



Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen Yritys X:ssä

Noora Hyttinen

OPINNÄYTETYÖ
Lokakuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

HYTTINEN, NOORA:
Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen Yritys X:ssä

Opinnäytetyö 72 sivua, joista liitteitä 8 sivua
Lokakuu 2023

Opinnäytetyön aiheena oli moniammatillisen yhteistyön kehittäminen. Toimeksi-antajana toimi suomalainen yksityisellä terveydenhuollon alalla toimiva organisaatio. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia moniammatillista yhteistyötä ja sen johtamista Yritys X:ssä. Tutkimus oli osa yrityksen alkanutta kehittämisprojektia organisaatiossa tuotetun terveydenhuollon palvelualan sisällä moniammatillisen yhteistyön lisäämiseksi. Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkasteltiin moniammatillisen yhteistyön, tiimioppimisen ja johtajuuden teoriaa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena puolistrukturoidun haastattelun avulla. Tutkimukseen osallistui viisi Yritys X:n terveydenhuollon palvelualan esi- ja vastuuhenkilöä. Tutkimuksessa käsiteltiin moniammatillisten tiimien yhteistyötä, kommunikaatiota, resursseja sekä johtamista.

Tutkimuksella saatiin kerättyä ymmärrystä Yritys X:n moniammatillisten tiimien toiminnasta, sekä yhteistyön ja johtamisen toimivuudesta. Lisäksi haastateltavia kuultiin yhteistyön haasteista ja kehittämisestä. Tutkimus osoitti, että moniammatillinen yhteistyö vaihtelee tiimin mukaan sekä niiden toimivuudessa nähtiin haasteita. Tutkimuksen mukaan Yritys X ja siinä työskentelevät esi- ja vastuuhenkilöt ovat halukkaita sekä motivoituneita kehittämään moniammatillista yhteistyötä organisaatiossa. Tutkimuksen tuloksena muodostettiin suosituksia ja kehitysideoita Yritys X:n kehittämisprojektiin moniammatillisen yhteistyön edistämiseksi ja kehittämiseksi.

Asiasanat: moniammatillinen yhteistyö, tiimioppiminen, johtajuus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration (BBA)
Entrepreneurship and Team Leadership

HYTTINEN, NOORA:
Developing Interprofessional Collaboration at Company X

Bachelor's thesis 72 pages, appendices 8 pages
October 2023

The subject of this thesis was development of interprofessional collaboration. The commissioning organization was a Finnish private healthcare organization. The aim of the thesis was to investigate interprofessional collaboration and its management at Company X. The research was part of a development project initiated by the company to enhance interprofessional collaboration within the healthcare service produced by the organization. The theoretical part of the thesis examined the theory of interprofessional collaboration, team learning, and leadership.

The research was conducted as a qualitative study using semi-structured interviews. Five healthcare sector executives and managers from Company X participated in the research. The study addressed interprofessional team collaboration, communication, resources, and leadership.

The research provided an understanding of the operations, functionality of collaboration, and leadership in Company X's interprofessional teams. It also highlighted challenges in collaboration and development as perceived by the interviewees. The study showed that interprofessional collaboration varies by team, and challenges were identified in its functionality. According to the research, Company X and the executives and managers working within it are willing and motivated to develop interprofessional collaboration within the organization. As a result of the research, recommendations and development ideas were formulated for Company X's development project to promote and enhance interprofessional collaboration.

Key words: interprofessional collaboration, team learning, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TIIMIOPPIMINEN.....	8
	2.1 Tiimi	8
	2.2 Dialogi.....	8
	2.3 Tiimioppiminen.....	10
	2.3 Tiimijohtaminen.....	11
3	JOHTAJUUS.....	13
	3.1 Johtajuus ja sen vahvistaminen	13
	3.2 Jaettu johtajuus.....	14
	3.3 Valmentava johtajuus.....	15
4	MONIAMMATILLINEN YHTEISTYÖ.....	18
	4.1 Moniammatillinen yhteistyö.....	18
	4.2 Tiimit moniammatillisessa yhteistyössä	19
	4.3 Moniammatillista yhteistyötä edistävät tekijät	20
	4.4 Moniammatillisen yhteistyön kehityshaasteet	23
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄ	25
	5.1 Kvalitatiivinen tutkimus.....	25
	5.2 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tausta	26
	5.3 Tutkimuksen toteutus	27
	5.4 Tutkimuksen sisältö	28
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	30
	6.1 Taustatiedot	30
	6.2 Moniammatillinen tiimi.....	30
	6.2.1 Moniammatillisen tiimin muodostaminen ja rakenne	30
	6.2.2 Moniammatillisen tiimin toiminta ja tavoitteet.....	30
	6.2.3 Moniammatillisen tiimin haasteet ja kehittäminen.....	32
	6.3 Kommunikointikanavat.....	33
	6.3.1 Esihenkilöiden kanssa kommunikointi ja palautteen anto... 34	
	6.3.2 Kommunikaation toimivuus, haasteet ja kehittäminen	35
	6.4 Moniammatillisten tiimien resurssit ja niiden ohjautuminen.....	37
	6.4.1 Resurssien ja työn seuraaminen	38
	6.4.2 Esihenkilöiden rooli ja tukijärjestelmät.....	39
	6.4.3 Haasteet resurssien ja työn ohjautumisessa	40
	6.5 Moniammatillisten tiimien johtaminen.....	41
	6.5.1 Johtamisen tukirakenteet.....	41

6.5.2 Moniammatillisten tiimien johtamisen haasteet ja yhteistyön edistäminen.....	43
7 TULOSTEN ANALYSOINTI.....	45
7.1 Tiimin muodostaminen	45
7.2 Tiimin tavoitteet.....	45
7.3 Tiimityö	46
7.4 Uudet työntekijät ja perehdytys	47
7.5 Kommunikaatio	47
7.6 Resurssit.....	49
7.7 Johtaminen	51
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSSEHDOTUKSET	53
9 POHDINTA	59
LÄHTEET	62
LIITTEET	65
Liite 1. Saatekirje	65
Liite 2. Haastattelukysymykset.....	66
Liite 3. Tietosuojailmoitus.....	68
Liite 4. Tiedote	69
Liite 5. Suostumuslomake.....	72

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen yksityisellä terveydenhuollon alalla toimiva organisaatio. Yritys on merkittävä toimija terveydenhuollossa, tarjoten laajan valikoiman terveydenhuollon palveluita yksityishenkilöille ja yrityksille. Organisaatiolla on laaja toimipisteverkosto eri puolella Suomea. Opinnäytetyö keskittyy tutkimaan yhden toimipisteen sisällä olevan palvelualan toimintoja.

Toimeksiantajan haasteena on resurssien sekä osaamisen ohjautuminen moniammatillisissa tiimeissä, joihin kuuluu eri asiantuntijarooleissa toimivia henkilöitä. Opinnäytetyö on osa yrityksen alkanutta kehittämisprojektia, organisaatiossa tuotetun terveydenhuollon palvelualan sisällä. Organisaatio haluaa tietoisesti kehittää terveydenhuollon moniammatillisten tiimien toimintaa tiimien sisällä olevan osaamisen ja resurssien hyödyntämiseksi tehokkaammin. Moniammatillista yhteistyötä kehittämällä voidaan vaikuttaa laaja-alaisesti organisaation, työntekijöiden ja asiakkaiden toimintaan ja tyytyväisyyteen.

Yritys X:n kehittämisprojekti tarvitsee tietoa moniammatillisten tiimien toiminnasta, yhteistyöstä sekä johtamiseen liittyvistä haasteista. Toiminnan kehittämiseen, yhteistyön lisäämiseen ja tiimien johtamiseen kaivataan organisaatiossa näkökulmia ja tarkempaa tietoa.

Opinnäytetyön aiheena on moniammatillisen yhteistyön kehittäminen Yritys X:ssä. Tutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä on ”Kuinka moniammatillista yhteistyötä voidaan edistää ja kehittää Yrityksessä X?”

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia moniammatillista yhteistyötä tiimeissä ja niiden johtamista Yritys X:ssä. Yhteistyö on resurssien ja osaamisen ohjautumisen keskiössä moniammatillisessa toiminnassa. Lisäksi tavoitteena on syventää ymmärrystä moniammatillisesta yhteistyöstä, sen edellytystekijöistä ja johtamisesta. Teoriaosuus keskittyy moniammatilliseen yhteistyöhön, johtajuuteen sekä tiimioppimiseen. Lisäksi teorian tueksi käsitellään relevantteja teorioita ja käsitteitä, mm. dialogi, jaettu johtajuus sekä valmentava johtajuus.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa organisaation kehittämissprojektin keräämällä tietoa tiimien yhteistyöstä ja johtamisesta. Kerätyn tiedon pohjalta tarkoituksena on auttaa yritystä kehittämään tiimien moniammatillista yhteistyötä ja johtamista tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön rakenne koostuu teoriaosuuden lisäksi tutkimusosuudesta, joka toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, haastatteleamalla organisaation esi- ja vastuuhenkilöitä. Tutkimuksen avulla pyrittiin syventämään ymmärrystä moniammatillisten tiimien toiminnasta Yritys X:ssä sekä kuulemaan esihenkilöitä moniammatillisten tiimien toiminnasta, niiden johtamisesta ja kehittämisestä. Haastattelujen tulokset puretaan, jonka jälkeen niitä analysoidaan ja muodostetaan johtopäätöksiä. Opinnäytetyön lopussa esitetään suosituksia Yritys X:n kehittämissprojektiin.

2 TIIMIOPPIMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan tiimityötä ja tiimioppimista organisaatioympäristössä. Osion aikana käsitellään tiimin merkitystä, rakennetta ja jäsenten välistä keskinäistä riippuvuutta. Lisäksi perehdytään dialogiin, tiimioppimiseen ja sen vaikutuksiin yksilö- ja organisaatiotasolla. Lopuksi syvennytään tiimijohtamiseen kahdesta eri näkökulmasta, sekä siihen liittyviin haasteisiin.

2.1 Tiimi

Tiimi muodostuu pienestä joukosta ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista. He ovat sitoutuneet yhteiseen tarkoitukseen, tavoitteeseen tai toimintatapaan ja kokevat olevansa siitä yhteisvastuussa (Katzenbach & Smith 1993). Cohenin ja Baileyn (1997, 241) mukaan tiimin muodostaa joukko ihmisiä, joiden tehtävät ovat keskenään riippuvaisia toisistaan. Øvretveit (1995, 93) sanoo, että tiimin jäsenet jakavat vastuun tuloksista sekä heidät nähdään omin ja muiden silmissä sosiaalisena kokonaisuutena osana sosiaalista systeemiä, joka hallinnoi heidän suhteitaan organisaation sisällä. Tiimin jäsenet ovat yhdessä saavuttaakseen sellaisen päämäärän, jota he eivät voisi saavuttaa yksinään.

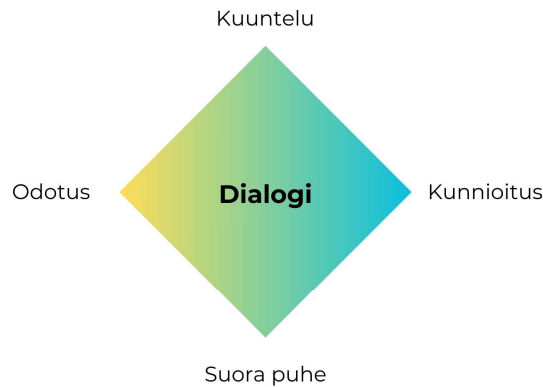
Sydänmaanlakka (2015) on kiteyttänyt tiimin keskeiset periaatteet seuraavasti:

1. Tarkoitus ja tavoitteet on selkeästi määritelty ja tunnistettavissa.
2. Tiimin jäsenet osallistuvat aktiivisesti tavoitteiden suunnitteluun, mikä vahvistaa heidän sitoutumistaan tiimiin.
3. Toiminta on tarkoituksenmukaista ja tehokasta.
4. Tiimin ilmapiiri on avoin, rakentava ja tukeva.
5. Tiimiläiset ovat motivoituneita omista tehtävistään.
6. Tiimi kehittää ja uudistaa toimintatapojaan.
7. Tiimiläisten erilaisuutta arvostetaan ja hyödynnetään tiimin voimavarana.

2.2 Dialogi

Dialogi on yksi ydinelementti tiimioppimisessa (Tiimiakatemia Global n.d.). Dialogilla tarkoitetaan keskustelua, jossa on ydin ja siinä ei valita puolia. Kyseessä on

vuoropuhelu, jossa ihmiset kykenevät yhdessä ajatteluun. Dialogissa kykenemme kuuntelemaan ja ymmärtämään kaikki näkemykset, ja luomaan sen pohjalta uudenlaisen yhteyden. Dialogin tarkoituksena on herättää oivalluksia, joiden pohjalta ihmisten ennakkokäsityksiä sekä olemassa olevaa tietoa voidaan järjestää uudelleen (Isaacs 2001, 39–40, 63).



KUVIO 1. Dialogitaidot (Mukaillen lähteestä Isaacs 2001, 96.)

Isaacsin (2001, 96–98) mukaan dialogin onnistumiseen tarvitaan neljä taitoa. Ensimmäinen taito on aito ja syvälinen *kuunteleminen*. Kuuntelemisella tarkoitetaan sanojen kuuntelemisen lisäksi kykyä ottaa sanat vastaan, hyväksyä ne, sekä vaientaa oma hälinä. Kuuntelulla tarkoitetaan myös itsensä kuuntelua, eli sisäistä ymmärrystä.

Kuuntelemisen lisäksi dialogitaitoihin kuuluu *kunnioitus*. Kunnioituksella tarkoitetaan aktiivista toimintaa toisen ihmisen kokemusten alkuperän etsimiseksi, huomioiden toisen ihmisen rajat. Kyseessä on halu ymmärtää ihmisen moninaisuutta ja kyky nähdä syitä toisen toiminnan tai ajatusten taustalla (Isaacs 2001, 122–126).

Kolmas dialogitaito on *odottaminen*. Dialogissa odottamisella tarkoitetaan kärsivällisyyttä, ajatusten syntyminen tarkkailua ja kykyä lykätä oman mielipiteen muodostamista. Odottamisen taito tarkoittaa sitä, että kykenee astumaan askeleen taaksepäin ja tarkastelemaan muitakin mahdollisuuksia, kuin ensimmäisen oman ajatuksensa (Isaacs 2001, 144–145, 149–151).

Viimeinen dialogitaito on *suoraan puhuminen*. Suora puhe on aidon dialogin haastavin tehtävä, sillä siinä ilmaistaan aidosti itseä ja omia tunteita. Suora puhe vaatii rohkeutta, jotta kykenee tarkastelemaan mitä tuntee, ajattelee ja mistä oma käyttäytyminen aidosti johtuu. Suoraan puhumisen taito vaatii kykyä vaieta ensin ja kuunnella sitten. Tällöin on mahdollista valita mitkä asiat ovat dialogissa tarpeellisia sanoa ääneen ja mitkä asiat voidaan jättää sanomatta (Isaacs 2001, 167, 171).

2.3 Tiimioppiminen

Tiimioppiminen on yksilöiden kasvua ja kehittymistä tiimin kontekstissa ja sen avulla. Se ei ole pelkästään passiivista tiedon vastaanottamista, vaan aktiivista vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä. Tiimioppimista sovelletaan erilaisissa yhteisöissä, työryhmissä ja myös oppimisympäristöissä, jolloin voidaan puhua tiimipedagogiikasta (Tiimiakatemia Global n.d.).

Tiimioppimisen keskeiset elementit ovat dialogi, käytännön toiminta ja tiedonhankinta (Tiimiakatemia Global n.d.). Se ei ole yksiselitteinen malli, vaan joukko sovellettavia käytänteitä, joiden avulla edistetään yhdessä oppimista. Tiimioppimisen vahvuus piilee sen monipuolisuudessa ja sovellettavuudessa erilaisissa ympäristöissä. Se tarjoaa puitteet, jossa voidaan jakaa tietoa ja kokemuksia, oppia toisilta ja kehittää taitoja yhteistyössä. Tiimioppimisen perusajatus on, että yhteistyöllä ja tiedonjakamisella saavutetaan parempia tuloksia, kuin yksilöllisellä toiminnalla. Tämä periaate on olennainen niin organisaatioiden työympäristöissä, kuin oppilaitoksissa, joissa pyritään edistämään oppijoiden taitoja ja valmiuksia. Näin ollen tiimioppiminen tarjoaa tehokkaan tavan edistää oppimista ja kehittymistä monenlaisissa konteksteissa (Tiimiakatemia Global n.d.).

Tiimioppiminen on moniulotteista toimintaa, joka kattaa lukuisia osa-alueita organisaation sisällä. Se merkitsee hiljaisen tiedon jakamista ja tietoista tiedon sanoittamista, jolloin organisaation jäsenet voivat hyödyntää toistensa kokemusta ja asiantuntemusta. Tiimioppiminen tarkoittaa myös erilaisten näkökulmien ja osaamisten kohtaamista, kun eri ammattialojen edustajat työskentelevät yhdessä ratkaistakseen monimutkaisia ongelmia (Tampereen ammattikorkeakoulu n.d.).

Innovointi ja uusien ideoiden kehittäminen ovat olennainen osa tiimioppimista. Kun erilaiset näkemykset ja osaamiset yhdistyvät, se synnyttää mahdollisuuksia luoda jotain uutta ja ennennäkemätöntä. Tiimioppiminen tarjoaa myös mahdollisuuden tekemällä oppimiseen, kun tiimit yhdessä toteuttavat projekteja ja kokeilevat uusia lähestymistapoja (Tampereen ammattikorkeakoulu n.d.).

Kenties merkittävin vaikutus tiimioppimisella on yksilön osaamisen laajentumiseen organisaation tasolla. Kun yksilöt jakavat tietoa ja oppivat toisiltaan, se rikastuttaa organisaation yleistä osaamista. Lopulta tiimioppiva organisaatio kykenee löytämään uusia, innovatiivisia tapoja tehdä asioita, kehittää tuotteita ja palveluita, sekä kasvattaa kilpailukykyään innovaatioissa. Näin tiimioppiminen edistää organisaation kokonaissuorituskykyä ja kykyä sopeutua muuttuvaan ympäristöön (Tampereen ammattikorkeakoulu n.d.).

2.3 Tiimijohtaminen

Tiimijohtaminen näyttäytyy vuorovaikutuksena tiiminjäsenten välillä. Johtaminen näyttäytyy yhteistyönä, johon kaikki tiiminjäseneet osallistuvat. Huolimatta siitä, että tiimi tarvitsee virallisen johtajan, johtamisen vastuuta on hajautettu koko tiimille (Sydänmaanlakka 2015, 202.).

Tiimijohtaminen voidaan jaotella kahteen keskeiseen osa-alueeseen: asiakeskeiseen ja ihmiskeskeiseen johtamiseen. Molemmilla on omat tärkeät roolinsa tiimijohtamisen kokonaisuudessa. Asiakeskeinen tiimijohtaminen korostaa johtamisessa suunnitelmallisuutta ja teknisiä taitoja, kuten erilaisten järjestelmien tuntemusta ja raportointitaitoja. Tässä näkökulmassa pyritään varmistamaan, että tiimin toiminta on selkeää ja järjestelmällistä. Tiimin vastualueet ja roolit määritellään tarkasti, ja toiminnan tavoitteet ja tarkoitus on selkeästi määritelty. Tähän lähestymistapaan kuuluu vahvasti suunnitelmallisuus. Ihmiskeskeisessä tiimijohtamisessa painotetaan taitoa motivoida tiimin jäseniä, tarjota heille palautetta ja johtaa tiimiä yhdessä. Tämä lähestymistapa pyrkii kehittämään hyviä vuorovaikutustaitoja ja luomaan kunnioitusta tiimin jäsenten välille. Tavoitteena on rakentaa toimivaa yhteistyötä ja luottamusta tiimin sisällä. Nämä kaksi näkökulmaa,

asiakeskeinen ja ihmiskeskeinen, ovat molemmat olennaisia tiimijohtamisen onnistumisen kannalta. Ne täydentävät toisiaan ja tarjoavat kattavan kehyksen tiimien tehokkaalle johtamiselle (Salminen 2013, 183–184).

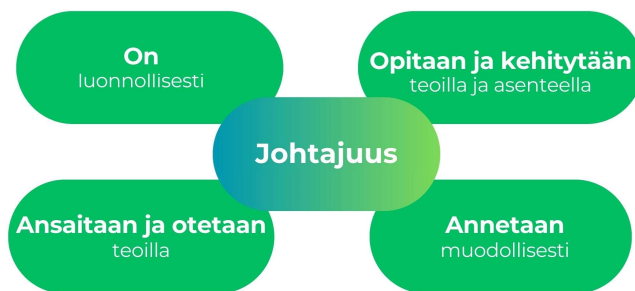
Isoimmat haasteet johtamisessa liittyvät siihen, miten luoda tiimiystävällinen ilmapiiri ja miten auttaa tiimiläisiä vastaanottamaan sekä antamaan palautetta ja vähentämään omaa itsenäisyyttään sitoutumisen lisäämiseksi. Rakentavan palautteen antaminen, mutta myös vastaanottaminen, ovat yleensä tiimin jäsenten harjoiteltavia asioita. Olennaista olisi, että tiimin johtaja auttaa organisaatiota ja tiimiläisiä ymmärtämään tiimityön tärkeyden ja hyödyt (Mannel 2008, 133–134; Hackman & Wageman 2005, 18–19.)

3 JOHTAJUUS

Tässä luvussa tarkastellaan johtajuuden roolia organisaatioympäristössä. Osi-ossa käydään läpi johtajuuden ja johtamisen käsitteet, ja korostetaan niiden konkreettisia ilmenemismuotoja sekä johtajuuden ydinkomponentteja. Tämän lisäksi tarkastellaan jaetun johtajuuden moniulotteista ja kontekstisidonnaista luonnetta sekä valmentavan johtajuuden merkitystä nykyaikaisessa liiketoimintaympäristössä.

3.1 Johtajuus ja sen vahvistaminen

Johtajuus ja johtaminen ovat kaksi eri asiaa, jotka on syytä erottaa toisistaan. Johtaminen viittaa niihin konkreettisiin toimiin ja asenteisiin, joilla johtajuus ilmenee käytännössä. Johtaminen taas on tapa vaikuttaa muihin ja ohjata heitä. Esi- miestyö taas on organisaation asemaan perustuva tehtävä, joka ei välttämättä sisällä automaattisesti johtajuutta. Toisin sanoen, henkilö voi olla virallisesti esi- mies, mutta tiimissä johtajuus voi silti olla toisten käsissä (Ristikangas & Ristikan- gas 2017, 28).



KUVIO 2. Johtajuuden vahvistumisen eri tavat (Mukaiillen lähteestä Ristikangas & Ristikangas 2017, 31.)

Johtajuus on ryhmäilmiö, johon liittyy aina toisiin vaikuttaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajuus ja seuraajuus ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Johtajuus syn-tyy ja vahvistuu neljällä eri tavalla. *Johtajuus vahvistuu luonnollisesti ottamalla,*

tekemällä opittuna, muodollisesti annettuna sekä vähitellen ansaittuna. Luonnollinen johtajuus tapahtuu spontaanisti ilman ulkoista painetta tai tietoista päätöksentekoa. Tällaisessa tilanteessa johtajuus nousee esiin henkilön luontaisena tapana toimia. Henkilöllä on synnynnäisiä piirteitä, jotka herättävät muissa seuraajuutta. Johtajuus nähdään osana henkilön persoonallisuutta. Tällaisilla yksilöillä ei ole aktiivista pyrkimystä tai tavoitetta ottaa johtajuutta tilanteessa, vaan se ilmenee luonnollisesti (Ristikangas ja Ristikangas 2017, 28–31).

Johtajuutta voi oppia käytännön kokemuksen kautta ja sen kehittäminen vaatii aktiivista harjoittelua. Yksi tehokas tapa rakentaa tietoista johtajuutta on hyödyntää hyväntahtoista kannustusta, vilpittömiä kiitosta ja asianmukaista kyseenalaistamista. Aito johtaja ei kuitenkaan väärinkäytä asemaansa tai tietämystään henkilökohtaisten etujensa edistämiseksi, vaan osoittaa kunnioitusta muita kohtaan (Ristikangas ja Ristikangas 2017, 31)

Muodollisesti annettulla johtajuudella tarkoitetaan johtajapositioon asettamista. Johtajapositio mahdollistaa johtajuuden ottamisen, mutta se ei kuitenkaan takaa johtajuutta johdettavien edessä. Johtajuus on silloin annettua, kun sen ansaitaan ei tarvitse käyttää niin paljon energiaa (Ristikangas ja Ristikangas 2017, 29)

Luonnollisen ja annetun johtajuuden lisäksi johtajuuden voi ansaita vähitellen. Tällaisessa johtajuudessa kunnioitetaan tiimin vallitsevaa kulttuuria ja toimintatapoja. Luottamusta rakennetaan pienin askelin ja johtajuus ansaitaan keskinäisen kunnioituksen kautta. Johtaja voi uudistaa kulttuuria tai toimintatapoja vähitellen, sopeuduttuaan ensiksi kirjoittamattomiin sääntöihin, puhetapaan ja perinteisiin. Johdonmukainen uusien näkemysten esille tuonti, rakentavalla tavalla, synnyttää todennäköisemmin seuraajuutta (Ristikangas ja Ristikangas 2017, 30).

3.2 Jaettu johtajuus

Jaetun johtajuuden käsite on haastava määritellä yksiselitteisesti ja sen tulkinta vaihtelee kirjallisuudessa, kuten Nordbäck (2018, 18) on huomauttanut. Ilmentyminen riippuu siitä, mitä johtajuuden osa-alueita jaetaan, missä ja milloin tätä käytäntöä sovelletaan. Yksinkertaisimmillaan jaetun johtajuuden voi määritellä siten, että tiimin sisällä johtajuutta harjoittavat useammat kuin yksi henkilö. Tämä

käsite voidaan nähdä kollektiivisena ilmiönä, johon osallistuu useita henkilöitä. Ajan myötä he voivat ottaa haltuunsa sekä muodollisia, että epämuodollisia johdotehtäviä tiimin toiminnassa. Jaetun johtajuuden luonne on monitahoinen ja käsitettä sovelletaan erilaisissa yhteyksissä moninaisin tavoin. On tärkeää ymmärtää, että jaettu johtajuus ei ole yksiselitteinen ilmiö, vaan sen merkitys ja toteutus voivat vaihdella organisaation tarpeiden ja kontekstin mukaan. Se voi ilmetä eri tavoin eri organisaatioissa ja tiimeissä (Nordbäck 2018, 18).

Ropo ja hänen kollegansa (2005) korostavat jaetun johtamisen olevan prosessi, joka liittyy yhteiseen tekemiseen. Kun tehtäviä ja johtajuutta jaetaan, mahdollistetaan ihmisten kokonaisvaltainen kohtaaminen ja heidän ajatusmaailmansa esille tuleminen. Yhteisellä tekemisellä tarkoitetaan erityisesti ajatusten vaihtamista organisaation toiminnasta ja arjen tapahtumista. Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan tiedon, kokemusten, luottamuksen, arvostuksen ja tiedonpuutteen jakamista. Tavoitteena on yhdenmukaistaa ajattelutapoja ja tulkintoja organisaation sisällä. Hyvä johtajuus ei edellytä tarvetta tietää enemmän tai kokonaisvaltaisemmin asioista kuin muut. Sen sijaan keskeistä on halu neuvotella ja osallistua omana persoonanaan yhteiseen tekemisen prosessiin (Ropo ym. 2005.).

Juuti (2013, 147 & 149) korostaa, että jaetun johtamisen syntymiseksi esimiehen on omaksuttava tietynlainen palveleva johtamistyyli. Tämä johtamistyyli keskittyy muiden arvostamiseen, tasa-arvoiseen kohteluun ja asiakkaiden hyvään palveluun. Esimiehellä on erilaisia keinoja tavoitella näitä pyrkimyksiä, kuten kuunteleminen, empatia, ymmärrys, kaukonäköisyys, tietoisuus, palveluhalu sekä työyhteisön parantaminen ja eheyttäminen. Näiden keinojen avulla esimies pyrkii saamaan kaikki henkilöstön jäsenet omaksumaan jaettu johtaminen, sekä sitoutumaan siihen. On tärkeää ymmärtää, että jaettu johtajuus ei synny itsestään, vaan se vaatii esimiehiltä aktiivista roolia ja palvelevaa johtamistyyliä, joka kannustaa ja motivoi tiimin jäseniä osallistumaan ja jakamaan johtamistehtäviä. Tällä tavoin luodaan ympäristö, jossa jaettu johtajuus voi kukoistaa ja tukea organisaation menestystä.

3.3 Valmentava johtajuus

Valmentavan johtamisen ytimessä on arvostava kohtaaminen, mahdollistaminen, sekä tuen tarjoaminen hyvien kysymysten ja kuuntelun kautta. Valmentavaan johtajuuteen siirtymisen myötä syntyy monenlaisia etuja niin johtajille, johdettaville, kuin koko organisaatiolle, mukaan lukien asiakkaat. Mahdollistamisen avulla valmentava johtaminen antaa johdettaville tilaa tehdä omaa työtänsä koskevia päätöksiä. Kun ongelmat ratkaistaan niiden alkuperäisissä syntypaikoissa, toiminta muuttuu nopeaksi, tehokkaaksi ja kilpailukykyiseksi (Soback 2021, 4).

Valmentava johtajuus edustaa tehokasta johtamistapaa nykyaikaisessa liiketoimintaympäristössä, joka on monimutkainen ja dynaaminen. Se vastaa uusiin haasteisiin, jotka liittyvät toimintaympäristön muutoksiin, työn luonteen evoluutioon ja työntekijöiden arvojen muutoksiin, jotka vaikuttavat nykyiseen työelämään. Valmentava johtajuus tarjoaa keinon kehittää työntekijöiden kykyjä ja valmiuksia itsenäiseen työn johtamiseen sekä haasteiden voittamiseen, odottamattomat ongelmat mukaan lukien (Soback 2021, 31–32).

Dan Soback (2021, 31) määrittelee valmentavan johtajuuden olevan tarkoituksellinen vuorovaikutussuhde, jonka päämääränä on aktiivisesti kehittää johdettavien taitoja viisaaseen työn johtamiseen, osana laajempaa yhteisöä. Hänen mukaansa tämä ajatus toteutuu, kun pystytään aktivoimaan johdettavien voimaa, viisautta ja myötätuntoa. Valmentava johtajuus painottaa yksilöiden ja tiimin olemassa olevia voimavaroja. Ihmiset saavat arvostusta, kun heidän vahvuuksiaan hyödynnetään, tiimissä luodaan kannustava ilmapiiri kehittymiselle ja yhdessä pyritään saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Tiimin täysi potentiaali tulee esiin, kun työskennellään tarkoituksenmukaisesti, mikä vahvistaa vastuun tunnetta. Valmentavassa johtajuudessa huomio on yhdessä tekemisessä ja kaikki toiminta tapahtuu jollain tapaa yhteisenä tuotoksena tiimissä, ei yksilösuorituksina (Ristikangas & Ristikangas 2017, 20–21, 27).

Voimalla tässä yhteydessä tarkoitetaan johdettavien rohkeutta tehdä työhönsä liittyviä valintoja ja toimia itsenäisesti ilman liiallista riippuvuutta johtajasta. Tämä kyky sisältää itsenäisen päätöksenteon, kurinalaisuuden ja keskittymisen, kyvyn saattaa tärkeät asiat päätökseen, resilienssin haastavia tilanteita kohtaan ilman lamaantumista, sekä laajan vastuunottamisen oman työnsä johtamisesta ja jatkuvasta oppimisesta (Soback 2021, 31–32).

Soback (2021, 31–32) määrittelee viisauden johdettavien kyvykkyydeksi johtaa omaa työtään tilannetajuisesti ja samalla ottaa huomioon laajemman organisaation kokonaisuuden. Tämä tarkoittaa kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja niiden sisäisiä syy-seuraussuhteita, ennakoivan tilannetajun hallintaa monimutkaisessa toimintaympäristössä, syvempää itsetuntemusta ja ymmärrystä omasta roolista, valmiutta monipuoliseen ja luovaan ajatteluun, kykyä nähdä asioita pitkällä tähtäimellä, kykyä reflektoida omaa ajattelua, sekä kykyä käsitellä epämääräisyyttä ja ristiriitaisuuksia.

Myötätunnolla Soback (2021, 31–32) viittaa johdettavien taitoon ja haluun kohdata sekä itseään että muita arvostavalla, hyväksyvällä ja inhimillisellä tavalla, kun he johtavat omaa työtään. Tämä tarkoittaa syvempää tietoisuutta omista ja muiden tarpeista erilaisissa tilanteissa, kykyä asettua toisen asemaan ja osoittaa armollisuutta sekä itselle, että toisille. Se merkitsee myös kypsyyttä hyväksyä omat vahvuudet ja heikkoudet sekä tunnistaa omien voimavarojen rajat.

4 MONIAMMATILLINEN YHTEISTYÖ

Tämä opinnäytetyön osa käsittelee moniammatillista yhteistyötä sosiaali- ja terveysalalla. Teksti tarjoaa yleiskatsauksen moniammatillisen yhteistyön perusteisiin, tiimien rooliin, moniammatillista yhteistyötä edistäviin tekijöihin ja tiimien kohtaamiin haasteisiin.

4.1 Moniammatillinen yhteistyö

Yhteistyö on koordinoitua toimintaa yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen, siinä toteutuu yhdessä tekemisen ilo ja samalla sosiaaliset suhteet vahvistuvat. Yhteinen toiminta voi tapahtua työssä, vapaa-aikana tai sosiaalisissa suhteissa (Argyle 1991). Isoherrasen (2008, 27–28) mukaan yhteistyössä pyritään toimimaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi mahdollisimman tehokkaasti ja onnistuneesti.

Moniammatillinen yhteistyö käsitteenä alkoi yleistymään 1980-luvulla, ja se vakiintui Suomessa 1990-luvulla. Sitä pidetään eräänlaisena kattoterminä, joka pitää sisällään erilaisia yhteistyömuotoja (Isoherranen 2008, 33). Paynen (2000, 9) mukaan moniammatillisessa työssä eri ammattiryhmät sopeuttavat roolejansa ja huomioivat toisten ammattiryhmien läsnäolon ja vuorovaikutuksen. Samalla he ovat valmiita jakamaan tietoaan, taitojaan ja vastuitaan. Isoherranen yksinkertaistaa moniammatillisen yhteistyön määritelmäksi, että asiantuntijoilla on yhteinen ongelma ratkaistavanaan tai tehtävä, päätös tai työ suoritettavanaan. Päästäkseen tavoitteeseensa, he yhdistävät osaamisensa ja tietonsa (Isoherranen 2008, 33).

Isoherrasen (2012, 22) mukaan moniammatillisella yhteistyöllä on viisi ydinkohdtaa. Hänen määritelmänsä pohjautuu Bohmin (Bohm & Peat 1992), Klinen (1995) ja Sengen (1990, 1999) ajatuksiin, soveltaen niitä sosiaali- ja terveysalan kontekstiin. Heidän mukaansa moniammatillisen yhteistyön ydinasioita ovat:

1. Kokonaisvaltainen, potilaslähtöinen tiedon kokoaminen.
2. Sovitut välineet ja käytännöt tiedon kokoamiselle.
3. Mahdollisuus ammatillisten rajojen ylityksille.
4. Potilaslähtöiset organisaatioiden rajojen ylitykset.

5. Jatkuva arviointi ja kehittäminen.

4.2 Tiimit moniammatillisessa yhteistyössä

Tiimi on moniammatillisen yhteistyön ydinkäsite, ja sitä käytetään sosiaali- ja terveysalan kontekstissa usein samassa merkityksessä moniammatillisen yhteistyön kanssa (Isoherranen 2012, 31).

Moniammatillinen tiimi on ryhmä, joka kokoaa yhteen ihmisiä, joilla on keskenään erilainen koulutus ja tausta. He työskentelevät tietyssä yksikössä tai systeemissä. Tiimiläiset työskentelevät yhdessä ratkaistakseen potilaan ongelmia, joihin tarvitaan niiden vaativuuden takia enemmän kuin yhden tieteen näkökulmaa tai yhden tieteen parissa työskentelyä. Hoidon tehokkaaseen tuottamiseen tiimit luovat muodolliset ja epämuodolliset rakenteet, ja työskentelevät keskinäisessä riippuvuudessa. He hyväksyvät ja hyödyntävät tieteiden väliset erot, vallan erot ja roolien päällekkäisyydet. Tämän lisäksi he pystyvät hyödyntämään vastakkainasettelua ja erilaisuuksia yhteistyössään. Tiimin sisällä on jaettua johtajuutta, joka vaihtelee ongelman mukaan. Tiimin toimintaa kehitetään ja arvioidaan yhdessä jatkuvasti (Drinka & Clark 2000.).

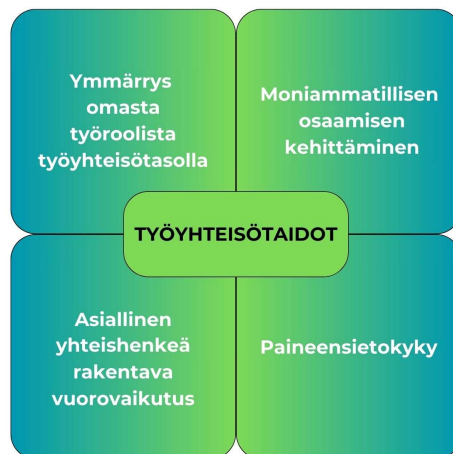
William Housley (2003, 1) määrittelee monitieteisen tiimin kirjassaan *Interaction in Multidisciplinary Teams*. Isoherrasen (2012, 32) mukaan Housleyn määritelmä kuvaa myös nykyisin vakiintuneen termin tieteidenvälistä (interdisciplinary) tiimiä. Tällaisesta tiimistä puhuttaessa Isoherranen (2012, 32) kuvailee oleellimmän muutoksen, perinteiseen tiimityöhön verrattuna, tapahtuvan tiimin vuorovaikutuksessa. Tieteidenvälisissä tiimissä tietoa yhdistetään kokonaisvaltaiseksi tietämykseksi, kyetään ylittämään vanhoja roolirajoja ja tiimien kokoonpano mukautuu asiakas- tai potilaslähtöisesti.

Tiimit nähdään pääasiallisena tapana organisoida moniammatillista yhteistyötä. Tiimeillä mahdollistetaan tarvittava asiakaslähtöinen ja joustava rakenne, tiedon keruu sekä sen käsittely. Tiimin yhdessä työskentelyllä saadaan aikaan positiivinen lisäpanos, jota ei olisi syntynyt pelkässä rinnakkain työskentelyssä (Isoherranen 2008, 35).

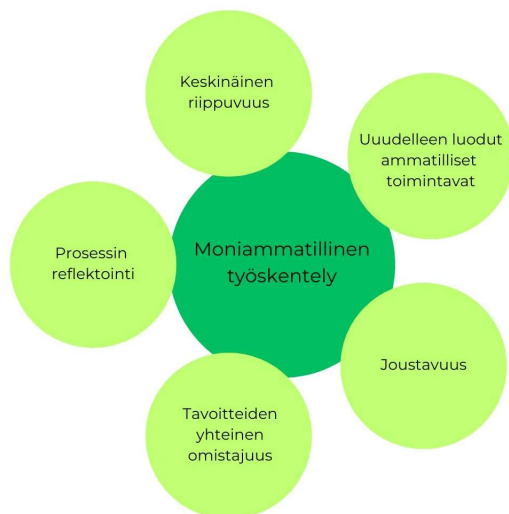
Moniammatillisesta tiimityöstä puhuttaessa syntyy helposti sekaannusta termeissä silloin, kun sanotaan, että tehdään moniammatillista tiimityötä, vaikka tiimityöskentely onkin ammattilaisten rinnakkain työskentelyä, ilman yhteistä tiedon jakamista tai roolirajojen ylityksiä (Isoherranen 2012, 32).

4.3 Moniammatillista yhteistyötä edistävät tekijät

Moniammatillisen yhteistyön onnistumisen kannalta tiimin jäsenillä on oltava työyhteisötaitoja, jotka mahdollistavat yhteistyön syntymisen sosiaali- ja terveydenhuollon tiimeissä. Työyhteisötaitoja ovat ymmärrys omasta roolista työyhteisössä, moniammatillisen osaamisen kehittäminen, asiallinen yhteishenkeä rakentava vuorovaikutus sekä paineensietokyky. Nämä taidot omaavilla tiimin jäsenillä on moniammatilliselle yhteistyöllä on kestävämpi pohja (Mönkkönen ym. 2019, 44.).



KUVIO 3. Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa (mukaillen lähteestä Mönkkönen ym. 2019, 44)



KUVIO 4. Moniammatillisen työskentelyn osa-alueet (mukaillen Mönkkönen ym. 2019, 19).

Moniammatillinen työskentely pohjautuu Bronsteinin (2003) viiteen osa-alueeseen. Näiden osa-alueiden pohjalta rakentuvat moniammatilliseen työskentelyyn vaikuttavat tekijät. Ensimmäinen osa-alue on *keskinäinen riippuvuus*, joka tarkoittaa ammattilaisen kykyä ymmärtää oma roolinsa moniammatillisessa tiimissä. Kyseessä on myös jokaiseen tiimissä olevaan ammattilaiseen kohdistuvaa vaatimusta luottaa tiimin jäseniin ja heidän asiantuntemukseensa. Keskinäisen riippuvuuden toteutuessa moniammatillisessa työskentelyssä on mahdollista toimia *uudelleen rakentuvien ammatillisten toimintatapojen* mukaan. Tällaisia toimintatapoja voivat olla erilaiset laajemmat toimintakäytänteet, ohjeistukset ja palvelut, joita päivittämällä asiakas voi saada paremman hyödyn kuin aiemmassa tavassa. Onnistuneen moniammatillisen työskentelyn kolmantena osa-alueena on *joustavuus*, joka näkyy kykynä omaksua uudenlaisia rooleja yhteistyössä. *Tavoitteiden yhteinen omistajuus* on osa-alue, joka on jaettu vastuu ammattilaisilla ja asiakkaalla koko prosessista. Prosessi kestää aina tavoitteiden asettamisesta tavoitteiden saavuttamiseen saakka. Viimeisenä osa-alueena on *prosessin reflektointi*, joka on itsearvioimisen väline. Tätä moniammatillisen tiimin tulisi hyödyntää käytössään läpi aiempia asiakkuuksia ja niiden tuloksia, sekä oppiessaan niistä tulevaisuutta varten (Bronstein 2003; Mönkkönen ym. 2019.).



KUVIO 5. Moniammatillisen työskentelyn osa-alueet ja niihin vaikuttavat tekijät (mukaillen Bronstein 2003; Mönkkönen ym. 2019, 19).

Bronsteinin (2003) mukaan moniammatillisen työskentelyn viiteen eri osa-alueeseen vaikuttaa neljä edistävää tekijää. Ensimmäinen tekijä on selkeä ja myönteinen, *oma ammatillinen rooli*. Jos moniammatillisen tiimin jäsenillä on vahvat ammatilliset identiteetit, he kykenevät yhteistyöhön muiden ammattilaisten kanssa kokematta epävarmuutta omasta asiantuntijuudestaan ja osaamisensa merkityksestä. Moniammatillisen yhteistyön toteutumiseen ja onnistumiseen vaikuttavat merkittävästi myös *rakenteelliset tekijät*, joita voivat olla esimerkiksi organisaatiokulttuuri, johdon suhtautuminen moniammatillisuuteen tai yhteiset kokoontumiset ja monipuolinen vuorovaikutus. Rakenteellisten tekijöiden lisäksi yhteistyöhön vaikuttavat tiimiläisten *persoonalliset tekijät*, kuten tiimin jäsenten tapa vuorovaikuttaa toisten kanssa, sekä asenteet esimerkiksi työtä, tiimiläisiä tai asiakkaita kohtaan. Viimeisenä tekijänä Bronstein mainitsee *ryhmän yhteisen historian*, jolla on myös vaikutusta siihen, kuinka tiimin yhteistyö sujuu. Jos tiimin yhteistyössä on onnistuttu aiemmin, vaikuttaa se työskentelyyn myönteisesti. Kielteinen ennakkokäsitys tai aiemmat kokemukset tiimin onnistumisesta vaikuttavat siihen, miten tiimiläiset antavat panoksensa yhteistyöhön tai miten muiden näkemyksiä

vastaanotetaan. Moniammatillinen yhteistyö vaatii onnistuakseen halua ja pyrkimystä yhteistyöhön ammattilaisten välillä (Bronstein 2003; Mönkkönen ym. 2019, 20–22).

4.4 Moniammatillisen yhteistyön kehityshaasteet

Sosiaali- ja terveysalan tutkimukset (Drinka & Clark 2000; Reeves 2004; D'Amour ym. 2005; Kvanström 2008) ovat osoittaneet, että pelkkä työn organisoiminen tiimeihin ja ihmisten yhteen tuominen ei automaattisesti johda tiimien toimimiseen halutulla, moniammatillisella tavalla. D'Amour ym. (2005, 126) pitää epärealistisena ajatuksena, että moniammatillinen yhteistyö alkaa vain yhdistämällä ammattilaiset tiimiksi. Isoherrasen (2012, 33) mukaan vanhan hierarkkisen ja rinnakkaisen tiimityön historia vaikuttaa uuden toimintamallin oppimiseen.

Rakenteisiin liittyvät asiat voivat edistää moniammatillista yhteistyötä, mutta ne voivat toisinaan olla hankaloittamassa työskentelyä. Sosiaali- ja terveysalalla on yleistä riittämättömät resurssit, työntekijöiden kuormittuminen, sekä kiire. Tämä voi aiheuttaa kielteisen suhtautumisen moniammatillista yhteistyötä kohtaan, kun työskentelyn ajatellaan tuovan lisätyötä ja vievän aikaa muilta tehtäviltä. Osa organisaatioista ei mahdollista joustavaa moniammatillista työskentelyä työkäytännöillään, jolloin tiimityölle ei aikaa varata riittävästi aikaa muilta töiltä. Tällaisessa tilanteessa organisaation johdon tulisi järjestää työolot moniammatillisen työskentelyn mahdollistavaksi (Mönkkönen ym. 2019, 21).

Moniammatillisuutta estävä asia voi olla myös resurssien puute organisaatiossa. Organisaatio voi jossain tapauksissa määritellä millaisiin asiakkuuksiin moniammatillista yhteistyötä voidaan hyödyntää ja millaisiin ei, vedoten resursseihin. Tällainen resurssien puute vaikuttaa myös asiakkaan näkökulmaan, ratkaisujen löytämisen kannalta (Mönkkönen ym. 2019, 22).

Tyypillisiä haasteita moniammatillisessa yhteistyössä ovat ammattien väliset valtakysymykset ja erilaiset asenteet tiimissä tai ryhmässä. Sosiaali- ja terveysalan moniammatillisissa tiimeissä korostuu lääketieteen edustajan rooli, ja siihen liittyvä status voidaan mieltää muita ammattilaisia korkeammaksi. Tällaiset valta-asetelmat voivat vaikuttaa moniammatillisen yhteistyön rakentumiseen. Jossain

tilanteissa tietyn ammattikunnan asiantuntijoita voidaan jättää pois moniammatillisen tiimin palavereista, jos tiimin jäsenet eivät esimerkiksi ymmärrä asiantuntijan osaamista osana asiakkuuden hoitamista. Kokemus tai pelko oman asiantuntijuuden arvostamattomuudesta tiimissä voi helposti vaikuttaa asiakkaan hoitosuunnitelmaan, kun kaikkien ammattilaisten tietoa ei voida hyödyntää. Ammattilaisten erilaiset taustat ja osaaminen toimii moniammatillisen tiimin tärkeänä ominaisuutena, mutta se voi myös heikentää yhteistyötä tiimissä. Ammattilaisten koulutusten erilainen tietopohja, kulttuuri ja arvot voivat olla haaste tiimin toiminnassa. Kulttuurillisena erona voi olla esimerkiksi tietojen vaihtoon ja salassapiitoon liittyvät kysymykset eri asiantuntijoiden välillä (Mönkkönen ym. 2019, 22–25).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Opinnäytetyön tutkimusvaiheessa suoritettiin kysely Yritys X:n terveydenhuollon palvelualan esihenkilöille. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella lähestymistavalla puolistrukturoidun haastattelun muodossa. Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, sillä sen avulla saatiin kerättyä haastateltavilta laaja-alaisesti kokemuksia ja näkemyksiä aiheeseen liittyen.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tarkoittaa usein monipuolista joukkoa tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Tämän vuoksi sen määrittely on haastavaa, ja jokainen laadullinen tutkimus rakentuu ainutlaatuisesti tapauskohtaisesti (Denzin & Lincoln 1994, 3.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa painotetaan ihmisten kokemusten, tulkintojen, käsitysten ja motivaation tutkimista sekä ihmisten näkemysten kuvaamista. Otokseen pyritään valitsemaan henkilöitä, jotka edustavat tutkittavaa kohdetta monipuolisesti ja kattavasti (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 65–67.) Perusteellisella tutkimuksella, joka sisältää huolellisesti suunnitellut ja toteutetut tutkimusasetelmat, toistuvat tutkimukset sekä monipuoliset näkökulmat ilmiön tarkasteluun, voidaan tavoittaa monipuolista tietoa. Tämä lähestymistapa mahdollistaa syvemmän ymmärryksen ilmiön syy-seuraussuhteista ja ilmiön luonteesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jonka pohjana toimi teemoihin jaotellut, etukäteen luodut kysymykset. Kysymyksiä esitettiin haastatteluissa teemojen sisällä eri järjestyksissä haastateltavien kesken. Joitakin kysymyksiä jätettiin vaihtelevasti haastateltavilta pois, jos haastateltava vastasi kysymykseen jo toisen vastauksen kohdalla.

Puolistrukturoidussa haastattelussa esitetään yleisesti samat tai lähes samat kysymykset kaikille haastateltaville, samassa järjestyksessä. Toisinaan puolistrukturoiduissa haastatteluissa, kuten teemahaastatteluissa, voi kuitenkin tapahtua

kysymysten järjestyksen vaihtelua. Osittain strukturoitujen haastattelujen toteutustavasta ei ole yhtenäistä määritelmää, ja ne sijoittuvat formaalisuudessaan strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välimaastoon. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.) Käytännössä puolistrukturoidusta haastattelusta voidaan käyttää nimitystä *teemahaastattelu* erityisesti silloin, kun siinä esitetään tarkkoja kysymyksiä tietyistä teemoista, mutta ei välttämättä samoja kysymyksiä jokaiselle haastateltavalle (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

5.2 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tausta

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Yritys X:n terveydenhuollon palvelualan esihenkilöiden näkemyksiä moniammatillisesta yhteistyöstä tiimeissä, tiimien toiminnasta ja niiden johtamisesta. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on löytää millaisia haasteita moniammatillisilla tiimeillä ja niiden esihenkilöillä on, ymmärtää mistä haasteet johtuvat sekä kuulla miten esihenkilöt kehittäisivät eri osa-alueita. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa organisaation kehittämisprojektille kerätyn tiedon, analysoinnin ja johtopäätösten avulla. Lisäksi tarkoituksena on syventää organisaation ymmärrystä moniammatillisesta yhteistyöstä tiimeissä ja niiden johtamisesta.

Yritys X on vuosikymmeniä toiminut, nopeasti kasvava ja merkittävä toimija, yksityisen terveydenhuollon alalla Suomessa. Yritys X:n ongelmana on resurssien sekä osaamisen ohjautuminen moniammatillisissa tiimeissä, johon kuuluu eri asiantuntijarooleissa toimivia henkilöitä. Tutkimusongelma muodostettiin tämän pohjalta keskittymään tiimien moniammatillisen yhteistyön ja johtamisen kehittämiseen. Tutkimuskysymykseksi muodostui ”kuinka johtamisella voidaan edistää moniammatillista yhteistyötä tiimeissä”.

Mielenkiintoisen ja ajankohtaisen tutkittavan Yritys X:stä tekee yrityksen halu kehittää moniammatillista yhteistyötä tiimi- ja organisaatiotasolla. Organisaation johdossa on ymmärrys moniammatillisen yhteistyön kehittämistarpeesta, sekä hyödyistä resurssien ja osaamisen paremman ohjautumisen kannalta.

Vaikka tutkimus käsittelee Yritys X:n moniammatillisen yhteistyön ja sen johtamisen kehittämistä, tutkimuksesta sekä sen pohjalta muodostetuista johtopäätöksistä voi olla hyötyä myös muille organisaatioille.

5.3 Tutkimuksen toteutus



KUVIO 6. Tutkimuksen kulku

Haastattelut toteutettiin maalisi- ja huhtikuussa 2023 kolmen viikon aikana. Haastateltavat koostuivat Yritys X:n terveydenhuollon palvelualan eri ammattiryhmien esi- ja vastuuhenkilöistä. Haastateltavat sovittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa haastateltavien työnkuvien perusteella. Haastateltavia osallistui tutkimukseen viisi henkilöä ja haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina etäyhteyksillä Zoom-palvelun kautta, haastateltavien kiireellisten aikataulujen takia. Haastateltaville kerrottiin etukäteen haastatteluiden kestävän tunnin jokaisen haastateltavan kanssa. Haastattelut nauhoitettiin Zoom-palvelun kautta ja tallenteet olivat pyydettyä saatavilla opinnäytetyön tekijältä. Haastattelujen tallenteet litteroitiin sanasta sanaan tutkimustulosten läpikäynnin ja analysoinnin helpottamiseksi. Kieli ja kielen käyttö eivät olleet tutkimuksen keskiössä, joten tarkkoja litterointeja esimerkiksi äänenpainoista, tauoista ja hengityksistä ei ollut tarvetta kirjata aineistoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Haastateltaville lähetettiin etukäteen saatekirje (liite 1), jonka liitteinä olivat haastattelykysymykset (liite 2), tietosuojailmoitus (liite 3) ja tiedote (liite 4). Tietosuojailmoitus ja tiedote informoivat haastateltaville tutkimuksen tietojen käsittelystä, kulusta, vapaaehtoisuudesta sekä luottamuksellisuudesta. Saatekirjeen ja ennakoon lähetettyjen tietojen pohjalta pyrittiin herättämään luottamusta tutkimukseen osallistuvien keskuudessa. Tutkimuksen alussa haastateltaville lähetettiin

suostumuslomake (liite 5) tutkimukseen osallistumiseen suostumisesta, AtomiSign-palvelun kautta. Tietosuojailmoitus, tiedote ja suostumuslomake olivat muokattuja versioita TUNI:n tietosuojailmoitusten mallipohjista (TUNI 2020).

Haastattelut jaettiin viiteen eri teemaan luokiteltujen kysymysten pohjalta. Haastattelun rungoksi luotiin teemat kysymysten ja haastattelun loogisen etenemisen ja selkeän jäsentelyn takaamiseksi. Haastattelun teemat muodostuivat toimeksi-antajan kanssa esille nousseiden haasteiden ja moniammatillisten tiimien johtamiseen linkittyvien aiheiden pohjalta.

5.4 Tutkimuksen sisältö

Haastattelun alussa käytiin läpi tietosuojaan, tutkimuksen kulkuun ja vapaaehtoisuuteen liittyvät asiat, jotka haastateltavat olivat saaneet myös etukäteen sähköpostitse luettaviksi. Yhteinen läpikäynti selventää tutkimukseen osallistuvilla haastattelun taustat sekä luottamuksellisuuteen liittyvät asiat.

Haastattelussa oli viisi teemaa, joihin oli luotu valmiit kysymykset haastattelussa käytäväksi. Tarkemmat kysymykset teemoineen löytyvät liitteestä 2. Ensimmäisessä teemassa kysyttiin haastateltavan taustatietoja. Taustatiedot kysyttiin talenteiden käsittelyn ja tutkimuksen pohjatietojen selkeyttämiseksi. Taustatietoina kysyttiin nimi, työtehtävä, esihenkilörooli, alaisten työnkuva, sekä työuran pituus Yritys X:ssä.

Haastattelun toisena teema oli moniammatillinen tiimi. Kysymyksiä teeman alla oli kuusi, joiden lisäksi esitettiin tukikysymyksiä. Kysymysten avulla selvitettiin haastateltavien näkemykset Yritys X:n moniammatillisista tiimeistä, niiden muodostamisesta ja toimivuudesta. Lisäksi kysymyksissä kartoitettiin tiimien tavoitteita ja niiden asettamista, tiimien haasteita sekä kehitysideoita moniammatillisten tiimien yhteistyölle.

Kolmas haastattelun teema oli kommunikointi. Teemaan liittyvät kysymykset koskivat kommunikointikanavia, kommunikaation toimivuutta, haasteita ja kehittämistä. Haastateltaville esitettiin kysymyksiä myös heidän palautteensa antamisesta tiimeille, sekä siitä miten tiimit kommunikoivat esihenkilöidensä kanssa.

Neljäntenä teemana haastatteluissa oli resurssien ja työn ohjautuminen. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää, millainen resurssitilanne on esi- ja vastuuhenkilöiden mielestä, miten resurssit ohjautuvat tiimeissä ja millä tavoin esihenkilöt ovat osallisina resurssien ja työn ohjaamisessa. Lisäksi kartoitettiin näkemyksiä siitä, millä tavoin resursseja ja työtä seurataan, millaisia tukitoimia niiden ohjautumiseen on käytössä, sekä millaisia haasteita teemaan liittyy.

Viimeisenä teemana haastattelussa oli johtaminen. Teeman kysymysten tarkoituksena oli ymmärtää, miten organisaatiossa johdetaan moniammatillisia tiimejä, millaisia tukirakenteita johtamiselle on ja toivottaisiin olevan, sekä mitkä asiat ovat haastavia moniammatillisten tiimien johtamisessa. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin miten he voivat edistää moniammatillisen tiimin yhteistyötä, sekä millaiseksi he itse kokevat moniammatillisen tiimin johtamisen.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla Yritys X:ssä työskenteleviä esi- ja vastuuhenkilöitä terveydenhuollon palvelualan yksiköstä. Tässä luvussa käydään läpi toteutetun tutkimuksen tulokset, niiden teemojen pohjalta alkuperäisessä järjestyksessä, jossa ne esitettiin myös haastattelujen osallistujien kanssa.

6.1 Taustatiedot

Tutkimuksen ensimmäisessä osiossa kysyttiin haastateltavien taustatiedot. Haastateltavia osallistui tutkimukseen viisi henkilöä. Henkilöiden tarkempaa ikää, sukupuolta tai ammattia ei kerrota yrityksen sisäisen tunnistamattomuuden takia. Henkilöt olivat Yritys X:n terveydenhuollon palvelualan esi- ja vastuuhenkilöitä. Henkilöt toimivat erilaisissa esihenkilön, vastaavan tai päällikön tehtävissä. Esihenkilöillä on johdettavanaan tietyn ammattiryhmän edustajat. Kaikilla haastateltavilla ei ole ollut omia alaisia, vaan he saattoivat vastata tiimeistä tai asiakkuuksista. Haastateltavien työkokemus Yrityksessä X vaihteli 1–8 vuoden välillä.

6.2 Moniammatillinen tiimi

6.2.1 Moniammatillisen tiimin muodostaminen ja rakenne

Haastateltavien mukaan moniammatilliset tiimit muodostetaan asiakkuuskohtaisesti. Haastateltavat kertoivat tiimien nimeämisen tapahtuvan yksikön esihenkilön toimesta, joka pyrkii huomioimaan asiakkaan tarpeet, ammattilaisten osaamisen ja kiinnostuksen, sekä käytössä olevat resurssit. Vastausten perusteella tiimit koostuvat perinteisesti neljän eri ammattiryhmän edustajasta ja asiakkaan perusteella tiimiin voidaan lisätä muitakin ammattiryhmiä. Haastateltavat nostivat esille, että suuremmissa asiakkuuksissa tiimiin kuuluu myös asiakkuuspäällikkö. Joidenkin haastateltavien mukaan asiakkuuspäällikkö on tarvittaessa tukena ja apuna myös pienemmissä asiakkuuksissa, vaikka hän ei kuuluisikaan tiimiin.

6.2.2 Moniammatillisen tiimin toiminta ja tavoitteet

Haastateltavat kertoivat seuraavana, miten moniammatilliset tiimit toimivat heidän mielestään tällä hetkellä. Haastateltavien näkemykset moniammatillisista tiimeistä vaihtelivat. Yleisesti ottaen ne tiimit, joissa on selkeästi määritellyt roolit ja vastuut, kuten asiakkuuspäälliköt tai koordinoivat tiimit, näyttivät haastateltavien silmiin toimivan paremmin ja tarjoavan tehokkaampaa moniammatillista yhteistyötä ja asiakkuuksien hallintaa. Pienemmissä ja keskisuurissa asiakkuuksissa, joissa vastuu on usein tietyn ammattiryhmän edustajalla, moniammatillisen yhteistyön ohjaaminen voi olla haastavampaa.

Haastateltavat huomauttivat, että tiimien tasalaatuisuus voi vaihdella, ja uusien työntekijöiden on opetettava monimutkaisia järjestelmiä ja prosesseja. Tämä oppimisprosessi voi vaikuttaa heidän mukaansa moniammatillisen yhteistyön sujuvuuteen. Haastateltavien mukaan tiimien keskinäinen kommunikaatio ja yhteistyö vaihtelevat myös asiakkaittain, ja isot asiakkuudet näyttävät usein onnistuvan paremmin tiimien säännöllisissä tapaamisissa ja yhteistyössä. Lisäksi haastateltavat mainitsivat, että tavoitteena on parantaa yhteistyötä ja lisätä moniammatillista työskentelyä. Haastateltavat kertoivat, että yrityksessä valmistellaan parhaillaan prosesseja ja materiaaleja moniammatillisen yhteistyön edistämiseksi valtakunnallisesti.

Haastateltavien mukaan moniammatillisella tiimillä on tavoitteena tuottaa laadukkaita terveydenhuollon palveluita asiakkuuksissa, erityisesti ennaltaehkäisevää terveydenhuoltoa. Heidän mukaansa nämä tavoitteet perustuvat pääasiassa lainsäädäntöön ja käytäntöasetuksiin, joka määrää tiettyjä velvoitteita toiminnalle. He korostivat, että jokaisen tiimin jäsenen odotetaan ymmärtävän nämä perusvaatimukset ja toimivan niiden mukaisesti.

Muuten tavoitteiden asettaminen tapahtuu haastateltavien näkemysten mukaan pääasiassa vuoropuhelussa asiakkaan kanssa, jossa otetaan huomioon asiakkuuden tarpeet ja toiveet. Tiimityöskentelyn kannalta haastateltavien mielestä oli tärkeää, että yhteydenpito tiimin sisällä ja asiakkaan suuntaan on tiivistä. Heidän mukaansa näin varmistetaan, että tiimi pystyy tarjoamaan palveluita ja ratkaisuja, jotka vastaavat asiakkuuden tarpeisiin ja odotuksiin. Vaikka haastateltavat painottivat tavoitteiden perustuvan lainsäädäntöön ja yhteisiin peruseriaatteisiin, heidän mukaansa jokaisella tiimin jäsenellä on tilaa tuoda oma osaamisensa ja

näkemyksensä tiimin toimintaan. He uskovat, että tiimin jäsenten oma käsiala ja tapa tehdä töitä saavat näkyä, kunhan perusvaatimukset täyttyvät.

6.2.3 Moniammatillisen tiimin haasteet ja kehittäminen

Haastatteluissa nousi esille, että moniammatillisilla tiimeillä on kohtalaisesti haasteita toiminnassaan. Yksi selkeä haaste haastateltavien mukaan on potilastietojärjestelmien käytettävyys. Haastateltava kuvaili, kuinka potilastietojärjestelmän ajanvarausosio on hankala käyttää, mikä vaikeuttaa tiimin aikataulujen ja yhteistyön hallintaa. Hänen mukaansa tämä haaste saattaa vaikuttaa erityisesti hoitajiin ja asiakkuuspäälliköihin, jotka käyttävät järjestelmää aktiivisesti työssään. Haastatteluissa kävi ilmi, että digitaalisten taitojen merkitys kasvaa jatkuvasti terveydenhuollon alalla, ja niiden hallitseminen on välttämätöntä kaikille tiimin jäsenille, vaikka aihe ei olisikaan kaikkien suosikki.

Toinen esille noussut haaste liittyy organisaation sisäisiin tavoitteisiin ja niiden yhteensovittamiseen asiakastarpeiden kanssa. Haastateltavat korostivat tarvetta ylläpitää asiakastyytyväisyyttä ja huolehtia siitä, että asiakkaat pysyvät tyytyväisinä. Samalla heistä olisi tärkeää, että tiimit pitävät yhteyttä ja jakavat tietoa tehokkaasti. Haastateltavat mainitsivat haasteina tiimien välisen vuorovaikutuksen ja tiedonjakamisen, erityisesti eri toimipisteissä työskentelevien tiimien kesken. Tämä voi heidän mukaansa vaikuttaa siihen, että tiimien jäsenet eivät välttämättä tutustu toisiinsa riittävästi, mikä voi heikentää tiimin yhteistyötä.

Lisäksi haastateltavat mainitsivat paineen täydellisyden tavoittelusta, mikä saattaa heidän mukaansa kuormittaa tiimin jäseniä. He korostivat tarvetta ymmärtää mikä on riittävän hyvä suoritus tietyissä tilanteissa, sekä välttää liiallista kuormitumista.

Moniammatillisten tiimien yhteistyön kehittämiseksi haastateltavilla oli useita mielipiteitä ja ehdotuksia. Yksi keskeinen kehityskohde oli tiimien välisten yhteisten tapaamisten lisääminen. Erityisesti workshoppeja ja palaverikäytäntöjen kehittämistä pidettiin tärkeänä. Lisäksi haastateltavat painottivat yhteisen pohjan luomista, joka tukisi tiimien valmistautumista ja yhteistyötä. Tähän liittyen mainittiin

esimerkiksi Powerpoint-pohjien käyttö, jotka ohjaisivat tiimin jäseniä osallistumaan aktiivisesti palavereihin ja tuottamaan yhteistä tietoa.

Haastateltavien mielestä toinen tärkeä näkökulma olisi varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet ymmärtävät oman roolinsa asiakkuuden hoidossa ja sitoutuvat siihen. Samalla korostettiin, että resurssien ja työmäärän on oltava tasapainossa, jotta tiimissä kukaan ei kuormitu liikaa. Yhteiset pelisäännöt ja ajan varaaminen tiimityölle oli myös tärkeä osa yhteistyön kehittämistä. Yhteistyön kehittämisessä nähtiin myös tarve huomioida organisaation kasvu ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen sekä varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet ovat perillä toistensa osaamisesta ja rooleista. Tämä voisi edistää heidän mielestään yhteistyön sujuvuutta ja tehokkuutta.

Tiimin jäsenten välinen avoin kommunikointi ja keskinäinen tuntemus koettiin myös tärkeiksi tekijöiksi yhteistyön parantamisessa. Haastateltavat mainitsivat, että työntekijöiden välinen suhde ja vuorovaikutus auttavat madaltamaan kynnystä yhteistyöhön. Yksi vastaajista korosti, että hoitajien ja fysioterapeuttien yhteistyötä voitaisiin vahvistaa ja tämä voisi toimia mallina myös muiden ammattiryhmien väliselle yhteistyölle.

6.3 Kommunikointikanavat

Haastateltavat kertoivat erilaisista kanavista ja toimintatavoista, joita he käyttävät tiimien sisäisessä kommunikaatiossa. Yleisesti ottaen keskeisenä haasteena nähtiin tiedonhallinta ja sen varmistaminen, että tieto on organisoitua ja helposti saatavilla. Haastateltavien vastausten perusteella voidaan koota yhteen keskeisiä kommunikaatiokanavia ja -tapoja:

- *Sähköposti:* Useat haastateltavat mainitsivat sähköpostin olevan yksi keskeisimmistä viestintäkanavista. Monet haastateltavista pitivät tätä aktiivisimpana väylänä.
- *Teams:* Teams oli toinen merkittävä väline monille haastateltaville. Sitä käytetään heidän mukaansa tiimipalavereiden järjestämiseen sekä keskustelujen ja sähköpostiliikenteen hallintaan.

- *Puhelut*: Puhelut nähtiin nopeana ja suorana kommunikaatiotapana, ja niitä käytetään erityisesti kiireellisten asioiden käsittelyyn ja nopeaan yhteydenottoon.
- *Kasvokkaiset tapaamiset*: Haastateltavien mukaan useissa tiimeissä järjestetään säännöllisesti kasvokkaisia palavereita, mikä mahdollistaa tiimin jäsenten välisen henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja syvemmän ymmärryksen.
- *Epäviralliset kohtaamiset*: Haastateltavat mainitsivat myös epäviralliset kohtaamiset, kuten kahvihuoneessa käytävät keskustelut tai ovensuussa tapahtuvat lyhyet jutustelut, joissa voidaan vaihtaa kuulumisia ja ajatuksia.
- *Sharepoint ja muut työkalut*: Vastaajien mukaan tiimit käyttävät usein yhteisiä työkaluja, kuten Sharepointia, joihin kerätään asiakkuuksiin liittyviä tietoja ja resursseja.
- *Whatsapp*: Harvempi haastateltava nosti viestintäkanavana esille, mutta muutamien haastateltavien mukaan joissakin tiimeissä käytetään myös Whatsappia nopeisiin viestintätarpeisiin.

6.3.1 Esihenkilöiden kanssa kommunikointi ja palautteen anto

Haastateltavien näkemykset toivat esiin, miten tiimit ylläpitävät kommunikaatiota esihenkilöidensä kanssa. Heidän mukaansa viestintä tapahtuu usein yksilötasolla, ja tiimiläiset jakavat tietoa suoraan esihenkilöilleen. Tämä sisältää onnistumisten ja haasteiden jakamisen sekä henkilökohtaiset keskustelut. Haastateltavien mukaan tiimeissä on myös vakiintuneet käytännöt, kuten säännölliset yksilökeskustelut, joissa käsitellään yksittäisten tiimin jäsenten tilanteita ja mahdollisia haasteita. Näiden keskustelujen tarkoituksena on tukea yksilöitä ja mahdollistaa vuoropuhelu esihenkilön kanssa. Haastateltavat nostivat esille myös vuosittaiset kehityskeskustelut, jotka koettiin tärkeänä osana vuorovaikutusta, sillä niissä arvioidaan työntekijöiden suoritusta ja asetetaan tavoitteita.

Lisäksi tiimien ja esihenkilöiden välillä järjestetään yhteisiä palavereita, joissa käsitellään laajempia asioita ja jaetaan tietoa asiakkaan toimintatavoista. Kuitenkin monet haastatelluista korostivat, että tiimien sisäinen yhteydenpito on usein tiiviimpää kuin koko tiimin ja esihenkilön välinen kommunikaatio. Esille nostettiin

lisäksi eri ammattiryhmien esihenkilöiden yhteydenpito tarvittaessa keskenään, esimerkiksi tiimien välisen yhteistyön koordinoinnissa.

Haastateltavat kertoivat, että palautetta tiimeille annetaan yleisesti ottaen erityisesti onnistumisten yhteydessä. Palautteet lähetetään usein sähköpostitse, ja sähköposti koettiin tehokkaimmaksi väyläksi tavoittaa kaikki tiimin jäsenet. Haastateltavien vastaukset paljastivat, että kehityskeskustelut ja asiakaspalautteet ovat keskeinen osa palautteen antoprosessia. He korostivat, että positiiviset palautteet ovat yhtä tärkeitä kuin kriittiset palautteet, ja palautetta annetaan aina arvostavasti ja kunnioittavasti. Haastateltavat kokivat, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat sujuneet hyvin. He eivät maininneet merkittäviä haasteita palautteen antamisessa, ja kokemus oli pääsääntöisesti positiivinen. Lisäksi haastateltavat kertoivat, että palautetta annetaan tiimisuorituksista ja asiakaspalautteista, ja tässäkin yhteydessä positiivisen palautteen merkitys korostui. Haastateltavat korostivat, että tiimien tulisi myös itse arvioida omaa toimintaansa ja etsiä parannuskohteita.

Vaikka haastateltavat totesivat, että suomalaiset yleisesti ottaen antavat vähän palautetta, he huomasivat myös, että monet odottavat saavansa enemmän palautetta kuin saavat. Palautteen antaminen asiakkuuksista ja yksilöasiakkailta koettiin haastavaksi, mutta heiltä pyritään aktiivisesti keräämään palautetta eri kanavien kautta. Tärkeää vastaajien mukaan oli, että palautetta käsitellään tiimien ja esihenkilöiden kanssa, mikä auttaa parantamaan toimintaa.

6.3.2 Kommunikaation toimivuus, haasteet ja kehittäminen

Haastateltavien vastaukset ja mielipiteet antoivat kuvan siitä, miten kommunikaatio toimii tiimeissä. Yleisesti ottaen havaittiin, että kommunikaatio vaihtelee eri tilanteissa ja organisaatioissa. Haastateltavien mukaan useissa tapauksissa kommunikaatio toimii paremmin, kun tiimillä on selkeä rakenne, kuten asiakkuuspäällikkö tai koordinoiva tiimi, joka vastaa vuosisuunnittelusta ja tiimipalavereista. Tällaisissa tilanteissa kommunikaatio on säännöllistä ja järjestelmällistä, ja sen koettiin sujuvan hyvin. Kuitenkin havaittiin myös, että suurissa asiakkuuksissa saattaa olla hajontaa siinä, miten tiimit toimivat ja miten he kommunikoivat.

Osassa asiakkuuksissa tiimien välinen kommunikaatio on vahvaa ja järjestelmällistä, kun taas toisissa se jää vähemmälle. Yksi haastateltava mainitsi, että ajanpuute saattaa olla esteenä tehokkaalle kommunikaatiolle.

Toinen haastateltavien havainto oli, että fyysisesti samassa tilassa työskentelevät tiimit saavat luontaisesti enemmän mahdollisuuksia nopeaan kasvokkaiseen kommunikaatioon. Tämän koettiin helpottavan tiedon jakamista ja keskustelua tiimin sisällä. Sähköpostin käyttö koettiin usein hitaammaksi ja vaativammaksi, vaikka se oli välttämätöntä tiettyjen asioiden viestimisessä.

Kasvavan organisaation koettiin mahdollisesti tuottavan haasteita kommunikaatioon, kun uusia jäseniä liittyy tiimeihin. Tiimien jäsenet eivät aina tunne toisiaan, mikä vaikeuttaa kommunikaatiota. Lisäksi haastateltavat kertoivat sähköpostitulvasta saattavan tulla ongelma, kun viestit kohdistetaan suurelle joukolle, vaikka ne koskisivat vain tiettyjä henkilöitä. Haastateltavat korostivat tarvetta tarkastella viestinnän kohdentamista ja tiedon jakamista tarkemmin.

Haastateltavien kokemusten perusteella moniammatillisissa tiimeissä kohdataan lukuisia kommunikaatiohaasteita. Eräs keskeinen haaste liittyy tiedon avoimeen jakamiseen tiimin sisällä, ja hierarkiat vaikuttavat voimakkaasti tähän dynamiikkaan. Erityisesti eräs haastateltava huomasi, että tiimin jäsenet saattavat olla avoimempia keskusteluissa asiakkuuspäällikön kanssa verrattuna viralliseen esihenkilöön. Tämä ero hierarkiassa vaikuttaa siihen, kuinka vapaasti tietoa jaetaan tiimin sisällä. Lisäksi hierarkiaa koettiin olevan myös tiimin sisällä, jonka seurauksena tiimiläiset voivat epäröidä ilmaista mielipiteitään tai tuoda esille ongelmia, jos he pelkäävät hierarkian tuomien seuraamusten mahdollisuutta. Esille nostettiin, että asia voi vaikeuttaa tiedonkulun tehokkuutta ja ongelmien ratkaisemista tiimissä.

Toinen merkittävä haaste liittyi tiimin jäsenten valmistautumiseen ja sitoutumiseen tiimipalaveriin ja tehtäviin. Haastateltavien mukaan valmistautumisen taso vaihtelee merkittävästi tiimin jäsenten keskuudessa, ja puutteellinen valmistautuminen voi vaikeuttaa keskustelua ja päätöksentekoa. Haastateltavat korostivat itseohjautuvuuden ja henkilökohtaisen vastuun merkitystä omassa valmis-

tautumisessa. Tähän linkittyvä haaste liittyi haastateltavien mukaan työnjaon selkeyteen tiimissä. Kommunikaatio voi olla haastavaa, ellei tiimissä ole selkeää työnjakoa ja vastuualueiden määrittelyä. Haastateltavien mielestä jokaisen tiimin jäsenen tulisi olla selvillä omasta roolistaan ja vastuistaan, ja tämän tiedon tulisi olla avoimesti jaettua tiimin sisällä.

Lisäksi haastateltavat mainitsivat, että tuntemattomuus ja fyysinen etäisyys voivat olla merkittäviä kommunikaatiohaasteita. Jos tiimin jäsenet eivät tunne toisiaan hyvin tai työskentelevät fyysisesti eri paikoissa, kommunikaatio voi olla hankalaa. Haastateltavien mukaan tiimin jäsenten välinen luottamus ja sujuva kommunikaatio paranevat, kun ihmiset tuntevat toisensa paremmin.

Haastatteluiden perusteella haastateltavat esittivät useita ideoita siitä, miten kommunikaatiota voitaisiin kehittää moniammatillisissa tiimeissä. Yksi esitetty ehdotus oli luoda säännöllisiä foorumeita ja aikaa tiimien keskinäiseen vuorovaikutukseen. Haastateltava korosti, että nämä foorumit tarjoaisivat mahdollisuuden avoimeen keskusteluun ja tiedon jakamiseen. Lisäksi hän painotti tiimiläisten tarvetta priorisoida asiakastyö ja asiakkuuteen liittyvä yhteistyö arjen työssään.

Toinen ehdotus koski selkeyttä ja järjestelmällisyyttä kommunikaatiossa. Haastateltavat toivoivat selkeästi määriteltyjä paikkoja, kuten SharePoint tai Teams, jossa tieto olisi helposti saatavilla. Lisäksi he kannattivat vuosikelloa suunnittelun apuna, jotta tiimien toiminta pysyisi aikataulussa. Tärkeäksi koettiin myös, että palaveriajat varattaisiin hyvissä ajoin, jotta kaikilla olisi mahdollisuus osallistua. Kolmas ehdotus liittyi aktiiviseen itsearviointiin ja kehittämiseen. Haastateltavat korostivat, että jokaisen tiimin jäsenen tulisi miettiä, miten he voivat parantaa kommunikaatiota tiimissä. Heidän mukaansa ei ole olemassa yhtä kaikille sopivaa mallia, joten yhteinen pohdinta ja kehittämistyö ovat tärkeitä tekijöitä.

6.4 Moniammatillisten tiimien resurssit ja niiden ohjautuminen

Kokonaisuutena haastateltavilla oli samanlainen näkemys siitä, että moniammatillisten tiimien resurssitilanne on vaihteleva ja ajoittain haasteellinen. Haastateltavat huomauttavat, että tietyillä ammattiryhmillä, kuten hoitajilla, saattaa olla paremmat resurssit verrattuna muihin, kuten fysioterapeutteihin. Tämä voi vaikuttaa

kyseisten ammattiryhmien kykyyn keskittyä asiakastyöhön. Toisaalta he nostivat esille, että tiukempi resurssitilanne saattaa vaikeuttaa asiakkuuden yhteistyötä ja muiden tehtävien priorisointia. Lääkäripulan vaikutus myös tunnistettiin, ja lääkäreiden aikataulutusta voi aiheuttaa haasteita tiimien yhteistyölle. Vaikka resurssitilannetta pidetään kohtuullisena, haastateltavat nostivat esille tarpeen parantaa ajanhallintaa kiireiden keskellä.

Vastaajat nostivat esille, että resurssitilanne vaihtelee myös eri yksiköiden ja paikkakuntien välillä. Tiimit joutuvat aktiivisen rekrytoinnin ja kasvun keskellä sopeutumaan saatavilla oleviin resursseihin. Kaikkien ammattiryhmien rekryointitarpeet eivät aina ole ennalta ennakoitavissa, ja resurssien lisääminen voi edellyttää sopivan tilan saatavuutta. Lisäksi haastateltavat korostivat, että resurssitilanne on voimakkaasti sidoksissa vuodenaikoihin ja asiakkaiden tarpeisiin. Esille nousi, että keväällä resurssien saatavuus saattaa olla haasteellisempaa asiakkaiden aktivoituessa enemmän, ja tämä voi vaikuttaa tiimien resurssien jakamiseen ja aiheuttaa ajoittaisia resurssipuutteita.

Haastateltavat nostivat esille ammattiroolit ovat yhtenä keskeisenä teemana, joka vaikuttaa resurssien ohjautumiseen. Haastateltavat korostivat niiden merkitystä työnkulkua ja tehtävien jakamista ohjaavana tekijänä. Työnjakoa tarkasteltiin ammattiryhmien kautta, ja vastauksissa nostettiin hoitajien näkeminen usein koordinoitavastuussa. Tämän lisäksi vastauksissa nousi lääkäreiden perinteinen rooli tiimin sisäisessä toiminnassa. Vastauksissa painotettiin myös moniammatillisen yhteistyön mahdollisuuksia ja resurssien parempaa jakamista eri ammattiryhmien kesken.

Näiden lisäksi vastauksissa tuli esille esihenkilöiden rooli resurssien jakamisessa ja tiimien muodostamisessa. Haastateltavat mainitsivat, että selkeät roolikuvaukset ja ydinosaamiset ovat avainasemassa resurssien oikea-aikaisessa ohjautumisessa organisaatiossa. Moniammatillisen yhteistyön mahdollisuuksia tunnistettiin, mutta samalla korostettiin tarvetta parantaa tiedottamista ja tiedonkulun selkeyttämistä, jotta resurssit voitaisiin ohjata tehokkaasti ja asiakaslähtöisesti.

6.4.1 Resurssien ja työn seuraaminen

Haastateltavien vastauksissa mainittiin, että seuranta perustuu kysynnän ja tarjonnan seuraamiseen. Haastateltavien mukaan tämä tarkoittaa sitä että tarkkailaan, kuinka paljon resursseja on käytettävissä ja miten tietyt ammattiryhmät ovat kuormittuneita. Jos jokin ammattiryhmä on ylikuormittunut, pyritään joko rekrytoimaan lisää henkilökuntaa tai jakamaan työtä tasaisemmin.

Lisäksi haastateltavat kertoivat, että heillä seurataan asiakaspalautetta ja asiakkuuksien tarpeita. He korostivat, että palautteet ja viestit asiakkailta ja asiakkuuspäälliköiltä ovat tärkeitä indikaattoreita siitä, miten resurssit ja työ ohjautuvat. Asiakkaan tyytyväisyys ja resurssien riittävyys olivat heidän mukaansa myös keskeisiä seurattavia asioita. Haastatteluissa kerrottiin raportointimenetelmien käytöstä resurssien ja työn ohjautumisen seuraamiseen. Näiden raportointijärjestelmien avulla nähdään esimerkiksi, kuinka paljon eri ammattiryhmät laskuttavat työtä ja millaisia työkoodeja he käyttävät. Haastateltavien mukaan tämä voisi auttaa arvioimaan, miten resursseja ja työtä ohjautuu eri tehtäviin ja asiakkuuksiin.

6.4.2 Esihenkilöiden rooli ja tukijärjestelmät

Haastateltavien vastausten perusteella esihenkilöt ovat merkittävässä roolissa resurssien ja työn ohjautumisen osalta tiimeissä. He kertoivat esihenkilöiden osallistuvan perehdytyksen alusta lähtien roolijaon määrittelyyn ja pyrkivän varmistamaan, että työnjako ja resurssit ovat tasapainossa. Esihenkilöt tukevat haastateltavien mukaan myös uusia työntekijöitä ja auttavat heitä integroitumaan tiimeihin tehokkaasti.

Haastateltavien vastausten mukaan esihenkilöt ovat tiiviissä yhteydessä tiimensä jäseniin ja käyvät säännöllisiä keskusteluja työtilanteesta ja kuormituksesta. Vastausten mukaan se auttaa heitä arvioimaan, miten resurssit ja työ voidaan ohjata oikein ja tasaisesti. Lisäksi esille nostettiin esihenkilöiden huomioivan myös asiakkuuksien tarpeet ja ammattilaisten osaamisen, kun he nimittävät tiimeihin sopivia henkilöitä.

Haastateltavien mukaan heillä on käytössä erilaisia järjestelmiä työn ja resurssien ohjaamisen helpottamiseksi. He kertoivat järjestelmien keskittyvän asiak-

kuuksien hallintaan, yhteydenpitoon asiakkaiden kanssa sekä työskentelyn ohjaamiseen. Työskentelyn ohjaamiseen tarkoitettussa järjestelmässä kerrottiin olevan mahdollista tehdä mm. työpaikkaselvitykset sekä sairaspöytäkirjojen hallintaa.

6.4.3 Haasteet resurssien ja työn ohjautumisessa

Haastateltavien mukaan moniammatillisilla tiimeillä on useita haasteita resurssien ja työn ohjautumisessa. Yksi keskeinen haaste on resurssien riittämättömyys, erityisesti lääkäreiden osalta. Haastateltavat toivoisivat voivansa palkata lisää lääkäreitä, mutta resurssien puute ja rekrytointihankaluudet ovat rajoittavia tekijöitä. Tämä luo haasteita tiimin kokoonpanon hallinnassa ja voi vaikeuttaa asiakkaiden tarpeisiin vastaamista.

Haastateltavat nostivat esille myös kasvun mukanaan tuoman lisääntyneen asiakasmäärän, joka on tuonut resurssin hallinnan ja osaamisen haasteita. Eräs haastateltava korosti, että moniammatillisen tiimin jäsenten on tärkeää tuntee, että heillä on hallinta omista asiakkuuksistaan ja että he kykenevät vastaamaan kasvaneeseen kysyntään. Samalla on ollut haasteellista pitää resurssit tasapainossa eri ammattiryhmien kesken.

Osaamisen ja yhteistyön haasteet nousivat esiin myös haastatteluissa. Vastaajat kertoivat, että tiimien jäsenet saattavat kokea vaikeaksi antaa vastuuta toisilleen ja pitävät tiukasti kiinni omista potilaistaan tai asiakkaistaan. Toisaalta osa saattaa olla epäroivia ja kääntää asiat takaisin lääkärille sen sijaan, että hoitaisivat ne omalla osaamisellaan. Tämä voi haastateltavien mukaan johtaa tehottomuuteen ja asiakkaiden kokemaan epävarmuuteen hoidon laadusta.

Lisäksi kalenterin hallinnassa ja ajanvarauksessa kohdataan haasteita. Haastateltavat sanoivat, että kalenterit voivat olla täynnä etukäteen suunniteltuja tapauksia, mikä vaikeuttaa äkillisten tilanteiden, kuten kriisitilanteiden, nopeaa hoitamista. Tämä voi heidän mukaansa aiheuttaa viivästyksiä ja asiakkaiden tyytymättömyyttä.

6.5 Moniammatillisten tiimien johtaminen

Haastateltavien mukaan moniammatillisia tiimejä johdetaan eri tavoin riippuen tiimin koosta ja asiakkuuden laajuudesta. Suurissa asiakkuuksissa tiimejä johdetaan yleensä keskitetysti asiakkuuspäällikön ja koordinoivan tiimin kautta. Pienemmissä asiakkuuksissa valtakunnallinen koordinointi ja asiakkuuspäälliköt ovat edelleen mukana, mutta esihenkilöt saavat suuremman roolin tiimin johtamisessa. Haastateltavat korostivat, että itse tiimi myös johtaa itseään, ja sen on tärkeää ymmärtää vastuut ja tehtävät sekä pyrkiä toimimaan hyvin, laadukkaasti ja tehokkaasti.

Haastateltavien mukaan suurissa asiakkuuksissa on helpompaa luoda ohjausryhmiä ja tehdä vuosisuunnitelmia, mikä helpottaa johtamista. Pienemmissä asiakkuuksissa oli heidän mukaansa haasteena tarjota samanlaista moniammatillista palvelua kustannustehokkaasti. Vastaajat nostivat esille, että ongelma vaatii pohdintaa siitä, miten pienten asiakkuuksien moniammatillista johtamista ja toimintaa voidaan vahvistaa kustannustehokkaasti.

Haastateltava nosti esille moniammatillisen tiimin johtamisen olevan jaettu tehtävä, jossa esihenkilöiden on toimittava yhdessä tiiminä. Vastauksissa korostui tiimien tarve jatkuvalla kehittämisellä ja koulutuksella moniammatillisen yhteistyön parantamiseksi. Eräs haastateltava nosti lisäksi tiedonkulun haasteiden mahdollisuuden vaikeuttaa johtamista suuren organisaation sisällä.

Vaikka johtaminen moniammatillisissa tiimeissä voi olla haasteellista ja vaatii kärsivällisyyttä, haastateltavat korostivat, että heidän organisaatiossaan on hyvä henki ja kulttuuri, joka tukee moniammatillisuutta. Heidän mukaansa kaikki organisaatiossa ymmärtävät moniammatillisuuden tärkeyden, vaikka kaikki eivät olisikaan yhtä innoissaan kaikista asioista. Keskeiseksi he nostivat yhteisöllisen ymmärryksen ja toisten kuuntelemisen, joka auttaa tiimejä muuttamaan toimintatapojaan ja kehittämään moniammatillista yhteistyötä.

6.5.1 Johtamisen tukirakenteet

Haastateltavien vastauksista ilmeni, että organisaatiossa on olemassa useita tukirakenteita johtamiseen, mutta niiden tehokkuudessa ja käytännön soveltamisessa mainittiin haasteita. Tärkeimpinä tukirakenteina esille nostettiin:

- **Prosessikuvaukset ja ohjeistukset:** Yritys X:ssä on haastateltavien mukaan hyvät prosessikuvaukset ja ohjeistukset eri toimintamalleista ja rooleista. Tämän koettiin tarjoavan selkeyttä ja ohjausta johtamiseen liittyvissä tehtävissä.
- **Perehdytysmateriaali:** Organisaatiossa on paljon materiaalia ja resursseja, joiden koettiin tukevan perehdyttämistä ja toimintamallien oppimista. Mahdolliseksi haasteeksi nostettiin, että tämä materiaali on laajaa, ja sen hallinnassa tarvitaan järjestelmällisyyttä.
- **Vapaus kehittää:** Haastateltavat kokivat, että organisaatiossa korostetaan myös vapautta kehittää ja kokeilla uusia lähestymistapoja johtamiseen. Kehitysmuotoisen kulttuurin kerrottiin rohkaisevan innovaatioihin ja yhteistyöhön eri tavoin.
- **Koulutus ja ohjaus:** Haastateltavat nostivat esille, että esihenkilöille tarjotaan monipuolista koulutusta erilaisista johtamisen teemoista. Esimerkkiteemoina nostettiin HRN ja ihmisten johtamisen koulutukset.
- **Säännölliset tapaamiset ja foorumit:** Haastateltavien mukaan organisaatiossa järjestetään säännöllisiä tapaamisia, kuten esihenkilöpala-
verit, joissa käsitellään ajankohtaisia asioita ja tarjotaan tukea. Myös alueellisten johtoryhmien koettiin tarjoavan foorumin yhteistyölle ja kehittämislle.
- **Yhteistyö muiden ammattiryhmien kanssa:** Moniammatillinen yhteistyö koettiin keskeiseksi, ja esihenkilöt pyrkivät tiivistämään yhteistyötä muiden ammattiryhmien, kuten psykologien, kanssa. Tämän nähtiin edistävän kokonaisvaltaista näkökulmaa ja tukevan asiakaspalvelua.
- **Yhteiset projektit:** Toiveena haastateltavilla olisi vahvistaa yhteistyötä muiden ammattiryhmien kanssa ja luoda yhteisiä projekteja, jotka liittyvät moniammatilliseen työhön ja kehittämiseen.
- **Asiakaspalautteen hyödyntäminen:** Haastateltavien mukaan organisaatiossa pyritään myös hyödyntämään asiakaspalautetta johtamisen kehittämisessä ja mittaamaan toiminnan onnistumista.

Haastateltavat pitivät tukirakenteita tärkeänä johtamisen tukena, mutta haasteeksi koettiin suuren organisaation monimutkaisuus ja resurssien hallinta tehokkaasti. Vastausten mukaan kehitystyötä tehdään jatkuvasti, ja toiveena on parantaa erityisesti paikallista yhteistyötä ja asiakaspalautteen hyödyntämistä johtamisen kehittämisessä.

6.5.2 Moniammatillisten tiimien johtamisen haasteet ja yhteistyön edistäminen

Vastauksista nousi selkeästi esiin, että resursointi ja ajanhallinta ovat yleisiä haasteita moniammatillisen tiimin johtamisessa. Monet haastateltavat mainitsivat, että resurssien kohdentaminen eri ammattiryhmille ja aikataulujen sovittaminen yhteen voivat olla vaikeita tehtäviä. Lisäksi haastateltavat toivat esiin haasteen moniammatillisen tiimin jäsenten vaihtuvuudessa. Kun uusia jäseniä tulee tiimiin, on tarpeen käyttää aikaa perehdyttämiseen ja uusien roolien määrittämiseen. Tämän koettiin kuormittavan esihenkilöitä, ja vaativan aikaa ja vaivaa.

Haastavuudesta huolimatta yhteistyön edistämisen kannalta keskeisinä asioina nostettiin resurssien varmistaminen ja riittävä aika perehdytykselle ja yhteistyölle. Esille nousi, että johtajan tehtävänä on huolehtia siitä, että tiimillä on tarvittavat resurssit ja että tiimin jäsenet ymmärtävät omat roolinsa ja tehtävänsä. Tämän koettiin auttavan vahvistamaan tiimin sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen

Yhteisten palaverikäytäntöjen ja kommunikoinnin merkitys korostui myös vastauksissa. Haastateltavat puhuivat tarpeesta murtaa perinteisiä palaverikäytäntöjä ja luoda tilaa moniammatilliselle yhteistyölle. Tiedon jakaminen ja yhteistyön edistäminen eri ammattiryhmien välillä nähtiin tärkeänä, mutta se voi haastateltavien mukaan olla haasteellista suurissa organisaatioissa.

Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että johtaja voi edistää haastateltavien mielestä yhteistyötä moniammatillisessa tiimissä monin eri tavoin. Vastaajien mielestä johtajan tulee toimia esimerkkinä ja viestiä avoimesti ja kannustavasti kaikkien ammattiryhmien panoksen merkityksestä. Heidän mukaansa johtajan on tärkeää korostaa tiimin yhtenäisyyttä ja yhteistyön tärkeyttä.

Lisäksi vastauksissa nostettiin, että avoin ja kannustava ilmapiiri on olennainen tekijä yhteistyön edistämiseksi. Johtajan tulisi haastateltavien mukaan luoda tilaisuuksia, joissa tiimin jäsenet voivat oppia tuntemaan toisensa myös vapaa-ajalla ja jakaa ajatuksiaan. Tämä auttaa luomaan luottamusta ja parantaa tiimin dynamiikkaa. Haastateltavien mukaan johtajan tulee olla proaktiivinen ja tarttua mahdollisiin ongelmiin ja epäkohtiin. Johtaja voi tarjota ratkaisuja, tukea tiimin jäseniä ja selkeyttää prosesseja. Lisäksi jatkuva kommunikaatio ja avoimet kanavat koettiin tärkeiksi, jotta kaikki tiimin jäsenet voivat osallistua yhteistyön kehittämiseen.

Yhteenvetona haastateltavien näkemyksistä voidaan todeta, että johtajan rooli moniammatillisen tiimin yhteistyön edistämiseksi on keskeinen. Haastateltavien mukaan johtaja voi toimia esimerkkinä, varmistaa resurssit ja ajan, luoda kannustavan ilmapiirin, ratkaista ongelmia ja edistää avointa viestintää tiimissä. Nämä tekijät yhdessä voivat haastateltavien mielestä parantaa merkittävästi moniammatillisen tiimin toimivuutta ja tehokkuutta.

7 TULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä osiossa analysoidaan tarkemmin tutkimuksen tuloksia, sekä muodostetaan analyysien pohjalta johtopäätöksiä Yritys X:n moniammatillisten tiimien toiminnasta, yhteistyöstä ja johtamisesta.

Tutkimuksen tulokset keskittyivät moniammatillisten tiimien toimintaan, yhteistyöhön ja johtamiseen. Tulosten analysointi tapahtui muodostamalla tulosten pohjalta aihealueet, jotka nousivat haastatteluiden yhdistäviksi tekijöiksi ja aiheiksi.

7.1 Tiimin muodostaminen

Yritys X:n terveydenhuollon palvelualalla muodostetaan moniammatilliset tiimit asiakkuuskohtaisesti. Haastateltavien mukaan yhdellä asiantuntijalla on yhtäaikaaisesti useita eri moniammatillisia tiimejä, joissa hän työskentelee asiakkuuksien parissa. Tiimi muodostetaan esihenkilön nimeämänä asiakkuuteen sopivina. Tiimissä on asiakkuuden mukaan neljästä ammattilaisesta koostuva ydintiimi, johon voidaan tarvittaessa lisätä ammattilaisia tarkempiin asiakastarpeisiin. Haastateltavien vastaukset olivat tiimin muodostumisesta yhtenäiset, josta voidaan päätellä tiimien rakenteen olevan lähtökohtaisesti esi- ja vastuuhenkilöille selvä.

Asiakkuuksien koko vaikuttaa haastateltavien mukaan paljon moniammatillisen tiimin yhteistyön toimivuuteen. Haastateltavat kokivat, että isommissa asiakkuuksissa moniammatillisen tiimin yhteistyö toimii paremmin asiakkuuspäällikön tai vastuutiimin ansiosta. Voidaan siis tulkita, että tiimin yhteistyötä helpottaa selkeä johtorooli tiimin sisällä. Pienissä asiakkuuksissa johtamisvastuu on usein hoitajalla, joka johtaa tiimiä oman hoitajan työnsä ohella. Epäselväksi tutkimuksessa jäi, millaisena hoitajien johtorooli koetaan ja onko tiimiä mahdollista johtaa tasavertaisena tiimin jäsenenä. Moniammatillisten tiimien yhteistyön ja kommunikation koettiin olevan vaihtelevaa organisaation sisällä, joka vaikuttaa niin tiimin, organisaation kuin asiakkuuden toimintaan sekä tyytyväisyyteen.

7.2 Tiimin tavoitteet

Moniammatillisten tiimien tavoitteet koettiin pääosin muodostuvan lainsäädännöstä ja käytänteistä. Esihenkilöinä toimivien haastateltavien mukaan tiimeillä on selkeät perusvaatimukset, joiden mukaisesti tiimien odotetaan toimivan. Näiden lisäksi tiimien tavoitteet muodostuvat asiakkuuden ja asiakkaan tarpeiden mukaan. Tavoitteiden ja tarpeiden kannalta kuitenkin koettiin haastavaksi yhteensovittaa organisaation sisäiset tavoitteet ja asiakastarpeet. Tämän lisäksi haastateltavien vastauksista ei ilmennyt, asettaako tiimi toiminnalleen yhdessä tavoitteita vai ovatko tavoitteet pelkästään organisaation, lainsäädännön ja asiakkuuden asettamia.

7.3 Tiimityö

Moniammatillisten tiimien tiimityöstä haastateltavien mukaan korostui yhteistyön helpottaminen työntekijöiden keskinäisellä suhteella ja tutustumisella. He toivat esille tarpeen varata enemmän aikaa tiimiläisten tutustumiseen ja yhteistyöhön, mukaan lukien workshopit ja yhdessä vietetty aika. Tämä korostaa tiimin yhteishengen ja luottamuksen rakentamisen merkitystä moniammatillisessa tiimityössä.

Lisäksi haastateltavat painottivat palaverikäytänteiden tarkastelua ja kehittämistä niin, että tiimin jäsenet osallistuvat aktiivisesti ja jakavat tietoa keskenään. Palaverikäytänteiden osalta he mainitsivat, että organisaatiossa pyritään parantamaan niitä rakenteiden ja materiaalien avulla. Yhteisten palaverien osalta esille nousi tiimipalaverihin valmistautuminen ja sitoutuminen, jonka koettiin olevan tiimin sisällä hyvin vaihtelevaa tiimin jäsenten välillä. Heikko valmistautuminen yhteisiin palaverihin vaikuttaa keskusteluun ja päätöksentekoon. Haastateltavien esi- ja vastuuhenkilöiden mielestä valmistautuminen on tiimiläisten henkilökohtaisella vastuulla ja kyseessä on itsensä johtamisesta. Lisäksi palaverihin sovittiin etukäteen sovittuja ajankohtia, valmistautumisen ja tiimiläisten paikalle saapumisen varmistamiseksi. Palaverit ovat sellainen konkreettinen asia tiimeissä, josta tiimin jäsenet ja esihenkilöt voivat huomata, mikäli tiimin kommunikatio ei toimi niin hyvin kuin voisi. Haastattelukysymyksissä ei kysytty tarkemmin palaverien kulusta tai toimivuudesta. Tämän seurauksena tuloksissa ei ole tarkempaa tietoa esimerkiksi tiimien dialogisuudesta.

Tiimityöhön liittyen haastateltavat toivat esiin tarpeen tiimiläisten rooleihin ja osaamiseen liittyen tiimissä. He korostivat, että olisi tärkeää, että tiimin jäsenet ymmärtävät toistensa osaamisen ja roolit sekä oman roolinsa asiakkuuksien hoidossa. Roolituksen, sekä vastuun- ja tehtävänjaon, koettiin myös vaikuttavan tiimin sisällä kommunikaatioon. Jos roolit eivät ole selvät asiakkuuden osalta, ei tiimiläiset tai esihenkilöt tiedä kenen kanssa kommunikoida tietyistä vastuista. Tulosten perusteella voi päätellä, että tiimien sisäinen osaaminen ja roolien ymmärtäminen saattavat olla haasteina moniammatillisissa tiimeissä. Tämän pohjalta voidaan tehdä johtopäätös, että jos tiimit saadaan paremmin käsittämään sisäiset roolinsa ja osaamisensa, pystytään yhteistyötä tehostamaan ja tiimin sisäistä luottamusta vahvistamaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tulokset osoittavat tiimin yhteishengen, luottamuksen rakentamisen, palaverikäytänteiden ja roolien selkeyttämisen tärkeyden moniammatillisessa tiimityössä. Nämä seikat voivat edistää tehokkaampaa yhteistyötä ja parempaa asiakkuuksien hoitamista.

7.4 Uudet työntekijät ja perehdytys

Uusien työntekijöiden perehdytys nostettiin haastateltavien vastauksissa myös yhdeksi moniammatillisen tiimin yhteistyöhön vaikuttavaksi tekijäksi. Uusien työntekijöiden osalta koettiin haastavaksi monimutkaisten järjestelmien ja prosessien oppiminen. Oppimisprosessin koettiin vaikuttavan myös muuhun moniammatilliseen tiimiin ja yhteistyön sujuvuuteen. Tutkimuksessa ei syvennyt tarkemmin uusien työntekijöiden perehdytykseen, mutta haastateltavien vastauksissa korostui perehdytyksen haastavuus esihenkilön ja uuden työntekijän näkökulmista. Haastatteluiden tulosten pohjalta jäi myös epäselväksi, perehdytetäänkö uusia tekijöitä organisaatiossa moniammatillisessa tiimissä toimimiseen, ja kenen vastuulla tällainen perehdytys olisi.

7.5 Kommunikaatio

Kommunikointikanavat ovat keskeisiä moniammatillisen yhteistyön mahdollistajia. Haastattelut paljastavat, että erilaisia viestintäkanavia ja -tapoja käytetään

Yritys X:ssä monipuolisesti. Tärkeää on huomata, että kommunikointikanavat voivat joko tukea tai haitata moniammatillista yhteistyötä, ja niiden valinnalla on suuri merkitys.

Kommunikaatio vaihtelee moniammatillisissa tiimeissä samalla tavalla kuin yhteistyö. Kun tiimillä on selkeä rakenne ja roolit on määritelty, kommunikaatio on säännöllistä ja järjestelmällistä. Tällaisissa tilanteissa tiedonkulku ja yhteistyö voivat sujua hyvin. Kuitenkin suurissa asiakkuuksissa saattaa ilmetä hajontaa siinä, miten tiimit toimivat ja miten he kommunikoivat keskenään. Haastateltavien mukaan tämä saattaa johtua ajan puutteesta, joka voi olla este tehokkaalle kommunikaatiolle.

Kasvava organisaatio tuo omat haasteensa kommunikaatioon. Uusien tiimiläisten liittyessä tiimeihin, tiimiläiset eivät välttämättä tunne toisiaan, mikä voi vaikeuttaa kommunikaatiota ja yhteistyötä. Lisäksi haastatteluissa korostui tiedon avoimen jakamisen haasteet. Vastausten mukaan osa tiimin jäsenistä saattaa tuntea olonsa mukavammaksi jakaa tietoa asiakaspäälliköilleen kuin omalle esihenkilölle. Lisäksi tiimiläiset epäröivät jakaa omia mielipiteitänsä tai tuoda esille ongelmia tiimin sisällä. Tämän koettiin osittain johtuvan hierarkiasta, mikä saattaa vaikeuttaa avointa vuorovaikutusta ja tiedon jakamista.

Ratkaisuksi näihin haasteisiin ehdotettiin selkeyttä ja järjestelmällisyyttä kommunikaatioon. Tiimien tulisi luoda selkeästi määritellyt paikat, kuten Sharepoint tai Teams, jossa tieto olisi helposti saatavilla. Lisäksi vuosikellon luominen tiimien toiminnalle voisi vastaajien mukaan auttaa aikatauluttamaan kommunikaatiota ja yhteistyötä. Tärkeää on myös, että viestinnän kohdentamista ja tiedon jakamista tarkastellaan tarkemmin.

Haastatteluissa kävi ilmi, että kommunikaatio esihenkilöiden kanssa tapahtuu usein yksilötasolla. Tiimiläiset jakavat tietoa suoraan esihenkilöilleen ja käyvät yksilökeskusteluja. Tämä voi olla hyödyllistä yksilön kannalta, mutta tiimien yhteistyötä voisi vahvistaa, jos tiimit kävisivät enemmän keskusteluja yhdessä ja reflektoisivat omaa toimintaansa.

Fyysisesti samassa paikassa työskentelevät tiimit koettiin haastateltavien mukaan kommunikaation osalta helpommaksi, mikä tukee kasvokkaista vuorovaikutusta. Sähköposti puolestaan koettiin usein hitaaksi ja vaativammaksi viestintävälineeksi, vaikka se oli edelleen käytetyin kanava. Tähän liittyi huomio, että sähköpostitulva saattaa olla ongelma, jos viestit kohdistetaan laajalle joukolle ilman kohdentamista.

Moniammatillisissa tiimeissä palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat olennaisia osia toiminnan onnistumiselle. Haastatteluiden mukaan palautetta jaetaan erityisesti onnistumisten yhteydessä, ja suosituin kanava sen jakamiseen on sähköposti. Yleisesti ottaen palautteen antoon liittyvät kokemukset olivat myönteisiä. Haastateltavat korostivat positiivisen palautteen antamista tiimeille, mikä vahvistaa tiimin yhteenkuuluvuutta ja lisää motivaatiota. Haastatteluissa jäi epäselväksi, kuinka paljon esi- ja vastuuhenkilöt antavat rakentavaa tai kehittävää palautetta tiimeille.

Toisaalta ilmenee odotuksia palautteen saamisesta enemmän, ja palautteen antaminen asiakas- ja yksilötasolla koetaan haasteelliseksi. Erityisesti moniammatillisissa tiimeissä, joissa korostuu asiakaslähtöisyys, asiakaspalautteen käsittely voi tuoda ylimääräisiä haasteita.

Kokonaisuutena palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat keskeisiä näissä tiimeissä, mutta odotukset ja saatavilla oleva palaute voivat olla epätasapainossa. Kollektiivinen reflektio ja vuorovaikutus esimiehen ja tiimien kesken voivat tukea paremman palautekulttuurin rakentamista ja edistää tiimien kehittymistä.

7.6 Resurssit

Resurssien ja työn seuraamiseen liittyvien vastausten pohjalta voidaan päätellä, että moniammatillisten tiimien toiminnassa resurssitilanne osoittautuu monimuotoiseksi ja toisinaan haasteelliseksi. Ammattiroolien merkitys korostuu tässä yh-

teydessä, sillä niiden koettiin vaikuttavan suuresti siihen, miten resurssit jakautuvat tiimien kesken ja kuinka tiimiläiset keskittyvät asiakastyöhön. Eri ammattiryhmien välillä havaittu resurssien vaihtelu luo tarpeen joustaa ja sopeutua erilaisiin tilanteisiin ja resurssimuutoksiin tiimissä. Ammattiroolit ohjaavat tiimien työnkulkua ja tehtävien jakamista; esimerkiksi hoitajilla on tiimeissä merkittävä johtamismäärä, kun taas lääkärit säilyttävät perinteisen roolinsa sisäisessä toiminnassa.

Tiukempi resurssitilanne aiheuttaa haastateltavien mukaan haasteita moniammatillisen tiimin yhteistyölle ja tehtävien priorisoinnille. Lääkäripula on yksi keskeinen huolenaihe, ja sen katsotaan mahdollisesti vaikuttavan tiimien toimintaan. Resurssien vaihtelu eri yksiköiden ja paikkakuntien välillä edellyttää joustavuutta ja sopeutumista tiimiltä, ja haastatellut kokivat, että rekrytointien ennakoitavuus oli haastavaa, samalla kun resurssit olivat voimakkaasti sidoksissa vuodenaikoihin.

Roolikuvausten ja ydinosaamisen koettiin olevan keskeisessä asemassa resurssien tehokkaassa ohjautumisessa. Tiimien tarve parantaa tiedottamista ja tiedonkulun selkeyttämistä korostuu, jotta resurssit voidaan kohdentaa tehokkaammin ja asiakaslähtöisemmin. Kalenterinhallinta ja ajanvaraaminen tuovat omat haasteensa, sillä valmiiksi täyteen buukatut kalenterit vaikeuttavat äkillisten tilanteiden nopeaa hoitamista, mikä voi aiheuttaa viivästyksiä ja asiakkaiden tyytymättömyyttä.

Esihenkilöt kokivat olevansa avainasemassa resurssien ja työn ohjautumisen kannalta. He vaikuttavat perehdytyksen alkuvaiheista lähtien roolijaon määrittelyyn ja varmistavat työnjakoa ja resurssien tasapainoa. Esihenkilöt tukevat myös uusia työntekijöitä integroitumaan tiimeihin tehokkaasti ja käyvät säännöllisiä keskusteluja kuormituksesta sekä huomioivat asiakkuuksien tarpeet. Lisäksi järjestelmät tarjoavat tukea työn ja resurssien ohjaukseen.

Kasvun tuoma lisääntynyt asiakasmäärä on tuonut vastausten perusteella haasteita resurssien hallintaan ja osaamisen optimointiin. Tiimien jäsenten hallintatunne omista asiakkuuksistaan ja vastuusta on merkittävää moniammatillisen tiimin tehokkuuden kannalta. Osaamisen ja yhteistyön haasteet voivat kuitenkin nousta esiin, kun tiimin jäsenet epäröivät vastuun antamista toisilleen tai eivät

uskalla hyödyntää omaa osaamistaan täysipainoisesti. Tämä voi johtaa tehottomuuteen ja asiakkaiden kokemaan epävarmuuteen hoidon laadusta.

7.7 Johtaminen

Moniammatillisten tiimien johtamistapa vaihtelee Yritys X:ssä tiimin koon ja asiakkuuden suuruuden mukaan. Vastausten mukaan suurissa asiakkuuksissa korostuu koordinoivan tiimin tai esihenkilöiden merkitys johtamisessa, kun taas pienemmissä asiakkuuksissa valtakunnallinen koordinointi tai tiimin sisäinen ammattilainen voi toimia johtajana.

Haastateltavien mukaan tiimien itsensä johtaminen on keskeinen tehtävä, jossa tiimin jäsenten on ymmärrettävä vastuunsa ja tehtävänsä. Suurissa asiakkuuksissa koettiin olevan helpompaa luoda ohjausryhmiä tai vuosisuunnitelmia, jotka tukevat johtamista. Pienemmissä asiakkuuksissa haasteena on tarjota moniammatillista palvelua kustannustehokkaasti, mikä vaatii vastaajien mukaan pohdintaa johtamisesta ja toimintatapojen tehostamisesta.

Moniammatillisten tiimien johtaminen koettiin jaettuna tehtävänä, jossa esihenkilöiden on toimittava yhteistyössä tiiminä. Jatkuva kehittäminen ja koulutus ovat tarpeen yhteistyön parantamiseksi. Organisaatiokulttuurin nähtiin tukevan moniammatillisuutta, vastaajien painottaessa yhteisöllistä ymmärrystä ja toisten kuuntelemista.

Vaikka tukirakenteita johtamiselle on olemassa, niin tehokkuudessa ja käytännön soveltamisessa nähtiin haasteita. Tukirakenteisiin kuuluvat muun muassa prosessikuvaukset, perehdytysmateriaali, vapaus kehittää, koulutus ja ohjaus, säännölliset tapaamiset ja foorumit, yhteistyö muiden ammattiryhmien kanssa, yhteiset projektit ja asiakaspalautteen hyödyntäminen. Johtamisen haasteina nousivat esille resurssointi ja ajanhallinta, erityisesti resurssien kohdentaminen ja aikataulujen yhteensovittaminen. Lisäksi moniammatillisten tiimien jäsenten vaihtuvuus asettaa haasteita, kun aikaa kuluu perehdyttämiseen ja esihenkilöiden kuormitus kasvaa.

Esihenkilön tehtävänä nähtiin varmistaa riittävät resurssit ja tiimin jäsenten ymmärrys omasta roolistaan ja tehtävästään. Uudet palaverikäytänteet ja moniammatillinen yhteistyö vaativat tilaa ja kannustusta. Tiedon jakaminen ja yhteistyön edistäminen ovat keskeisiä. Johtajan on toimittava esimerkillisesti ja viestittävä avoimesti ja kannustavasti kaikkien ammattiryhmien merkityksestä, korostaen tiimin yhtenäisyyttä ja yhteistyön tärkeyttä. Avoin ja kannustava ilmapiiri sekä tilaisuuksien luominen tiimin jäsenten tutustumiseen ovat avainasemassa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSSEHDOTUKSET

Tässä luvussa käydään läpi kehitysehdotuksia ja suosituksia moniammatillisen yhteistyön kehittämiseksi Yrityksessä X. Kehitysideat pohjautuvat tutkimuksessa nousseisiin ajatuksiin, ilmiöihin ja ideoihin. Lisäksi kehitysideoiden tukena on käytetty monipuolisesti teoriaa. Yritys X voi viedä näitä kehitysideoita omaan kehitysprojektiinsa, sekä jatkojalostaa ajatuksia heille toimiviksi käytänteiksi. Suositusten toteuttaminen vaatii Yritys X:ltä resurssien lisäksi muutoskyvykkyyttä, uskallusta kokeilla, sekä pitkäjänteistä kehittämistä. Haastattelututkimuksen ja oman tulkinnan pohjalta voidaan uskoa, että organisaatio ja sen jäsenet ovat kykeneviä ja halukkaita yhdessä kehittämään toimintaa ehdotusten pohjalta.

Selkeämmät tiiminmuodostamisprosessit

Tulokset osoittavat, että tiimien muodostaminen on suhteellisen yhdenmukaista Yritys X:ssä, mutta suuremmat asiakkuudet näyttävät toimivan pienempiä asiakkuuksia paremmin. Tutkimuksen tulosten ja Sydänmaan (2015) keskeisten tiimin periaatteiden pohjalta suositeltavaa olisi, että tiimin muodostamisprosessista ja rakenteesta tehdään selkeää kaikille, jotta eri kokoisissa asiakkuuksissa voidaan säilyttää samanlainen laatu ja yhteistyön toimivuus.



KUVIO 7. Kehitysideoita selkeämmän tiimin muodostusprosessin tueksi.

Tässä on muutamia konkreettisia ideoita selkeämpien tiiminmuodostamisprosessien tueksi:

1. Standardoidut kriteerit tiimien muodostamiseen

Esimerkiksi minimivaatimusten määrittely ydintiimille, tai selkeät ohjeistukset milloin tiimiä on tarpeen laajentaa tai kuka tiimiä johtaa missäkin tilanteessa. Tärkeää tiimin toiminnalle olisi yhteiset pelisäännöt (Sydänmaalakka 2015).

2. Jatkuva arviointi ja päivitys

Tiimienmuodostamisprosessin tarkastelu ja päivittäminen säännöllisesti. Organisaatio voi oppia aiemmista toimintatavoista sekä tehdä tarvittavia muutoksia prosessiin, jotta se vastaa jatkuvasti muuttuvia tarpeita

3. Moniammatilliset tiimikoulutukset ja työpajat

Koulutuksien järjestäminen esihenkilöille ja moniammatillisten tiimien jäsenille. Koulutuksissa voidaan käydä läpi tiimien muodostamista, yhteistyötä ja sen edistämistä sekä esimerkkejä projekteista. Koulutuksissa voidaan myös dialogin avulla jakaa oppeja ja kokemuksia muille tiimeille moniammatilliseen yhteistyöhön ja asiakkuuksiin liittyen (Isaacs 2001, 39–40, 63). Näillä mahdollistetaan tiimioppiminen niin tiimin sisällä, tiimien välillä, kuin organisaatiotasolla (Tiimiakatemia Global n.d.).

Roolituksen ja vastuun selkeyttäminen

Moniammatillisten tiimien tulisi panostaa roolien ja vastuiden selkeyttämiseen. Tämä parantaa yhteistyötä ja viestintää tiimissä, kun tiimiläiset tiedostavat tiimin sisäisen osaamisen ja vastuut (Øvretveit 1995, 159). Selkeällä jaetulla ymmärryksellä voidaan sitouttaa tiimiläisiä toimimaan moniammatillisessa yhteistyössä aktiivisemmin. Vastuiden jakamisella ja roolituksen selkeyttämisellä tiimi kykenee rakentamaan keskinäistä luottamustaan vahvemmaksi (Huusko 2007, 86–87).



KUVIO 8. Kehitysideoita roolituksen ja vastuun selkeyttämiseen

Tässä muutamia ehdotuksia roolituksen ja vastuun selkeyttämiseksi moniammatillisissa tiimeissä:

1. Roolikuvaukset ja vastuun määrittely

Tiimin toiminnan startatessa tiimi luo yhdessä selkeät roolikuvaukset jokaiselle tiimin jäsenelle. Jokaisen tulisi tietää, mitä heiltä odotetaan, millaiset ovat heidän vastuunsa ja miten heidän työpanoksensa tukee tiimin yhteisiä tavoitteita. Oman roolin lisäksi kaikilla tiimiläisillä on yhteinen jaettu käsitys siitä, mitä osaamista ja vastuita tiimiläisillä on (Øvretveit 1995, 155–158; Mönkkönen ym. 2019, 48). Vastuita ja rooleja voidaan tarvittaessa päivittää asiakkuuden aikana

2. Selkeät viestintäkanavat ja yhteinen ymmärrys

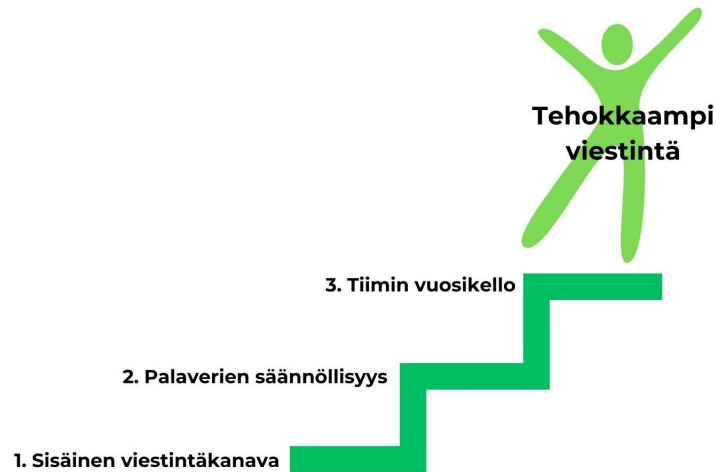
Moniammatillisen yhteistyön varmistamiseksi luodaan säännölliset yhdessä sovitut viestintäkanavat, kuten tiimipalaverit, työpajat tai Teams-keskustelut. Tällä varmistetaan, että jokainen tiimissä on ajan tasalla asiakkuuden osalta sekä viestintä yhteistyöhön liittyen on nopeampaa.

3. Vastuuhenkilön nimittäminen

Yksi tiimin jäsenistä voidaan nimittää vastuuhenkilöksi, jonka tehtävänä on varmistaa, että vastuut ovat tiimin sisällä selkeät ja tiimin jäsenet aktiivisesti yhteistyössä mukana. Vastuuhenkilö voi toimia linkkinä tiimin ja johdon välillä. Tiimi voi itse päättää kuka olisi asiakkuuteen ja tiimille sopiva vastuuhenkilö. Vastuuhenkilöstä huolimatta vastuu tiimin onnistumisesta ja yhteistyöstä on jaettava kaikkien tiimiläisten kesken (Nordbäck 2018, 18).

Tiedon jakamisen tehostaminen

Moniammatillisen yhteistyön onnistumisen kannalta yksi ydinasioista on tehokas ja selkeä viestintä (Mönkkönen ym. 2019, 48). Tiimin jäsenten ollessa osana useita eri asiakkuuksia eri ihmisten kanssa, täytyy viestinnälle olla selkeä pohja sen onnistumisen takaamiseksi. Tutkimuksen pohjalta voi huomata, että tiimeillä on erilaisia viestintäkanavia, joista ei välttämättä ole yhdessä päätetty sekä viestintä koetaan vaivalloisena ja aikaa vievänä asiana. Selkeät yhdessä sovitut viestintätavat auttavat tiimejä kommunikoimaan, ja yhteistyö onnistuu sujuvammin.



KUVIO 9. Kehityksen portaat tehokkaampaan viestintään

Tässä on kolme konkreettista kehitysidea viestinnän tehoittamiseen:

1. Sisäisen viestintäalustan käyttö

Yritys X:llä on yhtenä viestintäalustana käytössä Microsoft Teams. Organisaatio voi päättää tämän olevan pääasiallinen sisäinen viestintäkanava. Moniammatillisten tiimien sisäisenä pääviestintäkanavana tämä auttaisi tiimejä viestinnän nopeuttamisessa ja tiedonjakamisessa. Sisäisen viestinnän ollessa keskitettynä yhteen kanavaan, viestintää on helpompi organisoida, tieto on keskitettynä helpommin löydettävissä ja viestintä tapahtuu tiimiläisten välillä nopeammin (Spiik 2022, 22–23). Sisäiseen viestintään voidaan myös luoda selkeät ohjeistukset mistä ja miten viestitään missäkin kanavassa.

2. Säännölliset tapaamiset

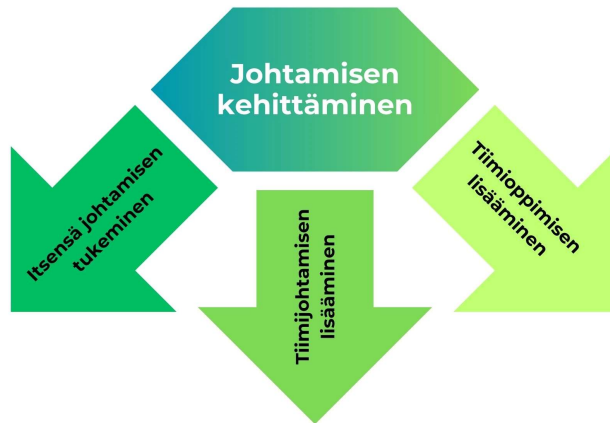
Tiimit luovat säännöllisen aikataulun tiimien tapaamisille, jotka löytyvät kaikkien tiimiläisten aikatauluista. Palaverissa jaetaan tärkeää tietoa, jaetaan asiakkuuteen liittyvää tietoa ja reflektoidaan tiimin toimintaa. Säännöllisyys auttaa luomaan rutiinin tiedonjakamiseen. Tapaamisiin on hyvä olla selkeä pohja, jossa mahdollistetaan myös dialogi tiimin sisällä.

3. Tiimin vuosikello

Tiimi luo toiminnan aloittaessaan vuosikellon, johon tiimin toiminta ja asiakkuuden hoitaminen pohjautuu. Vuosikellon avulla autetaan tiimin toiminnan ja kommunikaation aikatauluttamista, sekä yhteistyötä voidaan tehdä tehokkaammin.

Johtamisen kehittäminen

Tutkimus tulosten mukaan moniammatillisten tiimien toimivuuden ja tiimiorganisaationa toimimisen kannalta Yritys X:n pitäisi keskittyä kehittämään johtajuutta ja johtamista organisaation sisällä. Koulutusta ja tukea johtamiseen on tarve tarjota niin yksilöille, tiimeille kuin esihenkilöille.



KUVIO 10. Johtamisen kehittämisen keinot Yritys X:ssä

Tässä kolme kehittämisideaa johtamiseen Yritys X:ssä:

1. Itsensä johtamisen tukeminen

Tarjotaan työntekijöille koulutusta ja resursseja itsensä johtamistaitojen parantamiseksi. Tämä voi sisältää ajanhallintakursseja, priorisointityökaluja ja itsetuntemuksen kehittämisen tukemista. Työntekijöille voidaan lisäksi tarjota työkaluja ja suunnittelupohjia, jotka auttavat itsensä johtamiseen arjen työssä. Ilman tiimiläisten taitoa johtaa itseään, moniammatillinen tiimi ei voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla (Soback 2021, 31-32).

2. Tiimi johtamisen lisääminen

Kannustetaan tiimejä osallistumaan enemmän omien toimintojensa ja resurssiensa hallintaan. Yritys X voi luoda rakenteita ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat tiimien itsenäisen päätöksenteon ja vastuun ottamisen. Annetaan tiimeillä tukea ja tilaa tilanteiden ja ongelmien ratkaisemiseen tiimin sisällä ilman esihenkilön tai johtajaroolissa olevan

puuttumista. Rohkaistaan jaettuun johtajuuteen tiimissä antamalla vastuuta tiimille tukea ja työkaluja unohtamatta (Ristikangas & Ristikangas 2017, 20–21, 27).

3. Tiimioppimisen lisääminen esihenkilöiden kesken

Luodaan tilaisuuksia ja tukirakenteita esi- ja vastuuhenkilöiden väliselle tiimioppimiselle ja vertaistuelle. Kannustetaan tiimitoimintaan myös esihenkilöiden keskuudessa viestinnän tehostamiseksi, vertaisoppimisen ja -tuen mahdollistamiseksi sekä esimerkillisyyden lisäämiseksi moniammatillisessa yhteistyössä (Tampereen ammattikorkeakoulu n.d.).

9 POHDINTA

Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen on ajankohtainen aihe niin Yritys X:ssä, kuin myös monessa muussa asiantuntijaorganisaatiossa. Aihe oli mielenkiintoinen ja omaa osaamista syventävä, siihen linkittyessä monia jo ennestään tuttuja teemoja tuoden uutta näkökulmaa sekä ymmärrystä organisaatioiden toiminnasta. Organisaatiosta mielenkiintoisen tutkittavan teki itselle ennestään tuntematon toimiala sekä Yritys X:n halukkuus kehittää toimintaansa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia moniammatillista yhteistyötä tiimeissä ja niiden johtamista Yritys X:ssä. Lisäksi tavoitteena oli syventää ymmärrystä moniammatillisesta yhteistyöstä, sen edellytystekijöistä ja johtamisesta. Tarkoituksena oli tuottaa lisäarvoa organisaation kehittämisprojektiin keräämällä tietoa tiimien toiminnasta ja johtamisesta, sekä luoda tutkimuksen pohjalta kehitysideoita moniammatillisen yhteistyön kehittämiseen. Voidaan todeta, että opinnäytetyössä saavutettiin sille asetetut tavoitteet, sillä teorian ja teetetyn tutkimuksen avulla syvennyttiin Yritys X:n moniammatillisten tiimien yhteistyöhön sekä tuotettiin tietoa kehittämisprojektin edistämiseksi. Tutkimuksen avulla mahdollistettiin organisaation esi- ja vastuuhenkilöiden syvempi kuuleminen, jonka pohjalta tuotetun tiedon avulla voitiin luoda Yritys X:n tarpeita palvelevia ratkaisuehdotuksia.

Opinnäytetyössä käytettiin monipuolisesti erilaisia lähteitä. Työtä koskevista aiheista löytyi paljon monipuolista ja luotettavaa kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia. Moniammatilliseen yhteistyöhön löytyi paljon kirjallisuutta, joissa käsiteltiin aihetta terveydenhuollon viitekehyksessä. Terveydenhuollossa moniammatillinen yhteistyö ei ole aiheena uusi, mutta sen merkitys kasvaa jatkuvasti organisaatioiden kehittyessä tiimimäisempään muotoon, sekä resurssitehokkuuden merkityksen kasvaessa yhteiskunnassa. Yritys X:ssä aiheeseen suhtaudutaan avoimella ja kehittämismyönteisellä asenteella, ja sen edistämiseksi työskennellään jatkuvasti.

Hankittu teoriatieto ja oma osaaminen tukivat opinnäytetyön tutkimukseen luotujen haastattelukysymysten muodostamista. Haastatteluiden avulla kyettiin saamaan kattava näkemys Yritys X:n moniammatillisten tiimien toiminnasta, yhteistyöstä ja johtamisesta. Tutkimuksessa saatiin tarpeeksi kattavia vastauksia, jotta

johtopäätöksiä pystyttiin muodostamaan ja kehitysideat koettiin valideina. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa lisäarvoa kehittämisprojektille tulosten, analysoinnin ja johtopäätösten avulla.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, joka sisälsi viiden teeman alla olevia kysymyksiä. Haastateltavat sovittiin Yritys X:n yhteyshenkilön kanssa, valiten haastateltaviksi eri ammattiryhmien esihenkilöitä ja asiakkuuksien vastuuhenkilöitä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli tärkeää saada eri ammateissa olevia henkilöitä haastatteluihin. Haastatteluiden pituuden ja haastateltavien määrän pohjalta, voidaan arvioida tulokset luotettaviksi Yritys X:n terveydenhuollon toimialan sisällä. Tutkimuksen aikataulun takia haastatteluihin ei osallistettu Yritys X:n moniammatillisten tiimien jäseniä, joka on osaltaan voinut vaikuttaa tulosten luotettavuuteen ja skaalattavuuteen. Yrityksen ulkopuolisena tutkijana oli positiivista huomata vastaajien avoimuus ja luottamuksen nopea rakentuminen haastatteluiden aikana.

Tutkimuksessa saatiin kattavasti tietoa siitä, kuinka moniammatilliset tiimit toimivat, sekä miten yhteistyötä voitaisiin kehittää ja johtamista tukea. Tutkimustuloksista voitiin tehdä johtopäätöksiä ja luoda kehitysideoita. Tutkimuksen tuloksena Yritys X:ssä on selkeytettävä moniammatillisten tiimien muodostamista, vastuita ja roolitusta. Lisäksi on syytä rakentaa pohjaa tehokkaammalle viestinnälle ja luoda tilaa tiimijohtamiselle. Tutkimustuloksista saadaan paljon tietoa, joka on hyödyllistä Yritys X:n moniammatillisen yhteistyön kehittämisessä, ja tehdyt johtopäätökset tukevat teemojen kehittämisessä. Opinnäytetyöstä voivat kokonaisuudessaan hyötyä yritykset, jotka kehittävät moniammatillista yhteistyötä tai tarvitsevat näkökulmia tiimiorganisaation toiminnan kehittämiseen.

Opinnäytetyön tekeminen tuntui koko prosessin ajan merkitykselliseltä ja tarpeelliselta Yritys X:n kehittämisprojektille. Toimeksianto oli mielenkiintoinen ja omaa osaamista syventävä. Työn lopullisen aiheen sanoittaminen tuntui vaikealta, mutta tutkimuksen toteuttamisen jälkeen lopullinen muoto alkoi hahmottumaan. Opinnäytetyöprosessi opetti paljon tiedonhausta, moniammatillisesta yhteistyöstä ja organisaatioiden moniulotteisuudesta. Lisäksi tutkimus mahdollisti yrityksen ulkopuolisena tutkijana toimimisen, joka antoi paljon oppia tulevaisuuden työelämään. Opinnäytetyöprosessi oli ajankohtainen, sen ollessa sovellettavissa

tulevaisuuden yritykseeni, joka keskittyy yritysten valmentamiseen yrityskulttuurin teemoihin liittyen. Yrityksen valmentaminen tutkimuksessa nousseiden teemojen pohjalta on myös tulevaisuudessa mahdollista. Opinnäytetyön aikana opituista asioista on tulevaisuudessa hyötyä itselleni.

Yhteenvetona voidaan todeta, että opinnäytetyö on onnistunut, koska tutkimuskysymykseen löytyi vastauksia ja luodut tavoitteet saavutettiin. Opinnäytetyöstä voidaan myös luoda yrityksessä jatkotutkimus, Yritys X:n moniammatillisille tiimeille tutkimuskysymysten pohjalta. Lisäksi opinnäytetyön pohjalta Yritys X:n on mahdollista lähteä kehittämään moniammatillista yhteistyötä ja sen johtamista entisestään luotujen kehitysideoiden pohjalta.

LÄHTEET

- Argyle, M. I. 1991. Cooperation. The basis of sociability. Routledge. London.
- Bronstein, L.R. 2003. A model for interdisciplinary collaboration. Social Work.
- Bohm, D. & Peat, D. 1992. Tiede, järjestys ja luovuus. Helsinki: Gaudeamus.
- Cohen, S. & Bailey, D. 1997. What makes teams work: Group effectiveness from the shop floor to the executive suite. Journal of management.
- D'amour, D. & Oandasan, I. 2005. Interprofessionality as the field of interprofessional practice and interprofessional education: An emerging concept. Journal of Interprofessional Care.
- Denzin, N & Lincoln, Y. 1994. Handbook of qualitative research. California: Sage Publication Inc
- Drinka, T.J.K & Clark, P.G. 2000. Health care teamwork: Interdisciplinary Practice and Teaching. Westport: Auburn House.
- Hackman, J. & Wageman, R. 2005. A theory of team coaching. Academy of Management Review.
- Housley, W. 2003. Interaction in Multidisciplinary Teams. Aldershot: Ashgate.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi- Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Suom. Tillman, M. Helsinki: Kauppakaari. Alkuperäinen teos 1999.
- Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Unigrafia.
- Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Katzenbach, R.R. & Smith, D.K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. 3.painos. Weilin+Göös
- Kline, S.J. 1995. Conceptual Foundations for Multidisciplinary Thinking. Stanford: Stanford University Press.
- Mannel, R. 2008. Essential Leadership Skills, Part II. Guest Editorial. J Hum Lact.

Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. 2019. Moniammatillinen yhteistyö – Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Gaudeamus.

Nordbäck, E. 2018. Shared leadership global virtual teams: Building conditions for its emergence and team effectiveness. Väitöskirja. Aalto University. School of science, Department of industrial engineering and management.

Payne, M. 2000. Teamwork in Multiprofessional Care. UK: Aardwark Editorial Suffolk.

Reeves, S., Zwarenstein, M, Goldman, J., Barr, H., Freeth, D., Koppel, I. & Hammick, M. 2010. The effectiveness of interprofessional education: key findings from a new systematic review. Journal of Interprofessional Care.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4.painos. Helsinki: Alma Talent.

Ropo, A. Erikson, M., Sauer E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen T. & Koivunen N. 2005. Jaetun johtajuuden särvät. Helsinki: Talentum.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 24.09.2023.

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html

Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. 1. painos. Helsinki: J-impact.

Senge, P.M. 1990. The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization. New York: Doubleday.

Senge, P.M., Ross, R., Kleiner, A., Roberts, C. & Smith, B. 1999. The Fifth Discipline Fieldbook. New York: Doubleday.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus – Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. 1.painos. Helsinki: Basam Books Oy.

Spiek, K-J. 2022. Yhteisöohjautuvuus: Jaettu johtajuus. Piispanristi: Karlex Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tampereen ammattikorkeakoulu. n.d. Tehoa tiimioppimisesta. Viitattu 26.9.2023.

<https://www.tuni.fi/fi/palvelut-ja-yhteistyö/tehoa-tiimioppimisesta>

Tiimiakatemia Global. n.d. Tietopankki. Mitä ovat tiimioppiminen ja tiimivalmentaminen? Viitattu 26.9.2023.

<https://tiimiakatemia.com/tietopankki/>

Tuni. 2020. Tietosuojailmoitusten mallipohjat. Päivitetty 18.8.2022. Viitattu 6.10.2023.

<https://intra.tuni.fi/fi/tietosuoja/tietosuoja-sopimuksissa/tietosuojailmoitusten-mallipohjat>

Øvretveit, J. 1995. Moniammatillisen yhteistyön opas. Sairaanhoidajien koulutussäätiö. Helsinki: Hakapaino.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Hyvä haastattelututkimukseen osallistuva,
Haluan ennen kaikkea kiittää osallistumisestasi haastatteluun osana opinnäytetyötäni. Opinnäytetyö on osana opintojani Tampereen Ammattikorkeakoulun Proakatemian yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tutkinto-ohjelmassa. Opinnäytetyöni aiheena on moniammatillisen tiimin johtaminen, jonka kautta syvennyn tarkemmin moniammatillisen tiimin toimintaan sekä johtamiseen resurssien ja työn ohjautumisen näkökulmasta. Kerään tutkimusaineistoni haastattelemalla moniammatillisissa tiimeissä toimivia ammattilaisia sekä erilaisissa esihenkilöasemassa toimivia henkilöitä.

Pyysimme sinua osallistumaan tähän haastatteluun, saadaksemme kattavasti erilaisia näkökulmia aiheeseen. Haastatteluaineisto käsitellään luottamuksellisesti, ja henkilöllisyytesi ei tule paljastumaan tutkijaa lukuun ottamatta missään tutkimuksen vaiheessa. Tutkimusmateriaali tullaan hävittämään tutkijan toimesta heti tutkimuksen valmistuttua. Mikäli sinulla herää aiheeseen liittyen kysymyksiä, voit esittää kysymykset minulle.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista, ja se voidaan tarvittaessa keskeyttää missä vaiheessa tahansa haastateltavan toimesta.

Sähköpostin liitteistä löydät tietosuojailmoituksen, tiedotteen sekä haastattelukysymykset. Voit valmistautua haastatteluun lukemalla liitteet läpi. Käymme ne myös yhdessä läpi haastattelun alussa. Näiden lisäksi lähetän sinulle haastattelun alussa allekirjoitettavaksi suostumuslomakkeen haastattelututkimukseen osallistumisesta.

Sähköpostin lopussa on kutsu Zoom-tapaamiseen, jossa käymme sovittuna ajankohtana haastattelun opinnäytetyötä varten.

Kiitän sinua jo etukäteen tutkimukseen osallistumisestasi.

Ystävällisin terveisin,

Noora Hyttinen

Liite 2. Haastattelukysymykset

1(2)

Taustatiedot

Mikä on nimesi?

Mikä on työtehtäväsi?

Kuinka pitkään olet työskennellyt yrityksessä?

Toimitko esihenkilönä? Jos kyllä, ketkä ovat alaisiasi?

Moniammatillinen tiimi

Millaisia moniammatillisia tiimejä yrityksessä on? Miten tiimit muodostetaan?

Miten tiimit mielestäsi toimivat tällä hetkellä?

Millaisia tavoitteita moniammatillisilla tiimeillä on? Onko tiimien väleillä eroja?

Kuinka tavoitteet asetetaan? Kuka asettaa tavoitteet?

Millaisia haasteita moniammatillisten tiimien toiminnassa on?

Miten moniammatillisen tiimin yhteistyötä voitaisiin kehittää?

Kommunikointi

Millaisia kanavia ja toimintatapoja kommunikointiin tiimeissä käytetään?

Annatko esihenkilönä tiimeille palautetta? Jos kyllä, kuinka palautteen anto on sujunut?

Miten kommunikaatio toimii moniammatillisen tiimin sisällä?

Miten tiimit kommunikoivat esihenkilöiden kanssa?

Millaisia haasteita kommunikaatiossa on?

Miten kommunikaatiota voitaisiin mielestäsi kehittää?

Resurssien ja työn ohjautuminen

Millaiseksi koet moniammatillisten tiimien resurssien tilanteen tällä hetkellä?

Miten resurssit mielestäsi ohjautuvat tällä hetkellä tiimien sisällä?

Miten esihenkilöt ovat osallisena resurssien ja työn ohjautumisessa tiimien osalta?

Millä tavoilla resursseja ja työn ohjautumista seurataan?

Millaisia rakenteita/ tukijärjestelmiä/ toimintatapoja teillä on resurssien ja työn ohjautumiseen käytössä?

2 (2)

Mitä haasteita tiimeillä on resurssien ja työn ohjautumisessa?

Tuleeko jotain muuta mieleen, mitä haluaisit kertoa aiheeseen liittyen?

Johtaminen

Miten moniammatillisia tiimejä johdetaan organisaatiossanne?

Millaiseksi itse koet moniammatillisen tiimin johtamisen?

Mitkä asiat ovat haastavia tiimien johtamisessa?

Miten johtaja voi edistää yhteistyötä moniammatillisessa tiimissä?

Millaisia tukirakenteita johtamiseen on? Millaisia tukirakenteita toivoisit?

Tuleeko jotain muuta mieleen, mitä haluaisit kertoa aiheeseen liittyen?

Liite 3. Tietosuojailmoitus

Opinnäytetutkimuksen tietosuojailmoitus 27.3.2023 1 (1) EU:n tietosuoja-asetus (106/679), art. 12–14

Rekisterin nimi	Opinnäytetyö - Moniammatillisen tiimin johtaminen
Päiväys	27.3.2023
Rekisterinpitäjä	Noora Hyttinen, [REDACTED]
Ohjaaja tai oppilaitoksen yhteyshenkilö	[REDACTED]
Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste	Henkilötietojasi käsitellään moniammatillisen tiimin johtamiseen liittyvässä opinnäytetutkimuksessa. Tutkimus sisältää tutkimukseen osallistuvien haastateltavien kysymykset, sekä heidän vastauksensa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on: a) suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.
Henkilötietojen säilytysaika	Opinnäytetyön valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhoetaan.
Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet	Kuvaus rekisterissä käsiteltävistä henkilötietotyypeistä tietoryhmittäin: <ul style="list-style-type: none"> - Nimitiedot - Yhteystiedot - Haastattelun tietosisältö <p>Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään.</p>
Rekisteröidyn oikeudet	Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohtetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.
Oikeus valittaa viranomaiselle	Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: tietosuoja@om.fi
Henkilötietojen vastaanottajat	Tutkimuksen yhteenveto tullaan lähettämään toimeksiantajayritykselle. Tutkimukseen osallistuvat eivät ole tunnistettavissa yhteenvedosta. Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.
Rekisterin suojauksen periaatteet	Manuaalinen aineisto säilytetään lukitussa tilassa/kaapissa. Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasananalla tai kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot.

Liite 4. Tiedote

1(3)

Opinnäytetyö – Moniammatillisen tiimin johtaminen

Pyydämme Teitä osallistumaan tähän tutkimukseen, jossa tutkitaan moniammatillisen tiimin johtamista. Yhteystietonne olemme saaneet [REDACTED]
[REDACTED]

Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, minkä jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tietoja toimeksiantajayrityksen moniammatillisten tiimien toiminnasta sekä johtamisesta opinnäytetyön toteuttamista varten.

Tutkimuksen kulku

Tutkimus aloitetaan käymällä läpi tutkimuksen tarkoitus, tietosuoja ja tutkimuksen kulku. Tutkimus sisältää eri teemoja moniammatillisen tiimin toimintaan ja johtamiseen liittyen. Tutkimuksen teemoihin kuuluu kysymyksiä, jotka käydään läpi haastattelun aikana. Tutkimus toteutetaan Zoom-sovelluksessa, ja tutkimuksen kesto on tunti. Tutkimus toteutetaan haastatteluna, ennakkoon lähetettyjen kysymysten pohjalta.

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

Millä tavalla tutkimusaineistoa kerätään?

Tutkimukseen osallistuvia haastatellaan ja haastattelut nauhoitetaan tarkempaa läpikäyntiä ja litterointia varten.

Tutkimukseen liittyvät hyödyt ja riskit

Tutkimukseen osallistumisesta ei ole teille välitöntä hyötyä. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään opinnäytetyössä, sekä mahdollisesti toimeksiantajayrityksen toiminnan kehittämisessä.

Tutkimuksessa käytettäviin menetelmiin ei liity terveydellisiä riskejä, sosiaalisia riskejä, taloudellisia riskejä tai henkilötietojen käsittelyyn liittyviä riskejä

Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen

Teistä kerättyä tietoa käsitellään luottamuksellisesti EU:n tietosuojalain ja Suomen tietosuojalain edellyttämällä tavalla. Tutkimuksen läpikäynnissä säilytetään tutkimukseen osallistuvien nimi, työtehtävä ja tutkimukseen annetut vastaukset. Lopullisessa opinnäytetyössä tutkimukseen osallistuvien tietoja ei esitetä, ja osallistujia ei voida tunnistaa vastauksista. Tietoja ei anneta tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille.

Tutkimuksessa käytetyt tiedot on saatu tutkimukseen osallistuneilta, sekä toimeksiantajayritykseltä.

Henkilöiden yksityisyys/yksityisyydensuoja turvataan opinnäytetyössä

Aineisto anonymisoidaan käsittelemällä tutkimusmateriaali henkilötiedoista erillisinä. Vastauksen rakennetta ja järjestystä voidaan muokata julkaistavaan opinnäytetyöhön, muokkaamatta vastausten sisältöä.

Tutkimuksen yhteenveto tullaan lähettämään toimeksiantajayritykselle. Tutkimukseen osallistuvat eivät ole tunnistettavissa yhteenvedosta.

Tutkimuksen rahoittajatahot

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voitte peruuttaa osallistumisenne tutkimukseen tahansa koska tahansa. Lisäksi voitte väliaikaisesti keskeyttää tutkimuksen.

Mahdollinen osallistumisen peruuttaminen tai tutkimuksen keskeyttäminen ei estä siihen asti kerättyjen tietojen käyttämistä tutkimuksessa edelleen.

Materiaalin käyttäminen muuhun kuin tutkimuskäyttöön ja materiaalin käyttäminen jatkotutkimukseen

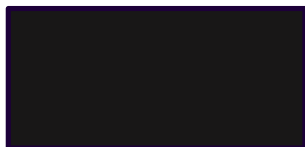
Tutkimuksen yhteenveto tullaan lähettämään toimeksiantajayritykselle. Tutkimukseen osallistuvat eivät ole tunnistettavissa yhteenvedosta. Toimeksiantajayritys voi käyttää yhteenvetoa oman toimintansa kehittämiseen.

Lisätiedot

Pyydämme teitä esittämään mahdolliset kysymykset tutkimuksesta opinnäytetyön tekijälle Noora Hyttiselle.

Tutkijoiden yhteystiedot

Noora Hyttinen



Liite 5. Suostumuslomake

SUOSTUMUSLOMAKE

Opinnäytetyö – Moniammatillisen tiimin johtaminen

Suostumus tutkimukseen osallistumiseksi

Tämä suostumuslomake koskee Noora Hyttisen opinnäytetyötutkimusta varten tallennettavaa ja litteroitavaa haastattelua. Alkuperäistä tallennetta kuuntelee vain haastattelija, ja tallenne tuhoetaan litteroinnin jälkeen.

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen ja olen saanut kirjallista tietoa tutkimuksesta, ja mahdollisuuden esittää siitä tutkijalla kysymyksiä. Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä ja keskeyttää tutkimus väliaikaisesti syytä ilmoittamatta. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisina.

Allekirjoittamalla tämän lomakkeen, annan suostumukseni tutkimuksen tallentamiseen ja haastattelumateriaalin käyttämiseen osana opinnäytetyötä.

Paikka ja päivämäärä

Allekirjoitus

Nimenselvennys

Puhelinnumero

Sähköpostiosoite

Sopimuksesta on tehty kaksi saman sisältöistä kappaletta, joista toinen jää haastattelijalle ja toinen haastateltavalle.