

Marjaana Järvinen

OPPIVA TYÖTERVEYSHUOLLON OSAAJATIIMI —TIEDON JOHTAMISEN TOIMINTAMALLI

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutus
(ylempi amk)

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	terveydenhoitaja, ylempi amk
Tekijä/Tekijät	Marjaana Järvinen
Työn nimi	Oppiva työterveyshuollon osaajatiimi —tiedon johtamisen toimintamalli
Toimeksiantaja	anonyymi
Vuosi	2023
Sivut	75 sivua, liitteitä 25 sivua
Työn ohjaaja(t)	Tarja Turtiainen ja Päivi Liffander

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää työterveyshuollon moniammatillisten tiimien vuorovaikutusta, viestintää ja tiedon jalostumista tukevia toimintamalleja. Tavoitteena oli moniammatillisten tiimien jatkuvaa oppimista ja työhyvinvointia tukeva vuorovaikutuksellinen toiminta.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa käytettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruumenetelminä olivat työterveyshoitajien (n=15) sähköinen kysely ja vastaavien työterveyshoitajien (n=4) teemahaastattelu. Analyysimenetelminä käytettiin määrällistä analyysia sekä sisällönanalyysia. Kyselyn avulla selvitettiin, millaiseksi työterveyshoitajat kokevat moniammatillisten tiimien vuorovaikutuksen ja mitkä asiat edistävät ja estävät tiedon jalostumista tiimeissä. Vastaavien työterveyshoitajien haastattelussa kartoitettiin heidän mielipiteitään tiimien vuorovaikutusta ja tiedon jalostumista tukevan tiedon johtamisen keinoista.

Tiimien vuorovaikutus ja viestintä koettiin toimivaksi ja tiedon jalostumista tukevaksi. Tiimeissä vallitsi kehittämismyönteinen ja psykososiaalisesti turvallinen ilmapiiri, jossa tunnustetaan sen kaikkien jäsenten osaaminen. Tiimeillä oli hyvä mahdollisuus valita oman toimintansa kannalta toimivimmat vuorovaikutus- ja viestintäkeinot sekä varata tiimityölle tarvittavasti aikaa.

Tiimityön haasteena tunnustettiin tiimin kaikkien jäsenten sitoutuminen tiimityöhön. Tulosten perusteella tiimit eivät arvioi, suunnittele ja kehitä toimintaansa säännöllisesti.

Vastaavat työterveyshoitajat käyttivät tiedon johtamisen keinoina tiimityön tukemista ja seurantaan sekä kannustivat tiedon jakamiseen.

Opinnäytetyö tuotti konkreettisen SECI-mallin mukaisen mallinnuksen tiedon johtamisen toimintamallista esihenkilötyön tueksi.

Asiasanat: tiedon johtaminen, tiedon jalostaminen, moniammatillisuus, tiimityö, työterveyshuolto

Degree title	Master of Health Care
Author (authors)	Marjaana Järvinen
Thesis title	A learning expert team in occupational healthcare —a model for information management
Commissioned by	Anonymous
Time	2023
Pages	75 pages, 25 pages of appendices
Supervisor	Tarja Turtiainen ja Päivi Lifflander

ABSTRACT

The objective of the thesis was to develop policies that strengthen interaction, communication and data refinement in multi-disciplinary teams within occupational health care, thus offering interactive activities that contribute to continuous learning and well-being at work in multi-disciplinary teams. The thesis was carried out as an action study using both quantitative and qualitative research methods. The data collection methods were an electronic survey among occupational health nurses (n=15) and a themed interview with senior occupational health nurses (n=4). A quantitative analysis and content analysis were used as analysis methods. The survey helped examine how occupational health nurses perceived the interaction in multi-disciplinary teams and which factors promoted or prohibited data refinement in these teams. In interviews with the senior occupational health nurses, ways of managing information that support team interaction and data refinement were mapped.

Interaction and communication in the teams were considered to be well-functioning and contributing to the refinement of data. The atmosphere in the teams was development-friendly and psychosocially safe validating the competence of all team members. The teams had an opportunity to choose the most effective means of interaction and communication with respect to their activities, and to reserve the time needed for teamwork.

However, the commitment to teamwork was identified as a challenge. Based on the results, the teams do not evaluate, plan and develop their activities on a regular basis.

As for the work of senior occupational health nurses, supporting and monitoring teamwork as well as encouraging to information-sharing were identified as methods of information management.

The thesis resulted in a concrete modelling of the information management approach in accordance with the SECI model to support management.

Keywords: data refinement, information management, teamwork, multi-professionalism, occupational healthcare

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS.....	6
3	TYÖTERVEYSHUOLLON TOIMINTA	7
3.1	Työterveyshuollon tavoite ja järjestäminen	7
3.2	Työterveyshuollon ammattihenkilöt ja asiantuntijat.....	8
3.3	Moniammatillinen tiimityö.....	9
4	OPPIVA TIIMI	13
4.1	Tiimin vuorovaikutus ja viestintä	14
4.2	Tiedon jalostuminen.....	15
5	TIEDON JOHTAMINEN.....	17
6	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	19
7	TOIMINTATUTKIMUS	20
7.1	Ongelman määrittelemine.....	22
7.2	Suunnitteluvaihe	24
7.2.1	Kyselyn laatiminen	26
7.2.2	Teemahaastattelurungon laatiminen.....	29
7.2.3	Tietosuojaseloste ja tietoinen suostumus	29
7.2.4	Kyselyn toteuttaminen ja analysointi.....	30
7.2.5	Teemahaastattelun toteuttaminen ja analysointi.....	31
7.3	Toimintavaihe	35
7.4	Havainnointivaihe	36
7.5	Arviointivaihe	37
8	TULOKSET.....	38
8.1	Työterveyshoitajien kyselyn tulokset.....	38
8.1.1	Vastaajien taustatiedot.....	38
8.1.2	Moniammatillisen tiimin viestintä.....	39
8.1.3	Moniammatillinen tiimityö.....	41

8.1.4	Vuorovaikutus ja tiedon jalostuminen	43
8.1.5	Työterveyshoitajien kyselyn vastausten yhteenveto	46
8.2	Vastaavien työterveyshoitajien teemahaastattelun tulokset.....	47
8.2.1	Sosialisaatiovaihe	47
8.2.2	Ulkoistamisvaihe.....	50
8.2.3	Yhdistämisvaihe.....	53
8.2.4	Sisäistämisyvaihe	55
8.3	Aivoriihen tulokset.....	58
8.4	Työterveyshuollon tiimien tiedon johtamisen toimintamalli	59
9	POHDINTA	59
9.1	Tulosten pohdinta	59
9.2	Menetelmien tarkastelu.....	65
9.3	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus.....	66
9.4	Johtopäätökset ja jatkokehittämissuodotukset	70
9.5	Oman oppimisen pohdinta	71
	LÄHTEET.....	73

LIITTEET

- Liite 1. Tiedonhakutaulukko
- Liite 2. Tutkimustaulukko
- Liite 3. Kyselylomake
- Liite 4. Haastattelurunko
- Liite 5. Saate teemahaastatteluun
- Liite 6. Tietosuojailmoitus
- Liite 7. Tietoinen suostumus
- Liite 8. Aivoriihen saate
- Liite 9. Esimerkki sisällön analyysistä

1 JOHDANTO

Työterveyshuollossa toimii laaja joukko työterveyshuollon ammattihenkilöitä ja asiantuntijoita, joiden yhteisenä tavoitteena on parhaan mahdollisen työterveyshuollon palvelun tuottaminen asiakkaidensa terveyden ja työkyvyn tukemiseksi. Työterveyshuollon toimintatavassa korostuu moniammatillinen tiimityöskentely, joka on ehdottomasti työterveyshuollon vahvuus. Onnistuakseen tiimityö edellyttää kuitenkin sellaisia työn rakenteita, tiimin sisäistä vuorovaikutusta ja johtamista, jotka mahdollistavat tiedon jalostumisen ja sen myötä yhteisen oppimisen sekä toiminnan jatkuvan parantamisen. Tiedon jalostumisella tarkoitetaan prosessia, jossa olemassa olevaa dataa muutetaan uudeksi tiedoksi, jota voidaan hyödyntää toiminnassa. (Mannermaa 2018, 27.)

Tämän opinnäytetyön aihe tiedon jalostumista edistävästä tekijöistä osaajatiimeissä sekä keinoista niiden vahvistamiseen johtamisen keinoin nousee omasta työstäni työterveyshoitajana. Opinnäytetyö lähestyy aihetta työterveyshoitajan näkökulmasta, sillä työterveyshoitajalla on keskeinen rooli yritysten työterveyshuollon käytännön toteuttamisessa ja koordinoinnissa sekä yhteydenpidossa asiakasyritykseen. Tämän myötä työterveyshoitajalle kertyy työssään paljon dokumentoimatonta tietoa, jonka jakaminen tiimin kesken on toiminnan kannalta tärkeää.

Nykyiset työterveyshuollon tietojärjestelmät mahdollistavat kattavan datan ja informaation tuottamisen erilaisten raporttien muodossa. Kuitenkin asiakkaan kannalta laadukas työterveyshuollon toiminta edellyttää niiden jalostamista ymmärrykseksi ja uudeksi tiedoksi yhdistämällä raporttien tuottama tieto työterveyshuoltoon kertyneeseen kokemukseen ja hiljaiseen tietoon. Tämä edellyttää työterveyshuollon toimijoiden mahdollisuutta vuorovaikutteiseen tiimityöskentelyyn. Tietojohtamisen avulla voidaan varmistaa hyvät edellytykset onnistuneelle tiimityölle eri konteksteissa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaiseksi työterveyshoitajat kokevat moniammatillisten tiimien vuorovaikutuksen ja mitkä asiat edistävät ja es-

tävät tiedon jalostumista tiimeissä. Tarkoituksena on myös selvittää vastavien työterveyshoitajien mielipiteitä tiimien vuorovaikutusta ja tiedon jalostumista tukevan tiedon johtamisen keinoista. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää opinnäytetyön tulosten perusteella työterveyshuollon moniammatillisten tiimien vuorovaikutusta, viestintää ja tiedon jalostumista tukevia yhteisiä toimintatapoja, jotka hyödyntävät mahdollisimman tehokkaasti organisaation työntekijöiden osaamisesta ja oppimisesta muodostuvaa tietopääomaa, kasvattavat yrityksen sosiaalista pääomaa ja tuottavat työterveyshuollon asiakkaille laadukasta palvelua.

2 TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS

Toimeksiantajaorganisaatio tarjoaa perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja hyvinvoinnin palveluita yritys- ja yksityisasiakkaille sekä julkiselle sektorille. Yritys on liikevaihdoltaan ja verkostoltaan Suomen suurin terveystaloyritys sekä Pohjoismaiden suurin työterveyden tuottaja, joka tarjoaa työterveyden palveluja Suomessa yli 25 000 yritykselle, joissa on noin 650 000 työterveyshuollettavaa. (Toimeksiantajan verkkosivut.)

Toimeksiantajaorganisaatio on toiminut vuodesta 2001 lähtien, ja perustamisensa jälkeen sen toiminta on ollut voimakkaassa kasvussa useiden yrityskauppojen myötä. Suomessa yksiköitä on noin 360 paikkakunnalla kattavasti ympäri maan, joskaan kaikissa ei ole työterveyshuollon toimintaa. Lisäksi digivastaanotto palvelee asiakkaitaan ympärivuorokautisesti päivittäin. (Toimeksiantajan verkkosivut.)

Toimeksiantajaorganisaatio on määritellyt yrityksen toimintaa ohjaaviin arvioihin pohjautuvat osaajataidot, joiden hallintaa edellytetään kaikilta työntekijöiltä. Osaajataitoja ovat osaava, välittävä, asiakaslähtöinen, tuloksellinen ja vastuullinen tapa työskennellä. Organisaatiossa työskennellään joustavasti paikasta riippumatta. Koronaepidemian aikana työterveyshuollon henkilöstöä tuettiin siirtymään joustavaan työskentelymuotoon, jossa yhdistyvät etätö ja työskentely fyysisesti työpaikalla. Keskeistä muutoksessa ovat tiimien osallis-

taminen työn suunnitteluun sekä erilaisten työskentelytapojen ja yhteisöllisyyden huomioiminen johtamisessa ja työn arjessa. (Toimeksiantajan verkkosivut.)

Vuonna 2021 käynnistyi kaikille organisaation esihenkilöille suunnattu Kohti parempaa johtajuutta -kehittämishjelma. Ohjelma käsittää yrityksen uuden strategian mukaiset muutostarpeet johtamisessa. Esihenkilöt saavat työkaluja työyhteisön työssä onnistumisen tukemiseen sekä sellaisen turvallisen ilmapiirin luomiseen, jossa jokainen uskaltaa osallistua, vaikuttaa ja kantaa vastuuta. (Toimeksiantajan verkkosivut.)

3 TYÖTERVEYSHUOLLON TOIMINTA

3.1 Työterveyshuollon tavoite ja järjestäminen

Työterveyshuolto on työn ja terveyden asiantuntijataho. Työterveyshuolto tekee tiivistä yhteistyötä työpaikkojen kanssa henkilöstön työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseen ja työturvallisuuteen liittyvissä asioissa. (Työterveyslaitos s.a.) Työterveyshuolto on lakisääteistä toimintaa, jonka tavoitteena on työntekijöiden terveyden sekä työ- ja toimintakyvyn edistäminen työuran kaikissa vaiheissa. Työterveyshuolto toimii yhdessä työnantajan ja työntekijöiden kanssa työn ja työympäristön terveyttä, turvallisuutta ja työyhteisön toimintaa edistävissä toiminnassa. Työterveyshuollon tehtävänä on myös ehkäistä työhön liittyviä tapaturmia ja sairauksia. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.) Näiden yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää työterveyshuollon sisäistä ja asiakasyritysten kanssa yhdessä tehtävää yhteistyötä sekä työterveyshuollon toiminnan suunnitelmallisuutta sekä vuorovaikutuksellisuutta (Työterveyslaitos s.a.).

Työterveyshuollosta säädetään useissa ei laeissa. Keskeisimmät säädökset ovat työterveyshuoltolaki (21.12.2001/1383) sekä asetus siihen liittyvästä hyvästä työterveyshuoltokäytännöstä (Valtioneuvoston asetus hyvän työnterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 10.10.2013/708). Työterveyshuollon toiminta on sidottu työturvallisuuslakiin (Työturvallisuuslaki

23.8.2002/738). Sen mukaan työnantaja, joka on velvollinen noudattamaan työturvallisuuslakia, on myös velvollinen järjestämään työntekijöilleen työterveyshuollon ennaltaehkäisevät palvelut, mikäli työpaikalla on yksikin työntekijä. Työterveyshuoltolain (14 §) mukaan työnantaja voi ennaltaehkäisevien palveluiden lisäksi järjestää työntekijöilleen myös sairaanhoidon palveluita.

Työterveyshuollon asiakkaita ovat yritykset sekä henkilöasiakkaina niissä työskentelevät työntekijät. Työterveyshuollon asiakasyritykset ovat tyypillisesti erikokoisia ja edustavat eri toimialoja omine erityispiirteineen. Syvemmän asiakaslähtöisyyden ja työterveysyhteistyön turvaamiseksi työterveyshuolto-organisaation sisälle rakennetaan yleensä moniammatillisia tiimejä, jotka vastaavat niille nimetyistä asiakasyrityksistä. Usein tiimit on jaettu yritysten toimialan mukaan siten, että sama tiimi vastaa samantyyppisten toimialojen yrityksistä. Näin tiimin on helpompaa hyödyntää myös yleistä toimialakohtaista tietoa. (Uitti 2014.)

3.2 Työterveyshuollon ammattihenkilöt ja asiantuntijat

Työterveyshuollossa toimitaan moniammatillisesti. Työterveyshuoltolaki (5. §) velvoittaa työnantajaa käyttämään riittävästi työterveyshuollon ammattihenkilöitä ja heidän tarpeelliseksi katsomiaan asiantuntijoita työterveyshuollon suunnittelua, toteuttamista sekä kehittämistä ja seurantaan koskeissa asioissa hyvän työterveyshuoltokäytännön edellyttämällä tavalla.

Työterveyshuollon ammattihenkilöitä ovat työterveyslääkärit, työterveyshoitajat ja työfysioterapeutit. He vastaavat työterveyshuoltopalveluiden kokonaisuudesta ja myös toteuttavat niistä suurimman osan. (Työterveyslaitos s.a.) Työterveyshuollossa kokoaikaisesti työskentelevän lääkärin on oltava työterveyshuollon erikoislääkäri (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.). Työterveyslääkäri toimii työterveyshuollossa lääketieteellisenä asiantuntijana ja vastaa työterveyshuollon toiminnasta. Työterveyshuollossa toimivilla työterveyshoitajilla ja työfysioterapeuteilla tulee olla ammattiinsa laillistettu pätevyys sekä suorittaa vähintään 15 opintopisteen laajuinen työterveyshuollon koulutus viimeistään kahden vuoden kuluessa työterveyshuollon tehtäviin siirtymisen jälkeen. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.)

Työterveyshuollon asiantuntijoita ovat esimerkiksi työpsykologit, ravitsemusterapeutit, jalkaterapeutit, sosiaalialan asiantuntijat, puheterapeutit sekä työnäkemisen, työhygienian ja maatalouden asiantuntijat sekä muiden alojen erikoislääkärit (Työterveyslaitos s.a.). Asiantuntijoiden ammattitaitoa hyödynnetään, mikäli työpaikan tai työntekijän tarpeet sitä edellyttävät (Uitti 2014).

3.3 Moniammatillinen tiimityö

Työterveyshuoltolaki ohjaa työterveyshuoltoa moniammatilliseen toimintatapaan (Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 3. §). Moniammatillisuudelle on annettu kirjallisuudessa ja tutkimuksissa useita eri määritelmiä. Isoherrasen (2012,155) mukaan työterveyshuollossa moniammatillisuudella tarkoitetaan edellä mainittujen työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden tavoitteellista yhteistyötä ja toimintatapaa, jonka avulla eri toimijoiden tiedosta muodostetaan yhteinen ymmärrys.

Moniammatillisuuden merkitys on korostunut varsinkin sosiaali- ja terveysalalla jatkuvasti haastavampien ja monitahoisempien ongelmien edessä. Jokaisella toimijalla on muita ammattiryhmiä enemmän ammattiin liittyvää erityisosaamista, jolloin asiantuntijuutta jakamalla voidaan ratkaista yhdessä työskennellen hyvinkin monisyisiä haasteita (Työterveyslaitos s.a.). Moniammatillisuuden ydinajatuksena on eri ammattiryhmien asiantuntijuuden yhdistäminen, jolla mahdollistetaan työterveyshuollon ja asiakasyritysten oikea-aikainen, laadukas ja vaikuttava palvelu (Työterveyslaitos s.a.).

Työterveyshuollon moniammatillinen toimintatapa alkaa työterveyshuoltosopimuksen laatimisesta ja jatkuu kaikessa työterveystoiminnassa yritys- ja työntekijätasolla. Työterveyshuollon lakisääteistä ydintoimintaa ovat työpaikkaselvitys, toimintasuunnitelma, terveystarkastukset, tietojen anto ja ohjaus, työkyvyn tukeminen ja työperäisiksi epäiltyjen sairauksien ja oireiden selvittely. Työterveyshuollon kaikkien prosessien toteuttamiseksi moniammatillisesti tarvi-

taan rakenteita ja toimintatapoja, jotka mahdollistavat eri ammattiryhmien välisen toiminnan yhteisen suunnittelun, keskustelun ja arvioinnin. (Työterveyslaitos s.a.) Moniammatillinen toimintapa edellyttää suunnitelmallisuuden lisäksi hyvää johtamista työterveysyksikössä. Se edellyttää tiedonkulun varmistamista silloinkin, kun asiantuntijat eivät työskentele kiinteänä osana työterveyshuoltotiimiä. (Terveysportti 2014.)

Mönkkösen ym. (2019, 17) mukaan moniammatillisuus voi tarkoittaa verkostojen, organisaatioiden ja viranomaisten välillä tapahtuvaa yhteistyötä. Tähän velvoittaa myös valtioneuvoston asetus (708/2003, 2. §), joka ohjaa työterveyshuoltoa tekemään työpaikan tarpeista lähtevää suunnitelmallista ja moniammatillista yhteistyötä perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja kuntoutuksen kanssa. Yhdeksi Työterveyshuolto 2025 — yhteistyöllä terveyttä ja työkykyä -periaatepäätöksen tavoitteeksi on kirjattu työterveyshuollon toiminnallinen integroituminen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmään. Tarkoituksena on rakentaa yhteistyökäytäntöjä ja prosesseja, jotka edesauttavat työkykyä tukevien saumattomien palveluiden tuottamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.)

Tiimityöllä tarkoitetaan työskentelyä tiimissä tai ryhmässä, joka jakaa yhteisen tehtävän ja suunnittelee työtään. Tiimi tai ryhmä koostuu kahdesta tai useammasta henkilöstä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen ja ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään. (Tilastokeskus s.a.) Henkilö voi kuulua samanaikaisesti yhteen tai useampaan tiimiin, ja työelämässä useampaan eri tiimiin kuuluminen onkin varsin tavallista. Raappanan (2018, 55) mukaan tiimi ei olekaan yksiselitteinen kokonaisuus, mutta työelämässä tiimejä leimaa niiden tavoitteellisuus ja tehtäväorientoituneisuus.

Tiimien työskentelytapoja voivat olla fyysinen tapaaminen ja lisääntyvässä määrin myös yhteydenpito etäyhteyksien välityksellä. Teknologiavälitteistä ja kasvokkain tapahtuvaa yhteistyötä ohjaavat samat periaatteet. (Huotari ym. 2005, 96.) Raappanan (2018, 57) mukaan virtuaalisuus on vain yksi tiimin vuorovaikutukseen liittyvä tekijä, ja sillä voi olla tiimin vuorovaikutuksen suhteen sekä tukevia että haastavia vaikutuksia. Työskentelytavasta riippumatta

tiimin tavoitteisiin pääseminen edellyttää erityisesti sen jäsenten välistä toimivaa yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta (Huotari ym. 2005, 96).

Moniammatillisella toimintatavalla on tutkimusten mukaan useita myönteisiä vaikutuksia tiimin saavuttamaan tulokseen sekä tiimiläisten koettuun työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen. Mönkkösen ym. (2019, 147) mukaan parhaimmillaan moniammatillisessa työskentelytavassa työskentelyä ohjaa jaetun työn idea, jolloin onnistuneessa vuorovaikutuksessa kaikkien asiantuntijuus laajenee ja sulautuu yhdeksi kokonaisuudeksi luoden kokonaan uutta ymmärrystä. Tämä hyödyttää erityisesti asiakasta, jonka tilanteesta saadaan näin mahdollisimman kattava kuva. Asiakas saa lisäksi sujuvaa ja kokonaisvaltaista palvelua, kun kaikki tahot pyrkivät yhdessä työskentelemään hänen hyväkseen.

Moniammatillisesti hyvin toimivissa tiimeissä vallitsee asiantuntijoiden välinen keskinäinen tuki ja luottamus. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri muodostuu kaikkien tiimin jäsenten yhteistyönä. Toimiva moniammatillinen tiimityö voidaan nähdä työpaikan sosiaalisena pääomana, joka vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisön työhyvinvointiin. (Isoherranen 2012, 152, 161.)

Isoherranen (2012) ja Mönkkönen ym. (2019) kuvaavat moniammatillista työskentelyä edistäviä tekijöitä sekä tiimin jäsenten keskeisiä taitoja ja valmiuksia. Mönkkösen ym. (2019, 9,19) mukaan moniammatillisen työn onnistuminen edellyttää tiimin jäseniltä sitoutumista yhteistyöhön. Jokaiselta tiimin jäseneltä edellytetään kykyä ymmärtää oma roolinsa moniammatillisessa tiimissä sekä kykyä luottaa muihin tiimin jäseniin ja heidän asiantuntemukseensa. Isoherranen (2012) mukaan toimivan moniammatillisen tiimityön edellytyksenä on, että tiimin jäsenet tunnistavat tiimissä olevan osaamisen. Mikäli muiden ammattiryhmien osaamista ei tunnisteta, sitä ei voida myöskään hyödyntää asiakkaiden eduksi.

Toimivissa moniammatillisissa tiimeissä arvostetaan kaikkien tiimin jäsenten asiantuntijuutta sekä kuunnellaan aktiivisesti muiden mielipiteitä. Tiimin jäsenten on osattava tuoda moniammatillisessa päätöksenteossa esille omat perustellut mielipiteensä ja kuunnella muita, mutta toisaalta huomioida muiden tiimin

jäsenten erilaiset näkökulmat. Mikäli kaikkien ammattiryhmien tietoa ei saada mukaan päätöksentekoon, tiimi ei anna parempaa tulosta kuin työskenteleminen yksin. (Isoherranen 2012.)

Isoherrasen (2012, 152) mukaan moniammatillisen tiimin jäsenten keskeisiä taitoja ja valmiuksia ovat reflektiivisen arvioinnin taito eli kyky ymmärtää moninäkökulmaisuuksien merkitys ongelmanratkaisussa sekä valmius oman toiminnan arvioimiseen ja yhdessä kehittämiseen. Huotari ym. (2005, 91) nostaa esille dialogin merkityksen. Tiimin jäseniltä vaaditaan taitoa dialogiseen keskusteluun. Se edellyttää halua ja herkkyyttä asettua toisen asemaan ja nähdä asioita toisten ihmisen näkökulmasta.

Moniammatillista tiimityötä edistävänä tekijänä voidaan nähdä ammatillinen kokemus ja tiimin psykososiaalinen ilmapiiri. Tiimin jäsenten kokemus ja luottamus omaan osaamiseen ja ammattitaitoon rohkaisevat mielipiteen ilmaisuun ja avoimeen keskusteluun. (Isoherranen 2012, 152.)

Moniammatillisen tiimin johtamisperiaatteena voidaan pitää jaettua johtajuutta. Jaettu johtajuus tarkoittaa jokaisen tiimin jäsenten vastuuta ja roolia omalla osaamisalueellaan, mutta myös tavoitteiden yhteistä omistajuutta ja vastuuta kokonaisuudesta. Jokaiselta tiimin jäseneltä vaaditaan myös joustavuutta rooleissa. (Isoherranen 2012, 152.; Mönkkönen ym. 2019, 20.) Terveystieteiden ammattihenkilöitä ohjaa Suomessa kuitenkin laki, joka asettaa tietyt raamit vastuukysymyksissä. Työterveyshuollossa kokonaisvastuu toiminnasta on työterveyslääkärillä. (Isoherranen 2012, 152.)

Työpaikan rakenteelliset tekijät kuten positiivinen organisaatiokulttuuri, johdon myönteinen suhtautuminen sekä puitteet moniammatilliseen työskentelyyn, vaikuttavat yhteistyön sujumiseen. Mahdollisuudet ja puitteet kokoontumiseen sekä riittävät taloudelliset ja ajalliset resurssit tukevat työskentelyä. (Mönkkönen ym. 2019, 21.)

Kirjallisuudessa on tunnistettu myös moniammatilliseen työskentelyyn liittyviä haasteita ja kehittämistarpeita. Työterveyshuollossa toimivat asiantuntijat toimivat usein ammatinharjoittajina. Tämä asettaa usein haasteita tiimin tiedonkululle tilanteissa, jolloin asiantuntija ei työskentele kiinteänä osana tiimiä (Työterveyslaitos s.a.). Joskus moniammatillinen tiimityö saatetaan mieltää kielteisenä, jos sen ajatellaan vievän kiireen keskellä aikaa muilta töiltä. Moniammatilliseen työskentelyyn olisikin varattava riittävästi aikaa ja resursseja sekä mahdollisuus kehittää moniammatillista toimintaa. Tiimien toimintaa tulisi voida myös seurata ja arvioida, jolloin havaitaan mahdollisia kehittämiskohteita. (Mönkkönen ym. 2019, 21–25.)

4 OPPIVA TIIMI

Organisaation oppimisella tarkoitetaan sen kykyä luoda uutta tietoa ja osaamista. Organisaation oppiminen voidaan rinnastaa tiimin oppimiseen. (Huotari ym. 2005, 31.) Putkonen (2013) kuvaa oppivalle organisaatiolle ja tiimille ominaisia piirteitä. Oppiva organisaatio kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen sekä kokeilukulttuuriin. Oppivassa organisaatiossa vallitsee salliva ilmapiiri, jossa asioita kyseenalaistetaan ja toimintamalleja muutetaan tarvittaessa uuden tiedon ja näkemysten mukaan. Koska oppiva organisaatio kannustaa kokeilemaan uutta, se sallii myös erehtymisen ja virheet. Työskentelymuotona suositaan tiimityötä, ja johtaminen on hajautettua ja osallistavaa. Oppivassa organisaatiossa hyvin toimiva vuorovaikutus mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtymisen. (Putkonen 2013, 8, 9.)

Hiila ym. (2019) kirjoittavat tiimiälystä. Tiimiälly on kollektiivisesti syntyvää älyä, jossa yksittäisen työntekijän osaamisen ohella korostuu tiimin keskinäinen kyky oppia uutta. Oppivan tiimin ja tiimiällyn (Hiila ym. 2019; Putkonen 2013) ydinajatuksena on jokaisen mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta koko työuransa ajan. Oppivassa organisaatiossa tai tiimissä yksilöiden oppiminen yhdistetään ja sen avulla saavutetaan tiiminä yhteiset tavoitteet. Tiimiällyä hyödyntävä tiimi oppii kokemastaan, kerää ja jakaa tietoa saumattomasti sekä sopeuttaa toimintaansa kohdatessaan haasteita ja oppii niistä. Tiimin oppiessa suunniteltu ja tavoiteltu toiminta kohtaavat, ja se voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Toisaalta tiimi voi oppia myös virheitä tehdessään, mikäli toimintaa

korjataan niiden pohjalta. (Huotari ym. 2005, 31; Hiila ym. 2019, 65; Putkonen 2013, 9.)

4.1 Tiimin vuorovaikutus ja viestintä

Tiimit, jotka jakavat tietoa vapaasti ja avoimesti, ovat yleensä kaikkein tehokkaimpia (Obrenovic ym. 2015, 47–49). Tuloksellinen tiimityö vaatii jäseniltään hyviä vuorovaikutustaitoja ja viestintäosaamista, sillä niillä on tärkeä rooli tiimin oppimisen kannalta. Tiedon jakaminen ja uuden tiedon luominen tiimissä on mahdotonta ilman toimivaa viestintää, kuten puhumista ja kuuntelemista. (Huotari ym. 2005, 76.) Dialogisuus on tärkeä osa uuden tiedon käsittelyä ja luomista. Dialogisuus edellyttää yhteistä ymmärrystä asioista. (Huotari ym. 2005, 76; Mannermaa 2018, 29.) Tiimin viestintäosaaminen edellyttää tiimin jäsenten myönteistä asennetta ja motivoituneisuutta viestintään (Huotari ym. 2005, 76).

Vuorovaikutus on ihmisten välinen vastavuoroinen suhde, jossa luodaan yhteyksiä muihin sekä sanallisesti että sanattomasti. Vuorovaikutuksessa viestitään tärkeitä asioita, pyritään muodostamaan yhteinen ymmärrys sekä saadaan muilta palautetta omasta toiminnasta. (Mönkkönen ym. 2019, 47,51.) Viestintä on vuorovaikutuksen ydin, sillä sen avulla välitetään tietoa sekä rakennetaan yhteisyyttä ja ylläpidetään vuorovaikutusta ihmisten kesken. Ihmiset viestivät sanallisesti tai sanattomasti. Sanaton viestintä ilmenee esimerkiksi ilmeinä, eleinä ja kehon liikkeinä ja kuvastaa sanallista viestintää herkemmin tunteita ja asennoitumista. Sanallinen viestintä on kommunikaatiota puhuen. (Huotari ym. 2005, 40, 41, 44.) Ongelmalliseksi saattaa nousta se, että eri ammattialojen työntekijöillä ei ole yhteistä ammatillista kieltä, eivätkä he tunne toistensa työtä (Mönkkönen ym. 2019, 29). Moniammatillisissa tiimeissä saattaa esiintyä eri ammattiryhmien käyttämän ammattikielen tai termien välisiä eroja, jolloin yhteisten merkitysten etsiminen on erityisen tärkeää. Näin varmistetaan, että kaikki tiimin jäsenet puhuvat samasta asiasta. (Huotari ym. 2005, 106.)

Tiimissä vallitseva vuorovaikutusilmasto vaikuttaa tiimin jäsenten omien näkökulmien esilletuomiseen. Kaikkien tiimin jäsenten tiedon ja osaamisen esiintuominen ja sen hyödyntäminen onnistuu, mikäli vuorovaikutus tiimissä on vapaata, avointa ja tasa-arvoista. (Isoherranen 2012, 156.) Luottamus on vuorovaikutuksen ja viestinnän perusedellytys, ja sillä on positiivinen vaikutus tiedon jakamiseen tiimissä. Luottamuksen rakentumiseen tarvitaan viestintäosaamista, vuorovaikutustaitoja sekä yhteistyöhalukkuutta. Luottamuksen myötä tiimin jäsenet motivoituvat jakamaan tietoaan ja osaamistaan tiimin hyväksi. (Huotari ym. 2005, 106.)

4.2 Tiedon jalostuminen

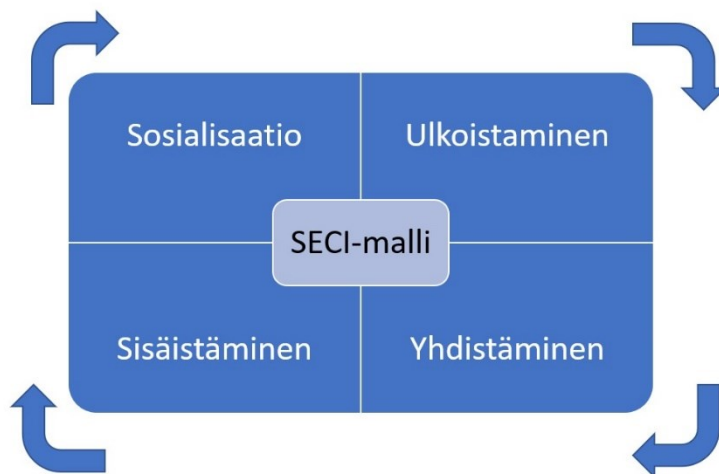
Tiedon jalostumisella tarkoitetaan prosessia, jossa data ja informaatio muuttuvat organisaation toimintaa hyödyntäväksi tiedoksi. Uuden tiedon luomisen mallissa työntekijöiden ideat jalostuvat organisaatiossa uusiksi toiminta- ja ajatusmalleiksi. Teknologian avulla tietoa voidaan siirtää, jakaa ja analysoida, mutta kokemuksen kautta syntynyt tieto on korvaamatonta. Tiedon jalostuminen onkin tämän takia yksi tärkeimmistä vaiheista organisaation tietämyksen hallinnan prosessissa. (Mannermaa 2018, 27.)

Tieto voidaan määritellä kuvaamalla sen eri tasoja. Näitä tasoja ovat Laiho ym. (2013) mukaan data, informaatio ja tietämys. Datalla tarkoitetaan analysoimatonta raakatietoa tai objektiivisiä määreitä. Sen merkitys avautuu ainoastaan asiayhteydessään, jolloin data muuttuu informaatioksi. Informaatio on rakenteellista dataa, jota voidaan käyttää analyyseissä. (Laiho ym. 2013, 18–19.) Informaatio muuttuu tietämykseksi vuorovaikutuksen, oppimisen ja päätelyn kautta siinä vaiheessa, kun sen vastaanottaja prosessoi sen osaksi omaa tietovarantoaan (Mannermaa 2018, 17).

Tieto voidaan jakaa kahteen olomuotoon: näkyvään eli eksplisiittiseen tietoon sekä hiljaiseen eli implisiittiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto on näkyvää tietoa, jota on mahdollista sanoittaa, välittää ja ilmaista melko helposti. Hiljainen tieto on luonteeltaan omakohtaista, ja sitä on vaikea pukea sanoiksi. Hiljaista tietoa ovat esimerkiksi ajattelumallit sekä opitut rutinoituneet tekniset taidot. (Putko-

nen 2013; Mannermaa 2018, 29.) Huotarinen ym. (2005, 66–68) mukaan organisaatiossa oleva hiljainen tieto on sen työntekijöillä olevaa tietoa, joka on kiinnittyneenä ihmisten toimintaan, menettelytapoihin, rutiineihin sekä arvoihin ja tunteisiin. Hiljaisen tiedon siirtyminen edellyttää sosiaalista vuorovaikutusta, onnistunutta kommunikointia ja yhteistyötä. Hiljainen tieto siirtyy mallioppimisessa käytännön yhteyksissä esimerkiksi mentoroinnin avulla. Tiedon tallentamista tärkeämmäksi nousee työyhteisössä olevan tiedon yhteiseksi tekeminen ja osaamisen jakaminen.

Tiedon jalostumista kuvataan usein tutkijoiden Nonaka ja Takeuchi (1995) kehittämällä SECI-mallilla. Se on nelivaiheinen uuden tiedon luomisen malli organisaatiossa, jossa jo olemassa olevaa tietoa jaetaan yksilöiden kesken, jolloin se muuttuu uudeksi tiedoksi ja uudeksi tavaksi toimia. Mallissa hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseen muotoon ja takaisin hiljaiseksi tiedoksi. Tiedon jalostumiseen vaikuttaa myös konteksti, jossa uusi tieto luodaan. (Putkonen 2013, 31; Mannermaa 2018, 27.)



Kuva 1. SECI-malli (Nonaka ja Takeuchi 1995)

Tiedon jalostumisen ensimmäisessä vaiheessa (sosialisaatio) työntekijät jakavat omaa hiljaista tietoaan sosiaalisissa tilanteissa. Tästä esimerkkejä ovat kokemusten vaihto, mallittaminen ja seuraamalla oppiminen. Toisessa vaiheessa (ulkoistaminen) eksplisiittisen tiedon ja hiljaisen tiedon vuorovaikutus on vilkasta ja tieto liikkuu yksilö- ja organisaatiotasojen välillä. Dialogin ja yhteisen reflektoinnin avulla pyritään käsitteellistämään asia, jolloin uusi tieto on

helpommin jäsennettävissä. Kolmannessa vaiheessa (yhdistäminen) näitä uusia käsitteitä arvioidaan organisaation hyödyn näkökulmasta. Olemassa olevaa tietoa vaihdetaan, vertaillaan ja yhdistellään. Neljännessä vaiheessa (sisäistäminen) syntynyttä uutta tietoa hyödynnetään, kokeillaan ja siitä hankitaan kokemuksia. Eksplisiittinen tieto muuttuu näin jälleen hiljaiseksi tiedoksi. (Putkonen 2013, 31; Mannermaa 2018, 27–29.) Nämä neljä vaihetta toistuvat ja luovat organisaatioon jatkuvasti uutta tietopääomaa (Laihonen ym. 2013).

5 TIEDON JOHTAMINEN

Tietojohtamisella tarkoitetaan niitä organisaation toimia, joilla tunnistetaan, käytetään ja johdetaan organisaation tietämyksenhallintaa sen tavoitteiden mukaisesti (Mannermaa 2018, 13). Tietojohtamisen käytännöt auttavat tunnistamaan organisaation tietoresursseja ja hyödyntämään niitä toiminnassa sekä tarjoavat työkaluja organisaation oppimisen johtamiseen (Laihonen ym. 2013, 15). Tietojohtamisen avulla mahdollistetaan organisaation tietämyksenhallinnan prosessi, jolla tarkoitetaan tietotarpeen tunnistamista, tiedon hankintaa ja varastoimista sekä tiedon välittämistä ja tulkintaa (Mannermaa 2018, 13).

Esihenkilöt ovat yrityksen tietämyksenhallinnan avainhenkilöitä. Työpaikan tietojohtaminen ja sen kehittäminen edellyttävät erilaisten tietojärjestelmien kehittämisen ohella usein myös henkilöstöä koskevaa muutosjohtamista. Muutoksessa johdon sitoutumisella ja esihenkilöiden roolilla ja esimerkillä on suuri merkitys, sillä tietojohtamisen liittyvien muutosten juurruttaminen vie aikansa. Esihenkilöillä on merkittävä rooli uuden tiedon luomisessa. He yhdistävät työntekijöiltä nousevan informaation ja johdolta saamaansa organisaation vision kokonaisuudeksi. Esihenkilöiden tehtävänä on myös käsitteellistää työntekijöiltä nouseva hiljainen tieto ja välittää se ylemmälle johdolle sekä toisaalta konkretisoida ylemmän johdon visio käytännön toimintaan. (Isoherranen 2018, 25, 32.)

Tietojohtaminen käsittää tiedolla johtamisen sekä tiedon johtamisen osa-alueet. *Tiedolla johtaminen* on tiedon hyödyntämistä organisaation päätöksenteossa. *Tiedon johtamisella* taas tarkoitetaan inhimillisen, usein kokemuksen

kautta kertyneen tietämisen sekä tietotyöntekijöiden johtamista. Tiedon johtamisen tavoitteena on hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti työntekijöiden osaamisesta ja oppimisesta muodostuvaa tietopääomaa ja työyhteisön rakenteisiin kertynyttä tietoa. Sen avulla myös tuetaan työntekijöiden ja organisaation kykyä tuottaa uutta tietoa ja oppia. (Mannermaa 2018, 13.) Työelämän jatkuva muutos ja suuri informaation määrä edellyttävät työntekijöiltä työssään jatkuvaa uuden oppimista ja aktiivista oman ammattitaidon päivittämistä (Kurtti 2012, 192).

Kuten koko organisaation, myös tiimin oppimista voidaan tukea tiedon johtamisella (Hiila ym. 2019, 65). Tieto on vuorovaikutteista, mikä edellyttää tiimin oppimista tukevien työympäristöjen rakentamista sekä hyvää ymmärrystä moninäkökulmaisen tiedon merkityksestä (Isoherranen 2012, 156; Mannermaa 2018, 46). Hiljaisen tiedon jakamista voidaan parhaiten edistää työntekijöiden vuorovaikutuksellisuutta ja reflektiivisyyttä tukevien työtapojen avulla, kuten tiimipalaverit ja perehdyttäminen (Kurtti 2012). Moniammatillisuuden johtamisessa on tärkeää mahdollistaa jatkuva vuoropuhelu eri ammattiryhmien kesken (Isoherranen 2012, 156).

Työyhteisön johtamisella voidaan merkittävästi vaikuttaa siihen, millaisia hiljaisen tiedon siirtämisen paikkoja työpaikalle syntyy luonnollisesti ja millaisia olosuhteita niille aktiivisesti järjestetään. Hiljaisen tiedon siirtymisen tärkeyden ja siihen liittyvien haasteiden ymmärtäminen on erityisen tärkeää työyhteisöjen johtamisessa. Tiedon johtamisen avulla on mahdollista havaita työn heikkoja ja kehitettäviä osa-alueita mutta myös tunnistaa vahvoja ja keskeisiä työn elementtejä ja osaamisalueita. Ajanpuute on todettu tiedon siirtymisen esteeksi työyhteisöjen toiminnan ohella myös johtamisessa. Tämän takia tärkeäksi koettu tiedon siirtyminen on tehtävä näkyväksi ja sille on varattava tilaa työn arkeen. (Ek 2022, 160.)

Mannermaan (2018, 40) mukaan tiedon johtamista kehitettäessä on pohdittava, kuinka organisaatiossa jaetaan ja hyödynnetään dokumentoitua ja hiljaista tietoa sekä kuinka organisaatio oppii ja luo uutta tietoa. Tiedon jalostumista edistävinä tekijöinä (Mannermaa 2013, 218; Stenberg 2012, 214) voidaan tunnistaa

työntekijöiden persoonalliset ominaisuudet, kuten motivaatio, halu kehittää sekä positiivinen asenne. Tärkeänä tiedon jalostumista edistävänä tekijänä tunnustetaan myös luottamuksellinen ilmapiiri, kaikkien mukaan ottaminen, kollegoiden huomioiminen, yhteiset keskustelut työkavereiden kesken, asioiden yhteinen reflektointi sekä keskusteluja tukeva ilmapiiri. Työntekijöiden työpaikkaan sitoutuminen rakentuu luottamuksen kautta, ja se tukee halukkuutta jakaa hiljaista tietoa (Huie ym. 2020, 38–39).

Myös työkavereilta ja esihenkilöltä saatu palaute sekä arvostava ja kannustava työyhteisö toimivat tiedon jalostumista edistävänä tekijänä (Mannermaa 2013; 272). Stenberg (2012, 214) puolestaan toteaa, että tiedon jakamisen mieltäminen osana perusosaamista tukee avointa, tiedon jakamista edistävää organisaatiokulttuuria.

Mannermaan (2013, 266) mukaan tiedon jalostumista estäviä tekijöitä voivat olla asenteet sekä yhteistyön ja osallistumisen haasteet. Esteenä voivat olla myös voimavarojen puute ja työntekijöiden liian suuri ja hallitsematon työ määrä. Työpaikalla saattaa esiintyä myös muutosvastarintaa ja vaikeutta oppia pois vanhasta. Stenberg (2012, 213) on puolestaan tunnistanut estäväksi tekijäksi tiedon panttaamisen ja tietoon liittyvän omistushalun.

6 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaiseksi työterveyshoitajat kokevat moniammatillisten tiimien vuorovaikutuksen ja mitkä asiat edistävät ja estävät tiedon jalostumista tiimeissä. Tarkoituksena on myös selvittää vastaavien työterveyshoitajien mielipiteitä tiimien vuorovaikutusta ja tiedon jalostumista tukevan tiedon johtamisen keinoista. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää opinnäytetyön tulosten perusteella työterveyshuollon moniammatillisten tiimien vuorovaikutusta, viestintää ja tiedon jalostumista tukevia yhteisiä toimintatapoja, jotka hyödyntävät mahdollisimman tehokkaasti organisaation työntekijöiden osaamisesta ja oppimisesta muodostuvaa tietopääomaa, kasvattavat yrityksen sosiaalista pääomaa ja tuottavat työterveyshuollon asiakkaille laadukasta palvelua.

Ongelman määrittelyvaiheen tutkimuskysymys:

- Mitkä ovat työterveyshuollon moniammatillisten tiimien tiedonjohtamisen haasteet?

Suunnitteluvaiheen tutkimuskysymykset:

- Minkälaiseksi työterveyshoitajat kokevat vuorovaikutuksen ja viestinnän moniammatillisissa tiimeissä?
- Minkälaiset tekijät edistävät ja estävät tiedon jalostumista moniammatillisissa tiimeissä?
- Miten moniammatillisten tiimien vuorovaikutusta ja tiedon jalostumista voidaan vahvistaa johtamisen keinoin?

Toteutusvaiheen tutkimuskysymys:

- Millainen on moniammatillisten tiimien vuorovaikutusta ja tiedonjalostumista edistävä toimintamalli?

Havainnointivaiheen tutkimuskysymys:

- Mitä havaintoja tehdään toimintatutkimuksen eri vaiheissa?

Arviointivaiheen tutkimuskysymys:

- Millaiseksi koetaan toimintamallin ensimmäinen luonnos?

7 TOIMINTATUTKIMUS

Kankkusen ja Vehviläinen-Julkusen (2013) mukaan tutkimusta tehdessä on arvioitava kriittisesti tiedon hankkimisen ja analysoimisen menetelmiä sekä metodologiaa luotettavien tulosten saavuttamiseksi. Menetelmien valintaan vaikuttavat tutkittava ilmiö, sekä se, mitä siitä halutaan tietää ja mitkä lähestymistavat tuovat parhaiten vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Toimintatutkimus on menetelmä, jolla haetaan käytäntöön sovellettavaa ja hyödynnettävää tietoa toiminnan kehittämiseksi. Toimintatutkimuksen avulla pyritään selvittämään, kuinka asioiden tulisi olla ja millaista tietoa tarvitaan ke-

hittämisen tueksi. (Valli 2018, 186–187.) Kanasen (2018, 28) mukaan toimintatutkimuksessa pyritään ongelmanratkaisuun ja sen myötä muutokseen. Toimintatutkimus kohdistuu erityisesti sosiaaliseen, vuorovaikutukselliseen toimintaan, ja sen toteuttaminen vaatii ihmisten välistä yhteistoimintaa. Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu projektiluonteinen tutkimus, jonka avulla on mahdollisuus suunnitella ja jalkauttaa uusia toimintatapoja (Heikkinen ym. 2006, 16–19).

Toimintatutkimus luokitellaan usein laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi, mutta toimintatutkimuksessa voidaan käyttää myös määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimus voidaan kuvata yhtenä tai useampana syklinä. Lähtökohtana on havaittu ongelma, johon halutaan lähteä kehittämään ratkaisua. Toimintatutkimuksen yhdessä syklissä toteutuu ongelman määrittely-, suunnittelu-, toteutus-, havainnointi- ja reflektointivaihe. (Kananen 2018, 12.) Heikkisen ym. (2006, 35) mukaan sykli alkaa tutkijan suunnitellessa ja toteuttaessa uutta toimintaa. Toteutusta havainnoidaan ja reflektoidaan syklin eri vaiheiden aikana ja niiden jälkeen. Näiden kokemusten pohjalta voidaan kehittää toimintaa edelleen vielä paremmaksi, jolloin alkaa seuraava, uusi sykli.

Toimintatutkimuksen prosessi voidaan kuvata suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektion toisiaan seuraavina sykleinä (Valli 2018, 189). Ajallisesti kuvatussa spiraalissa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähitellen kierros kierrokselta (Heikkinen ym. 2006, 36). Vallin (2018, 183) mukaan toimintaan liittyvä tieto on usein hiljaista tietoa ja yksi toimintatutkimuksen tarkoitus on tehdä toimintaan liittyvä hiljainen tieto näkyväksi ja keskustelun kohteeksi.

Toimintatutkimuksessa korostuu ajatus yhteistyöstä. Ihmiset, joita ongelma koskee, osallistuvat ja pyrkivät yhdessä etsimään siihen ratkaisuja ja kehittämään toimintaansa. Osallistuminen myös vahvistaa muutokseen sitoutumista. Toimintatutkimuksessa tutkija on itse osa tutkittavaa ilmiötä ja yhteisöä. Toimintatutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen, eivätkä tulokset ole useinkaan yleistettävissä muualle. (Kananen 2018, 28, 33.)

Olen kuvannut opinnäytetyön vaiheet alla olevassa taulukossa (Taulukko 1).

Taulukko 1. Toimintatutkimuksen vaiheet tässä opinnäytetyössä

Toimintatutkimuksen vaihe	Tutkimuskysymys	Menetelmä	Analysointimenetelmä	Tuotos	Aikataulutus
Tutkimusongelman määrittäminen	Mikä on työterveyshuollon moniammatillisen tiimin tiedonjohtamisen haasteet?	Kirjallisuuskatsaus aihetta koskevasta aikaisemmasta tiedosta Omat ja muiden kokemukset toimeksiintajan tiedonjohtamisen nykytilasta	Reflektointi	Tutkimusongelman kirkastuminen	2/2022–10/2022
Suunnitteluvaihe	Minkäläiseksi työterveyshoitajat kokevat vuorovaikutuksen ja viestinnän moniammatillisissa tiimeissä? Minkälaiset tekijät edistävät ja estävät tiedon jalostumista moniammatillisissa tiimeissä? Miten moniammatillisten tiimien vuorovaikutusta ja tiedon jalostumista voidaan vahvistaa johtamisen keinoin?	Kysely työterveyshoitajille (n=37) Ryhmähaastattelu vastaavat tth:t ja operatiivinen päällikkö (n=6) ryhmähaastattelu	Tilastoillinen analyysi, frekvenssit, prosentit, keskiarvo ja keskihajonta, ristiintaulukointi Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	Nykytilan analyysi	2/2022–10/2022
Toimintavaihe	Millainen on moniammatillisten tiimien vuorovaikutusta ja tiedon jalostumista edistävää toimintamalli?	Aivoriihi vastaaville työterveyshoitajille ja operatiiviselle päällikölle	Aivoriihen ideoiden teemoittelu ja kulun dokumentointi raporttiin	Toimintamalliehdotus	11/2022–3/2022
Havainnointivaihe	Millaisia havainnointeja tehdään toimintatutkimuksen eri vaiheissa?	Kenttäpäiväkirja	teemoittelu		Koko opinnäytetyön ajan kaikissa toimintatutkimuksen vaiheissa
Arviointivaihe	Minkäläiseksi koetaan toimintamallin ensimmäinen luonnos?	Alueen työterveyshoitajille (in-nopaja esim. NPS)		Viimeistely toimintamalliehdotus	

7.1 Ongelman määrittäminen

Toimintatutkimuksen ongelmanmäärittelyvaiheessa määritellään tutkimuksen tehtävä eli se, miten haetaan käytäntöön sovellettavaa ja hyödynnettävää tietoa työelämän käytänteiden kehittämiseksi (Valli 2018,186).

Toimintatutkimus liittyy olennaisesti käytännön työelämään ja sieltä nouseviin käytännön ongelmiin sekä niiden havaitsemiseen ja poistamiseen. Toimintatutkimus alkaa aina ongelman määrittelystä ja nimeämisestä. Nimeämisen jälkeen edetään tarkempaan ongelman määrittämiseen. Ongelman määrittämisen vaiheeseen kuuluvat ongelman täsmennys ja ongelmaan vaikuttavien tekijöiden hahmottaminen, kuten ongelman luonne, syyt, vaikutukset ja osapuolet. Tarkka ongelman kiteyttäminen on tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää, sillä tutkimusongelma on voitava myöhemmin johtaa tutkimuskysymyksiksi, joilla tuotetaan tietoa ongelman ratkaisemiseksi. Tutkimuksen valinta- ja ongelmanmäärittelyvaiheessa muodostetaan esiyymmärrys aiheesta omista ja muiden kokemuksista sekä kirjallisuuteen perehtymällä. Kirjallisuuteen perehtyminen ja kokemus auttavat ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä paremmin. Aikaisempiin aihealueen tutkimuksiin tutustuminen auttaa ongelman ja tutkimuskysymysten määrittämisessä. (Kananen 2014, 36, 98, 99.)

Tutkimuskysymys:

- Mitä ovat työterveyshuollon moniammatillisten tiimien tiedonjohtamisen haasteet?

Oman työelämäkokemukseni, havaintojeni ja muiden työterveyshoitajien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella moniammatillinen tiimityö kaipaa jatkuvaa kehittämistä. Oman kokemukseni mukaan paikallistason moniammatillisesta tiimityöstä puuttuvat tiimin kanssa sovitut käytänteet. Todellisen moniammatillisen tiimityöskentelyn sijasta eri ammattiryhmät työskentelevät yhteisten asioiden parissa usein rinnakkain, mutta eivät yhdessä tiiminä. Mikäli tiimin sisällä ei ole vuorovaikutusta eikä siksi myöskään tiedon jalotumista, se vaikuttaa haitallisesti työterveyshoitajien sekä muiden ammattiryhmien työn laatuun ja lopulta asiakastyytyväisyyteen. Toimivilla käytänteillä vähäisemmätkin resurssit saataisiin hyödynnettyä tehokkaammin.

Opinnäytetyö alkoi tutkimusongelman eli kehittämiskohteen määrittelyllä ja tutkimuskysymysten hahmottelulla helmikuussa 2022. Ehdotin tuolloin työnantajalleni työn aiheeksi moniammatillisten tiimien vuorovaikutuksen ja tiedon jalostumisen kehittämistä tietojohtamisen keinoin, ja työnantaja hyväksyi omasta puolestaan aihevalinnan. Kun myös ohjaavat opettajat hyväksyivät

opinnäytetyön aiheen syyskuussa -22, aloin laatia aktiivisemmin opinnäytetyön teoreettista viitekehystä ja etsiä aiheeseen sopivaa kirjallisuutta. Opinnäytetyön sopimus tehtiin 27.9.2022.

Lähdekirjallisuutta kootessani, pyrin valitsemaan opinnäytetyöhöni lähteeksi pääsääntöisesti alle kymmenen vuotta vanhoja tutkimuksia. Muu lähdekirjallisuus on osin myös tätä vanhempaa, edellyttäen että tieto on edelleen ajantasaista. Tutkimuksiksi kelpuutin väitöskirjat sekä vertaisarvioidut tutkimusartikkelit. Käytetyt hakusanat ja hakusuunnitelma on kuvattu taulukossa. (Liite 1.) Tutkimusten perusteella rakentui opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Tutkimustaulukko on suunnitelman liitteenä. (Liite 2.)

7.2 Suunnitteluvaihe

Aineistonkeruumenetelmillä tarkoitetaan periaatteita ja keinoja, joiden avulla tutkimuksen empiirinen aineisto kootaan. Empiirisessä tutkimuksessa tutkimustulokset saadaan tekemällä konkreettisia havaintoja tutkimuskohteesta ja mittaamalla sitä. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää sekä laadullisia että määrällisiä aineistonkeruumenetelmiä tilanteen mukaan. Toimintatutkimuksessa tyypillisesti käytettäviä aineistonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelu, kirjalliset lähteet sekä kyselyt. (Kananen 2018, 77–78).

Tutkimusten analyysimenetelmän valintaan vaikuttaa se, millaiseen ongelmanasetteluun tutkimuksella halutaan vastauksia. Analyysimenetelmien perusjaotteluna voidaan pitää jakoa määrälliseen eli kvantitatiiviseen sekä laadulliseen eli kvalitatiiviseen analyysiin. On myös analyysejä, jotka sijoittuvat näiden kahden menetelmän välille. (Jyväskylän yliopisto, 2015.)

Toteutin toimintavaiheessa työterveyshoitajille suunnatun kyselytutkimuksen, vastaavien työterveyshoitajien teemahaastattelun sekä suunnittelin aivoriihen. Analysoin kyselytutkimuksesta kertynyttä tietoa määrällisen analyysin avulla ja teemahaastattelusta kertynyttä tietoa sisällönanalyysin avulla.

Ongelman määrittelyvaiheen jälkeen tutkimusongelma eli valittu kehittämiskohde muutetaan tutkimuskysymyksiksi, joilla tuotetaan tietoa ongelman ratkaisemiseksi tai poistamiseksi. Toimintatutkimuksen tutkimuskysymyksissä tulee olla mukana toimintaa tai kehittämistä kuvaava elementti, jolla saadaan aikaiseksi haluttu muutos. Muodostettavien tutkimuskysymysten tulisi olla laajuudeltaan rajattuja, selkeitä ja yksiselitteisiä. Niiden tulisi myös olla tutkittavissa eli tutkimuskysymykseen pitää olla saatavissa vastaus. (Kananen 2018, 30, 31, 44, 45, 46.)

Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää haastattelun eri muotoja kaikissa sen eri vaiheissa. Alkukartoituksessa haastattelua tai kyselyä käyttämällä voidaan selvittää ja täsmentää tutkimusongelmaa ja siihen liittyviä tekijöitä. (Kananen 2018, 87.)

Tutkimusongelmalle tai kehittämiskohteelle laaditaan prosessia ohjaava tutkimussuunnitelma, jossa kuvataan mitä tietoa tarvitaan, mistä ja keneltä tieto saadaan ja minkälaisia tiedonkeruu ja analyysi menetelmiä käytetään (Kananen 2018, 47).

Tutkimuskysymykset:

- Minkälaiseksi työterveyshoitajat kokevat vuorovaikutuksen ja viestinnän moniammatillisissa tiimeissä?
- Minkälaiset tekijät edistävät ja estävät tiedon jalostumista moniammatillisissa tiimeissä?
- Miten moniammatillisten tiimien vuorovaikutusta ja tiedon jalostumista voidaan vahvistaa johtamisen keinoin?

Opinnäytetyön lähestymismenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus, sillä se sopii hyvin työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Käytin toimintatutkimuksessa sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Tutkimusalueeksi valitsin toimek-siantajan organisaatiojaon mukaisen pohjoisen seudun ja tutkimuskohteeksi pohjoisen seudun työterveyshoitajat ja vastaavat työterveyshoitajat. Kyselystä ja haastatteluista saatavan aineiston avulla kartoitettiin näin ollen pohjoisen

seudun työterveyshoitajien ja vastaavien työterveyshoitajien mielipiteitä. Käytin aineistonkeruumenetelminä kyselytutkimusta organisaation pohjoisen seudun työterveyshoitajille sekä seudun vastaavien työterveyshoitajien teema-haastattelua.

7.2.1 Kyselyn laatiminen

Toimintatutkimus luokitellaan usein laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi, mutta toimintatutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä voidaan käyttää myös määrällisiä tutkimusmenetelmiä, kuten kyselytutkimusta (Kananen 2018, 12). Kyselytutkimuksessa mittaaminen tapahtuu kyselylomaketta käyttäen, ja se sopii hyvin määrällisen tutkimusmenetelmän aineistonkeruutavaksi (Vehkalahti 2019,11). Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuskysymysten käsitteet muutetaan mitattaviksi ominaisuuksiksi eli muuttujiksi. Mittaamalla pyritään yhdistämään teoriataso käytäntöön löytämällä teoreettisia käsitteitä vastaavat reaalia maailman vastineet. (Taanila 2014, 18.) Kyselylomakkeella voidaan tutkia mitä tahansa teoreettista asiaa, mikäli se voidaan muuttaa mitattavaan muotoon. Tällöin teoreettinen käsite puretaan muuttujiksi, joilla tutkimusilmiötä voidaan mitata. Kysymyksiä laadittaessa on tunnettava hyvin mitattavien käsitteiden ja ilmiöiden ulottuvuudet sekä niihin liittyvä teoria. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 115.)

Jokaista ulottuvuutta mitataan omilla kysymyksillään (Taanila 2014, 18). Kyselytutkimuksessa mittarilla tarkoitetaan kysymysten tai väitteiden sarjaa, jolla pyritään mittaamaan erilaisia ilmiöitä, kuten mielipiteitä, asenteita tai arvoja (Vehkalahti 2019,12). Kyselylomake on vakioitu eli samat kysymykset esitetään kaikille vastaajille. Kyselyä laadittaessa määritetään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat, joihin halutaan vastaus. Näiden pohjalta taas määritellään taustamuuttujat, jotka vaikuttavat tutkittaviin asioihin. Taustamuuttujia voivat olla esimerkiksi vastaajan sukupuoli, ikä tai koulutus. Muuttujalla tarkoitetaan havaintoyksikköön, kuten kyselyyn vastaavaan henkilöön, liittyviä ominaisuuksia, jotka ovat luotettavasti mitattavissa. (Vilkkä 2021, 85.)

Kyselylomakkeessa voidaan käyttää avoimia, puoliavoimia tai strukturoituja eli valmiita vastausvaihtoehtoja sisältäviä kysymyksiä. Avoimiin kysymyksiin vastaaja voi tuottaa itse kirjallisen vastauksen sille varattuun tilaan, kun taas suljetuissa kysymyksissä vastaajalle annetaan valmiit vastausvaihtoehdot. Strukturoitu kysymys on monivalintakysymys, jossa vastaajalle annetaan valmiit vastausvaihtoehdot. (Vilkkä 2021.)

Likertin asteikko soveltuu tutkimusongelmaan, jossa mitataan asenteita ja mielipiteitä (Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja). Likertin asteikko on järjestysasteikko, jossa kokemusta tai mielipidettä mitataan käyttämällä tyypillisesti viisiportaista asteikkoa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 217–221.) Vallin (2015) mukaan vastausvaihtoehtona on hyvä olla myös niinsanottu neutraaliluokka, joka mahdollistaa vastausvaihtoehdon myös niille vastaajille, joilla ei ole mielipidettä asiasta.

Vehkalahten (2019) mukaan sähköisten kyselyiden haasteena on matalan vastausprosentin riski sähköisten kyselyiden määrän lisääntyttyä. Tällöin korostuu kyselylomakkeen houkuttelevuus, mahdollisimman tiivis ja vastaamisen kannalta helppo rakenne. Hyvä saatekirje kannustaa vastaamaan. (Vehkalahti 2019, 48.) Tutkimuksen kohdehenkilö tekee vastauspäätöksensä saatteen ja kyselyn visuaalisuuden sekä saatteen sisällön ja kyselyn laajuuden ja kielen perusteella. Saatekirjeessä tulisi ilmetä kyselyn sisältö eli se, mistä tutkimuksessa on kyse, mihin tarkoitukseen vastaaja antaa tietojaan ja mihin tutkimustuloksia käytetään. Tämän perusteella vastaaja voi tehdä päätöksen kyselyyn vastaamisesta. (Vilkkä 2021, 150–152.)

Taanila (2014, 27) toteaa hyvän kyselylomakkeen olevan validi eli mittaavan juuri sitä, mitä sen teoreettisilla käsitteillä väitetään mittaavan. Edellytyksenä on mitattavien ilmiöiden ulottuvuuksien tunnistaminen ja asianmukaisten mittarien löytäminen niiden mittaamiseen. Hyvän kyselylomake on kokonaisuus, jossa toteutuvat sisällölliset tavoitteet sekä tilastolliset, eli mittaamista ja mittareita koskevat näkökulmat (Vehkalahti 2019, 20). Kyselylomakkeen kysymyksiin liittyvien käsitteiden pitäisi olla vastaajan kannalta ymmärrettäviä. Tämän takia kyselyn laatimiseen on perehdyttävä kunnolla ja kyselyn esitestaus on

tärkeää. Esitestauksen arvioinnin kohteena voi olla vastausohjeiden, kysymysten ja vastausvaihtoehtojen selkeys ja yksiselitteisyys, lomakkeen pituus sekä vastaamiseen kulunut aika. (Vilkkä 2021, 88.)

Mittarin laatiminen on tutkimuksen luotettavuuden kannalta kriittinen vaihe, sillä sen on oltava täsmällinen ja pohjaututtava luotettavaan tutkimustietoon. Mittari on myös rakennettavan siten, että se on kattava eli se mittaa kaikkia tutkittavan ilmiön osa-alueita. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 114.)

Kyselyn laatimisvaiheessa on huomioitava alustavasti, miten analysointimenetelmä vaikuttaa kyselyn laatimiseen; miten kerätyt aineistot voi analysoida ja onko se mahdollista halutulla tavalla. Tutkimuksessa käytettävä mitta-asteikko vaikuttaa käytettävään analysointimenetelmään. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 114.)

Laadin suunnitelmavaiheessa työterveyshoitajille suunnatun kyselylomakkeen (Liite 3). Käytin kyselyn laatimisessa opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen perusteella kertynyttä tietoa tutkittavasta aiheesta. Kyselyn oli tarkoitus tuottaa vastaukset tutkimuskysymyksiin millaiseksi työterveyshoitajat kokevat vuorovaikutuksen ja viestinnän moniammatillisissa tiimeissä sekä minkälaiset tekijät estävät ja edistävät tiedon jalostumista moniammatillisissa tiimeissä. Kysely rakentui vastaajan taustatietoja kartoittavista kysymyksistä sekä moniammatillisen tiimin viestintään, moniammatilliseen tiimityöhön, vuorovaikutukseen ja tiedon jalostumiseen liittyvistä kysymyksistä.

Käytin kyselylomakkeessa Likertin asteikollisia suljettuja kysymyksiä. Likertin taulukko sopii kyselyyn hyvin, sillä kyselyssä mitataan mielipiteitä. Valitsin viiden vastausvaihtoehdon mallin, jolloin myös niiden vastaajien, joilla ei ole välttämättä mielipidettä asiasta, oli mahdollisuus vastata kyseiseen kysymykseen. Toteutin kyselyn esitestauksen lähettämällä kyselyn itselleni sekä työelämäohjaajalleni. Esitestauksen perusteella oli vielä mahdollisuus muokata kyselyä esimerkiksi sen ymmärrettävyyden, vastaamiseen kuluvan ajan ja kysymyksenasettelun suhteen. Esitestauksen palautteen perusteella työterveyshuollon moniammatillisen tiimin määritelmää tarkennettiin, mutta muilta osin kysely oli

toimiva. Merkitsin esikyselyn perusteella vastaamiseen kuluvan ajan kyselyn saatteeseen.

7.2.2 Teemahaastattelurungon laatiminen

Teemahaastattelulla tarkoitetaan tutkijan ja haastateltavan välistä keskustelua tietyistä, etukäteen määritellyistä aiheista. Haastattelurunko koostuu tutkittavan ilmiön ennakkonäkemyksestä. Haastattelurunkoa laadittaessa on varmistuttava siitä, että se kattaa kaikki tutkittavan ilmiön osa-alueet. (Kananen 2014, 87, 91.)

Laadin suunnitelmavaiheessa vastaavien työterveyshoitajien teemahaastattelun kysymysrunгон (Liite 4.) sekä sähköpostin välityksellä lähetettävän saateen haastatteluun (Liite 5.). Teemahaastattelun runko rakentui opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Haastattelun teemat liittyvät vastaavien työterveyshoitajien keinoihin tukea tiimien toimintaa tiedon johtamisen avulla. Teemahaastattelu on jäsennelty SECI-mallin sosialisatio-, ulkoistamis-, yhdistämis- ja sisäistämismuotoihin liittyvien aiheiden mukaisesti.

7.2.3 Tietosuojaseloste ja tietoinen suostumus

Tietosuojaseloste kuvaa, kuinka tutkimuksessa kerätään, käytetään, luovutetaan, säilytetään tai käsitellään henkilötietoja muilla tavoin. Tietosuojaseloste annetaan kaikille tutkimukseen osallistuville. (Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja 2021.) Haastattelututkimusta tehtäessä haastateltavalta pyydetään tietoon perustuva kirjallinen tietoinen suostumus osallistua tutkimukseen. Suostumuksen antaessaan haastateltavan on saatava riittävästi tietoa tutkimuksesta sekä omista oikeuksistaan tutkittavana. Haastateltavalle on aina informoitava tutkimuksen tekijä ja taustaorganisaatio, henkilötietojen käyttö tutkimuksessa sekä se, mitä osallistuminen tutkimukseen tarkoittaa käytännössä. Nämä tiedot liittyvät tutkittavan oikeuksiin osallistua vapaaehtoisesti tai kieltäytyä tutkimuksesta, keskeyttää osallistuminen tai peruuttaa osallistumissuostumus missä tahansa vaiheessa. Tutkittavalla on myös oikeus saada totuudenmukainen kuva tutkimuksen tavoitteista ja tarkoituksesta sekä osallistumiseen

mahdollisesti liittyvistä riskeistä. Tutkijan on myös ilmaistava, jos hän olisi tilanteessa tutkittavan näkökulmasta muussa kuin tutkijan roolissa. (Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja 2021.)

Valmistelin suunnitelmavaiheessa myös toteutusvaiheessa tarvittavat lomakkeet, kuten tietosuojaselosteen ja tietoisien suostumuksen lomakkeen sekä saatteet.

7.2.4 Kyselyn toteuttaminen ja analysointi

Kyselytutkimus sopii menetelmäksi silloin, kun aineisto kerätään suurelta joukolta ihmisiä ja se voidaan hyvin lähettää sähköisesti. Aineisto tallentuu tällöin myös suoraan sähköiseen muotoon. (Taanila 2014, 18.) Kyselyllä on useita toteutustapoja, mutta se, mitä kyselyllä halutaan selvittää, vaikuttaa kyselyn toteutustapaan, kysymysten sisältöön ja vastaajajoukon rajaukseen (Jyväskylän yliopisto 2015). Mittauksen kohdetta kutsutaan havaintoyksiköksi ja kaikkien havaintoyksiköiden kokonaisuutta tutkimuksen perusjoukoksi. Kun kysely toteutetaan samalla painoarvolla koko perusjoukkoon, kysely toteutetaan kokonaistutkimuksena. (Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja 2021.)

Kyselytutkimus on kvantitatiivinen aineistonkeruumenetelmä, joten kvantitatiivinen analyysi sopii sen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisen aineiston analyysille on ominaista, että siinä pyritään kuvaamaan ilmiöiden välisiä syy-seuraussuhteita sekä niiden yleisyyttä. Kyselytutkimus on siis tilastollisesti kuvaava analyysi. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Tyypillisiä käytettäviä tunnuslukuja ovat aineiston tapausten lukumäärät eli frekvenssit ja prosenttiosuudet. Usein havainnollisuutta lisätään esittämällä numerotulokset taulukoina tai diagrammeina. (Yhteiskuntatieteellinen verkkoaineisto s.a.)

Likertin asteikollisten muuttujien analysointimenetelmäksi sopii ristiintaulukointi. Sillä tutkitaan muuttujien jakautumista ja niiden välisiä riippuvuuksia. Se sopii tilanteeseen, jossa selittäviä muuttujia on vain yksi tai enintään muutama. (Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja 2021.)

Webropol-kysely pohjoisen alueen työterveyshoitajille toteutettiin ajalla 13.2.-26.2.2023. Pohjoisen alueen operatiivinen päällikkö jakoi sähköpostitse kyselyn saateviestin ja avoimen nettilinkin alueen neljälle vastaavalle työterveyshoitajalle jaettavaksi edelleen toimipisteidensä työterveyshoitajille (N=35). Sähköpostissa oli tietoa kyselyn tarkoituksesta, pyyntö osallistua kyselyyn sekä vastauslinkki laatimaani Webropol-kyselyyn. Kyselyn puolessavälissä vastaavat työterveyshoitajat lähettivät vielä muistutusviestin kyselyyn vastaamisesta.

Tässä opinnäytetyössä analysoin kyselytutkimuksesta kertynyttä tietoa määrällisen analyysin avulla, sillä kyselyssä käytettiin ainoastaan suljettuja Likertin asteikkolaisia kysymyksiä. Toteutin kyselyn Webropol-kyselyinä, joten aineisto oli valmiiksi sähköisessä muodossa. Aineistosta oli saatavilla vastausten prosentit, frekvenssit, keskiarvot ja keskihajonta. Ohjelma piti sisällään tulosten suodatuksen ja vertailun. Käytin vastausten analysoinnissa Webropol-ohjelman vertailutoimintoa verratessani työterveyshoitajien työkokemuksen vaikutusta kokemuksiin tiimityöstä.

7.2.5 Teemahaastattelun toteuttaminen ja analysointi

Teemahaastattelu nostaa esille tutkittavien mielipiteitä ja ajatuksia tutkittavista asioista sekä pyrkii löytämään niistä vastauksia tutkimusongelmaan (Tuomi ym. 2018). Teemahaastattelu etenee etukäteen mietittyjen teemojen ja haastattelurungon mukaisesti, ja sitä voidaan täydentää haastattelun edetessä tarkentavilla kysymyksillä. Esihaastattelun tarkoitus on testata haastatteluun kuluva aikaa, haastattelurunkoa sekä kysymysten muotoa ja järjestystä ja tarvittaessa tehdä niihin muutoksia. Esihaastattelua pidetään hyvin suositeltavana. (Hirsijärvi & Hurme 2015.)

Hirsijärvi ja Hurme (2015) korostavat, että teemahaastattelussa painottuu tilastollisten yleistysten sijaan tutkittavan ilmiön syvällisempi ymmärtäminen. Teemahaastatteluissa haastateltavien määrällistä edustavuutta tärkeämpänä ominaisuutena voidaan pitää haastateltavien kykyä kerrontaan. Haastattelun

aluksi tapahtuva vapaamuotoinen jutustelu mahdollistaa haastattelutilanteessa tärkeän luottamuksen syntymisen ja vapauttaa ilmapiiriä. Haastatteluun kuluva aika on tyypillisesti 1½ -2 h.

Kanasen (2014, 92) mukaan ryhmähaastattelussa ryhmädynamiikalla eli ryhmän jäsenten persoonallisuuden piirteillä voi olla vaikutusta tuloksiin. Vaikutus tuloksiin voi olla tietoa lisäävä tai vähentävä riippuen ryhmän koostumuksesta. Haasteena on vahvojen persoonallisuuksien mielipiteiden korostuminen aiheistossa. Haastattelutilanteen tulee olla rauhallinen, etteivät mahdolliset keskeytykset tai taustääänet häiritse keskustelua tai nauhoitusta. Haastattelutilanteessa haastateltavien eleiden ja ilmeiden havainnointi on tärkeää.

Lähetin sähköpostitse kutsun teemahaastatteluun osallistumisesta pohjoisen seudun vastaaville työterveyshoitajille. Mikäli henkilö oli halukas osallistumaan tutkimukseen, ohjeistin hänet vastaamaan sähköpostiin, minkä jälkeen sovittiin ryhmähaastatteluun osallistuvien kanssa kaikille sopivasta ajankohdasta.

Koska teemahaastattelussa käsitellään haastateltavien henkilötietoja, niiden käsittelystä informoiminen on tietosuojalainsäädäntöön perustuva velvoite. Annoin jokaiselle haastateltavalle tutustuttavaksi tutkimuksen henkilötietojen käsittelyä kuvaavan tietosuojaselosteen (Liite 6.). Tietosuojaseloste ja tietoinen suostumus (Liite 7.) käytiin haastateltavien kanssa yhdessä läpi ennen haastattelun aloittamista ja pyysin haastateltavia allekirjoittamaan tietoisesta suostumuksesta.

En toteuttanut ajankäytöllisistä syistä edeltävästi esihaastattelua, vaikka esihaastattelun toteuttaminen ennen varsinaista haastattelua on kirjallisuuden mukaan suositeltavaa. Samasta ajankäytöllisestä syystä toteutin teemahaastattelun ryhmähaastatteluina eikä yksilöhaastatteluina.

Vastaavien työterveyshoitajien haastattelu toteutettiin ryhmäteemahaastatteluna 16.3.23 Kokkolan toimipisteessä. Kaikki neljä pohjoisen seudun vastaavaa työterveyshoitajaa osallistuivat haastatteluun. Alustavan suunnitelman mukaan haastattelu on tarkoitus toteuttaa Teamsin välityksellä, mutta koska

sopiva haastatteluajankohta mahdollistuiakin fyysisenä tapaamisena, suunnitelma muuttui tältä osin. En tehnyt haastattelujen aikana muistiinpanoja, mikä nopeutti ja sujuvoitti haastattelua ja mahdollisti luontevan läsnäolon haastattelutilanteessa.

Tallensin haastattelun Teams kokouksen tallentamistyökalulla ja pyysin haastattelun alussa haastateltavilta tähän suullisesti luvan. Koska nauhoitin varmuuden vuoksi haastattelun myös puhelimella, pidin puhelimen lentotilassa, ettei mahdollinen saapuva puhelu sekoittanut äänitystä. Aloitin haastattelun vapaamuotoisella lämmittelevällä keskustelulla, jossa haastattelijan ja haastateltavien on mahdollista tutustua.

Haastattelu kesti noin tunnin ja kokonaisuudessaan tilaisuuteen meni aikaa 1½ tuntia. Alustin haastattelun kertomalla haastatteluteemasta ja antamalla lyhyen palautteen työterveyshoitajien kyselyn tuloksista. Kaikki osallistuivat haastatteluun aktiivisesti ja keskustelu soljui luontevasti. Haastateltavat kunnioittivat toistensa puheenvuoroja ja odottivat omaa vuoroaan puhua.

Sisällönanalyysi on laadullisen aineiston analyysi, joka on tyypillinen tapa teemahaastattelun aineiston analyysiin. Sisällönanalyysin menetelmä mahdollistaa erilaisten dokumenttien tarkastelun järjestelmällisesti ja objektiivisesti. Sen avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta asiasta yleinen kuvaus. Sisällönanalyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Teorialähtöisessä eli deduktiivisessa menetelmässä aineiston analyysin luokittelu perustuu aiempaan teoriaan tai toimintamalliin, jonka mukaan tutkittava ilmiö määritellään ja sitä voidaan tarkastella käytännössä. Tällöin myös tutkimuksen raportissa näkyy teorian ohjaava vaikutus. Deduktiivisessa päättelylogiikassa kuljetaan yleisestä yksittäiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013.) Sisällönanalyysi on kaiken kaikkiaan hyvin joustava ja antaa tutkijalle varsin vapaat kädet (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 167).

Laadullisen aineiston analyysi aloitetaan kirjoittamalla haastatteluaineistot auki sanasta sanaan eli litteroimalla (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013).

Ennen analyysin aloittamista määritetään analyysiyksikkö. Se voi olla teema, ajatuskokonaisuus, jokin yksittäinen sana tai lause. Tutkimustehtävä ohjaa sen määrittämistä. Analyysi aloitetaan muodostamalla analyysirunko, jonka sisälle muodostetaan erilaisia luokituksia tai kategorioita. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä kategoriat määräytyvät aiemman tiedon perusteella ja kategorioihin etsitään aineistosta sisältöä kategoriasta kuvaavista lausumista. (Tuomi & Sarajärvi 2002; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013.)

Analyysirungon muodostamisen jälkeen aineisto redusoidaan eli pelkistetään siten, että aineistosta karsitaan pois kaikki tutkimukselle epäoleellinen. Pelkistämässä aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja ja listataan siten, ettei datasta katoa mitään. Toisin sanoen alkuperäisilmaisuista muodostetaan pelkistettyjä ilmauksia, joista pyritään löytämään eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Aineiston pelkistämisen jälkeen se ryhmitellään, jolloin samaa merkitsevät lausumat yhdistetään yhteen kategoriaan. Tälle muodostuvalle alakategorialle annetaan sitä mahdollisimman hyvin sitä kuvaava nimi. Tämän jälkeen alakategoriat jälleen yhdistetään ja niistä muodostetaan yläkategorioita. Näin analysoitava aineisto tiivistyy sisällytettäessä yksittäisiä tekijöitä yleisempiin käsitteisiin. Lopuksi yläkategorioista muodostetaan pääkategoriat. (Tuomi & Sarajärvi 2002; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013.)

Käytin vastaavien työterveyshoitajien teemahaastattelun analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä. Tässä opinnäytetyssä sisällönanalyysi muodostui teorialähtöisellä eli deduktiivisella menetelmällä, jolloin aineiston analyysin luokittelu perustui aiempaan teoriaan tai toimintamalliin, jonka mukaan tutkittava ilmiö määritellään ja sitä voidaan tarkastella käytännössä.

Aloitin aineiston analyysin kuuntelemalla haastattelun ja kirjoittamalla haastatteluaineiston auki tarkasti sanasta sanaan. Litteroitua tekstiä kertyi 17 sivua fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5. Tämän jälkeen luin aineiston useaan kertaan ja pyrin perehtymään sisältöön ja omaksumaan sen hyvin. Tämän jälkeen määritin tutkimustehtävän mukaiset analyysiyksiköt ja rakensin analyysirungon, johon etsitään aineistoista sisällöllisesti sopivia aiheita. Karsin aineistosta pois

kaiken epäolennaisen. Ryhmittelin samaa tarkoittavat asiat tai aiheet ja yhdistin ne alakategoriaksi edelleen tiivistäen nämä yläkategorioiksi. Olennaista on säilyttää mukana kaikki tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Esimerkki sisällön analyysistä liitteenä (liite 9.)

7.3 Toimintavaihe

Toimintavaiheessa etsitään havaittuun ongelmaan ratkaisua. Tarkoituksena on vaikuttaa valittuun tutkimuskohteeseen siten, että siinä saadaan aikaan kehitystä ja muutosta parempaan (Kananen ym. 2018).

Toimintavaiheen tutkimuskysymys:

- Millainen on moniammatillisten tiimien vuorovaikutusta ja tiedonjalostusta edistävää toimintamalli?

Aivoriihi on luovassa ongelmanratkaisussa käytettävä menetelmä, jossa tavoitteena on tuottaa mahdollisimman suuri määrä luovia ideoita turvallisessa ympäristössä. Aivoriihellä on vetäjä ja 5–12 osallistujaa. Aivoriihen periaatteena on, että runsas ideoiden määrä tuottaa laatua. (Innokylä s.a.) Turvallinen ympäristö tarkoittaa työskentelyn aikana kaiken kritiikin kieltämistä. Turvallinen ympäristö saa osallistujat tuomaan esille myös ideat, joita he eivät muuten kertoisi. Puheenjohtajan on tärkeää luoda aivoriiehen vapautunut ilmapiiri, sillä rento ja huumorinkin salliva ilmapiiri ruokkii luovuutta. Aivoriihityöskentelyn periaatteena on kehittää edelleen ja yhdistellä muiden ideoita sekä esittää myös epärealistisia ja järjettömän tuntuisia ideoita, ”villejä ideoita”. Vaikka tällainen idea ei olisi sellaisenaan hyödynnettävä, siitä voidaan jatkossa jalostaa käyttökelpoinen kehitysidea. (Harisalo 2011, 75–78.)

Harisalon (2011, 79–80) mukaan aivoriihen vaiheet ovat ongelman asettaminen, ongelman uudelleen muotoilu, ongelman lopullinen valinta, varsinainen aivoriihi, villedin idea ja päättäminen. Osallistujille kerrotaan aluksi ongelman tausta sekä se, miksi sen ratkaiseminen on tärkeää. Osallistujille on myös hyvä kertoa aivoriihen aluksi työskentelymenetelmän pelisäännöt. Aivoriihen osallistujien on tarkoitus tuottaa mahdollisimman monta ideaa, miten asetettu

ongelma voidaan ratkaista. Puheenjohtajan tehtävänä on kannustaa osallistujia työskentelyn aikana. Aiheena oleva ongelma voi olla puheenjohtajan asettama alkuperäinen ongelma tai aivoriihen alussa alkuperäisestä ongelmasta johdettu versio. Ongelma on hyvä kuvata ”kuinka-lauseena”, jolloin sen näkökulma muuttuu itse ongelmasta sen ratkaisuiden etsimiseen. Puheenjohtaja kirjaa osallistujien ideat kaikkien näkyville. Kun osallistujien ideointi alkaa laantua, ennen työskentelyn lopettamista voidaan kaikista ideoista äänestää ”vilhein idea”. Aivoriihen lopuksi puheenjohtaja kertoo osallistujille ideoiden jatkokäsittelystä. Samalla on myös mahdollisuus reflektoida yhteistä työskentelyä.

Aivoriihessä käsiteltävät kehityskohteet nousivat työterveyshoitajien kyselystä ja vastaavien työterveyshoitajien teemahaastattelusta saaduista tuloksista. Näitä olivat hiljaisen tiedon jakamista, tapaamiskäytäntöjä, tiimien toimintatapoja ja tiedon siirtymistä, uuden tiedon luomista ja jatkuvaa oppimista sekä uuden tiedon sisäistämistä tukevat johtamisen keinot. Kehittämiskohteeksi nostettiin myös dokumentointi. Aivoriihessä tuotettiin opinnäytetyön tulosten perusteella tiimien vuorovaikutusta ja tiedon jalostumista tukevan toimintamallin ensimmäinen mallinnus SECI-mallin mukaisesti.

Kutsuin sähköpostilla (Liite 8.) aivoriiheen osallistujiksi pohjoisen seudun neljä työterveyshoitajaa sekä operatiivisen johtajan. Toteutin aivoriihen osallistujien kanssa sovittuna ajankohtana Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä. Analysoin aivoriihen tulokset kirjaamalla osallistujien ideoita muistiin ja teemoitteleamalla kehitysajat mallinnukseen SECI-mallin mukaisesti.

7.4 Havainnointivaihe

Toimintatutkimukseen liittyy aina havainnointi. Se on haastatteluiden, kyselyiden ja kirjallisten materiaalien ohella yksi toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Havainnointia voidaan hyödyntää toimintatutkimuksen kaikissa eri vaiheissa ongelmanmäärittelyä arviointivaiheeseen. (Kananen ym. 2018, 29, 80.)

Vallin (2018) mukaan tutkimuksessa havainto voi olla sana tai lause, jokin ominaisuus, toiminta, ajatus tai teko. Laadullisessa tutkimuksessa havaintoon

yhdistyy myös sen merkitys. Uuden tiedon luomisessa havaintoja voidaan pitää johtolankoina, joiden avulla löydetään asioiden tai ilmiöiden merkityksiä. Ihmiset tekevät jatkuvasti havaintoja ympäröivästä maailmasta. Tieteellisessä tutkimuksessa havainnointi on kuitenkin tietoista, rajattua, suunnitelmallista ja johdonmukaista. Tutkimuksessa havaintoja voidaan kerätä sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä käyttäen. Näistä esimerkkejä ovat kyselyt ja haastattelut sekä työpajat ja aivoriihet. (Valli 2018, 132–138.)

Uutta tietoa luodessa tutkimuksessa kertyneitä havaintoja yhdistellään ryhmittelemällä niitä eri teemoiksi, etsimällä niistä säännönmukaisuuksia tai yleisiä lainalaisuuksia. Havainnoista voidaan myös muodostaa tutkittavan toiminnan logiikkaa tai tarinaa. Havainnoista tulee tutkimuksen kannalta merkityksellisiä silloin, kun niitä tarkastellaan ja verrataan aiemman teoriatiedon valossa. Silloin havainnoista tuotetaan tietoisesti uusia havaintoja uuden näkökulman avulla. (Valli 2018, 132–138.)

Havainnointivaiheen kysymys:

- Millaisia havaintoja tehdään toimintatutkimuksen eri vaiheissa

Opinnäytetyössäni havainnointia tapahtui kaikissa sen vaiheissa. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset auttoivat minua suuntaamaan huomioni niiden kannalta oikeisiin ja tarkoituksenmukaisiin havaintoihin. Opinnäytetyön aikana tein havaintoja kyselystä ja haastattelusta kertyvästä aineistosta. Pysin pohtimaan niitä kriittisesti ja raportoin niistä nousseet tulokset opinnäytetyöhön. Aineistonkeruuvaiheessa kenttäpäiväkirjana toimi hyvin kalenteri, johon luonnostelin aikataulun ja tein havaintoja oman muistin tueksi. Kenttäpäiväkirjassa nousivat esille lähinnä aikataulutukseen liittyvät haasteet sekä varsinkin teemahaastattelun tiimoilta käyty keskustelu ja sen luomat uudet näkökulmat. Muistettavat asiat merkitsin ranskalaisilla viikoilla.

7.5 Arviointivaihe

Toimintatutkimus kuvataan yleensä spiraalimallina ja tutkimuksen eri vaiheet kuvataan omina vaiheenaan. Kuitenkin todellisuudessa vaiheet toteutuvat ajallisesti osin päällekkäin. Näin myös arviointia ja reflektointia tapahtuu kaikissa

toimintatutkimuksen eri vaiheessa. Koska toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää toimintaa, arvioinnin pohjana voidaan pitää sitä, kuinka onnistutaan tuottamaan uutta merkittävää tietoa toiminnan kehittämiseksi. (Heikkinen ym. 2006, 78–82.)

Arviointivaiheen kysymys:

- Millaiseksi koetaan toimintamallin ensimmäinen luonnos?

Toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti arviointia tapahtui koko opinnäytetyön prosessin ajan. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa arvioin työn hyödyllisyyttä ja kuinka sain totutettua työn siten, että sain vastaukset tutkimusongelmaani. Toteutusvaiheessa arviointi kohdistui toimintaan ja tulosten analysointiin. Arviointi jatkui raportointivaiheessa, jolloin arvioin saatuja tuloksia, niistä muodostettavia johtopäätöksiä sekä tulosten eettisyyttä ja luotettavuutta. Pohdintavaiheessa korostui arvioinnin ohella reflektiivisyys. Aivoriihen osallistajat arvioivat tiimien vuorovaikutusta ja tiedon jalostumista tukevan toimintamallin mallinnusta aivoriihen lopuksi numeraalisesti arvosana-asteikolla 1–3. Kaikki osallistajat esittivät mallinnuksen arvosanaksi kolme eli keskiarvoksi tuli 3.

8 TULOKSET

8.1 Työterveyshoitajien kyselyn tulokset

Kyselyyn vastasi määräajassa 15 työterveyshoitajaa, jolloin vastausprosentiksi muodostui 43 %.

8.1.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajista 20 % oli työskennellyt työterveyshoitajana yli 10 vuotta, 27 % 4–10 vuotta, 46 % 1–3 vuotta ja alle vuoden 7 % (Taulukko 2.).

Taulukko 2. Vastaajien työkokemus (n=15)

Vastaajan työkokemus	% vastaajista
Alle vuosi	7
1–3 vuotta	46
4–10 vuotta	27
Yli 10 vuotta	20

Vastaajista 73 % toimi useammassa kuin yhdessä kokoonpanoltaan samassa moniammatillisessa yritysasiakastiimissä. Kyselyssä moniammatillisella yritysasiakastiimillä tarkoitetaan asiakasyritykselle nimettyä työterveyshuollon tiimiä, jossa toimivat työterveyshoitaja, työterveyslääkäri, työfysioterapeutti ja työpsykologi.

8.1.2 Moniammatillisen tiimin viestintä

80 % vastaajista ilmoitti moniammatillisen tiimin tapaavan fyysisesti tai etäyhteyksien välityksellä joko 4–6 kk:n välein tai harvemmin kuin 6 kk:n välein. Lähes kaikki toivovat tiimin tapaavan 1–3 kk tai 4–6 kk välein (Taulukko 3).

Taulukko 3. Moniammatillisen tiimin kokoontuminen (n=15)

	Viikoittain		2–3 viikon välein		1–3 kk välein		4–6 kk välein		Harvemmin kuin 6 kk välein	
	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n
Kuinka usein koko moniammatillinen yritysasiakastiimi tapaa fyysisesti tai etäyhteyksien välityksellä	0	0	7	1	13	2	40	6	40	6
Kuinka usein toivoisit koko moniammatillisen tiimin kokoontuvan oman työsi näkökannalta?	0	0	7	1	46	7	47	7	0	0

Hieman yli puolet (53 %) vastaajista ilmoitti tiimin tyypillisimmäksi viestintäkeinoiksi Teams-keskustelun tai viestittelyn (Taulukko 4.).

Taulukko 4. Moniammatillisen tiimin tyypillisin keino viestiä (n=15)

Moniammatillisen tiimin tyypillisin keino viestiä	%	n
Kasvokkainen tapaaminen ennalta sovitusti	7	1
Epämuodollinen keskustelu spontaanisti (tautot, taukotilat, muut työpaikan tilat tietosuoja huomioiden)	7	1
Teams (keskustelu, viesti)	53	8
Sähköposti	20	3
Sisäinen viesti (DH)	13	2
Jokin muu tapa	0	0

Yli puolet vastaajista (60 %) koki fyysisen tapaamisen ennalta sovitusti *tiedon välittymisen* kannalta erittäin tärkeäksi. 40 % vastaajista koki epävirallisen, spontaanin keskustelun kahvihuoneessa tai muissa työpaikan tiloissa itselleen erittäin tärkeäksi ja 33 % koki sen melko tärkeäksi.

Valtaosa (80 %) vastaajista koki Teams-keskustelun tai viestittelyn erittäin tärkeäksi. Muista sähköisistä viestintämuodoista sähköpostin koki erittäin tärkeäksi 66 % vastaajista ja 27 % koki sen melko tärkeäksi. DH-viestin koki erittäin tärkeäksi 66 % ja melko tärkeäksi 27 % vastaajista (Taulukko 5.).

Taulukko 5. Moniammatillisen yritysasiakastiimin viestintäkeinojen merkityksellisyys *tiedon välittymisen* kannalta, vastausprosentti, keskiarvo ja keskihajonta (n=15)

Kuinka tärkeäksi koet seuraavat moniammatillisen yritysasiakastiimin viestintäkeinot tiedon välittymisen kannalta?												
	En koe lainkaan tärkeäksi		En koe juurikaan tärkeäksi		Koen melko tärkeäksi		Koen erittäin tärkeäksi		Minulla ei ole asiaan mielipidettä		Keskiarvo	Keskihajonta
	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	Ka	Kh
Fyysinen tapaaminen ennalta sovitusti	0	0	20	3	20	3	60	9	0	0	3,4	0,8
Epävirallinen keskustelu spontaanisti, kuten keskustelu työpaikan taukutiloissa tai muissa tiloissa tietosuoja huomioiden	7	1	20	3	33	5	40	6	0	0	3,1	1,0
Teams (keskustelu, viesti)	0	0	0	0	13	2	80	12	7	1	3,9	0,4
Sähköposti	7	1	0	0	27	4	66	10	0	0	3,5	0,8
Sisäinen viesti (DH)	6	1	7	1	27	4	60	9	0	0	3,4	0,9

Tarkasteltaessa tiimin fyysistä tapaamista *toimivan vuorovaikutuksen* kannalta 80 % vastaajista koki fyysisen tapaamisen ennalta sovitusti erittäin tärkeäksi

ja 13 % melko tärkeäksi. Epävirallisen, spontaanin keskustelun kahvihuooneessa tai muissa työpaikan tiloissa koki erittäin tärkeäksi 53 % vastaajista ja melko tärkeäksi 33 % vastaajista.

Teams-keskustelun tai viestittelyn koki toimivan vuorovaikutuksen kannalta erittäin tärkeäksi 60 % vastaajista ja melko tärkeäksi 40 % vastaajista. Sähköpostin koki erittäin tärkeäksi 20 % vastaajista ja melko tärkeäksi 60 % vastaajista. DH-viestin koki erittäin tärkeäksi 20 % vastaajista ja melko tärkeäksi sen koki 53 % vastaajista (Taulukko 6.).

Taulukko 6. Moniammatillisen yritysasiakastiimin viestintäkeinojen merkityksellisyys *toimivan vuorovaikutuksen* kannalta, vastausprosentti, keskiarvo ja keskihajonta (n=15)

Kuinka tärkeäksi koet seuraavat moniammatillisen yritysasiakastiimin viestintäkeinot toimivan vuorovaikutuksen kannalta?												
	En koe lainkaan tärkeäksi		En koe juurikaan tärkeäksi		Koen melko tärkeäksi		Koen erittäin tärkeäksi		Minulla ei ole asiaan mielipidettä		Keskiarvo	Keskihajonta
	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n		
Fyysinen tapaaminen ennalta sovitusti	0	0	0	0	13	2	80	12	7	1	3,9	0,4
Epävirallinen keskustelu spontaanisti, kuten keskustelu työpaikan taukutiloissa tai muissa tiloissa tietosuoja huomioiden	7	1	7	1	33	5	53	8	0	0	3,3	0,9
Teams (keskustelu, viesti)	0	0	0	0	40	6	60	9	0	0	3,6	0,5
Sähköposti	7	1	13	2	60	9	20	3	0	0	2,9	0,8
Sisäinen viesti (DH)	7	1	20	3	53	8	20	3	0	0	2,9	0,8

8.1.3 Moniammatillinen tiimityö

Moniammatillisuuteen liittyvissä kysymyksissä ja väittämässä työterveyshoitajia pyydettiin arvioimaan moniammatillisuutta yhdessä moniammatillisessa yritysasiakastiimissä, jonka jäsen hän on. Kyselyn tekstikentässä oli määritelty moniammatillisuuden käsite siten, että kaikki vastaajat ymmärsivät käsitteen samoin. Tässä kyselyssä moniammatillisuudella tarkoitetaan työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden välistä tavoitteellista yhteistyötä ja toimintatapaa, jonka avulla eri toimijoiden tiedosta muodostetaan yhteinen ymmärrys.

Yli puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että tiimin sisällä vallitsee keskinäinen tuki, ja 80 % koki tiimin jäsenten välillä vallitsevan keskinäistä luottamusta. Lähes kaikki vastaajat (93 %) olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä tiimin jäsenten sitoutumisesta tiimin yhteistyöhön.

Vastaajista 73 % oli täysin samaa mieltä ja 27 % melko samaa mieltä siitä, että tiimin sisällä tunnustetaan sen kaikkien jäsenten osaaminen. 100 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että tiimissä arvostetaan kaikkien sen jäsenten ammattitaitoa.

Valtaosa (80 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 20 % melko samaa mieltä, että oma ammatillinen rooli osana moniammatillista tiimiä on tärkeä sekä tiimin psykososiaalinen ilmapiiri rohkaisee mielipiteen ilmaisuun ja avoimeen keskusteluun. Yli puolet (60 %) vastaajista koki olevansa melko eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että tiimityöhön on varattu riittävästi aikaa.

Suurin osa vastaajista (73 %) oli melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että kaikki tiimin jäsenet ottavat vastuuta tiimin yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Kaikki vastaajat olivat täysin samaa mieltä siitä, että tiimissä arvostetaan kaikkien sen jäsenten ammattitaitoa (Taulukko 7.).

Taulukko 7. Moniammatillinen tiimityö, vastausprosentti, keskiarvo ja keskihajonta (n=15)

	Täysin eri mieltä		Melko eri mieltä		Melko samaa mieltä		Täysin samaa mieltä		Minulla ei ole asiaan mielipidettä		Keskiarvo Ka	Keskihajonta Kh
	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n		
Tiimin sisällä vallitsee sen jäsenten välinen keskinäinen tuki	0	0	0	0	40	6	60	9	0	0	3,6	0,5
Tiimissä vallitsee sen jäsenten välinen keskinäinen luottamus	0	0	0	0	20	3	80	12	0	0	3,8	0,4
Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita tiimin yhteistyöhön	0	0	7	1	53	8	40	6	0	0	3,3	0,6
Tiimin sisällä tunnustetaan sen kaikkien jäsenten osaaminen	0	0	0	0	27	4	73	11	0	0	3,7	0,5
Tiimissä arvostetaan kaikkien sen jäsenten ammattitaitoa	0	0	0	0	0	0	100	15	0	0	4,0	0,0
Koen oman ammatillisen roolini osana moniammatillista tiimiä tärkeäksi	0	0	0	0	20	3	80	12	0	0	3,8	0,4
Tiimin psykososiaalinen ilmapiiri rohkaisee mielipiteen ilmaisuun ja avoimeen keskusteluun	0	0	0	0	20	3	80	12	0	0	3,8	0,4
Tiimityöhön on varattu riittävästi aikaa	20	3	40	6	20	3	20	3	0	0	2,4	1,1
Kaikki tiimin jäsenet ottavat vastuuta tiimin yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi	0	0	27	4	46	7	27	4	0	0	3,0	0,8

8.1.4 Vuorovaikutus ja tiedon jalostuminen

Suurin osa (87 %) vastaajista arvioi vuorovaikutuksen tiimin jäsenten välillä olevan sekä tasa-arvoista että avointa. Hieman yli puolet (54 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 33 % melko samaa mieltä väitteestä, että tiedonkulku tiimissä on sujuvaa.

Vastausten perusteella tiimin jäsenet tapaavat kuunnella toisiaan ennen kuin itse puhuvat. Vastaajista 67 % oli tästä täysin samaa mieltä ja 33 % vastaajista melko samaa mieltä. Kaikki vastaajat (100 %) olivat täysin samaa mieltä siitä, että tarvittaessa he konsultoivat työasiaa kyseisen asian osaavalta henkilöltä.

Vastaajista 80 % oli täysin samaa mieltä, että tiimissä jaetaan tietoa eikä tietoa pantata. Lähes puolet vastaajista (47 %) oli täysin tai melko eri mieltä siitä, jakaisiko hän tietoaan ja osaamistaan toisille tiimin jäsenille enemmän, jos tällainen opettaminen otettaisiin huomioon hänen työmääräänsä arvioitaessa.

Tiimeissä vallitseva ilmapiiri koetaan kehittämismyönteiseksi. Tästä oli täysin samaa mieltä 87 % vastaajista ja melko samaa mieltä 13 % vastaajista. Hieman yli puolet (54 %) oli samaa mieltä kahvihuoneen merkityksestä tiedon jako- ja keskustelupaikkana, kun hieman alle puolet oli eri mieltä (46 %).

Vastaajista 73 % koki työpaikan tietojärjestelmien pääsääntöisesti tukevan tiedon jalostumista tiimissä. Noin puolet (53 %) vastaajista oli melko eri mieltä tai täysin eri mieltä väitteestä, että tiimi arvioi ja suunnittelee tiimityötä säännöllisesti. Lähes $\frac{3}{4}$ vastaajista (73 %) oli melko tai täysin samaa mieltä tiimin kehittävän työkäytäntöjään yhdessä.

Vastaajista lähes $\frac{3}{4}$ oli melko tai täysin samaa mieltä, että organisaatiossa on sovittu moniammatillisten yritysasiakastiimien yhtenäisistä käytännöistä ja toimintatavoista. 40 % vastaajista oli melko samaa mieltä ja 27 % täysin samaa mieltä väitteestä, että tiimin on mahdollisuus saada palautetta toiminnastaan. 20 % oli tästä melko eri mieltä ja 13 % vastaajista ei ollut asiaan mielipidettä. Vastausten perusteella esihenkilötyön koetaan tukevan tiedon jalostumista. 66 % vastaajista oli tästä melko samaa mieltä ja 27 % täysin samaa mieltä. Vastaajista 73 % oli melko samaa mieltä ja 20 % täysin samaa mieltä väitteestä, että johto ja esihenkilöt suhtautuvat kokeilunhaluisesti uusiin asioihin. Kaikki vastaajat (100 %) konsultoivat työasiaa kyseisen asian osaavalta henkilöltä (Taulukko 8.).

Taulukko 8. Tiimin vuorovaikutus ja tiedon jalostuminen tiimissä, vastausprosentti, keskiarvo ja keskihajonta (n=15)

	Täysin eri mieltä		Melko eri mieltä		Melko samaa mieltä		Täysin samaa mieltä		Minulla ei ole asiaan mielipidettä		Keskiarvo	Keskihajonta
	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	Ka	Kh
Tarvittaessa konsultoin työasiaa kyseisen asian osaavalla henkilöltä	0	0	0	0	0	0	100	15	0	0	4,0	0,0
Vuorovaikutus tiimin jäsenten kesken on tasa-arvoista	0	0	0	0	13	2	87	13	0	0	3,9	0,4
Tiimissä vallitsee kehittämismyönteinen ilmapiiri	0	0	0	0	13	2	87	13	0	0	3,9	0,4
Vuorovaikutus tiimissä on avointa	0	0	6	1	7	1	87	13	0	0	3,8	0,6
Tiimissä jaetaan tietoa avoimesti, tietoa ei pantata	0	0	0	0	20	3	80	12	0	0	3,8	0,4
Tiimin jäsenet tapaavat kuunnella toisiaan ennen kuin itse puhuvat	0	0	0	0	33	5	67	10	0	0	3,7	0,5
Tiedonkulku tiimissä on sujuvaa	0	0	13	2	33	5	54	8	0	0	3,4	0,7
Esihenkilötyö tukee tiedon jalostumista	0	0	7	1	67	10	27	4	0	0	3,2	0,6
Työpaikan johto ja esihenkilöt suhtautuvat kokeilunhaluisesti uusiin asioihin	0	0	0	0	73	11	20	3	7	1	3,2	0,4
Tiimin on mahdollista saada palautetta toiminnastaan	0	0	20	3	40	6	27	4	13	2	3,1	0,8
Työpaikan fyysinen ympäristö (yhteiset työtilat, kokoontumispaikat) tukee tiedon jalostumista tiimissä	0	0	20	3	60	9	20	3	0	0	3,0	0,7
Organisaatiossa on sovittu moniammatillisten yritysasiakastiimien yhtenäisistä käytännöistä ja toimintatavoista.	0	0	20	3	53	8	20	3	7	1	3,0	0,7
Työpaikan tietojärjestelmät tukevat tiedon jalostumista tiimissä	7	1	20	3	53	8	20	3	0	0	2,9	0,8
Tiimi kehittää työkäytäntöjään yhdessä.	7	1	20	3	53	8	20	3	0	0	2,9	0,8
Kahvihuone on tärkeä tiedon jako- ja keskustelupaikka tiimin jäsenille	20	3	26	4	27	4	27	4	0	0	2,6	1,1
Tiimi arvioi ja suunnittelee tiimityötä säännöllisesti	7	1	46	7	27	4	13	2	7	1	2,5	0,9
Jakaisin tietoani ja osaamistani toisille tiimin jäsenille enemmän, jos tällainen opettaminen otettaisiin huomioon työmäärääni arvioitaessa	14	2	33	5	20	3	20	3	13	2	2,5	1,1

8.1.5 Työterveyshoitajien kyselyn vastausten yhteenveto

Kyselyyn vastanneiden työterveyshoitajien työkokemus vaihteli alle vuoden työkokemuksesta yli kymmenen vuoden työkokemukseen, eli seudulla työskentelee työurallaan eri vaiheessa olevia työterveyshoitajia. Noin puolella vastaajista oli 1–3 vuoden työkokemus työterveyshoitajana. Vastaajista valtaosa eli 76 % toimi vain yhdessä yritysasiakastiimissä.

Kyselyn vastausten perusteella moniammatilliset tiimit kokoontuivat harvemmin kuin työterveyshoitajat toivoisivat. Tiimeistä 40 % kokoontui 4–6 kk:n välein, ja suuri osa vastaajista piti tätä kokoontumisfrekvenssiä oman työnsä kannalta sopivana. Kuitenkin 40 % tiimeistä tapasi toisena yli 6 kk:n välein, vaikka tämä oli kaikkien vastaajien mielestä liian harvoin. Vastaajien työkokemuksella ei ollut vaikutusta mielipiteeseen. Ne vastaajat, jotka kuuluivat vain yhteen tiimiin, ilmoittivat tiimin tapaavan useammin kuin ne vastaajat, jotka kuuluivat useampaan kokoonpanoltaan eri tiimiin.

Teams-välitteinen keskustelu ja viestiominaisuus on tiimien tyypillisin tapa viestiä. Teams koettiin tiedon välittymisen kannalta tiimeissä jopa tärkeämmäksi kuin fyysinen tapaaminen sovitusti tai spontaanisti. Myös sähköposti koettiin tiedon välittymisen näkökulmasta fyysistä kohtaamista tärkeämmäksi.

Tiimeissä vallitsee työterveyshoitajien mielestä hyvä jäsenten välinen luottamus ja tuki. Kyselyn vastausten perusteella tietoa jaetaan tiimeissä avoimesti, eikä tietoa pantata. Tiimeissä tunnustetaan sen kaikkien jäsenten osaaminen, ja tiimiläiset kuuntelevat toisiaan ja arvostavat toistensa ammattitaitoa. Työterveyshoitajat kokevat myös oman roolinsa tiimissä tärkeäksi.

Kyselyn perusteella tiimityöhön liittyy myös joitain haasteita. 60 % vastaajista oli täysin eri mieltä tai melko eri mieltä väitteestä, että tiimityöhön on varattu riittävästi aikaa. Miltei 30 % vastaajista myös koki, että tiimin kaikki jäsenet eivät ota vastuuta tiimin yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi.

Tiimeissä koetaan olevan kehittämismyönteinen ilmapiiri ja työpaikan esihenkilöiden ja johdon koetaan olevan kokeilunhaluisia uusien asioiden suhteen ja

mahdollistavat näin jatkuvaa oppimista. Työterveyshoitajat kokevat, että tiimeissä vallitsee turvallinen psykososiaalinen ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa ilmaista oman mielipiteensä. Tiimityön kehittämiseen ja arviointiin vaikuttaa kuitenkin osassa tiimejä liittyvän haasteita. 53 % työterveyshoitajista oli täysin eri mieltä tai melko eri mieltä väitteestä, että tiimi suunnittelee ja arvioi toimintaansa säännöllisesti. Noin 30 % vastaajista myös ilmaisi, että tiimi ei myöskään kehitä työkäytäntöjään säännöllisesti.

Kyselyn vastausten perusteella 80 % työterveyshoitajista koki työpaikan fyysisen ympäristön tukevan tiedon jalostumista tiimissä ja mahdollistavan tiimin yhteiset kohtaamiset. Myös esihenkilötyön koetaan tukevan tiedon jalostumista.

8.2 Vastaavien työterveyshoitajien teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelun tulokset esitetään tiedon jalostumista kuvaavan SECI-mallin sosialisatio-, ulkoistamis-, yhdistämis- ja sisäistämisvaiheiden mukaisesti.

Teemahaastattelussa etsittiin vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Minkälaiset tekijät edistävät ja estävät tiedon jalostumista moniammatillisissa tiimeissä?
- Miten moniammatillisten tiimien vuorovaikutusta ja tiedon jalostumista voidaan vahvistaa johtamisen keinoin?

8.2.1 Sosialisatiovaihe

Sosialisatiovaiheessa työntekijät jakavat omaa hiljaista tietoaan sosiaalisissa tilanteissa yhteisesti keskustellen ja asioita reflektoiden. Vastaavat työterveyshoitajat tunnistivat sosialisatian kannalta merkityksellisiä tekijöitä sekä pohtivat, kuinka he voivat esihenkilönä tukea tiedon jalostumista (Taulukko 9.).

Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttava ilmapiiri

Vastaavat työterveyshoitajat kokivat, että tiimien ilmapiiri on yleisesti myönteinen ja tietoa jaetaan osana avointa ilmapiiriä. Tiimeillä on hyvä mahdollisuus ja vapaus ottaa aikaa kiireettömään keskusteluun ja ideointiin. Esihenkilöinä

he myös kannustavat siihen. Ilmapiiriä luonnehdittiin oppimis- ja kehittämismyönteiseksi.

”Avoin ja myönteinen ilmapiiri sallii sen, että kaikki eivät tiedä kaikkea.”

”Tietoa ei pimitetä tietoisesti, vaan päinvastoin, sitä jaetaan osana avointa ilmapiiriä.”

Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tiimitekijät

Tiimityötä kehitetään aktiivisesti aidosti moniammatilliseen suuntaan. Vastavat työterveyshoitajat kuvasivat, että työterveyshoitaja on kuitenkin edelleen usein se koordinoiva taho, joka myös kutsuu moniammatillisen tiimin kokoon. Vaikka työterveyshoitaja kutsuu tiimin koolle, halu ja motivaatio työskennellä asiakasyritysten eteen pitää olla koko tiimillä.

Tiimien itselleen varaamaa aikaa ei ole rajoitettu, vaan niillä on mahdollisuus varata tarvittavasti aikaa kiireettömään keskusteluun ja ideointiin.

”Työterveyshoitajat ovat hoitaneet näitä asiakkuuksia hyvin itsenäisesti vuosikausia ja nyt sitten kun pyritään kehittämään tätä moniammatillista tekemistä, niin kyllä se vaatii siltä koko tiimiltä.”

”Tiimityö ei ole vain ne hetket, kun kaikki istuvat samassa paikassa, vaan se on sitä arkea, että otetaan herkästi yhteyttä ja mietitään asioita yhdessä.”

Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät

Motivaation ja työterveyshoitajan voimavarojen tunnustetaan olevan tekijöitä, jotka vaikuttavat tiimin yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Toimivaan tiimityöhön vaikuttavat myös käytettävissä olevat resurssit. Toisaalta tiimityön ydin on asioiden ja vastuun jakaminen tiimin kesken, jolloin työterveyshoitajalla on mahdollisuus jakaa omaa työtään tiimin muille jäsenille. Tämän mahdollistumiseen vaikuttaa erityisesti muun tiimin sitoutuminen tiimityöhön.

”Vaikka työterveyshoitaja kutsuu tiimin koolle, halu ja motivaatio työskentelemään asiakasyritysten eteen, pitää olla koko tiimillä. Muutenhan se ei onnistu.”

Hiljaisen tiedon jakamisen tuki tiedon johtamisen keinoin

Tiedon jakamisessa koetaan olevan edelleen kehitettävää. Vaikka tiimi ja eri ammattilaiset jakavat asioita keskenään, jakamatta jää kuitenkin paljon sellaista tietoa, jota voisi hyödyntää ja saada työkaluja jokaisen omaan työhön. Varsinkin omia hyviä kokemuksia ja onnistumisia kannustetaan jakamaan muille esimerkkitapauksina. Esihenkilöt antavat työntekijöille myös positiivista palautetta tiedon jakamisesta.

”Minä pystyn johtamisen keinoin kannustamaan heitä jakamaan toisilleen onnistumisia.”

”Työterveyshoitajat jakavat oma-aloitteisesti hyviä kokemuksiaan muille Teamsiin ja minusta se on hienoa.”

Vastaavat työterveyshoitajat tunnistavat oman roolinsa tärkeyden ja merkityksen tiimien tukemisessa. Tiedon johtamisen keinona he osallistuvat itse tiimien tapaamisiin ja tarvittaessa ohjaavat tiimien toimintaa ja ajankäyttöä oikeisiin asioihin sekä varmistavat, että tiimit tapaavat säännöllisesti. Tiimipalaverissa mukana ollessaan he myös havainnoivat sitä, minkälainen tiimin keskinäinen dynamiikka on. Vastaavat työterveyshoitajat myös pyrkivät muistuttamaan tiimejä siitä, että tiimityölle on mahdollisuus varata niin paljon aikaa, kuin on tarve. Esihenkilöiden on myös huomioitava, että osa tiimeistä on pitkällä tiimityössä ja toisissa tiimeissä tiimityö on alkutekijöissään, mikä vaatii jatkuvaa havainnointia ja tuen antamista tarpeen mukaan.

”Johdon puolelta tiimejä pitää tukea ja tsemppata.”

Taulukko 9. Sosialisatiovaihe

SECI-vaihe	Alakategoria	Yläkategoria
Sosialisatiovaihe	Avoim ilmapiiri	Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttava ilmapiiri
	Myönteinen ilmapiiri	
	Oppimis- ja kehittämismyönteinen ilmapiiri	
	Mahdollisuus ja vapaus kiireettömään keskusteluun	Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tiimitekiäjät
	Mahdollisuus yhteiseen ideointiin	
	Mahdollisuus jakaa työtä tiimin kesken	
	Yleinen motivaatio	Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät
	Tiimin toiminnan koordinointi vain työterveyshoitajan vastuulla	
	Työterveyshoitajan motivaatio ja kuormittuminen	
	Esihenkilön tiimin tapaamisiin osallistuminen ja tiimien ohjaaminen	Hiljaisen tiedon jakamisen tuki tiedon johtamisen keinoin
	Tiimien yksilöllinen tukeminen	

8.2.2 Ulkoistamisvaihe

Ulkoistamisvaiheessa tiimeissä jaetaan tietoa, mutta se edellyttää paikkaa, jossa tavata ja jakaa tietoa kasvokkain tai etäyhteyksillä. Kohtaamisissa käytävä dialoginen keskustelu ja yhteinen reflektointi auttavat käsitteellistämään asioita, jolloin uusi tieto on helpommin jäsennettävissä. Vastaavat työterveyshoitajat arvioivat haastattelussa ulkoistamisen kannalta merkityksellisten tekijöiden toteutumista (Taulukko 10.).

Hiljaisen tiedon ulkoistaminen tiimissä

Vastaavat työterveyshoitajat tunnistivat alueella olevan yksikkökohtaisia eroja tiimien tapaamismahdollisuuksissa ja -käytännöissä. Varsinkin niissä yksiköissä, joissa tiimiläisten välillä on pitkä maantieteellinen etäisyys tai tiimiläiset ovat läsnä yksikössä eri aikaan, fyysisten tapaamisten järjestäminen on käytännössä haastavaa. Näissä yksiköissä tiimit viestivät pääsääntöisesti Teamsin välityksellä, ja sen onkin koettu toimivan näiden yksiköiden tiimeissä hyvin.

Haasteina nousivat esiin tiimin toimintaan ja tavoitteisiin sitoutuminen kaikkien tiimin ammattiryhmien osalta. Varsinkin ammatinharjoittajien panos tiimin palaverihin osallistumisessa jää usein vähäiseksi.

Hiljaisen tiedon jakamisen paikat ja keinot

Tapaamiskäytännöt tai -kulttuuri muokkautuvat yksilöllisesti yksiköiden olosuhteiden ja tarpeiden mukaan. Vastaavien työterveyshoitajien mukaan käytännöt eivät ole yhtenäisiä. Se, mikä toimii yhdessä yksikössä, ei toimi välttämättä toisessa yksikössä. Mikäli tiimi kuitenkin on tyytyväinen, niin toimivaa käytäntöä ei kannata muuttaa. Teamsin etuna on sen ketteryys vaikkapa toisen tiimin jäsenen konsultoinnissa.

”Toimivaa ei kannata muuttaa. Olisi eri asia, jos halutaan nähdä kasvokkain ja sitä kaivataan.”

Toisissa yksiköissä kohtaamisia tapahtuu suunnitelmallisesti erilaisten viikkotapaamisten merkeissä, joihin kaikki ammattiryhmät on kutsuttu. Tiimiläiset myös tapaavat spontaanisti muissa työpaikan tiloissa. Joissain yksiköissä sovitusta tapaamista on tullut perinne. Tapaamisille on yhteistä niiden vapaa-
muotoisuus ja avoimuus kaikille ammattiryhmille. Tapaamisten etuna tunnustetaan tiimiläisten mahdollisuus jakaa tietoa kasvokkain ajankohtaisista asioista. Palaverit myös mahdollistavat moniammatillisen pohdiskelun tiettyjen teemojen ympärillä, jolloin haastavat asiat saattavat ratketa kuin itsestään niiden tuloksena. Osallistuminen on myös vapaaehtoista, jolloin tapaamisissa säilyy hyvä henki.

”Ne ovat olleet hyvin vapaamuotoisia ja toisaalta niin kuin hengähdys, kun tiimin on mahdollista keskustella vapaammin. Ja silloin on mahdollisuus dialogisuuteen ja rauha kuunnella toista.”

Yksikkökohtaiset tapaamiset tukevat myös työyhteisön hyvinvointia. Kun työ-kaverin kohtaa fyysisesti, on helpompi havainnoida hänen jaksamistaan.

”Se on myös välittävä ympäristö. Meillä on pitkäaikainen porukka ja tiimi, joka on koettu hyvin turvalliseksi ympäristöksi puhua ihan kaikesta.”

”On ehdottomasti voimavara se tiimi siinä ympärillä, oli se sitten se hoitajatiimi, moniammatillinen tiimi tai esihenkilöt.”

Tiedon siirtyminen ja tiedottaminen

Ulkoistamisvaiheeseen tunnistetaan myös liittyvän haasteita. Osa ammattikunnista ei osallistu tapaamisiin ja jää tiimeistä irralleen. Haastetta on varsinkin ammatinharjoittajien kohdalla. Vapaaehtoisuuden myötä tapaamisiin ei osallistuta, kun aikaa tarvitaan muuhun suoritettavaan ja laskutettavaan työhön. Vastaavat työterveyshoitajat tunnistivat tässä arvoihin liittyvää ristiriitaa taloudellisen tuloksen ja tiimille annetun ajan välillä. Haasteena on se, kuinka ammatinharjoittajia saadaan tulemaan tapaamisiin ja jakamaan tietoa, mikä on yhteistyön kannalta äärimmäisen tärkeää.

Tiimin jäsenen työskennellessä yksikössä harvoin haasteeksi nousee se, kuinka tieto tavoittaa asianomaisen ja jääkö hän mahdollisesti kokonaan ilman tietoa. Tiedon välittyminen on haastavaa varsinkin yksiköissä, joissa tiimi on hajallaan ilman kiinteää yksikköä ja selkeitä toimintatapoja. Tällöin tiimin jäsenet eivät välttämättä ole tietoisia asioista, jotka ovat itsestään selviä muiden yksiköiden tiimeissä. Näissä tilanteissa korostuu esihenkilön rooli aktiivisena tiedottajana.

Vastaavat työterveyshoitajat nostivat esille myös esihenkilön roolin linkkinä johdon ja työntekijöiden välissä. Suurella työpaikalla tiedon virta on jatkuvaa, jolloin esihenkilötyössä tarvitaan taitoa tunnistaa oleellinen työntekijöille välitettävä tieto sekä paras tapa välittää se eteenpäin.

Taulukko 10. Ulkoistamisvaihe

SECI-mallin vaihe	Alakategoria	Yläkategoria
Ulkoistamisvaihe	Moniammatillinen toimintapa	Hiljaisen tiedon ulkoistaminen tiimissä
	Tiimin yhteistyö	
	Koko tiimin sitoutuminen yhteistyöhön ja tavoitteisiin	
	Tiimien yksilöllisesti muokkautuvat tapaamiskäytännöt- ja kulttuuri	Hiljaisen tiedon jakamisen paikat ja keinot
	Vapaamuotoiset yksikkökohtaiset palaverit	Tiedon siirtyminen ja tiedottaminen
	Tiedon välittyminen	
	Jakamatta jäävä tieto	

8.2.3 Yhdistämisvaihe

Yhdistämisvaiheessa uutta tietoa sekä jo olemassa olevaa tietoa yhdistetään ja jalostetaan uudeksi, näkyväksi tiedoksi. Tässä vaiheessa tietoa vaihdetaan ja vertaillaan, yhdistellään, sovelletaan sekä dokumentoidaan kirjalliseen muotoon (Taulukko 11.).

Uuden tiedon luomista ja jatkuvaa oppimista tukeva ilmapiiri

Uuden tiedon soveltamiseen liittyy myös virheiden ja epäonnistumisen mahdollisuus. Vastaavat työterveyshoitajat kokevat kuitenkin työpaikalla vallitsevan salliva ilmapiiri, jossa on turvallista myös epäonnistua. Salliva ilmapiiri näkyy positiivisena tekijänä esimerkiksi siten, että työterveyshoitajat uskaltavat kertoa esihenkilölleen mahdollisista virheistä tai epäonnistumisistaan. Virheistä opitaan yhdessä.

”Meillä on mielestäni virheitä salliva ilmapiiri ja meillä on turvallista välillä epäonnistua”

Tiimin muutosvalmius ja kyky sopeuttaa toimintaa

Vastaavat työterveyshoitajat toteavat uuden tiedon omaksumisessa ja soveltamisessa olevan luonnollisesti yksilökohtaisia eroja. Työntekijöiden oma motivaatio ja halu ottaa uusia käytänteitä työhönsä vaihtelevat. Toiset omaksuvat uuden tiedon nopeasti ja lähtevät heti soveltamaan sitä, kun toisilla uuden sisäistäminen vaatii enemmän aikaa. Ihmisten muutosvalmius on erilainen. Työterveyshoitajan työ kuitenkin edellyttää muutosvalmiutta, sillä muutos on jatkuvaa. Tiedon jalostumista tukevana asiana kuvastui työpaikan linja toteuttaa muutokset kannustavassa hengessä kuunnellen kaikkia niitä osapuolia, joita muutos koskee.

Työntekijöiden kyky ja rohkeus kyseenalaistaa uusia asioita koetaan positiivisena asiana, kunhan kyseenalaistaminen ei ole jatkuvaa. Esihenkilöt voivat tukea tiimiä perustelemalla muutostarpeen hyvin, jolloin se on helpompaa hyväksyä ja toteuttaa.

”Ja on tärkeä pureskella asiaa pala kerrallaan eikä vaan nielaista. On uskallettava myös kyseenalaistaa.

Työtä pyritään myös kehittämään jatkuvasti ja arvioimaan sen laatua. Mikäli työntekijät kokevat muutoksen tai uuden asian käytännössä toimimattomaksi, siitä kerrotaan toisille, asia dokumentoidaan ja välitetään eteenpäin edelleen kehitettäväksi.

”Asioita joudutaan välillä soveltamaan, kun halutaan tehdä asioita laadukkaasti. Mielestäni siinä on sellaista positiivista henkeä. Löydetään omat ratkaisut.”

Esihenkilön tuki ja kannustava johtamistapa uuden ja näkyvän tiedon muodostamisessa

Vastaavat työterveyshoitajat tukevat tiimejä kannustamalla varaamaan riittävästi aikaa tiimin kiireettömään keskusteluun ja työn suunnitteluun. Esihenkilöinä he kannustavat työterveyshoitajia jakamaan tietoa, onnistumisia ja hyviä

kokemuksiaan työssä. Näiden kokemusten jakamisesta annetaan myös positiivista palautetta.

”Annankin kehityskeskustelussa positiivista palautetta positiivisesta kehittämisen ilmapiiristä ja tiedon jakamisen tärkeydestä”

Taulukko 11. Yhdistämisvaihe

SECI-mallin vaihe	Alakategoria	Yläkategoria
Yhdistämisvaihe	Turvallinen ilmapiiri	Uuden tiedon luomista ja jatkuvaa oppimista tukeva ilmapiiri
	Virheitä salliva ilmapiiri	
	Muutosvalmius	Tiimin muutosvalmius ja kyky sopeuttaa toimintaa
	Taito ja rohkeus kyseenalaistaa uusia asioita	
	Muutosten johtaminen ja muutosten perusteleminen	
	Tiimin kannustaminen varaamaan riittävästi aikaa tiimin työn suunnitteluun ja yhteiseen ideointiin	Esihenkilön tuki ja kannustava johtamistapa uuden ja näkyvän tiedon muodostamisessa
	Positiivisen palautteen antaminen tiedon jakamisesta	

8.2.4 Sisäistämisvaihe

Sisäistämisvaiheessa muodostunutta uutta tietoa omaksutaan, hyödynnetään, kokeillaan ja uudesta tiedosta hankitaan kokemuksia. Näin näkyvä tieto muuttuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi ja osaamiseksi (Taulukko 12.).

Näkyvän tiedon sisäistäminen

Haastateltavat nostivat esiin voimavaratekijänä tiimivalmentajan roolin. Alueelle nimettyjen tiimivalmentajien koetaan olevan tärkeässä roolissa perehdyttämisessä. Tiimivalmentajan rooli koski aluksi työterveyshoitajien perehdyttämistä mutta on muuttunut koko moniammatillisen tiimin opastamiseen ja perehdyttämiseen.

”Tiimivalmentajat ovat erityisiä voimavaratekijöitä.”

Tiedon jakamista tapahtuu myös seudun työterveyshoitajien palaverissa sekä moniammatillisissa palaverissa. Näissä kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus jakaa omia kokemuksiaan ja tietoaan muille.

Haastateltavat kokivat työnantajansa äärimmäisen koulutusmyönteiseksi organisaatioksi. Mikäli tiimillä on asiakkuus, jossa tarvitaan erityisosaamista, pääsee tarvittavaan koulutukseen syventämään olemassa olevaa tietoa ja jakamaan sitä sitten eteenpäinkin.

Näkyvän tiedon jakaminen ja kokemusten vaihto

Tiedon jalostumisen haasteena tunnistettiin henkilöstön vaihtuvuus. Vaihtuvuus haastaa tiedon siirtymisen ja tiimin toiminnan, varsinkin jos tiimin kokoonpano muuttuu usein. Varsinkin työterveyshoitajan rooli tiimissä koetaan tärkeäksi tiimin dynamiikan kannalta.

”Kyllähän se hoitaja on se liima tiimissä. Jos hoitaja vaihtuu tiuhaan, onhan tiimityöskentely pysähtyneessä tilassa vähän aikaa.”

Kokeneiden työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen huomioidaan eläköitymistilanteissa etupainotteisella rekrytoinnilla. Eläköitymistapauksissa tiedon siirtymistä edesauttaa esihenkilöiden lupa ja mahdollisuus uuden työntekijän rekrytointiin siten, että uusi ja vanha työntekijä työskentelevät jonkin aikaa samanaikaisesti. Tämä turvaa tiedon siirtymisen työntekijöiden välillä ja uuden työntekijän on myös helpompaa tulla tiimiin vanhan työntekijän jäädessä pois.

Uusien työntekijöiden tulo tiimiin koetaan aina positiivisena asiana, vaikka vanhojen työntekijöiden myötä katoaakin kokemusta. Opiskelijat ja nuoret työntekijät nähdään voimavarana, kun he yhdessä kokeneempien työntekijöiden kanssa muodostavat toimivan kokonaisuuden. Kokeneilla työntekijöillä on pitkän kokemuksen kautta enemmän hiljaista tietoa mutta uusilla työntekijöillä ehkä kyky ja halu kehittää uutta. Kaikkia työntekijöitä, mutta varsinkin uusia, kannustetaan myös kyseenalaistamaan se, miten asiat on totuttu tekemään ja mieltämään oikeana toimintatapana.

”Hiljaista tietoa lähtee lähtijöiden mukana, mitä kukaan ei ehtinyt vuosien mittaan napata matkaan. Toisaalta tieto voi olla päivituksen tarpeessa olevaa, että sittenhän me löydämme myös niitä uusia tapoja toimia.”

”Maailma muuttuu ja tekemisen on muututtava sen mukana.”

Uuden tiedon kirjaaminen ja dokumentointi

Vastaavat työterveyshoitajat tunnistavat kehitettävää suullisen ja hiljaisen tiedon dokumentoinnissa. Erityisesti työhön liittyvien ohjeiden dokumentointiin tulisi panostaa. Jokaisen työterveyshoitajan laatima tiimin vuosisuunnitelma tukee tiimin työtä varsinkin tiimiläisten vaihtuessa. Työntekijöiden tietojärjestelmä- ja laiteosaaminen koetaan hyvin vaihtelevaksi. Osaamista pyritään tukemaan tekemällä ja pohtimalla yhdessä sekä rohkaisemalla kokeilemaan.

Taulukko 12. Sisäistämisvaihe

SECI-mallin vaihe	Alakategoria	Yläkategoria
Sisäistämisvaihe	Koulutusmyönteisyys	Näkyvän tiedon sisäistäminen
	Oppimismahdollisuudet	
	Tiimivalmennustoiminta	
	Uran eri vaiheessa olevien työntekijöiden arvostaminen	Näkyvän tiedon jakaminen ja kokemusten vaihto
	Etupainotteiden rekrytointi eläköitymistilanteissa	
	Kannustamien hyvien kokemusten ja onnistumisten jakamiseen	
	Aktiivinen tiedottaminen	Uuden tiedon kirjaaminen ja dokumentointi
	Tiimin vuosisuunnitelma	
	Dokumentointi	

8.3 Aivoriihen tulokset

Sosialisaatiovaiheen tiedon johtamista tukevana johtamisen keinona aivoriihessä korostui hiljaisen tiedon jakamisen edistäminen. Näitä keinoja olivat vastaavien työterveyshoitajien aktiivinen osallistuminen moniammatillisiin tiimipalaveri-ihin sekä tiimien kannustaminen reflektointiin ja toimintansa systemaattiseen arviointiin. Lisäksi johtamisen keinoina nousivat esille tiimien yksilöllinen tukeminen, tiimien ajankäytön mahdollistaminen sekä palautteen antaminen ja pyytäminen.

Ulkoistamisvaiheessa tiedon johtamisessa tunnistettiin tapaamiskäytäntöjä, toimintatapoja ja tiedon siirtymistä tukevia keinoja. Näitä olivat tiimiläisten kannustaminen osallistumaan ja ilmaisemaan mielipiteitä, dialogisuuden tukeminen sekä säännölliset palaverit.

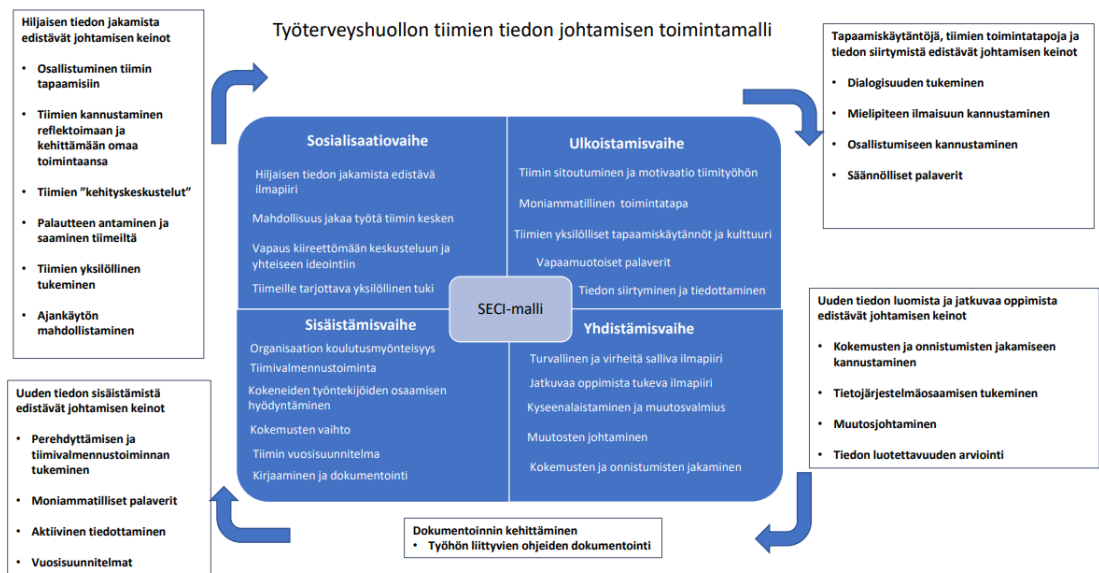
Yhdistämisvaiheen tiedon johtamisen keinot liittyivät uuden tiedon luomiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Vastaavat työterveyshoitajat nostivat esiin tietojärjestelmäosaamisen tukemisen, hyvän muutosjohtamisen, tiedon luotettavuuden arvioinnin sekä kokemusten ja onnistumisten jakamiseen kannustavan johtamistavan.

Sisäistämisvaiheen tiedon johtamisen keinoina nousivat esille perehdyttäminen ja tiimivalmennustoiminnan ylläpitäminen, vuosisuunnitelmien laatiminen, aktiivinen tiedottaminen sekä yhteiset moniammatilliset palaverit. Myös dokumentointi nostettiin omaksi osa-alueekseen.

Aivoriihen tulokset kuvattiin tiedon johtamisen mallinnukseen, jonka perusteella tiedon johtamista on mahdollisuus lähteä kehittämään. Tulokset kirjattiin mallinnukseen mahdollisimman konkreettinen ja käytännönläheisesti.

8.4 Työterveyshuollon tiimien tiedon johtamisen toimintamalli

Opinnäytetyö tuotti konkreettisen SECI-mallin mukaisen mallinnuksen tiedon johtamisen toimintamallista. Mallissa on kuvattu opinnäytetyön tulosten perusteella tunnistettuja tiedon jalostumista tukevia tekijöitä. Mallinnusta tehtäessä aivoriihessä nostettiin esiin jokaiseen SECI-mallin mukaiseen vaiheeseen liittyviä johtamisen keinoja, joilla tiedon jalostumista voidaan tukea. Nämä on kuvattu mallinnuksessa jokaisen SECI-vaiheen kohdalla omina kehittämiskohteina (Kuva 2.). Mallinnuksessa pyrittiin käytännönläheisyyteen ja mahdollisimman konkreettiseen lopputulokseen.



Kuva 2. Työterveyshuollon tiimien tiedon johtamisen toimintamalli

9 POHDINTA

9.1 Tulosten pohdinta

Tiimin yhteistyön sujumisen kannalta tiimille tulisi varata mahdollisuudet ja puitteet kokoontumiseen sekä riittävät taloudelliset ja ajalliset resurssit (Mönkönen ym. 2019, 21). Työterveyshoitajien kyselyn vastausten perusteella moniammatillisista tiimeistä 40 % kokoontui harvemmin kuin työterveyshoitajat toivoivat. Vastaavien työterveyshoitajien haastattelun perusteella tiimeillä oli

kuitenkin hyvä mahdollisuus ja vapaus varata tiimityölle sille tarvittava aika kii-reettömään keskusteluun ja ideointiin. Esihenkilöinä he myös kannustivat tä-hän. Työterveyshoitajan voimavarat ja motivaatio tunnistettiin opinnäytetyön tulosten perusteella tekijöiksi, jotka saattavat vaikuttaa tiimin yhteistyöhön ja tapaamisten järjestelyyn, sillä perinteisesti juuri työterveyshoitaja toimii tiimissä koordinaattorina ja koollekutsujana. Myös Mannermaa (2013, 266) mai-nitsee tutkimuksessaan tiedon jalostumista haastavana tekijänä työntekijän voimavarojen puutteen ja hallitsemattoman työmäärän.

Tiimityön haasteena tunnistettiin joidenkin tiimiläisten heikko sitoutuminen tii-mityöhön. Tämä nousi esille sekä työterveyshoitajien kyselyssä että vastaa-vien työterveyshoitajien haastattelussa. Työterveyshoitajista miltei 30 % koki, että kaikki tiimin jäsenet eivät ota vastuuta tiimin yhteisiin tavoitteisiin pääse-miseksi. Vastaavat työterveyshoitajat tunnistivat kehitettävää varsinkin amma-tinharjoittajien sitoutumisessa tiimityöhön.

Vastaavat työterveyshoitajat tunnistivat seudulla yksikkökohtaisia eroja tiimien tapaamismahdollisuuksissa ja -käytännöissä. Käytännöt muokkautuivat yksi-löllisesti yksiköiden olosuhteiden ja tarpeiden mukaan. Teams-välitteinen kes-kustelu- ja viestitoiminto oli kyselyn perusteella tiimien tyypillisin tapa viestiä. Teams koettiin tiedon välittymisen kannalta tiimeissä jopa tärkeämmäksi kuin fyysinen tapaaminen. Toimivan vuorovaikutuksen rakentumisen kannalta fyy-sinen tapaaminen puolestaan koettiin tärkeämmäksi.

Opinnäytetyön tulosten perusteella tiimeillä on hyvä mahdollisuus valita oman toimintansa kannalta toimivimmat vuorovaikutus- ja viestintäkeinot. Työter-veyshoitajien vastausten perusteella 80 % työterveyshoitajista koki työpaikan fyysisen ympäristön tukevan tiedon jalostumista tiimissä ja mahdollistavan tii-min yhteiset kohtaamiset. Tämän voidaan nähdä tukevan tiedon jalostumista tiimissä, sillä tutkimusten mukaan tiedon jakaminen ja uuden tiedon luominen tiimissä on mahdotonta ilman toimivaa viestintää, kuten puhumista ja kuunte-lemista (Huotari ym. 2005, 76). Kurtin (2012) tutkimuksen mukaan esihenkilöt voivat parhaiten edistää hiljaisen tiedon jakamista mahdollistamalla työnteki-

jöiden vuorovaikutuksellisuutta ja reflektiivisyyttä tukevia työtapoja. Näihin voidaan katsoa kuuluvan myös virtuaaliset työtavat. Opinnäytetyön tulosten perusteella tämä toteutui onnistuneesti. Tiimeissä myös tunnistettiin sen kaikkien jäsenten osaaminen, ja tiimiläiset kuuntelivat toisiaan ja arvostivat toistensa ammattitaitoa.

Työterveyshoitajien kyselyssä ja vastaavien työterveyshoitajien haastattelussa nousi selvästi esille sellaisia oppivan organisaation piirteitä, jotka tukevat tiedon jalostumista. Tiimeissä koettiin olevan kehittämismyönteinen ja turvallinen psykososiaalinen ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa ilmaista oman mielipiteensä ja myös epäonnistua. Virheiden pohjalta tiimin oli mahdollisuus korjata ja kehittää toimintaansa. Vastaavien työterveyshoitajien haastattelusta kuvastui tiimeissä vallitseva hyvä muutosvalmius sekä kyky sopeuttaa toimintaansa muutostilanteissa. Esihenkilöt voivat tukea tiimiä johtamisen keinoin perustelemalla muutostarpeen, jolloin muutos on helpompaa hyväksyä ja muuttaa toimintaa sen mukaan. Vastaavien työterveyshoitajien haastattelussa nousi vahvasti esille näkökulma, että työuransa eri vaiheissa olevat työntekijät nähtiin työyhteisössä rikkautena.

Työterveyshoitajat tunnistivat tarvetta tiimitoiminnan kehittämiseen. Työterveyshoitajien vastausten perusteella tiimi ei suunnittele ja arvioi toimintaansa säännöllisesti. Noin 30 % vastaajista myös ilmaisi, että tiimi ei myöskään kehittä työkäytäntöjään säännöllisesti. Vastaavien työterveyshoitajien toiminnassa kuvastuivat tiedon johtamisen keinoina tiimityön seuraaminen ja tiimien toiminnan arviointi. He osallistuivat tarvittaessa tiimien tapaamisiin ja ohjasivat tiimien toimintaa ja ajankäyttöä oikeaan suuntaan sekä varmistivat säännöllisten tapaamisten toteutumisen. Vastaavat työterveyshoitajat tukivat tiimiä vuosisuunnitelman laatimisessa ja noudattamisessa. Näillä mainituilla tiedon johtamisen keinoilla on myös tutkimusten valossa mahdollista havaita, tunnistaa ja tiedostaa työn heikkoja ja kehitettäviä osa-alueita mutta myös tunnistaa vahvoja ja keskeisiä työn elementtejä (Ek 2022, 160).

Vastaavien työterveyshoitajien haastattelun perusteella esihenkilöt kokevat olevansa tärkeässä roolissa oleellisen tiedon tunnistajina ja välittäjinä sekä yksikkönsä työterveyshoitajien tiedonsaannin varmistajina. Tutkimusten valossa esihenkilöiden tehtävänä onkin toimia eräänlaisena tiedon välittymisen linkkinä työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä (Isoherranen 2018, 25,32).

Tiimien toimintaa arvioitiin säännöllisesti asiakasyritysten näkökulmasta lähinnä määrällisesti. Asiakasyritysten kanssa pidettävissä yhteistyöpalaverissa arvioidaan toimintasuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden saavuttamista tai sovittujen toimenpiteiden, kuten työpaikkaselvitysten ja terveystarkastusten, toteutumista. Moniammatilliset tiimit eivät kuitenkaan opinnäytetyön tulosten perusteella arvioi yhdessä toimintaansa säännöllisesti, mikä toisaalta olisi toiminnan kehittämisen edellytys.

Opinnäytetyö onnistui tuottamaan tietoa työterveyshuollon moniammatillisten työterveyshuollon tiimien vuorovaikutuksesta ja tiedon välittämisestä tiimeissä työterveyshoitajan näkökulmasta. Vastaavien työterveyshoitajien teemahaastattelun toteuttaminen SECI-mallia mukaillen ohjasi haastattelua tiedon jalostumisen kannalta merkityksellisiin teemoihin ja auttoi jäsentämään haastattelua sekä ymmärtämään tiedon jalostumista tiimeissä. Tulosten perusteella työterveyshuollon tiimeissä oli mahdollista tunnistaa sekä tiedon jalostumista tukevia että haastavia tekijöitä. Tulosten perusteella hahmottui myös osa-alueita, joita voi kehittää ja tukea johtamisen keinoin.

Tiedon jalostuminen alkaa sosialisatiovaiheesta, jossa työterveyshoitajat vuorovaikutuksessa tiimeineen jakavat ja vaihtavat tietoa keskustellessaan yhdessä erilaisissa tilanteissa. Työterveyshoitajien kyselyn vastaukset osoittivat, että toimivalle vuorovaikutukselle on olemassa hyvät edellytykset. Näistä tiimin ilmapiiriin liittyvänä voitiin tunnistaa tiimin avoimuus ja myönteisyys sekä tiimin jäsenten välinen tasa-arvon tunne. Tärkeänä tekijä tiimin ilmapiiriin muodostumiselle tunnistettiin myös toisen tiimiläisen ammattitaidon arvostaminen. Tutkimusten mukaan (Isoherranen 2012) juuri nämä tekijät on yhdistetty hyvin toimiviin moniammatillisiin tiimeihin, ja ne luovat pohjan tiedon jalostumiselle.

Vastaavien työterveyshoitajien haastattelun perusteella voidaan todeta, että tiimityö ei tarkoita ainoastaan niitä hetkiä, kun tiimi tapaa, vaan kaikkea tiimin yhteistä sosiaalista kanssakäymistä. Esihenkilöinä he korostivat tiimin toimintaan liittyvien tekijöiden merkitystä, kuten mahdollisuutta yhteiseen ideointiin ja asioiden jakamiseen. Tiimeillä todettiin olevan mahdollisuus varata tiimityöhön niin paljon aikaa, kuin vain on tarve. Esihenkilöinä he kokivat tärkeäksi olla tiimien tukena ja seurata niiden toimintaa sekä tunnistaa mahdollisia kuormitus-tekijöitä, kuten väsymistä ja motivaation heikkenemistä. Mikäli työterveyshoitajan ei ole mahdollista jakaa työtä tiimin kesken, riskinä on väsyminen ja vuorovaikutuksen vähentyminen, mikä vaikuttaa tiedon vaihdon aktiivisuuteen haitallisesti.

SECI-mallin mukaan ulkoistamisvaiheessa tiimien jäsenet pyrkivät muotoilemaan omaa hiljaista tietoaan näkyväksi tiedoksi, joka on helpommin jaettava muille. Tämä edellyttää paikkaa ja keinoja tavata joko fyysisesti tai etäyhteyksin. Tulosten mukaan työpaikalle oli aktiivisesti luotu tiedon jakamisen paikkoja ja tapoja, mutta sitä tapahtui myös ennalta suunnittelematta vapaamuotoisemmissa paikossa, kuten kahvihuoneissa tai Teamsin välityksellä. Tulosten perusteella tiimit olivat luoneet yksilöllisiä ja tiimille luontevia tapoja tapaamisille.

Tulosten perusteella tiedon jalostumista ulkoistamisvaiheessa haastoivat sitoutumattomuus tiimin toimintaan sekä se, että varsinkin ammatinharjoittajat osallistuvat harvemmin tapaamisiin, jolloin tärkeää tietoa jää jakamatta ja saamatta. Työterveyshoitajien kyselyn vastausten perusteella työterveyshoitajat kuitenkin jakoivat aktiivisesti hiljaista tietoaan SECI-mallin mukaisesti, eikä tietoa pantattu. Myös vastaavilla työterveyshoitajilla oli tärkeä rooli tiedottamisen suhteen. Ulkoistamisvaiheessa myös he jakoivat oleellista ja tärkeää tietoa tiimeille.

SECI-mallin yhdistämismuokkauksessa näkyvää tietoa jaetaan, yhdistellään, sovelletaan ja kokeillaan pyrkimyksenä luoda uutta näkyvää tietoa organisaatioon. Yhdistämismuokkauksessa työterveyshoitajat hyödynsivät toinen toisensa osaamista ja myös jakoivat muille omia hyviä kokemuksiaan ja onnistumisiaan.

Vastaavat työterveyshoitajat taasen voivat tiedon johtamisen keinona kannustaa työterveyshoitajia tekemään niin. Tulosten perusteella työterveyshoitajat olivat muutosvalmiita ja osasivat tarvittaessa myös kyseenalaistaa asioita. Näiden ominaisuuksien voidaan todeta tukevan yhdistämisvaiheen soveltavaa ja kokeilevaa vaihetta uuden tiedon luomisessa.

Sisäistämisvaiheessa jaettua näkyvää tietoa sisäistetään ja hyödynnetään omassa toiminnassa. Tieto sisäistetään jokaisen omaksi henkilökohtaiseksi tiedoksi tai taidoksi. SECI-mallissa tämä vaihe tähtää siihen, että yhteisestä organisaation tiedosta tulee jokaisen omaa hiljaista tietoa. Pyrkimys SECI-mallin mukaisen tiedon sisäistämisen tukemiseen näkyi tuloksissa työpaikan koulutusmyönteisyytenä. Vastausten perusteella myös tiimivalmentajatoiminta tuki tätä vaihetta. Työntekijöiden vaihtuvuudesta aiheutuvaa tiedon häviämistä oli tulosten mukaan pyritty estämään etupainotteisella rekrytoinnilla. SECI-mallin mukaisesti sisäistämisvaiheessa pyritään hankkimaan uudesta tiedosta kokemuksia, ja tulokset osoittivat, että kokemuksia oli mahdollista hankkia myös organisaatiosta poistuvalla työntekijältä. Sisäistämisvaiheeseen liittyvä näkyvän tiedon dokumentointi uuden tiedon omaksumisen tueksi. Näistä konkreettisina tiedon jalostumista tukevinä tekijöinä tunnistettiin hyvä kirjaaminen ja tiimien vuosisuunnitelmat. Mallinnuksen koettiin sisältävän eri osa-alueillaan konkreettisia ja toteutettavissa olevia johtamisen keinoja.

Opinnäytetyössä moniammatillista tiimityötä ja tiedon jalostumista lähestyttiin työterveyshoitajan näkökulmasta ja tiedon johtamista puolestaan vastaavan työterveyshoitajan näkökulmasta. Mielestäni aiheiden rajaaminen näihin näkökulmiin onnistui. Haasteeksi nousi tiimin määritelmä. Vaikka aihetta oli tarkoitus lähestyä asiakasyritystä hoitavan moniammatillisen tiimin näkökulmasta, tiimi sai myös muita merkityksiä. Oletettavasti tämä johtuu siitä, että työterveyshuollossa toimitaan perinteisesti useissa tiimeissä samanaikaisesti ja tiimien kokoonpanot vaihtelevat. Tiimi laajeni koskemaan joiltain osin myös samassa yksikössä toimivia kollegoja ja laajemmin myös muita työterveyshuollossa toimivia ammattiryhmiä

9.2 Menetelmien tarkastelu

Toimintatutkimus soveltui mielestäni melko hyvin tiedon johtamisen kehittämiseen, sillä sen avulla oli mahdollista hankkia käytäntöön sovellettavaa tietoa toiminnan kehittämiseksi. Toimintatutkimukselle luonteenomainen vuorovaikutuksellinen kehittäminen nousi hyvin esille jo ryhmäteemahaastattelun yhteydessä, sillä ideointia tapahtui vastaavien työterveyshoitajien kesken jo haastattelun aikana. Toimintatutkimuksen avulla oli mahdollista tuottaa yhteiskehittämisen keinoin toimintamalli tiedon johtamisen tueksi ja sen kehittämiseksi. Toimintatutkimuksen vaiheiden tiukka määrittely ja kuvaaminen taulukkomuotoon ongelman määrittely, suunnittelu-, toteutus-, havainnointi- ja arviointivaiheisiin tuntui kuitenkin melko jäykältä, sillä kuitenkin käytännössä vaiheet toteutuvat ajallisesti osin limittäin.

Opinnäytetyön aineistonkeruussa käytettiin sekä määrällistä että laadullista menetelmää. Työterveyshoitajille suunnattu kysely ja vastaavien työterveyshoitajien teemahaastattelu onnistuivat mielestäni antamaan vastauksia opinnäytetyön tutkimusongelmiin.

Kaikki teemahaastatteluun kutsutut neljä vastaavaa työterveyshoitajaa osallistuivat ryhmähaastatteluun, joka onnistui tunnelmansa ja järjestelyjensä kannalta hyvin. Haastattelun onnistumista tuki se, että haastattelu oli mahdollista toteuttaa fyysisenä kohtauksena alustavan suunnitelman mukaisen Teams-haastattelun sijaan. Fyysinen tapaaminen loi haastattelutilanteeseen aitoa haastateltavien välistä keskustelua ja jopa kehittämistä. Haastattelun sujuvuutta ja analysointia tuki haastatteluteemojen jäsentäminen SECI-mallin mukaisesti. Sisällön analyysi sujui ongelmitta.

Kysymysten laatiminen Webropol-ohjelmalla vaati teknisesti hieman harjoittelua, sillä ohjelma oli minulle entuudestaan vieras. Kysymysten sisällön ja muodon laatimisen haastavuus yllätti, vaikka kysymykset ja niiden teemat nousivatkin opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä. Kyselyn testaaminen testihenkilöllä osoittautui tarpeelliseksi kysymysten ymmärrettävyyden varmistamisen suhteen.

Koin aivoriihen sopivan toimintatutkimuksen kehittämismenetelmäksi hyvin sen osallistavan luonteen takia. Aivoriihi toteutui Teamsin välityksellä ja toimi myös etätapaamisena ongelmitta. Kaikki aivoriihen osallistujat olivat aktiivisesti mukana ideoinnissa, mikä mahdollisti mallinnuksen laatimisen yhteiskehittämisenä. Kenttäpäiväkirja auttoi jäsentämään toimintatutkimuksen aikataulua ja toimi apuna havaintojen ja muistettavien asioiden dokumentoinnissa.

9.3 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) tehtävänä on edistää tutkimuseettisiä asioita ja ehkäistä tutkimusvilppiä tieteellisessä toiminnassa. TENK on laatinut asiaan liittyviä ohjeistuksia ja menettelytapoja eri toimijoiden tueksi. Tutkimuseettiset ohjeet ohjaavat toimijoita vastuullisiin ja hyväksyttäviin toimintatapoihin ja ehkäisevät vilppiä ja epärehellisyyttä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tutustuin näihin eettisiin periaatteisiin ja ymmärrän olevani vastuussa oman työni eettisyydestä. Noudatin työni kaikissa vaiheissa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatappoja ja työskentelin rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti.

Valitsin opinnäytetyön aiheen vastaamaan omaa ammattialaani ja oppimistavoitteitani. Uuden tiedon hankkiminen opinnäytetyön aiheesta on aidosti kiinnostavaa, kehittää omaa työtäni ja hyödyttää myös työn työnantajaani. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käytetyt tutkimukset ovat pääsääntöisesti korkeintaan kymmenen vuotta vanhoja, mutta muu peruslähteenä käytetty kirjallisuus voi olla tätä vanhempaa, mikäli tieto on vielä pätevää. Hain opinnäytetyössäni käytettyjä tutkimuksia yleisimmistä käytettävissä olevista tietokannoista.

Kunnioitan työssäni tutkijoiden tekemää työtä noudattamalla opinnäytetyössä ohjeistettua lähdeviittaustekniikkaa. Arene ohjeistaa kunnioittamaan muiden tutkijoiden tekemää työtä viittaamalla heidän tekemiinsä julkaisuihin asianmukaisella tavalla (ARENE 2020).

Otin opinnäytetyössäni huomioon tietosuojan ja henkilötietojen käsittelyyn liittyvät periaatteet. Opinnäytetyössä käsitellään haastateltavien sekä muiden osallistujien henkilötietoja, kuten sähköposteja ja puhelinnumeroita, ja niiden käsittelystä informoiminen on tietosuojalainsäädäntöön perustuva velvoite, jolloin tilanteessa edellytetään tietosuojailmoitusta. Tietosuojaseloste kuvaa, kuinka henkilötietoja kerätään, käytetään, luovutetaan, säilytetään tai käsitellään muilla tavoin (Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja 2021).

Annoin haastateltaville tutustuttavaksi tutkimuksessa henkilötietojen käsittelyä kuvaavan tietosuojaselosteen ja pyysin kaikilta opinnäytetyöhön osallistuvilta tietoon perustuvan kirjallisen tietoisuuden suostumuksen osallistua tutkimukseen. Suostumuksen antaessaan haastateltavalle annettiin riittävästi tietoa tutkimuksesta sekä hän oikeuksistaan tutkittavana. Tutkittavalla on oikeus kieltäytyä tutkimuksesta, keskeyttää osallistuminen tai peruuttaa osallistumissuostumus milloin tahansa sekä saada tietoa tutkimuksen tavoitteista ja tarkoituksesta (Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja 2021).

Opinnäytetyöstäni tehtiin kirjallinen sopimus opinnäytetyön tilaajan, tekijän ja oppilaitoksen välillä opinnäytetyön aiheen hyväksymisen jälkeen ennen opinnäytetyön suunnitelmavaiheen aloittamista. Sopimus on talletettu Wihi-järjestelmään.

Kankkunen ja Vehviläinen-Julkusen (2013, 217–221) mukaan kyselytutkimuksen toteuttamisessa on huomioitava sen eettisyys ja eettinen näkökulma on huomioitava jo kyselyn ja saatekirjeen laatimisen yhteydessä. Kyselyn saatekirjeessä on tuotava selkeästi esille tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja mahdollisuus kieltäytyä tutkimuksesta sen missä tahansa vaiheessa.

Kyselyn saate sisälsi yhteystietoni, jolloin kyselyyn osallistujalla oli mahdollisuus esittää mahdollisia kysymyksiä siihen liittyen. Pyrin laatimaan saatekirjeestä mahdollisimman neutraalin ja asiallisen.

Anonymiteetti liittyi vahvasti kyselyn eettisyyteen. Saatekirjeessä on mainittava, vastataanko kyselyyn anonymisti vai onko vastaaja tunnistettavissa.

Valinta tämän suhteen tehdään aina tapauskohtaisesti. (Valli 2015.) Vilka (2021, 77) toteaa, että sähköpostitse lähetettävään kyselyyn liittyy tutkimuseettisiä haasteita, sillä sähköpostitse lähetettävissä kyselyssä ei voida täysin turvata vastaajan anonymiteettiä.

Raportoin teemahaastatteluista muodostuvan aineiston siten, että yksittäistä osallistujaa ei voi tunnistaa. XAMK (2021) ohjeen mukaan aineistosta poistetaan tunnistetiedot erilleen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa osallistujien anonymiteetin turvaamiseksi. Opinnäytetyössä tuotettavat aineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tallensin aineiston oppilaitoksen tarjoamalle alustalle pilveen ja suojaan sen salasanalla. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen aineisto hävitetään. (XAMK 2021.)

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä termejä. Niitä käytetään mittaus- ja tutkimusmenetelmien sekä tulosten arvioimisessa. Validiteetti kuvaa sitä, kuinka onnistuneesti tutkimuksen mittaus- tai tutkimusmenetelmät mittaavat sitä, mitä on tarkoitus mitata. Validiteettia arvioidessa tarkastellaan sitä, olivatko asetetut kysymykset ja niiden perusteella tehdyt johtopäätökset oikeita. Validiteettia on siksi tärkeää miettiä huolellisesti jo tutkimusmenetelmän valinnan yhteydessä. (Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja 2021.) Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta, ei sattumanvaraisuutta. Reliabiliteetti kuvaa sitä, kuinka käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä on tarkoituskin tutkia. Sitä voidaan arvioida toistomittauksilla. (Hiltunen 2009.)

Vallin (2015) mukaan kyselyn luotettavuutta voidaan lisätä minimoimalla kysymysten väärinymmärrysten mahdollisuus laatimalla selkeät vastaamisohjeet ja kiinnittämällä huomio kysymysten maltilliseen määrään sekä kyselyn selkeään rakenteeseen. Myös kysymysasettelu vaikuttaa lomakkeen luotettavuuteen. Kysymys ei saa olla monitulkintainen niin, että vastaajan on mahdoton vastata siihen mitään. Vastausvaihtoehtojen on hyvä sisältää myös ns. neutraali-luokka, joka mahdollistaa vastausvaihtoehdon myös niille vastaajille, joilla ei ole mielipidettä asiasta.

Kyselyn ja sen saatekirjeen esitestaus lisää kyselyn luotettavuutta. Esitestauksen jälkeen on mahdollisuus muotoilla uudelleen kyselyä, mikäli siihen on tarvetta. Valli (2015) nostaa esille yhtenä kyselytutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä sen, että tutkijalla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa läsnäolollaan, ilmeillään tai eleillään, vastauksiin kuten haastattelututkimuksessa ja kysymykset esitetään kaikille vastaajille täsmälleen samalla tavalla. Taanilan (2014, 29) mukaan kyselyn luotettavuutta ja toistettavuutta heikentäviä tekijöitä voivat puolestaan olla kysymysten ymmärtäminen väärin, vastausajankohta ja -tilanne sekä vastaajan motivaatio.

Myös teemahaastattelun kohdalla esihaastattelua pidetään suositeltavana. Esihaastattelun tarkoitus on testata haastatteluun kuluva aikaa, haastattelurunkoa sekä kysymysten muotoa ja järjestystä ja tarvittaessa tehdä niihin muutoksia. (Hirsijärvi & Hurme 2015.)

Teemahaastattelun luotettavuuden kannalta oli tärkeää, että kykenin opinnäytetyön tekijänä suhtautumaan haastatteluihin objektiivisesti ja toimimaan ainoastaan opinnäytetyön tekijänä, en työterveyshoitajana tai työkaverina. Luotettavuuden kannalta haastateltavien ja kyselyiden otos oli pieni ja se edustaa vain pohjoista seutua. Teemahaastattelussa haastateltavien määrää tärkeämpänä ominaisuutena voidaan kuitenkin pitää haastateltavien ominaisuuksia ja kykyä tuottaa hyvää keskustelua, sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa painotuu tilastollisten yleistysten sijaan tutkittavan ilmiön syvällisempi ymmärtäminen (Hirsijärvi & Hurme 2015).

Pyrin kuvaamaan sisällönanalyysin luotettavuuden lisäämiseksi analyysiprosessin ja tulokset niin tarkasti, että opinnäytetyön lukija ymmärtää mitkä ovat tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset. Havainnollistan analyysin etenemistä opinnäytetyössä taulukoilla ja alkuperäisilmaisuilla. Alkuperäisilmausten suhteen otin huomioon eettisyyden siten, että ilmauksista ei voi tunnistaa ketään. Kun tutkimuksen ja analyysin kulku on kuvattu alusta saakka riittävän tarkasti, lukija voi päätellä onko tutkimus siirrettävissä toiseen kontekstiin. Si-

sällönanalyysin luotettavuuteen vaikutta myös se kuinka onnistuneesti ilmaukset on käsitteellistetty ja muodostettu niistä alakategorioita. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 197–205.)

Seudun työterveyshoitajien Webropol -kyselyn vastausprosentti (43 %) oli kohtuullisen hyvä. Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta ei tuottanut juurikaan lisää vastauksia. Yksikkökohtaisen vastaajamäärän takia yksiköiden välistä vertailua ei ollut kuitenkaan mahdollista nostaa raportille vastaajien anonyymiteetin suojaamiseksi.

9.4 Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset

Opinnäytetyö tuotti tietoa tiedon jalostumista estävistä ja edistävästä tekijöistä moniammatillisissa tiimeissä työterveyshoitajan näkökulmasta sekä vastaavien työterveyshoitajien keinoista tukea tiedon jalostumista tiimeissä tiedon johtamisen keinoin. Työterveyshoitajan näkökulmasta tiimien vuorovaikutuksen ja viestinnän koettiin yleisesti tukevan tiedon jalostumista tiimeissä ja mahdollistavan hyvät edellytykset tiimityölle. Kehitettävää työterveyshoitajat kokivat tiimityön suunnittelussa, toiminnan arvioinnissa, aikaresursseissa sekä kaikkien ammattiryhmien sitoutumisessa tiimityöhön. Vastaavat työterveyshoitajat toisaalta kokivat oman roolinsa tiimien tukemisessa tärkeäksi.

Tiedon johtamisen toimintamalliin on kuvattu opinnäytetyön tulosten perusteella tunnistettuja tiedon jalostumista tukevia tekijöitä sekä keinoja sen tukemiseen. Mallinnuksen toivotaan edistävän ja kehittävän käytännössä niitä johtamisen keinoja, joilla tiedon jalostumista tiimeissä voidaan tukea jatkossa vielä aktiivisemmin. Malli toimii konkreettisena työkaluna vastaaville työterveyshoitajille tiimityön kehittämisessä ja osana esihenkilötyötä. Malli huomioi kaikki tiedon jalostumisen prosessin osa-alueet, mutta mallista voidaan nostaa kerrallaan vain myös yksi osa-alue kehitettäväksi.

Opinnäytetyön myötä valmistunut malli on ensimmäinen versio tiedon johtamisen mallista jatkokehittettäväksi organisaatiossa. Toimintamallin jalkauttamisen jälkeen jatkokehittämisehdotuksena on kerätä esihenkilöiltä käyttäjäpalautetta

sekä kehittämisajatuksia malliin liittyen sekä arvioida sen vaikutuksia tiimien toimintaan.

9.5 Oman oppimisen pohdinta

Opinnäytetyöprosessin voi sanoa olleen ennen kaikkea opettavainen, sopivasti haastava ja mielenkiintoinen kokemus. Itselle mielenkiintoisen ja merkittävän aiheen löytäminen tuki opinnäytetyn toteuttamista koko sen prosessin ajan. Aiheen valinta ei epäilyttänyt missään vaiheessa, vaan aihe tuntui oikealta valinnalta koko opinnäytetyön prosessin ajan. Kokemus siitä, että sain olla mukana kehittämässä oman työyhteisöni toimintaa, oli itselleni erittäin merkityksellinen. Pitkän ammatillisen kokemuksen myötä työterveyshoitajana minulle oli myös kertynyt kokemusta ja tarttumapintaa aiheeseen.

Opinnäytetyön prosessin aikana minulla oli mahdollisuus kehittää taitojani tiedonhankinnassa, tutkimusmenetelmissä ja analysoinnissa. Näiden suhteen minulla ei ollut lainkaan aiempaa kokemusta. Opin uutta tiedonhakumenetelmistä ja löysin uusia polkuja hyvälle ja luotettaville tiedon lähteille. Kirjalliset raportointitaitoni kehittyivät, ja sain varmuutta myös suulliseen raportointiin, jonka olen kokenut omalla kohdallani haastavammaksi. Vaikka uuden omaksumista oli paljon, koin, että uusia asioita oli mahdollisuus omaksua yksi kerrallaan ja saada siihen ohjaajilta tarvittava tuki. Myös ryhmän muut opiskelijat tukivat toinen toistaan opintojen ajan.

Koin saavani opinnäytetyön myötä paljon uutta, omassa työssäni jatkossa hyödynnettävää tietoa. Moniammatillisuus, tiimien vuorovaikutus ja tiedon jalostuminen aiheina jaksavat edelleen innostaa.

Kohtasin opinnäytetyön aikana myös haasteita mutta toisaalta myös keinoja ratkoa niitä. Opiskelun ja täysipäiväisen opiskelun yhdistäminen vaati tasapainottelua omien voimavarojen suhteen. Oma hyvinvointi, perhe ja sosiaaliset suhteet jäivät ajoittain taka-alalle. Välillä opinnäytetyö tuntui etenevän vauhdikkaasti ja kirjoittamisessa tuntui työn imu. Toisinaan työhön ryhtyminen ei vain onnistunut lainkaan. Huomasin pienen henkisen irrottautumisen opinnäytetyöstä tekevän kuitenkin hyvää, ja pian työ taas sujui. Työn etenemiseen

vaikuttivat myös itsestäni riippumattomat tekijät, jotka viivästyttivät aikataulua ja turhauttivat. Mikäli aloittaisin prosessin uudelleen, rajaisin työn suppeamaksi.

LÄHTEET

ARENE ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene Ry. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/> [viitattu 2.6.2022].

Ek, T. 2022. Eettisestä osaamisesta yhteiskunnalliseen ymmärrykseen, varhaiskasvatuksen arjen hiljainen tieto ja hiljaisen tiedon siirtäminen. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/79743/978-951-39-9014-5_vaitos19022022.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 3.7.2022]

Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100944/Harisalo_Luovuuden_teknologia.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 1.10.2022].

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä. Jyväskylän yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf [viitattu 22.8.2023].

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789523701731> [viitattu 8.6.2022].

Horila, T. 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58225/978-951-39-7452-7_v%c3%a4it%c3%b6s16062018.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 3.7.2022].

Huie, C., Cassaberry, T. & Rivera, A. 2020. The Impact of Tacit Knowledge Sharing on Job Performance. *International Journal on Social and Education Sciences* 1, 34–40. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 17.9.2022].

Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon, tiedon luominen työyhteisössä. Porvoo: WSOY

Innokylä s.a. Aivoriihi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi> [viitattu 30.9.2022].

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus — moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja.

Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja, ISSN 1798-9124; 2012:18. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/iso-herranen_vaitoskirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 3.7.2022].

Jyväskylän yliopisto. 2015. Koppa menetelmäpolku. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolku> [viitattu 26.7.2022].

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Juves Print.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohdaminen. PDF-dokumentti. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116695/tietojohdaminen.pdf?sequence=2> [viitattu 25.7.2022].

Mannermaa, K. 2013. Tiedon jalostaminen osaamiseksi –vertaileva tutkimus yksityisen ja julkisen sektorin työterveyshuolto-organisaatioissa. Tampereen teknillinen yliopisto. Tieto- ja sähkötekniikan tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/114723> [viitattu 6.7.2022].

Mannermaa, K. 2018. Hyvät tiedonjohtamisen käytännöt työterveyshuolto-organisaatioissa. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136180/Hyv%C3%A4t%20tiedon%20johtamisen%20k%C3%A4ytann%C3%B6t%20ty%C3%B6terveyshuolto-organisaatioissa.pdf?sequence=1> [viitattu 12.7.2022].

Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. 2019. Moniammatillinen yhteistyö, vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Tallinna: Printon Trukikoda.

Obrenovic, B., Obrenovic, S. & Khudaykulov, A. 2015. The Value of Knowledge Sharing: Impact of Tacit and Explicit Knowledge Sharing on Team Performance of scientists. *International journal of management science and Business Administration* 2, 33–52. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/272675987_The_value_of_knowledge_sharing_impact_of_tacit_and_explicit_knowledge_sharing_on_team_performance_of_scientists [viitattu 17.9.2022].

Putkonen, A. 2013. Näkökulmia osaamisen johtamisen kehittämiseksi työyhteisöissä. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163424.pdf> [viitattu 6.7.2022].

Raappana, M. 2018. Onnistuminen työelämän tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59614/978-951-39-7553-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 16.9.2022]

Sosiaali- ja terveysministeriö s.a. Työterveyshuolto. WWW-sivu. Saatavissa: <https://stm.fi/tyoterveyshuolto> [viitattu 3.7.2022].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Työterveys 2025 — yhteistyöllä työkykyä ja terveyttä, Valtioneuvoston päätös. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3799-4> [viitattu 17.7.2022].

Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Tampereen yliopisto. Informaatiotieteiden yksikkö. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/66908> [viitattu 5.9.2022].

Taanila, A. 2014. Määrällisen aineiston kerääminen. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://docplayer.fi/12377-Aki-taanila-maarallisen-aineiston-kerääminen.html> [viitattu 4.8.2022].

Terveysportti 2014. Työelämän vaatimukset edellyttävät moniammatillista työotetta. WWW-sivu. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 19.10.2022].

Terveystalo s.a. terveystalo yrityksenä. WWW-sivu. Saatavissa: <https://www.terveystalo.com/fi/yhtio/> [viitattu 19.9.2022].

Tilastokeskus. WWW-sivu. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html> [viitattu 5.9.2022].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. [viitattu 4.8.2022].

Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja. 2021. WWW-sivu. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> [viitattu 8.6.2022].

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työterveyslaitos s.a. Työterveyshuolto. WWW-sivu. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto> [viitattu 8.6.2022].

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Uitti, J. 2014. Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 6.7.2022].

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu, virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-451-516-0> [viitattu 4.8.2022].

Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä, sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 10.10.2013/708 3§.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. PDF-dokumentti. Helsingin yliopisto. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf> [viitattu 15.8.2022].

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 6.7.2022].

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731> [viitattu 4.8.2022].

Yhteiskuntatieteellinen verkkoaineisto. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. WWW-sivu. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/> [viitattu 25.9.2022].

XAMK. 2021. Tietosuojaohjeet opiskelijoille. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://ksamk.sharepoint.com/sites/Opiskelu/SitePages/Opinnaytetyo.aspx> [viitattu 4.5.2022].

Liite 1.

Tietokanta	Hakusanat	Rajaukset	Kaikki osumat	Tarkasteluun	Valitut
Finna.fi	"Tietämyksen hallinta" OR "Hiljainen tieto"	Väitöskirjat Verkossa saatavilla Aikarajaus vuodet 2012–2022	30	6	4
	Tiimi* AND viestintä		13	5	3
EBSCO	"Tacit knowledge sharing"	all text Aikarajaus 2012–2022 Peer reviewed	4	4	1
Manuaalinen haku, lähdeluettelot					1

Liite 2.

Tutkimuksen bibliografiset tiedot	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	Aineisto ja menetelmät	Keskeiset tulokset
<p>Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus -moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisu, ISSN 1798-9124; 2012:18. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vai_toskirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 3.7.2022].</p>	<p>Mitä kriittisiä haasteita ja ilmiöitä kohdataan, kun organisaatiossa sovelletaan potilaslähtöistä ja moniammatillista työskentelytapaa?</p>	<p>Laadullinen tutkimus</p> <p>Fokusryhmähaastattelu</p> <p>Konstrukttiivinen aineistolähtöinen analyysi</p>	<p>Moniammatillisuuden kehittymisen esteenä ovat koulutuksen puutteet. Eri ammattien perus- tai täydennyskoulutuksessa ei anneta riittävästi valmiuksia moniammatilliseen yhteistyöhön ja sen johtamiseen.</p> <p>Haasteena on tiimityöskentelytaitojen oppiminen. Hyvin toimivissa tiimeissä tiimityöskentelyyn on panostettu koulutuksella, toiminnan kehittämisellä ja jatkuvalla tiimin oman toiminnan arvioinnilla.</p> <p>Toimivalla tiimillä on vaikutusta työhyvinvointiin ja siksi siihen on tärkeää panostaa. Hyvin toimiva tiimityö luo työyhteisöön sosiaalista tukea.</p> <p>Hyvin toimivissa tiimeissä kaikki asiantuntijat ovat mukana kehittämässä yhteistä tiimityön toimintamallia.</p>
<p>Horila, T. 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58225/978-951-39-7452-7_v%c3%a4it%c3%b6s16062018.pdf?sequenc</p>	<p>Tavoitteena on kuvata ja ymmärtää vuorovaikutusosaamisen yhteisyyttä työelämän tiimeissä.</p> <p>Tutkimuskysymykset:</p> <p>Millainen teoreettinen kehys soveltuu työelämän tiimien vuorovaikutusosaamisen tutkimukseen?</p>	<p>Teoreettinen ja käsitteellinen analyysi</p> <p>Haastattelu, havainnointi</p> <p>Laadullinen sisällönanalyysi</p> <p>Fantasiateema-analyysi</p>	<p>Tiimeissä kehitetään yhteisiä käsityksiä tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestintäkäyttäytymisestä.</p> <p>Tiimit rakentava ja ylläpitävät yhteisiä käsityksiä vuorovaikutukseen liittyvistä tiedoista ja asenteista sekä</p>

<p>e=1&isAllowed=y [viitattu 3.7.2022].</p>	<p>Millaisia käsityksiä tiimin jäsenillä on vuorovaikutusosaamisesta tiimissään ja missä määrin nämä käsitykset ovat yhteneviä?</p> <p>Millaisia käsityksiä tiimin jäsenillä on vuorovaikutusosaamisesta tiimissään ja missä määrin nämä käsitykset ovat yhteneviä?</p> <p>Miten virtuaalitiimien jäsenet kuvaavat johtamisprosessien muutosta ajan myötä?</p>		<p>osaavasta viestintäkäyttäytymisestä päätöksenteossa, tapaamisten koordinoinnissa, johtamisessa ja vuorovaikutussuhteiden hallinnassa. Vuorovaikutusosaaminen tiimeissä on jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvaa ja sijaitsevaa. Tiimien yhteistä vuorovaikutusosaamista ei ole olemassa ilman jäseniä, jotka osallistuvat tiimin vuorovaikutukseen</p> <p>Yhteistä vuorovaikutusosaamista tulee kehittää ja uudistaa ajan myötä.</p>
<p>Mannermaa, K. 2013. Tiedon jalostaminen osaamiseksi -vertaileva tutkimus yksityisen ja julkisen sektorin työterveyshuolto-organisaatioissa. Tampereen teknillinen yliopisto. Tieto- ja sähkötekniikan tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/handle/10024/114723 [viitattu 6.7.2022].</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä julkisen ja yksityisen sektorin työterveyshuolto-organisaatioiden tiedon jalostamisesta.</p> <p>Tutkimuskysymykset:</p> <p>Millaisena työntekijät kokevat tiedon jalostamisen?</p> <p>Miten tiedon jalostaminen eroaa julkisen ja yksityisen sektorin työterveyshuolto-organisaatioissa?</p> <p>Mitkä muut tekijät kuin organisaatorakenne vaikuttavat tiedon jalostamiseen?</p>	<p>Monimetodinen tutkimus</p> <p>Yksilö- ja ryhmähaastattelut sekä kysely</p> <p>Sisällönanalyysi sekä tilastolliset menetelmät.</p>	<p>Työterveyshuollon organisaatioissa ei jalosteta tietoa, vaan tiedon jalostaminen jää tiedon jakamisen tasolle</p> <p>Julkisen ja yksityisen sektorin eroja ei tullut esille kovin selkeästi</p> <p>Tiedon jalostumista edistäviä asioita ovat työntekijän persoonalliset ominaisuudet, kiinnostus asiaan sekä asenne. Ryhmätasolla edistäviä asioita ovat yhteiset keskustelu, kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus, asettuminen toisen rinnalle ja tekemällä oppiminen.</p> <p>Tiedon jalostamista estävät kiire ja asenne.</p>
<p>Ek, T. 2022. Eettisestä osaamisesta yhteiskunnalliseen ymmärrykseen, varhaiskasvatuksen arjen hiljainen tieto ja</p>	<p>Tutkimuskysymykset:</p> <p>Millaista hiljaista tietoa varhaiskasvatuksen työntekijät tunnistavat</p>	<p>Laadullinen ja aineistolähtöinen tutkimus</p> <p>Yksilöhaastattelu (otos 13 henkilöä)</p>	<p>Tutkijan mukaan tutkimuksen tuloksia hiljaisen tiedon ulottuvuuksista ja sen siirtymiseen liittyvistä elementeistä on</p>

<p>hiljaisen tiedon siirtäminen. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/79743/978-951-39-9014-5_vaitos19022022.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 3.7.2022].</p>	<p>työssään, ja miten he kuvaavat sitä?</p> <p>Mitä elementtejä hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyy varhaiskasvatuksen työyhteisössä?</p> <p>Miten varhaiskasvatuksen työntekijät kuvaavat tulevaisuuden hiljaista tietoa työssään?</p>	<p>Analyyysimenetelmänä on aineistolähtöisen laadullisen sisällön analyysin</p>	<p>mahdollisuus hyödyntää myös muissa työyhteisöissä opetus- ja kasvatusalojen ulkopuolella.</p> <p>Vuorovaikutus, hiljaiseen tietoon vaikuttavien arvojen tiedostaminen ja hiljaisen tiedon käsitteellistäminen tarvitsevat riittävästi aikaa.</p> <p>Oppimista tukeva työyhteisö on merkityksellinen ammatillisen kasvun sekä uusien tietojen ja taitojen haltuunotossa.</p> <p>Yhdessä oppiminen, reflektointi, työyhteisön tuki ja oppimismyönteisyys on tärkeää hiljaisen tiedon siirtymisessä.</p> <p>Keskusteleva kulttuuri ja asioiden moninäkökulmainen pohdinta luo lisääntyvää asiantuntijuutta ja ammattitaitoa.</p> <p>Työyhteisön johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, millaisia hiljaisen tiedon siirtämisen paikkoja syntyy luonnollisesti ja millaisia olosuhteita niille järjestetään.</p> <p>Hiljaisen tiedon johtamiseen kannattaa panostaa. Hiljaisen tiedon avulla on mahdollista havaita, tunnistaa tiedostaa työn heikkoja ja kehitettäviä osa-alueita mutta myös tunnistaa vahvoja ja keskeisiä työn elementteistä ja osaamisalueita.</p>
---	---	---	--

			<p>Hiljaisen tiedon siirtämisen tärkeyden ja siihen liittyvien haasteiden ymmärtäminen on tärkeää työyhteisöjen johtamisessa.</p> <p>Ajanpuute on tiedon siirtymisen este johtamisessa ja koko työyhteisössä. Tärkeäksi koettu on tehtävä näkyväksi ja sille on varattava oma tilansa työn arkeen.</p>
<p>Kurtti, J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Väitöskirja. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/handle/10024/66896 [viitattu 3.7.2022].</p>	<p>Tavoitteena on luoda uusi malli hiljaisen tiedon jakamisen ja hyödyntämisen tehostamiseksi sekä arvioida sen toimivuutta</p> <p>Tutkimuskysymykset:</p> <p>Millaisia röntgenhoitajan työhön liittyviä tiedon jakamisen keinoja tutkimuskohteessa on tällä hetkellä?</p> <p>Millaisiin röntgenhoitajan työtä koskeviin tilanteisiin liittyy tiedon jakamisen ongelmia röntgenhoitajien välillä?</p> <p>Miten tutkimuskohteessa voidaan tehostaa hiljaisen tiedon jakamista röntgenhoitajien välillä?</p> <p>Millaisiin työssä oppimisen tuloksiin päästään hiljaisen tiedon jakamisen</p>		<p>Tutkijan mukaan tutkimuksessa kehitettyjen mallien soveltaminen myös muiden alojen tiimiorganisaatioita käyttäviin työyhteisöihin on mahdollista, kun tarkoituksena on kehittää työyhteisöjen toimintaa.</p> <p>Hiljaista tietoa esiintyy itsenäisessä ja rutiinissa tiimityössä ja useimmin omalla asiantuntijuusalueella.</p> <p>Hiljaista tietoa pyritään jakamaan vuorovaikutuksellisten ja reflektiivisten työtapojen avulla</p> <p>Kaikkea yksilön omistamaa hiljaista tietoa ei saada ulkoistettua hyvästä vuorovaikutuksesta huolimatta. Pelkän dokumentaation avulla hiljaista tietoa on vaikea jakaa, sillä se edellyttää ensin tiedon ulkoistamista vuorovaikutuksen avulla ja vasta sen jälkeen sitä</p>

	<p>tehostamiseen pyrkivillä toimenpiteillä kohteena olevassa työyhteisössä?</p>		<p>on mahdollista jakaa dokumentoituna.</p> <p>Tiimityö on edellytys hiljaisen tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen. Sitä voidaan tehostaa kehittämällä tiimitoimintaa.</p> <p>Moniammatillinen, avoin keskustelukulttuuri ja yhteiset tiimityön suositukset tukevat hiljaisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä.</p>
<p>Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Tampereen yliopisto. Informaatiotieteiden yksikkö. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/handle/10024/66908 [viitattu 5.9.2022].</p>	<p>Tavoitteena on tutkia datan, tiedon ja tietämyksen käyttöä, hankintaa ja luomista sekä jakamista logistiikka-alan organisaatiossa.</p> <p>Tutkimuskysymykset:</p> <p>Mitä dataa, tietoa ja tietämystä organisaatio käyttää ja hankkii?</p> <p>Miksi dataa, tietoa ja tietämystä jaetaan?</p> <p>Missä dataa, tietoa ja tietämystä jaetaan?</p> <p>Miten dataa, tietoa ja tietämystä luodaan ja jaetaan?</p> <p>Miten aineetonta pääomaa kasvatetaan?</p>	<p>Kvalitatiivinen deskriptiivinen tapaustutkimus</p> <p>Teemahaastattelu</p> <p>Sisällönanalyysi</p>	<p>Tutkijan mukaan tämän tutkimuksen yleistettävyyttä ja sovellettavuutta on haasteellista. Data, tieto ja tietämys tallentuvat työkokemuksiin, organisaation toimintatapoihin, tietojärjestelmiin, välineisiin, julkaisuihin, työyhteisön kulttuuriin ja suhdeverkostoihin.</p> <p>Erilaiset tapahtumat ja tilanteet sekä ennakoitavat luovat dataa, jota muunnetaan tietämyksen avulla tiedoksi.</p> <p>Tiedon jakamiseen liittyy erilaisia motiiveja ja syitä, joihin voidaan vaikuttaa palkitsemisella.</p> <p>Tietoja jaetaan sekä fyysisissä ja virtuaalisissa tiloissa.</p> <p>Datan, tiedon ja tietämyksen hankinta, luominen ja jakaminen muodostuvat vuorovaikutteisiksi viestintäprosesseiksi yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla.</p>

<p>Raappana, M. 2018. Onnistuminen työelämän tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59614/978-951-39-7553-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 16.9.2022].</p>	<p>Tavoitteena on lisätä ymmärrystä onnistuneesta vuorovaikutuksesta työelämän tiimeissä.</p> <p>Tutkimuskysymykset:</p> <p>Miten tiimin jäsenet kokevat tiimityön muutokset ja työelämän muutosten vaikutuksen tiimityöhön?</p> <p>Millaisia vuorovaikutustehtäviä teknisiä alustoja käyttävien virtuaalitiimien tapaamisissa rakentuu?</p> <p>Miten vuorovaikutustehtävät rakentavat virtuaalitiimien tapaamisia?</p> <p>Millaisia pystyvyyskäsitteitä tiimeillä on omasta onnistumisestaan ja miten tiimit itse spontaanisti vuorovaikutuksessaan arvioivat onnistumistaan?</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus</p> <p>Haastattelut</p> <p>Video- ja audioaineiston havainnointi sekä litteroidun aineiston sisällönanalyysi</p> <p>Luokittelu</p> <p>Teemoittelu ja tyypittely</p> <p>Sisällönanalyysi</p> <p>Laadullinen teema-analyysi</p>	<p>Tavoitteellisuus kuvaa työelämän tiimien vuorovaikutuksen onnistumista. Tavoitteellisuuteen liittyvät voimakas tavoiteorientoituneisuus, suorittaminen, vuorovaikutustehtävien toteuttaminen sekä sitoutuminen tavoitteisiin.</p> <p>Tiimit pyrkivät saavuttamaan ne tavoitteet, jotka tiimille on organisaation taholta asetettu. Tiimiä pidetään onnistuneena, jos tiimi on saavuttanut tavoitteensa.</p> <p>Onnistumisen edellytyksenä on tiimin jäsenten sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen. Tiimeissä rakentuvat vuorovaikutustehtävät ovat osa tiimien onnistumista ja niiden avulla tiimit saavuttavat tavoitteitaan.</p> <p>Vuorovaikutustehtäviä voivat olla tiedon jakaminen, aikatauluttaminen, sosiaalinen tuki, ideointi, epävirallisten asioiden jakaminen ja yhteisyyden vahvistaminen ja arviointi.</p> <p>Viestintäteknologia ei itsessään ohjaa tai rakenna tiimin vuorovaikutusta. Tiimeillä on mahdollisuudet onnistua vuorovaikutuksessaan riippumatta siitä, millaisia viestintäteknologian muotoja tai määriä ne viestinnässään hyödyntävät</p>
---	--	---	---

			<p>Viestintäteknologia ei itsessään vaikuta tiimin toimintaan, vaan se, kuinka sitä käytetään</p> <p>Tiimin onnistumista edistää tiimin kyky tunnistaa erilaisia ryhmäviestinnän tekijöitä ja arvioida niiden merkitystä kulloisessakin tiimissä ja tilanteessa.</p>
<p>Huie, C., Cassaberry, T. & Rivera, A. 2020. The Impact of Tacit Knowledge Sharing on Job Performance. <i>International Journal on Social and Education Sciences</i> 1, 34–40. Verkkolehti. Saatavissa: https://kaakuri.finna.fi/ [viitattu 17.9.2022].</p>	<p>Tavoitteena on saada tietoja hiljaisen tiedon jakamisen vaikutuksesta työntekijöiden työsuoritukseen ja lisät tietoa hiljaisen tiedon hyödyntämistä organisaatiossa</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus</p>	<p>Tiimissä vallitsevaa luottamusta pidetään tärkeänä tekijänä tiedon jakamisessa</p> <p>Työntekijöiden sitoutuminen rakentuu luottamuksen kautta ja lisää halukkuutta jakaa hiljaista tietoa.</p> <p>Johtaminen on kulmakivi luotaessa luottamuksellista työympäristöä ja halukkuutta jakaa hiljaista tietoa. Se, miten johto ja työntekijät ovat vuorovaikutuksessa, kuvastaa organisaation arvokulttuuria.</p> <p>Hiljainen tieto on organisaation voimavara ja kilpailuetu. Siksi organisaatioiden on otettava kilpailukyvyyn varmistamiseksi käyttöönsä strategioita hiljaisen tiedon siirtymisen lisäämiseksi.</p> <p>Yrityksessä oleva tietopääoma on etu kilpailutilanteissa. Mitä aineettomampi resurssi on, sitä kilpailijoiden on vaikea jäljitellä, joten on tärkeää, että johto edistää tiedon jakamista</p>

			Hiljaisen tiedon jakaminen lisää organisaation oppimista. Tiedon jakamisen tärkeyden ymmärtäminen auttaa johtajia kannustamaan siihen.
Obrenovic, B., Obrenovic, S. & Khudaykulov, A. 2015. The Value of Knowledge Sharing: Impact of Tacit and Explicit Knowledge Sharing on Team Performance of scientists. <i>International journal of management science and Business Administration</i> 2, 33–52. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/272675987_The_value_of_knowledge_sharing_impact_of_tacit_and_explicit_knowledge_sharing_on_team_performance_of_scientists [viitattu 17.9.2022].	Tarkoituksena on tutkia tiedon jakamista projektitiimin jäsenten välillä ja selittää hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon jakamisen vaikutusta tiimin suorituskyykyyn Tutkimuksen yleisenä tavoitteena on arvioida tämänhetkistä tietämyksen jakamista ja tiimityöskentelyä yhteisissä tutkimusprojekteissa Kroatian ja muiden maiden välillä.	Kirjallisuuskatsaus Määrällinen kyselytutkimus Likertin asteikko	Tiedon jakaminen vaikuttaa positiivisesti tiimin suorituskyykyyn Sekä hiljaisella että eksplisiittisellä tiedolla on merkitystä tiimin suorituskyykyille Tiimit, jotka jakavat tietoa vapaasti ja avoimesti, ovat yleensä tehokkaampia.

Työterveyshoitajien kysely

Olen työskennellyt työterveyshoitajana

1. Alle 12 kk
2. 1–3 vuotta
3. 4–10 vuotta
4. Yli 10 vuotta

Toimin

1. Vain yhdessä kokoonpanoltaan samassa moniammatillisessa tiimissä
2. Useammassa kuin yhdessä kokoonpanoltaan samassa moniammatillisessa tiimissä

Saatat olla osa yhtä tai useampaa moniammatillista tiimiä. Arvioi seuraavissa kysymyksissä ja väittämissä viestintää yhdessä tiimissä, jonka jäsen olet.

Kuinka usein moniammatillisen tiimin ammattihenkilöt (työterveyshoitaja, työterveyslääkäri, työfysioterapeutti) tapaavat toisensa fyysisesti tai etäyhteyksien välityksellä?

1. Viikoittain
2. 2–3 viikon välein
3. 1–3 kk välein
4. 4–6 kk välein
5. Harvemmin kuin 6 kk välein

Kuinka usein toivoisit moniammatillisen tiimin kokoontuvan oman työsi näkökannalta?

1. Viikoittain
2. 2–3 viikon välein
3. 1–3 kk välein
4. 4–6 kk välein
5. Harvemmin kuin 6 kk välein

Mikä on moniammatillisen tiimin tyypillisin keino viestiä?

1. Kasvokkainen tapaaminen ennalta sovitussa paikassa ja aikana
2. Epämuodollinen keskustelu spontaanisti (tautot, taukotilat, muut työpaikan tilat tietosuoja huomioiden)
3. Teams
4. Sähköposti
5. Sisäinen viesti (DH)
6. Joku muu tapa

Kuinka tärkeäksi koet seuraavat moniammatillisen tiimin viestintäkeinot tiimin toimivan **vuorovaikutuksen** kannalta?

Fyysinen tapaaminen ennalta sovitussa paikassa sovittuna aikana

1. En koe lainkaan tärkeäksi
2. En koe juurikaan tärkeäksi
3. Minulla ei ole asiaan mielipidettä
4. Koen melko tärkeäksi
5. Koen erittäin tärkeäksi

Epävirallinen keskustelu spontaanisti, kuten keskustelu työpaikan taukotiloissa tai muissa tiloissa tietosuoja huomioiden

1. En pidä lainkaan tärkeänä
2. En pidä juurikaan tärkeänä
3. Minulla ei ole asiaan mielipidettä
4. Pidän melko tärkeänä
5. Pidän erittäin tärkeänä

Teams, sähköposti tai muu sähköinen kommunikointitapa

1. En pidä lainkaan tärkeänä
2. En pidä juurikaan tärkeänä
3. Minulla ei ole asiaan mielipidettä
4. Pidän melko tärkeänä
5. Pidän erittäin tärkeänä

Kuinka tärkeäksi koet seuraavat moniammatillisen tiimin viestintäkeinot **tiedon välittymisen** kannalta?

Fyysinen tapaaminen ennalta sovitussa paikassa sovittuna aikana

6. En koe lainkaan tärkeäksi
7. En koe juurikaan tärkeäksi
8. Minulla ei ole asiaan mielipidettä
9. Koen melko tärkeäksi
10. Koen erittäin tärkeäksi

Epäviralliset keskustelut spontaanisti tiimiläisiä kohdatessa, kuten keskustelut työpaikan taukotiloissa tai muissa tiloissa tietosuoja huomioiden

6. En pidä lainkaan tärkeänä
7. En pidä juurikaan tärkeänä
8. Minulla ei ole asiaan mielipidettä
9. Pidän melko tärkeänä
10. Pidän erittäin tärkeänä

Teams, sähköposti tai muu sähköinen kommunikointitapa

6. En pidä lainkaan tärkeänä
7. En pidä juurikaan tärkeänä
8. Minulla ei ole asiaan mielipidettä
9. Pidän melko tärkeänä
10. Pidän erittäin tärkeänä

Saatat olla osa yhtä tai useampaa moniammatillista tiimiä. Arvioi seuraavissa kysymyksissä ja väittämässä moniammatillisuutta yhdessä tiimissä, joiden jäsen olet.

Moniammatillisen tiimin sisällä vallitsee jäsenten välinen keskinäinen tuki

- 1=täysin eri mieltä
- 2= melko eri mieltä
- 3= en samaa enkä eri mieltä
- 4= melko samaa mieltä
- 5=täysin samaa mieltä

Moniammatillisessa tiimissä vallitsee jäsenten välinen keskinäinen luottamus

- 1=täysin eri mieltä
- 2= melko eri mieltä
- 3= en samaa enkä eri mieltä
- 4= melko samaa mieltä
- 5=täysin samaa mieltä

Moniammatillisen tiimin jäsenet ovat sitoutuneita tiimin yhteistyöhön

- 1=täysin eri mieltä
- 2= melko eri mieltä
- 3= en samaa enkä eri mieltä
- 4= melko samaa mieltä
- 5=täysin samaa mieltä

Moniammatillisen tiimin sisällä tunnustetaan sen kaikkien jäsenten osaaminen

- 1=täysin eri mieltä
- 2= melko eri mieltä
- 3= en samaa enkä eri mieltä

4= melko samaa mieltä

5=täysin samaa mieltä

Moniammatillisessa tiimissä arvostetaan kaikkien sen jäsenten ammattitaitoa

1=täysin eri mieltä

2= melko eri mieltä

3= en samaa enkä eri mieltä

4= melko samaa mieltä

5=täysin samaa mieltä

Koen oman ammatillisen roolini osana moniammatillista tiimiä tärkeäksi

1=täysin eri mieltä

2= melko eri mieltä

3= en samaa enkä eri mieltä

4= melko samaa mieltä

5=täysin samaa mieltä

Moniammatillisen tiimin psykososiaalinen ilmapiiri rohkaisee mielipiteen ilmaisuun ja avoimeen keskusteluun

1=täysin eri mieltä

2= melko eri mieltä

3= en samaa enkä eri mieltä

4= melko samaa mieltä

5=täysin samaa mieltä

Moniammatilliseen tiimityöhön on varattu riittävästi aikaa

1=täysin eri mieltä

2= melko eri mieltä

3= en samaa enkä eri mieltä

4= melko samaa mieltä

5=täysin samaa mieltä

Kaikki moniammatillisen tiimin jäsenet ottavat vastuuta tiimin yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi

- 1=täysin eri mieltä
- 2= melko eri mieltä
- 3= en samaa enkä eri mieltä
- 4= melko samaa mieltä
- 5=täysin samaa mieltä

Saatat olla osa yhtä tai useampaa moniammatillista tiimiä. Arvioi seuraavissa kysymyksissä ja väittämissä vuorovaikutusta ja tiedon jalostumista* yhdessä tiimissä, jonka jäsen olet.

*Tiedon jalostumisella tarkoitetaan uuden tiedon luomista ja oppimista jakamalla omaa tietoa ja osaamista muiden kanssa

Vuorovaikutus moniammatillisen tiimin jäsenten kesken on tasa-arvoista

- 1=täysin eri mieltä
- 2= melko eri mieltä
- 3= en samaa enkä eri mieltä
- 4= melko samaa mieltä
- 5=täysin samaa mieltä

Vuorovaikutus moniammatillisessa tiimissä on avointa

- 1=täysin eri mieltä
- 2= melko eri mieltä
- 3= en samaa enkä eri mieltä
- 4= melko samaa mieltä
- 5=täysin samaa mieltä

Tiedonkulku moniammatillisessa tiimissä on sujuvaa

- 1=täysin eri mieltä
- 2= melko eri mieltä
- 3= en samaa enkä eri mieltä
- 4= melko samaa mieltä
- 5=täysin samaa mieltä

Moniammatillisessa tiimissä jaetaan tietoa avoimesti

- 1=täysin eri mieltä
- 2= melko eri mieltä
- 3= en samaa enkä eri mieltä
- 4= melko samaa mieltä
- 5=täysin samaa mieltä

Moniammatillisessa tiimissä on kehittämismyönteinen ilmapiiri

- 1=täysin eri mieltä
- 2= melko eri mieltä
- 3= en samaa enkä eri mieltä
- 4= melko samaa mieltä
- 5=täysin samaa mieltä

Esihenkilötyö tukee tiedon jalostumista

- 1=täysin eri mieltä
- 2= melko eri mieltä
- 3= en samaa enkä eri mieltä
- 4= melko samaa mieltä
- 5=täysin samaa mieltä

Työpaikan fyysinen ympäristö (yhteiset työtilat, kokoontumispaikat) tukee tiedon jalostumista tiimissä

- 1=täysin eri mieltä
- 2= melko eri mieltä
- 3= en samaa enkä eri mieltä
- 4= melko samaa mieltä
- 5=täysin samaa mieltä

Työpaikan tietojärjestelmät tukevat tiedon jalostumista tiimissä

- 1=täysin eri mieltä

- 2= melko eri mieltä
- 3= en samaa enkä eri mieltä
- 4= melko samaa mieltä
- 5=täysin samaa mieltä

Moniammatillinen tiimi arvioi ja suunnittelee tiimityötä säännöllisesti

- 1=täysin eri mieltä
- 2= melko eri mieltä
- 3= en samaa enkä eri mieltä
- 4= melko samaa mieltä
- 5=täysin samaa mieltä

Tiimi saa palautetta toiminnastaan

- 1=täysin eri mieltä
- 2= melko eri mieltä
- 3= en samaa enkä eri mieltä
- 4= melko samaa mieltä
- 5=täysin samaa mieltä

Teemahaastattelun runko

Tiedon jalostumisella tarkoitetaan prosessia, jossa dataa ja informaatiota muutetaan organisaation toimintaa hyödyntäväksi tiedoksi. Uuden tiedon luomisen mallissa työntekijöiden ideat muuttuvat organisaatiossa uudeksi tavaksi ajatella ja toimia. Tietojärjestelmien avulla voidaan siirtää, jakaa ja analysoida tietoa, mutta kokemuksen kautta syntynyt tieto on korvaamatonta.

Organisaation uuden tiedon luomista ja tiedon jalostumista kuvataan usein nelivaiheisella SECI-mallilla (Nonaka ja Takeuchi 1995). Sen keskeinen ajatus on jo olemassa olevan tiedon jakaminen yksilöiden kesken, jolloin se yhdistyy uudeksi tiedoksi ja uudeksi tavaksi toimia. Mallissa hiljainen tieto muuttuu näkyvään, sanalliseen muotoon ja takaisin hiljaiseksi tiedoksi. Tiedon jalostumiseen vaikuttaa myös konteksti, jossa uusi tieto luodaan.

1. Sosialisatio -yhteinen tiedonkeruu. Tietoa jaetaan yhteisesti keskustellen ja reflektoiden, työntekijät jakavat omaa hiljaista tietoaan sosiaalisissa tilanteissa.

Miten mielestäsi seuraavat sosialisatoin kannalta merkitykselliset tekijät toteutuvat tiimeissä?

- Oppimismyönteinen ja avoin ilmapiiri?
- Kehittämismyönteinen ilmapiiri?
- Tiedon jakamisen aktiivisuus?
- Mahdollisuus kiireettömään keskusteluun?
- Henkilöstön työkokemus?
- Riittävä aika ja motivaatio?
- Mahdollisuus vapaaseen ideointiin yhdessä?
- Yhteisöllinen ilmapiiri?

Miten tiimien keskustelua ja yhdessä ideointia voitaisiin mielestäsi edelleen kehittää ja tukea johtamisen keinoin?

Tunnistatko edellisiin tekijöihin liittyen erityisiä voimavaroitehtäjiä tai haasteita?

2. Ulkoistaminen. Ulkoistamisvaiheessa tiedon jakaminen tiimissä mahdollistuu mutta se edellyttää paikkaa, jossa tavata ja jakaa tietoa kasvokkain. Dialogin ja yhteisen reflektoinnin avulla pyritään käsitteellistämään asioita, jolloin uusi tieto on helpommin jäsennettävissä.

Miten mielestäsi seuraavat ulkoistamisen kannalta merkitykselliset tekijät toteutuvat tiimeissä?

- Tiimin mahdollisuudet keskustella kasvokkain, kokemusten vaihto?
- Palaverit?
- Tiedon jakamisen paikat (työpaikan fyysiset tilat)?
- Aika ja resurssit dialogiseen keskusteluun?
- Työntekijöiden valmiudet dialogiseen keskusteluun?
- Työyhteisön/tiimin toimivuus?

Miten tiimien tapaamiskäytäntöjä voitaisiin mielestäsi kehittää ja tukea johtamisen keinoin?

Tunnistatko edellisiin tekijöihin liittyen erityisiä voimavaratekijöitä tai haasteita?

3. Yhdistämisvaihe. Uutta sekä jo olemassa olevaa tietoa yhdistetään ja jalostetaan uudeksi, näkyväksi tiedoksi. Tietoa vaihdetaan, vertaillaan, yhdistellään, sovelletaan sekä dokumentoidaan.

Miten mielestäsi seuraavat nykyisen ja uuden tiedon yhdistämisen ja dokumentoinnin kannalta merkitykselliset tekijät toteutuvat tiimeissä?

- Jatkuvaa oppimista tukeva organisaatiokulttuuri?
- Kyseenalaistaminen ja muutosvalmius?
- Tiimin kyky sopeuttaa toimintaansa kohdatessaan haasteita?
- Virheitä salliva ilmapiiri, virheistä oppiminen?
- Työhön liittyvien ohjeiden dokumentointi?
- Toiminnan laadun arviointi?
- Tietojärjestelmien käytettävyys ja hyödyntäminen?
- Tietojärjestelmäosaaminen?

Miten jatkuvaan oppimiseen kannustavaa ilmapiiriä voidaan kehittää ja tukea?

Tunnistatko edellisiin tekijöihin liittyen erityisiä voimavaratekijöitä tai haasteita?

4. Sisäistäminen. Sisäistämisvaiheessa syntynyttä, uutta tietoa sisäistetään, hyödynnetään, kokeillaan ja siitä hankitaan kokemuksia. Näkyvä tieto muuttuu näin jälleen hiljaiseksi tiedoksi ja osaamiseksi.

- Tiedon jakaminen
- Yhdessä tekeminen
- Koulutukset
- Kokeneiden työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen

Tunnistatko edellisiin tekijöihin liittyen erityisiä voimavaratekijöitä tai haasteita?

Teemahaastattelun sähköpostikutsu vastaaville työterveyshoitajille

Hei vastaava työterveyshoitaja!

Tervetuloa kehittämään osaajatiimien toimintaa osallistumalla opinnäytetyöni aineistonkeruuseen liittyvään teemahaastatteluun.

Opiskelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen ja kehittäminen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (YAMK). Koulutukseen liittyvän opinnäytetyöni tavoitteena on työterveyshuollon moniammatillisten tiimien vuorovaikutuksen, viestinnän ja tiedon jalostumista tukevien toimintamallien kehittäminen xxxx pohjoisen seudulla.

Haastattelu toteutetaan ryhmähaastatteluna 16.3.23 klo 9.00 alkaen xxxx Kokkolan yksikössä suunnittelupäivänne yhteydessä. Haastattelun teemat liittyvät esihenkilöiden keinoihin tukea tiimien toimintaa tiedon johtamisella. Haastattelun arvioitu kesto on 1–1½ tuntia. Haastattelu nauhoitetaan. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä valmiissa opinnäytetyössä tule esille haastateltavien henkilöllisyyksiä. Haastatteluaineisto tuhoetaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistuja voi missä vaiheessa tahansa perua tai keskeyttää osallistumisen. Tämän sähköpostin liitteenä on tietosuojailmoitus sekä suostumus tutkimukseen osallistumisesta allekirjoitettavaksi.

Pyydän sinua ystävällisesti ilmoittamaan mahdollisesta osallistumisestasi haastatteluun 12.3.2023 mennessä. Vastaan mielelläni mahdollisiin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,

Marjaana Järvinen
s.posti cmaja023@edu.xamk.fi
P: 050 5201406



1

Tietosuojailmoitus sovellettavaksi opiskelijoiden opinnäytetöihin

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydän sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tässä tietosuojaselosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään opinnäytetyössä, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

Tämän opinnäytetyön rekisterinpitäjä on:

Marjaana Järvinen, työterveyshoitaja

cmaja023@edu.xamk.fi

P: +358 505201406

2. Opinnäytetyön suorittajat

Marjaana Järvinen, työterveyshoitaja

3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Opinnäytetyöhön osallistuvan nimi- ja sähköpostiosoitetieto kerätään opinnäytetyöhön liittyvän kyselyyn tai kutsun lähettämiseksi.

4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen (EU 679/2016 6.1 a) mukaisella perusteella:

- opinnäytetyöhön osallistuvan suostumus
- rekisterinpitäjän lakisääteisen velvoitteen noudattaminen
- yleistä etua koskevan tehtävän suorittaminen (tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi tai aineiston arkistointi) rekisterinpitäjälle kuuluvan julkisen vallan käyttäminen
- rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen.

TIETOSUOJAILMOITUS



5. Opinnäytetyön aihe ja kesto

Opinnäytetyön aihe: Oppiva työterveyshuollon osaajatiimi -tiedon johtaminen tiimien tukena
Opinnäytetyön kesto: 10/2022–5/2023

6. Mitä tietoja minusta käsitellään?

A. Nimi, sähköpostiosoite

B. Kerätäänkö ja käsitelläänkö opinnäytetyössä arkaluonteisia tietoja?

Opinnäytetyössä ei kerätä ja käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

TAI

Opinnäytetyössä käsitellään seuraavia arkaluonteisia henkilötietoja:

- Rotu tai etninen alkuperä
- Poliittiset mielipiteet
- Uskonnon tai filosofinen vakaumus
- Ammattiliiton jäsenyys
- Geneettiset tiedot
- Biometristen tietojen käsittely henkilön yksiselitteistä tunnistamista varten
- Terveys
- Luonnollisen henkilön seksuaalinen käyttäytyminen tai suuntautuminen

Mikä on arkaluonteisten henkilötietojen käsittelyperuste?

- Tutkittavan/osallistujan suostumus
- Tieteellinen tai historiallinen tutkimus, tilastointi tai aineiston arkistointi
- Tutkittava/osallistuja on saattanut käsiteltävät arkaluonteiset tiedot julkisiksi
- Muu peruste (mikä?):

7. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Työnantajan sähköpostiosoitteisto

8. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Rekisteristä ei luovuteta tietoja kolmansille osapuolille

9. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?

Ei käsitellä



Xamkissa käytetään tallennustilana pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft saattaa siirtää näihin palveluihin tallennettua tietoa tai niiden varmuuskopioita EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta: <https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

10. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Tutkimusrekisteri arkistoidaan ilman tunnistetietoja

11. Miten henkilötietoni säilytetään ja suojataan?

Suorien tunnistetietojen poistaminen analysointivaiheessa, tietojen suojaaminen käyttäjätunnuksen ja salasanan taakse

12. Miten voin käyttää tietosuoja-asetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on:

Marjaana Järvinen, työterveyshoitaja

cmaja023@edu.xamk.fi

P: +358 50 5201406

- a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)
Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.
- b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)
Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.
- c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)
Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.
- d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)
Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.
- e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)
Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.
- f) Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)



4

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

13. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavastaava on Markus Häkkinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi



SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

Pvm

SUOSTUMUS HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELYYN TUTKIMUKSESSA JA TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

Oppiva työterveyshuollon osaajatiimi -tiedon johtaminen tiimien tukena
Xamk-Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Savonlinna
Savonniemenkatu 6, 57100 Savonlinna
Marjaana Järvinen

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani tutkimustiedotteen ja tietosuojaselosteen.

Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta ja tietosuojailmoituksesta tarkemman kuvauksen tutkimuksen yhteydessä suoritettavasta henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Ymmärrän, että tietojani käsitellään luottamuksellisesti. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen. Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta sekä tutkimuksen hyödyistä ja riskeistä. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan, että annan suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn ja tutkimukseen osallistumiseen.

Päiväys ja paikka

Tutkittavan allekirjoitus

Tutkittavan nimenselvennös

Sähköpostisaate aivoriiehen kutsuttaville

Arvoisa vastaanottaja!

Lämpimästi tervetuloa osallistumaan aivoriiehen. Aivoriihi on luovassa ongelmanratkaisussa käytettävä menetelmä, jossa tavoitteena on tuottaa mahdollisimman suuri määrä luovia ideoita asetetun ongelman ratkaisemiseksi.

Nimeni on Marjaana Järvinen ja opiskelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen ja kehittäminen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (YAMK). Koulutukseen liittyvän opinnäytetyöni tavoitteena on työterveyshuollon moniammatillisten tiimien vuorovaikutuksen, viestinnän ja tiedon jalostumista tukevien toimintamallien kehittäminen xxx pohjoisen seudulla.

Aivoriiehen osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistuja voi missä vaiheessa tahansa perua tai keskeyttää osallistuminen. Tämän sähköpostin liitteenä on tutkimustiedote sekä suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Pyydän sinua ystävällisesti ilmoittamaan mahdollisesta osallistumisestasi aivoriiehen xx.xx.xxxx mennessä. Aivoriihi toteutetaan Teamsin välityksellä. Aivoriiehen kesto on noin 2 tuntia.

Vastaa mielelläni mahdollisiin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,

Marjaana Järvinen
terveydenhoitaja AMK, työterveyshoitaja
marjaana.jarvinen@xxxx.com

SECI-mallin vaihe	Aikuinen ilmaisu	Pekistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria
Sosiaalisuus	Sellainen avoin ja myönteinen ilmapiiri mun mielestä siinä, että ollaan myönteisiä siihen, että kaikki ei tiedä kaikkea	Avoin ja myönteinen ilmapiiri sallii sen, että kaikki eivät tiedä kaikkea	Avoin ilmapiiri	Hijaisen tiedon jakamiseen vaikuttava ilmapiiri
	En ole törmännyt sellaiseen, että meillä fetosesti pimitettäisiin tietoa vaan nimenomaan päivaston sitä kyllä niin kuin jaetaanhan ja tämä on osa sitä avointa ilmapiiriä.	Tietoa ei pimitetä fetosesti, vaan päivaston, sitä jaetaan osana avointa ilmapiiriä	Myönteinen ilmapiiri	Hijaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tiimitökjät
	Ja vamaan mahdollisuus kirettömään keskusteluun tai riittävä aika vapaaseen ideointiin, niin periaatteessa meillä on niin kuin mahdollisuus et sinänsähän ei ole mitään tiettyä aikamäärää, että paljonko se timi saa varata niin kuin yhteistä aikaa	Timien itselleen varamaa aikaa ei ole rajoitettu, vaan niillä on mahdollisuus varata tarvittavasti aikaa kirettömään keskusteluun	Mahdollisuus ja vapaus kirettömään keskusteluun	Hijaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät
	Esimerkki oppimismyönteiseen ja kehittämismyönteiseen ilmapiiriin, niin ihan täällä viikolla tuli sellainen kokemus, kun meillä on se etä-digi työpaikkaselvitysvälineistö työterveyshotajilla	Oppimis- ja kehittämismyönteisestä ilmapiiristä oli hyvä esimerkki täällä viikolla työpaikkaselvitykseen liittyen	Oppimis- ja kehittämismyönteinen ilmapiiri	Hijaisen tiedon jakamisen tuki tiedon johtamisen keinoin
	..mahdollisuus kirettömään keskusteluun tai riittävä aika vapaaseen ideointiin, niin periaatteessa meillä on niin kuin mahdollisuus et sinänsähän ei ole mitään tiettyä aikamäärää, että paljonko se timi saa varata niin kuin yhteistä aikaa.	Timeillä on mahdollisuus ottaa aikaa kirettömään keskusteluun ja ideointiin	Mahdollisuus yhteiseen ideointiin	
	Kyllähän me ollaan totuttu siihen, että työterveyshotajat ovat hoitaneet näitä asiakkuuksia hyvin itsenäisesti niin kuin vuosikautia ja nyt sitten kun tätä pyritään kehittämään tätä moniammatillista tekemistä, niin kyllä se vaatii niin kuin siitä koko timittä. Vaikka työterveyshotaja kutsuu koolle, niin tavallaan halu ja motivaatio niin tehdä sitä työtä meidän asiakasyritysten eteen, niin se pitää olla sillä koko timillä. Muutenhan se ei onnistu.	Työterveyshotajat ovat totuttu hoitaneet näitä asiakkuuksia hyvin itsenäisesti vuosikautia ja nyt pyritään kehittämään tätä moniammatillisuutta, mikä vaatii koko timittä. Vaikka työterveyshotaja kutsuu timin koolle, halu ja motivaatio työskentelemään asiakasyritysten eteen, pitää olla koko timillä. Muutenhan se ei onnistu.	Mahdollisuus jakaa työtä timin kesken	
	Just tämä, että resurssit totta kai vaikuttaa, mutta kyllä siinä on toi motivaatioakin, että onko itse kuinka halukas tekemään sen asian eteen, että alussa se vaatii aina työtä, ennen kuin se lähtee käyntiin tavallaan tämmöinen niin kuin prosessi kokonaisuudessaan, että moniammatillisesti niitä tehtäisiin ja sieltä saa sen tuen ja avun.	Toimivaan timityöhön vaikuttaa käytettävät resurssit mutta kyllä myös motivaatio tehdä itse sen asian eteen. Alussa vaatii työtä, kunnes prosessi lähtee käyntiin kokonaisuudessaan mutta moniammatillinen työskentely mahdollistaa timi tuen ja avun.	Motivaatio	
	Se on se haaste, että jos ei ole se timin perusta kunnossa, niin timi ei oikein toimi, niin ehän silloin ole voimavaroja lähtee kehittämään.	On haaste, jos timin perusta ei ole kunnossa. Silloin timi ei toimi eikä sillä ole voimavaroja lähtee sitä kehittämään.	Timin toiminnan koordinoit vain työterveyshotajan vastuulla	
	Jos oon ollut mukana noissa timipalaverissa, niin siinä on ollut tietenkin himu hyvä kuunnella sitä, minkälainen se on se semmoinen timin keskinäinen dynamiikka ja ohjata sitä keskustelua ehkä vähän siihen suuntaan, mitä itse näkis, että mihin kannattaisi keskittyä vähän toisenlaisiin asioihin. Että, hei, entäs tämä, että me ollaan vähän niin kuin sellaisia laaduntarkkailijoita välillä, että mennään mukaan. Että, sitäkin näkökulmasta, että se menee niin kuin oikeaan asiaan se aika mitä niin kuin yhteisesti otetaan	Timipalaverissa mukana ollessa on ollut hyvä kuunnella sitä, minkälainen timin keskinäinen dynamiikka on ja ohjata keskustelua siihen suuntaan, mitä mihin kannattaisi omasta mielestäni keskittyä. Me olemme vähän kuin laaduntarkkailijoita myös sitä näkökulmasta, että se aika mikä on yhteisesti otettu, menee oikeaan asiaan.	Työterveyshotajan motivaatio ja kuormittuminen	
	Kyllähän me varmistellaan, että onko timiäkoja varattu ja yritetään käydä sitä keskustelua ja muistuttaa sitä, että hei, että tämä tulisi tehdä että pääsee alkuun ja hiljalleen, että muistuttaa tavallaan kun meillä on yksiköitä, jotka on niin eri tilanteissa, että ne on niin kuin pitkällä timityössä ja sitten on sellaisia, jossa se on ns. alkutekijöissä	Kyllähän me varmistellaan, että timiäkoja on varattu ja yritetään käydä keskustelua ja muistuttaa sitä, mitä on tehtävä, että pääsee hiljalleen alkuun. On muistettava, että meillä on yksiköitä, jotka ovat eri tilanteissa.	Esihenkilön timin tapaamisin osallistuminen ja timien ohjaaminen	
Johdon kannalta ja puolelta sitä pitää tukea ja tsemppata	Johdon kannalta ja puolelta sitä pitää tukea ja tsemppata.			