



Työterveyslaitos

Verkostotyön haasteet ja jaksaminen moniammatillisessa yhteistyössä

15.4.2010

Anne Karhu, Työyhteisöpalvelut -tiimi

Edistämme työn terveellisyyttä ja turvallisuutta osana hyvää elämää

tutkimuksen, tiedonvälityksen, koulutuksen ja palveluiden avulla

Verkostojen lisäarvo -> jaksaminen?

Usean eri organisaation asiantuntijoiden yhteistyö perustehtävän toteuttamisessa.

- asiakkaiden moninaisiin tarpeisiin vastaaminen
- tavoitteiden tehokkaampi saavuttaminen yhteistyöllä
- oppiminen ja osaamisen kehittyminen
 - eri (hallinnon)alojen asiantuntijat
 - julkinen, yksityinen, 3. sektori
 - organisaatioiden välinen oppiminen
 - sekä substanssi- että verkosto-osaamisen lisääntyminen
- kehittämistyön monipuolistuminen
- (parhaimmillaan) asiakaslähtöisyys, laatu, joustavuus

Verkostotyön haasteet

- yhteisistä tavoitteista ja toimintaperiaatteista sopiminen
- vastuun jakaminen - vetäytyminen vastuusta
- kilpailuasetelmat
- eri tahojen sitoutuminen (varsinaiset verkostotoimijat, taustaorganisaatiot/esimies, muut kollegat, sidosryhmät)
- yhteiset suunnitteluprosessien vaatima realistinen ja järkevä ajallinen ja taloudellinen resursointi
- verkostoitumisen ja oppimisen hitaus
 - uudelleenaloittaminen
- verkoston koko ja laajuus – luottamuksen rakentuminen
- verkoston johtaminen

Verkostotyön ja moniammatillisen yhteistyön onnistumisen edellytyksiä

- riittävän yhteinen perustehtävä ja toimintaperiaatteet
- yhteiset tavoitteet: (toistuvasti) jaettua puhetta tavoitteista ja perustehtävästä
- johtajuudesta sopiminen: tiimissä, prosessissa, palaverissa, verkostoyhteyksissä...
- työnjako ja vastuiden selkeä määrittely
- henkilökohtaiset kontaktit ja yhteistyö
- "organisoituminen" ja yhteydenpito sovittu ja selkeä
- menettelytavat, yhteyskanavat ja välineet sovittu ja toimivuus varmennettu
- arviointi ja keskustelu verkoston hyödyistä ja hyödyntämisestä

Verkostossa toimiminen vaatii

- joustavuutta
- erikoistumista
- yhteistyötä ja "helikopteroitusmiskykyä"
- kumppanuuteen nojaavaa liittoutumista
- "jakelun" kehittämistä
 - tieto, välineet
 - hyvät käytännöt,
 - onnistumiset ja epäonnistumiset

Moniammatillisen yhteistyön määritelmiä...

- ”Moniammatillinen yhteistyö tarkoittaa työskentelyä asiakas- ja työlähtöisesti niin, että eri ammattiryhmät yhdistävät tietonsa ja taitonsa ja pyrkivät mahdollisimman tasa-arvoiseen päätöksentekoon” (Isoherranen 2005)
- ”Moniammatillisessa yhteistyössä pyritään tietojen, taitojen, tehtävien, kokemusten ja/tai toimivallan jakamisella jonkin yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Käsitteellä voidaan viitata
 - organisaation sisäiseen tai organisaatioiden väliseen yhteistyöhön,
 - yhteistyön satunnaisiin ja vakiintuneisiin muotoihin sekä
 - ammattirooleissa pitäytyvään tai uutta synteesimäistä ajattelutapaa etsivään yhteistyöhön.” (Määttä 2006)

Moniammatillinen yhteistyö – kolme perussanaa

Pärnä 2008

Moniammatillinen (interprofessional)

1. Moni

- multi, many,
- between, inter, trans

2. Ammatillinen

- ammatillinen (professional)
- asiantuntijuus
- osaaminen
- koulutus
- arvostus
- identiteetti

3. Yhteistyö (collaboration, cooperation) :

- muuttuva ja muuntava prosessi (transforming)
- yhteisen toiminnan strukturi
- yhteistyöprosessi, joka koostuu hyvin konkreettisista asioista, kuten päätöksenteon neuvotteluista ja kompromisseista
- sisältää jaettua suunnittelua ja toteutusta, yhteistoiminnallisuutta
- ammatillisten rajojen ylittämismahdollisuus
- vs. kilpailu

Moniammatilliseen yhteistyöhön rakentumiseen liittyy sekä organisaatio- ja työkuulttuurista että professioiden omasta dynamiikasta johtuvia piirteitä, mutta myös yksilöiden ja pienryhmien omaan toimintaan liittyviä seikkoja, jotka voivat samalla sekä kannustaa että rajoittaa yhteistyön rakentumista.

Kehittämishankkeisiin on mahdollista valita sellaisia yhteistoiminnallisia työmuotoja, jotka lisäävät kommunikatiivisuutta, yhteisöllisyyttä, luottamusta jne., sekä edistävät moniammatillisen yhteistyökuulttuurin paikallista rakentumista ja juurtumista.

Moniammatillisen yhteistyön rakentuminen on oppimisprosessi, jota täytyy tietoisesti ohjata ja johtaa.

Vastuullinen yhteistyö

Yhteinen määrittely, dialogi

Mikä on perustehtävä?
Mitkä ovat tavoitteet ja prioriteetit?
Mitkä ovat päävastuut?
Mitkä ovat menettelytavat?



LUOTTAMUS lisääntyy, jolloin



Oman reviirin
puolustamistarve
vähenee



**ITSEOHJAU-
TUVUUDEN
VASTUUT
VOIDAAN
JAKAA**



TEHTÄVÄT	OP	PI	VA
1	X	X	O
2	O	X	X
3	X	O	X

X = tekee

O = vastaa/tukee



Miksi keskustelu ja osallistuminen on tärkeää?

Ihminen haluaa ymmärtää mitä hänen ympärillään tapahtuu – oma rooli ja paikka?

Vaikuttaminen itseä koskeviin asioihin on tärkeää ihmisen hyvinvoinnin kannalta

Tasaveroinen keskustelu (dialogi) mahdollistaa erilaisten näkökulmien ymmärtämisen ja hyväksynnän



Yhdessä sovitut ja suunnitellut asiat on helpompi hyväksyä

Organisaatio voidaan perustaa, yhteisö (yhteistyöverkosto) kehittyy vasta vuorovaikutuksessa

Eri ammattilaisten erilainen kieli ja ihmiskäsitys.

Organisaatioiden erilaiset kulttuurit ja normit.



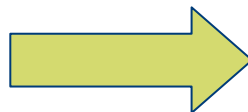
Työterveyslaitos

Hyvinvointi ja jaksaminen - työn vaatimukset ja voimavarat

Inhimilliset peruspiirteet ja hyvä työ

Inhimilliset peruspiirteet

- Ihminen on aktiivinen
- Hyvinvointi edellyttää koettua hallintaa
- Ihminen kaipaa hyväksyntää ja arvostusta
- Ihmisellä on tarve mielekkyyteen

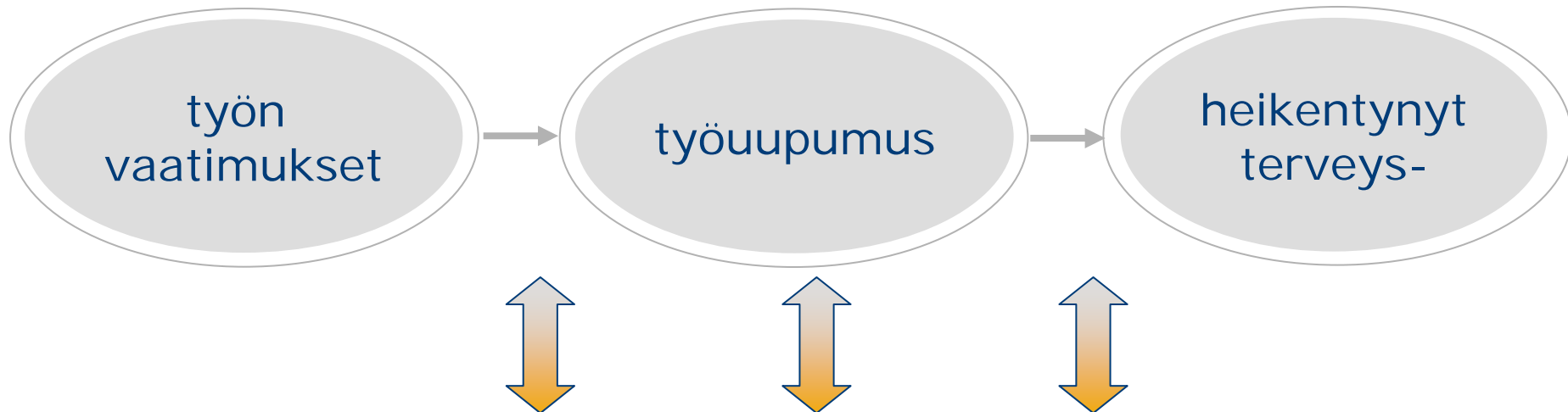


Hyvä työ

- Sopiva kuormitus
- Kehittävyys
- Selkeä tehtäväkuva
- Riittävä tiedonkulku
- Vaikutusmahdollisuudet
- Jatkuva palaute
- Kokonaisnäkemys
- Mahdollisuus omiin tavoitteisiin

Työhyvinvoinnin kaksi polkua (Hakanen 2005)

Terveyden heikentymisen polku ('jaksamispolku'):



Motivaatiopolku



- *Voimavaratekijät tankkaavat motivaatiopolkua ja lisäävät työn imua.*
- *Oleellista kehittää ilmapiiriä, vuorovaikutusta, esimiehen tukea, innovatiivisuutta ja tiedonkulkua*



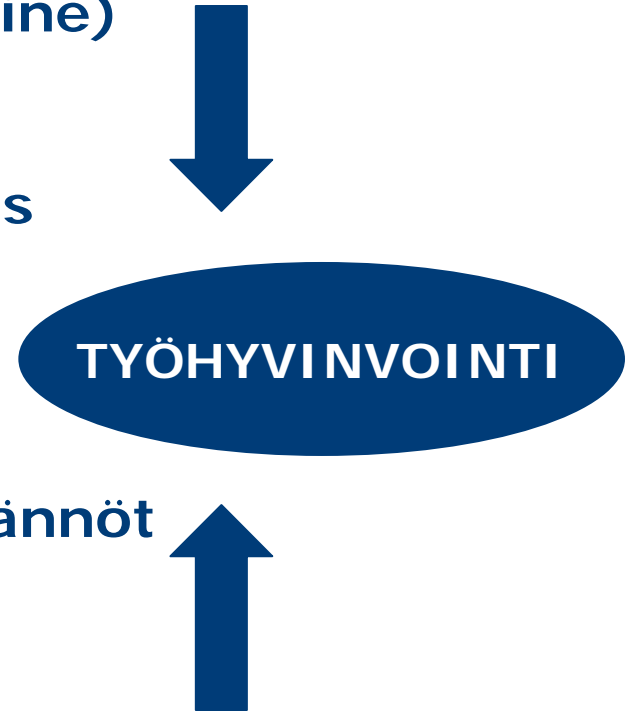
Työn vaatimukset ja työn voimavarat

Työn vaatimuksia

- liiallinen työn määrä (kiire, aikapaine)
- työn vaikeus ja vastuullisuus
- rooliristiriidat
- tunteita kuormittava vuorovaikutus
- fyysisen työympäristön rasitukset
- työn ja muun elämän ristiriita

Työn voimavaroja

- esimiehen tuki ja johtamisen käytännöt
- vaikutusmahdollisuudet työssä
- työn palkitsevuus ja kehittävyys
- palaute ja arvostus
- työn varmuus
- innovatiivisuus työyhteisössä
- työpaikan ilmapiiri



Hakanen 2004



Työn imu ja työuupumus

Jari Hakanen, TTL

Työn imu:

Myönteinen tunne- ja motivationaalisen täyttymyksen tila:

- **Tarmokkuus**
 - energisyys, halu panostaa työhön, sinnikkyys
- **Omistautuminen**
 - työ merkityksellistä, inspiroivaa, haastavaa, työhön suhtaudutaan innolla ja ylpeydellä
- **Uppoutuminen**
 - "aika kuluu kuin siivillä"

Työuupumus:

Vähittäinen energioiden rapautuminen ja loppuun kuluminen:

- **Uupumusasteinen väsymys**
 - kumuloituva väsymys
- **Kyynistyminen**
 - "työ mieletöntä"
 - negatiiviset asenteet
- **Heikentynyt ammatillinen itsetunto**
 - "en pärjää, kuten ennen/ kuten muut"

Työn imun edistämisen mahdollisuuksia

Jari Hakanen 2005

- Yksilö
 - yksilölliset voimavarat, asennoituminen työhön ja työyhteisöön
- Työn ydin
 - työn järjestelyt: työn itsenäisyys, palkitsevuus ja kehittävyys, työn tulokset nähtävillä, asiakastyön myönteiset piirteet
- Työyhteisön vuorovaikutus ja esimiehen toiminta
 - esimiehen tuki ja ohjaus tarvittaessa, johtamisen käytännöt, palaute ja arvostus
- Organisaatiokulttuuri
 - innovatiiviset toimintatavat, työpaikan ilmapiiri, ihmissuuntautuneisuus

Hyvinvoinnin haasteet jokaiselle

- huolehdi itsestäsi hyvin
 - riittävä lepo - monipuolinen ravinto - ulkoilu ja kuntoilu
- kokonainen elämä
 - työ - perhe - ystävät - harrastukset
- ota vastuu omasta hyvinvoinnistasi, myös töissä
 - ongelma ei ole päätepiste vaan välivaihe: kokeile toista tapaa
 - ole aktiivinen: tuo esiin näkemyksesi ja osallistu
- itsetuntemus
 - omasta jaksamisesta kertovien merkkien kuuntelu ja ymmärtäminen
 - selvillä omista arvoista ja odotuksista
 - selvillä omista vahvuuksista ja haasteista
- asennoitu työhösi realistisesti
 - mikä tässä työssä on mahdollista
 - mikä on riittävän hyvä suoritus
- joustavuus
 - jatkuva arviointi ja tavoitteiden uudelleen määrittely on osa työtä
- harjoittele luopumista ja tässä hetkessä elämistä

Lepo ja palautuminen



- Työn ja levon, rasituksen ja elpymisen rytmisyys tärkeää.
- Jos ponnistelu ei välillä lakkaa ja elintoiminnot pääse palautumaan, taukoamaton rasitus kuluttaa ihmisen biologista perusjärjestelmää.
- Vapaa-ajasta kiinnipitäminen voi vaatia päättäväisyyttä.
- Anna itsesi virkistyä vapaa-ajalla: perheen, harrastusten, levon ja kuntoilun parissa vietetty aika tasapainottaa työtä ja auttaa jaksamaan paremmin.
- Aseta selkeä raja työlle, esimerkiksi takaraja, jolloin lähdet kotiin. Jätä aikaa palautumiselle.
- Sopivaa ohjenuora siitä, milloin ihminen on levännyt tarpeeksi, on vaikea sanoa.
 - Ihmisen täytyy levätä niin paljon, että hän kokee itse olevansa palautunut, ja nukkua niin pitkään, että hän ei ole herätessään unelias.
 - Olennaista on se, ettei ole päivällä väsynyt.
 - Hyvä ohjenuora on hyvinvoinnin tunne ja se, että jaksaa taas paneutua työhön vapaapäivien jälkeen.
- Palautuminen kannattaa
 - sillä, että ihminen ei koe palautuvansa, on merkittävä tilastollinen yhteys terveyden tilaan yleensä.
 - jos valvoo pitkään, niin yksi yö ei riitä palautumiseen, vaan öitä tarvitaan useampi. Henkiseen palautumiseen öitä tarvitaan yleensä vielä enemmän.

Henkisen hyvinvoinnin tunnusmerkkejä

- Tyytyväisyys elämään ja työhön: vaikka asiat eivät olisikaan täydellisiä, on silti pääsääntöisesti hyvä olla
- aktiivisuus, jaksaa tehdä muutakin kuin sen, mikä on pakko
- myönteinen perusasenne, suhtautuminen asioihin avoimesti ja kiinnostuneesti
- kyky sietää kohtuullisessa määrin epävarmuutta ja vastoinkäymisiä
- oman itsensä hyväksyminen puutteineen ja vahvuuksineen.

Lähde: Hakanen J., Ahola K., ym.: Voiman lähteet – työn voimavarojen ABC



Toimijat ja tiedon lähteet henkisen kuormituksen hallinnassa

- Työterveyshuolto
 - Työpaikkaselvitys, terveystarkastukset, sairausvastaanotto...
- Työsuojelu
 - Työsuojelutarkastukset, tullaan kertomaan...
- Henkilöstö- ja taloushallinto
 - Sairaspoissaolot, koulutustarvekyselyt, henkilöstön vaihtuvuus, taloudelliset tunnusluvut...
- Linjaorganisaatio ja esimiehet
 - Ilmapiiirikyselyn tulokset, esimies-alaiskeskustelut, mutu...
- Luottamusmiehet
 - Henkilöstön edustajana ja korvana toimiminen
- Henkilöstö
 - Oma kokemus suoran osallistumisen tai edustajan välityksellä osallistumisen kautta
- Ulkopuoliset asiantuntijat ja konsultit



Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

8§ Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite

Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä.

17§ Yhteistoiminta

Työnantajan ja työntekijöiden on yhteistoiminnassa ylläpidettävä ja parannettava työturvallisuutta työpaikalla.

18§ Työntekijän yleiset velvollisuudet

Työntekijän on työpaikalla vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän työturvallisuudelleen ja terveydelleen haittaa tai vaaraa.

19§ Vikojen ja puutteellisuuksien poistaminen

Työntekijän on viipymättä ilmoitettava työnantajalle ja työsuojeluvaltuutetulle ... havaitsemistaan vioista ja puutteellisuuksista, jotka voivat aiheuttaa haittaa tai vaaraa työntekijöiden turvallisuudelle tai terveydelle.

Työnantajan tulee puolestaan kertoa, ... mihin toimenpiteisiin ... on ryhdytty tai aiotaan ryhtyä

25§ Työn kuormitustekijöiden välttäminen ja vähentäminen

Jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissä olevin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi.

28§ Häirintä

Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, **työnantajan** on asiasta tiedon saatuaan käytettävissä olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi.

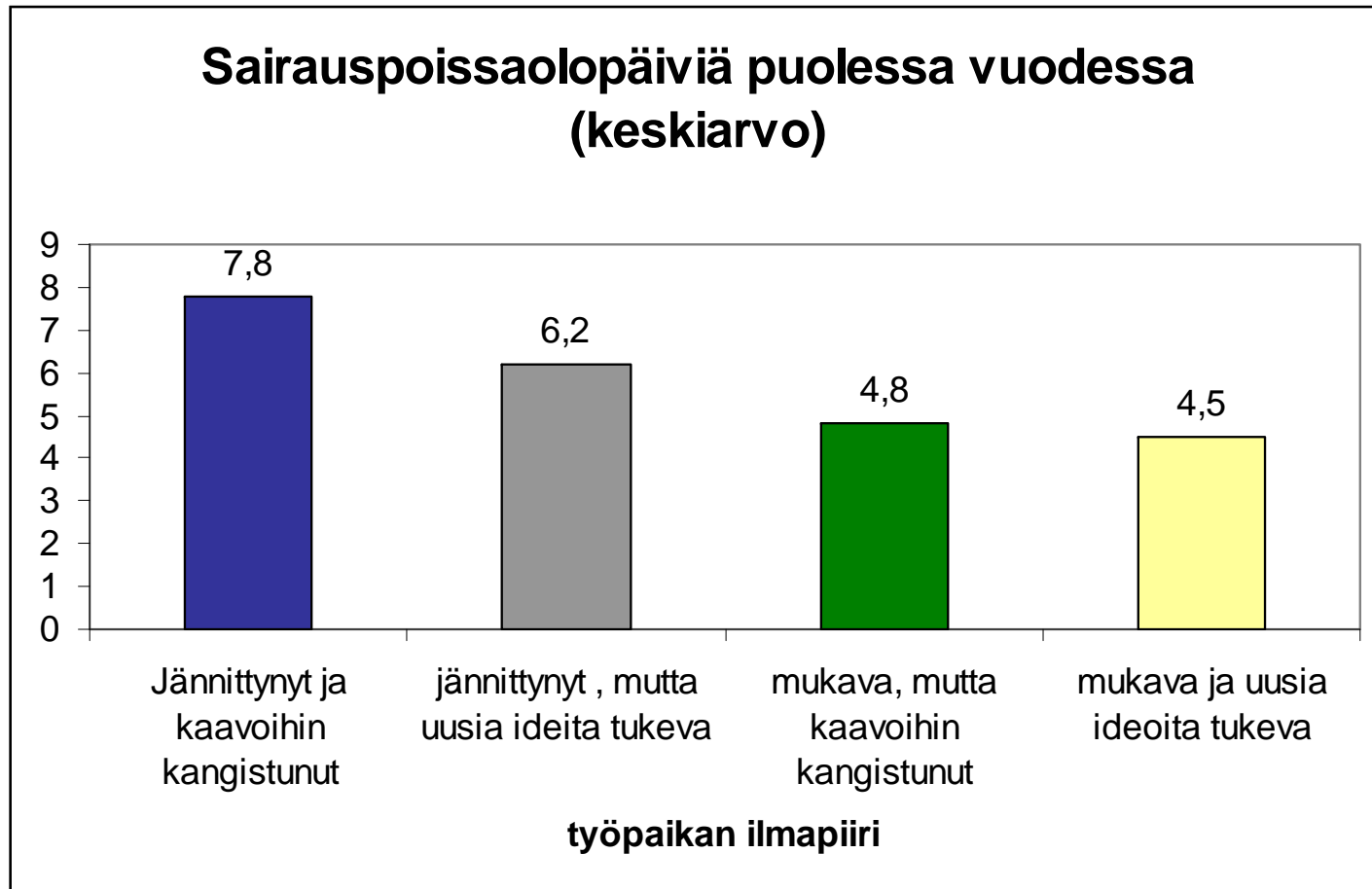
>esimiehen suuri vastuu



Työterveyslaitos

Hyvä työilmapiiri ja jaksaminen

Ilmapiirin yhteys sairauspoissaoloihin



Julkaisu: Piirainen H, Räsänen K, Kivimäki M. Organizational Climate, Perceived Work-Related Symptoms and Sickness Absence: A Population-Based Survey. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 2003; 45: 175-184.



Avoimen ja luottamuksellisen yhteistyön aineksia

- Itsensä hyväksyminen
- Toisen hyväksyminen
- Epätäydellisyyden sietäminen
- Kiinnostus toisen työtä ja persoonaa kohtaan
- Rakentavat sanat, myönteinen palaute, kiitokset ja plussat
- Negatiivisuuden, kritiikin ja konfliktien sieto ja läpityöstäminen

(mm. Dunderfelt, Juuti)

Yhteistyökäyttämisen tunnusmerkit

+

- **Ammattitaitoinen** - työnsä tekevä
- **Luotettava** - luottamuksellisuus, täsmällisyys, sanat = teot, edesspäin = takanapäin
- **Ilmaisee mielipiteensä** - avoin, ideoiva
- **Kuunteleva**
- **Auttamishaluinen**
- **Huumorintajuinen** - myönteinen, iloinen, tunnustaa virheensä
- **Eläytymiskykyinen**

-

- **Kaikki tietävä** - aina oikeassa, itseään täynnä
- **Ei luotettava** - takanapäin toista, juoruileva, mielistelijä, oman edun tavoittelija, salaa tietoa, ei vastuuntuntoa
- **Ei kuuntele** – kärsimätön
- **Määräilevä**
- **Joustamaton**

Mistä työpaikan hyvä henki koostuu? (Ahola & Furman 2002)

- positiivisista elämyksistä (arvostus, onnistuminen, välittäminen ja huolenpito, hauskuus ja huumori)
- valmiudesta kohdata rakentavalla tavalla tilanteita, jotka uhkaavat työyhteisön henkistä hyvinvointia - keskusteleminen (työyhteisön erilaiset ongelmat, kritiikin antaminen ja vastaanottaminen, loukkaaminen ja loukkaantuminen, epäonnistumiset ja muut vastoinkäymiset)

Arvostuksen osoittaminen ja välittäminen

- työyhteisön jäsenet arvostavat toisiaan ja osoittavat sen sanoilla ja teoilla
 - toisen ihmisen huomaaminen, tervehtiminen, kiinnostuksen osoittaminen
 - neuvon ja mielipiteen kysyminen
 - avunpyytäminen, auttaminen ja tukeminen
 - myönteisen palautteen ja kiitoksen antaminen
 - haastavien tehtävien ja ammattitaitoa vaativien tehtävien antaminen
 - huolen puheeksi ottaminen
 - omista onnistumisista ansion antaminen myös muille
- (Ahola & Furman 2002)

Hauskuus, huumori, leikillisuus

- huumorin myönteisiä vaikutuksia: vähentää stressiä, parantaa ongelmanratkaisukykyä, lisää luovuutta ja kekseliäisyyttä, lisää työssä viihtymistä, edistää vuorovaikutusta
- hauskuuden salliminen ja arvostaminen työpaikalla
- leikkimielisyys luovuuden lähteenä (Ahola & Furman 2002)

Avoin vuorovaikutus ja pelisäännöt - esimerkkejä

- kerrotaan omat ajatukset ja toiveet
- tietoa jaetaan eikä pantata
- kuunnellaan toisia ja varmistetaan että asia on ymmärretty oikein
- rohkaistaan toisia osallistumaan, kysytään hiljaisilta heidän mielipidettään
- hyväksytään erilaiset mielipiteet, perustellaan omat mielipiteet
- kritisoidaan asioita eikä ihmisiä
- ongelmakohtiin puututaan välittömästi
- ongelmatilanteet hoidetaan asianomaisten henkilöiden kesken
- ongelmien ratkaisun jälkeen osapuolten on sitouduttava päätökseen
- reflektoidaan omaa viestintää, asennoidutaan myönteisesti, valmistaudutaan vuorovaikutustilanteisiin

Kirjallisuutta

- Furman, B. & Ahola, T. (2002) Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään.
- Hakanen, J., Ahola, K. ja Härmä, M. ym. (1999) Voiman lähteet. Työn voimavarojen ABC. Työterveyslaitos.
- Müller, Kiti (2008) Aivokutinaa. Työterveyslaitos.
- Sallinen Mikael, Kandolin Irja, Purola Mari (2003) Elämisen rytmi. Kohti tasapainoa työn ja muun elämän välillä. Työterveyslaitos.

- www.ttl.fi/duunitalkoot , www.ttl.fi

Kiitos!



TTL,
Työyhteisöpalvelut