

**PALAVRIKÄYTÄNNÖT TERVEYDENHUOLLON
YKSITYISSEKTORIN PALVELUNTUOTTAJAN
MONIAMMATILLISESSA TIIMISSÄ**

Toni Jääskeläinen

Opinnäytetyö (ylempi AMK)

Syksy 2025

Uudistava ja hyvinvointia edistävä johtaminen

Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Uudistava ja hyvinvointia edistävä johtaminen

Tekijä: Toni Jääskeläinen

Opinnäytetyön otsikko: Palaverikäytännöt terveydenhuollon yksityissektorin palveluntuottajan moniammatillisessa tiimissä

Työn ohjaaja(t): Kati Immonen ja Hilikka Korpi

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2025

Sivumäärä: 49 + 2 liitettä

Johdanto ja tarkoitus: Opinnäytetyössä tutkittiin moniammatillisten tiimien palaverikäytäntöjä yksityissektorin terveydenhuollon palveluntuottajalla. Kohdeorganisaatiossa oli havaittu moniammatillisen tiimin heikkoa valmistautumista palavereihin. Hoitolinjoista päättäminen ja potilaan kokonaisvaltainen hoito perustuu moniammatilliseen yhteistyöhön, jota palaverit ovat mahdollistamassa. Muun muassa tämän vuoksi palaverikäytäntöjen tulee olla toimivia ja mikäli tarvetta, niitä tulee kehittää. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää moniammatillisen tiimin (työterveyslääkäri, -hoitaja, -fysioterapeutti, -psykologi) palaverikäytäntöjä ja tuottaa yhdessä tiimin kanssa kehitysehdotuksia palaverien hyödyllisyyden parantamiseksi.

Menetelmät: Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena toimintatutkimuksena käyttäen monimenetelmällistä otetta. Aineisto kerättiin kahdessa vaiheessa hyödyntäen observointia ja teemahaastattelua. Tutkittavia tiimejä oli kaksi. Observoinnilla (n=2) kerättiin tietoa palaverien rakenteesta, dynamiikasta ja johtajuudesta. Teemahaastatteluilta (n=4) kerättiin tietoa tiimin ajatuksista ja kokemuksista. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Kehitysvaihe toteutettiin yhteiskehittämistyöpajana. Kehittämistyön hyötyä mitattiin loppukyselyllä.

Tulokset: Observoinnissa havaittiin tiimien välisiä eroja. Tiimi A:ssa oli selkeä johtaja ja informatiivisempi keskustelu, kun taas Tiimi B:ssä varsinaista johtajuutta ei havaittu, mutta keskustelu oli dialogisempaa ja yhteisymmärrys suurempaa. Teemahaastatteluiden vastauksien perusteella palaveriin valmistautuminen oli mahdollistettu vakioiduilla palaveriajoilla sekä sillä, että valmistautuminen oli työaikaa. Valmistautumisen haasteita aiheuttivat palaverien lyhyet ilmoitusajat sekä yksilön omavastuu, eli ajan kalenteroimatta jättäminen.

Päätelmät ja jatkokehitys: Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että vahvat kommunikaatiotaidot ja psykologinen turvallisuus mahdollistavat toimivan palaverikulttuurin, vaikka virallinen palaverirakenne ei olisikaan mallikas. Siksi mahdollisissa jatkotutkimuksissa tulisi keskittyä palaverirakenteen sijaan juuri palaverikulttuuriin.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Master's Degree Program in Transformational and Wellbeing-promotive Management

Author: Toni Jääskeläinen

Title of thesis: Multidisciplinary Team Meeting Practice of a Private Sector Healthcare Provider

Supervisor(s): Kati Immonen and Hilikka Korpi

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2025

Number of pages: 49 + 2 appendices

Introduction and Purpose: This thesis examined the meeting practices of multi-professional teams at a private healthcare service provider. Poor preparation for meetings had been observed in the target organization. The comprehensive care of the patient and deciding on treatment policies is based on multi-professional cooperation, which meetings facilitate. For this reason, among others, meeting practices must be functional and, if necessary, they should be developed. The purpose of the study was to investigate the meeting practices of a multi-professional team (occupational health doctor, nurse, physiotherapist, psychologist) and to produce development proposals together with the team to improve the usefulness of the meetings.

Methods: The study was conducted as a qualitative action research using a multi-method approach. The data was collected in two phases, utilizing observation and thematic interviews. There were two teams under study. Observation (n=2) was used to gather information about the structure, dynamics, and leadership of the meetings. Thematic interviews (n=4) were used to collect information about the team's thoughts and experiences. The data was analyzed using content analysis. The development phase was carried out as a co-creation workshop. The benefit of the development work was measured with a final survey.

Results: Differences between the teams were observed. Team A had a clear leader and a more informative discussion, whereas in Team B, no actual leadership was observed, but the discussion was more dialogical and there was greater consensus. Team B had succeeded in building a functional meeting culture. Based on the responses from the thematic interviews, preparation for meetings was enabled by standardized meeting times and the fact that preparation was considered working time. Challenges in preparation for the meetings were caused by short notice for meetings and individual responsibility, i.e., failing to schedule time for it.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT	3
SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO.....	6
2 TIEDONHAKU JA KESKEISET KÄSITTEET	7
2.1 Tiedonhaun kuvaus	7
2.2 Moniammatillinen yhteistyö terveydenhuollossa.....	7
2.3 Kommunikaatio työyhteisössä: perusteet ja merkitys	8
2.4 Palaverikäytännöt terveydenhuollossa.....	8
2.5 Palaverikulttuuri osana työyhteisön toimintaa.....	9
3 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KYSYMYKSET	13
3.1 Tutkimuksellisen osion ja kehittämisosion tarkoitus sekä tavoitteet..	13
4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN.....	15
4.1 Metodologia	15
4.2 Tutkimus, kehitys ja toteutus: Metodit aineiston käsittelyyn.....	17
5 TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI	19
5.1 Observointi.....	19
5.2 Teemahaastattelu	20
6 OBSERVOINNIN TULOKSET.....	21
7 TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET	23
7.1 Palaveriin valmistautumisen mahdollistaminen	24
7.1.1 Asioiden ilmoittaminen	24
7.1.2 Palaverivalmistelu.....	24
7.1.3 Valmistautumisen haasteet.....	25
7.2 Moniammatillisen tiimin palaverikäytännöt	25
7.2.1 Palaverin viestintä.....	26
7.2.2 Palaverikäytännöt	27
7.2.3 Palaverissa kommunikointi.....	27
7.2.4 Tiimin dynamiikka	28
7.3 Palaverikäytäntöjen kehittäminen tulevaisuudessa.....	28
7.3.1 Palaverikutsun kehittäminen	29
7.3.2 Kalenteroinnin kehittäminen.....	30
7.3.3 Palaverikäytäntöjen kehittäminen	30
8 KEHITYSEHDOTUKSET	31
8.1 Palaverikutsun kehittäminen	31
8.2 Palaverikäytäntöjen kehittäminen.....	31
9 YHTEISKEHITTÄMISEN TEEMAPÄIVÄ.....	33
10 TIIMIN KOKEMUKSET KEHITTÄMISTYÖN HYÖDYISTÄ	35
11 POHDINTA.....	36
11.1 Palaveriin valmistautuminen	36
11.2 Tiimin dynamiikka	37
11.3 Emansipaatio.....	39
11.4 Palaverin rakenne.....	40
11.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	41
11.6 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimus.....	42

LÄHTEET	44
LIITTEET	49

1 JOHDANTO

Terveysthuollossa hoidon tulee pohjautua näyttöön perustuvaan toimintaan (Terveysthuoltolaki 1326/2010, 8§). Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että potilaan kokonaisvaltainen hoito ei tulisi olla vain yhden ammattiryhmän vastuulla. Parhaista hoitolinjoista päättäminen ja potilaan kokonaisvaltainen hoito perustuu moniammatilliseen yhteistyöhön. (Karam, Brault, Van Durme & Macq 2018; Pershad ym. 2024.) Moniammatillisen yhteistyön kulmakiviä on toimiva kommunikaatio. Kommunikaation tulee olla vastavuoroista ja avointa, jotta potilaan korkeatasoinen hoito ja potilasturvallisuus voitaisiin parhaan mukaan varmistaa. (Karam ym. 2018.) Yksi kommunikaation muodoista on palaveri. Terveysthuollossa hoitopalaverit ovat tyypillisiä ja ne ovat tukemassa moniammatillisten tiimien keskeistä kommunikaatiota. Hoitopalavereissa voidaan käydä läpi potilaan kriittisiä hoitoon liittyviä tietoja ja keskustella sekä päättää hoitolinjoista (Pershad ym. 2024). Onkin siis tärkeää, että palaveriin osallistuvat ovat etukäteen tutustuneet kokousagendan lisäksi tarvittaviin potilasasiakirjoihin ja näin valmistautuneet palaverissa läpikäytäviin asioihin (Mroz, Allen, Verhoeven, & Shuffler 2018). Tässä opinnäytetyössä käsitellään palaverikäytäntöjä. Opinnäytetyön aihe syntyi yksityisen terveysthuollon palveluntuottajan tarpeesta. Moniammatillisen tiimin valmistautuminen palaveriin oli palveluntuottajan mukaan heikkoa. Tässä organisaatiossa moniammatillisen tiimin muodostaa työterveyslääkäri, työfysioterapeutti, työterveyshoitaja ja työpsykologi.

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia yksityisen terveysthuollon palveluntuottajan moniammatillisten tiimien palaverikäytäntöjä. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa yhdessä tiimin kanssa kehitysehdotuksia palaverikäytäntöihin, joita hyödyntämällä palaverit olisivat tiimille hyödyllisempiä.

2 TIEDONHAKU JA KESKEISET KÄSITTEET

Tässä osiossa kuvataan tiedonhaku ja määritellään keskeiset käsitteet ajankohtaiseen tutkimustietoon ja kirjallisuuteen perustuen.

2.1 Tiedonhaun kuvaus

Tiedonhaku toteutettiin joulukuussa 2024 kolmesta eri tietokannasta; Oula-Finna, Google Scholar ja PubMed. Hakutermeiksi valikoituivat ”meeting culture”, ”meeting practice” ja ”palaverikäytännöt”. Tutkimuksien tuli olla vertaisarvioituja, vuosilta 2010–2024, joko suomeksi tai englanniksi ja artikkeli tuli olla saatavilla kokonaisuudessaan ilmaiseksi. Hakutuloksia oli seuraavasti: Oula-Finna 524 artikkelia, Google Scholar 41 artikkelia ja PubMed 4 artikkelia. Otsikoinnin perusteella perehdyttiin tutkimustiivistelmiin. Tiivistelmien läpikäymisen jälkeen otettiin tarkasteluun 10 tutkimusta, joista yksi hylättiin, koska se ei sisältänyt tähän tutkimukseen hyödynnettäväksi olevaa tietoa. Tämän lisäksi tehtiin lisähakuja työhön mukaan otettujen tutkimusten lähdeluetteloista. Lisäksi pyydettiin suoraan yhden artikkelin kirjoittajilta tutkimusta tarkasteltavaksi, koska tämä tutkimus ei ollut saatavilla tietokantojen kautta. Tämän kautta esiin nousseet ja kriteerit täyttävät tutkimukset sisällytettiin tutkimukseen.

2.2 Moniammatillinen yhteistyö terveydenhuollossa

Moniammatillinen yhteistyö terveydenhuollossa voidaan määritellä kahden tai useamman terveydenhuollon ammattilaisen yhteistyöksi. Ammattilaisilla on omat roolinsa, tekevät toisistaan riippuvaisia tehtäviä ja pyrkivät samaan päämäärään. Moniammatillisessa yhteistyössä toimitaan yhteisessä ymmärryksessä ja siinä arvostetaan jokaisen osallisen ammattitaitoa sekä työpanosta potilaan hoidossa. (Karam ym. 2018; Matziou ym. 2014.)

Moniammatillinen yhteistyö on tärkeä tekijä hyvin toimivassa terveydenhuollossa. Sen on todistettu sujuvoittavan erilaisia hoitoprosesseja ja tämän seurauksena

parantavan myös hoitotuloksia (Pershad ym. 2024). Moniammatillinen yhteistyö on välttämätöntä, sillä mikään ammattiryhmä ei pysty yksinään vastaamaan potilaan kokonaisvaltaisesta hoidosta. Moniammatillista yhteistyötä rajoittavina tekijöinä nähdään edelleen hierarkkiset asetelmat. Nämä voivat olla estämässä ammattiryhmien välisen luottamuksen ja kunnioituksen syntyä, kommunikointia sekä tiedon välittymistä vastavuoroisesti. (Karam ym. 2018, Belbin 2000, 122.) Terveystieteidenhuollossa moniammatillinen yhteistyön kehittäminen nähdään ensisijaisena tärkeänä elementtinä (Pershad ym. 2024).

2.3 Kommunikaatio työyhteisössä: perusteet ja merkitys

Kommunikaatiolla tarkoitetaan ihmisten, ryhmien tai esimerkiksi yritysten välistä viestintää. Kommunikaatio työyhteisössä voi olla formaalista (esimerkiksi kokoukset) tai informaalista (esimerkiksi käytäväkeskustelut ja sähköpostit). Organisaation vastuulle jää mahdollistaa ja muodollistaa kommunikaatiota esimerkiksi eri protokollien kautta. (Karam ym. 2018.) Kommunikaatio on moniammatillisen yhteistyön mahdollistava avainkäsite (Smith 2018). Se mahdollistaa tehtävien jaon, työn kehittämisen ja päätöksenteon. Nopea tiedonvaihto eri kanavien kautta on välttämätöntä tehokkaassa työyhteisössä. Kommunikaation tulee olla säännöllistä, aktiivista, avointa ja vastavuoroista, jotta se olisi tehokasta ja lisäisi moniammatillista yhteistyötä. (Karam ym. 2018, Boden 1995, 84-85.)

2.4 Palaverikäytännöt terveydenhuollossa

Palaverilla tarkoitetaan määrämuotoista, sääntöihin sidottua vuorovaikutustilannetta. Sitä voidaan myös pitää yleisterminä kommunikaation mahdollistavista tilanteista. Palaverien tarkoituksena voi olla esimerkiksi tiedotus tai tilannekatsaus, ideointi ja ongelmanratkaisu sekä päätöksenteko. Palaverilla on useita synonyymeja, joita ovat muun muassa kokous, ideariihä, neuvottelu ja työpaja. (Koski & Korteso 2012, 18–19.) Selkeyden vuoksi tässä opinnäytetyössä käytetään termiä palaveri.

Palaveri on tilanne, jossa voidaan jakaa ammattiryhmien välillä kriittisesti tärkeää tietoa. Se mahdollistaa esimerkiksi tarkemman diagnostiikan, intervention vasteen arvion, potilaan hoitolinjojen päivittämisen ja tähän liittyvän päätöksenteon sekä paremman hoitopolun (Pershad ym. 2024; Saarenmaa 2014). Tässä tapauksessa sen tärkein funktio on saada hoitolinjan kannalta välttämättömät henkilöt samanaikaisesti keskustelemaan ja päättämään asioista (Boden 1995, 86). Monitieteelliset palaverit lisäävät moniammatillista yhteistyötä ja myös hoitotyön johdonmukaisuutta sekä laatua. Niillä saattaa olla myös työtyytyväisyyttä lisäävä vaikutus muun muassa sen vuoksi, että ne mahdollistavat työntekijälle päätöksentekoon osallistumisen. (Pacheco & Webber 2016; Pershad ym. 2024.) Tämän lisäksi palaverit saattavat lisätä yhteisöllisyyttä ja tiedostamista yhteistyön tarpeellisuudesta. (Dohlsten, Rönnerman & Lindgren 2022). Ne ovat myös tilanteita, joissa työntekijä voi saada tarvitsemaansa vertaistukea (Laapotti & Mikkola 2019). Terveystieteiden tutkimuksissa palavereita, tässä tapauksessa koulutuspalavereita, hyödynnetään myös koulutustarkoituksiin. Niiden on todettu kehittävä hoitotoimia ja parantavan hoitotuloksia jonkin verran. Saavutettujen muutosten on todettu olevan parempia, mikäli koulutuspalaveri on suunniteltu huolella ja sille on asetettu selvät tavoitteet. (Forsetlund ym. 2021.) Palavereihin kannattaa siis panostaa ja tarpeen mukaan niitä on syytä kehittää (Mroz ym. 2018; Pacheco & Webber 2016; Pershad ym. 2024).

2.5 Palaverikulttuuri osana työyhteisön toimintaa

Palaverikäytännöt rakentuvat organisaation, yrityksen, ryhmän tai esimerkiksi tiimin vallitsevista ajattelu- ja toimintamalleista. Ne määrittelevät muun muassa kuinka yrityksessä järjestetään palavereita, kuinka niissä kommunikoidaan ja millaisia palavereita järjestetään. (Koski & Korteso 2012, 24.)

Palavereiden muotoa ohjaa palaverikulttuuri. Se rakentuu vallitsevista ajattelu- ja toimintamalleista eli toimintakulttuurista. Terveystieteiden tutkimuksissa hierarkkiset rakenteet ovat edelleen vahvat ja niillä on suora vaikutus palaverikäytäntöihin. Organisaation eri yksiköiden roolit ja rajat ovat selvät, eivätkä nämä välttämättä keskustele toistensa kanssa. (Koski & Korteso 2012, 24-26; Laapotti & Mikkola

2016.) Laapotin & Mikkolan (2016) tutkimuksen perusteella Suomen sairaaloissa hallinnollisella tasolla palaverien funktiona on vahvasti informaation jakaminen. Tällöin palaverien aikaista ideointia ja kehittämistä ei synny.

Toimintamallit vaikuttavat siihen kuinka hyödyllisiä palaverit ovat. Staattiseksi muuttuneet epäedulliset toimintamallit palaverien suhteen on syytä muuttaa. Tämä saattaa olla kuitenkin haastavaa, koska se vaatii ainakin osittain koko yrityksen toimintakulttuurin muutosta. (Koski & Korteso 2012, 24-26.) Tähän tulisi kuitenkin pyrkiä, sillä hyödyttömät ja heikosti valmistellut palaverit saattavat tulla yritykselle kalliiksi, vaikeuttaa tavoitteisiin pääsyä ja kuormittaa työntekijöitä (Koski & Korteso 2012, 22-23, 32; Lehmann-Willenbrock, Rogelberg, Allen & Kello 2017; Mroz ym. 2018). Heikosti suunnitellut palaverit on todettu myös heikentävän tiimin mielialaa ja sen suoritusta. Sen sijaan onnistuneet palaverit lisäävät luottoa johtoon ja organisaatioon sekä vaikuttavat positiivisesti ryhmädynamiikkaan. (Lehmann-Willenbrock ym. 2017.) Tämän vuoksi palaverien toimivuutta tulisi arvioida säännöllisesti (Mroz ym. 2018).

Palaverin rakennemalleja on monia eikä yhtä oikeaa mallia ole. Edellä mainittujen syiden vuoksi on kuitenkin kannattavaa panostaa palaverin suunnitteluun. Hyvin suunnitellun palaverin peruspilareita ovat perusteltu syy palaverille, palaverin selvä agenda ja siitä informointi, riittävän aikainen ja vain tarvittaville henkilöille lähtevä kokouskutsu, osallistujille ajoissa toimitettu asialista, osallistujien valmistautuminen palaveriin, palaverissa asialistan läpikäyminen ja siinä pysyminen, tarvittavista toimenpiteistä päättäminen ja toimenpiteiden aikataulutus seurantoineen sekä läpikäytyjen asioiden yhteenveto. (Ahlström 2024; Koski & Korteso 2012, 33-47; Lehmann-Willenbrock ym. 2017; Mroz ym. 2018.) Nämä eivät kuitenkaan takaa hyvää tulosta. Esimerkiksi liian tiukasti agendassa pysyminen saattaa heikentää kommunikaation määrää. Tämä saattaa myös heikentää palaverin laatua ja jättää vähemmän tilaa ideoinnille sekä kehittämiselle. (Ahlström 2024.) Kommunikaatiota tulee siis vaalia. Esimerkiksi menettelytapoihin kohdistuvan kommunikaation on todettu muun muassa parantavan palaverien tuloksia ja tyytyväisyyttä itse palaveriin sekä vähentävän negatiivisia käsitteitä, kuten tyytymättömyyttä (Lehmann-Willenbrock, Allen & Kauffeld 2013). Palaverissa läsnä oleville tulisi mahdollistaa

keskusteluun osallistuminen ja kaikkien ajatuksia tulisi kuunnella. Osallistujia tulee kohdella samanarvoisesti ja kunnioittavasti (Ranjan 2025). Osallistujilla on jopa velvollisuus tuoda omat näkemyksensä julki, jolloin korostuu osallistujan palaveriin valmistautumisen tarve. (Vähämäki 2010.) Heikko valmistautuminen saattaa kertoa tiimin dynamiikasta. Mikäli osallistuja ei ole valmistautunut palaveriin tai hän ei osallistu palaverin aikana keskusteluun, saattaa syynä olla esimerkiksi tiimin valtasuhteisiin liittyvä mielenilmaus (Haapasaari, Engeström & Kerosuo, 2018). Muitakin syitä toki on. Hyödytön palaveri, jossa työntekijän rooli on olla kuuntelijana vailla vaikutusmahdollisuuksia tai palaveri järjestetään vain organisaation toimintamallien vuoksi ilman selvää agendaa, ei välttämättä motivoi työntekijää valmistautumaan palaveriin (Laapotti & Mikkola, 2016; Laapotti & Mikkola 2019). Palaverien ilmapiiri saattaa olla myös vaikuttamassa keskusteluun. Mikäli palavereissa ei ole psykologisesti turvallinen ilmapiiri, ei työntekijä pysty osallistumaan keskusteluun avoimesti (Edmondson & Bransby 2023; Lehmann-Willenbrock ym. 2017; Ranjan 2025).

Palaveria suunnitellessa tulisi myös pohtia, onko tarvetta järjestää fyysinen palaveri, etäpalaveri vai toimiiko hybridimalli. Etäpalaveri mahdollistaa osallistumisen paremmin kuin fyysinen palaveri. Etäpalaveri tuo joustavuutta työaikaan samalla kun se vähentää matkustamis-/ siirtymisaikoja. Samalla se kuitenkin saattaa aiheuttaa työstressin lisääntymistä, sillä etäpalaveri mahdollistaa muun muassa useamman palaverin peräkkäisen pitämisen. Se saattaa aiheuttaa myös painetta osallistua palaveriin työajan ulkopuolellakin. Lisäksi on huomattu, että etäpalaverin aikana työntekijä on alttiimpi häiriöille ja myös usean asian samanaikaiselle tekemiselle, jonka on todettu heikentävän käsiteltävään asiaan keskittymistä. Etäpalaveri saattaa myös laskea yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kommunikaation määrää. (Goldflam ym. 2022.) Tutkimustulokset ovat kuitenkin ristiriitaisia, sillä Dennis, Rennecker & Hansen (2010) tekivät tutkimuksessaan päinvastaisia löydöksiä. Heidän mukaansa palaveriin osallistuminen viestien avulla ja informaation hankkiminen viestittelyllä saattaa lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta, kommunikaatiota, osallisuutta ja aktiivisuutta sekä parantaa päätöksentekoprosessia.

Palaverikäytäntöjen toimivuutta tulisi tarkastella ja kehittää. Palaverin onnistumista tulisi kysyä muulta henkilökunnalta, tiimiltä, esimiehen sijaan. Avoimessa toimintakulttuurissa palaverikäytäntöjä voidaan ja on suositeltavaa kehittää yhdessä koko tiimin kanssa. (Lehmann-Willenbrock ym. 2017; Mroz ym. 2018.) Palaverien tulisi siis pohjautua avoimeen kommunikaatioon, joka on mahdollistettu ja johon koko tiimin tulisi olla valmis aktiivisesti osallistumaan. Mikäli palaverin tarkoitus on olla pelkästään informatiivinen, voidaan pohtia kannattaako sitä ylipäätään järjestää, vai riittäisikö informoinniksi jokin muu keino, kuten sähköposti (Koski & Korteso 2012, 41).

3 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KYSYMYKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia yksityisen terveydenhuollon palveluntuottajan moniammatillisten tiimien palaverikäytäntöjä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia palaverikäytäntöihin, joita hyödyntämällä palaverit olisivat tiimin näkökulmasta hyödyllisempiä.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Miten palaveriin valmistautuminen mahdollistetaan moniammatillisen tiimin jäsenille?
- 2) Minkälaisia ovat moniammatillisen tiimin palaverikäytännöt?
- 3) Miten palavereiden käytänteitä voidaan kehittää tulevaisuudessa?

3.1 Tutkimuksellisen osion ja kehittämisosion tarkoitus sekä tavoitteet

Tutkimuksellisen osion tarkoituksena on selvittää moniammatillisen tiimin palaverikäytäntöjä. Haastatteluteemoja ovat 1) kokouskutsun sisältö ja sen lähettäminen, 2) osallistujien valmistautumisen mahdollisuus, 3) osallistujien valmistautuminen, 4) palaverin rakenne ja 5) palaverissa tiimin käyttäytyminen sekä kommunikointi. Tavoitteena on saada tietoa moniammatillisen tiimin kokemuksista palaverikäytännöistä, jonka pohjalta niitä voidaan kehittää.

Moniammatillisen tiimin observoinnin ja haastattelun tarkoituksena on kerätä tietoa tiimiläisten ajatuksista ja kokemuksista palaverikäytäntöihin liittyen. Vaiheen tavoitteena on saada tietoa siitä, onko palaverille perusteltu syy, onko sillä selvä agenda ja kuinka tiimiä on agendasta informoitu, onko palaveriin kutsuttu tarvittavat henkilöt ja ovatko he saaneet kokouskutsun sekä asialistan riittävän ajoissa, jotta he pystyvät valmistautumaan kokoukseen. Lisäksi tavoitteena on selvittää, onko palaverissa selvä rakenne: asialista ja sen läpikäyminen, tarvittavista toimenpiteistä päättäminen ja kuinka päätetyt asioita seurataan. Observoinnin ja haastattelun tavoitteena on myös selvittää, kuinka

palavereissa kommunikoidaan, millainen ilmapiiri niissä on, kuinka niihin valmistaudutaan, kuinka niissä kommunikoidaan ja kuinka aktiivisesti niihin osallistutaan.

Tiedon purku ja kehitysehdotusten laatiminen -vaiheen tarkoituksena on laatia tähän mennessä suoritettujen haastattelujen tuottaman tiedon perusteella kehitysehdotuksia ja hyödyntää observoinnista ja teemahaastatteluihin saatua tietoa yhteiskehittämistyöpajassa. Tavoitteena on laatia sellaisia kehitysehdotuksia, jotka ovat matalalla kynnyksellä omaksuttavissa.

Kehittämissosion tarkoituksena on tuottaa tiimille vaihtoehtoisia toimintatapamalleja palaverikäytäntöihin. Kehittämissosion tavoitteena on kehittää palaverikäytänteitä moniammatillisen tiimin hyödyksi.

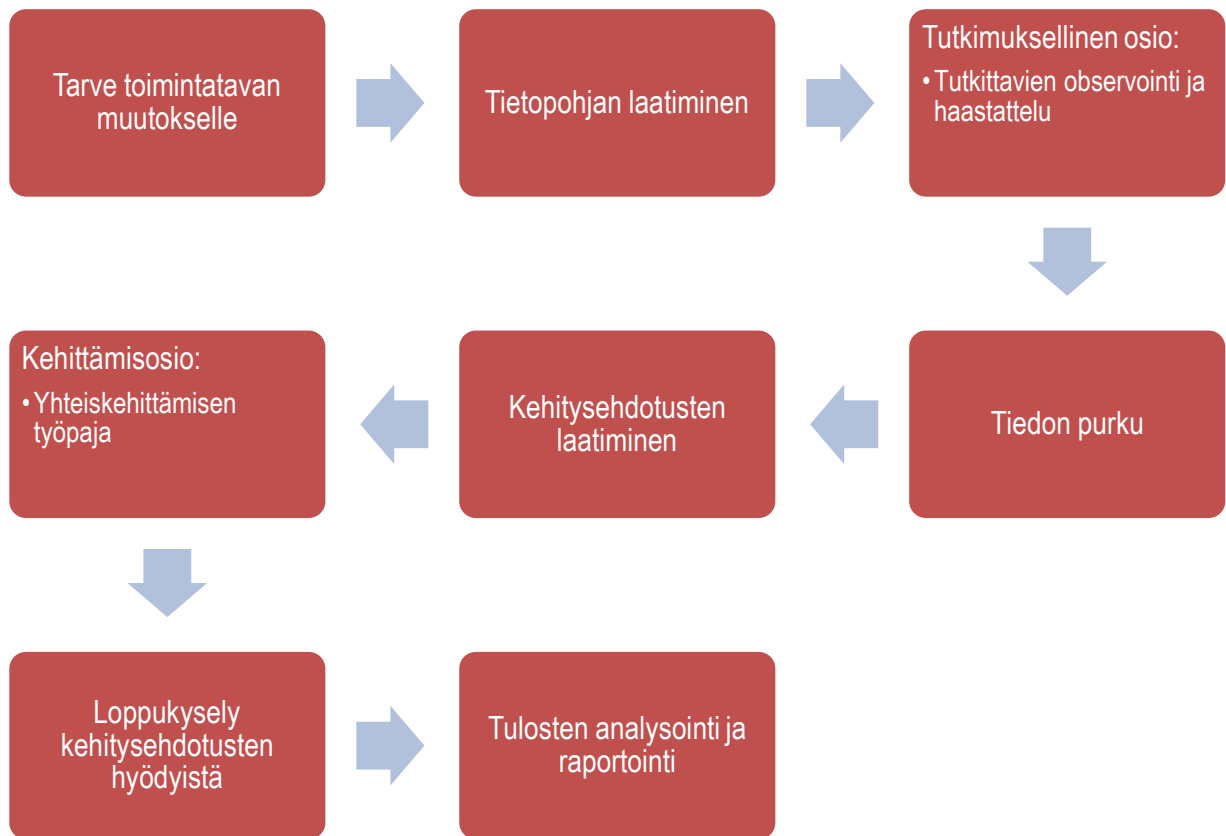
Loppukyselyn tarkoituksena on selvittää, onko kehitysehdotukset otettu tiimissä käyttöön ja kuinka ne ovat vaikuttaneet tiimin palaverikäytäntöihin. Tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, hyötyykö moniammatillinen tiimi tutkimustietoon perustuvien palaverikäytäntöjen hyödyntämisestä.

4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Kappaleessa käsitellään tutkimuksellisen kehittämistyön toteutusta. Siinä esitellään yksityiskohtaisesti käytetty tutkimusmetodologia ja kuvataan aineiston keruuseen hyödynnettyjä menetelmiä sekä analysointiprosessia.

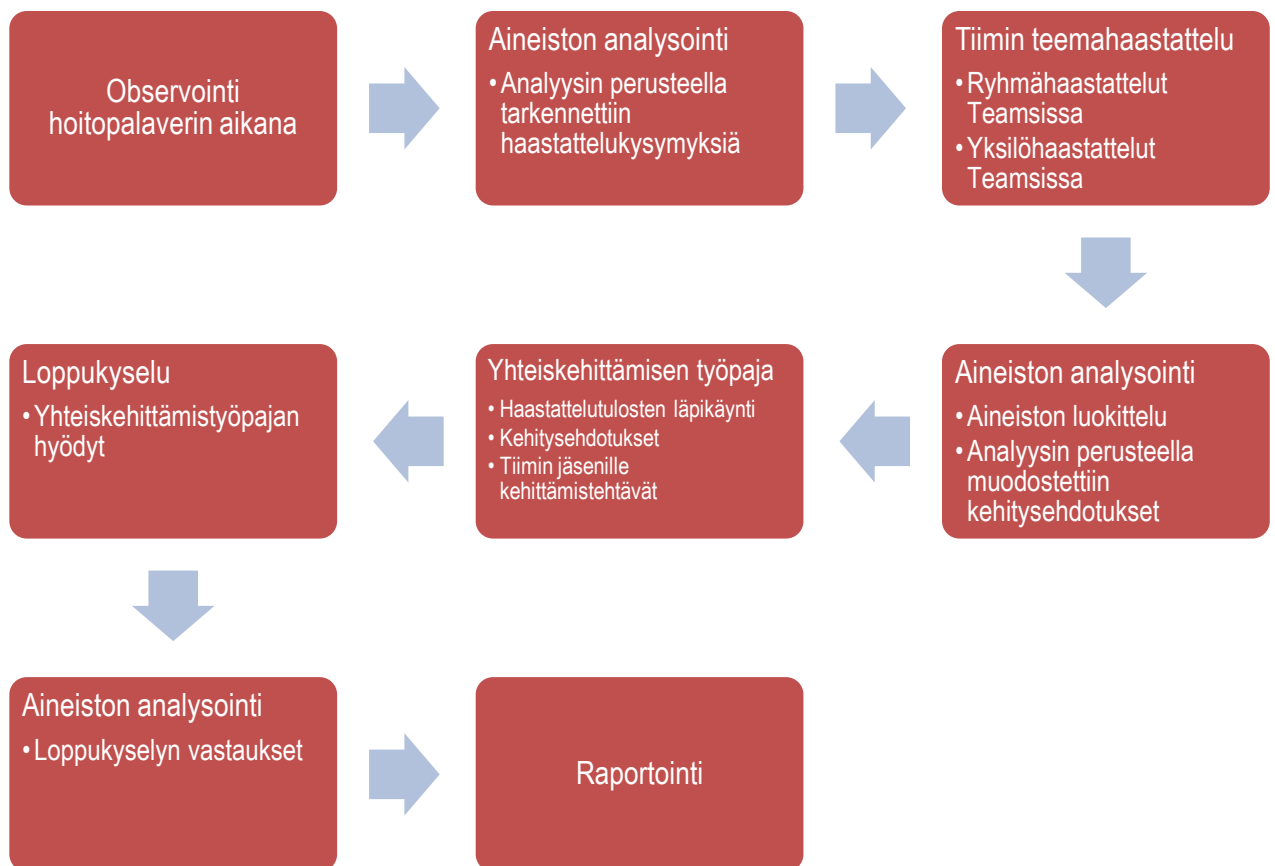
4.1 Metodologia

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, toimintatutkimuksena. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 162). Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, joka tähtää käytännön ongelmien ratkaisemiseen ja saamaan aikaan muutosta. Toimintatutkimuksen kehittämiskohteina voi olla esimerkiksi työyhteisön toimintatavat. Siinä pyritään tuottamaan uutta tietoa ja ymmärrystä ratkaistavasta ongelmasta, mutta samalla koettelemaan tätä tietoa käytännössä ja saamaan tämän avulla muutosta. (Ojasalo ym. 2015, 38, 58.) Toimintatutkimukselle ominainen piirre on muutosprosessin syklinen eteneminen. Uutta toimintatapaa havainnoidaan ja sen toimivuutta muutostarpeisiin arvioidaan. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 40.) Ojasalo ym. (2015, 58) kuvaavat toimintatutkimusta tilanteeseen sidotuksi, osallistavaksi, yhteistyötä vaativaksi ja itseään analysoivaksi. Koska opinnäytetyön tilaaja haluaa selvittää syyt tiimin heikkoon palaveriin valmistautumiseen ja saada aikaan muutosta, toimintatutkimus on perusteltu tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen vaiheita kuvataan kaaviossa 1.



KAAVIO 1. Toimintatutkimuksen vaiheiden kuvaus

Tutkimusvaihe toteutettiin monimenetelmällisenä tutkimuksena (metoditriangulaatio). Tämä lisää mittariston kattavuutta ja luotettavuutta (Vilka 2012; Hirsjärvi & Hurme 2022). Aineistoa kerättiin kvalitatiivisia metodeja hyödyntäen. Aineiston keräämisessä hyödynnettiin observointia, teemahaastattelua ja kyselyä. Aineiston keruuta kuvataan kaaviossa 2.



KAAVIO 2. Aineiston keruu.

4.2 Tutkimus, kehitys ja toteutus: Metodit aineiston käsittelyyn

Aineiston keruu aloitettiin observoinnilla. Havainnointi sopii aineiston keruumenetelmäksi erityisesti silloin kun havainnoitava ei halua ilmaista ajatuksiaan. Tiimin mahdollisten valtasuhteiden analysointiin havainnointi on toimiva metodi. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 38.) Metodina havainnointi on kuitenkin haastava varsinkin tilanteessa, jossa tutkittavia ei voida videoida. Asiakas- ja yritysasiakaspalaveri ovat tällaisia tapahtumia. Observointiin laadittiin havainnointilomake, jossa havainnoitavat asiat on tarkkaan harkittu ja ne pohjautuvat tietoperustaan. Tulokset analysoitiin välittömästi observoinnin jälkeen. Näiden tulosten perusteella tarkennettiin teemahaastattelujen kysymyksiä.

Palaveriin kutsujan ja tiimin muiden jäsenten näkemyksiä palaverikäytäntöihin liittyen selvitettiin teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelun avulla voidaan

selvittää, millaisia subjektiivisia kokemuksia ihmisillä on ollut tietystä, heidän jakamastaan tilanteesta (Hirsjärvi & Hurme 2022, 47). Haastattelu toteutettiin ryhmä- ja yksilöhaastatteluna Microsoft Teamsin avulla. Teemahaastattelut litteroitiin, pelkistettiin, luokiteltiin ja analysoitiin.

Kehittämisvaiheessa metodiksi valikoitui dialoginen keskustelu ja tiimin palaverikäytänteiden kehitystehtävä sekä yhteisten pelisääntöjen laatimisen tehtävä. Salonen ym. (2017, 61) kertoo, että ”dialoginen keskustelu on avointa ja suoraa keskustelua, jossa tavoitellaan yhteistä ymmärrystä”. Siinä jokaisen toimijan näkökulma on yhtä arvokas, ja he kaikki osallistuvat tilanteen ratkaisuun. Vilka (2021, 125) huomauttaa, että laadullisen tutkimuksen tulisi olla emansipatorinen. Tutkimuksen on siis tarkoitus lisätä myös tutkittavien ymmärrystä tutkittavasta asiasta. Tämä edesauttaa tutkittavien ajatus- ja toimintatapojen muutosta. Täten jo tutkimusvaihe olisi osa kehittämistoimintaa. Teemahaastattelulla on mahdollista vahvistaa emansipaatiota, vaikka se ei olisikaan haastattelun ensisijainen tavoite. Haastattelulla voidaan siis kannustaa ryhmää luomaan ”omaa keskustelukulttuuria ja käsitteitä työelämän yhteisiin käytäntöihin” (Vilka 2021, 126). Myös Salonen ym. (2017, 57) näkee ryhmähaastattelun kehittämistoimintana. Tällöin tavoitteena on turvallisen ilmapiirin luominen, jossa tiimi voi jakaa näkemyksiään vallitsevasta tilanteesta ja yhdessä pohtia ratkaisuja tähän. Kehittämisvaihe toteutettiin yhteiskehittämistyöpajana.

Kehitysehdotusten hyötyä mittaava loppukysely toteutettiin Google Formsia hyödyntäen. Loppukysely lähetettiin vastaajille heti yhteiskehittämisen teemapäivän jälkeen. Vastausaikaa oli lokakuun 2025 loppuun asti.

5 TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

Tutkimusaineiston keruu suoritettiin moniammatillisten tiimien observoinneilla ja teemahaastattelulla. Moniammatillisia tiimejä oli kaksi. Tiimit koostuivat työterveyshoitajasta, -lääkäristä, työfysioterapeutista ja -psykologista. Toinen tiimeistä oli toiminut yhdessä noin kolme vuotta ja toinen 1,5 vuotta. Tiimit valikoituivat tutkimukseen tutkimuksen tilaajan määräämänä. Tutkija tunsu osan tutkittavista etukäteen, sillä tutkija toimii fysioterapeuttina samassa yksikössä tutkittavien kanssa. Tiimit saivat etukäteen saatekirjeen, jossa esiteltiin tutkija, kerrottiin tutkimuksen tavoite ja tarkoitus sekä kuinka tutkimus tullaan toteuttamaan. Ryhmä B:n observoinnissa oli mukana tiimin ulkopuolinen työterveyshoitaja, joka oli tutustumassa tiimin toimintaan. Muissa haastattelukerroissa tai observoinnissa ei ollut tutkijan ja tutkittavien lisäksi muita osallistujia.

5.1 Observointi

Observointia varten luotiin Microsoft Forms -sovelluksella havainnointilomake, jossa hyödynnettiin lähdekirjallisuudesta nousseita teemoja. Teemat olivat palaverikäytännöt ja palaverin rakenne, ryhmän dialogi ja keskusteludynamiikka, päätöksenteon dynamiikka, tiimin yleinen dynamiikka ja johtajan dynamiikka. Havainnointilomake on opinnäytetyön liitteenä (LIITE 1). Observointilomakkeen osa-alueet tarkistettiin opinnäytetyön ohjaajien kanssa. Moniammatillisten tiimien yritysasiakaspalaverien observoinnit toteutettiin lähipalavereissa huhtikuussa 2025. Havainnoinnit kirjattiin observointilomakkeelle. Molempien havainnointikertojen kohdalla kerätty aineisto analysoitiin välittömästi palaverin jälkeen. Observoinnilla kerätyn materiaalin perusteella tarkennettiin teemahaastattelun haastattelukysymyksiä.

5.2 Teemahaastattelu

Observoinnilla saadun materiaalin perusteella muodostettiin teemahaastattelulomake. Haastattelulomake on liitteenä (LIITE 2). Haastattelukysymykset käytiin läpi opinnäytetyön ohjaajien kanssa. Haastattelukysymykset pilotoitiin kolmen hengen ryhmälle. Tämän tarkoituksena oli varmistaa kysymysten ymmärrettävyys. Teemahaastattelut toteutettiin neljänä eri kertana aikatauluongelmien vuoksi. Haastattelumuodoiksi muotoutui kaksi yksilöhaastattelua ja kaksi ryhmähaastattelua. Jokainen tutkittava osallistui haastatteluihin kerran. Haastattelut toteutettiin touko- ja kesäkuun 2025 aikana. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams-sovellusta hyödyntäen etähaastatteluna. Lomakkeen kysymykset kysyttiin ja näytettiin haastateltaville yksi kerrallaan Teamsin välityksellä. Kysymykset olivat näkyvillä koko vastauksen ajan, jolloin vastaajalla oli mahdollisuus pohtia ja kerrata kysyttävää asiaa. Ryhmähaastatteluissa haastateltaville arvottiin vastausvuorot, jotta jokainen joutui vastaamaan kysymyksiin ensimmäisenä. Tällä pyrittiin saamaan mahdollisimman laajasti esille ryhmän mielipiteitä. Jokainen haastattelukerta kesti noin tunnin. Haastattelut tallennettiin ja niissä hyödynnettiin Teamsin automaattista litterointia. Epäselvissä vastauksissa litterointi tarkistettiin tallennettua videomateriaalia hyödyntäen. Automaattinen litterointi ja videomateriaali oli tiimin jäsenille katseltavissa kolmen kuukauden ajan. Kerätty aineisto analysoitiin ja luokiteltiin kesäkuun ja elokuun 2025 välisenä aikana Microsoft Excel -ohjelmistoa hyödyntäen. Aineiston saturaatio toteutui osittain. Analyysin perusteella muotoutuivat kehitysehdotukset moniammatillisen tiimin palaverikäytännöille.

6 OBSERVOINNIN TULOKSET

Havainnoidut ryhmät nimettiin ryhmiksi A ja B. Tiimien palaverikäytännöissä oli eroja. Kummassakaan havainnointitilanteessa kaikki kutsutut eivät osallistuneet palaveriin. Ryhmä A:ssa syytä osallisuuden peruutuksiin ei ollut ilmoitettu, kun taas ryhmä B:ssä ne oli perusteltu selkeästi. Ryhmä B:n osallistujat saapuivat kokoukseen ajallaan, kun taas ryhmä A:ssa ainoastaan kokoukseen kutsuja oli paikalla ajoissa. Molemmissa ryhmissä kokouskutsu oli lähetetty ajoissa. Ryhmä A:n kokouskutsu sisälsi selvän agendan ja lisäohjeet osallistujille, kun taas ryhmä B:n kokouskutsussa agendaa ei ollut ilmoitettu. Molempien ryhmien kaikki osallistujat olivat valmistautuneet palaveriin tutustumalla etukäteismateriaaliin tai valmistautumalla keskustelemaan asiakasyritysten tilanteista. Ryhmä A:ssa oli selvä ryhmän johtaja (kokouskutsun lähettäjä), joka ohjasi keskustelua ja puheenvuoroja, sekä teki loppuyhteenvedon ja toimintasuunnitelman. Ryhmä B:ssä ei ollut varsinaista johtajaa. Ryhmä B:n kokoukseen kutsuja otti käsittelyyn asiat, joista halusi puhua. Loppuyhteenvedoa ei ollut. Ryhmä B:ssä keskustelu pysyi hyvin asiassa, eikä ohjausta tämän suhteen tarvinnut tehdä. Kummassakaan ryhmässä ei ollut selkeää muistiota, johon palaverissa käsiteltyjä asioita olisi kirjattu aktiivisesti. Ryhmä B:ssä osa muistiinpanoista kirjattiin post-it-lapuille. Molemmissa ryhmissä tietotekniset asiat aiheuttivat jonkin verran haasteita palaverin sujuvuuteen.

Ryhmän dynamiikoissa oli myös eroja. Molemmissa ryhmissä kaikki tiimin jäsenet olivat aktiivisia ja he osallistuivat keskusteluun. Ryhmä A:ssa keskustelu oli enemmänkin informatiivista. Kukin kertoi omasta osa-alueestaan, jonka perusteella rakennettiin kokonaiskuva tilanteesta. Ryhmä B:ssä keskustelu oli sekä informatiivista että dialogista. Ryhmä B:ssä ei esiintynyt juurikaan mielipide-eroja: pohdintaa tehtiin yhteisymmärryksessä, toisia kuunnellen ja mielipiteitä arvostaen. Ryhmä A:ssa esiintyi jonkin verran mielipide-eroja. Ne eivät olleet rakentavasti annettuja, vaan pikemminkin informatiivisia.

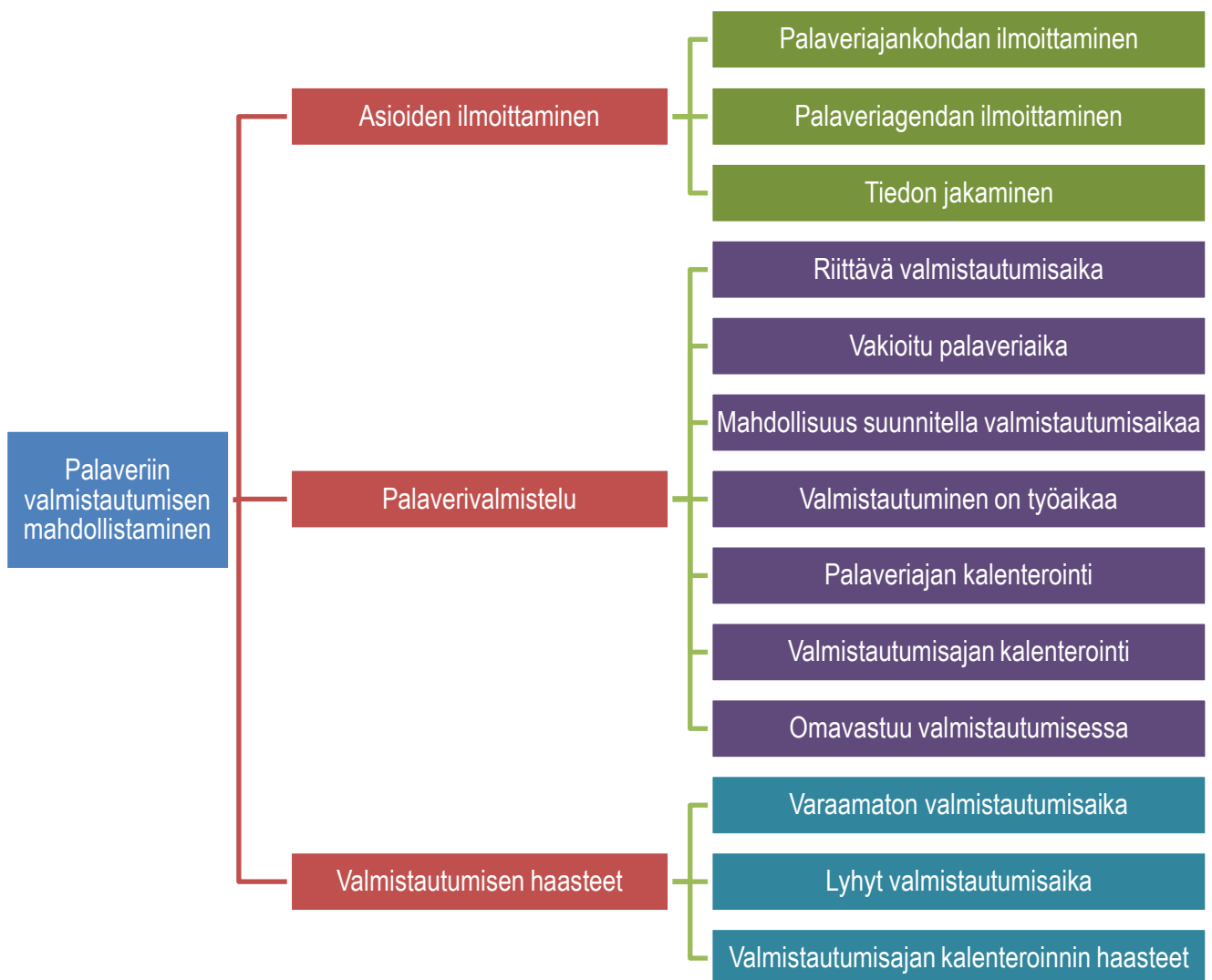
Päätöksenteon dynamiikassa tarkasteltiin muun muassa ryhmän ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Ryhmä A:ssa johtaja ohjeisti ryhmää selvästi. Kaikki osallistuivat keskusteluun, mutta kokouksen johtajalla oli selkeä ote käsiteltävään asiaan ja päätöksen tekoon. Ryhmä B:ssä keskusteltiin hyvin asiallisesti ja päätökset tehtiin yhteisymmärryksessä. Työkokemus näkyi ryhmä B:n työskentelyssä. Ryhmä A:n yksi tiimin jäsenistä vaikutti jäävän päätöksenteon ulkopuolelle. Kummassakaan ryhmässä ei esiintynyt hiljaista mielenilmausta.

Tiimin yleistä dynamiikkaa arvioitaessa tiimien väliset erot olivat suurimmat. Ryhmä A:ssa ihmiset kuuntelivat ja tukivat toisiaan, mutta tämä ei ollut läpi palaverin kestävä ilmiö. Ryhmässä oli toisen puheen keskeyttämistä ja päälle puhumista. Toisen puhe keskeytettiin myös asialla, jolla ei ollut palaverissa käsiteltäviin aiheisiin liittyvää sisältöä. Tässä kohdassa palaverin johtaja ohjasi vahvasti keskustelun takaisin palaverissa käsiteltäviin aiheisiin. Tämä osakseen vaikutti tiimin dynamiikkaan siten, että ohjattava henkilö vaikutti tilanteessa hieman alistuneelta. Ryhmä B:n yleinen dynamiikka oli toimiva. Ryhmä toimi kuin ensisijainen tiimi ilman yksilöllisiä agendoja tai egoja ja ryhmässä oli vapautunut tunnelma.

Johtajan dynamiikkaa arvioitaessa oli myös eroja. Ryhmä A:n johtaja pyrki lisäämään keskustelua osallistuttamalla, kyselemällä ja antamalla positiivista palautetta. Hän kysyi myös mielipiteitä ja kertoi tulevista haasteista. Hän keräsi aktiivisesti informaatiota. Toisaalta vahva ohjaaminen vaikutti jonkin verran rajoittavan avointa keskustelua. Ryhmä B:n keskustelu oli avointa ja vuorovaikutus sujuvaa, joten johtajan varsinaista ohjaamista keskustelun kannustamiseksi ei tarvittu.

7 TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET

Teemahaastattelulla kerätyn materiaalin yläkategorioiksi muodostuivat palaveriin valmistautumisen mahdollistaminen, moniammatillisen tiimin palaverikäytännöt ja palaverikäytäntöjen kehittäminen tulevaisuudessa. Luokittelua kuvataan kaavioissa 3, 4 ja 5.



KAAVIO 3. Miten palaveriin valmistautuminen mahdollistetaan moniammatillisen tiimin jäsenille?

7.1 Palaveriin valmistautumisen mahdollistaminen

Teemahaastattelulla kerätyn aineiston perusteella palaveriin valmistautumisen mahdollistamisen pääkategorioiksi muodostuivat asioiden ilmoittaminen, palaverivalmistelu ja valmistautumisen haasteet.

7.1.1 Asioiden ilmoittaminen

Asioiden ilmoittamisen alakategorioiksi muodostui palaveriajankohdan ilmoittaminen, palaveriagendan ilmoittaminen ja tiedon jakaminen. Haastateltavien mukaan palaveriin valmistautumista tukevat palaverikutsussa ilmoitettavat palaverin ajankohta ja agenda, sekä useimmiten Teams-kanavan kautta toteutuva tiedon jakaminen.

“Ja mun mielestä Teams-kanava toimii myös hyvin tässä, että tiedon jakaa, että voi jakaa tietoa ja joo” (V6)

Haastateltavat kertovat, että palaverikutsun lähettää palaverin suunnittelija, joka kutsun lisäksi lähettää Teams-kanavan kautta lisähuomautuksen palaverin ajankohdasta ja agendasta sekä vaadittavista toimista.

“Tiedotetaan siitä, että nyt on laitettu työpaikkakäynti heinäkuun puoleenväliin, että sitä ennen käytkö läpi kyselyt tai tutustutko materiaaleihin” (V5)

7.1.2 Palaverivalmistelu

Palaverivalmistelun alakategorioiksi muodostuivat riittävä valmistautumisaika, vakioitu palaveriaika, mahdollisuus suunnitella valmistautumisaikaa, valmistautuminen on työaika, palaveriajan kalenterointi, valmistautumisajan kalenterointi ja omavastuu valmistautumisessa.

Haastateltavien mukaan palaveriajan kalenteroinnin hoitaa työterveyshoitaja, eli palaverin kutsuja. Työterveyshoitaja merkitsee tiimin kalentereihin palaverin

ajankohdan useimmiten yli kaksi viikkoa etukäteen. Tiimipalaverin ajankohta on vakioitu, joten se on haastateltavien kertoman mukaan tiimiläisille tiedossa. Organisaatio mahdollistaa palaveriin valmistautumisen työaikana.

“Sitten meillä on sitten taas sitä vapautta, että kyllähän sitä sitten, voi sitä valmistautumisen aikaakin suunnitella, jos sitä tarvitsee, tai haluaa” (V4)

Haastattelun vastauksien perusteella valmistautumisajan kalenterointi jää tiimiläisten omalle vastuulle.

“Että kyllä se on niin kun itsestä kiinni, että kuinka paljon kalenteroi myös sitä aikaa sille” (V6)

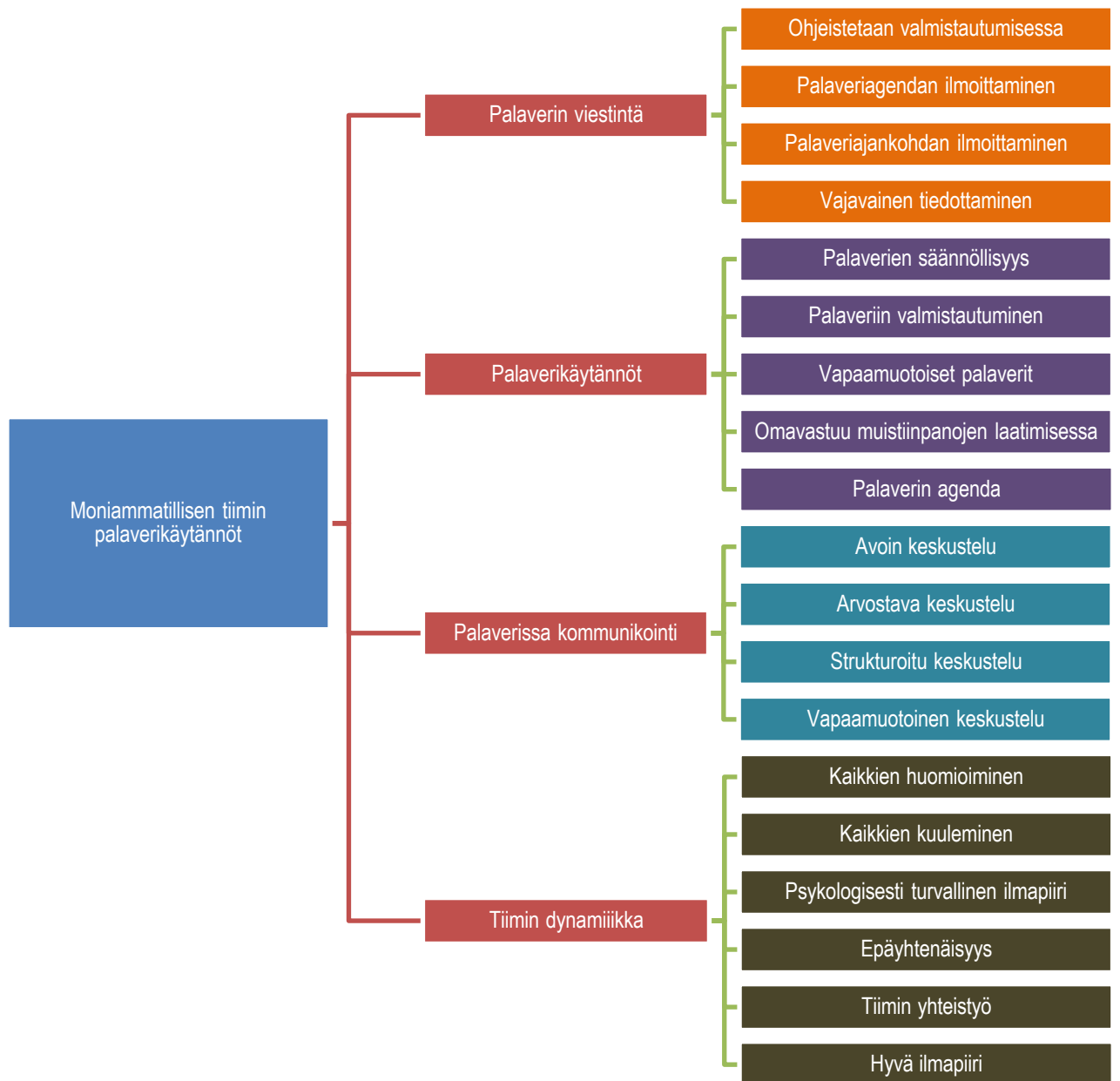
7.1.3 Valmistautumisen haasteet

Valmistautumisen haasteiden alakategorioiksi muodostuivat varaamaton valmistautumisaika, lyhyt valmistautumisaika ja valmistautumisajan kalenteroinnin haasteet. Haastateltavat kertovat, että useimmiten haasteen luo tilanne, jossa palaverikutsu tulee alle kahden viikon varoitusajalla. Tällöin tiimin kalentereista voi olla vaikea löytää valmistautumisaikaa. Haastateltavat jatkavat, että ongelman luo myös tilanteet, joissa henkilöt eivät itse ole varanneet valmistautumisaikaa.

“Mulla valitettavasti täyttyy kyllä kaikki ajat niinku melkeinpä potilasajoilla, että vaikka siellä on niitä yrityspaikkoja, mutta se on ihan omakin vika, että en voin kuin katsoa itseäni ihan peiliin” (V7)

7.2 Moniammatillisen tiimin palaverikäytännöt

Moniammatillisen tiimin palaverikäytäntöjen pääkategorioiksi muodostuivat palaverin viestintä, palaverikäytännöt, palaverissa kommunikointi ja tiimin dynamiikka.



KAAVIO 4. Minkälaisia ovat moniammatillisen tiimin palaverikäytännöt?

7.2.1 Palaverin viestintä

Palaverin viestinnän alakategorioiksi muodostuivat: ohjeistetaan valmistautumisessa, palaveriagendan ilmoittaminen, palaveriajankohdan ilmoittaminen ja vajavainen tiedottaminen. Haastateltavat näkevät, että palaverin viestinnässä palaveriagendan ja palaveriajankohdan ilmoittaminen toteutuu palaverikutsussa. Palaverikutsussa myös ohjeistetaan valmistautumisessa.

Haastateltavien mukaan vajavainen tiedottaminen saattaa hankaloittaa palaveriin valmistautumista ja palaverissa keskustelua. Tiimiläiset kokevat kuitenkin kokouskutsujen olevan pääsääntöisesti riittävän informatiivisia, jotta palavereihin valmistautuminen mahdollistuu.

”Sitten yleensä hoitajakin laittaa sieltä, että hei, käytkö vaikka nää jutut läpi” (V1)

7.2.2 Palaverikäytännöt

Palaverikäytäntöjen alakategorioiksi muodostuivat palaverien säännöllisyys, palaveriin valmistautuminen, vapaamuotoiset palaverit, omavastuu muistiinpanojen laatimisessa ja palaverin agenda. Haastateltavat kertovat, että tiimin jäsenet valmistautuvat palaveriin laatimalla muun muassa henkilökohtaisia asialistoja, joista he haluavat puhua palaverissa. Palaverien alussa käsitellään ajankohtaisia asioita, jonka jälkeen siirrytään vapaamuotoiseen keskusteluun. Haastateltavien mukaan palaverista ei tehdä varsinaista muistiota, vaan jokainen tekee henkilökohtaiset muistiinpanot parhaiten näkemällään tavalla.

”Joo postit lapulle. Yleensä laitan ranskalaisilla viivoilla ylös, että mitkä pitää muistaa niinku ainakin käydä, niin siellä on ihan muutama semmoinen, että sitten kun yrittää yhdistellä ne kaikki ranskalaiset viivat siihen palaveriin, niin...” (V8)

7.2.3 Palaverissa kommunikointi

Palaverissa kommunikointi kategorian alakategorioiksi muodostuivat avoin keskustelu, arvostava keskustelu, strukturoitu keskustelu ja vapaamuotoinen keskustelu. Haastateltavat kokevat, että palaverin aikainen keskustelu on pääsääntöisesti vapaata keskustelua, jota työterveyshoitaja saattaa kuitenkin myös ohjata. Tiimin jäsenet kokevat, että keskustelu on avointa, kaikki jäsenet huomioivaa ja muiden mielipiteitä kunnioittavaa.

”Jos me ollaan niinku samasta asiasta vähän eri mieltä, niin sekin on tavallaan semmoinen aika positiivinen kokemus, kun se osataan sanottaa jotenkin nätisti

siitä, että hei, mut mä olin ajatellut, että voisiko tää kuitenkin olla näin, että mitä te olette mieltä siitä” (V5)

7.2.4 Tiimin dynamiikka

Aineiston perusteella tiimin dynamiikka jakautui seuraaviin alakategorioihin: kaikkien huomioiminen, kaikkien kuuleminen, psykologisesti turvallinen ilmapiiri, epäyhtenäisyys, tiimin yhteistyö, hyvä ilmapiiri. Haastattelun vastauksien perusteella tiimin jäsenet kokivat pääsääntöisesti, että tiimissä on psykologisesti turvallinen ja hyvä ilmapiiri, jossa kaikki saavat olla omia itsejään. Haastateltavat kertovat, että päätökset tehdään yhteistyössä tiimin jäsenten mielipiteet huomioiden ja ajatuksia kuunnellen.

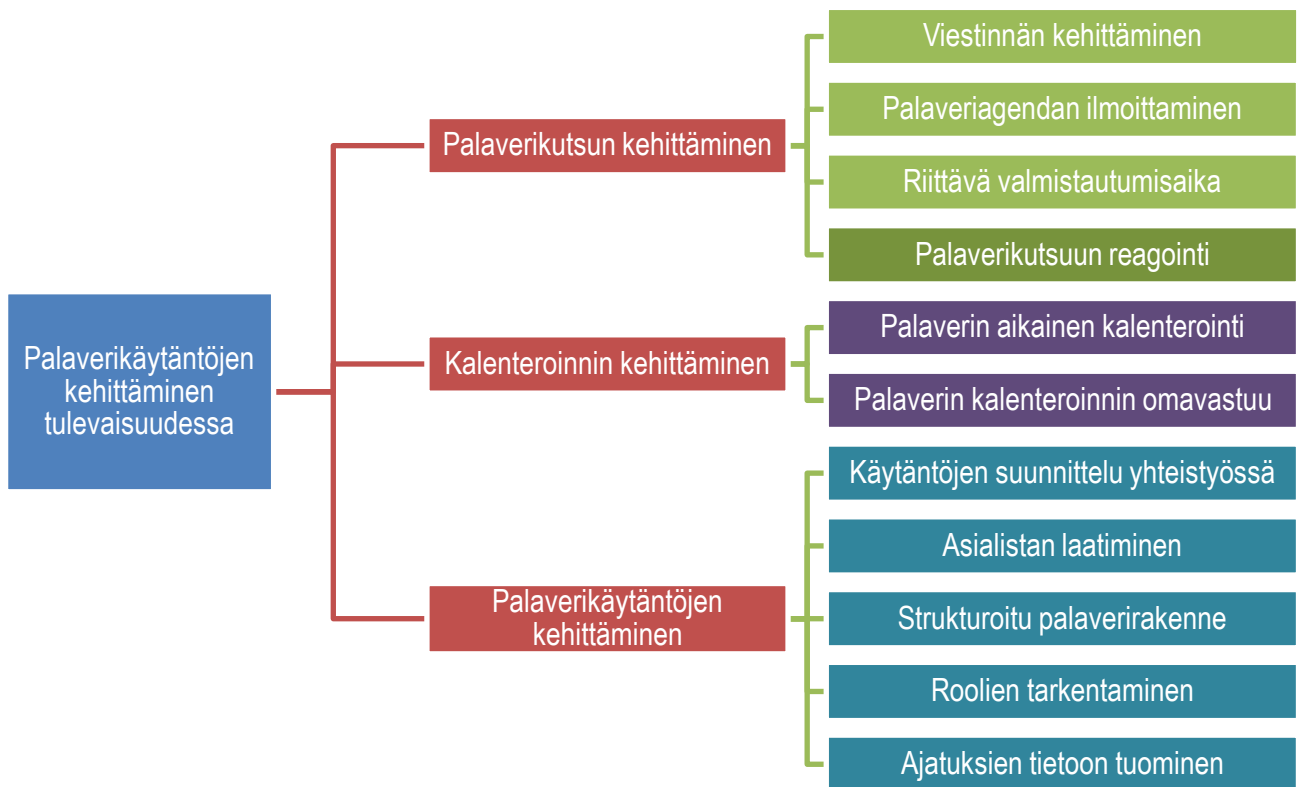
”Mutta niinku, että kyllä sit tavallaan pystyy niinku heittää sitä negatiivistakin siellä meidän palavereissa ja se otetaan kuitenkin niinku hyvin vastaan, eikä silleen, että älä nyt, mitä sä tommoisia täällä puhut” (V8)

Osa kuitenkin kokee, että kaikkien ajatuksia ei aina huomioida.

”Joo kuunnellaan, mutta sitten aika monesti kyllä ne vähän pyörretään, torpatataan sitten” (V1)

7.3 Palaverikäytäntöjen kehittäminen tulevaisuudessa

Palaverikäytäntöjen kehittäminen tulevaisuudessa pääkategorioiksi muodostuivat tämän aineiston perusteella palaverikutsun kehittäminen, kalenteroinnin kehittäminen ja palaverikäytäntöjen kehittäminen.



KAAVIO 5. Miten palaverien käytänteitä voidaan kehittää tulevaisuudessa?

7.3.1 Palaverikutsun kehittäminen

Palaverikutsun kehittämisen alakategorioiksi muodostuivat viestinnän kehittäminen, palaveriagendan ilmoittaminen, riittävä valmistautumisaika ja palaverikutsuun reagointi. Haastateltavat toivovat riittävän aikaista palaverikutsua, jotta siihen ehditään reagoimaan. Toiveena on vähintään kahden viikon valmistautumisaika, jotta valmistautuminen pystyttäisiin toteuttamaan varsinaisena työaikana. Tiimi toivoo myös palaverikutsun tarkentamista agendan suhteen. Haastateltavat uskovat, että Teams-kanavaa voisi hyödyntää tiedottamiseen entistä tehokkaammin silloin kun tiimiläisillä on asioita, joita halutaan käydä palaverissa läpi, tai jos palaverikutsujalla on asioita, joista tiimiä tulee informoida ennen palaveria. Haastateltavat myös toivovat, että palaverikutsuun reagoidaan, jolloin tiimi tietää onko jäsenet osallistumassa kyseiseen palaveriin vai tullaanko se perumaan.

”Mä mietin just sitä mitä (V4) sano, että siinä tavallaan se Teams kutsu, että siihen voisi toki niinku lisätä etukäteen niitä asioita. Näin se voisi sitten niinku tukea sitä. Tulee käsiteltyä ne asiat mitä ehkä on mielessä, koska sitten ne voi kadota mielestä” (V2)

7.3.2 Kalenteroinnin kehittäminen

Kalenteroinnin kehittämisen alakategorioiksi muodostuivat palaverin aikainen kalenterointi ja palaverin kalenteroinnin omavastuu. Haastateltavat huomauttavat, että osa tiimin palavereista ovat vakioaikoja, jolloin palaverit ja palaveriin valmistautumiseen tarvittava aika on mahdollista kalenteroida hyvissä ajoin. Haastateltavat ovat sitä mieltä, että kalenterointi kuuluu olla jokaisen jäsenen omalla vastuulla eikä työterveyshoitajan tule näitä asioita muiden puolesta hoitaa.

”Se on ehkä nyt ainut semmoinen, mikä nyt ja totta kai sitten itse myös niin kun pitää huoli, että ne menee sinne DH:lle, että ei ole hoitajan tehtävä olla sihteeri vaan, että jokainen huolehtii omansa” (V4)

7.3.3 Palaverikäytäntöjen kehittäminen

Palaverikäytäntöjen kehittämisen alakategorioiksi muodostuivat käytäntöjen suunnittelu yhteistyössä, asialistan laatiminen, strukturoitu palaverirakenne, roolien tarkentaminen ja ajatuksien tietoon tuominen. Haastateltavat kaipaavat palaveriin rakennetta. Kehitysehdotuksissa korostui asialistan laatiminen, jotta tärkeät asiat eivät jäisi käsittelemättä. Myös palaverien aikaiset roolit kaipaavat tarkennusta. Osalle vastaajista on epäselvää, mitkä ovat tiimin palaverinaikaiset odotukset heitä kohtaan. Haasteltavien vastauksissa tuli esille tiimin yhteinen tahtotila käytäntöjen kehittämiseen ja rohkeaan ideointiin.

”Tässä on, että meidän pitää varmaan keskustella ja miettiä, että mitkä ne, mitkä ne meidän käytännöt tulisi olemaan” (V3)

8 KEHITYSEHDOTUKSET

Havainnoinnin ja haastatteluaineiston perusteella tiimit kaipaavat informatiivisempaa palaverikutsua, joka on lähetetty riittävän ajoissa, jolloin siihen on mahdollisuus reagoida. Aineistosta nousi esille myös tarve paremmin strukturoituun palaveriin, johon on tiimin kesken laadittu asialista, jota seurata. Palaverien aikainen roolitus nousi myös asiaksi, johon kaivataan selvennystä. Tiimin kaipaamat muutokset ovat samoja, jotka nousevat esiin lähdekirjallisuudesta hyvin suunnitellun palaverin peruspilareina (Ahlström 2024; Koski & Korteso 2012, 33-47; Lehmann-Willenbrock ym. 2017).

Havainnoinnin ja haastattelumateriaalin perusteella kehitysehdotuksiksi muodostuivat palaverikutsun kehittäminen ja palaverikäytäntöjen kehittäminen. Kalenteroinnin kehittäminen on haastateltavien vastauksien perusteella asia, johon jokaisen tulisi henkilökohtaisesti panostaa, joten tämän vuoksi sitä ei nostettu kehitysehdotukseksi.

8.1 Palaverikutsun kehittäminen

Tämän aineiston perusteella palaverikutsun tulisi sisältää selvän palaveriagendan ja tiedon siitä keiden tulee osallistua palaveriin. Palaverikutsu tulisi lähettää vähintään kaksi viikkoa ennen palaveria, jotta osallistujat ehtivät reagoida palaverikutsuun ja valmistautua palaveriin työajan puitteissa. Kutsun lähettäjä voi hyödyntää palaverikutsun laatimiseen TTL:n tarjoamaa mallia (Työterveyslaitos 2017).

8.2 Palaverikäytäntöjen kehittäminen

Asialistan laatiminen tulisi haastateltavien vastauksien perusteella laatia yhteistyössä tiimin jäsenten kesken. Tiimin sisäinen informointi tapahtuu tällä hetkellä Microsoft Teamsin välityksellä, joten tätä kanavaa voidaan hyödyntää myös ajatuksien esille tuomiseen ja asialistan laatimiseen. Tiimin Teams -

kanavan Tiedostot -kansioon voidaan laatia esimerkiksi Microsoft Word -tiedosto, johon jokaisella tiimin jäsenellä on muokkausoikeus ja helppo pääsy. Asialistan laatimiseen suositellaan hyödyntämään Word -sovelluksen valmiita kokousmuistiinpanomalleja. Näitä mallipohjia hyödyntämällä tiimit voivat rakentaa itselleen toimivan pohjan. Tiedosto voidaan luoda esimerkiksi jokaisen palaverin päätteeksi, jolloin se on tiimille valmiina täydennystä varten. Tällöin kaikilla tiimien jäsenillä on mahdollisuus myös tutustua asialistaan etukäteen, joka taas helpottaa palaveriin valmistautumista. Samaan tiedostoon voidaan myös kirjata palaverissa tehtyjä päätöksiä, kunhan asiakastietoturva ei vaarannu.

Strukturoidun palaverirakenteen malleja löytyy useita ja tällä hetkellä tutkimuksessa käsiteltävässä organisaatiossa on meneillään projekti, jonka tarkoituksena on tuottaa palaverirakenteen malli. Tätä tai esimerkiksi TTL:n (Työterveyslaitos 2017) tarjoamaa palaverirakenteen mallia voidaan hyödyntää myös moniammatillisten tiimien palavereiden rakenteena. Tiimien tulee pohtia, mitkä palaverirakenteen osa-alueet ovat tärkeitä juuri heidän toiminnalleen. Näitä osa-alueita tarkasteltaessa on hyvä myös pohtia, mitkä ovat tiimin jäsenten roolit palaverien aikana. Tiimin tulee miettiä, onko esimerkiksi järkevää vuorotella sihteerin roolia, joka kirjaa palavereista palaverimuistion, johon on kirjattu tarvittavat toimenpiteet, niiden aikataulut ja läpikäytyjen asioiden yhteenveto.

9 YHTEISKEHITTÄMISEN TEEMAPÄIVÄ

Yhteiskehittämisen teemapäivä toteutettiin lokakuussa 2025. Toinen tiimeistä, Ryhmä A, oli hajonnut ennen yhteiskehittämisen teemapäivää. Yksi tämän ryhmän jäsenistä oli lopettanut työskentelyn kohdeyrityksessä, eikä tämän vuoksi enää jatkanut tutkimuksessa. Teemapäivään kutsuttiin kaikki muut tutkimukseen osallistujat, sillä tutkija näki, että nämä saattavat hyötyä tutkimustulosten läpi käymisestä ja kehittämistehtävistä myös nykyisissä tiimeissä toimiessaan. Tapahtumaan osallistui seitsemän henkilöä. Teemapäivästä tiedotettiin ja kalenterikutsu lähetettiin noin 6 viikkoa ennen tapahtumapäivää. Kutsussa ilmoitettiin teemapäivän aloitusaika ja kesto, agenda, paikka ja valmistautumisohjeet. Kaksi osallistujaa ilmoitti hetkeä ennen tilaisuuden alkua, että ei voi olla tapahtumassa koko tilaisuuden kesto, sillä he olivat tehneet päällekkäisvarauksen.

Teemapäivä aloitettiin tutkimuksen tavoitteiden ja kulun kertaamisella. Osallistujille kerrottiin mitä asioita observoinnissa oli tarkkailtu ja kuinka siitä saatua informaatiota oli hyödynnetty teemahaastattelun kysymyksien tarkentamiseen. Tämän jälkeen osallistujille kerrattiin, mitkä opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat ja kuinka haastatteluaineistolla pystyttiin vastaamaan näihin kysymyksiin.

Aineiston läpikäymisen jälkeen siirryttiin opinnäytetyön kehitysosuuteen. Avoimessa toimintakulttuurissa palaverikäytäntöjä voidaan ja on suositeltavaa kehittää yhdessä koko tiimin kanssa (Lehmann-Willenbrock ym. 2017). Tähän ajatukseen tukeutuen tutkija pyrki osallistuttuaan tiimejä mahdollisimman tehokkaasti palaverikäytäntöjen kehittämiseen. Tutkija esitti tiimeillä kerättyyn aineistoon ja lähdekirjallisuuteen pohjautuvat kehitysehdotukset. Tiimit saivat tämän jälkeen tehtäväkseen pohtia tiimin sisäisesti, kuinka nämä kehitysehdotukset soveltuvat heidän tarpeisiinsa. Lisäksi he saivat tehtäväksi luoda tiimin sisäiset toimintatavat liittyen kehityskohteisiin, jotka olivat palaverikutsun kehittäminen, asialistan laatiminen ja palaverirakenteen kehittäminen. Ryhmä B oli aktiivinen suunnitellessaan tiimensä

palaverikäytäntöjä. Keskusteluun ja ideointiin osallistui koko tiimi. Ryhmä A, joka nyt oli siis hajonnut, kävi keskustelua yleisemmällä tasolla. Myös he kuitenkin osallistuivat aktiivisesti koko tilaisuuden ajan. Tiimit ideoivat yhdessä muun muassa tapoja hyödyntää organisaation yhteistä palaverimallia tulevaisuudessa.

10 TIIMIN KOKEMUKSET KEHITTÄMISTYÖN HYÖDYISTÄ

Yhteiskehittämispäivän lopuksi osallistujat saivat sähköpostin välityksellä Google Forms -ohjelmistolla laaditun loppukyselylomakkeen, jossa kysyttiin, muuttiko teemahaastatteluun ja yhteiskehittämisen päivään osallistuminen tiimin palaverikäytänteitä ja jos muutti, niin miten. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Vastaajia oli seitsemän. Ohessa osallistujien vastauksia:

”Saatiin parannettua meidän yhteisiä palaverikäytäntöjä, enemmän johdonmukaiseksi ja että kaikki osallistuvat osaltaan suunnitteluun.”

”Selkeämmin ajatus suunnitella tapaamisten runkoa (ei keskustella vaan mitä milloinkin mieleen tulee) ja mitä kultakin osapuolelta tapaamisessa odotetaan. Etukäteen jonkinlainen runko ajankohtaisista asioista.”

”Parempaan suuntaan. Saadaan järjestelmällisemmäksi ja tehokkaammaksi meidän yhteisiä palavereita.”

”Palaverin agenda on aiempaa selkeämpi ja kaikki osallistujat uskaltavat muokata agenda.”

”Olen monessa tiimissä mukana, joten palaverikäytännöt ovat hieman erilaisia tiimistä riippuen, mutta tässä yhdessä tiimissä sovittiin käytännöistä, jotka parantavat tiimin sisäistä viestintää.”

”Vielä on varhaista sanoa muutoksesta kun palavereita ei ole viime tiistain jälkeen ollut. Uskoisin että jatkossa muuttaa! Ainakin se, että tiedostaa ja muistaa hyviä käytänteitä. Kysymys kannattaisi esittää vielä vaikka kahden kuukauden päästä.”

Suurin osa kyselyyn vastanneista koki siis, että yhteiskehittämisen teemapäivä ja teemahaastattelu muuttivat heidän tiimensä palaverikäytänteitä. Vain yhden vastaajan kohdalla näin ei ollut.

11 POHDINTA

Pohdinta jakautuu kuuteen pääteemaan: palaveriin valmistautuminen, tiimin dynamiikka, emansipaatio, palaverin rakenne, tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys sekä kehitysehdotukset ja jatkotutkimus

11.1 Palaveriin valmistautuminen

Haastattelujen perusteella organisaatio näyttää pääsääntöisesti mahdollistavan hyvän valmistautumisen palavereihin. Tästä huolimatta aineisto osoittaa valmistautumisen olevan puutteellista. Havainto heikosta valmistautumisesta ja sen vaikutuksista toistui johdonmukaisesti, sillä se tuli esiin observoinneissa ja vahvistui teemahaastattelujen vastauksissa. Toisella observointikerralla palaveri alkoi myöhässä ja valmistautuminen vaikutti olleen joko kiireellä tehtyä tai olematonta. Erityisesti yksi tutkimukseen osallistuja ilmentää tätä haastetta: hän myöhästyi sekä observoidusta palaverista että teemahaastattelusta ja oli varannut päällekkäisen tapahtuman yhteiskehittämisen tuokion kanssa. Ajoissa saapuminen on keskeinen osa palaveriin valmistautumista (Mroz ym. 2018).

Nämä seikat herättävät kysymyksen siitä, miksi tiimin jäsenet laiminlyövät valmistautumisajan kalenteroinnin, vaikka organisaatio sen pääsääntöisesti mahdollistaa ja valmistautuminen on "omavastuulla". Puutteellinen valmistautuminen voi viitata tiimin sisäisiin haasteisiin. Valmistautumattomuus saattaa kertoa tiimin dynamiikasta, kuten valtasuhteista (Haapasaari, Engeström & Kerosuo, 2018; Ranjan 2025). Ranjan (2025) kertoo, että epäasiallinen käytös, kuten teemahaastattelun ja observoinnin tuloksissa esiin tulleet alentuva puhetyyli ja toisen keskeyttäminen merkityksettömällä asialla, voi aiheuttaa ongelmia tiimin dynamiikassa. Tämä voi vähitellen lisätä yksilön kynnisyttä ja työtytymättömyyttä aiheuttaen sitoutuneisuuden vähentymistä niin tiimin kuin organisaationkin suhteen. Tämä saattaa olla vaikuttavana tekijänä puutteelliseen palaveriin valmistautumiseen.

Ryhmä A:n palaverissa havaittu lievä hierarkkinen asetelma tukisi ajatusta siitä, että osalla jäsenistä voi olla kokemus vaikutusmahdollisuuksien puutteesta (vrt. Laapotti & Mikkola, 2016; Laapotti & Mikkola 2019). Tämä saattaisi selittää Ryhmä A:n toimintamallia. Ryhmä B:ssä sen sijaan kaikki keskustelivat tasavertaisina, eikä hierarkiaa ollut havaittavissa, jolloin heidän kohdallaan syy valmistautumattomuuteen lienee muualla.

Valmistautumattomuutta saattaa selittää myös kokemus siitä, että palaveri on hyödytön, koska yksilö kokee edellä mainittua vaikutusmahdollisuuksien puutetta (vrt. Laapotti & Mikkola, 2016; Laapotti & Mikkola 2019). Tämänkin selityksen osuvuus on todennäköisempi Ryhmä A:n kuin Ryhmä B:n kohdalla. Sekä Ryhmä A:n että Ryhmä B:n kohdalla taustalla voi olla myös juurtunut toimintamalli, jonka muuttaminen edellyttäisi tietoista puuttumista (Koski & Korteso 2012, 24–26).

Teemahaastattelujen vastausten perusteella heikkoon valmistautumiseen johtava syy lienee usean tekijän summa. Näitä syitä ovat kiire, potilastyön priorisoinnin paine, yksilöiden henkilökohtaiset toimintatavat ja tiimin sisäisen kulttuurin elementit. Koska tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä on useita, tekee se toimintatapojen muutoksiin vaikuttamisesta erityisen haastavaa. Onnistuminen edellyttää nimittäin yksilön kyvykkyyttä, mahdollisuutta ja motivaatiota muutokseen (Bonetto, Naczaj & Arciszewski 2024). Nämä tekijät ovat dynaamisessa vuorovaikutuksessa toisiinsa, sillä esimerkiksi koettu vaikuttamismahdollisuus säätelee suoraan sekä ryhmän että yksilön motivaatiota. Mikäli vaikutusmahdollisuutta ei ole, se saattaa laskea yksilön ja tiimin innostusta toimintaan. Tämän vuoksi uusien toimintamallien vakiinnuttaminen perustuu siihen, että sekä tiimillä että yksilöillä on sisäinen motivaatio ja vahva ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta (Kotter, Rathgeber, Mueller & Lustig 2014, 125–128).

11.2 Tiimin dynamiikka

Ryhmien A ja B välillä havaittiin selviä eroja tiimin dynamiikassa ja kokouksen johtamistavassa, jotka todennäköisesti vaikuttivat kokousten laatuun ja työtuloksiin. Ryhmä A:ssa kokouksen koollekutsuja toimi myös sen johtajana,

joka ohjasi keskustelua ja aihepiirejä kiitettävällä tavalla (vrt. Mroz ym. 2018). Vaikka kokous oli rakenteeltaan toimiva, havaittiin, että johtajan tapa palauttaa keskustelua käsiteltyyn aiheeseen vaikutti negatiivisesti tiimin dynamiikkaan. Vaikkakin keskustelun ohjaaminen oli täysin perusteltua ja välttämätöntä, se saattoi vahvistaa tiimin sisäistä hierarkkista asetelmaa. Tällainen voimakas ohjaus voi mahdollisesti heikentää tiimin sisäistä kunnioitusta, osallistujien kokemaa psykologista turvallisuutta ja rajoittaa avointa kommunikaatiota (vrt. Edmondson & Bransby 2023; Karam ym. 2018; Ranjan 2025).

Myös Ryhmä A:n haastatteluaineistossa ilmeni selvä ristiriita. Yksi vastaaja kuvasi tiimin ilmapiiriä psykologisesti turvalliseksi, vaikka hänen vastauksensa osoittivat samanaikaisesti kokemuksen siitä, ettei hän saanut ääntään kuuluviin eikä tuntenut täyttä kuuluvuutta tiimiin. Tämä havainto asettaa kyseenalaiseksi Ryhmä A:n kyvyn luoda aito ja kokonaisvaltainen psykologinen turvallisuus, jossa jokaisen mielipiteitä ja ammattitaitoa arvostetaan (vrt. Edmondson & Bransby 2023).

Lisäksi Ryhmä A:n kommunikaatio oli luonteeltaan enemmän informatiivista kuin dialogista. Tämä kommunikointitapa voi heikentää osallistujien kokemaa vaikutusmahdollisuutta käsiteltäviin aiheisiin, mikä voi puolestaan vaikuttaa negatiivisesti valmistautumiseen ja sitoutumiseen (vrt. Lehmann-Willenbrock, Allen & Kauffeld 2013; Laapotti & Mikkola 2016; Laapotti & Mikkola 2019). Tämän tutkimuksen mukaan rajoitettu dialogi ja osallistumisen tunteen puute saattavat heikentää kokouksen laatua ja viime kädessä näkyä heikompana työtuloksena.

Ryhmässä B tiimin dynamiikka oli sen sijaan toimiva. Tämä havaittiin johdonmukaisesti observoinnissa, teemahaastatteluissa sekä yhteiskehittämisen työpajassa. Ryhmän sisäinen keskustelu oli vapautunutta, arvostavaa ja dialogista, mikä viittaa onnistuneeseen ja todennäköisesti vahvaan psykologiseen turvallisuuteen (vrt. Edmondson & Bransby 2023). Haastatteluvastauksissa korostui arvostavan keskustelun ja vaikeidenkin asioiden rakentavan sanoittamisen tärkeys. Myös Smith (2018) painottaa psykologisen turvallisuuden merkitystä menestyvässä tiimityössä, jonka peruspilareina toimivat avoin kommunikaatio sekä toimivat ihmissuhteet.

Tiimi B oli onnistunut luomaan organisesti paremman kokouskulttuurin, joka edistää moniammatillista yhteistyötä (vrt. Karam ym. 2018; Smith 2018). Ryhmä B:n yhteinen taival oli kestänyt 1,5 vuotta verrattuna Ryhmä A:n kolmeen vuoteen. Tiimin iän suhteen Ryhmä A on siis kokeneempi. Ryhmä B:n menestyksekkäämpi dynamiikka ja kokouskulttuuri näyttävätkin selittyvän kommunikaation laadulla ja psykologisen turvallisuuden vahvuudella eikä pelkällä tiimin iällä. Kommunikaation toimivuus ja dialogisuus vaikuttavat olevan tässä yhteydessä keskeisiä tekijöitä parempaan ryhmädynamiikkaan.

11.3 Emansipaatio

Tutkimuksessa teemahaastattelulla oli tiedonkeruun lisäksi myös epävirallinen kehittämiseen tähtäävä tavoite. Tavoitteena oli stimuloida haastateltavien tiimien ajattelua nykyisistä palaverikäytännöistä ja siten antaa alkusysäys mahdolliselle muutokselle.

Tämä lähestymistapa on linjassa kehittävän tutkimuksen periaatteiden kanssa, joita esimerkiksi Vilkka (2021) sekä Salonen ym. (2017) korostavat. Ryhmähaastattelut voivat toimia osana kehittämistoimintaa ja edistää ajatus- ja toimintatapojen muutosta. Ulkopuolisten kehitysehdotusten omaksuminen on luontevampaa, kun ne edustavat myös tiimin omaan tahtotilaa ja liittyvät sen sisäiseen dialogiin.

Tämän tavoitteen saavuttamisessa ryhmän dialoginen keskustelu oli avainasemassa. Esimerkiksi Ryhmä B:n toiminta yhteiskehittämistyöpajan aikana osoitti selvästi tällaista aktiivisuutta. Lisäksi tutkijan ja tutkittavien väliset käytäväkeskustelut viittasivat siihen, että Ryhmä B oli aloittanut muutosten pohdinnan jo teemahaastattelujen jälkeen.

Sen sijaan Ryhmä A:n kohdalla vastaavaa aktiivista muutospohdintaa ei havaittu. Vaikka yksi Ryhmä A:n jäsenistä kannatti vahvasti tiimin yhteistä pohdintaa toimintatavoista ja muutoksista, tämä näkemys ei saanut selvää vastakaikua muulta ryhmältä. Tämä korostaa, kuinka dialogin

syntyminen ja jaettu muutosvalmius ovat ratkaisevia kehitysprosessin käynnistymisessä (Kotter ym. 2014, 125-128).

11.4 Palaverin rakenne

Palaverien rakenne herätti ristiriitaisia tunteita molemmissa ryhmissä. Aluksi ryhmät kannattivat vapaata muotoa, sillä he pelkäsivät liian tiukan rakenteen rajoittavan ideointia ja estävän vapaan keskustelun (vrt. Ahlström 2024).

Haastattelujen edetessä nousi esiin myös päinvastainen näkemys, sillä molemmat ryhmät ilmaisivat kaipaavansa palavereihin lisää rakennetta. Tähän tarpeeseen vastaamiseksi tutkimuksen kohdeorganisaatio onkin jo luonut moniammatillisten tiimien käyttöön palaverirakenteen mallin. Mallin hyödyntäminen saattaa parantaa palaveriagendassa pysymistä ja lisätä palaverin hyötyä (vrt. Mroz ym. 2018). Paremmin suunnitellut palaverit saattavat parantaa myös ryhmädynamiikkaa, kun taas heikosti suunnitellut palaverit voivat heikentää tiimin mielialaa ja sen suoritusta (vrt. Lehmann-Willenbrock ym. 2017).

Yhteiskehittämissäpäivänä pureuduttiin kehitysehdotukseen palaverirakenteen parantamiseksi sekä käytiin läpi palaverimuistion mallipohjia. Esityslistan laatiminen ja palaverimuistion käyttö luovat perustan halutulle palaverirakenteelle.

Palaverimuistiolla on merkittävä rooli laadunvarmistuksessa ja työn seurannassa. Yritysassiakkaita koskevat palaverit päätöksineen ja sovittuine toimenpiteineen muistuttavat luonteeltaan projektitoimintaa, jossa säännöllinen ja tarkoituksenmukainen seuranta sekä raportointi ovat välttämättömiä. Ne tukevat päätöksentekoa ja käytännön toimenpiteiden perustelemista sekä korostavat jatkotoimia edellyttäviä tekijöitä. (Artto, Martinsuo & Kujala 2008, 250–251).

Molemmilla ryhmillä havaittiin puutteita muistiinpanoissa. Asianmukaisten muistioiden hyödyntämisen laiminlyönti saattaa heikentää palaverien vaikuttavuutta ja vaikeuttaa tehtyjen päätösten asianmukaista seuranta. Tämä voi heikentää osallistujien kokemusta kokousten hyödyllisyydestä, mikä puolestaan voi johtaa huonompaan valmistautumiseen ja

siten heikentää entisestään kokousten tehokkuutta (vrt. Laapotti & Mikkola 2016; Laapotti & Mikkola 2019). Työntekijöiden tyytyväisyys palaveriin on sen sijaan näytetty olevan yhteydessä jopa yleiseen työtyytyväisyyteen (vrt. Mroz ym. 2018). Tämä korostaa entisestään toimivan palaverin tärkeyttä, jossa palaverin rakenteella on merkittävä rooli.

11.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksessa hyödynnettiin metoditriangulaatiota, eli kolmen eri tiedonkeruumenetelmän yhdistämistä. Menetelminä olivat observointi, teemahaastattelu ja loppukysely. Tiedon hankinta eri näkökulmista lisäsi tulosten kattavuutta ja luotettavuutta, mikä on keskeinen tekijä kvalitatiivisen tutkimuksen uskottavuuden parantamisessa (vrt. Vilkkä 2021, Hirsjärvi & Hurme 2022).

Tutkimusraportoinnin läpinäkyvyyden ja laadun varmistamiseksi hyödynnettiin COREQ-työkalua (Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research) (Tong, Sainsbury & Craig 2007). Opinnäytetyössä kuvattiin systemaattisesti COREQ:n kaikki 32 kriteeriä.

Tutkimuksen metodologista laatua valvottiin käyttämällä JBI:n (Joanna Briggs Institute) kriittisen arvioinnin kriteerejä kvalitatiiviselle tutkimukselle (Lockwood, Munn & Porritt 2015). Metodologisen laadun monitorointiprosessin eri vaiheissa tuki tutkimuksen sisäistä luotettavuutta ja varmisti, että analyysi perustui vankkaan menetelmälliseen pohjaan.

Tutkijalla on ensisijainen vastuu eettisestä toiminnasta. Hyvä tieteellinen käytäntö perustuu luotettavuuteen, rehellisyyteen, arvostavaan toimintaan ja vastuunkantoon. Kun tutkija toimii rehellisesti ja avoimesti läpi koko tutkimusprosessin ja kunnioittaa hyvää käytäntöä, hänen on helpompi kantaa kokonaisvastuu tieteellisen toiminnan koko elinkaaresta. (Arene 2025.)

Eettisen haasteen loi tutkijan oma rooli. Tutkija toimii fysioterapeuttina samassa yksikössä tutkittavien kanssa ja täten tunsu osan tutkittavista etukäteen. Tämä antoi etua tutkimuksen toteuttamiselle, sillä käytäväkeskustelujen kautta tutkija

sai sisäpiiritietoa teemahaastattelun onnistumisesta. Toisaalta se loi haasteen, niin sanotun insider bias -tilanteen. Tutkija huomioi tämän seikan jo tutkimussuunnitelmaa laatiessa. Tässä vaiheessa tutkija tiedosti, keihin hänellä oli ennakkoluuloja ja odotuksia sekä varautui mahdolliseen puolueellisuuteen. Tutkittavien ryhmien julkaisun jälkeen huomattiin, etteivät kyseiset henkilöt osallistuneet tutkimukseen. Tästä huolimatta tutkija pyrki säilyttämään objektiivisuuden observointia ja teemahaastattelua toteuttaessa sekä tuloksia analysoidessa.

Käytäväkeskusteluissa tutkija harjoitti erityistä varovaisuutta, jotta objektiivisuus säilyisi, eikä hän vaikuttaisi ryhmän vastauksiin tai toimintaan. Objektiivisuuden varmistamisesta kertoo myös luokitellun aineiston moninkertainen tarkistus, jonka seurauksena tutkimukseen hyväksytyt vastaukset vähenivät alkuperäisestä noin 30%. Tämä karsinta vähentää merkittävästi vahvistusharhan vaikutusta (confirmation bias) ja vahvistaa tulosten luotettavuutta.

11.6 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimus

Kohdeorganisaatio on pyrkinyt helpottamaan työntekijöiden siirtymistä toimivaan palaverirakenteeseen tarjoamalla kattavia työvälineitä, kuten palaverimalleja, ohjelmistoja ja sallimalla tiimikohtaiset työtavat. Tästä tuesta huolimatta vain toinen tutkituista ryhmistä onnistui luomaan toimivan palaverikulttuurin. Ryhmä B onnistui luomaan toimivan kulttuurin, kun taas Ryhmä A epäonnistui samasta lähtötilanteesta huolimatta. Tämä havainto viittaa siihen, että palaverikulttuuri on rakenteita merkityksellisempi menestystekijä. Tämä havainto on linjassa Smithin (2018) näkemyksen kanssa, joka korostaa, että rakenteelliset muutokset voivat johtaa hämmennykseen ja epäonnistumisiin, ellei kulttuurillisten tekijöiden merkitystä huomioida. Tiimin sisäiset vuorovaikutustaidot ja asianmukainen kommunikointi ovat toimivan palaverikulttuurin peruspilareita. Myös tutkimuksen loppukyselyn vastaukset tukivat osaltaan tätä näkemystä korostamalla kommunikaation parantamisen tärkeyttä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että vahvat kommunikaatiotaidot ja psykologinen turvallisuus mahdollistavat toimivan

palaverikulttuurin, vaikka virallinen palaverirakenne ei olisikaan mallikas. Siksi mahdollisissa jatkotutkimuksissa tulisi keskittyä palaverirakenteen sijaan juuri palaverikulttuuriin. Kehityskohteina voisivat olla esimerkiksi dialogin ja yhteenkuuluvuuden vahvistaminen sekä psykologisen turvallisuuden edistäminen.

LÄHTEET

Ahlström, K. (2024). How Meetings Affect the Accomplishment of Broad Responsibility in a Municipally Owned Corporation. *Scandinavian journal of public administration* (Print), 28(2), p. 21. Luettavissa: <https://doi.org/10.58235/sjpa.2023.11350>. Luettu: 22.10.2025.

Arene 2025. Opinnäytetöiden eettiset suositukset. Luettavissa: <https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>. Luettu: 14.3.2025.

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. Projektiliiketoiminta. 2008. (2. painos). WSOY. Helsinki.

Belbin, M. R. (2000). *Team roles at work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Boden, D. (1995). Agendas and arrangements: Everyday negotiations in meetings. Teoksessa Firth, A. (toim.). *The discourse of negotiation: Studies of language in the workplace*. Oxford: Pergamon Press.

Bonetto, E., Naczaj, D. & Arciszewski, T. (2024). You Want to Foster Creative Behavior? Try Behavioral Sciences Models. *Creativity Theories – Research – Applications*. 11. 88-99. Luettavissa: <https://doi.org/10.1177/0963721418776307>. Luettu: 31.10.2025.

Dennis, A. R., Rennecker, J. A., & Hansen, S. (2010). Invisible Whispering: Restructuring Collaborative Decision Making with Instant Messaging. *Decision sciences*, 41(4), 845-886. Luettavissa: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00290.x> Luettu: 26.10.2025.

Dohlsten, J., Rönnerman, K., & Lindgren, E. (2022). Swedish elite athletics coaches' professional development in practices of organized coaches'

meetings. *Education Inquiry*, 13(3), 354-373. Luettavissa: <https://doi.org/10.1080/20004508.2021.1876299>. Luettu: 26.10.2025.

Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023-01-23). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 10(1), 55-78. Luettavissa: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>. Luettu: 26.10.2025.

Forsetlund L, O'Brien MA, Forsén L, Mwai L, Reinart LM, Okwen MP, Horsley T, Rose CJ. (2021). Continuing education meetings and workshops: effects on professional practice and healthcare outcomes. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, Issue 9. Art. No.: CD003030. Luettavissa: <https://doi.org/10.1002/14651858.CD003030.pub3>. Luettu: 26.10.2025.

Goldflam, K., Crichton, I. C., Coughlin, R. F., Bod, J., Agrawal, P., Bradby, C. & Tsyrluk, A. (2022). Meeting expectations: An exploration of academic emergency medicine faculty experiences and preferences in the virtual meeting environment by age, gender and parental status. *AEM education and training*, 6(2), pp. e10724-n/a. Luettavissa: <https://doi.org/10.1002/aet2.10724> Luettu: 22.10.2025.

Haapasaari, A., Engeström, Y. & Kerosuo, H. (2018). From initiatives to employee-driven innovations. *European journal of innovation management*, 21(2), pp. 206-226. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2016-0085>. Luettu: 26.10.2025.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos]). Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., Sinivuori, E., Tammi, & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15., uudistettu painos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
Karam, M., Brault, I., van Durme, T., & Macq, J. (2018). Comparing interprofessional and interorganizational collaboration in healthcare: A systematic

review of the qualitative research. *In International Journal of Nursing Studies*(Vol. 79, pp. 70–83). Elsevier Ltd. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.11.002>. Luettu: 20.10.2025.

Koski, R. & Kortesoja, K. (2012). *Kokousten seitsemän kuolemansyntiä: Paranna palaveritasi*. Helsinki: Talentum.

Kotter, J., Rathgeber, H., Mueller, P. & Lustig, E. (2014). *Jäävuoremme sulaa: Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa* (5. p.). Talentum.

Laapotti T, Mikkola L. (2016). Social interaction in management group meetings: a case study of Finnish hospital. *J Health Organ Manag*. Jun 20;30(4):613-29. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/JHOM-02-2015-0040> Luettu: 25.10.2025.

Laapotti, T., & Mikkola, L. (2019). Problem Talk in Management Group Meetings. *Small Group Research*, 50(6), 728-758. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202001151254>. Luettu: 26.10.2025.

Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. A., & Kauffeld, S. (2013). A Sequential Analysis of Procedural Meeting Communication: How Teams Facilitate Their Meetings. *Journal of Applied Communication Research*, 41(4), 365–388. Luettavissa: <https://doi.org/10.1080/00909882.2013.844847>. Luettu: 25.10.2025.

Lehmann-Willenbrock, N., Rogelberg, S., Allen, J. & Kello, J. (2017). *The critical importance of meetings to leader and organizational success*. *Organizational Dynamics*. 47. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.07.005>. Luettu: 26.10.2025.

Lockwood C, Munn Z, Porritt K. *Qualitative research synthesis: methodological guidance for systematic reviewers utilizing meta-aggregation*. *Int J Evid Based Healthc*. 2015 Sep;13(3):179-87. Luettavissa: <https://doi.org/10.1097/XEB.0000000000000062> Luettu: 25.10.2025.

Matziou, V., Vlahioti, E., Perdikaris, P., Matziou, T., Megapanou, E., & Petsios, K. (2014). Physician and nursing perceptions concerning interprofessional

communication and collaboration. *Journal of Interprofessional Care*, 28(6), 526–533. Luettavissa: <https://doi.org/10.3109/13561820.2014.934338>. Luettu: 28.10.2025.

Mroz, J., Allen, J., Verhoeven, D. & Shuffler, M. (2018). Do We Really Need Another Meeting? The Science of Workplace Meetings. *Current Directions in Psychological Science*. 27. Luettavissa: <https://doi.org/10.1177/0963721418776307>. Luettu: 31.10.2025.

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan* (3.-4. painos.). Sanoma Pro Oy.

Pacheco, G. & Webber, D. (2016). Job satisfaction: How crucial is participative decision making? *Personnel review*, 45(1), pp. 183-200. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/PR-04-2014-0088>. Luettu: 26.10.2025.

Pershad, A. R., Graetz, D., Le, M. A., Forrest, H., Gonzalez-Guzman, M. & Friedrich, P. (2024). Multidisciplinary care meeting practices across diverse international settings. *Cancer medicine (Malden, MA)*, 13(16), pp. e70136-n/a. Luettavissa: <https://doi.org/10.1002/cam4.70136>. Luettu: 26.10.2025.

Ranjan, Shweta. (2025). How Workplace Incivility Drives Work Alienation: An Explanatory Model. *Journal of Informatics Education and Research*. 5. Luettavissa: <https://doi.org/10.52783/jier.v5i3.3274>. Luettu: 31.10.2025.

Saarenmaa L. (2014). Moniammatillinen hoitokokous on tärkeä osa rintasyöpäpotilaan hoitoa. *Duodecim* 2014;130:1737. Luettavissa: <https://www.duodecimlehti.fi/duo11814>. Luettu: 13.1.2025.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T., & Kinos, S. (2017). *Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa*. Turun ammattikorkeakoulu.

Smith, R. (2018). The making of successful teams: A study on psychological safety and great workplaces in Asia Pacific: 2018 Asia insights. Luettavissa: https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/5931. Luettu: 1.11.2025.

Terveystieteiden tutkimuskeskus 1326/2010. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326 - L1P8>. Luettu: 13.1.2025.

Tong A, Sainsbury P, Craig J. *Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups*. Int J Qual Health Care. 2007 Dec;19(6):349-57. Luettavissa: <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042>. Luettu: 25.10.2025.

Työterveyslaitos 2017. Vaadi ja rakenna parempia palavereja. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/vaadi-ja-rakenna-parempia-palavereja>. Luettu: 21.8.2025.

Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.

Vähämäki, M. (2010). Hierarkiasta jaettuun johtajuuteen. *Prologi*, 6(1), pp. 34-46. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-20111191036>. Luettu: 25.10.2025.

LIITTEET

Liite 1. Kokouksen havainnointilomake

Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset

PALAVERIN SISÄLTÖ JA RAKENNE

1.Ketkä paikalla?

Fysioterapeutti?

Lääkäri?

Psykologi?

Sairaanhoitaja?

2.Alkaako kokous ajoissa? Jos ei, miksi ei?

3.Onko kokouksen esityslista/ tarkoitus julkaistu ja lähetettiinkö esityslista etukäteen?

4.Ovatko ihmiset valmistautuneet kokoukseen? Kuinka?

5.Oliko kokouksella selkeä johtaja?

6.Oliko johtaja sopivasti aktiivinen (esim. esityslistan tiivistäminen, hiljaisten huomioonottaminen ja puhelioiden rauhoittaminen, konsensuksen tiivistäminen)?

7.Pysyikö ryhmä asiassa?

8.Kirjasiko nykyisen kokouksen muistio selkeästi ryhmän toimet ja delegoidut tehtävät, kenelle ne delegoitiin ja milloin tehtävä oli määrä suorittaa?

VUOROVAIKUTUS JA DYNAMIIKKA

Dialogi ja keskusteludynamiikka

9.Ovatko kaikki tiimin jäsenet aktiivisia ja osallistuvatko he?

10.Onko keskustelu dialogista vai enemmänkin informatiivista?

11.Ilmaisevatko ihmiset mielipide-eroja?

Päätöksenteon dynamiikka

12.Miten ryhmän kollektiivinen tyyli vaikuttaa ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon

13.Tekeekö tiimi yhdessä päätökset?

14.Esiintyykö ryhmässä hiljaista mielenilmausta?

Tiimin yleinen dynamiikka

15. Kunnioittavatko ihmiset yleisesti toisiaan?

16. Osallistuivatko kaikki jäsenet hallitsematta?

17. Kuuntelivatko jäsenet aktiivisesti toisiaan?

18. Onko tiimissä luottamuksen merkkejä - avun pyytäminen, avun tarjoaminen, anteeksi pyytäminen, haavoittuvuus?

19. Toimivatko he kuin ensisijainen tiimi? Keskittyvätkö he kokonaistavoitteisiin yksilöllisten vastualueiden, agendojen ja egon sijaan?

20. Oliko tiimissä vapautunut ilmapiiri?

Johtajan dynamiikka

21. Mitä johtaja tekee kannustaakseen keskustelua?

22. Mitkä johtajan teot vähentävät keskustelua?

23. HUOMATUTUKSIA

1. Millaisia ajatuksia sinulla herää sanasta "palaverikäytännöt" omassa tiimissänne? Voisitko kuvailla lyhyesti, miten ne mielestäsi tällä hetkellä ilmenevät?
2. Kun saat kokouskutsun, mitä tietoja siinä yleensä on ja miten se mielestäsi tukee valmistautumistasi palaveriin? Olisiko jotain, mitä toivoisit sen sisältävän enemmän tai toisin?
3. Kuinka paljon sinulla on yleensä aikaa valmistautua palavereihin ja mitkä tekijät tiimissänne tai organisaatiossanne vaikuttavat tähän mahdollisuuteen?
4. Miten itse yleensä valmistaudut palavereihin? Onko jotain tiettyjä asioita, joihin kiinnität erityistä huomiota?
5. Minkälainen on tyypillisen palaverinne rakenne? Miten koet, että tämä rakenne tukee tai mahdollisesti haittaa keskustelua ja ideointia tiimissä?
6. Kuinka kuvailisit tiiminne välistä kommunikaatiota palaverien aikana? Onko mielestäsi tilaa avoimelle keskustelulle ja erilaisten näkökulmien esittämiselle?
7. Oletko havainnut tilanteita, joissa tiimin käyttäytyminen palaverissa on vaikuttanut sen tuloksiin tai ilmapiiriin? Voisitko antaa esimerkkejä?
8. Miten koet, että tiiminne nykyiset toimintamallit vaikuttavat palavereidenne sujuvuuteen ja hyödyllisyyteen? Onko jotain, mikä mielestäsi toimii erityisen hyvin tai huonosti?
9. Jos saisit vapaasti ehdottaa yhtä tai kahta konkreettista muutosta tiiminne nykyisiin palaverikäytäntöihin, mitkä ne olisivat ja miksi juuri ne?
10. Mitä muuta haluaisit tuoda esille liittyen tiiminne toimintaan?