. Yhteisöllisyys ja yhdessä reflektointi edistävät sekä työssä oppimista että työhyvinvointia. Valmentava esimies voi vahvistaa näitä tekijöitä luomalla keskustelevaa työkuultuuria, kannustamalla vuorovaikutukseen ja järjestämällä tilanteita, jotka tukevat yhteisöllisyyttä. Esimiehen rooli esimerkkinä on keskeinen ja hänen on tärkeää toimia avoimen ilmapiirin ja yhteisöllisyyden edistäjänä. Lisäksi esimiehen tulisi kehittää palaverikäytäntöjä entistä keskustelevammiksi sekä asioiden yhdessä jakamiseen ja pohtimiseen. (Uutela, 2019, s.153.)

Työhyvinvointi ei siis synny yksittäisistä toimenpiteistä tai projekteista, vaan se olisi rakennettava osaksi työyhteisön kulttuuria ja arjen työtä. Sen keskiössä ovat yhteinen tavoite, toimiva johtaminen, joustavat rakenteet sekä työntekijöiden kokemus hallinnasta ja arvostuksesta. Työhyvinvointi edellyttää koko työyhteisön osallistumista ja sitoutumista. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta on tärkeää tasapainottaa uuden oppiminen ja jo hankitun osaamisen arvostaminen, koska hallinnan tunne ja merkityksellisyyden kokemus syntyvät kehittymisen lisäksi myös jo olemassa olevan osaamisen hyödyntämisestä. Työhyvinvoinnin kehittäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii systemaattista johtamista ja ennakoivia toimenpiteitä, ei pelkästään reaktiivista ongelmien korjaamista.

3.6 Osaamisen jakaminen Ohjaamon moniammatillisessa työyhteisössä

Ohjaamo on vaativa työympäristö, jossa onnistuminen edellyttää vahvoja itsensä johtamisen taitoja, hyviä sosiaalisia valmiuksia, syvällistä oman ammattialan osaamista sekä laajaa palve-

luverkoston tuntemusta. Monesti Ohjaamossa työskentelevät ovat ainoita oman alansa asiantuntijoita, mikä edellyttää itseohjautuvuutta ja aktiivista ratkaisujen etsimistä niin Ohjaamon sisältä kuin laajemmasta toimijaverkostosta. (Valtakari ym., 2020, s.84.)

Ohjauksen moniammatillisen yhteistyön käynnistyessä jokaisella toimijalla on omat näkemyksensä, arvonsa ja uskomuksensa ohjauksesta, sen tavoitteista ja siitä, millaista on laadukas ohjaus. Yhteistyön myötä yksittäiset toimijat liittyvät osaksi moniammatillista ryhmää, mutta pelkkä ryhmän jäsenyys ei automaattisesti synnytä yhteistä ymmärrystä tai jaettuja toimintatapoja. Jokainen tuo mukanaan omia kokemuksiaan, tulkintojaan ja toimintamallejaan. Yhteisen toiminnan kautta tapahtuva vuorovaikutus ja merkitysten neuvottelu ovat keskeisiä tekijöitä, jotka muovaavat ryhmän yhteisöllisyyttä ja luovat perustan yhteisille käytännöille. (Nummenmaa, 2011, s.188.)

Ohjaamoympäristössä kehittämistyö on merkittävä osa arkea, ja asiakasrajapinnassa työskentelevät ovat keskeisessä roolissa uusien ratkaisujen luomisessa. Toisaalta tämä kehittämisinto voi myös lisätä työntekijöille valuvia lisätehtäviä, kuten viestintään ja kehittämiseen liittyviä vastuita. Itsensä johtamisen taidot ovat erityisen tärkeitä jatkuvien keskeytysten hallinnassa, sillä epämuodollinen, joustava työote tarkoittaa usein sitä, että nuoren asiaa edistetään spontaanisti ja nopeasti. Ohjaamotyö perustuu vahvasti henkilökohtaisiin kontakteihin ja verkostoyhteistyöhön, mikä edellyttää jatkuvaa yhteydenpitoa alueen palvelukenttään ja laajaa yhteistyöverkoston tuntemusta. (Valtakari ym., 2020, s.84.)

Työkavereilta saatu sosiaalinen tuki on merkittävä työhyvinvoinnin voimavara, erityisesti arjen tiimityö ja työyhteisön keskinäinen tukeminen. Tiimityö ja kollegoiden tuki edistävät elinikäistä oppimista ja ammatillista kehittymistä sekä voivat paikata työn luonteen vuoksi vähentynyttä sosiaalista vuorovaikutusta. Yhteisöllisyys tukee avointa ilmapiiriä ja kokemusten jakaminen yhteisesti edistää oppimista työssä sekä vahvistaa työhyvinvointia. (Uutela, 2019, 143.)

Nuorten palveluiden kokonaisvaltainen tarkastelu voi olla haastavaa, sillä matalan kynnyksen toimintaympäristössä nuori saattaa hakea apua hyvin monenlaisiin kysymyksiin. Tämä edellyttää työntekijältä taitoa tunnistaa omat osaamisensa rajat ja ohjata nuori oikean avun piiriin. Haasteena on myös se, että emo-organisaation esimiehillä ei usein ole käytännön kokemusta Ohjaamotyöstä, mikä voi johtaa riittämättömään tukeen. Lisäksi Ohjaamon toimintakulttuuri ja

yhteistyön käytännöt voivat aiheuttaa jännitteitä suhteessa emo-organisaation tavoitteisiin, erityisesti asiakastyön ja kehittämistehtävien välillä. (Valtakari ym., 2020, s.84.)

Monialaisen työn johtamisessa on olennaista ottaa huomioon, että verkostossa toimii useita organisaatioita ja ammattiryhmiä, joilla saattaa olla toisistaan poikkeavia tavoitteita, näkemyksiä ja toimintamalleja. Nämä erot voivat tuoda haasteita yhteistyöhön. Tämän vuoksi on tärkeää sopia yhteistyön tavoitteista, rakenteista ja toimintatavoista yhteisesti. Selkeät rakenteet suuntaavat toimintaa yhteisiä tavoitteita kohti, luovat oikeudenmukaisuuden kokemusta ja lujittavat keskinäistä luottamusta. Kun roolit, vastuut ja toimintamallit on määritelty yhdessä, voidaan keskittyä täysipainoisesti itse tekemiseen. (Työterveyslaitos, n.d.)

Valmentavalla otteella toimivan esimiehen tuki ja kannustus ovat keskeisiä hyvän ilmapiirin ja yhteisöllisyyden rakentumisessa. Avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri vahvistaa yhteisöllisyyttä, mikä puolestaan tukee työhyvinvointia. Esimies voi omalla esimerkillään edistää vuorovaikutusta ja rohkaista työntekijöitä osallistumaan keskusteluihin. Positiivinen työilmapiiri tukee kokemusten jakamista ja toisten näkemyksistä oppimista, mikä edistää sekä työhyvinvointia että jaksamista työssä. (Uutela, 2019, s.143–144.)

Tapaustutkimukset tuovat esiin Ohjaamotoiminnan myönteiset vaikutukset työntekijöiden työskentelytapaan, työnkuvaan ja nuorten kanssa tehtävään työhön. Ohjaamotyö nähdään ainutlaatuisena toimintaympäristönä, jossa keskeistä on nuoren kohtaaminen ja hänen hyvinvointinsa sekä toimintakykynsä tarkastelu kokonaisvaltaisesti. Nuoren tarpeisiin etsitään ratkaisuja hänen omista lähtökohdistaan, jotta löydetty ratkaisut olisivat kestäviä ja nuori voisi sitoutua niihin. Tämä kokonaisvaltainen lähestymistapa motivoi sekä Ohjaamossa työskenteleviä että verkoston toimijoita. Nuoren elämäntilannetta ei arvioida vain yhden organisaation näkökulmasta, vaan yhteistyössä eri toimijoiden kesken, huomioiden eri vastualueet ja tarjolla olevat palvelut. (Valtakari ym., 2020, s.80.)

Monialaisen verkoston ja moniammatillisen osaamisen hyödyntäminen helpottaa työn tekemistä ja lisää motivaatiota oman osaamisen kehittämiseen. Työntekijän ei tarvitse hallita kaikkea yksin, vaan hän voi tukeutua asiantuntijaverkostoon ja tehdä yhteistyötä eri alojen ammattilaisten kanssa. (Valtakari ym., 2020, s.81.)

Moniammatillinen asiantuntijuus ja osaaminen eivät rajoitu pelkästään eri alojen osaamisen hyödyntämiseen, vaan ne mahdollistavat myös uuden tiedon ja osaamisen synnyttämisen. Ohjauksen moniammatillista yhteistyötä kehitettäessä onkin tärkeää tunnistaa paitsi yhteistyöhön

osallistuvien ydinosaaminen ja vahvuudet, myös se lisäarvo, joka syntyy, kun eri organisaatiot ja ammattilaiset yhdistävät asiantuntemuksensa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tai saman asiakkaan tukemiseksi. (Nummenmaa, 2011, s.184.)

Ohjaamoiden joustava, vapaamuotoinen ja kokeileva toimintatapa soveltuu eri hallinnonalojen käytäntöihin ja työnkuviin vaihtelevasti. Viranomaistyön ja muun Ohjaamotyön erilaiset vaatimukset voivat sekä hyödyttää nuorta tarjoamalla monipuolista tukea että hidastaa palveluprosessia byrokraattisten vaatimusten vuoksi. Työn luonne vaikuttaa myös Ohjaamossa työskentelevien tarpeisiin työn järjestämisessä. Esimerkiksi viranomaisvastuulla toimivien työntekijöiden tehtäviin kuuluu keskeisesti nuoren asiaa edistävät kirjaukset, joiden tekeminen vaatii keskittymistä. Samalla epämuodollisessa Ohjaamon työympäristössä, jossa vapaamuotoinen vuorovaikutus ja spontaanit kohtaamiset ovat keskeisiä, jatkuvat keskeytykset voivat vaikeuttaa työrauhaa. Työhyvinvoinnin turvaamiseksi on tärkeää varmistaa myös mahdollisuus keskeyttömään työskentelyyn. Lisäksi tilaresurssien riittävyys on Ohjaamoissa merkittävä haaste työn sujuvuuden kannalta. (Valtakari ym., 2020, s.83.)

Ohjaamoissa asiakastyön lisäksi tiimityö ja kehittämistehtävät muodostavat keskeisen osan työnkuvaan. Yhteistyö on sekä välttämätöntä työn sujuvuuden varmistamiseksi että mahdollisuus kehittää uusia, vaikuttavia moniammatillisia ja monialaisia ratkaisuja. Se tukee myös työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja kokonaisvaltaisen työotteen vahvistumista. Ohjaamoympäristössä uusien toimintamallien, työskentelytapojen ja palveluiden kehittämistä on edistänyt mahdollisuus joustavasti kokeilla erilaisia moniammatillisia ratkaisuja nuorten palveluiden ja palveluprosessien parantamiseksi. Epämuodolliset keskustelut sekä kehittämissryhmät ja -päivät toimivat tärkeinä väylinä eri ammattiryhmien välisen yhteisen kielen, tavoitteiden ja luottamuksen rakentamisessa sekä toisten työskentelytapojen ymmärtämisessä. (Valtakari ym., 2020, s.82.)

Osaamisen jakamisen voidaan siis nähdä olevan Ohjaamon moniammatillisessa työyhteisössä keskeinen tekijä, joka tukee työn sujuvuutta sekä ammatillista kehittymistä ja on voimavara työntekijöiden työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden vahvistamisessa. Koska Ohjaamossa toimitaan joustavassa, monialaisten asiantuntijoiden verkostossa, työn onnistuminen perustuu vahvasti yhteistyöhön, avoimeen vuorovaikutukseen ja keskinäiseen tuen antamiseen.

4 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

4.1 Lähestymistapa

Lähestymistapana tässä opinnäytetyössä on toimintatutkimuksellinen kehittämisprosessi, jossa hyödynnetään laadullisia tutkimusmenetelmiä, kuten työpajaa, ryhmähaastattelua ja sisälönanalyysiä. Toimintatutkimus on osallistava tutkimusmenetelmä, jonka tavoitteena on yhdessä etsiä ratkaisuja käytännön ongelmiin ja edistää muutosta. Sen tarkoituksena on sekä ratkaista organisaatiossa ilmeneviä haasteita, että samalla lisätä ymmärrystä ja tuottaa uutta tietoa kyseisestä ilmiöstä. (Ojasalo ym., 2015, s. 58.)

Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena toimintatutkimuksessa ovat muun muassa yhteisön toimintatavat ja itse toimintatilanne. Keskeistä on käytännönläheisyys eli tutkimuksen tulisi koskettaa ihmisten arkea ja heidän päivittäistä toimintaansa. Tärkeää on myös se, että tutkimukseen osallistuvat ovat aktiivisessa roolissa sen suunnittelussa ja toteutuksessa. (Ojasalo ym., 2015, s. 58.)

Toimintatutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään sekä muutoksen mahdollisuuksia että sen esteitä, jolloin voidaan vastata kysymyksiin ”Miten tutkittavat kohteet voivat muuttua?” ja ”Miksi ne eivät muutu?”. On myös huomioitava, että muutos voi tapahtua odottamattomalla tavalla tai jäädä kokonaan toteutumatta. (Ojasalo ym., 2015, s.59.)

Koska toimintatutkimuksen lähtökohtana on käytäntöjen kehittäminen ja muuttaminen, se soveltuu erityisen hyvin tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Sitä voidaan hyödyntää monenlaisen ihmiselämään liittyvien ilmiöiden tutkimisessa, ja se on erityisen käyttökelpoinen sosiaalisten ja työelämän käytäntöjen sekä työmenetelmien kehittämisessä. Tavoitteena on uuden toimintatavan ymmärtäminen ja sen kehittäminen entistä paremmaksi. (Ojasalo ym., 2015, s.59.)

4.2 Ryhmähaastattelu

Tämän kehittämistyön aineiston keräämisen menetelmänä ensimmäisessä vaiheessa käytettiin puolistrukturoitua ryhmähaastattelua moniammatillisen työyhteisön työntekijöille. Haastattelun tarkoituksena oli kartoittaa kokemuksia osaamisen jakamisesta, sen esteistä ja edistävästä tekijöistä sekä tuoda tietoa työyhteisön sen hetkisestä tilanteesta.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset suunnitellaan ennakkoon, mutta haastattelija voi sovittaa niiden esittämisjärjestystä keskustelun kulun perusteella. Myös kysymysten tarkkaa muotoilua voidaan tarvittaessa muuttaa. Mikäli jokin ennalta laadittu kysymys ei sovellu tilanteeseen, sen voi jättää pois, ja lisäksi haastattelun aikana on mahdollista esittää myös uusia kysymyksiä, jotka nousevat esiin keskustelun edetessä. (Ojasalo ym., 2015, s.108.)

Ryhmähaastattelussa eli fokusryhmämenetelmässä 6–12 henkilöä kokoontuu keskustelemaan tietyistä teemista haastattelijan johdattamana. Tätä menetelmää, joka muistuttaa enemmän ryhmäkeskustelua, hyödynnetään usein kehittämistyössä, sillä se tarjoaa arvokkaita näkökulmia esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Ryhmähaastattelun etuna on, että se mahdollistaa nopean tiedonkeruun useilta osallistujilta samanaikaisesti ja voi tuottaa syvällisempää ymmärrystä kuin yksilöhaastattelut. Keskustelun aikana ryhmän jäsenet voivat auttaa toisiaan muistamaan asioita, jotka yksin haastateltaessa saattaisivat unohtua. Lisäksi mielipiteiden esittäminen ryhmässä edellyttää perustelujen antamista, kun muut osallistujat reagoivat niihin. Koska keskustelua ohjaa enemmän ryhmädynamiikka kuin haastattelijan johdattelu, ryhmähaastattelu voi tarjota ilmiöstä luonnollisemman ja totuudenmukaisemman kuvan arkikielen kautta. (Ojasalo ym., 2015, s.42, 111.)

Ryhmähaastattelun avovastauksia analysoidaan sisällönanalyysin avulla, jotta voidaan tunnistaa yleiset teemat, toistuvat näkemykset sekä keskeiset osaamisen jakamiseen liittyvät esteet ja edistävät tekijät.

4.3 Työpaja

Tämän kehittämistyön toisena aineiston keräämisen menetelmänä järjestettiin työpaja, joka tarjosi mahdollisuuden käyttää osallistavia menetelmiä osaamisen tunnistamiseen sekä osaamisen jakamisen mallin kehittämiseen yhdessä työyhteisön kanssa. Työpaja työskentely tarjoaa muun muassa tilan moniammatillisten tiimien keskusteluille, jotka tuovat esiin ryhmätason näkemyksiä ja yhteistyön dynamiikkaa. Työpajassa tuotettu aineisto, kuten ryhmäkeskustelujen muistutukset ja ideointitulokset, käsiteltiin laadullisena aineistona.

Työpajat ja työpajamainen työskentely tarkoittavat tarkoituksellisesti jäseneltyä kokoontumista tietyn teeman ympärille. Osallistujat tuovat esiin omia ja kuuntelevat toisten näkemyksiä, käsittelevät aihetta yhdessä ja voivat vuorovaikutuksen kautta saada uusia oivalluksia. (Keränen & Muukkonen, n.d.)

Osallistavissa menetelmissä hyödynnetään erilaisia työskentelytapoja, jotka lisäävät ryhmän vireyttä, vahvistavat positiivista ilmapiiriä ja rakentavat luottamusta ryhmän jäsenten välille. Niiden avulla jokainen saa mahdollisuuden tuoda esiin omia ajatuksiaan, mikä edistää tiedon ja osaamisen jakamista. Lisäksi ne auttavat tarkastelemaan asioita uusista näkökulmista ja oivaltamaan uusia ulottuvuuksia myös tuttujen aiheiden parissa. Osallistavissa menetelmissä ohjaajan tehtävänä on ennen kaikkea aktivoida ja innostaa osallistujia. Hänen roolinsa on auttaa osallistujia ottamaan aktiivinen ote omaan oppimiseensa ja kokemukseensa sekä rohkaista heitä luovuuteen ja yhteisen tiedon rakentamiseen. On tärkeää, että hän kannustaa ryhmän jäseniä osallistumaan keskusteluihin ja tehtäviin myönteisessä hengessä, yhteisöllisyyttä ja uteliaisuutta tukien. Ohjaaja toimii tilanteen suunnannäyttäjänä, koordinoi toimintaa ja varmistaa, että kaikkia kuunnellaan. (Sirola-Korhonen & Taipale, 2024, s.9)

Yhteinen työpaja on hyödyllinen esimerkiksi silloin, kun halutaan sopia yhteisistä pelisäännöistä, ideoida uutta tuotetta tai palvelua, kehittää olemassa olevaa prosessia tai vahvistaa tiimin keskinäistä tutustumista. Työpajan järjestäminen ei edellytä suurta ongelmaa tai haastetta vaan jo arkipäiväiset asiat voivat sujuvoitua tai tehostua, kun niitä käsitellään hyvin fasilitoidussa ja selkeästi rakennetussa tilaisuudessa. (Eklund, 2021, s. 171)

4.4 Aineiston analysointi

Opinnäytetyön aineiston analysoinnin menetelmänä on käytetty sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin menetelmällä voidaan tarkastella ja jäsentää dokumentteja järjestelmällisesti ja objektiivisesti. Tässä yhteydessä dokumentti voidaan käsittää laajasti se voi olla esimerkiksi kirja, artikkeli, päiväkirja, kirje, haastattelu, puhe, keskustelu, dialogi, raportti tai muu kirjallisesti tallennettu aineisto. Menetelmä soveltuu hyvin myös täysin jäsentämättömän aineiston analysointiin. Sisällönanalyysin tavoitteena on kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti ja tiivistää tutkittava ilmiö yleisluontoiseen ja ytimekkääseen muotoon. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.)

Tutkimusongelman tarkastelua varten aineistosta nostetaan esiin keskeisiä teemoja, joiden esiintyvyyttä ja ilmenemistä analysoidaan. Sisällöltään samankaltaiset ilmaukset ryhmitellään omiin luokkiinsa, jotka nimetään niiden ydinsisällön mukaan. Seuraavaksi alakategoriat yhdistetään laajemmiksi yläkategorioiksi, jotka lopulta muodostavat kokonaiskäsitteen. Jokainen analyysin vaihe auttaa hahmottamaan tutkimuskysymyksiin vastaavia keskeisiä ilmiöitä. (Puusa & Juuti, luku 9.) Tämä lähestymistapa tuntui selkeältä ja sopivalta aineiston analysointiin.

Analyysiprosessini eteni vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa litteroin ryhmähaastattelun aineiston, minkä jälkeen luin ja kuuntelin sitä useita kertoja, jotta pystyin tunnistamaan aineiston keskeiset sisällöt ja toistuvat teemat. Olin alun perin ryhmitellyt haastattelukysymykset teemojen mukaan, joten tarkastelin myös vastauksia aluksi näiden teemojen kautta.

Seuraavaksi ryhmittelin kaikki aineistosta tunnistamani ilmaisut niiden sisältämän merkityksen mukaan omiin luokkiinsa. Yhdistelin samankaltaisia alakategorioita laajemmiksi yläkategorioiksi ja nimesin ne. Tätä prosessia sovelsin sekä ryhmähaastatteluaineistoon, että työpajassa tuotettuun materiaaliin.

Työpajassa kerätyn aineiston analyysi noudatti samaa periaatetta: purin osallistujien kirjalliset tuotokset ja keskustelut osiin, etsin niistä keskeisiä ilmauksia, ja ryhmittelin ne teemoittain. Näin työpajan aineisto muodosti yhtenäisen kokonaisuuden, jonka kautta pystyin tunnistamaan ja jäsentelemään aineistosta esiin nousseet ilmiöt. Lopulta analyysiprosessin kautta muodostui keskeisiä teemoja, jotka toimivat opinnäytetyöni tulosten ja kehittämissuositusten perustana.

5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tarkemmin opinnäytetyön eri vaiheet, kuten ryhmähaastattelu, työpaja ja sen tulokset sekä työpajan purkutilaisuus. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Ohjaamo Joensuun monialaisen työyhteisön osaamisen jakamisen esteitä ja kehittää yhdessä tapoja, joilla osaamista voitaisiin jakaa niin, että se edistäisi työyhteisön työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Tärkeimmät kysymykset, joihin haettiin vastausta, olivat: mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen jakamiseen moniammatillisessa työyhteisössä, miten osaamisen jakamista voidaan edistää siten, että se tukee myös työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä, sekä antaa kehittämissuhteita osaamisen jakamista varten.

5.1 Ryhmähaastattelun toteutuminen

Fokusryhmähaastattelun tarkoitus oli tunnistaa osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä moniammatillisessa työyhteisössä, selvittää osaamisen jakamisen esteitä ja edistäviä tekijöitä, selvittää työhyvinvoinnin tämänhetkistä kokemusta työyhteisössä sekä kerätä näkemyksiä ja ideoita, joita voitaisiin hyödyntää työpajan suunnittelussa.

Osaamisen kehittämisen hankkeet on hyvä aloittaa kartoittamalla organisaation nykyiset toimintatavat ja ajattelumallit. On tärkeää varmistaa, että niistä on ajantasainen käsitys. Hyvin laadittu suunnitelma pohjautuu nykytilanteeseen ja sen merkittävimpiin haasteisiin. (Eklund, 2021, s.103.)

Ryhmähaastattelun suunnittelussa lähdin liikkeelle valmistelemalla kysymykset, joilla saisin tietoa edellä kuvattuihin kysymyksiin. Ryhmähaastattelu oli muodoltaan puolistrukturoitu teema- haastattelu, koska sen kautta haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa vapaasti omista kokemuksistaan ja näkemyksistään. Haastattelukysymyksien järjestys oli satunnainen, osa kysymyksistä jäi pois ja jotain tuli lisää sen mukaan mitä haastateltavat kertoivat.

Ryhmähaastattelu toteutettiin Teams-alustalla helmiskuussa 2025, ja siihen osallistui kuusi Ohjaamo Joensuun työntekijöistä. Se että haastatteluun osallistui kuusi työyhteisön työntekijöistä, oli tilaajan puolelta tullut ohjeistus. Haastateltavissa huomioitiin kuitenkin se, että heissä oli mahdollisimman monen eri alan asiantuntijaa, että haastattelussa saataisiin mahdollisimman monen eri asiantuntijan näkökulma esille. Koska haastateltavia oli vain kuusi, osallistujien anonyymiteettien säilyttämiseksi vastauksia ei voida käsitellä tarkasti.

Haastattelun keskeisiksi teemoiksi nousivat osaamisen jakamisen lisäksi TE-palvelu 2024- uudistus ja uusien toimitilojen käyttöönoton vaikutukset työyhteisöön. TE-palvelut 2024-uudistuksella tarkoitetaan linjausta, joka tehtiin pääministeri Sanna Marinin hallituskaudella kevään 2021 puoliväliriihessä. Linjauksen mukaisesti TE-palvelut siirrettiin paikallistasolle osana hallitusohjelman työllisyystavoitteita ja kuntien roolin vahvistamista työllisyyspalveluissa. Pääministeri Petteri Orpon hallitus vastasi uudistuksen toimeenpanosta. Muutoksen myötä 1.1.2025 lähtien julkisten työvoimapalveluiden järjestämisvastuu siirtyy valtion työ- ja elinkeinotoimistoilta kunnille ja niiden muodostamille yhteistoiminta-alueille. Tavoitteena on luoda palvelurakenne, joka tukee työnhakijoiden nopeaa työllistymistä ja parantaa työ- ja elinkeinopalveluiden tehokkuutta, saatavuutta, vaikuttavuutta ja monimuotoisuutta. (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d.)

Uudistuksesta ja uusiin toimitiloihin muutosta oli alle kaksi kuukautta, joten haastateltavat kokivat vielä monien käytännön asioiden työpaikalla olevan epäselviä. Haastateltavat kokivat myös, että uusien käytäntöjen ja sääntöjen myötä työn tekemiseen kohdistuva seuranta oli lisääntynyt, mikä herätti tunteita työntekijöiden luottamuksen puutteesta. Lisäksi osa koki työn joustavuuden heikentyneen ja kokivat sen vaikuttavan myös työhyvinvointiin.

Haastattelussa ilmeni myös, että edellisen vuoden lopussa, ennen suuria muutoksia työyhteisössä oli käyty keskustelua palaverikäytännöistä ja sen kautta työyhteisön säännöllisiä palaveriteita oli harvennettu ja aikaa lyhennetty. Nyt nämä muutokset kuitenkin koettiin haasteena sekä yhteisöllisyyden, että osaamisen jakamisen näkökulmasta. Haastateltavat ilmaisivat tarpeen palauttaa nämä palaverit entiseen malliin, jotta kollegoiden tapaamiseen ja yhteiseen keskusteluun olisi enemmän aikaa.

Haastateltavat kokivat psykologisen turvallisuuden olevan vahva osa työyhteisöä. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä tarkoittaa työyhteisön ilmapiiriä, jossa ihmiset uskaltavat ottaa sosiaalisia riskejä ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Jotta voimme avoimesti pohtia omaa osaamistamme, tarvitsemme luottamusta siihen, että muut tukevat meitä, emmekä joudu nola- tuiksi tai torjutuiksi. Psykologinen turvallisuus ei kuitenkaan tarkoita yksimielisyyttä kaikessa, vaan se mahdollistaa erilaisten mielipiteiden ja kokemusten avoimen jakamisen. Kun pyydämme palautetta esimerkiksi kollegalta, asiakkaalta tai ystävältä, psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä uskallamme keskustella avoimesti. Tämä tekee palautteesta sekä luotettavampaa että merkityksellisempää. Kun tunnemme, että palautteen antaja on meidän puolellamme, myös rehellisen palautteen vastaanottaminen on helpompaa. (Siefen, 2024, s. 73.)

Osaamisen jakaminen koettiin tärkeänä ja tiedon sekä osaamisen jakamisen nähtiin tapahtuvan pääasiassa kahdenvälisten keskustelujen kautta. Eräs haastateltava kuvaili, kuinka työssä tulee eteen tilanteita, joissa itsellä ei ole tietoa jostain asiasta, ja apua on pyydettävä työyhteisön toiselta asiantuntijalta. Hän kertoi, kuinka palkitsevalta tuntuu, kun seuraavalla kerralla vastaavan tilanteen kohdatessaan osaakin jo toimia itsenäisesti. Tämän hän koki vahvistavan sekä ammatillista itsetuntoaan että työhyvinvointiaan. Lisäksi haastattelussa nousi esiin, kuinka omaa tai kollegoiden osaamista ei välttämättä tunnisteta riittävästi, minkä vuoksi mahdollinen osaamisen kartoittaminen nostettiin tarpeelliseksi.

Fokusryhmähaastattelu toi esiin tärkeitä näkökulmia Ohjaamo Joensuun moniammatillisen työyhteisön osaamisen jakamisen nykytilasta ja kehittämistarpeista. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että vaikka työyhteisössä vallitsee vahva psykologinen turvallisuus, osaamisen jakaminen jää usein kahdenvälisiin keskusteluihin, eikä se laajene koko työyhteisön tasolle. Tämä rajoittaa moniammatillisen yhteistyön potentiaalia ja estää työntekijöiden osaamisen laajempaa hyödyntämistä.

Keskeisiksi kehittämiskohteiksi nousivat palaverikäytäntöjen palauttaminen tukemaan yhteisöllisyyttä ja osaamisen jakamista, sekä osaamisen tunnistamisen kehittäminen, jotta jokaisen työntekijän asiantuntijuus tulisi näkyväksi ja käyttöön. Lisäksi haastattelussa nousi esiin tarve vahvistaa luottamusta ja työn joustavuutta, jotka koettiin heikentyneen uudistusten ja uusien toimitilojen käyttöönoton myötä.

Haastattelun tulokset tukevat aiempaa tutkimustietoa, jonka mukaan osaamisen jakaminen lisää työntekijöiden ammatillista itsetuntoa ja työhyvinvointia (Siefen, 2024; Eklund, 2021). Jotta nämä hyödyt saavutetaan, on tärkeää kehittää rakenteita ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat osaamisen jakamisen systemaattisesti koko työyhteisössä. Haastattelussa esiin nousseet näkökulmat tarjosivat arvokkaan pohjan työpajan suunnittelulle ja kehittämisehdotusten jatkotyöstölle.

5.2 Työpajan toteutus

Työpajan suunnittelussa lähdin liikkeelle ryhmähaastattelun kautta saamistani tiedoista. Työpajan tavoitteena oli tuoda näkyväksi, millaista osaamista työyhteisöstä löytyy, oppia jotain uutta toisista sekä pohtia yhdessä keinoja, joiden kautta jatkossa työyhteisö voisi jakaa osaamistaan. Halusin tehdä työpajasta toiminnallisen ja osallistavan kokonaisuuden, jonka kautta

osallistujat saivat yhteistä aikaa ja, että se toisi myös yhteisen työhyvinvoinnin hetken. Työpajan kesto oli 2,5 tuntia. Jaoin työpajan kahteen osaan, ensimmäinen osaamisen tunnistaminen ja toinen osaamisen jakaminen ja välissä pidettiin kaksi pientä taukoa. Työpaja toteutettiin Joensuun Ohjaamon monialaisessa työyhteisössä helmikuussa 2025, jossa osallistujat tunsivat toisensa ennestään ja osallistujia työpajaan pääsi lopulta yhteensä 7 henkilöä.

Työpaja alkoi fyysisellä lämmittelyllä, jossa heräteltiin kehoa, kasvoja ja ääntä. Tämä auttoi osallistujia laskeutumaan tilaan ja orientoitumaan yhteiseen tekemiseen. Lämmittelyn jälkeen osallistujille tarjottiin kahvia, teetä ja pientä naposteltavaa. Kun osallistujat istuivat alas, heille kerrottiin tarina, joka toimi yhtenä virittäjänä päivän aiheeseen. Tarina oli vanha intialainen tarina kuudesta sokeasta miehestä, jotka pääsivät tutustumaan norsuun ensimmäistä kertaa elämässään. Tarina kuvaa sitä, kuinka jokainen kokee ja näkee asiat omasta näkökulmastaan ja yhdessä jakamalla voidaan muodostaa kokonaisuus. Moniammatillisessa työyhteisössä jokainen tuo oman asiantuntemuksen ja yhdessä työyhteisö pystyy hahmottamaan kokonaisen kuvan sekä luomaan ratkaisuja, jotka toimivat juuri heidän tilanteeseensa. Tarinan jälkeen osallistujille esiteltiin työpajan runko, jonka jälkeen siirryttiin työpajan ensimmäiseen vaiheeseen eli osaamisen tunnistamiseen osaamispuu työkalun avulla.

Osaamisen tunnistaminen nousi yhdeksi tärkeäksi teemaksi ryhmähaastattelussa, jonka takia päädyin, että aiheita käsitellään myös työpajassa ja se toimisi aasinsiltana siihen, että kun ymmärretään mitä osaamista työyhteisöstä löytyy, niin sitä voidaan myös jakaa. Hanna Siefen (2024) kirjoittaa kirjassaan Tiedä mitä osaat, kuinka oman osaamisen tunnistaminen edistää mielenrauhaa ja hyvinvointia, joten se on hyödyllistä. Kun ihminen tiedostaa omat taitonsa ja kykynsä ja kokee ne hyödyllisiksi, se vahvistaa tunnetta hallinnantunteesta sekä kokemusta merkityksellisyydestä (Siefen, 2024, s.15).

Osaamisen tunnistamiseen työpajassa käytettiin osaamispuu työkalua. Idea osaamispuuhun tuli Krissu Sirola-Korhosen ja Tanja Taipaleen kirjoittamasta Kansan Sivistystyön Liiton julkaisusta Osallistavat menetelmät: vinkkejä ja virikkeitä kouluttajalle. Julkaisussa oli esitelty Tulospuu niminen arviointi menetelmä. Tulospuu on visuaalinen työkalu, joka auttaa jäsentämään kokonaisuuksia selkeämmin. Sen avulla voidaan hahmottaa, mitä koulutuksesta on saatu irti ja verrata opittua alussa asetettuihin tavoitteisiin. Työkalua voi hyödyntää myös koulutuksen alussa tavoitteiden määrittelyyn, jolloin koulutuksen päättyessä puuta voidaan täydentää kokemusten pohjalta. Tulospuu soveltuu sekä yksilö- että ryhmätyöskentelyyn. (Sirola-Korhonen & Taipale, 2024, s. 40.)

Suunnittelin työpajassa käytetyn osaamispuun tämän tulospuun pohjalta. Ohjeistin osallistujia jo ennen työpajaa pohtimaan omaa entistä ja nykyistä ammatillista osaamista, entistä ja nykyistä muuta osaamista esimerkiksi vapaa-ajan harrastusten ja muun toiminnan tuomaa osaamista sekä mitä ammatillista osaamista haluaisi kehittää tulevaisuudessa ja mitä osaamista olisi innokas jakamaan muille. Mielestäni oli tärkeää tuoda esille muutakin kuin ammatillista osaamista, koska opimme paljon myös vapaa-ajalla ja halusin osaamispuun toimivan samalla myös ryhmäytymiskeinona.

Ajatustani tuki myös Eklundin (2021) kirjoitus, kuinka on tärkeää muistaa, että ihminen on kokonaisuus niin työssä kuin vapaa-ajalla. Vapaa-ajalla opitut taidot voivat hyödyttää työssä ja päinvastoin. Yllättävistäkin harrastuksista voi olla apua, kun etsii ratkaisuja työssä ilmeneviin haasteisiin. Saattaa huomata odottamattomia yhteyksiä asioiden välillä, joita et aiemmin olisi yhdistänyt toisiinsa. Siksi työelämän osaamisen kehittämistä ei kannata tarkastella liian kapeasti, vaan pohtia, miten se kytkeytyy muuhun elämään. (Eklund, 2021, s.30.)

Tämän työkalun kautta työyhteisön jäsenet saivat kaikki uutta tietoa toisistaan ja se auttoi tunnistamaan toisten osaamista. Lisäksi se toi esille, mitä osaamista ja tietoa työyhteisö kaipasi ja olisi valmis jakamaan. Jaettavia osaamisalueita nousi esiin monipuolisesti liittyen eri alan asiantuntijoiden ammatilliseen osaamiseen. Työyhteisössä kaivattiin lisää osaamista esimerkiksi palvelu- ja uraohjauksesta, keinoja osaamisen tunnistamiseen, psykologiasta ja sosiaalialasta, tietoa työkykyasioihin liittyen sekä uusia menetelmiä asiakastyöhön. Tarkempi kuvaus osaamispuun käytöstä liitteessä 1.

Tulospuun ja osaamisen tunnistamiseen keskittymisen jälkeen työpajassa siirryttiin osaamisen jakamisen pariin. Osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään ja he saivat 15 minuuttia aikaa pohtia ja kirjoittaa vastauksia kysymyksiin mikä estää osaamisen jakamista, mikä edistää osaamisen jakamista, miten osaamisen jakaminen voitaisiin organisoida niin, että se tukee myös työhyvinvointia sekä mitä konkreettista voidaan tehdä osaamisen jakamista varten? Ryhmillä oli mahdollisuus käyttää tiedon hakua erilaisista osaamisen jakamisen malleista. Ryhmien ideoituaan itsekseen, kävimme kaikki ajatukset ja ideat läpi yksi ryhmä kerrallaan.

Annina Eklund kirjoittaa kirjassaan Osaamiskartta, koska yhtä ainoaa osaamisen kehittämisen mallia ei ole, työyhteisöllä on mahdollisuus valita ja innovoida itselleen sopivimmat tavat. Hän kehottaa kehittämään menetelmiä, jotka innostavat työyhteisöä ja tukevat työn kehittämistä. On

tärkeää tunnistaa, mikä toimii parhaiten, onko se vapaamuotoisempaa vertaisoppimista kollegoiden kesken vai säännöllisiä koulutuksia ajankohtaisista aiheista? Työyhteisölle voidaan luoda suosituksia osaamisen kehittämisen tavoista, mutta jokainen voi myös itse valita, millä keinoilla haluaa vahvistaa omaa osaamistaan. (Eklund, 2021, s.29.)

Osaamisen jakamisen esteet

Osaamisen jakamisen esteiksi nostettiin kiire, yhteisen ajan puute, ryhmäytymisen vähäisyys, viestintäkanavien puute, informaatiotulva, työn liikkuvuus sekä se, että työntekijät eivät aina tunnista, että heillä olisi jaettavaa osaamista.

Ideoita osaamisen jakamisen kehittämiseksi

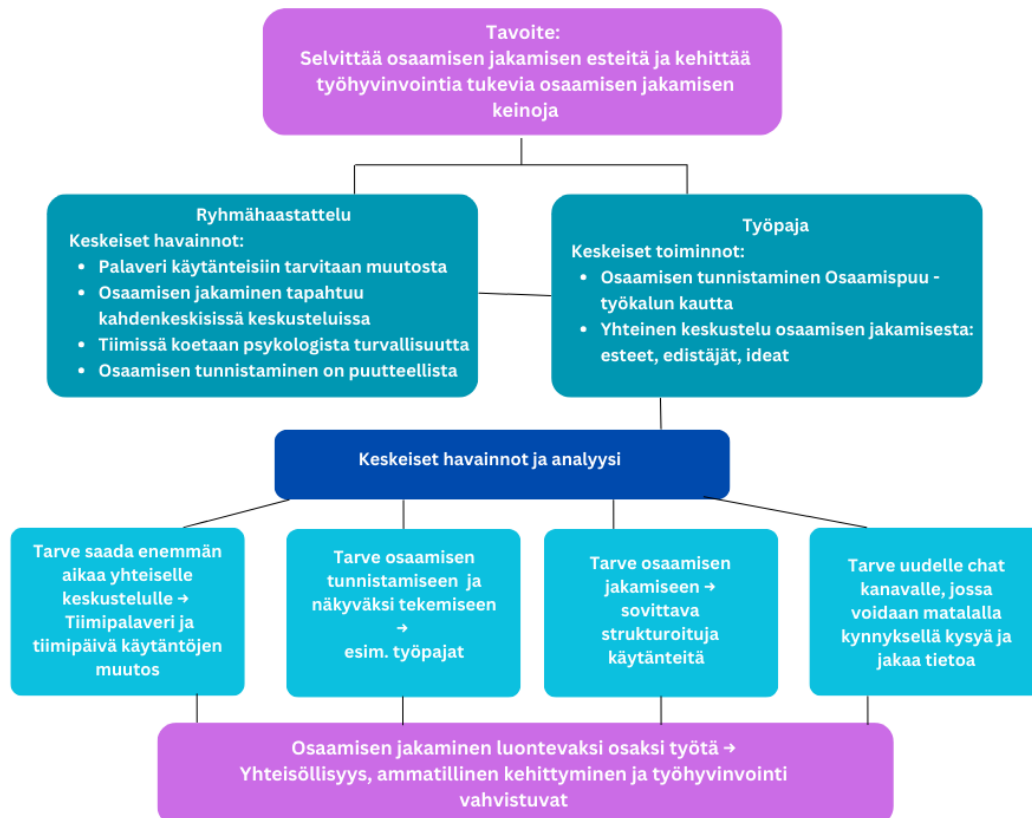
Tehtävän kautta esitettiin myös monia kehittämisideoita.

- Esihenkilöiltä toivottiin tukea entistä enemmän osaamisen jakamiseen ja kehittämiseen ja siihen, kuinka tulisi varata aikaa työajalla osaamisen jakamiseen ja kehittämiseen.
- Kaivattiin säännöllisiä viikkopalavereita, joissa olisi riittävästi aikaa, sovitut teemat ja aikaa valmistautua niihin.
- Toivottiin säännöllisiä tiimi- ja kehittämispäiviä, jotka toteutettaisiin mieluiten muualla kuin työpaikalla, esimerkiksi luonnossa.
- Toive nousi, myös työnohjauksesta ja työyhteisön ulkopuolisten ohjaamista työpajoista.
- Osallistujat pitivät osaamispuu työkalua hyvänä osaamisen tunnistamisessa ja pohtivat kuinka sellaisen saisi johonkin jäämään näkyväksi ja niin, että koko työyhteisö olisi osa sitä esimerkiksi jonkin muistitaulu tyypisesti.
- Lisäksi ehdotettiin omaa chat-alustaa matalan kynnyksen tiedon jakamiseen
- Lisäksi keskusteluun nousi ehdotus työnvarjostamisesta, jossa voisi seurata toisen työtä esimerkiksi päivän ajan. Tätä oli aiemmin yritetty, mutta se ei ollut käytännössä toteutunut.
- Myös yleiset keskustelutilaisuudet koko työyhteisön välillä, mutta myös työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä koettiin tarpeellisiksi.

Työpajan toteutus osoitti, että moniammatillisessa työyhteisössä osaamisen tunnistaminen ja jakaminen on sekä tarpeellista että mahdollista, kun sille annetaan aikaa ja rakenteita. Osaamispuu työkalun kautta käyty pohdinta ja keskustelu auttoivat osallistujia hahmottamaan laajasti sekä ammatillista että vapaa-ajalla kertynyttä osaamista. Samalla työpaja nosti esiin keskeisiä

esteitä osaamisen jakamiselle, kuten kiire, viestinnän puute ja osaamisen tunnistamattomuus. Osallistujien esittämät kehittämissideat, kuten säännölliset tapaamiset, vertaisoppimisen mahdollistaminen ja matalan kynnyksen viestintäkanavat, tarjoavat konkreettisia suuntaviivoja jatkokokehitykselle. Lisäksi esille nousi tarve luoda pysyvämpiä ja näkyvämpiä käytäntöjä, kuten työtilaan sijoitettava osaamispuu, kehittämisspäivät ja erilaiset työpajat.

Yhteenveto kerätyn aineiston tuloksista:



Työpajan palaute

Työpajan jälkeen osallistujilla lähetettiin lyhyt kysely, jossa arvioitiin työpajan kokemuksia (palaute avattu tarkemmin liitteessä 2). Palautekyselyssä oli neljä kysymystä:

- Miten arvioisit työpajan kokonaiskokemuksen asteikolla 1–5?
- Kuinka hyödylliseksi koit työpajan sisällön asteikolla 1–5?
- Miten arvioisit työpajan ohjausta asteikolla 1–5?
- Risut ja ruusut. Voit vapaasti kertoa ajatuksia työpajaan liittyen.

Kokonaisuudessaan palaute työpajasta oli positiivista ja vastausten perusteella voidaan todeta, että työpajan rakenne ja sisältö vastasivat osallistujien odotuksia ja tarpeita. Erityisesti korkeat arvosanat viittaavat siihen, että työpaja onnistui tarjoamaan osallistujille merkityksellistä sisältöä ja myönteisen kokemuksen yhteisestä oppimisesta.

5.3 Työpajan purku- ja kehittämis ehdotusten esittelytilaisuus

Työpajan purku- ja kehittämis ehdotusten esittelytilaisuus pidettiin Joensuun Ohjaamon tiloissa maaliskuussa 2025. Tilaisuuden tavoitteena oli purkaa työpajan keskeiset havainnot ja oivallukset, esitellä kehittämis ehdotukset työyhteisön osaamisen jakamisen vahvistamiseksi sekä saada osallistujilta palautetta ja kuulla ajatuksia antamistani kehittämis ehdotuksista. Osallistujia oli seitsemän ja tilaisuus kesti 1,5 tuntia.

Työpajan purku- ja kehittämis ehdotusten esittelytilaisuudessa lähdettiin liikkeelle pienellä kehon herättelyllä, kuten työpajassakin. Ajatuksena tässäkin pienet hyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Lämmittelyn jälkeen osallistujille tarjottiin teetä ja kahvia, jonka jälkeen esittelin heille PowerPointilla työpajassa tekemäni havainnot, tietoperustaa opinnäytetyöstäni sekä kehittämis ehdotukset osaamisen jakamiseen. Esitykseni jälkeen jaoin osallistujat kolmeen ryhmään ja he saivat noin 15 minuuttia aikaa keskustella antamieni kysymysten pohjalta.

- Mitä ajatuksia tämä esitys herätti?
- Mikä kehittämis ehdotuksista on mielestänne tärkein ja miksi?
- Mikä ehdotus tuntuu helpoimmin toteutettavalta?
- Onko jokin ehdotus, jota tulisi vielä muokata, jotta se olisi realistisempi tai toimivampi teidän arjessanne?

Pyysin osallistujia kirjaamaan ajatukset paperille ja kävimme ne läpi ryhmä kerrallaan. Esitys sai kiitosta ja aihe koettiin tärkeäksi ja mielenkiintoiseksi, vaikka nämä olivat myös tuttuja teemoja. Tärkeimmiksi kehittämis ehdotuksiksi nostettiin tiimipalaverit, kehittämis päivät, varjostaminen sekä matalan kynnyksen chat kanava.

Tiimipalaveriinhin kaivattiin enemmän väljyyttä, jotta niissä jäisi paremmin tilaa keskustelulle. Osallistujat kertoivat, että palavereita on runsaasti ja erilaisia tiimikokouksia on useita, mutta erityisen tärkeänä pidettiin Ohjaamon ydinryhmän tiimipalaverikäytänteiden kehittämistä.

Osalla osallistujista oli tulossa kehittämispäiviä, mutta ne eivät koskeneet suoraan Ohjaamon ydinryhmää. Tämän vuoksi kehittämispäivien järjestämistä juuri tälle ryhmälle pidettiin merkityksellisenä, ja niiden säännöllisyyttä korostettiin tärkeänä kehityskohteenä.

Työn varjostaminen nostatti myös hyvää keskustelua. Moni koki sen tärkeäksi ja hyväksi osaamisen jakamisen ja vertaisoppimisen keinoksi, mutta osalla se herätti kysymyksiä esimerkiksi siitä, onko itsellä mitään annettavaa ja lisäksi se herätti ajatuksena hieman pelkoa ja jännitystä. Nämä ovat täysin luonnollisia ajatuksia ja kävimme keskustelua siitä, kuinka työn varjostamisen menetelmään on sovittava selkeät raamit ja tavoitteet, miten ja milloin se toteutetaan. Ehdotin, että työyhteisö käy siitä vielä oman erillisen keskustelun, jossa he sopivat työn varjostamisen raameista.

Yhdeksi tärkeäksi asiaksi noussut chat kanavan perustaminen nosti myös tärkeän keskustelun siitä, mille alustalle se perustettaisiin, ketkä kaikki siihen kutsuttaisiin ja milloin se saataisiin perustettua.

Kuten aiemmin ryhmähaastattelussa ja työpajassakin, myös tässä tilaisuudessa nousi esille työyhteisön tilanne suurten muutoksen jälkeen, sillä työyhteisössä on vielä menossa niin sanottu laskeutumisvaihe. Osaamisen jakamisen teema koettiin tärkeäksi ja kehittämisehdotuksistani uuden chat kanavan sekä tiimipalaveri käytänteiden muokkaamisesta päätettiin aloittaa. Muihin toimenpiteisiin tartuttaisiin, kun kaikista työkentällä tapahtuneista muutoksista olisi hieman aikaa ja muutoksen mukana tuomat uudet käytännöt on opittu ja ne ovat laskeutuneet osaksi arkea.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön keskeisiä johtopäätöksiä osaamisen jakamisen edistämistä Ohjaamo Joensuun moniammatillisessa työyhteisössä. Johtopäätökset perustuvat opinnäytetyön tietoperustaan sekä työpajassa ja ryhmähaastattelussa kerättyyn aineistoon. Tarkoituksena on tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat osaamisen jakamiseen, sekä tuoda esiin toimenpiteitä, joilla osaamisen jakamista voidaan kehittää työhyvinvointia tukevalla tavalla.

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tietoperustan sekä opinnäytetyössä kerätyn aineiston tulosten perusteella voidaan todeta, että osaamisen jakaminen on moniammatillisessa työyhteisössä keskeinen tekijä, joka voi edistää sekä työn sujuvuutta että työhyvinvointia. Osaamisen jakaminen ei ole pelkästään keino kehittää toimintaa, vaan se on olennainen voimavara yhteisöllisyyden ja ammatillisen kasvun tukemisessa (Valtakari ym., 2020, s. 80–82).

Työpajan ja ryhmähaastattelun perusteella keskeiseksi haasteeksi nousi yhteisen ajan puute. Työyhteisö toi esiin toiveen säännöllisten tiimipalavereiden muokkaamisesta niin, että niitä olisi useammin, niissä olisi selkeämpi agenda sekä varattu riittävästi tilaa keskustelulle ja yhdessäololle. Tämä tukee myös Uutelan (2019, s. 143) esittämää näkemystä, jonka mukaan vuorovaikutuksellisuus ja yhteisöllisyys ovat keskeisiä voimavaroja sekä työn kautta oppimiselle että työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Työntekijöiden yhteinen aika ja toimivat työtilat heijastavat osaltaan monialaisen yhteistyön syvyyttä. Aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna tulokset osoittavat, että monialaisen yhteistyön keskeinen tehtävä on luoda ohjauspalvelulle rakenteita, jotka tukevat sekä työntekijöiden välistä yhteistyötä että asiakastyötä. (Pukkila, 2023, s. 177–178.)

Työyhteisö on tällä hetkellä niin sanotussa laskeutumisvaiheessa, jossa etsitään uusia käytänteitä perusasioihin, kuten työskentelytilojen käyttöön, työaikoihin ja organisaation toimintatapoihin. Tämä johtuu työyhteisön hiljattain tapahtuneesta muutosta uusiin toimitiloihin sekä TE24-uudistuksen tuomasta muutoksesta koko työkentällä. Vaikka osaamisen jakamisen kehittäminen koettiin tärkeäksi, siihen ei juuri nyt nähty mahdollisuuksia ennen kuin perusasiat on saatu selkeytettyä ja työntekijöiden kapasiteetti riittää myös tähän teemaan.

Eklundin (2021, s. 33–34) mukaan tiimin tai organisaation tavoitteet on syytä valita harkiten, jotta liian moni samanaikainen muutos ei hajauta voimavaroja ja estä uudistusten läpiviemistä. Hän painottaa, että muutosprosesseilla on oltava selkeä perustelu, ne on koettava motivoiviksi ja niille on annettava riittävästi aikaa juurtua arkeen, sillä organisaation muutosvauhti määräytyy sen mukaan, kuinka valmiita sen työntekijät ovat omaksumaan uusia toimintatapoja. Ohjaamon tapauksessa tämä tarkoittaa, että osaamisen jakamisen kehittäminen on mahdollista vasta, kun perustoiminnot ovat vakiintuneet ja työyhteisö on valmis ottamaan vastaan uusia toimintamalleja.

Työyhteisön tilanteen ja opinnäytetyön aika raamien sisällä ei siis ollut mahdollista testata ja raportoida testien tuloksia, mutta kerätyn aineiston perusteella voidaan todeta, että osaamisen jakaminen ei ole pelkästään keino kehittää toimintaa, vaan myös olennainen tekijä työhyvinvoinnin ja toimivuuden kannalta. Valtakari ym. (2020, s. 80–82) korostavat, että onnistunut osaamisen jakaminen voi vahvistaa moniammatillista yhteistyötä, tukea asiakaslähtöistä palvelua ja edistää työntekijöiden jaksamista sekä ammatillista kasvua.

Työpajassa ja ryhmähaastattelussa nousi esiin sekä toimivia käytäntöjä että kehittämistä kaipaavia osa-alueita, jotka luovat pohjan konkreettisille kehittämis ehdotuksille. Jatkossa olisi tärkeää viedä työpajassa syntyneitä kehittämis ehdotuksia käytäntöön, seurata niiden vaikutuksia ja muokata toimintamalleja työyhteisön tarpeiden mukaan, jotta osaamisen jakamisesta tulee pysyvä ja luonnollinen osa arkea. Oppimisen tulisi nivoutua osaksi työn tekemistä niin, että se koetaan luonnolliseksi ja jatkuvaksi osaksi päivittäistä toimintaa, ei erilliseksi ponnistukseksi (Uutela, 2019; Eklund, 2021).

Lopuksi voidaan todeta, että osaamisen jakaminen moniammatillisessa työyhteisössä on monitasoinen ilmiö, joka vaatii rakenteellisia, kulttuurisia ja yksilöllisiä toimenpiteitä. Onnistunut osaamisen jakaminen perustuu luottamukseen, avoimeen vuorovaikutukseen ja jaettuihin tavoitteisiin, jotka vahvistavat yhteistyötä ja tukevat työyhteisön toimintaa. Kun osaamisen jakaminen nivoutuu luontevaksi osaksi arkea, se edistää työntekijöiden työhyvinvointia, työmotivaatiota ja ammatillista kasvua (Valtakari ym., 2020, s. 80–82).

6.2 Kehittämisehdotukset osaamisen jakamiseen Ohjaamo Joensuun monialaiselle työyhteisölle

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön ryhmähaastattelun ja työpajan tulosten sekä tietoperustan pohjalta kokosin kehittämisehdotuksia siitä, kuinka Joensuun Ohjaamon moniammatillisen työyhteisön voi lähestyä osaamisen jakamista.

Avoimen ja kannustavan ilmapiirin tukeminen

Työpajasta kerätyn aineiston ja tietoperustan perusteella voidaan todeta, että avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri tukee osaamisen jakamista. Manka & Manka (2023) korostavat, että hyvä työilmapiiri ja yhteisöllisyys ovat keskeisiä työhyvinvoinnin ja oppimisen edistäjiä. Esihenkilöllä on tärkeä rooli luoda turvallinen tila, jossa jokainen kokee olevansa arvokas osa työyhteisössä (Uutela, 2019). Pohjana osaamisen tunnistamiselle ja jakamiselle on siis varmistettava, että työyhteisössä on hyvä ilmapiiri ja sitä varten olen koonnut ehdotuksia, joilla ilmapiiriä voidaan ylläpitää ja kehittää.

Kehittämisehdotukset:

- Järjestään säännöllisiä tiimipalavereita, joissa on tilaa ja aikaa jakaa ajatuksia ja oppeja.
- Järjestetään työyhteisölle ryhmäytymishetkiä tai tiimipäiviä, joissa on aikaa ja mahdollisuus tutustua toisiin.
- Esihenkilöiden on tärkeä toimia suunnannäyttäjinä, edistäen aktiivisesti avointa ilmapiiriä ja luoden tilaa keskustelulle.

Osaamisen tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen

Ryhmähaastattelussa ilmeni, että työyhteisössä ei välttämättä tiedetä tai tunnisteta kaikkea osaamista ja tietoa mitä työyhteisöstä löytyy, jonka takia työpajassa lähdettiin liikkeelle osaamisen tunnistamisella. Työpajan osallistujat kokivat oppineensa uusia asioita toisistaan työpajassa käytetyn osaamispuu menetelmän kautta. Henkilöstön osaamisen tunnistaminen vaatii tietoista panostusta organisaatiokulttuuriin sekä henkilöstön motivaatioon (Manka & Manka, 2023, s.66).

Kehittämisehdotukset:

- Osaamisen tunnistamisen työpajat koko työyhteisölle.

- Työpajoissa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, joista esimerkkinä tämän opinnäytetyön työpajassa käytetty osaamispuu.
- Osaamisen esittely palaveri käytänne.
 - Otetaan käytäntö, jossa Ohjaamon moniammatillisen työyhteisön yhteisissä palavereissa jokaisella kerralla yksi tai kaksi työyhteisön jäsentä esittelevät jollain yhdessä sovitulla sapluunalla itsensä ja omaa osaamistaan.
- Osaamisen tuominen näkyville kaikille.
 - Työtiloista etsitään tyhjä seinä, johon voidaan tehdä osaamisen seinä. Kukin työntekijä vuorollaan nostaa seinälle esittelyn itsestään sekä omasta osaamisestaan kaikille nähtäväksi. Osaamisen seinällä voisi olla näkyvissä, esimerkiksi viisi osajaa kerrallaan ja osajat vaihtuisivat esimerkiksi kahden viikon välein.

Osaamisen jakamisen mahdollistaminen

Ryhmähaastattelussa ja työpajassa havaittiin, että työyhteisössä osaamisen jakamista tapahtuu pääasiassa epämuodollisesti työn ohessa ja sen systemaattista jakamista olisi syytä kehittää. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015) painottavat, että kehittämistyössä tarvitaan rakenteita ja suunnitelmallisuutta, jotta uudet toimintamallit juurtuvat arkeen. Osaamisen jakamisen kehittämistä varten on siis hyvä luoda suunnitelma ja testata erilaisia toimintamalleja. Lisäksi se vaatii johdon hyväksyntää, kannustusta ja ajan mahdollistamista.

Tiimin jäsenet voivat pitää toisilleen koulutuksia tai esityksiä omista vahvuusalueistaan. Tavoitteena on levittää osaamista laajemmin tiimin kesken. Tiimi on vahvemmillä, jos useampi jäsen hallitsee saman osa-alueen riittävässä määrin. Tällöin tiimi pystyy jatkamaan sujuvasti työskentelyä, vaikka joku jäsenistä olisi pitkään poissa, esimerkiksi sairauslomalla tai vaihtaisi työpaikkaa. Osaamisen laaja jakaminen varmistaa, että tiimin toiminta ei ole yhden henkilön varassa. (Eklund, 2021, s. 173.)

Kehittämisehdotukset:

- Säännölliset tiimipalaverit
- Työpajat
 - Työpajojen järjestäminen, joissa keskitytään osaamisen jakamiseen. Työpajoihin voidaan ottaa ulkopuolinen ohjaa, jonka etuna on ulkopuolelta tilanteen näkeminen. Vaihtoehtoisesti voidaan hyödyntää vertaisopetusta, jossa työyhteisön

jäsenet vetävät työpajoja toisilleen jakaen osaamista ja tietoa omilta osaamisalueilta.

- Työn varjostaminen
 - Seurataan kollegan työtä 1–3 päivää. Ennen seuraamisen aloittamista on hyvä määrittää itselle mitä haluaa nähdä ja oppia. Lisäksi mietittävä työyhteisössä, miten ja milloin tämä toteutetaan. Tämä vaatii myös johdon hyväksyntää ja kannustusta, että se toteutuu.
- Yhteinen kanava osaamisen jakamista varten
 - Luodaan kanava esimerkiksi chat kanava Teams sovellukseen tms., jossa voi hyvin matalalla kynnyksellä kysyä apua ja jakaa vinkkejä. Ennen tämän luomista sovittava kuinka kanavasta huolehditaan, niin, että siellä oleva tieto on ajantasaista ja tavoittaisi mahdollisimman monen.

Yhteenveto

Edellä esitetyt kehittämisehdotukset tukevat monialaisen työyhteisön osaamisen jakamista ja voivat vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin. Johdolla on keskeinen rooli tukea, kannustaa ja mahdollistaa osaamisen jakamista, mutta myös työntekijöillä on vastuu omasta oppimisestaan ja asenteistaan osaamisen kehittämiseen. Yleisesti voidaan todeta, että nämä voivat toteutua on työyhteisölle mahdollistettava riittävästi aikaa yhteisille viikoittaisille palavereille ja lisäksi säännöllisille kehittämisspäiville.

Keskeiset kehittämisehdotukset:

- Avoimen ja kannustavan ilmapiirin vahvistaminen
- Osaamisen tunnistamista ja näkyväksi tekeminen
- Osaamisen jakamisen mahdollistaminen

Keskeistä on, että osaamisen jakamista edistetään monialaisessa työyhteisössä suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti. Avoin ilmapiiri, osaamisen näkyväksi tekeminen, vertaistuki, rakenteet ja esimiesten valmentava rooli muodostavat yhdessä perustan, joka tukee osaamisen jakamisen ohella myös työyhteisön hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. (Manka & Manka, 2023; Uutela, 2019.)

Jatkossa on tärkeää varmistaa, että kehittämis ehdotukset eivät jää yksittäisiksi kokeiluiksi, vaan niistä muodostuisi pysyviä käytäntöjä. Työyhteisön tulee luoda selkeä aikataulu kehittämispäiville, joissa arvioidaan jo tehtyjä toimenpiteitä ja suunnitellaan seuraavia askelia. Uudet työntekijät tulisi perehdyttää osaamisen jakamiseen alusta alkaen, että uudet ideat ja toimintatavat tulevat osaksi työyhteisön osaamispääomaa.

Osaamisen jakamisen kehittämistoimien toteutumista sekä niiden vaikutuksia yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin olisi tärkeää myös arvioida säännöllisesti. Arviointiin voidaan käyttää esimerkiksi yksinkertaista mittaristoa, kuten lyhyitä kyselyitä, tai liittää se osaksi olemassa olevia työhyvinvointikyselyjä. Tällainen seuranta tukee kehittämistyön jatkuvuutta ja auttaa tekemään osaamisen jakamisen vaikutukset näkyviksi työyhteisössä.

6.3 Kehittämistyön jatkuvuus

Varmistaaksemme tilaajaorganisaation kanssa, että opinnäytetyön kehittämisehdotukset tulevat käyttöön ja niille luodaan jatkumoa työyhteisössä, esittelin ja toimitin työn tulokset sekä kehittämisideat Ohjaamo Joensuun koordinaattorille. Hän otti vastuulle ehdotusten eteenpäin viemisen ja seurannan. Tämä tukee kehittämisehdotusten viemistä käytäntöön ja jatkokehittämistä myös opinnäytetyöprosessin jälkeen.

7 POHDINTA

7.1 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistyön eettiset periaatteet huomioitiin alusta alkaen muun muassa vapaaehtoisen osallistumisen periaatteella. Kaikki työpajaan ja haastatteluihin osallistuvat henkilöt saivat etukäteen kattavan tiedotuksen tutkimuksen tarkoituksesta, heidän roolistaan sekä tietojensa käsittelystä. Osallistujilta pyydettiin suostumus tietojen keräämiseen ja analysointiin, ja heillä oli oikeus keskeyttää osallistuminen milloin tahansa ilman perusteluja. Tämä vastaa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK, 2023) Hyvä tieteellinen käytäntö - ohjeistusta, jossa korostetaan osallistujien autonomian ja yksityisyyden suojaa.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistavat ajantasainen tietoperusta ja sekä huolellisesti valitut aineistonkeruu menetelmät. Analyysissä olen pyrkinyt tunnistamaan toistuvia teemoja, jotka kuvaavat osallistujien kokemuksia osaamisen jakamisesta moniammatillisessa työyhteisössä. Analyysin avulla aineisto on jäsennetty siten, että se mahdollistaa tutkittavan ilmiön selkeiden ja luotettavien johtopäätösten tekemisen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4). Olen verrannut keräämäni aineiston tuloksia tietoperustaan, mikä vahvistaa niiden luotettavuutta. Lisäksi olen pyrkinyt opinnäytetyössä läpinäkyvyyteen dokumentoimalla työvaiheet ja raportoimalla tulokset rehellisesti.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimuksen eettiset periaatteet ja luotettavuuden varmistavat toimenpiteet luovat pohjan tulosten hyödyntämiselle organisaation kehittämistyössä. Osallistujien vapaaehtoinen mukanaolo, menetelmien monipuolisuus ja analyysin läpinäkyvyys tukevat tutkimuksen luotettavuutta sekä sen vaikuttavuutta työyhteisön kehittämisessä.

7.2 Tulosten yleistettävyys

Tässä opinnäytetyössä tulosten yleistettävyttä tarkastellaan suhteessa moniammatillisiin työyhteisöihin, joissa osaamisen jakaminen on keskeinen tekijä ja sen kautta voidaan edistää myös työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä.

Koska opinnäytetyössä käytetyt menetelmät, kuten ryhmähaastattelu ja työpajatyöskentely on suunniteltu tukemaan nimenomaan tilaajaorganisaation kehittämistarpeita, tulosten suora yleistettävyys muihin organisaatioihin voi olla rajallista. Toisaalta moniammatillisten työyhteisöjen

dynamiikassa on tunnistettavissa yhteisiä piirteitä, kuten eri alojen asiantuntijoiden välisen yhteistyön merkitys ja ilmapiirin vaikutus osaamisen jakamiseen (Mönkkönen ym., 2019; Nummenmaa, 2011). Näin ollen kehittämissuhteita voidaan soveltaa myös muihin vastaaviin organisaatioihin, erityisesti niihin, joissa korostuu moniammatillinen yhteistyö ja tiedon jakaminen.

Tulosten yleistettävyyttä tukee se, että aineistonkeruussa hyödynnettiin osallistavia ja reflektiivisiä menetelmiä, jotka aktivoivat osallistujia tuomaan esiin omia kokemuksiaan ja näkemyksiään (Vilkman, 2021).

Vaikka tulokset ovat tapauskohtaisia, niistä on mahdollista tunnistaa yleisempiä toimintamalleja ja periaatteita, joita voidaan hyödyntää organisaatioissa, joissa pyritään edistämään osaamisen jakamista moniammatillisessa ympäristössä. Erityisesti kehittämissuhteista nousevat esiin teemat, kuten luottamuksen rakentaminen ja osaamisen tunnistamisen tärkeys työyhteisöjen kehittämisessä (Manka & Manka, 2023).

7.3 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyön tekeminen oli monivaiheinen prosessi, joka muotoutui ja tarkentui matkan varrella. Alkuvaiheessa tavoitteet tuntuivat selkeiltä, mutta työskentelyn edetessä huomasin, kuinka moniulotteinen ilmiö osaamisen jakaminen moniammatillisessa työyhteisössä todella on. Jokainen vaihe toi mukanaan uutta ymmärrystä ja tarkensi suuntaa. Työskentelyn aikana opin erityisesti, mitä osaamisen jakaminen käytännössä tarkoittaa ja kuinka se voi vaikuttaa työyhteisön yhteisöllisyyteen sekä työhyvinvointiin.

Työpajan suunnittelu ja toteutus osoitti käytännössä, miten avoin vuorovaikutus ja luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistavat osaamisen jakamisen. Osallistujat olivat valmiita jakamaan ajatuksiaan ja kokemuksiaan, mikä toi esiin arvokasta osaamista ja tietoa sekä vahvisti yhteisöllisyyttä. Tämän ymmärryksen myötä oivalsin, että pelkkä rakenteellinen malli ei riitä, vaan keskiössä on nimenomaan työyhteisön dynamiikka ja toimintakulttuuri. Tämä oivallus auttoi minua suuntaamaan kehittämissuhteet tukemaan yhteisöllistä toimintatapaa, joka mahdollistaa jatkuvan osaamisen jakamisen ja oppimisen.

7.4 Tilaajan palaute

Tilaajan palaute oli rohkaisevaa ja vahvisti käsitystäni siitä, että työ on tuottanut käyttökelpoisia ja konkreettisia tuloksia. Kehittämisehdotukset koettiin hyödyllisiksi ja toteuttamiskelpoiksi. Osa ehdotuksista oli jo osittain käytössä, mutta ne vaativat uudelleen tarkastelua ja kehittämistä palautteen pohjalta. Tilaaja piti merkittävänä myös sitä, että kehittämisehdotukset synnyttivät keskustelua ja toivat esiin erilaisia näkökulmia osaamisen jakamisesta.

Tilaaja koki yhteistyön kehittämisprosessin aikana selkeäksi ja sujuvaksi. Tilaajan mukaan ryhmähaastattelu, työpaja ja purkutilaisuus olivat hyvin valmisteltuja, ja ne mahdollistivat avoimen keskustelun sekä uusien ajatusten esille tuomisen. Tilaaja koki, että purkutilaisuudessa esitelty teoreettinen viitekehys antoi keskustelulle vahvan pohjan ja että jo nämä tilaisuudet vahvistivat tiimin yhteisöllisyyttä, mikä helpottaa tulevien haasteiden ratkaisemista.

Tilaaja totesi, että kehittämisehdotuksissa on monia ideoita, joita voidaan hyödyntää myös pitkällä aikavälillä. Tilaajan mukaan kaikki sujui odotusten mukaisesti, ja kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi eteni suunnitellusti ja vastasi hyvin työyhteisön tarpeisiin. Arvosanaksi asteikolla 1–5 annettiin 5.

7.5 Tekoälyn käyttö opinnäytetyössä

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty tekoälyä eri vaiheissa työn tukena. ChatGPT ilmaisversio on toiminut apuvälineenä ideoinnissa, rakenteen hahmottamisessa sekä tekstin muotoilussa. Tekoälyn rooli on ollut tukea omaa ajattelua ja kirjoittamista, ei korvata niitä.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa hyödynsin tekoälyä ideoiden jalostamiseen. Tietoperustaa koottaessa käytin tekoälyä tukena hakusanojen ideointiin ja lähteiden kartoittamiseen. Tekoäly ehdotti aiheeseen liittyviä keskeisiä teemoja ja käsitteitä, joita hyödynsin tietoperustan rakentamisessa. Lähteiden valinnassa ja arvioinnissa tukeuduin kuitenkin tieteellisiin tietokantoihin ja luotettaviin lähteisiin. Lisäksi tekoäly on tarkistanut tekstini oikeakielisyyttä ja ehdottanut vaihtoehtoisia muotoiluja, mikä on tukenut kielenhuoltoa.

Tekoäly on siis toiminut tukena prosessin eri vaiheissa, mutta opinnäytetyön sisältö, analyysi ja johtopäätökset perustuvat omaan työhöni, kerättyyn aineistoon sekä kirjallisuuteen.

LÄHTEET

- Asikainen, P. & Hoffrèn, M. (25.4.2022). *Savonia artikkeli: Hiljaisen tiedon jakamisen merkitys työelämässä*. Haettu 13.3.2025 osoitteesta <https://www.savonia.fi/artikkelit/savonia-artikkeli-hiljaisen-tiedon-jakamisen-merkitys-tyoelamassa/>
- Eklund, A. (2021). *Osaamiskartta: Osaamisen kehittäminen työelämässä*. 1. painos BRIK. Grano Oy.
- Keränen, P. & Muukkonen, A. (n.d.). *Kanvaasit työpajatyöskentelyn tukena*. Haettu osoitteesta 11.3.2025. https://osallistuen.metropolia.fi/materiaalit/neb-tyopaja-2-miten-vahvistetaan-tietoa-valittamista-hoivaa-ikn-toiminnassa/?utm_source=chatgpt.com
- Laki työllistymisen monialaisesta edistämisestä 381/2023*
- Manka, M-L. & Manka, M. (2023.) *Työhyvinvointi*. 3., uudistettu painos. Alma Talent Oy.
- Määttä, M. & Souto, A.-M. (2020). *Tutkittu ja tulkittu Ohjaamo Nuorten ohjaus ja palvelut integraatiopyörteessä*. Nuorisotutkimusseura. Viitattu 2.2.2025. <https://edition.fi/nuorisotutkimusseura/catalog/view/262/201/772-1>
- Mönkkönen, K., Kekoni, T., & Pehkonen, A. (2019). *Moniammatillinen yhteistyö: Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla*. Gaudeamus Oy.
- Nummenmaa, AR. (2011). *Moniammatillinen ohjaus jaettuna osaamisena*. Teoksessa Marita Mäkinen & Vesa Korhonen & Johanna Annala & Pekka Kalli & Päivi Svärd & Veli-Matti Värri (toim.) *Korkeajännityksiä – kohti osallisuutta luovaa korkeakoulutusta*. Tampereen yliopistopaino Oy. Viitattu 5.2.2025. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65376/korkeajannityksia_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ohjaamo. (n.d. -a). Haettu 2.2.2025 osoitteesta <https://ohjaamot.fi/>
- Ohjaamo. (n.d. -b). Haettu 2.2.2025 osoitteesta <https://ohjaamot.fi/lahin-ohjaamo>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.–4. painos. Sanoma Pro Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy
- Pukkila, P. (2023). *Monialaisen ohjauksen ja yhteistyön lähtökohdat sekä rakentuminen ohjauspalveluiden työmuodoksi: Monimenetelmällinen tutkimus Ohjaamoista*. 19-. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 4.2.2025. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/91932/978-951-39-9502-7_vaitos16122023.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Savolainen, J. (2018). *Koulutuksissa kuultua*. Teoksessa J. Tuomi (toim.), *Työhyvinvoinnin hyviä käytänteitä*. (s. 73–82). Tampereen ammattikorkeakoulu. Kirjapaino Hermes Oy. Viitattu 11.2025.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/356287/Ty%
c3%b6hyvinvoinnin%20hyvi%
c3%a4%20k%c3%a4yt%
c3%a4nteit%
c3%a4.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/356287/Ty%c3%b6hyvinvoinnin%20hyvi%c3%a4%20k%c3%a4yt%c3%a4nteit%c3%a4.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Siefen, H. (2024). *Tiedä mitä osaat*. Tuuma-kustannus.

Sirola-Korhonen, K. & Taipale, T. (2024) *Osallistavat menetelmät: vinkkejä ja virikkeitä kouluttajalle*. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/ec63bb7b-d640-40bb-88a9-62301db98539/content>

TENK (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Haettu 21.3.2025 osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos. (n.d.). Monialaisen ja moniammatillisen työn johtaminen. Haettu 3.2.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tuen-johtaminen-sosiaali-ja-terveydenhuollossa-koulutus/monialaisen-ja-moniammatillisen-tyon-johtaminen>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d.) TE-palvelut 2024- uudistus. Haettu 5.3.2025 osoitteesta <https://tem.fi/te-palvelut-2024-uudistus>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d.) Työllistymisen monialainen edistäminen. Haettu 4.2.2025 osoitteesta <https://tem.fi/tyollistymisen-monialainen-edistaminen>

Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa; Fenomenografnen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä*. Lapin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 13.3.2025. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valtakari, M., Arnkil R., Eskelinen J., Mayer M., Nyman J., Sillanpää K., Spangar T., Ålander T. & Yli-Koski M. (2020). *Ohjaamot - monialaista yhteistyötä, vaikuttavuutta ja uutta toimintakulttuuria: Tutkimus monialaisen yhteistyön vaikuttavuudesta nuorten työllistymistä edistävissä palveluissa*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisuja 2020:13. Viitattu 5.2.2025. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162134/VNTEAS_2020_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vilkman, U. (10.9.2021). *Osaamisen jakaminen monipaikkatyössä*. Haettu 4.2.2025 osoitteesta <https://timanttia.fi/osaamisen-jakaminen-monipaikkatyossa/>

LIITE 1

Kuvaus osaamispuu-työkalun käytöstä

1. **Ennakkotehtävä:** Osallistujia ohjeistetaan ennen työpajaa pohtimaan seuraavia asioita:
 - Entinen ja nykyinen ammatillinen osaaminen
 - Entinen ja nykyinen muu osaaminen, kuten harrastusten ja vapaa-ajan toiminnan tuoma osaaminen
 - Mitä ammatillista osaamista haluaisi kehittää tulevaisuudessa ja mitä osaamista olisi innokas jakamaan muille
2. **Pohjatyö:** Ohjaaja piirtää suuren puun ja jakaa osallistujille eri värisiä post-it-lappuja.
3. **Kirjoittaminen:** Työpajassa osallistujat saavat noin 20 minuuttia aikaa kirjoittaa edellä mainitut asiat eri värisille post-it-lapuille.
4. **Esittely ja kokoaminen:** Jokainen osallistuja kertoo vuorollaan omasta osaamisestaan, tulevaisuuden toiveistaan ja siitä, mitä haluaisi jakaa muille. Tämän jälkeen he asettavat lappunsa osaamispuuhun seuraavasti:
 - Juuret: Entinen ammatillinen ja muu osaaminen
 - Runko: Nykyinen ammatillinen ja muu osaaminen
 - Latva: Kehittämisen kohteet ja osaaminen, jota haluaa jakaa
5. **Yhteinen kokonaisuus:** Lopuksi puusta muodostuu visuaalinen kokonaisuus, joka tekee osallistujien osaamisen näkyväksi.

LIITE 2

Työpajan palaute

Palautekyselyssä esitettiin neljä kysymystä:

- **Miten arvioisit työpajan kokonaiskokemuksen asteikolla 1–5?**
- **Kuinka hyödylliseksi koit työpajan sisällön asteikolla 1–5?**
- **Miten arvioisit työpajan ohjausta asteikolla 1–5?**
- **Risut ja ruusut – voit vapaasti kertoa ajatuksia työpajaan liittyen.**

Kokonaiskokemus

Osallistujat arvioivat työpajan kokonaiskokemusta asteikolla 1–5. Vastaukset olivat pääosin positiivisia: kolme osallistujaa antoi arvosanaksi 5 ja kolme arvosanan 4. Keskiarvoksi muodostui 4,5, mikä osoittaa, että työpaja koettiin onnistuneeksi.

Hyödyllisyys

Osallistujia pyydettiin arvioimaan työpajan sisällön hyödyllisyyttä asteikolla 1–5. Viisi osallistujaa antoi arvosanaksi 4 ja yksi arvosanaksi 5, jolloin keskiarvoksi muodostui 4,17. Tuloksista voidaan päätellä, että suurin osa osallistujista koki työpajan sisällön hyödylliseksi ja tarkoituksenmukaiseksi. Arvosanojen tasaisuus viittaa siihen, että työpajan teemat ja käsitellyt asiat koettiin laajasti relevantteina ja arkea tukevinä. Tämä kertoo myös siitä, että työpajan suunnittelussa onnistuttiin tarjoamaan osallistujille heidän tarpeitaan vastaavaa sisältöä, joka edisti oivalluksia ja herätti ajatuksia moniammatillisen osaamisen jakamisesta.

Ohjaus

Työpajan ohjausta arvioitiin asteikolla 1–5. Kolme osallistujaa antoi arvosanaksi 4 ja kolme arvosanaksi 5, jolloin keskiarvoksi muodostui 4,5. Tulokset osoittavat, että ohjaus koettiin yleisesti ottaen hyväksi. Korkea keskiarvo ja tasaiset arvioinnit kertovat, että ohjaaja onnistui tukemaan osallistujia ja pitämään työpajan rakenteen selkeänä ja toimivana. Hyvä ohjaus on tärkeä osa onnistunutta työpajaa, ja tulosten perusteella voidaan päätellä, että osallistujat kokivat tulleensa kuulluiksi ja ohjatuiksi rakentavassa ilmapiirissä. Tämä todennäköisesti vaikutti myös työpajan kokonaiskokemuksen positiivisiin arvioihin.

Risut ja ruusut

Avoimissa vastauksissa osallistujat toivat esiin työpajan positiivisen ilmapiirin ja selkeän ohjauksen. Työpajan rakenne ja sisältö saivat kiitosta, ja aiheen ajankohtaisuus sekä mahdollisuus oppia työkavereiden osaamisesta nousivat esiin vahvuuksina. Lisäksi ryhmäytymistä pidettiin tarpeellisena, ja työpaja koettiin onnistuneeksi vastauksena tähän tarpeeseen.