

Tiimityö työhyvinvointia lisäävänä voimavarana – psykologinen turvallisuus moniammatillisessa tiimissä

LAB-ammattikorkeakoulu
Terveystieteiden yksikkö
2023
Sanna-Mari Kivioja

Tiivistelmä

Tekijä(t) Sanna-Mari Kivioja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2023
	67 sivua + 3 liitettä	
Työn nimi Tiimityö työhyvinvointia lisäävänä voimavarana – psykologinen turvallisuus moniammatillisessa tiimissä		
Tutkinto ja koulutusala Terveydenhoitaja (YAMK), Asiakaslähtöisten palveluprosessien kehittäjä		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Ison Omenan terveysasema, Espoon kaupunki		
<p>Perusterveydenhuollon haasteisiin vastataan muuttamalla työ terveyshyötylähtöiseksi. Moniammatillisen tiimin yhteistyön tärkeys ja psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu tiimimallisissa sekä lisää työhyvinvointia.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli edistää työhyvinvointia ja psykologisen turvallisuuden tunteen merkitystä moniammatillisessa tiimissä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää kohdeorganisaation Ison Omenan terveysaseman hoitohenkilökunnan kokemaa työhyvinvointia ja psykologista turvallisuuden tunnetta tiimimallisissa moniammatillisessa tiimissä. Tutkimus toteutettiin monimuotoisena tutkimuksena, ja aineistoa kerättiin havainnoimalla, sähköisellä kyselyllä sekä haastattelemalla.</p> <p>Psykologista turvallisuuden tunnetta koettiin tiimissä, mutta joitakin osa-alueita tulisi vahvistaa työnimun lisäämiseksi. Työhyvinvointi vaatii erityisesti huomiointia ja toimia. Työtyytyväisyyttä lisäsi hyvä työyhteisö ja yhdessä tekeminen. Psykologisen turvallisuuden merkitystä ei voida vähätellä työhyvinvoinnin ja työnimun saavuttamisessa. Jatkossa voisi tutkia tiimin psykologisen turvallisuuden vaikutusta asiakaskokemukseen sekä kehittää psykologisen turvallisuuden mittarin osaksi johtamista.</p>		
Asiasanat Moniammatillinen tiimi, Psykologinen turvallisuus, Työhyvinvointi		

Abstract

Author(s) Sanna-Mari Kivioja	Type of Publication Master's thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 67 pages + 3 appendices	
Title of Publication Teamwork as a resource for enhanced work health – Psychological safety in multidisciplinary team		
Degree, Field of Study Master of Health Care, Customer oriented service process developer		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Iso Omena nursery station, City of Espoo		
<p>Healthcare challenges are often faced by changing the work content for health benefit oriented. The importance of co-operation and psychological safety in multidisciplinary team are highlighted in the said framework adding also wellbeing in work.</p> <p>The goal of the study was to enhance psychological safety and wellbeing in work in multidisciplinary team. Research aimed to find out the experienced wellbeing and feeling of psychological safety amongst members of the team in the target organization of Iso Omena nursery station. The study was conducted as multimodal research study and the materials were collected by observing, digital survey and interviewing.</p> <p>Psychological safety feeling was seen in the team, yet some areas of work should be empowered to add work engagement. Work wellbeing especially requires attention and actions. Co-operation and work community increased the level of work satisfaction. One should not underestimate the meaning of psychological safety related to the wellbeing. Future research could focus on the effect of psychological safety to customer experience and implement psychological safety measurements as part of the management tools.</p>		
Keywords Multidisciplinary team, Psychological safety, Work wellbeing		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Tutkimuksen lähtökohdat	2
2.1	Kohdeorganisaatio.....	2
2.2	Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	3
3	Psykologinen turvallisuus ja työhyvinvointi.....	5
3.1	Psykologinen turvallisuus työyhteisössä	5
3.2	Työhyvinvointi työyhteisössä	8
4	Moniammatillinen tiimityö.....	12
4.1	Tiimityö	12
4.2	Esihenkilön rooli tiimityössä	15
5	Tutkimusmenetelmät	19
5.1	Menetelmälliset lähtökohdat	19
5.2	Aineiston käsittely ja analysointi.....	22
6	Tutkimuksen toteutus.....	26
6.1	Tutkimuksen eteneminen.....	26
6.2	Tutkimusaineiston keruu.....	27
6.3	Tutkimusaineiston analysointi	29
7	Tutkimustulokset.....	32
7.1	Havainnoinnin tulokset.....	32
7.2	Sähköisenkyselyn tulokset.....	33
7.3	Haastattelun tulokset	37
7.3.1	Psykologinen turvallisuus.....	37
7.3.2	Työhyvinvointia tukevia tekijöitä moniammatillisessa tiimissä	39
7.3.3	Psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin heikentäviä tekijöitä	41
7.4	Kehittämisidea	43
8	Pohdinta	45
8.1	Johtopäätökset	45
8.2	Eettisyys ja luotettavuus	52
8.3	Jatkotutkimusehdotukset	56
	Lähteet	57

Liite 1. Sähköinen kyselylomake

Liite 2. Haastattelun teemat

Liite 3. Työhyvinvoinnin vuosisuunnitelma

1 Johdanto

Monipuolisesti osaava ja työkykyinen väestö on hyvinvointivaltion tulevaisuuden perusta (Saikkonen ym. 2021,5). Panostamalla työhyvinvointiin ja työkyvyn ylläpitämiseen voidaan saavuttaa tulevaisuudessa kansantaloudellisia vaikutuksia (Kokkinen 2020, 8). Henkilöstö takaa sote-palvelut ja ilman heitä niitä ei pystytä järjestämään (Tevameri 2021, 9). Riittämätön henkilökunta sekä hoidon jatkuvuuden toteutumattomuus ovat perusterveydenhuollon kriisin syitä (Eskola ym. 2022, 3). Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategiaan kuuluvat asiakkaiden ja työntekijöiden hyvinvointi. Palveluiden uudistaminen sekä saumaton yhteistyö yli toimialueiden. (LUVN, 2021.)

Työyhteisö, joka tavoittelee yhteistä päämäärää, kutsutaan tiimiksi. Johtamisen päätehtävä on luoda työyhteisöön kulttuuri, jossa kehittyminen on mahdollista ja uusiin muutoksiin suhtaudutaan positiivisesti. (Kesti 2012, 93.) Työn määrä on hallitsematonta tällä hetkellä, mutta työn jakaminen moniammatillisessa tiimissä helpottaa työn tekoa (Saloranta, 2020). Tiimimallissa potilas kohtaa aina saman moniammatillisen tiimin sekä hoito aloitetaan ensikohtaamisessa (Saarelainen 2022, 3). Omalääkärin ottaessa kokonaisvastuun potilaan hoidosta hoidon laatu paranee, sairastuneisuus vähenee, kuolleisuus alenee, sairaanhoidon tarve ja kustannukset laskevat sekä potilaat ovat tyytyväisempiä (Eskola ym. 2022, 3). Työyhteisö, joka haluaa ja pystyy yhdessä toimimaan, onnistuu saavuttamaan myös tavoitellun päämäärän (Kesti 2012, 93). Psykologisesti turvallisessa työympäristössä tiimityö onnistuu muuttuvien asioiden äärellä. Onnistumiseen vaikuttaa avoimuus, rehellisyys ja suvaitsevaisuus. (Edmondson 2019, 362-363.)

Organisaation tärkein pääoma on sen kilpailukyvyssä eli työntekijöissä ja heidän työhyvinvoinnissaan. Asiakastytyväisyys on yhteydessä henkilöstön kokemaan työelämään laatuun. (Saikkonen ym. 2021,5.) Työn imua lisäämällä, parantamalla työoloja sekä hyvällä johtamisella pystytään vaikuttamaan henkilöstön pitovoimaan. Osaavan henkilöstön halu jatkaa hoitoalalla on tärkeää tulevaisuuden riittävien sotepalvelujen saatavuuden kannalta. (Tevameri 2021, 9.)

Tutkimuksen tavoitteena on edistää työhyvinvointia ja psykologisen turvallisuuden tunteen merkitystä moniammatillisessa tiimissä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Ison Omenan hoitohenkilökunnan kokema työhyvinvointia ja psykologista turvallisuuden tunnetta tiimimallissa moniammatillisessa tiimissä.

”Pitäkäämme työnantajina huolta tärkeimmästä pääomasta, ihmisistä, koska innostuneissa, aloitekykyisissä ja sitoutuneissa työntekijöissä on tulevaisuuden menestys”

-Marja-Liisa Mankan lanseeraama työnilojulistus vuodelta 2016-

2 Tutkimuksen lähtökohdat

2.1 Kohdeorganisaatio

Suomen toiseksi suurin kaupunki Espoo jakautuu viiteen keskukseseen ja vuoden 2022 alussa väestömäärä oli 217 488 asukasta. Matinkylä on yksi keskuksista ja siellä sijaitsee Espoon ainut kauppakeskuksessa sijaitseva terveysasema. Palvelutorilla sijaitsevan Ison Omenan terveysaseman väestövastuualueeseen kuului vuoden 2022 alussa 33 000 asukasta. Terveysasema sijaitsee kauppakeskus Ison Omenan palvelutorilla, jossa terveysaseman lisäksi toimivat HUSLABin laboratorio- ja röntgenpalvelut, neuvola sekä mielenterveys- ja päihdekliniikka. (Espoon kaupunki.) Terveysasemapalvelut ovat siirtyneet Länsi-uudenmaan hyvinvointialueelle Espoo mukaan lukien. Hyvinvointialue huolehtii kymmenen kunnan ja yli puolen miljoonan asukkaan hyvinvointipalveluista 1.1.2023 lähtien. (LUVN 2021.)

Tutkimuksen alkaessa kohdeorganisaatio Iso Omenan terveysasema kuului Espoon kaupungin alaisuuteen, mutta siirtyi vuoden 2023 alussa Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen alaisuuteen. Ison Omenan terveysasema aloitti tiimimallipilotoinnin keväällä 2022. Tiimimalliin siirtymisellä pyritään vaikuttamaan palveluiden vaikuttavuuteen, saatavuuteen ja hoidon jatkuvuuteen. Toimintamallin muutoksen myötä pyritään saavuttamaan parempaa asiakaskokemusta, henkilöstökokemusta sekä tuottavuutta. Muutosten pysyvyyteen vaikuttaa toiminnan vakiointi, yhdenmukaiset toimintatavat ja prosessit, jotka pohjautuvat johdon tavoitteisiin sekä mittareihin. (Jokelin 2021, 3- 4.)

Organisaation keskiössä ovat työhönsä sitoutuneet työntekijät, jotka kehittävät toimintaa tuloksellisesti sekä tehokkaasti. Valmentava johtaminen edistää työhyvinvointia ja oppimista sekä lisää sitoutuneisuutta. (Uutela 2019, 3.) Ison Omenan terveysasemalla työskentelee 25 hoitajaa ja 20 lääkäriä tutkimuksen alkaessa. Tässä tutkimuksessa tutkitaan Ison Omenan terveysaseman tiimimallissa työskentelevien hoitohenkilökunnan esihenkilöiden ja hoitajien psykologisen turvallisuuden tunnetta sekä työhyvinvointia moniammatillisessa tiimissä. Tutkijan sähköiseen lomakekyselyyn osallistuu koko henkilökunta ja teemahaastatteluun kuusi hoitajaa. Tiimimallin kautta saavutetuista terveyshyödyistä on tekeillä väitöskirja. Terveysasematyön toimintatavan muutoksella halutaan parannuksia asiakaskokemukseen, hoidon vaikuttavuuteen, tuottavuuteen sekä henkilöstökokemukseen. Tämän tutkimuksen tutkimuslupa on yhteinen väitöskirjan luvan kanssa.

Psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin tukeminen toiminnan muutoksessa on tärkeää ja ajankohtaista. Hyvään johtamiseen kuuluu henkilöstön työelämän laadusta huolehtiminen sekä sen jatkuva kehittäminen työntekijöiden antamien palautteiden avulla (Kesti

2017, 53). Tiimimalli prosessien luomisessa huomioidaan henkilökunnan rakenne, asiakkaiden tarpeet sekä käytännöt. Asiakkaan yhteydenotosta alkaa palvelutarpeenarvointi moniammatillisessa tiimissä, joka työskentelee samassa huoneessa. Tavoitteena hyödyntää etänä hoitamista aina kun siihen on mahdollisuus ja huomioiden asiakkaan tilanne sekä toiveet. Hoito aloitetaan saman päivän aikana eikä hoidettavia asioita siirretä tulevaisuuteen. (Jokelin 2021,3–4.) Tiimimalliin siirtyminen on ollut suuri toiminnallinen muutos Ison Omenan terveysaseman henkilökunnalle, jossa työtehtävät ovat samat, mutta työtavat ja prosessit muuttuneet radikaalisti. Tiimityö yhdessä samassa tilassa lääkäreiden kanssa, etätyöskentelyn lisääntyminen ja asioiden samana päivänä hoitaminen ovat suurimmat muutokset säännöllisten päivittäisten tiimipalaverien lisäksi

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen 1§ määrää kuntalaisille järjestettäväksi yhdenvertaiset, saumattomat sekä kustannustehokkaat hyvinvointipalvelut. Palvelut huolehtivat hyvinvoinnista sekä terveydestä (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen). Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia sisältää samoja ajatuksia kuin tiimimallin tavoitteissa. Strategian päämääräksi on asetettu, että Länsi-Uudenmaan asukkaat voivat hyvin. Strategia sisältää terveydenhuollon palveluiden edistämisen järjestämisen, tekemisen ja saavuttamisen. Edistäminen sisältää asukkaiden hyvinvoinnin. Järjestäminen sisältää palveluiden tuottamisen sekä uudelleen organisoimisen. Tekemisen alle sijoitetaan hyvinvointia tuottavat työntekijät, jotka toimivat yhdessä. Saavuttamisen alle sijoitetaan saumaton yhteistyö yli toimialueiden. (LUVN 2021.) Laadukas potilaskokemus sisältää kokonaisvaltaisen kohtaamisen ja terveyden ylläpitämisen, jota pidetään terveydenhuollon päämääränä. Potilaskokemuksella on yhteys hoidon laatuun, kokonaisvaltaiseen hoitoon sekä ajallisesti lyhyempään toipumisaikaan. Samalla se vaikuttaa välillisesti positiivisesti hoitajien työntekoon. (Mikkola & Saarijärvi 2022.)

2.2 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on edistää työhyvinvointia ja psykologisen turvallisuuden tunteen merkitystä moniammatillisessa tiimissä.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Ison Omenan hoitohenkilökunnan kokemaa työhyvinvointia ja psykologista turvallisuuden tunnetta tiimimallisissa moniammatillisessa tiimissä.

Tutkimuskysymykset

1. Millaiset tekijät tukevat psykologista turvallisuutta moniammatillisessa tiimissä?
2. Millaisena hoitohenkilökunta kokee työhyvinvoinnin moniammatillisessa tiimissä?

Teoreettinen viitekehys koostuu psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin merkityksestä moniammatillisessa tiimityössä. Tutkimuksessa hyödynnettiin Edmondsonin laatimaa seitsemän kohtaisesta psykologisen turvallisuuden tilan selvittämisen mallia. Tutkimuksessa esitellään aluksi aikaisemmin tutkittua teoriaa, joita peilataan tutkimustuloksiin. Tutkimus on rajattu käsittelemään Ison Omenan terveysaseman hoitajien kokemuksia. Lääkärit on rajattu tutkimuksesta pois, mutta moniammatillisessa tiimissä myös heidän toimintansa vaikuttaa hoitajien kokemuksiin.

3 Psykologinen turvallisuus ja työhyvinvointi

3.1 Psykologinen turvallisuus työyhteisössä

Psykologinen turvallisuus on ollut pitkään tutkimuskäsitteenä olemassa, mutta vasta viime vuosina se on saanut enemmän huomiota (Frazier ym. 2017, 114). Ensimmäiset tulkinnat omassa tutkimuksessaan käsitteestä tekivät vuonna 1965 Schein ja Bennis. Heidän mukaansa työilmapiirin tulee olla niin turvallinen, että siellä pystytään käsittelemään muutoksia. Vuonna 1990 Kahn lisäsi käsitteeseen positiivisen ajatuksen minäkuvasta ja sallivuudesta olla oma itsensä ilman pelkoa, että työyhteisö toimii kielteisesti liittyen toisen minäkuvaan, asemaan tai urapolkuun. (Keskitalo 2021.) Psykologinen turvallisuus määritellään työntekijöiden keskinäiseksi uskomukseksi, joka sallii ihmisten välisten riskienoton (Edmondson 1999, 350). Siihen sisällytetään voimaantuminen, sitoutuminen ja luottamus. Edmondson on tutkinut ansiokkaasti psykologisen turvallisuuden vaikutusta tiimityöhön. (Keskitalo 2021.)

Psykologiselle turvallisuudelle tunnusomaista on hyvä ilmapiiri, jossa viihdytään sekä uskalletaan ilmaista itseään. Turvallisuuden tunne antaa mahdollisuuden uskaltaa tehdä virheitä pelkäämättä, että sitä käytetään tekijää vastaan. Tiimissä pystytään avoimesti puhumaan myös vaikeista asioista ja huolista. Epävarmoissa tilanteissa uskalletaan kysyä neuvoa sekä kunnioitetaan toisen osaamista. Työyhteisö mahdollistaa ihmisten välisten riskienoton. (Edmondson 2019; Edmondson 1999.)

Edmondsonin laatima seitsemän kohdan psykologisen turvallisuuden tilan kartoituksen väitteet tiimille (Edmondson 2019, 20).

- Jos tiimin jäsen tekee virheen, sitä ei käytetä häntä vastaan
- Tiimin jäsenet pystyvät nostamaan keskusteluun vaikeitakin asioita
- Tiimissä sallitaan eriäviä mielipiteitä
- Tiimissä on lupa ottaa riskejä
- Uskalletaan pyytää apua toisilta tiimin jäseniltä
- Kukaan tiimissä ei halua toimia tavalla, joka heikentää toisen suorituksia
- Tiimin jäsenten ainutlaatuisia taitoja ja kykyjä arvostetaan sekä hyödynnetään

Persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten työntekijät tuntevat psykologista turvallisuutta työyhteisössä (Frazier ym. 2017, 117). Työntekijä pystyy omalla käyttäytymisellään vaikuttamaan psykologisen turvallisuuden edistämiseen. Pidetään tärkeänä tiimin sisäistä vuorovaikutusta sekä ja hyväksytään eriävät mielipiteet. Ollaan aidosti kiinnostuneita toisista ihmisistä, tutustutaan muihin jäseniin ja jaetaan asioita tiimin kesken. Pidetään matalaa kynnystä ottaa yhteyttä työkavereihin tiimin sisällä sekä esihenkilöön. Pyydetään apua, jos sitä tarvitaan eikä pelätä oman tietämättömyyden esille nostoa tai virheiden myöntämistä. Oman toiminnan ja tavoitteiden arviointi kuuluu psykologiseen turvallisuuteen. (Valtonen 2022.) Psykologinen turvallisuus käsittää tiimin sisäisen turvallisuuden tunteen ja vapauden ilmaista mielipiteet sekä ottaa asiat puheeksi. Kaikilla on lupa kysyä, varmistella sekä pyytää apua. Tiimissä voi erehtyä ja ketään ei hylätä. Kenenkään ei tarvitse pelätä nolatuksi tuleamista, vaikka tuo esille erilaiset ajatukset, ideat ja huolet tiimin kuultavaksi. (Lehtisaari & Ruokonen 2019, 15.)

Psykologisen turvallisuuden omaavassa työympäristössä on hyvä vuorovaikutteinen ja keskusteleva ilmapiiri, jossa osataan olla empaattisia. Toimivassa tiimissä työntekijät kuuntelevat toisiaan, pystyvät näyttämään tunteensa sekä niiden tarpeet. (Duhigg 2016.) Työpaikan ilmapiiri tulee olla sellainen, että siellä uskaltaa puhua asioista ilman huonommuuden tunnetta. On tärkeää työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen kannalta, ettei työyhteisössä vallitse negatiivinen ilmapiiri. (Valtonen 2022.) Työnimun ja psykologisen turvallisuuden välistä yhteyttä on tutkittu vähän Suomessa, mutta kansainväliset tutkimukset osoittavat niillä olevan yhteyttä toisiinsa. Työntekijöiden tunteisiin vaikuttavat kokemukset ovat samankaltaiset työnimussa ja psykologisessa turvallisuudessa, joissa tunne on omakohtaista sekä tunneperäistä kokemusta. (Tilli 2020, 9.) Työntekijöiden työn imun, työtyytyväisyyden sekä uuden oppiminen on yhteydessä psykologiseen turvallisuuteen. Sama vaikutus on havaittavissa olevan yhteydessä tiimin sisällä tiedon jakamiseen, luovaan ajatteluun ja tuloksellisuuteen. Psykologisen turvallisuuden syntymisen esteenä ovat lyhyet työsuhteet, erilaiset projektit ja työsuhteen päättymiset. (Salmivaara ym. 2020, 188.)

Luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden vaikutus näkyy työyhteisön hyvänä ja tasa-vertaisena keskinäisenä vuorovaikutuksena. Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus ovat tärkeitä työelämän laadun näkökulmasta. Vaikutus ulottuu suoriin ja tuottavuuteen, joihin vaikuttavat työntekijän osaaminen ja luovuuden hyödyntäminen. (Ruotsalainen & Paloste 2020) Uuden oppiminen ja menestyminen vaatii työntekijöiden ja esihenkilöiden välistä vuoropuhelua. Psykologinen turvallisuus luo ilmapiirin, jossa työntekijät uskaltavat ilmaista havaintonsa ongelmista, kertoa korjaustarpeet sekä uudet ideat. Ilman psykologisen turvallisuuden tunnetta riski tuoda oma näkemys esiin tuntuu liian suurelta ja esihenkilöt

jäävät asioiden kanssa yksin. Uuden oppiminen vaatii tiimin sisäisen psykologisen turvallisuuden, jotta uudet toimintatavat saadaan käytäntöön. (Edmondson & Lei 2014, 37.)

Työyhteisöt ovat muuttuneet enemmän tiimi ja asiantuntijakeskeiseksi. Erilaiset tunteet ja tiimityö ovat olennainen osa työtä ja vaikuttavat luovaan, tulokselliseen tekemiseen sekä koettuun psykologisen turvallisuuden tunteeseen tiimissä. Psykologinen turvallisuus lisää työntekijän turvallisuuden tunnetta, sallii oman kehittymisen, mahdollistaa oppia uusia asioita sekä olla osa tiimiä ja osallistua sen toimintaan. Muutoskyvykyys eli resilienssi on vahvaa näissä työyhteisöissä. (Salmivaara ym. 2020, 188-189.) Psykologinen turvallisuus vaikuttaa asiakastytyvyyteen positiivisesti (Edmondson 2019, 351). Sosiaali- ja terveystieteiden alan työntekijöiden terveydentila on yhteydessä koettuun psykologiseen turvallisuuteen ja siihen vaikuttavat lisäksi koulutustaso, esihenkilöasema sekä yksilötyö (Poltinora-Salonen 2022, tiivistelmä).

Tiimityön tärkeys korostuu ja onnistuu parhaiten psykologisen turvallisuuden omaavissa työpaikoissa (Edmondson 2019, 312, 335). Itseohjautuvan tiimin jokaisen työntekijän panos tarvitaan psykologisen turvallisuuden luomisessa työyhteisössä (Salmivaara ym. 2020, 191). Psykologisen turvallisuuden tunne tiimissä vaikuttaa tehokkuuteen, luovuuteen ja oppimiseen. Epävarmuus ja muutokset työelämässä luovat turvattomuuden tunnetta. Jatkuva oppiminen ja innovatiivisuus vaatii työympäristöltä luottamuksen ja turvallisuuden tunteen toimiakseen. (Lehtisaari & Ruokanen 2019 ; Frazier.M ym. 2017.) Muuttuva maailma ja sen tuomat muutokset vaativat valmiutta ottaa muutokset vastaan ja valmistautua niihin. Psykologisen turvallisuuden tärkeys työelämässä korostuu. (Kokkinen 2020, 11.) Muutosten keskellä toimintatapoihin tarvitaan muutosta, mutta psykologisen turvallisuuden häiriintyessä uusien ajatusten esille nostamista ei uskalleta tehdä (Valtonen 2022).

Menestyvässä työyhteisössä on psykologisesti turvallinen ilmapiiri, johon jokainen pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan, vaikka esihenkilöllä on tärkeä rooli sen saavuttamisessa. Esihenkilön mahdollisuus vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen työyhteisössä on korostaa vuorovaikutuksen merkitystä. Esihenkilön tulee kuunnella ja vastata työntekijöiden kysymyksiin sekä tarjota tarvittaessa apua. Kiitetään, jos työntekijä luottaa ja tuo esiin mieltä painavia asioita. Jokainen tiimin jäsen on tärkeä ja riippuvainen toisen tekemästä työstä. Puhutaan asioista ääneen myös työhön liittyvistä epävarmuustekijöistä. Esihenkilö on nöyrä ja sallii itselleen epätäydellisyyden ja osoittaa sen myös työyhteisölle. Tuntee ja keskustelee työntekijöiden kanssa ja luo inhimillisen ilmapiirin. Esihenkilön tehtävä on huolehtia, että jokaisella tiiminjäsenellä on tiedossa yhteiset pelisäännöt. (Valtonen 2022.) Luottamus luo psykologisen turvallisuuden tunteen ja auttaa työyhteisöä olemaan valmiimpia kohtaamaan

uudistukset sekä haasteet. Luottamus liittyy työyhteisön yhteen sekä auttaa uuden oppimisessa. (Tuomi ym. 2021,3.)

Etätyössä oleva tiimi kokee psykologista turvallisuutta vuorovaikutuksen ollessa kannustavaa ja turvallista. Osallistuvalla vuorovaikutuksella ja yhteisillä tavoitteilla on merkitystä psykologisen turvallisuuden rakentumiselle etätiimissä. Sosiaalinen tuki ja luottamus tukee psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä etätyössä. Koettu psykologinen turvallisuus lisää sitoutuneisuutta sekä työhyvinvointia. (Suvisalmi 2021, 2.) Ilman tiimin keskinäistä psykologista turvallisuutta vuorovaikutus kärsii ja haastaa etäkokouksien onnistumisen sekä aktiivisen osallistumisen. Yhteiset kokouskäytännöt ja tiimin pelisäännöt tulee sopia etukäteen niin etänä kuin läsnä oleville. Käytännöt pyritään luomaan sellaiseksi, että kaikilla on matala kynnys osallistua kokoukseen. Tiimin tuen mahdollinen puute saattaa olla riskinä etätyössä olevalle ja vaikuttaa työhyvinvointiin. Tiimi sisäinen empatia ja luottamuksen näkyminen lisää psykologista turvallisuutta. (Ruotsalainen & Paloste 2020.)

3.2 Työhyvinvointi työyhteisössä

Työntekijän työhyvinvointi määritelmänä sisältää psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen toimintakyvyn sekä positiivisen tunteen, joka saadaan tehdystä työstä (Laine ym. 2020. 288-299). Määritelmän mukaan työhyvinvointi koostuu työn mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista (STM). Työhyvinvointi vaikuttaa myönteisesti työntekijän jaksamiseen ja se koostuu mielekkästä työstä, terveydestä, turvallisuuden tunteesta sekä hyvästä voinnista (Kesti 2020). Työhyvinvoinnin elementtejä ovat terveys, turvallisuus ja itsensä toteuttaminen. Tärkeänä pidetään myös arvostusta ja ihmissuhteita materiaalien asioiden lisäksi. (Kokkinen 2020, 93.) Työelämänlaatu on aina turvallisuuden tunteen, yhteistyön ja osaaminen sekä luovuuden yhteissumma (Kesti 2017, 50). Työn merkityksellisyydellä on yhteys työhyvinvointiin ja sitoutumiseen työhön sekä työnantajaan. Esihenkilöllä on suuri rooli työntekijän kokeman työtehtävän merkityksellisyyden tunteen kokemisessa. (Tuomi ym. 2021, 17.)

Työntekijän psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen toimintakyky sisältyvät työhyvinvoinnin määritelmään. Työ, joka saa aikaan työntekijässä positiivisen tunteen luokitellaan työhyvinvoinnin tilaksi. Voimavarojen ja vahvuuksien kautta pystytään edistämään hyvinvointia ja ehkäisemään ongelmien syntyä. (Laine ym. 2020, 288-290.) Työhyvinvointi vaikuttaa myönteisesti työntekijän jaksamiseen, ja se koostuu mielekkästä työstä, terveydestä, turvallisuuden tunteesta sekä hyvästä voinnista. Oman työkyvyn ylläpitämisen merkitys korostuu tulevaisuudessa. Työntekijöiden tulee ottaa vastuuta omasta jaksamisestaan, mielenterveydestään sekä oman osaamisen kehittämisestä. (Kokkinen 2020, 93-94.)

Yksittäiset tekijät saattavat vaikuttaa koettuun hyvinvointiin. Työhyvinvointi sisältää henkilökohtaisen tunteen omasta työperäisestä työhyvinvoinnista eikä erillisten kokemusten kuten työstressin tai uupumuksen kautta. (Laine ym. 2020, 290.) Toimintakyky kuvaa työntekijän resursseja selviytyä arjen haasteista, kun taas työkyky kuvaa toimintakyvyn riittävästä selvitä vaaditusta työstä. Liikunta, riittävä uni, lepo, monipuolinen ravinto, sosiaalinen elämä ja harrastukset ovat toimintakyvyn perusta, mihin työntekijä pystyy itse vaikuttamaan ja ovat edellytys työhyvinvoinnille. (Repo ym. 2015, 31.)

Vänskä (2022, 155-156) tiivistää väitöskirjatutkimuksessaan Suomalaisen työhyvinvoinnin viiteen osa-alueeseen. Työhyvinvoinnin osa-alueet koostuvat yksilön mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä, työn riittävästä haasteellisuudesta, sosiaalisen kanssakäymisen mahdollisuudesta, palautteen saamisen tärkeydestä sekä vaikuttamisen mahdollisuudesta. Työkyky koostuu monesta eri osatekijästä, joita ovat yksilön omat voimavarat, työ, työolot ja johtaminen. Työkyvyn kivijalkana pidetään hyvää terveyttä ja toimintakykyä. Elinikäinen oppiminen kuuluu kaikille. Osaaminen ja itsensä kehittäminen on välttämätöntä muuttuvassa työympäristössä. Vaatimustaso työkyvyille ja osaamiselle vaati aikaisempaa enemmän yksilöiltä. Työn mielekkyys sisältää yksilön arvot, asenteet ja motivaation ja vaikuttavat työkykyyn. (Kokkinen 2020, 94.) Henkilöstön työhyvinvoinnin ydin on työn imussa, joka sisältää työhön panostamisen, työn merkityksellisyyden ja hyvän mielen kokemuksen tehdystä työstä (Purmonen 2020, 18.)

Hyvällä johtamisella on merkitystä, esihenkilöllä on vastuu ja velvollisuus huolehtia työyhteisöstä ja työoloista. Huolehtimalla kaikista osa-alueista saadaan pidettyä hyvää työkykyä yllä. Tasapainon löytäminen käytössä olevien voimavarojen ja työn välillä lisää työhyvinvointia työelämään. Tulevaisuudessa kaikkien työpanosta tarvitaan ja kaikkien pitää saada tuntee itsensä arvostetuksi. Osana työhyvinvoinnin huomioimista on, ettei työkykyä enää määritellä mahdollisten töitä haittaavien vajeiden kautta. (Kokkinen 2020, 94.) Työpahoinvointia vähentämällä ei lisätä suorituskykyä. Työpahoinvoinnin välttäminen ja työnimun lisääminen tuo tehokuutta ja antaa kilpailuetua. Työelämänlaatu on kokonaisuus, jonka ylläpitämisessä esihenkilöllä on merkityksellinen rooli. Hyvä työelämänlaatu vähentää työkyvyttömyyttä. (Kesti 2020.)

Työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin vaikuttavat johdolta saatu arvostus, merkityksellisen työn tekeminen sekä sisäisen tiedon avoin kulku organisaatiossa. Tyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti palvelun laatuun. (Lampinen 2019,4.) Esihenkilö ei pysty onnistumaan yksin vaan tarvitsee työntekijöiden tuen ja hyvät suhteet heidän kanssaan. Onnistuessaan esihenkilö voi saada työntekijät kukoistamaan tai pahimmassa tilanteessa lannistumaan. (Repo ym. 2015, 6.) Esihenkilöön kohdistetaan useasta eri suunnasta odotuksia, tavoitteita

ja vaatimuksia. Tärkeintä on mahdollistaa työntekijöiden työnteko, huolehtia työhyvinvoinnista sekä auttaa onnistumaan työnteossa. Heillä on myös vastuu huolehtia työturvallisuudesta sekä puuttumisesta ongelmatilanteisiin. Esihenkilö pystyy omalla hyvällä toiminnallaan lisäämään työyhteisössä työntekijöiden työhyvinvointia, työn imua, sitoutuneisuutta työhön sekä lisäämään tuottavuutta. (TTL.) Valmentava johtaminen edistää työhyvinvointia ja oppimista sekä lisää sitoutuneisuutta (Uutela 2019,3).

Muutostilanteet ja haasteet nostavat esihenkilön roolin ja osaamisen esiin. Positiivinen asenne ja hyvä ammattitaitoa auttaa työelämänlaadun hyvän kokonaisuuden saavuttamisessa. Erityisesti pitää innostaa henkilökuntaa ja luoda työn imua. (Kesti 2020.) Työhyvinvointia voidaan lisätä hyvällä ja kannustavalla esihenkilötyöllä, ilmapiirillä sekä ammattitaidolla. Sitoutuneisuus, tuottavuus ja vähäiset sairaspöissaolot ovat työhyvinvoinnin tulosta. Edistämiseen osallistuvat niin työntekijät kuin työnantaja. Jokainen pystyy vaikuttamaan omalla käytöksellään työilmapiiriin. Työnantaja huolehtii turvallisesta työpaikasta, osavasta johtamisesta sekä tasapuolisesta kohtelusta. Työntekijä osaltaan ottaa vastuuta omasta työkyvystä sekä ammatillisesta kehittämisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Valitettavan usein työhyvinvointia tarkastellaan suppeasti vain työstä nousevien ongelmien kautta eikä huomioida vapaa-ajan kuormittumista kokonaiskuvassa. Työhyvinvointia kannattaa lähestyä kehittämisen kautta, mutta ajoitus on tärkeä. Kehittämistyö on aloitettava ennen ongelmien ilmaantumista. On hyvä hyödyntää ulkopuolista osaamista työhyvinvoinnin kehittämisessä, jos oma osaaminen ei riitä. Organisaation johdolta saatu tuki ja aito välittäminen työntekijöiden jaksamisesta työssä on tärkeää ja annettuja lupauksia ei saa pettää. (Vänskä 2022,156.)

Työssä jaksamisen lisääminen työyhteisössä on tärkeää, koska työhyvinvointi lisää tuloksellisuutta, tuottavuutta, työkykyä ja vähentää sairaspöissaoloja (Laine ym. 2020, 291). Stressaavia tilanteita sekä kohtuuttomia vaatimuksia kohdataan päivittäin. Työperäinen stressi lisää sairaspöissaoloja ja on tärkeää ymmärtää, miten stressiä pystytään hallitsemaan. (Mackey & Perrew 2014,258.) Luottamus vaikuttaa turvallisuuden tunteeseen, työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Työkulttuuri muokkautuu sen mukaisesti ja näkyy yhteisissä toimintatavoissa. Luottamus tuo hyvää mieltä ja psykologisen turvallisuuden tunteen työyhteisöön. Työyhteisössä vallitseva luottamus on kaikkien yhteinen asia ja toimii työyhteisön liimana. Esihenkilöllä on kuitenkin tärkeä rooli sen ylläpitämisessä. Työn merkityksellisyys tukee työhyvinvointia sekä menestymisen mahdollisuuksia työelämässä. (Tuomi ym. 2021, 3-4, 17.)

Työn imu määritellään olevan ahkeruutta, uskollisuutta ja positiivisen tunteen tuntemista työtä tehdessä. Koettu työn imu lisää työhyvinvointia sekä tekee työntekijöistä onnellisia.

Hyvinvoivat ja onnelliset työntekijät saavat enemmän aikaiseksi sekä parempia tuloksia. Työn vaativuudella ei ole merkitystä työntekijöiden työssä viihtymiselle jos he tuntevat työn imua. Positiiviset kokemukset työssä sekä omaan työhön vaikuttaminen lisää työn imua. Prosessien kehittäminen ja uusien ideoiden käyttöönotto muuttaa työn toimivammaksi. Sujuvat prosessit lisäävät positiivisia kokemuksia työssä sekä lisäävät ilon aiheita tiimissä. Onnistumiset ja työyhteisön tuki lisäävät työhyvinvointia ja innostuneisuuden tunnetta työssä. (Hakala 2018, 6.) Työelämän epävarmuus, uudistukset ja vaatimusten lisääntyminen vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin, mikä lisää tarvetta oman työn muokkaamiselle. Työstään tykkäävät työntekijät kokevat työnimua ja ovat omistautuneita työlle, keskittyneitä sekä määrätietoisia. Työn mielekkyys ja positiivinen vaikutus työhyvinvointiin koetaan tärkeäksi. Mahdollisuus muokata omaa työtä lisää työn merkityksellisyyden tunnetta sekä tekee työnteosta mielekästä. (Korpisalo, 2020.) Työnimu ja itseohjautuvuus ovat yhteydessä toisiinsa. Työtyytyväisyys ja motivaatio lisääntyvät sekä työn merkityksellisyys korostuu. Mahdollisuus itse vaikuttaa työtehtäviin lisää sitoutuneisuutta. (Martela ym.2021, 4-5.)

4 Moniammatillinen tiimityö

4.1 Tiimityö

Tiimi määritellään joukoksi ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ja niiden toiminta on hyvin organisoitua, muodollista sekä strukturoitua (Elo-ranta 2021, 3-4). Toisen tiimimääritelmän mukaan tiimi on toisistaan riippuvainen pienryhmä, joilla on yhteinen päämäärä tai päämäärät (Horila & Valo 2016; Toppari 2022). Hyvän tiimin ei tarvitse koostua parhaista yksilöistä ja osajista, tärkeämpää on tiiminä toimiminen kuin yksittäiset huippuosaajat. Hyvän tiimin jäsenet luottavat toisiinsa ja kunnioittavat toisiaan. Kenenkään ei tarvitse tuntea oloaan epämukavaksi. Sosiaalinen herkkyys ja toiselle tilan antaminen on tärkeää. Menestyvän tiimin salaisuutena pidetään kaikkien tasa-vertaista osallistumista. (Duhigg 2016.) Tavoitteet ja tehtävät määrittelevät monimuotoisten työelämän tiimien suunnan, joka muodostuu yhteisestä vuorovaikutuksesta (Raappana 2018, 62-63). Tiimiäly on jokaisen tiimin voimavara, jossa kaikki tekevät parhaansa ja toimitaan älykkäästi yhdessä. Tiimillä on yhteinen päämäärä, joka toimii taitojen kautta. (Hilla ym. 2019, 8-9.)

Hyvässä tiimissä on merkityksellistä tunnistaa tiimin sisällä sen itsetuntemus, vahvuudet ja heikkoudet. Tiimin vahvuudeksi määritellään tiimin yhteisten vahvuuksien summa ja onnistumisen hyödyntäminen. Tiimit toimivat erilaisesti, mutta tärkeintä on yhdessä tekeminen ja yhteisten toimintamallien noudattaminen. Vahvoja tiimejä yhdistäväksi tekijäksi on määriteltä merkityksellisyyden kokeminen, yhteiset tavoitteet, ongelmien tunnistaminen ja niiden ratkaiseminen. (Hakola ym. 2019.) Tiimin kaikkien jäsenien tulee tietää sen perustehtävä, jotta pystytään toimimaan tuloksellisesti. Perustehtävä sisältää työn tavoitteet ja tiimin toimenkuvan sekä sitä ohjaavat arvot. Yhteiset pelisäännöt auttavat tiimiä toimimaan yhtenäisesti sekä motivoi ja sitouttaa työntekijöitä työn tekemiseen. Toisten kunnioitus ja arvostus ovat toimivan tiimin perusedellytykset. Työntekijöiden uskaltaessa keskustella rakentavasti ja nostaa asioita puheeksi varmistetaan tiedon, taidon ja työtapojen siirtymisen tiimin keskuudessa. Toimiva ja tuloksellinen tiimi, jossa on avoin sekä keskusteleva ilmapiiri voidaan paremmin. (Piippo ym. 2022, 86.)

Tiimit toimivat tavoitteellisesti ja sillä on yhteys onnistumiseen. Tavoitteellisuuteen liitetään suorittaminen, sitoutuneisuus asetettujen tavoitteiden saavuttaminen sekä vuorovaikutus. Onnistuminen on liitetty kyvykkyyteen, arviointiin sekä teknologian hyödyntämiseen viestinnässä. Käytössä olevista resursseista huolimatta tiimit usein pääsevät tavoitteisiinsa, vaikka ilmapiirissä olisi haasteita. Tiimityö vaatii onnistuakseen haasteita erimielisyyksiä, osaamisen jakamista tiimin sisällä sekä sitoutuneisuutta. Onnistumisia ei kuvata työtyytyväisyyden

tai työnsujuvuuden kautta. Tavoitteiden saavuttaminen ei automaattisesti merkitse tiimin toimineen tehokkaasti sekä laadukkaasti. (Raappana 2018, 63.)

Yli 60% Suomalaisista tekee tiimityötä. Tiimityöllä on useita myönteisiä vaikutuksia työnteeseen kuten työn jakamiseen muiden kanssa, sekä työhyvinvointiin. (Horila & Valo 2016, 47.) Työ tehdään pääsääntöisesti nykyään tiimityönä ja sen vuoksi pelkäänsä yksittäisten työntekijöiden työn optimoiminen ei riitä. Tiimityöskentely on tuloksellisempaa ja työntekijät kokevat enemmän työtyytyväisyyttä. Tiimin etuna pidetään, että pystytään nopeasti havaitsemaan virheet ja niiden ratkaisut sekä olemaan innovatiivisempia. (Duhigg 2016.) Tiimit kehittävät viikoittaisissa palaverissa yhdessä toimintaa kokemusten perusteella sekä pitävät päivittäin yhteisiä kahvitaukoja. Konsultaatio ja palautteen antaminen on helppoa tiiviin yhteistyön myötä. (Saloranta 2020.) Toimivan tiimin ei tarvitse tehdä kaikkea yhdessä vaan tärkeämpää on tiimin yhteistyö ja sisällä kulkeva tieto yhteisten kokousten ulkopuolella. Tiimityö onnistuu vain, jos työntekijät kommunikoivat ja tekevät yhteistyötä. (Edmondson 2012, 5-6.)

Moniammatillisessa tiimissä arvostetaan toisia ja tehdään yhteisvastuullisesti töitä. Joustavassa työtavassa korostuvat toisiinsa luottaminen sekä yhdessä tekeminen. Jokainen tiimin jäsen pystyy kehittymään muiden tiimin jäsenten tuen avulla. Moniammatillisen tiimin työskentelystä hyötyvät myös asiakkaat. (Nousiainen 2021, 2.) Moniammatillisen tiimin määritelmässä työntekijöillä on erilaisia työrooleja ja asiakas on keskiössä. Asioiden monimutkaisuus vaatii eri osaamista eikä yksi työntekijä pysty hallitsemaan kaikkia osa-alueita, vaan tiimissä oleva osaaminen ratkaisee ongelmat. Moniammatillinen tiimi vaatii toimiakseen eri ammattilaisten tiiviin yhteistyön. (Nousiainen 2021, 16-17.) Moniammatillinen tiimityö on tulevaisuuden malli hoitaa asiakkaita (Schentrup ym. 2019, 354).

Hajautetun organisaation määritelmässä työntekijät työskentelevät etätöiden menetelmiä hyödyntäen eri toimipisteissä ja kommunikoivat keskenään kasvotusten tai teknologian välityksellä. Työ voidaan tehdä samaan aikaan tai eri aikaan. Organisaatiossa tehtävä työ määrittelee tehtävän työn ajankohdan, missä työ tehdään, työkalut, johtamisen ja vaadittavan informaation toiminnan onnistumiseksi. Virtuaalitiimin määritelmässä tiimin työntekijät ovat vuorovaikutuksessa toisten kanssa pääsääntöisesti tai kokonaan teknologisten välineiden avulla. Yhteistä tiimille on yhteinen päämäärä. (Toppari 2022, 8-15.) Etänä työskentely on tullut osaksi työyhteisöjä ja tuonut erilaiset kommunikointi mahdollisuudet osaksi arkea. Työtapojen muuttuessa kommunikoinnin tärkeys korostuu. (Ruotsalainen & Paloste 2020.)

Etätöiden määritelmässä työntekijät tekevät työnantajan määräämää työtä muualla kuin työnantajan työtiloissa. Etänä työskentely voi olla kokoaikaista, säännöllisesti tiettyinä

ajankohtina tai satunnaisesti tehtävää työtä. (Hakulinen 2021; Toppari 2022.) Teknologian hyödyntäminen työnteossa on tyypillistä etätyölle. Etänä työskentely ei ole aina aikaan sidottu, mutta usein oletetaan työntekijän olevan virka-aikana tavoitettavissa. (Toppari 2022, 8-15.) Hybriditiimin tehokkaaseen ja kestävään toimintaan vaikuttavat teknologian lisäksi hyvä tiimityö. Hybriditiimin onnistumisesta ei ole vielä riittävästi tutkittua tietoa organisaatioissa, joissa toiminta on hajautettua. Tiimien haasteina ovat työnjako, suunnitelmallisuuden puute, ristiriitatilanteet ja riittämättömät tietotekniset taidot. (Schraagen ym. 2022, 5-7.) Työkulttuuri on muuttunut digitalisaation myötä ja yhteisöllisyyttä on kehitettävä huomioiden hybridityöskentely etätyöskentelyn lisääntyessä. Menestyvässä työyhteisössä tiimin sisällä sekä esihenkilöiden välillä on keskinäinen kunnioitus ja avoin keskusteleva ilmapiiri. Tulevaisuudessa organisaatioiden tulisi kehittää ja panostaa tiimien psykologiseen turvallisuuteen ja hyvään keskinäiseen vuorovaikutukseen. (Ruotsalainen & Paloste, 2020.)

Virtuaalitiimien työ on tuonut merkittäviä muutoksia johtamiseen, työn organisointiin ja prosesseihin. Virtuaalitiimien ansiosta pystytään toimimaan kustannustehokkaasti, tuloksellisesti sekä tehokkaasti. Virtuaalitiimityö mahdollistaa uuden oppimisen, tiedon jakamisen muille sekä joustavan työntekemisen. Oman työn sovittaminen vapaa-aikaan onnistuu paremmin kuin perinteisessä työtavassa. Tiimin tehtävät ja vastuut ovat samat riippumatta siitä missä työ tehdään. Luottamus on virtuaalitiimin tärkein ominaisuus. (Lukić & Vračar 2018, 10.) Virtuaalitiimin työssä luottamuksen tärkeys korostuu. Työntekijät onnistuvat ja ovat sitoutuneita organisaatioon, kun he pystyvät luottamaan johtoon, esihenkilöihin ja omiin tiimikavereihin. Luottamus on oikeudenmukaisuutta, hyvää ilmapiiriä ja aitoutta. Kaikki uskovat, että jokainen on sitoutunut yhteiseen tekemiseen ja kaikki tekevät parhaansa ovat luottamuksen vaikutusta. (Lukić & Vračar 2018, 11.)

Itseohjautuvuudella ei ole selkää tieteellistä määritelmää. Itseohjautuvuus katsotaan tarkoittavan kykyä toimia ilman toisen apua ja johtaa itseään. Tavoitteet on yhteisesti jaettu ja kaikkien päämääränä. Itseohjautuvassa tiimissä työntekijät yhdessä päättävät reunaehdot huomioiden projekteissa käytettävistä työtavoista ja viestittävät johdolle työn kulusta. (Savaspuro 2019, 3,11.) Itseohjautuvat tiimit tekevät suurimman osan päätöksistä tiimeissä ja ottavat vastuun tehdyistä päätöksistä. Keskusteleva ilmapiiri mahdollistaa itseohjautuvan tiimin toimimisen sekä jo tehtyjen päätösten muokkaamisen. Tiimillä tulee olla tiedossa heille asetetut toiminnan tavoitteet, tarvittava osaaminen sekä hyvä prosessien tunteminen joiden pohjalle yhteiset päätökset voidaan tehdä. (Purhonen 2022, 45.)

Tiimimallissa terveysaseman henkilöstö on jaettu tiimeihin. Asiakkaan ottaessa yhteyttä hoidontarpeen arvio tehdään ensi kohtaamisessa saman päivän aikana ilman erillistä kiireellisyysluokitusta ja hoitoon voi osallistua tarvittaessa useita eri ammattilaisia.

Tiimimallissa tavoitteena on hoidon jatkuvuus sekä hyvä asiakaskokemus. Lisäksi tavoitellaan palveluiden parempaa saatavuutta ja vaikuttavuutta. Henkilöstökokemus on määritelty yhdeksi viidestä tavoitteesta. (Saarelainen 2022, 2-3.) Tiimimalli vastaa oikeisiin perusterveydenhuollon haasteisiin ja asiakasyhteydenottoihin pystytään vastaamaan nopeammin hyvän lähijohtamisen sekä jatkuvan kehittämisen ansiosta. Onnistuneempaan hoidon saatavuuteen tiimimallissa päästään konsultaatioiden ja reaaliaikaisen hoidon aloittamisen ansiosta. Jonot eivät pääse kasvamaan, kun asiakkaat hoidetaan saman päivän aikana. Etähoito lisääntyy tiimimallissa minkä lisäksi hoidon aloittaminen ensikontaktissa pidentävät asiakkaiden hoitoaika puhelimessa. (Jokelin ym. 2022.)

4.2 Esihenkilön rooli tiimityössä

Rehn (2018) määrittelee esihenkilötyön monimutkaiseksi ja monitahoiseksi mihin ei ole yhtä oikeaa määritelmää. Esihenkilöt työskentelevät erilaisissa ympäristöissä, tilanteissa ja erilaisten ihmisten kanssa. Tapahtumia ohjaavat tunteet, tulkinnat ja tavat tehdä asioita. Työyhteisön johtamiseen kuuluu sen innostaminen ja ohjeistaminen kohti haluttua tavoitetta. (Rehn 2018, 6-11.) Esihenkilön tehtävään kuuluu tiimin johtaminen ja yhteisten asioiden edistäminen. Hänen tulee huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista sekä mahdollistaa heidän ammatillinen kehittymisensä. Riittävä informaatio ja sen välittäminen tiimille on tärkeää. Erilaisten konfliktitilanteiden selvittely kuuluu esihenkilön työnkuvaan. Esihenkilöä tarvitaan myös itseohjautuvissa tiimeissä. (Martela ym. 2021. 31-32.) Koulutus- ja osaamistason noustessa työntekijät ovat enemmän itseohjautuvia. Osaamisen lisääntyessä kysymykset vähenevät sekä esihenkilöiden suorille ohjeille ei enää ole niin paljon tarvetta. (Toppari 2022, 19.)

Esihenkilön ominaispiirteisiin kuuluu hyvä itseluottamus, joka näkyy luottamuksena omaan osaamiseen. Hän pystyy osoittamaan arvostusta työntekijöille, joka mahdollistaa avoimen keskustelun sekä vuorovaikutuksen. Osoittaa kiitosta ja antaa rakentavaa palautetta työntekijöille. Toimii tavoitteellisesti ja huolehtii hyvästä viestinnästä sekä johdonmukaista toiminnasta. Omalla innovatiivisuudella ja positiivisella asenteella saa myös työntekijät toimimaan samalla tavalla. Pystyy osoittamaan erehtyväisyyden sekä olemaan aito. On riittävästi rohkeutta kohdata haastavat tavoitteet sekä monimutkaiset ihmisten väliset ongelmat. Hyvä esihenkilö omaa taidon hallita useampaa suurta kokonaisuutta samanaikaisesti. (Korhonen & Bergman 2019, 6-10.) Esihenkilö välittää aidosti työntekijöistä ja kuuntelee heitä. Läsnäololla ja tiimin osallistamisella luodaan luottamuksen ilmapiiri. Valmentavassa johtamisessa työntekijän ja esihenkilön välinen suhteen merkitys korostuu. Esihenkilö edistää

innovatiivisuutta ja jatkuvaa oppimista. Päätöksentekoa jaetaan tiimissä ja pyritään toimiviin sekä tuottaviin prosesseihin hyvän johtamisen kautta. (Leivonen, 2020, 25.)

Johtajuus on ollut murroksessa viimeisten vuosikymmenten aikana. Tiimityö on muokannut johtajuuden roolia tasavertaisemmaksi ja ylhäältä alaspäin käskevä johtaminen on poistunut. Muutoksista huolimatta tiimit tarvitsevat toimiakseen osaavaa johtamista. (Järvinen 2008, 57–61.) Johtajuuden muutos ei tarkoita johtamattomuutta tai täysin itseohjautuvaa toimintamallia. Organisaatioiden ylimmän johdon luomat strategiat ohjaavat tiimin ja yksilön toimintaa. Lähiesihenkilöiden tehtävä on tuoda ne työntekijöille ja käytäntöön. (Järvinen 2008; Toppari 2022.) Tulevaisuuden organisaatioiden johtajien tulee mahdollistaa työntekijöiden kehittyminen, motivoida heitä uuden oppimisen äärelle ja ohjata vastuun jakamista tiimissä. (Hakola ym. 2019, 12 .)

Ihmisten johtamisessa on kyse siitä, että asiat muuttuvat työntekijöiden tekemäksi toiminnaksi. Esihenkilön tehtävänä on viedä toiminnan muutosten kautta saadut ideat ja strategia käytäntöön. Jatkuvat muutokset mahdollistavat työntekijöiden itsensä johtamisen, joka saavutetaan aktiivisuuden ja vastuullisuuden kautta. Uudistuksissa johtajan tulee hallita ihmisten sekä asioiden johtaminen onnistuakseen strategian toteuttamisessa. (Korhonen & Bergman 2019, 8-11.) Jatkuvat muutokset tehtävissä ja työympäristössä vaativat esihenkilöä huomioimaan tiimissä, että kaikki tietävät työn tarkoituksen, tunnetaan psykologisen turvallisuuden tunnetta, sallitaan epäonnistumiset sekä hallitaan haasteelliset tilanteet. Esihenkilö pystyy omalla esimerkillään lisäämään psykologisen turvallisuuden tunnetta tiimissä tekemällä kysymyksiä, tunnustamalla rehellisesti tietämättömyytensä kysytyä asiaa kohtaan sekä osoittamaan oman erehtyväisyytensä. (Edmondson 2012,8-9.)

Tiimin johtaja ohjaa tiimiä kohti yhteistä päämäärää ja tavoitteita huomioiden kaikkien osaamisen sekä vahvuudet kuitenkin unohtamatta tiimin yhteistä etua. Johtajan tulee lisätä työnimua ja motivaatiota kollektiivisella johtajuudella. Valmentava työote ja yhteisvastuun lisääminen kuuluu olennaisesti tiimijohtajuuteen. Päätöksistä neuvotellaan yhdessä ja jokainen on vastuussa erehdyksistä ja onnistumisista. Hyvän tiimin luomisessa tulee olla taitoa yhdistää erilaisuuksia ja löytää vahvuuksia, jonka avulla löytyy toisiaan täydentävät roolit jokaiselle tiimin jäsenelle. (Toppari 2022, 24-25.)

Moniammatillisissa tiimeissä tiiminvetäjien rooli eroaa lähiesihenkilön roolista. Esihenkilöt huolehtivat pääsääntöisesti henkilöstöhallinnollisista asioista ja tiiminvetäjä huolehtii päivittäisentyön organisoinnista ja suunnittelusta sekä toimii tiimin innostavana valmentajana. Tiimeissä olevien tiiminvetäjien tulee olla tasapuolisia, joustavia sekä yhteistyökykyisiä. Tiimin kuunteleminen, tiedon jakaminen ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä tiiminvetäjien ominaisuuksia. (Nousiainen 2021, 2.) Lähijohtajuudelle ominaista ovat tiimin arvostaminen,

hyvä vuorovaikutus ja johtajuuden moninaisuus. Itsensä tunteminen johtajana pidettiin tärkeänä. Palvelujen laatuun ja työntekijöidenkokemukseen pystytään vaikuttamaan yhdistämällä dialoginen johtaminen sekä hyvä itsetuntemus. (Räsänen 2022, 5-6.) Dialogisuuden avulla voidaan kehittää lähijohtajuutta, jolloin panostetaan ajattelemisen, tekemisen ja vuorovaikutuksen taitoja. Tiedolla johtamisen avulla saadaan taloudellista hyötyä, kustannussäästöjä sekä parannettua liiketoimintaa. Samaan aikaan saadaan sairaspöissaoloja vähennettyä, lisättyä työkykyä ja vähennettyä henkilöstö vaihtuvuutta. (Kesti 2017, 50.)

Tiimijohtajuus on muuttanut muotoaan etätöön lisääntyessä. On ensisijaisesti tiedettävä miltä työntekijöistä tuntuu eikä havaita mitä he tekevät. Pärjätäkseen esihenkilö tarvitsee empatiakykyä ja siihen vaaditaan syvää luottamusta ja välittämistä. Empaattinen työympäristö vaikuttaa suoritteisiin sekä koetaan osallistavaksi. (Kropp ym. 2022, 61-69.) Hybridi sanana merkitsee yhdistelmää ja antaa merkityksen työn monimuotoiselle tekemiselle. Työyhteisössä työ voidaan tehdä osittain paikan päällä ja osittain etänä. Hybridityö on tuonut erilaista vastuuta työntekijälle sekä mahdollistanut yhdistämään työ ja muun elämän helpommin. (Suhonen 2021, 4-6.) Työnantajan ja työntekijän yhteinen sopimus sisältää määritelmän missä työ tehdään sekä miten pitkään sopimus on voimassa. Puhutaanko osittaisesta, määräaikaisesta vai vakituisesta etänä työskentelyn kestosta. Sopimus sisältää myös maininnan missä työ tehdään. Esihenkilön velvollisuuteen kuulu seurata työn sujuvuutta ja työntekijä huolehtii etätöypisteiden tietosuoja- ja tietoturva-asioista. (Tietosuoja laki 5.12.2018/1050).

Etätöyöjohtajan tulee olla avoin ja läsnä. On tärkeää luoda luottamuksellisen ilmapiiri ja ylläpitää hyviä vuorovaikutustaitoja työntekijöiden kanssa. Viestiminen on tärkeää ja sen vuoksi teknologista osaamista arvostetaan. Onnistuakseen esihenkilön tulee tuntea työntekijät ja omata hyvät ihmissuhdetaidot. Työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää. (Tuominen 2021, 87.) Virtuaalisen tiimin johtaminen on aikaa ja vaivaa vaativa johtajuudenmalli ja hyvin erilainen verrattuna tavalliseen tiimijohtajuuteen. Tehokkuuden saavuttamiseksi tiimi tarvitsee kaikkien osaamista, selkeät työntavoitteet ja kaikkien osallistumisen. Informaation pitää tavoittaa kaikki tiimin jäsenet. Reflektioivat keskustelut, luottamus sekä ihmisten välinen kanssakäyminen on tärkeää virtuaalitiimin toimivuuden kannalta. Johtajan on tärkeä rakentaa keskusteleva kulttuuri ja puuttua konfliktitilanteisiin. (Toppari 2022, 26-27.) Virtuaalitiimin johtajan tehtävä on tärkeä hyvän työilmapiirin luomiselle ja ristiriitatilanteiden välttämiseksi. Johtajan tehtävänä laatia yhteiset ohjeet tiedon välittämiseksi tiimissä sekä ottaa huomioon työskentelyerot. Jokaisen tulee tietää oma tehtävä, vastuualue ja paikka tiimissä sekä yhteiset tavoitteet. (Lukić & Vračar 2018, 11.)

Asiakkaiden odotukset muuttuvat nopeasti kuten henkilöstön työnantajaa kohtaan, mikä vaatii uudenlaista johtamista. Asiakas- ja henkilöstökokemusta johdetaan asiakaskokemuksen mittaamisella saadun palautteen kautta. Johtamisen tavoitteena tulisi olla yrityksen toiminnan muuttaminen asiakaskeskeisemmäksi. Asiakaskokemuksen osalta oleellista on sen mittaaminen, tulosten analysointi sekä yrityksen tai organisaation prosessien kehittäminen analyysin pohjalta. Tiimin kokemuksen kehittäminen tapahtuu ohjaamalla asiakkailta tulleet palautteet nopeasti työntekijöille sekä mittaamalla jatkuvasti henkilöstön hyvinvointia. Asiakas- ja henkilöstökokemuksella on vaikutusta yrityksen menestymiseen. Asiakaskokemus vaikuttaa erityisesti yrityksen myyntiin ja hyvä henkilöstökokemus on yhteydessä parempaan tuottavuuteen. (Korkiakoski 2019, 29-31.) Asiakaskokemus voidaan kuvata matkaksi, jonka asiakas tekee harkitessaan, ostaessaan ja käyttäessään tuototteita tai palveluita. Matkan aikana kertynyt kokemus järjen, tunteiden tai aistien herättämänä vaikuttavat ostopäätökseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 46-47.)

5 Tutkimusmenetelmät

5.1 Menetelmälliset lähtökohdat

Soveltavan tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa tutkimalla uutta tietoa, jota hyödynnetään käytäntöön. Käytännössä ongelmien ratkaiseminen uusia menetelmiä, keinoja hyödyntäen tai sovellusten löytäminen tutkimusten tuloksiin, määritellään soveltavaksi tutkimukseksi. (Tilastokeskus.) Triangulaatio on eri menetelmien, teorioiden ja aineistojen käyttöä samassa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 1998; Janhonen & Nikkonen 2001). Moninaisuuden avulla saadaan kattava kuvaus tutkimuskohteesta. Yhteismenetelmällä tutkimustiedon kerääminen voidaan aloittaa kvantitatiivisella menetelmällä, jonka aineiston pohjalta nousee lähtökohdat tutkittavasta ilmiöstä. Tiedon syventämistä jatketaan kvalitatiivisella menetelmällä. (Eskola & Suoranta 1998, 70-73.) Monistrateginen tutkimus lisää validiutta perustuen usean tutkimusmenetelmään tai teorian käyttöön (Hirsjärvi & Hurme 2011, 28). Aihe pitää olla kiinnostava, mutta ei liian läheinen, jotta sitä pystyy tarkastelemaan riittävän monipuolisesti (Eskola & Suoranta 1998, 35).

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tavoittelee tietoa tutkittavasta asiasta, ymmärtämään toimintaa tai antamaan teoreettinen kuvaus ilmiölle. Tilastolliset yleistyksiset eivät ole ominaista laadulliselle tutkimukselle. Pidetään tärkeänä, että tiedonantajat tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 137-138.) Laadulliselle tutkimukselle ominaista ovat luonnollinen tutkimusympäristö sekä aiheen kokonaisvaltainen ymmärtäminen (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Aineistossa katsotaan enemmän laatua kuin määrää. Onnistunut lopputulos ei ole riippuvainen aineiston koosta ja siksi ei ole erikseen määriteltäviä hyvän aineiston laajuutta. Tärkein tehtävä on tutkittavan asian hyvin rakennetun teoreettisen näkökulman kuvaus. (Eskola & Suoranta 1998, 18, 62.) Kuvaus oikeasta elämästä sekä totuuden paljastaminen jo olemassa olevan tiedon sijasta on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Tutkimus sisältää yksilöllisiä kohtaamisia ja aineisto vaatii siihen sopivaa tulkintaa. Usein suunnitelma muokkautuu tutkimuksen edetessä ja poikkeaa alkuperäisestä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on yleistävätutkimus, joka pyrkii objektiivisyyteen ja tutkii tilanteita erityisissä hetkissä. Tutkija on koko ajan tilanteen ulkopuolella ja suhde tutkittaviin jää etäiseksi. (Hakala 2018; Räsänen ym. 2005; Hirsjärvi & Hurme 2011.) Kvantitatiivinen tutkimusprosessi etenee yleisestä yksityiskohtaiseen eli deduktiivisesti (Hirsjärvi & Hurme 2011, 25). Ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista on päätettävä tutkimusongelmat sekä käytettävät menetelmät (Hakala 2018, 23). Tutkimuksen lähtökohdaksi pidetään testattavaa teoriaa tai käsitejärjestelmää (Janhonen & Nikkonen 2001, 11).

Tutkimukset pyrkivät löytämään selityksiä tutkimuskohteen yleistettävyyteen, ennustettavuuteen ja kausaalisuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 22). Tilastolliset merkitsevyytestaukset kuuluvat määrällisen tutkimukseen, joka mahdollistaa tutkimustuloksen yleistämisen pohdinnan (Metsämuuronen 2010; Räsänen ym. 2005). Tutkimusraportissa käytetään muodollista kieltä ja tutkimustieto on pyritty tiivistämään numeeriseen muotoon (Hirsjärvi & Hurme 2011, 25).

Havainnointi on pääasiallisesti laadullisen tutkimuksen menetelmä ja siinä tutkitaan ihmisen käyttäytymistä ja vuorovaikutusta toisten kanssa (Vilkkä 2006, 33). Tutkimusmenetelmä sopii hyvin kvalitatiiviseen tutkimukseen, koska se sopii vuorovaikutustilanteiden, ennakoimattomiin ja nopeasti muuttuvien tilanteiden tutkimiseen (Hirsjärvi 2009, 212-213). Havainnoimalla tiedon keräämiseen liittyy systemaattisuus ja tarkka tallentaminen, apuna käytetään luokitteluskeemoja sekä tarkistuslistoja (Hirsjärvi ym. 2009, 215). On hyvä huomioida, että kaikki tärkeät havainnot huomioidaan analysointivaiheessa (Vilkkä 2018, 168). Pelkkä havainnointi ei vastaa miksi kysymykseen ja tarvitsee toisen laadullisen menetelmän tutkimusaineiston keräämiseen, jotta saadaan selitys ihmisten käyttäytymiselle (Vilkkä 2021, 143). Havainnointi auttaa yhdistämään asiat oikeisiin asiayhteyksiin ja paljastamaan ristiriidat (Tuomi & Sarajärvi 2018, 130). Tieteellisen havainnoinnin perustana pidetään arjessa tapahtuvaa havainnointia. Tieteellinen havainnointi eroaa suunnitelmallisuudella, järjestelmällisyydellä sekä kriittisemmällä lähestymisellä verrattuna arjen havainnointiin. Tutkimuskohteet eli havainnot, tutkimusaineiston kerääminen eli havainnointi, tutkitun tiedon kirjoitettu tutkimusteksti eli havainnollistaminen ovat tutkimusten keskeisiä käsitteitä ja lähtökohtia. (Vilkkä 2006, 2-3.)

Havainnoinnin avulla pystytään erottamaan mitä ympärillä tapahtuu ja käyttäytyvätkö ihmiset kuten sanovat käyttäytyvänsä. Tutkittavien toiminnasta saadaan suoraa ja välitöntä tietoa. Havainnointi kuvaa tutkittavien tekoja ja tilanteita, ei heidän sanomisiaan. (Vilkkä 2021, 143.) Systemaattinen havainnointi tapahtuu tiettyssä tilassa ja voi keskittyä kielelliseen ilmaisuun tai laajempaan tapahtumaan (Hirsjärvi ym. 2009, 215). Käyttäytymistä havainnoidessa seurataan ihmisen suhdetta ympäristöönsä ja siellä oleviin toisiin ihmisiin. Havainnointitapa jossa, ulkopuolinen tarkkailija oppii seuraamalla eikä osallistu tutkittavaan toimintaan kutsutaan tarkkailevaksi havainnoinniksi (Vilkkä 2006, 38).

Kyselylomake kerää perinteisen mallin mukaisesti määrällisen tutkimuksen tutkimustietoa. Kyselylomaketutkimus voidaan toteuttaa perinteisellä tapaa paperilomakkeella tai sähköisellä kyselyllä. Tutkimuksen kohderyhmästä ja tarkoituksesta riippuu mitä kyselymenetelmää hyödynnetään tutkimuksessa. (Valli & Perkkilä 2018, 92.) Sähköisen kyselyn etuna voidaan pitää sen nopeaa tutkimusjoukon saavutettavuutta. Sähköisen kyselyn yksi muoto on

verkkokysely, jossa kysely lähetetään perusjoukolle, joiden yhteystiedoista on olemassa lista. Verkkokyselyssä voi hyödyntää valmiita kyselyyn suunnattuja ohjelmia kuten webropolia. (Valli & Perkkilä 2018, 118-123.) Perinteisen kyselylomakkeen johtoajatuksena pidetään sitä, ettei kysymykset saa vaikuttaa, miten vastaaja vastaa seuraaviin kysymyksiin (Valli & Perkkilä 2018,123). Kysymysten asettelusta riippuu tutkimusten onnistuminen ja niihin tulee paneutua huolellisesti. Lomakkeen pituus vaikuttaa vastausten oikeellisuuteen. Liian pitkässä kyselyssä viimeisiin kysymyksiin ei enää jakseta paneutua samalla tavalla kuin alkupään kysymyksiin. (Valli 2018, 94-95.)

Kyselylomakkeen alkuun sijoitetaan taustakysymyksiä ennen varsinaisia tutkimuskysymyksiä. Kysymysten asettelussa tulee kiinnittää huomiota käytettyyn kieleen ja sanavalintoihin. Varsinaisia tutkimuskysymyksiä voidaan kysyä usealla eri tavalla kuten esimerkiksi avoimilla kysymyksillä tai valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Kysymystenasettelu vaikuttaa käytävään mitta-asteikkoon ja aineiston analyysitapaan. (Valli & Perkkilä 2018, 93-94, 106.) Lomakkeen esitestausta pidetään tärkeänä, koska se vaikuttaa sen toimivuuteen, luotettavuuteen ja raportointiin (Vastamäki & Valli 2018,140). Tutkimustyötä helpottaa, jos pystyy hyödyntämään aikaisemmin kehitettyä tutkimuslomaketta. Valmiin lomakkeen hyödyntämisessä tulee huomioida konteksti sekä tutkimusongelmat. (Valli 2010, 236.)

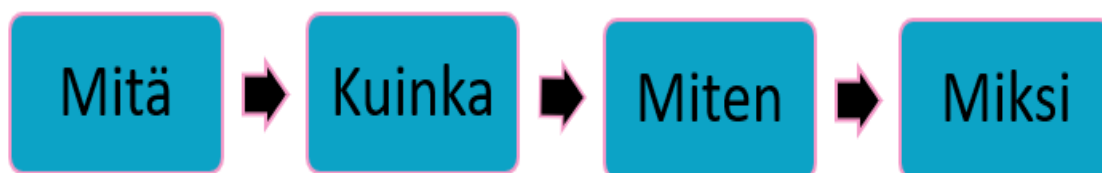
Kyselytutkimuksen eteneminen voidaan jakaa neljään eri toimintavaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa aloitetaan käsitteellisen viitekehyksen luominen, mikä sisältää tavoitteet, käsitteiden määrittelyn ja niiden operationalisoinnin. Toisessa vaiheessa valitaan aineiston keruu menetelmä. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset vaikuttavat otannan suunnitteluun. Kyselylomakkeen kysymysten asettelussa huomioitava niiden ymmärrettävyys ja haluttu mittaustieto. Kolmannessa vaiheessa vastaajille informoidaan tutkimuksesta ja sen tavoitteista sekä tarkoituksesta. Toteutetaan lomaketutkimus valitulla aineiston keruumenetelmällä. Aineistoa käsitellään tilastolliseen muotoon. Neljännessä vaiheessa tulkitaan tuloksia. (Viinamäki & Saari 2007, 51-68.)

Haastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa tutkitaan tietoisuutta ja ajattelua. Sen avulla pystytään selvittämään suoraa ihmisten mielipiteitä, käsityksiä ja uskomuksia sekä käyttäytymisen syitä. Tutkimusmenetelmää pidetään tutkittavan tiedon perusmallina ja perustuu ihmisten väliseen kielelliseen vuorovaikutukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2011,11,35.) Haastateltavien määrää on yleensä pieni (Tuomi & Sarajärvi 2018, 137-138). Kattavuus muodostaa kokonaisuuden ja sisältää aineistoon koon, analyysin sekä tulkinnan. Tapahtumien, ilmiöiden ja eri toimintojen sisäistäminen ja kuvaaminen on ominaista kvalitatiiviselle tutkimukselle. (Eskola & Suoranta 1998, 61.)

Haastattelu on tilanne, jossa haastattelija esittää henkilökohtaisesti kysymykset haastateltavalle suullisesti sekä kerätty tieto tallennetaan muistiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 116-177). Haastattelut voidaan tehdä yhdelle, parille tai koko ryhmälle samaan aikaan (Hirsjärvi ym. 2009, 210). Tavoitteena on selvittää haastateltavan mielipide tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 1998, 86). Haastattelun vahvuutena pidetään sitä, että ihminen on tutkimuksen keskipiste ja hänelle annetaan mahdollisuus kertoa vapaasti omat tiedot. Vastauksia ei pystytä ennakoimaan, mutta ne ovat monitahoisia, joiden tarkkaa suuntaa ei pystytä ennustamaan. Lisäarvoa tutkimukselle saadaan haastattelutilanteesta, kun pystytään havainnoimaan ilmeet ja eleet ja tarvittaessa selventämään sekä syventämään vastauksia. Haastattelu mahdollistaa helpommin arkojen tai vaikeiden aiheiden tutkimista. (Hirsjärvi ym. 2009, 205-206.) Laadullisen tutkimushaastattelun kontekstuaalisuus tulee aina huomioida, tutkimus on aikaan ja paikkaan tilannesidonnainen (Vilkkä 2021, 133). Teemahaastattelun aiheet eli teemat ovat ennalta määritellyjä, mutta kysymysten järjestys ja muoto vapaasti valittavissa (Hirsjärvi ym. 2009, 207-209).

5.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Havaintojen tärkeimmät kysymykset ovat mitä, kuinka, miten ja miksi (Kuvio 1). Mitä selvittää tutkimuskohteesta tehdyt havainnot ja ihmisten osuus tehtyihin havaintoihin. Saadaanko selville syy ihmisten toiminnalle. Liittyvätkö havainnot toisiinsa ja saadaanko niistä ajatusta tutkimusongelman selvittämiseen. Kuinka kysymys selvittää millä tavalla tutkijan havainnot vastaavat mitä kysymyksen. Yhdistelemällä ja erittelemällä sekä löytämällä yhdistävät tekijät havainnoista saadaan vastaus, miten kysymykseen. Syytä ihmisten toiminnalle etsitään miksi kysymyksen avulla. Tulkintaa verrataan aikaisempiin tutkimuksiin ja teoriaan. Teorian avulla pystytään lähestymään ja selittämään havainnoinnin tuloksia. (Vilkkä 2006, 72-74.)



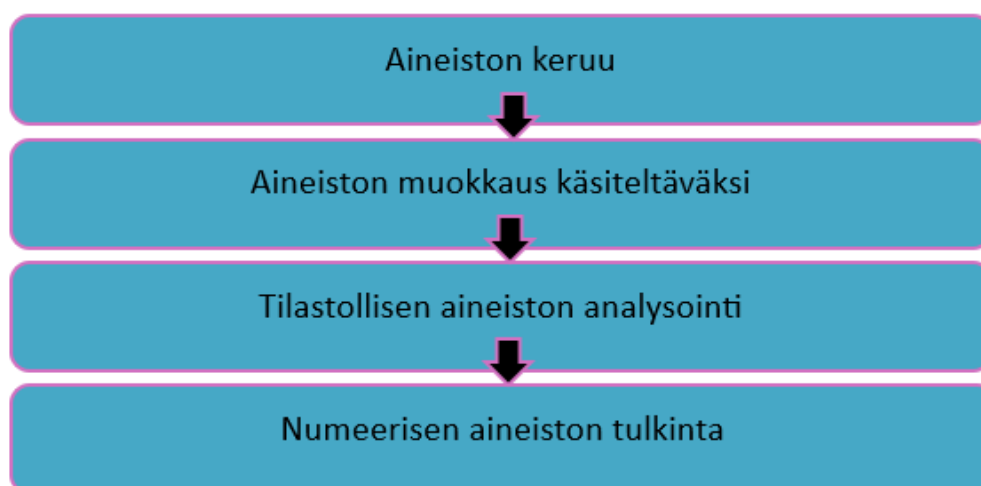
Kuvio 1. Havaintojen tutkimusprosessi

Laadullisen tutkimuksen havaintojen sisällönanalyysi on kaksivaiheinen. Tutkimusaineiston analyysi aloitetaan havaintojen yhdistämisellä eli aineiston pelkistämällä. Pelkistäminen muuttaa tutkimusaineiston hallittavampaan muotoon. Toisessa vaiheessa pelkistetyt

tutkimusaineiston tulokset tulkitaan. Havaintojen pohjalta laadittu tutkimusaineisto ei vastaa tutkimusongelmaan itsessään vaan on havaintojen dokumentointia. Analysointivaiheessa havainnot ryhmitellään ja yhdistellään tulkintaa varten. Havainnoiden kerättyä aineiston määrää on vaikea ennakoida ja sen vuoksi laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voidaan rajata vielä analysointivaiheessa. (Vilkkä 2006, 75-76.)

Sisällönanalyysiä ohjaa teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset. Sitä voidaan lähestyä teoria tai aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä etsitään tutkimusaineistoa kuvaava toiminta tai kertomus. Havaintojen yhdistämisen tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta sääntö, säännönrakenne tai yleinen teoria. Säännöt saadaan liittämällä yhteen yksittäiset ja erityiset havainnot ihmisistä, esineistä, kuvista tai teksteistä. (Vilkkä 2006, 76-77.)

Kyselylomaketutkimuksessa poikittaistutkimus kuvaa eri ilmiöitä ja tehdään yhden kerran usealle henkilölle (Vastamäki & Valli 2018, 129). Kuviossa 2 havainnollistetaan kvantitatiivisen tutkimuksen prosessikuvaus, missä selkeästi erottuu aineistonkeruu sekä analysointivaihe (Räsänen ym. 20005, 92). Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen ne siirretään havaintomatriisiin, missä tutkittavien vastauksia voidaan vertailla (Räsänen ym. 20005, 90). Aineisto muokataan sellaiseen muotoon, että sitä voidaan tilastollisesti helposti käsitellä. Tilastollisessa muodossa oleva tutkimusaineisto analysoidaan numeerisesti. Viimeisessä vaiheessa tulkitaan numeeriseen muotoon saatettu tutkimusaineisto. (Viinamäki & Saari 2007; Räsänen ym. 20005, 90.)



Kuvio 2. Kvantitatiivisen tutkimuksen prosessikuvaus

Yksisuuntaisen frekvenssitaulukon avulla pystytään osoittamaan keskiarvo- ja hajontalukujen avulla muuttujien esiintymiä sekä suhteellisia osuuksia. Kerätyn tutkimusaineiston ja

sen pohjalta tehdyt sanalliset tai numeraaliset havainnot kuvaavat ihmisten toimintaa ei selitä niitä. (Räsänen ym. 20005, 93, 99.) Lomakkeissa käytetään usein mielipiteiden tai asenteiden mittaamisessa perinteistä likert-asteikkoa, jossa kysymykseen voi vastata vain yhdellä vastauksella. Viiden asteikon vastauksen ominaisuutta pidetään hyvänä, koska tutkijan tulkinnalle jää vähemmän tilaa ja vastaajan todellisuus näkyy vastauksessa. (Valli 2018,16-107.) Analysointi vaiheessa huomioidaan, että kysymysten 1, 3 ja 5 vastauksen ollessa kielteinen psykologinen turvallisuus on vahvempi, kun taas kysymysten 2, 4 ja 5 vastauksen ollessa positiivinen psykologinen turvallisuus on myös vahvempi. (Edmondson 2019, 20.)

Haastatteluaineisto litteroidaan ennen analysointia, jolloin puhe muutetaan kirjoitetuksi tekstiksi (Vilkkä 2021, 137). Ennalta oletettu poikkeava vastaus ei ole uhka vaan mahdollisuus kvalitatiivisen analyysin tekijälle (Eskola & Suoranta 1998, 182).

Teemoittelu on analyysimenetelmä, joka tunnistaa, analysoi ja raportoi tutkimusaineiston teemoja. Menetelmän joustavuuden ansiosta pystytään määrittelemään johdonmukaisesti monella eri tavalla teemoja. Teemojen tunnistamiseen voidaan käyttää induktiivista tai teoreettista lähestymistapaa. (Braun & Clarke 2006, 6-13.) Induktiivisessa lähestymistavassa tutkija käyttää aineistolähtöistä päättelyä ja abduktiivisessa päättelyssä taustalla on teoreettisia ajatuksia, joita todennetaan tutkimusaineiston avulla (Hirsjärvi & Hurme, 136).

Clarcken ja Braunin kuusivaiheinen teemoittelun analyysimenetelmä alkaa tutkimusaineistoon perehtymällä (Kuvio 3). Aineistoon tulee toistuvasti palata ennen koodauksen aloittamista. Litteroidun aineiston tarkkuuden varmistaminen ja vertaaminen alkuperäisiin nauhoituksiin tulee aina tehdä itse. (Braun & Clarke 2006, 16-23.) Haastatteluaineisto litteroidaan ennen analysointia, jolloin puhe muutetaan kirjoitetuksi tekstiksi (Vilkkä 2021, 137). Ennalta oletettua poikkeava vastausta ei pidetä uhkana vaan mahdollisuutena kvalitatiivisessa analyysissä (Eskola & Suoranta 1998, 182). Toisessa vaiheessa aineisto taulukoidaan ja koodataan. Koodeja voidaan käyttää mahdollisimman monta ja ne voivat sopia useamman teeman alle. Teemat ovat sidoksissa tietoihin ja niillä on vähäinen yhteys haastattelussa esitettyihin kysymyksiin. (Braun & Clarke 2006,12,19.) Kolmannessa vaiheessa keskitytään koodien muodostamiin teemoihin. Yläluokka alkaa hahmottua. Neljännessä vaiheessa teemoja tarkistetaan ja palataan uudelleen koodeihin. Pyritään selvittämään teemojen oikeellisuus. Viidennessä vaiheessa jokaisesta teemasta kirjoitetaan analyysi ja sitä verrataan kokonaisuuteen. Tämän vaiheen lopussa teemat ovat tiedossa ja nimetyt. Kuudennessa vaiheessa kirjoitetaan raportti. Tutkijan tulee kertoa valikoiduista teemoista ja välttää toistoja. Suoria lainauksia voi sisällyttää raporttiin. (Braun & Clarke 2006, 19-23.)



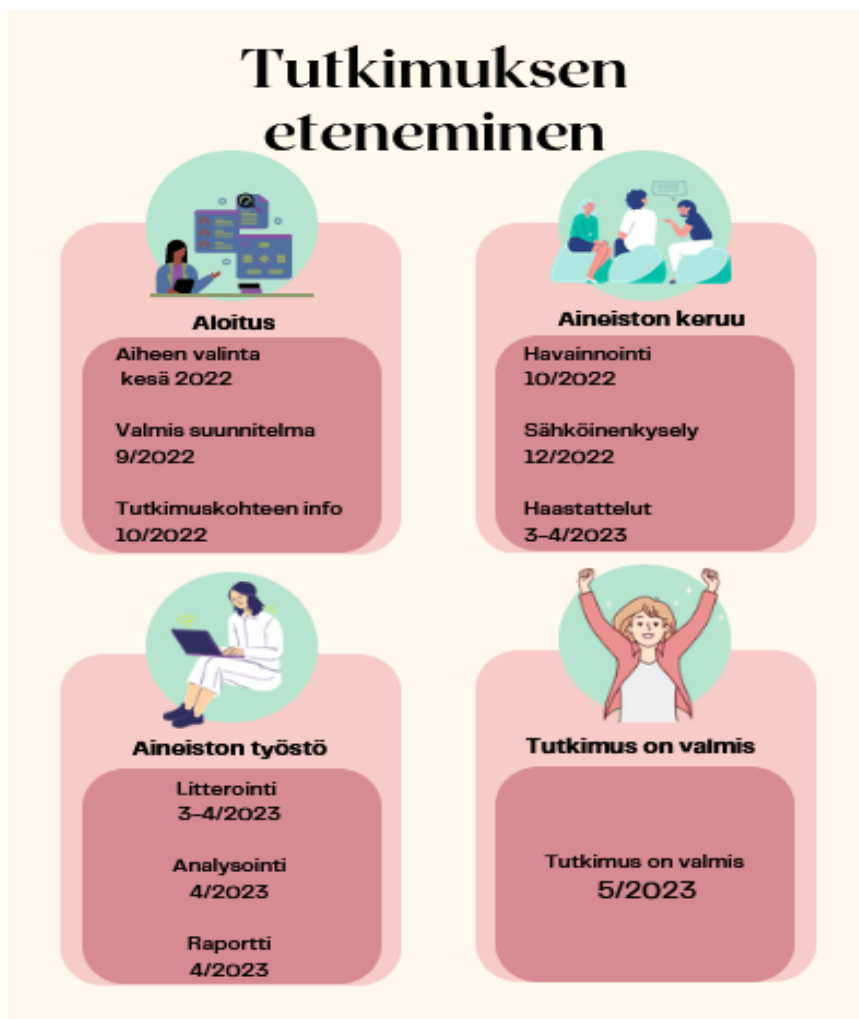
Kuvio 3. Teemoittelun kuusivaiheinen analyysimenetelmä (mukailtu Clarke ja Braun 2006)

6 Tutkimuksen toteutus

6.1 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimus aloitettiin aiheen valinnalla toukokuussa 2022 ja eteni tasapainoisesti koko tutkimuksen ajan (Kuva 1). Sain Espoon kaupungin johtavalta ylilääkäriltä hyvän aihe-ehdotuksen ja tiedon alkaneesta tiimimallia tutkivasta tutkimuskokonaisuudesta. Ison Omenan terveysasemalla aloitettiin keväällä 2022 tiimimallipilointi, joka johtaa suureen toiminnan muutokseen koskien koko työyhteisöä. Työntekijöiden kokema työhyvinvointi ja psykologinen turvallisuus työnkuvan ja toimintamallin muuttuessa herätti kiinnostusta. Esihenkilönä pidän työntekijöiden työhyvinvointia ja psykologisen turvallisuuden tunnetta moniammatillisessa tiimissä tärkeimpinä asioina toiminnan onnistumisen kannalta. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen muutosten ja henkilöstön saatavuusongelmien vaikuttaessa perusterveydenhuollossa.

Tutkimus toteutettiin Ison omenan terveysasemalla ja hoitajat esihenkilöineen olivat tutkimuksen kohteena. Opinnäytetyön suunnitteluvaihe ajoittui kesä-syyskuun 2022 väliselle ajalle. Ison Omenan henkilökunnalle pidettiin infotilaisuus lokakuussa ennen varsinaisen tutkimuksen aloitusta. Infotilaisuudessa henkilökunnalle kerrottiin tutkimuksen aikataulu, tarkoitus ja tavoite. Ison Omenan terveysasemalla tutkimuskohteessa havainnointipäivä oli lokakuussa 2022 ja sähköinen kysely tehtiin joulukuussa 2022. Haastattelut toteutettiin alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen maaliskuussa 2023. Litterointi valmistui huhtikuussa 2023. Aineiston analysointi aloitettiin huhtikuussa 2023. Tutkimus valmistui toukokuun 2023 aikana. Kuvassa nähtävissä tutkimuksen aikataulu.



Kuva 1. Tutkimuksen eteneminen

6.2 Tutkimusaineiston keruu

Tässä soveltavassa tutkimuksessa hyödynnettiin määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuskysymyksiin saatiin tietoa työntekijöiltä, joiden vastaukset perustuivat omaan kokemukseen ja tunteeseen työhyvinvoinnista sekä psykologisen turvallisuuden tunteesta työyhteisössä moniammatillisen tiimin tiimimallisissa. Tutkimusmenetelminä käytettiin systemaattista havainnointia, sähköistä kyselyä sekä teemahaastattelua. Yhteismenetelmää hyödyntäen tutkimusaineiston kerääminen aloitettiin kvantitatiivisella menetelmällä ja tiedon syventämiseen käytettiin kvalitatiivista menetelmää. Ennen tutkimuksen aloitusta tutkija kävi Ison Omenan terveysasemalla esittelemässä tutkimuksen aiheen, tarkoituksen ja tavoitteen. Samalla kerrottiin tutkimusmenetelmistä sekä hoitajien osallistumisesta sekä osallistumisen vapaaehtoisuudesta tutkimukseen. Tutkimusaineiston keruu aloitettiin vuoden 2022 lopussa, jolloin havainnointi ja sähköinen kysely tehtiin. Kaikki kuusi haastattelua toteutettiin 9.3-12.4 välisenä aikana.

Systemaattinen havainnointi toteutettiin Ison Omenan terveysasemalla yhtenä päivänä klo 8-16 välisenä aikana. Havainnoinnin tavoitteena oli tarkkailla tiimimallin kahden tiimin toimintaa moniammatillisessa tiimissä Ison Omenan terveysasemalla. Havainnoinnin avulla selvitettiin ympäristön sekä muiden tiimin jäsenten vaikutusta työntekijöiden työskentelyyn moniammatillisessa tiimissä sekä psykologisen turvallisuuden tunteen ilmenemistä. Havainnointi tapahtui kahdessa tiimihuoneessa sekä palaverihuoneessa. Havainnoitavat tiesivät etukäteen tutkimuksesta ja osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Tässä tutkimuksessa havaittujen havaintojen muistiinpanojen apuna hyödynnettiin soveltaen tiimimallin suunnitteluvaiheessa luotua muistilistaa. Havainnointipäivänä oli runsaasti äkillisiä ja suunniteltuja poissaoloja sekä työajan lyhennyksiä. Päivä oli tiimille haasteellinen ja normaalista työpäivästä poikkeava. Molemmissa tiimeissä oli poikkeuksellisen vähän työntekijöitä paikalla. Toisen tiimin tiiminvetäjänä oli sijainen.

Sähköinen kysely oli yksi tutkimusmenetelmistä ja se toteutettiin webropol kyselyllä (Liite 1). Kyselyn avulla selvitettiin työntekijöiden kokemia psykologista turvallisuutta tiimimallissa moniammatillisessa tiimissä. Kysymykset olivat Edmondsonin kehittämät seitsemän kysymystä psykologisen turvallisuuden tunteen tilasta työyhteisössä. (Edmondson 2019, 20.) Kysymyksiä oli käytetty aikaisemmissa kansainvälisissä sekä suomalaisissa tutkimuksissa, joten lomakkeen esitestausta ei ollut välttämätöntä tehdä. Sähköinen webropolysely lähetettiin joulukuussa 2022 Ison Omenan terveysaseman koko henkilökunnalle, joista hoitajia oli 25. Tässä tutkimuksessa analysoitiin vain hoitajien vastaukset, joita tuli yhdeksän kappaletta. Työntekijät saivat sähköpostilla kyselyn mukana saatekirjeen sekä vastausaikataulun. Saatekirjeessä mainittiin osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä tutkimuksen tarkoituksesta. Yksikön esihenkilöt muistuttivat kyselyyn vastaamisesta yhteisissä työpaikkakokouksissa. Muistutteluista huolimatta vastausmäärät jäivät alhaiseksi. Vastausvaihtoehdoissa käytettiin likert-asteikkoa, jossa kysymykseen voi vastata vain yhdellä vastauksella. Vastausvaihtoehdot olivat täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, Jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Kysymysten 1, 3 ja 5 vastauksen ollessa kielteinen psykologinen turvallisuus on vahvempi, kun taas kysymysten 2, 4 ja 5 vastauksen ollessa positiivinen psykologinen turvallisuus on myös vahvempi.

Teemahaastattelut olivat tutkimuksen yhtenä tiedonkeruu menetelmänä. Teemahaastattelu eteni ennalta valittujen teemojen mukaisesti, jotka perustuivat tutkimuksen viitekehykseen (Liite 2). Käsiteltävät teemat olivat Työhyvinvointi, psykologinen turvallisuus, esihenkilön tuki ja tiimimalli. Ison omenan terveysaseman osastonhoitaja yhdessä palveluvastavan kanssa päätti haastatteluun osallistuvat työntekijät. Tutkijan toiveena oli, että lähiesihenkilö, toinen tiiminvetäjä ja neljä erityyppistä sairaanhoitajaa osallistuisi haastatteluun.

Haasteellisen työtilanteen vuoksi haastatteluja siirrettiin helmikuulta maaliskuulle. Tutkija sai haastateltavien nimet lähiesihenkilöltä ja otti heihin yhteyttä teamsin välityksellä haastatteluajankohdan sopimiseksi. Ajan sopimisen jälkeen tutkija laittoi sähköpostia haastateltaville tutkimuksen tarkoituksesta, haastattelun teemoista ja osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Viisi haastattelua tehtiin Ison Omenan terveysasemalla hiljaista työskentelytilaa hyödyntäen. Yksi haastatteluista tehtiin etänä teamsin välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin ja yhden haastattelun kesto oli 45 minuuttia. Haastateltavat olivat kaikki eri ikäisiä sairaanhoitajia ja naisia. Yhteistä heille kaikille oli alusta asti osallistuminen Ison Omenan tiimimaliprojektiin. Heillä kaikilla oli taustalla eri määrä työvuosia, työhistoriaa sekä työvuosia kohdeorganisaatiossa.

6.3 Tutkimusaineiston analysointi

Havainnoinnin analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti. Tutkimuksessa ei etsitä teoriaa havainnoinnista vaan merkitysyhteyksiä. Havainnoinnin tekstiä tuli yhteensä 8 tulostettu sivua, Calibri fontti ja fonttikoko 11. Analyysi aloitettiin muistiinpanojen taulukoinnilla (Kuvio 4). Aineisto taulukoitiin mitä, kuinka, miten ja miksi otsikoiden alle, jotta aineiston käsittely olisi helpompaa. Taulukoinnin jälkeen aloitettiin aineiston tulkinta. Tulkinnan pohjalta löytyi yhtäläisyyksiä psykologisen turvallisuuden liittyen.

Mitä	Kuinka	Miten	Miksi
Mitä selvittää tutkimuskohteesta tehdyt havainnot ja ihmisten osuus tehtyihin havaintoihin. Saadaanko selville syy ihmisten toiminnalle. Liittyvätkö havainnot toisiinsa ja saadaanko niistä ajatusta tutkimusongelman selvittämiseen.	Kuinka kysymys selvittää millä tavalla tukijan havainnot vastaavat mitä kysymyksen.	Yhdistelemällä ja erittelemällä sekä löytämällä yhdistävät tekijät havaintoja saadaan vastaus, miten kysymykseen.	Syy ihmisten toiminnalle etsitään miksi kysymyksen avulla. Tulkintaa verrataan aikaisempiin tutkimuksiin ja teoriaan.
Tiimihuoneessa on rauhallista ja vähän työntekijöitä. Tiiminvetäjä on kuitenkin kiireinen.	Asiakaspuheluita ei pystytä hoitamaan kuten normaalisti. Äänen taso ja häiriötekijöitä hieman tiimihuoneessa.	Tiiminvetäjä tekee kaikkien ammattiryhmien työkirjoihin muutoksia. Perutaan ehkäisuvastaanotot, jotta saadaan pidettyä konsultaatiotuki. Tiiminvetäjät sopivat että päivystyspuhelimet hoidetaan yhdessä. Konsultti ehtii katsomaan ylimääräisiä potilaita huonon puhelinmiehityksen vuoksi.	Tiimihuoneessa vain vähän työntekijöitä paikalla suunniteltujen ja äkillisten poissaolojen vuoksi. Resurssipula.

Kuvio 4. Havaintojen taulukointi

Kyselyn analyysissä käytettiin webropolin valmiita taulukoita tulosten pohjana. Kyselyyn oli vastannut 9 hoitajaa, joista muodostui kokonaisluvuksi N=9. Tutkimustulokset laitettiin tilastollisesti helposti käsiteltävään muotoon (kuvio 5). Tilastollinen aineisto analysoitiin numeerisesti, jonka jälkeen tehtiin kirjallinen tulkinta.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Jos tiimin jäsen tekee virheen, sitä käytetään usein häntä vastaan.	6	3	0	0	0
Tiimin jäsenet pystyvät nostamaan keskusteluun vaikeita asioita.	0	2	0	4	3
Tiimissä ei sallita eriäviä mielipiteitä.	4	4	0	1	0
Tiimissä on lupa ottaa riskejä.	0	2	4	1	2
On vaikea pyytää apua toisilta tiimin jäseniltä.	8	1	0	0	0
Kukaan tiimissä ei halua toimia tavalla, joka heikentää toisten suorituksia.	0	1	1	3	4
Tiimin jäsenten ainutlaatuisia taitoja ja kykyjä arvostetaan ja hyödynnetään.	0	1	1	3	4

Kuvio 5. Kyselytutkimuksen taulukointi

Haastattelujen analyysissä käytettiin induktiivista eli aineistolähtöistä lähestymistapaa. Teemoittelun sisällönanalyysissä käytettiin Clarcken ja Braunin luomaa kuusivaiheista metodia (Kuvio 3). Sisällönanalyysin aloitin kuuntelemalla kaikki haastattelut ja litteroinnissa käytin apuna Microsoft officen 365 omaa litterointiohjelmaa. Kaikkien haastattelujen litteroitua tekstiä tuli yhteensä 187 tulostettua sivua, Calibri fontti ja fonttikoko 11. Litteroinnin jälkeen kuuntelin nauhat uudelleen ja tarkistin samalla litteroidun tekstin samankaltaisuuden. Haastattelujen nauhoituksessa käytin ammattilaiskäyttöön tarkoitettua äänisanellinta ja tallennetta tuli yhteensä 270 minuuttia. Litteroidusta aineistosta tein Excel-taulukon ja jokaisen haastattelun kirjasin omalle välilehdelle. Kaikkien haastattelujen alkuperäiset ilmaukset laitoin neljän teeman alle, jotka olivat samat kuin haastattelun teemat psykologinen turvallisuus, työhyvinvointi, esihenkilön tuki ja tiimimalli. Alkuperäiset ilmaukset pelkistin ja syntyivät alaluokkia. Tutkimusaineiston yläluokat syntyivät tässä vaiheessa ja antoivat suuntaa teemoille. Yläluokka sai värikoodit ja teemojen hahmottaminen helpottui. Kuviossa 6 havainnollistetaan haastatteluaineiston pelkistäminen ja luokat.

Alkuperäiset ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>Musta se on tosi hyvä. Mä tykkään ihan hirveästi siitä siis aina mä oon ollut sitä mieltä että kun lääkäri ja konsultoi niin oppii niin hirveästi paljon itsekin. Ja pystyy seuraavalla kerralla ehkä jopa ohjaamaan potilasta sillä tavalla, että hei, ei tässä ollutkaan nyt mitään.</p>	<p>Lääkärin konsultoinnista oppii myös itse, taitoja voi hyödyntää potilasohjauksessa.</p>	<p>Moniammatillinen yhteistyö</p>	<p>Psykologinen turvallisuus</p>

Kuvio 6. Haastatteluaineiston pelkistäminen

Yläluokkien jälkeen tein aineiston abstrahoinnin (Kuvio 7). Haastattelujen yhdistämisessä vein abstrahoidut tekstit kahden teeman alle. Kahden teeman rinnalle nousi kolmas teema. Teemat varmistuivat ja raportin laatiminen alkoi. Suorien lainausten käytin tuomaan syvyyttä raporttiin.

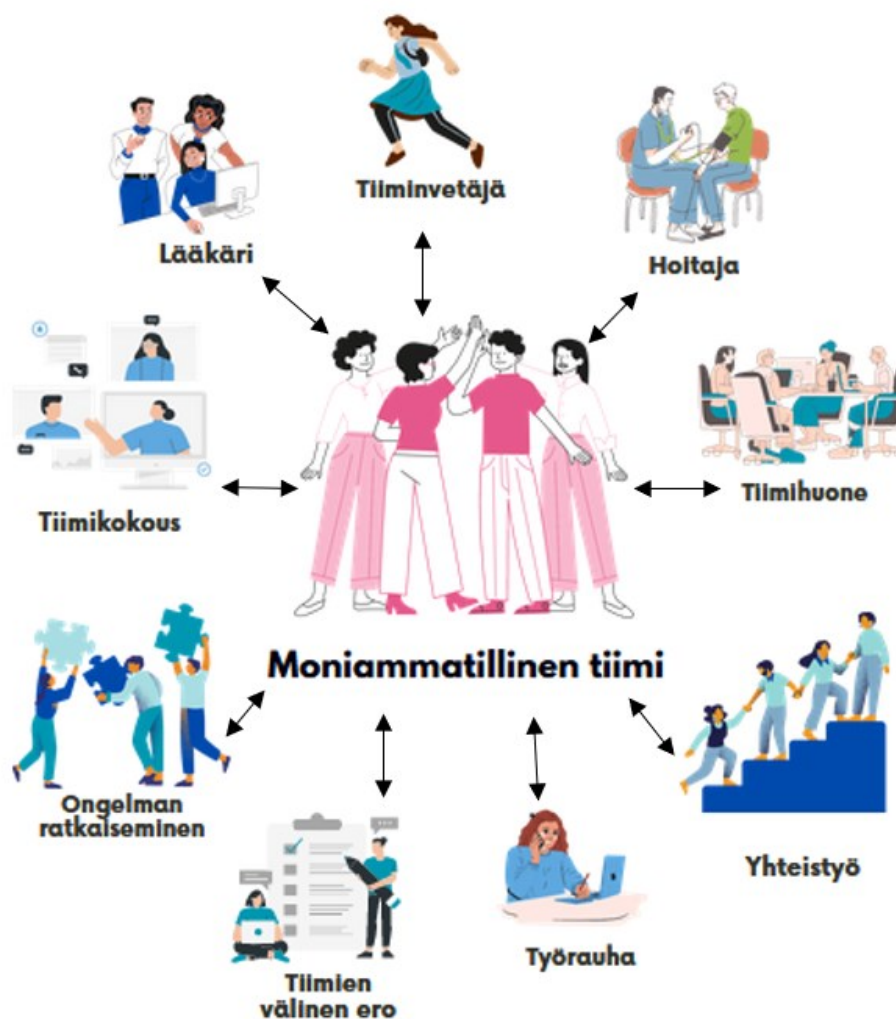
Aineiston abstrahointi				
1. Millaiset tekijät tukevat psykologista turvallisuutta moniammatillisessa tiimissä? (tutkimuskysymys)				
Psykologinen turvallisuus	Yksilö	tiimi	Toiminta	Tiimimallissa
uskalletaan kysyä neuvoa	Ketään ei jätetä yksin	erityisesti pitkään talossa olleiden osaamista hyödynnetään.	aina saa avun.	Moniammatillinen konsultaatio hybridimallissa.

Kuvio 7. Haastatteluaineiston pelkistäminen

7 Tutkimustulokset

7.1 Havainnoinnin tulokset

Havainnoin perusteella tiimihuone, yhteistyö, työrauha, tiimien välinen ero, ongelmien ratkaisu ja tiimikokous olivat ympäristön luomia vaikutuksia työntekijöiden työskentelyyn. Lääkärit, kiireiset tiiminvetäjät ja hoitajat vaikuttivat ihmisten välisiin suhtautumisiin toisiinsa. Kuvassa 2 havainnollistettuna havainnoinnin tutkimustulokset.



Kuva 2. Havainnoinnin tulokset

Havainnoinnin mukaan ympäristön luomilla vaikutteilla oli merkitystä työntekijöiden työskentelyyn moniammatillisissa tiimissä. Havainnointipäivänä tiimissä oli vain 1/3 työpisteistä käytössä työntekijöiden äkillisten ja suunniteltujen poissaolojen vuoksi. Tiimihuoneen ääntäso oli kohtuullinen, vaikka yleistä hälinää ja puhetta oli ajoittain kuultavissa.

Äänieristystä oli pyritty sermien ja vastamelukuulokkeiden avulla parantamaan. Ergonomiset työpisteet oli erotettu toisistaan sermien avulla. Tiimihuoneessa sijaitsevien päivittäisen johtamisen taulujen merkitys oli merkittävä tiimin toiminnan kannalta.

Tiimihuoneen häiriöt syntyivät konsultaatioista, liikkumisesta, puhelimeen puhumisesta sekä herkästi aikaa vievästä työntekijöiden välisistä ei tarkoituksenmukaisista keskusteluista. Tiimien toimintatavoissa oli eroja eikä hyviä toimintatapoja hyödynnetty yli tiimirajojen. Ongelmatilanteessa moniammatillinen tiimi teki yhteistyötä ja toimi ratkaisukeskeisesti. Tiimillä oli käytössä työprosessien jatkuvan kehittämisen malli PDSA, joka eteni sykleissä suunnittelu, toteutus, arviointi ja vakiointi. Tiiminvetäjän vetämät kokoukset olivat tärkeitä päivän toiminnan kannalta ja ne järjestettiin hybridisti.

Havaintojen mukaan tiimin muilla jäsenillä oli vaikutusta työntekijöiden toimintaan. Useampaa konsultaatiota jouduttiin odottamaan, koska konsultti oli kiireinen. Aina ei tiedetty missä konsultti oli ja miten kauan hän oli poissa. Lääkärille kuuluvia asiakkaita ohjattiin hoitajien vastaanotoille, vaikka lääkärin tulisi hoitaa heidät itse. Kaikissa konsultaatioissa ei otettu etävastaanotto mahdollisuutta huomioon. Työntekijöiden mainintojen mukaan potilaiden jatkosuunnitelmat olivat hyvin tehtyjä, mikä helpotti työntekoa. Lääkärit osallistuivat etäkoulutukseen keskellä työpäivää ja kollegat kunnioittivat koulutukseen osallistumista eivätkä häirinneet heitä.

Tiimeissä tehtiin tiivistä yhteistyötä ja toisia autettiin. Hyvä yhteishenki oli aistittavissa, vaikka resurssitilanne oli huono havainnointipäivänä. Tiiminvetäjä oli kiireisin työntekijä ja hänen roolinsa tiimin toiminnan kannalta oli tärkeä. Hänellä oli kaikki päivän sujuvuuteen liittyvät tekijät hallittavana. Tilanteet elivät päivän aikana ja tilastojen mukaan suunniteltiin päivän eteneminen.

7.2 Sähköisen kyselyn tulokset

Sähköisen kyselyn avulla kysyttiin Ison Omenan terveysaseman hoitohenkilökunnalta psykologisen turvallisuuden tilaa moniammatillisessa tiimissä tiimimallissa (Liite 1). Kyselyssä hyödynnettiin Edmondsonin seitsemän kysymyksen mallia psykologisen turvallisuuden tilan selvittämiseksi. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin ainoastaan hoitajien vastauksia, vaikka kysely lähetettiin koko henkilökunnalle. Webropol-kyselyn sai sähköpostilla 25 hoitajaa ja vastauksia tuli yhdeksän. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Perinteisillä taustakysymyksillä ei katsottu olevan huomattavaa merkitystä tutkimuksen kannalta ja ne jätettiin pois. Lääkäreiden kanssa tehdyn yhteistutkimuksen vuoksi taustakysymyksiksi valikoitui ammattinimike ja työssäolovuodet kohdeorganisaatiossa.

Väittäjä 1: Jos tiimin jäsen tekee virheen, sitä käytetään usein häntä vastaan. Vastaajista 6 oli täysin eri mieltä ja 3 jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Hoitajat kokivat, että virheet sallitaan moniammatillisessa tiimissä eikä sitä käytetä heitä vastaan. Psykologinen turvallisuus koettiin yksimielisesti vahvana tällä osa-alueella (Kuvio 8).



Kuvio 8. Jos tiimin jäsen tekee virheen, sitä käytetään usein häntä vastaan

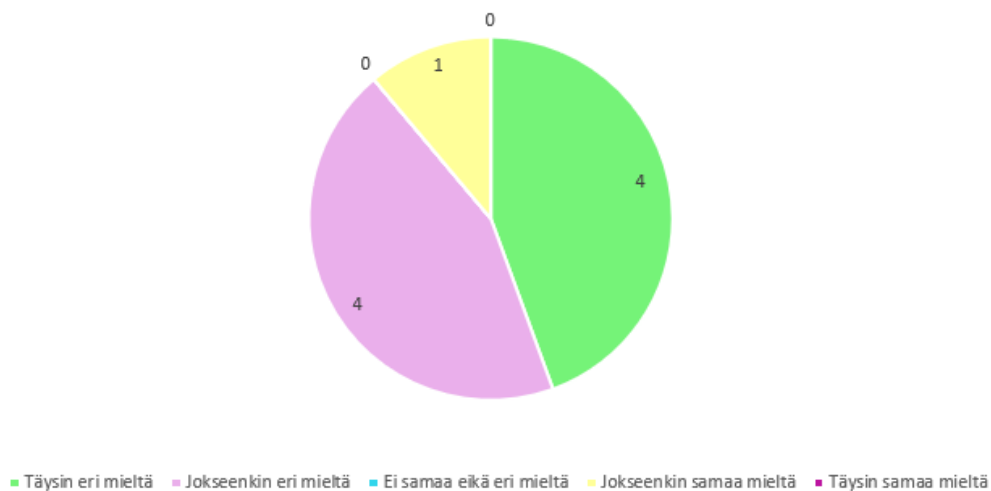
Väittäjä 2: Tiimin jäsenet pystyvät nostamaan keskusteluun vaikeitakin asioita. Vastaajista (N=9) 2 oli jokseenkin eri mieltä ja kokivat, ettei vaikeita asioita aina pystytty nostamaan keskusteluihin. Vastaajista 4 oli samaa mieltä ja 3 täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Tiimissä uskalletaan ottaa puheeksi vaikeitakin asioita ja psykologinen turvallisuus koetaan melko hyväksi tällä osa-alueella, mutta siihen tulee kiinnittää huomiota (Kuvio 9).



Kuvio 9. Tiimin jäsenet pystyvät nostamaan keskusteluun vaikeitakin asioita

Väittämä 3: Tiimissä ei sallita eriäviä mielipiteitä. Vastaajista 4 oli täysin eri mieltä ja 4 jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Heidän mielestään tiimissä sallitaan mielipide-erot. Vain 1 oli jokseenkin samaa mieltä ja koki ettei omaa mielipidettä sallita tiimissä. Psykologista turvallisuutta koettiin lähtökohtaisesti tiimissä tässä osa-alueessa (Kuvio 10).

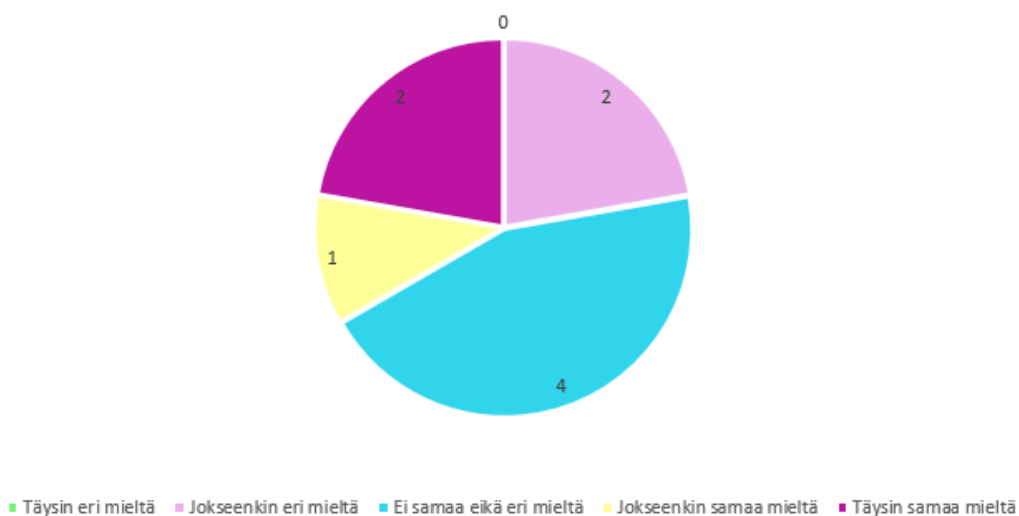
Tiimissä ei sallita eriäviä mielipiteitä N=9



Kuvio 10. Tiimissä ei sallita eriäviä mielipiteitä

Väittämä 4: Tiimissä on lupa ottaa riskejä. Vastaajista 2 oli jokseenkin eri mieltä ja koki ettei riskien otto ole sallittua tiimissä. Vastaajista 4 vastasi ei samaa eikä eri mieltä. Vastaajista 1 oli jokseenkin samaa mieltä ja 2 täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Tiimissä ei koeta tällä osa-alueella riittävää psykologista turvallisuutta (Kuvio 11).

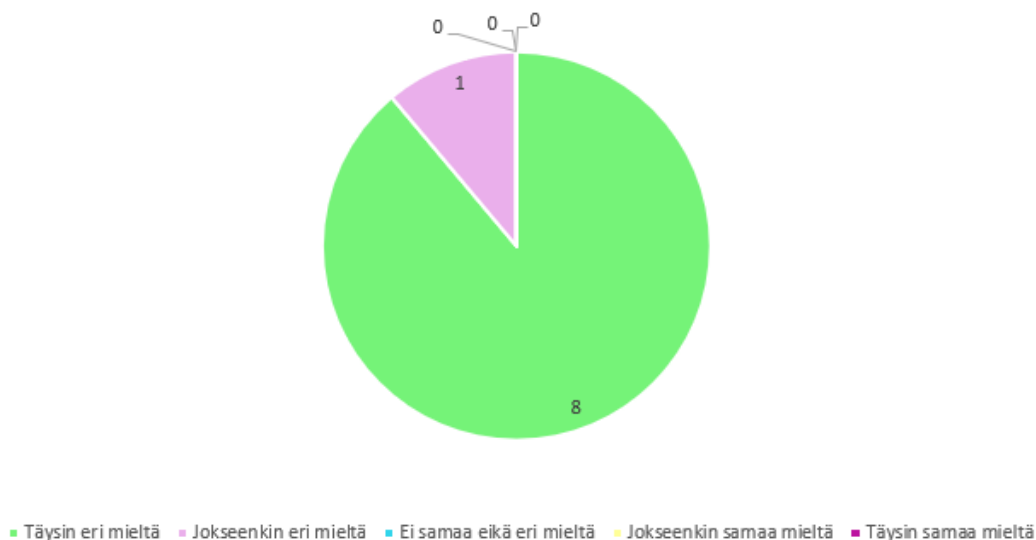
Tiimissä on lupa ottaa riskejä N=9



Kuvio 11. Tiimissä on lupa ottaa riskejä

Väite 5: On vaikea pyytää apua toisilta tiimin jäseniltä. Vastaajista 8 oli täysin eri mieltä ja 1 oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Tällä osa-alueella koettiin vahvaa psykologista turvallisuutta (Kuvio 12).

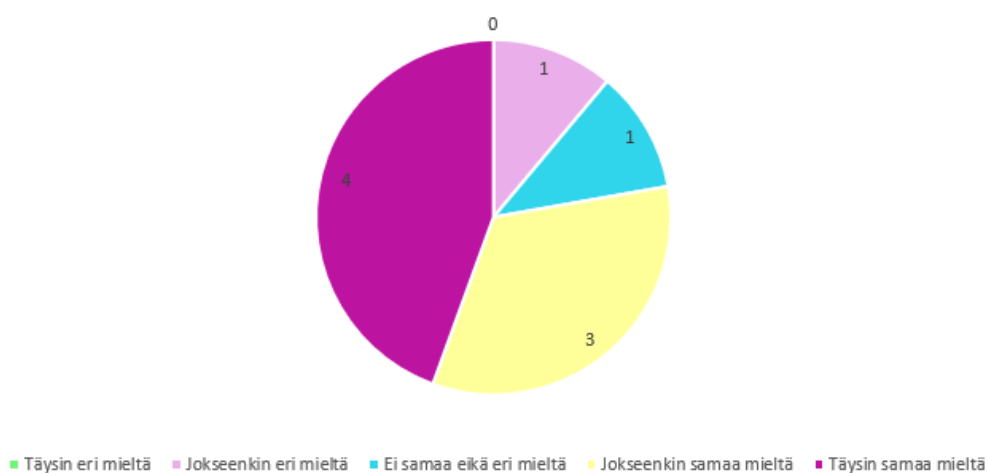
On vaikea pyytää apua toisilta tiimin jäseniltä N= 9



Kuvio 12. On vaikea pyytää apua toisilta tiimin jäseniltä

Väite 6: Kukaan tiimissä ei halua toimia tavalla, joka heikentää toisen suorituksia. Vastaajista 4 oli täysin samaa mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä, 1 ei samaa eikä eri mieltä ja 1 jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Tiimissä koettiin psykologista turvallisuutta tällä osa-alueella, mutta siihen tulee kiinnittää huomiota (Kuvio 13).

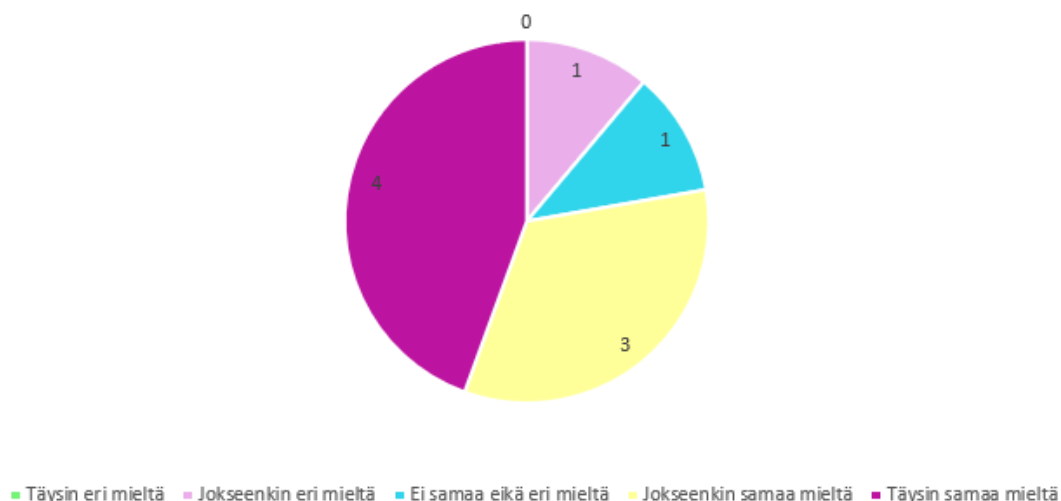
Kukaan tiimissä ei halua toimia tavalla, joka heikentää toisten suorituksia N=9



Kuvio 13. Kukaan tiimissä ei halua toimia tavalla, joka heikentää toisen suorituksia

Väite 7: Tiimin jäsenten ainutlaatuisia taitoja ja kykyjä arvostetaan ja hyödynnetään. Vastaajista 4 oli täysin samaa mieltä, 3 jokseenkin samaa mieltä, 1 ei samaa eikä eri mieltä ja 1 jokseenkin eri mieltä. Tiimissä koetaan tällä osa-alueella psykologista turvallisuutta, mutta siihen tulee kiinnittää huomiota (Kuvio 14).

Tiimin jäsenten ainutlaatuisia taitoja ja kykyjä arvostetaan ja hyödynnetään N=9



Kuvio 14. Tiimin jäsenten ainutlaatuisia taitoja ja kykyjä arvostetaan ja hyödynnetään

7.3 Haastattelun tulokset

Haastattelujen avulla selvitettiin millaiset tekijät tukevat hoitajien psykologista turvallisuutta sekä millaisena he kokevat työhyvinvoinnin tällä hetkellä. Psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin rinnalle nousi työyhteisön kuormittuneisuus. Haastattelujen tulokset jaettiin psykologiseen turvallisuuteen, työhyvinvointiin sekä niitä heikentäviin tekijöihin.

Haastatteluissa nousi esille psykologisen turvallisuuden elementtejä ja niiden yhteys työhyvinvointiin. Moniammatillisessa tiimissä työskentely lisää työhyvinvointia ja vahvistaa tunnistettuja psykologisen turvallisuuden tunteen tekijöitä. Negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä nousi myös esiin haastatteluissa, mutta kaikkiin ei pystytä itse vaikuttamaan, vaan osa johtuu ulkoisista tekijöistä.

7.3.1 Psykologinen turvallisuus

Psykologisen turvallisuuden elementit nousivat esiin haastatteluissa ja vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemiseen moniammatillisessa tiimissä (Kuva 3). Moniammatillisen tiimin ilmapiiri sallii tietämättömyyden ja avun pyytämisen sekä vaikeiden asioiden käsittelyn. Virheistä ei

rangaista vaan opitaan ja erilaisuuden salliminen mahdollistaa luonnollisen käyttäytymisen tiimissä. Turvallisuuden tunne työyhteisössä mahdollistaa omien ajatusten esiin tuomisen.



Kuva 3. Psykologinen turvallisuus

Haastateltavien mielestä työyhteisö salli matalalla kynnyksellä avun pyytämisen myös epävarmoissa tilanteissa. Aina sai apua, tukea ja kaikesta voi kysyä sekä kaikkia oli mahdollista konsultoida. Tiimimalli mahdollisti avun pyytämisen helposti ja moniammatillista tiimiä hyödyntäen. Koko tiimi teki tiivistä yhteistyötä ja yhteisten tavoitteiden eteen. Kaikkien esittämiä ideoita kuunneltiin ja kehittämistyöhön pääsi koko työyhteisö osallistumaan. Työhön pystyi vaikuttamaan eri tavalla kuin aikaisemmin.

Lääkärikonsultaatiosta saatuja oppeja pidettiin moniammatillisen työn rikkautena. Kaikki oppivat toisiltaan ja ymmärrys toisen työtä kohtaan lisääntyi. Tiimissä vallitseva ilmapiiri mahdollisti kaikkien ammatillisen kasvun. Hoidon jatkuvuus ja omien potilaiden hoitaminen mahdollisti turvallisuuden tunteen, vaikka sen toteuttamisessa oli haasteita riittämättömän henkilöstötilanteen vuoksi. Teoriaosaamisen hyödyntäminen käytännön työssä korostui aikaisempaa enemmän hoidon siirtyessä etähoitamiseen. Tiimissä puhuttiin avoimesti vaikeista ja korjattavista asioista ei yksittäisen työntekijän teoista. Kukaan tiimissä ei pelkää virheiden

tekemistä. Uskalletaan myöntää virheet ja sanoa ne ääneen. Asiat nostettiin esiin, ettei samoja virheitä toistettaisi uudelleen. Kaikki tunsivat toisensa ja työntekijät olivat eri elämäntilanteissa, mikä mahdollisti laajan ymmärryksen toisia kohtaan. Esihenkilö ja työkaverit loivat turvallisuuden tunteen työpaikalla.

Mä voin nyt ihan turvallisesti sanoa, että olen kokenut niin, että pystyy koko tiimille puhumaan asioista, jotka ei ehkä aina ole niin positiivisia.

Esihenkilön tukea arvostettiin ja pidettiin kantavana voimavarana. Tiimissä uskallettiin näyttää kaikki tunteet ja ikävien tunteiden näyttäminen oli sallittua. Työyhteisön ilmapiiri sallii erilaisuuden, jokainen sai olla oma itsensä ja kaikkien kanssa tultiin toimeen. Kiireestä, väsymyksestä ja henkilöstön vaihtuvuudesta huolimatta työyhteisössä viihdyttiin.

Kaikki saa sanoa mielipiteensä. Jos meillä on joku ongelmatilanne niin kaikkien mielipiteitä kuunnellaan ja me pystytään eri tavalla vaikuttamaan siihen työhön.

7.3.2 Työhyvinvointia tukevia tekijöitä moniammatillisessa tiimissä

Haastatteluissa selvitettiin työhyvinvointia tukevia tekijöitä moniammatillisessa tiimissä. Työhyvinvointiin vaikuttivat työkaverit, tiimityö, esihenkilön tuki, omasta työstä vastuun ottaminen, kehittäminen, etätyö ja vapaa-aika (Kuva 4).



Kuva 4. Työhyvinvointi

Työpäivä alkaa aina hyvällä mielellä ja hymyillen

Työyhteisöön kuului ihania ihmisiä ja siellä viihdyttiin. Tiimiä pidettiin kantavana voimavarana ja sen voima piti ihmiset töissä. Moniammatillisen tiimin yhteistyö syveni ja tiivistyi työn lomassa. Neuvoja annettiin molempiin suuntiin yhteisesti moniammatillisesti. Huumori ja toisten tuki auttoi jaksamaan sekä kiitos kuului jokaiseen päivään. Esihenkilöltä saatu tuki koettiin työhyvinvointia kannattelevana tekijänä. Hän auttoi työssä jaksamisessa ja hänelle pystyi puhumaan vaikeista asioista. Esihenkilö kannusti ja rohkaisi sekä antoi varmuutta omille päätöksille.

Mä tykkään mun työstäni ja työpaikasta ja tykkään mun esimiehestä ja mulla on ihan ihanat kollegat.

Haastatteluissa todettiin tiimimallin olevan hyvä idea ja moniammatillisuus työn rikkaus. Työtä pidettiin mielekkäänä ja monipuolisena, koska oman työn hallinta ja vastuu lisääntyi tiimimallin myötä. Työajan hallinta koettiin tärkeäksi, koska keskeneräisiä töitä oli paljon ja niiden tekemiseen tarvittiin enemmän aikaa. Kaikesta ei voi ottaa stressiä ja vastuuta sekä keskeneräisyyttä oli siedettävä. Työssä jaksamiseen auttoi työkokemus, rutiinit ja työyhteisön vertaistuki sekä tavoitteiden muuttaminen realistisemmiksi. Tiimimallissa toimiminen olisi helpompaa, jos toimintaohjeet olisivat samanlaiset molemmissa tiimeissä. Tiivis yhteistyö tiimien sisällä koetaan kuitenkin antavan positiivisen merkityksen työnteolle. Tiimimalli sisältää paljon kehittämistä ja kaikki osallistuvat siihen. Kehittäminen koettiin hyväksi, kun se ei ole pakollista. Työntekijöiden ideoimat kehittämissuunnitelmat onnistuivat paremmin. Kehittämistyö on siirtynyt tiimeihin ja terveysaseman yhteinen kehittäminen on jäänyt vähemmälle. Omahoitajuus ja hoidonjatkuvuus koettiin asiakkaan kannalta olevan paras mahdollinen tapa toimia. Asiakkaat, jotka pääsivät hoitoon, olivat erittäin tyytyväisiä saamansa palveluun.

Ympäristön rauhallisuus lisäsi työhyvinvointia ja vaikutti jaksamiseen. Etänä työskentely lisäsi työn sujuvuutta ja tehokkuutta. Potilaiden hoitaminen puhelimitse koettiin kuormittavammaksi kuin perinteinen vastaanottotyö, mutta etätöön hiljaisuus ja oma rauha kompensoi kuormitusta. Etäpäivinä saatiin enemmän tehtyä töitä ja sillä oli positiivinen merkitys hyvinvointiin. Etätöy sopii hyvin tiimimallityöskentelyyn, koska työskentelymalli oli puhelinohjaukseen painottuvaa. Etänä pystyttiin hoitamaan tosi paljon potilaiden asioita jo ensi kontaktissa. Toimintatavat mahdollistivat etänä työskentelyn. Viestinnän merkitys korostui ja teamsia hyödynnettiin paljon yhteisessä viestinnässä. Etätöyöskentely lisäsi työhyvinvointia ja työntekijät olivat tyytyväisempiä, koska paikan päällä työskentely kuormitti enemmän.

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että elämässä on muutakin sisältöä kuin vain työ. Tukiverkosta, harrastuksia ja aktiivista sosiaalista elämää pidettiin tärkeänä. Työpäivän jälkeen tulisi löytyä voimavaroja itsestään huolehtimiseen ja palautumiseen. Palautuminen vei enemmän aikaa ja levon tarve oli lisääntynyt aikaisempaan verrattuna. Kodin ja perheen merkitystä pidettiin tärkeänä. Vapaa-ajalla tehtiin mielekkäitä asioita ja huolehdittiin omasta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista. Monipuolinen liikunta auttoi jaksamaan.

Mä en sitten niinku yhtään jaksaa miettiä töitä vapaa-ajalla, että mä teen kaikkea muuta.

7.3.3 Psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin heikentäviä tekijöitä

Hoitovelka ja työmarkkinatilanteen haasteiden lisäksi hoitajat kokivat väsymystä hoitoalalla hyvin erilaisista syistä. Haastattelujen perusteella nousi esiin työtä häiritseviksi tekijöiksi erilaiset kuormittavat tekijät sekä hoitotyöhön liitetty negatiivisuus. Osa haastateltavista nosti esiin huolen omasta sekä muiden jaksamisesta, koska töissä oli raskasta. Työyhteisössä tunnetaan kollektiivista väsymystä. Henkilökunnan riittämättömyys hoitaa hoitoa tarvitsevia potilaita aiheuttivat stressiä ja riittämättömyyden tunnetta. Oman sietokyvyn ja jaksamisen tunnistaminen oli tärkeää. Työn hallitsemattomuus vaikutti työhyvinvointiin. Monen asian samanaikainen hoitaminen koettiin kuormittavaksi. Asiakkaiden käytös on muuttunut viime vuosien aikana epäasialliseksi ja hoitajia haukuttiin päivittäin. Päivittäisen negatiivisen palautteen vastaanottaminen kaikkien muutosten keskellä ei enää tuntunut mielekkäältä ja vaikutti työhyvinvointiin. Kuvassa 5 on havainnollistettu psykologista turvallisuutta ja työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä.



Kuva 5. Psykologista turvallisuutta ja työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä

Haastatteluissa nostettiin esiin, että omalla käytöksellä pystyi vaikuttamaan koko tiimin ilmapiiriin. Tiimien välinen kilpailu lisäsi negatiivista ilmapiiriä työyhteisössä. Negatiivisten asioiden puhuminen harmitti osaa työntekijöistä. Media näyttää ja kirjoittaa negatiivisia asioita työstä ja palkasta mikä vaikutti ilmapiiriin ja jaksamiseen. Koettiin huolta siitä, miten tulevaisuudessa tulevat kollegat saadaan terveysasemille töihin alan vetovoimaisuuden puuttuessa. Henkilöstön vaihtuvuus oli lisääntynyt ja sijaisia on vaikea saada, joka vaikutti työyhteisön työhyvinvointiin. Perehdyttäminen koettiin tärkeäksi, mutta väsyttäväksi ja häiritseväksi oman työn tekemistä. Kokeneet hoitajat tunsivat väsymistä ja riittämättömyyden tunnetta, kun perehdytysvaiheessa oli useampi uusi työntekijä samanaikaisesti. Nuorten lääkäreiden työ näkyi hoitajan työssä hitautena ja vaikutti työn sujuvuuteen.

Tää tiimi on koko ajan vähän niinku kainalosauvoilla liikkeellä, että meillä on koko ajan joku niinku oppimassa.

Haastattelussa nousi esille hoitajien kokemus oman osaamisen ja päätöksenteon arvostamisen vähentyneen lääkärivetoisessa tiimimallissa. Päätöksenteon kyky laski, koska omia päätöksiä ei tehdä kuten aikaisemmin. Oman osaamisen arvostamisen puute lisäsi turhautuneisuuden tunnetta, koska omaa ajattelua ei enää tarvita kuten aikaisemmin. Toivottiin, että omaa päätöksentekoa pystyisi enemmän hyödyntämään ja kehittämään. Tiimimallityö nykyisessä muodossa tulisi miettiä uudelleen, koska nykyinen tapa tehdä työtä ei kannata pitkälle hoitajan näkökulmasta.

Tiimimallin ongelmiksi koettiin työn lisääntyminen ja hallinnan tunteen puuttuminen. Tavoitteita ei saavutettu ja segmentoitujen asiakkaiden hoitaminen epäonnistui resurssipulan vuoksi. Hoidon jatkuvuus helpotti työntekoa, kun tuntee potilaan, mutta kuormittaa kun ei pystytä toteuttamaan sitä. Lääkärivetoinen malli ja resurssipula vaikuttivat eniten tiimimallin toimimattomuuteen. Nykyinen tiimihuone ei tue tiimimallissa työskentelyä ja vaikutti laskevasti työhyvinvointiin. Tiimihuoneessa ajatukset harhailivat ja vaikutti keskittymiseen. Huono ilma aiheutti päänsärkyä ja väsymystä. Pienessä tilassa on liikaa työntekijöitä, jolloin äänentaso nousi, tuli ylimääräistä hälinää ja keskeytyksiä. Lääkärivetoinen malli ei sovellu asemalle, jossa ei ole riittävästi kokeneita lääkäreitä vakituksessa työsuhteessa. Opetusaseman roolissa työssä on paljon nuoria ja koulutettavia lääkäreitä. Kokemattomille lääkäreille tiimimalli oli raskas, koska siinä joutui tekemään isoja päätöksiä näkemättä potilasta. Kiireisenä päivänä toivottaisiin kokemuksen tuomaa sujuvuutta työn tekemiseen.

7.4 Kehittämisidea

Tutkimustuloksista nousi esiin neljä teemaa, joiden pohjalta tein kehitysidean työhyvinvoinnin vuosisuunnitelmasta (liite 3). Vuosisuunnitelmaan on kirjattu aiheet, aikataulu, toimenpiteet ja kehittämissuunnitelma. Käsiteltävät aiheet ovat:

- Työssä jaksaminen
- Työn merkityksellisyys
- Psykologinen turvallisuus
- Luottamus

Työtyytyväisyyskysely tehdään tällä hetkellä avoimena kyselynä yhteisessä kokouksessa ja tutkimuksen mukaan siihen ei vastata rehellisesti. Kehittämisideani on, että työhyvinvoinnin säännölliseen seuraamiseen tehtäisiin muutos. Työntekijät vastaavat anonymisti sähköiseen työhyvinvointikyselyyn ja tulokset käydään yhteisessä palaverissa läpi. Esihenkilö käsittelee tiimikokouksessa tulokset ja kannustaa työntekijöitä keskusteluun mukaan.

Työn merkityksellisyyden tunteen laskeminen nousi esiin tutkimustuloksissa. Erityisesti konsultaatiomalli ja lääkäri vetoinen työtapo resurssivajeessa nousi tutkimuksessa esiin. Kuulluksi ja ymmärretyksi tuleminen on tärkeää. Säännölliset päivittäiset tiimipalaverit sekä kerran vuodessa tehtävät kehityskeskustelut ovat käytössä kohdeorganisaatiossa. Niiden lisäksi voisi olla hedelmällistä kokeilla yksilö ja pienessä tiimissä tehtäviä säännöllisiä tilanekeskusteluja, jotka mahdollistaisivat kuulluksi tulemisen eri tavalla kuin tiimipalavereissa.

Kohdeorganisaatiolla ei ole käytössä psykologisen turvallisuuden tunteen säännöllistä seuranta työyhteisössä. Kehittämisehdotukseni olisi psykologisen turvallisuuden tunteen säännöllinen seuraaminen moniammatillisessa tiimissä. Työyhteisölle tehtäisiin kaksi kertaa vuodessa webropol-kysely psykologisen turvallisuuden tunteen tilasta ja kyselyssä hyödynnettäisiin Edmondsonin kehittämiä seitsemää kysymystä psykologisen turvallisuuden tunteesta tiimissä (liite 1). Epäkohtiin kiinnitetäisiin huomiota ja tehtäisiin vaadittavia toimenpiteitä.

Kohdeorganisaatiossa oli pääsääntöisesti hyvä luottamus työntekijöiden kesken. Tutkimustuloksissa nousi esille tiimien välinen kilpailu sekä toisten töiden seuraaminen, joihin tulisi puuttua. Luottamuksesta olisi hyvä puhua avoimesti ja uudelle esihenkilölle hyvä tapa luoda työntekijöille turvallisuuden tunnetta. Kehittämisehdotukseni olisi tehdä työyhteisössä kerran vuodessa keväällä luottamustunti. Ongelmatilanteissa luottamustunti voidaan toistaa myöhemmin uudelleen vuoden aikana. Luottamustunti etenisi työturvallisuuskeskuksen

laatiman luottamustunti-tiimityökirjan askelmerkkien mukaisesti. Tunti alkaisi esihenkilön alustuksella miksi puhumme luottamuksesta, jonka jälkeen katsottaisiin video mitä luottamus merkitsee ja siirryttäisiin keskustelemaan luottamuksesta. Lopuksi tehtäisiin yhteenveto keskustelusta ja kirjattaisiin tiimin lupaukset yhteen.

Työhyvinvoinnin vuosisuunnitelman ajatuksena olisi pitää tiimityön ja työhyvinvoinnin kannalta tärkeät elementit arjessa mukana. Työhyvinvoinnin säännöllinen seuranta ja suunnitelmallisuus sekä vuosisuunnitelman toteuttaminen mahdollistaisi varhaisen puuttumisen ongelmakohtiin (Liite 3).

8 Pohdinta

8.1 Johtopäätökset

Soveltavan tutkimuksen tavoitteena oli etsiä vastauksia kahteen kysymykseen: Millaiset tekijät tukevat psykologista turvallisuutta moniammatillisessa tiimissä? Millaisena hoitohenkilökunta kokee työhyvinvoinnin moniammatillisessa tiimissä? Tarkoituksena oli selvittää Ison Omenan hoitohenkilökunnan kokemaa työhyvinvointia ja psykologista turvallisuuden tunnetta tiimimallissa moniammatillisessa tiimissä. Tavoitteena oli edistää työhyvinvointia ja psykologisen turvallisuuden tunteen merkitystä moniammatillisessa tiimissä.

Tutkimustulosten perusteella tiimihuone, työrauha, yhteistyö, tiimien välinen ero, ongelmien ratkaisu ja tiimikokous olivat ympäristön vaikutuksia, jotka vaikuttivat työntekijöiden työskentelyyn. Hoitajat, lääkärit ja kiireiset tiiminvetäjät vaikuttivat ihmisten välisiin suhtautumisiin toisiinsa. Psykologisen turvallisuuden tunteen vahvuudeksi nousivat auttaminen, moniammatillinen tiimityö ja virheiden salliminen. Työhyvinvointia lisäsi työkaverit, omasta työstä vastuun ottaminen, vapaa-aika, esihenkilön tuki, kehittäminen ja etätyö. Psykologinen turvallisuus ja työhyvinvointi ovat toisistaan riippuvaisia sekä tukevia asioita. Johtopäätöksissä niitä käsitellään samassa yhteydessä toisistaan erottamatta. Tuloksista tehtiin swot-analyysi, johon kuvattiin nykytilan vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat.

Nykytilan vahvuudet

Nousiaisen (2021,2) Pro gradu -tutkimustulosten mukaan psykologisen turvallisuuden tunnuspiirteet korostuivat moniammatillisissa tiimeissä. Menestyäkseen ammattitaitoiset ja asiantuntevat työntekijät tarvitsevat työpaikan, jossa voivat jakaa tietoa muiden kanssa. Työssäoppiminen ja tiedonjakaminen lisää aikaisempien tutkimusten mukaan psykologista turvallisuutta. Muuttuva työympäristö vaatii henkilöstöltä vahvaa ammatillista osaamista ja haastaa uuden oppimisen äärelle. (Hiltunen & Saarentausta 2021, 4.) Tässä tutkimuksessa, kyselyssä ja haastattelussa korostuivat psykologisen turvallisuuden tunteen tekijöistä luottamus tiimiin ja uskallus pyytää, tarjota ja antaa kaikille apua ilman sosiaalisen riskin paineita. Moniammatillisia konsultaatioita pidettiin tärkeinä oppimiskokemuksina tiimissä, jossa tietoa jaettiin lääkäreiden ja hoitajien kesken tasapuolisesti molempiin suuntiin. Tutkimustulokset ovat samansuuntaiset Nousiaisen tutkimuksen kanssa moniammatillisen tiimin ammattitaidon tärkeydestä uuden toimintatavan äärellä.

Edmondsonin (1999,2-3) tiimikäyttäytymisen tutkimuksen mukaan tiimin suorituskyykyyn vaikuttavat hyvin organisoidut työtehtävät, työtehtäviin sopiva tiimi sekä konteksti. Tiimin tuloksiin vaikuttavat lisäksi tiimijohtajuus sekä yhteiset tavoitteet. Tässä tutkimuksessa Lääkäreiden, hoitajien ja tiiminvetäjien yhteistyö, tiimikokoukset olivat organisoituja sekä tavoitteellisia. Kaikilla oli omat roolit ja tehtävät tiimissä. Tiiminvetäjän rooli oli tärkeä päivän onnistumisen kannalta. Tiimijohtajuus vaikuttaa tuloksiin ja tutkimuksessa nostettiin esiin, ettei tiiminvetäjä ole aina oikeassa. Yhteiset tiimipalaverit olivat tärkeitä työn sujuvuuden, toiminnan kehittämisen ja ryhmäytymisen kannalta. Edmonson mainitsi kontekstin vaikuttavan tiimin suorituskyykyyn. Tutkimustulokset olivat saman suuntaiset epäsopivien työtilojen suhteen Ison Omenan terveysasemalla.

Työympäristön positiivinen kuormitus heijastuu suoritteisiin ja etätyössä fyysinen ympäristö muuttuu, mutta työn sisältö ja sosiaalinen ympäristö pysyy muuttumattomana (Hakulinen 2021, 20). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat Hakulisen ja Revon johtopäätöksiä ympäristön vaikutuksesta suorituksiin. Etätyön mahdollisuus koettiin hyväksi ja valinnanvapautta tehdä etätyötä toivottiin lisää. Työympäristöllä on vaikutusta työn tehokkuuteen ja turvallisuuteen. Hyvä työskentelytila edistää työn sujuvuutta, lisää työhyvinvointia ja terveyttä. (Repo ym. 2015, 24.) Tehokkuuden saavuttamiseksi ratkaisevana tekijänä pidetään tiimin psykologista turvallisuutta. Etätyön myötä luottamus on aikaisempaa tärkeämmässä roolissa hybridityön onnistumiselle. Luottamuksen syventymistä vaaditaan, koska työn ja henkilökohtaisten olosuhteiden rajapinnan ero kapenee. Hybridityön myötä tiimin toimintakulttuuri muuttuu, uudet työskentelytavat vastaavat niin organisaation kuin yksilön tarpeisiin. Tiimissä mietityt ratkaisut auttavat koko tiimiä. (Edmondson & Mortenson, 2022. 88-90.) Tässä tutkimuksessa hoitajat kokivat etätyön sopivan hyvin moniammatillisen tiimityöskentelyyn tiimimallissa, koska tarkoituksena oli hoitaa potilaat mahdollisimman pitkälle etänä. Työn tekeminen ja prosessit olivat tehty hybridityöhön soveltuviksi. Etätyössä koettiin enemmän työrauhaa, työn sujuvuutta, tehokkuutta ja vähemmän kuormittuneisuutta. Etänä tehty työ koettiin vaikuttavan merkittävästi myönteisesti työhyvinvointiin.

Edmondson (1999,8) tiimikäyttäytymisen tutkimuksen mukaan turvallisuuden tunnetta lisää työssä valmentava johtaminen ja tiimin kannustaminen. Tiimin kysymyksiin ja haasteisiin vastataan totuuden mukaisesti eikä puolustellen. Johtajan käyttäytyminen vaikuttaa tiimin toimintaan. Tämän tutkimuksen tulokset olivat Edmondsonin tutkimuksen kanssa saman suuntaiset. Esihenkilön tuki ja kannustaminen loi uskoa omaan osaamiseen. Esihenkilöiden realistinen viestintä koettiin hyvin tärkeäksi. Työhyvinvointia pystytään lisäämään, jos henkilöstön ja esihenkilöiden ajatukset työstä ovat samansuuntaiset (Kaskinen 2017). Tässä tutkimuksessa mainittiin turvallisuuden tunne työssä, joka tulee hyvästä esihenkilötyöstä

sekä tiimintuesta. Ilman tiimin ja esihenkilön tukea kuormittuneessa tilanteessa työtä ei pysty tekemään.

Terveysthuollon työyhteisö, jossa työskennellään tiimeissä, koettiin vähemmän uupumusta. Perusterveydenhuollon kehittäminen tulee keskittää hoidon parantamiseen, terveydenedistämiseen, kustannustehokkuuteen sekä hyvän työpaikan mahdollistamiseen työntekijöille. Tiimityön kehittäminen tulee ulottua toimintaan sekä tiimihenkeen. (Willard-Grace ym. 2022, 236-237.) Tämän tutkimuksen mukaan tiimimallissa tällä hetkellä toimii vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja sen myötä vastuun lisääntyminen. Moniammatillinen yhteistyön tiivistyminen koettiin hyvänä muutoksena työssä. Tiimin yhteisöllisyys ja työkaverit sitouttivat työntekijät työpaikkaan. Ilmapiiri koettiin olevan hyvä hankalasta työtilanteesta huolimatta

Työhyvinvointia on tutkittu paljon työpahoinvoinnin kautta. Tutkimusnäkökulma on haluttu laajentaa hyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen kokemukseen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin merkityksen työssä sekä työelämän ulkopuolisten asioiden merkityksen. (Laine ym. 2020. 290-291.) Tutkimustulosteni mukaan vapaa-ajalla oli suuri merkitys palautumisessa ja työssä jaksamisessa. Itsestään huolehtiminen niin psyykkisesti kuin fyysisesti auttaa jaksamaan kuormittuneessa työtilanteessa.

Nykytilan heikkoudet

Edmondson (2019, 123) mukaan työntekijöiden arvostus sitouttaa työntekijöitä organisaatioon, lisää ongelmanratkaisukykyä sekä lisää työn tehokkuutta. Ne työntekijät, jotka pystyvät tuomaan paremmin ammatillisen osaamiseen esiin työpaikalla kokevat vahvemmin psykologista turvallisuutta työyhteisössä. Kokonaisvaltaisesti psykologiseen turvallisuuteen tulee kiinnittää huomiota, koska se lisää ja tukee ammatillista osaamista, työssä oppimista ja tuloksellisuutta. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan tiimimallin lääkäriävyttöisyys ei arvosta hoitajan osaamista riittävästi. Hoitajat eivät pääse hyödyntämään työssä kaikkea osaamista mitä heillä oli koulutuksen ja kokemuksen myötä karttunut. Koettiin, että ongelmaratkaisukyky aleni tiimimallissa. Hoitajien ei tarvitse enää tehdä itsenäisiä ratkaisuja kuten aikaisemmin ja se vaikuttaa osaamiseen sekä itseluottamukseen. Koettiin että nykyisessä mallissa työn tekeminen ei ole palkitsevaa ja vaikuttaa työssä viihtyvyyteen sekä sitoutumisessa organisaatioon. Edmondson (2019, 146) mukaan työntekijöiden osaamisen käyttäjä jättäminen on vahingollista. Osaamista tulee hyödyntää uuden oppimiseen sekä kehittämiseen.

Turhautumiseen vaikuttavat lisäksi työn yksitoikkoisuus, tulosten näkymättömyys (Repo ym. 2015, 10-11). Martelan (2021, 4) mukaan työhyvinvointia lisäävänä voimavarana

voidaan pitää itseohjautuvuutta, joka lisää työn imua. Itsenäiset päätökset työn tekemiseen liittyen lisäävät työn merkityksellisyyttä sekä vaikuttaa työssä jaksamiseen positiivisesti. (Martela ym. 2021. 4.) Lääkärivetoinen malli vaikutti hoitajien monipuoliseen ammattiosaamisen hyödyntämiseen. Hoitajat kokivat tiimimallin olevan perusajatukselta hyvä, mutta tällä hetkellä nykyisessä muodossa kaikilta osin mahdotonta toteuttaa. Negatiiviseen työkokemukseen vaikuttivat resurssipula, hoidon jatkuvuuden toteuttamisen ongelmat, segmentoidut asiakkaat, epäsovivat työtilat ja lääkärivetoisuus. Omaa osaamista ei pysty hyödyntämään kuten aikaisemmin vaikka vastuun tunteminen omasta työstä koettiin positiivisena. Työrauhan puute vaikuttaa työhyvinvointiin laskevasti. Työrauhan suurimpana ongelmana pidettiin tiimimalliin epäsovivat työskentelytiloja. Tiimihuoneen toimimattomuuden vaikutus työn sujuvuuteen, tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin nousi vahvasti esiin tutkimuksessani.

THL:n (Suomela & Mikkola 2023, 1) tutkimusraportin mukaan hoidon jatkuvuus laski vuonna 2022 ja perusterveydenhuollon asiakkaat tapasivat useita eri terveydenhuollon henkilöitä hoidon aikana. THL:n tutkimus on samansuuntainen tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Hoitajat kokivat, ettei tiimimallissa toteudu hoidon jatkuvuus, vaikka sitä tavoiteltiin. Tiimimallissa ensisijaisena toimintatapana pidettiin hoidon aloitusta ensikontaktissa ja lääkärin konsultaatiota. Segmentoidut asiakkaat tietyille hoitajille loi kuormitusta, koska resurssipuulan vuoksi omahoitajuutta ei pystytty toteuttamaan. Saavuttamattomissa olevat tavoitteet, resurssien puute ja jatkuvat muutokset vaikuttavat myönteiseen työntekemisen tunteeseen.

Tämän tutkimuksen tulokset olivat samansuuntaiset Bourgaultin & Goforthin (2021, 8-10) näkemysten kanssa tiimin sisällä jaetusta tiedosta ja osaamisesta sekä riittävästä henkilöstöstä. Tässä tutkimuksessa nousi esiin henkilöstöpula ja perehdyttämisen tuomat haasteet. Jatkovaa perehdyttämistä pidettiin tärkeänä, mutta koettiin myös raskaana. Edmondson (1999,2) tiimikäyttäytymisen tutkimuksen mukaan tiimin ominaisuudet vaikuttavat sen toimivuuteen ja selittää tehokkuuden vaihtelun tiimien välillä. Tässä tutkimuksessa ilmeni tiimien välisen eron aiheuttavan kilpailua ja vertailua tiimien välillä. Yhteisen yksikön alla olevat kaksi erilaista tiimiä asettavat haastetta yhteiselle toiminnalle ja sen suunnittelulle. Tiimien välinen kilpailu vaikuttaa työnsujuvuuteen sekä työhyvinvointiin.

Tulevaisuuden mahdollisuudet

Edmondson (1999,8) tiimikäyttäytymisen tutkimuksen mukaan, jos tiimissä tunnetaan psykologista turvallisuutta ja uskotaan virheistä oppimisen mahdollisuuteen, tiimissä todennäköisesti uskalletaan tuoda virheet esiin. Positiivisen oppimisen mallin mukaisesti toimiminen lisää tiimin tehokkuutta. Tässä tutkimuksessa nousi esiin haastatteluissa sekä kyselyssä

positiivinen suhtautuminen virheiden esiin nostamiseen ja niistä oppimiseen. Virheet uskalletaan tuoda esiin ja niiden kautta opittua pystytään hyödyntämään tulevaisuudessa.

Edmondson (2019, 37-39) mukaan tiimeissä, joissa koetaan vahvaa psykologista turvallisuutta ratkaistaan prosessin pullonkaulat eikä siirrytä suoraan ratkaisuihin. Työntekijät pysyvät avoimella keskustelulla välttämään haitalliset ratkaisut. Epävarmoissakin tilanteissa uskalletaan esittää omat ajatukset ja ideat tiimille. Tässä tutkimuksessa osoitettiin, että tiimeillä oli ongelmaratkaisutaitoa ja kykyä selviytyä haasteista sekä kehittää uutta. Tätä taitoa tarvitaan, jotta tulevaisuudessa pystytään nykyisiin ongelmiin löytämään ratkaisuja. Tiimin kehittäessä saadaan toimivat toimintamallit ja kehittämistyön säännöllinen arviointi parantaa tiimityötä (Schentrup ym. 2019, 354). Tämän tutkimuksen tulokset olivat samansuuntaiset aikaisempien tutkimusten mukaan ja moniammatillisen tiimin parhaat puolet tulivat esiin juuri sen yhteisessä ketterässä kehittämisessä. Kehittämismyönteisyyttä voidaan pitää tulevaisuuden voimavarana. Leivosen (2020, 10) tutkimuksen mukaan kehittämistyöhön tarvitaan koko tiimin sekä lähiesihenkilöiden sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseksi. Erityisesti lääkäreiden sitoutuneisuudella on havaittu olevan keskeinen merkitys onnistumiselle.

Edmondson (2019, 198) mukaan kuuntelemalla kunnioitat toista ja hyväksyt hänet omana itsenään. Asioista ei tarvitse olla samaa mieltä, mutta toista tulee arvostaa. Tässä tutkimuksessa hoitajat kokivat eriävien mielipiteiden olevan sallittua tiimissä. Erityisesti ongelmanratkaisutilanteissa kaikkia kuunneltiin ja jokainen otti vastuuta yhteisestä ongelmasta. Tiimin toimivuuden kannalta ja uusien ongelmien ratkaisemiset vaativat kuuntelemisen ja asioiden esille noston uskallusta ja taitoa. Erilaisuutta hyväksyttiin tiimissä mutta siinä koettiin ristiriitaisia tuntemuksia. Vastuun ottaminen, jakaminen ja hyväksyminen korostuu moniammatillisessa tiimityössä. Toimiva tiimi hyväksyy, että asioita voidaan tehdä eri tavalla, vaikka tavoitteet ovat samat. Hyvät tiimitaidot antavat tulevaisuuden kehittymiselle hyvät lähtökohdat.

Tulevaisuuden uhat

Edmondson (1999,6) tiimikäyttäytymisen tutkimuksen mukaan tiimin psykologista turvallisuutta ei tule sekoittaa tiimin koheesioon, joka saattaa vähentää oman mielipiteen esiin tuomista tilanteissa, joissa ollaan asioista eri mieltä. Riskien otto on vähentynyt luottamuspulan vuoksi. Luottamus sisältää tiimin keskinäisen kunnioituksen ja mahdollisuuden puhua ilman pelkoa tiimin ulkopuolelle jäämisestä. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että suorittamiseen vaikuttamisen tunteella saattoi olla vaikutusta siihen, että vaikeiden asioiden esille nostaminen koettiin osittain hankalaksi. Riskien ottamisen mahdollisuus koettiin tiimissä

ristiriitaiseksi. Tiimin ongelmaksi voi koitua riskien ottamisen välttäminen, jos niitä ei uskalleta ottaa. Riskittömyys voi muodostua tulevaisuudessa kehittymisen hidasteeksi.

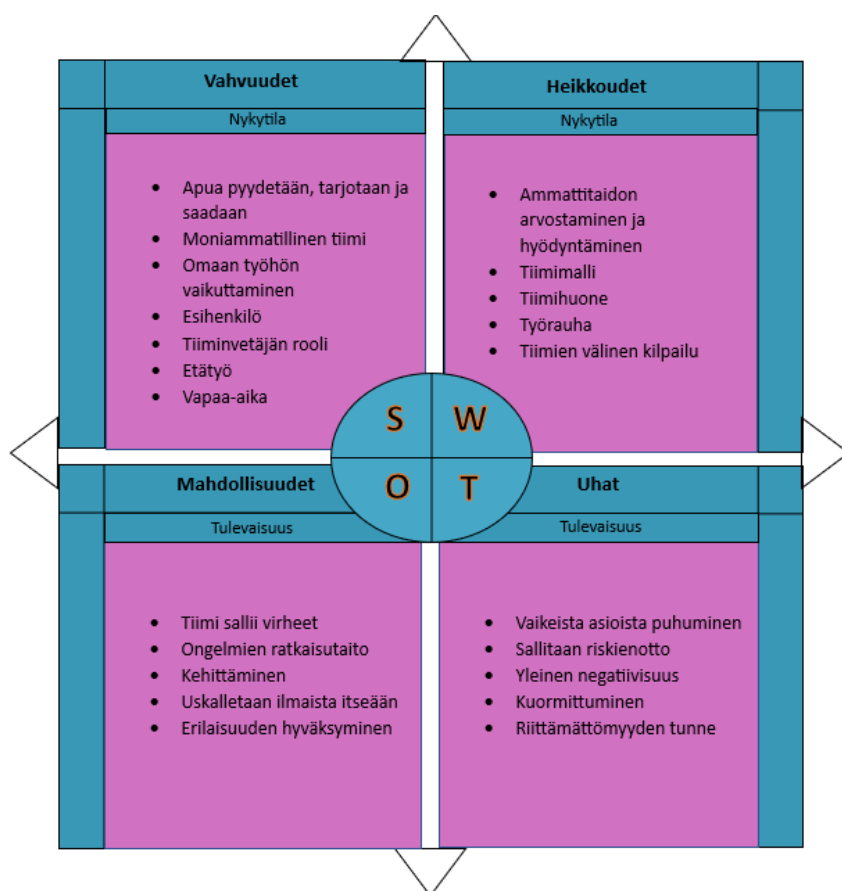
Hartikaisen (2022, 2) tutkimuksen mukaan media loi uutisten kautta negatiivisen kuvan hoitoalasta. Helsingin Sanomien uutiset terveydenhoitoalasta painottuivat pääasiallisesti negatiivisiin aiheisiin kuten henkilöstövajeeseen, alan epäkohtiin ja koronaan. Alan vetovoimaisuus kärsii toistuvasta negatiivisesta julkisuudesta. Tämän tutkimuksen tulokset olivat samansuuntaiset Hartikaisen tutkimuksen kanssa. Yleinen negatiivisuus vaikutti jaksamiseen sekä positiiviseen ajatteluun. Media omalla työllään välitti negatiivista kuvaa terveydenhuoltoalasta. Negatiivinen uutisointi hoitotyöstä, poliittiset näkökannat sekä palkkakeskustelut aiheuttivat huolta tulevien kollegoiden saamisesta, hoitoalan vetovoimaisuudesta, omasta jaksamisesta sekä työn arvostamisesta. Asiakkaiden ikävät palautteet ja negatiivisuus sekä ajoittain myös epäasiallinen käyttäytyminen hoitajia kohtaa vaikutti työssä jaksamiseen. Riittämättömyyden tunne vie voimavaroja ja kollektiivinen väsymys sekä kuormittuneisuus vaikutti koko työyhteisöön. Työrauhan puute lisää kuormittuneisuutta. Tulevaisuuden hoitotyön vetovoimaisuuden lisääminen on koko kansan yhteinen asia. Jos negatiivisuuden ilmapiiri saa jatkaa se vaikuttaa tulevaisuuden hoitotyöhön.

Yhteenveto

Googlen laajaa huomiota saavuttanut Aristoteles-tutkimus käsitteli moniammatillisen tutkijaryhmän johdolla psykologista turvallisuutta Googlen työntekijöiden keskuudessa. Tutkimuksella haluttiin selvittää menestyvän tiimin ominaisuudet. Tutkimus osoitti, että menestymisen takana ovat normit, käyttäytymismallit, selkeät tavoitteet sekä luovan ajattelun salliva ilmapiiri. Tärkein havainto kuitenkin oli psykologisen turvallisuuden keskeinen merkitys tiimityössä. (Duhig 2016.) Tutkimukseni mukaan psykologisen turvallisuuden tunnetta koettiin moniammatillisessa tiimissä tiimimallissa työskennellessä, mutta joitakin osa-alueita tulisi vahvistaa työn imun lisäämiseksi. Työhyvinvointi ja työssäjaksamisen vahvistaminen vaatii toimia. Työtyytyväisyyttä lisäsi työyhteisö, jonka ansiosta töihin oli kiva tulla ja raskasta työtä jaksoi tehdä.

Tutkimusaineistoni pohjalta laadittiin nelikenttäanalyysi työhyvinvoinnista ja psykologisen turvallisuuden tunteesta hoitajien näkökulmasta (Kuva 5). Vahvuudeksi lasketaan tässä hetkessä olevia ominaisuuksia, joissa onnistutaan ja tulee hyödyntää myös jatkossa (Suomen riskienhallintayhdistys). Vahvuudet olivat avuliaisuus, moniammatillinen tiimi, omaan työhön vaikuttaminen, esihenkilön tuki, tiiminvetäjän rooli, etätö ja vapaa-aika. Heikkoudet heikentävät tuloksellisuutta tässä hetkessä (Suomen riskienhallintayhdistys). Heikkoudet olivat tiimin ammattitaidon arvostaminen ja hyödyntäminen, tiimimalli, tiimihuone, työrauha ja tiimien välinen kilpailu. Mahdollisuudet ovat tulevaisuudessa paremmin resurssien

mukaan hyödynnettävissä olevia asioita (Suomen riskienhallintayhdistys). Mahdollisuudet olivat virheiden salliminen, ongelmien ratkaisutaito, kehittäminen, uskalletaan ilmaista itseään ja erilaisuuden salliminen. Ennakointi tulevaisuuden uhkien varalta ja niihin varautuminen on tärkeää (Suomen riskienhallintayhdistys). Uhat olivat vaikeista asioista puhuminen, riskien ottoa ei ole sallittua, negatiivisuus, kuormittuminen ja riittämättömyyden tunne. Kanervan (2019, 2) tutkimuksen mukaan esihenkilö pystyy lisäämään työn imua huomioimalla onnistumiset sekä mahdollistamaan työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhön. Työntekijät, jotka ovat avoimia sekä motivoituneita kokevat enemmän työn positiivisen merkityksen. Työntekijöiden negatiivinen ajattelu työstä sekä motivaation puute tehdä työtä laskee työn merkitystä. Työntekijät kokevat esihenkilöiden kontrolloinnin sekä johdonmuokaisuuden puutteen laskevan työniloa. Työnimun ylläpitäminen ja lisääminen on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta ja siihen pystyy vaikuttamaan koko tiimi sekä esihenkilöt yhdessä. Martela ym (2021, 34) tutkimustulokset olivat samansuuntaiset kuin Kanervan. Työnimulla ja työhyvinvoinnilla on yhteys toisiinsa ja oman työhön vaikuttaminen lisää työnimua. Tulevaisuuden menestyvät organisaatiot tarjoavat vaikuttavia, laadukkaita ja kustannustehokkaita palveluita itseohjautuvien tiimien työpanoksella, joilla on työhyvinvoinnin kautta lisääntynyt työnimu sekä työmotivaatio.



Kuva 5. Swot-analyysi

8.2 Eettisyys ja luotettavuus

Eettisyys perustuu hyvän ja pahan sekä oikean ja väärän erottamiseen. Opinnäytetyö edellyttää hyvää eettistä tieteellistä huomiointia ja yleisesti tutkimuseettisten periaatteiden tuntemusta sekä yhteisesti sovittujen käytänteiden noudattamista. (Hirsjärvi ym. 1997, 23.) Yhteisissä tutkimuseettisissä käytänteissä huomioidaan kollegat, tutkittava kohde, rahoituksesta vastaava taho, tutkimuksen tilaaja ja lukijat (Vilkkä 2021, 41). Eettiset näkökulmat vaikuttavat tutkittavan tieteellisen työn ratkaisuihin. Eettisesti tehty tutkimus on luotettava ja laadukas. Tutkimuksen tulee sisältää hyvä yksityiskohtainen tutkimussuunnitelma ja hyvin mietitty tutkimusasetelma sekä tarkkaan laadittu raportti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 213, 216-217.) Tiedeyhteisö on laatinut ohjeistuksen tutkimuksen ja tulosten käsittelyyn noudatettaviin käytäntöihin. Tutkimusta tehdessä toimitaan rehellisesti ja huolellisesti sekä noudatetaan tarkkuutta tutkimustyössä sekä tulosten käsittelyssä. (Tutkimuksellinen neuvottelukunta 2023; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tämä tutkimus on osa tiimimallia tutkivaa tutkimuskokonaisuutta ja tutkimuslupa kaikille tutkimuksille yhteinen. Tutkimusta työstiin 11 kuukauden ajan ja se valmistui toukokuussa 2023. Raportissa käytettiin useita havainnollistavia kuvia tutkimuksen eri vaiheista, mikä helpottaa lukijaa sisäistämään käsiteltävän tiedon sekä lisää tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Tutkimustuloksissa oli selkeästi havaittavissa yhtäläisyyksiä aikaisempiin tutkimuksiin mikä lisää luotettavuutta. Raportissa kuvattiin selkeästi kohdeorganisaatio, tutkittavien valinta, viitekehys, tutkimuskysymykset, -ongelmat sekä tavoite ja tarkoitus. Tutkimuksessa käytettiin monipuolisesti lähteitä alkuperäistä tutkijaa kunnioittaen. Tutkimusta tehdessä toimittiin rehellisesti ja huolellisesti sekä noudatettiin tarkkuutta tutkimustyössä sekä tulosten käsittelyssä. Tutkimuksessa käytettiin LAB University of Applied Sciences YAMK opinnäytetyön ohjeita. (LAB University of Applied Sciences 2022)

Tutkimuksen luotettavuus huomioitiin ja tutkimuskokonaisuus kuvattiin selkeästi sekä kattavasti suunnitelmassa. Tutkija oli sitoutunut organisaatioon ja sen hankkeisiin. Tiimimalli oli uusi toimintamalli, joka otettiin käyttöön Ison Omenan terveysasemalla. Tulosten perusteella pystyttiin arvioimaan mihin työhyvinvoinnin ja psykologisen turvallisuuden tekijöihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota moniammatillisessa tiimissä tiimimallissa. Tiimimallin toimintatapa on käytössä monella terveysasemalla Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella ja tulevaisuuden visio on sen laajeneminen entisestään. Tulosten hyödynnettävyys mahdollisesti myös tutkijan omalla terveysasemalla tulevaisuudessa syventää entisestään intressiä tutkimuksen aihetta kohtaan. Monimuotoinen tutkimusmenetelmien valinta lisäsi

luotettavuutta kattavan näkökulman saamiseksi tutkittavasta ilmiöstä kvalitatiivista sekä kvantitatiivista menetelmää hyödyntäen. Luotettavuutta lisää tutkimuksen toistettavuus, vaikka siihen aina vaikuttavat tutkimus paikka ja ajankohta.

Tutkimuksen aihe on eettinen valinta (Hirsjärvi ym. 1997, 24). Asetetut vaatimukset uuden tiedon tuottamiselle, vanhan tiedon hyödyntämiselle tai uudella tavalla käyttämiselle tulee täytyä tieteellisissä tutkimuksissa (Vilkkä 2021, 43). Psykologinen turvallisuus ja työtyytyväisyys toiminnan muuttuessa oli ajankohtainen aihe terveydenhuollon ollessa jatkuvassa muutoksessa ja paineen alla. Aiheen eettistä näkökulmaa tuki tieto, jota saatiin Ison Omenan hoitohenkilökunnan työtyytyväisyydestä muutosten keskellä. Tutkimustietoa pystytään hyödyntämään muissa yksiköissä toiminnan muutoksissa tulevaisuudessa.

Ihmislähtöisten tutkimusten eettinen lähtökohta on ihmisoikeudet. Tutkittavien oikeuksiin kuuluu tietää tutkimuksen aihe, tiedonkeruussa ja käsittelyssä käytettävät menetelmät sekä tavoitteet. Vapaaehtoinen osallistuminen tutkimukseen kuuluu tutkittavan suojaan. Tutkittaville ei saa koitua ongelmia tutkimukseen osallistumisesta sekä tutkimustulokset ovat luotamuksellisia. Tutkimuksessa saatuja tietoja käsitellään anonyymisti vain tutkimuksessa eikä niitä luovuteta ulkopuolisille. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 226.) Tutkimusaineiston keräämisen lähtökohtana on ihmisarvon kunnioittaminen ja tämä tulee huomioida aineiston hankintatapaa valittaessa (Hirsjärvi ym. 1997, 25). Aineiston hankinnassa käytetään vain hyväksytyjä menetelmiä (Vilkkä 2021, 41). Tutkimusaineiston näyttäminen tutkittavalle laadullisessa tutkimuksessa ei ole eettisesti perusteltua. Eettisesti pidetään perusteltuna antaa haastateltavalle etukäteen haastattelun aihepiirit (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117-118). Tutkittavalle annetaan riittävästi tietoa tutkimuksesta saatekirjeessä tutkimuksen alussa. (Vilkkä 2021, 48.) Hyvänä eettisenä käytäntönä kuitenkin pidetään, että havainnointiin saadaan havainnoitavan lupa (Eskola & Suoranta 1998, 199). Luvan saamisen lisäksi tutkittavat saavat itse päättää osallistumisestaan tutkimukseen (Raivo & Lempinen 2019, 21).

Tutkimuksessa aineistoa kerättiin systemaattisella havainnoinnilla, lomakekyselyllä ja teemahaastattelulla. Käytänteiden tiedottaminen ja eettinen näkökulma huomioitiin ennen tutkimuksen alkamista. Ison Omenan hoitajille pidettiin infotilaisuus, jossa kerrottiin tutkimuksen kulusta, tarkoituksesta, tavoitteesta sekä tutkimusmenetelmistä. Ennen havainnointia työyhteisö sai tiedon ja mahdollisuuden päättää osallistumisestaan. Sähköisen kyselyn yhteydessä työntekijät saivat saatekirjeen sähköpostilla tutkimuksesta sekä mihin tuloksia käytettiin. Anonymiteettisuoja säilyi koko ajan ja tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Ennen haastattelua kysyttiin lupaa haastatteluun haastateltavalta ja toimitettiin edeltävästi käsiteltävät aiheet sekä tieto tilaisuuden nauhoituksesta. Vielä haastattelun alussa

haastateltavalla oli mahdollisuus perääntyä haastattelusta. Käytännön järjestelyt sovittiin esihenkilöiden sekä haastateltavien kanssa.

Tutkija kävi Ison Omenan terveysasemalla kertomassa hoitohenkilökunnalle tutkimuksesta, tarkoituksesta sekä tavoitteesta. Työntekijöille kerrottiin tutkimusmenetelmistä sekä osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Tutkimus aloitettiin havainnoimalla Ison Omenan terveysasemalla tiimien toimintaa luonnollisessa ympäristössä ilman osallistumista. Ennen havainnointia työyhteisö sai tiedon ja mahdollisuuden päättää osallistumisestaan.

Sähköisen kyselyaineiston tulee Foddyn mukaan olla asiaan kuuluvaa, vertailtavissa sekä tulkittavissa, jotta sitä voidaan verrata tuloksiin (Viinamäki & Saari 2007, 48). Foddyn määrittelemä luotettavuuden kriteerit täyttyivät tutkimuksessa. Lomaketutkimuksissa validiteetilla tarkoitetaan lomakkeen oikeaa mittaustarkoitusta. Mittaako laadittu kysely juuri ominaisuuksia ja käsitteitä, kun on haluttu sen mittaavaan. (Viinamäki & Saari 2007, 48). Tutkimuksessa käytetty lomake oli aikaisemmin suomennettu sekä käytetty, joka lisää sen luotettavuutta. Esitestausta ei tarvita ja kysymykset etsivät haluttua tietoa. Tutkittavat saavat esitietoja tutkimuksesta ennen osallistumistaan tutkimukseen (Raivo & Lempinen 2019, 21). Sähköisen kyselyn yhteydessä työntekijät saivat saatekirjeen sähköpostilla tutkimuksesta sekä mihin tuloksia käytettiin.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä suunnittelemalla haastatteluteemat etukäteen. Haastattelun aikana huolehditaan teknisten materiaalien toimivuudesta ja otetaan varavälineistöä mukaan. Haastattelupäiväkirja auttaa tutkijaa muistamaan haasteelliset kysymysmuodot ja merkitsemään muistiin erityisiä asioita haastattelusta. Haastattelujen jälkeen litteroinnin aloitus mahdollisimman nopeasti vaikuttaa laatuun. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184-185.) Tutkimuksen laatua pyrittiin varmistamaan etukäteen suunnittelemalla haastatteluteemat sekä tutkimustilanteen eteneminen. Haastateltavat saivat tietää teemat etukäteen ennen haastattelua. Tekniset materiaalit testattiin ennen haastattelua ja varavälineitä otettiin mukaan. Yhdessä haastattelussa äänentallennin sammui yllättäen, mutta tutkija huomasi tämän heti ja tilanteella ei ollut vaikutusta tutkimuksen kulkuun tai luotettavuuteen. Tutkimuspäiväkirja oli koko ajan mukana tärkeitä muistiinpanoja varten. Haastattelutilanteessa haastattelija asettui niin, että seinäkello oli koko ajan näkyvässä ja siitä ajan seuraaminen oli huomaamatonta ja helppoa. Tutkija aloitti aineistojen käsittelyn tutkimuksesta seuraavana päivänä. Käytännön järjestelyt sovittiin esihenkilöiden sekä haastateltavien kanssa. Eettisesti pidetään perusteltuna antaa haastateltavalle etukäteen haastattelun aihepiirit (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117-118). Tutkittavalle annetaan riittävästi tietoa tutkimuksesta saatekirjeessä tutkimuksen alussa (Vilka 2021, 48.) Toteuttamalla haastattelut toisella kertaa uudelleen tulos olisi samansuuntainen kuin nyt. Huomioon otettava asia on

kontekstin ja ajan vaikutus ihmisten käyttäytymiseen. Luotettavuuteen vaikuttavat ihmisten käyttäytyminen, konteksti ja aika (Hirsjärvi & Hurme 2011, 186). Sähköiseen kyselyyn osallistumiseen saattoi vaikuttaa ajankohta, runsaat poissaolot, kiire ja väsyminen. Länsi-uudenmaan hyvinvointialueen aloitus oli lähestymässä ja sitä varten oli paljon erilaisia toimenpiteitä tehtävänä ennen varsinaista aloitusta.

Alkuperäisen tutkimusaineistojen säilyttämiseen on kiinnitettävä huomiota, etteivät ne joudu missään vaiheessa väriin käsiin. Tutkimusaineisto ja valmis tutkimus tulee säilyttää samassa paikassa ja mahdollisesti jatkokehittämisessä hyödynnettävissä. (Vilkkä 2021, 47-48.) Tutkimusaineisto säilytettiin LAB ammattikorkeakoulun suojatulla palvelimella tunnuksen ja salasanan takana. Aineisto hävitetään kuuden kuukauden kuluessa tutkimuksen päätyttyä kuitenkin 2023 syyskuun loppuun mennessä. Valmis tutkimus julkaistaan Theseus palvelimella, missä ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ovat saatavilla verkossa.

Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus määritellään, pystytäänkö tutkimus toistamaan ja ovatko tulokset samat tukijasta riippumatta. Kokonaisluotettavuus sisältää tutkimuksen pätevyyden ja luotettavuuden. Kokonaisluotettavuus on hyvä, kun satunnaisuutta on mahdollisimman vähän ja tutkimusotos edustaa perusjoukkoa. (Vilkkä 2021; Hirsjärvi ym.2009.) Tutkimuskokonaisuutta ja luotettavuutta arvioidaan sisäisen johdonmukaisuuden mukaisesti. Tutkimuksesta tulee selkeästi käydä ilmi kohde ja tutkimuksen tarkoitus. Tutkijan oma sitoutuneisuus sekä intressi tutkimusta kohtaan. Miten aineistoa kerätään ja käsitellään. Mitä johtopäätöksiä tulosten perusteella pystyttiin tekemään tutkimus analyysissä ja miten nämä raportoidaan Perustelut tutkittavien valintaan ja miten pitkstä tutkimuksesta on kyse. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 236-239.)

Tutkimuksen kokonaisuus huomioitiin ja kuvattiin selkeästi sekä kattavasti suunnitelmassa. Tutkija oli sitoutunut organisaatioon ja sen hankkeisiin. Tiimimalli oli uusi toimintamalli mikä otettiin käyttöön osalla Espoon terveysasemista. Tulosten perusteella pystyttiin arvioimaan mihin työhyvinvoinnin ja psykologisen turvallisuuden tekijöihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota tiimimalliin siirtyessä. Tiimimallin toimintatapa on käytössä monella terveysasemalla Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella ja tulevaisuuden visio on sen laajenemisessa entisestään. Tulosten hyödynnettävyys mahdollisesti myös tutkijan omalla terveysasemalla syventää entisestään intressiä opinnäytetyön aihetta kohtaan.

Luotettavuutta voi laskea satunnaiset virheet, haastattelijan muistiinpanojen virheellinen merkintä tai tutkijan virheellinen tutkimustulosten tulkitseminen. Tulosten kriittinen tarkastelu on tärkeää ja siihen tulee ottaa kantaa tutkimustekstissä. Jos tulokset poikkeavat vastaavista tutkimustuloksista tulee pohtia mistä mahdolliset virheet johtuvat. (Vilkkä 2021,

194.) Tutkimustuloksia käsiteltäessä satunnaiset virhemahdollisuudet yritettiin havaita kriittisesti aineistoa tarkasteltaessa. Tutkimustulokset eivät poikenneet aikaisemmista tutkimustuloksista, mikä vähentää virhemahdollisuutta.

Validius on tutkimuksen pätevyys, jolla tarkoitetaan tutkijan kykyä tutkia juuri sitä mitä piti tutkia. On tilanteita, jolloin vastaajat ymmärtävät kysymykset toisin, kuin tutkija oli ajatellut. Tästä huolimatta tutkija analysoi tuloksia alkuperäisen suunnitelman mukaan, jolloin ei tulokset ole päteviä. Laadullinen tutkimus vaatii tutkijalta täsmällisen ja kattavan kuvauksen tutkimuksen toteutuksen sisällöstä. Tarkka sisällön kuvaus lisää tutkimuksen luotettavuutta. Sisältöön vaaditaan tutkimusmenetelmiin liittyvää sisältöä olosuhteista, tutkimuspaikasta, käytetystä ajasta, häiritsevistä tekijöistä, erheellisistä tulkinnoista ja tutkijan omasta näkemyksestä tutkimustilanteesta kokonaisuudessaan. On tärkeää huomioida tulosten tulkinnaassa mihin tutkija peilaa tuloksia johtopäätöksiä tehdessä. Suorien lainauksien käyttöä suositellaan tulosten tulkinnaassa. (Hirsjärvi ym.2009, 232-233.) Tutkimuksen pätevyys otettiin huomioon tarkalla kuvauksella ja tulosten analysoinnilla. Suoria lainauksia hyödynnettiin maltillisesti. Tutkimusaineistoa oli runsaasti ja siitä karsittiin tutkimuksen kannalta epäolennainen materiaali pois ja säilytettiin tutkimuksen kannalta tärkeät tiedot.

8.3 Jatkotutkimusehdotukset

Mielenkiintoista olisi tutkia miten hoitajan ammattitaidon hyödyntämistä voitaisiin lisätä tiimimallityöskentelyssä ja mitkä vaikutukset ammattitaidon hyödyntämisen lisäämisellä olisi työhyvinvointiin. Riittäisikö konsultaatiomallin muuttaminen pelkästään? Pystyisikö tämän muutoksen kautta muuttamaan hoitajan työnkuvan monipuolisemmaksi sekä parantamaan lääkäreiden riittävyttä.

Toisena mielenkiintoisena aiheena olisi tutkia tiimien välistä kilpailua ja sen vaikutusta aseman toimintaan. Tällä hetkellä kilpailuasetelma jakaa työyhteisön ja asettaa haastetta toiminnalle. Pitäisikö tämä huomioida uusien asemien aloittaessa tiimimallityöskentelyn?

Kolmantena mielenkiintoisena aiheena olisi tutkia miten rakennetaan toimiva, tuottava ja tavoitteet saavuttava tiimi? Mihin tekijöihin tulee kiinnittää huomioita tiimejä rakentaessa.

Lähteet

- Bourgault, A. & Goforth, C. 2022. Embrace teamwork to create and maintain a positive workplace culture. *Critical care nurse*. Vol 41
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. Article. January 2006. *Qualitative Research In Psychology* 3(2):77-101. Viitattu 13.4.2023. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology
- Duhigg, C. 2016. What google learned from its quest to build the perfect team. *The New York times magazine*. Viitattu 17.9.2022. Saatavissa <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Edmondson, A. & Mortenson, M. 2022. Hybrid workplace. What psychological safety looks like in a hybrid workplace. E-kirja. Harvard Business School
- Edmondson, A. 2019. *The fearless organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth*. E- kirja. Harvard business school. Amazon.
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. Viitattu 28.3.2023. Saatavissa https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf
- Edmondson, A & Lei, Z. 2014. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. Article. Viitattu 21.5.2023. Saatavissa <https://www.ixistenz.ch/objectcomponent774.pdf>
- Edmondson, A. 2012. Teamwork on the fly. Article. Viitattu 18.5.2012. Saatavissa <https://www.agileleanhouse.com/lib/lib/Topics/Teams/Teamwork%20on%20the%20Fly.pdf>
- Eloranta, K. 2021. Monimutkaisen tiimityön tutkimuksesta. Artikkel. Julkaistu 8.4.2021. Viitattu 20.5.2021. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/107553>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere.
- Eskola, P., Tuompo, W., Riekkö, M., Timonen, M. & Auvinen, J. 2022. *Hoidon jatkuvuusmalli. Omalääkäri 2.0-selvityksen loppuraportti*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2022:17. Helsinki. Viitattu 9.5.2023. Saatavissa

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164291/STM_2022_17_rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Espoon kaupunki. Viitattu 10.9.2022. Saavissa <https://www.espoo.fi>

Frazier, M., Fainshmidt, S., Klinger, R., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. 2017. Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1). Viitattu 28.3.2023. Saatavissa

https://digitalcommons.odu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=management_fac_pubs

Hakala, T. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 14–26.

Hakola, I., Hiila I. & Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. E-kirja. Tuuma-kustannus Jyväskylä. Nextory

Hartikainen, M. 2022. Pirullista vetovoimaa. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti. Vaasan Yliopisto. Viitattu 30.5.2023. Saatavissa

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14608/UVA_2022_Hartikainen_Mira.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Hakulinen, L. 2021. Yksinäisyys ja etätyö. Diskurssianalyysi korona-ajan etätyöntekijöiden yksinäisyyden kokemuksista. Kandidaatin tutkielma. Jyväskylä. Viitattu 8.5.2023

Saatavissa

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/75686/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202105172959.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hiltunen, R. & Saarentausta, R. 2021. Ammatillinen toimijuus ja psykologinen turvallisuus sosiaalialan organisaatiossa. Pro gradututkielma. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 29.7.2022.

Saatavissa

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/74938/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202104012264.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara. 2009. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos.

Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino oy.

- Horila, T. & Valo, M. 2016. Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto. Viitattu 21.9.2022. Saatavissa <https://journal.fi/prologi/article/view/95912/54310>
- Janhonen, E. & Nikkonen, S. 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteissä. 2. uusitettu painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Jokelin, E., Joro, R., Myyry, R., Ahvalo, J., Ahonen, K., Koponen, A. Malinen, J., Autoa, A., Korte, H., Pere, K., Mustonen, E ja Paulus Torkki. 2022. Siun soten tiimimalli paransi hoitoon pääsyä. Lääkärilehti 2022; 78:e32677. Viitattu 14.5.2023. Saatavissa <https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/alkuperaistutkimukset/siun-soten-tiimimalli-paransi-hoitoon-paasya/>
- Jokelin, E. 2021. Konseptikuvaus. Espoon tiimimalli.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.
- Kanerva, T. 2019. Työntekijöiden työn imua vahvistava ja heikentävä johtaminen esimiesten näkökulmasta. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 18.5.2023. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/64868/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201906273471.pdf>
- Kaskinen, H. 2017. Millainen on hyvä työntekijä? Työelämän tutkimuksen ja kehittämisen verkkolehti. Viitattu 2.8.2022. Saatavissa <https://www.tsr.fi/tiedon-silta/millainen-on-hyva-tyontekija/>
- Keskitalo, T. 2021. Psykologinen turvallisuus organisaatioturvallisuuden kivijalka. Teema-artikkeli, Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.3.2023. Saatavissa <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=b8f534df-9cb9-48fd-bc4d-450e7418783f>
- Kesti, M. 2020. Kehitä työelämänlaadusta kestävä kilpailuetu tiedolla johtamisen avulla. Artikkel. Viitattu 10.8.2022. Saatavissa <https://markokesti.wordpress.com/2020/05/>
- Kesti, M. 2017. Työelämän laatuun perustuva johtaminen luo kilpailuetua. Työn tuuli2/2017. Viitattu 14.8.2022. Saatavissa https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022017-002.pdf
- Kesti, M. 2012. The tacit signal method in human competence based organization performance development. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Viitattu 13.8.2022. Saatavissa https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61770/Kesti_actaE_100pdfA.pdf?sequence=4

- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Nextory.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika. Uudenlainen johtaminen. E-kirja Helsinki: Alma Talent oy. Nextory.
- Kokkinen, L. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. THL. Tampere: PunaMusta OY. Viitattu 29.7.2022. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Korpisalo, E. 2020. Työn tuunaamisen vaikutukset työn imuun. Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto. Viitattu 16.5.2023. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11918/UniVaasa_2020_Korpisalo_Emmi.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Kropp, B., Cambon, A. & Clark, S, M. 2022. Hybrid workplace. [Managers in a hybrid world must prioritize empathy](#). E-kirja. Harvard Business School
- LAB University of Applied Sciences. 2022. Opinnäytetyön ohje (17.8.2022). Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. LAB-ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.5.2023. Saatavissa https://elab.lab.fi/sites/default/files/category-page/2022-08/LAB_opinn%C3%A4ytety%C3%B6_ohje_YAMK_170822.pdf
- Laine, P. Lindberg, M. & Silvennoinen, H. 2020. Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa. Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. Hallinnon tutkimus Vol 35 Nro 4 (2016). Artikkel, julkaistu 2.20.2020. Viitattu 28.3.2023. Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98521>
- Laki sosiaali- ja terveystieteiden järjestämisestä 612/2021. Viitattu 10.5.2023. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210612>
- Lampinen, M-S. 2019. Yhteisöllisyys sosiaali- ja terveystoimen esimiestyössä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 1.4.2023. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116818/978-952-03-1202-2.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Leivonen, L. 2020. Lean-johtaminen terveydenhuollossa. Tapaustutkimus yliopistosairaalassa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 10.5.2023. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/23802/urn_isbn_978-952-61-3615-8.pdf
- Lehtisaari, M. & Ruokonen, M. 2019. Psykologinen turvallisuus tiimin voimavarana. Vertaileva tapaustutkimus kahdessa suomalaisessa työtiimissä. Pro gradu-tutkielma.

Vaasan yliopisto. Viitattu 5.5.2023. Saatavissa

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9367/osuva_8802.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lukić, J. & Vračar, M. 2018. Building and nurturing trust among members in virtual project teams. Article. Strategic management Vol 23. Viitattu 21.5.2023. Saatavissa

<https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1821-3448/2018/1821-34481803010L.pdf>

LUVN. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia. 2021. Viitattu 11.5.2023.

Saatavissa <https://luhva-d10julk.oncloudos.com/kokous/2022117-4-3677.PDF>

Mackey, J & Perrewé, P. 2014. The AAA (appraisals, attributions, adaptation) model of job stress: The critical role of self- regulation. Article in Organizational Psychology Review · July 2014. Viitattu 16.4. 2023. Saatavilla

https://www.researchgate.net/publication/272292219_The_AAA_appraisals_attributions_adaptation_model_of_job_stress

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai – pahoinvoinnin lähde? Artikkelii 01/01/21. Aalto yliopiston julkaisuja 3/2021. Helsinki. Viitattu 10.5.2023. Saatavissa

<https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>

Metsämuuronen, J. 2010. Pienten aineistojen tilastollinen testaaminen. Teoksessa Aaltola, J & Valli, R. (Toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tukijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 251-273.

Mikkola, T. & Saarijärvi, H. 2022. Hyvä potilaskokemus on osa laatua. Katsausartikkeli. Lääkärilehti. Viitattu 10.5.2023. Saatavissa

<https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/katsausartikkeli/hyva-potilaskokemus-on-osa-laatua/?public=f85c5d6aeb8618807e3c5c0d6b5f9193>

Nousiainen, K. 2021. Moniammatillinen tiimityö ja sen johtaminen sote- keskuksissa: Kartoitava tapaustutkimus esimiesten tietoisuudesta ja käsityksistä Päijät-Hämeessä.

Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 18.7.2022. Saatavissa

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13393/UniVaasa_%202021_Nousiainen%20Katri.pdf?sequence=2

Piippo, S., Syvänen, S. & Kolehmainen, R. 2022. Dialoginen toimintatapa. Sotediialogit-hankkeen kehittämisopas työyhteisölle. Työraportteja 114/2022. Tampereen yliopisto.

Työelämän tutkimuskeskus. Viitattu 10.5. 2023. Saatavissa

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/143821/978-952-03-2637-1.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Poltinora-Salonen, A. 2022. Sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden koetun terveyden ja psykologisen turvallisuuden yhteys. Pro gradu- tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 21.5.2023. Saatavissa

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/85266/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aaju-202302011549.pdf>

Purhonen, A. (2022). Tiimitymisen ytimeen. *Ammattikasvatuksen Aikakauskirja*, 6(4), 41–49. Viitattu 18.5.2023. Saatavissa <https://journal.fi/akakk/article/view/115111>

Purmonen, N-M. 2020. ”Päätin tarmoa täynnä aloittaa muutoksia työn sisältöihin”.

Kertomuksia esihenkilöiltä työn imun ja työuupumuksen kokemuksista

organisaatiomuutoksessa. Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto. Viitattu 10.5.2023.

Saatavissa

<https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11905/Purmonen2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Raappana, M. 2018. Onnistuminen työelämän tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Viitattu 21.5.2023. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59614/978-951-39-7553-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Raivo, P. & Lempinen, P. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset

suositukset. Viitattu 4.9.2022. Saatavissa [https://www.arena.fi/wp-](https://www.arena.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%20C3%84YTET%20C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382)

[content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%20C3%84YTET%20C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382](https://www.arena.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%20C3%84YTET%20C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382)

Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. E-Kirja. Jyväskylä: Docendo. Nextory.

Repo, S., Ravantti ,E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti. Opas työhyvinvoinnin ja

tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 7.4.

2023. Saatavissa <http://docplayer.fi/3118449-Tietoa-tyosta-johda-tuottavasti-opas-tyohyvinvoinnin-ja-tuottavuuden-lisaamiseksi-esimiestyon-keinoin-siina-repo-elina-ravantti-rauno-paakkonen.html>

Ruotsalainen, H. & Paloste, A. 2020. Psykologinen turvallisuus

työelämän menestystekijä. Artikkel, Kaleva, p. 32. Viittaus 10.4.2023. Saatavilla

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/355657/Psykologinen_turvallisuus.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Räsänen, M. 2022. Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 22.7.2022. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/140775/978-952-03-2466-7.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Räsänen, P., Anttila, A-H. & Melin, H. 2005. Tutkimus menetelmien pyörteissä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Saarelainen, E. 2022. Monialaiset sote-tiimimallit Länsi-Uudellamaalla. Innokylä. Viitattu 12.5.2023. Saatavissa https://innokyla.fi/sites/default/files/2022-04/20220401_L%C3%A4nsiUusimaaMonialaiset%20sote-tiimimallit_t.pdf

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi? Mitä? Miten? E-kirja. Jyväskylä: Docendo oy Nextory

Saikkonen, S., Ruokoski, E. & Kesti, M. 2021. Opas henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi. LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 19. Lahti. Viitattu 12.5.2023. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/495430/LAB_2021_19.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Salmivaara, M., Martela, F. & Heikkilä, J-P. 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. Artikkel. Hallinnon tutkimus 3/2020. Viitattu 10.4.2023. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100037/57611>

Saloranta, T. 2020. Iloa terveyskeskuksiin. Lääketieteellinen aikakausikirja Duodecim. Viitattu 29.7.2022. Saatavissa <https://www.duodecimlehti.fi/duo15388>

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. E-Kirja: Alama Talen.

Schentrup, D., Black, E., Blue, A. & Whalen, K. 2019. Interprofessional teams: Lessons Learned from a nurse-Led Clinic. Article. The journal for Nurse practitioners. Viitattu 21.5.2023. Saatavissa <https://drive.google.com/file/d/1ifkm2yt59KeG7xgPg6nRLICVFgWx71jV/view>

Schraagen, J., Barnhoorn, J., Van Schendel, J. & Van Vught, W. 2021. Supporting Teamwork in Hybrid Multi-Team Systems. Article in Theoretical Issues in Ergonomics Science ·06/2021. Theoretical Issues in Ergonomics Science 23(2):1-22. Viitattu 28.4.2023. Saatavissa

https://www.researchgate.net/publication/352392640_Supporting_teamwork_in_hybrid_multi-team_systems/link/60ccbd4492851ca3acaf4845/download

Suhonen, M. 2021. Menetelmät ja toimintatavat hyvien ja turvallisten työolosuhteiden edistämiseksi etätöissä. Hämeen ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö. Viitattu 20.5.2023. Saatavissa

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/511183/Opinn%c3%a4ytety%c3%b6_YAMK_10112020_tutkimus.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Suomela, T. & Mikkola, A. 2023. Hoidon jatkuvuus perusterveydenhuollossa 2022. THL. Viitattu 5.5.2023. Saatavissa

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146496/Hoidon%20jatkuvuus%20perusterveydenhuollossa_Tilastoraportti_TV2022_final_saavutettava.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Suomen riskienhallintayhdistys. Nelikenttäanalyysi- SWOT. Viitattu 25.5.2023. Saatavissa <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>

Suvisalmi, J. 2021. Psykologinen turvallisuus henkilöstöjohtamisen etätyön vuorovaikutuksessa. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 21.5.2023. Saatavissa

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/131506/SuvisalmiJenni.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

STM, Suomen sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 12.5.2023. Saatavissa <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Tevameri, T. 2021. Toimialaraportit. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit 2021:2. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki 2021. Viitattu 12.5.2023. Saatavissa

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tietosuojalaki 2018/1050. Viitattu 13.5.2023. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>.

Tilastokeskus. Tutkimus ja kehittämistoiminta. Viitattu 27.4.2023. Saatavissa https://www.stat.fi/meta/kas/t_ktoiminta.html

Tilli, E. 2020. Tunneintervention yhteys muutokseen työn imussa ja psykologisessa turvallisuudessa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 21.5.2023. Saatavissa

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/73050/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202012096992.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Toppari, M. 2022. Esimiehen läsnäolo ja vuorovaikuttaminen hajautetuissa tiimeissä. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. Viitattu 28.4.2023. Saatavissa

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14027/Gradu_Marcus%20Toppari.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Tuomi, A., Näsänen, J., Savolainen, J. & Kallamaa, K. 2021. Luottamuksen työkirja. Julkaistu 6/2021. Kuntatyönantajat 1.painos. Viitattu 14.4.2023. Saatavilla

<https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2021/luottamuksen-tyokirja>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Tammi Helsinki. Nextory.

Tuominen, K. 2021. Etätyö ja etäjohtaminen. Tutkimus esihenkilöiden ja työntekijöiden etätyökokemuksista. Pro gradu-tutkimus Vaasan yliopisto. Viitattu 13.5. Saatavissa

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13104/UniVaasa_2021_Tuominen_Kia.pdf?sequence=2

Tutkimustieteellinen neuvottelukunta (TENK) 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Helsinki. Viitattu 12.5.2023. Saatavissa https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

TTL. Työterveyslaitos. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 10.8.2022.

Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-tietoinen-valinta>

Työterveyslaitos. Työkyky. Viitattu 14.9.2022. Saatavissa

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 10.8.2022. Saatavissa:

<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa.

Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 18.7.2022. Saatavissa

<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R.

(toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 92-116.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R.

(toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 117-128.

Valli, R. 2010. Vastaaja asettaa tulkinnalle haasteita. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R.

(toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 236-250.

Valtonen, P. 2022. Psykologinen turvallisuus on työyhteisön voimavara. Artikkel, Husari 27.9.2022. Viitattu 11.4.2023. Saatavissa <https://www.hus.fi/ajankohtaista/psykologinen-turvallisuus-tyoyhteison-voimavara>

Vastamäki, J. & Valli, R. Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta kyselylomaketutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 129-141.

Viinamäki, L. & Saari, E. 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä 5. päivitetty painos. Keuruu: Otava kirjapaino oy.

Vilkka, H. 2018. Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R.

(toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 92-116.

Vilkka, H. 2006. Tutki- ja havainnoi. Viitattu 24.4.2023. Saatavissa <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi.pdf>

Vänskä, M. 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa.

Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 22.7.2022. Saatavissa <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13779/978-952-395-018-4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Willard-Grace, R., Hessler, D., Rogers, E., Dube, K., Bodenheimer, T. & Grumbach, K. 2022. Team structure and culture are associated with lower burnout in primary care. Article. Journal of the American board of family medicine. Viitattu 21.5.2023. Saatavilla <https://click.endnote.com/viewer?doi=10.3122%2Fjabfm.2014.02.130215&token=WzI0Njg>

[yMTgsljEwLjMxMjlvamFiZm0uMjAxNC4wMi4xMzAyMTUiXQ.BS0k3EhgTMA8gOSRwkpc
HL4PhRg](#)

Liite 1. Sähköinen kyselylomake



Psykologinen turvallisuus Ison Omenan terveysaseman moniammatillisissa tiimissä -henkilöstökysely

1. Ammattinimikkeeni on

- Hoitaja
 Lääkäri

2. Olen työskennellyt Ison Omenan terveysasemalla

- Alle 1 vuotta
 1-3 vuotta
 3-5 vuotta
 Yli 5 vuotta

3. Vastaa seuraaviin väittämiin

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Jos tiimin jäsen tekee virheen, sitä käytetään usein häntä vastaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin jäsenet pystyvät nostamaan keskusteluun vaikeitakin asioita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä ei sallita eriäviä mielipiteitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä on lupa ottaa riskejä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On vaikea pyytää apua toisilta tiimin jäseniltä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kukaan tiimissä ei halua toimia tavalla, joka heikentää toisten suorituksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin jäsenten ainutlaatuisia taitoja ja kykyjä arvostetaan ja hyödynnetään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haastattelun teemat

01. Työhyvinvointi
02. Psykologinen turvallisuus
03. Esihenkilön tuki
04. Tiimimalli



Liite 3. Työhyvinvoinnin vuosisuunnitelma

Työhyvinvoinnin vuosisuunnitelma	Aikataulu ja toimenpiteet	Kehittämis- suunnitelma
<p>Aiheet</p> <p>Työssä jaksaminen</p> <p>Työn merkityksellisyys</p> <p>Psykologinen turvallisuus</p> <p>Luottamus</p> 	<p>Työssä jaksaminen Toimenpiteet 1 x kk:ssa Työhyvinvointikysely Tulokset tilastoidaan ja seurataan hyvinvoinnin suunnan kehittymistä</p> <p>Työn merkityksellisyys Toimenpiteet 4 x vuodessa Kehitys- ja tilannekeskustelut yksin ja ryhmissä</p> <p>Psykologinen turvallisuus Toimenpiteet 2 x vuodessa Psykologisen turvallisuuden kysely</p> <p>Luottamus 1x vuodessa Luottamustunti</p> <p>Toimenpiteet uusitaan aina tarvittaessa</p>	<p>Työssä jaksaminen Kyselyn tuloksiin reagoidaan ja etsitään ongelmiin yhdessä ratkaisuja</p> <p>Työn merkityksellisyys Kehitys- ja tilannekeskusteluissa esiintyvien kehittämistarpeiden ratkaiseminen</p> <p>Psykologinen turvallisuus Psykologisen turvallisuuden kyselyssä esiin tulleiden ongelmakohtien kehittäminen</p> <p>Luottamus Jos luottamuksessa on puutetta, selvitetään syyt ja tehdään toimenpiteitä</p>