



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Marja Lystilä

Moniammatillinen tiimityö monipaikkaisessa ja joustavassa työssä: Kokemuksia ja kehittämisideoita moniammatillisen tiimityön toteutumisesta työterveystiimeissä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja

liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

29.4.2020

<p>Tekijä Otsikko</p> <p>Sivumäärä Aika</p>	<p>Marja Lystilä Moniammatillinen tiimityö monipaikkaisessa ja joustavassa työssä: Kokemuksia ja kehittämisideoita moniammatillisen tiimityön toteutumisesta työterveystiimeissä</p> <p>27 sivua + 3 liitettä 29.4.2020</p>
<p>Tutkinto</p>	<p>Terveydenhoitaja (YAMK)</p>
<p>Tutkinto-ohjelma</p>	<p>Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen.</p>
<p>Suuntautumisvaihtoehto</p>	
<p>Ohjaajat</p>	<p>Jukka Kesänen, Lehtori Iira Lankinen, Lehtori</p>
<p>Opinnäytetyön tarkoitus oli kuvata moniammatillisen tiimin kokemuksia tiimityön toteutumisesta monipaikkaisessa ja joustavassa työssä. Tavoitteena on opinnäytetyön kohdeorganisaation moniammatillisen tiimityön kehittäminen tutkimustuloksista saadun tiedon avulla. Kohdeorganisaation yksi lääkäriasema on muuttanut uusiin toimitiloihin, ja sen myötä työterveystoimijat ovat siirtyneet työskentelemään monipaikkaisesti ja joustavasti.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla. Haastateltavat teemat olivat tutkimuskysymysten mukaisesti moniammatillisen tiimityön toteutumisen kokemukset sekä kehittämisideat. Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna. Haastatteluun osallistui kohdeorganisaation työterveystiimeistä neljä henkilöä, jotka edustivat moniammatillisen tiimin eri ammattiryhmiä. Aineisto analysoitiin sisällön analyysillä.</p> <p>Opinnäytetyön keskeisimpiä tuloksia on osallistujien kehittämisideat moniammatillisen tiimityön toteutumiselle. Digitalisaation hyödyntäminen, sekä moniammatillisen tiimityön toimintatavat nähtiin tiimityön toteutumisen kehittämisen mahdollisuutena. Moniammatillisen tiimityön toteutumisen kehittämistä tukevat tekijät monipaikkaisessa ja joustavassa työssä ovat tulosten mukaan tiimin yhteiset pelisäännöt, tiimin jäsenten roolien ja vastuiden selkeyttäminen, tiimin jäsenten tavoitettavuuden sekä tiedonkulun parantaminen. Moniammatillisen tiimityön toteutumisen kehittämisen haasteena nähtiin moniammatillisen tiimityön johtaminen sekä ammattikohtaiset tavoitteet, jotka eivät tue moniammatillisen tiimityön toteutusta.</p> <p>Moniammatillisen tiimityön toteutumisen kehittämiselle on tärkeää luoda tiimin jäsenille säännöllisiä kohtaamisia työarjessa. Nämä kohtaamiset voidaan toteuttaa joko fyysisesti tai yhä useammin monipaikkaisessa ja joustavassa työssä myös virtuaalisesti.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tuloksia ja siitä saatua tietoa voidaan hyödyntää moniammatillisen tiimityön toteutumisen kehittämisessä.</p>	
<p>Avainsanat</p>	<p>Moniammatillinen tiimityö, monipaikkainen ja joustava työ,</p>

Author Title	Marja Lystilä Multi-Professional Teamwork in Multi-Place and Flexible Work Health Teams Experiences and Ideas for Improvement
Number of Pages Date	27 pages + 3 appendices 29th April 2020
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Service and Business Management in Health Care and Social Services
Specialisation option	Health Business Management
Instructors	Jukka Kesänen, Principal Lecturer Iira Lankinen, Principal Lecturer
<p>The purpose of the thesis was to describe the experiences of a multi professional team on the implementation of teamwork in multi-place and flexible work. The aim is to develop the multi-professional teamwork of the target organization of the thesis with the help of information obtained from research results. One of the Unit in the target organization has moved to new premises, and as a result, occupational health actors have moved to working in multi-seater and flexibly.</p> <p>The research material was collected through a theme interview. According to the research questions, the topics were experiences of the implementation of multi-professional teamwork and development ideas for developing teamworking.</p> <p>The interview was conducted as a group interview. Four people from the organization's occupational health teams, representing of the multi professional group's occupational groups, participated in the interview. The material was analyzed by content analysis.</p> <p>The most important results of the thesis are the participants' development ideas for the realization of multi-professional teamwork. Utilization of digitalization, as well as multi-professional teamwork practices, were seen as an opportunity to develop the implementation of teamwork. According to the results, the factors supporting the development of multi-professional teamwork in multi-place and flexible work are the common rules of the team, clarifying the roles and responsibilities of team members, improving the meet of team members and the flow of information. The challenge to the developing the implementation of multi-professional teamwork was seen as the management of multi-professional teamwork and professional goals that do not support the implementation of multi-professional teamwork.</p> <p>In order to develop the implementation of multi-professional teamwork, it is important to create regular meetings for team members in the work series. These encounters can be carried out either physically, or mostly in multi-location and flexible work, also to virtually.</p> <p>The results of this thesis and the information obtained from it can be utilized in the development of the implementation of multi-professional teamworking.</p>	
Keywords	multi-professional, teamwork, mobile work, flexible work

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön tausta	2
2.1	Moniammatillinen tiimityö	2
2.2	Monipaikkainen ja joustava työ	5
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	7
4	Opinnäytetyön toteutus	7
4.1	Opinnäytetyön toimintaympäristö ja osallistujien kuvaus	7
4.2	Opinnäytetyön menetelmä ja aineiston keruu	8
4.3	Aineiston analyysi	9
5	Opinnäytetyön tulokset	10
5.1	Kokemukset moniammatillisen tiimityön toteutumisesta	11
5.2	Kehittämisideat moniammatillisen tiimityön toteutumiselle	15
6	Pohdinta	19
6.1	Opinnäytetyön tulosten tarkastelua	19
6.2	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	21
7	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	23
	Lähteet	24
	Liitteet	
	Liite 1. Tietoinen suostumuslomake	
	Liite 2. Teemahaastattelurunko	
	Liite 3. Esimerkki sisällönanalyysistä	

1 Johdanto

Työterveyshuollon moniammatillisesta tiimityöstä on säädetty työterveyshuoltolaissa (2001/1383 §5), sen mukaan työnantajan tulee käyttää riittävästi työterveyshuollon ammattihenkilöitä ja tarpeen mukaan asiantuntijoita työterveyshuollon toiminnan suunnittelussa, toteuttamisessa ja seurannassa. Moniammatillisen toimintatavan hyöty perustuu eri ammattiryhmillä olevaan monitieteisyyteen. (Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista 708/2013 §3). Moniammatillista tiimityötä tarvitaan silloin, kun työssä vaaditaan monenlaista asiantuntemusta kysymysten ja tilanteiden ratkaisemiseksi. (Huusko 2007:94).

Sosiaali- ja terveysala elää muutoksessa sekä yhteiskunnasta tulevien ulkoisten paineiden, että alan sisäisten kehittämistarpeiden vuoksi. Muutospaineita alalle luovat paitsi tarve tehostaa palveluita, myös muuttaa jäykkiä rakenteita hallinnossa ja organisaatiossa. Samaan aikaan sosiaali- ja terveysalan työelämän tulee perustua korkeaan ammattitaitoon, luottamukseen ja sitoutumiseen. Tavoitteena on innovatiivisemmat ja joustavammat työelämän rakenteen ja vuorovaikutukselliset työorganisaatiot. (Saarisilta – Heikkilä 2015: 3-6.) Lisäksi lähivuosien merkittävämät kehittämispaineet työpaikoilla nousevat verkostoituneen, mobiiliin tai hajautetun työn jatkuvasta lisääntymisestä johtuvan työn tekemisen tapojen muutoksesta ja näihin liittyvistä kasvavista osaamis- ja kyvykkyystarpeista. (Kauppinen 2012:11.) Sosiaali- ja terveydenhuoltoon kohdistuvien muutostarpeitten takia on terveydenhuollon käytäntöjen kehittämislle jatkuva tarve. Ensiarvoisen tärkeää on, että työn toimintaympäristö tukee työntekijää, eikä päinvastoin heikennä sitä. (Reijula – Gröhn – Müller – Reijula 2011: 224.)

Tiimityössä tiimin kaikilta jäseniltä vaaditaan vastuuta tiimin toiminnasta, yhteistyöstä sekä tiimin kehittämisestä (Salminen 2013:71). Tämä tulee huomioida monipaikkaisessa työssä, joka on melko itsenäistä, vaihtelevaa ja innostavaa työtä. Vaihtuva toimintaympäristö vaatii kuitenkin usein työntekijältä kykyä erilaisten tilanteiden hallintaan (Koroma ym. 2011: 8). Moniammatillisesta tiimityötä on tutkittu myös moniammatillisen yhteistyön näkökulmasta. Yhteistyöstä on tullut sosiaali- ja terveysalalle eräänlainen sateenvarjokäsite, joka kattaa alleen monenlaisia määritelmiä ja viitekehyksiä riippuen määrittelijän orientaatiosta. Isoherranen (2012: 19) esittää, että moniammatillinen yhteistyön käsit-

teen avaaminen ja ymmärryksen lisääminen sen merkityksestä ja taustasta auttaa ammattilaisia, johtajia ja hallinnossa työskenteleviä kehittämään työkuultuuria yhteistyön suuntaan.

Monipaikkaisuuden ja joustavan työn lisäksi myös digitalisaatio ja muut teknologiset innovaatiot tuovat muutoksia terveyspalveluiden toteuttamistapoihin ja uusia mahdollisuuksia entistä voimallisemmin lähivuosien kuluessa. Sähköinen asiointi on lisääntymässä Sote-uudistuksen myötä. (Hyppönen – Hyry – Valta - Ahlgren 2014). Sähköiset terveyspalvelut tarkoittavat tieto- ja viestintätekniikan hyödyntämistä terveydenhuollossa. (Ahonen – Kinnunen - Kouri 2016 :14 - 18). Sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden avulla voidaan luoda ryhmän tai projektin jäsenten riittävä etäläsnäolo, jotta kasvokkaisen tapaamisen seurauksena syntyy yhteisyyden tunnetta muistuttava psyykinen tila. (Vartiainen – Kokko - Hakonen 2004: 59). Isoherrasen (2012: 131) mukaan organisaatiosta tulevat strategiat, visiot, normit sekä ohjeet asettavat omat tavoitteensa ja ehdonsa asiakaslähtöisen moniammatillisen työskentelyn kehittymiselle.

Opinnäytetyön tarkoitus on kuvata moniammatillisen tiimin kokemuksia tiimityön toteutumisesta monipaikkaisessa ja joustavassa työssä, sekä tuottaa kehittämisideoita moniammatillisen tiimityön suunnitteluun ja toteutumiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa moniammatillisen tiimityön kehittämiseksi monipaikkaisessa ja joustavassa työssä.

2 Opinnäytetyön tausta

2.1 Moniammatillinen tiimityö

Asiantuntijoiden ja eri ammattiryhmien yhteistyön määrittämisessä alkoi esiintyä käsite moniammatillinen yhteistyö 1980-luvun lopulla. Suomeen käsite vakiintui 1990-luvulla. Suomen kielessä käytetään peruskäsitettä moniammatillinen yhteistyö tai moniammatillinen tiimityö. Tämä käsittää eriasteiset yhteistyömuodot moniammatillisesta rinnakkain työskentelystä työskentelymuotoihin, missä roolijakoja rikotaan. (Isoherranen 2004 :13,17.)

Englannin kielessä käytetään kahta tarkentavaa käsitettä, jotka kuvaavat moniammatillista yhteistyötä.; inter professional (interdisciplinary) ja transprofessional (transdisciplinary). Etuliite inter- viittaa roolien, taitojen, tietojen ja vastuiden yhteen sopeuttamisen. Inter professional korostaa yhteisen ajan ja paikan merkitystä tiedon vaihdossa. Trans etuliite sisältää tarkoituksenmukaisen ammatillisten roolirajojen rikkomisen mahdollisuuden. Roolirajojen rikkomiseen liittyy tiimin sisäistä keskinäistä opetusta tai lisäkoulutusta. Suomenkielisessä käytössä olevat peruskäsitteet moniammatillinen yhteistyö ja moniammatillinen tiimityö käsittävät vaihtoehdot moniammatillisesta rinnakkain työskentelystä työskentelymuotoihin, joissa roolirajoja rikotaan. (Isoherranen 2005 :16 – 17.)

Moniammatillisella tiimityöllä tarkoitetaan työyhteisössä toteutettavaa työtä, jota toteuttavat monesta eri ammattiryhmästä muodostuva henkilöstö. (Hyvönen 2004 :18). Sosiaali- ja terveysalan asiakastyössä moniammatillista yhteistyötä voidaan kuvata eri asiantuntijoiden työskentelynä, jossa pyritään huomioimaan asiakkaan kokonaisuus. Asiantuntijoiden tiedot ja taidot integroidaan yhteen asiakaslähtöisesti yhteisessä tiedon prosessoinnissa. Keskustelu tapahtuu yhteisesti sovitulla kokoonpanolla ja toimintaperiaatteilla. (Isoherranen 2005:14.)

Eri alojen asiantuntijoiden yhteistyöllä esimerkiksi työterveyshuollossa saadaan käyttöön monipuolinen tieto työn ja terveyden välisistä suhteista sekä niiden hallinnasta. Työterveysyhteistyö ja moniammatillinen toiminta ulottuu työpaikkaa laajemmalle. Työterveyshuolto koordinoi työkyvyn tukemiseksi tarvittavien toimien toteutumista myös perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa. Työkyvyn tuki voi myös edellyttää yhteistyötä kuntoutuksen kanssa. Työterveyshoitajan työ eri yhteiskumppaneiden kanssa voi olla moniammatillista tiimi- ja projektityötä, eri ammattiryhmien välisiä keskusteluja ja neuvotteluja, keskinäistä suunnittelua sekä yhteisten päätösten tekemistä. (Juutilainen 2004, Uitti 2014.) Yhteinen päätöksenteko on tiimityön kannalta oleellista. (Ebbeck – Waniganayake 2005:196).

Hirvonen ja Karvonen (2010) ovat määrittäneet tiimityön tärkeimmäksi alueeksi sisäisen työskentelyn, jossa keskeistä on ryhmädynamiikka, johtajuus, toimintatavat sekä tiimien välinen yhteistyö, joka on yhtä tärkeää kuin tiimien sisäinen toimivuus. Tiimityötä voidaan tehdä monenlaisilla tavoilla ja onkin tärkeää löytää jokaiseen organisaatioon sille itselleen parhaiten sopiva versio tiimiorganisaatiosta. Tiimityön olemukseen liittyvinä piirteinä

ovat asiakaslähtöisyys, moniammatillisuus, moniosaaminen ja yhteinen vastuu tehtäväkokonaisuudesta. Janhosen (2010: 84) mukaan näyttää siltä, että tiedosta on tullut tiimityön tärkein resurssi. Siksi on tärkeä ymmärtää, millaisia tiedonmuodostuksen prosesseja tiimien tulee osata, ja millaisia verkostoja tiimien tulee omata päämääriinsä päästäkseen.

Tiimin toiminnassa on tunnistettu yksilönvastuu, lisäksi tiimillä on yhteisvastuu toiminnan sujumisesta. Tiimin jäsen on yksilönä ammatillisesti vastuussa omasta toiminnastaan ja tiiminä vastuuta kannetaan yhteisen perustehtävän toteuttamisesta. (Koivukoski - Palomäki 2009: 15.) Janhosen (2010: 29) mukaan runsas ja avoin kommunikaatio, yhteinen ponnistelu sovittuihin päämääriin pääsemiseksi ja toisten tiimijäsenten tukeminen ovat keskeisiä laadukkaan tiimityön piirteitä.

Tiimityön tavoitteena on hoitaa sovitut tehtävät, hallita muuttuvat tilanteet ja toimia niissä joustavasti. Muutokset sekoittavat helposti tiimin toimintaa, siksi on välillä pysähdyttävä tarkistamaan tiimityön suunta ja tarkentaa sovitut asiat. Tiimityön kuuluu olla tavoitteellista, vuorovaikutuksessa tulee käsitellä toiminnan kannalta oleellisia asioita. Tiimin toimivuuden kannalta on tiimin jäsenten annettava toisilleen palautetta. Jäsenten tulee puhua avoimesti ja on kerrottava toisilleen odotuksistaan, näin voidaan saavuttaa hyvä tiimityö. (Spiik 2004: 212.)

Tiimit voivat harvoin toimia kokonaan itseohjautuvasti omien halujen ja ajatustensa mukaan. Organisaatiolla, jossa tiimit toimivat, on yleensä olemassa oleva selkeä visio, strategia sekä sovitut arvot. Kokonaistoimivuuden kannalta on järkevää, että organisaatio luo puitteet ja asettaa reunaehdot. Tiimit tekevät itseohjautuvasti vastuualueeseensa liittyvät tehtävät organisaation pelisääntöjen rajoissa. Tiimit johtavat itse omaa työskentelyään. Hyvä tiimi toimii kuin pienyritys isomman organisaation sisällä, jäsenet kantavat yhdessä vastuun määrällisistä ja laadullisista tuloksista. (Spiik 2004: 208 - 209.)

Tiimityön toteutumisessa Capozzolin (2006: 25) mukaan johdolla tulee olla selvä visio siitä, mikä on tiimien tehtävä ja merkitys organisaatiossa. Työntekijöiden asenteita voi olla hankala muuttaa, tästä syystä on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät itseohjautuvan tiimityön tarkoituksen ja hyödyn heidän omassa työssään. Esteenä tiimityön sujumiselle voi olla se, että organisaation rakenteet eivät tue todellista tiimityöskentelyä, tiimityön edellyttämistä sovitusta pelisäännöistä ei ole sovittu, kokonaisvastuun ottavat vain muuttamat tiimin jäsenet, tiimin horisontaalisia ja vertikaalisia yhteyksiä ei ole luotu, tiimityön edellyttämät vuorovaikutustaidot ovat puutteellisia ja / tai tiimin jäsenet vaihtuvat usein.

Ongelmien tunnistaminen auttaa tiimityön kehittämisessä. (Isoherranen 2005: 71 – 72; 2008, 134.)

Asiantuntijatyö on yhä enemmän tiimityötä, jonka kehittämiseen pitää panostaa systemaattisesti. On opittava toimimaan hajautuneissa tiimissä ja johtamaan niitä virtuaalisesti. (Sydänmaanlakka 2015: 43). Johdon ja työntekijöiden tahto on lähtökohta moniammatillisen tiimityön kehittämiseen. Sujuvaan yhteistyöhön tarvitaan tiedonkulun parantamista, hyvien toimintatapojen jakamista, yhteisten pelisääntöjen löytämistä, sekä toisen ammattilaisen kunnioittamista. (Pietilä – Halkoaho – Matveinen 2010.) Tiimin jäsenten motivaatio tulee huomioida tiimejä muodostettaessa. Omalla alallaan erikoistuneita asiantuntijoita motivoi toimia tiimissä, jossa he voivat edelleen käyttää ja kehittää omaa erityisosaamistaan. Tiimityö edellyttää tasa-arvoista ja kuuntelevaa johtajuutta. (Isoherranen - Nurminen – Rekola 2008: 132 – 134.)

2.2 Monipaikkainen ja joustava työ

Monipaikkaista työtä tehdään työn edellyttämällä tavoilla eri paikoissa. Virtaharju (2010) puhuu fyysisesti hajautetusta työstä, mikä tarkoittaa hänen mukaansa useissa paikoissa tehtävää työtä. Monipaikkaista työtä voidaan tarkastella sekä työntekijän, organisaation tai fyysisen tilan näkökulmasta. Työntekijän näkökulmasta työ on monipaikkaista (hajautunutta), kun työtä tehdään useissa eri paikoissa. Työntekopaikkana tyypillisesti on oma toimipiste, koti, asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden tilat sekä kolmannet tilat kuten esimerkiksi lentokentät tai hotellit. (Virtaharju 2010: 3.) Joustavassa työssä, työn tekemisen paikka voi vaihdella kotona tehtävästä etätyöstä monipaikkaiseen työhön. Monipaikkaista työtä tehdään, koska työtehtävät sitä edellyttävät tai työntekijän omasta tahdosta. Etätyöstä tulee työntekijän ja työnantajan yhdessä sopia. (Tuomivaara – Ropponen – Kandolin 2016: 13.)

1990- luvun loppupuolella etätyön käsite laajeni erilaisten kotona tehtävästä etätyöstä poikkeavien työmuotojen kehittyessä ja näistä alettiin käyttää e-työ nimitystä. Tällä tarkoitetaan tieto- ja tietoliikenneteknologiaa hyödyntävää työtä, jossa olennaisessa osassa on Internet, matkapuhelinteknologia ja ryhmätyöjärjestelmien kehittyminen. Yleisesti e-työllä tarkoitetaan siis sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden tukemaa työtä, jota voi tehdä muualta kuin päätyöpaikalta käsin. E-työn alalajeja ovat kotona tehtävä etätyö sekä mobiili työ. (Vartiainen ym. 2005: 26–27.)

Etätyö on paikasta riippumatonta palkkatyötä, jota voidaan tehdä säännöllisesti tai satunnaisesti varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Tunnusomaisia piirteitä etätyölle on tietotekniikan käyttö ja oletama, että työntekijä on tavoitettavissa suhteellisen hyvin normaalin toimistoajan puitteissa. (Vilkman 2016: 13.) Nykytekniikalla etätyöläinen voi osallistua yhteisiin kokouksiin. Asiat hoituvat näppärästi soittamalla tai videoneuvottelulla. (Tuomivaara ym. 2016: 21.) Organisaation tulee tämän takia tarjota monipaikkaiselle työlle riittävät, toimivat ja asianmukaiset viestintä- ja yhteistyövälineet. Teknologiaa merkittävämmässä roolissa on kulttuuri ja käytännöt. Monipaikkainen työskentely edellyttää yhdessä sovittuja pelisääntöjä sekä oman toiminnan suunnittelua. (Dufva – Halonen – Kari – Koivisto 2017: 19; Vartiainen ym. 2004: 109, 126.)

Digitalisaation edetessä on ryhdytty puhumaan ”uusista työnteon tavoista”. Uudet työnteon tavat viittaavat työhön, jota tehdään mobiilia digitaalitekniikkaa hyödyntäen entistä moninaisemmin, hajautetummin ja yksilöllisemmin vaihtelevasti erilaisissa paikoissa, erilaisina aikoina sekä osana erilaisia työyhteisöjä sekä verkostoja. Uudet työnteko tavan muodot merkitsevät uudenlaisten työaikakulttuurien, työtilaratkaisujen ja työyhteisöllisten muotojen syntymistä. Uusien työnteon tapojen ensisijaisena soveltamisalueena on tietotyö eli työ, jonka ydinsisältönä on tiedon vastaanottaminen ja käsittely sekä uuden tiedon tuottaminen. (Alasoini 2015.)

Myös uudenlaiset toimintaympäristöt edellyttävät työntekijöiltä aikaisempaa enemmän osaamista. Osaamisen lisäksi on pystyttävä hallitsemaan työn toimintaympäristöä. Monipaikkaisessa työyhteisössä korostuu työntekijöiden verkko-osaaminen, sosiaalinen osaaminen, ICT-osaaminen, ajan hallinnan osaaminen, ympäristöosaaminen, tunneälykyys, viestintätaidot ja viestintä- ja yhteistyövälineiden käytön osaaminen. Virtuaaliryhmässä työskentelevän työntekijän on kyettävä tekemään työtä ilman jatkuvaa ohjausta. Muita vaadittavia ominaisuuksia ovat: itsenäisyys, aktiivisuus, eristyneisyyden sieto ja ammattitaito. (Hyrkkänen - Vartiainen 2009: 12.)

Tiimin jäsenten työskennellessä eri paikoissa, on tärkeää luoda yhteisöllisyyttä säännöllisellä yhteydenpidolla. Tämä ei onnistu ainoastaan sähköpostilla, vaan puhelin sekä käytössä olevat pikaviestipalvelut (esimerkiksi Skype for Business tai Teams) auttavat tässä. Virtuaalisessa työn tekemisessä työn teko muotoutuu helposti varsin asiakaskeiseksi, siksi on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota vapaamuotoisen vuorovaikutuksen mahdollistamiseen. Epämuodolliset keskustelut karsiutuvat ensimmäisinä etätyöhön siirryttäessä. (Hautamäki 2017: 24.)

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoitus on kuvata moniammatillisen tiimin kokemuksia tiimityön toteutumisesta monipaikkaisessa ja joustavassa työssä. Tavoitteena on opinnäytetyön kohdeorganisaation moniammatillisen tiimityön kehittäminen tutkimustuloksista saadun tiedon avulla.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

- Miten moniammatillinen tiimityö toteutuu monipaikkaisessa ja joustavassa työssä?
- Minkälaisia kehittämideoita on moniammatillisen tiimityön toteutumisen kehittämiseksi monipaikkaisessa ja joustavassa työssä?

4 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyö on toteutettu teemahaastattelulla. Aineisto on kerätty ryhmähaastattelulla, jonka jälkeen tulokset on käsitelty ja analysoitu laadullisen menetelmän keinoin. (Saaranen-Kauppinen - Puusniekka 2006.) Tulokset raportoidaan ja tulkitaan aineistolähtöisellä sisällön analyysillä, tämän pohjalta on muodostettu johtopäätökset ja kehittämisehdotukset. Opinnäytetyössä tuotettiin tietoa moniammatilliselle tiimityölle ja sen toteutumisen kehittämiseksi monipaikkaisessa ja joustavassa työssä.

4.1 Opinnäytetyön toimintaympäristö ja osallistujien kuvaus

Opinnäytetyön toimintaympäristönä toimi yhden yksityisiä työterveyspalveluita tuottavan yrityksen lääkäriasema ja sen työterveystoimijat. Lääkäriasema on muuttanut uusiin toimitiloihin ja sen myötä työterveystoimijat ovat siirtyneet työskentelemään monipaikkaisesti ja joustavasti. Opinnäytetyön kohteena olevien tiimien moniammatillisuus muodostuu työterveyshuollon ammattilaisista; työterveyshoitajista ja -lääkäreistä, sekä työterveyshuollon asiantuntijoista työfysioterapeuteista sekä – psykologeista. Tutkimusympäristönä toimivassa yksikössä työskentelee yhteensä yksitoista työterveyshoitajaa, neljätoista työterveyslääkärinä, neljä työfysioterapeuttia ja viisi työterveyspsykologia.

Opinnäytetyöhön osallistuneet kohdehenkilöt toteuttavat omassa työssään moniammatillista tiimityötä ja työskentelevät monipaikkaisesti ja joustavasti. Opinnäytetyön kohdehenkilöt on rekrytoitu vapaaehtoisuuden mukaan, mahdollisuus opinnäytetyöhön osallistumisesta esitettiin kaikille kohdeorganisaation työterveystoimijoille. Kutsu osallistumisesta ryhmähaastatteluun lähetettiin sähköpostilla.

Tutkimukseen osallistujina tässä opinnäytetyössä toimivat kohdeorganisaatiosta valitut moniammatillisen tiimin edustajat. Ryhmähaastatteluun ilmoittautui viisi vapaaehtoista henkilöä, kaksi työterveyshoitajaa, työterveyslääkäri, työfysioterapeutti sekä työterveyspsykologi. Haastatteluun osallistui neljä henkilöä, yksi haastateltava perui osallistumisensa. Henkilöt edustavat moniammatillista tiimiä monipuolisesti ja heillä on useamman vuoden työkokemus työterveyshuollosta sekä tiimityöstä. Ryhmähaastattelu toteutettiin maaliskuun 2020 alussa. Tilaisuuden alussa osallistujille kerrottiin vielä opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus ja osallistujat allekirjoittivat tietoisesti suostumuksen (liite 1).

4.2 Opinnäytetyön menetelmä ja aineiston keruu

Tämän opinnäytetyön toteutukseen on valittu kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii opinnäytetyön aiheeseen, koska aiheesta on vähän olemassa olevaa tieteellistä tutkimusta, ja koska kehittämisaiheeseen haluttiin uusia näkökulmia ja yksilön omien kokemusten ja näkökulmien kuuntelua (Kankkunen – Vehviläinen - Julkunen 2009:2013.) Aineisto kerättiin teemahaastattelulla, joka voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. (Kananen 2015).

Työ toteutettiin ryhmähaastattelulla. Ryhmähaastattelussa ryhmän vaikutukset voivat vaikuttaa haastattelutilanteeseen sekä haastateltavalta vaaditaan kykyä hoitaa haastattelu niin, että kaikkien osallistuvien mielipiteet ja ajatukset tulevat huomioitua tasapuolisesti. (Kananen 2015: 148-149.) Haastatteluteemat muodostettiin tutkimuskysymyksittäin, haastattelussa pyrittiin käymään ennalta päätetyt teemat läpi kaikkien haastateltavien kanssa. Haastattelutilanne oli keskustelunomainen ja teemoista pyrittiin keskustelemaan vapaasti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastattelun tueksi oli etukäteen tehty tukilista/haastattelurunko käsiteltävistä asioista. (Eskola-Vastamäki 2015: 27-29).

Haastattelussa käsiteltävistä teemoista muodostettu haastattelurunko (liite 2) ohjasi keskustelun etenemistä. Haastattelurungon avulla saatiin kerättyä tutkimusongelman mukaista tietoa ja riittävä aineisto. Opinnäytetyön haastatteluteemoja ovat kokemukset moniammatillisen tiimityön toteutumisesta monipaikkaisessa ja joustavassa työssä, sekä kehittämisideat moniammatillisen tiimityön toteutumiselle monipaikkaisessa ja joustavassa työssä. Haastattelurunko auttoi haastattelijaa hallitsemaan haastattelutilannetta ja huomioimaan kaikkia osallistujia. Ryhmähaastattelussa ryhmän vaikutukset voivat vaikuttaa haastattelutilanteeseen, haastattelijalta vaaditaan kykyä hoitaa haastattelut niin, että kaikkien osallistuvien mielipiteet ja ajatukset tulevat huomioitua tasapuolisesti. (Kananen 2015: 148-149).

Ryhmähaastattelu toteutettiin kohdeorganisaation moniammatillisen tiimin jäsenille. Moniammatillista tiimiä tässä työssä edustaa kaksi työterveyshoitajaa, työfysioterapeutti sekä työterveyspsykologi. Haastattelu pidettiin organisaation neuvotteluhuoneessa. Haastattelu nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Ryhmähaastattelu kesti tunti seitsemän minuuttia. Nauhoitettu aineisto säilytettiin opinnäytetyön tekijän puhelimesta siihen asti, kun opinnäytetyö oli valmistunut. Haastateltaville kerrottiin haastattelun tarkoituksesta ja ryhmähaastattelun luonteesta. Haastattelu nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Haastattelussa keskityttiin haastateltavien kokemuksiin tutkimusaiheeseen liittyen. Osallistujille korostettiin sekä haastattelutilanteen, että haastattelussa saatujen tietojen luottamuksellisuutta, sekä haastateltavien anonymiteettia. Haastattelijan rooli oli neutraali, ydintehtävänä oli kysymysten esittäminen ja vastausten riittävyys varmistaminen. (Ruusuvoori - Tiittula 2005: 40-41, 44-45.)

4.3 Aineiston analyysi

Nauhoitettu ryhmähaastattelu auki kirjoitettiin. Litteroinnin voi toteuttaa joko koko haastatteludialogista tai valikoiden, teema-alueittain (Hirsjärvi - Hurme 2010, 138). Koko nauhoitettu haastattelu auki kirjoitettiin sanasata sanaan, koska haastateltavat keskustelivat teema-alueista poukkoilevasti ja samaa teemaa saatettiin käsitellä haastattelun eri vaiheissa eri asiayhteydessä. Tällä haluttiin välttää aineiston väärinymmärrystä. Nauhoite kuunneltiin useasti aineiston puhtaaksi kirjoittamisen aikana, jotta siitä sai hyvän käsityksen ja aineisto tuli tutuksi. Aineiston litteroinnissa käytettiin Microsoft Word tekstinkäsittelyohjelmaa. Litteroitua tekstiä muodostui yhteensä 26 sivua, Arial fonttia koko 11 ja rivinväliä 1,5 käyttäen. Aineiston litterointiin käytettiin noin kuusi tuntia aikaa. Litteroinnin

jälkeen teksti analysoitiin sisällönanalyysilla. Tämä tarkoittaa auki kirjoitetun tekstin ryhmittelyä ja kuvaamista sekä tulosten esittämistä.

Aineiston analyysi tässä opinnäytetyössä on aineistolähtöistä. Lähtökohtana ei ollut teorian testaaminen vaan aineiston yksityiskohtainen tarkastelu (Hirsijärvi – Remes – Saja-vaara 2004: 155). Sisällönanalyysi on tieteellinen metodi, joka pyrkii analysoimaan laadullista aineistoa dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Aineistoa alettiin analysoida mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Sisällönanalyysista puhutaan, kun tarkoitetaan sanallista tekstin sisällön kuvailua. Sisällönanalyysilla pyrittiin järjestämään ja kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin analyysiprosessi eteni pelkistämisen ja ryhmittelyn kautta tulosten esittämiseen sekä analysoinnin luotettavuuden varmistamiseen. (Latvala – Vanhanen - Nuutinen 2003; Kylmä - Juvakka 2012.)

Aineistoa tiivistettiin siten, että pyrittiin löytämään sen eri osissa esiintyviä yhteisiä piirteitä ja nimittäjiä. Luokituksia yhdistellään niin kauan, kuin se on aineiston näkökulmasta katsottuna mahdollista. (Ojasalo – Moilanen - Ritalahti 2014: 139 – 140.) Litteroinnin jälkeen yhdistettiin eri henkilöiltä saadut asiakokonaisuudet tutkimuskysymysten mukaisesti kokemuksiin ja kehittämissideoihin. Alkuperäisestä aineistosta poistettiin täytesanat, kuten ”niin” ja ”varmaan”. Tutkimuskysymysten alle haettiin aineistosta samankaltaisuuksia ja eroavuuksia. Nämä erotettiin aineistossa erivärisellä tekstillä ja kopioimalla erilliseksi aineistoiksi. Näistä aineistoista esille tulevista mielipiteistä ja ajatuksista muodostettiin analyysiyksiköitä teemahaastattelun teemojen pohjalta. Analyysiyksikön samankaltaisuutta ja eroavaisuuksia, sekä niiden paikkoja verrattiin tutkimuskysymyksiin. Tästä analyysista muodostui alaluokat, jotka kerättiin yhteen yläluokiksi aineiston käsitteellistämiseksi. Esimerkki sisällönanalyysistä on opinnäytetyön liitteessä 3.

5 Opinnäytetyön tulokset

Opinnäytetyön tulokset esitetään tässä luvussa tutkimuskysymyksittäin. Ensin raportoidaan haastateltavien kokemuksia moniammatillisen tiimityön toteutumisesta monipaikkaisessa ja joustavassa työssä. Tämän jälkeen käsitellään haastateltavien kehittämissideoita monipaikkaisessa ja joustavassa työssä.

5.1 Kokemukset moniammatillisen tiimityön toteutumisesta

Kokemuksista moniammatillisen tiimityön toteutumisesta muodostettiin kolme tarkasteltavaa yläluokkaa. Moniammatillisen tiimityön toteutumisen tavat, moniammatillisen tiimityön toteutumista tukevat tekijät, sekä moniammatillisen tiimityön toteutumisen haasteet monipaikkaisessa ja joustavassa työssä.

Taulukko 1. Kokemuksia moniammatillisen tiimityön toteutumisesta monipaikkaisessa ja joustavassa työssä

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> • Moniammatillisten tiimikokousten kalenterointi • Digitalisaation hyödyntäminen moniammatillisessa tiimityössä 	Moniammatillisen tiimityön toteutumisen tavat monipaikkaisessa ja joustavassa työssä
<ul style="list-style-type: none"> • Moniammatillisen tiimin jäsenten roolien ja vastuiden selkeyttäminen • Moniammatillisen tiimityön johtaminen 	Moniammatillisen tiimityön toteutumista tukevat tekijät monipaikkaisessa ja joustavassa työssä
<ul style="list-style-type: none"> • Moniammatillisen tiimin jäsenten tavoitettavuus • Puutteellinen tiedonkulku moniammatillisessa tiimissä • Yhteisten pelisääntöjen puute • Ammattikohtaiset tavoitteet 	Moniammatillisen tiimityön toteutumisen haasteet moniammatillisessa ja joustavassa työssä

Moniammatillisen tiimityön toteutumisen tavat monipaikkaisessa ja joustavassa työssä yläluokka muodostuu kahdesta alaluokasta; moniammatillisten tiimikokousten kalenterointi ja digitalisaation hyödyntäminen moniammatillisessa tiimityössä.

Moniammatillisten tiimikokousten kalenterointi vaikutti haastateltavien mukaan tiimityön toteutumiseen, tiimityössä korostuu työn suunnitelmallisuus. Moniammatillista tiimityötä toteutetaan sekä suunnitelmallisesti yhteisten yritysasiakkaiden hoitoon liittyvien säännöllisten tapaamisien lisäksi, että myös äkillisiltä yritysasiakkailta tai yritysten työntekijöiltä nousevien tarpeiden pohjalta.

Haastateltavat kokivat, että moniammatillisen tiimityön toteutuminen onnistuu parhaiten silloin kun tiimityölle on varattu säännöllisesti aikaa työntekijöiden kalentereista. Työterveydessä moniammatillisten tiimikokousten toteutumiseen vaikuttaa myös tiimin hoidossa olevien yritysasiakkuuksien sopimussisällöt siitä, miten tiheästi yhteistyötä tiimien ja yritysten välillä tehdään.

“Sovittuja tiimipalavereja on pidetty saman verran mitä ennenkin, mutta uusissa toimintatavoissa on vaikeampaa tavoittaa moniammatillisen tiimin jäseniä äkillisissä, nopeissa tilanteissa “

“Pyysin tiimiläisiä ottamaan kalenterit mukaan, että voidaan aikatauluttaa loppuvuoden tapaamiset valmiiksi.”

Digitalisaation hyödyntäminen on jäänyt haastateltavien kertoman mukaan vielä vähäiseksi tiimityön toteutumisessa. Suunniteltuja tiimipalavereita on pidetty perinteiseen tapaan, niin että tiimiläiset osallistuvat palaveriin fyysisesti läsnä olevina. Äkillisissä tilanteissa, missä tarvitaan tiimin kannanottoa johonkin asiaan, on käytetty sähköpostia tai puhelinta asianhoidossa tiimiläisten kanssa. Osa tiimiläisistä on myös hyödyntänyt Skype sovellusta pikaviesteihin. Haastateltavat kokivat, että hoitavat tiimin sisäistä viestintää aikaisempaa enemmän sähköpostin välityksellä.

“Minusta tuntuu, että laitan nykyisin aikaisempaa enemmän sähköpostia koko tiimille ja sitä kautta yhteydenpito tiimiin on lisääntynyt.”

“sähköpostiketjuista tulee pitkiä ja niissä on väärinymmärryksen vaaraa. Asiat hoituisivat nopeammin ja paremmin keskustelemalla.”

Monipaikkainen ja joustava työ on koettu pirstaleisena, vielä ei ole opittu hyödyntämään digitalisaatiota siinä määrin että se helpottaisi moniammatillisen tiimityön toteutumista useammin tai tiheämmin. Haastateltavat kokivat, että on ollut hankala suunnitella tiimipalaveria päivään missä joku tiimin jäsenistä on esimerkiksi etätöissä.

“Nyt on järjestetty tiimipalavereita niin, että kaikki ovat paikalla. Mutta, voitahan sitä kokeilla myös Skypä tai Teamsia.”

Moniammatillisen tiimityön toteutumista tukevat tekijät monipaikkaisessa ja joustavassa työssä yläluokka muodostuu kahdesta alaluokasta; Moniammatillisen tiimin jäsenten roolien ja vastuiden selkeyttäminen sekä moniammatillisen tiimityön johtaminen.

Moniammatillisen tiimin jäsenten roolien ja vastuiden selkeyttämistä pidettiin tärkeänä. Haastateltavat kokivat, että moniammatillinen tiimityö toteutuu silloin hyvin, kun tiimin jäsenillä on selvä kuva omasta vastuusta ja roolista tiimissä. Haastateltavat kertoivat, että tiimityö onnistuu silloin kun tiedetään mitä tiimiltä voidaan odottaa, tunnetaan toisen osaaminen. Moniammatillisen tiimikokouksen on usein kutsunut koolle yksi ammattiryhmä, perinteisesti työterveyshoitaja, muut tiimin jäsenet ovat saattaneet jäädä odottamaan kutsua palaveriin. Moniammatillinen tiimikokous on saattanut jäädä toteutumatta, jos sitä ei ole ehditty suunnitella tai jos on jääty odottamaan kutsua siihen. Haastateltavat kokivat, että perinteisiä rooleja tiimissä voi hyvin ravistella ja esimerkiksi kierrättää koollekutsujaa tai sihteeri vuoroja.

“Usein työterveyshoitaja on koollekutsuja sekä asioita koordinoiva henkilö.”

Moniammatillisen tiimityön johtaminen nähtiin sekä tiimityötä tukevana tekijänä, että sen haasteena. Haastateltavat kokivat, että koko yksikön yhteiset tiimikokoukset esimiesten pitäminä tukivat tiimityön toteutumista. Uusissa toimitiloissa ja uudessa työskentelytavassa korostuu haastateltavien kokemuksen perusteella moniammatillisen tiimityön johtaminen. Kohdeorganisaatiossa moniammatillista tiimiä johdetaan ammattiryhmäkohtaisesti, joka koettiin moniammatillisen tiimityön toteutumiseksi haasteelliseksi.

Moniammatillisen tiimityön toteutumisen haasteet moniammatillisessa ja joustavassa työssä yläluokka muodostui neljästä alaluokasta. Moniammatillisen tiimin jäsenten tavoitettavuus, puutteellinen tiedonkulku, yhteisten pelisääntöjen puute sekä ammattikohtaiset tavoitteet, jotka vaikuttavat tiimityön toteutumiseen.

Moniammatillisen tiimin jäsenten tavoitettavuus on haastateltavien kokemuksen mukaan hankalaa monipaikkaisessa ja joustavassa työssä. Uusien toimintatapojen tuoma moniammatillisten tiimien yhteinen taustatyötila on koettu sekä moniammatillista tiimityötä edistävänä että hankaloittavana asiana. Yhteiselle taustatyötilalle oli asetettu erilaisia odotuksia liittyen tiimiläisten tavoitettavuuteen. Monipaikkaisessa ja joustavassa työssä koettiin, että tiimiläisiä on vaikeampi tavoittaa, kun aikaisemmin ennen joustavaa työtä. Haastateltavat kertoivat, että he eivät aina tiedä mistä tavoittavat tiiminjäsenen, koska tiimiläisillä vaihtuu vastaanottohuone päivittäin ja tämän lisäksi he saattavat työskennellä yksikön yhteisessä taustatyötilassa tai joustavasti etätyössä.

“ajattelin etukäteen, että yhteinen taustatila on paikka mistä löydän tiimiläisiä. Käytännössä olen huomannut, että moni on etätöissä silloin kun heillä ei ole vastaanottohuonetta käytössä”

Puutteellinen tiedonkulku moniammatillisen tiimin välillä nähtiin moniammatillisen tiimityön toteutumisen haasteena. Haastateltavat kokivat, että tiimin jäsenet eivät aina muista tiedottaa muuta tiimiä yhteisiä asioista. Toisinaan yhteinen tiimiaika menee pelkästään tiedonsiirtoihin, jolloin tiimityön toteutuminen hidastuu.

Haastateltavat kokivat, että moniammatillisen tiimityön toteutumiselle tulee luoda *yhteiset pelisäännöt*, jotka tukevat tiimityön toteutumista monipaikkaisessa ja joustavassa työssä. Vanhat pelisäännöt koettiin vanhentuneita tai niitä ei edes muistettu.

Ammattikohtaiset *työn tavoitteet* koettiin moniammatillisen tiimityön toteutumiselle haasteellisena. Yhteiset moniammatillisen tiimityön tavoitteet nähtiin tärkeänä asiana mahdollistamassa tiimityön toteutumista arjessa. Haastateltavat toivat ilmi, että heillä painotetaan työn tavoitteissa ammattikohtaisia asioita, jotka eivät aina ole rinnastettavissa moniammatillisen tiimityön toteutumisen tavoitteisiin. Tämä johtaa siihen, että tiimin jäsenet priorisoivat omaa ajankäyttöä ja joskus se voi olla pois moniammatillisesta tiimityöstä.

”työterveyshoitajat ovat paremmin sisällä sähköisissä työkaluissa ja käyttävät niitä enemmän, koska niiden käyttö on työterveyshoitajien tavoitteissa. Itse työfysioterapeuttina ei oikein edes uskalla mennä sinne koskemaan, ettei poista toisen tekemää työtä sieltä.”

5.2 Kehittämisideat moniammatillisen tiimityön toteutumiselle

Moniammatillisen tiimityön toteutumisen kehittämideoista muodostettiin kolme tarkasteltavaa yläluokkaa. Nämä ovat moniammatillisen tiimityön toteutumisen kehittämisen mahdollisuudet, tiimityön toteutumisen kehittämistä tukevat tekijät sekä tiimityön toteutumisen kehittämisen haasteet, jotka tulee huomioida monipaikkaisessa ja joustavassa työssä.

Taulukko 2. Kehittämideoita moniammatillisen tiimityön toteutumiselle monipaikkaisessa ja joustavassa työssä

ALAUOKKA	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisaation hyödyntäminen moniammatillisessa tiimityössä • Moniammatillisen tiimityön toimintatavat 	Moniammatillisen tiimityön toteutumisen kehittämisen mahdollisuudet monipaikkaisessa ja joustavassa työssä
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteiset pelisäännöt • Roolien ja vastuiden selkeyttäminen • Moniammatillisen tiimin jäsenten tavoitettavuuden parantaminen • Tiedonkulun parantaminen 	Moniammatillisen tiimityön toteutumisen kehittämistä tukevat tekijät monipaikkaisessa ja joustavassa työssä
<ul style="list-style-type: none"> • Moniammatillisen tiimityön johtamisen haasteet • Ammattikohtaiset tavoitteet eivät tue moniammatillista tiimityötä 	Moniammatillisen tiimityön toteutumisen kehittämisen haasteet monipaikkaisessa ja joustavassa työssä

Moniammatillisen tiimityön toteutumien kehittämisen mahdollisuudet monipaikkaisessa ja joustavassa työssä yläluokka muodostuu kahdesta alaluokasta. Digitalisaation hyödyntäminen moniammatillisessa tiimityössä sekä moniammatillisen tiimityön toimintatavat

Digitalisaation hyödyntäminen on jäänyt vähälle moniammatillisen tiimityön toteutumisessa. Haastateltavat näkevät, että tulevaisuudessa digitalisaatio tuo monia uusia mahdollisuuksia tehdä moniammatillista tiimityötä yhdessä samanaikaisesti, vaikka fyysisesti tiimin jäsenet olisivat etäällä toisistaan. Digitalisaatio nähdään mahdollisuutena tiimityön kehittämisessä.

“uudet työvälineet avaavat uusia mahdollisuuksia, ehkä se on meidän luovudestamme kiinni, miten osaamme niitä hyödyntää.”

Moniammatillisen tiimityön toimintatavat koettiin pääosin jo nyt toimiviksi tilanteissa missä moniammatillinen tiimityö on toimivaa. Haastateltavat toivat esille, että toimivia tiimityön toimintamalleja tulee hyödyntää tiimityön kehittämisessä. Haastateltavat toivat ilmi moniammatillisen tiimityön toteutumisen erilaiset tarpeet, sekä ennalta sovituille säännöllisille tiimipalavereille, että tilanteisiin, missä akuutisti tulisi voida konsultoida moniammatillista tiimiä. Toimivista toimintatavoista voisi hyödyntää sen mikä toimii myös monipaikkaisessa tiimityössä ja kehittää sen rinnalle myös uusia tiimityön toimintatapoja. Haastateltavat kertoivat, että tulisi kehittää tapoja, miten voisi entistä paremmin tavoittaa moniammatillisen tiiminjäsenen esimerkiksi tilanteissa missä pitää nopeasti edistää tiimin yhteistä asiaa eteenpäin.

Moniammatillisen tiimityön toteutumisen kehittämistä tukevat tekijät monipaikkaisessa ja joustavassa työssä yläluokka muodostuu neljästä alaluokasta; yhteiset pelisäännöt, moniammatillisen tiimin roolien ja vastuiden selkeyttäminen, moniammatillisen tiimin jäsenten tavoitettavuuden parantaminen sekä tiedonkulun parantaminen.

Yhteisten pelisääntöjen luominen moniammatillisen tiimityön toteutumiselle nähtiin tiimityötä tukevana tekijänä. Hyviä toimintatapoja tulee haastateltavien mukaan vahvistaa ja luoda niistä uusia yhteisiä pelisääntöjä moniammatillisen tiimityön toteutumiselle. Yhteisiä pelisääntöjä tulee haastateltavien mielestä kehittää siihen, miten parannetaan moniammatillisen tiimityön toteutumista. Tiimiläisten tulee sopia se, miten varmistetaan yhteisten asioiden tiedonkulku ja millä periaatteella järjestetään tiimikokouksia ja millä muulla tavalla voidaan tehdä moniammatillista tiimityötä. Esimerkkinä haastateltavat mainitsivat, että myös siitä tulee sopia mitä asioita hoidetaan sähköpostilla tai keskustellen ja voiko taukokuoneessa puhua työasioita.

“pohdin sitä, että jos kaikki työskentelevät samassa tilassa yhtä aikaa, niin voinko vetää toista hihasta, että käydäänkö nopeasti muualla, mulla olisi yksi juttu.”

Moniammatillisen tiimin roolien ja vastuiden selkeyttäminen koettiin tiimityön kehittämistä tukevana tekijänä. Haastateltavat kokivat, että moniammatillinen tiimityö toteutuisi paremmin ja tehokkaammin mikäli tiimityölle olisi kirjattu yhteiset tavoitteet ja määritelty jokaisen rooli ja vastuut. Tämän lisäksi haastateltavat toivovat, että tiimin jäsenet huolehtivat itse omasta osasta yhteisten asioiden edistämisestä tiimissä. Haastattelussa kävi ilmi, että kohdeorganisaatiossa on toimivia moniammatillisia tiimejä, joiden esimerkiksi voi käyttää koko yksikön moniammatillisten tiimien kehittämiseen.

“jokaisella tiimin jäsenellä on vastuu siitä, että myös valmistautuu tiimipalaveriin. Tätä asiaa voisi enemmän korostaa ja parantaa.”

Moniammatillisen tiimin jäsenten tavoitettavuuden parantaminen tukisi tiimityön kehittämistä. Monipaikkaisen ja joustavan työtavan nähtiin vähentävän luontaisia kohtaamishetkiä työyhteisössä, joillakin saattoi mennä koko työviikko niin että ei ollut fyysisesti tavannut työkaveria. Haastateltavat ehdottivat yhdeksi kehittämisideaksi viikoittaisen kohtaamisen varmistamiseksi jokaiselle työterveystoimijalle noin tunnin pituista aikaa samaan kellon aikaan, samana päivänä viikossa. Tämän ajan voisi käyttää tiimityölle sen mukaan mitä on tarvetta. Tiimiläiset voisivat kokoontua yhteiseen taustatyötilaan tai olla muuten tavoitettavissa.

“voisiko järjestää niin, että kaikilla olisi kerran viikossa yksi tunti tai lyhyempi aika ns. Tyhjää aikaa. Tämä aika voisi olla yhteisesti akuuteille tiimiasioille varattu.”

Tiedonkulun parantaminen nähtiin yhtenä tärkeänä moniammatillisen tiimityön kehittämistä tukevana tekijänä. Tämän asian haastateltavat kokivat kehittyvän sen myötä, mikäli moniammatillisen tiimityön roolit ja vastuut sekä yhteiset pelisäännöt luodaan sekä mahdollistetaan tiimien säännölliset kohtaamiset.

Moniammatillisen tiimityön toteutumisen kehittämisen haasteet monipaikkaisessa ja joustavassa työssä yläluokka muodostui kahdesta alaluokasta, moniammatillisen tiimityön johtamisen haasteet sekä ammattikohtaiset tavoitteet eivät tue moniammatillista tiimityötä.

Haastateltavat kokivat *moniammatillisen tiimityön johtamisen* kohdeorganisaatiossa hajanaisena ja epäselvänä. Toisaalta jokaisen ammattiryhmän esimiehet puhuvat ja painottavat moniammatillisen tiimityön tärkeyttä, mutta käytännössä jokainen ammattiryhmä tavoittelee työssä oman ammattiryhmän työn tavoitteita. Haastateltavat kertoivat, että tiimin jäsenet käyttävät samoja uusia sähköisiä työvälineitä, joiden tulisi osaltaan tukea tiimityön toteutumista. Haasteelliseksi on koettu esimiesten suunnalta tuleva ohjaus esimerkiksi yhteisten sähköisten työkalujen osalta. Eri ammattiryhmillä on ollut eri painotukset ko. työvälineiden käytölle. Tämä on aiheutunut epäselvyyttä moniammatillisen tiimin sisällä esimerkiksi työnjaossa. Haastateltavat toivovat, että jatkossa uusia työvälineitä ja toimintatapoja voisi jalkauttaa saman aikaisesti kaikille ammattiryhmille, niin että jokaisella olisi sama käsitys kulloisenkin työprosessin vaiheista ja vastuista.

“toivoisin yhteisiä koulutuksia uusista asioista meille kaikille, niin että voitaisi yhdessä pureksia sitä mitä se tarkoittaa ja että olisi selkeät linjat työn tekemisessä.”

Ammattikohtaiset tavoitteet eivät tue moniammatillista tiimityötä. Yhteisten tavoitteiden luomiseen haastateltavat toivoivat yhteistä keskustelua moniammatillisesti, sekä esimiehiltä yhtenäistä linjaa asioiden johtamisessa. Yhtenä konkreettisenä kehittämis ehdotuksena ehdotettiin työhön liittyvien prosessien läpikäymistä moniammatillisesti, tällöin voisi yhteisesti asettaa yhteisiä tavoitteita moniammatillisen tiimityön toteutumiselle.

6 Pohdinta

6.1 Opinnäytetyön tulosten tarkastelua

Moniammatillisen tiimityön toteutumisen kannalta on tärkeää, että tiimityölle on kalenteroitu riittävästi ja säännöllisesti aikaa. Salas, Cooke ja Rosen (2008) ovat todenneet, että tiimityön toteutumisen esteinä nähdään useat samanaikaiset tehtävät, suunnitelmien muuttuminen sekä iso työmäärä. Nämä vaikeudet ovat voitettavissa selkeällä strategialla ja viestinnällä, jotka voivat auttaa ja parantaa tiimin suorituskykyä.

Kalenteroinnin lisäksi moniammatillisen tiimityön toteutumiseen vaikuttaa myös sen toteutumisen tavat. Tämän opinnäytetyön tuloksissa digitalisaation tuomia mahdollisuuksia moniammatillisen tiimityön toteutuksessa ei vielä ollut osattu hyödyntää riittävästi. Fyysisen ja virtuaalisen maailman välisen rajan on nähty häilyvän (Ilmarinen – Koskela 2015:27; Sydänmaanlakka 2016: 30). Tämän asian haastateltavat oivalsivat ryhmäkeskustelussa ja jos haastattelu tehtäisiin nyt uudestaan, todennäköisesti digitalisaation osuus tiimityön toteutumisessa olisi huomattavasti suuremmassa roolissa. Tätä opinnäytetyötä tehtäessä maailmaa kohtasi koronaepidemia, ja sen on sanottu vaikuttavan monessa yhteydessä globaaliin digiloikkaan.

Opinnäytetyön tuloksissa haastateltavat kokivat, että moniammatillisen tiimityön toteutumiseen vaikuttaa tiimin jäsenten tietoisuus omasta vastuusta ja roolista tiimityössä. Vastuukysymykset sekä vastuun määrittely ovat tiimityön tyypillisiä haasteita. Ongelmana nähdään myös yhteisen tiedon luomisen käytännöt sekä tiimin vuorovaikutuksessa tarvittavan osaamisen oppiminen. (Isoherranen 2012.)

Moniammatillisen tiimityön haasteina on koettu mm. Yhteisten pelisääntöjen puute sekä ammattikohtaiset tavoitteet. Tiimityön haasteita on tutkittu sosiaali- ja terveysalalla moniammatillisen yhteistyön näkökulmasta. (Isoherranen 2012.) Tiimityön toteutumisen kannalta tiimit tarvitsevat yhteisiä sopimuksia siitä, mitä tehdään ja miten työt hoidetaan. Sopimuksissa tulee määrittää tiimityölle rajat toiminnan vastuista ja vapauksista. Yhteiset sopimukset ja tiimityön pelisäännöt määrittävät tiimityön ja koko yksikön toimintakulttuurin. Pelisäännöt ovat yleisiä käyttäytymissääntöjä työpaikalla ja kertovat myös sen mitä toisilta voi odottaa. Tiimin pelisääntöjen rakentamisessa on tärkeää, että tiimit itse ovat mukana niitä laatimassa. (Järvinen 2004:56.)

Tiimityöskentely vaatii tiimityötaitoja, eri koulutukseltaan olevien ammattihenkilöiden koontuminen yhteen ei riitä täyttämään tiimityön edellytyksiä. Oman ammattitaidon lisäksi on kyettävä ammattirajoja ylittävään yhteistyöhön ja päätöksen tekoon. Kehittyvä tiimityö vaatii avoimuutta ja joustavuutta ammattiroolien välillä sekä rajojen ylittämistä. Tämä tarkoittaa vuorovaikutusta keskenään, eikä pelkän asiantietojen jakamista. (Nikander 2003: 260-261.)

Opinnäytetyön osallistajat kokivat ammattikohtaisten työn tavoitteiden vaikuttavan moniammatillisen tiimityön toteutumiseen, myös Locke & Latham (2002) näkevät tiimikohtaisten tavoitteiden vaikuttavuuden tiimin toimivuuteen. Yhteiset tiimityön tavoitteet lisäävät tiimityölle panostusta ja suorituskykyä, mikäli yksilö- ja tiimitavoitteiden välillä on riskiä, että tiimityössä esiintyä toimintahäiriötä.

Moniammatillisen tiimityön toteutumisen kannalta osallistajat toivoivat esimiehiltä sen mahdollistamista. Esimiehellä on tärkeä ja keskeinen rooli tiimityön toteutumisessa, hän luo tälle toimintaedellytykset. Tiimityön toteutumisessa tulee rajata asiat, joista esimies päättää ja mistä voidaan tiimin sisällä päättää, jotta tiimityön kehittyminen on sujuvaa. (Koivukoski, ym. 2009: 76-81.)

Moniammatillisen tiimityön yhtenä tärkeänä asiana osallistajat nostivat tiimin tavoitettavuuden esille ja esittivät kehittämisideana säännöllisiä viikoittaisia tiimiaikoja. Spiikin (2004: 212) mukaan tiimin järkevä toiminta edellyttää tiimin jäseniltä toisilleen annettavaa palautetta sekä avointa keskustelua. Palaverikäytännöt kannattaa tehdä yhteiseksi koko yksikössä, sillä työntekijät siirtyvät tiimeistä toisiin ja osallistuvat asiantuntijoina toisten tiimien palavereihin. Hyvissä palavereissa on myös jutustelua, vaikka suurin osa ajasta tulee olla tavoitteellista keskustelua. (Spiik 2004: 212 - 214).

Useissa tutkimuksissa on esitetty vuorovaikutuksen lisäämisen keinoiksi säännöllisiä tiimipalavereja, yhteisiä moniammatillisia koulutuksia sekä yhteistä työnohjausta. (Pullon, ym. 2011; Jaruseviciene ym. 2013; Peltonen 2009). Uskon, että tiimin jäsenten tavoitettavuuden sekä yhteisen keskustelun avulla saadaan moniammatillinen tiimityö toteutumaan nykyistä paremmin monipaikkaisessa ja joustavassa työssä. Moniammatillisissa tiimeissä tiimin jäsenten tieto, osaaminen ja kokemukset tulee valjastaa yhteisen tehtävän palvelukseen. (Järvinen 2008). Moniammatillisella työryhmällä on yhteinen tehtävä, josta kehittyy tiimille yhteinen tavoite. Ajan kuluessa tiimin tullessa tutuksi, opitaan tunnistamaan tiimin jäsenten osaamiset ja toimintatavat. (Huusko 2007, 94.)

6.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kunnioittamalla hyvää tieteellistä käytäntöä ja tällä opinnäytetyöllä pyritään kehittämään kohdeorganisaation moniammatillisen tiimityön toteutumista. Opinnäytetyö on saatu asianmukaiset luvat. Opinnäytetyön toteutumista ohjasi Tutkimuseettisen neuvottelukunnan eettiset periaatteet. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan ihmistieteisiin luettavat tutkimusta koskevat eettiset periaatteet jaetaan kolmeen osa-alueeseen: Tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen ja yksityisyys ja tietosuoja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tutkimusaiheen valinta on eettinen kysymys. Tutkijan vastuu tutkimuksen aiheen valinnassa myös etiikan valossa on pysyvä. (Tuomi – Sarajärvi 2018.) Terveysalalla monipaikkainen ja joustava työ on vielä vähäistä, eikä tältä tieteenalalta löydy paljon tutkimuksia, joten kehittämistyön aiheen valinta täyttää kriteerin tuottaa uutta tietoa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereinä on esitetty tutkimuksen uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys sekä siirrettävyys. Uskottavuutta tarkastellaan vastaako tutkijan tulkinta käsiteltävästä ilmiöstä osallistujien käsityksiä. (Kylmä - Juvakka 2007:128.) Uskottavuutta on pyritty varmistamaan tuomalla esille osallistujien suoria launauksia tasapuolisesti tuloksia raportoitaessa. Tarkoituksena oli saada kaikki ammattiryhmät edustetuiksi kohderyhmään, mutta käytännössä ryhmähaastatteluun jäi yksi osallistuja tulematta oman esteen vuoksi. Sitä vaikuttiko yhden ammattiryhmän poissaolo tutkimustuloksiin, on vaikea arvioida. Haastattelutilanteessa ryhmä muita ammattilaisia vaikutti hyvin saman mielisiltä asioista, jotka vaikuttavat moniammatillisen tiimityön toteutumiseen.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa selvitetään, saavatko tutkimuksessa esitetyt tulokset tukea aiemmista tutkimuksista. (Eskola – Suoranta 2008; 210-211; Kylmä - Juvakka 2007: 128-129). Tämä on pyritty huomioimaan vertaamalla opinnäytetyön tuloksia aiempien tutkimusten tuloksiin. Ryhmähaastattelu tilanteessa haastateltavat puhuivat vilkkaasti, ja toinen jatkoi lausetta ennen toisen lauseen lopettamista. Tämä aiheutti ajoittain kokemattomalle haastattelijalle vaikeuksia seurata keskustelua ja varmistaa, että kaikki teemat tuli käsiteltyksi. Aineiston käsittelyssä jälkikäteen havainnoin, että haastatelijana olisi pitänyt osata tehdä enemmän tarkentavia kysymyksiä ryhmähaastattelun aikana. Tällöin aineiston analyysissä ja tuloksissa olisi päästy teema-alueissa nyt esitet-

tyä monipuolisempiin tuloksiin. Analyysin luotettavuuden paranemiseksi litteroituun aineistoon palattiin useita kertoja ja siihen palattiin oikean tulkinnan saamiseksi useita kertoja kirjoitusvaiheessa. Opinnäytetyön analyysin luotettavuutta on myös lisätty tekstissä käytetyillä suorilla lainauksilla.

Reflektiivisyys tarkoittaa sitä, miten tutkija itse vaikuttaa tutkimusaineistoonsa. Opinnäytetyön tekijä oli tutkimuksen aikana työsuhteessa kohdeorganisaatiossa ja tunsii haastateltavat etukäteen. Tällä saattoi olla vaikutusta haastattelutilanteen vuorovaikutukseen, ja haastattelijan rooli on voinut vaikuttaa osallistujien vastauksiin. Haastattelutilanteessa keskustelu oli avointa ja mutkatonta ja kaikkia teema-alueita pyrittiin käsittelemään monipuolisesti. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkimustuloksen siirrettävyys. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli kuvata kohdeorganisaation yhden yksikön moniammatillisen tiimityön toteutumista. Tarkoituksena ei ollut pyrkiä yleistävään tietoon, vaan opinnäytetyö käsittelee kyseistä ilmiötä tietyn yrityksen kohdalla, tutkijan tulkitsemana. (Eskola - Suoranta 2008; 210-211; Kylmä - Juvakka 2007: 128-129.)

Opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä arvioitaessa on huomioitava, että lainsäädäntö ohjaa terveystieteellistä tutkimusta (Kylmä - Juvakka 2007: 141). Laadullisen tutkimuksen hyvä eettinen käytäntö painottaa tutkimusaineistoa käsiteltäessä luottamuksellisuutta sekä anonymiteettia (Saaranen ym. 2006) Tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia silloin, kun tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereinä pidetään uskottavuutta, siirrettävyyttä, riippuvuutta ja vahvistettavuutta. Ollakseen uskottavia, tulosten tulee olla kuvattu niin, että siitä selviää tutkimuksen rajoitukset, mahdollisuudet ja se, miten analyysi on tehty. Siirrettävyyden varmistamiseksi tulee kuvata tutkimuskonteksti, osallistujien valinta, aineiston keruu ja analyysi sekä selvittää tutkimuksen taustat. (Kankkunen ym. 2009: 160.) Tämä opinnäytetyö on edennyt suunnitellun mukaisesti. Haastateltavat toteuttavat omassa työssään moniammatillista tiimityötä monipaikkaisessa ja joustavassa työssä, joten kohderyhmä oli sopiva. Opinnäytetyön uskottavuutta on lisätty kuvaamalla opinnäytetyön eri vaiheet. Ennen ryhmähaastattelua käytiin vielä läpi opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja haastattelun kulku. Osallistujille korostetaan tilaisuuden luottamuksellisuutta ja vaitiolovelvollisuutta sekä annetaan mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä opinnäytetyöstä. Osallistujat allekirjoittivat erillisen suostumuslomakkeen. Lisäksi

tuotiin esille oikeus haastattelun keskeyttämisestä ja muistutetaan tilaisuuden vapaaehtoisuudesta. Haastattelutilanteessa pyrittiin huomioimaan kaikkia osapuolia.

Haastattelussa saatuja tietoja käsitellään tietosuojalain (5.12.2018/1050) edellyttämällä tavalla. Yleisessä tietosuoja-asetuksessa (GDPR) on tiukat säännöt siitä, että tietojenkäsittely perustuu suostumukseen. Näiden sääntöjen tarkoituksena on varmistaa, että henkilö ymmärtää, mihin hän suostuu. Tämä tarkoittaa, että suostumus annetaan vapaaehtoisesti, tietoisesti ja yksiselitteisesti vastauksena selkeällä ja yksinkertaisella kielellä esitettyyn pyyntöön. Haastateltavien yksityisyyttä suojellaan koko tutkimusprosessin ajan niin, ettei tietoja luovuteta ulkopuolisille henkilöille. Haastatteluista poistetaan nimet ja tutkimusraportti kirjoitetaan niin, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa. (Kylmä - Juvakka 2007; Hirsjärvi - Hurme 2010.)

7 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset

Hoitoalan toimintaympäristössä aikaisemmin tehdyissä tiimityön tutkimuksissa on löydetty melko positiivisia tutkimustuloksia. (Holtschneider 2007). Useista myönteisistä tiimityökokeiluista huolimatta tiimityössä on myös kohdattu epäonnistumista, ja tiimityötä on arvosteltu. Yhteistyö nähdään tiimityön onnistumisen kannalta välttämättömänä, tosin se ei aina toimi toivotulla tavalla. Pahimmillaan heikot vuorovaikutustaidot, aidon tiimityön puuttuminen, tiedonkulkuun liittyvät ongelmat ja kommunikation epäonnistumiset voivat vaarantaa jopa potilasturvallisuuden. (Holtschneider 2007, 56.) Myös tämän opinnäytetyön osallistajat ovat kokeneet tiimityössä sekä hyviä, että kehitettäviä asioita.

Moniammatillisen tiimityön toteutumisen kehittämiselle on tämän opinnäytetyön tulosten perusteella tärkeää luoda tiimin jäsenille luontaisia kohtaamisia työarjessa. Kohtaamiset voidaan toteuttaa joko fyysisesti tai yhä useammin monipaikkaisessa ja joustavassa työssä myös virtuaalisesti. Tämän lisäksi moniammatillisen tiimityön toteutumista tukevat yhteisesti luodut pelisäännöt ja toimintatavat sekä yhtenevät tiimityön tavoitteet. Moniammatillinen tiimityö vaatii toteutuakseen paitsi itseohjautuvia tiimejä, myös johtamista eli moniammatillisen tiimityön toteutumisen mahdollistamista.

Tämän opinnäytetyön tuloksia ja siitä saatua tietoa voidaan hyödyntää kohdeorganisaation moniammatillisen tiimityön toteutumisen kehittämisessä. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia moniammatillisen tiimityön toteutumisen kehittämistä ja siihen vaikuttavia asioita. Mitkä asiat mahdollistavat moniammatillisen tiimityön kehittymisen ja mitkä asiat tai ilmiöt estävät sitä.

Lähteet

Ahonen, Outi – Kinnunen, Ulla-Mari – Kouri, Pirkko 2016. Sähköiset terveysterveysteknologiat hoitotyössä. Teoksessa Terveysteknologiat sosiaali- ja terveydenhuollossa. Porvoo: Bookwell.

Alasoini, Tuomo 2015. Digitalisaatiolla työn uudelleen ajatteluun. Työterveyslaitos <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137397/TTL-978-952-261-842-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 7.7.2019

Capozzoli, Thomas 2006. How to succeed with self-directed work teams. SuperVision. Vol. 67, Iss. 2, p. 25-26 Saatavissa Business Source Elite (EBSCO) -tietokannassa. Luettu 3.7.2019.

Dufva, Mika – Halonen, Minna – Kari, Mika – Koivisto, Tapio – Koivisto, Raija – Myllyoja, Jouko 2017. Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017.

Ebbeck, Marjory – Waniganayake, Manjula 2002. Early Childhood Professionals. Leading today and tomorrow. Sydney: MacLennan +Penny.

Eskola, Jari – Vastamäki, Jaana 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J – Valli, R (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - Metodien valinta ja aineistokeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: Bookwell Oy. 27–44.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Lisäpainos 8.

GDPR: EU:n Yleinen tietosuojalainsäädäntö. https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm#shortcut-8. Luettu 10.1.2019

Hautamäki, T 2017. Tiimi Hajallaan ympäri maailmaa. Fakta 9

Hirvonen, Riitta – Karvonen, Hilka 2010. Henkisen työsuojelun toimintaohjelman kehittäminen organisaatiolle – hankkeen loppuraportti. Työsuojelurahasto.

Hirsjärvi, Sirkka Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. University Press.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holtschneider, Mary 2007. Better Communication, Better Care through High-fidelity Simulation. Nursing Management Vol 38(5).ppt 55-57.

Huusko, Liisa 2007. Työpaikkana tiimi: Miten tiimi kasvaa vastuuseen. Helsinki: Edita.

Hyppönen, Hannele – Hyry, Jaakko – Valta, Kati – Ahlgren, Saija 2014. Sosiaali- ja terveydenhuollon sähköinen asiointi. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino.

Hyrkkänen, Ursula – Vartiainen, Matti 2009. Säädyllisissä ja hyvissä oloissa. Mobiilin ja monipaikkaisen työn työolojen ja työkuormituksen arviointimenetelmän kehittäminen. Turun ammattikorkeakoulu. Tampere: Juvenes Print Oy. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161017.pdf>. Luettu 5.12.2019

Hyvönen, Senja 2004. Moniulotteista ja moniammatillista yhteistyötä muutosten keskellä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Ilmarinen, Vesa – Koskela, Kai. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Isoherranen, Kaarina 2004. Moniammatillinen yhteistyö. Porvoo-Helsinki: WSOY.

Isoherranen, Kaarina 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.

Isoherranen, Kaarina 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto Sosiaalitieteiden laitos 2012 https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf. Luettu 5.12.2019

Isoherranen, Kaarina – Nurminen, Raija – Rekola, Leena 2008. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit

Janhonen, Minna 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Juutilainen, Inkeri 2004. Työterveyshoitajan käsikirja. Helsinki: Edita.

Järvinen, Pekka 2004. Esimiestyö Ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WS Bookwell.

Järvinen, Pekka 2008: Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

Kananen, Jorma 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen – Julkunen, Katri 2009. Tutkimus hoitotieteessä. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kauppinen Timo toim. 2012. Työ ja Terveys Suomessa 2012. Työterveyslaitos. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>. Luettu 10.6.2019

Koivukoski, Sirpa – Palomäki, Ulla 2009. Hoitotyön tiimikirja. Sipoo: Silverprint.

Koroma, Johanna – Anttola, Maritta – Hyrkkänen, Ursula – Rauramo, Päivi 2011. Mobiili työ. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Kylmä, Jari - Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima.

Latvala, Eila – Vanhanen – Nuutinen 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, Sirpa – Nikkonen, Merja (toim.) 2003: Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2. Uudistettu painos. Helsinki: WSOY. 21–43.

Locke, Edwin A. – Latham, Gary P. 2002. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American Psychologist* 57(9), 705-717

Nikander, Pirjo 2003. Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollon haasteena. Vuorovaikutuksellinen näkökulma. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 4/2003, 279–290.

Ojasalo, Katri – Moilanen, Teemu – Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro

Pietilä, Anna-Maija – Halkoaho Arja – Matveinen, Mari 2010. Terveyttä edistävää toimintaa mahdollistavat tekijät ja työn kehittäminen. Teoksessa: Pietilä, Anna-Maija (toim.) Terveiden edistäminen teorioista toimintaan. Helsinki: WSOYpro: 259 – 272.

Reijula, Jori – Gröhn, Matti – Müller Kiti – Reijula Kari 2011. “Human well-being and flowing work in an intelligent work environment” 3(4), 223-237.

Ruusuvuori, Johanna – Tiittula, Liisa (toim.) 2005. Haastattelu: tutkimus tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, Anita – Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/sisallys.html>. Luettu 15.12.2019

Saarisilta, Jaana - Heikkilä, Johanna 2015. Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. verkkojulkaisu: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125768/URN_ISBN_978-952-302-433-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 14.12.2019

Salas, Eduardo – Cooke, Nancy J – Rosen, Michael A. 2008. “On teams, teamwork, and team performance: discoveries and developments”. *HumanFactors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society* 50(3), 540-547.

Salminen, Jari 2013. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-impact.

Spiik, Karl-Magnus 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Sydänmaanlakka, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2016. Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tietosuojalaki 2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi

Tuomivaara, Seppo – Ropponen, Annina – Kandolin, Irja 2016. Jousto opas: Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. Helsinki: Työterveyslaitos

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö; <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta> luettu 10.6.2019

Uitti, Jukka 2014. Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. Helsinki: Työterveyslaitos.

Valtioneuvoston asetus. Hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteet, <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130708>. luettu 10.6.2019

Vartiainen, Matti – Kokko, Niina – Hakonen, Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vilkman Ulla. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Virtaharju, Jouni 2010. Hajautetun työn fyysiset edellytykset: mitä hajautetun tietotyön tekeminen edellyttää työympäristöltä. Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu BIT Tutkimuskeskus.

Liite Tietoinen suostumuslomake

Minä, _____ annan suostumukseni taltioida ryhmähaastattelun Marja Lystilän YAMK opinnäytetyöhön, jonka tarkoitus on kerätä kokemuksia ja kehittämissideoita moniammatillisen tiimityön toteutumisesta monipaikkaisessa ja joustavassa työssä.

Osallistun vapaaehtoisesti tutkimushaastatteluun ja halutessani voin jättäytyä pois tutkimuksesta, jolloin minua koskeva aineisto poistetaan tutkimusaineistosta.

Ryhmähaastattelu nauhoitetaan ja haastattelumateriaalia käytetään vain tässä opinnäytetyössä lähteenä. Aineistoa ei käytetä muihin tarkoituksiin. Loppuraportti saattaa sisältää lainauksia haastattelustani, kuitenkin niin, ettei minua voida välittömästi haastattelussa tunnistaa. Opinnäytetyön valmistuttua kerätty aineisto hävitetään asianmukaisesti.

Tarvittaessa minulla on mahdollisuus ottaa yhteyttä Marja Lystilään.

Tätä suostumuslomaketta on tehty kaksi samansisältöistä kappaletta, joista toinen jää minulle itselleni ja toinen Marja Lystilälle.

Paikka Aika

_____ / _____ 2020

Tutkimukseen osallistuvan allekirjoitus ja Nimen selvennys

Ryhmähaastattelu aika ____/maaliskuu 2020

Opinnäytetyön tekijä, Marja Lystilä marja.lystila@metropolia.fi

Opinnäytetyön ohjaaja,

Jukka Kesänen, jukka.kesanen@metropolia.fi

Liite – Teemahaastattelurunko

Opinnäytetyön tarkoitus on kuvata moniammatillisen tiimin kokemuksia tiimityön toteutumisesta monipaikkaisessa ja joustavassa työssä.

Opinnäytetyön tavoite on tuottaa kehittämisehdotuksia moniammatillisen tiimityön suunnitteluun ja toteuttamiseen monipaikkaisessa ja joustavassa työssä.

MONIAMMATILLISEN TIIMITYÖN TOTEUTUMINEN MONIPAIIKKAISESSA JA JOUSTAVASSA TYÖSSÄ TÄLLÄ HETKELLÄ (kokemukset)

Kertokaa, *minkälaisia kokemuksia* teillä on moniammatillisen tiimityön toteutumisesta tällä hetkellä

- Miten moniammatilliset tiimit on saatu sovittua
- Minkälaisia rooleja tiimin jäsenillä on sen suhteen, että tiimit toteutuvat ja toimivat
-

Kuvaile miten moniammatillinen tiimityö toteutuu tällä hetkellä

- Kerro miten moniammatillisia tiimejä on suunniteltu ja miten ne ovat toteutuneet
- Miten digitalisaatiota hyödynnetään moniammatillisen tiimityön toteutumisessa
- Miten moniammatillista tiimityön toteutumista johdetaan?

KEHITTÄMISIDEAT MONIAMMATILLISEN TIIMITYÖN TOTEUTUMISELLE MONIPAIIKKAISESSA JA JOUSTAVASSA TYÖSSÄ

- Minkälaisia kehittämisehdotuksia on moniammatillisen tiimityön toteutumisen kehittämiseksi monipaikkaisessa ja joustavassa työssä?
- Mitä mahdollisuuksia monipaikkainen ja joustava työ tuo moniammatillisen tiimityön suunnitteluun ja toteutumiseen
- Mitkä asiat monipaikkaisessa ja joustavassa työssä haittaavat moniammatillisen tiimityön toteutumista - miten nämä asiat voisi ratkaista?
- Minkälaiset pelisäännöt tukisivat moniammatillisen tiimityön toteutumista monipaikkaisessa ja joustavassa työssä
- Miten esimies voisi tukea moniammatillisen tiimityön toteutumista

Liite – Esimerkki sisällönanalyysista,

