



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

JOHANNA JÄRVINEN

Moniammatillista tiimityötä kehittä- mään-Case Verve Tampereen am- matillinen kuntoutus selvitys

TERVEYDEN EDISTÄMISEN KOULUTUSOHJELMA
YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULU
2020

Tekijä Järvinen, Johanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	13.5.2020
	Sivumäärä 43	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Moniammatillista tiimityötä kehittämään- Case Verve Tampereen ammatillinen kuntoutusselvitys		
Tutkinto-ohjelma Terveyden edistäminen		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Verve Tampereen ammatillisen kuntoutusselvityksen moniammatillista tiimityötä edistäviä tekijöitä työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa tiimin nykytilanteesta sekä kehittämistarpeista ja saatujen tulosten pohjalta laatia ehdotus moniammatillisen tiimityön kehittämiseksi sekä tiimityön johtamisen tueksi. Opinnäytetyö oli kvalitatiivinen eli laadullinen kehittämistutkimus. Aineisto kerättiin avoimella kyselylomakkeella, joka toimitettiin sähköpostitse Verve Tampereen ammatillisen kuntoutusselvityksen moniammatilliselle tiimille (n=10). Kyselyn palautti 7 vastaajaa. Avoimen kyselylomakkeen avulla saatiin vastauksia moniammatillista tiimityötä edistävästä tekijöistä, moniammatillisen tiimityön kehittämistarpeista sekä tiimityön johtamiseen liittyvistä tekijöistä työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tulosten mukaan moniammatillista tiimityötä edistävät tiimiläisten vuorovaikutustaidot, sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen, sitoutuminen yhteisesti sovittuihin toimintatapoihin sekä oman ja muiden tiimin jäsenten asiantuntijaroolin tunnistaminen ja ymmärtäminen. Opinnäytetyön tulosten mukaan moniammatillisen tiimityön kehittämistarpeet liittyvät palaverikäytäntöjen parantamiseen, työnjaon selkeyttämiseen sekä yhteisen ajan lisäämiseen. Tiimityön johtamiseen liittyviä keskeisiä tekijöitä opinnäytetyön tulosten mukaan ovat ohjaus ja tuki niin yksilölle kuin koko tiimille sekä toiminnan johtaminen erityisesti toimintaedellytysten mahdollistajana. Opinnäytetyön tulosten pohjalta luotiin Verve Tampereen ammatillisen kuntoutusselvityksen moniammatilliselle tiimille kehittämisehdotukseksi laatia yhteistoiminnallisesti tiimityön malli. Yhteistoiminnalliselle kehittämiselle ehdotetaan varattavan ennalta sovittu ajankohta, jolloin tiimi yhdessä pohtii ratkaisumalleja tässä opinnäytetyössä nousseille kehittämistarpeille. Sovitut toimenpiteet ja toimintatavat kirjataan ylös tiimityön malliksi. Tulevaisuudessa tiimityön malli tukee lähijohtajaa uusien työntekijöiden perehdytyksessä sekä yleensä tiimityön johtamisessa.</p>		
Asiasanat Moniammatillinen tiimityö, tiimityön kehittäminen, ammatillinen kuntoutusselvitys		

Author(s) Järvinen, Johanna	Type of Publication Master's thesis	13.5.2020
	Number of pages 43	Language of publication: Finnish
Title of publication To the develop of multi-professional teamwork- Case vocational rehabilitation assessment of Verve Tampere		
Degree program Health Promotion		
Abstract <p>The purpose of this Master's thesis was to describe the factors that promote multi-professional teamwork of Verve Tampere vocational rehabilitation assessment in the opinion of employees. The aim of the thesis was to get information about the current situation of the team and development needs. Based on the results obtained to prepare a proposal for the development of multi-professional teamwork and to support management of teamwork. The thesis was a qualitative development study. The material was collected with an open questionnaire which was sent by e-mail to the multi-professional team. The survey returned by 7 respondents. The open questionnaire provided answers to the factors that promote multi-professional teamwork, development need of multi-professional teamwork and factors related to teamwork management from the point of view of employees. According to the results of the thesis, members' interaction skills, commitment to a common goal, commitment to jointly agreed ways of working, and identification and understanding of the expert role of one's own and other promote multi-professional teamwork. According to the results of the thesis, the development needs of multi-professional teamwork are related to the improvement of meeting practices, clarification of the division of labor and increasing the common time. According to the results the key factors of the teamwork management are guidance and support for both the individual and the whole team, as well as management of activities, especially as a prerequisite for operation. The basis of the results of the thesis was created as a proposal for the development of a Verve Tampere's multi-professional team of vocational rehabilitation assessment. Proposal to set aside a pre-agreed date for the development. The development event will consider solution models for the development needs that have arisen in this thesis and recorded for an operating method as a model for teamwork. The model of teamwork will support management of teamwork in the future.</p>		
<u>Key words</u> Multi-professional teamwork, development of teamwork, vocational rehabilitation assessment		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	7
3 KESKEISET KÄSITTEET	9
3.1 Ammatillinen kuntoutus ja kuntoutus selvitys	9
3.2 Moniammatillinen tiimityö	11
3.3 Moniammatillisen tiimityön johtaminen	13
3.4 Aiempia tutkimuksia moniammatillisesta tiimityöstä	15
4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	19
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	20
5.1 Kehittämistutkimus	20
5.2 Laadullinen kyselyaineisto ja analyysi	22
6 TULOKSET	25
6.1 Moniammatillista tiimityötä edistävät tekijät	25
6.2 Moniammatillisen tiimityön kehittämisen tarpeet	28
6.3 Moniammatillisen tiimityön johtamista tukevia tekijöitä	31
6.4 Tulosten tarkastelu ja yhteenveto	34
7 POHDINTA	37
7.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	37
7.2 Ehdotus ammatillisen kuntoutus selvityksen moniammatillisen tiimityön kehittämiseksi	38
7.3 Lopuksi	41
LÄHTEET	43
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Ammatillisen kuntoutuksen tavoitteena on tunnistaa ja arvioida kuntoutujan työkykyyn vaikuttavia tekijöitä sekä tukea kuntoutujan työelämässä jatkamista, työelämään palaamista tai sinne siirtymistä. Ammatillisen kuntoutuksen keinoin tähdätään siihen, että terveydellisistä ongelmistaan huolimatta ihminen pääsee työ-/opiskelu-elämään, pysyy työssä tai palaa takaisin työhön. Kuntoutujalla saattaa olla kasaantuneita vaikeuksia elämän eri osa-alueilla, jotka kaikki osaltaan voivat heikentää hänen työ- ja toimintakykyään sekä elämänlaatuaan. Vaikeuksien kasautuessa ja pitkittyessä voi olla vaikeaa arvioida, mikä on ensisijaista kuntoutujan tuen tarpeessa. Moniammatillinen työskentely ja monitieteellinen lähestymistapa kuntoutujan tilanteen arvioinnissa ovat välttämättömiä, jotta kuntoutujan erilaiset tarpeet tulevat huomioiduksi ja apu voidaan kohdentaa ja ajoittaa parhaalla mahdollisella tavalla. Kuntoutukselle onkin tyypillistä monialainen, eri alojen ja asiantuntijoiden verkostoyhteistyö ja yhteistoiminta. Kuntoutuksessa eri alojen asiantuntijat ovat mukana asiakkaan kuntoutusprosessissa samanaikaisesti. Jotta asiakas saa tarvitsemansa tuen sekä tavoitteidensa muodostamisessa ja edetessään niitä kohti, tarvitaan eri asiantuntijoiden hyvää keskinäistä yhteistyötä eli toimivaa tiimityötä. (Seppänen-Järvelä, Syrjä, Juvonen-Posti, Pesonen, Laaksonen, Tuusa, Savinainen & Henriksson 2015, 132-133.)

Moniammatillisella tiimityöllä voidaan muodostaa kaikkien osallisten yhteinen näkemys kuntoutujan tilanteesta, tavoitteista ja suunnitelmasta ja näin välttää ristiriitainen tiedonkulku sekä vähentää päällekkäistä työtä. Moniammatillisen työskentelyn avulla voidaan turvata kuntoutujan erilaisten tarpeiden samanaikainen huomioiminen ja myös näin vahvistaa hänen subjektiivisuuttaan omassa kuntoutumisprosessissaan. Moniammatillisessa työssä on vastuiden, ohjauksen, koordinaation ja tuen määrittely erityisen tärkeää. Avoimen ja toimivan tiimityön avulla voidaan löytää ratkaisuja, jotka vähentävät pulmatilanteiden toistumista sekä lisätä kuntoutuksen tuloksellisuutta. (Seppälä-Järvelä ym. 2015, 133-134.)

Opinnäytetyö toteutetaan Verve Tampereelle, jossa opinnäytetyön tekijä työskentelee ammatillisena kuntoutusohjaajana Kelalle tuotettavan ammatillisen kuntoutusselvityksen palvelussa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ammatillisen kuntoutusselvityksen moniammatillisen tiimin tiimityötä edistäviä tekijöitä ja kehittämistarpeita työntekijöiden näkökulmasta. Ammatillisen kuntoutusselvityksen tiimi on lähiaikoina kasvanut määrällisesti ja tiimiin on tullut uusia työntekijöitä. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda tiimityön kehittämisen tueksi ehdotus, jotta tulevaisuudessakin sujuva ja hyvä tiimityö jatkuu toiminnan ja henkilökunnan kasvaessa ja vaihtuessa. Sujuva ja toimiva tiimityö on asiakaslähtöisen työskentelyn perusta ja heijastuu positiivisesti myös asiakkaaseen (Hirvonen 2017,59).

Työntekijät ovat työnsä parhaita kehittäjiä, koska he tuntevat työnsä parhaiten. Jokaisen työntekijän näkökulma ja rooli yhteisten asioiden kehittämisessä on tärkeä ja mahdollisuus olla osallisena oman työn kehittämisessä lisää myös työhyvinvointia. Lähijohtajan rooli henkilöstön osallisuuden kokemuksessa on tärkeä. Osallisuutta edistävä lähijohtaja antaa tilaa työntekijöiden ideoille ja ajatuksille sekä varmistaa, että kehittämisen tuloksena syntyneet mallit ankkuroituvat käytäntöön työpaikalla. (Vuokila-Oikkonen & Hyväri 2015, 207-208, 210.)

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

KK- Verve Oy (*myöhemmin Verve*) on valtakunnallinen työelämää, yrityksiä ja kuntoutujia tukeva monipuolinen kuntoutuksen asiantuntija ja toiminnan tarkoituksena on auttaa ihmisiä pääsemään ja palaamaan työhön sekä jaksamaan siellä paremmin. Palvelut on kohdistettu ihmisille, joilla on heikentynyt työ- ja toimintakyky ja sen vuoksi haasteita selviytyä työelämässä. Verve tuottaa erilaisia ammatillisen ja lääkinnällisen kuntoutuksen palveluita eri puolilla Suomea. (Verven www-sivut 2020.)

Verve Tampere tuottaa ammatillista kuntoutuspalvelusta Kelalle. Ammatillisen kuntoutuspalveluksen tavoitteena on ammatillisen ja lääkinnällisen kuntoutustarpeen arviointi, kuntoutuksen oikea-aikaisuuden arviointi sekä ammatillisen kuntoutussuunnitelman aikaansaaminen. Kela määrittelee ammatillisen kuntoutuspalveluksen standardit ja muun muassa henkilöstövaatimukset. Palvelukuvauksen mukaan moniammatilliseen työryhmän muodostavat neljä jäsentä, jotka ovat lääkäri, psykologi, sosiaalityöntekijä tai sosionomi (AMK) sekä työelämän asiantuntija, joka Verve Tampereen palvelussa on ammatillinen kuntoutusohjaaja. (Kelan kuntoutuksen palvelukuvaus 2019,16-17.)

Verve Tampereen ammatillisen kuntoutuspalveluksen moniammatilliseen tiimiin kuuluvat tällä hetkellä kaksi psykologia, kaksi sosiaalityöntekijää, kolme lääkäriä, neljä ammatillista kuntoutusohjaajaa sekä palvelupäällikkö eli lähijohtaja, joka toimii tarvittaessa myös ammatillisena kuntoutusohjaajana. Tiimin jokaisella jäsenellä on oma määriteltävä tehtävänsä ja asiantuntijuusalueensa, jonka pohjalta kuntoutujaa haastatellaan kuntoutusjakson aikana. Verve Tampereen palvelussa ammatillinen kuntoutusohjaaja toimii kuntoutujan omaohjaajana kuntoutusjakson aikana. Hänen roolinsa moniammatillisessa tiimissä on toimia työelämän asiantuntijana ja hän kartoittaa kuntoutujan opiskelu- ja työhistoriaa ja ammatillista osaamista ja vahvuuksia. Sosiaalityöntekijä kartoittaa kuntoutujan sosiaalista toimintakykyä sekä talous- ja elämäntilannetta ja psykologin vastuualueelle kuuluu arvioida kuntoutujan psyykkistä jaksamista sekä

oppimiskykyä. Lääkäri arvioi kuntoutuja työ- ja toimintakykyyn vaikuttavia terveydellisiä asioita ja ottaa kantaa ammatillisen kuntoutuksen edellytyksiin terveydentilan näkökulmasta. Lääkäri arvioi myös lääkinnällisen kuntoutuksen ja muiden kuntoutuspalveluiden tarvetta. (Kelan kuntoutuksen palvelukuvaus 2019, 12-13.)

Kuntoutuja tapaa kuntoutusjaksollaan jokaista moniammatillisen tiimin jäsentä yksilöllisesti. Tiimin eri asiantuntijoilla on oma käsikirjoituksena, jonka pohjalta kuntoutujaa haastatellaan ja tutkitaan. Näin saadaan laaja ja kokonaisvaltainen kuva kuntoutujasta ja hänen työ- ja toimintakyvystään. Tiimi pitää säännöllisesti kuntoutusjaksojen aikana työryhmäpalavereja, joissa yhdessä koostetaan asiantuntijoiden näkemyksistä yhteinen käsitys jokaisen kuntoutujan kokonaistilanteesta sekä pohditaan ja sovitaan annettavat suositukset kuntoutujalle. Kuntoutuksen päättyessä kuntoutujan kanssa pidetään loppupalaveri, johon osallistuu kuntoutujan lisäksi omaohjaaja ja vähintään yksi jäsen moniammatillisesta tiimistä. Loppupalaverissa käydään kuntoutujan kanssa yksilöllisesti läpi kuntoutuksessa tehdyt havainnot ja tutkimustulokset sekä jatkosuositukset. (Kelan kuntoutuksen palvelukuvaus 2019, 21-22; Verve.)

Verve Tampereen ammatillisen kuntoutus selvityksen tiimityötä johdetaan lähijohtajavetoisesti, mutta käytännön työtä ja sujuvuutta helpottamaan on tiimin jäsenistä valittu yksi työntekijä tiimivastaavaksi eli ”arkinaattoriksi”, joka huolehtii esimerkiksi aikatauluista ja akuuttia selvitystyötä vaativista yhteisistä asioista. Jatkuvan kehittämisen tukena Verve Tampereen moniammatillinen tiimi pitää säännöllisesti viikoittaisia tiimipalavereita, joissa pohditaan ja ratkotaan yhteisiä, ajankohtaisia työyhteisön asioita. Tiimipalaverien tarkoitus on edistää tiedon kulkua, ratkaista mahdollisia epäkohtia ja vahvistaa tiimin yhteistyötä. Tiimipalavereissa jokaisella on mahdollisuus osallistua keskusteluun ja tuoda ajatuksiaan esille. Palavereista laaditaan muistio, jotta keskustellut ja sovitut asiat tallentuvat ja kulkeutuvat myös heille, jotka eivät ole olleet mukana palaverissa.

Verve Tampereen ammatillisen kuntoutus selvityksen palvelussa on tapahtunut henkilöstömuutoksia viimeisen vuoden aikana. Tiimi on kasvanut määrällisesti ja osa pitkään työskennelleistä työntekijöistä on siirtynyt muualle toisiin työtehtäviin. Moniammatillisen tiimin toiminnan tarkastelu ja kehittäminen on ajankohtaista uuden työryhmän hitsautuessa toimivaksi tiimiksi.

3 KESKEISET KÄSITTEET

3.1 Ammatillinen kuntoutus ja kuntoutus selvitys

Kuntoutus on käsitteenä laaja ja sen määritelmät vaihtelevat ajan ja yhteiskunnan muuttumisen myötä. Kuntoutuksen tavoitteet ja sisällöt muuttuvat, mutta keskiössä on aina kuitenkin pyrkimys parantaa ihmisten toimintakykyä ja sosiaalista selviytymistä sekä edistää työkykyä. 1940- ja 1950- luvun Suomessa kuntoutus tähtäsi ensisijaisesti sodassa tai tapaturmissa syntyneiden vaurioiden ja niiden haittojen korjaamiseen. Nykyisin kuntoutus nähdään kokonaisvaltaisena ja laaja-alaisena toimintana, jolla pyritään ehkäisemään toimintakyvyn heikkenemistä, ehkäistään sairauksia ja sosiaalista syrjäytymistä sekä vaikutetaan yleisemmin väestön hyvinvoinnin ja voimavarojen lisääntymiseen. (Järvikoski & Härkäpää 2011, 20.)

Kuntoutuksen keskeisenä tehtävänä on mahdollistaa asiakkaan osallisuuden ja toimijuuden kokemusta sekä vahvistaa työ- ja toimintakykyä vastaamaan nykypäivän työtä ja arkea. Kuntoutuspalveluilla tuotetaan näitä mahdollisuuksia yhteistyössä asiakkaan ja työntekijöiden kanssa yhteisiä tavoitteita asettaen ja suunnitelmallisesti toimien. Kuntoutus tukee ihmistä muuttuneissa elämäntilanteissa, joiden taustalla on esimerkiksi sairastuminen, vammautuminen tai työttömyys. (Järvikoski, Lindh, Suikkanen 2011, 7,8.)

Työurien pidentäminen ja työllisyyden parantaminen edellyttävät työssäjaksamisen tukemista ja työllistymiseen tukea tarvitsevien kuntoutusta ja erilaisia työllistymismahdollisuuksia. Toimiva kuntoutusjärjestelmä tavoittelee niin yksilön kuin koko yhteiskunnankin etua. (Järvikoski & Härkäpää 2011, 13-14, 16.) Kuntoutusjärjestelmän vaikuttavuuden näkökulmasta onkin keskeistä, onko lapset ja nuoret onnistuttu pitämään kiinni koulutuksessa, työkäiset töissä ja pärjäävätkö ikääntyneet kotona (Malmström, Leskelä, Lindh, Kajova, Niemelä, Rissanen, Salmi-Saari 2018, 8).

Ammatillisen kuntoutuksen toteuttajataho määräytyy kohderyhmän ja kuntoutustoimenpiteiden mukaan. Kelan ammatillinen kuntoutus on suunnattu henkilöille, jotka eivät kuulu työeläkekuntoutuksen piiriin eli toisin sanoen eivät ole olleet työelämässä tai työttömyys on pitkittynyt. Ammatillisen kuntoutuksen tavoitteena on auttaa työllistymään, pysymään työssä tai palaamaan työhön. Kuntoutustarpeen taustalla voi olla erilaisia fyysisiä tai/ja psyykkisiä sairauksia tai vammoja. Ammatillisten kuntoutustoitien avulla edistetään kuntoutujan työssä jaksamista, parannetaan työkykyä ja lisätään ammatillisia valmiuksia. (Kelan www-sivut 2018.)

Kelan ammatillisen kuntoutuksen keinoja ovat ammatillinen kuntoutusselvitys, koulutus, työkokeilu ja työhön valmennus sekä ammatilliset kuntoutuskurssit. Kelan ammatilliseen kuntoutukseen kuuluu myös työssä tai opiskelussa tarvittavat apuvälineet ja työolosuhteiden järjestelyt. Kela järjestää ammatillista kuntoutusta työ- ja ansiokyvyn tukemiseksi tai parantamiseksi taikka työkyvyttömyyden estämiseksi, jos asianmukaisesti todettu sairaus, vika tai vamma on aiheuttanut tai sen arvioidaan aiheuttavan lähivuosina työ- tai opiskelukyvyn ja ansiomahdollisuuksien olennaisen heikentymisen. (Kelan www-sivut 2018.)

Ammatillisen kuntoutus selvityksen aikana moniammatillinen tiimi muodostaa yhdessä kokonaiskuvan kuntoutujan fyysisestä ja psyykkisestä työ- ja toimintakyvystä, jonka tuloksena kuntoutujalle syntyy yksilöllinen, ammatillinen kuntoutussuunnitelma. Se voi olla esimerkiksi koulutus-, työhön paluu-, työkokeilu- tai työhönvalmennussuunnitelma. (Verven www-sivut 2020.) Kelan ammatillisen kuntoutus selvityksen palvelukuvaus edellyttää, että moniammatillinen työryhmä pitää kuntoutusjaksoilla kokouksia, joissa käydään läpi kuntoutujan tilannetta ja kuntoutusmenetelmien toimivuutta sekä kuntoutustarpeita. Kokoukset dokumentoidaan kuntoutujakohtaisesti. Henkilöstö tekee arvioinnin yhdessä kuntoutujan kanssa ja kertoo kuntoutujalle, miten ja miksi häntä arvioidaan kuntoutuksen eri vaiheissa. (Kelan kuntoutuksen palvelukuvaus 2019, 19.)

Ammatillisessa kuntoutus selvityksessä tehdään moniammatillisen tiimityön lisäksi kuntoutujan tarpeen ja toiveiden mukaan verkostotyötä, jolloin sekä eri alojen asiantuntijoiden että esimerkiksi kuntoutujan läheisten näkemykset huomioidaan kuntoutusprosessin suunnittelussa. Monialainen, hyvin toimiva yhteistyö on useiden tutkimusten mukaan kuntoutuksen vaikuttavuutta parantava tekijä. Monialaisen

työskentelyn suurin etu on se, että kuntoutujan erilaiset tarpeet otetaan samalla kertaa huomioon. (Järvikoski 2013, 57-58.)

Ammatillinen kuntoutusselvitys on yksilöllinen, avomuotoinen palvelu, mutta sisältää ryhmämuotoisesti myös luentoja eri aihealueista (esimerkiksi kuntoutuksen aikainen toimeentulo ja kuntoutuksen eri mahdollisuudet). Ohjelma koostuu eri teemoista, jotka tukevat kuntoutujan yksilöllistä ja tavoitteellista kuntoutuskokonaisuutta. Palvelussa tehdään kuntoutujan tarpeen mukaan myös verkostotyötä, jonka tavoitteena on turvata kuntoutuksen jatkumoa ja tiedonvälittymistä kuntoutujan suunnitelman toteutumisen kannalta tärkeiden tahojen välillä. Ammatillinen kuntoutusselvitys muodostuu alkuvaiheesta ja tarvittaessa jatkovaiheesta sekä seurannasta. Alkuvaiheessa arvioidaan ammatillisen kuntoutuksen oikea-aikaisuutta sekä toimintakykykuntoutuksen tarvetta ja jatkovaiheessa laaditaan ammatillinen kuntoutussuunnitelma, jossa huomioidaan muun muassa kuntoutujan terveydentila ja kognitiiviset mahdollisuudet sekä hänen omat kiinnostuksen kohteensa. Seurantavaiheen aikana varmistetaan, että kuntoutujan suunnitelmat ovat käynnistyneet tai häntä tuetaan uusien suunnitelmien laatimisessa, mikäli elämäntilanne on oleellisesti muuttunut. Kuntoutujan tukena on koko palvelun ajan moniammatillinen tiimi.

3.2 Moniammatillinen tiimityö

Moniammatillinen työmuoto on kuntoutuskulttuurissa kuntoutustyön vakiintunut käsite. Moniammatillisella tiimillä tarkoitetaan kuntoutuksen moniammatillista työryhmää, joka itsejohtoisesti, yhteisvastuullisesti ja tiiviissä yhteistyössä tekee työtään tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen. Moniammatilliselle tiimityölle on nähty kuntoutustyössä tarvetta, koska ihmisen erilaiset elämäntilanteet ja sairaudet vaikuttavat niin fyysiseen, psyykkiseen kuin sosiaaliseen elämänalueeseen. Kuntoutuksen perustavoitteena on ihmisen toimintakyvyn mahdollisuuksille rakentaminen ja onkin katsottu, että juuri moniammatillisen tiimityön avulla saadaan kuntoutujasta ja tämän elämästä hyvä kokonaiskuva, jonka myötä voidaan laatia realistinen ja toteuttamiskelpoinen kuntoutussuunnitelma. Kuntoutuksen tiimityötä on perusteltu myös Lauri Rauhalan ihmiskäsityksellisestä näkemyksestä ihmisen kolmesta olemassaolomuodosta, jonka mukaan tarvitaan tajunnallinen, kehollinen ja situationaalinen olemassaolon muoto, jotta ihminen voisi elää omanlaista elämäänsä. Kuntoutus edellyttää tämän näkemyksen mukaan

olemassaolon eri muotojen samanaikaista tutkimista ja niissä tapahtuvien muutosten tukemista. Tämä tavoitetaan parhaiten moniammatillisen tiimityön avulla. (Grönlund 2010, 46.)

Kuntoutuksen moniammatillisen tiimityön periaatteet Suomessa juontavat juurensa sotien aikaisesta Invalidisäätiön sotainvalidikuntoutuksesta. Virallisesti tiimityön nimi ja idea tuotiin kuntoutukseen Yhdysvalloista 1953. Tiimityön käytäntö vakiintui samana vuonna käynnistyneissä kuntoutustutkimuksissa Invalidisäätiössä ja Työterveyslaitoksessa sekä päihdekuntoutuksessa A-klinikkasäätiössä. (Grönlund 2010, 47.) Moniammatillinen tiimi koostuu eri koulutuksen saaneista asiantuntijoista, jotka tekevät yhteistyötä saavuttaakseen yhteisen päämäärän. Jokaisella tiimin asiantuntijalla on oma tieteellinen asiantuntijuusalueensa. (Katisko, Kolkka, Vuokila-Oikonen 2014, 10.)

Laadukkaan kuntoutustyön perusta on toimiva moniammatillinen yhteistyö. Esimerkiksi kuntoutussuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen edellyttää, että eri toiminoista ja kokonaisuuksista vastaavat työntekijät tekevät tiivistä yhteistyötä, sillä kuntoutuksen kenttä on niin laaja, ettei koko kokonaisuutta voi yksittäinen työntekijä hallita. Kuntoutuksessa on oleellista löytää ne palvelut, joita kuntoutuja tarvitsee tavoitteensa saavuttaakseen. (Kettunen, Kähäri-Wiik, Vuori-Kemilä, Ihalainen 2009, 197.) Ammatillisessa kuntoutusselvityksessä arvioidaan moniammatillisella tiimityöllä kuntoutujan kokonaistilannetta, jonka pohjalta kuntoutujalle annetaan suosituksia, jotka tukevat hänen kuntoutuspolkuaan. Kuntoutusprosessi muodostuu erilaisista toimenpiteistä, joissa yhdistyvät monien eri ammattilaisten asiantuntijuus. Moniammatillista ja monialaista yhteistyötä voidaan myös tarkastella eri näkökulmista: asiakkaan, perheenjäsenen ja työntekijöiden kesken tehtävästä yhteistyöstä tai moniammatillisissa ja monialaisissa työryhmissä tai eri organisaatioissa toimivien työntekijöiden välisestä yhteistyöstä. (Järvikoski & Härkäpää 2011, 34.)

Moniammatillinen tiimi vastaa kuntoutuksen suunnittelusta ja toteutuksesta sekä kuntoutujan yksilöllisten tarpeiden huomioon ottamisesta. Kuntoutujan kanssa keskustellaan kuntoutusjakson aikana arviointimenetelmien perusteista, arviointituloksista ja tuloksissa tapahtuneista muutoksista. ICF-viitekehyksen mukaisesti kokonaisvaltaiseen arviointiin sisältyvät kuntoutujan toimintakyvyn ja osallisuuden sekä yksilö- ja ympäristötekijöiden eri osa-alueiden arviointi ja seuranta. Kuntoutuja saa

kuntoutusjakson päätteeksi kuntoutuspalautteen, johon on kirjattu syntynyt ammatillinen kuntoutussuunnitelma. (Kelan kuntoutuksen palvelukuvaus 2019, 16-17.)

3.3 Moniammatillisen tiimityön johtaminen

Moniammatillisessa tiimissä on tärkeää hyödyntää ja ottaa käyttöön työntekijöiden monipuolista osaamista. Toiminnan yhteinen tavoite tulee pitää keskusteluissa esillä systemaattisesti, jolloin tiimi alkaa ottamaan myös vastuuta sen toteuttamisesta. Johtajuutta tarvitaan siinä, että tavoitteet saadaan sovittua, niihin sitoudutaan ja ettei arviointia unohdeta. Tavoitteet menettävät merkityksensä, jos arvioinnit jätetään tekemättä. Riittävän haastavat tavoitteet pakottavat kehittymään ja luovat mahdollisuuden kehittyä ammatillisesti ihmisenä ja tiiminä uudelle tasolle. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 218-219.)

Moniammatillisessa tiimissä työskentelevillä työntekijöillä voi olla oman ammattialansa asiantuntijuuden lisäksi erilaisia toimintatapoja ja työkuultuureita ja jopa alan eri kieli ja termistö. Työn kehittäminen ja tiimin yhteistyön sujuminen vaatii työntekijöiltä uudenlaista osaamista ja asennoitumista sekä lähijohtajalta yhteensovittavaa johtamistapaa. Moniammatillisen tiimityön sujumiseen tarvitaan ammattilaisten halu ja innostuneisuus yhteistyöhön, jota johdetaan tavoitteellisesti ja osallistavasti. (Lindholm & Vogt 2017, 260, 265.)

Tiimityön johtamisen voidaan ajatella olevan vuorovaikutteista ja itseohjautuvuuteen kannustavaa, jolle tyypillistä on se, että tiimin johtaja on yleensä osa tiimiä. Tiimityön johtamisessa puhutaan usein valmentavasta johtamisesta. Valmentavan johtajan tehtävä on innostaa tiimejä. Hän ei tee töitä toisten puolesta vaan pyrkii aktivoimaan sekä osallistamaan tiimiläisiä, jolloin tiimeissä tapahtuu oppimista ja niissä päästään pohtimaan ja päättämään tärkeistä asioista yhdessä. Osallisuus on ihmiselle tärkeää, koska jokaisella on tarve olla osa kokonaisuutta. Yhteiset keskustelut tiimeissä innostavat ja fokus pysyy niissä asioissa, jotka lisäävät motivaatiota työhön. Yhteinen tavoite innostaa, kun ne on luotu yhdessä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 234-235.) Valmentava johtaja näkee tiimin kokonaisuutena ja hän ohjaa tiimiä hyödyntämään erilaiset persoonat sekä heidän taitonsa tiimin yhteiseen käyttöön ja yhteisesti sovitun tavoitteen saavuttamiseen. Tuottava ja innostava yhteistyö voimaannuttaa työntekijöitä,

koska innostus, auttamisen halu ja pyrkimys hyvän työhön välittyy kaikille ja positii-visuudella on tapana levitä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 79, 81.)

Verven moniammatillinen tiimityö perustuu yhteistyöhön, jota tukee säännöllinen vuorovaikutus ja selkeät, yhteiset tavoitteet. Tämä luo pohjan itseohjautuvalle tiimi-työlle. Valmentavan johtajuuden fokus onkin yhteistyössä. Yhteistyö tarkoittaa sitä, että keskenään vuorovaikutuksessa oleva työyhteisö pyrkii yhteisen tekemisen avulla kohti jotain tiettyä ennalta sovittua päämäärää. Näin toimiessa voidaan saada aikaan huipputiimi. Tämä vaatii paljon keskustelua ja osallistamista ja vahvaa tahtoa yhteis-työn tekemiselle. Kaikkien tulee sitoutua yhteiseen tavoitteeseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 69.) Vastuu toiminnasta on tällöin kaikilla tiimiläisillä, ei vain lähi-johtajalla.

Toimivan tiimin tunnusmerkkejä ovat muun muassa tiimin yhteinen tavoite, tiimiläis-ten osaaminen on laaja-alaisesti käytössä ja heillä on kykyä iloita onnistumisista. Huip-putiimin tunnusmerkkejä ovat lisäksi tiimin kyky ylittää ympäristön sille osoittamat odotukset ja tiimiläisten halu sitoutua henkilökohtaiseen oppimiseen ja kasvuun. Tii-missä korostetaan myös yhdessä tehtyjä saavutuksia eikä yksilökeskeisellä voittamis-ajattelulla tässä ajattelumallissa ole tilaa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 213, 216-217.)

Hakanen (2011) puhuu palvelevasta johtamisesta. Hänen mukaansa palvelevan johta-misen ydinajatuksena on, että ensin tulee halu palvella ja sitten syntyy tietoinen halu johtaa. Palveleva johtaminen (servant leadership) edistää työntekijöiden jatkuvaa ke-hittymistä. Työyhteisön palvelijana toimiminen ei tarkoita johtajan valta-aseman ka-toamista, alamaisuutta tai roolien kääntymistä. Palveleva johtaminen on Hakasen (2011) mukaan luonteeltaan eettistä ja hänellä on käsitys siitä, mihin suuntaan organi-saation ja henkilöstön on kuljettava. Palveleva johtaja omistautuu omiensa palvelemi-seen parhaiden työsaavutusten aikaansaamiseksi ja kiinnittää huomiota työntekijöiden tarpeisiin ja niihin vastaamiseen. Hän edistää työntekijöiden ammatillista ja henkilö-kohtaista kehittymistä ja valmentaa työntekijöitä rohkaisten ajatusten ja ideoiden esiin nostamiseen sekä kuuntelee ja rakentaa yhteisöllisyyden kokemusta. (Hakanen 2011, 76-77,80.) Parhaimmillaan tiimin johtaminen tähtää siis yksilöiden mahdollisuuksiin kehittyä ammatillisesti, samalla, kun tiimi nähdään kokonaisuutena, jota tuetaan saa-vuttamaan yhteiset tavoitteet.

Heikka (2016) puhuu jaetusta johtajuudesta ja määrittelee jaetun johtajuuden liittyvän ajatukseen, jossa johtajuuden tehokkuuden perustana on henkilöstön osallistamiseen päätöksentekoon. Tähän kuuluu toiminnan kehittäminen ja yhteinen päätöksenteko. Hän tiivistää jaetun johtajuuden tarkoittavan johtamisvastuiden jakamista, mutta korostaa, että jaetusta johtajuudesta puhuttaessa on tärkeää muistaa, että se ei ole synonyymi johtajan tehtävien delegoinnille toisille tai työtehtävien jakamiselle. (Heikka 2016, 45,46.)

3.4 Aiempia tutkimuksia moniammatillisesta tiimityöstä

Aiempia tutkimuksia moniammatillisesta tiimityöstä haettiin useista eri tietokannoista. Hakusanat johdettiin sanoista moniammatillinen, tiimityö, yhteistyö, työryhmä, kehittäminen, johtaminen. Tutkimusten julkaisuajankohdat rajattiin vuosille 2009-2019. Tarkasteltavat tutkimukset valittiin Helda,- Medic- ja Finna- tietokannoista. Myös Google Scholaria käytettiin apuna tiedon haussa. Tutkimuksista on tehty yhteenveto (liite 1).

Isoherranen (2012) kartoitti tutkimuksessaan moniammatillisen yhteistyön haasteita ja ilmiöitä. Tutkimuksen mukaan keskeisiksi haasteiksi osoittautuivat roolit, vastakysymysten määrittely, yhteisen tiedon luomisen käytännöt sekä tiimityön ja vuorovaikutustaitojen oppiminen. Tutkimuksessa taitavan keskustelun ja dialogin sekä reflektiivisen arvioinnin taidot todettiin tärkeiksi vuorovaikutustaidoiksi moniammatillisessa yhteistyössä. Tutkimuksessa tuli esiin, että moniammatillisesti hyvin toimivissa tiimeissä oli asiantuntijoiden keskinäistä tukea ja luottamusta, joka osaltaan vahvisti myös työssä jaksamista. (Isoherranen 2012,5.) Tutkimustuloksissa ilmeni, että kaikki asiantuntijat eivät tieneet eivätkä tunteneet muiden ammattilaisten osaamista. Jos toisten ammattilaisten tietoa ja osaamista ei tunneta tai tunnisteta, sitä ei myöskään osata hyödyntää moniammatillisessa tiimityössä. Tutkimuksen mukaan hyvän tiimityöskentelyn edellytys on, että tiedetään, mitä osaamista tiimistä löytyy. Tutkimuksessa nousi esiin kommunikointitaitojen ja moniammatillisen tiimityön taitojen osaamisen merkitys eli asiantuntijan keskeisintä osaamista ovat taitavan keskustelun ja dialogin taidot. Isoherranen (2012) väittää, että moniammatillisessa yhteistyössä ei tarvitse olla mitenkään erityisen sosiaalinen vaan oleellisempaa on, että osaa esittää oman mielipiteensä ymmärrettävästi, on valmis perustelemaan sen ja on valmis kuunnella

toisia näkökantoja ratkaisuja tehtäessä. Tiimityössä tarvitaan ensisijaisesti keskustelemaan asiantuntijuutta. Keskustelutaitoja tarvitaan toisten ammattilaisten, asiakkaiden ja heidän omaistensa sekä toisten organisaatioiden edustajien kanssa kommunikoidessa. Tutkimuksessa nousi esiin, että ammatillinen kokemus rohkaisee työntekijää oman mielipiteen ilmaisuun ja avoimeen keskusteluun tiimissä. Tutkimustulosten mukaan moniammatillisen yhteistyön johtamiseen liittyy haasteita. Moniammatillisen tiimin vuorovaikutusilmapiirin kannalta johtajuus on merkittävä ja tutkimuksen mukaan sellaiset tiimit, joissa oli jaettu johtajuus ja avoin vuorovaikutus toimivat hyvin. Toiminnan yhteisen arvioinnin merkitys tiimin kehittämisessä tuli esiin tutkimuksessa. Toiminnan arviointi ei ole vain johdon tehtävä vaan tiimin arvioidessa yhdessä avoimesti toimintaansa, se myös pyrkii kehittämään sitä. Tutkimuksen mukaan hyvin toimivissa tiimeissä toteutui jatkuva toiminnan yhdessä arviointi ja kehittäminen ja tällaisissa tiimeissä oli usein innostuneita toiminnan kehittäjiä. (Isoherranen 2012, 155-159.)

Saloranta (2019) selvitti moniammatillista työtä terveydenhuollossa johtamisen näkökulmasta. Hän tutki, miten tiimityön menetelmät ja johtaminen toteutuvat moniammatillisessa työssä, mitkä tekijät edistävät tai estävät moniammatillista johtamista työryhmän jäsenten näkökulmasta ja miten moniammatillista johtamista tulisi kehittää työryhmien jäsenten näkökulmasta? Tutkimustulosten mukaan johtamisen toteutuminen moniammatillisissa työryhmissä muodostui kuudesta eri teema-alueesta, joita olivat yhteistyön onnistuminen, johtajan tuki ryhmän jäsenille, johtajan arvostus ryhmän jäseniä kohtaan, johtajalta saatu palaute, tasavertaisuus kaikkia kohtaan ja molemminpuolinen luottamus. Moniammatillisen tiimityön tärkeimpiä teemoja olivat tavoitteellinen toiminta, yhteistyö ja roolit työryhmän toiminnan kannalta. Moniammatillisissa työryhmissä pidettiin tärkeänä tavoitteellisuutta ja sitoutuneisuutta tiimin toimintaan. Tavoitteiden saavuttamisen apuna nähtiin esimerkiksi säännölliset palaverit, joissa etukäteen käsiteltävät asiat olivat tiedossa. Yhteinen aika nähtiin työryhmissä tärkeänä, jotta aikaa riittäisi myös epävirallisemmalle keskustelulle. Moniammatilliset työryhmät kaipasivat tutkimuksen mukaan myös avoimempaa dialogia ja epäkohtiin puuttumista. Tiedon kulkuun toivottiin myös parannusta. Jokaisen työntekijän roolia työryhmissä pidettiin tärkeänä. Tutkimuksessa ilmeni, että samaa työnkuvaa tekevät henkilöt pystyivät paremmin toimimaan keskenään. Hyvänä koettuun moniammatilliseen johtamiseen tämän tutkimuksen mukaan liitettiin laatutyö, asiakaslähtöisyys, toiminnan onnistumisen varmistaminen ja tehtävien jakaminen. Tutkimuksessa ilmeni,

että johtaminen työryhmissä koettiin yhteiseksi ja kumppanuuteen perustuvaksi, joka edisti tiimien toimintaa ja johtamista. Työryhmissä odotettiin johtamiselta tasavertaisuutta koskien eri ammattiryhmiä. Hyvää tiimityötä ja johtamista edistävänä tekijänä tutkimuksessa pidettiin koko tiimin tasavertaista kumppanuutta ja avointa vuorovaikutusta. Moniammatillisen tiimin johtamista edistäviä tekijöitä olivat lisäksi johtajan kyky olla jämäkkä, aitoa ihmisten kohtaamista ja erilaisuuden huomioimista, keskustelutaitoa, kuuntelemista sekä aitoa läsnäoloa. (Saloranta 2019, 45-46, 49,69.)

Horilan (2018) tutkimuksessa tarkasteltiin vuorovaikutusosaamisen yhteisyyttä työelämän tiimeissä. Tutkimuksen mukaan toimivat vuorovaikutussuhteet tiimiläisten kesken edistivät päätöksentekoa, johtamista ja tarkoituksenmukaista työnjakoa. Toisten tunteminen saattaa lisätä motivaatiota viestiä osaavasti tiimissä ja osoittaa toisille tukea tai joustavuutta tehtävien jakamisessa. Relationaalinen vuorovaikutus voi siis edistää tehtäväkeskeisten tavoitteiden saavuttamista etenkin tiimin toimiessa pitkään. Tutkimustuloksissa vuorovaikutussuhteita ja niiden ylläpitämistä pidettiin itseisarvoisena tavoitteena etenkin pysyvissä tiimeissä. Tiimin jäseniin ja heidän työskentelytapoihinsa tutustuminen edesauttaa esimerkiksi asiantuntemuksen, tietämyksen ja taitojen jakamista ja käyttöönottoa tiimeissä. Horilan tutkimuksen tulokset osoittavat, että vuorovaikutussuhteet ovat oletettua isommassa roolissa etenkin pitkäaikaisten tiimien vuorovaikutusosaamisen ymmärtämisessä. (Horila 2018, 51-53.)

Sandström, Keiski-Turunen, Hassila, Aunola ja Alahuhta (2018) tutkivat sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kokemuksia moniammatillisesta yhteistyöstä. Tutkittavat näkivät moniammatillisen yhteistyön auttavan muun muassa työnjaon selkiytymisen ja resurssien oikean kohdentumisen. Toimivan moniammatillisen yhteistyön koettiin myös lisäävän työhyvinvointia, parantavan työilmapiiriä sekä lisäävän vastuullisuutta ja myönteistä asennetta. Tutkimuksessa nousi esiin moniammatillisen yhteistyön haasteina oman ammatti-identiteetin heikkous, huonot vuorovaikutustaidot, tiedonkulun ongelmat sekä erilaiset näkemyserot eri ammattiryhmien kesken. Toisten ammattiryhmien osaamisen tunnistamisen puute ja muutosvastarinta koettiin myös haasteena.

Nancarrow, S.A., Booth, A. & Ariss, S. (2013) tekemä tutkimus hyvän moniammatillisen tiimityön periaatteista on osa laajempaa hanketta, jonka tarkoituksena on kehittää, toteuttaa ja arvioida interventioita, joilla parannetaan moniammatillista tiimityötä. Tutkimuksessa löydettiin ominaisuuksia, jotka tukevat tehokasta moniammatillista tii-

mityötä. Näitä ovat esimerkiksi toimivat viestintästrategiat, henkilökohtaiset mahdollisuudet urakehitykseen, riittävät resurssit, tukeva ilmapiiri tiimissä sekä toisten roolien kunnioittaminen ja ymmärtäminen. Tutkimuksen mukaan johtaja, joka luo selkeän suunnan ja vision toiminnalle sekä kuuntelee ja tarjoaa tukea ja ohjausta tiimin jäsenille, koettiin merkittäväksi toimivan tiimityön kannalta.

Andersson J., Ahgren B., Axelsson S., Eriksson A., & Axelsson R. (2011) tutkivat kansainvälisessä kirjallisuuskatsauksessa ammatillisen kuntoutuksen erilaisia yhteistyömalleja sekä yhteistyötä estäviä ja helpottavia tekijöitä. Suurin osa näistä liittyivät viestintään, luottamukseen ja sitoutumiseen. Esimerkiksi viestinnän puute tai riittämättömän vuoropuhelu kuntoutuksessa mukana olevien eri toimijoiden välillä on este, joka voi johtaa ristiriitoihin vastuukysymyksistä sekä kuntoutusprosessin erilaisista rooleista. Toisaalta, jos viestintä on sujuvaa ja eri toimijat kommunikoivat keskenään, he voivat lisätä näin tuntemustaan toisistaan ja kehittää keskinäistä ymmärrystä ja kunnioitusta, joka helpottaa yhteistyötä. Yhteistyöhön osallistuvien organisaatioiden ja ammattilaisten välinen luottamus on toinen tärkeä tekijä, jota pidetään pääasiassa hyvän yhteistyön edistäjänä. Luottamus voi olla seurausta sujuvasta viestinnästä, mutta myös pitkäaikaisesta sitoutumisesta yhteistyöhön. Tutkimuksen mukaan luottamuksen rakentaminen vie kauan, mutta se voidaan tuhota hyvin lyhyessä ajassa. Siksi on tärkeää, että on riittävästi aikaa rakentaa luottamusta yhteistyöhön osallistuvien eri toimijoiden välille.

Aiempien tutkimusten tuloksia peilataan tästä opinnäytetyöstä saatujen tuloksien yhteenvedossa.

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Verve Tampereen ammatillisen kuntoutuselvityksen palvelussa on tapahtunut henkiloistomuutoksia viimeisen vuoden aikana. Moniammatillisen tiimin toiminnan tarkastelu ja kehittäminen on ajankohtaista uuden työryhmän hitsautuessa toimivaksi tiimiksi. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Verve Tampereen ammatillisen kuntoutuselvityksen moniammatillista tiimityötä edistäviä tekijöitä työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa tiimin nykytilanteesta sekä kehittämistarpeista ja saatujen tulosten pohjalta luoda kehittämissuhteita moniammatillisen tiimin johtamisen sekä tiimityön jatkuvan kehittämisen tueksi.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä tekijät edistävät moniammatillista tiimityötä työntekijöiden mielestä?
- Minkälaisia tiimityön kehittämistarpeita työntekijöiden mielestä on?
- Millaisia kehittämissuhteita luodaan tiimityön kehittämisen ja johtamisen tueksi?

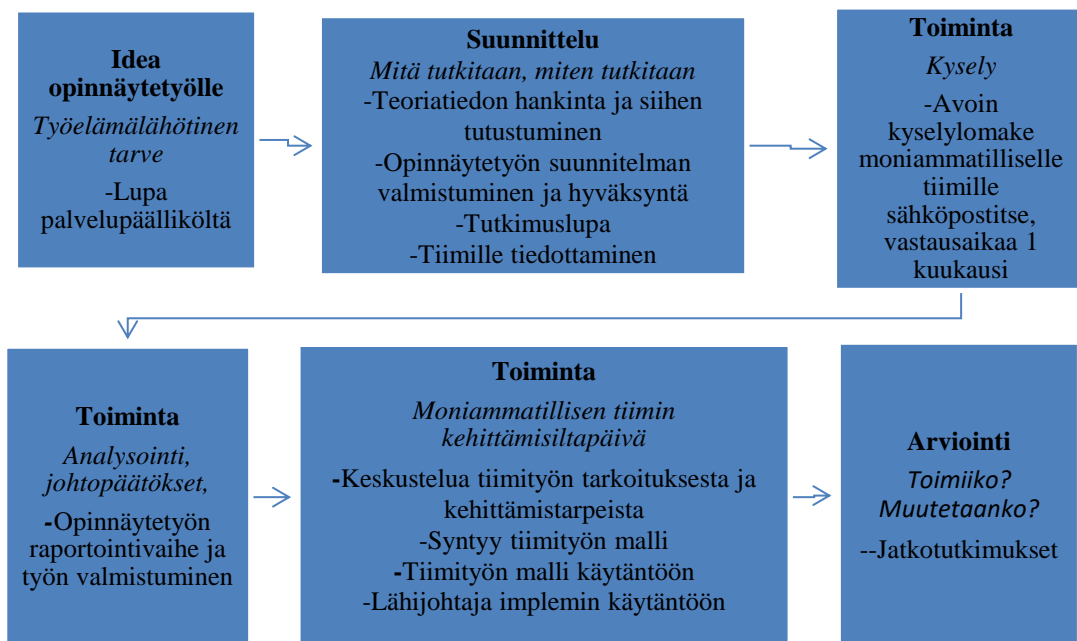
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

5.1 Kehittämistutkimus

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan yksittäistä tapausta ja siinä oleellisinta on tutkittavien ihmisten näkökulman korostaminen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena pyrkii ymmärtämään ilmiöitä tutkittavien näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 173.)

Kehittämällä tarkoitetaan yleisesti konkreettista toimintaa, jolla pyritään saavuttamaan selkeästi ennalta määritelty tavoite. Kehittämisprosessi etenee systemaattisesti ja prosessin onnistumista voidaan mitata sillä, kuinka hyvin asetettu tavoite saavutettiin. Kehittämällä voidaan pyrkiä parantamaan esimerkiksi joko tiettyä toimintatapaa tai toiminnan rakennetta. Pienessä mittakaavassa voidaan kehittää yksittäisen työntekijän työskentelytapaa tai laajemmassa mittakaavassa voidaan kehittää koko organisaatiota koskevaa toimintamallia. Kehittämisellä joka tapauksessa pyritään korjaamaan, parantamaan sekä edistämään jo olemassa olevia prosesseja ja toimintamalleja. Kehittäminen on lisäksi uuden tiedon ja taidon levittämistä. Onnistunutta kehittämistyötä voidaan käyttää ja levittää muualle organisaation yksiköiden käyttöön. (Toikko & Rantanen 2009, 14,16.)

Kehittämistutkimuksessa asioita pyritään edistämään ja viemään eteenpäin ja näin autetaan organisaatiota parantamaan toimintaansa ja prosessejaan käytännössä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18-20). Organisaation vallitsevat käytännöt, joita usein luullaan toimiviksi ja hyviksi, voi kehittämistyön edetessä osoittautua toimimattomiksi. Kehittämistutkimuksen tulee edetä järjestelmällisesti ja tietoa tulee hakea laajalti. (Ojasalo ym. 2014, 21-22.) Kuviossa 1 kuvataan tämän kehittämistutkimuksen etenemistä.



Kuvio 1. Kehittämistutkimuksen eteneminen

Tällä kehittämistutkimuksella pyritään muutokseen, jonka tavoitteena on parantaa nykyistä toimintaa. Tavoitteellisuus on näin ollen kehittämisessä keskeistä. Erityisesti asiantuntija-ammateissa toiminnan kehittämisessä ovat tärkeässä roolissa ammatillaiset itse. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta yhdistää konkreettisen kehittämistoiminnan ja tutkimuksellisen lähestymistavan tiiviisti toisiinsa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksella tuotetaan tietoa, joka muun muassa kuvailee tutkittavaa ilmiötä. Kehittämistutkimuksen tavoitteena on tietämyksen edistäminen. (Toikko & Rantanen 2009, 14, 18-19).

Vervien ammatillisen kuntoutusselvityksen moniammatillista tiimityötä kehittämällä työntekijöiden näkökulmasta rakennetaan yhteistyössä yhteistä toimintatapaa työn sujuvuuden parantamiseksi. Kehittämistoiminnalla pyritään muutokseen, jonka avulla tavoitellaan parempaa tai tehokkaampaa toimintaa tai toimintatapoja. Tavoitteellisuus onkin keskeinen osa kehittämistoimintaa, sen lähtökohtana voi olla nykyisen tilanteen tai toiminnan ongelmat tai tulevaisuuden näkymät. (Toikko & Rantanen 2009, 16.)

Laadulliseen tutkimukseen valitaan mukaan henkilöitä, joilla on mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä sekä kyky ilmaista itseään aineiston

kerättäessä. Tässä opinnäytetyössä kohderyhmänä olivat luonnollisesti työntekijät, jotka muodostavat ammatillisen kuntoutusselvityksen moniammatillisen tiimin. Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena löytää merkityksiä ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Tutkittavien kuvaamien kokemusten ja käsitysten kautta voidaan luoda malleja, ohjeita, toimintaperiaatteita, tietoja ja kuvauksia tutkittavasta asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu subjektiivisuus, tutkijakeskeisyys ja tulkinnallisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86, 98, 198.)

Kanasen (2015) mukaan, ilmiöiden laadullista kuvausta pidetään parempana kuin luvuilla ilmaistuja kvantitatiivisia tutkimuksia. Laadullisen tutkimuksen etuja ovat esimerkiksi se, että tutkimuksessa voidaan toimia ja edetä tilanteen mukaan joustavasti. Toisaalta laadullisen tutkimuksen haasteena on juuri joustavuuden suomat lukuisat mahdollisuudet, jolloin voidaan joutua umpikujaan. Myös tulosten tulkinta jää laadullisessa tutkimuksessa tutkijan vastuulle, toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa tulkintaohjeet ovat tarkasti määriteltyjä. (Kananen 2015, 71, 73.) Laadullinen kehittämistutkimus on prosessi, jossa aineistonkeruun välineenä toimii tutkija itse, jolloin aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat voivat kehittyä tutkijan tietoisuudessa vähitellen koko prosessin ajan (Kiviniemi 2018, 73).

5.2 Laadullinen kyselyaineisto ja analyysi

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi havainnoinnin tai haastatteluiden avulla, mutta yksi yleisimmistä tavoista on käyttää aineistonkeruumenetelmänä kyselylomakkeita. Kyselylomake tuottaa ensisijaisesti tilastollisesti analysoitavaa, kvantitatiivista tietoa, mutta avointen kysymysten ansiosta kyselylomakkeella voidaan kerätä myös kvalitatiivista tietoa kuten tässä opinnäytetyössä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 58, 87.) Laadullinen kyselylomake toimitettiin Verven moniammatilliselle tiimille n=10 sähköpostitse saatekirjeineen (Liite 2). Aineistonkeruumenetelmäksi tämä laadullinen kysely sopi hyvin, sillä se säästi aikaa verrattuna esimerkiksi kasvokkain tapahtuvaan haastatteluun. Tämä tapa oli soveltuva myös siitä syystä, että opinnäytetyön tekijä on itse osa tiimiä, jolloin esimerkiksi kasvotusten tapahtuva haastattelu voisi vääristää osallistujien vastauksia ja vähentää vastausten avoimuutta. Kyselylomakkeen heikkoutena voidaan nähdä muun muassa se, että

mahdollisuutta tarkentaviin kysymyksiin ei ole ja vastaajat saattavat ymmärtää kysymykset eri tavoin.

Kyselylomakkeen tarkoituksena oli saada tietoa tiimityön nykytilasta sekä kehittämistarpeista työntekijöiden näkökulmasta. Kyselyllä saatiin tietoa tiimityötä edistävästä ja sitä estävästä tekijöistä sekä tiimin lähijohtamiseen liittyvistä tekijöistä. Kyselylomake palautettiin nimettömänä suljettuun, opinnäytetyöntekijälle osoitettuun kirjekuoreen. Vastauslomakkeen palautti 7 henkilöä ja keskimäärin kirjoitettua vastausmateriaalia oli yhteensä noin 12 sivua. Kyselylomakkeessa ei kerätty tietoja vastaajista kuten ikää, ammattia tai työvuosikokemusta anonymiteetin suojelemiseksi, sillä otanta on pieni ja näin ollen vastaajat saattaisivat olla tunnistettavissa näiden tietojen valossa.

Opinnäytetyössä luodaan kuvaus Verven moniammatillisen tiimin kokemuksista sekä pyritään luomaan tietoa, jonka pohjalta moniammatillisen tiimin toimintaa voidaan kehittää. Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä on usein sisällönanalyysi, kuten tässäkin opinnäytetyössä. Sisällönanalyysi tuottaa sanallisen, selkeän ja tiiviin kuvauksen tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118, 122).

Aineiston purkamista helpotti jo kirjallisessa muodossa olevat vastaukset. Analyysi alkoikin aineiston huolellisella lukemisella, jonka jälkeen vastauksia pelkistettiin värikoodauksen avulla (taulukko 1). Pelkistetyt ilmaukset listattiin ja nämä vastaukset kirjattiin erilliselle paperille.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
<i>"Jokainen tietää roolinsa kuviossa ja työnjako on selkeä, jokainen syventyy omaan osaamisalueeseensa, eikä rönsyile liiaksi toisten osaamisalueilla."</i>	Asiantuntijat tuntevat oman tehtävänkuvansa Selkeä työnjako tiimissä
<i>"Pääosin tiimissä ollaan keskustelevia ja toisen ammattikunnan näkemyksiä kuuntelevia... kenen tahansa kanssa on luonnikasta keskustella..."</i>	Tiimiläisten vuorovaikutus toimii.

Prosessin edetessä havahduttiin siihen, että yksi opinnäytetyön tutkimuskysymyksistä täytyi muuttaa suunnitellun kehittämisiltapäivän jäädessä tässä vaiheessa pois koronaepidemian vuoksi. Tutkimuskysymystä muokattiin vastaamaan paremmin opinnäytetyön aineistoa. Tämän jälkeen aineistoa käytiin läpi tutkimuskysymyksittäin ja

tutkimuskysymystä käsiteltiin yksi kerrallaan etsien lauseita, jotka vastasivat käsiteltävään tutkimuskysymykseen. Tämän jälkeen lähdettiin etsimään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien listaamisen jälkeen muodostettiin alaluokat, joista tehtiin yläluokat (taulukko 2). (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.)

Taulukko 2. Esimerkki aineiston ala- ja yläluokista

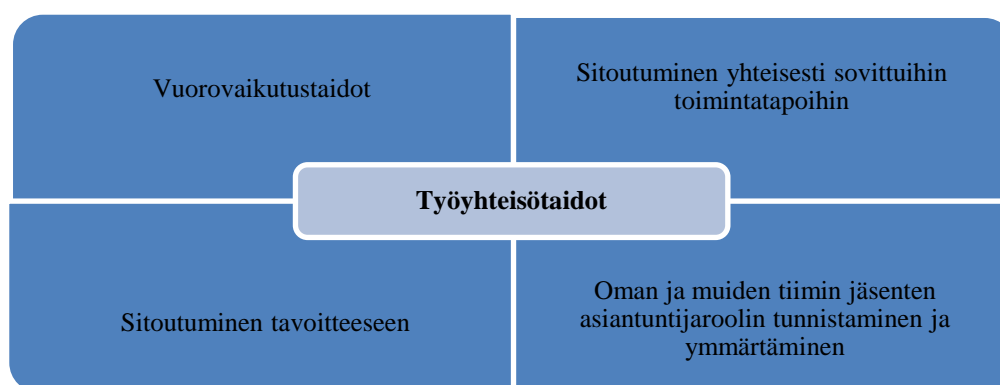
Alaluokka	Yläluokka
Vuorovaikutustaidot	Työyhteisötaidot
Yhteisesti sovittujen toimintatapojen noudattaminen	
Sitoutuminen tavoitteeseen	
Oman perustehtävän ja roolin ymmärtäminen	

6 TULOKSET

Opinnäytetyön tulokset esitetään tutkimuskysymyksittäin alkuperäisten lainausten avulla mahdollisimman johdonmukaisesti. Tässä kappaleessa kuvataan kerätyn aineiston pohjalta saadut tulokset ja tuloksia pohditaan lähemmin peilaten aiempaan tutkimustietoon aiheesta.

6.1 Moniammatillista tiimityötä edistävät tekijät

Tutkimuskysymykseen moniammatillista tiimityötä edistävästä tekijöistä vastauksia haettiin kysymällä kohderyhmältä heidän näkemyksiään tiimityön tarkoituksesta sekä tiimityötä edistävästä ja estävästä tekijöistä. Kuviossa 2 kuvataan yhteenvedona saatuja tuloksia tiimityötä edistävästä tekijöistä.



Kuvio 2. Moniammatillista tiimityötä edistäviä tekijöitä

Vuorovaikutustaidot

Tiimin jäsenten kommunikointi -ja vuorovaikutustaidot koettiin vastausten mukaan keskeisinä sujuvan tiimityön kannalta. Koska ihmiset eivät aina näe asioita samalla tavalla, tarvitaan keskustelua yhteisen näkemyksen saavuttamiseksi. Tällöin korostuvat vuorovaikutustaidot, joiden avulla tarkistellaan havaintoja, perustellaan omaa näkemystä ja yritetään rakentaa yhteistä näkemystä niin kuntoutujan tilanteesta kuin yleensä yhteisistä tiimin asioista keskusteltaessa. Tiimityötä edistää tällöin työntekijöiden uskallus ottaa erilaisia näkemyksiä yhteiseen keskusteluun. Toimiva vuorovaikutus on edellytys onnistuneelle tiimityölle, jotta tiimityön lopputuloksena syntyy realistinen ja monipuolinen kokonaiskuva kuntoutujien tilanteista.

”Se, että kuullaan ja kuunnellaan...”

Moniammatillista tiimityötä edistäviä tekijöitä opinnäytetyön tulosten mukaan ovat avoimuus ja luottamus tiimiläisten kesken sekä toisten ammattitaidon arvostaminen.

”...Hyvä ryhmähenki, keskinäinen kunnioitus ja tunne siitä, että voi tuoda näkemyksensä esiin vaikka se poikkeaisi muun työryhmän näkemyksistä...”

”Avoimuus, keskinäinen luottamus ja toisten kunnioitus...Uskallus tuoda erilaisia näkökulmia yhteiseen keskusteluun...”

Toimiva vuorovaikutus ja sille varattu riittävä aika nähtiin vastausten mukaan tärkeäksi. Vastauksissa nousi esiin, että oman äänen kuuluviin saaminen saattaa olla haastavaa kiireessä ja tämän nähtiin johtavan pahimmillaan hätiköityihin ja kapea-alaisiin ratkaisuihin erityisesti kuntoutujien jatkosuunnitelmien osalta, mutta myös yleensä tiimityön kehittämiseen liittyen.

”... se, ettei malteta kuunnella...”

Sitoutuminen

Sitoutuminen tiimityöhön ja yhteisesti sovittuihin toimintatapoihin koettiin vastausten mukaan tiimityötä edistävänä tekijänä. Yksittäisen työntekijän joustamattomuus, sitoutumattomuus ja ”sooloilu” estävät vastaajien mukaan hyvää tiimityötä.

”... Ettei joku tiimin jäsen noudata yhdessä sovittuja sääntöjä tai työn tekemisen raameja...”

Yhteinen keskusteluaika tiimille koettiin tärkeäksi tiimityötä edistäväksi tekijäksi ja sen nähtiin liittyvän niin yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisessa kuin yhteisesti sovittuihin toimintatapoihin sitoutumisessa. Kaikkien tiimin jäsenten osallistuminen yhteiseen keskusteluun koettiin merkittäväksi, jotta yhteisesti sovitut toimintatavat ja asiat ovat jokaisella tiedossa.

”Yhteinen visio ja arvoperusta, josta käsin työtä tehdään...”

Oman ja muiden tiimin jäsenten asiantuntijaroolin tunnistaminen ja ymmärtäminen

Moniammatillisen tiimityöskentelyn hyödyt ja tiimityön sujumisen nähtiin vastausten mukaan heikkenevän, mikäli oma vastuualue ja rooli ovat epäselvät. Toisin sanoen selkeä työnjako ja oman tehtävänkuvan tuntemus edistävät niin tiimityötä kuin kuntoutujan prosessia. Oman vastuualueen ja roolin ollessa tiimissä epäselvä, saattaa syntyä tilanteita, että tiimissä tehdään päällekkäistä työtä ja toisaalta näin ollen, jää moniammatillisuus hyödyntämättä. Oman työnkuvan tuntemus niin, että voi syventyä omaan osaamisalueeseensa, antaa parhaan hyödyn ja syvennetyn tiedon sekä tiimin että kuntoutujan käyttöön.

”...keskeistä myös moniammatillisen työskentelyn hyvä organisointi ja tiimin jäsenten oma asennoituminen tiimityöskentelyyn niin, että jokainen tietää roolinsa kuviossa ja työnjako on selkeä...”

Myös työn selkeä tavoite, toimintaraamit ja prosessi koettiin tiimityötä edistävinä tekijöinä.

”...Selkeät toimenkuvat ja selvästi määritelty tavoite, johon tiimissä pyritään...”

Tiimin jokaisen asiantuntijan vastuualueen ja ammatillisen roolin avaaminen on oleellista sujuvan moniammatillisen tiimityön toteutumisen kannalta, jotta työnjaossa tai rooleissa ei synny epäselvyyksiä.

Tiimityön tarkoitus

Moniammatillisen tiimityön tarkoituksen nähtiin olevan selkeä. Moniammatillisen tiimityön tarkoituksesta kysyttäessä vastauksissa korostuivat eri asiantuntijoiden roolit ja laaja-alainen osaaminen, joita yhdistämällä hyödynnetään kuntoutujan tilanteen selvittämisessä ja edistämässä. Tiimityön tarkoituksena on vastausten mukaan saada laaja, monipuolinen käsitys Moniammatillisuuden kautta eri alan asiantuntijat voivat syventyä omaan osaamisalueeseensa ja syventää tätä kautta myös saatua tietoa kuntoutujasta. Näin kuntoutujakin saa yksilöllistä palvelua ja hänelle löydetään paras mahdollinen ratkaisu.

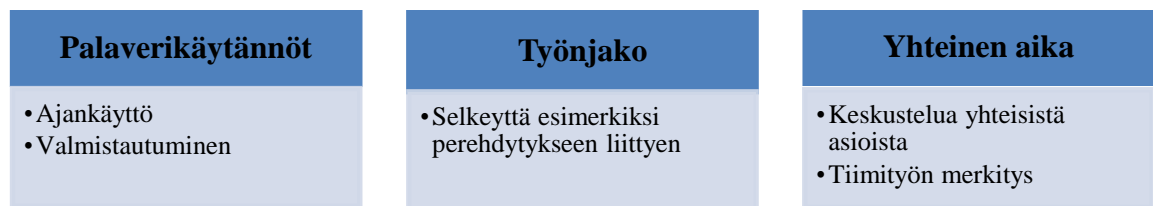
”Saada useamman eri alan asiantuntijan näkemys kuntoutujan asiaan...katsaus kuntoutujan tilanteeseen on monipuolinen ja syntyvä (kuntoutus)suunnitelma mahdollisimman realistinen...”

”...Jos vain yksi tai kaksi työntekijää yrittävät läpikäydä useita asiakkaan elämän osa-alueita tapaamisilla, asioissa ei päästä samalla tavalla pintaa syvemmälle kuin monialaisesti työskennellessä...”

6.2 Moniammatillisen tiimityön kehittämisen tarpeet

Vastauksia tutkimuskysymykseen moniammatillisen tiimityön kehittämisen tarpeista haettiin kysymällä, miten vastaajien mielestä tiimityötä voisi kehittää tulevaisuudessa. Tiimityötä kehitettäessä on hyvä lähteä liikkeelle määrittelemällä myös tiimin nykytila ja tutkia, mitkä asiat tiimissä tällä hetkellä toimii. Tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia kysymällä, mitkä asiat ovat tällä hetkellä tiimiläisten mielessä kunnossa tiimin

toiminnassa. Kuviossa 3 kuvataan tiimityön kehittämistarpeista, jotka nousivat esiin tuloksissa.



Kuvio 3. Tiimityön kehittämistarpeet.

Tiimityön nykytila

Kyselyn tulosten mukaan moniammatilliseen tiimityöhön oltiin lähtökohtaisesti tyytyväisiä. Kyselyyn vastanneiden mukaan työilmapiiri on hyvä ja avoin, ja tiimissä uskalletaan tuoda omia näkemyksiä esiin. Lähes kaikissa vastauksissa koettiin tiimiläisten olevan osaavia ja ammattitaitoisia ja tiimin jäsenillä olevan kunnioitusta toistensa osaamista kohtaan. Työn tavoitteen koettiin pääosin olevan selkeä.

”... hyvä ilmapiiri, mukavat ja erittäin ammattitaitoiset työkaverit...”

”Näkemykset uskalletaan tuoda esiin...yhteinen vahva tahto löytää asiakkaalle paras mahdollinen suunnitelma...”

Palaverikäytännöt

Kehittämisen tarpeiksi nähtiin palaverikäytäntöjen kehittäminen ajankäytön suhteen erityisesti työryhmäpalavereissa, joissa kuntoutujien asiat ja jatkosuunnitelmat ovat keskiössä.

” ... vielä enemmän voisi jäntevöittää tiimin palaverikäytäntöjä ajankäytön suhteen, jotta tarvittavat asiat tulisivat käsiteltyä... jokainen tiimin jäsen saisi äänensä kuuluviin...”

Osaltaan ratkaisu tähän kehittämistarpeeseen on jo toteutunut ja työryhmäpalaverien rungoksi on laadittu asialista, jonka pohjalta kuntoutujien tilanteet käsitellään. Tämä

on auttanut moniammatillista työryhmää varmistamaan, että jokaisella tiimin asiantuntijalla on mahdollisuus tuoda keskeiset kuntoutujaa koskevat havaintonsa esille palaveriajan ollessa rajallista. Kyselyyn vastanneiden mukaan tämä ei ole kuitenkaan riittävää, vaan ajankäyttöä tulisi edelleen kehittää niin, että aikaa olisi enemmän rauhallisempaan pohdintaan ja erilaisten näkökulmien ja ajatusten vaihtoon. Myös parempaa valmistautumista työryhmäpalaveriinkin kaivattiin.

”Aikaa pitäisi olla enemmän moniammatillisen tiimin tapaamisissa, jotta ehdittäisi myös rauhalliseen pohdintaan, eikä vain pikaisiin johtopäätöksiin ja päällimmäisten asioiden läpi käymiseen...”

”... huonosti valmistellut asiat heikentävät yhteistyöpalaverien toteutumista...”

Yhteinen aika

Moniammatillisen tiimin toiminnan kehittämisen näkökulmasta koettiin tarvetta enemmän myös yhteisille keskusteluille koskien tiimin keskinäistä toimintaa. Yhteisen keskustelun lisääntyminen vahvistaisi vastaajien mukaan yhteistä tekemistä ja tavoitteen mukaista työskentelyä. Erityisesti tiimissä tapahtuvien henkilömuutosten vuoksi nähtiin tärkeäksi säännöllisesti keskustella yhteisesti tiimityön merkityksestä sekä toimintatavoista, jotta esimerkiksi päällekkäistä työtä voitaisiin välttää.

”...enemmän aikaa yhteiselle keskustelulle....”

”... joskus tämän nimenomaisen asian äärelle pysähtymien ja avoin keskustelu voisi olla paikakkaan... Voi vahvistaa yhteisen tekemisen ja tavoitteen suuntaan tekemisen meininkiä. Ihmisiä kuitenkin tulee ja menee ajan mittaan...”

Työnjako

Vastauksissa nousi esiin perehdytyksen merkitys, jossa tulisi huomioida moniammatillisuus. Kyselyn vastauksissa koettiin työnjaon sekä moniammatillisen tiimin eri asiantuntijoiden tehtäväkuvan olevan pääosin selkeä, mutta joissakin vastauksissa tuotiin esiin myös tarvetta selkeyttää työnjakoa entisestään.

”... työnjaon edelleen selkeyttäminen, yhä hieman epäselvyyksiä...”

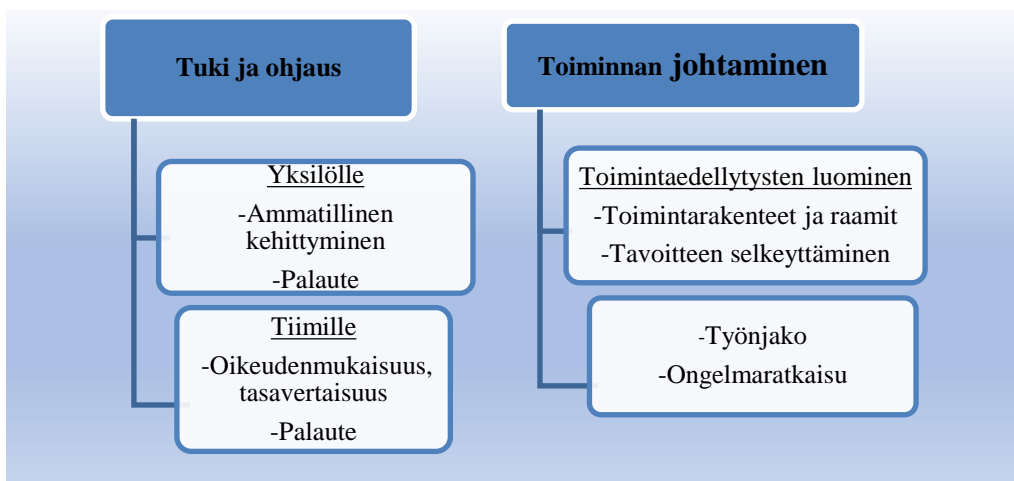
Moniammatillisen tiimityön tarkoituksen korostaminen erityisesti uusille työntekijöille koettiin tärkeäksi, mutta vastauksissa tuotiin esiin tarve myös yhteiselle keskustelulle koko tiimin kesken. Moniammatillisen tiimityön tarkoitus ja vahvuudet korostuisivat entisestään, kun eri alojen asiantuntijat tunnistavat vielä selkeämmin oman osaamisalansa ja voivat näin ollen keskittyä paremmin kuntoutujan asioissa omalle vastuualueelleen kuuluviin teemoihin.

Lisäksi yhdessä vastauksessa nostettiin esiin kehittämistarpeeksi myös asiakkaiden osallisuuden vahvistaminen kuntoutuspalvelun aikana. Tällä hetkellä kuntoutuja osallistuu 1-2 kertaa palvelun aikana moniammatillisen tiimin kanssa yhteisiin keskusteluihin. Useampi yhteinen tapaaminen lisäisi asiakaslähtöisyyttä entisestään. Tämä voisi tehostaa myös moniammatillisen tiimin työskentelyä niin ajankäytön kuin kuntoutujan jatkosuunnitelmia laadittaessa.

”... jo ensimmäisen jatkoviikon lopulla käytäisiin asiakkaan ja moniammatillisen tiimin välinen keskustelu/aivoriihi, jossa käytäisi läpi kuntoutujan alustavia suunnitelmia ja ehkä heitettäisi jopa yhdessä keskustellen syntyneitä uusia ideoita ja ajatuksia...”

6.3 Moniammatillisen tiimityön johtamista tukevia tekijöitä

Vastauksia moniammatillisen tiimityön johtamista tukevista tekijöistä tiimiläisten näkökulmasta haettiin kysymällä, mikä on lähijohtajan tärkein tehtävä tiimityön johtamisessa, miten tiimiläisiä tuetaan ja ohjataan ja miten tiimiläiset voivat vaikuttaa omaan työhönsä. Kuviossa 4 kuvataan tiimityön johtamiseen liittyviä tekijöitä.



Kuvio 4. Keskeiset tekijät moniammatillisen tiimin lähijohtamisessa

Tuki ja ohjaus

Hyvän palautteen saaminen lähijohtajalta koettiin tukevan ammatillista itsetuntoa. Kehityskeskustelut lähijohtajan kanssa koettiin tärkeiksi ammatillisen kehittymisen tukena. Ammatilliseen kehittymiseen ja itsensä haastamiseen koettiin lähijohtajan tulla olevan merkitystä. Koulutuksiin osallistumisen mahdollisuutta yksilöllisen tarpeen mukaan toivottiin lisää. Lähijohtajalta saadun yksilöllisen palautteen saamisen merkitys myös tiimityön sujumisen kannalta nousi vastauksissa esiin.

”Lähiesimieheltä olisi mukava saada työn tuoksinassa yksilöidympäkin palautetta siitä, miten itsellä ja koko tiimillä sujuu, missä ovat sen vahvuudet ja mitä voisi ehkä kehittää...”

” Toivon mahdollisuutta keskustella siitä, mihin suuntaan osaamista olisi hyvä kehittää...”

Vastaajat kokivat, että lähijohtaja luottaa tiimiläisten ammattitaitoon ja tällä koettiin olevan suuri merkitys kokonaisuuden kannalta. Lähijohtajan kanssa koettiin olevan helppo keskustella. Oman työn kehittäminen ja kehittämisideoiden esittäminen lähijohtajalle koettiin olevan helppoa ja erilaiset ideat ja ehdotukset koettiin otettavan myös tosissaan.

”...Uskon, että lähiesimies luottaa ammattitaitooni, kuten kaikkien muidenkin työyhteisössä, millä on iso merkitys...”

Lähijohtajan tärkeimmiksi tehtäviksi moniammatillisen tiimityön johtamisessa oli vastaajien mukaan tasavertaisuuden tukeminen, oikeudenmukaisuus sekä työnjaon, ajankäytön ja tavoitteen selkeyttäminen. Lähijohtajan ohjausta koettiin tarvittavan erilaisissa poikkeustilanteissa esimerkiksi Kelan standardeihin liittyvissä pulmatilanteissa.

”...poikkeustilanteissa, isommissa palvelun sisältömuutoksissa sekä esim. standardin tulkintaan liittyvissä asioissa viimeisimmän sanan ja vahvistuksen kuulisi mielellään esimieheltä...”

Toiminnan johtaminen

Lähijohtajan rooli tiimityön edistämässä nähtiin erityisesti toimintarakenteiden ja tavoitteen mukaisen toiminnan mahdollistajana. Vastauksissa nousi esiin, että tiimiläiset kokevat perustyönsä sujuvan itsenäisesti, mutta lähijohtajalta toivottiin ohjausta työn määrän ja laadun suhteuttamisessa. Tällä viitattiin esimerkiksi työn priorisointiin työtilanteiden ja kuormituksen ollessa vaihtelevaa. Työ- ja asiakasmäärien osalta toivottiin, että lähijohtamisessa huomioidaan moniammatilliselle työskentelylle käytettävä aika.

”Perustyö sujuu pääpiirteittäin ilman lähijohtajan ohjauksellista tukea...Nykytilanteessa arjen pyörittäminen jää kokolailla työntekijöiden vastuulle, mikä pääpiirteittäin onkin ihan ok”

”...aika-ajoin priorisoinnissa, mihin painopistettä on tarpeen ja toiveena laittaa, jos tilanteet ja kuormitus vaihtelevat...”

Vastaajat kokivat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä kohtalaisesti, erityisesti yksilölliseen tapaan työskennellä niin kuntoutujien kuin tiimin kanssa, mutta palvelua

määrittävät Kelan standardit sekä melko kapeaksi kuvailtu työnsisältö rajaavat vastaajien mukaan mahdollisuuksia vaikuttaa työhön.

”... Tekemisen tapaan voin vaikuttaa, siihen miten yksilötyöni hoidan”

”Moniammatillisuuden toteutumiseen voin vaikuttaa sitä kautta, kuin paljon itse otan puheeksi asioita ja nosta esiin kysymyksiä tiimiläisten kanssa, niin yhteisissä palaverissa, kuin yksittäisten työtovereiden kanssa keskustellessa”

Johtamisessa toivottiin selkeyttä työnjaollisissa asioissa erityisesti uusien työntekijöiden perehdytykseen liittyen ja lähijohtajan tehtävänä nähtiin myös huomioida jo rekrytointitilanteissa palvelun moniammatillinen edellytys.

”Työnjaolliset asiat, työn sisältöön ja sen perehdytykseen liittyvät asiat ovat myös esimiesvetoisia.... Olisi ehkä syytä selventää, kenen vastuulla perehdytys on”

6.4 Tulosten tarkastelu ja yhteenveto

Tässä laadullisessa opinnäytetyössä selvitettiin Verve Tampereen moniammatillisen tiimin näkemyksiä tiimityötä edistävästä tekijöistä, tiimityön kehittämistarpeista sekä tiimin lähijohtamiseen liittyvistä tekijöistä ammatillisessa kuntoutusselvityksessä. Opinnäytetyöstä saadut tulokset ovat pääosin linjassa aiempien tiimityötä koskevien tutkimustulosten kanssa. Tuloksissa tärkeimmäksi tiimityötä edistäväksi tekijäksi nousi vuorovaikutukseen liittyvät tekijät. Myös esimerkiksi Isoherrasen (2012) tutkimuksessa korostui vuorovaikutustaitojen merkitys moniammatillisessa yhteistyössä. Hänen mukaansa vuorovaikutustaitoihin kuuluvat muun muassa taitava keskustelu ja dialogisuus sekä reflektiivisen arvioinnin taidot. Tässä opinnäytetyössä vuorovaikutustaitoihin yhdistettiin kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen sekä rohkeus tuoda tiimissä esiin oma mielipide ja näkemys. Horilan (2018) tutkimuksen mukaan toimivat vuorovaikutussuhteet tiimiläisten kesken edistivät päätöksentekoa, johtamista ja taroituksenmukaista työnjakoa.

Myös sitoutuminen tiimityöhön ja yhteisesti sovittuihin toimintatapoihin nähtiin opinnäytetyössä tärkeänä tiimityötä edistävänä tekijänä. Salorannan (2011) tutkimuksessa moniammatillisissa työryhmissä pidettiin tärkeänä tavoitteellisuutta ja sitoutuneisuutta tiimin toimintaan. Anderssonin ym. (2011) mukaan erityisesti ammatillisen kuntoutuksen kentällä yhteistyötä helpottavat toimijoiden välinen luottamus ja sitoutuminen. Vastauksista ilmeni, että tiimin nykytilaan ollaan tyytyväisiä eikä tuloksissa noussut esiin kokemuksia erityisistä ristiriidoista tai vaikeuksista tiimissä. Yksittäisen työntekijän piittaamattomuus yhteisesti sovituista toimintatavoista nousi esille useammassa vastauksissa ja tämän koettiin vaikuttavan sujuvaan tiimityöskentelyyn. Kehittämistarpeena nähtiin melko yksiselitteisesti yhteisen ajan lisäämisen tarve niin tiimityön kehittämiseen liittyen kuin työryhmäpalaveriin liittyen.

Moniammatillista tiimityötä edistävänä tekijänä nousi opinnäytetyön tuloksissa esiin myös oman asiantuntijan roolin tuntemus. Roolien ja työnjaon selkeys linkittyi osittain myös tiimityön kehittämistarpeisiin. Poiketen muista tutkimuksista, tämän opinnäytetyön tuloksissa tiimityötä edistävänä tekijänä korostui erityisesti oman roolin ymmärrys ja tehtäväkuvan mukainen toiminta, kun muissa tutkimuksissa korostui enemmän tiimin muiden jäsenten osaamisen ja roolin tuntemuksen merkitys. Esimerkiksi Isoherrasen (2012) tutkimuksen mukaan hyvän tiimityöskentelyn edellytys on, että tiedetään, mitä osaamista tiimistä löytyy. Samoin Nancarrowin (2013) ym. mukaan toisten tiimin jäsenten roolien kunnioittaminen ja ymmärtäminen tukevat tehokasta tiimityötä. Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan työnjakoon liittyi tiimissä lievää epäselvyyttä. Sandströmin ym. (2018) tutkimuksessa nähtiin hyvän ja sujuvan moniammatillisen yhteistyön auttavan muun muassa työnjaon selkiytymisessä ja resurssien oikean kohdentumisessa. Opinnäytetyön tuloksissa ilmeni, että kaikki tiimin jäsenet eivät toimi yhteisesti sovittujen toimintatapojen mukaan, joka voi tuoda haasteita arkiseen työskentelyyn ja pahimmillaan haitata tiimityön sujumista. Salorannan (2019) tutkimuksessa moniammatillisissa työryhmissä pidettiin yhteistyön kannalta tärkeänä kaikkien työryhmän jäsenten tavoitteellisuutta ja sitoutuneisuutta tiimin toimintaan.

Opinnäytetyön tulosten mukaan tiimiläiset kokevat työilmapiirin hyväksi ja vuorovaikutuksen toimivaksi tiimin jäsenten kesken. Aiempien tutkimustulosten mukaan moniammatillisen tiimin vuorovaikutusilmapiirin kannalta johtajuus on tärkeässä roolissa. Tutkimusten mukaan (Isoherranen 2012, Saloranta 2019) sellaiset tiimit, joissa

oli jaettu johtajuus ja avoin vuorovaikutus toimivat hyvin ja tiimityötä ja johtamista edistävänä tekijänä tutkimuksissa on pidetty koko tiimin tasavertaista kumppanuutta ja avointa vuorovaikutusta. Nancarrow (2013) ym. ovat sitä mieltä, että johtaja, joka luo selkeän suunnan ja vision toiminnalle sekä kuuntelee ja tarjoaa tukea ja ohjausta tiimin jäsenille, on merkittävä toimivan tiimityön kannalta. Tämän opinnäytetyön tuloksissa nousi myös esiin lähijohtajan tuen ja ohjauksen merkitys niin tiimin toiminnan kannalta kuin yksittäisen työntekijän kannalta. Lähijohtajalta saatu tuki esimerkiksi ammatilliseen kehittymiseen koettiin tärkeäksi. Tiimityön toimintaedellytysten luomisessa lähijohtajalla oli iso merkitys. Nancarrowin (2013) ym. mukaan työntekijän henkilökohtaiset mahdollisuudet urakehitykseen tukevat osaltaan tehokasta tiimityötä. Vastaajat kokivat myös tässä opinnäytetyössä tarvetta osallistua useammin koulutuksiin pitääkseen yllä omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan.

Opinnäytetyössä havaittiin, että kyselyn vastauksissa nousi toistuvasti esiin asiakaslähtöisyys. Tulosten mukaan tiimin jäsenten työskentelyä ohjaa tavoite saada luotua kuntoutujille paras mahdollinen palvelu. Toisin kuin useimmissa tiimityötä koskevissa tutkimuksissa, tässä opinnäytetyössä vain yksittäisessä vastauksessa oli nostettu esiin työntekijälähtöisiin tarpeisiin liittyviä tekijöitä kuten työhyvinvointi tai työssä jaksaminen. Esimerkiksi Isoherrasen (2012) ja Sandströmin ym. (2018) tutkimuksissa nousi esiin, että hyvin toimiva moniammatillinen tiimi vahvistaa työssäjaksamista ja lisää työviihtyvyyttä.

Tiimityötä on tutkittu paljon eri konteksteista ja tässä opinnäytetyössä vastauksia saatiin yhden organisaation yksittäisen yksikön näkemyksistä tiimityötä edistävästä tekijöistä sekä kehittämistarpeista. Jatkotutkimuksien mahdollisuuksia on lukuisia. Mielinkiintoista olisi tutkia esimerkiksi eri ammattiryhmäkohtaisia näkemyksiä tiimityöstä ja miten ne mahdollisesti eroavat toisistaan. Vervellä on toimipaikkoja noin 18 ympäri Suomea, joten myös mahdollisia paikkakuntaakohtaisia eroavaisuuksia olisi kiinnostaa tarkastella.

7 POHDINTA

7.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Oman työyksikön tutkimiseen voi liittyä eettisiä ongelmia, jotka tutkijan on hyvä tiedostaa ja käsitellä jo ennen tutkimuksen aloittamista. Tutkimuksen etiikkaan kuuluu, että tutkijan tulee kertoa avoimesti tutkimuksen eri vaiheista, tavoitteista ja tutkimuksen toteutustavoista sekä tutkimukseen osallistuvien anonyymiuden säilymisestä tutkimuksen aikana, erityisesti analysointivaiheessa.

Opinnäytetyön tekeminen eteni prosessimaisesti siten, että opinnäytetyön aiheen valinnan varmistuttua, opinnäytetyöntekijä etsi aiheeseen liittyvää tutkimustietoa sekä kirjallisuutta ja laati tutkimussuunnitelman. Hyväksytyt tutkimussuunnitelman ja tutkimusluvan jälkeen opinnäytetyön tekijä tiedotti tiimiä opinnäytetyöstä ja siihen liittyvästä tiimin jäsenille kohdistetusta kyselystä. Tiimin jäsenille toimitettiin sähköpostitse avoin kyselylomake saatekirjeineen.

Tutkimus tulee suorittaa hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, jotta se on tieteellisesti ja eettisesti hyväksyttävä ja luotettava. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Tutkimuksessa sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä toteutetaan tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää tutkimuksen tuloksia julkaistaessa. Opinnäytetyö suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Opinnäytetyölle on lupa organisaatiosta ja opinnäytetyöstä on tiedotettu tiimin jäseniä. Opinnäytetyön tuloksista ei selviä yksittäisen vastaajan mielipiteet ja anonyymiteetti koskee koko työtä. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan www-sivut 2012.)

Opinnäytetyön tekeminen on ensisijaisesti opiskelijan oppimisprosessi, ja sen tulee edistää opiskelijan asiantuntijuutta, ammatillista kehittymistä ja työelämätaitoja. Pedagogisten periaatteiden mukaisesti opinnäytetyöprosessin keskeinen toimija on opiskelija (Arene, 5.) Mikäli opinnäytetyön edetessä havaitaan tekijän osalta esteellisyyttä, työn eteneminen lopetetaan ja asiasta neuvotellaan opinnäytetyötä ohjaavan opettajan kanssa ja lähijohtajan eli opinnäytetyön tilaajan kanssa (Kananen 2015, 125, 126).

Laadullisen tutkimuksen piirissä kysymykset reliabiliteetista ja validiteetista on pyritty korvaamaan vakuuttavuuden käsitteellä, jolla tarkoitetaan sitä, että opinnäytetyön tekijän on vakuutettava työn arvioitsijat tekemällä tutkimusta koskevat valinnat ja tulokset näkyviksi ja perustella ne. Tämän opinnäytetyön raportista selviää prosessi, jonka seurauksena tutkimustuloksiin on päädytty. Tämä edellyttää sitä, että kerätty aineisto ja siihen perustuva argumentaatio näytetään ja kuvataan mahdollisimman avoimesti ja perustellusti. Tämä opinnäytetyö tähtää sosiaaliseen prosessiin, jossa käytännön työn tekijät osallistuvat kehittämiseen ja tästä syystä heidän sitoutumisensa kehittämisprosessiin vaikuttavat aineistojen, metodin ja tuotosten luotettavuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 125.)

7.2 Ehdotus ammatillisen kuntoutus selvityksen moniammatillisen tiimityön kehittämiseksi

Tässä kappaleessa esitetään kehittämissuositus ammatillisen kuntoutus selvityksen moniammatillisen tiimityön kehittämisen tueksi. Opinnäytetyön tuloksissa nousi esiin tarve kehittää palaverikäytäntöjä sekä lisätä entisestään tiimin yhteistä aikaa. Tiimillä on jo nykyisellään säännöllisiä tiimipalavereita, joissa yhteisistä asioista keskustellaan, mutta tutkimustulosten mukaan tätä ei koeta riittävänä. Salorannan (2019) mukaan tiimin yhteinen aika on tärkeää, jotta aikaa riittäisi myös epävirallisemmalle keskustelulle. Koski & Kortesuon (2012) mukaan organisaatioiden palaverikulttuurit kehittyvät vuosia käytössä olleista toimintamalleista, joiden muuttaminen on usein hidas prosessi (Koski & Kortesuon 2012, 24).

Tämän opinnäytetyön tuloksissa nousi esiin tarve kehittää myös selkeämpää työnjakoa ja asiantuntijoiden roolia. Isoherrasen (2012) mukaan sujuva moniammatillinen yhteistyö vaatii toimijoilta oman asiantuntijuuden tunnistamista ja selkiyttämistä. Oman

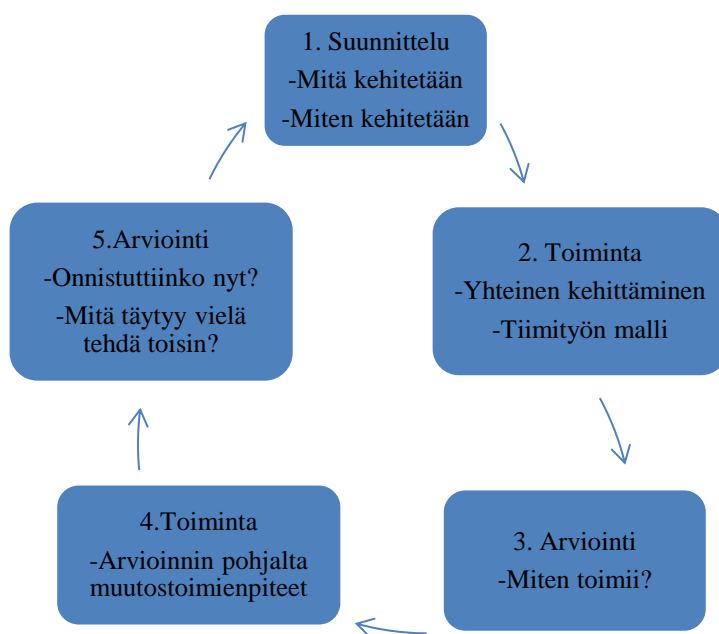
ammatti-identiteetin selkiytymättömyys voi hänen mukaansa vaikuttaa moniammatillisen toiminnan kokemiseen jopa uhkana.

Edellä mainittujen kehittämistarpeiden parantamiseksi ehdotetaan, että Verve Tampereen ammatillisen kuntoutusselvityksen moniammatillisessa tiimissä luodaan yhteistoiminnallisesti tiimityön malli. Opinnäytetyön tulosten mukaan tiimissä on hyvä yhteishenki ja vuorovaikutus toimii tiimin jäsenten kesken. Tulosten mukaan lähijohtajan koetaan suhtautuvan myönteisesti kehittämiseen ja hänen kanssaan koetaan olevan helppoa keskustella. Nämä tekijät luovat suotuisat puitteet yhteistoiminnalliselle kehittämiselle. Yhteistoiminnallinen työskentely edellyttää, että jäsenet luottavat toisiinsa ja heidän välisensä kommunikointi on avointa ja rehellistä. Yhteistoiminnallisuuden yksi keskeinen periaate on, että vuorovaikutus tapahtuu kasvokkain ja yhteistoiminnallinen kehittäminen voi toimia vain, jos tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus toimii. (Hellström, Johnson, Leppilampi, Sahlberg 2016, 62, 64.)

Yhteistoiminnalliselle kehittämiselle ehdotetaan varattavan ennalta sovittu ajankohta, johon kaikki tiimin jäsenet osallistuvat. Kehittämistarpeisiin tutustutaan etukäteen tätä opinnäytetyötä hyödyntäen. Kehittämistilaisuus aloitetaan keskustelemalla yhteisesti tiimityön merkityksestä ja kehittämistarpeista lähijohtajavetoisesti. Kehittämistilaisuudessa pohditaan ratkaisumalleja kehittämistarpeille yhteisesti hyödyntäen esimerkiksi erilaisia osallistavia menetelmiä. Sovitut toimintatavat kirjataan ylös, joista muodostuu tiimityön malli. Lähijohtaja vastaa siitä, että kehittämisideat ja toimenpiteet viedään käytäntöön. Tulevaisuudessa tiimityön malli tukee lähijohtajaa uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Lähijohtaja voi hyödyntää tiimityön mallia myös kehityskeskusteluissa niin yksittäisen työntekijän kuin koko tiimin kanssa sekä yleensä tiimityön johtamisessa.

Kehittämistilaisuudessa sovitaan ajankohta, milloin ja miten kehittämisen onnistumista arvioidaan. Tiimityön kehittämisen avain on toiminnan arvioinnissa. Arviointi on toiminnan arviointia, jossa asetettuja tavoitteita peilataan saavutettuihin tuloksiin. Arviointi on ennen kaikkea toiminnan kehittämisen väline. Yksinkertaisimmillaan kyse on siitä, että vastataan kysymyksiin, onko tehty mitä on luvattu, onko saatu aikaan muutosta ja onko tehty oikeita asioita?. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2018.) Arviointityöllä saadaan tietää, mitä tuloksia toiminnalla on saatu aikaan sekä miten

toimintaa tulisi kehittää lisää. Esimerkiksi vaikuttavuuden arvioinnissa on tärkeää hahmottaa toiminnan ja vaikutusten välinen suhde, jotta selviää, mitkä tekijät ovat olleet onnistuneeksi koetun toiminnan taustalla. (Henriksson, Linnolahti, Harju 2015,5, 9). Tulevaisuudessa voidaan kehittämistyön tuloksia arvioida esimerkiksi opiskelijoiden opinnäytetöitä hyödyntämällä. Kuviossa 5 kuvataan moniammatillisen tiimityön kehittämisen sykliä.



Kuvio 5: Moniammatillisen tiimityön yhteistoiminnallinen kehittäminen

Taulukossa 3 esitetään esimerkkejä, miten tässä opinnäytetyössä nousseita kehittämistarpeita voidaan konkreettisesti parantaa. Palaverikäytäntöjä voidaan parantaa luomalla tehokkaan palaverin periaatteet ja noudattamalla niitä (vrt. Salminen 2014). Työnjaon ja roolien selkeytymistä voidaan parantaa avaamalla tiimityön malliin asiantuntijoiden roolit sekä vastuut, jotka lähijohtaja käy perehdytyksen yhteydessä jokaisen kanssa läpi. Myös asiantuntijakohtaiset tapaamiset lisäävät roolien selkeyttä, kun niistä keskustellaan yhdessä samaa työnkuvaa tekevien työtovereiden kanssa. Kontion (2010) mukaan toimivalla työryhmällä on oltava riittävästi oman alan asiantuntijaosaamista ja tietoa käsiteltävästä asiasta. Osaamisen jakaminen sekä toimintamallit työn- ja vastuunjakoon liittyen lisäävät yhteistyön onnistumista. (Kontio 2010,21.)

Taulukko 3. Esimerkki ratkaisusta kehittämistarpeisiin

Kehittämisen kohde	Ehdotus kehittämistoimenpiteeksi
Palaverikäytännöt	Laaditaan tehokaan palaverin periaatteet
Työn jako ja roolien selkeytyminen	Perehdytyksen tueksi tiimityön malli Kehityskeskustelut säännöllisesti koko tiimin kanssa Otetaan käyttöön tiimin sisäiset ammattiryhmäkohtaiset tapaamiset ja keskustelutilaisuudet
Yhteinen aika	Varataan aikaa vapaalle keskustelulle säännöllisesti Tiimi- ja työryhmäpalavereissa noudatetaan sovitutuja tehokaan palaverin käytäntöjä

7.3 Lopuksi

Tämän opinnäytetyön aiheen valintaan vaikuttivat opinnäytetyön tekijän oma mielenkiinto aihetta kohtaan ja toisaalta myös työelämälähtöinen tarve. Opinnäytetyön tekeminen eteni prosessimaisesti, jonka tuloksena syntyi ehdotus tiimityön kehittämiseksi. Tarkoituksena oli löytää vastauksia tiimityötä edistävästä tekijöistä, tiimityön kehittämistarpeista sekä tiimityön johtamiseen liittyviä merkityksiä. Tämä tavoite toteutui siitä huolimatta, että aineisto jäi melko suppeaksi.

Opinnäytetyön tulokset pohjautuvat avoimeen kyselylomakkeeseen, josta muodostui aineisto työlle. Kyselystä saatujen tuloksien pohjalta oli tarkoitus järjestää tiimiläisten kesken yhteinen kehittämisiltapäivä, jossa kyselyn tuloksista keskusteltaisiin yhdessä ja laadittaisiin malli moniammatilliselle tiimityölle. Koronaepidemian vuoksi tiimiläiset joutuivat lomautetuiksi maaliskuussa 2020, joten yhteinen kehittämisiltapäivä ei toteutunut suunnitellusti keväällä 2020. Opinnäytetyön tekemistä päädyttiin jatkamaan, koska opintojen siirtäminen ei koronaepidemian vuoksi tuntunut mielekkäältä. Kehittämistilaisuus ehdotetaan pidettäväksi myöhemmin.

Tiimissä opinnäytetyön tekemiseen suhtauduttiin myönteisesti ja aiheen koettiin olevan merkityksellinen. Tulevaisuudessa tiimityön kehittämisen jatkaminen on kiinnostavaa ja hyödyllistä koko tiimin kannalta. Prosessin aikana oli mahdollisuus

henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen ja tulevaisuudessa tämä opinnäytetyön prosessi vahvistaa myös entisestään opinnäytetyöntekijän omia tiimityötaitoja. Isoherranen (2012) mukaan tiimin arvioidessa yhdessä avoimesti omaa toimintaansa, se myös samalla pyrkii kehittämään sitä. Hyvin toimivissa tiimeissä toteutuu jatkuva toiminnan yhdessä arviointi ja kehittäminen ja tällaisissa tiimeissä on innostuneita toiminnan kehittäjiä. (Isoherranen 2012, 155-159.)

LÄHTEET

Andersson J, Ahgren B, Bihari Axelsson S, Eriksson A, Axelsson R. 2011. Organizational approaches to collaboration in vocational rehabilitation – An international literature review. *International Journal of Integrated Care*. Ruotsi. 2011; 11(4). Viitattu 2.1.2020. <http://doi.org/10.5334/ijic.670>

Arene Oy. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 28.12.2019. http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_ammattikorkeakoulujen-opinnaytetoiden-eettiset-suositukset.pdf?t=1526903222

Grönlund, R. 2010. Pitkään kotona- kuntoutuksen avullako? Tutkimus ryhmämuotoisesta vanhuskuntoutuksesta. *Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 111*. Kelan tutkimusosasto. Vammalan kirjapaino Oy. Viitattu 3.12.2019. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/17480/Tutkimuksia111.pdf>

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tammerint Oy, Tampere 2011. Viitattu 26.9.2019. <http://urn.fi/URN:9789522618276>

Heikka, J. 2016. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa: E Fonsén & S Parrila (toim.) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön*. Jyväskylä: PS- kustannus.

Hellström, M., Johnson, P., Leppilampi, A. & Sahlberg, P. 2015. Yhdessä oppiminen. Yhteistoiminnallisuuden käytäntö ja periaatteet. Helsinki: Into.

Henriksson, M., Linnolahti O. & Harju H. 2015. Opas oman toiminnan arviointiin järjestöille. ARTSI-projektissa kehitetty itsearviointimalli ja työkalut arviointiin. Kuntoutusääitiö. Unigrafia Oy.

Hirvonen, J. 2017. Moniammatillinen tiimityö. Havaintoja sosiaalityön näkökulmasta. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden laitos. Viitattu 10.5.2020. https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20171155/urn_nbn_fi_uef-20171155.pdf

Horila, T. 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. *Jyväskylä studies in humanities 344*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2018. Viitattu 1.10.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7452-7>

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus. Moniammatillista työtä kehittämässä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Viitattu 16.9.2019 https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf?sequence=1

Järvikoski, A. 2013. Monimuotoinen kuntoutus ja sen käsitteet. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:43. Helsinki. Viitattu 28.12.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3457-3>

Järvikoski, A. & Härkäpää, K. 2011. Kuntoutuksen perusteet. Helsinki: WSOYpro Oy.

Järvikoski, A., Lindh, J., Suikkanen, A. 2011. Kuntoutus muutoksessa. Lapin yliopistokustannus.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. 1.painos. Helsinki: WSOY pro Oy.

Katisko, M., Kolkka, M., Vuokila-Oikonen, P. 2014. Moniammatillinen ja monialainen osaaminen sosiaali-, terveys-, kuntoutus- ja liikunta-alojen koulutuksessa. Malli työssäoppimisen ja ammattitaitoa edistävän harjoittelun toteutusta varten. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2014:2. Viitattu 16.9.2019. https://www.opph.fi/download/155899_moniammatillinen_ja_monialainen_osaaminen_sosiaali_terveys_kuntoutus_ja_lii.pdf

Kelan kuntoutuksen palvelukuvaus. Ammatillinen kuntoutuspalvelu suomenkielinen palvelu. 2019. Viitattu 4.10.2019. <https://www.kela.fi>

Kelan www-sivut. 2018. Viitattu 4.10.2019 <https://www.kela.fi>

Kettunen, R., Kähäri-Wiik, K., Vuori-Kemilä, A, Ihalainen, J. 2009. Kuntoutumisen mahdollisuudet. Helsinki: WSOYpro.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli & J. Aaltonen (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kontio, M. 2010. Moniammatillinen yhteistyö. TUKEVA-hanke. Oulu: Mainostointi SIBERIA Oy. Viitattu 9.5.2020. <http://www.oulu.ouka.fi/seutu/tukeva/Moniammatillinen-julkaisu.pdf>

Koski, R. & Kortesoja, K. 2012. Kokousten seitsemään kuolemansyntiä. Paranna palvelureitiasi. Helsinki: Alma Talent.

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

Malmström, T., Leskelä, R., Lindh, M., Kajova, M., Niemelä, P., Rissanen, A., Salmi-Saari, T. 2018. Kuntoutusjärjestelmän kokonaisuudistus – tieto muutostyön tukena. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Viitattu 7.10.2019. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160569/7-2018-Kuntoutusjarjestelman%20ko-konaisuudistus.pdf>

Nancarrow, S.A., Booth, A. & Ariss. 2013. Ten principles of good interdisciplinary team work. *Hum Resour Health* 11, 19 (2013). Viitattu 1.11.2019 <https://doi.org/10.1186/1478-4491-11-19>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Salminen, J. 2014. Onnistu tiimityössä – Tiimin jäsenen kirja. Tampere: J-Impact Oy.

Saloranta J. 2019. Johtaminen terveydenhuollon moniammatillisissa työryhmissä. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuslaitos. Viitattu 1.9.2019. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20190276/urn_nbn_fi_uef-20190276.pdf

Sandström, S., Keiski-Turunen, A., Hassila, L., Aunola, E. & Alahuhta, M. 2018. Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaisten kuvaamana. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 44. Viitattu 7.10.2019. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2018061225734>.

Seppänen-Järvelä, R., Syrjä, V., Juvonen-Posti, P., Pesonen, S., Laaksonen, M., Tuusa, M., Savinainen, M., Henriksson, M. 2018. Yhteistoimintaa ja yksilöllisiä valintoja kuntoutumisen polulla. Kelan työhön kuntoutuksen kehittämishankkeen taustatutkimus. Kela. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuksia 141. Viitattu 23.12.2019. <http://hdl.handle.net/10138/158749>

Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen www-sivut. 2016. Viitattu 9.2.2020. <https://www.thl.fi>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Juvon Print oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Verveen www-sivut. 2017. Viitattu 9.9.2019. <https://www.verve.fi>

Vuokila-Oikkonen, P. & Hyväri, S. 2015. Toimijoita osallistava kehittämisprosessi – esimerkkinä Oulun mielenterveyspalvelujen rajapintatyön mallintaminen. Teoksessa R. Gothoni, S. Hyväri, M. Kolkka. & P. Vuokila-Oikkonen (toim.) Osallisuutta, oppimista ja arviointia. Tampere: Juvenes Print oy.

Tekijät, vuosi, maa	Tutkimuksen tarkoitus	Kohde-ryhmä	Käytetyt mittarit / aineiston keruu	Keskeiset tulokset
Isoheranen, 2012, Suomi	Tuottaa uutta tietoa niistä ongelmallisista ja mahdollisista kriittisistä tekijöistä, joita moniammatillinen yhteistyössä kohdataan sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuksen tavoitteena on myös rakentaa moniammatillisen yhteistyön malli tiimityötä edistävästä ja estävästä tekijöistä.	Sairaalan erilaisia tiimejä, jotka työskentelevät erilaisten potilaiden/kuntoutujien kanssa	Laadullinen tutkimus, fokusryhmähaastattelut	Moniammatillisesti hyvin toimivissa tiimeissä oli tutkimuksen mukaan asiantuntijoiden keskinäistä tukea ja luottamusta. Tutkimuksen mukaan moniammatilliseen yhteistyöhön vaikuttavat sovitusti joustavat roolit, vastuukysymysten määrittely, yhteisen tiedon luomisen käytännöt sekä tiimityön ja vuorovaikutustaitojen oppiminen. Tiimiityön haasteena olivat organisaation rakenteet, jotka eivät aina mahdollista yhteisen tiedon luontia ja yhteisen toimintamallin kehittämistä.
Saloranta, 2019, Suomi	Tutkia, mitä on tiimityön johtaminen moniammatillisissa työryhmissä ja mitkä tekijät edistävät tai estävät moniammatillista johtamista työryhmän jäsenten näkökulmasta? Sekä selvittää miten moniammatillista johtamista tulisi kehittää	Sairaanhoidon ja sosiaalipalvelujen erikoissairaanhoidon vastualueella toimivan moniammatillisten työryhmän jäseniä	Laadullinen tutkimus, sähköinen avoin kyselylomake	Moniammatillisissa työryhmissä pidetään tärkeänä tavoitteellisuutta ja sitoutuneisuutta tiimien toimintaan. Tiimityön johtamisen kannalta on tärkeää tiedon jakaminen, vuorovaikutus ja yhteistyö. Moniammatillisuuden ja sen johtamisen esteenä voi esiintyä vanhat jumittuneet roolijaot, ammattiryhmien väliset raja-aidat sekä toimintatapojen ja kehittämisen hitaus. Yhteistyöryhmissä johtajan tehtäväalueeseen kuuluu hyvän ilmapiiirin luominen ja muiden kanssa tapahtuva yhteistyö. Hyvällä vuorovaikutuksella edistetään tiimien toimintaa ja johtamista. Johtamista työryhmissä voidaan kehittää tasavertaisuudella, yhteisellä ajalla ja johtajan ihmissuhdetaidoilla

	työryhmien jäsenten näkökulmasta.			
Horila, 2018, Suomi	Tutkia, miten vuorovaikutusosaamiseen liittyvät merkitykset ja viestintäkäytännöiden muotojen muotoutuvat ja muotoutuvat työelämän tiimeissä. Tavoitteena oli edistää työelämän tiimien vuorovaikutusosaamista yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsitteen avulla.	Kaksi erillistä työelämän tiimiä	Laadullinen tutkimus Haastattelut, käsitteanalyysi	Tiimien vuorovaikutusosaaminen ei selity vain sillä, mitä yksittäiset jäsenet osaavat. Keskeistä on yhteinen ymmärrys siitä, millaista on osaava vuorovaikutus ja mikä on tiimin osaamisen taso
Sandström, Keiski-Turunen, Hassila, Aunola ja Alahuhta 2018, Suomi	Selvittää moniammatillisen yhteistyön haasteita ja edellytyksiä	26 sosiaali- ja terveysalan ammattilaista	Laadullinen tutkimus, haastattelut ja SWOT-analyysi	Moniammatillisen yhteistyön edellytyksenä on mm luottamuksellinen ja kunnioittava ilmapiiri sekä mahdollisuus yhteiseen keskusteluun ja reflektointiin. Moniammatillinen yhteistyö vedellyttää oman asiantuntijuuden tunnistamista ja selkiyttämistä. Moniammatillista yhteistyötä estävinä tekijöinä ovat ammattiryhmien väliset epäselvät vastuurajat, asiantuntijaroolien epäselvyys, erilaiset viestintätavat sekä puutteelliset tiimityö- ja vuorovaikutustaidot. Yhteistyötä haittaa asiantuntijoiden epäluottamus toisiaan kohtaan, jolloin saattaa korostua oman reviirin puolustaminen
Nancarrow, S.A., Booth, A. & Ariss, S. 2013,	Tutkimus oli osa laajaa hanketta, jonka tarkoituksena on kehittää, toteuttaa ja arvioida	253 työntekijää, jotka työskentelevät moniammatillisesti	Laadullinen Kirjallisuuskatseaus ja haastattelut	Moniammatillista yhteistyötä tukevia tekijöitä ovat mm. positiivinen johtaminen, viestintästrategiat ja rakenteet, henkilökohtaiset palkkiot, mahdollisuus koulutukseen ja kehittymiseen, riittävät resurssit, työilmapiiri, eri asiantuntijoiden roolien kunnioittaminen ja ymmärtäminen.

Iso-Britania	moniammatillisen tiimityön tehstämiseksi			
Andersson J., Ahgren B., Axelsson S., Eriksson A., & Axelsson R. 2011, Ruotsi	Esitellä kansainvälisen kirjallisuuskatsauksen avulla moniammatillista yhteistyötä estäviä ja edistäviä tekijöitä ammatillisessa kuntoutuksessa	62 artikkelia	Laadullinen kirjallisuuskatsaus	Kirjallisuuskatsauksen perusteella tunnitettiin 7 erilaista yhteistyömallia ammatillisen kuntoutuksen kentällä. Näistä suurin osa liittyi toimivaan viestintään, luottamukseen sekä sitoutumiseen.

Tervehdys hyvä työtoveri,

Tässä teille vielä kirjallisesti tiedoksi viime tiimipalaverissa ilmoittamastani opinnäytetyöstäni. Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Satakunnan ammattikorkeakoulussa terveyden edistämisen koulutusohjelmassa ja opintoihini sisältyy työelämälähtöinen opinnäytetyö. Opinnäytetyöni aiheena on moniammatillisen tiimityömme kehittäminen ja työn tavoitteena on saada tietoa tiimimme nykytilanteesta sekä sen mahdollisista kehittämistarpeista. Saatujen tulosten pohjalta tarkoituksena on luoda tiimityön malli moniammatillisen tiimin johtamisen sekä jatkuvan tiimityön kehittämisen tueksi.

Tämän sähköpostin liitteenä on Word -muotoinen kyselylomake, joka sisältää yhteensä 9 avointa kysymystä. Voit ladata kyselylomakkeen ja kirjoittaa vastauksesi kysymysten alle, tulostaa (nimettömänä) vastauksesi ja **palauttaa Stinan pöydälle kirkaassa lokerikossa olevaan, nimelläni varustettuun kirjekuoreen**. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Mielipiteesi on kuitenkin erittäin tärkeä ja merkityksellinen yhteisen toimintamme kehittämiseksi. Henkilöllisyytenne ei tule ilmi missään vaiheessa, koska vastaukset käsitellään anonyymeinä.

Toivon, että ehdit vastaamaan kyselyyn 31.3.2020 mennessä. Kyselyn tuloksia käsitellään yhteisesti tiimipalaverissa.

Teema 1. Kokemus moniammatillisen tiimityön toiminnasta

- 1 Mikä on mielestäsi moniammatillisen tiimityön tarkoitus?
- 2 Mikä edistää mielestäsi hyvää ja sujuvaa yhteistyötä moniammatillisessa tiimissä?
- 3 Minkälaiset asiat / tekijät mielestäsi estävät hyvän tiimityön toteutumista?
- 4 Mitkä asiat mielestäsi sujuvat hyvin/ovat kunnossa tällä hetkellä tiimin toiminnassa?
- 5 Miten moniammatillisen tiimin toimintaa voisi mielestäsi kehittää?

Teema 2. Moniammatillisen tiimityön johtaminen

1 Missä asioissa/työtehtävissä koet tarvitsevasi ohjausta lähijohtajalta?

2 Miten koet voivasi vaikuttaa omaan työhösi?

3 Millaista tukea saat lähijohtajalta ammatilliseen kehittymiseesi? Millaista tukea voitais saavasi lähijohtajalta ammatilliseen kehittymiseesi?

4 Mikä on mielestäsi johtajan tärkein tehtävä/tärkeimmät tehtävät moniammatillisen tiimityön johtamisessa?

Mitä muuta haluaisit sanoa aiheeseen liittyen? Sana on vapaa: