



”Toimiva tiimi”

Kokouskäytäntöjen ja tiedon jakamisen kehittäminen neuvolassa

**Nina Berndtson**

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**”Toimiva tiimi”**

**Kokouskäytäntöjen ja tiedon jakamisen kehittäminen neuvolassa**

Nina Berndtson

Johtaminen ja kehittäminen sosi-  
aali- ja terveysalan muutoksessa

Opinnäytetyö

Joulukuu, 2022

Nina Berndtson

**”Toimiva tiimi” Kokouskäytäntöjen ja tiedon jakamisen kehittäminen neuvolassa**

Vuosi

2022

Sivumäärä

60

Tässä opinnäytetyössä on ollut tarkoitus kehittää toimivia käytäntöjä tiimikokouksiin, sekä kehittää tiedon jakamisen toimintatapoja Itäkadun perhekeskuksen neuvolassa. Tavoitteena toiminnan sujuvoittaminen ja toiminnan tehostaminen, sekä työntekijöiden motivointi aktiiviseksi toimijoiksi työyhteisössä. Opinnäytetyön aiheeksi tiimien kehittäminen nousi Kunta10 kyselyn tuloksista. Perhekeskuksessa neuvolan toiminta on itsenäistä ja vaatii itseohjautuvaa työtettä toiminnan toteuttamisessa.

Neurolatyön satavuotinen historia terveyden edistämisen ja lasten, sekä perheiden hyvinvoinnin tukemisessa ovat olleet kulmakiviä suomalaisessa terveydenhuollossa. Laadukas ja näyttöön perustuva työ takaa kaikille perheille tasalaatuiset palvelut edelleen tänä päivänä. Keskeistä on osaavan henkilöstön laaja-alainen osaaminen perheiden parissa. Tiimityöskentelyn taidot ja aktiivinen osallistuminen yhteisiin työyhteisön asioihin ovat merkittävä tekijä onnistuneen yhteistyön taustalla.

Osaamisen johtaminen ja valmentavan johtamisen taidot näkyvät esihenkilötyön ytimessä. Valmentavan johtamisen avulla saavutetaan tavoitteita ja lisätään tehokkuutta. Valmentava johtaminen vaatii erilaisia osaamisen alueita kuten tietoa, taitoa ja kykyä. Valmentavan johtajan taustalla on luottamus esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Tavoitteena on vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi. Terveystenhoitajan toiminnassa valmentava johtaminen on uusi näkökulma ja tapa ajatella.

Tiimikokous on tapahtumapaikka keskustelulle ja yhteiselle työskentelylle. Tarkoituksena on käsitellä organisaation asioita ja edistää sovittuja asioita. Tiimikokous on ennalta suunniteltu kokonaisuus ja sille on määritetty aika ja paikka. Osallistuminen ja aktiivinen työskentely lisäävät sitoutumista yhteiseen toimintaan.

Opinnäytetyön menetelmälliset ratkaisut perustuvat osallistavan toimintatutkimuksen menetelmiin. Toiminnan kehittäminen on tässä opinnäytetyössä tapahtunut toiminnan käytännön ympäristössä. Osallistavana menetelmänä on käytetty yhteiskehittämisen menetelmiä, jossa keskiössä ovat toiminnan kannalta keskeiset tekijät. Tässä opinnäytetyössä osallisina ovat olleet Itäkadun perhekeskuksen neuvolan terveydenhoitajat. Yhteiskehittäminen soveltuu hyvin työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Kehittäminen toteutettiin kahdessa työyhteisössä järjestetyssä työpajassa, jossa terveydenhoitajat osallistuivat työpajatyöskentelyyn.

Opinnäytetyön tuloksena kehitettiin neuvolan terveydenhoitajien tiimikokouksen sisältörunko. Sisältö perustuu terveydenhoitajien työpajoissa tuottamaan materiaaliin. Selkeä kokouksrunko ja ennalta sovitut aihealueet tiimikokouksessa luovat toiminnalle rutiinia ja selkeyttä. Toistuvat rutiinit ja käytännöt lisäävät sitoutumista yhteisiin käytäntöihin.

Asiasanat: neurolatyö, osaaminen, tiimityö, valmentava johtaminen

Nina Berndtson

**” Functional Team” Development of the Team Meeting and Sharing the Knowledge in  
Child and Mother Welfare Clinics**

Year

2022

Pages

60

---

The purpose of this thesis is the development of the functional teams and sharing the professional knowledge at Itäkatu family center child and maternity clinic. The aim of this thesis is to make streamline operations and optimize the service. One of the goals was to motivate the Public Health Nurses to take a bigger and more active role in their community. The theme of this thesis came from the results of the “kunta10” survey. Working in the Child and maternity clinic in the family center is very independent and requires lots of self-direction.

The history of the Finnish Child and maternity clinics is already 100 years old. The purpose of the whole work was to support families and preventative health care. Quality and evidence-based nursing has been one of the reasons behind the equal services even today in Finland. Competent and professional public health nurses are in the center of this work among the families. Social skills and active engagement in the teams are basic requirements for success.

Coaching and leading the skills are two important areas of expertise of a leader. By coaching we can achieve our goals and be more efficient in the work field. We need the leader to be very skillful and have a lot of knowledge about the work. Trust is needed between the workers and the leader to succeed. We aim for functional and operating teams which are discussing together and listening each other well. In health care, this is a new approach and a way of thinking.

Team meetings are a place for discussions and reflection among co-workers. The purpose is to have a meeting focused on the organizational agenda and to improve things that have been agreed on. Team meetings are well planned beforehand and there is a time and place for them in the calendar. An Active role of the employers in the meeting and working intensively increase commitment to work together.

This work included co-creating methods and process analysis in the natural environment of the developing. The public health nurses were the participants of the workshops, and they were an active part of the study. There were two workshops that were held two weeks apart.

The result of this thesis is a schedule of the team meetings and its content in Itäkatu child and maternity clinic. The content is a result of the workshop material that the public health nurses produced. The clear and functional frame of the meetings creates routine and a well-planned schedule for the nurses. Commitment and shared rules increase the involvement in working together in a working community.

Keywords: child and maternity clinic, knowledge, teamwork, coaching leader

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Opinnäytetyön tietoperusta .....	7
2.1	Neuvolatyön perusta .....	7
2.2	Neuvolatyön ja osaamisen kehittäminen .....	9
2.3	Kokemustieto ja osaaminen .....	12
2.4	Tiimityön sisältö.....	13
2.5	Valmentava johtaminen.....	14
2.6	Kokouskäytännöt ja osallisuuden lisääminen .....	17
2.7	Tiedonkulku ja kokemustiedon jakaminen .....	18
3	Kehittämisasetelma ja toimintaympäristö.....	19
3.1	Toimintaympäristön kuvaus .....	19
3.2	Kehittämistyön tavoitteet ja tarkoitus .....	20
3.3	Opinnäytetyön eteneminen, aikataulu ja tutkimuskysymykset .....	20
3.4	Toimintatutkimus ja yhteiskehittäminen kehittämistyön taustalla .....	21
3.5	Yhteiskehittämisessä käytettävät menetelmät.....	24
4	Kehittämisen käytännön toteutus.....	26
4.1	Ensimmäinen työpaja.....	26
4.2	Toinen työpaja.....	29
4.3	Aineiston analyysi .....	31
	Tiedon ja osaamisen siirtyminen työyhteisön sisällä.....	33
5	Kehittämistoiminnan tulokset .....	34
5.1	Toimivan tiimin käytännöt ja tiimityöskentelyn sujuvoittaminen .....	34
5.2	Toimiva ja keskusteleva työyhteisön tiimikokous neuvolassa .....	36
5.3	Tiedon ja osaamisen siirtyminen työyhteisön sisällä .....	38
6	Itäkadun neuvolan tiimikokouksen sisältö kehittämisen tuloksena .....	39
7	Pohdinta ja johtopäätökset.....	43
7.1	Opinnäytetyön prosessin pohdintaa .....	43
7.2	Opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden arviointia.....	46
7.3	Opinnäytetyön jatkokehittäminen.....	46
	Lähteet .....	48
	Kuviot.....	52
	Kuvat.....	52
	Taulukot.....	52
	Liitteet .....	53

## 1 Johdanto

Työyhteisön käytäntöjen kehittäminen on mielenkiintoista ja aiheena se on noussut esille työyhteisössä ja siellä käynnissä olevista muutoksista. Aiheena työn kehittäminen on kiinnostavaa ja olen halunnut sitä kautta nostaa esille omia osaamisalueitani. Osaamisen kehittäminen ja työn kehittäminen ovat toiminnan kannalta tärkeitä kehittämisen kohteita.

Tiimien kehittäminen nousi esille myös Kunta10 -kyselyn kautta vuonna 2020. Tiimien kehittäminen nostettiin tavoitteeksi työyhteisössä nousseen keskustelun pohjalta, sekä Kunta10 -tulojen perusteella.

Kehittäminen on toteutettu työyhteisössä käyttäen yhteiskehittämisen menetelmiä. Tärkeää on ollut saada työntekijät osallistettua oman työnsä kehittämiseen yhdessä. Yhteisen tekemisen kautta on saatu työyhteisön jäseniä motivoitumaan kehittämisajatteluun sekä saatu lisätyä sitoutumista työhön.

Kehittäminen ja muutoksen työstäminen yhdessä on yhdessä tekemistä, jonka avulla voidaan saavuttaa positiivista kehitystä. Yhdessä tekeminen tiivistää työyhteisöä ja sen avulla on nostettu myös yksilöiden osaamista esille. Valmentavan johtamisen periaatteet ovat sovellettavissa hyvin myös sosiaali- ja terveysalan työyksiköihin. Työyhteisössä oleva potentiaali saadaan hyötykäyttöön ja tietoisuuteen.

Valmentava johtaminen ja valmentavan kulttuurin lisääminen sote-alan toiminnassa on tärkeä uudistamisen kohde. Valmentava ajattelu lisää mentorointia ja tiedon jakamista työyhteisön sisällä. Valmentavan ajattelun kautta hyödynnetään myös osaamista, jota työyhteisössä jo on. Tiedolla johtaminen ja ylhäältä alaspäin tulevat ohjeet eivät aina tavoita työntekijätasoa. Valmentava ajattelu ja malli johtaa tuo johtamista lähemmäksi työntekijöitä, sekä tekee esihenkilöstä näkyvämmän työyhteisön arjessa.

## 2 Opinnäytetyön tietoperusta

### 2.1 Neuvolatyön perusta

Neuvolatoiminnan historia ja perinne ovat pitkiä. Vuonna 1944 neuvolatoiminta tuli julkisen terveydenhuollon piiriin. Samaan aikaan on säädetty lait kunnallisista äitiys- ja lastenneuvo-loista, kunnallisista kättilöistä ja terveystarvittavista. Kunnallinen kättilötoiminta on alkanut jo 1920-luvulla. Ennen 20-lukua on ollut kansankättilöitä, jotka ovat hoitaneet synnytyksiä. Lastenneuvolan puolella neuvolan alulle panija on arkkiaatri Arvo Ylppö, joka aloitti neuvolatoimintaa lastenlinnassa ja myöhemmin toimintaa oli Mannerheimin lastensuojeluliiton kautta. Terveystarvittavien koulutus on alkanut 1920-luvulla. Kättilöiden ja terveystarvittavien kiinteä yhteistyö on alkanut vuoden 1944 jälkeen. Yhteistyötä on vauhdittanut vuoden 1944 neuvolalainsäädäntö. Neuvolatyön aktiivinen kehittäminen on alkanut 70-luvulla, jolloin on säädetty kansanterveyslaki (1972). Kansanterveyslaki antoi mahdollisuuden moniammatilliseen yhteistyöhön ja palveluiden kehittämiseen. (Viljamaa 2003, 35.)

Pitkät neuvolatyön perinteet perustuvat yhdenvertaisuuteen ja kaikille tarjottuihin palveluihin. Määräaikaistarkastukset ja terveysneuvonta ovat olleet alusta saakka neuvolatyön keskiössä. Tavoitteena on ollut perhekeskeinen työ, jolla voidaan vaikuttaa perheiden, sekä lasten terveyteen ja hyvinvointiin. Suomalaisella neuvolatoiminnalla on vaikutettu jo vuosikymmenten ajan kansalaisten terveyteen. Neuvolan voidaan myös ajatella olevan äitien ja perheiden oikeus ja velvollisuus. Äitien tuli olla neuvolan asiakkaita saadakseen äitiysavustusta. Alusta lähtien kunnallinen neuvolatoiminta on ollut maksutonta ja vapaaehtoista. Edelleen neuvola edustaa tärkeää osaa ennaltaehkäisevän toiminnan perustaa. Tuen tarjoajana neuvola on merkittävässä roolissa, koska valtaosa perheistä tavataan neuvolassa. Moninainen palveluiden tarjoaminen ja perheiden tapaaminen matalalla kynnyksellä on katsottu tärkeäksi ennaltaehkäisevän palvelun perustaksi. Suomalainen neuvola on ainoa laatuaan maailmanlaajuisesti tarkasteltuna. (Rautio 2016, 62-64.)

Suomalainen neuvola takaa laadukasta ja tutkittuun tietoon perustuvaa hoitoa raskauden ja pikkulapsivaiheen aikana. Neuvoloissa aktiivisessa roolissa ovat terveydenhoitajat, joiden osaamisen kautta tehdään tärkeää ennaltaehkäisevää työtä. Neuvola on perusterveydenhuollon ylläpitämää toimintaa kaikille kansalaisille. (Homanen 2013, 54-55.) Neuvolatoiminnan järjestämisen taustalla on terveydenhuoltolaki (1326/2010), joka määrittää toiminnan sisällön ja velvoitteet. Neuvolatoiminnalle ominaista on toiminnan säännöllisyys, jatkuvuus, ennaltaehkäisy sekä koko perheelle suunnattujen terveystarkastusten toteutuminen. Tuentarpeen tunnistaminen ja tuen kohdentaminen ovat olennaisia neuvolatyön sisältöjä. Lastenneuvola-palveluita Suomessa käyttää 99,5 % lapsiperheistä. (Poutiainen 2016, 39-40.)

Neuvola on kaikille ilmaista sosiaali- ja terveydenhuollon tarjoamaa palvelua. Neuvola on näkyvä osa suomalaista hyvinvointiyhteiskuntaa. Neuvolan tavoitteena on tarjota kansalaisille tasavertaista ja turvallista palvelua raskauden seurantaan ja lastenneuvolatoimintaan. Neuvola toimii osana perusterveydenhuoltoa, josta vastaavat kunnat ja paikalliset toimijat. Neuvolan toimintaa toteuttaa pääasiassa terveydenhoitajat ja lääkärit. (Chen, Väyrynen, Leskelä & Co. 2021, 3.)

Neuvolatyön vahvuus on turvallisuuden tunne ja asiantuntijan tarjoaman riittävän tiedon tarjoaminen asiakkaalle. Yksilöllinen ja joustava kohtaaminen luo turvallisuuden tunnetta ja on asiakkaalle merkityksellistä neuvolan seurannan aikana. Perheen varmuutta ja turvaa lisätään huomioimalla koko perhe, kutsutaan neuvolaan mukaan myös puoliso. Neuvolan tarkoituksenmukainen toiminta ja ammattihenkilön osaava seuranta lisäävät kokemusta seurannan turvallisuudesta. (Paavilainen 2003, 101.)

Neuvalatoiminta on sekä lastenneuvolassa että äitiysneuvolassa kokonaisvaltaista fyysisen ja psyykkisen terveyden edistämistä. Kaikkien asiakkaiden kohdalla tähdätään tähän päämäärään, taustalla ohjaavana tekijänä on laki, asetus ja suositukset. Suurena tekijänä terveydenhoitajan osaamisessa on myös eettinen päätöksenteko ja ammattitoimintaa ohjaavat eettiset ohjeet. Hyvän terveydenhoitotyön taustalla ovat luottamuksellinen asiakassuhde, hyvä ilma- piiri ja toimiva vuorovaikutus. Suomessa neuvalatoiminnan piirissä ovat lähes kaikki perheet ja tyytyväisyys palveluihin on todettu hyväksi. Toiminnan tavoite on perhekeskeinen, sekä asiakaslähtöinen toiminta. Asiakassuhde on kuitenkin aina vuorovaikutuksen seuraus ja siihen vaikuttaa niin asiakas, kuin terveydenhoitaja. Hoitosuhde kehittyy ja syventyy vähitellen, edellytyksenä on hoidon jatkuvuus. Hyvän hoitosuhteen tarkoitus on tulla tasa-arvoiseksi ja hoitajakeskeisyyden vähentyä. Dialoginen suhde tukee asiakkaan tunnetta kuulluksi tulemisestä ja antaa asiakkaalle tilaa olla oma itsensä. (Vaittinen 2011, 10-13.)

Neurolassa toteutuvat määräaikaiset tarkastukset, joissa yksilöllisesti tuetaan perheitä raskauden aikana, sekä lapsen ollessa alle kouluikäinen. Terveysneuvontaa toteutetaan perheiden yksilöllisen tietämyksen ja osaamisen mukaisesti. Tiettyjä toimintoja kohdennetaan kaikille neuvolan asiakkaille, kuten lapsen mittaamista ja punnitsemista. Terveyden edistämisen keinoin tuetaan kykyä terveellisiin elintapoihin ja vanhemmuuteen. Neurolassa suoritetaan yksilöllisen tarpeen mukaisia lisäkäyntejä ja tarjotaan tukea tarvitseville perheille. Hyvin organisoitu toiminta pyrkii pysyviin asiakassuhteisiin ja hyvään yhteistyöhön terveydenhoitajan ja asiakkaan välillä. (Junno, Pietilä, Häggman-Laitila & Co. 2019, 3-4.)

Riittävän tuen tarjoaminen perheille on yksi keskeinen terveydenhoitajan työtehtävä neurolassa. Erityisen tuen tarpeen tunnistaminen ja varhain tarjottu tuki ovat keskeisessä asemassa työn tekemisessä. Perheet arvostavat neurolasta saamaansa tukea, mutta kuitenkin tutkimusten mukaan saatu tuki on ollut riittämätöntä. Perheille tuen tarpeen ilmaiseminen voi olla

vaikeaa, koska halu selviytyä vanhemmuudesta on voimakasta. Neuvolasta odotetaan tukea perusasioihin, kuten vauvan hoitamiseen ja hyvinvoinnin tukemiseen. Yksilöllinen kohtaaminen ja ajankäyttö neuvolassa perhekohtaisesti on koettu perheiden näkökulmasta tärkeäksi. Neuvolan rooli yhteiskunnan muuttuvissa tilanteissa on tärkeä ja siihen tulee edelleen kiinnittää huomiota. Perheiden koulutustausta ja sosioekonomisesta asemasta riippumatta neuvolapalvelut koetaan tärkeänä tuen antajana. (Laitinen, Aho, Salonen & Co. 2013,173.)

Neuvolatyön ja lapsiperheiden palveluiden järjestämisessä tärkeää on palveluiden yhteensovittaminen ja resurssien kohdentaminen perheiden hyväksi. Laki ja asetus nostaa esille varhaisen puuttumisen ja monisektorisen yhteistyön merkityksen työlle. Neuvolatyössä on osallistua tärkeää myös osallistaa perheitä, varmistaa yhteistyötä ja tiedonkulkua, sekä toimia jae- tun päätöksenteon prosessin mukaisesti ottaen mukaan yhteistyökumppanit. (Joensuu, Halme, Nummi & Co. 2013, 46.)

Neuvolapalveluilla on merkittävä rooli sekä terveyden edistämässä että tuen tarjoajana perheille. Voimavaraistava työote on neuvolassa tärkeä tulokulma yksilöllisen tuen tarjoamisessa. Neuvolassa ammattihenkilö osaa tukea ja auttaa ihmistä löytämään omia voimavarojaan, sekä näkemään estäviä tekijöitä yhdessä asiakkaan kanssa. Voimavaralähtöinen työote sopii hyvin neuvolaan, koska sen avulla voidaan korostaa asiakkaan itsemääräämisoikeutta ja vahvuuksia. Neuvolatyössä tärkeä ja merkittävä rooli on ammattihenkilön hyväksyvällä ja sensitiivisellä asenteella. (Kamppila, Kvist 2016.)

## 2.2 Neuvolatyön ja osaamisen kehittäminen

Helsingin kaupungilla laadukkaan hoidon ja palvelun turvaamiseksi vaaditaan koulutettua ja osaavaa henkilöstöä. Osaamisen kehittämisessä tukena käytetään oppimisalustaa ja erilaisia verkkokursseja. Erilaiset verkkokurssit mahdollistavat osaamisen kehittämisen sopivan mittaisissa pätkissä, sekä antaa mahdollisuuden verkostoitua. (Sosiaali- ja terveystoimialan toimintasuunnitelma 2022,24-25.)

Terveydenhoitaja on tutkinnon suorittuaan laillistettu terveydenhuollon ammattihenkilö. Koulutus pätevoittaa henkilön toimimaan terveydenhuollon tehtävissä kotimaassa, sekä kansainvälisissä työtehtävissä. Osaaminen on laaja-alaista kansanterveystyön, perusterveydenhuollon ja ehkäisevien terveystalveluiden toiminta-aloilla. Osaamisvaatimuksissa korostuvat vuorovaikutustaidot, tietotekniset osaamisalueet, moniammatilliset yhteistyövalmiudet ja verkostotaidot. Myös osaaminen muuttuvissa ympäristöissä ja kehittyvien teknologioiden parissa on tärkeää. Terveydenhoitajalta edellytetään myös rohkeutta uudistua ja olla mukana kehittyvässä terveydenhuollon kentässä. (Terveydenhoitajaliitto 2021.)

Osaamiseen ja innovaatiotoimintaan panostaminen on perusta kilpailukykyiselle ja yhteiskuntaa rakentavalle toiminnalle. Terveysalalla jatkuvan oppimisen kulttuuri on tärkeää tulevaisuuden osaamisen kannalta. (Tiekartta 2020-2023 - kestävä kasvua ja hyvinvointia, 2020, 23.)

Terveydenhoitajakoulutus ei anna täyttä valmiutta vaativan työn tekemiseen, vaan oppiminen jatkuu työelämässä. Oppiminen on elinikäinen ja jatkuva prosessi, joka pyrkii työn ja ammattitaidon kehittämiseen. Vuorovaikutustaidot työyhteisössä ovat tärkeä edellytys ammattitaidon kehittämisen välineenä. Terveydenhoitajan työssä vaihtuvat tilanteet ja uusien menetelmien käyttö vaativat hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, jotta saavutetaan laadukasta terveystalveta asiakkaille. Yhteistyö kollegojen kesken lisää työn sujuvuutta ja osaamista työyhteisössä. Yhteistyössä on tärkeää huomioida kokemus ja sen mukanaan tuoma osaaminen. Kokemuksen ja osaamisen siirtäminen eli niin sanotun hiljaisen tiedon siirtäminen on erityisen tärkeää, se on yksi menestyksen väline organisaatiossa. (Kurtti 2012, 11-13.)

Terveydenhoitajan perustyössä korostuu ymmärrys muuttuvasta yhteiskunnan tilanteesta. Väestön tarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen on myös iso osa terveydenhoitajan työtä ja osaamista. Riskien tunnistaminen ja terveyden edistäminen ovat osa perustehtävää, joka pitää sisällään monitahoisen kokemuksen väestön terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttamisessa. Oleellinen osa terveydenhoitajan työtä on myös oman ammatin ja työmenetelmien kehittäminen muuttuvassa yhteiskunnassa. Preventiivinen ajattelu ja väestön tasa-arvoisuuden lisääminen ovat myös tärkeitä kehittämisen kohtia terveydenhoitajan ydinosaamisessa. Terveydenhoitajan osaamisen kautta voidaan vaikuttaa eri tasoilla, niin yksilöllisesti, yhteisöllisesti kuin yhteiskunnallisesti. Osaamisen taustalla on laaja tietoperusta, johon sisältyy hoitotiede, kansanterveystiede ja terveyden edistämisen perusta. Myös epidemiologia, yhteiskuntatiede, sekä lääketiede ovat isossa roolissa terveydenhoitajan osaamisen näkökulmasta. Terveydenhoitajan ammatissa ja siinä kehittämisessä on edellytyksenä tuntee oma ammatinsa ja sen pohjalta kehittää omia valmiuksiaan terveydenhoitajana. Asiantuntijana terveydenhoitaja on itsenäinen ajattelija, sekä vastuullinen toimija, jolla on kyky ajatella kriittisesti ja reflektiivisesti. (Terveydenhoitajan osaaminen 2018, 20-21.)

Hoitohenkilöstön osaamisen varmistamisella voidaan vaikuttaa hoidon laatuun ja turvallisuuteen. Ammattihenkilölaki (559/1994) säätelee henkilöstön koulutusvelvoitetta. Lain tarkoitus on myös lisätä potilasturvallisuutta ja palveluiden laatua riittävän ammattipätevyuden varmistamisen kautta. Työn ja osaamisen kehittäminen on jatkuvaa oppimista, jossa oma roolinsa on työssäoppimisella, mentoroinnilla ja perehdytyksellä. Työntekijän ja työyhteisön osaaminen perustuu ajatukseen jatkuvasta oppimisesta ja kehittämisestä. Osaamisen kehittäminen nähdään jatkuvana ja suunnitelmallisena prosessina. Työelämässä osaamisen kehittyminen jatkuu perustutkintojen jälkeisenä oppimisena koulutuksilla ja työelämässä tapahtuvana oppimisena. Työelämässä osaamisen vaatimukset tulee olla määriteltynä ja vaikuttamassa esimerkiksi

rekrytointiin. Työelämän perehdytys on olennainen osa työntekijän kehittämisprosessia. Laadukas perehdytys lisää sitoutumista ja osaamista työelämässä. (Uusia käytäntöjä ja rakenteita näyttöön perustuvan hoitotyön osaamisen kehittämiseen 2020, 8,15-23.)

Osaaminen edellyttää aktiivista ja osaa ottavaa asennetta, joka huomioi ympärillä olevat käytännöt, sekä osaa tarvittaessa kyseenalaistaa vallalla olevia toimintatapoja. Hoitotyössä osaaminen kehittyy aidon tekemisen kautta. Kehittymisen tukena on näyttöön perustuva informaatio yhdessä konkreettisen tekemisen kanssa. (Kosonen 2005,87-88.)

Asiantuntija arvioi ja määrittelee osaamistaan jatkuvasti, sekä haastaa itseään uusilla tehtävillä. Rutiinit ja tyytyminen jatkamaan tututtujen tehtävien parissa eivät kuvaa ammattilaista. Asiantuntijuuden kehittyminen on prosessi, jossa tieto lisääntyy ja asiantuntija tarkkailee tekemistään suhteessa työnkuvaan. Asiantuntijana kehittyminen vaatii itsensä kehittämistä, sekä jatkuvaa uuden omaksumista. (Ketola 2010, 55.)

Terveydenhoitajan osaaminen on vahvasti sidoksissa terveyden edistämiseen ja oppimiseen työympäristössä. Jokainen terveydenhoitaja muokkaa itse osaamistaan ja rakentaa tietoperustansa kokemusten valossa. Kehitys ja kokemuksen lisääntyminen tapahtuvat myös yhteistyössä sosiaalisessa ympäristössä. Neuvolatyön osaamisen rakentuu perustuen henkilökohtaiselle käsityksen ja tietoperustan yhteensovittamiselle, joka edistää ammatillista asiantuntijuutta. Kokemukset ja oman toiminnan reflektointi, sekä myönteinen suhtautuminen muutoksille auttavat osaamisen kehittämisessä. Terveydenhoitajan työssä on osattava yhdistää teoria ja käytäntö. Ammatillista osaamista ja kasvua voidaan arvioida omaan toiminnan kriittisellä tarkastelulla ja peilaamisella. Osaaminen neuvolatyössä vaatii terveydenhoitajalta kykyä vastata muuttuviin tarpeisiin ja olla osana moniammatillista verkostoa. (Liimatainen 2002,29-30.)

Tulevaisuuden osaaminen ja työssä kehittyminen pitävät sisällään myös vaatimuksen monikulttuurisesta osaamisesta. Kansainvälistymisen myötä osaamisen vaatimukset kasvavat. Osaamisen vaatimukset pitävät sisällään kulttuurien ymmärtämistä, verkostoitumista ja kielitaidon kehittämistä. Monikulttuurisessa ympäristössä on hyvin tärkeää, että terveydenhoitaja osaa tiedostaa kulttuurin merkityksen hoidossa. (Sainola-Rodrigues 2009,51-52.)

Osaamisen kehittäminen on vaatimus, johon on panostettava työelämän eri osa-alueilla. Osaamisen kehittäminen on tärkeä alustaito, johon on pyrkimys kaikkien työntekijöiden kohdalla. Kehittämisen taustalla on koulutus, mutta yhtä lailla myös työelämä on kestävä oppimisen perusta. Myös työntekijän oma toiminta eri elämän osa-alueilla opettaa ja kehittää taitoja työelämässä. Osaamisen kehittämisessä on vastuu työntekijällä itsellään. Osaamisen kehittyminen arjessa on tärkeä osa oppimista. Työyhteisössä osaamisen kehittyminen on varmuutta laadullisesti tuotetusta palvelusta asiakkaalle. Työntekijän itsensä lisäksi osaamisen

kehittämisen taustalla vaikuttaa koulutus ja yhteiskunnalliset edellytykset. (Haapakorpi 2020, 63-67.)

Kunta-alalla työntekijät ymmärtävät ja hahmottavat käynnissä olevan muutoksen työnkuissa. Terveystenhoitajan osaamisen keskiössä on vuorovaikutus- ja empatiataidot. Digitaalisuus ja teknologian lisääntyminen ovat lisääntyneet työssä, mutta eivät tule poistamaan ihmisten välisen kommunikoinnin tarvetta. Teknologian lisääntyminen on osa tulevaisuuden osaamista ja se koetaan terveydenhuollossa osaksi työtä ja sen elementtejä. Monitahoinen osaaminen on nykyaikaa ja se mahdollistaa toimintojen kehittämisen. (Laitio, Jäämies & Juvonen 2018, 4.)

### 2.3 Kokemustieto ja osaaminen

Ammattitaito eli kompetenssi on osaamista, asiantuntijuutta ja kykyä hallita omalle ammatilalle kuuluvia kokonaisuuksia. Tiedon hallinta ja osaaminen ovat sidoksissa ammattitaitoon ja kelpoisuusehtoihin, joiden avulla voidaan osaamista mitata. Suomessa terveysalalla osaamista voidaan mitata muun muassa tutkintovaatimuksilla. (Rajalahti 2014, 28.)

Osaaminen käsitetään moninaisesti. Käsite pitää sisällään tiedon, pätevyyden ja kyvykkyyden. Sanat kuvaavat työntekijän kykyä vastata organisaatiossa asetettuihin tavoitteisiin. Osaaminen on muuntuva ominaisuus, joka kehittyy riippuen toimintaympäristön vaatimuksista. Osaamisen kehittymistä tapahtuu alati muuttuvissa tilanteissa organisaation sisällä. (Huotari 2009, 19.)

Hoitotyössä osaaminen on kokonaisuuksien hallintaa, jossa yhteen nivoutuvat tieteellinen tieto ja kokemuksen kautta kehittyvä tieto. Hoitotyössä tarvitaan myös teknisiä taitoja, havainnointia, tilannetajua, sekä vuorovaikutus ja yhteistyöosaamista. Kyky arvioida tilannetta ja tehdä toimintasuunnitelma sen pohjalta nousee myös tärkeänä esille. Jokaiselle hoitajalla on myös omat henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka vaikuttavat yksilön osaamiseen. Henkilökohtaiset taidot luetaan hiljaisen tiedon käyttäminen. Hiljainen tieto on merkittävä osa ammatillista osaamista. (Kurtti 2012, 34-42.)

Osaaminen ja asiantuntijuus kehittyvät koulutuksen aikana, mutta osaaminen syvenee työkokemuksen myötä. Tiedollisen osaamisen rinnalle nousee persoonallinen osaaminen, sekä sosiaalisen ympäristön tuomat osaamisen erityispiirteet. Osaaminen ei määrity pelkästään tiettyyn aihealueeseen, vaan asiantuntijuutta voidaan tarkastella laajemmin kokonaisuuksien kautta. Osaamisen kehittyminen on prosessi, jossa hyödynnetään erilaisia lähestymistapoja. Kehittyminen huomioi käytännön ja tiedon suhteessa ammattilaisen kokemusperäiseen tietoon. Ammatillinen kehittyminen on jatkuvaa uudistumista ja erilaisia oppimisen taitoja.

Oppiminen ja osaamisen vahvistaminen vaativat muutoksen ja erilaisuuden sietokykyä. (Katajamäki 2010, 38-40.)

Neuvolatyössä osaaminen ja kokemus tarkoittaa ammatillista pätevyyttä. Pätevyys koostuu näyttöön perustuvasta tiedosta, taidosta, työelämävalmiudesta, sekä itsesäätelystä. Osaaminen on teorian soveltamista käytäntöön. Osaamiseen vaikuttaa myös yksilön ominaisuudet ja yksilöllinen kyky soveltaa tietotaitoa käytäntöön, sekä se on tärkeä osa toimintakykyä, jota vaaditaan työn tekemiseen. Terveystyöntekijältä vaaditaan osaamista myös jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa. Kyky itsensä kehittämiseen ja tiedon päivittämiseen on edellytys työssä selviytymiselle. Peruskoulutus antaa terveystyöntekijälle muodollisen pätevyyden ammattiin, mutta tämä ei ole taakka työssä selviytymiselle. (Kyrönlahti 2005, 116-117.)

Osaaminen on näkyvä tulos oppimisesta ja uudistumisesta. Oppimisen kautta ihmisen tieto lisääntyy ja osaaminen tulee näkyväksi. Työssä osaaminen on näkyvää toimintaa, jossa työntekijä pystyy soveltamaan tietotaitoa. Kokemus ja yhteisesti jaettu tieto lisäävät työyhteisön oppimista ja tukee sen ammatillista pääoma. Oppiminen ja osaamisen jakaminen on uudistuksen ja kilpailukykyyn ydin. Organisaation tuloksen ja vision kannalta tiedon jakaminen ja osaamisen kehittäminen ovat tärkeässä roolissa. (Ahokallio-Leppänen 2016, 34-35.)

Osaaminen on kuvaus yksilöllisestä taidosta ja tiedosta suhteessa työn vaatimuksiin. Hoitotyössä osaamista voidaan mitata ja arvioida erilaisin keinoin. Vähimmäisvaatimuksena on riittävä osaaminen työtehtävän hoitamiseen ja oikeanlaiset arvot, sekä persoonalliset ominaisuudet. Osaamisen kehittymiseen liittyy vahvasti motivaatio ja koulutusmahdollisuudet. Osaaminen ja kompetenssi ovat sidoksissa yksilöön ja hänen kykyynsä suoriutua vastuullisesti ammattiin liittyvien vaatimusten mukaisesti. Vaatimusten taustalla on erilaisia arvoja, osaamisalueita ja ymmärtämistä. (Tuomi 2008, 29.)

Terveystyöntekijän kokemuksen ja osaamisen kasvattaminen on moninainen prosessi, jossa täydennyskoulutuksen lisäksi osaamisen tukena ovat erilaiset kehittämishankkeet ja työnohjaus. Muiden alojen osaamisen hyödyntäminen ja monialaisen työskentelyn lisääminen ovat myös terveystyöntekijän työssä keskeisiä osaamista edistäviä tekijöitä. Uudistaminen ja tavoitteellinen toiminta ovat taustalla, kun kokemus ja tieto lisääntyvät. Jaettu osaaminen ja kokemus synnyttävät myös asiakaslähtöiseen työhön tarvittavaa tietoa, sekä tekee työstä vaikuttavaa. (Sosiaali- ja terveystyöalan korkeakoulutuksen kehittäminen-hanke 2022,67-68.)

## 2.4 Tiimityön sisältö

Tiimi on osa isompaa ryhmää ja tiimit ovat yhteydessä vastavuoroisesti toisiinsa. Tiimin sisällä jäsenet ovat tietoisia toisistaan ja kaikilla on selkeä yhteinen päämäärä. Tiimin sisällä kaikki

jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen ja tarkoitukseen. Jäsenet ovat tietoisia toistensa vahvuuksista ja pystyvät hyödyntämään toistensa taitoja yhteistyössä. Tiimissä työskentelyn edellytys on vuorovaikutus. Tiimien toiminta perustuu kokonaisuuteen, jossa yksilöiden vaikutus toisiinsa on korostunut. Tiimi on avoin systeemi, jossa ympäristö ja yksilöt luovat toimintakulttuuria. Emergenssi eli yksilöllisten tekijöiden vaikutus tiimin tuloksiin on kokonaisuuksien kannalta vaikuttava tekijä. Emergenssiin vaikuttavia tekijöitä voivat olla tietosisällöt, asenteet ja käyttäytyminen. (Horila 2018,21,32.)

Tiimien eli yhteistyöryhmien työskentelyä on tutkittu runsaasti ja määrittelyitä on tehty monella tavalla. Tutkimuksissa yhteiseksi tekijäksi on nimetty yhteinen tavoite toiminnalle. Tiimeissä tehtävät ovat yhteydessä tiimin jäseniin. Jokainen tiimin jäsen on vastuussa omalta osaltaan tiimin suoriutumisesta. Yhteiset vuorovaikutuskäytännöt ovat tiimin toimivuuden kannalta välttämättömät ja niistä on sovittava etukäteen. Yhdessä sovitut käytännöt mahdollistavat riittävän vuorovaikutuksen tiimissä. Toimiva tiimi edellyttää läsnäoloa ja osallistumista. Passiivisuuden on todettu estävän tiimin toimintaa. Tiimin sisällä tiedon jakaminen on yhteistyötä, jolla päästään kiinni vaikuttaviin asioihin. Tiedon jakaminen yhdessä tiimin sisällä on pohjana moninaiselle yhteistyölle, jonka avulla pystytään hyödyntämään tiimin jäsenten yksilöllisiä osaamisalueita. (Aira 2012,77-95.)

Tiimissä rajojen asettaminen ja rajojen venyttäminen toimivat asetettujen tavoitteiden nostattajana, sekä vaikuttavat positiivisesti tehokkuuteen. Näillä asioilla on merkitystä tiimin toimivuuteen ja kykyyn hallita työtä. (Leicht-Deobald, Fu Lam, Bruch, Kunze & Wen 2022, 482.) Terveystieteiden tutkimuksessa tiimityön merkitys on tutkitusti korostunut hyvän ja laadukkaan hoitotyön taustatekijänä. Tiimityön tärkeät osa-alueet on määritelty ja niissä korostuu vuorovaikutuksen ja kommunikation lisäksi koordinointi ja kunnioitus toisia tiimin jäseniä kohtaan. (Valentine, Nembhard, Edmondson 2015, 16.)

Tiimityössä korostuu vaikeissa tilanteissa toimiminen ja ongelmien ratkaiseminen yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Tiimissä nousee esille yksilön vahvuus ja kapasiteetti. Yhdessä tiimin kanssa pystytään tekemään nopeita ratkaisuja, joiden avulla saavutetaan hyviä tuloksia. Työympäristöissä vaatavuus lisääntyy ja sen myötä myös tiimien toiminta on noussut arvokkaaksi tavaksi toimia. Tiimin työskentely voi tapahtua erilaisilla tasoilla ja erityisesti pitäen sisällään erilaisia tavoitteita. Tiimien monitasoinen ja dynaaminen toiminta ovat tärkeitä tekijöitä tiimin toiminnan taustalla. (Salas, Cooke, Rosen 2008, 541-542.)

## 2.5 Valmentava johtaminen

Yleisesti johtaminen on vaikuttamista ihmisiin. Tarkoituksena on tehokkuuden lisääminen ja tavoitteiden saavuttaminen. Johtaminen vaatii erilaisia kykyjä, kuten tietoa, taitoa, sekä

kokemusta. Terveysthuollossa, kuten neuvolatyössä johtamisella on suuri vaikutus siihen, miten potilasturvallista hoitoa annetaan ja miten laadukkaan hoidon kriteerit täyttyvät. (Siirala 2020, 19.)

Valmentaminen ja mentorointi ovat tuttuja termejä jo kreikkalaisen mytologian ajalta, sekä Egyptin faaraoiden ajalta. Mentorointi on osaamisen jakamista henkilölle, jolla on vähemmän tietoa. Valmentamisen käsite katsotaan liittyvän läheisesti mentorointiin, mutta sille määritellään laajemmat tavoitteet sekä ammatillisella että henkilökohtaisella tasolla. Valmentaminen on klassinen mentoroinnin malli. Valmentaminen voidaan määrittellä monella tavalla, olleen muun muassa neuvomista, ohjaamista ja harjoittelemista yksin tai ryhmässä. Valmentamisen tavoitteet ovat parantaa työn tulosta koko organisaation tasolla yksilön lisäksi. (Loue 2011,1-4,38.)

Toimintatapana valmentava johtaminen perustuu luottamukseen. Tavoitteena on vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi, myös yhteistoiminta on valmentamisen keskiössä. Valmentamisella voidaan saada yksilön koko potentiaali organisaation käyttöön. Organisaation tehtävänä taas on tukea työntekijää voimaantumisessa. Valmentajan roolissa on tärkeää kuunnella, keskustella ja huomioida mielipiteet. Valmentajalle ominaista on myös kannustaminen ja innostaminen yhteiseen toimintaan. Valmentaja osaa johtaa asioita ja ihmisiä. Johtamisen ja valmentamisen taustalla on aina selkeästi määritelty tavoite ja visio. Terveysthuollon toiminnan kannalta valmentavan johtamisen kulttuuri on uusi näkökulma ja johtamiselle on asetettu korkeat tavoitteet. Tarpeen on huomioida muun muassa suuret eettiset vaatimukset, joita toiminta asettaa. (Maijala 2019, 21.)

Valmentajan tai valmentavan esihenkilön rooli on johtaa työntekijöitä kohti parempaa ja tehokkaampaa työtä. Kokonaisvaltainen, arvostava ja osallistava tapa toimia työyhteisössä ovat valmentavan johtamisen taustalla olevat arvot. Näiden kautta voidaan saada käyttöön kaikki tarvittava potentiaali organisaation käyttöön. Johtamistyössä tärkeää on oikeanlainen asenne ja käyttäytyminen, joiden kautta saadaan näkyviin tavoitteet ja osallistava työote. (Ristikanigas & Grünbaum 2013.)

Valmentava johtaminen käsitteenä tarkoittaa suorituskyvyn parantamista ohjaamalla henkilöä työssään niin, että oppiminen tapahtuu arjessa. Valmentajan rooli on saada ihmiset toimimaan paremmin omassa työssään. Valmentaja on omistautunut ja antaa aikaa oppimiselle. Myös valmentaja on tilanteessa jatkuvan oppimisen polulla. Avoin tiedon jakaminen ja avoimuus ovat tärkeitä valmentajan ominaisuuksia. Ihmisten pitäminen lähellä ja heidän ottamisensa mukaan toimintaan antavat yhteistyölle hyvän pohjan. Ihmisten tasavertainen kohtelu ja hyvien suhteiden muodostaminen rakentavat hyvää ja luottamuksellista suhdetta. Valmentamisen kulttuuri ja sen luominen tehokkaaksi systeemiksi on hyvä olla näkyvää organisaatioiden kaikilla tasoilla. (Fleming & Taylor 2018, 8-11.)

Yhteistyö ja henkilöstön osallistaminen ovat valmentavan ajattelun taustalla keskeisiä ajatuksia. Niiden kautta voidaan edistää ammattilaisuutta ja päätöksentekoa. Yhteistyön avulla saadaan monen työntekijän tieto, voimavarat, osaaminen ja asiantuntijuus nostettua esille yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. On tärkeää yhdistää johdon ja työntekijöiden näkemykset, jotta saadaan työstä vaikuttavaa. Osallistava ja valmentava johtaminen ovat tärkeä osa ammattimaista johtamista ja kulttuuria. Hoitotyössä valmentavan johtamisen rakenne tukee työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuuksia omassa työssään, sekä organisaation muussa toiminnassa. (Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön 2009, 34-35.)

Valmentava johtaminen on nostettu esille ja se on saamassa keskeisen roolin johtamisen alalla. Suuntaus korostaa uuden oppimisen tärkeyttä ja yhteistyön merkitys kehityksen taustalla. Johtaminen muuttuu yksilökeskeisyydestä kohti yhteisöllisyyttä, kehityksen myötä yhteistyötaidot ja vuorovaikutus korostuvat. Menestyneen tiimin taustalla on tiimityö, joka nostaa esille innovaatioita. (Ristikangas M-R., Ristikangas V. 2013, 18-20.)

Tiiminjohtajan rooli on olla suunnannäyttävä ja oppimisen tukija. Valmentavan johtajan tulee olla tiimissä keskinäisen yhteistyön rakentaja ja ilmapiirin, sekä yhteistoiminnallisuuden esiin nostaja. Esihenkilön asenne ja sitoutuminen tehtävään on ratkaisevassa roolissa. Itseohjautuva tiimi tarvitsee selkeät tavoitteet ja suunnitelmat, joita ohjataan selkeästi. Johtamisen taustalla on käytössä työkaluja, joiden avulla voidaan tukea työyhteisössä erilaisia prosesseja. Valmentava työote tuo johtamiseen keskustelevan ja ohjaavan otteen, jonka kautta käytäntöjä ja arkityötä uudistetaan. (Taipale 2004, 56-57.)

Valmentava johtaminen on nostettu esille yhtenä menestykseen johtavana tekijänä jo muutama viime vuosikymmenen aikana. Bisnesmaailmassa valmennus on ollut osana menestystä ja se osataan tunnistaa menestyksen taustalla. Valmennuksen avulla myös tunnistetaan muutostarvetta ja voidaan innostaa tutkimaan kehittymisen tarpeita. Valmentavan johtamisen kulttuuri on eteenpäin vievä ja kehittävä tapa toimia organisaatiossa. Tukeminen ja ammatillinen kehittyminen ovat valmennuksen osia, joilla voidaan vaikuttaa pitkälle. Valmentava johtava on, tekee ja ajattelee, sekä johtaa työntekijöitä kohti muutosta. (Agulair 2013,17-20.)

Valmentava ajattelutapa on ajankohtainen tapa työelämän kehittämiseen. Asiat ovat monimutkaisia ja moniulotteisia, jonka vuoksi tarvitaan tiimityöskentelyä, ideointia ja ajatusten vaihtoa. Yhdessä tekeminen ja siihen liitetty valmentava työote ovat merkityksellisiä, sekä motivaatiota ja sitoutumista lisääviä tekijöitä. Valmentava johtaminen tukee itseohjautuvuutta ja vastuun kantamista. Valmennus mahdollistaa oman ajattelun kehittämisen ja valmistaa työntekijää kohtaamaan työelämän haasteet. (Ristikangas V. & Ristikangas M-R & Alatalo 2019, 15-18.)

Menetelmänä valmennus on soveltuva tapa toimia työelämässä. Valmentaja tuntee tavoitteet ja organisaation. Esihenkilö voi olla valmentaja, joka kehittää työntekijöitään saavuttamaan

parhaat ratkaisut ja kehittymään työssään. Osaamisen kehittäminen on tärkeä valmentavan työtavan tavoite. Valmentava työtapa johtamisessa on nouseva tapa tehdä työtä, sekä vastata arjessa tapahtuviin esihenkilötyön haasteisiin. Valmennuksen kautta tapahtuva kehittäminen on tehokas tapa muuttaa toimintatapoja työssä ja osallistaa ihmisiä muutosprosesseihin. Valmentava työtapa johtaa parempaan sitoutumiseen organisaatiossa, sekä lisää tyytyväisyyttä työhön työn merkityksellisyyden lisääntyessä. (Hirvihuhta 2006,9-11.)

## 2.6 Kokouskäytännöt ja osallisuuden lisääminen

Kokous on tapahtumapaikka keskustelulle ja tiimin työskentelylle. Kokouksissa työskennellään organisaation asioiden äärellä. Kokouksissa voidaan käsitellä niin organisaation sisäisiä kuin ulkoisia asioita. Kokouksessa suunnitellaan asioita ja edistetään sovittuja tehtäviä ennalta määritellyn sopimuksen mukaisesti. Kokouksella on etukäteen määritelty aika ja paikka. Kokouksen perusluonteeseen kuuluu vuorovaikutus ja keskustelu. Useimmiten kokoukset ovat tavoitteellisia ja niissä on tietty tarkoitus. Tärkeänä ja keskeisenä tehtävänä on tuoda tietoa keskeisille henkilöille, sekä luoda foorumi osallistujien väliselle dialogille. (Erkkilä 2012,20-23.)

Työpaikoilla osallisuus ja sen lisääminen ovat johtamisen kulmakiviä. Osallisuuden lisäämisen voi olla kahden välisiä keskusteluita tai työntekijöiden kuulemista esimerkiksi tiimin kokouksissa. Osallistamisen taustalla avoimuuden kulttuuri ja yhteiset selkeät toimintatavat ovat tärkeitä tekijöitä. Työntekijän näkökulmasta on helpompi olla osallisena ja osallistua selkeiden pelisääntöjen ja vastuualueiden määrittelyn avulla. Työntekijöitä osallistava toimintatapa sitouttaa työntekijöitä kantamaan vastuuta. Sitoutuminen ja osallistava kulttuuri ovat osaltaan lisäämässä työntekijöiden motivaatiota työtä kohtaan. Osallistava tapa johtaa ja valmentaa lisää myös työyhteisön vuorovaikutusta. Kokouskäytännöt toimivat parhaiten, kun ne toteutuvat säännöllisesti ja työntekijät, sekä esihenkilöt tuntevat omat vastualueensa. Tyytyväinen tiimi toimii tuloksellisesti ja on työhönsä sitoutunut yksikkö. (Ruoranen 2011,39-40.)

Kokouksessa ryhmän kesken aito läsnä oleminen, kuunteleminen ja havainnointi on tärkeää. Reagoiminen ja ryhmän tarpeisiin vastaaminen on omalta osaltaan tärkeää ja ryhmän sisällä siitä on vastuussa kaikki ryhmän jäsenet. Ryhmässä vetäjänä toimiva henkilö johdattaa kokousta ja auttaa tiimiä etenemään kohti tavoitetta. Yhdessä toiminen lisää ryhmän luottamusta toisiinsa. Luottamuksen avulla lisätään myös muutoshalukkuutta ja ratkaisuja kohti etenemistä. Kokouksessa on tärkeää huomioida ryhmän erilaiset jäsenet ja antaa jokaiselle jäsenelle tilaa ryhmän työskentelyn edistämiseksi. (Sipponen-Damonte 2020,78.)

## 2.7 Tiedonkulku ja kokemustiedon jakaminen

Hiljainen tieto tai kokemustieto on käsite, josta on keskusteltu eri tieteenaloilla. Hiljainen tieto on luokiteltu sellaiseksi, jota henkilö ei tiedosta ja sen pukeminen sanoiksi voi olla vaikeaa. Hiljainen tieto on taustatietoa, jonka avulla erilaisia tiedon kokonaisuuksia voidaan asettaa oikeisiin tietokokonaisuuksiin. Tieto rakentuu yksilön havainnoin ja yhteisön toimintaa jäljittelemällä. Jaetun tiedon avulla tiimissä ja yksilötasolla omaksutaan toimintatapoja, sekä työyhteisön strategioita. Tiedolla johtaminen ja osaamisen johtaminen ovat käsitteitä, joiden tärkeys on suuressa roolissa tiedon vapauttamisessa ja innovaatioiden syntymisen taustalla organisaatiossa. Tiedon tekeminen näkyväksi on myös osa tiedon hallittavuutta ja osaamisen jakamista työyhteisössä. Hiljaisen tiedon tekeminen näkyväksi on isossa roolissa organisaation toiminnan kannalta. (Pohjalainen 2016, 47-51.)

Tiedon jakaminen työyhteisössä on motivoivaa ja sen avulla toiminta koetaan tarpeelliseksi. Ajatusten jakaminen ja ideointi ovat kannustavia kehittämisen välineitä työyhteisön sisällä. Tiedon jakamisella on keskeinen rooli erilaisten asioiden ja työtehtävien kehittämisessä. Osaamisen jakaminen on motivaatiotekijä ja lisää työntekijöiden halukkuutta osallistua vaikuttamiseen. Tiedon jakaminen lisää sitoutumista ja tehostaa toiminnan laatua. Tiedon jakamisella on iso merkitys työyhteisön jäsenten tukemisessa työhön. Työntekijät saavat toisiltaan tietoa ja työyhteisön jäsenten erilaiset vastuualueet laajentuvat. Vastuun lisääntymisen on tutkitusti todettu vaikuttavan tiedon jakamisen lisääntymiseen. Oikea-aikainen tiedon jakaminen vaikuttaa työhön positiivisesti, sen avulla työnteko nopeutuu ja siitä tulee mielekkäämpää. (Stenberg 2012, 144-147.)

Tiedon merkitys työelämässä on lisääntynyt ja korostunut. Erityistä huomiota on kiinnitetty käytänteisiin tiedonjakamiseen liittyen. Tiedon jakaminen on keskeisessä roolissa. Tiedon jakaminen työyhteisössä on osa tietojohdamisen prosessia. Tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan nimetä, niitä ovat motivaatio ja tiedon luonne. Asiaan vaikuttavat myös työympäristö, jossa olemme ja työyhteisössä vallitseva kulttuuri. Tiedon jakaminen on vahvasti liitetty oppimisen prosessiin ja yksilöllä on tässä mahdollisuus joustavaan, sekä luovaan toimintaan. Sosiaalinen toiminta on vahvasti sidoksissa tiedon jakamiseen. Tiedon jakaminen on yksilöiden välistä toimintaa, sekä osana ryhmässä tapahtuvaa kehittymistä. (Heiskanen, Otonkorpi-Lehtoranta, Leinonen 2019, 219-221.)

### 3 Kehittämisasetelma ja toimintaympäristö

#### 3.1 Toimintaympäristön kuvaus

Helsingin kaupunki pyrkii olemaan työnantajana tavoitteellinen ja haluaa toteuttaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Helsingissä tavoitteena on henkilöstön hyvinvointi, sekä viihtyvyys. Työnantajana Helsingin kaupunki pyrkii tarjoamaan vakaita työsuhteita ja mahdollisuuksia edetä urapolulla. Työnantajana Helsinki pyrkii kannustamaan ja se tukee osaamisen kehittämistä, sekä tarjoaa uusia tehtäviä. (Helsingin kaupunkistrategia Kasvun paikka 2021-2025,46.)

Helsingin kaupungin neuvolatoiminta pitää sisällään erilaisia yksiköitä, joissa työskennellään erilaisten toimintamallien mukaisesti. Isoissa yksiköissä toimitaan perhekeskuksissa monitoimijaisesti. Pienissä yksiköissä on muutamia työntekijöitä, jotka toimivat yhtenä yksikkönä. Tulevaisuuden mallissa kunnassa tullaan siirtymään koko ajan enemmän perhekeskusmalliin ja säilytetään joitakin neuvoloita pieninä sivuyksikköinä. Yhteensä kunnassa toimii tällä hetkellä 22 neuvolan yksikköä.

Perhekeskusmallissa samoissa tiloissa neuvolan kanssa työskentelee eri toimijoita sosiaali- ja terveysalalta, muun muassa lääkäreitä, fysio- ja toimintaterapeutteja, sekä kuntoutuksen puolelta myös psykologeja ja puheterapeutteja. Yhtenä suurena toimijana on perhekeskuksissa myös lapsiperheiden sosiaalityö, sekä lastensuojelun palvelut eri muodoissaan. Myös perheneuvolan palvelut ovat osana perhekeskusten toimintaa. Yhteistyö eri toimijoiden välillä on sujuvaa ja siihen on panostettu kovasti perhekeskusmallin myötä. Perhekeskuksissa toimii muun muassa monitoimijainen neuvolatiimi, jossa asiakkaiden asioita pohditaan moniammatillisen tiimin kanssa. Tiimin avulla perheiden asioita hoidetaan joustavammin ja nopeammin, kun tuen tarvetta arvioidaan yhdessä. Perhe saa myös apua haasteisiin samassa toimipisteessä, eikä näin joudu hakeutumaan useaan eri paikkaan asioiden hoitamista varten.

Perhekeskuksissa neuvolan työntekijät toteuttavat itsenäistä ja itseohjautuvaa työtettä. Tämä tarkoittaa työn tekemistä ja suunnittelua itseohjautuvasti esihenkilön tuella. Lähiesihenkilö on läsnä ja tukee tiimien työskentelyä päivittäisessä työssä. Itseohjautuvissa tiimeissä työntekijät kantavat paljon vastuuta työn sujuvuudesta ja hallinnasta.

Tiimeissä on runsaasti vaihtuvuutta ja sen myötä tarvetta erilaisille työn sisällön ja käytäntöjen hallintaan liittyviin kehittämiskohteisiin. Erilainen kokemus näkyy kyvyssä oppia ja omaksumaa asioita. Työyhteisössä ja tiimeissä on koettu tärkeäksi jakaa osaamista ja kokemusta toisille. Tällä hetkellä kokemuksen jakamiselle ei ole ollut sopivaa aikaa ja paikkaa.

### 3.2 Kehittämistyön tavoitteet ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimivia käytäntöjä tiimikokousten ja tiedon jakamisen tukemiseksi. Tavoitteena on sujuvoittaa ja tehostaa toimintaa. Myös työntekijöiden osallistaminen ja motivointi aktiivisiksi toimijoiksi on tärkeää tässä kehittämistyössä.

Toiminnan ja kehittämisen tarkoituksena on osallistaa työntekijät toiminnan kehittämiseen. Työntekijöiden motivointi työyhteisön kehittäjinä on osaltaan tärkeää, jotta voidaan tehdä toiminnan kannalta tärkeitä muutoksia. Kehittämistoiminnassa innovatiivisuus on yksi toiminnan jatkumisen ja tulevaisuuden taustalla oleva kulmakivi ja kehittämistä tarvitaan, jotta toimintamallit, sekä palvelut saadaan paremmaksi. (Heimonen 2019,117.)

Opinnäytetyö on osa Terveystieteiden YAMK tutkintoa ja siihen sisältyvää opintokokonaisuutta. Opinnäytetyössäni teen kehittämisprojektin omalle työpaikalleni Itäkadun neuvolaan. Opinnäytetyössä tulen kehittämään neuvolan pienryhmien/tiimien kokouskäytäntöjä ja tiedon jakamisen käytäntöjä.

Oman työn kehittäminen ja työyhteisön kehittäminen on tärkeä osa omaa kehittymistäni työuralla. Oman opinnäytetyön kautta toivon pystyväni nostamaan esille omaa osaamistani, sekä luomaan työyhteisössä kehittämisen kulttuuria. Tiimikokouksen kehittäminen ja tiedonjakaminen työyhteisössä nousivat aiheena esille työyhteisöstä. Työyhteisön isot muutokset ja uudistukset nostivat esille tarpeen kehittämistyölle.

Opinnäytetyön kautta pyrin tuottamaan ja kehittämään Helsingin Kaupungille pienryhmien kokouksiin neuvolassa sisältörungon ja toimintavan tiedon jakamisen kulttuurin. Kokouskäytäntöjen kehittämistä on mahdollista hyödyntää myös muualla kaupungin neuvolatoiminnassa perhekeskuksissa ja pienissä satelliittineuvoloissa. Opinnäytetyöstä voi hyötyä oman työyhteisöni lisäksi myös koko neuvolatyön yksikkö.

### 3.3 Opinnäytetyön eteneminen, aikataulu ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö eteni syksyn 2021 aikana ja tutkimuslupahakemus jätettiin lokakuussa 2021. Helsingin kaupunki myönsi tutkimusluvan 2.2.2022. Tutkimusluvan myöntämisen jälkeen alkoi suunnittelutyö työpajoja varten. Työpajat pidettiin 17.3 ja 31.3. Tarkoitus on edistyä jouhevasti niin, että opinnäytetyö valmistuu vuoden 2022 loppuun mennessä.

Tutkimusluvan saamisen jälkeen opinnäytetyön toiminnallinen osuus toteutettiin suunnitellusti Itäkadun neuvolassa. Neuvolassa toteutettiin kaksi osallistavaa yhteiskehittämisen työpajaa, johon osallistui Itäkadun neuvolan terveydenhoitajat. Toiseen työpajaan osallistui myös työyksikön esihenkilö.

Työpajojen jälkeen oli tarkoitus toteuttaa mahdolliset haastattelut aiheen syventämiseksi. Haastatteluiden avulla oli mahdollista saada lisää aineistoa kehittämissuunnitelman laatimiseksi ja aineiston laajentamiseksi. Opinnäytetyöprosessin aikana varmentui se, että haastattelut eivät ole tarpeellisia lisäaineiston keräämiseksi.

#### Tutkimuskysymykset

1. Miten kokouskäytäntöjä voidaan sujuvoittaa?
2. Miten kehitetään toimiva ja keskusteleva työyhteisön kokous?
3. Miten saadaan kokemustietoa siirtymään työyhteisön sisällä?

### 3.4 Toimintatutkimus ja yhteiskehittäminen kehittämistyön taustalla

Tutkimuksen taustalla on jokaisen tutkimuksen oma tarina ja historiansa. Taustateoria ja aineisto muokkaavat tutkittavaa aihetta ja auttavat tutkimuskysymysten muokkaamisessa. (Helle 2010, 16.) Tässä kehittämistyössä toiminnan keskiössä on neuvolatyön johtaminen. Johtaminen ja sen merkitys työyhteisön päivittäisessä toiminnassa.

Toiminnan uudistaminen ja muutos toteutuvat arjessa ja siinä ympäristössä, missä työtä tehdään. Työyhteisö muuttuu ja myös sen vuoksi osaamisen tasot vaihtelevat. Kokemusta ja vahvaa osaamista siirtyy muihin tehtäviin ja uusia työntekijöitä tulee tilalle. Sosiaali- ja terveysalalla on myös nähtävissä uudenlainen suunta. Työntekijöiden sitoutuminen alalle ja yhteen toimipisteeseen ovat vähentyneet. Tästä johtuen työntekijöiden vaihtuvuus on runsasta.

Työyhteisössä on tarkoitus tehdä kehittämistyötä yhdessä. Kaikki työyhteisön jäsenet ottavat osaa prosessiin ja sen eri vaiheisiin. Ajatusten ja ideoiden kerääminen on alkuvaiheessa tärkeää osa prosessia, jotta saadaan muodostettua kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta kaikille tutkimukseen osallistuville henkilöille.

Kehittämistyön aineiston kerään käyttämällä erilaisia yhteiskehittämisen menetelmiä. Alustava suunnitelma on toteuttaa kaksi työpajaa, jossa osallistan työyhteisön työntekijät kehittämään kokouskäytäntöjä ja tiedon jakamisen käytäntöjä.

Kehittämistoiminnassa taustalla on toimintatutkimuksen suuntaukset. Omassa opinnäytetyössäni käytän osallistavaa toimintatutkimusta. Toiminnan pääpaino on kehittämisessä käytännön ympäristössä, joten se määritellään tutkimukselliseksi kehittämiseksi. Tutkimukselliseen kehittämiseen kuuluu osana se, että tuloksia voidaan saada aikaiseksi nopeasti ja tuottaa aineistoa laajempaa tutkimusta varten. Osallistava toimintatutkimus ottaa mukaan kehittämiseen yhteisön jäseniä ja toimintaa muutetaan yhdessä. Toimintatutkimuksen keinot luovat työyhteisössä mahdollisuuksia, tilaa ja aikaa uuden kehittämiselle. (Jääskeläinen 2013, 61-66.)

Toimintatutkimus on laaja käsite tutkimustoiminnan erilaisille lähestymistavoille. Toimintatutkimuksessa tähdätään muutokseen ja kehittämiseen, sekä lisäksi tarkastelemaan muutosta prosessin aikana. Toimintatutkimukset kehittäjänä pidetään Kurt Lewinia, joka on kehittänyt käytännöllisen ja osallistavan toimintatutkimuksen suuntauksen. Osallistavaa toimintatutkimusta on käytetty myös hoitotieteessä jonkin verran. (Sutinen 2010, 37-38.)

Kehittämisen näkökulma on toiminnassa kokonaisvaltaista ja se painottuu kuvaukseen ilmiöstä, sekä muutoksesta. Tulkintaa tehdään monesta näkökulmasta, jotta tutkimukseen osallistujien ääni saadaan kuuluviin mahdollisimman monipuolisesti. Kehittämisen näkökulma on olennainen toimintatutkimuksessa. Tutkimuksessa voi olla mukana myös tutkija omien kokemustensa kautta, vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Dialogi ja tulkinta muodostavat perustan tutkimuksen etenemiselle. Toimintatutkimuksen tekeminen perustuu tulevaisuuteen suuntaamiseen nykyhetkessä. Siinä yhdistyy hyvin tutkimus ja toiminta, jotka sopivat hyvin toiminnan kehittämiseen. (Koskela 2013, 54.)

Sosiaali- ja terveysalalla on sovellettu enenevässä määrin toimintatutkimuksen käyttöä. Sen soveltamisesta alalla on pystytty saamaan hyviä tuloksia. Uuden luominen ja käytön lisääminen terveyden edistämässä on antanut paljon uusien strategioiden luomisessa. Yhteisön osallistuminen kehittämistyöhön tutkijan kanssa jakaa vastuuta tasaisesti. (Hopia 2006, 27-31.) Toimintatutkimus on reflektiivistä ja käytännönläheistä. Siinä kehitetään käytänteitä ja analysoidaan toiminnan kehittymistä. Toimintatutkimuksessa osallistetaan yhteisöjä ja kehitetään käytännöllistä tietoa. Tiedon yhdistäminen käytäntöön ja toiminnan analysointi tavoittelevat teorian ja käytännön sulautumista yhteen. (Kujamäki 2014, 52.)

Osallistava toimintatutkimus pyrkii keskustelemaan toimintakulttuuriin. Prosessin aikana yhteisö oppii yhdessä ja vuorovaikutuksen kautta, sekä kehittävät toimintaa yhdessä. Osallistavassa toimintatutkimuksessa voidaan nähdä seitsemän eri piirrettä. Tutkimus on sosiaalinen prosessi, se on osallistava ja sitouttaa yhteiseen pyrkimykseen, on käytännöllinen ja yhteistoinnallinen, vapauttaa suorituskeskeisyydestä eli on emansipatorinen, on kriittinen, on refleksiivinen ja dialektinen, sekä se pyrkii muokkaamaan käytäntöä ja teoriaa. (Kujamäki 2014, 56-57.) Toimintatutkimus on osaltaan sosiaalisten prosessien kehittämistä, jossa henkilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Yhteisössä ihmisiä yhdistää tieto, asioiden tulkinta samoista lähtökohdista ja tarkoituksesta. Toimintatutkimuksessa yhdistetään kokemusperäinen tieto käytäntöön ja toimintaan, sekä muutokseen tähtäävään kehittämiseen. Yhdessä toimiminen ja vuorovaikutteinen työskentely tuovat toimintatutkimukselle joustavuutta, hyödyntäen erilaisia menetelmiä. Toimintatutkimuksen tavoitteena pidetään käytännön hyödyn saavuttamista tutkimuskohteessa. (Kurtti 2012, 63-64.)

Osallistava toimintatutkimus edellyttää sekä tutkijan että tutkittavien osallistumista toimintaan. Tutkimuksen päämäärä ja tavoite on kehittäminen, sekä käytännön ottaminen mukaan

tutkimukseen. Osallistava toimintatutkimus herättää myös tutkittavien kiinnostusta asioiden kehittämiseen ja muutoksen aikaansaamiseen. (Niemi 2009, 30). Yhteistoiminta ja yhteistyö ovat osallistavan toimintatutkimuksen edellytyksenä uuden kehittämisessä ja arvioimisessa. (Sutinen 2010,37.)

Yhteiskehittäminen on osallistava menetelmä, jossa toiminnan keskiössä mukana olevat tekijät pääsevät itse osallistumaan kehittämiseen ja suunnitteluun. Toimijoiden mukana oleminen antaa paremmat lähtökohdat ja toiminta vastaa paremmin käyttäjien tarpeita. Työyhteisö voi olla yhteiskehittämisessä aktiivinen toimija ja lisäarvon tuoja tutkimuksessa. Yhteiskehittäminen on sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa lisääntynyt kehittämisen suuntaus. Yhteiskehittäminen sopii käytettäväksi myös työyhteisön toiminnan kehittämisessä. Tiedon jakaminen yhteiskehittämisen menetelmin voi edistää työyhteisön oppimista ja luovan ajattelutavan syntymistä, sekä yhteisöllisyyden kasvamista. Vuorovaikutuksellisuus ja tiedon jakaminen, sekä rakentaminen ovat yhteiskehittämisessä tärkeitä ominaisuuksia. Tavoitteena on rakentaa uutta tietoa ja luoda uusia toimintamalleja. (Pöyry-Lassila 2017, 25-30.)

Toimintatutkimus etenee vaiheittain ja sen etenemistä voidaan kuvata sykleittäin ja kuvauksen tapoja on monia. (Kuvio 1) Kaikissa on kuitenkin sama perusajatus, ongelman määrittely, ratkaisu, uuden kokeileminen ja arviointi. Kaikkiin vaiheisiin on hyvä varata riittävästi aikaa. Liian nopeissa ratkaisuisissa on riski ongelman liian pintapuoliselle käsittelylle. Arvioinnin kannalta on myös hyvin tärkeää, että tutkimuksen tavoitteet ovat selkeästi määriteltynä. (Kananen 2014, 34-35.)



Kuvio 1: Toimintatutkimuksen vaiheet mukailten (Kananen 2014.)

Yhteiskehittämisen käsite on eri toimijoiden välistä toimintaa luovassa ja kollektiivisessa prosessissa. Prosessin aikana vaihdetaan tietoa ja ideoita. Myös kokemusten vaihtaminen on osa yhteiskehittämistä ja se on tärkeää määritetyn kehittämishaasteen ratkaisemisen kannalta. Yhteiskehittäminen on lähestymistapana tehokas ja luova tapa ratkaista haasteita. Yhteiskehittäminen vahvistaa prosessissa mukana olevien osallistamista yhteisen tavoitteen ratkaisemiseksi. Parhaimmillaan yhteiskehittäminen on joustavaa ja ketterää toimintaa. Yhteiskehittäminen suosii työskentelytapana työpajoja, sekä muita menetelmiä, jotka edistävät yhteisen tavoitteen toteutumista. (Kauppinen, Luoju, Kesäniemi 2022, 13.)

Yhteiskehittäminen on aidosti asiakaslähtöinen tapa toiminnan kehittämiseen. Yhteiskehittäminen huomioi yksilöllisiä tarpeita asiakasprosessien kehittämisessä. Käytännön tasolla yhteiskehittäminen tunnistaa kehittämistarpeita ja se on työskentelytapana ratkaisukeskeinen, sekä tavoitteellinen. Yhdessä tekeminen ja saman tavoitteen pitäminen mielessä tavoitteen kannalta keskeistä. Yhteiskehittäminen on vaiheittain etenevä prosessi. Prosessin vaiheissa korostuvat kohtaaminen, tavoitteiden ja resurssien yhdistäminen, sekä prosessin koordinointi kohti ratkaisua. Prosessin vaiheet voidaan kuvata jaettuna kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäinen vaihe on kehittämisen kohteen havainnointi ja nimeäminen. Toinen vaihe on kehittämiseen vastaaminen ja sen esille nostaminen. Kolmannessa vaiheessa kehittämisellä löydetään ratkaisu ja tuotetaan suunnitelma kehittämisen kohteena olevalle asialle. (Tarpeesta ratkaisuksi 2020, 6-11.)

Yhteiskehittämisen fokus on asiakkaan ja ammattilaisen kohtaamisessa, joka toteutuu yhdenvertaisena. Mahdollisuus osallistua merkitykselliseen kehittämiseen ja kokemustietoa yhteen keräävään vuorovaikutukseen on osa yhteiskehittämisen perusajatusta. Työskentelyssä korostuu se, että molemmat osapuolet saavat työskentelystä merkityksellisyyttä ja onnistumista. Yhteiskehittämisen merkitykselliset ja tärkeät toimintatavat ovat toiminnan joustavuus, fasilitointi ja osanaan myös epävarmuuden sietäminen. Fasilitoinnin kannalta tärkeää on olla innostunut ja luova, sekä toiminta vaatii aikaa kehittyäkseen. Kokemustiedon ottaminen osaksi yhteiskehittämistä on iso merkitys. Kokemustiedon hyödyntäminen kehittämisessä lisää rajoitteista vapautumista, sekä antaa laajemman käsityksen kehittämisen sisällöstä. Kokemustiedon käyttäminen lisää kehittämisessä käyttäjän näkökulmaa. Osallistamista ja kokemustiedon hyödyntämistä kehittämisessä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Yhteiskehittäminen lisää vuorovaikutusta ja tasavertaista kohtaamista erilaisissa rooleissa olevien henkilöiden kesken. (Enemmän sosiaalista toimintakykyä, lisää osallisuutta! 2018,26-28.)

### 3.5 Yhteiskehittämisessä käytettävät menetelmät

Prosessin alkuvaiheessa tiedonkeruu ja ideointivaiheessa menetelmänä on käytetty Lotus Blossom eli 8x8 menetelmää. Menetelmänä Lotus Blossom on ideoinnin aikana käytetty Japanissa

kehitelty tapa tuottaa tietoa. Syklin alussa kirjoitetaan paperille ongelma, jonka ympärille lähdetään keräämään kahdeksan uutta näkökulmaan aiheeseen liittyen. Uudet näkökulmat siirretään uusiksi aloituspisteiksi ja taas kerätään niiden ympärille kahdeksan seuraavaa ideaa. Menetelmän tarkoituksena on kerätä mahdollisimman paljon innovaatioita ja ideoita. Hyötynä on nopea tiedonkeruu ja ajatusten selkiyttäminen. Haasteena on, että ideat jäävät pinnallisiksi ja alussa tehtyjen aiheiden rajausten vaikuttaminen lopputulokseen. (Toimintatutkimuksen menetelmäopas.)

Työkaluna Lotus Blossom on oiva ideointitapa, jolla saadaan tietyn teeman ympärillä nostettu ajatuksia nopeasti esille. Hyvin nopeasti saadaan useita teemoja jatkokehittämistä ja työskentelyä varten kerättyä yhteen. (Alhonen, Iloranta 2021.) Ideoinnilla on tarkoitus saada kaikki prosessissa mukana olevat henkilöt osallistumaan ja innostumaan tutkittavasta, sekä kehitettävästä aiheesta. Tällaiseen osallistavaan toimintaan on helppo lähteä mukaan ja jokainen voi osallistua omalla panoksellaan. Tarkoitus on myös herätellä työyhteisöä miettimään aihetta ja tuomaan siihen mukaan omat näkökulmansa. Lotus Blossom menetelmää on tarkoitus käyttää tällä hetkellä toimivissa kolmessa tiimissä. Tiimeissä on kussakin 8-9 henkilöä. Näin varmistetaan, että tiimissä jokaisella on mahdollisuus osallistua ja tuoda mielipiteensä ja ideansa kuulluksi. (Toimintatutkimuksen menetelmäopas.)

Toisena menetelmänä olen ajatellut käyttää perinteisempää ”Learning cafe” menetelmää. Learning cafe eli oppimiskahvila tukee tiedon tuottamista, sekä keskustelun syntymistä. Yhteiskehittämisen menetelmänä oppimiskahvila toimii ratkaisujen löytämisen tukena ja menetelmä tukee yhteisen päämäärän saavuttamisessa. Työkalun avulla keskitytään ja syvennytään tiettyjen teemojen ratkaisemiseen ryhmässä. Pienryhmissä jakaudutaan pohtimaan eri teemoja ja kierretään pisteitä aiheeseen syventyen. Tavoitteena tämän menetelmän käyttämisessä on myös jokaisen työntekijän osallistaminen prosessiin ja keskusteluun. (Innokylä.)

Oppimiskahvila on menetelmänä kehitettävää asiaa ideoiva menetelmä, se tarkastelee asiaa monipuolisesti eri ryhmissä. Käytettävyys on ison ryhmän kanssa hyvä, sillä ryhmä voidaan jakaa useampaan pieneen ryhmään asian työstämistä varten. Työskentelyn aikana ryhmä kirjaa syntyneitä ajatuksia yhdelle paperille ja tietyn ajan jälkeen sama ryhmä jatkaa seuraavan teeman äärelle toiseen pöytään. Tietyn teeman äärellä jatkaa aina yksi puheenjohtaja, joka johdattelee ryhmän käsittelemään aihealuetta. Lyhyessäkin ajassa tällä menetelmällä saadaan nostettua runsaasti näkökulmia käsiteltävään teemaan. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 162.)

Tutkimuksen osana ja tiedon keräämisen syventämiseksi on myös mahdollista tehdä teema-haastatteluja. Teemahaastattelun tarkoituksena on syventää tietoa ja antaa tarkempia näkökulmia aiheen taustalla. Haastateltavat henkilöt valitaan vapaaehtoisuuteen perustuen.

Teemahaastattelut voidaan toteuttaa pari- tai ryhmähaastatteluna. Haastatteluita voi käyttää esimerkiksi työpajatyöskentelyn jälkeen yhteiskehittämisen arviointivaiheessa.

Teemahaastattelulle on tyypillistä avointen kysymysten käyttäminen. Avoimilla kysymyksillä haetaan vastauksia, joiden avulla saadaan mahdollisimman paljon tietoa. Kysymysten ei sovi olla liian tarkkarajaisia. Teemahaastattelu on tyypillinen perusmenetelmä, joka sopii käytettäväksi monenlaisissa tutkimustilanteissa. Haastattelu tuo joustavuutta ja sen muokattavuus tilanteessa on etu. (Hietamäki 2013, 71.) Opinnäytetyön edetessä huomasin, että aineiston keruu on ollut riittävää työpajojen kautta. Teemahaastatteluille ei täten ollut tarvetta tässä opinnäytetyössä.

## 4 Kehittämisen käytännön toteutus

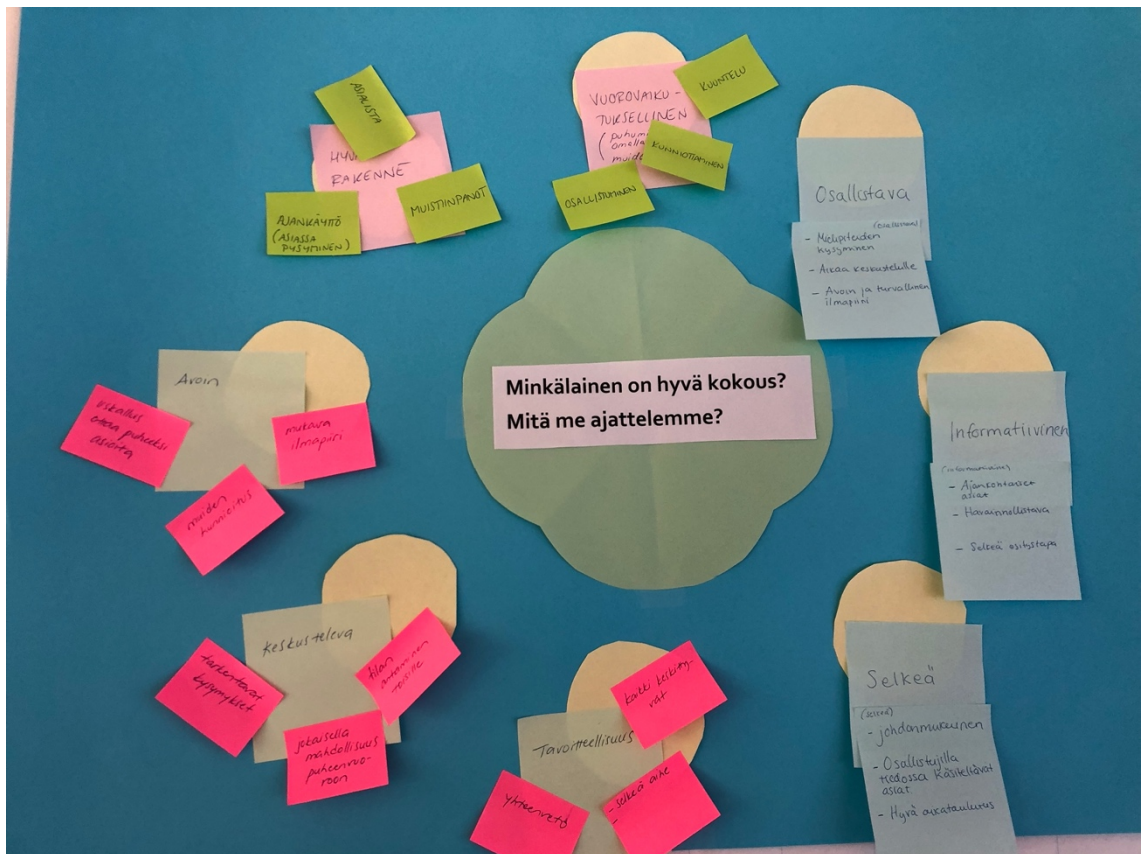
### 4.1 Ensimmäinen työpaja

Ensimmäinen työpaja toteutui 17.3.2022. Työpaja pidettiin Itäkadun neuvolan/ perhekeskusten neuvotteluhuoneessa klo.12.15.- 14.30. Työpajaan osallistui yhteensä 15 henkilöä, joista yksi oli neuvolan lähiesihenkilö. Koronaviruspandemian edelleen jatkuessa työyhteisössä oli paljon poissaoloja, joten päivän osallistujamäärä jäi suunniteltua pienemmäksi.

Työpajassa osallistujat oli jaettu kolmeen ryhmään. Ryhmät oli jaettu olemassa olevien tiimien mukaisesti. Jokaisessa tiimissä oli paikalla työpajassa viisi henkilöä. Tiimeissä olleet osallistujat olivat toisilleen entuudestaan tuttuja, ja he olivat jo aikaisemmin toimineet ryhmänä.

Työpaja aloitettiin käymällä läpi työpajojen tarkoitus ja tavoite. Osallistujille myös kerrottiin, mihin työpajat liittyvät. Myös osallistumisen vapaaehtoisuudesta kerrottiin osallistujille ja työpajaan osallistuneet allekirjoittivat kirjallisen suostumuksen.

Työskentely aloitettiin Lotus Blossom menetelmällä. (Kuvio 2) Tässä vaiheessa työskentelemme yhdessä koko ryhmänä. Mietimme kysymystä, minkälainen on hyvä kokous. Kaikki ryhmät ryhtyivät aktiivisesti työskentelemään aiheen ympärillä. Ryhmässä tuli hyviä nostoja aiheesta, jota pääsimme jatkossa syventämään.



Kuva 1: Lotus Blossom

Toisena tehtävänä teimme Learning Cafe menetelmää käyttäen ryhmätyön. Jakauduimme tässä vaiheessa työskentelemään kolmessa tiimissä. Jokainen tiimi pysyi yhteisessä tilassa omassa pöytäryhmässä. Käytettävissä oli vastauksia varten erilaisia kyniä, värillisiä papereita ja kartonkia. Tehtävässä ryhmät miettivät sujuvan kokouksen toteutumista ja sitä, miten se voidaan toteuttaa.

Päivän kolmanneksi suunniteltu tehtävä oli miettiä vastuun jakamista kokouksessa ja aikatauluun liittyviä kysymyksiä. Ryhmät jatkoivat edelleen työskentelyä omissa pienryhmissään ja tuottivat vastauksen kysymykseen kirjallisena. Kaikki kolme ryhmää tuottivat vastauksen ajatuskartan muodossa.

Alusta lähtien ryhmät toimivat aktiivisesti ja lähtivät innokkaasti työstämään aiheita. Kahdessa ryhmässä kolmesta työskentely vaikutti olevan hyvinkin aktiivista. Kaikissa ryhmissä käytiin vilkasta keskustelua aiheesta. Ryhmän koko tuntui olevan sopiva työskentelylle. Jokainen pystyi hyvin osallistumaan ja antamaan oman panoksensa työskentelyyn.

Yhdessä ryhmässä keskustelu ei ollut aivan niin vilkasta, mutta myös kyseinen ryhmä tuotti aktiivisesti kirjallisen vastauksen. Ryhmässä keskusteluun osa osallistui ryhmän sisällä vilkkaammin ja nostivat esille hyviä huomioita.

Ensimmäinen työpaja eteni nopeasti ja työskentely oli alusta lähtien aktiivista. Aikataulullisesti paja oli jaettu kolmeen osioon, kolmeen tehtävään. Pajan alussa jo huomasin, että olemme aikataulusta edellä. Pajan aikatauluun olisi mahtunut vielä yksi tehtävä, jonka avulla aihetta olisi päässyt syventämään. Työskentelytila oli rauhallinen ja tarkoitukseen sopiva. Kolme ryhmää mahtui työskentelemään tilaan niin, että heistä ei ollut toisilleen häiriötä. (Kuvio 3)

Jokaisen ryhmätyön jälkeen jokainen ryhmä esitti muille omat ryhmätyönsä. Aiheista nousi jonkin verran keskustelua ja esille nostettiin kaikissa ryhmissä myös hyvin samanlaisia asioita. Yhdessä keskusteleminen ja asioiden läpikäyminen oli hyödyllistä kaikkien ryhmien kannalta.

Paja päätettiin pienellä yhteenvedolla tehdystä työstä ja lyhyesti käytiin läpi, mitä toisessa työpajassa tehdään.



Kuva 2: Työpajatyöskentely

#### 4.2 Toinen työpaja

Toinen työpaja toteutui 31.3.2022. Työpajan kesto oli toisella kertaa sama kuin ensimmäisessä työpajassa, paja toteutui klo. 12.15-14.30. Työpajan alussa kerrattiin kehittämistyön tarkoitus ja tavoite, sekä otettiin vastaan suostumuslomakkeet uusilta osallistujilta. Toisessa työpajassa oli osallistujia saman verran kuin ensimmäisessä työpajassa. Osa henkilöistä oli kuitenkin eri henkilöitä kuin edellisessä työpajassa. Työpajan alussa käytiin lyhyesti muistutuksena läpi, mitä aiheita työstimme ensimmäisessä työpajassa.

Toisen työpajan menetelmänä oli edelleen Learning- cafe- menetelmä. Se oli suunnitteluvaiheessa valikoitunut menetelmäksi sen toimivuuden vuoksi. Tilassa ryhmät olivat samoissa viiden tai kuuden henkilön ryhmissä, kuten ensimmäisellä kerralla. Toisessa työpajassa yhdessä ryhmässä oli poissaoloja ja siihen otettiin toisesta tiimistä jäseniä niin, että kaikissa kolmessa ryhmässä oli sama määrä tiimin jäseniä.

Toisessa työpajassa oli paikalla terveydenhoitajia. Esihenkilö ei osallistunut toiseen työpajaan päällekkäisten työtehtävien vuoksi.

Työskentely työpajassa jaettiin kolmeen tehtävään. Ensimmäinen ryhmätyö keskittyi toimivan ja keskustelevan kokouksen kehittämiseen ja siihen, miten kaikkia työyhteisön jäseniä voidaan osallistaa toimintaan mukaan. Ryhmät tuottivat tietoa siitä, miten saadaan kaikki työyhteisön jäsenet mukaan ja mitä työntekijöiltä vaaditaan.

Toisessa tehtävässä pohdittiin työntekijän motivaatiota ja sen merkitystä kokouksen onnistumiselle. Kenen vastuulla kokouksen onnistuminen on ja mitkä tekijät onnistumiseen vaikuttavat. Kolmas tehtävä liittyi tiedon jakamiseen ja osaamisen esille nostamiseen työyhteisössä. Learning-cafe-menetelmän avulla nostettiin esille työyhteisön ajatuksia osaamisesta ja tiedon siirtämisestä kollegalta toiselle.

Työpajatyöskentely oli sujuvaa ja ryhmät työskentelivät hyvässä yhteistyössä. (Kuvio 3) Kaikissa kolmessa ryhmässä tehtiin hyviä oivalluksia ja koettiin työskentely työtä tukevana. Kaikissa ryhmissä oli paikalla aktiivisia osallistujia, sekä myös henkilöitä, jolle luontaista oli olla enemmän tarkkailijan ja havainnoijan roolissa.

Työpajassa nousi esille keskustelua työn yleisistä käytännöistä ja sisällöistä. Työntekijät nostivat esille työn vaativuuden ja kiireen arjessa. Työyhteisön tunteminen ja kollegan vahvuuksien tunnistaminen oli keskustelussa esillä useampaan kertaan.



Kuva 3: Työpajatyöskentely

#### 4.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytettiin sisällön induktiivista sisällönanalyysia. Sisällön analyysi on yleisesti laadullisessa tutkimuksessa käytetty analysointimenetelmä. Tutkimuksen sisällön analyysi on menetelmää käytettäessä objektiivista ja systemaattista. Sisällön analyysi voidaan toteuttaa joko induktiivisesti tai deduktiivisesti eli lähestyä tutkittavaa aineistoa aineistolähtöisesti tai etsien aineistosta sisältöön sopivia asioita. (Kyngäs 2011, 138-148.)

Laadullisessa sisällön analyysissä on samoja piirteitä kuin teemoittelussa. Joskus niitä myös käytetään synonyymeinä toisilleen. Sisällönanalyysi keskittyy siihen, mitä aihetta käsitellään ja miten asiat nostetaan esille. Sisällön analyysin käyttäminen soveltuu monenlaisen aineiston käsittelyyn. Sisällön analyysillä saavutetaan selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja silti pystytään säilyttämään aineiston tuoma informaatio. Analyysissä pysytään lähellä aineistoa. (Laadullinen sisällönanalyysi 2021.)

Analyysi alkoi maaliskuussa 2022 pidettyjen työpajojen jälkeen terveydenhoitajien tuottamaan materiaaliin perehtymisellä. Perehtymisen aikana aineistosta muodostettiin luokittelemalla kokonaisuuksia. Aineistosta lähtevä analyysi nostaa esille teoreettiset käsitteet

aineiston sisältä. Aineiston analyysissä tärkeää on aineistoon perehtyminen ja sen tunteminen. (Tuomi, sarajärvi 2009, 117).

Aineistoon perehtymisen ja luokittelun jälkeen aineistosta muodostettiin kokonaisuuksia, jotka muodostivat pelkistykseen, ala- ja yläluokat. (Taulukko 1-3) Luokittelun avulla muodostettiin ensin alkuperäisistä ilmauksista pelkistettyjä ilmauksia. Tämän jälkeen tapahtui aineiston luokittelu vielä ala- ja yläluokkiin. Analyysin perusteella muodostetaan tulokset ja johtopäätökset aineistosta.

ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
"Tila, ryhmäkoko, osallistujat, vastuuvetäjä; kutsuu koolle, kokoaa asialistan, toimittaa asialistan osallistujille"	Sujuvassa kokouksessa on sama käytettävissä oleva tila, osallistujat ja toistuva ryhmäkoko.  Kokouksessa on vastuuvetäjä, joka toimittaa, sekä kokoaa osallistujille asialistan.	Hyvin suunniteltu ja työntehtäjä osallistava kokous, jossa on toistuva rakenne	Toimivan tiimin käytännöt ja tiimityöskentelyn sujuvoittaminen
"Aika, ajankohta, kesto > hyvissä ajoin infottu ja sovittu"	Ajoissa suunniteltu, sekä sovittu ajankohta ja kokouksen kesto. Kokouksen tavoite ja tarkoitus on määritelty, kuten myös teema		
"Tarve ja tarkoitus & tavoitteellisuus; sisältö, teema ja valmistelu"	Tarkoituksen ja tavoitteen selkeä määrittely		

Taulukko 1: Esimerkki aineiston luokittelusta

ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
"Sujuva ja toimiva kokous"-selkeä -hyvä vetäjä -mielenkiintoinen esitystapa, havainnollistaminen, power point-esitys	Kokous on selkeä ja toimiva kokonaisuus käyttäen apuna tekniikkaa. Kokousaiheessa pysyminen ja	Sujuva kokouskäytäntö kunnioittaen suunniteltua sisältöä ja aikataulua.	Toimiva ja keskustelevala työyhteisön tiimikokous neuvolassa.

-toimiva tekniikka -tautos, kahvitauko, taukojumppa -viihtyisä ja ergonominen tila -aktiiviset osallistujat -muiden kuunteleminen ja huomioiminen, sekä kunniotus -selkeä rakenne ja asialistan mukaisissa aiheissa pysyminen -selkeä siirtyminen aiheesta toiseen	aktiivinen osallistuminen kokoukseen.		
”Informatiivinen ja havainnollistava, sekä osallistava toteutus”	Aktiivinen osallistuminen kokoukseen.		
”Aikaa keskustelulle positiivisessa ja turvallisessa ilmapiirissä”	Turvallinen ja positiivinen kokousilmapiiri.		

Taulukko 2: Esimerkki aineiston luokittelusta

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
”Osaamisen esittely kokouksissa”	Osaamisen jakaminen tiimissä.	Tiedon ja osaamisen rutiinomaisen jakaminen ja hyödyntäminen työyhteisössä.	Tiedon ja osaamisen siirtyminen työyhteisön sisällä.
”Tiedonkulun varmistaminen ja läpikäyminen pikku-tiimeissä”	Tiedon jakaminen rutiinisti tiimikokouksessa.		
”Vahvuuksien nostaminen esille ja kaikkien tietoon” -Päivittyvä teams osaamisesta ja vahvuuksista	Tiedon ja vahvuuksien jakaminen sekä yhteinen hyödyntäminen.		

Taulukko 3: Esimerkki aineiston luokittelusta

## 5 Kehittämistoiminnan tulokset

### 5.1 Toimivan tiimin käytännöt ja tiimityöskentelyn sujuvoittaminen

Työpajatyöskentelyn kautta muodostui käsitys siitä, minkälainen on hyvä tiimikokous. Hyvän kokouksen taustalla nähtiin useita tekijöitä, joilla on vaikutus onnistumiseen. Hyvän kokouksen onnistuminen vaatii erilaisia tekijöitä, joiden avulla tavoitteeseen päästään.

Kokouksen hyvä suunnittelu ja ennalta rakennettu rakenne sisältöineen ovat arvokkaassa asemassa onnistumisen taustalla. On tärkeää tehdä suunnittelutyötä etukäteen ja luoda kokoukselle runko. Hyvä kokousrunko on perusta myös kirjaamiselle kokouksessa ja muistiinpanojen siirtämiselle sähköiseen muotoon.

Kokouksen osallistujien asenne ja vuorovaikutustaidot nousevat keskeiseen rooliin hyvän ja sujuvan kokouksen onnistumisen taustalla. Hyvä vuorovaikutus on edellytys onnistumiselle. Asiallinen keskustelu ja toisen kunnioittaminen ja kuuntelu ovat myös tärkeitä tekijöitä hyvän vuorovaikutuksen takana. Osallistuminen ja osaa ottaminen ovat myös aktiivista vuorovaikutusta. Uuden oppimisen tärkeys ja yhteistyön merkitys menestyneen tiimin kehityksen taustalla on isossa roolissa, joka nostaa esille innovaatioita.

Kokous on hyvä, kun se on osallistujia osallistava. Ilmapiiri on avoin keskustelulle ja aikaa on riittävästi keskustelulle. Avoin keskustelu kysyy mielipiteitä turvallisessa ilmapiirissä. Toimivan kokouksen taustalla on jokaisen osallistujan rooli aktiivisena keskustelijana. Mahdollisuus reflektoida ja tehdä yhteistyötä tekevät kokouksesta sujuvan. Aktiivisen keskustelun avulla asioita pystytään arvioimaan ja esittämään tarkentavia kysymyksiä.

Kokouksen tarkoitus on olla informatiivinen kokonaisuus. Visuaalisuus ja havainnollisuus tuovat asialistan asiat esille selkeästi. Kokouksessa käsiteltävien asioiden tulee olla ajankohtaisia ja työhön liittyviä. Selkeys ja johdonmukaisuus on osa aikataulun hallintaa. Kokous on jäsenelty ja aikatauluun on kiinnitetty huomiota, jotta aikataulussa voidaan pysyä. Aikataulu ja kokouksen runko on hyvä olla kokoukseen osallistuvilla henkilöillä tiedossa hyvissä ajoin.

Hyvän kokouksen yksi tärkeä tavoite on se, miten kokoukselle asetetut tavoitteet on määriteltä. Kokouksen tulee olla tavoitteellinen kokonaisuus, josta kirjoitetaan yhteenveto kirjallisesti. Tavoite on, että kaikki osallistujat keskittyvät kokouksen asialistaan ja osallistuvat kokoukseen.

Avoimuus on osa kokousta. Tärkeää on, että kokoukseen voi tuoda listan ulkopuolisia asioita käsittelyyn. Hyvä ja keskusteleva ilmapiiri on avoin nostoille ja keskustelunaiheille.

Kokouksessa pitää olla mahdollisuus ottaa esille asioita muita osallistujia kunnioittaen. Tärkeää on kokouksen onnistumisen kannalta mukava ilmapiiri ja kunnioitus.

Sujuvan ja toimivan kokouksen taustalle tarvitaan paljon suunnittelua ja vastuun kantamista osallistujilta. Työntekijöiden ja tiimien pysyvyys vaikuttaa tiimien käytäntöjen kehittymiseen positiivisesti. Toistuva ja sama tila tuo osallistujille vakautta, sekä ryhmän toimiminen parantuu ennakoitavuuden vuoksi. Pysyvän tiimin, jossa säilyvät samat osallistujat, on helpompaa toimia ja tiimissä voidaan jakaa vastuuta tasaisesti osallistujien kesken. Toiminnan kannalta on tärkeää se, että hyvissä ajoin on tiedossa kokouksen asialista, joka on tavoitteen ja tarkoituksen mukainen.

Toimivan kokouksen toteuttamiseen tarvitaan aikaa ja suunnittelua hyvissä ajoin. Suunnittelussa on tarkoitus pysyä aikataulussa ja noudattaa yhteisiä sovittuja pelisääntöjä. Suunnittelun taustalla tärkeässä roolissa on tiimin pysyvyys, jossa jokaisella on tärkeä rooli, sekä vastuu omalla vuorolla. Kokouksen suunnittelun taustalla on hyvä olla ennalta määritelty tarkoitus, teema ja tavoite.

Kokouksen sujuvuuden kannalta tärkeää on oikeanlainen työnjako. Kokouksen osallistujat tietävät, kuka kussakin kokouksessa johtaa kokousta, sekä on vastuussa kokouksen muistion kirjaamisesta. Kokouksesta vastaava työntekijä myös vastaa aikataulusta ja suunnitelmassa pysymisestä. Puheenjohtajan tärkeä tehtävä on myös rajata aiheita, jotta aikataulussa pysytään. Puheenvuorot ja niiden jakaminen on onnistuminen ja sujuvan käytännön mukaista. Puheenvuorojen antaminen mahdollistaa kaikkien osallistumisen ja aktiivinen yhteistyö on mahdollista. Kokoukseen osallistuminen ja aktiivinen läsnäolo on koko työyhteisön ja yhteisten pelisääntöjen kunnioittamista. Hyvin toimivan ja sujuvan kokoukseen käytännön taustalla on yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja kunnioittaminen.

Kokouksen asialistan aiheiden käsittely vaatii etukäteen suunnitellun aikataulun. Aikataulutus on osaa vastuuta, joka kokouksen puheenjohtajalla on. Tiimikokouksessa hyödynnetään nykyaikaista teknologiaa, jonka avulla kokouksesta voidaan tehdä mielenkiintoinen. Asialista on suunniteltu teamsiin ja se on muokattavissa interaktiivisesti kokouksen aikana. Teknologian käyttäminen ja hyödyntäminen on kaikilla osallistujilla hyvin hallussa. Hyödyntämällä erilaisia työkaluja, kuten teams ja power point voidaan asialistan asioita esittää osallistujille kiinnostavalla tavalla.

Kokouksien viihtyvyys ja ergonomia ovat tärkeitä huomioitavia seikkoja kokousta järjestettäessä. Viihtyisä tila lisää osallistujien aktiivisuutta ja osallistumista kokoukseen. Tarvittaessa kokouksessa on hyvä pitää taukoa. Tauotuksen avulla ylläpidetään keskittymistä. Taukojen lisäksi kokouksessa voi olla myös jonkinlaista taukoliikuntaa tai kokous voi toteutua myös liikkuvana esimerkiksi ulkona. Liikkuminen ja tauotus ovat tärkeitä asioita työhyvinvoinnin kannalta.

Vuorovaikutteisuus ja kollegan kunnioittaminen ovat erityisen tärkeitä asioita kokouksen aikana. Toiselle tilan antaminen ja kuunteleminen on arvostavaa ja kunnioittavaa toista kohtaan. Erilaiset mielipiteet ja jokaisen yksilölliset ominaisuudet pitää hyväksyä. Hyvässä kokouksessa voi olla erilaisia lähestymistapoja aiheisiin, mutta harvoin vain yhtä oikeaa ratkaisua. Innostava, turvallinen ja positiivinen ilmapiiri on sujuvan kokouksen lähtökohta. Tiimityössä korostuu vaikeissa tilanteissa toimiminen ja ongelmien ratkaiseminen yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Tiimissä nousee esille yksilön vahvuus ja kapasiteetti.

Säännöllisyys ja rutiinit tuovat kokouksen onnistumiselle edellytykset. Hyvä suunnittelu, jossa on tarkka suunnitelma ja aikataulu korostuu onnistumiseen johtavat edellytykset. Aihealueet ja suunniteltu kokousrunko ohjaavat kokouksen vetäjää aikataulun hallinnassa. Toimivan kokouksen kannalta suunnitelma auttaa osallistujia keskittymään oleellisen kokouksen kannalta. Etukäteen tehty suunnitelma motivoi ja auttaa siinä, että osallistujat ovat paikalla oikeaan aikaan, sekä osallistuvat kokoukseen suunnitellusti.

Kokouksen vetäjällä on mukanaan tietokone esittämistä, sekä kokousmuistion kirjaamista varten. Muilla osallistujilla ei ole tarvetta ottaa omaa tietokonetta mukaan. Osallistujien tuleminen kokoukseen ilmaan tietokonetta lisää keskittymistä ja osallistumista kokouksen keskusteluun. Osallistujat ovat aktiivisesti läsnä ja yhteinen tiedon ja asioiden jakaminen lisääntyy. Tiimikokouksessa keskustelu on tärkeä osa kokousta ja se lisää tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kollegan tunteminen ja yhdessä työn tekeminen vie tiimiä eteenpäin.

## 5.2 Toimiva ja keskusteleva työyhteisön tiimikokous neuvolassa

Neurolan tiimikokous on koko työyhteisön oikeus, mutta myös velvollisuus. Kokous kuuluu työhön ja on osa työviikkoa, kuten kliininen työ. Kokouksessa toimitaan yhteisten pelisääntöjen puitteissa. Kokoukseen osallistuminen on osa hyvää työn hallintaa ja suunnittelua yksilön tasolla. Työntekijä suunnittelee kokouksen viikko-ohjelmaan samalla tavalla kliinisen työajan kanssa. Kokous on parhaimmillaan toimiva, kun työyhteisön jäsenet kunnioittavat kokousaikaa ja osallistuvat aktiivisina jäseninä.

Tiimissä vaaditaan ryhmätyötaitoja ja toisten kunnioittamista. Osallisuus ja ryhmän osana oleminen on toimimista yhteisen suunnitelman mukaisesti. Yksinkertaiset asiat, kuten tuleminen ajoissa paikalle ja keskittyminen vain kokouksen asioihin kertovat arvostuksesta muille tiimin jäsenille. Vastuu kuuluu kaikille työyhteisössä. Kuten Horila (2018) tutkimuksessaan on todennut, tiimien toiminta on kokonaisuus, jossa yksilöiden vaikutus toisiinsa on korostunut.

Jokaisen osallistuminen ja ääni on tärkeää. Viikoittaisessa tiimikokouksessa kaikille tarjotaan mahdollisuus puheenvuoroon ja omien tunteiden jakamiseen. Aktiivinen osallistuminen on

motivaation taustatekijä. Keskustelu ja kokouksessa esille nousseet asiat kirjataan ylös kokousmuistioon. Kokousmuistion avulla pystytään nostamaan esille tärkeät asiat ja jakamaan ne muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Jakaminen ja toisten tiimien jäsenten osallistaminen tarjoaa työyhteisössä myös tilaisuuden jaettuun oppimiseen. Yhdessä oppiminen työyhteisössä motivoi työyhteisön jäseniä ja on hyödyllistä yhteistyön kannalta.

Vahvuudet työyhteisössä on tarkoituksenmukaista nostaa esille. Osaamisen jakaminen työyhteisötasolla nostaa työyhteisön vahvuudet näkyväksi ja siten niitä on helpompi hyödyntää työssä. Yhdessä oppiminen voi tapahtua erilaisten menetelmien avulla. Hyviä keinoja ka työkaluja on muun muassa reflektio, case-työskentely ja kädentaitojen harjoittelu työssä. Yhteistyö luo työyhteisössä hyvää ja avointa keskustelua. Oppiminen ja itsensä kehittäminen luo yksilön tasolla työn hallinnan tunnetta.

Työajan kunnioittaminen työn suunnittelussa on tärkeää. Kokouksesta ei tule toimiva ilman sen kaikkia jäseniä. Ajan varaaminen työpohjasta on tärkeää, jotta kokouksen toimintamallit pysyvät käynnissä. Työntekijä kunnioittaa sovittua kokoukseen käytettävää aikaa ja ei käytä aikaa muihin työtehtäviin. Kokoukseen osallistuminen vaatii työntekijöiltä joustamista ja sitoutumista. Tiimikokous on hyvä ajatella mahdollisuutena ja työnantajan tarjoamana aikana tehdä yhteistyötä, sekä kehittämistä työyhteisössä.

Sähköisten työvälineiden hallinta lisää tiimikokouksen kiinnostavuutta. Sähköiset kansiot ja asialista pitävät työntekijät ajan tasalla läpi käydyistä aihealueista. Kokouksen sisältöjen esittäminen sähköisessä muodossa on nykypäivän osaamisalueisiin kuuluvaa ja tekniikan hallinta on osa jokaisen terveydenhoitajan työtä neuvolassa. Tekniikan avulla on myös mahdollisuus ajantasaisesti tehdä kokouksessa muutoksia työvuoroihin ja kirjata ylös muita tärkeitä asioita, joista työyhteisön on hyvä olla tietoisia.

Itseohjautuvuus ja osallistuminen yhteiseen oppimiseen oman tiimin sisällä on tärkeää työyhteisössä. Vuorojen suunnitteleminen ja vuorojen vaihtaminen on itseohjaustuvassa tiimissä tärkeässä asemassa. Työntekijöiden kantama vastuu ja suunnittelu on hyvä olla tasavertaista niin, että jokainen työntekijä vastaa omasta osallisuudestaan. Työyhteisössä mennään kohti uuden oppimista kollegoiden avulla tukien toista kollegaa.

Motivaatio ja motivaation lisääminen ovat työyhteisön jokaisen työntekijän vastuulla. Kokouksien muodostuminen rutiiniksi ja sitä kautta kokouksen sujuvuuden lisääntyminen ovat myös tärkeässä roolissa työntekijöiden motivaation kasvattamisessa. Motivoitunut työntekijä on omalta osaltaan vaikuttamassa työyhteisön yhteishengen kasvattamisessa. Jokaisen työntekijän suhtautuminen tiimikokoukseen on merkityksellistä. Oikea-aikainen tiedon jakaminen vaikuttaa työhön positiivisesti, sen avulla työnteko nopeutuu ja siitä tulee mielekkäämpää.

Kokoukseen osallistuminen on kaikkien vastuulla ja on työyhteisön yhteishenkeä edistävä tekijä ja hengen luomiseksi tärkeää. Työntekijän on tärkeä ymmärtää kokousten kuuluminen normaaliin rutiiniin ja ajatella sen olevan osa työtä kuten asiakasvastaanotot. Kokoukseen tuleminen ja motivaatio on osaltaan jokaisen yksilön vastuulla ja tärkeää on jättää omat henkilökohtaiset asiat työn ulkopuolelle. Tiimi kokous kerran viikossa on työnantajan tarjoama mahdollisuus kollegoiden väliseen kanssakäymiseen ja työyhteisön sisäiseen kehittämiseen ja oppimiseen. Tiimityön tärkeät osa-alueet on määritelty ja niissä korostuu vuorovaikutuksen ja kommunikaation lisäksi koordinointi ja kunnioitus toisia tiimin jäseniä kohtaan.

Motivaatiota kokoukseen osallistumiseen lisää aiheen liittyminen kiinteästi omaan perustyöhön. Hyödyllinen aihe lisää kiinnostusta ja työntekijöiden panostamista yhdessä kehittämiseen. Tiimikokous voi parhaimmillaan antaa työntekijälle jaksamista kuormittavan arjen keskellä. Kokouksessa käsiteltäviä aiheita voi nostaa työyhteisön toiveista. Aiheet voivat olla vaikeiden asiakastapausten käsittelyä tai koulutusta neuvolatyöhön liittyvistä aiheista. Tiedon jakaminen ja yhdessä tekeminen voivat olla käsitteilytavalta vapaamuotoisia tai erilaisia työtapoja hyödyntäviä ryhmätöitä.

### 5.3 Tiedon ja osaamisen siirtyminen työyhteisön sisällä

Työyhteisön sisällä tiedon siirtyminen ja jakaminen on tärkeää. Kaikilla työyhteisön jäsenillä pitää olla mahdollisuus saada tuoretta tietoa uusimmista työhön liittyvistä asioista. Koulutuksen sisällön palaute pitää jakaa säännöllisesti ja sen pitää olla selkeä käytäntö. Koulutuspalautteiden jakamisessa on hyvä hyödyntää tiimikokouksia ja koostaa aiheesta lyhyt yhteenveto myös sähköisesti. Sähköinen palaute mahdollistaa aiheeseen palaamiseen ja tieto on kaikkien saatavilla helposti.

Tiedon jakaminen työyhteisössä pitää olla systemaattista. Käytännön työssä tiedon pitää olla helposti saatavilla ja tiedon pitää olla ajantasaista. Työn ja osaamisen jakamisessa on hyvä käyttää sähköisiä kanavia apuna suullisen tiedon jakamisen lisäksi. Työhön liittyvät ohjeet ja prosessit on oltava päivitettyinä ja sähköisen materiaalin linkkien toimivia. Laadukas työ perustuu toimiviin prosesseihin, joihin voi omaa osaamistaan peilata.

Työyhteisön sisällä avoin keskustelu erilaisista osaamisalueista on tärkeää. Kaikkien tiedossa tulee olla yksilöiden vahvuudet ja osaamisalueet. Käytännön työssä pidetään tärkeänä esimerkiksi kielitaidon kirjaamista näkyville kollegoita varten. Tiedon jakamisella on iso merkitys työyhteisön jäsenten tukemisessa työhön. Työntekijät saavat toisiltaan tietoa ja työyhteisön jäsenten erilaiset vastualueet laajentuvat.

Työyhteisön sisällä avoin kommunikointi ja vuorovaikutus edistää tiedon ja osaamisen jakamista. Keskustelun avulla siirretään tietoa ja tehdään työyksikön toiminnasta vahvaa ja osaamisen vahvuudet nostetaan esille. On työyhteisön etu, että osaamista nostetaan kaikkien tietouteen.

Tiedon jakamisen taustalla on vahva perehdytys. Perehdytyksen avulla välitetään tietoa toimintatavoista ja työn sisällöistä uusille työntekijöille. Tiedon jakamisen ja osaamisen tukena uudelle työntekijälle on koko työyhteisö.

Tiimikokouksia voidaan hyödyntää uuden tiedon sisäistämässä. Apuna voidaan käyttää erilaisia toiminnallisia menetelmiä, kuten työpajatyöskentelyä. Tiedon jakamiseen tiimikokoukset ovat hyvä ja helppo väylä. Tiimikokouksessa kollegoiden välinen konsultointi on matalalla kynnyksellä tapahtuvaa. Keskustelu on usein hedelmällistä ja keskustelun kautta asiaan voidaan saada useita näkökulmia. Parhaimmillaan avoimen keskustelun avulla työyhteisössä opitaan työtä ja erilaisia toimintatapoja asiakastyössä.

Osaamisen jakamisessa työyhteisön hyvä yhteishenki ja yhteen hiileen puhaltaminen, sekä halu tukea kollegoita on arvokas kehittämisen muoto. Yhdessä toimiminen ja kollegan työn arvostaminen näkyvät myös tiedon jakamisessa. Osaamisen vahvuuksien jakaminen on hyödyllistä, sekä arvokasta kaikkien työn kannalta. Tiedon jakaminen yhdessä tiimin sisällä on pohjana moninaiselle yhteistyölle, jonka avulla pystytään hyödyntämään tiimin jäsenten yksilöllisiä osaamisalueita.

## 6 Itäkadun neuvolan tiimikokouksen sisältö kehittämisen tuloksena

Opinnäytetyön tuloksena syntyi tiimikokouksia ohjaava kokousrunko. Kokouksen sisällön perusrunko ohjaa toimintaa ja vie toimintaa eteenpäin. Tiimeillä on mahdollisuus toteuttaa selkeän ja toimivan sisällön mukaista toimintaa. Kokouksen sisällön on tarkoitus tukea tiimikokouksen ajankäyttöä ja toiminnan suunnittelua.

Itäkadun neuvolassa tiimikokous on kerran viikossa toistuva työyhteisön kokous. Henkilöstö on jaettu kolmeen ryhmään eli tiimiin. Jokaisessa tiimissä on keskimäärin kahdeksan henkilöä. Tiimikokous on kestoaltaan 45 minuuttia ja se toteutuu ennen viikoittaista työyhteisön isoa kokousta, josta on vastuussa työyhteisön esihenkilö.

Tiimikokouksen runko ohjaa tiimin toimintaa itsenäiseksi ja itseohjautuvaksi. Tiimien toiminnan tarkoitus on olla itsenäisesti etenevää ja työtä tukevaa tiedon jakamista. Tiimikokous on alustana mahdollistamassa tätä kehittymistä työn suunnittelussa.

Tiimikokouksen perusrunko on suunniteltu työpajoista nousseiden ideoiden ja ajatusten perusteella. Työyhteisö on itse ollut mukana suunnittelemassa kokonaisuutta, jonka avulla sisältö on kehitetty.

Tiimikokous malli otettiin käyttöön Itäkadun neuvolassa elokuussa 2022. Työyhteisölle esiteltiin uusi kokousrunko ja malli työyhteisön viikkokokouksessa. Tarkoitus on, että työyhteisön tiimit ottavat mallin käyttöönsä heti ja alkavat toteuttamaan mallia itseohjautuvasti. Tiimin käyttöön ottamisen jälkeen tiimi voi itse jatkaa toiminnan kehittämistä nähdessään, miten tiimin perusrunko käytännössä toimii.

<b>TIIMIKOKOUS PÄIVÄMÄÄRÄ</b> Tiimi: xxx	<b>PUHEENJOHTAJA KIERTÄVÄ VUORO</b>	<b>YHTEISEEN KOKOUKSEEN VIETÄVÄT ASIAT</b> Puheenjohtaja nostaa asian esille yhteisessä kokouksessa
18.8.22	xxx	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimin kuulumiset ja ajankohtaiset asiat (10min)</li> <li>• Vuoron vaihtamiset, työkori sijaistukset (5min)</li> <li>• Koulutus palaute (10min)</li> <li>• Case-työskentely (15min)</li> <li>• Tiimikokouksen päättäminen ja seuraavan</li> </ul>		xxx

<p>kokouksen suunnittelu (5min)</p> <p>→ seuraavan kokouksen puheenjohtaja kirjataan kokousmuistioon</p> <p>→ valitaan yhdessä case tai muu työstettävä aihe ja kirjataan seuraavan viikon aiheeksi</p>		
25.8.22	xxx	
1.9.22	xxx	
8.9.22	xxx	
15.9.22	xxx	

Taulukko 4: Itäkadun perhekeskuksen neuvolan tiimikokouksen sisältö

Toisen työpajan lopuksi pajatyöskentelystä ja työpajojen suunnittelusta kysyttiin palautetta kirjallisena. Työpajoihin osallistuneet henkilöt vastasivat palautekyselyyn nimettömänä.

Palautetta ei kysytty jälkikäteen niiltä työntekijöiltä, jotka osallistuivat vain ensimmäiseen työpajaan. Palautekyselyssä oli neljä asteikkokysymystä ja kolme avointa kysymystä. Palautekyselyyn vastasin yhteensä 16 henkilöä.

Työpajojen tavoitteen määrittely koettiin melko hyväksi (4) tai hyväksi. Palautteen mukaan tavoitteeseen päästiin melko hyvin (4) tai hyvin (5). Vastaajista kaksi ei osannut sanoa (3), saavutettiin työpajoille asetetut tavoitteet. Työpajoissa käytetyt materiaalit ja työskentelytapa olivat vastaajien mielestä pääasiassa hyviä (5) tai ainakin melko hyviä (4). Työskentelyyn käytetty aika koettiin sopivaksi tarkoitukseen 15 vastaajan mielestä (5). Yhden vastaajan mielestä käytetty aika oli melko hyvä (4).

Avointen kysymysten avulla selvitettiin työpajojen hyödyllisyyttä osallistujien näkökulmasta. Työskentely oli hyödyllistä, koska oli mahdollista jakaa ajatuksia ja keskustella yhdessä työka- vereiden kanssa. Vuorovaikutus ja avoin keskustelu koettiin hyvänä. Työpajoissa vahvistettiin tiimin sisäistä työskentelytapaa. Yhdessä oppiminen korostui hyödyllisenä työpajojen sisältönä. Työpajoissa kaikilla oli mahdollisuus tulla kuulluksi, yhdessä asioiden miettiminen oli positiivinen kokemus. Työpajojen aiheet koettiin mielenkiintoisina ja tarpeellisina. Hyödyllistä oli mahdollisuus ideoida omissa tiimissä ja kehittää tiimin toimintaa yhdessä.

*”Yhdessä omassa tiimissä ideoidaan tiimityöskentelyä”*

*”Asioista keskustelu, yhdessä miettiminen, muiden ajatusten kuuleminen”*

*”Asioiden kertaus erilaisten kysymysten muodossa. Vastausten jakaminen kaikkien läsnäolijoiden kesken”*

*”Oli kiva pysähtyä miettimään eri asioita ajan kanssa, yhdessä kollegojen kanssa”*

*”Asioiden pohtiminen ja keskustelu yhdessä. Pikku tiimeihin hyvä saada ennalta mietittyä sisältöä, että aika ei mene ns. turhaan höpötykseen.”*

*”Tuoreena työntekijänä oli hyvä pohtia asioita. Aikaisemmissa töissä ei ole ollut tiimejä tai säännöllistä kokoustamista. Myös oli kivaa ensimmäistä kertaa tehdä oman tiimin kanssa konkreettisesti jotain yhdessä”*

*Työpajoissa kaivattiin jonkin verran tutkimustietoa tiimityöskentelyn hyödyistä ja vaikutuksesta hyvinvointiin. Kiitosta työpajatyöskentelystä tuli hyvin suunnitelluista pajoista ja aikataulutuksesta. Power point-esityksestä pidettiin. Jonkun mielestä asiasisällössä oli jonkin verran päällekkäisyyttä. Suurimmalla osalla ei ollut erityistä kommentoitavaa tai asiaa, jota olisivat jääneet kaipaamaan työpajoihin.*

Kokonaisuutena palaute kahdesta työpajasta oli positiivinen ja osallistajat kokoavat tulleeensa kuulluksi. Tilaisuudet olivat hyvää yhteistä tiimityöskentelyä, jossa kaikki saivat äänensä kuuluviin. Työpajatyöskentelyä toivottiin myös jatkossa osaksi työyhteisön kehittämistä ja osaamisen jakamista.

## 7 Pohdinta ja johtopäätökset

### 7.1 Opinnäytetyön prosessin pohdintaa

Opinnäytetyö prosessina on ammatillisen kasvun kannalta osaamista kasvattava projekti. Prosessin aikana pitää pystyä perustelevaan kohdeorganisaatiolle kyvykkyyttä ja tahtoa onnistuneen kehittämistyön aikaansaamiseksi. Opinnäytetyö on näyte omasta osaamisesta ja ammatitaidosta organisaatiolle.

Prosessi on ollut pitkä, mutta ideavaiheesta toteutukseen hyvin kiinnostava ja tuonut esille oman kiinnostuksen kehittämiseen. Opinnäytetyön aikana ajankäyttö on ollut toisinaan haastavaa yhdistää perustyöhön. Työn onnistumisen kannalta kehittämiseen saatu tuki työpaikalta on ollut ensiarvoisen tärkeää. Kannustamisen kautta on pystynyt etenemään vaiheesta toiseen, sekä saamaan näkökulmia oman suunnittelun pohjalle.

Prosessi on ollut hyvin käytännönläheinen ja osallistava. Opinnäytetyön ideavaiheessa valikoitunut yhteiskehittäminen ja työpajatyöskentely on tuntunut aiheeseen sopivalta ja toimivalta menetelmältä. Työpajoissa työyhteisön yhteinen työskentely nosti esille paljon osaamista ja kiinnostusta kehittämiseen. Itse koin opinnäytetyön tekijänä paljon iloa ja innostusta aktiivisesta osallistumisesta työpajoihin.

Opinnäytetyön tulokset julkistetaan työn valmistuttua kohdeorganisaation työyhteisölle ja organisaation lähiesihenkilöille. Työyhteisössä opinnäytetyön tuloksena syntynyttä tiimikokouksen kokousrunkoa päästään testaamaan käytännön tasolla. Käytännön kokemuksen kautta kehittämiseen saadaan jatkuvuutta, sekä se on osana toimintatutkimuksen sykliä.

Työpajoihin osallistui lähtökohtaisesti koko työyhteisö eli yhteensä 27 työntekijää. Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden ajoittuminen toisen koronavuoden kevääseen aiheutti prosessissa omat haasteensa. Työpajat toteutuvat lähityöskentelynä juuri ennen ensimmäistä työpajaa vapautuneiden koronarajoitusten ansiosta. Työpajoissa näkyi työyhteisön poissaolot ja näin ollen osallistujia oli oletettua vähemmän. Kahdessa työpajassa osallistujat olivat osittain

samoja, mutta työpajoissa oli henkilöitä, jotka osallistuivat vain toiseen työpajaan. Osa työyhteisön työntekijöistä ei osallistunut kumpaankaan työpajaan poissaolojen vuoksi.

Työpajatyöskentely on osallistava toimintatapa, jossa osallistujat ovat aktiivisina toimijoina mukana koko prosessin ajan. Työskentely on antoisaa ja tukee osallistujien osaamista ja oman kompetenssin tunnistamista. Jokainen osallistuja voi olla osana tuomassa näkyväksi ammattitaitoa ja osaamista työyhteisössä.

Työskentely tiimien kehittämisen ympärillä sai osallistujat pohtimaan tiimien merkitystä terveydenhoitajan perustyössä. Työskentelyn kautta tunnistettiin monia osa-alueita, joita voidaan tehostaa ja nostaa keskiöön yhdessä työskentelyn avulla. Käsitukset tiimin toiminnasta voivat olla hyvin erilaiset osallistujilla ja työskentelyn avulla myös tähän keskityttiin ja saavutettiin yhteiset tavoitteet, joiden avulla toimintaa jatkossa jatketaan.

Työyhteisöissä on työntekijöitä, joilla on erilaisia työelämän kokemuspolkuja. Kokemuksen laajempi hyödyntäminen ja tavoitteellinen hyödyntäminen on tiimien toiminnan kannalta toimittavaa. Tiimien avulla terveydenhoitajien on mahdollista jakaa kokemuksia ja tietoa omaan työhön liittyen. Yhteinen toimiminen ja tiedon jakaminen vaikuttavat positiivisesti työyhteisön hyvinvointiin ja työssä viihtymiseen.

Osaaminen ja kehittäminen ovat kuvausta yksilöllisistä taidoista ja tiedosta suhteessa työhön (Tuomi 2008, 29). Toiminnan kehittäminen työelämän vaatimusten keskellä jakaa työyhteisön toimijoita. Osalle jatkuva kehittäminen voi aiheuttaa ahdistusta ja lisätä työn kuormaa. Toiset työntekijät taas ottavat osaa kehittämiseen ja ovat myönteisesti vaikuttamassa työn kehittämiseen. Työelämän vaatimukset tänä päivänä ovat kasvaneet ja työntekijöiltä odotetaan aikaisempaa enemmän. Tarvitaan taitoa soveltaa ja olla itseohjautunut.

Monialainen työskentely on prosessi, joka kehittää terveydenhoitajan osaamista ja edistää tavoitteellisen toiminnan kautta saavutettua tiedon jakamista (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2022, 67-68). Yhteistyön merkitys työssä on myös kasvanut. Yhdessä toimiminen ja työn tekeminen on toimintatapa, jonka avulla saavutetaan hyviä tuloksia. Erilaiset työn vaatimukset tuovat mukanaan paljon vastuuta yksilölle. Tärkeää on päästä jakamaan vaatimuksia kollegoiden kesken. Yhteinen reflektointi ja pohdinta vie ammattitaitoa eteenpäin. Ammattitaidon synnyttäminen on yksilön oppimisen ja taidon lisääntymisen lisäksi vahvasti yhteistyöhön sidottua. Yhteistyön tekeminen oman ammattiryhmän kesken, mutta myös muiden toimijoiden kanssa.

Työpajojen toteutuminen kahden viikon välein oli hyvä. Sykli oli riittävän tiheä ja aihealueet osallistujilla hyvin muistissa. Tiivis tekeminen ja työskentelyn jatkuminen toteutuivat hyvin tässä aikarytmissä. Toiminnan kannalta oli hyvä, että työpajojen välillä oli kahden viikon tauko. Tauon aikana osallistujat pystyivät refleктоimaan omia ryhmätyön tuloksia.

Työskentely yhteiskehittämisen työpajoissa oli suunniteltu pitkälti Learning cafe menetelmää käyttäen ja sitä mukailleen. Aikaa oli käytettävissä runsaasti ja siihen ehti sisällyttää paljon eri aihealueita. Työpajojen suunnittelijana ja tekijänä koin, että pajatyöskentelyä olisi edistänyt tarkempi suunnittelu ja ajankäyttö. Työskentely näyttäytyi osalle osallistujista ripeältä ja aikaa jäi suunnitellusta käyttämättä. Eri työskentelyryhmien välillä oli eroja, toisissa ryhmissä ideointi oli selkeästi runsaampaa ja keskustelu vilkasta.

Kokonaisuutena kahden työpajan työskentely oli sujuvaa ja osallistujien kesken vallitsi hyvä tekemisen kulttuuri, sekä aktiivinen toimintaan osallistuminen. Työyhteisön osallistuminen työpajoihin oli innostunutta ja yleisesti terveydenhoitajat tuottivat hyvin vastauksia kysymyksiin.

Itäkadun neuvolassa otettiin käyttöön opinnäytetyön kehittämistyönä syntynyt tiimikokousten sisältörunko. Kolme tiimiä käyttää sisältörunkoa viikoittain kehitystyön pohjalta. Uskon, että sisältö auttaa tiimejä toimimaan yhdessä ja viemään omaa työtä eteenpäin. Itse en työskentele tällä hetkellä tiimeissä, joten sisältörungon arvioiminen on haastavaa. Toivonkin, että tiimit itseohjautuvasti kehittävät toimintaa sen perusteella, miten sisältörunko toimii tiimien arjessa. Jatkossa tiimien toiminta tulee varmasti myös näkyväksi työyhteisöissä. Tiedon jakaminen tiimien kesken on osa toimintaa. Tiimit pystyvät nostamaan esille tärkeitä kehittämisen kohteita ja refleктоimaan niitä yhdessä koko työyhteisön kesken.

Tiimien kehittäminen on jatkuvaa työtä työyhteisön päivittäisessä arjessa. Tiimissä nostetaan esille osaamista ja sen jakamista. Tarkoituksena on valmentavan johtamisen keinoin nostaa esille ammattitaitoa ja yksilöiden vahvuuksia työyhteisön sisällä. Tutkimuksissa toiminnan yhteinen tavoite ja tarkoitus ovat nimetty yhdeksi keskeiseksi asiaksi onnistuneen tiimityön taustalla (Aira 2012,77-95).

Valmentava johtaminen on sosiaali- ja terveysalalla tulevaisuutta yhä vahvemmin. Tiedolla johtamisen rinnalla johdetaan itseohjautuvia tiimejä, joissa osaaminen nostetaan keskiöön. Yksilöiden tieto ja taito on koko työyhteisön saatavilla valmentavan johtamisen keinoin. Työn kehittäminen ja vieminen jatkuvasti eteenpäin on tärkeää. Valmentava johtamiskulttuuri myös nostaa erityisen osaamisen yksilötasolla esille. Terveydenhoitajien potentiaali ja yksilölliset vahvuudet voidaan nostaa esille ja saada organisaation käyttöön valmentavan johtamisen avulla (Maijala 2019, 21).

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt tiimikokouksen runko ja sisältö ovat sellaisenaan siirrettävissä käyttöön organisaation muillakin alueilla. Opinnäytetyö toimii työelämässä nyt ohjaajamassa työntekijöitä itseohjautuvaan ja aloitteelliseen toimintaan. Työyhteisön kehittäminen ja tiedon jakaminen tämän tiimikokouksrungon avulla mahdollistuu. Tiimikokouksen sisältö tukee työyhteisöjä olemaan itse aktiivisia jäseniä ja luomaan tiimien ympärille uudenlaista toimintakulttuuria, jossa neuvolan terveydenhoitajat ovat keskiössä.

Tarvittaessa tiimikokouksen sisältörunko on helposti muokattavissa. Toiminnan ja tiimien kehittyessä jokainen tiimi voi arvioinnin seurauksena tehdä muutoksia ja edetä tiimin toiminnan kannalta sopivaan suuntaan.

## 7.2 Opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden arviointia

Opinnäytetyön tekijänä oma roolini on ollut tärkeä. Olen huolehtinut kehittämistyön ja tutkimuksen tekemisestä eettisesti kestävin toimintavoin. Vastuullani on ollut tuottaa tietoa niin, että se on eettisesti tuotettu.

Opinnäytetyön tekemiseen tarvitsin tutkimusluvan Helsingin kaupungilta, jotta oli mahdollista toteuttaa kehittämistehtävä omalla työpaikallani. Opinnäytetyön etenemisestä vastasin itse. Opinnäytetyöprosessin aikana olen pyytänyt ohjausta opinnäytetyötä ohjaavalta opettajalta säännöllisesti, jotta pystyin saavuttamaan itselleni laatimani tavoitteet.

Opinnäytetyöhön liittyvän aineisto säilytetään prosessin ajan huolellisesti. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen opinnäytetyön tekijänä vastaan aineiston turvallisesta hävittämisestä. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen kerättyä aineistoa ei ole saatavilla.

Opinnäytetyön taustalla vaikuttavaa hyvä tieteellisen tutkimuksen käytäntö. Toimintatapa työtä tehdessä noudattaa rehellisyyttä ja huolellisuutta, sekä tarkkuutta tulosten esittämisessä ja arvioinnissa. Tiedonhankinta perustuu eettisesti kestäviin menetelmiin ja se noudattaa tutkimuslupaa. (Tenk 2021.) Luotettavuus on ollut osa opinnäytetyöprosessia. Opinnäytetyön tekeminen on tapahtunut yleisiä ohjeita noudattaen. Hyvä tutkimusetiikka ja sen noudattaminen ovat olleet keskeisenä ajatuksena tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa.

## 7.3 Opinnäytetyön jatkokehittäminen

Jatkokehittämisen ideointia olen opinnäytetyöntekijänä miettinyt työtä kirjoittaessa. Yhtenä isona ajatuksena on itselleni muodostunut toiminnan ja tiimikokousten kehittäminen koko Helsingin kaupungin neuvoloissa. Kaupungin sisällä toimintatavoiltaan erilaiset ja eri kokoiset neuvolat haastavat tässä opinnäytetyössä kehitetyn mallin käyttöön ottamisen tällaisenaan. Sisällön kehittäminen voisi perustua palautteeseen niistä neuvoloista, joissa tiimikokouksen sisältö ja runko ovat jo käytössä. Terveystoimijat voivat tuoda arvokasta kokemusta ja näkemyksiä kehittämisen avuksi.

Toisena asiana nousee esille neuvolan terveydenhoitajan osaamisen vahvistaminen ja tiedon jakamisen käytännöt neuvoloissa. Olisi hyödyllistä tuoda terveydenhoitajien ammattitaitoa voimakkaammin esille työyhteisöissä ja myös koko toiminnan kannalta oleellisissa foorumeissa, kuten kerran vuodessa järjestettävissä neuvolakongresseissa. Näin saataisiin tavoitettua suuri osa neuvolan terveydenhoitajista ja jaettua tietoa ja osaamista oman yksikön sisällä. Työntekijöillä on valtava määrä osaamista, josta voimme oppia toinen toisiltamme.

Tiedon jakamisen kautta pystymme lisäämään työntekijöiden sitoutumista, sekä tehostamaan toimintaa neuvoloissa ja vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon (Stenberg 2012, 144-147).

Opinnäytetyön tekeminen ja perehtyminen aihealueisiin ovat antaneet itselleni sysäyksen uuden oppimiseen ja halukkuuden tutkia johtamista neuvolatyön toimintaympäristössä. Kiinnostus ja motivaatio ovat kasvaneet, sekä prosessin myötä olen saanut valtavasti kokemusta ja työvälineitä kehittyä edelleen. Johtamisen monipuolisuus ja kehittämistyön mahdollisuudet ovat selkiytyneet omissa ajatuksissani.

## Lähteet

- Agulair, E. 2013. *The Art of Coaching. Effective Strategies for School Transformation*. A Wiley Imprint. San Francisco.
- Aira, A. 2012. *Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Ahokallio-Leppänen, H. 2016. *Osaaminen keskiössä. Ammattikorkeakoulun uusi paradigma*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Alhonen, M., Iloranta, R. 2021. *Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja arkeen*. Lab8. Haaga-Helia.
- Chen, A., Väyrynen, K., Leskelä, R-L., Heinonen, S. Lillrank, P., Tekay, A., Torkki, P. 2021. A qualitative study on professionals' attitudes and views towards the introduction of patient reported measures into public maternity care pathway. *BMC Health Services Research* (2021) 21:645, 1-15.
- Erkkilä, P. 2012. *Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Fleming, I., Taylor, A. 2018. *Coaching. A pocketful of tips and techniques on how to coach others to achieve outstanding performance*. Management Pocketbooks.
- Haapakorpi, A. 2020. *Miten varmistaa osaaminen työelämän muutoksessa? Teoksessa työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning 18 (1) - 2020*.
- Heimonen, P. 2019. *Järjestöt, muutos ja johtajuus. Sosiaali- ja terveystieteiden toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Heiskanen, T., Otonkorpi-Lehtoranta K., Leinonen M. 2019. *Työprosessien ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys tiedon jakamisen mahdollisuusrakenteissa*. Vertaisarvioitu artikkeli. Julkaisussa *Työelämän tutkimus* 17 (2019):3, s.219.234.
- Helle, M. 2010. *Toimitustyö muutoksessa. Toiminnan teoria ja mediakonseptin käsite tutkimuksen ja kehittämisen kehyksenä*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Helsingin kaupunkistrategia 2021-2025. Kasvun paikka. Helsingin kaupunki. <https://hallinto-prod.blob.core.windows.net/prod/Helsingin%20kaupunkistrategia%20Kasvun%22paikka.pdf>. Viitattu 25.4.2022
- Hietämäki, M. 2013. *Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta*. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto.
- Hirvihuhta, H. 2006. *Coaching- valmenna ja sparraa menestykseen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Homanen, R., 2013. *Doing Pregnancy, the Unborn, and the Maternity Healthcare Institution*. Academic Dissertation. University of Tampere.
- Horila, T. 2018. *Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

- Huotari, P., 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Joensuu, J., Halme, N., Nummi, T., Perälä, M-L. 2013. Lasten ja perheiden palvelujen yhteensovittaminen kunnissa -rakenneyhtälömallin kehittäminen ja arviointi. *Hoitotiede* 2013,25 (1),36-48.
- Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. 2009. Sosiaali- ja terveystoiministeriön julkaisuja 2009:18.
- Junno, U-M., Pietilä, A-M., Häggman-Laitila, A. 2019. Terveystoimijien kokemuksia lapsen painonhallinnan puheeksi ottamisesta neuvolatyössä. *Tutkiva hoitotyö; Helsinki Vol.17, Iss.2, (2019):14-21.*
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Toimittaja, Teemu Makkonen. Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kamppila, H., Kvist, T. 2016. Maahanmuuttajanaisten voimavarat ja heitä kuormittavat tekijät raskauden aikana ja synnytyksen jälkeen. *Tutkiva hoitotyö; Helsinki Vol. 14, Iss. 3. (2016):13-23.* <https://www.proquest.com/docview/2300098055/6D38B39F7C794A98PQ/14?accountid=12003>. Viitattu 2.11.2021.
- Katajamäki, E., 2010. Moniammatillisuus ja sen oppiminen. Tapaustutkimus ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalalta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Kansalainen keskiöön! Näkökulmia sote-uudistukseen. Toim. Pohjonen, S. ja Noso, M. 2017. KAKS- Kunnallisan kehittämissäätö. ”Palveluiden yhteiskehittäminen ja yhteistuottaminen”, Pöyry-Lassila P.
- Kauppinen, S., Luojus, S., Kesäniemi, E. 2022. Sosiaali- ja terveyspalvelujen yhteiskehittäminen. Teoksessa: Kohti vaikuttavaa sosiaali- ja terveyspalveluiden yhteiskehittämistä. Laurea Ammattikorkeakoulu.
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Pehdyttämisen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Kosonen, P. 2005. Sosiaalialan ja hoitotyön asiantuntijuuden kehitysehdot ja opiskelijavalinta. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Kurtti, J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Kyrölahti, E. 2005. Työterveyshuollossa työskentelevän terveydenhoitajan ammatillinen osaaminen. Itsesäätelyvalmiuksien kehittäminen ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Laitinen, M., Aho, A-L., Salonen, A., Kaunonen, M. 2013. Äitien neuvolan terveydenhoitajalta saama sosiaalinen tuki lapsivuodeaikana. *Hoitotiede* 2013,25(3),171-182.
- Laitio, J., Jäämies, S., Juvonen, S. 2018. Aluekehittäminen ja tulevaisuuden osaaminen kunnissa. *UAS Journal* 4. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/157484/Laitio\\_Jaamies\\_Juvonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/157484/Laitio_Jaamies_Juvonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 29.5.2022
- Learning cafe eli oppimiskahvila. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>. Viitattu 23.9.2021.

Leicht-Deobald, U., Fu Lam, C., Bruch, H., Kunze, F., Wu, W. 2022. Team boundary work and team workload demands: Their Interactive effect on team vigor and team effectiveness. Julkaisussa: Human resource management 2022, vol.61 (4), p.465-488.

Liimatainen, L. 2002. Kokemuksellisen oppimisen kautta kohti terveyden edistämisen asiantuntijuutta. Hoitotyön ammattikorkeakouluopiskelijoiden terveyden edistämisen oppiminen hoitotyön harjoittelussa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Loue, S. 2011. Mentoring Health Science Professionals. Springer publishing company. New York.

Maijala, R. 2019. Lean terveydenhuollossa - Näkökulmina hukka ja johtaminen. Väitöskirja. Turun yliopisto.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.

Paavilainen, R. 2003. Turvallisuutta ja varmuutta lapsen odotukseen. Äitien ja isien kokemuksia raskaudesta ja äitiyshuollosta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Pohjalainen, M. 2016. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. Informaatiotutkimus 35(1-2),2016.s.47-51.Artikkeli.

Poutiainen, H. 2016. Mikä herättää terveydenhoitajan huolen? Huolen tunnistaminen ja toiminnan haasteet lastenneuvolassa ja kouluterveydenhuollossa. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.

Raivio, H. (Toim.) Enemmän sosiaalista toimintakykyä, lisää osallisuutta! Yhteiskehittäen vaikuttavampaa sosiaalista kuntoutusta. Sosiaalisen kuntoutuksen kehittämishankeen (SOSKU) 2015-2018 loppuraportti. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 7/2018.

Rajalahti, E. 2014. Terveystieteen opettajien tiedonhallinnan osaamisen uudistaminen. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto.

Rautio, S. 2016. Neuvolan perhetyö vanhemmuuden varhaisena tukena ja yhteistyönä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Ristikangas, M-R., Grünbaum, L. 2013- Valmentava esimies. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/IABBBXXTBBAED#/kohta:2.\(\(20\)VALMENTAVAN\(\(20\)ESIMIEHEN\(\(20\)YDINTAIDOT\(\(20\):Ihminen\(\(20\)ty\(\(f6\)paikalla\(\(\(:\(20\)valmentava\(\(20\)esimies\(\(20\)kehittyj\(\(e4\)n\(\(e4\)\(\(20\):Tahdonvoiman\(\(20\)l\(\(f6\)yt\(\(e4\)minen\(\(20\)/piste:b75. Viitattu 14.9.2021](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/IABBBXXTBBAED#/kohta:2.((20)VALMENTAVAN((20)ESIMIEHEN((20)YDINTAIDOT((20):Ihminen((20)ty((f6)paikalla(((:(20)valmentava((20)esimies((20)kehittyj((e4)n((e4)((20):Tahdonvoiman((20)l((f6)yt((e4)minen((20)/piste:b75. Viitattu 14.9.2021)

Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3.painos. Alma Talent Oy.

Ristikangas, V., Ristikangas, M-R., Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy.

Ruoranen, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Sainola-Rodrigues, K. 2009. Transnationaalinen osaaminen. Uusi terveydenhuoltohenkilöstön osaamisvaatimus. Väitöskirja. Kuopion yliopisto.

Salas, E., Cooke, N., Rosen, M. 2008. On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. Sage journals. Volume 50, Issue 3. 540-547.

Siirala, E. 2020. Päivittäinen johtaminen lähiesimiehen työssä leikkaus- ja anestesiaosastolla. Väitöskirja. Turun yliopisto.

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Alma Talent 2020.

Sosiaali- ja terveystieteiden korkeakoulutuksen kehittäminen - hanke. Väliraportti. 2022. Valtioneuvoston julkaisuja 2022:9. Valtioneuvosto Helsinki.

Sosiaali- ja terveystoimialan toimintasuunnitelma 2022. Helsingin kaupunki.  
[https://www.hel.fi/static/public/hela/Sosiaali\\_ ja\\_ terveyslautakunta/Suomi/Paatos/2021/Sote\\_2021-12-21\\_Sotelk\\_22\\_Pk/EA1EC163-73BA-CD94-94FD-7D7F77100000/Liite.pdf](https://www.hel.fi/static/public/hela/Sosiaali_ ja_ terveyslautakunta/Suomi/Paatos/2021/Sote_2021-12-21_Sotelk_22_Pk/EA1EC163-73BA-CD94-94FD-7D7F77100000/Liite.pdf). Viitattu 25.4.2022.

Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Taipale, M. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Tarpeesta ratkaisuksi. Yhteiskehittämisen opas sosiaali- ja terveydenhuollossa. 2020. Julkaisu: Forum Virium ja Laurea-ammattikorkeakoulu. Kauppinen, S., Kesäniemi, E., Luojus, S., Lange, P., Lönn, N. Kubo Creative Agency.

Tenk. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2021. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytando-htk>. Viitattu 2.10.2022.

Terveydenhoitajaliitto. 2021. <https://www.terveydenhoitajaliitto.fi/ammatti/terveydenhoitajakoulutus>. Viitattu 4.11.2021

Terveydenhoitajan osaaminen. 2008. (Toim.) Haarala P., Honkanen H., Mellin O-K., Tervaskanto-Mäentausta, T. Edita Helsinki.

Tiekartta 2020-2023 - kestävä kasvua ja hyvinvointia. Terveystieteiden tutkimus- ja innovaatiotoiminnan kasvustrategia. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:33.

Toimintatutkimuksen menetelmäopas. <https://toimintatutkimus.wordpress.com/2017/04/22/8x8-lotus-blossom/>. Viitattu 15.5.2021

Tuomi, S. 2008. Sairaanhoidajan ammatillinen osaaminen lasten hoitotyössä. Väitöskirja. Kuopion yliopisto.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 10., uudistettu laitos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö tammi.

Uusia käytäntöjä ja rakenteita näyttöön perustuvan hoitotyön osaamisen kehittämiseen. Ehdotukset työelämälle ja koulutukselle. 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2020:3. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.

Vaitinen, P. 2011. Luottamus terveydenhoitajan ja perheen asiakassuhteen moraalisenä ulottuvuutena. Väitöskirja. Kuopion yliopisto.

Valentine, M., Nembhard, I., Edmondson, A. 2015. Measuring teamwork in health care settings; a review of survey instruments. Julkaisussa: Medical care 2015, vol.53 (4), p.16.

Viljamaa, M-L. 2003. Neuvola tänään ja huomenna. Vanhemmuuden tukeminen, perhekeskeisyys ja vertaistuki. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Vuori, J., Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmäopetus>. Viitattu 5.6.2022.

### Kuviot

Kuvio 1: Toimintatutkimuksen vaiheet mukailten (Kananen 2014.).....	23
---	----

### Kuvat

Kuva 1: Lotus Blossom.....	27
Kuva 2: Työpajatyöskentely.....	29
Kuva 3: Työpajatyöskentely.....	31

### Taulukot

Taulukko 1: Esimerkki aineiston luokittelusta.....	32
Taulukko 2: Esimerkki aineiston luokittelusta.....	33
Taulukko 3: Esimerkki aineiston luokittelusta.....	33
Taulukko 4: Itäkadun perhekeskuksen neuvolan tiimikokouksen sisältö .....	41

## Liitteet

Liite 1: Tutkimuslupa.....	54
Liite 2: Infokirje ja suostumuslomake .....	57
Liite 3: Palautelomake .....	58
Liite 4: Työpajojen Power Point esitysten aikataulusivut .....	59

## Liite 1: Tutkimuslupa

**Helsingin kaupunki**

Sosiaali- ja terveystoimiala  
Perhe- ja sosiaalipalvelut -palvelukokonaisuus  
Lapsiperheiden hyvinvointi ja terveys

**Pöytäkirjanote**

19.01.2022

1 (3)

Perhepalvelujen johtaja

---

Nina Berndtson  
[REDACTED]

**3 §****Tutkimuslupa tutkimukseen "Kokouskäytäntöjen ja tiedonjakamisen kehittäminen neuvolassa"**

HEL 2021-011554 T 13 02 01

**Päätös**

Perhepalvelujen johtaja myönsi tutkimusluvan Nina Berndtsonin tutkimukselle "Kokouskäytäntöjen ja tiedonjakamisen kehittäminen neuvolassa" (YAMK-opinnäytetyö). Yhteyshenkilö on osastonhoitaja Raija Saavalainen-Kourula. Tutkimuslupa on voimassa 31.8.2022 saakka.

Tutkimuslupaan sovelletaan seuraavia ehtoja:

Tutkimusraportista ei saa olla tunnistettavissa tutkimukseen osallistuneita henkilöitä.

Tutkimuksesta ei tule koitua kustannuksia sosiaali- ja terveystoimelle.

Tutkija sitoutuu noudattamaan EU:n yleisen tietosuojasetuksen, tietosuojalain 1050/2018 sekä muun voimassa olevan lainsäädännön tutkijalle asettamia vaatimuksia.

Tutkija saapuu pyydettyä maksutta esittelemään tutkimuksen tuloksia Helsingin sosiaali- ja terveystoimeen.

Sähköinen tutkimusraportti tai sen osoite toimitetaan sosiaali- ja terveystoimialan käyttöön osoitteella: tutkimusluvut.sote@hel.fi. Valmiit tutkimukset ovat henkilökunnan käytettävissä sosiaali- ja terveystoimen intrasivuilla.

**Päätöksen perustelut**

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimivia käytäntöjä tiimikokousten ja tiedon jakamisen tukemiseksi. Tarkoituksena on tuottaa pienryhmien kokouksiin soveltuva sisältörunko tiimikokousten ja tiedon jakamisen tueksi. Opinnäytetyön aineistoa kerätään yhteiskehittämisen

**Postiosoite**

PL 6000  
00099 HELSINGIN KAUPUNKI  
sosiaalijaterveys@hel.fi

**Käyntiosoite**

Toinen linja 4 A  
Helsinki 53  
www.hel.fi/sote

**Puhelin**

+358 9 310 5015  
**Faksi**  
+358 9 310 42504

**Y-tunnus**

0201256-6

**Tilinro**

FI1880001200052430

**Alv.nro**

FI02012566


**Helsingin kaupunki**

Sosiaali- ja terveystoimiala

Perhe- ja sosiaalipalvelut -palvelukokonaisuus

Lapsiperheiden hyvinvointi ja terveys

**Pöytäkirjanote**

2 (3)

19.01.2022

**Perhepalvelujen johtaja**


---

menetelmän avulla kahdessa työntekijöille suunnatussa työpajassa. Työpajojen lisäksi aineistoa kerätään työntekijöiden haastattelujen kautta. Työntekijöiden osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja osallistumisesta kerätään kirjalliset suostumukset. Työpajojen järjestämisestä ja haastattelujen toteuttamisesta tulee erikseen sopia riittävällä tavalla tutkimuksen yhteishenkilön kanssa. Kaikki tutkimusaineisto säilytetään ilman tunnistetietoja tietoturvallisesti tietoturvaselosteen mukaisesti. Aineisto hävitetään tietoturvallisella tavalla tutkimuksen valmistuttua, kuitenkin viimeistään 31.8.2022.

Sosiaali- ja terveyslautakunnan päätöksen 8.5.2018 § 134 mukaan sosiaalihuollon asiakirjojen ja terveydenhuollon potilasasiakirjojen antamisesta päättää perhepalvelujen johtaja palvelujensa osalta.

**Lisätiedot**

Mia Mäntymaa, kehittämissuunnittelija, puhelin: 310 72924  
mia.mantymaa(a)hel.fi

**Liitteet**

- |   |   |
|---|---|
| 1 | Tutkimuslupahakemus 4.10.2021                             |
| 2 | Tutkimuslupahakemus 4.10.2021, liite, tutkimussuunnitelma |
| 3 | Tutkimuslupa lisätiedot                                   |
| 4 | Tietosuojaseloste   |
| 5 | Suostumuslomake työpaja                                   |
| 6 | Suostumuslomake haastattelu                               |

**Muutoksenhaku**

Oikaisuvaatimusohje, sosiaali- ja terveyslautakunta

**Otteet**

<b>Ote</b>	<b>Otteen liitteet</b>
Hakija	Oikaisuvaatimusohje, sosiaali- ja terveyslautakunta
Yhteyshenkilö	Liite 1
	Liite 2
	Liite 3
	Liite 4
	Liite 5
	Liite 6

Pöytäkirjanote on lähetetty asianosaiselle 4.2.2022.

Perhepalvelujen johtaja

**Helsingin kaupunki**

Sosiaali- ja terveystoimiala

Perhe- ja sosiaalipalvelut -palvelukokonaisuus

Lapsiperheiden hyvinvointi ja terveys

**Pöytäkirjanote**

3 (3)

19.01.2022

Perhepalvelujen johtaja

---

Hanna Viitala  
perhepalvelujen johtaja**Postiosoite**PL 6000  
00099 HELSINGIN KAUPUNKI  
sosiaalijaterveys@hel.fi**Käyntiosoite**Toinen linja 4 A  
Helsinki 53  
www.hel.fi/sote**Puhelin**+358 9 310 5015  
**Faksi**  
+358 9 310 42504**Y-tunnus**

0201256-6

**Tilinro**

FI1880001200052430

**Alv.nro**

FI02012566

## Liite 2: Infokirje ja suostumuslomake

### Työpajoihin osallistuvan tiedote ja suostumus

#### Tutkimuksen nimi

Kokouskäytäntöjen ja tiedon jakamisen kehittäminen neuvolassa

#### Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoitus on kehittää toimivia käytäntöjä tiimikokousten ja tiedon jakamisen tukemiseksi. Tavoitteena on myös sujuvoittaa ja tehostaa tiimien toimintaa. Tarkoituksena on myös työntekijöiden aktivointi ja osallistaminen aktiivisiksi toimijoiksi työyhteisössä. Toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää, että työntekijät ovat osana muuttuvaa työtä. Tutkimuksen avulla on tarkoitus tuottaa ja kehittää pienryhmien kokouksiin sisältörunko ja toimintatapa tiedonjakamiseen.

#### Tutkimuksen kulku ja aikataulu

Tutkimus toteutetaan kahdessa työpajassa Itäkadun neuvolassa ja aihetta syventävillä haastatteluilla. Työpajoihin osallistuvat ovat neuvolan terveydenhoitajia Itäkadun neuvolasta. Työpajat toteutetaan helmikuu - huhtikuu 2022 välillä.

Työpajoissa työstetään kokouskäytäntöjen ja tiedon jakamisen kehittämistä erilaisin yhteiskehittämisen menetelmin.

Haastattelut toteutetaan erikseen työpajojen jälkeen.

Tutkimukseen osallistuminen tapahtuu työajalla.

#### Luottamus, tietojen käsittely ja säilyttäminen

Tutkimuksessa ei kerätä osallistujilta tietoja, joiden perusteella voidaan yksilöä tunnistaa. Työpajoista syntynyt materiaali säilytetään tutkijan tietokoneella, joka on salasanasuojattu. Muu kirjallinen materiaali säilytetään tutkijan kotona lukituskaapissa. Kaikki aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Viimeistään 31.5.2022.

#### Vapaaehtoisuus

Osallistuminen tähän tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä ja keskeyttää osallistumisenne ilman syytä missä vaiheessa tahansa.

#### Tutkimuksesta vastaa

Nina Berndtson, terveydenhoitaja YAMK-opiskelija, p. [REDACTED], [ninaberndtson@gmail.com](mailto:ninaberndtson@gmail.com)

Ohjaava opettaja, Virpi Lund, Laurea AMK, Leppävaaran campus

Olen lukenut tutkimusta koskevan tiedotteen ja osallistun vapaaehtoisesti työpajoihin, jotka ovat osa Nina Berndtsonin opinnäytetyötä. Työpajoissa kerätty aineisto käsitellään ja analysoidaan opinnäytetyön raporttia varten. Aineisto säilytetään opinnäytetyön tekemisen ajan, jonka jälkeen aineisto hävitetään asianmukaisesti. Olen tietoinen siitä, että voin keskeyttää osallistumiseni tutkimukseen milloin tahansa olemalla yhteydessä tutkijaan. Opinnäytetyö on osa Laurean YAMK-opintoja ja se julkaistaan theseus.fi tietokannassa. Laurean opinnäytetyö on julkinen asiakirja.

#### Aika ja paikka

#### Allekirjoitus ja nimenselvennys

Nina Berndtson. Opiskelija. Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Laurea YAMK.

p. [REDACTED]

## Liite 3: Palautelomake

## PALAUTE TYÖPAJOISTA 17.3.2022 JA 31.3.2022

Työpajojen tavoitteen määrittely	1	2	3	4
5				
Tavoitteiden saavuttaminen	1	2	3	4
5				
Käytetty materiaali ja työskentelytapa	1	2	3	4
5				
Työskentelyyn käytetty aika	1	2	3	4
5				

Asteikko 1-5: 1 = heikko 2 = melko heikko 3 = en osaa sanoa 4 = melko hyvä 5 = hyvä

Mikä oli mielestäsi työpajoissa hyödyllistä?

Mitä jäit koulutuksessa kaipaamaan tai mitä kehitettävää työpajatyöskentelyyn?

Mitä muuta haluat sanoa?

Liite 4: Työpajojen Power Point esitysten aikataulusivut



## Tiimien kehittäminen Työpaja 1., 17.3.2022 klo.12.15-14.45

Aikataulu:

12.15 Työskentelyn aloitus

12.30 Lotus Blossom

13.15-13.30 Tauko

13.30-14.15 Ryhmätyö 1 ja ryhmätyö 2

Kissat, Tiikerit, Watut

14.15 Yhteenveto

14.40 Työpaja 2. 31.3.2022





## Tiimien kehittäminen Työpaja 2., 31.3.2022 klo.12.45-14-45

### Aikataulu:

12.45 Työskentelyn aloitus

13.00 Ryhmätyö 1

13.30-14.00 Ryhmätyö 2

14-14.10 Tauko

14.10 Ryhmätyö 3

14.35 Palaute Pajasta 1 ja 2

- Nimetön palaute kirjallisena

