

Katarina Kuitunen

# MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN JOHTAMINEN

Johtamisen opas työryhmän vetäjälle

Opinnäytetyö

Terveysten edistäminen YAMK

Sosiaali- ja terveysalan ylempi  
ammattikorkeakoulututkinto

2022



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	<u>Terveydenhoitaja YAMK</u>
Tekijä/Tekijät	Katarina Kuitunen
Työn nimi	Moniammatillisen yhteistyön johtaminen: Johtamisen opas työryhmän vetäjälle.
Toimeksiantaja	Kymsote
Vuosi	2022
Sivut	39 sivua, liitteitä 35 sivua
Työn ohjaaja(t)	Niina Ervaala

## TIIVISTELMÄ

Moniammatillinen yhteistyö korostuu nykyajan SOTE-organisaatioissa. Se parantaa potilastyötä, palvelujen saatavuutta, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Onnistunut moniammatillinen yhteistyö edellyttää resurssien ja osaamisen tunnistamista ja tehokasta tietojohtamista. Tieto on organisaation tärkein voimavara. Sen hyödyntäminen ja varastoiminen jatkokäyttöä varten on välttämätöntä kilpailukykyisen etulyöntiaseman saavuttamiseksi. Tuloksellinen tietojohtaminen edellyttää vahvaa johtamista, kommunikointia ja tiedon jakamista eri sidosryhmien kesken. Se toimii perusedellytyksenä sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisen onnistumisessa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia moniammatillisen yhteistyön johtamista ja tuottaa moniammatillisen yhteistyön johtamista käsittelevä opas tukemaan moniammatillisen työryhmän johtamista. Lisäksi oli tarkoitus selvittää, millainen on rakenteeltaan ja sisällöltään hyvä opas.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin systemoitua kirjallisuuskatsausta. Tiedonhaku tehtiin Pubmed-, Cinahl- ja Medic-tietokannoista. Manuaalihakua ei tuottanut tulosta. Opinnäytetyön tulosten analysoinnissa käytettiin teema-analyysia.

Tutkimustulokset osoittavat, että tehokas moniammatillinen yhteistyö ei pelkästään paranna potilastyötä vaan luo myös tukevan pohjan positiiviselle ja menestyksekkäälle yhteistyölle. Hyvän johtamisen lähtökohta on organisaation resurssien ja osaamisen kartoittaminen. Terveystuollon johtajilla tulisi olla erilaisia osaamisalueita. Johtamiskulttuuri vaikuttaa suuresti työyhteisön työskentelyyn ja onnistumiseen. Moniammatillisen yhteistyön johtamisessa voidaan nähdä useita eri johtajia. Organisaatioiden välillä voi olla haastavaa yhdistää johtajien rooleja. Jaettu johtajuus toimii usein paremmin kuin perinteiset yhden johtajan mallit. Tietojohtamisen hallitseminen luo edellytyksen organisaation menestymiselle.

**Asiasanat:** johtaminen, tiedolla johtaminen, tietojohtaminen, moniammatillinen yhteistyö

Degree title	Master of Health Care
Author (authors)	Katarina Kuitunen
Thesis title	Leading multi-professional teamwork: A guide about leadership and leading multi-professional teams.
Commissioned by	Kymsote
Time	2022
Pages	39 pages, 35 pages of appendices
Supervisor	Niina Ervaala

## ABSTRACT

Today's healthcare organizations succeed by investing in multi-professional teamwork and leadership. It improves patient work, the access of services, problem solving and decision making. Knowledge is the most important asset in today's organizations. It improves competitiveness of organizations in the industry. Multi-professional teamwork requires good leadership, and its basis is to identify the recourses and know-how that underlies on organizational level. In order to succeed organizations must manage knowledge, which is the basis of reforming the healthcare industry.

The aim of this thesis was to research leadership, multi-professional teamwork and knowledge management. On this basis a guidebook was made regarding leadership and leading multi-professional teamwork to complement multi-professional work in healthcare teams. The aim was also to clarify the structure and content of a good guidebook.

The research was performed as a systematized review. The literature was searched by exploiting Pubmed,- Cinahl- and Medic databases. The manual search did not give any results. The data was analysed with theme analysis.

The results of this thesis show that effective multi-professional teamwork improves the outcomes of patient work and teamwork. Good leadership requires recognition of the resources and know-how that lies within the organization. Leaders in healthcare need to have different knowledge areas and the leadership culture influences teamwork and its success. Many different leaders can be found in multi-professional teamwork leadership, and it can be difficult to combine leadership roles. Shared leadership is usually more effective than single-handed leadership. Good knowledge management is the key to organizations success.

**Keywords:** leadership, knowledge management, network management, teamwork, multi-professional

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	KESKEISET KÄSITTEET .....	2
2.1	Moniammatillinen yhteistyö .....	2
2.2	Tiedolla johtaminen ja tietojohtaminen .....	4
2.3	Moniammatillisen työryhmän johtaminen .....	5
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	7
4	SYSTEMOITU KIRJALLISUUSKATSAUS .....	7
4.1	Systemoitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä .....	7
4.2	Tiedonhaku eri tietokannoista .....	8
4.2.1	Cinahl .....	8
4.2.2	PubMed (Medline) .....	9
4.2.3	Medic .....	10
4.2.4	Sisäänotto ja poissulkukriteerit .....	12
4.3	Aineiston laadunarviointi .....	13
4.4	Aineiston analyysi .....	13
5.4.2	Tiedon hyödyntäminen .....	14
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	14
5.1	Johtajan rooli .....	14
5.1.1	Johtajan osaaminen .....	14
5.1.2	Johtamiseen liittyvät haasteet .....	17
5.2	Moniammatillisen tiimin roolit .....	18
5.2.1	Tiimin osaaminen .....	18
5.2.2	Moniammatillisen tiimin kehittäminen .....	20
5.3	Moniammatillisen yhteistyön haasteet .....	21
5.3.1	Moniammatillisen yhteistyön riskien tunnistaminen .....	21
5.3.2	Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen .....	23

5.4	Moniammatillisen yhteistyön tietojohdaminen .....	25
5.4.1	Tiedon jakaminen .....	25
5.4.2	Tiedon hyödyntäminen .....	26
6	OPAS TYÖKYKYTIIMIN KÄYTTÖÖN .....	28
6.1	Suunnittelu.....	29
6.2	Tiedon kerääminen ja käsittely .....	29
6.3	Kirjoittaminen .....	30
6.4	Palaute ja viimeistely .....	31
7	POHDINTA .....	32
7.1	Tutkimustulosten tarkastelu .....	32
7.2	Opinnäytetyön luotettavuus .....	35
7.3	Opinnäytetyön eettisyys .....	36
7.4	Yhteenveto ja mahdolliset jatkotutkimukset.....	37
	LÄHDELUETTELO .....	39

## LIITTEET

Liite 1. Tutkimustaulukko

Liite 2. Laatukriteerit

Liite 3. Laadunarviointitaulukko

Liite 4. Moniammatillisen työryhmän johtamisen opas

# 1 JOHDANTO

Nykyajan SOTE-alalla korostuu toimiva moniammatillinen yhteistyö ja palvelua tarvitsevien tarpeisiin vastaaminen (Hujala ym. 2019, 595). Palvelut ovat usein hyvin hajanaiset, mikä vaikeuttaa ihmisten hakeutumista oikeisiin palveluihin (Helminen 2014, 14). SOTE-uudistuksen tavoitteena on, että asiakkaat hakeutuvat oikeisiin palveluihin oikeaan aikaan. Tässä korostuu tehokas moniammatillinen yhteistyö, jolla voidaan parantaa ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. (Isoherranen 2005, 119 - 121.)

Moniammatillinen yhteistyö edellyttää hyvää johtamista ja sen lähtökohtana on organisaation resurssien ja osaamisen kartoittaminen (Rosenman ym. 2014, 1295). Moniammatillinen yhteistyö luo omat haasteensa niin johtajan kuin alaisten näkökulmasta, johtamiskulttuuriin ja vallankäyttöön (Rosen ym. 2018, 1) ja yksilön asenteisiin, taitoihin ja osaamiseen (Lasarenza ym. 2018, 3). Moniammatillinen yhteistyön onnistuminen edellyttää jatkuvaa kouluttautumista, kehittämistä, mittaamista ja arvioimista (Johnson ym. 2021, 3). Organisaatiossa tehokas johtaminen luo edellytyksen tiimin työskentelyn onnistumiselle ja sen kehittymiselle luomalla uusia välineitä ja strategioita moniammatillisen yhteistyön kehittämiseksi (Rosen ym. 2018, 12).

Tiedolla johtamisessa korostuu hyvä johtaminen, tehokas moniammatillinen yhteistyö, kommunikointi ja tiedon jakaminen (La Rocca ym. 2012, 2). Tiedolla johtaminen toimii perusedellytyksenä sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisen onnistumisessa. Laki sosiaali- ja terveystietojen toissijaisesta käytöstä (26.4.2019 / 552) on helpottanut sosiaali- ja terveydenhuollossa tuotettavan tiedon hyödyntämistä.

Tämä opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia moniammatillisen yhteistyön johtamista ja sen ilmenemistä nykyajan organisaatioissa. Tarkoituksena oli myös tuottaa moniammatillisen yhteistyön johtamista käsittelevä opas tukemaan moniammatillisen yhteistyön johtamista. Lisäksi oli tarkoitus selvittää, millainen on rakenteeltaan ja sisällöltään hyvä opas.

## 2 KESKEISET KÄSITTEET

Työterveyslaitos on listannut laadukkaan johtamisen tunnusmerkit kategorioihin, jotka ovat arvostaminen ja luottamus, yhteistyö ja verkostoituminen, moninaisuus ja identiteetti, sekä osallisuus ja kehittyminen (Työterveyslaitos s.a.). Johtaminen voidaan erotella ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Ihmisten johtamisella tarkoitetaan johtajien ja alaisten välisiä monimuotoisia suhteita ja vuorovaikutusta. Asioiden johtaminen sisältää päätöksentekoa ja koko yritystoiminnan ja sen tapahtumasarjojen hallintaa. Organisaation pitää menestyäkseen hallita nämä molemmat osat alueet. Organisaation laadun varmistamiseen ja kehittämiseen kuuluu sekä ihmisten, että asioiden johtamisen hallinta. Näin myös saavutetaan asetetut tavoitteet ja tehokkuus organisaation toiminnassa. On myös tärkeä arvioida itse johtamista organisaatiossa. Johtajien ja alaisten välinen suhde kertoo paljon siitä, miten organisaatiossa on onnistuttu johtamisessa ja onnistuneiden ryhmäprosessien luomisessa. (Lämsä & Päivike 2017, 207 - 209.)

Johtaminen on laaja käsite. Sitä voidaan tutkia monesta näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat moniammatillinen yhteistyö, tietojohtaminen, tiedolla johtaminen ja moniammatillisen työryhmän johtaminen.

### 2.1 Moniammatillinen yhteistyö

Moniammatillinen yhteistyö on tunnistettu jo muutaman vuosikymmenen ajan. Käsitettä tarkastellaan ja tutkitaan monesta eri näkökulmasta. Kuitenkin yksinkertaisuudessaan siinä on kyse yhteistyöstä, jolla voidaan parantaa ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Moniammatillisuus antaa mahdollisuuden tarkastella asioita erilaisen tiedon ja osaamisen kautta. Asiakastyössä moniammatillinen yhteistyö keskittyy huomioimaan asiakkaan kokonaisuutena. Moniammatillisuus johtaa yleensä potilastyössä parempaan lopputulokseen kuin yksin työskentely. Tiimit toimivat optimaalisesti, kun yhteistyön tuloksena on parempi lopputulos kuin mihin tiimin yksittäiset työntekijät pystyisivät. Moniammatillisen yhteistyön positiivista tulosta kutsutaan myös *yhteiseksi jae- tuksi merkitykseksi*. (Isoherranen 2005, 13 - 15; Gordon ym. 2015, 27.)

Moniammatillisella yhteistyöllä tarkoitetaan ryhmää ihmisiä, jotka tekevät yhteistyötä tietyssä työyhteisössä. Yhteistyö tavoittelee asiakkaiden ongelmien ratkaisua. Moniammatillinen yhteistyö parantaa yksilön, tiimin ja koko organisaation työskentelyä ja parantaa näin ollen myös potilastyötä (Gordon ym, 2015, 40; Mönkkönen ym. 2019, 17 - 20). Tämän edellytyksenä on, että organisaatiossa vallitsee moniammatillista yhteistyötä suosiva ilmapiiri (Reeves ym. 2010, 71).

Usein ongelmien ratkaiseminen moniammatillisesti on helpompaa kuin että yksittäinen ammattiryhmä ratkoo ongelmia yksin. Moniammatillisuus nähdään verkostojen yhteistoimintana, viranomaisten yhteistyönä ja organisaatioiden sisäisenä ja ulkoisena yhteistyönä. Yhteistyö vaatii luottamusta ja kunnioitusta työryhmän sisällä (Reeves 2010 ym. 2010, 63). Ryhmä yleensä toimii niin kauan, kunnes ongelma on ratkaistu. Ryhmä toimii vastavuoroisesti ottaen myös asiakkaan huomioon asiakaslähtöisesti. (Mönkkönen ym. 2019, 20 - 22.) Mahdollisiin konflikteihin ryhmän sisällä tulee puuttua herkästi. Konfliktit voivat kuitenkin myös johtaa rakentavaan keskusteluun ja ongelmien selvittelyyn. Jos rakentavaa keskusteluyhteyttä ei luoda, se vaikuttaa negatiivisesti ryhmän toimintaan ja työn lopputulokseen. (Reeves ym. 2010, 64.)

Moniammatillinen yhteistyö vaatii selkeitä rooleja tiimin sisällä, vahvaa ryhmäidentiteettiä, yhteisiä tavoitteita ja keskinäistä riippuvuutta tiimin jäsenten välillä (Gordon ym. 2015, 10). Selkeä roolijako auttaa myös varmistamaan, ettei ammattirajoja rikota. Näin kaikkien tehtävät ja vastualueet ovat myös kaikkien tiedossa. Tiimin johtajalla on tärkeä rooli tiimin motivoimisessa ja päätöksenteossa. (Reeves ym. 2010, 62.)

Moniammatillisessa yhteistyössä varsinkin SOTE-alalla korostuu moniammatillisen ryhmän toimiva yhteistyö ja palvelua tarvitsevien tarpeisiin vastaaminen. Ihmiset, jotka tarvitsevat paljon SOTE-palveluja ovat usein monen eri palveluntarjoajan yhteisiä asiakkaita, jolloin toimijoiden välinen yhteistyö korostuu. (Hujala ym. 2019, 595.) Nykyajan organisaatiot tarvitsevat tietoa ja taitoa



monelta eri alalta, kehittääkseen päteviä ratkaisuja kokonaisvaltaisen potilas-työn onnistumiseksi (Gordon ym. 2015, 11).

Nykyään SOTE-palveluja pidetään usein hajanaisina. Nykyajan SOTE-alalla on suuri haaste palvelujen saatavuuden parantamisessa. Eri toimijoiden yhteistyö ei ole riittävää ja vaikeuttaa ihmisten pääsyä palveluiden piiriin tai heitä juoksutetaan viranomaisten kesken. SOTE-uudistuksella pyritään siihen, ettei palvelujärjestelmä olisi niin pirstaleinen. Moniammatillisella yhteistyöllä voidaan vähentää kyseisiä ongelmia ja toimia kustannustehokkaammin palvelujen parantamisessa. (Helminen 2017, 14; Reeves ym. 2010, 12.)

## **2.2 Tiedolla johtaminen ja tietojohdaminen**

Tiedolla johtamisen onnistuminen edellyttää organisaatiossa loogista hierarkiaa ja järkevää päätöksentekoa, sekä resurssien ja osaamisen tunnistamista. Avoin kommunikaatio, tiedon jakaminen ja moniammatillinen yhteistyö ovat perusteet onnistuneelle yhteistyölle organisaation sisällä ja myös yli organisaatorajojen. Moniammatillinen yhteistyö vähentää organisaation epäonnistumisen riskiä ja on myös kustannustehokasta. (Saulais & Ermine 2020, 4; Tompkins 2105, 58 - 59, 77; Gordon ym. 2015, 11.)

Tiedolla johtaminen on systemaattista tiedon käsittelyä ja sen hyödyntämistä päätöksenteossa (Kosonen 2019) ja kollektiivista tiedon keräämistä ja ongelmien ratkaisua tiedon avulla (Tompkins 2015, 46). Tiedolla johtaminen merkitsee oikeaan tietoon perustuvia toimintatapoja, joilla kehitetään organisaation toimintaa ja tuetaan päätöksentekoa (Kosonen 2019) ja tieto on organisaation tärkein voimavara (Saulais & Ermine 2020, 4). On tärkeä kerätä yhteen ihmiset, joilla on tarvittava erityisosaaminen ja sen pohjalta luoda uutta tietoa. Päätöksenteko jaetaan taktisiin, strategiisiin ja operatiivisiin päätöksiin. Tärkeää on myös, miten tietoa hyödynnetään ja sovelletaan päätöksenteossa. Tietoon ei aina ole helppo päästä käsiksi. Tieto on hajanaista ja organisaation sisällä vallitseva hiljainen tieto on usein vaikea kartoittaa ja saada esille. Te-

hokkaalla tietojohdamisella (kartoittaminen, valvominen, arviointi jne.), varmistetaan tehokas tiedon hyödyntäminen organisaatioissa. (Kosonen 2019; Tompkins 2105, 58; Saulais & Ermine 2020, 12 - 13.)

Tiedolla johtamiseen yhteydessä puhutaan myös tietojohdamisesta, joka tieteenalana tutkii erilaisia tekniikoita ja käytäntöjä. Näiden käytäntöjen mukaan tietoa hallinnoidaan, analysoidaan ja hyödynnetään organisaatiossa ja sen toiminnassa (Hupanen 2021) ja tiedon vahvistaminen, varastoiminen ja uudelleenkäyttö takaa tietotaidon organisaatiossa (Saulais & Ermine 2020, 2). Tietojohdaminen tarkoittaa sekä tiedon johtamista (tiedon ylläpitämistä), että tiedolla johtamista (tiedon käyttämistä päätöksenteon apuna). Ne tarkastelevat organisaation tiedon hyödyntämistä osana organisaation toimintaa (Hupanen 2021) ja auttavat kehittämään ja lisäämään sekä yksilön että koko organisaation tietoa (Saulais & Ermine 2020, 3).

SOTE-uudistuksen myötä on käynnistetty Toivo-ohjelma (Sote-tiedolla johtamisen, ohjauksen ja valvonnan toimeenpano-ohjelma (2020 - 2023), jonka tarkoituksena on kehittää hyvinvointialueilla viranomaisten valtakunnallista tiedon tuottamista ja tiedolla johtamisen tiedonhallintaratkaisuja. Tiedolla johtaminen toimii perusedellytyksenä sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisen onnistumisessa. Laki sosiaali- ja terveystietojen toissijaisesta käytöstä (2019 / 552) on helpottanut sosiaali- ja terveydenhuollossa tuotettavan tiedon hyödyntämistä.

### **2.3 Moniammatillisen työryhmän johtaminen**

Verkosto ja moniammatillinen työryhmä tarkoittavat molemmat useamman toimijan välistä vuorovaikutusta, keskinäisen tiedon ja resurssien jakamista ja heidän yhteistyötään. Vuorovaikutuksen ja kommunikaation tulisi olla vakiintunutta organisaatiossa ja niiden onnistuminen on suoraan yhteydessä organisaation onnistumiseen (Valtioneuvosto 2019; Tompkins 2015, 10). Yhteistyöllä pyritään yhdistämään toimijoiden osaaminen ja voimavarat. Moniammatillisen työryhmän johtamisella edistetään verkoston toimivuutta ja vahvistetaan sen

kykyä saavuttaa asetetut tavoitteet. Ryhmän toimivuuteen vaikuttaa sen symbioosi ja vuorovaikutus, ryhmäkoonpano ja ryhmän koko. (Reeves ym. 2010, 62; Valtioneuvosto 2019.)

Moniammatillisen työryhmän johtaminen toteutuu eri tavoin tiimin muodostumisesta ja kehitysvaiheesta riippuen. Siihen vaikuttavat myös työtehtävä ja ympäristö, jossa toimitaan. Työryhmän osaaminen ja asiantuntijuus tulisi tunnistaa ja saada käyttöön, oli tiimin kokoonpano minkäläinen tahansa. Ryhmän johtamisessa tulee huomioida auktoriteetti, mutta samalla myös tasa-arvo. Kenenkään työpanos ei ole toista tärkeämpi vaan kaikki ovat yhtä tärkeitä. Perinteisestä hierarkisesta johtamismallista on pitkälti luovuttu nykyajan organisaatioissa, koska se toimii huonosti moniammatillisessa yhteistyössä. Organisaatioissa tulee panostaa siihen, ettei liian hierarkinen johtaminen estä hyvää kommunikaatiota ja yhteistyötä. Sen sijaan keskitytään enemmän moniammatillisen yhteistyön ja verkostoitumisen johtamiseen. (Isoherranen 2005, 119 - 121; Reeves ym. 2010, 60 - 61.)

Moniammatillinen yhteistyön on vastavuoroista yhteistyötä, joka perustuu luottamukseen. Verkostotyö on laajempi käsite kuin ”verkostoituminen” tai ”yhteistyö”. Verkostotyöllä tai moniammatillisella yhteistyöllä tarkoitetaan työnteossa, toimijoiden välillä tapahtuvaa verkostoitumista. Verkostojen johtaminen on haastavaa ja sen edellytyksenä on luottamus, sitoutuminen ja toistensa tunteminen toimijoiden kesken. Verkostojen johtaminen jakautuu neljään kokonaisuuteen, jotka ovat edellytykset, toimivuus, kehittäminen ja vaikutukset. (Järvensivu 2019, 42 - 43.)

Viimeisen vuosikymmenen aikana on painotettu tehokkaiden moniammatillisten työryhmien ja verkostoitumisen tärkeyttä. Terveystuon moniammatilliset työryhmät työskentelevät usein paineen alla vaikeissakin työolosuhteissa. Onnistunut tiimityö vaatii onnistunutta johtamista, ja se puolestaan parantaa työryhmän työsuoritusta ja onnistumista. (Rosenman ym. 2014, 1295.)

### **3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia moniammatillisen yhteistyön johtamista ja tuottaa moniammatillisen yhteistyön johtamista käsittelevä opas tukemaan moniammatillisen työryhmän johtamista. Lisäksi on tarkoitus selvittää, millainen on rakenteeltaan ja sisällöltään hyvä opas.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten tiedolla johdetaan moniammatillista työryhmää?
2. Millainen on rakenteeltaan ja sisällöltään hyvä opas?

### **4 SYSTEMOITU KIRJALLISUUSKATSAUS**

#### **4.1 Systemoitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä**

Kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan tiettyyn aiheeseen perehtymistä siihen liittyvien lähteiden kautta. Perehtyminen myös dokumentoidaan. Kirjallisuuskatsausta käytetään moneen eri tarkoitukseen. Tässä opinnäytetyössä kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on tukea kehittämistoimintaa ja sen suunnittelua. Kirjallisuuskatsaus tehdään kvalitatiivisesti valmiita aineistoja hyödyntäen, kuten esimerkiksi tietokannoista, rekistereistä, toisten tuottamasta kirjallisuudesta. Tällöin lähdekritiikki on tärkeää: tarkistetaan tiedon luotettavuus ja paikansäilyvyys. Tavoite on tutkia ja ymmärtää käsite kokonaisvaltaisesti ja tehdä teoreettinen tulkinta aiheesta. (Vilka 2017, 158 - 160.)

Kirjallisuuskatsauksia on monenlaisia eri aineistoille. Kirjallisuuskatsaus sisältää tietyt vaiheet kirjallisuuskatsauksen tyypistä riippumatta. Ilman katsausta tutkittavasta aiheesta ei saa kokonaisvaltaista ymmärrystä. Kirjallisuuskatsauksessa voidaan tunnistaa viisi välttämätöntä vaihetta: 1) määritetään tutkimusongelma ja katsauksen tarkoitus 2) valitaan aineisto ja tehdään kirjallisuushaku 3) arvioidaan tutkimus 4) analysoidaan aineisto ja tehdään synteesi 5) raportoidaan tulokset. (Lehtiö & Johansson 2016, 23 - 33.)

Yksi systemaattisen kirjallisuuskatsauksen alalaji on systemoitu kirjallisuuskatsaus. Systemoidulle kirjallisuuskatsaukselle on tyypillistä, että sen tekee vain yksi ihminen. Tutkimuskirjallisuuden tiedonhaku tehdään samalla tavalla kuin systemaattisessa katsauksessa, mutta tietolähteitä on yleensä huomattavasti vähemmän. Systemoitu kirjallisuuskatsaus ei myöskään vaadi niin järjestelmällistä arviointia, analyysia ja synteesiä kuin systemaattinen katsaus. (Suhonen ym. 2016, 14.)

## **4.2 Tiedonhaku eri tietokannoista**

Tiedonhaussa ja hakusanojen muodostamisessa oleellista on se, millaista tietoa halutaan löytää. Tutkijan tulee määrittää keskeisimmät käsitteet, joita katsauksessa käytetään. Katsauksen tarkoitus on suuntaa antava koko prosessia ajatellen. Kun keskeiset käsitteet on saatu määriteltyä, voidaan seuraavaksi miettiä hakusanoja. Hakusanat muodostavat lopulliset hakulausekkeet, joita katsauksessa käytetään. (Valkeapää, 2016, 55 - 66.)

Alustava tiedonhaku toteutettiin kevään 2021 aikana ohjaavan opettajan asiantuntemusta hyödyntäen. Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, muodostivat keskeiset käsitteet. Varsinainen tiedonhaku toteutettiin syys-lokakuun 2021 aikana. Tiedonhaussa hyödynnettiin myös Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun informaation tietotaitoa. Osittain tiedonhaun ongelmana olivat liian suuret hakutulokset. Tutkimuksia haettiin myös manuaalisesti, mutta haun perusteella opinnäytetyöhön ei valittu mukaan yhtään tutkimusta. Optimaalisten hakulausekkeiden tai hakusanojen löytäminen tämän tutkimuksen kannalta oli haasteellista. (taulukko 1.)

### **4.2.1 Cinahl**

Cinahlista löytyy artikkeliviitteitä 1980-luvun alusta alkaen. Se sisältää hoitotieteen ja siihen liittyvien alojen viitteitä. Hoitotieteen tiedonhaussa se on keskeisin tietokanta. (Lehtiö & Johansson, 2016, 45.)

Tiedonhaussa kokeiltiin useita eri hakusanoja ja niiden yhdistelmiä eri tietokannoista. Ensimmäinen hakulauseke sisälsi hakusanat *leadership, knowledge management ja leading with knowledge*, jotka yhdistettiin OR-operaattorilla. Seuraava hakulauseke muodostui sanoista *multiprofessional ja teamwork*, joka myös yhdistettiin OR-operaattorilla. Nämä kaksi hakulauseketta yhdistettiin AND-operaattorilla. Hakutulokseksi saatiin 259 artikkelia. Näistä valittiin otsikon perusteella 30 tutkimusta, joiden abstrakti luettiin läpi. Abstraktin perusteella valikoitui mukaan 11 tutkimusta, joista luettiin koko teksti. Koko tekstin perusteella valittiin mukaan 4 tutkimusta. (Taulukko 1.)

Ensimmäinen hakutulokset toi esille pääosin tutkimusartikkeleita koskien moniammatillista yhteistyötä tai moniammatillista tiimiä. Koska haluttiin tietoa myös tiedolla johtamisesta, muodostettiin vielä yksi hakulauseke. Hakusana *knowledge management* yhdistettiin OR-operaattorilla hakusanaan *leading with knowledge*. Hakutulokseksi saatiin 20 tutkimusartikkelia, joita otsikon perusteella valittiin mukaan 5 tutkimusta, joista luettiin abstrakti. Abstraktin perusteella mukaan valittiin 3 tutkimusta, joista luettiin koko teksti ja nämä 2 tutkimusta valittiin lopulta mukaan tutkimukseen. (Taulukko 1.)

#### 4.2.2 PubMed (Medline)

MEDLINE-tietokantaa ylläpitää U.S. National Library of Medicine. PubMed on ylläpitäjän käyttöliittymä, joka on vapaasti käytettävissä. Aineistoa on kerääntynyt vuodesta 1946 lähtien. PubMedissä on tälle tietokannalle tyypillisiä toimintoja, kuten **Automatic term mapping** -hakutulkinta, joka tulkitsee ja pyrkii yhdistämään haun Mesh-asiasanastoon. **Search-details** näyttää miten haku on tulkittu. **Mesh-asiasanaston** avulla haku kohdistetaan asiahakukenttiin. (Lehtiö & Johansson, 2016, 43 - 44.)

PubMedissa kokeiltiin myös useita eri hakuja, joista parhaan tuloksen tämän opinnäytetyön kannalta toi esille hakulauseke: *leadership, knowledge management ja leading with knowledge*, jotka yhdistettiin OR-operaattorilla. Seuraava hakulauseke muodostui sanoista *multiprofessional ja teamwork*, jotka myös yhdistettiin OR-operaattorilla. Nämä kaksi hakulauseketta yhdistettiin

AND-operattorilla. Hakutuloksena löytyi 307 artikkelia. Näistä valittiin otsikon perusteella 32 tutkimusta, joiden abstrakti luettiin läpi. Abstraktin perusteella valikoitui mukaan 14 tutkimusta, joista luettiin koko teksti. Koko tekstin perusteella valittiin mukaan 9 tutkimusta. (Taulukko 1.)

Ensimmäinen hakutulos toi esille pääosin tutkimusartikkeleita koskien moniammatillista yhteistyötä tai moniammatillista tiimiä. Koska haluttiin tietoa myös tiedolla johtamisesta, muodostettiin vielä yksi hakulauseke. Hakusana *knowledge management* yhdistettiin OR-operattorilla hakusanaan *leading with knowledge*. Hakutulokseksi saatiin 128 tutkimusartikkelia, joita otsikon perusteella valittiin mukaan 15 tutkimusta, joista luettiin abstrakti. Abstraktin perusteella mukaan valittiin 8 tutkimusta, joista luettiin koko teksti. Koko tekstin perusteella valittiin mukaan 5 tutkimusta. (Taulukko 1.)

#### **4.2.3 Medic**

Medic on suomalainen tietokanta, joka on toiminut vuodesta 1978. Se sisältää artikkeleita, kirjoja, väitöskirjoja, opinnäytetöitä ja tutkimustuloksia. Medicissä toimii myös Mesh-asiasanasto ja sen suomenkielinen versio on FinnMesh. Medicissä haku tehdään laajemmin ja voidaan käyttää myös vapaasanahakua. Välilyönti toimii Medicissä OR-operattorina ja ne yhdistetään AND operattorilla. (Lehtiö & Johansson, 2016, 46.)

Medicissä käytettiin samoja hakusanoja ja lausekkeita kuin muissa tietokannoissa. Englanninkielisten synonyymien lisääminen hakulausekkeeseen ei tuottanut mitään tulosta. Seuraava hakulauseke muodostui sanoista moniammatillinen ja tiimityö, jotka myös yhdistettiin OR-operattorilla. Englanninkielisten synonyymien käyttö ei toisessakaan hakulausekkeessa tuottanut tulosta. Nämä kaksi hakulauseketta yhdistettiin AND-operattorilla. Hakutuloksena löytyi 107 artikkelia. Niiden joukosta valittiin otsikon perusteella 20 tutkimusta, joiden abstrakti luettiin läpi. Abstraktin perusteella valikoitui mukaan 5 tutkimusta. Koko tekstin perusteella ei kuitenkaan valikoitunut mukaan yhtään tutkimusta. (Taulukko 1.)

Medicissä tehtiin myös suomenkielinen haku tiedolla johtamisesta. Englanninkielinen haku ei tuottanut Medicissä mitään tulosta. Hakulausekkeella saatiin 8 osumaa, joista mikään tutkimusartikkeli ei kuitenkaan ollut varteenotettava tämän opinnäytetyön kannalta. (Taulukko 1.)

Tietokannoista yritettiin myös hakea vastausta toiseen tutkimuskysymykseen, millainen on kriteeriltään ja sisällöltään hyvä opas. Tietokantahaku ei kuitenkaan tuottanut tuloksia, joten tämän aiheen suhteen turvauduttiin muihin lähteisiin, lähdekriittisyys huomioiden.

Taulukko 1. Hakutulokset, hakusanat ja näiden yhdistelmät

Hakukone	Hakusanat ja yhdistelmät			Tulokset	Valittu otsikon mukaan	Valittu abstraktin mukaan	Valittu tekstin mukaan
Cinahl	1.Leadership <b>OR</b> knowledge management <b>OR</b> leading with knowledge	<b>AND</b>	multiprofessional <b>OR</b> teamwork	259	30	11	4
	2.Knowledge management	<b>OR</b>	leading with knowledge	20	5	3	2
Pubmed	1.Leadership <b>OR</b> knowledge management <b>OR</b> leading with knowledge	<b>AND</b>	multiprofessional <b>OR</b> teamwork	307	32	14	9
	2.Knowledge management	<b>OR</b>	leading with knowledge	128	15	8	5
Medic	1.Johtaminen <b>OR</b> tiedolla johtaminen	<b>AND</b>	moniammatillinen <b>OR</b> tiimityö	107	20	5	0
	2.Tiedolla johtaminen	<b>OR</b>	tietojohtaminen	8	0	0	0
<p>Yhteensä 639 otsikkoa käytiin läpi manuaalihaun avulla. Näistä ei valikoitunut mukaan yhtään tutkimusta.</p> <p><b>Opinnäytetyöhön valittiin mukaan yhteensä 20 tutkimusta.</b></p>							



#### 4.2.4 Sisäänotto ja poissulkukriteerit

Sisäänotto- ja poissulkukriteerien avulla tutkijaa pystyy rajaamaan aineiston, joka otetaan mukaan tutkimukseen. Systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa sisäänotto- ja poissulkukriteerien tarkka määrittäminen parantaa myös tutkimuksen luotettavuutta. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit liittyvät tutkittavaan ilmiöön, tutkimuksen suorittamiseen ja tutkimustuloksiin. On tärkeä huomioida, etteivät kriteerit ole liian laajat tai suppeat. Tällöin saatetaan rajata pois tutkimuksen kannalta tärkeää aineistoa tai vastaavasti saada liian paljon aineistoa, jolloin sitä on vaikea vertailla tai yhdistellä. (Valkeapää 2016, 57 - 58.)

Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset määrittävät katsaukseen valittavan materiaalin. Aikarajaus on 10 vuotta tai alle. Alustavassa tiedonhaussa kiinnitettiin huomiota niihin tutkimuksiin, joista oli abstrakti saatavilla. Abstraktin ja otsikon perusteella valitaan jatkotutkimukseen koko teksti. Kieleksi rajattiin suomi, ruotsi ja englanti. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin ei-tieteelliset julkaisut. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

<b>SISÄÄNOTTOKRITEERIT:</b>	<b>POISSULKUKRITEERIT:</b>
Kieli: suomi ja englanti, ruotsi	Ei-tieteelliset julkaisut
Ajankohta 2011 - 2021	Toissijaiset lähteet
Abstrakti luettavissa tietokannassa	Koko teksti ei saatavissa tietokannassa
Tutkimukset koskien tietojohdamista tai tiedolla johtamista	Tutkimukset koskien johtamista yleisellä tasolla
Tutkimukset koskien moniammatillisen työryhmän tietojohdamista tai tiedolla johtamista	Maksulliset julkaisut

### **4.3 Aineiston laadunarviointi**

Kirjallisuuskatsaukseen valituille tutkimusartikkeleille tehdään laadunarviointi hyödyntäen arviointikriteerejä, jotka soveltuvat kyseiselle tutkimustyyppille. Systemoidun kirjallisuuskatsauksen tavoite on koota tutkittua tietoa tietyistä aiheista ja arvioinnin on tarkoitus kuvata tutkimuksen laatua. Arvioinnin tavoitteena on määrittää tutkimustulosten luotettavuus ja kuinka merkittäviä tulokset ovat kirjallisuuskatsauksessa. Arviointi myös lisää tutkimusraportin laatua. (Lehmetti & Ylönen 2016, 67 – 79.)

Tämän opinnäytetyön systemoidun kirjallisuuskatsauksen laadun arviointi tehtiin Hawkerin ym. (2002, 1284 - 1299) laadunarviointikriteerejä noudattaen. Alun perin menetelmää käytettiin laadullisten ja määrällisten tutkimusten arvioimiseen. Sitä voi kuitenkin myös soveltaa kirjallisuuskatsauksen materiaalin arvioimisessa, kuten tässä opinnäytetyössä on tehty. Hawkerin malli kuvaa kolme arvioinnin vaihetta. Ensimmäisenä tutkimustulokset joko hyväksytään tai hylätään, peilaten niitä tutkimuskysymyksiin. Seuraavassa vaiheessa arvioidaan tutkimusten laatua ja tulokset taulukoidaan ja raportoidaan. Viimeisessä vaiheessa osa-alueet yhdistetään ja pisteytetään.

Tässä opinnäytetyössä muodostettiin ensin sisäänotto- ja poissulkukriteerit tutkimuksen laadun varmistamiseksi. Tärkeää on myös arvioida miten hyvin tutkimuskysymykset toimivat tutkimukseen nähden. Tutkimuksen laadun arvioimiseksi tehtiin taulukko. Samalla muodostettiin 3 portainen arviointiasteikko. Tutkimukset pisteytettiin laadunarviointikriteerien perusteella ja kokonaispistemäärä merkittiin myös taulukkoon. Laatusuhteita heikensi suppea kirjallisuuskatsaus ja eettisten asioiden käsittely vähäisesti tai puutteellisesti. Tutkimusten yleistettävyyden ja käytettävyyden ei myöskään aina tullut selkeästi esille. (Liite 3.)

### **4.4 Aineiston analyysi**

Aineisto analysoitiin teema-analyysillä. Ensimmäinen teksti koodataan tutkimuksesta esille nousevien asioiden mukaan. Seuraavassa vaiheessa esille nousseesta

aineistosta muodostetaan teemoja ja niitä yhdistetään ja muokataan työn edessä. Lopputuloksena on synteesi, eli tutkimuksen eri osa-alueiden summa. Teemojen analysoimisen taustalla nähdään laajempi kokonaisuus ja saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Thomas & Harden 2008, 3 – 7.)

Hakulausekkeet ohjasivat tutkimuksen analyysia. Johtaminen, moniammatillisen yhteistyön johtamisen edellytykset, moniammatillisen johtamisen haasteet ja moniammatillisen yhteistyön tietojohdaminen muodostivat tutkimuksen pääteemat. Lisäksi muodostettiin täsmentäviä alateemoja. Tutkimukseen valitut artikkelit ja niistä esiin nousseet sisällöt ohjasivat tutkimusta ja analyysia. Tavoitteena oli saada vastaus tutkimuskysymyksiin. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Tutkimustulosten teemat

<b>Yläteemat</b>	<b>Alateemat</b>
5.1 Johtajan rooli	5.1.1 Johtajan osaaminen
	5.1.2 Johtamiseen liittyvät haasteet
5.2 Moniammatillisen tiimin roolit	5.2.1 Moniammatillisen tiimin osaaminen
	5.2.2 Moniammatillisen tiimin kehittäminen
5.3 Moniammatillisen yhteistyön haasteet	5.3.1 Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen
	5.3.2 Moniammatillisen työn riskien tunnistaminen
5.4 Moniammatillisen yhteistyön tietojohdaminen	5.4.1 Tiedon jakaminen
	5.4.2 Tiedon hyödyntäminen

## **5 TUTKIMUSTULOKSET**

### **5.1 Johtajan rooli**

#### **5.1.1 Johtajan osaaminen**

Terveystieteiden johtajilla tulee olla erilaisia osaamisalueita (Diggele ym. 2020, 4), ja he toimivat organisaatioissa visionääreinä joilla on vaikutusvaltaa

(Koeslag & Kreunen 2021, 4). Teoreettisen tiedon, organisaatorakenteen ja johtamismallien hallinta on välttämätöntä (Diggele ym 2020, 4), ja johtajan tehtävä on ohjata alaisiaan oikeaan suuntaan (Smith ym. 2020, 15). Hyvä johtaja toimii vastuunkantajana (Smith ym. 2020, 15) ja mentoroi ja motivoi alaisiaan suoriutumaan mahdollisimman hyvin työtehtävissään kontrolloimatta heitä liikaa (Diggele ym. 2020, 2).

Hyvän johtamisen lähtökohta on organisaation resurssien ja osaamisen kartoittaminen (Rosenman ym. 2014, 1295) ja yhteistyö yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Diggele ym. 2020, 1). On myös tärkeä tunnistaa työyhteisön vahvuudet ja mahdolliset kehittämiskohteet ja panostaa hyvään tiedonkulkuun (Rosenman ym. 2014, 1299) sekä tiedostaa johtajan rooli arvioitaessa organisaation suoritusta ja menestystä (Chatalalsingh & Reeves 2014, 3).

Hyvä johtaja valvoo, että asetetut tavoitteet saavutetaan ja että sitä varten on olemassa riittävä osaaminen ja välineet (Rosenman ym. 2014, 1299) ja johtaja toimii roolimallina ja on se, joka kannattelee alaisiaan ja vie heitä kohti parempaa työsuoritusta (Smith ym. 2020, 8). Johtajan tehtäviin kuuluu myös koko toiminnan koordinoiminen ja valvominen (Rosenman ym. 2014, 1297), ja johtajan käytös vaikuttaa suuresti tiimin työskentelyyn ja motivaatioon (Koeslag-Kreunen 2021, 1). Hyvä johtaja on herkkä havaitsemaan mahdolliset konfliktit henkilöstön välillä (Rosenman ym. 2014, 1299). Johtajan positiivinen vallankäyttö ristiriitojen selvittämisessä vaikuttaa positiivisesti sekä johtajan ja alaisen suhteeseen, että alaisten väliseen suhteeseen (Yan & Baiyin 2017, 643). Varhainen puuttuminen epäkohtiin ja huonoon käytökseen on tärkeää suurempien ongelmien ennaltaehkäisemisessä (Rosenman ym. 2014, 1299), ja johtajan positiivinen vallan käyttö vaikuttaa positiivisesti alaisten työsuoritukseen (Yan & Baiyin 2017, 644).

Onnistunut johtaminen auttaa myös synnyttämään uusia johtajia ja varmistamaan, että he onnistuvat tulevaisuudessa työssään (Diggele ym. 2020, 4). Johtajan kommunikointikyky on avainasemassa ja onnistuessaan se tuo mukanaan ennen kaikkea arvostusta (Diggele ym. 2020, 4) ja onnistumista, kun

johdetaan opastamalla ja kannustamalla toisia (Chatalalsingh & Reeves 2014, 7).

Ongelmien ratkaisu ja konfliktien selvittely (Diggele ym. 2020, 5), sekä selkeiden rajojen asettaminen ja ryhmadynamiikan hallitseminen (Smith ym. 2020, 13), ovat taitoja, joita hyvä johtaja tarvitsee. Hyvä johtaja osaa johtaa myös itseään (Diggele ym. 2020, 5) ja hallitsee tunneälyn, empaattisuuden ja avoimen kommunikoinnin (Smith 2020 ym. 14), onnistuakseen muiden johtamisessa. Organisaatiokulttuurin tulee mahdollistaa hyvä johtaminen (Smith 2020 ym. 17) ja usein jaettu johtajuus parantaa alaisten kokemusta johtajuudesta (Koeslag-Kreunen 2021, 2) ja saa heidät paremmin sitoutumaan työhönsä (Smith 2020, 9). Moniammatillisen tiimin johtamisessa on myös tunnistettava, että kaikkien työpanos on yhtä arvokas, tittelistä tai statuksesta riippumatta (Diggele ym. 2020, 5) ja että kaikkien työn arvostaminen lisää työmotivaatiota ja työssä oppimista (Chatalalsingh & Reeves 2104, 7).

Toimivan tiimin yksi tärkein edellytys on hyvä johtaminen ja johtajan esimerkki. Johtamiskulttuuri (Rosen ym. 2018,1) sekä johtajan luonteenpiirteet ja erilaiset kyvyt ja niiden hyödyntäminen (Diggele ym. 2020, 1), vaikuttavat suuresti tiimin työskentelyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen (Rosen ym. 2018, 12).

Johtamista on tutkittu paljon, mutta tutkimukset eivät välttämättä pohjautu valmiisiin johtamismalleihin tai käyttäytymistieteeseen (Rosenman 2014, 1300) ja yhtä oikeaa johtamistyyliä ei ole (Smith ym. 2020, 1). Johtamistyyliin vaikuttaa vallitsevat olosuhteet ja sen hetkiset työtehtävät (Rosenman ym. 2014, 1300), sekä johtaja henkilökohtaiset ominaisuudet (Diggele ym. 2020, 2). Moniammatillisen tiimin johtamisessa etu on, että vastuuta päätöksenteosta, ohjauksesta ja valvonnasta voi jakaa (Rosenman ym. 2014, 1300) ja jaettu johtajuus parantaa tiimin työsuoritusta (Koeslag-Kreunen 2021, 4).

### 5.1.2 Johtamiseen liittyvät haasteet

Terveydenhuollossa voidaan tunnistaa haasteita, joita terveydenhuollon johtajat joutuvat ratkaisemaan organisaation sisällä ja myös organisaatorajojen ulkopuolella moniammatillisessa yhteistyössä. Organisaatioiden sisällä johtamiskulttuuriin vaikuttavat suuresti organisaatiossa vallitseva rakenne, käytännöt, kulttuuri ja arvot. (Diggele ym. 2020, 3.) Johtajan käyttäytyminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet puolestaan vaikuttavat johtamistyyliin ja siihen, miten moniammatillinen tiimi suoriutuu työtehtävistään (Rosenman ym. 2014, 1299).

Moniammatillisen yhteistyön johtamisessa voidaan nähdä useita eri johtajia ja organisaatioiden välillä voi olla haastavaa yhdistää johtajien rooleja (Diggele ym. 2020, 3). Jaettu johtajuus (useampi johtaja kuin yksi) on usein kannattavaa (Diggele 2020 ym. 2020, 2) ja toimii usein paremmin kuin perinteinen yhden johtajan malli, joka ei tue moniammatillista yhteistyötä (Smith ym. 2020, 11).

Johtajan vallan käyttö on myös keskeisessä roolissa moniammatillisen yhteistyön johtamisessa ja (Yan & Baiyin 2017, 644) ja johtajan positiivinen vallankäyttö vaikuttaa myönteisesti tiimin työsuoritukseen (Koeslag-Kreunen 2021, 4). Johtaja, joka osaa hyödyntää valtaa rakentavasti, välttää usein konfliktitilanteet ja saa tiimin toimimaan tehokkaasti (Yan & Baiyin 2017, 644) ja alaiset arvostavat johtajaa, joka toimii sekä autoritäärisenä että kollegiaalisena roolimallina (Chatalalsingh & Reeves 2014, 11).

Johtamisen taitoa on tärkeä kehittää koko työuran aikana. Resurssit ja mahdollisuudet hyvään johtamiseen tulee tunnistaa organisaatioissa (Diggele ym. 2020, 4), ja jatkuva johtajien kouluttaminen ja koulutuksen kehittäminen on tärkeää osaamisen ylläpitämisen ja onnistumisen kannalta (Rosenman ym. 2014, 1301). Moniammatillisella yhteistyöllä päästään usein tehokkaasti toivottuun lopputulokseen, ja johtajan tehtävä on tukea muita pyrkimyksissään (Smith ym. 2020, 8). Tietojohtaminen ja sen hallitseminen on tärkeää organisaation päätöksenteon, työn tehokkuuden, työilmapiirin ja jatkuvan kehityksen ja tiedon jakamisen kannalta. (Kazak 2021, 361.)

## 5.2 Moniammatillisen tiimin roolit

### 5.2.1 Tiimin osaaminen

Tiimin työskentelyyn ja oppimiseen vaikuttaa se, miten hyvin tiimin sisällä kommunikoidaan ja koetaan yhteenkuuluvuutta (Reiter-Palmon ym. 2021). On tärkeää, että organisaatiossa luodaan myönteinen ilmapiiri oppimiselle ja että koulutusta ja osaamista myös arvioidaan säännöllisin väliajoin (Johnson ym. 2021, 13).

Ennen ajateltiin, että moniammatillinen yhteistyö on sitä, että tiimin työntekijät työskentelevät rinnakkain ilman keskinäistä kommunikointia ja vuorovaikutusta (Reiter-Palmon ym. 2021, 4). Tiimin jäsenet saattavat kuulua useampaan tiimiin samanaikaisesti, mikä edellyttää hyvää välitöntä ja välillistä kommunikaatiota tiimien jäsenten kesken (Reiter-Palmon ym. 2021, 5). Se vaatii myös jatkuvaa koulutusta tiimityön parantamiseksi (Lacerenza 2018, 8). Päällekkäisten roolien takia tiimin työskentely voi olla rajoittunutta (Reiter-Palmon ym. 2021, 5), ja tiimi tarvitsee selkeän tehtäväjaon lisäksi hyvää johtamista ja kommunikaatiota (Klaic ym. 2020, 947).

Nykyään tiedostetaan moniammatillisen yhteistyön tärkeys, mutta organisaatioilla ei välttämättä ole yhteneviä strategioita moniammatillisen yhteistyön kehittämiseksi (Kash ym. 2018, 1) ja koko tiimin osaamista ei välttämättä tunnisteta tehokkaasti (Mc Hugh ym. 2020, 673). Tehokkaan tiimityön edellytyksenä on, että sen vaikutusta voidaan mitata, seurata ja kehittää (Kash ym. 2018, 1) ja että organisaatiossa ylläpidetään moniammatillisen yhteistyön ilmapiiriä (Johnson ym. 2021, 13).

Tehokas moniammatillinen yhteistyö ja hyvä kommunikaatio liitetään vahvasti turvalliseen ja korkeatasoiseen potilastyöhön (Klaic ym. 2020, 948) ja hyvä kommunikaatio ja tiedonkulku lisäävät tyytyväisyyttä työntekijöiden keskuudessa ja parantaa myös potilasturvallisuutta (McHugh ym. 2020, 675).

Tehokas moniammatillinen yhteistyö luo mahdollisuuden hyvälle kommunikaatiolle ja tiedonkululle (Rosen ym. 2018, 9) ja tiedon jakaminen on yksi moniammatillisen yhteistyön tärkeimpiä asioita (Klaic ym. 2020, 947). Se antaa myös mahdollisuuden tiimin jäsenten luovuuden ja osaamisen kehitykselle ja kun tiimissä vallitsee oppimisen ilmapiiri, niin se luo edellytykset uuden tiedon ja taidon kehitykselle (Rosen ym. 2018, 10). Tiimiltä ja sen yksilöiltä vaaditaan kuuntelemisen taitoa ja sopeutumista (Rosen ym. 2018, 10) ja sen lisäksi halua oppia jatkuvasti uutta (Sun Young ym. 2018, 200). Tiimikäyttämiseen ja tiimiprosesseihin vaikuttavat useat asiat. Yksittäinen rooli tiimin sisällä ei ole toista tärkeämpi ja tiimin menestymiseen vaikuttaa oleellisesti se, miten tiimin monipuolisuus ja kaikkien osapuolten vahvuudet tuodaan tiimissä esille ja miten niitä hyödynnetään käytännössä. (Diggele ym. 2020, 3.)

Tiimin sisällä vaikuttavat yksilöiden arvot, asenteet, taidot ja osaaminen (Lasnerenza ym. 2018, 3), sekä yhteenkuuluvuus ja arvostus tiimin jäsenten välillä (Johnson ym. 2021, 3). Tiimin kehityksessä nähdään eri vaiheita, kuten muodostuminen, toimiminen ja päättäminen (Johnson ym. 2021, 3), jotka kaikki vaikuttavat tiimin sitoutumiseen, kommunikointiin ja yhteenkuuluvuuteen (Lasnerenza ym. 2018, 3).

Moniammatillisen tiimin sisällä yhdellä ihmisellä voi olla useampi rooli (Kash ym. 2018, 2), ja yksittäisen henkilön osaamisen varmistaminen on tärkeää koko tiimin onnistumisen kannalta (Klaic ym. 2020, 944). Tutkijat ovat tunnistanee useita rooleja, jotka yksilöllisesti ilmenevät moniammatillisten tiimien sisällä. Roolit muuttuvat myös eri tilanteissa ja asiayhteyksissä. (Johnson ym. 2021, 10.) Pienemmissä organisaatioissa haasteena voi olla se, että yksi henkilö kuuluu useampaan tiimiin ja sen myötä vastuu ja vaatimukset kasvavat. Myös isoissa organisaatioissa useaan tiimiin kuuluminen voi johtaa liian suureen vastuuseen ja ajankäytön hallinnan ongelmiin, sekä sosiaalisen tuen puuttumiseen. (Reiter-Palmon ym. 2021, 4.)

Moniammatillisen tiimin sisällä voidaan tunnistaa mm. pioneereja, valvojia, ohjaajia ja tiimipelaajia. Pioneerit ovat luotettavia, ulospäinsuuntautuneita, spontaaneja ja vievät ideat käytäntöön ja ovat myös aikaansaavia ja harkitsevia,



joskin kommunikaatioaidoissa ja tarkkuudessa voi olla puutteita. Valvojat ovat käytännön läheisiä, varautuneita ja lojaleja ja luotettavia ja vievät ideat käytäntöön. He saattavat silti olla joustamattomia. Ohjaajat ovat teknisiä, laskelmoivia ja loogisia ja huolehtivat työn kulusta ja koordinoivat työtä, jota eivät välttämättä ymmärrä. Tiimipelaajat ovat empaattisia, diplomaattisia ja hyviä kuuntelijoita (Johnson ym. 2021, 11), ja he saavat myös epävarmat työntekijät toimimaan tehokkaasti (Johnson 2021, 10 - 11; Diggele ym. 2020, 3).

### **5.2.2 Moniammatillisen tiimin kehittäminen**

Viimeisten vuosikymmenten aikana moniammatillisuus on yhteiskunnassa merkittävästi lisääntynyt ja nykyajan organisaatioissa vallitsee moniammatillisen yhteistyön kulttuuri (Reiter-Palmon ym. 2021, 1). Tiimejä on monenlaisia ja tiimeihin osallistutaan myös yli organisaatorajojen (Rosen ym. 2018, 5). Usein moniammatillisia tiimejä perustetaan suorittamaan sellaisia tehtäviä, joita yksilön ei ole mahdollista suorittaa (Reiter-Palmon ym. 2021, 1) ja roolien selkeys tiimin sisällä on ensiarvoisen tärkeää (Lacerenza ym. 2018, 10).

Moniammatillinen tiimi rakentuu jäsenten ja heidän osaamisensa avulla (Rosen ym. 2018, 8), ja heidän kouluttamisessaan tulee ottaa huomioon, että koulutus on mukautettu tiimin osaamistasoon (Johnson ym. 2021, 14). Moniammatillista yhteistyötä pitäisi korostaa jo varhain koulutuksessa.

Välineitä ja keinoja moniammatillisen yhteistyön parantamiseksi tulisi jatkuvasti kehittää (Rosen ym. 2018, 9) ja työn lopputulosta ja saavutuksia tulisi arvioida tiimitasolla (Laserenza ym. 2018, 8). Moniammatillinen yhteistyö vaatii tiimin jäseniltä nopeaa oppimista, kuuntelemisen taitoa, sopeutumista ja uskallusta tuoda äänensä kuuluviin yhteistyökumppaneiden kesken (Hall-Lord ym. 2021, 4). Tähän on hyvä panostaa koulutuksessa, jotta turvataan tulevaisuuden osaaminen moniammatillisen yhteistyön saralla (Rosen ym. 2018, 11.)

Tehokas moniammatillisuuden ja yhteistyö kehittäminen, parantaa tiimin luovuutta ja oppimista yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla (Rosen ym. 2018, 9). Luovuuden ja oppimisen tukeminen moniammatillisessa tiimissä antaa tiimin

jäsenille mahdollisuuden oppia uutta ja kehittää tietotaitoa ja osaamistaan (Sun Young ym. 2018, 200 - 201).

### **5.3 Moniammatillisen yhteistyön haasteet**

#### **5.3.1 Moniammatillisen yhteistyön riskien tunnistaminen**

Moniammatillisessa yhteistyössä voidaan nähdä monia riskejä, jotka tunnistamalla voidaan välttyä epäonnistumisen (Sun Young ym. 2018, 198). Riskejä ovat organisaation sitoutumattomuus, heikko johtaminen, riittämätön osaaminen (Lacerenza ym. 2018, 5) ja rakentavan palautteen puuttuminen, päättämättömyys ja selkeiden tavoitteiden puuttuminen (Smith ym. 2020, 10 - 11).

Vallitsevat olosuhteet vaikuttavat tiimin muodostumiseen ja työskentelyyn (Sun Young ym. 2018, 198), ja tiimi muodostuu yleensä monen eri alan asiantuntijoista (Johnson ym. 2021, 14). Yksilö oppii tuntemaan tiimensä kiinnittämällä huomiota sosiaaliseen kanssakäymiseen ympärillään ja ihmisten käyttäytyminen tiimissä muodostaa sen ilmapiirin (Sun Young ym. 2018, 198). Moniammatillinen yhteistyö vaatii hyväksyntää, rohkeutta, kannustusta (Sun Young 2018, 199) ja laaja-alaista näkemystä, kokemusta ja perspektiiviä, että tiimi pystyy yhdessä ponnistamaan kohti yhteisiä tavoitteita (Johnson ym. 2021, 14).

Tiimin johtajan näkökulmasta on tärkeä tunnistaa, miten tiimi toimii (Sun Young ym. 2018, 199), jotta pystytään parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntämään tiimin osaamista ja vahvuuksia (Lacerenza ym. 2018, 10) ja muodostamaan positiivisia suhteita tiimin sisällä (Klaic ym. 2020, 949).

Tutkimukset osoittavat, että terveydenhuoltoalalla on puutteita moniammatillisen yhteistyön johtamisessa ja sen kehittämisessä. On selkeä tarve edelleen tutkia johtamista (Rosenman ym. 2014, 1301), ja on tärkeä sisällyttää moniammatillisuuden johtamisen kehittäminen suunnitelmallisesti organisaation toimintaan (Diggele ym. 2020, 5). Sitä kautta voidaan testata ja soveltaa käytäntöön erilaisia johtamiseen liittyviä viitekehyksiä ja käyttäytymismalleja (Rosenman ym. 2014, 1301). Johtamisen vaikutusta päivittäiseen työhön tulee

edelleen tutkia (Klaic ym. 2020, 958). Se on välttämätöntä johtamisen kehityksen kannalta (Rosenman ym. 2014, 1301).

Johtajan vallan käyttö voi myös muodostua ongelmaksi, jos sitä käyttää negatiivisessa mielessä (Yan & Baiyin 2017, 641). Se vaikuttaa myös merkittävästi johtajan ja alaisten välisiin suhteisiin, kuten myös alaisten välisiin suhteisiin ja ryhmädynamiikkaan (Lacerenza ym. 2018, 9).

Osa moniammatillisen yhteistyön haasteista kohdistuvat johtajiin ja heidän henkilökohtaisiin tekijöihinsä. Haasteet voivat liittyä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseen (Diggele ym. 2020, 4) tai organisaation sisäisiin suhteisiin johtajien ja alaisten välillä (Smith ym. 2020, 15). Johtajan positiivinen vallankäyttö vaikuttaa positiivisesti alaisten työsuoritukseen (Yan & Baiyin 2017, 643) ja parantaa moniammatillisen yhteistyön onnistumista ja resurssien maksimaalista käyttöä (Koeslag-Kreunen ym. 2021, 7).

Toiseksi haasteita voi syntyä organisaatiotasolla. Onnistuakseen johtajan on ensiarvoisen tärkeä tuntea oma organisaationsa hyvin (Diggele ym. 2020, 4) ja tiedostaa osaaminen ja resurssit, jotka organisaatiolla on käytössä (Sun Young ym. 2018, 205). Paineensietokykyä pitää olla jatkuvan muutoksen keskellä ja muutosjohtaminen on keskeisessä roolissa moniammatillisen yhteistyön onnistumisen ja toiminnan tehostamisen kannalta (Diggele ym. 2020, 2).

Moniammatillinen tiimi koostuu erilaisia ihmisiä. Heidän persoonansa, arvonsa, asenteensa ja osaamisensa vaikuttavat siihen, miten he ryhmässä toimivat (Diggele ym. 2020, 3). Yksilön käytös ja työsuoritus vaikuttaa koko ryhmän toimintaan (Sun Young ym. 2018, 203). Arvostavan ja luottamusta herättävän työilmapiirin ylläpitäminen tulisi olla keskeisessä roolissa tiimin sisällä (Lacerenza ym. 2018, 9), ja sen myötä yleensä saadaan tehokkaasti ennaltaehkäistä ristiriitoja ja erimielisyyksiä tiimissä (Smith ym. 2020, 13).

Vallitsevat olosuhteet vaikuttavat tiimin muodostumiseen ja työskentelyyn (Sun Young ym. 2018, 198), ja tiimi muodostuu yleensä monen eri alan asian-

tuntijoista (Johnson ym. 2021, 14). Yksilö oppii tuntemaan tiimensä kiinnittämällä huomiota sosiaaliseen kanssakäymiseen ja ihmisten käyttäytyminen tiimissä muodostaa sen ilmapiirin (Sun Young ym. 2018, 198). Moniammatillinen yhteistyö vaatii hyväksyntää, rohkeutta, kannustusta (Sun Young 2018, 199) ja laaja-alaista näkemystä, kokemusta ja perspektiiviä, jotta tiimi pystyy yhdessä ponnistamaan kohti yhteisiä tavoitteita (Johnson ym. 2021, 14).

Tiimin johtajan näkökulmasta on tärkeää tunnistaa, miten tiimi toimii (Sun Young ym. 2018, 199), jotta pystytään parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntämään tiimin osaamista ja vahvuuksia (Lacerenza ym. 2018, 10) ja muodostamaan positiivisia suhteita tiimin sisällä (Klaic ym. 2020, 949).

### **5.3.2 Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen**

Tutkimuksissa on todettu, että organisaatioissa, joissa moniammatillinen yhteistyö on vakiintunutta, on vähemmän sairaspotilaita ja epäasiallista käytöstä työntekijöiden keskuudessa (Rosen ym. 2014, 14). Se parantaa myös johtajien ja alaisten välisiä suhteita (Klaic ym. 2020, 949). Tehokas moniammatillinen yhteistyö ei pelkästään paranna potilastyötä vaan luo myös tukevan pohjan positiiviselle ja menestykselle yhteistyölle. Se lisää työntekijöiden vastuullisuutta ja työmoraalia ja vähentää esimerkiksi työuupumusta ja loppuun palamista. (Rosen ym. 2014, 14.)

Huono johtaminen ja yhteistyön puuttuminen vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden vaihtuvuuteen (Rosen ym. 2018, 14) ja vaikuttaa myös negatiivisesti yksilön työsuoritukseen ja luovuuteen (Sun Young ym. 2018, 202). Organisaatiossa tehokas johtaminen luo edellytyksen tiimin työskentelyn onnistumiselle ja sen kehittymiselle luomalla uusia välineitä ja strategioita moniammatillisen yhteistyön kehittämiseksi (Rosen ym. 2018, 12).

Tehokas tiimityö vaatii onnistuakseen jatkuvaa koulutusta, koska sen avulla tiimi pystyy kehittämään työhön tarvittavan tiedon ja taidon. Tehokkaan oppimisen kannalta tärkeää on ensinnäkin tunnistaa koulutuksen tarve ja sitten

luoda positiivinen ilmapiiri oppimiselle. Se vaatii myös jatkuvaa arvioimista organisaatiotasolla, että pystytään ylläpitämään kestäväää moniammatillista yhteistyötä. (Johnson ym. 2021, 13.)

Moniammatillisen yhteistyön kehittämisen kannalta on tärkeää tunnistaa kelpoisia mittausten menetelmiä, joilla saadaan arvokasta palautetta tiimin suorituksista (Rosen ym. 2018, 10). Mittaustulokset myös auttavat tarvittaessa pikaisesti korjaamaan toimintatapaa ja mahdollisia puutteita (Rosen ym. 2018, 10) ja yhdistämään tietoa ja osaamista tiimin sisällä (Johnson ym. 2021 ym, 14).

Terveydenhuollossa tiimityöskentelyä perinteisesti arvioidaan kyselyjen ja havainnoinnin kautta (Rosen ym. 2018, 10) ja on todettu, että luotettavampia seurantamenetelmiä olisi edelleen hyvä kehittää (Kash ym. 2018, 17). Arviointi koskettaa tiimien johtamista, kommunikaatiota, koordinoitua (Rosen ym. 2018, 10) ja tiimin sisällä roolien selkeyttä, ristiriitoja ja psykologista turvallisuutta (Johnson ym. 2021, 14).

Tiimin jäseniä myös usein pyydetään arvioimaan omaa toimintaansa tai organisaation toimintaa. Arviointi liittyy usein asenteisiin ja pätevyYTEEN ja kertoo paljon tiimissä vallitsevasta kulttuurista (Rosen ym. 2018, 10) ja siitä, miten tiimissä kommunikoidaan ja tuetaan toisia (Hall-Lord ym. 2021, 4). Arvioinnissa on toisaalta vaarana, että vastaukset ovat puolueellisia ja tiimin jäsenet tahattomasti yliarvioivat tiimin tehokkuuden. Tiimin työskentelyä arvioitaessa tulee siis ottaa huomioon sekä puolueettomat että puolueelliset arviot työn tehokkuudesta. (Kash ym. 2018, 7.)

Tutkimukset osoittavat, että terveydenhuoltoalalla on puutteita moniammatillisen yhteistyön johtamisessa ja sen kehittämisessä. On selkeää tarve edelleen tutkia johtamista (Rosenman ym. 2014, 1301), ja on tärkeää sisällyttää moniammatillisuuden johtamisen kehittäminen suunnitelmallisesti organisaation toimintaan (Diggele ym. 2020, 5). Sitä kautta voidaan testata ja soveltaa käytäntöön erilaisia johtamiseen liittyviä viitekehyksiä ja käyttäytymismalleja (Rosenman ym. 2014, 1301). Johtamisen vaikutusta päivittäiseen työhön tulee

myös edelleen tutkia (Klaic ym. 2020, 958). Se on välttämätöntä johtamisen kehityksen kannalta (Rosenman ym. 2014, 1301).

## **5.4 Moniammatillisen yhteistyön tietojohdaminen**

### **5.4.1 Tiedon jakaminen**

Onnistuneen tietojohdamisen perusta on tehokas työskentely ja päätöksenteko, motivoitunut moniammatillinen työtiimi, innovatiivisen työympäristön luominen, sekä jatkuva kehittyminen ja tiedon jakaminen organisaatiossa (Kazak 2021, 361). Tieto on tärkeä voimavara, jolla organisaatiot pääsevät kestäväan ja kilpailukykyiseen etulyöntiasemaan. Tiedon tunnistaminen keskeisenä voimavarana organisaation tehokkuuden lisäämisessä ja uudistumisessa on välttämätöntä onnistumisen kannalta. (Park ym. 2017, 21.) Pelkkä tiedon muodostaminen ei riitä, vaan se pitää myös saada tuotua käytäntöön. Tämä vaatii moniammatillista yhteistyötä ja tiedon vaihtamista sidosryhmien kesken. (Mairs ym. 2013, 262.)

Tietojohdaminen on tuloksellisen johtamisen perusta ja edellyttää tehokasta kommunikointia (Reiter-Palmon ym. 2021, 10), moniammatillista yhteistyötä (Mairs ym. 2013, 262) ja tiedon jakamista sidosryhmien kesken. Sidosryhmillä on yleensä samanlaiset intressit ja halu jakaa ja vaihtaa tietoa keskenään (Yazdani ym. 2020, 5). Tiedon jakamisessa voi olla puutteita niin organisaatio- tasolla. Näitä ovat esimerkiksi tiedon rajallinen saatavuus, tarvittavien välineiden puuttuminen. Puutteet voivat olla myös puuttuvaa tietotaito ja negatiivista asennetta, sekä muutosvastarintaa. (LaRocca ym. 2012, 2.)

Yksilötasolla tietoa saatetaan myös pantata tietoa ajatuksella, että se heikentää omaa statusta organisaatiossa. Kuitenkin organisaatiotasolla usein arvostetaan henkilöiden tietotaitoa ja sitä, että he ovat halukkaita jakamaan omaa osaamistaan muille. Tiedon jakaminen ja tiedon kulkeminen on usein puutteellista organisaatioissa, mutta siihen panostaminen parantaa koko työyhteisön ja organisaation työsuoritusta. Yksilötasolla tavataan myös paljon ”hiljaista” osaamista, joka pohjautuu vuosien kokemukseen ja kouluttautumiseen. Tämä tietotaito olisi tärkeä saada käyttöön organisaatiossa. (Park ym. 2017, 25, 33.)

Oikean tiedon löytäminen ja sen hyödyntäminen (LaRocca ym. 2012, 12) ja myös tiedon varastointi jatkokäyttöä varten (Yazdani ym. 2020, 3), on tärkeää organisaation menestymisen kannalta. Moniammatillisissa tiimissä toimii henkilöitä, jotka voivat kuulua useampaan tiimin samalla kertaa. Se luo omat haasteensa tiedon jakamiselle tiimien sisällä ja henkilöiden käytös vaikuttaa suuresti tiedon välittymiseen. (Reiter-Palmon ym. 2021, 10.) Esimerkiksi kielteinen sävy tiedon jakamisessa (Reiter-Palmon ym. 2021, 11) tai valittaminen (Park ym. 2017, 22) aiheuttavat noidankehän, joka vaikuttaa koko tiimin suoritukseen. Tällaisen käytöksen pois kitkemiseksi tarvitaan vahvaa ja määrätietoista johtamista (Diggele ym. 2020, 3). Tarkka roolien määrittely ja tehtävänjako auttaa koordinoimaan moniammatillista yhteistyötä paremmin ja edesauttaa näin ollen myös tehokasta tiedon jakamista tiimissä (Reiter-Palmon ym. 2021, 11).

Tietoa välittyy organisaatioissa ja niiden välillä monin eri tavoin, esimerkiksi kirjojen, artikkeleiden, väitöskirjojen, raporttien, kokouksien, sähköpostin ja Intranetin kautta (Yazdani ym. 2020, 2). On kuitenkin todettu, että puhuminen kasvotusten johtaa tehokkaampaan kommunikointiin (Mairs ym. 2013, 271).

#### **5.4.2 Tiedon hyödyntäminen**

Tietojohdamisen tavoite on tuottaa tietoa, jota voi hyödyntää useampi kuin yksi henkilö. Usein tietoa hyödyntää koko organisaatio tai tietyt henkilöt organisaation sisällä. Tehokas tiedon hyödyntäminen myös edistää organisaation päätöksentekoa. (Yazdani ym. 2020, 8.)

Oikean tiedon löytäminen ja sen hyödyntäminen organisaatiossa on ensiarvoisen tärkeää, mutta tiedon hyödyntäminen voi olla myös sekavaa ja tulkinnanvaraista (Park ym. 2017, 24). Organisaatioissa ei välttämättä osata löytää ja hyödyntää näyttöön perustuvan tietoa tai hyödyntää sitä päätöksenteossa (Yazdani ym. 2020, 3), ja sen takia tiedon jakaminen on tärkeässä roolissa moniammatillisen yhteistyön onnistumisessa (Park ym. 2017, 22).

Terveysthuollossa on edelleen varaa tehostaa tietojohtamista ja tiedon jakamista organisaatioiden kesken ja niiden sisällä (La Rocca ym. 2012, 1). Tehokas tietojohtaminen edesauttaa ongelmien ratkaisua ja päätöksentekoa organisaatioissa (Yazdani ym. 2020, 1). Se myös parantaa tiedonkulkua organisaation sisällä ja eri sidosryhmien kanssa (Mairs ym. 2013, 261). Kyky etsiä, analysoida ja yhdistellä tutkittua tietoa käytäntöön johtaa onnistumiseen ja positiiviseen lopputulokseen (LaRocca ym. 2012, 1).

Tietojohtamisen taustalla nähdään myös piileviä motivaatioon liittyviä tekijöitä tiimin työntekijöiden keskuudessa. Onnistuneen yhteistyön kannalta tiedon jakaminen on välttämätöntä, mutta yksilötasolla tiedon jakaminen voidaan kokea jopa uhkaavana ja omaa asemaa huonontavana. Vastavuoroinen tiedon jakaminen ei välttämättä toteudu organisaatioiden välillä ja vastavuoroisen tiedonjakamisen puuttuminen voidaan kokea hyväksikäyttönä. (Park ym. 2017, 21.) Perinteisesti on ajateltu, että tiedon välittyminen oppivassa organisaatiossa on sitä, että päätöksentekijät reagoivat ympäristön muutoksiin ja sitä kautta vaikuttavat organisaation sisäiseen käyttäytymiseen (Rudawska 2013, 98). Tietojohtaminen edellyttää, että osataan hyödyntää käytettävissä oleva tieto mahdollisimman tehokkaasti ja että johtajat mahdollistavat työntekijöiden osallistumisen tiedon johtamiseen osana organisaatiokulttuuria (Kazak 2021, 352).

Tänä päivänä tieto on halutuin tuote organisaatioissa, koska se tuo kilpailuetua työmarkkinoilla. Tiedon löytäminen ja sen tehokas hyödyntäminen auttaa organisaatiota menestymään. Tieto on sellainen lähde, joka ei vähene jakamalla, mutta sen hallitseminen edellyttää tehokasta tietojohtamista. (Kazak 2021, 353.) Tietojohtaminen edellyttää myös tehokasta, tiedon ja sen eri muotojen johtamista. Tietoa pitää osata hankkia, muodostaa, kehittää, varastoida ja jakaa arvioitaessa tietoa organisaation voimavarana. (Rudawska 2013, 102.)

Tietojohtamisen ja tiedon hyödyntämisen perustana toimii tehokas johtaminen organisaatiossa. Johtajan tehtävä on luoda sellainen organisaatiokulttuuri, joka ruokkii tiedon muodostumista ja sen jakamista organisaation sisällä ja



myös tarvittaessa yli organisaatorajojen. (Kazak 2013, 359.) Moniammatillisuuden hyödyntäminen lisää tiedon saatavuutta ja parantaa tiedon hyödyntämistä organisaatioissa (Diggele ym. 2020, 5). Menestyäkseen organisaatio tarvitsee tehokasta johtamista, joka kannustaa tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen, mikä tukee oppimista niin yksilö- kuin ryhmätasollakin (Kazak 2021, 360).

## **6 OPAS TYÖKYKYTIIMIN KÄYTTÖÖN**

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tuotos on moniammatillista yhteistyötä käsittelevä opas. Opas tuotetaan Kymenlaaksossa toimivalle työkykytiimille, ja moniammatillisuutta on tässä käsitelty terveydenhuoltoalaa silmällä pitäen. Moni esiin noussut asia on kuitenkin myös yleistettävissä muille aloille moniammatillisen yhteistyön johtamista ajatellen.

Toiminnalliselle opinnäytetyölle on ominaista, että se on kehittämistyötä. Tehty tutkimus ei sanele kehittämistyötä, mutta tutkimuksessa käytetyt menetelmälliset käytännöt edistävät ammatillisuuden kehittämistä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä sen tekijä ei vain tuota kehittämistyötä, vaan viestii ja raportoi myös koko työn toteuttamisprosessin ja sen vaiheet. (Kostamo ym. 2022, 14.)

Oppaan tekeminen ja kirjoittaminen yleisesti on prosessi, joka sisältää useampia vaiheita. Kirjoittaja ei aina etene loogisessa järjestyksessä, vaan kirjoittamisen vaiheet saattavat sekoittua ja vaiheita työstetään päällekkäin. Osa kirjoittajan ajatustyöstä tapahtuu myös alitajunnassa ja ikään kuin itsestään, tiedostamatta. (Kankaanpää & Piehl 2011, 29.)

Oppaan tekemisessä on hyvä panostaa selkokieleen ja helposti ymmärrettävään tekstiin, myös silloin kun kirjoitetaan virkakielellä. Tekstiä laatiessa tulee ottaa huomioon kohderyhmä, jolle tekstiä kirjoitetaan ja tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa. Kaikki tarpeellinen kirjoitetaan ytimekkäästi ja turhat asiat jätetään pois. (Valtioneuvosto 2020, 17.)

## **6.1 Suunnittelu**

Kirjoittamisessa ja oppaan tekemisessä tulee edetä johdonmukaisesti ja kertoa kenelle opas on suunnattu. Yleensä oppaan tekemisessä suositetaan käsky- muotoa ja tekstin hahmottamista voi helpottaa esimerkiksi numeroinnilla ja vä- liotsikoilla. Niiden avulla myös sisällysluettelosta tulee havainnollistava. (Työ- terveystulos 2021.)

Tekstin kirjoittajan näkökulmasta yksi tärkein työvaihe on se, että kirjoittaja te- kee itselleen selväksi kirjoittamisen tavoitteet. Tavoitteen kirjoittaminen sa- noiksi selkeyttää koko kirjoittamisprosessia. (Kankaanpää & Piehl 2011, 30 - 31.) Tietotekstin tarkoituksena on vaikuttaa lukijaan kirjoittajan haluamalla ta- valla. Tekstissä tulee olla selkeä tavoite ja tarkoitus ja sen pohjalta tarkentuu oikea sisältö. Tekstin vaikuttavuuteen vaikuttaa se, miten teksti saadaan erot- tumaan joukosta, ja se, että teksti tarjoaa lukijalle hänen tarvitsemansa tiedon. (Strellman & Svinhufvud 2020, 19 - 20.)

## **6.2 Tiedon kerääminen ja käsittely**

Tekstistä riippuen tietoa kerätään joko suppeammin tai sitten laajasti ja syste- maattisesti. Ennen kirjoittamisen aloittamista tieto kootaan erilaisia lähteitä käyttäen ja näistä tehdään tarkat muistiinpanot ja lähteet merkitään ylös. Kerä- tyn tiedon pohjalta voi tehdä itselleen kysymyslistan, jotta kaikki oleellinen tieto tulee huomioitua lopullisen tuotoksen kannalta. Myös mielikuvakartta on tehokas tapa koota tarvittava tieto. (Kankaanpää & Piehl 2011, 31 - 33.)

Tekstejä kirjoittaessa voidaan hyödyntää erilaisia rakennemalleja, jotka autta- vat jäsentämään tekstin sisältöä. Samassa tekstissä voi myös käyttää useam- paa erilaista rakennemallia. Kirjoittajan on hyvä muistaa, ettei yhtä oikeaa ta- paa kirjoittaa ole. Tärkeintä on, että teksti aukeaa lukijalle ilman vaivaa ja tuo esille kirjoittajan tarkoituksen. Työelämän tekstit rakentuvat monin eri tavoin, joista muutama käsitellään ohessa. (Strellman & Svinhufvud 2020, 130.)

Yksinkertaisin malli on **Aihe-käsittely-päätelmämalli**, jossa edetään aiheen määrittelystä sen käsittelemiseen ja edelleen päätelmiin. Malli on usein riittämätön. Laajemmissa tekstikokonaisuuksissa käytetään yleensä **kertovaa rakennetta**, jossa kirjoittaja kokoaa tekstin kootun tiedon ja tutkimuskysymysten mukaan. Kertova rakenne ei ole työelämässä helpoin, koska se vaikeuttaa tekstin lukemista. Ratkaisevinta ei ole kirjoittamisen prosessi vaan päätelmät. **Kohdentavassa rakenteessa** edetään tärkeysjärjestyksessä ja siinä kerrotaan ensin ratkaisevat asiat ja sitten välttämättömät yksityiskohdat. Kohdentava rakenne toimii yleensä työelämässä parhaiten, koska se tuo lukijalle nopeasti esille sen, mikä tekstissä on tärkeintä ja olennaisinta. **Paljastusrakenne**, joka on sukua kertovalle rakenteelle, toimii pitkissä teksteissä. Sille on ominaista, että aiheet tuodaan esille teemoittain ja edetään päätelmiin. Käytettäessä paljastusrakennetta voidaan käyttää myös muita rakenteita esimerkiksi alaluvuissa. (Strellman & Svinhufvud 2020, 131 – 133.)

### 6.3 Kirjoittaminen

Kirjoittajan tulee aina pohtia miksi kirjoittaa, mitä kirjoittaa ja kenelle kirjoittaa. Työelämässä tulee vastaan iso määrä erilaisia tekstejä. Liian usein käy niin, että lukija ei ymmärrä tekstiä eikä sen tarkoitusta. Vika ei välttämättä ole lukijassa, vaan tekstin laatijassa. Työelämässä tällainen tehoton viestintä merkitsee menetettyä aikaa ja merkittävää kuluerää. (Strellman & Svinhufvud 2020, 20 – 22.)

Kirjoittaminen voi tuntua aluksi haastavalta ja alkuun pääsemistä voi helpottaa sillä, että kirjoittaa tekstiä eri järjestyksessä kuin lopullinen teksti tulee olemaan. Tekstin osa-alueita voi sitten jäsenellä sitä mukaan, kun ne valmistuvat. Tekstiä muokataan koko kirjoittamisprosessin aikana. Jos tekstin rakenne ei miellytä kirjoittajaa, niin kannattaa pohtia jokaisen kappaleen keskeinen sanoma ja korjata mahdolliset epäjohtonmukaisuudet. Hyvä on myös aina palata tekstin tarkoitukseen ja tavoitteeseen ja peilata tuotosta niihin. (Kankaanpää & Piehl 2011, 37 – 39.)

Tekstin sävyyn vaikuttaa kirjoittajan näkökulma ja se, miten hän puhuttelee lukijaa ja miten hän suhtautuu käsiteltäviin asioihin ja kohdeyleisöön. Monesti esimerkiksi oppaita kirjoitetaan tietyille kohderyhmälle erikoiskielellä, eli kielellä, jota käytetään vain tietyssä ammattiryhmässä tai erikoisalalla. Erikoiskieli tulisi kuitenkin olla mahdollisimman lähellä yleiskieltä, vaikka sanasto jossain määrin siitä poikkeaa. Yleiskielessä puhutaan asioista kirjakiielellä, käytetään tunnettua sanastoa ja selitetään erikoistermit. Yleiskieli soveltuu eri ikä- ja ammattiryhmille yhteiseksi kielimuodoksi. (Valtioneuvosto 2020, 23, 27.)

Oppaassa teksti kannattaa kirjoittaa käskymuodossa, jolloin lukija hahmottaa miten hänen tai jonkun toisen pitää toimia. Tekstissä käytettävä imperatiivimuoto ei vaikuta tylyltä, kun tekstistä ilmenee, että käskyn noudattaminen on itselleen eduksi. Virkateksteihin tämä sopii oikein hyvin. (Kotus s.a.) Palaute on luonteeltaan vaikuttava, korjaava, motivoiva, kannustava ja usein myös kaikkien näiden yhdistelmä (Kostamo ym. 2022, 308).

Aristoteles toi jo aikanaan esille aristoteelisen retoriikan, jonka mukaan vaikuttava teksti koostuu kolmesta tekijästä ethos, pathos ja logos. Sanat tulevat kreikan kielestä ja viittaavat puhujan uskottavuuteen (ethos), tunteisiin vetoavaan viestiin (pathos) ja argumentointiin (logos). Uskottavuus syntyy esimerkiksi siitä, että on oman alansa asiantuntija. Tunteisiin vetoaminen puolestaan on tärkeä osa kaikkea kirjoittamista ja viestintää. Argumentoinnilla tarkoitetaan sitä, miten perustellaan ja tuodaan esille väitteet. Vaikka nämä käsitteet on luotu jo kauan aikaa sitten, niin ne toimivat edelleen vaikuttavan viestinnän viitekehyksenä. (Strellman & Svinhufvud 2020, 24 -31.)

#### **6.4 Palaute ja viimeistely**

Opasta tehdessä ja tekstiä kirjoittaessa on joka työvaiheessa syytä tarkastella sitä, miten alussa laaditut suunnitelmat ovat toteutuneet. Viimeistelyssä peilataan siihen, miten hyvin tekstin tavoite toteutuu ja onko sanavalinta oikea, jotta tekstin pääasia tulee selkeästi esille. Joka työvaiheessa kannattaa myös pyytää palautetta omasta tekstistään Palautteen antajan tulee kiinnittää huomiota yleisvaikutelmaan, rakenteeseen ja sen loogisuuteen ja siihen onko tekstin

sävy oikea ja käytetyt käsitteet tarkoituksenmukaisia. Tekstin käsitteleminen osissa helpottaa tätä prosessia. (Kankaanpää & Piehl 2011, 39 – 40.)

Omaa tekstiä kirjoittaessa sokeutuu helposti ja tekstiä voi parantaa jatkuvasti. Palaute tekstin lukijalta auttaa testaamaan sitä ja selkeyttää sitä mitä haluat sanoa. Tekstin käytettävyyttä voi myös erikseen testata, esimerkiksi jos teksti leviää laajemmalle tai on muuten merkityksellinen. Käytettävyyden testaaminen tuo esille mahdolliset heikkoudet, joita tekstin kirjoittaja ei ole osannut ottaa huomioon. (Valtioneuvosto 2020, 33.)

Palautteen saaminen on kirjoittajalle merkityksellistä, mutta palautteen vastaanottaminen ei aina ole helppo asia. Tekstin kirjoittaminen on hyvin henkilökohtaista ja palautteesta voi turhautua, vaikka se olisi positiivista ja rakentavaa. Palaute kohdistuu ennen kaikkea tekstiin, eikä kirjoittajaan henkilökohtaisesti. Palautteen pohjalta on hyvä tehdä selkeä toimintasuunnitelma ja korjata epäkohdat. (Strellman & Svinhufvud 2020, 230.)

## **7 POHDINTA**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia moniammatillisen työryhmän tiedolla johtamista ja siihen liittyviä ilmiöitä. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa johtamisen opas Kymenlaaksossa toimivalle työkykytiimille osana käynnissä olevaa Työkykyä tukemassa -hanketta Kymenlaaksossa. Tulokset pohjautuvat tehtyyn systemoituun kirjallisuuskatsaukseen. Pohdinnassa tarkastellaan tutkimuskysymyksiä ja sitä, miten hyvin tutkimustulokset vastaavat kysymyksiin. Lisäksi pohditaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta ja lisäksi myös mahdollisia johtopäätöksiä ja aiheita jatkotutkimukselle.

### **7.1 Tutkimustulosten tarkastelu**

Moniammatilliseen yhteistyöhön ja sen johtamiseen liittyy useita vaikuttavia tekijöitä, jotka liittyvät itse johtajaan ja johtamiseen ja myös henkilöstöön ja moniammatillisessa tiimissä toimimiseen (Diggele ym. 2013, 3). Nämä asiat tunnustetaan kyllä organisaatioissa, mutta silti on vielä paljon kehitettävää johtamisessa ja moniammatillisen yhteistyössä (Johnson ym. 2021, 13).

Johtamista voidaan tutkia monesta eri näkökulmasta ja johtamisen muotoja on useita. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin moniammatillisen tiimin tietojohdantamiseen ja tiedolla johtamiseen.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat erilaisia johtajaa ja moniammatilliseen tiimiin liittyviä tekijöitä, jota vaikuttavat moniammatilliseen yhteistyöhön. Terveystieteiden johtajilla tulee olla erilaisia osaamisalueita. (Diggele ym. 2020, 4.) Hyvän johtamisen lähtökohdaksi on organisaation resurssien ja osaamisen tunnistaminen (Rosen 2014, 1295). Johtajan rooliin kuuluu organisaation toiminnan koordinoiminen ja valvominen, että asetetut tavoitteet saavutetaan (Rosenman ym. 2014, 1299). Hyvällä johtajalla on hyvä konfliktinratkaisukyky ja hän puuttuu epäkohtiin ja huonoon käytökseen herkästi (Rosenman ym. 2014, 1299). Hyvä johtaja myös käyttää valtaa harkiten (Yan & Baiyin 2017, 644) ja johtajan käyttäytymiseen vaikuttavat myös hänen henkilökohtaiset luonteenpiirteensä ja kykynsä (Rosen ym. 2018, 12).

Opinnäytetyön tulokset tuovat esille useita asioita, jotka vaikuttavat tiimikäyttäytymiseen ja tiimiprosesseihin sekä tiimin oppimiseen. Yksilön asenteet, taidot ja osaaminen vaikuttavat tiimin sisällä. Tiimin menestymisen kannalta on oleellista tunnistaa ja tuoda esille kaikkien osapuolten vahvuudet ja myös heikkoudet. (Diggele ym. 2020, 3). Menestymisen kannalta on myös tärkeää, että tiimin sisällä koetaan arvostusta ja yhteenkuuluvuutta (Johnson ym. 2021, 3).

Työntekijöillä voi tiimin sisällä olla useampi rooli ja roolit voivat myös muuttua matkan varrella (Kash ym. 2018, 2). Pienten organisaatioiden haaste on, että työntekijät saattavat kuulua useampaan tiimiin kerralla, mikä lisää vastuuta ja vaatimuksia. Myös isoissa organisaatioissa tämä voi muodostua ongelmaksi ja johtaa ajankäytön hallinnan ongelmiin ja sosiaalisen tuen puuttumiseen (Reiter-Palmon ym. 2021, 4). Selkeä työnjako ja roolitus, sekä tehokas kommunikointi ja tiedonkulku ovat moniammatillisen yhteistyön edellytys. Työn vaikutusta tulee myös voida mitata, seurata ja kehittää. (Kash ym. 2018, 1.)

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että tiimityö on vuosikymmenten kuluessa lisääntynyt ja monenlaisiin tiimeihin osallistutaan nykyään usein yli organisatiotajojen (Reiter-Palmon 2021, 1). Moniammatillisen yhteistyön edellytys on, että välineitä ja keinoja yhteistyön parantamiseksi kehitetään jatkuvasti (Rosen ym. 2019, 8). Organisaatiossa ja tiimin sisällä vallitsevat olosuhteet vaikuttavat suuresti siihen, miten hyvin tai huonosti tiimi toimii (Sun Young ym. 2019, 198). Tiimin johtajan näkökulmasta onnistuminen vaatii tiimin osaamisen tunnistamista ja sen vahvuuksien hyödyntämistä parhaalla mahdollisella tavalla (Lacerenza ym. 2018, 10).

Opinnäytetyön tulokset tuovat esille sen, että vaikka johtamista on tutkittu paljon, niin johtamiskoulutuksissa on edelleen puutteita ja kehitettävää (Rosenman ym. 2014, 1301). Tutkimukset eivät välttämättä pohjautu valmiisiin johtamismalleihin tai käyttäytymistieteeseen (Rosenman 2014, 1300). Johtamisen kehittäminen ja sen vaikutuksen ymmärtäminen päivittäiseen työhön on tärkeä osa organisaation toimintaa ja onnistumista (Klaic ym. 2020, 958).

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että moniammatillisessa työssä on myös riskejä, jotka tunnistamalla vältetään epäonnistumiselta (ks. Sun Young ym. 2018, 198). Heikko johtaminen, sitoutumattomuus, riittämätön osaaminen ja selkeän työnjaon ja tavoitteiden puuttuminen Voivat johtaa epäonnistumiseen (Lacerenza ym. 2018, 5). Johtajan negatiivinen vallankäyttö voi myös muodostua ongelmaksi ja vallankäyttö vaikuttaa merkittävästi johtajan ja alaisten välisiin suhteisiin (Lacerenza ym. 2018, 9).

Organisaatiotasolla haasteet liittyvät usein siihen, ettei omaa organisaatiota tunneta riittävän hyvin ja ei tiedosteta, mitä osaamista ja mitkä resurssit organisaatiolla on käytössä (Sun Young ym. 2018, 15). Organisaatioissa, joissa moniammatillinen yhteistyö on vakiintunut, onnistutaan yleensä paremmin, joka tasolla. Johtaminen tehostuu, työilmapiiri ja työssä viihtyminen paranee, sairaspöissaolot vähenevät, ja potilastyö paranee. (Rosen ym. 2104, 14.)

Opinnäytetyön tulokset tuovat myös esille tietojohtamisen tärkeyden terveydenhuollossa. Tieto on organisaation tärkein voimavara, jolla se pääsee kestävään ja kilpailukykyiseen etulyöntiasemaan. (Park ym. 2017, 21.) Organisaation on tiedon muodostamisen lisäksi osattava tuoda se käytäntöön. Tämän edellytyksenä on, että moniammatillinen yhteistyö ja tiedon vaihtaminen sidosryhmien kesken on tehokasta. (Mairs ym. 2013, 262.)

Organisaatiotasolla tiedon jakamisessa voi olla puutteita tiedon saatavuudessa ja tiimitasolla negatiivisena asenteena ja muutosvastarintana (LaRocca ym. 2012, 2). Myös yksilötasolla saatetaan heikentää tiedonkulkua ja pantata arvokasta tietoa ja osaamista ajattelemalla, että se heikentää omaa asemaa organisaatiossa ja tiimissä. Organisaatioissa onkin tärkeä saada käyttöön yksilötasolla piilevä ”hiljainen” osaaminen, jonka taustalla on vuosien kokemus ja kouluttautuminen. (Park ym. 2017, 33.)

Organisaatio menestyy, kun se löytää ja hyödyntää oikeaa tietoa (LaRocca ym. 2012, 12) ja myös varastoi sitä jatkokäyttöä varten (Yazdani ym. 2020, 3). Moniammatillinen yhteistyö parantaa tiedon saatavuutta ja tiedon hyödyntämistä organisaatioissa (Diggele ym. 2020, 5).

## **7.2 Opinnäytetyön luotettavuus**

Tavallisessa kirjallisuuskatsauksessa on tehty jonkin rajatun aiheen kirjallisuudesta tiivistelmä (Hotus s.a.). Systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta poiketen systemoidun kirjallisuuskatsauksen tekee vain yksi ihminen, jolloin lopputulos ei ole niin johdonmukainen ja tarkka kuin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa (Suhonen ym. 2016, 14).

Systemoitu kirjallisuuskatsaus pyrkii toistettavuuteen ja alkuperäistutkimusten luotettavuuden arviointiin. Tutkijan objektiivisuus on myös tärkeä asia ja hänen käsityksensä aiheesta ei saa vaikuttaa lopputulokseen. Tutkimuksen laadun arvioiminen vahvistaa sen luotettavuutta ja vähentää harhan riskiä. Harha voi tarkoittaa totuudesta poikkeamista tai systemaattista virhettä. Virheitä voi tulla



myös tutkimusasetelmassa tai aineiston analyysissä. Tutkimussuunnitelma tulee olla tehty ennen katsauksen tekemistä. On tärkeä määrittää hyväksyttävät sisäänotto- ja poissulkukriteerit ja tehdä kattava tiedonhaku, jolla saadaan vastaukset hyvin rajattuihin tutkimuskysymyksiin. (Hotus s.a.) Hyvin laaditut sisäänotto- ja poissulkukriteerit (taulukko 2) vähentävät väärien tai subjektiivisten tutkimusten valikoitumista mukaan tutkimukseen (Valkeapää 2016, 57).

Tätä opinnäytetyötä varten tehtiin ensin alustava tiedonhaku (taulukko 1.) aiheen rajaamiseksi, koska asiaa käsittelevää tietoa löytyy paljon. Tiedonhaulla pyrittiin varmistamaan, että opinnäytetyön kannalta oleellisin tieto. Tiedonhaussa hyödynnettiin myös informaation apua. Se lisää objektiivisuutta hakusanojen ja lausekkeiden muodostamisessa. (Lehtiö & Johansson 2016, 37 – 45.) Tiedonhaun perusteella mukaan valitut tutkimukset arviotiin Hawkerin arviointikriteerejä hyödyntäen (Hawker ym. 2002). Laadunarviointi on esitetty liitteessä 4.

### **7.3 Opinnäytetyön eettisyys**

Tässä opinnäytetyössä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä koko prosessin ajan. Opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt rehellisesti ja luotettavasti käsittelemään muiden tutkijoiden työt ja esittämään tutkimuksessa esiin tulleet asiat asianmukaisesti. (Ks. Valkeapää 2016, 57.) Tämän opinnäytetyön eettisyyden tulkintaa heikentää se, että monessa mukaan valitussa tutkimuksessa eettisyyttä oli käsitelty niukasti. Tutkimuksen hyvän tieteelliseen käytäntöön kuuluu rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus. Tutkimustyössä tulee noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja ja muiden tekemiä tutkimuksia kohdellaan arvostavasti ja lähdeviittaukset tehdään asianmukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Tutkimusetiikka jaetaan kolmeen ryhmään tarkasteltavan alueen mukaan. Tutkimusetiikka voi koskea aiheita, jotka liittyvät aineiston keruuseen ja tutkittavien suojaamiseen. Se voi myös liittyä yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja tieteellisen tiedon soveltamista siihen. Lisäksi tutkimusetiikka voi liittyä tiedeyhteis-

söön ja tieteen sisäisiin asioihin. Tavoitteena on noudattaa hyvää tutkimusetiikkaa ja esittämään luotettavaa ja oikeaa, tarkistettavissa olevaa tieteellistä tietoa. Aineisto pitää kerätä, käsitellä ja arkistoida asianmukaisesti. Tavoitteena on myös esittää uutta ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta. (Kuula 2011, 33 - 36.)

Opinnäytetyön sopimus tehtiin Kymsoten / Työkykyä tukemassa Kymenlaakso – hankkeen kanssa. Yhteyshenkilönä Kymsoten -hankkeen puolella toimi projektipäällikkö Jenni Vuolahti. Eettiseltä lautakunnalta ei tarvinnut erikseen lupaa hakea, koska tutkimuksessa ei käsitelty henkilötietoja.

#### **7.4 Yhteenveto ja mahdolliset jatkotutkimukset**

Moniammatillinen yhteistyö ja sen tutkiminen on hyvin ajankohtainen asia nykyajan organisaatioissa. Yhteistyön onnistuminen organisaatioiden sisällä ja yli organisaatorajojen vaikuttaa niissä työskenteleviin ihmisiin ja myös niihin, joille palveluja tuotetaan. (Rosen ym. 2018, 17.)

Tutkimustulokset osoittavat, että moniammatillinen yhteistyö ja sen johtaminen on tunnistettu paremmin viimeisten vuosikymmenten aikana, mutta silti niitä tulee edelleen tutkia ja kehittää (Ks. Lacerenza ym. 2028, 15). Lisäksi tulee edelleen kehittää tehokkaita mittaus- ja seurantajärjestelmiä moniammatillisen yhteistyön ja sen johtamisen arvioimiseksi. Panostamalla näihin taataan tulevaisuudessa työn laadun paraneminen ja jatkuva kehitys. (Kash ym. 2018, 17; Smith ym. 2020, 21.)

Moniammatillisen yhteistyön johtamisessa nähdään edelleen puutteita, vaikka asiaa on jo melko paljon tutkittukin. Johtamisen puitteita ja arvioimista tulee edelleen tutkia ja kehittää. Tutkimukset edistävät niiden tekijöiden tunnistamista, jotka parantavat moniammatillista yhteistyötä ja sitä kautta myös tiimin oppimista, tiimin tehokkuutta ja loppujen lopuksi potilastyötä ja potilasturvallisuutta. (Rosenman ym. 2014, 1301; Reiter-Palmon ym. 2021, 13; Diggele ym. 2020, 5.) Asiayhteydet, joissa moniammatilliset tiimit toimivat vaikutta tiiminprosesseihin, tiimin muodostumiseen ja tiimin tehokkuuteen. Pienten ja

suurten organisaatioiden kesken on myös eroavaisuuksia. (Reiter-Palmon ym. 2021, 1.)

Tietojohtaminen tarjoaa nykyajan organisaatioille tärkeää kilpailuedun työmarkkinoilla (Kazak 2021, 366). Tietojohtaminen edellyttää tehokasta, tiedon ja sen eri muotojen johtamista. Tietoa pitää osata hankkia, kehittää, hyödyntää, varastoida ja myös arvioida. Tiedon jakaminen on tärkeää terveydenhuoltoalalla mm. moniammatillisen yhteistyön onnistumisen kannalta. (Mairs ym. 2013, 274.) Tulevaisuudessa on tärkeää tutkia tietojohtamisen vaikutusta organisaation oppimisen (Rudawska 2013, 102, 107).

Johtaminen on laaja käsite, ja tässä opinnäytetyössä keskityttiin moniammatillisen tiimin tietojohtamiseen ja tiedolla johtamiseen. Johtamiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa, ja johtamista voi oppia ja opiskella. Toiset ovat synnynnäisiä johtajia. Johtajan vallankäyttö myös vaikuttaa suuresti siihen, miten hyvin johtaja työssään onnistuu. Positiivinen vallankäyttö perustuu toisten kuuntelemiseen, hyvään vuorovaikutukseen ja luottamukseen.

Tutkijat tunnistavat myös tarpeen edelleen tutkia, kehittää, testata ja soveltaa johtamisen viitekehyksiä ja tutkia käyttäytymismallien vaikutuksia johtamiseen ja sen kehittymiseen. Johtajan subjektiivista vallankäyttöä ja organisaation valtarakennetta tulisi myös edelleen tutkia ja kehittää. Tutkimustulokset toivat esille haasteita tiedon jakamisessa ja sen hyödyntämisessä niin organisaatio-, tiimi- kuin yksilötasolla. Jatkotutkimuksissa olisi hyvä tuoda esille myös tiedon jakamisen erot naisten ja miesten välillä sekä eri kansallisuuksien välillä. Johtamisessa nähdään myös eroja eri maiden välillä. (Rosenman ym. 2014, 1301; Yan & Baiyin 2017, 654; Park ym. 2017, 34.)

Moniammatillinen yhteistyö on vakiintunut nykyajan organisaatioissa, mutta silti sen mahdollisuuksia ja hyötyjä ei välttämättä osata tunnistaa. Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset toivat esille moniammatilliseen yhteistyöhön ja sen johtamiseen liittyviä tekijöitä ja haasteita. Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin moniammatillisen yhteistyön johtamista terveydenhuoltoalalla, mutta tulokset ovat yleistettävissä myös muille aloille.

## LÄHDELUETTELO

Chatalalsingh, C. & Reeves, S. 2014. Leading team learning: what makes interprofessional teams learn to work well. *Journal of interprofessional care* 6, 513 - 518. Article. Saatavissa:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3109/13561820.2014.900001?journalCode=ijic20>. [viitattu 2.4.22].

Diggele van, C., Burgess, A., Roberts, C. & Mellis, C. 2020. Leadership in healthcare education. *MBC Medical Education* 20, 456. Article. Saatavissa:

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33272264/>. [viitattu 11.1.22].

Gordon, S., Feldman, D. & Leonard, M. 2014. Collaborative caring. Stories and Reflection on Teamwork in Health Care. London: Cornell university Press. E-kirja. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=4813214&query=> [viitattu 31.8.22].

Hall-Lord, M-L., Bååth, C., Ballangrund, R. & Nordin, A. 2021. The Swedish version of the TeamSTEPPS teamwork attitudes questionnaire (T-TAQ): A validity study. *BMC Health Service Research* 21:105, 1 - 8. Article. Saatavissa: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-021-06111-1>. [viitattu 9.3.22].

Hawker, S., Payne, S., Kerr, C., Hardey, M. & Powell, J. 2002. Appraising the evidence: Reviewing disparate data systematically. *Qualitative Research* 9, 1284 - 1299. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/11019987\\_Appraising\\_the\\_Evidence\\_Reviewing\\_Disparate\\_Data\\_Systematically/link/5550b0b408ae93634ec9eb90/download](https://www.researchgate.net/publication/11019987_Appraising_the_Evidence_Reviewing_Disparate_Data_Systematically/link/5550b0b408ae93634ec9eb90/download). [viitattu 22.1.22].

Helminen, J. (toim.) 2017. Asiakkaan moniammatillinen ohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa. 1.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibs.com/fi/book/978-951-37-7850-7/asiakkaan-moniammatillinen-ohjaus-sosiaali-ja-terveydenhuollossa>. [viitattu 12.5.21].

Hotus s.a. Tutkimustiedon laadun arvioiminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hotus.fi/tutkimustiedon-laadun-arvioiminen/> [viitattu 8.5.21].

Hujala, A., Taskinen, H., Oksman, E., Kuronen, R., Karttunen, A. & Lammintaikainen, J. 2019. Sote-ammattilaisten monialainen yhteistyö. Yhteiskuntapolitiikka 5-6. E-kirja. Saatavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138878/YP1905-6\\_Hujalaym.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138878/YP1905-6_Hujalaym.pdf?sequence=2&isAllowed=y) [viitattu 21.5.21].

Hupanen, M. 2021. Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen – Lyhyt oppimäärä. Blogi. 10.2.2021. Saatavissa: <https://blogit.xamk.fi/datalab/2021/03/10/tietojohtaminen-ja-tiedolla-johtaminen/>. [viitattu 6.6.22].

Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö: Välineitä koulutukseen ja yhteistyön kehittämiseen. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/951-0-31617-2>. [viitattu 23.1.22].

Johnson, S., Grossman, R., Miller, J., Christfort, K., Traylor, A., Schweisiing, E., Bonaventura, C., Salas, E., Kreamer, L., Stock, G., Rogelberg, S. & Hickman, A. 2021. Knowing Well, Being Well: well-being born of understanding: The Science of Teamwork. *American Journal of Health Promotion* 5, 730 – 749. Article. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/08901171211007955>. [viitattu 2.4.22].

Juuti, P. & Vuorela, P. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 1. painos. PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789524516822/johtaminen-ja-tyoyhteison-hyvinvointi> [viitattu 21.5.21].

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen, opi ja etene yhdessä. 2. painos. Books on demand. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789528013662/verkostojen-johtaminen-opsi-ja-etene-yhdessa>. [viitattu 19.5.21].

Kankaanpää, S. & Piehl, A. 2011. Tekstintekijän käsikirja. Suomen Yritykirjat Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789526601083>. [viitattu 26.8.22].

Kash, B., Cheon, O., Halzack, N. & Miller, T. 2018. Measurin Team Effectiveness in Health Care Setting: An Inventory of Survey Tools. *Health Services Insights* 11, 1 - 18. Article. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1178632918796230>. [viitattu 24.1.22].

Kazak, E. 2021. A Conceptual analysis on the Role of Knowledge Management in Knowledge Leadership. *The Journal of Theoretical Educational Science* 14, 352 - 372. Article. Saatavissa: <https://dergipark.org.tr/en/pub/akukeg/issue/62549/856221>. [viitattu 2.7.22].

Klaic, A., Burtscher, M. & Jonas, K. 2020. Fosterin Team innovation an learning by means of team-centric transformational leadership: The role of teamwork quality. *The Journal of Occupational and Organizational Psychology* 4, 942 - 966. Article. Saatavissa: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12316>. [viitattu 6.6.22].

Koeslag-Kreunen, M., Van den Bossche, P. & Gijsselaers, W. H. 2021. Vertical or shared? When leadership supports team learning for educational change. *Higher education* 82, 19 - 37. Article. Saatavissa: <http://dx.doi.org.ezproxy.xamk.fi:2048/10.1007/s10734-020-00620-4>. [viitattu 5.3.22].

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Verkkojulkaisu. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Mikkeli. Julkaisusarja Xamk Kehittää 81.

PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227003/URNISBN9789523441835.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 8.5.21].

Kostamo, P, Airaksinen, T. & Vilkka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi. Helsinki: Art House Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibs.com/fi/book/9789518849110/kirjoita-itsesi-asiantuntijaksi-opas-toiminnalliseen-opinnaytetyohon> [viitattu 27.8.22].

Kotus s.a. Ohjeita ohjeiden tekijöille. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.kotus.fi/ohjeet/hyvan\\_virkakielen\\_ohjeita/millaisia\\_ovat\\_toimivat\\_ohjeet\\_ja\\_kysymykset/ohjeita\\_ohjeiden\\_tekijoille](https://www.kotus.fi/ohjeet/hyvan_virkakielen_ohjeita/millaisia_ovat_toimivat_ohjeet_ja_kysymykset/ohjeita_ohjeiden_tekijoille) [viitattu 28.8.22].

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka, aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://www.elibs.com/fi/book/9789517685139/tutkimusetiikka-aineistojen-hankinta-kaytto-ja-sailytys> [viitatti 18.5.21].

Lacerenza, C., Marlow, S., Tannenbaum, S. & Salas, E. 2018. Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. *The American psychologist* 73, 517 - 531. Article. Saatavissa: <https://web-s-ebshost-com.ezproxy.xamk.fi/ehost/detail/detail?vid=8&sid=2cb34546-8c3f-45b5-b663-2e687a200ef6%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=2018-23205-017&db=psych> [viitattu 9.3.22].

Laki sosiaali- ja terveystietojen toissijaisesta käytöstä 26.4.2019 / 552.

LaRokka, R., Yost, J., Dobbins, M., Ciliska, D. & Butt, M. 2012. The effectiveness of knowledge translation strategies used in public health: a systematic review. *BMC Public Health* 12, 751. Saatavissa: <https://bmcpublihealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/1471-2458-12-751> [viitattu 3.1.22].

Lehtiö, L., & Johansson, E. 2016. Järjestelmällinen tiedonhaku hoitotieteessä. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R.(toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korjattu painos. Sarja A:73/2016. Turun Yliopisto, 35 - 55. Saatavissa: <https://utushop.utu.fi/p/1478-kirjallisuuskatsaus-hoitotieteessa/> [viitattu 20.5.21].

Lemetti, T., & Ylönen, M. 2016. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusartikkeleiden arviointi. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R.(toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korjattu painos. Sarja A:73/2016. Turun Yliopisto, 67 - 79. Saatavissa: <https://utushop.utu.fi/p/1478-kirjallisuuskatsaus-hoitotieteessa/> [viitattu 20.9.21].

Lämsä, A.-M. & Päivike, T. 2017. Organisaatiokäyttämisen perusteet. E-kirja. Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://www.elibs.com/fi/book/978-951-37-6992-5/organisaatiokayttaytymisen-perusteet> [viitattu 20.8.22].

- Mairs, K., McNeil, H., McLeod J., Prorok C. J. & Stolee, P. 2013. Online strategies to facilitate health-related knowledge transfer: a systematic search and review. *Health Information and Libraries Journal* 33, 261 - 277. Article. Saatavissa: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24251889/> [viitattu 3.1.22].
- Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. 2019. Moniammatillinen yhteistyö: Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. 1.painos. Helsinki: Gaudeamus 2019 [viitattu 15.5.21].
- Niela-Vilén, H. & Hamari, L. 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R.(toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korjattu painos. Turun Yliopisto. Verkkojulkaisu, 23 - 34. Saatavissa: <https://utushop.utu.fi/p/1478-kirjallisuuskatsaus-hoitotieteessa/> [viitattu 15.5.21].
- Park, J., Chae, H. & Choi, N. J. 2017. The need for status as a hidden motive of knowledge-sharing behavior: An application of costly signaling theory. *Human performance* 30 No. 1, 21 - 37. Article. Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08959285.2016.1263636> [viitattu 31.8.22].
- Reeves, S., Lewis, S., Espin, S. & Zwarenstein, M. 2010. Interprofessional Teamwork for Health and Social Care. Blackwell Publishing Ltd. E-kirja. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=547205> [viitattu 31.8.22].
- Reiter-Palmon, R., Kennel, V. & Allen J. A. 2021. Teams in Small Organizations: Conceptual, Methodological and Practical Considerations. *Frontiers in psychology* Vol. 12, 530291. Article. Saatavissa: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33815183/> [viitattu 13.1.22].
- Rong, Y & Yang, B. 2017. Leaders' sense of power and team performance: a moderate mediation model. *Scientific Journal Publishers Limited* 45 641 - 656. Saatavissa: <https://www-ingentaconnect-com.ezproxy.xamk.fi/content/sbp/sbp/2017/00000045/00000004/art00011;jsessionid=1b1ukmkqww33m.x-ic-live-03> [viitattu 5.3.22].
- Rosen, M. A., Diaz Granados, D., Dietz, A. S., Benishek, L.E., Thompson, D. Pronovost, P. J. & Weaver, S.J. 2018. Teamwork in Healthcare: Key Discoveries Enabling Safer, Highquality care. *HHS public Access* 73, 433 - 450. Article. Saatavissa: <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Famp0000298> [viitattu 2.4.22].
- Rosenman, E. D., Shandron J. R., Ilgen J.S., Harper, A. & Fernandes, R. 2014. Leadership Training in Health Care Action Teams: A systematic Review. *Academic Medicine* 89: 1295 - 1306. Article. Saatavissa: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25006708/> [viitattu 13.1.22].

Rudawska, A. 2013. The Learning Organisation Idea in the Context of Organisational Learning and Knowledge Management. *International Journal of Contemporary Management*, 12, 97-109. Article. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/268508888\\_The\\_Learning\\_Organization\\_Idea\\_in\\_the\\_Context\\_of\\_Organizational\\_Learning\\_and\\_Knowledge\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/268508888_The_Learning_Organization_Idea_in_the_Context_of_Organizational_Learning_and_Knowledge_Management). [viitattu 2.7.22].

Saulais, P. & Ermine J. L. 2020. Knowledge Management in Innovative Companies 1. E-kirja. John Wiley & Sons, Incorporated. Article. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=5990189> [viitattu 3.9.22].

Smith, T., Fowler Davis, S., Nancarrow, S., Ariss, S. & Enderby, P. 2020. Towards a theoretical framework for Integrated Team Leadership. *Journal of Interprofessional care*, 34, 726 - 736. Article. Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13561820.2019.1676209>. [viitattu 2.4.22].

STM. 2013. Mitä on hyvä johtaminen? PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/-/mita-on-hyva-johtaminen-> [viitattu 19.5.21].

STM. 2020. Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen, valtioneuvoston periaatepäätös 2030. [WWW.dokumentti](https://www.dokumentti.fi). Saatavissa: [https://stm.fi/documents/1271139/20825107/Hyvinvoinnin+terveyden+ja+turvallisuuden+edistaminen+2030+-+valtioneuvoston+periaatepaatos\\_F2020.pdf/66e90eeb-138eb6b3-9b68-83232c174240/Hyvinvoinnin+terveyden+ja+turvallisuuden+edistaminen+2030+-+valtioneuvoston+periaatepaatos\\_F2020.pdf](https://stm.fi/documents/1271139/20825107/Hyvinvoinnin+terveyden+ja+turvallisuuden+edistaminen+2030+-+valtioneuvoston+periaatepaatos_F2020.pdf/66e90eeb-138eb6b3-9b68-83232c174240/Hyvinvoinnin+terveyden+ja+turvallisuuden+edistaminen+2030+-+valtioneuvoston+periaatepaatos_F2020.pdf) [viitattu 16.3.21].

Strellman, U. & Svinhufvud, K. 2020. Kupliva kirjoittaminen. Helsinki: Art House Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/9789518847857> [viitattu 27.8.22].

Suhonen, R., Axelin, A. & Stolt, M. 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korjattu painos. Sarja A:73/2016. Turun Yliopisto, 7 - 22. Saatavissa: <https://utushop.utu.fi/p/1478-kirjallisuuskatsaus-hoitotieteessa/> [viitattu 10.5.21].

Sun Young, S., Du, J. & Choi, N.J. 2018. Cognitive pathway of team climate for creativity: Implication for member creativity and job performance. *Human performance* 4, 197 - 215. Article. Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08959285.2018.1509342> [viitattu 14.1.22].

Thomas, J. & Harden, A. 2008. Methods for the Thematic Synthesis of Qualitative Research in Systematic Reviews. *BMC Medical Research Methodology*. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://bmcmedresmethodol.biomedcentral.com/articles/10.1186/1471-2288-8-45>. [viitattu 21.2.22].

Tompkins, P. K. 2015. Managing Risk and Complexity through Open Communication and Teamwork. Purdue University Press. E-kirja. Saatavissa:



<https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=2095921> [viitattu 31.8.22].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) [viitattu 20.8.22].

Työkykyä tukemassa hanke. 2020. Kymenlaakson maakunta. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Saatavissa: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/tyokykyohjelma/tyokykyohjelman-hankkeet#kymenlaakso> [viitattu 16.3.21].

Työterveyslaitos s.a. Hyvän johtamisen kriteerit. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/> [viitattu 19.5.21].

Työterveyslaitos. 2021. Millainen on hyvä ohje? Kahdeksan vinkkiä ohjeiden tekemiseen työpaikoilla. WWW-dokumentti. 1.6.2021. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyopiste/millainen-on-hyva-ohje-kahdeksan-vinkkia-ohjeiden-tekemiseen-tyopaikalla> [viitattu 26.8.22].

Valkeapää K. 2016. Tutkimusaineiston valinta systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R.(toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korjattu painos. Turun Yliopisto, 56 - 66. Saatavissa: <https://utushop.utu.fi/p/1478-kirjallisuuskatsaus-hoitotieteessa/> [viitattu 11.5.21].

Valtioneuvosto. 2021. Hyvin suunniteltu, puoliksi tehty. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2020:1. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162113/VNK\\_2020\\_01.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162113/VNK_2020_01.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 26.8.22].

Yazdani, S., Bayazidi, S. & Ali Mafi, A. 2020. The current understanding of knowledge management concepts: A critical review. *Health Service Insights* 11, 1-18. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1178632918796230> [viitattu 24.1.22].

## Tutkimustaulukko

NRO	Tutkimuksen nimi	Tutkimuksen ajankohta, tekijät ja tutkimuspaikka	Tutkimuksen tarkoitus	Aineistonkeruu	Tutkimusten keskeiset tulokset	Laadunarviointi
1.	Leadership Training in Health Care Action Teams: A Systematic Review	Rosenman, E. D., Shandron J. R., Ilgen J.S., Harper, A. & Fernandes, R.  2014  Washington	Tunnistaa ja kuvailla johtamiskoulutuksen tehokkuutta moniammatillisessa yhteistyössä.	Systemaattinen kirjallisuuskatsoaus eri tietokannoista. Laadunarviointi suositettiin MERSQI-laadunarviointityökälyllä.	Johtamiskoulutukset ovat lisääntyneet mutta selkeät toimintamallit ja arviointi vielä puutteellista.	
2.	Leadership in Healthcare educatio	Diggele van, C., Burgess, A., Roberts, C. & Mellis, C.  2020  Sydney	Punnitsee johtamista ja arvioi johtajien roolien ja taitojen vaikutusta moniammatilliseen yhteistyöhön.	Systemaattinen kirjallisuuskatsoaus.	Moniammatillisuuden johtaminen vaatii yhteistyötä yli rajojen. Tutkimus tunnistaa hyvien johtamistaitojen kriteerit ja niiden kehittämisen tarpeen.	

3.	Teams in Small Organizations: Conceptual, Methodological and Practical Consideration	Reiter-Palmon, R., Kennel, V. & Allen J. A.  2021  USA	Selvittää mitkä tekijät ja olosuhteet vaikuttavat moniammatillisen tiimin työskentelyyn suuremmissa ja pienemmissä organisaatioissa. Pyrkii ymmärtämään ja hyväksymään erilaisia menetelmiä tiimin johtamisessa.	Kirjallisuuskatsaus, arvostelu.	On tunnistettu tiimien ja moniammatillisen yhteistyön tutkimisen tärkeys ja myös sen haasteet pienissä ja suurissa organisaatioissa.	
4.	Cognitive pathway of team climate for creativity: Implications for member creativity and job performance	Sung, S.Y., Du, J. & Choi, N.J.  2018  Kina	Tutkia työolosuhteiden merkitystä tiimin ja yksilön työsuoritukseen ja luovuuteen.	Seurattiin 856 työntekijää 102:ssa erityöyksikössä 3 vuoden ajan.	Tulokset osoittivat, että työolosuhteet vaikuttavat monitahoisesti tiimin ja yksilön työskentelyyn. Siihen vaikuttavat kognitiiviset, motivationaaliset ja emotionaaliset tekijät.	
5.	Measuring Team Effectiveness in Health Care Settings: An Inventory of survey tools	Kash, B., Cheon, O., Halzack, N. & Miller, T.  2018  USA	Tunnistaa validoituja seuranta menetelmiä, joita käytetään moniammatillisen yhteistyön tehokkuuden arvioimisessa.	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus, arvostelu.	Tunnistetaan että erilaiset ympäristöt vaikuttavat eri tavoin moniammatilliseen yhteistyöhön ja sen arvioimiseen.	

6.	Teamwork in Healthcare: Key Discoveries Enabling Safer, High-Quality care	Rosen, M. A., Diaz Grados, D., Dietz, A. S., Benishek, L.E., Thompson, D. Pronovost, P. J. & Weaver, S.J.  2018  USA	Tarkastella näyttöön perustuvia keinoja, joilla voidaan kehittää ja testata tiimien ja tiimityön prosesseja.	Tieteellinen artikkeli.	Tehokas moniammatillinen yhteistyö parantaa potilöasturvallisuutta ja työilmapiiriä työpaikoilla.	
7.	Online strategies to facilitate health-care knowledge transfer: a systematic review	Mairs, K., McNeil, H., McLeod J., Prorok C. J. & Stolee, P.  2013  Kanada	Systemaattisesti etsiä tietoa millä keinoin tiedonkulkua voidaan parantaa terveydenhuollossa eri sidosryhmien välillä.	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	Moniammatillisen yhteistyön johtamiseen soveltuu useita strategioita jotka helpottavat tiedonkulkua.	
8.	The current understanding of knowledge management concepts: A critical review	Yazdani, S., Bayazidi, S. & Ali Mafi, A.  2020  Iran	Tiedolla johtaminen helpottaa tiedon keräämistä ja sen hyödyntämistä ongelmanratkaisussa ja päätöksenteossa.	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	Tunnistettiin 37 merkittävintä käsitettä, jotka ovat oleellisia tiedollajohtamisen kannalta. Käsitteet yhdistettiin 8 kategoriaan.	

9.	The effectiveness of knowledge translation strategies used in public health: a systematic review	LaRokka, R., Yost, J., Dobbins, M., Ciliska, D. & Butt, M.  2012  Kanada	Tunnistaa strategisen tiedolla johtamisen merkitys terveydenhuollon päätöksenteossa.	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	Yksittäiset strategiat eivät merkittävästi parantaneet tiedolla johtamista. Pitää ottaa huomioon tiedolla johtamisen moninaisuus: kuka johtaa, ketä johdetaan ja missä johdetaan.	
10.	The need for status as a hidden motive of knowledge-sharing behavior: An application of costly signaling theory	Park, J., Chae, H. & Choi, N. J.  2017  Korea	Tutkimus tuotesille tiedonkulun tärkeyden ja piilevät motiivit sen taustalla. Tutkii myös ennakkoivaa tiedolla johtamista ja tiedon jakamista, sekä statuksen merkitystä tiedonkulkuun.	Tutkittiin 146 johtaja-alaisparin välistä suhdetta Etelä Korean organisaatioista	Tutkimus tarjoaa teoreettisia ja käytännöllisiä malleja tiedolla johtamiseen ja tiedonkulkuun, työmotivaatioon ja työsuunnitteluun liittyen.	

11.	Vertical or shared? When leadership supports team learning for educational change	Koeslag-Kreunen, M., Van den Bossche, P. & Gijse-laers, W. H.  2021  Hollanti	Tutkia johtamiskäytäntöjen vaikutusta tiimien oppimiskäyttämiseen.	Tutkittiin 52 yliopiston opettajien johtamiskäyttämisen vaikutusta ja oppilaiden oppimiseen.	Päälöydökset olivat, että jaettu johtajuus tukee parhaiten tiimin oppimista. Lisäksi työtehtävien monitorointi vaikuttaa johtamiskäyttämiseen ja tiimin oppimiskäyttämiseen.	
12.	Leaders' sense of power and team performance: a moderate mediation model	Rong, Y & Yang, B. 2017. Kiina	Tutkia vallan käyttöä ja sen psykologisia vaikutuksia organisaatioissa.	Tutkittiin 70 tiimiä erilaisissa organisaatioissa.	Tiimin johtajan vallan käyttö vaikuttaa tiimin työsuoritukseen. Oikein käytettynä valta vähentää johtajan ja alaisten välisiä konflikteja.	
13.	Fostering team innovation and learning by means of team-centric transformational leadership: The role of teamwork quality	Klaic, A., Burstcher, M. & Jonas, K.  2020  Englanti	Tutkia tiimin johtamiseen ja tiimin uudistamiseen ja yksittäisen työntekijän oppimiseen vaikuttavia tekijöitä.	Tutkittiin 79 tieteellistä tiimiä ja tiimilähtöisen johtamisen vaikutusta tiimityön kehitykseen ja oppimiseen.	Todettiin että tiimilähtöinen johtaminen vaikuttaa positiivisesti niin tiimityöhön kuin yksittäisen työntekijänkin oppimiseen.	

14.	The Swedish version of the Team-STEPPS teamwork attitude questionnaire (T-TAQ): A validity study	Hall-Lord, M-L., Bååth, C., Ballangrund, R. & Nordin, A.  2021  Ruotsi	Testata ja arvioida TeamSTEPPS kyselylomakkeen luotettavuutta. Lomake tarkastelee moniammatillisen yhteistyön asenteita.	Tutkimus tarkasteli neljässä eri sairaalassa 458 terveydenhuollon ammattilaisen käsityksiä tiimien kokoonpanoista, johtamisesta, tilannetarkkailua, kommunikointia ja keskinäistä tukemista.	Todettiin että kyselylomaketta voi osittain hyödyntää arvioidessa työntekijöiden käsityksiä tiimityskentelystä. Kyselyyn vastanneiden määrä oli matala, mikä vähensi tutkimuksen uskottavuutta.	
15.	Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork	Lacerenza, C., Marlow, S., Tannenbaum, S. & Salas, E.  2018  USA	Tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä tiimityöhön vaikuttavista näyttöön perustuvista tekijöistä ja periaatteista.	Tutkimus arvioi neljä erilaista näyttöön perustuvaa tapaa arvioida tiimityötä. Siihen sisältyy tiimin johtaminen, johtamiskoulutus, tiimin ryhmäytyminen ja tiimityön arvioiminen.	Tutkimus tarjoaa välineitä tiimityön tehostamiseen ja kehittämiseen.	

16.	Knowing Well, Being Well: well-being born of understanding: The Science of Teamwork	Johnson, S., Grossman, R., Miller, J., Christfort, K., Traylor, A., Schweisiing, E., Bonaventura, C., Salas, E., Kreamer, L., Stock, G., Rogelberg, S. & Hickman, A. 2021  USA	Tutkia erilais-ten johtamis-käytäntöjen vaikutusta tiimin työskente-lyyn ja ymmär-tää tiimityön taustalla vai-kuttavat teki-jät.	Tieteellinen ar-tikkeli	Miniammatil-lisen tiimin työskentelyn ja sen onnis-tumisen taustalla vai-kuttavat useat tekijät. Tutkimus tarjoaa myös lähestymis-tapoja kon-fliktien selvit-tämiseen.	
17.	Towards a theoretical framework for Integrated Team Leadship	Smith, T., Fowler Davis, S., Nancarrow, S., Ariss, S. & Enderby, P. 2020  Englanti	Tutkimus esit-telee moniam-matillisten tiimien välisen johtamisen vii-tekehyyksen.	Laadullinen tutkimus ja kirjallisuus-katsaus	Tutkimus edistää tai-dokkaasti moniamma-tillisen yh-teistyön merkityksen ymmärtä-mistä.	
18.	Leading team learning: what makes interprofes-sional teams learn to work well	Chatalalsingh, C. & Reeves, S. 2014  Canada	Kuvailee kans-santieteellistä tutkimusta, joka keskittyy tutkimaan mo-niammatillista johtamista	Tieteellinen artikkeli	Tutkimus osoitti miten tiimilähtöiset johtajat mahdollista-vat jokapäi-väisessä työssään työryhmän oppimista	



19.	A Conceptual analysis on the Role of Knowledge Management in Knowledge Leadership.	Kazak, E. 2021 Turkey	Tietojohtamisen ja tiedon hallinnan välisen suhteen arvioiminen ja sen merkityksen korostaminen.	Kirjallisuuskatsaus tutkimusartikkeli	Osoitettiin tietojohtamisen tärkeys tiedon hallinnassa ja sen hyödyntämisessä.	
-----	--	-----------------------------	--	---------------------------------------	--	--

20.	The Learning Organisation Idea in the Context of Organisational Learning and Knowledge Management	Rudawska, A. 2013 Poland	Tuoda esille organisaation oppimisen ja tietojohtamisen keskinäinen suhde ja niiden eroavaisuudet.	Kirjallisuuskatsaus, tutkimusartikkeli	Todettiin että organisaation oppiminen ja tietojohtaminen vahvasti liittyy toisiinsa.	
-----	---	--------------------------------	--	--	---	--

**Hawker ym (2012) laatukriteerit:**

**A. Kuvaako tutkimuksen nimi ja abstrakti selkeästi tutkimusta?**

**Hyvä:** Tutkimuksen nimi ja abstrakti tuo kattavasti esille tutkimuksen tarkoituksen.

**Välttävä:** Keskinertainen tieto tutkimuksesta abstraktissa.

**Huono:** Abstraktissa ei ole riittävästi tietoa tutkimuksesta.

**B. Kuvaako johdanto ja tutkimuksen tarkoitus selkeästi tutkimustavoitteita? Tutkimuksen tausta?**

**Hyvä:** Kirjallisuuskatsaus on tehty hyvin ja tutkimuksen tausta on avattu kattavasti. On esitelty tarkasti tutkimuskysymykset, sekä tutkimuksen tarkoitus ja tavoite.

**Välttävä:** Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tutkimuskysymykset ei ole esitetty kattavasti.

**Huono:** Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet eivät käy ilmi ja tutkimuskysymyksiä ei ole esitetty. Taustatyö tehty huonosti.

**C. Onko tutkimusmetodi ja tiedonkeräys selkeä ja tarkoituksen mukainen?**

**Hyvä:** Tutkimusaineisto on kerätty ja käytetty asianmukaisesti. Tutkimusmetodi on selkeä ja tarkoituksen mukainen.

**Välttävä:** Tutkimusmetodi ja tiedonkeräys on tehty, mutta tulisi olla selkeämpi ja tarkemmin esitelty.

**Huono:** Tutkimusmetodi ja tiedonkeräys on riittämätön ja kyseenalainen.

**D. Vastaako tutkimuksen otanta sitä mitä tutkimuskysymyksessä halutaan saada esille?**

**Hyvä:** Kaikki tarpeellinen tieto otannan strategiasta on tuotu esille ja tieto vastaa siihen mitä tutkimuskysymyksessä on haluttu saada selville.

**Välttävä:** Otannan tiedot on esitelty keskinkertaisesti ja tietoa puuttuu.

**Huono:** Otantaa ei ole käyty läpi tarkasti ja yksityiskohtaisesti.

**E. Onko tutkimustulokset analysoitu asianmukaisesti?**

**Hyvä:** Tutkimusmenetelmä on esitetty kattavasti ja tarkasti. Analyysi tehty huolella.

**Välttävä:** Analyysi kuvattu keskinkertaisesti.

**Huono:** Analyysi kuvattu pinnallisesti.

**F. Onko tutkimuksessa pohdittu eettisyyttä ja tuotu esille mahdolliset ristiriidat?**

**Hyvä:** Eettisyyttä on pohdittu tarkasti. Tutkimuksen tietosuojaan liittyvät asiat on käsitelty hienotunteisesti ja tutkija on pohtinut ja arvioinut myös omia asenteitaan.

**Välttävä:** Eettisyyttä ei ole syvemmin tarkasteltu tutkimuksessa.

**Huono:** Eettisyyttä on tarkasteltu tai mainittu hyvin lyhyesti tai ei ollenkaan.

**G. Onko tulokset esitetty tarkasti ja selkeästi?**

**Hyvä:** Tutkimustulokset on esitetty loogisesti ja ymmärrettävästi ja tulokset tukevat tutkimuksen tarkoitusta. Taulukoiden tiedot on myös avattu tekstissä.

**Välttävä:** Tutkimustieto tukee tutkimustuloksia, mutta tietoa ei ole kuvattu tarpeeksi.

**Huono:** Tuloksia ei ole esitetty loogisesti ja tieto on puutteellista.

**H. Onko tutkimustulokset toistettavissa tai yleistettävissä?**

**Hyvä:** Tutkimusasetelma ja käyttöyhteys on kuvattu tarkasti ja kattavasti ja sen vertaaminen muihin tutkimusasetelmiin onnistuu. Lisäksi tätä tukee hyvä arvosana kohdassa D.

**Välttävä:** Tutkimusasetelma ja käyttöyhteys on esitelty, mutta tieto on riittämätön toistettavuuden arvioinnissa. Lisäksi kohdassa D. arvosana kohtalainen tai hyvä.

**Huono:** Tutkimusasetelma ja käyttöyhteys kuvattu huonosti. Tutkimustulokset eivät ole toistettavissa tai yleistettävissä.

**I. Millainen merkitys tutkimuksen johtopäätöksillä ja tulosten käytävyydellä on?**

**Hyvä:** Tutkimus esittelee uuden ja toisenlaisen näkökulman tai ymmärryksen aiheeseen. Tutkimuksessa tuodaan myös esille aiheita jatkotutkimuksia ajatellen. Tutkimustulokset ovat merkitykselliset uuden käytännön tai menettelytavan syntymiseen.

**Välttävä:** Tutkimus tuo esille ainakin kaksi edellä mainituista asioista.

**Huono:** Tutkimus tuo esille vain yhden edellä mainituista asioista ja tutkimus ei tuo esille uutta tai toisenlaista näkemystä aiheeseen.

## Hawker ym. (2012) Tutkimuksen laadunarviointitaulukko

Tutkimuksen nro	Tutkimuksen nimi + abstrakti	Tutkimuksen tar-koitus + johdanto	Tiedonkeräys	Otannat	Analyysi	Eettisyys	Tulokset	Toistettavuus ja yleistettävvyys	Johtopäätökset ja käytettävvyys	Pistemäärä
1.	40	40	30	30	30	20	20	20	20	250
2.	40	40	40	20	20	20	20	20	20	240
3.	30	40	30	20	20	20	20	20	20	220
4.	40	40	40	40	40	20	40	20	20	300
5.	30	30	40	40	40	30	40	30	30	310
6.	40	40	30	30	30	20	40	30	30	290
7.	30	40	40	40	40	30	40	30	30	320
8.	40	40	30	30	20	20	40	30	30	280
9.	40	40	40	40	40	20	40	30	30	320
10.	40	40	40	40	40	20	40	40	40	340
11.	40	40	40	40	40	20	40	30	30	320
12.	30	30	30	30	30	30	40	20	20	260
13.	40	40	40	40	40	20	40	40	40	340
14.	40	40	40	30	40	20	40	30	30	310
15.	40	40	30	20	20	20	30	30	30	260
16.	40	30	20	20	20	20	30	30	30	240
17.	40	30	40	30	30	30	40	30	30	300
18.	40	40	40	30	30	30	30	30	30	300
19.	40	40	40	40	40	20	40	30	40	330
20.	40	40	30	40	40	20	30	20	20	280

**MONIAMMATILLISEN  
YHTEISTYÖN  
JOHTAMINEN**

**JOHTAMISEN OPAS  
TYÖRYHMÄN  
VETÄJÄLLE**

**KATARINA KUITUNEN**

**KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULU**

**2022**

# SISÄLLYS

1	MITÄ MONIAMMATILLINEN YHTEISTYÖ ON? .....	1
2	MITÄ TIEDOLLA JOHTAMINEN ON? .....	2
3	MITEN MONIAMMATILLISTA YHTEISTYÖTÄ JOHDETAAN? .....	4
3.1	Panosta kommunikointiin.....	5
3.2	Varmista tiedonkulku organisaatiossa .....	6
3.3	Hyödynnä tietoa tehokkaasti .....	8
4	MONIAMMATILLISUUS ERI NÄKÖKULMISTA .....	11
4.1	Yksilö .....	12
4.2	Tiimi .....	12
4.3	Johtaja .....	14
4.4	Organisaatio .....	16
5	MITEN MONIAMMATILLISUUTTA VOI KEHITTÄÄ? .....	17

## **ESIPUHE**

**Idea tämän oppaan tekemiseen syntyi osana kirjoittajan toiminnallista opinnäytetyötä. Oppaan teema on työelämälähtöinen ja sen tarkoituksena on tukea moniammatillisen yhteistyön johtamista.**

**Johtaminen on laaja käsite ja tässä oppaassa käsitellään tarkemmin moniammatillisen yhteistyön tietojohdamista. Moniammatillinen yhteistyö on jo melko vakiintunut tapa toimia nykyajan organisaatioissa. Kuitenkin sillä saralla myös paljon kehitettävää vielä on. Moniammatillinen yhteistyö vaatii onnistuakseen hyvää johtamista ja tiedolla johtamista ja se on yksi tärkeimmistä asioista organisaation menestymisen kannalta. Se edellyttää myös organisaation resurssien ja osaamisen tunnistamista ja tehokasta kommunikointia eri sidosryhmien kesken. Tiedolla johtaminen on perusedellytys sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisessa. Sote-uudistuksen myötä pyritään parantamaan tiedolla johtamisen tiedonhallintaratkaisuja.**

**Tässä oppaassa tiedolla johtamista ja moniammatillisen yhteistyön johtamista on käsitelty terveydenhuoltoalaa silmällä pitäen. Moni esille noussut asia on kuitenkin yleistettävissä ja niitä voidaan näin ollen soveltaa muillekin aloille. Opas pyrkii tuoman esille niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat moniammatillisen yhteistyön ja sen johtamisen onnistumiseen.**

**Kotkassa 7.9.2022**

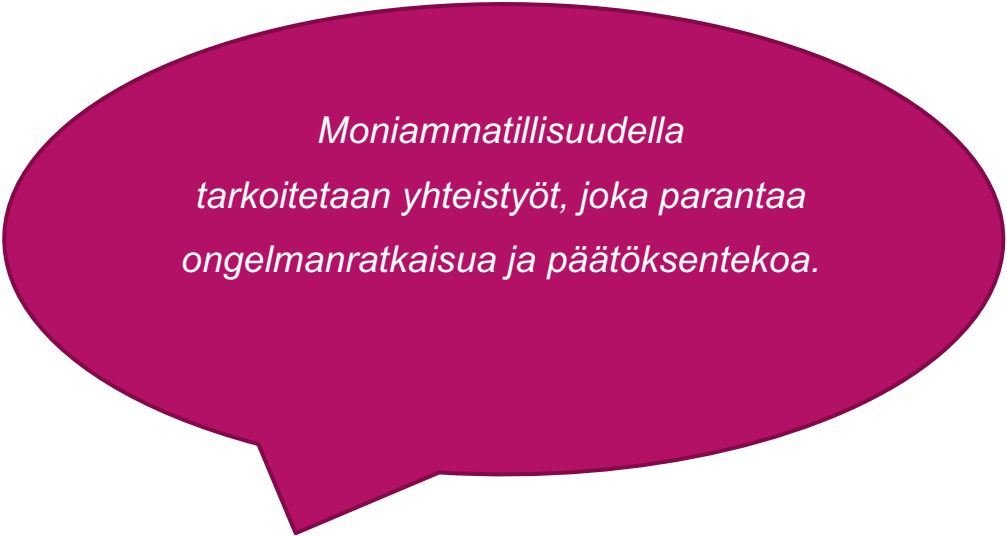
**Katarina Kuitunen**



# 1 MITÄ MONIAMMATILLINEN YHTEISTYÖ ON?

Moniammatillisella yhteistyöllä tarkoitetaan ryhmää ihmisiä, jotka tekevät yhteistyötä tietyssä työyhteisössä. Yhteistyö tavoittelee asiakkaiden ongelmien ratkaisua. Moniammatillinen yhteistyö parantaa yksilön, tiimin ja koko organisaation työskentelyä ja parantaa näin ollen myös potilastyötä. Usein ongelmien ratkaiseminen moniammatillisesti on helpompaa kuin että yksittäinen ammattiryhmä ratkoo ongelmia yksin. Moniammatillisuus nähdään verkostojen yhteistoimintana, viranomaisten yhteistyönä ja organisaatioiden sisäisenä ja ulkoisena yhteistyönä.

Nykyajan SOTE- alalla, korostuu toimiva moniammatillinen yhteistyö ja palvelua tarvitsevien tarpeisiin vastaaminen. Palvelut ovat usein hyvin hajanaiset, mikä vaikeuttaa ihmisten hakeutumista oikeisiin palveluihin. SOTE-uudistuksen tavoitteena on, että asiakkaat hakeutuvat oikeisiin palveluihin oikeaan aikaan. Tässä korostuu tehokas moniammatillinen yhteistyö.



*Moniammatillisuudella  
tarkoitetaan yhteistyötä, joka parantaa  
ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa.*

## 2 MITÄ TIEDOLLA JOHTAMINEN ON?

**Tiedolla johtaminen** on systemaattista tiedon käsittelyä ja sen hyödyntämistä päätöksenteossa. Se tarkoittaa kollektiivista tiedon keräämistä ja ongelmien ratkaisua tiedon avulla. Tiedolla johtaminen merkitsee oikeaan tietoon perustuvia toimintatapoja, joilla kehitetään organisaation toimintaa ja tuetaan päätöksentekoa.

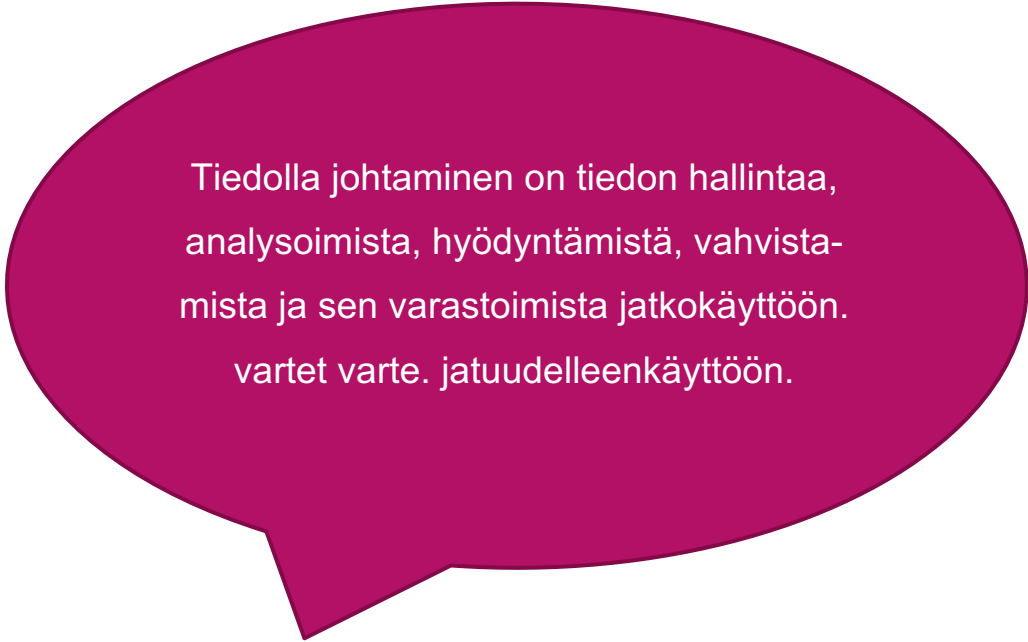
**Tieto** on organisaation tärkein voimavara. On tärkeä kerätä yhteen ihmiset, joilla on tarvittava erityisosaaminen ja sen pohjalta luoda uutta tietoa. Päätöksenteko jaetaan taktisiin, strategisiin ja operatiivisiin päätöksiin. Tärkeää on myös, miten tietoa hyödynnetään ja sovelletaan päätöksenteossa. Tietoon ei aina ole helppo päästä käsiksi. Tieto on hajanaista ja organisaation sisällä vallitseva hiljainen tieto on usein vaikea kartoittaa ja saada esille. Tehokkaalla tietojohdamisella (kartoittaminen, valvominen, arviointi), varmistetaan tehokas tiedon hyödyntäminen organisaatioissa.

Tiedolla johtamiseen yhteydessä puhutaan myös tietojohdamisesta, joka tieteenalana tutkii erilaisia tekniikoita ja käytäntöjä. Näiden käytäntöjen mukaan tietoa hallinnoidaan, analysoidaan ja hyödynnetään organisaatiossa ja sen toiminnassa ja tiedon vahvistaminen, varastointi ja uudelleenkäyttö takaa tietotaidon organisaatiossa. **Tietojohdaminen** tarkoittaa sekä tiedon johtamista (tiedon ylläpitämistä), että tiedolla johtamista (tiedon käyttämistä päätök-

senteon apuna). Ne tarkastelevat organisaation tiedon hyödyntämistä osana organisaation toimintaa ja auttavat kehittämään ja lisäämään sekä yksilön että koko organisaation tietoa.

Tiedolla johtamisen onnistuminen edellyttää organisaatiossa selkeää hierarkiaa ja järkevää päätöksentekoa, sekä resurssien ja osaamisen tunnistamista. Avoin kommunikaatio, tiedon jakaminen ja moniammatillinen yhteistyö ovat perusteet onnistuneelle yhteistyölle organisaation sisällä ja myös yli organisaatorajojen.

Moniammatillinen yhteistyö vähentää organisaation epäonnistumisen riskiä ja on myös kustannustehokasta. Onnistuneen tietojohdamisen perusta on tehokas työskentely ja päätöksenteko, motivoitunut moniammatillinen työtiimi, innovatiivisen työympäristön luominen, sekä jatkuva kehittyminen ja tiedon jakaminen organisaatiossa.



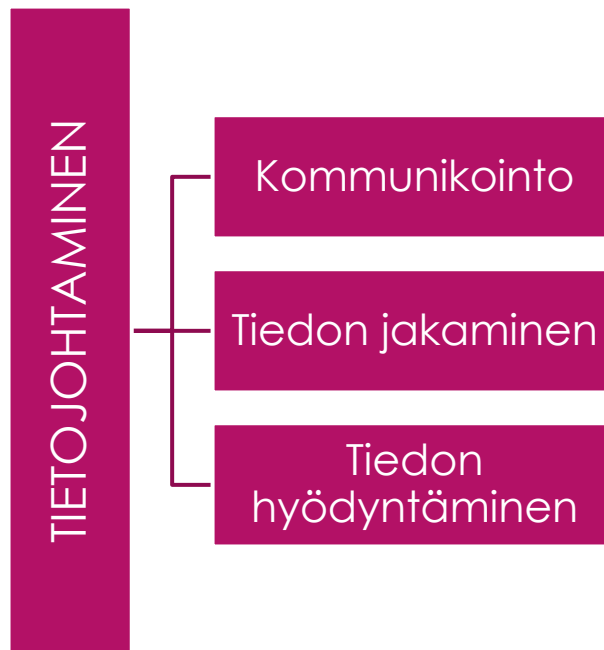
Tiedolla johtaminen on tiedon hallintaa, analysoimista, hyödyntämistä, vahvistamista ja sen varastoimista jatkokäyttöön. vartet varte. jatuudelleenkäyttöön.

### **3 MITEN MONIAMMATILLISTA YHTEISTYÖTÄ JOHDETAAN?**

Moniammatillisen työryhmän johtajana sinun tulee edistää verkoston toimivuutta ja vahvistaa sen kykyä saavuttaa asetetut tavoitteet. Ryhmän toimivuuteen vaikuttaa sen symbioosi ja vuorovaikutus, ryhmäkoonpano ja ryhmän koko. Moniammatillisen työryhmän johtaminen toteutuu eri tavoin tiimin muodostumisesta ja kehitysvaiheesta riippuen. Siihen vaikuttaa myös työtehtävä ja ympäristö, jossa toimitaan. Tunnista työryhmän osaaminen ja asiantuntijuus, tiimin kokoonpanosta riippumatta. Näin saat siitä parhaan hyödyn. Ryhmän johtamisessa tulee huomioida auktoriteetti, mutta samalla myös tasa-arvo. Kenenkään työpanos ei ole toista tärkeämpi vaan kaikki ovat yhtä tärkeitä.

Mitä suuremmasta ryhmästä on kyse, sen vaikeampi on jakaa työtehtäviä ja sopia aikatauluja. Ryhmän toimivuuteen vaikuttavat myös heidän kykynsä verkostoitua, jäsenten itseohjautuvuus ja sitoutuminen tekemiseen. Tunnistaa siis mahdolliset esteet ja haasteet toiminnalle ja tuo ne rohkeasti esille.

Perinteinen hierarkkinen johtamismalli toimii huonosti moniammatillisessa yhteistyössä. Hedelmällisempään lopputulokseen päästään yleensä jaetulla johtajuudella, eli johtajia on enemmän kuin yksi. Organisaatioissa tulee panostaa siihen, ettei liian hierarkkinen johtaminen estä hyvää kommunikaatiota ja yhteistyötä. Keskity sen sijaan enemmän moniammatillisen yhteistyön ja verkostoitumisen johtamiseen.



### 3.1 Panosta kommunikointiin

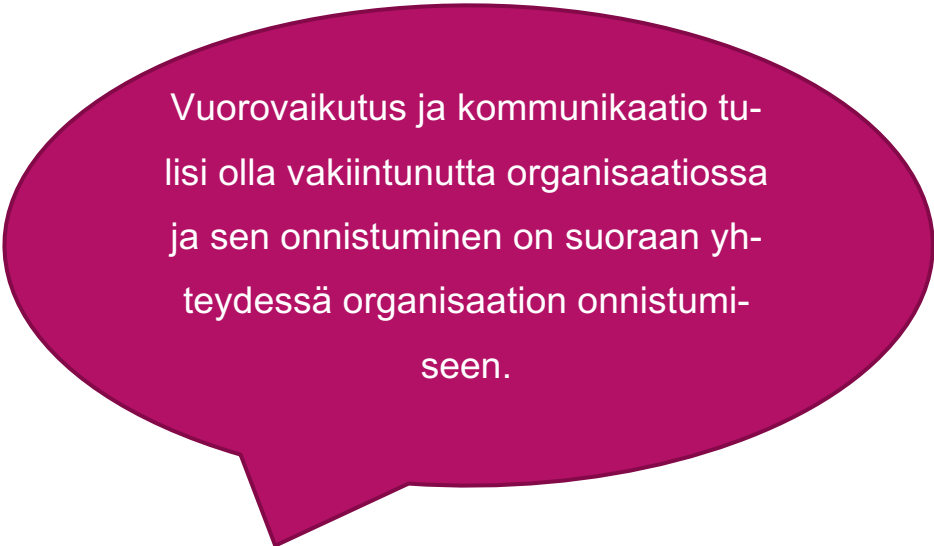
***”Moniammatillinen yhteistyö liitetään korkeatasoiseen potilastyöhön”***

Tehokas moniammatillinen yhteistyö ja hyvä kommunikaatio liitetään vahvasti turvalliseen ja korkeatasoiseen potilastyöhön ja hyvä kommunikaatio ja tiedonkulku lisää tyytyväisyyttä työntekijöiden keskuudessa ja parantaa myös potilasturvallisuutta.

***”Tehokas kommunikointi ja tiedonkulku luo perustan moniammatilliselle yhteistyölle”***

Tehokas moniammatillinen yhteistyö luo mahdollisuuden hyvälle kommunikaatiolle ja tiedonkululle ja tiedon jakaminen on yksi moniammatillisen yhteistyön tärkeimpiä asioita. Se antaa myös mahdollisuuden tiimin jäsenten luovuuden ja osaamisen kehitykselle ja kun tiimissä vallitsee oppimisen ilmapiiri, niin se luo edellytykset

uuden tiedon ja taidon kehitykselle. Tiimiltä ja sen yksilöiltä vaaditaan kuuntelemisen taitoa ja sopeutumista ja sen lisäksi halua oppia jatkuvasti uutta. Tiimikäyttäytymiseen ja tiimiprosesseihin vaikuttavat useat asiat. Yksittäinen rooli tiimin sisällä ei ole toista tärkeämpi ja tiimin menestymiseen vaikuttaa oleellisesti se, miten tiimin monipuolisuus ja kaikkien osapuolten vahvuudet tuodaan tiimissä esille ja miten niitä hyödynnetään käytännössä.



Vuorovaikutus ja kommunikaatio tulisi olla vakiintunutta organisaatiossa ja sen onnistuminen on suoraan yhteydessä organisaation onnistumiseen.

### **3.2 Varmista tiedonkulku organisaatiossa**

***”Tieto on organisaation tärkein voimavara”***

Tieto on tärkeä voimavara, jolla organisaatiot pääsevät kestävään ja kilpailukykyiseen etulyöntiasemaan. Tiedon tunnistaminen keskeisenä voimavarana organisaation tehokkuuden lisäämisessä ja uudistumisessa on välttämätöntä onnistumisen kannalta. Pelkkä tiedon muodostaminen ei riitä, vaan se pitää myös saada tuotua

käytäntöön. Tämä vaatii moniammatillista yhteistyötä ja tiedon vaihtamista sidosryhmien kesken.

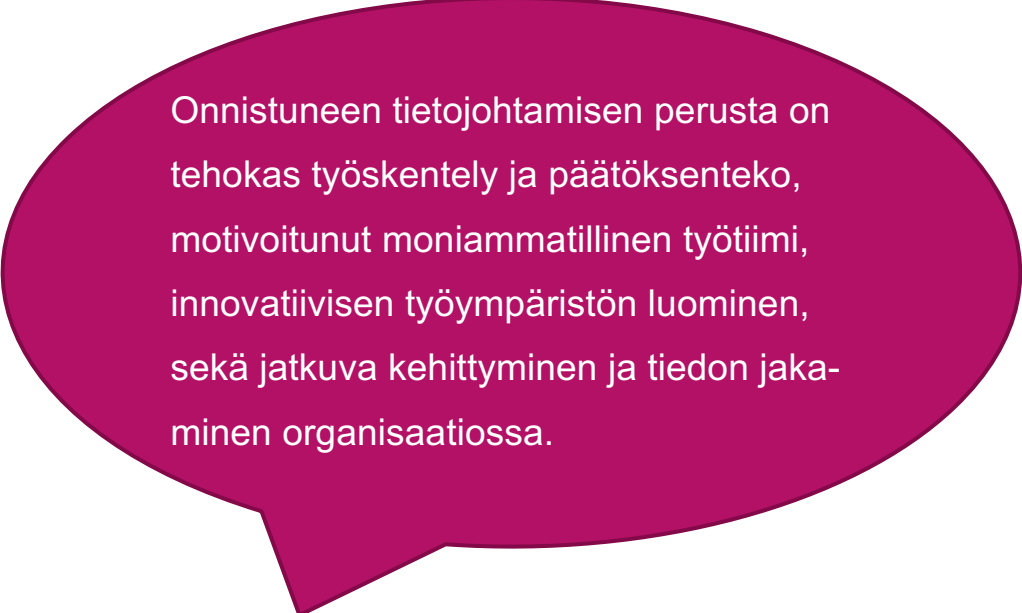
***”Tuloksellinen tietojohdaminen edellyttää tehokasta kommunikointia”***

Tietojohdaminen on tuloksellisen johtamisen perusta ja edellyttää tehokasta kommunikointia, moniammatillista yhteistyötä ja tiedon jakamista sidosryhmien kesken. Sidosryhmillä on yleensä samantyyppiset intressit ja halu jakaa ja vaihtaa tietoa keskenään. Tiedon jakamisessa voi olla puutteita niin organisaatiotasolla, esim. tiedon rajallinen saatavuus, tarvittavien välineiden puuttuminen, kuin tiimitasolla, esim. puuttuva tietotaito ja negatiivinen asenne, sekä muutostavastarinta. Huolehdi siis tarkasta roolien määrittelystä ja tehtävänjaoista, auttaaksesi koordinoimaan moniammatillista yhteistyötä paremmin. Näin edesautat myös tehokasta tiedon jakamista tiimissä. Oikean tiedon löytäminen ja sen hyödyntäminen ja myös tiedon varastointi jatkokäyttöä varten on tärkeää organisaation menestymisen kannalta.

***”Useampi rooli tiimissä/tiimeissä”***

Organisaatiossa ja moniammatillisessa tiimissä toimii henkilöitä, jotka voivat kuulua useampaan tiimiin samalla kertaa. Se luo omat haasteensa tiedon jakamiselle tiimien sisällä ja henkilöiden käytös vaikuttaa suuresti tiedon välittymiseen. Esimerkiksi kielteinen sävy tiedon jakamisessa, tai valittaminen aiheuttaa noidankehän, joka vaikuttaa koko tiimin suoritukseen. Kitke pois tällainen käytös vahvalla ja määrätietoisella johtamisella. Tarkka roolien määrittely ja

tehtävänjako auttaa koordinoimaan moniammatillista yhteistyötä paremmin ja edesauttaa näin ollen myös tehokasta tiedon jakamista tiimissä ja organisaatiossa.



Onnistuneen tietojohdamisen perusta on tehokas työskentely ja päätöksenteko, motivoitunut moniammatillinen työtiimi, innovatiivisen työympäristön luominen, sekä jatkuva kehittyminen ja tiedon jakaminen organisaatiossa.

### 3.3 Hyödynnä tietoa tehokkaasti

***”Tieto tuo organisaatiolle kilpailukykyä työmarkkinoilla”***

Tietojohdamisen tavoite on tuottaa tietoa, jota voi hyödyntää useampi kuin yksi henkilö. Usein tietoa hyödyntää koko organisaatio tai tietyt henkilöt organisaation sisällä. Tehokas tiedon hyödyntäminen myös edistää organisaation päätöksentekoa. Oikean tiedon löytäminen ja sen hyödyntäminen organisaatiossa on ensiarvoisen tärkeää, mutta tiedon hyödyntäminen voi olla myös sekavaa ja tulkinnanvaraista. Organisaatioissa ei välttämättä osata löytää ja hyö-



dyntää näyttöön perustuvan tietoa tai hyödyntää sitä päätöksenteossa ja sen takia tiedon jakaminen on tärkeässä roolissa moniammatillisen yhteistyön onnistumisessa. Tehokas tietojohdaminen edesauttaa ongelmien ratkaisua ja päätöksentekoa organisaatioissa. Se myös parantaa tiedonkulkua organisaation sisällä ja erisidosryhmien kanssa. Kyky etsiä, analysoida ja yhdistellä tutkittua tietoa käytäntöön johtaa onnistumiseen ja positiiviseen lopputulokseen.

***”Onnistunut yhteistyö edellyttää tehokasta tiedon jakamista”***

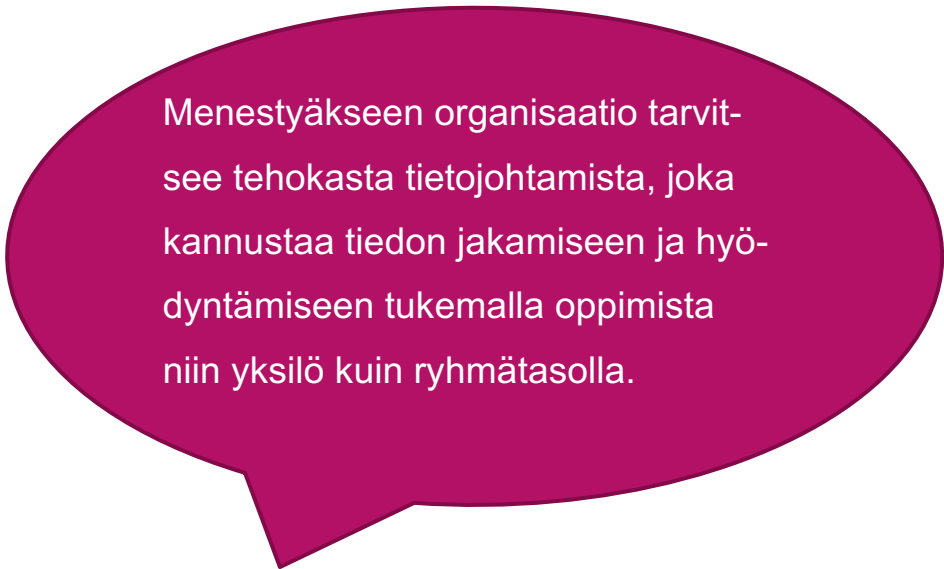
Tietojohdamisen taustalla nähdään myös piileviä motivaatioon liittyviä tekijöitä tiimin työntekijöiden keskuudessa. Onnistuneen yhteistyön kannalta tiedon jakaminen on välttämätöntä, mutta yksilötasolla tiedon jakaminen voidaan kokea jopa uhkaavana ja omaa asemaa huonontavana. Vastavuoroista tiedon jakamista ei välttämättä tapahdu organisaatioiden välillä ja se voidaan kokea hyväksikäyttönä.

Perinteisesti on ajateltu, että tiedon välittyminen oppivassa organisaatiossa on sitä, että päätöksentekijät reagoivat ympäristön muutoksiin ja sitä kautta vaikuttavat organisaation sisäiseen käyttäytymiseen. Tietojohdaminen edellyttää, että osataan hyödyntää käytävissä oleva tieto mahdollisimman tehokkaasti ja että johtajat mahdollistavat työntekijöiden osallistumisen tiedon johtamiseen osana organisaatiokulttuuria.

## ***”Tieto ei vähene jakamalla”***

Tänä päivänä tieto on halutuin tuote organisaatioissa, koska se tuo kilpailuetua työmarkkinoilla. Tiedon löytäminen ja sen tehokas hyödyntäminen elävöittää organisaation resurssien tehokkaan hyödyntämisen. Tieto on sellainen lähde, joka ei vähene jakamalla, mutta sen hallitseminen edellyttää tehokasta tietojohdamista. Tietojohdaminen edellyttää myös tehokasta, tiedon ja sen eri muotojen johtamista. Tietoa pitää osata hankkia, muodostaa, kehittää, varastoida ja jakaa arvioitaessa tietoa organisaation voimavarana.

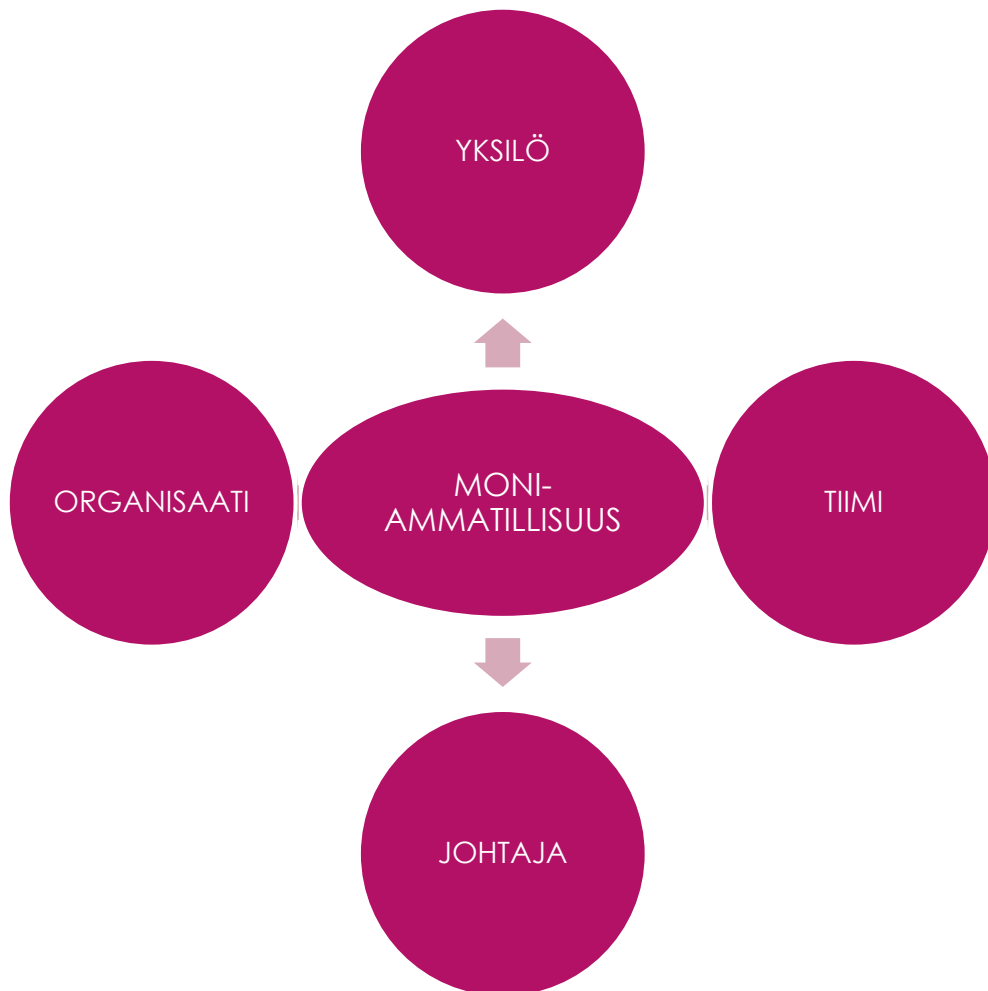
Tietojohdamisen ja tiedon hyödyntämisen perustana toimii tehokas johtaminen organisaatiossa. Luo sellainen organisaatiokulttuuri, joka ruokkii tiedon muodostumista ja sen jakamista organisaation sisällä ja myös tarvittaessa yli organisaatorajojen. Moniammatillisuuden hyödyntäminen lisää tiedon saatavuutta ja parantaa tiedon hyödyntämistä organisaatioissa.



Menestyäkseen organisaatio tarvitsee tehokasta tietojohdamista, joka kannustaa tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen tukemalla oppimista niin yksilö kuin ryhmätasolla.

## 4 MONIAMMATILLISUUS ERI NÄKÖKULMISTA

Moniammatillinen yhteistyö vaatii selkeitä rooleja tiimin sisällä, vahvaa ryhmäidentiteettiä, yhteisiä tavoitteita ja keskinäistä riippuvuutta tiimin jäsenten välillä. Selkeä roolijako auttaa myös varmistamaan, ettei ammattirajoja rikota. Näin kaikkien tehtävät ja vastuualueet ovat myös kaikkien tiedossa. Tiimin johtajalla on tärkeä rooli tiimin motivoimisessa ja päätöksenteossa.



## 4.1 Yksilö

***”Yksilön arvot ja asenteet vaikuttavat tiimissä toimimiseen”***

Tiimin sisällä vaikuttavat yksilöiden arvot, asenteet, taidot ja osaaminen, sekä yhteenkuuluvuus ja arvostus tiimin jäsenten välillä. Yksilön käytös ja työsuoritus vaikuttaa koko ryhmän toimintaan. Tiimin kehityksessä nähdään eri vaiheita, kuten muodostuminen, toimiminen ja päättäminen, jotka kaikki vaikuttavat tiimin sitoutumiseen, kommunikointiin ja yhteenkuuluvuuteen.

Yksilötasolla saatetaan myös vaikuttaa tiedonkulkuun organisaation sisällä. Tietoa saatetaan pantata ajatuksella, että se heikentää omaa statusta organisaatiossa. Kuitenkin organisaatiotasolla usein arvostetaan henkilöiden tietotaitoa ja sitä, että he ovat halukkaita jakamaan omaa osaamistaan muille. Tiedon jakaminen ja tiedon kulkeminen on usein puutteellista organisaatioissa, mutta siihen panostaminen parantaa koko työyhteisön ja organisaation työsuoritusta. Yksilötasolla tavataan myös paljon ”hiljaista” osaamista, joka pohjautuu vuosien kokemukseen ja kouluttautumiseen. Tämä tietotaito on tärkeää saada käyttöön organisaatiossa.

## 4.2 Tiimi

***”Tiimin sisällä selkeä roolijako on tärkeää yhteistyön onnistumiseksi”***

Viimeisten vuosikymmenten aikana moniammatillisuus on yhteiskunnassa merkittävästi lisääntynyt ja nykyajan organisaatioissa vallitsee moniammatillisen yhteistyön kulttuuri. Tiimejä on monenlaisia ja tiimeihin osallistutaan myös yli organisaatorajojen. Usein moniammatillisia tiimejä perustetaan suorittamaan sellaisia tehtäviä, joita yksilön ei ole mahdollista suorittaa ja roolien selkeys tiimin sisällä on ensiarvoisen tärkeää.

Moniammatillinen tiimi rakentuu jäsenten ja heidän osaamisensa avulla ja heidän kouluttamisessaan tulee ottaa huomioon, että koulutus on mukautettu tiimin osaamistasoon. Moniammatillista yhteistyötä pitää korostaa jo varhain koulutuksessa.

Ennen ajateltiin, että moniammatillinen yhteistyö on sitä, että tiimin työntekijät työskentelevät rinnakkain ilman keskinäistä kommunikointia ja vuorovaikutusta. Tiimin jäsenet saattavat kuulua useampaan tiimiin samanaikaisesti, mikä edellyttää hyvää välitöntä ja välillistä kommunikaatiota tiimien jäsenten kesken. Varmista jatkuvaa koulutusta tiimityön parantamiseksi! Päällekkäisten roolien takia tiimin työskentely voi olla rajoittunutta ja tiimi tarvitsee selkeän tehtäväjaon lisäksi hyvää johtamista ja kommunikaatiota.

Moniammatillisen tiimin sisällä voidaan tunnistaa erilaisia persoonia, mm. pioneereja, valvojia, ohjaajia ja tiimipelaajia. Pioneerit ovat luotettavia, ulospäinsuuntautuneita, spontaaneja ja vievät ideat käytäntöön ja ovat myös aikaansaavia ja harkitsevia, joskin kommunikaatiotaidoissa ja tarkkuudessa voi olla puutteita. Valvojat ovat käytännön läheisiä, varautuneita ja lojaaleja ja luotettavia ja

vievät ideat käytäntöön. He saattavat silti olla joustamattomia. Ohjaajat ovat teknisiä, laskelmoivia ja loogisia ja huolehtivat työn kuluista ja koordinoivat työtä, jota eivät välttämättä ymmärrä. Tiimipeelaajat ovat empaattisia, diplomaattisia ja hyviä kuuntelijoita ja he saa myös epävarmat työntekijät toimimaan tehokkaasti. Yritä tuoda esille jokaisen yksilön parhaat puolet ja vahvista niitä ominaisuuksia.

### 4.3 Johtaja

***”Yksi johtajan tärkeimmistä rooleista on varmistaa organisaation resurssit ja osaaminen”***

Tiimin johtajan näkökulmasta on tärkeä tunnistaa, miten tiimi toimii, jotta pystytään parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntämään tiimin osaamista ja vahvuuksia ja muodostamaan positiivisia suhteita tiimin sisällä. Sisällytä moniammatillisuuden johtamisen kehittäminen suunnitelmallisesti organisaation toimintaan. Sitä kautta johtamisella voidaan vaikuttaa päivittäiseen työhön ja myös mitata sen vaikuttavuutta. Se on välttämätöntä johtamisen kehityksen kannalta.

Terveydenhuollon johtajilla tulee olla erilaisia osaamisalueita. Teoreettisen tiedon, organisaatorakenteen ja johtamismallien hallinta on välttämätöntä ja johtajan tehtävä on ohjata alaisiaan oikeaan suuntaan. Hyvä johtaja toimii vastuunkantajana ja mentoroi ja motivoi alaisiaan suoriutumaan mahdollisimman hyvin työtehtävissään kontrolloimatta heitä liikaa.

Hyvän johtamisen lähtökohta on organisaation resurssien ja osaamisen kartoittaminen ja yhteistyö yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. On myös tärkeä tunnistaa työyhteisön vahvuudet ja mahdolliset kehittämiskohteet ja panostaa hyvään tiedonkulkuun, sekä tiedostaa johtajan rooli arvioitaessa organisaation suoritusta ja menestystä.

Hyvä johtaja valvoo, että asetetut tavoitteet saavutetaan ja että sitä varten on olemassa riittävä osaaminen ja välineet ja johtaja toimii roolimallina ja on se, joka kannattelee alaisiaan ja vie heitä kohti parempaa työsuoritusta.

***”Johtajan vallankäyttö vaikuttaa tiimin työsuoritukseen”***

Johtajan tehtäviin kuuluu myös koko toiminnan koordinoiminen ja valvominen ja johtajan käytös vaikuttaa suuresti tiimin työskentelyyn ja motivaatioon. Hyvä johtaja on herkkä havaitsemaan mahdolliset konfliktit henkilöstön välillä. Käytä valtaa positiivisesti ristiriitojen selvittämisessä! Se vaikuttaa positiivisesti sekä johtajan ja alaisten suhteeseen, että alaisten väliseen suhteeseen. Varhainen puuttuminen epäkohtiin ja huonoon käytökseen on tärkeää suurempien ongelmien ennaltaehkäisemisessä ja johtajan positiivinen vallan käyttö vaikuttaa positiivisesti alaisten työsuoritukseen.

Ongelmien ratkaisu ja konfliktien selvittely, sekä selkeiden rajojen asettaminen ja ryhmädynamiikan hallitseminen, ovat taitoja, joita sinä tarvitset. Sinun tulee myös johtaa itseäsi ja hallita tunneäly,

empaattisuus ja avoin kommunikointi onnistuaksesi muiden johtamisessa.

## 4.4 Organisaatio

***”Organisaation tehtävä on luoda moniammatillisuutta tukeva ilmapiiri”***

Organisaatiokulttuurin tulee mahdollistaa hyvä johtaminen ja usein jaettu johtajuus parantaa alaisten kokemusta johtajuudesta ja saa heidät paremmin sitoutumaan työhönsä. Moniammatillisen tiimin johtamisessa on myös tunnistettava, että kaikkien työpanos on yhtä arvokas, tittelistä tai statuksesta riippumatta ja että kaikkien työn arvostaminen lisää työmotivaatiota ja työssä oppimista.

Tietojohtaminen on organisaation tuloksellisen johtamisen perusta ja edellyttää tehokasta kommunikointia, moniammatillista yhteistyötä ja tiedon jakamista sidosryhmien kesken. Sidosryhmillä on yleensä samanlaiset intressit ja halu jakaa ja vaihtaa tietoa keskenään. Tiedon jakamisessa voi olla puutteita niin organisaatiotasolla, esim. tiedon rajallinen saatavuus, tarvittavien välineiden puuttuminen, kuin tiimitasolla, esim. puuttuva tietotaito ja negatiivinen asenne, sekä muutosvastarinta.



## 5 MITEN MONIAMMATILLISUUTTA VOI KEHITTÄÄ?



***”Moniammatillisuutta ja sen johtamista tulee jatkuvasti kehittää”***

Nykyään tiedostetaan moniammatillisen yhteistyön tärkeys, mutta organisaatioilla ei välttämättä ole yhteneviä strategioita moniammatillisen yhteistyön kehittämiseksi ja koko tiimin osaamista ei välttämättä tunnisteta tehokkaasti. Tehokkaan tiimityön edellytyksenä on, että sen vaikutusta voidaan mitata, seurata ja kehittää ja että organisaatiossa ylläpidetään moniammatillisen yhteistyön ilmapiiriä.

***”Moniammatillinen yhteistyö parantaa työhyvinvointia”***

On todettu, että organisaatioissa, joissa moniammatillinen yhteistyö on vakiintunutta, on vähemmän sairaspöissaoloja ja epäasiallista käytöstä työntekijöiden keskuudessa. Se parantaa myös johtajien ja alaisten välisiä suhteita. Tehokas moniammatillinen yhteistyö ei pelkästään paranna potilastyötä vaan luo myös tukevan pohjan positiiviselle ja menestyksellälle yhteistyölle. Se lisää työntekijöiden vastuullisuutta ja työmoraalia ja vähentää esimerkiksi työuupumusta ja loppuun palamista.

***”Oppiva organisaatio tukee  
moniammatillista yhteistyötä”***

Tehokas tiimityö vaatii onnistuakseen jatkuvaa koulutusta, koska sen avulla tiimi pystyy kehittämään työhön tarvittavan tiedon ja taidon. Varmista että tämä toteutuu! Tehokkaan oppimisen kannalta tärkeää on ensinnäkin tunnistaa koulutuksen tarve ja sitten luoda positiivinen ilmapiiri oppimiselle. Se vaatii myös jatkuvaa arviointia organisaatiossa, että pystytään ylläpitämään kestävää moniammatillista yhteistyötä.

Välineitä ja keinoja moniammatillisen yhteistyön parantamiseksi tulisi jatkuvasti kehittää ja työn lopputulosta ja saavutuksia tulee arvioida tiimitasolla. Moniammatillinen yhteistyö vaatii tiimin jäseniltä nopeaa oppimista, kuuntelemisen taitoa, sopeutumista ja uskallusta tuoda äänensä kuuluviin yhteistyökumppaneiden kesken. Pannosta tähän koulutuksessa, jotta turvaat tulevaisuuden osaamisen organisaatiosi moniammatillisessa yhteistyössä.

Tehokas moniammatillisuuden ja yhteistyö kehittäminen, parantaa tiimin luovuutta ja oppimista yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Tue luovuutta ja oppimista moniammatillisessa tiimissä, niin annat tiimin jäsenille mahdollisuuden oppia uutta ja kehittää tietotaitoa ja osaamistaan.

Tunnista terveydenhuollon haasteet, joita voi tulla vastaan organisaation sisällä ja myös organisaatorajojen ulkopuolella moniammatillisessa yhteistyössä. Organisaatioiden sisällä johtamiskulttuuriin vaikuttaa suuresti organisaatiossa vallitseva rakenne, käytännöt, kulttuuri ja arvot. Johtajan käyttäytyminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet puolestaan vaikuttavat johtamistyyliin ja siihen, miten moniammatillinen tiimi suoriutuu työtehtävistään.

Johtamisen taitoa on tärkeää kehittää koko työuran aikana. Resurssit ja mahdollisuudet hyvään johtamiseen tulee tunnistaa organisaatioissa. Jatkuva johtajien kouluttaminen ja koulutuksen kehittäminen on tärkeää osaamisen ylläpitämisen ja organisaation onnistumisen kannalta.

# ***Kiitos!***

