



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Katri Nousiainen

**Moniammatillinen tiimityö ja sen johtaminen sote-  
keskuksissa:**

Kartoittava tapaustutkimus esimiesten tietoisuudesta ja käsityksistä Päijät-  
Hämeessä

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Katri Nousiainen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Moniammatillinen tiimityö ja sen johtaminen sote-keskuksissa: Kartoittava tapaustutkimus esimiesten tietoisuudesta ja käsityksistä Päijät-Hämeessä		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Pekka Valkama		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2021	<b>Sivumäärä:</b>	108

---

**TIIVISTELMÄ:**

Suomen sosiaali- ja terveydenhuollossa edetään muutoksen aikaa. Parhailaan käynnissä olevassa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa parannetaan peruspalveluita. Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyy hyvinvointialueille vuonna 2023. Päijät-Hämeen hyvinvointialueella peruspalvelut tuotetaan vuoden 2023 alusta lähtien sote-keskuksissa, joissa työskennellään moniammatillisissa tiimeissä.

Tämän tutkimuksen keskeisenä tarkoituksena on kartoittaa Tulevaisuuden sote-keskusten moniammatillisen tiimin jäsenten lähiesimiesten käsityksiä moniammatillisuudesta. Tämän lisäksi kartoitetaan heidän näkemyksiään moniammatillisen tiimin johtamisesta. Keskiössä on moniammatillisuus sekä tiiminvetäjän rooli moniammatillisessa tiimissä. Tavoitteena on selvittää, millaista tietoutta lähiesimiehillä on moniammatillisuudesta ja sen johtamisesta sekä systeemistä työotteesta.

Tutkimusaineisto on kerätty lähiesimiehille suunnatulla sähköisellä kyselyllä. Kysymykset olivat avoimia, ja niissä selvitettiin lähiesimiesten käsityksiä moniammatillisen tiimin johtamisen mahdollisuuksista ja haasteista sekä tiiminvetäjän ja lähiesimiehen välisestä työnjaosta. Tutkimuksessa selvitettiin myös lähiesimiesten tietoutta systeemisestä työotteesta sekä heidän koulutustarpeistaan. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneiden mukaan moniammatillinen tiimityö on joustavaa, yhteisvastuullista ja toisia arvostavaa. Siinä korostuvat luottamus ja yhteistyö. Moniammatillisen tiimityön avulla yksilön oma osaaminen kehittyy tiimin tuella. Moniammatillinen tiimityö nähdään hyödyttävän myös asiakasta. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan tiiminvetäjän tulisi olla tasapuolinen. Kuuntelun taito, organisointi kyky, joustava asenne sekä hyvät vuorovaikutustaidot nähdään myös tärkeiksi tiiminvetäjän ominaisuuksiksi. Tiiminvetäjän rooli moniammatillisessa tiimissä on päivittäistyön koordinoija, suunnannäyttävä ja tiedonvälittäjä. Lähiesimiehet kokevat omiksi työtehtävikseen henkilöstöhallinnolliset tehtävät ja tiiminvetäjän tehtäväksi päivittäistyön koordinoinnin.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella moniammatillinen tiimityö on toisilta ammattilaisilta oppimista ja yhteistyön tekemistä asiakkaan hyväksi. Moniammatillinen tiimityö vaatii kaikkien sitoutumista, vuorovaikutusta ja toisen kuuntelemista. Tiiminvetäjän tulee olla tasapuolinen, vuorovaikutustaitoinen, innostava ohjaaja, valmentaja ja innostaja. Tässä tutkimuksessa tuli esiin, ettei systeeminen työote ole tunnettu Tulevaisuuden sote-keskuksen moniammatillisen tiimin jäsenten lähiesimiesten keskuudessa.

---

**AVAINSANAT:** moniammatillisuus, moniammatillinen tiimityö, moniammatillinen yhteistyö, systeeminen työote, tiimijohtaminen, tiiminvetäjä

## Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tausta	7
1.2	Tavoite ja tarkoitus	8
1.3	Työn rakenne ja rajaukset	9
2	Käsitteellinen viitekehys	11
2.1	Moniammatillisuus ja moniammatillinen yhteistyö	11
2.2.1	Moniammatillisuus terveydenhuollossamme	14
2.2.2	Moniammatillinen tiimi	15
2.2	Systemisyyden ja systemisen työtteen käsitteet	17
2.3	Management, leadership ja lähiesimies	22
3	Teoreettinen viitekehys	27
3.1	Tiimijohtamisen teoria	27
3.2	Jaetun johtajuuden teoria	33
3.3	Moniammatillisen tiimin johtaminen	36
4	Instituutionaalinen viitekehys	39
4.1	Kansanterveystyö ja perusterveydenhuolto	39
4.2	Julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista määrittävät tekijät	40
4.3	Tulevaisuuden sote-keskuksen toimintakonsepti	41
4.4	Päijät-Häme	43
5	Kirjallisuustutkimus	46
5.1	Moniammatillisuus ja moniammatillinen tiimityö	46
5.2	Tiimijohtaminen	51
5.3	Yhteenvedo aiempien tutkimusten annista	55
6	Tutkimuksen toteutus	56
6.1	Tutkimuskysymykset	56
6.2	Empiirisen työskentelyn aikataulu ja vaiheet	57
6.3	Aineiston kerääminen ja analysointi	58
6.3.1	Aineiston kerääminen	59

6.3.2 Aineiston analysointi	62
7 Tutkimuksen tulokset	64
7.1 Taustamuuttajat	64
7.2 Moniammatillinen tiimityö	67
7.3 Moniammatillisen tiimin johtaminen	68
7.4 Systeminen työote	73
8 Pohdinta ja johtopäätökset	75
8.1 Tulosten arviointi aikaisempien tutkimusten valossa	75
8.1.1 Moniammatillisuus	75
8.1.2 Moniammatillisen tiimin johtaminen	77
8.1.3 Systemisen työotteen tunnettavuus	82
8.2 Keskeisimmät johtopäätökset	82
8.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	85
8.4 Tulosten hyödyntäminen Tulevaisuuden sote-keskuksissa	89
8.5 Jatkotutkimustarpeet	89
Lähteet	91
Liite 1 Finnasta löytyvien aiemmin tehtyjen tutkimusten määrät	101
Liite 2 Kyselylomake	102

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b> Tutkimuksen pääkäsitteet.	11
<b>Kuvio 2.</b> Systemien jaottelu.	19
<b>Kuvio 3.</b> Tiimijohtamisen teorian vahvuuksia ja heikkouksia.	28
<b>Kuvio 4.</b> Tiimin kehittymisen vaiheet.	29
<b>Kuvio 5.</b> Tiiminvetäjän työ johtamisen neliapilan muodossa.	32
<b>Kuvio 6.</b> Jaetun johtajuuden osa-alueet.	35
<b>Kuvio 7.</b> Moniammatillisen johtamisen toteutumisen uhkat ja mahdollisuudet.	36
<b>Kuvio 8.</b> Valtion yleisimmät ohjausmekanismit.	40
<b>Kuvio 9.</b> Tulevaisuuden sote-keskus – ohjelmalle asetetut hyötytavoitteet.	42
<b>Kuvio 10.</b> Tulevaisuuden sote-keskukseen vaikuttavat toimialat.	45
<b>Kuvio 11.</b> Moniammatillisen tiimin yhteistyötä kehittävät käytännöt.	48
<b>Kuvio 12.</b> Tutkimuksen eteneminen.	58
<b>Kuvio 13.</b> Vastaajien ikäjakauma.	65
<b>Kuvio 14.</b> Vastaajien pohjakoulutus.	65
<b>Kuvio 15.</b> Johtamiskokemus julkisella sektorilla.	66
<b>Kuvio 16.</b> Johtamiskokemus yksityisellä sektorilla.	66
<b>Kuvio 17.</b> Systemisen työotteen tunnettuus.	74

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b> Tiimijohtamisen erityiset osaamiset.	29
<b>Taulukko 2.</b> Moniammatillisuutta käsittelevien tutkimusten lukumäärät Finnassa.	46
<b>Taulukko 3.</b> Moniammatillisessa yhteistyössä henkilöstöltä edellytettäviä seikkoja.	47
<b>Taulukko 4.</b> Systemisyyttä ja systemistä työotetta tai toimintamallia koskevat tutkimukset Suomessa.	49
<b>Taulukko 5.</b> Barnettin ja Weidenfellerin havainnot jaetusta johtajuudesta.	52
<b>Taulukko 6.</b> Kutsuttujen ja vastaajien jakautuminen sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten kesken.	64

**Taulukko 7.** Tiiminvetäjältä odotettavia ominaisuuksia lähdemateriaalien ja tämän tutkimuksen tuloksien mukaan. 78

**Taulukko 8.** Tiiminvetäjän tehtävät tämän tutkimuksen lähdemateriaaleissa ja tämän tutkimuksen tuloksissa. 79

## Lyhenteet

AMK	ammattikorkeakoulu
ARTO	kotimainen artikkelitietokanta
EBSCO	artikkeleita, dokumentteja ja raportteja sisältävä tietokanta
Finna	kotimainen tiedonhakupalvelu
JET	johtamisen erikoisammattitutkinto
MIF	Management Institute on Finland
sote-keskus	sosiaali- ja terveyskeskus
sote-uudistus	sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus
STM	sosiaali- ja terveysministeriö
YAMK	ylempi ammattikorkeakoulu

# 1 Johdanto

Tässä pro gradu -tutkielmassa kartoitetaan Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystieteiden moniammatillisen tiimin jäsenten lähiesimiesten näkemyksiä moniammatillisuudesta ja moniammatillisen tiimin johtamisesta. Johdannossa käydään läpi tutkimuksen taustaa, tutkimuksen tavoitetta ja tarkoitusta sekä rajoituksia, joita tämän tutkimuksen kohdalla on tehty. Lisäksi luvussa kerrotaan tämän tutkimuksen rakenteesta.

## 1.1 Tausta

Suomessa on parhaillaan käynnissä sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (sote-uudistus), jonka kohteena ovat sosiaali- ja terveystieteiden palvelut sekä pelastustoimi. Lakiuudistuksen mukaisesti Suomeen muodostetaan 21 hyvinvointialuetta, jotka vastaavat oman alueensa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden sekä pelastustoimen järjestämisestä. Osana sote-uudistusta toteutetaan Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystieteiden -ohjelma, jonka tavoitteena on rakentaa laaja-alainen ja niin sanottu uuden polven sote-keskus uudenlaista työnjakoa hyödyntäen. Tulevaisuuden sote-keskus on muutakin kuin pelkkä rakennus. Siinä sosiaali- ja terveydenhuolto ovat keskenään vahvat kumppanit, ja sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita pyritään yhteensovittamaan entistä paremmin. Tarkoituksena on tarjota parempaa ja helpompaa ammattilaisten ja erityistason välistä konsultaatiota sekä hyödyntää digitalisaatiota aiempaa enemmän (Hallituksen esitys, 2020; STM, 2020a, s. 13–14). Näiden tavoitteiden saavuttaminen ja tulevat muutokset haastavat Tulevaisuuden sote-keskusten työntekijöitä sekä heidän lähiesimiehiään. Tulevaisuuden sote-keskus -ohjelmaa kuvataan tarkemmin luvussa neljä.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan uudistuminen sekä ammattien kehittyminen haastaa organisaatiot ja johtajat kohtaamaan muuttuvaa työtä, toimintatapoja, yhteistyövaateita sekä toimintaympäristöä (Syväjärvi & Pietiläinen, 2016, s. 12). Tiirinki ja muut (2016, s. 105) mainitsevat terveysalan työn olevan monin paikoin eriytynyt ja palvelut ovat sektoituneita ja sidoksissa ympäristöönsä. Muutamien viime vuosien aikana

terveydenhuollossa onkin nostettu esiin ja keskiöön moniammatillisuutta. Pärnä (2012, s. 24) näkee moniammatillisen yhteistyön yhtenä tärkeänä vastauksena sosiaali- ja terveydenhuollon kasvaviin tehokkuushaasteisiin. Niiranen ja muut (2014, s. 8) sekä Laulainen ja muut (2020, s. 152) näkevät moniammatillisten, kuten myös monialaisten ja monimuotoisten työyhteisöjen olevan koko ajan yhä tavanomaisempia johtamisympäristöjä. Tulevaisuudessa korostuu kasvavassa määrin moniammatillinen yhteistyö, jotta monialaisia palveluita tarvitsevien asiakkaiden tarpeisiin kyetään vastaamaan.

Kuten kaikki Suomen maakunnat myös Päijät-Häme on mukana sote-uudistuksen toteutuksessa. Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeen edetessä tapahtuu etenkin peruspalveluiden järjestämisessä muutoksia. Yhtenä esimerkkinä toiminnan muutoksesta on siirtyminen kohti moniammatillisuutta. Päijät-Hämeen Tulevaisuuden sote-keskusten työntekijät tulevat työskentelemään moniammatillisissa tiimeissä ja hyödyntävät työskentelyssään systeemistä työtettä. Moniammatillinen tiimi koostuu eri alojen ammattilaisista kuten muun muassa lääkäreistä, sairaanhoitajista, fysioterapeuteista, suuhygienisteistä ja sosiaalialan ammattilaisista. Nämä muutokset tulevat vaikuttamaan myös lähiesimiestyöhön.

Tämä hallintotieteiden tieteenalaan kuuluva pro gradu – tutkielma sai alkunsa syksyllä 2020, kun Päijät-Hämeessä käynnistyi Tulevaisuuden sote-keskus -hanke. Hankkeen tehtävänä on rakentaa ja jalkauttaa maakunnallinen Tulevaisuuden sote-keskus -malli Päijät-Hämeen maakuntaan vuoden 2023 alkuun mennessä.

## **1.2 Tavoite ja tarkoitus**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Tulevaisuuden sote-keskuksen lähiesimiesten käsityksiä moniammatillisesta tiimityöstä ja moniammatillisuuden johtamisesta. Tavoitteena tässä tutkimuksessa on selvittää, millaista tietoutta esimiehillä on moniammatillisuudesta ja moniammatillisen tiimin johtamiseen liittyvistä asioista sekä



selvittää millaiset etukäteistiedot heillä on systeemisestä työtteesta. Tutkimus tuottaa kuvailevaa tietoa lähiesimiesten käsityksistä moniammatillisen tiimin johtamiseen liittyvistä seikoista. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeessa muun muassa suunniteltaessa tiiminvetäjän työnkuvaa lähiesimiesten koulutusta sekä sote-keskuksen johtamismallia.

### **1.3 Työn rakenne ja rajaukset**

Tämän tutkielman rakenne muodostuu teoreettisesta viitekehyksestä ja empiirisestä osasta. Teoreettisen viitekehyksen sisältöä ohjaavat keskeiset käsitteet ovat moniammatillisuus, tiimijohtaminen, systeemien työote, management ja leadership. Empiirinen osa rakentuu kyselystä saadusta tutkimusaineistosta.

Tutkimuksessa on kahdeksan päälukua. Ensimmäisissä luvuissa käydään läpi käsitteitä ja teoriaa. Neljännessä luvussa keskitytään instituutionaaliseen viitekehykseen, ja viidennessä luvussa tutustutaan aiempiin tutkimuksiin. Luvuissa kuusi ja seitsemän keskitytään tutkimuksen toteutukseen ja tuloksiin. Luvussa kahdeksan pohditaan tutkimuksen tuloksia, eettisyyttä, luotettavuutta sekä jatkotutkimustarpeita.

Tutkimus on rajattu käsittelemään sisäistä moniammatillisuutta. Sote-alalla on paljon myös ulkoista moniammatillisuutta muun muassa Kelan, eri terveydenhuollon toimijoiden ja kolmannen sektorin kanssa. Nämä edellä mainitut toimijat toimivat yhteistyössä Tulevaisuuden sote-keskuksen kanssa, mutta eivät kuulu itse sote-keskukseen. Tästä syystä heidät rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tiimijohtamista lähestytään tiimijohtamisen teorian sekä jaetun johtajuuden kautta.

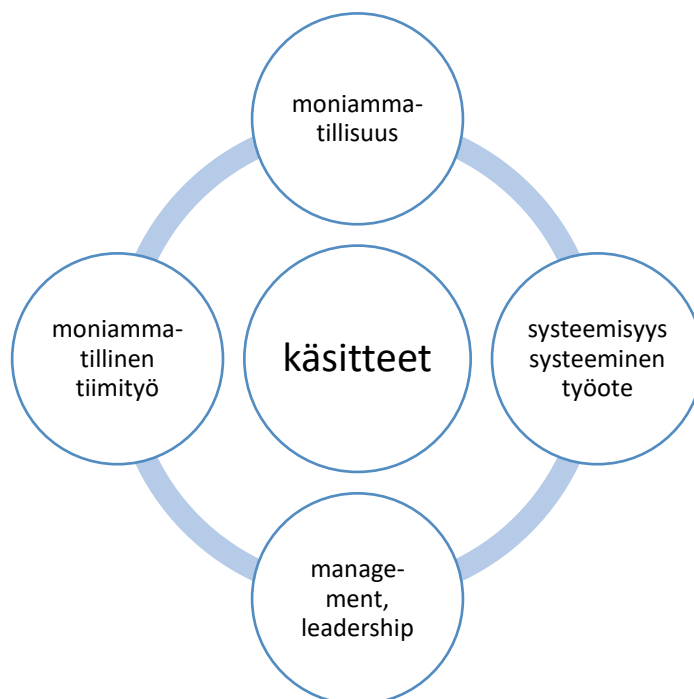
Tutkimuksen aineisto kerätään päijät-hämäläisen Tulevaisuuden sote-keskuksen, jotka tulevat johtamaan moniammatillisia tiimejä. Aineiston keräämistä on rajattu seuraavasti: Kyselyyn pyydetään vastaamaan Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän ja Heinolan

kaupungin tuottamien palveluiden lähiesimiehiä. Aineiston keruun ulkopuolelle jätetään yksityisten yritysten yhtymälle tuottamien palveluiden lähiesimiehet. Näitä ovat Harjun terveys, joka tuottaa Lahden, Kärkölän ja Iitin avosairaanhoidon ja suun terveydenhuollon palvelut sekä Terveystalo, joka tuottaa Orimattilan, Hartolan, Pukkilan, ja Myrskylän avosairaanhoidonpalvelut. Myös Sysmän kunta on ulkoistanut sekä suunterveydenhuollon että avosairaanhoidon palvelut Terveystalolle, joten myös Sysmän lähiesimiehet rajautuvat aineiston keruun ulkopuolelle. Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeessa kotiin vietävät palvelut eivät ole hankkeessa aktiivisesti mukana, vaikkakin ne tullaan myöhemmin integroimaan osaksi Tulevaisuuden sote-keskusta. Tästä syystä myös nämä palvelut rajattiin aineiston keruun ulkopuolelle. Aineiston keräämisestä on kerrottu tarkemmin luvussa kuusi.

Tämä tutkimus käynnistyi loppusyksystä 2020 tutkimussuunnitelman tekemisellä ja tutkimuslupien hakemisella. Teoriatietoon ja aiempiin tutkimuksiin tutustuttiin talven ja kevään 2022 aikana, ja kysely toteutettiin toukokuussa 2021. Tutkimuksen eteneminen on kuvattu luvussa kuusi.

## 2 Käsitteellinen viitekehys

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät käsitteet (ks. kuvio 1), jotka ovat moniammatillisuus, moniammatillinen tiimi, systeemisyys, systeeminen työote sekä management ja leadership. Yhdessä ne muodostavat moniammatillisen tiimityön kokonaisuuden. Tässä tutkimuksessa käytetyt käsitteet moniammatillisuus, moniammatillinen tiimi sekä moniammatillinen yhteistyö pitävät sisällään monitieteellisyyden ja monitoimijuiden käsitteet. Systeeminen työote käsitteellistetään systeemisen mallin ja systeemisen lähestymistavan avulla.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen pääkäsitteet.

### 2.1 Moniammatillisuus ja moniammatillinen yhteistyö

Moniammatillisuuden käsitettä käytetään suomen kielessä melko väljästi, ja sillä viitataan usein erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin asiakastyössä (Kekoni ja muut, 2019, s. 15). Pärnä (2012, s. 33, 50–51, 163) näkee käsitteen *moniammatillisuus* yhteistyön tekemisen muotona ja yhteistoiminnallisena asiakastyönä, jossa sovitetaan yhteen eri

ammattiryhmien tiedot ja taidot. Englannin kielessä moniammatillisuudesta käytetään Pärnän mukaan usein sanaa *interprofessional* (ammattialojen välinen). Denton ja Conron (2016) käyttävät puolestaan termiä *multidisciplinary*, joka suomennetaan monitieteellisyudeksi. Isoherranen (2005, s. 16) huomauttaa, että englanninkieliset käsitteet pitävät sisällään erilaisia yksityiskohtia<sup>1</sup>, jotka puuttuvat suomen kielestä. Karila ja Nummenmaa (2001, s. 3, 146) toteavat, että moniammatillisuuden käsitteellä ei ole tarkkaa määritelmää, mutta usein sillä viitataan eri ammattiryhmiin kuuluvien asiantuntijoiden yhteistyöhön ja moniammatilliseen tiimityöhön. He lähestyvät moniammatillisuutta työyhteisön sisäisenä prosessina. Heidän mukaansa työyhteisön sisäisessä moniammatillisuudessa eri koulutustaustan omaavat henkilöt tuovat oman erikoisalansa osaamisen kaikkien yhteiseen käyttöön. Näin syntyy uudenlaista osaamista. Moniammatillisuutta voi myös tarkastella sisäisenä tai ulkoisena moniammatillisuutena. Ulkoinen moniammatillisuus käsittää työyhteisön ulkopuoliset mutta samojen asiakkaiden hoitoon liittyvät henkilöt<sup>2</sup>.

Mönkkönen ja Kekoni (2020, s. 217) näkevät, että kotimaisessa keskustelussa moniammatillisuutta katsotaan dialogisuuden, moniäänisyyden, yhteistoiminnan ja yhteisen tiedonmuodostuksen käsitteiden kautta. Näiden käsitteiden avulla kuvaillaan tiedon yhteistä rakentamista, moninaisuutta sekä vastavuoroisuuden kohtaamisen tärkeyttä sote-palveluissa. Isoherranen (2005, s. 15) mukaan moniammatillisuus on kaksitahoinen käsite. Siinä kirkastetaan yksilön omaa asiantuntijuutta ja erityisosaamista, mutta myös pyritään kasaamaan ryhmän yhteistä osaamista. Isoherranen on koonnut seikkoja, jotka korostuvat moniammatillisuudessa. Näitä ovat muun muassa asiakaslähtöisyys, vuorovaikutus, verkostojen huomioon ottaminen, siilorajojen ylittäminen ja eri näkökulmien yhdistäminen.

Moniammatillisen yhteistyön käsite on ollut käytössä jo pidemmän aikaa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Isoherranen mainitsee, että *sana yhteistyö* viittaa yhdessä

---

<sup>1</sup> Kuten *inter*, *multi* ja *trans* -etuliitteet

<sup>2</sup> Esimerkiksi organisaatiossa toisen toimialan työntekijät tai kokonaan toisen organisaation työntekijät, kuten esimerkiksi Kelan työntekijät.

tehtävään työhön. Sote-palveluissa sitä voidaan toteuttaa erilaisissa tilanteissa aina hallinnosta asiakasrajapintaan asti. Isoherranen on kerännyt eri tutkijoiden määritelmiä moniammatillisesta yhteistyöstä. Niissä nähdään moniammatillisen, monitieteisen ja monitoimijaisen työn olevan eri ammattiryhmien roolien sopeuttamista ja niiden ammattiryhmien huomioon ottamista, joiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Tiedot, taidot ja toimijavastuu yhdistyvät laaja-alaisesti asiakkaan hoitoa koskevissa asioissa. Moniammatillinen yhteistyö voidaan nähdä prosessina, jossa kaksi tai useampi ammattilainen tarkastelee yhteistä ongelmaa. Nämä ammattilaiset ovat halukkaita jakamaan tietonsa toisten kanssa ja kunnioittavat muiden mielipiteitä. Yhteistyön tulee olla suunnitelmallista, ja siinä korostuu keskustelu. Pyrkimyksenä on saavuttaa yhteinen käsitys toimenpiteistä ja ongelman ratkaisusta (Isoherranen, 2005, s. 14; Isoherranen, 2012, s. 10, 21).

Isoherranen (2012, s. 19, 144) nostaa esiin, että kokonaisuuksien ymmärtämistä varten tarvitaan monien eri tieteenalojen näkökulmia ja systeemistä orientaatiota. Hänen mukaansa moniammatillisuuden käsitteen avaaminen sekä ymmärryksen lisäämisen moniammatillisen yhteistyön taustasta ja merkityksestä auttavat ammattilaisia, johtajia sekä hallinnon puolella työskenteleviä muokkaamaan työn tekemisen kulttuuria moniammatillisen yhteistyön ja yhdessä tekemisen suuntaan. Pärnä mainitsee, että englanninkielisiä vastineita moniammatillisen yhteistyön käsitteelle on useita, kuten *multi-professional collaboration*, *professional collaboration* ja *transprofessional collaboration*. Moniammatillista yhteistyötä on kuvattu tavaksi tehdä työtä. Usein moniammatillinen yhteistyö mainitaan yhteistyön muotona tai keinona. Käsitteenä se viittaa eri alojen ammattilaisten tekemään yhteistyöhön. Moniammatillisen yhteistyön käsitteelle on haastavaa löytää selkeää viitekehystä, mutta käsitettä jäsentäviä kuvauksia löytyy. Pärnä huomauttaa, että usein moniammatillisen yhteistyön käsitettä ei määritellä mitenkään, vaan sen merkitystä pidetään itsestään selvyytenä. Moniammatillisuuden oletetaan toisaalta toteutuvan hyvinkin pinnallisella yhteistyöllä, esimerkiksi lähettämällä asiakas suoraan toisen ammattilaisen luokse (Pärnä 2012, s. 4, 26–28, 48.) Isoherranen (2005, s. 21; 2012, s. 11) mainitsee, että käsitteinä moniammatillisuus ja

moniammatillinen yhteistyö ovat hyvin monimerkityksellisiä. Ne heijastavat määrittelyiden taustateorioita ja käsitteitä. Niissä yhdistyvät ammattiryhmien tiedot ja taidot yli siilorajojen kokonaisvaltaiseksi tiedoksi, joka on tarkoitettu asiakkaan hyväksi.

Bender ja muut (2013) mainitsevat, että monitieteinen yhteistyö<sup>3</sup> voidaan nähdä prosessina, jossa eri tieteenalat työskentelevät yhdessä asiakkaiden hyväksi. Tieteiden väliseen yhteistyöhön liittyy muun muassa systeemisiä (kuten sosiaaliset ja kulttuuriset normi, koulutustausta), organisatorisia (kuten arvot, hallinnollisen ja kliinisen johtajuuden taso) ja vuorovaikutteisia (kuten yhteistyöhalu, kommunikaatiotaidot) elementtejä.

### **2.1.1 Moniammatillisuus terveydenhuollossamme**

Sosiaali- ja terveydenhuoltomme on koko ajan yhä monitoimijaisempi sekä monitahoisempi ja juuri tämän vuoksi eri toimijoiden välinen yhteistyö korostuu entisestään (Kekoni ja muut, 2019, s. 15). Tiirinki ja muut (2016, s. 105–107, 110) mainitsevat moniammatillisuudella olevan suomalaisessa terveydenhuollossa pitkät perinteet, etenkin pienissä kunnissa, joissa moniammatillinen yhteistyö on ollut toiminnan perusta. Moniammatillisuus ei kuitenkaan ole vain pienten kuntien juttu, vaan sen nähdään lisääntyvän muuallakin. Moniammatillisuus näyttäytyy terveysalalla etenkin erilaisissa projekteissa. Asiakkaan auttamiseen liittyvät asiat nähdään enenemissä määrin eri ammattilaisten yhteisenä työkenttänä. Moniammatillisella työllä saadaan aikaan positiivisia tuloksia asiakkaiden terveyden kannalta ja sen tulee olla asiakaslähtöistä.

Isoherrasen (2012, s. 10, 22) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollossa on käytetty moniammatillisen yhteistyön käsitettä jo pitkään. Sen avulla on kuvattu työn kehittämisen suuntaviivoja sekä tulevaisuuden haasteista selviämisen mahdollisuuksia. Isoherranen

---

<sup>3</sup> Bender ja muut (2013) näkevät yhdeksi haasteeksi tieteiden välisten yhteistyöprosessien puuttumisen, joka näkyy terveydenhuoltojärjestelmässä. Esimerkkinä tästä he kuvaavat potilaan prosessia akuuttihoitossa, jossa potilasta tutkii monet eri erikoisalajat ja jossa häntä voidaan siirrellä yksiköstä toiseen.

näkee<sup>4</sup> moniammatillinen yhteistyön yhdeksi keinoksi ratkaista haasteita. Asiakkaan ympärille kerätään moniammatillinen tiimi hänen tarpeidensa mukaan. Tieto ja osaa- minen kootaan yhteen ja yhdessä muodostetaan tavoite. Moniammatillinen yhteistyö on asiakaslähtöistä työskentelyä, ja se onkin yksi keino modernisoida sotealan toiminta.

Terveydenhuollon moniammatillisessa yhteistyössä esiintyy myös haasteita, joita Denton ja Conron sekä Tiirinki ja muut ovat nostaneet esiin. Terveydenhuollon valtarakenteet, erilaiset näkemykset moniammatillisesta työstä sekä vaihtelevat ryhmätyötaidot aiheuttavat haasteita moniammatilliseen yhteistyöhön. Haasteet ovat usein vuorovai- kutuksesta johtuvia (Denton & Conron, 2016; Tiirinki ja muut, 2016, s. 112). Tiirinki ja muut (2016, s. 110–111) mainitsevat, että perusterveydenhuollossa on tehty vielä hyvin vähän tutkimuksia moniammatillisuuden vaikutuksista. Moniammatillisuus näkyy tällä hetkellä lähinnä hoitoneuvotteluissa<sup>5</sup> ja tiimipalavereissa. Näiden onkin todettu parantavan hoitoprosesseja. Moniammatillisen yhteistyön toteutuminen vaatii yhteis- työhön sitoutumista ja toisten arvostamista. Tiirinki ja muut huomattavat moniamma- tillisuuden tuovan lisähaastetta johtajille, sillä heidän tulisi kyetä luomaan salliva ja avoin ilmapiiri työyhteisöön.

### 2.1.2 Moniammatillinen tiimi

Raappana (2018, s.15) on koonnut tiimin määritelmää useasta eri lähteestä. Hänen mukaansa tiimi voi olla pienryhmä, jonka jäsenillä on erilaisia taitoja, mutta ennen kaikkea tiimi on ryhmä, jolla on tietty suoriutumisen kohde ja tavoite saavutettavanaan. Jabe (2017, s. 86) näkee tiimin määritelmän samansuuntaisesti. Hänen mukaansa aito tiimi koostuu pienestä joukosta ihmisiä, jotka täydentävät osaamisellaan toisiaan.

---

<sup>4</sup> Asiakkaiden haasteet ja ongelmat liittyvät moneen eri tieteenalan. Niiden ratkaisemiseksi tarvitaan moniammatil- lista yhteistyötä.

<sup>5</sup> Hoitoneuvotteluun voi esimerkiksi osallistua asiakas, omainen, lääkäri, hoitaja, sosiaaliohjaaja ja fysioterapeutti. Op- timitilanteessa jokainen tuo oman asiantuntemuksensa esiin.

Sydänmaanlakka määritteli tiimin käsitettä Raappanaa ja Jabea laajemmin. Hänen mukaansa tiimi koostuu joukosta ihmisiä, jotka ovat sitoutuneita yhteiseen tavoitteeseen, mitattavissa oleviin päämääriin ja toimintatapoihin. Heidän osaamisensa täydentävät toisiaan, ja he kantavat vastuun yhdessä. Hän täydentää vielä määritelmää tiimin tunnusmerkeillä: Tiimiin kuuluu 5–20 jäsentä. Jäsenten toisiaan täydentävä osaaminen saa aikaan synergia etua. Tiimin päämäärän tulee olla selkeä ja siihen sitoudutaan. Päämäärien tulee olla mitattavia ja niitä seurataan yhdessä. Tiimin toimintatavan tulee olla yhteinen ja sitä kehitetään jatkuvasti. Jokainen tuntee kuuluvansa tiimiin ja kantaa vastuuta (Sydänmaanlakka, 2009, s. 162). Isoherranen (2012, s. 22) määrittelee moniammatillisen tiimin muodostuvan ihmisistä, jotka tulevat eri koulutustautoista, mutta työskentelevät yhdessä tietyssä yksikössä tai systeemissä. Heidän yhteinen päämääränsä on ratkaista asiakkaan ongelma.

Sydänmaanlakka (2015) näkee asiantuntijatyön olevan yhä enenemässä määrin tiimityötä. Monimutkaistuneiden asioiden vuoksi yksi ihminen ei voi omata kaikkea tarvittavaa osaamista niiden ratkaisemiseen. Tiimeistä onkin tullut työyksiköiden tärkeimpiä suoriutumisen ja osaamisen yksiköjä. Övretveit (1994, s. 9) määrittelee moniammatillisen tiimin koostuvan eri ammattien harjoittajista (moniammatillisuus), jotka tapaavat työssään säännöllisesti tarjotakseen palveluita yhdelle tai useammalle asiakkaalle.

Sekä Isoherranen että Jabe näkevät, että moniammatillisessa tiimissä tiimiläisillä on erilaisia rooleja, mutta toiminnan keskiössä tulee olla asiakkaan. Tiimien tulisikin organisoi-  
tua asiakaslähtöiseen ja kokonaisvaltaiseen työskentelyyn. Tiimiroolit voidaan jakaa kolmeen pääryhmään. Nämä roolit luontainen, pärjää tarvittaessa ja vältettävä. Luontaisimmissa rooleissa tiimiläinen on parhaimmillaan. Toinen rooliryhmä on tarvittaessa pärjäävät. Tässä tiimiläinen suoriutuu kyllä tehtävistä, mutta hän ei ole niitä suorittaessa omimmillaan. Kolmatta rooliryhmää kutsutaan vältettäväksi rooleiksi. Tämän roolin työtehtävät kannattaa opetella, mutta monesti voi olla parempi delegoida nämä tehtävät paremmin asian hallitsevalle tiimiläiselle (Isoherranen, 2012, s. 10; Jabe, 2017, s. 87). Raukon (2014, s. 85) mukaan parhaimmillaan moniammatillisessa tiimissä kasvaa ymmärrys sekä löytyy



yhteisiä asioita. Moniammatillisen tiimin voimavarojen sanotaan olevan yhdessä paljon enemmän kuin yksilöiden voimavarat yhteenlaskettuina. Kekoni ja muut (2019, s. 22) huomauttavat, että useissa tutkimuksissa on todettu, että moniammatillisissa tiimeissä saatetaan toimia toisistaan erillään ja asioita tarkastellaan omasta, joskus hyvinkin kapeasta, näkökulmasta. Toimiakseen moniammatillinen työskentely vaatii kaikilta tiimin jäseniltä halua ja pyrkimystä eri ammattien väliseen yhteistyöhön.

## **2.2 Systemisyyden ja systeemisen työotteen käsitteet**

Moniammatillinen tiimityö ja systeemiajattelu linkittyvät vahvasti yhteen. Tämä tulee esiin muun muassa Isoherrasen (2012, s. 16, 19) tutkimuksessa, jossa hän kuvaa matkaa monitieteisyydestä moniammatillisuuteen. Hän mainitsee systeemisen paradigman soveltamisen auttavan terveysalalla etenkin monimutkaisten ongelmien ratkaisussa. Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen voidaan katsoa olevan pyrkimys saada käytäntöön systeeminen työote, joka tarjoaa moninäkökulmaisuuutta ja holistisuutta päätöksentekoon.

Systemiteoriat ovat kehittyneet 1900-luvulla Euroopassa ja Amerikassa. Kaksi systeemiajattelun koulukuntaa eli systemiteoria ja kybernetiikka loivat pohjan systeemiajattelun ja sen tutkimuksen kehittymiselle. Yleisen systemiteorian (General System Theory) kehitti Bertalanffy. Hän oli ensimmäinen tiedemies, joka pohti systemitutkimusta fysiikantutkimuksen ulkopuolella. Hän mainitsi yleisten systemien konseptin nostavan esiin ongelmia, joita ei esiinny fysiikassa. Siinä yhdistyy useampi tiede, kuten biologia, psykologia ja sosiologia. 1960-luvulla alkoi tapahtua muutoksia systeemiajattelun saralla. Silloin huomiota kiinnitettiin systemien monimutkaisuuteen sekä niiden kykyyn muuttua (Bertalanffy, 1950, s. 110–112; Stähle, 2004 s. 1–2).

Systeemiteoria mahdollistaa kokonaisvaltaisen<sup>6</sup> lähestymistavan ilmiöiden tutkimiseen usealla eri tieteenalalla. Systeemisyyden ymmärtämistä ei voi saavuttaa tutkimalla sen osia erillään toisistaan. Aristoteleen ajan viisaus, jonka mukaan kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa, istuu hyvin systeemisyyteen. Organisaatio voidaan nähdä sosiaalisena systeeminä (Bertalanffy, 1950, s. 112; Isoherranen, 2012, s. 15; Juuti, 2013, s. 32; Teece, 2018). Isoherranen (2012, s. 16) nostaa esiin sen, että systeemiteorioiden näkökulmasta maailma syntyy osista ja alasysteemeistä, jotka ovat toisistaan riippuvaisia. Organisaatiota lähestytään kokonaisvaltaisesti. Systeemejä on erilaisia eli suljettuja, avoimia ja dynaamisia systeemejä. Juutin mukaan systeemiteoreettista<sup>7</sup> näkökulmaa on kutsuttu organisaation eliömalliksi. Tässä näkökulmassa organisaatio on keskellä ympäristöä, jonka ominaispiirteet vaikuttavat organisaatioon ja sen osiin. Systeemiteoria vaatii organisaatiolta sopeutumista ympäristöön sekä muutoskykyä. Hän liittää systeemiteoriaan vertauskuviksi perämiehen, joka ohjaa organisaatiota läpi myrskyisen meren, muutoksen ja itseohjautuvuuden. Hänen mukaansa systeemiteoria asettaa organisaatioille vaateita sopeutua joustavasti ympäristöön. Systeemiteoria vaatii organisaatiolta ennen kaikkea muutoskykyä (Juuti, 2013, s. 31). Systeemiajattelussa<sup>8</sup> lähtökohtana on se, että systeemin tulkinnat riippuvat siitä, mistä näkökulmasta sitä katsotaan tai siitä millaisella ajatusmallilla tulkintoja tekee (Uotila ja muut, 2010, s. 9).

---

<sup>6</sup> Vaikka kokonaisvaltainen näkemys onkin systeemiteorian selkein piirre, ei siinä unohdeta yksittäisten elementtien tutkimista. Nämä molemmat tasot tulee ymmärtää. Esimerkiksi liiketoiminnassa erilaisia elementtejä ovat tuote, palvelu, hinnoittelu ja logistiikka, joita kehitetään erillään. Kun ne otetaan käyttöön, ne yhdenmukaistetaan johdonmukaisesti (Teece, 2018).

<sup>7</sup> Munron mukaan, että systeemiteoriassa on aina tärkeä muistaa seuraava asia: Se mikä tapahtuu yhdessä osassa systeemiä, tulee vaikuttamaan systeemin muihin osiin. Munro kuvasi systeemistä lähestymistapaa mielenkiintoisesti. Hän mainitsi, että kaikki on ihan hyvin, kunhan me noudatamme samaa tapaa tai menetelmää. Munron mukaan tämä on hyvä asia, mutta meidän on kyettävä selvittämään, toimiiko järjestelmä kuten pitäisi. Jos näin ei ole, tulee tehdä jotain toisin. Aina tulee olemaan epävarmuutta ja riskejä, minkä vuoksi pitää kyetä muuttamaan ja vaihtelevaan toimintaan tapaansa. Sillä miten päätämme on monenlaisia seurauksia. Munron mukaan systeemiteorian mukaan ei ole hyväksyttävää käyttää järjestelmää tekosynä väärin ratkaisuihin ja tekoihin (Munro, 2010, s. 11–12).

<sup>8</sup> Elonen ja Hiltunen mainitsevat, että systeemiajattelussa maailma rakentuu vuorovaikutussuhteissa, sirkulaarisena ja eritasoisten ongelmien ratkaisuisista. Vuorovaikutuksen tulee olla toimimaa, muuten systeemiset rakenteet jäävät vain kuoriksi. Väärin käytettynä työvälineetkin voivat aiheuttaa herkkyyttä vaativassa ihmissuhdetyössä vahinkoa. Elonen ja Hiltunen toteavatkin, että systeemisessä työotteessa lastensuojelussa tähdätään pitkäaikaisiin sekä vaikuttaviin muutoksiin systeemisten rakenteiden tasolla ja tähän pyritään myös aikuissosiaalityön tavoitteena. Tiimipalaverit katsotaan keskeiseksi reflektoinnin ja oppimisen väyläksi (Elonen & Hiltunen, 2021, s. 183–184).

Systemiteorioiden avulla organisaatiota voidaan lähestyä kokonaisvaltaisesti. Systemit jaetaan avoimiin, suljettuihin, dynaamisiin, kompleksiseen ja autopoeettisiin systeemiin (Uotila, 2010, s. 29–34). Systemien jaottelua on kuvattu tarkemmin kuviossa 2.

SULJETTU SYSTEEMI	DYNAAMINEN SYSTEEMI	AVOIN SYSTEEMI	KOMPLEKSINEN SYSTEEMI	AUTOPOEETTINEN SYSTEEMI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoriat keskittyvät lakeihin, periaatteisiin, ennakoimiseen ja kontrolliin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria keskittyy spontaaniin organisoitumiseen, luonnollisen ympäristön ymmärtämiseen ja sen kanssa toimimiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jatkuva tiedon vastaanotto, mukautuu ympäristöön</li> <li>• Organisaatio koostuu erilaisista systemin osista.</li> <li>• Johtamisprosessi muun muassa koordinoi resursseja</li> <li>• Johtamisprosessissa kolme näkökulmaa: kerää tietoa systemin eri osista, tulkistavat ulkoa tulevaa dataa ja toimivat ohjaavina prosesseina mm. päätöksenteossa ja resurssien koordinoinnissa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei vielä kattavaa määritelmää.</li> <li>• Systemi on kompleksinen, jos siinä on enemmän mahdollisuuksia mitä voidaan toteuttaa.</li> <li>• Ovat yhteydessä toisiinsa ja ympäristöön, ei voida analysoida keskittymällä yksittäiseen systemiin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemillä oltava rajat</li> <li>• Komponentit määrittää systemin ja asystemi tuottaa omat komponenttinsa</li> <li>• Dynaaminen luonne</li> <li>• Perusidea joidenkin systemien syntyminenkehä mäisen prosessin tuotoksena.</li> <li>• Organisaation identiteetti määrittää systemin.</li> <li>• Ärsyke voivat mahdollistaa muutosta, mutta eivät tee sitä.</li> <li>• Vastaa ärsykeitä ympäristöstä.</li> </ul>

**Kuvio 2.** Systemien jaottelu mukailen Uotila (2010, s.29–34).

Iso-Britanniassa systemisen lähestymistavan juuret ovat sosiaalityössä, perheterapian alalla. Tästä ovat kirjoittaneet muun muassa Bingle ja Middleton sekä Walker. Ensimmäiset viittaukset sosiaalityön ja systemiteorian väliltä löytyvät vuodelta 1976. Sosiaalityöntekijöille tarjottiin yhtenäistä toimintamallia, jossa on kokonaisvaltainen kehys käytännön työhön. Systemisessä sosiaalityössä ajatellaan ihmisten ongelmien olevan ihmisten välissä, ei ihmisten sisällä. Systemisyydessä ei ole yhtä oikeaa totuutta. Moniammatillisen tiimin osaamista hyödyntämällä saadaan esiin monia näkökulmia asiakkaan ongelmiin. Systemiteoria tarjoaa kokonaisvaltaisen työkalun, joka ottaa huomioon laajasti ympäristötekijät yhdistettynä esimerkiksi perheeseen vaikuttaviin henkilökohtaisten suhteiden välisiin ”kuvioihin”. Systemisen metodin tarkoitus on tuottaa

juuri näitä monialaisia ajatuksia perheestä. Parhaillaan se johtaa positiivisiin muutoksiin perheen elämässä. Systemisen sosiaalityön menetelmät nähtiin arvokkaiksi, ja systemisen sosiaalityön etuja nähtiin olevan monia. Systemisen sosiaalityön menetelmät tuovat esiin sen, kuinka suhteet, asiayhteydet ja uskomukset vaikuttavat perheen tilanteeseen. Systemisyys on auttanut perheiden parissa työskenteleviä pohtimaan ja ennakoimaan mahdollisia muutoksia. Ongelman suora käsittely, esimerkiksi lapsen sijoittaminen perheen ulkopuolelle, voi johtaa uusien ongelmien kehittymiseen. Systemiteorian avulla voidaan ehkäistä näiden uusien ongelmien syntymistä (Bingle & Middleton, 2019; Walker, 2019)

Alhanen ja muut (2019, s. 5) mainitsevat, että synonyymina systemiselle työotteelle käytetään usein systemistä toimintamallia tai systemistä lähestymistapaa. Siirryttäessä käyttämään systemistä työotetta, nousee esille usea työn eri osa-alue: arvot, rakenteet, osaaminen, yhteistyö ja kustannukset. Systemisessä työotteessa tavoitellaan asiakasosallisuuden vahvistamista, ammattilaisten korkean työnlaadun takaamista ja työntekijöiden hyvinvoinnin lisäämistä. Nykyiset, suhteellisen byrokraattisetkin, organisaatiot<sup>9</sup> eivät tue tähän työskentelytapaan siirtymistä. Johtajille jääkin valtava tehtävä viitoittaa tietä uusille luovuutta, luottamusta ja avoimuutta tukeville käytännöille.

Suomessa on otettu mallia Iso-Britannian lastensuojelutyöstä<sup>10</sup>. Aaltion ja Isokuortin mukaan systemisessä lastensuojelun toimintamallissa perusideana on tuoda lastensuojeluun uudenlaista systemistä osaamista ja toimintakulttuuria. Lasta ja perhettä tarkastellaan yksittäisen perheenjäsenen ongelman sijaan osana perheen omaa ja

---

<sup>9</sup> Juuti (2013, s. 13) nostaa esiin, että monet organisaatiot on jaettu kapea-alaisesti toimintaa ohjaaviin yksiköihin ja tehtäviin. Tällöin sujuva toiminta voi olla hankalaa ja asiakkaita joudutaan pompottelemaan henkilöltä toiselle.

<sup>10</sup> Delaney ja muiden (2014, s. 10) mukaan systeemiajattelua on sovellettu lastensuojelutyön strategiassa eri maissa ja erilaisissa konteksteissa. Systeemiajattelun on nähty tarjoavan lastensuojelutyössä laadukkaampia palveluita. Systemisen ajattelun hyödyntäminen ei vastaa tiettyjen luokkien tai tiettyjen lasten ongelmiin, vaan lähestymistavassa pyritään vastaamaan kaikkien lasten tarpeisiin, kokonaisvaltaisesti. Lapset tunnistetaan kokonaisina ihmisinä, eikä koelmana ongelmia. Siinä pyritään takamaan myös jatkuvuus ja siihen, että kaikki palveluntarjoajat antavat apunsa johdonmukaisella tavalla. Systeminen lähestymistapa antaa myös suotuisan ympäristön hyvien käytäntöjen testauksella ja skaalaamiselle, myös verkostoissa. Resurssien yhdistämisen nähdään mahdollistavan tehokkaamman työskentelyn eri yksiköiden välillä.

perhettä ympäröivää systeemiä. Keskeisenä asiana tässä toimintamallissa huomion kiinnittäminen ihmisten välisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen<sup>11</sup>. Konkreettisena erityispiirteenä mallissa on monitoimijainen tiimi, joka hyödyntää työskentelyssään systeemiseen perheterapiaan nojautuvaa työotetta. Systeeminen työote nähdään nykymuotoista sosiaalityötä intensiivisempänä ja kokonaisvaltaisempana tapana toimia. Lastensuojelun käyttämä systeeminen toimintamalli perustuu brittiläiseen Reclaiming Social Work -malliin, joka tunnetaan myös nimellä Hackneyn malli (Aaltio & Isokuortti, 2019, s. 15, 24).

Aaltio ja Isokuortti kertovat, että lastensuojelun systeemisessä toimintamallissa muodostetaan moniammatillisia tiimejä, joissa on 6–8 jäsentä. Tiimin jäsenillä on omat roolinsa ja tiimit pyritään pitämään mahdollisimman pysyvinä. Systeemisessä mallissa pyritään antamaan tilaa ajatella, oppia ja reflektoida. Systeemiseen malliin siirtyminen edellyttää myös muutoksia työn organisoinnissa, johtamisessa sekä resursseissa. Niin johdon kuin henkilöstönkin on sitouduttava systeemisyteen. Yksittäisen työntekijän kuorma kevenee, kun tiimin tuella ja avulla saadaan esiin uusia näkökulmia asiakastapausten hoitoon ja riskien arviointiin. Lastensuojeluun kohdistetun tutkimuksen perusteella työntekijät kokivat systeemisen työotteen olevan erityinen lisä omaan työhön. He erottivat usein systeemisen työotteen tavallisesta työstä. Systeemisyys ei lävistänyt kaikkea työskentelyä. Osa koki systeemisen työotteen olevan sama kuin viikkokokoukset. Monille oli epäselvää, kuinka systeeminen työskentely eroaa tavallisesta työskentelystä (Aaltio & Isokuortti, 2019, s. 25–26, 32, 92–93).

Ahon mukaan systeemistä työotetta ja työskentelyä tukee ensisijaisesti tiimin kokoonpano sekä tiimin toimintarakente. Systeemistä mallia on mukautettu sisällöltään ja painotuksiltaan tiimien sisällä. Myös työskentelyn kohteena olevan perheen tilanteen tulisi

---

<sup>11</sup> Vartiainen ja muut (2016, s. 245) mainitsevat, että systeemisen toimintatavan avulla voidaan huomata, kuinka hyödyttömyyttä voi olla etsiä yksinkertaisia syy-seuraussuhteita ja syyllisiä. Hyväkin tarkoittavat ihmiset, voivat joskus toimia ikävin seurauksin, esimerkiksi potilaille sattuneiden hoitovirheiden kohdalla. Heidän mukaansa systeemisiä ilmiöitä onkin vaikea pelkistää yksittäisiin ihmisiin tai tapahtumiin.

vaikuttaa systeemisen työtteen sisällöllisiin painotuksiin. Ratkaisevassa roolissa onnistumiseen on myös tiimiläisten sekä johdon sitoutuminen systeemiseen työskentelyyn (Aho, 2018, s. 84).

### 2.3 Management, leadership ja lähiesimies

Johtaminen on varsin laaja-alaista osaamista vaativaa työtä. Se pitää sisällään erilaisten kokonaisuuksien hallitsemista, perustehtävän tavoitteisiin tähtäävää strategista johtamista sekä henkilöstön ja työyhteisön johtamista. Johtaminen ei ole yksilösuoritus vaan enemmänkin yhteistoimintaa, johon osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet (Niiranen ja muut, 2010, s. 13; Sydänmaanlakka 2015). Laulainen ja muiden (2020, s. 164–166) mukaan johtamisosaaminen<sup>12</sup> koostuu henkilöstöjohtamisesta, talousjohtamisesta, yleisistä johtamistaidoista, verkostoista, moniammatillisuudesta, muutoksesta, kehittämisestä sekä kontekstiin ja substanssiin liittyvästä osaamisesta. Verkostojen hallitseminen ja moniammatillinen osaaminen käsittävät muun muassa organisaatioiden sisäisten ja ulkoisten suhteiden rakentamisen ylläpitämisen ja eri toimialueiden sekä oman osaston koordinoinnin. Viime vuosina lähijohtajien työkentässä on ollut aiempaa enemmän verkostoyhteistyötä. Laulainen ja muut korostavatkin, että eri toimialojen erityispiirteiden tunteminen on tärkeää, jotta johtajat pystyvät rakentamaan onnistuneesti yhteistyötä eri toimialojen välille. Tämä mahdollistaisi sen, että moniammatillisesta tiimistä saataisiin irti paras osaaminen ja potentiaali.

Jabe (2017, s. 85) toteaa, että johtajan tulee olla määrätietoisuuden lisäksi myös herkkä. Häneltä odotetaan dynaamisuutta, kärsivällisyyttä, hyviä kommunikointi taitoja sekä taitoa kuunnella. Hänen tulee olla päättäväinen, mutta myös joustava, ennakkoluuloton ja visionäärinen. Hänellä tulisi olla hyvä lyhyen tähtäimen tuloksentekeä taito. Yksi ihminen

---

<sup>12</sup> Laulainen ja muut, (2020, s. 168–165) toteavat, että sote-johtajat tulevat tarvitsemaan uudistuvissa sote-palveluissa paljon uutta ja päivitettyä osaamista. Reviirihakuisuudesta ja osaoptimoinnista tulisi päästä eroon ja kehittämisen keskiössä tulisi olla asiakkaan oman yksikön edun sijasta.

tuskin pystyy näitä kaikkia vaatimuksia täyttämään, mutta parhaimmillaan yhdestä tiimistä löytyy näitä ominaisuuksia. Vaikka johtajan erilaisia ominaisuuksia voidaankin luetella, nostaa Juuti tärkeän näkökulman esiin. Juuti (2015, s. 35) huomauttaa, että vaikka johtamisesta on tehty paljon tutkimuksia, ei ole pystytty osoittamaan, millaisia piirteitä ja ominaisuuksia esimiehellä tulisi olla ollakseen hyvä johtaja.

Juutin ja Sydänmaanlakan näkemysten mukaan pelkistetysti johtaminen on päämäärähaakuista toimintaa. Se voidaan myös määritellä ihmisten väliseksi toiminnaksi, joka muotoutuu vuorovaikutuksen edetessä. Vaikka henkilö olisikin muodollisesti johtaja<sup>13</sup>, ei hän välttämättä aina johda käytännössä. Kukaan ei synny johtajaksi, vaan johtamisen taidot opitaan. Johtamiseen liittyy monisyisiä ilmiöitä, mutta silti johtamista voi oppia. Johtaminen<sup>14</sup> ei ole yhden ihmisen työtä, vaan siihen liittyy aina useiden ihmisten toiminta, konteksti sekä päämäärä. Juuti toteaaakin, johtamisen olevan sosiaalisesti rakentuva ilmiö, joka jaetaan usein asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Tällä johtajuuden karkealla kahtiajaolla on paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia (Juuti, 2013, s. 9–10, 24, 39–40, 123; Sydänmaanlakka, 2004, s. 16).

Johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa mainitaan managementin eli asioiden johtamisen syntyneen jo 1900-luvun alussa tieteellisen liikkeenjohdon koulukunnan myötä. Asioiden johtamisessa pyritään luomaan järjestys hyvän suunnittelun, organisoinnin, budjetoinnin ja kontrolloinnin avulla. Tämän johtamisopin avulla pyritään vähentämään kaaosta ja ohjaamaan organisaatiota tehokkaasti. Se onkin enemmän ratkaisukeskeistä. Tärkeää on, että organisaatio toimii johdonmukaisesti ja järjestys on taattu. Asioiden johtamisen tehtäviä ovat esimerkiksi tavoitteiden ja päämäärien asettamien, käytännön työn

---

<sup>13</sup> Juuti (2013, s. 13, 39–40, 136) näkee perinteisen johtajakeskeisen toiminnan olevan monissa organisaatioissa esiintyvien ongelmien syy. Hän nostaa esiin tärkeän näkökulman: johtaminen samaistetaan useasti vain johtajaan tai esimieheen. Oikeasti johtamista toteutetaan esimiehen, alaisten, tilanteiden ja tavoiteltavien päämäärien välisinä prosesseina. Pelkistetyimmillään johtaminen on päämäärähaakuista toimintaa, mutta se on myös sosiaalisesti rakentuva ilmiö. Johtaminen on myös vuorovaikutuksellista toimintaa, joka syntyy vähitellen. Se on sidoksissa tiettyihin ihmisyhteisöihin ja vuorovaikutusprosesseihin.

<sup>14</sup> Sydänmaanlakan (2015) mukaan etenkin julkisen sektorin johtaminen nähdään usein byrokraattisena, hierarkkisena ja paikalleen jähmettyneenä. Johtamis -sanan sijaan onkin käytetty sanaa hallinto.

ohjeistaminen ja suunnitteleminen, rakenteiden luominen, resurssien varmistaminen, toteuttamisen seuraaminen ja arvioiminen sekä kehittämistoimenpiteiden määrittelyminen ja toteuttaminen. Voidaankin todeta, että management on tehtäväsuuntautunutta, kun taas leadership on ihmissuuntautunutta (Sydänmaanlakka, 2004, s. 16, 22; Sydänmaalakka, 2012, s. 169; Viitala & Jylhä, 2019).

Leadershipin eli ihmisten johtamisen katsotaan johtamiskirjallisuudessa olevan hyvinkin vanha johtamissuuntaus, joka on putkahtanut muutamien viimeisten vuosikymmenien aikana jälleen vahvemmin esiin. Ensimmäiset merkit ihmisten johtamisesta esiintyivät jo Platonin ja Aristoteleen aikoihin. Tässä suuntauksessa korostuu muutoksen aikaansaaminen, johon tarvitaan kommunikointia, innostamista, motivointia sekä visiointia. Ihmisten johtamista tapahtuu niin yksilö kuin ryhmätasollakin. Muutoksen aikaansaaminen onkin yksi ihmiskeskeisen johtamisen tärkeimmistä päämääristä. Siihen tarvitaan visiointia, motivointia, keskustelua, inspirointia ja yhteen hiileen puhaltamista. Ei riitä, että organisaatio on tehokas, vaan rinnalle tarvitaan hyvää johtamista. Tämä korrelaatio on tiedostettu jo muutama vuosikymmen sitten. Muutoksen johtaminen ja innovatiivisen toiminnan ylläpitäminen luovat ihmisten johtamiseen jatkuvia haasteita. Tämän vuoksi ideologioita, joiden mukaan johtajan tehtävä on innostaa, voimaannuttaa, valtuuttaa ja vapauttaa henkilöstöä luovuuden käyttöön ja kehittymään, ovatkin nostaneet suosiotaan. Usein ajatellaankin organisaation suoristuskyvyn pohjautuvan hyvinkin paljon ihmisten johtamisen varaan (Sydänmaanlakka, 2004, s. 12, 22; Sydänmaanlakka, 2012, s. 170–171; Viitala & Jylhä, 2019).

Sydänmaalakan mukaan sekä management että leadership pitävät sisällään vaikuttamista, ihmisten kanssa työskentelyä sekä tavoitteiden saavuttamista. Siinä missä asiakkeskeisessä johtamisessa pyritään järjestykseen ja luodaan vakautta, halutaan ihmiskeskeisessä johtamisessa saada aikaan mukautuvaa ja rakentavaa muutosta. Sydänmaalakan mukaan management ja leadership eivät toimi hyvin erikseen. Tämän vuoksi hän onkin yhdistänyt käsitteet ja käyttää niistä termiä ”leaderment”. Jo 1980-luvulla onkin todettu, että asiakkeskeiset johtajat tekevät asiat oikein, kun taas ihmiskeskeiset johtajat tekevät



oikeita asioita (Sydänmaanlakka, 2004, 22–23; Sydänmaanlakka 2012, s. 171). Juuti (2013, s. 15) toteaaakin painokkaasti, että nykyajan esimiehet pyrkivät kehittymään hyviksi ihmisten johtajiksi, mutta vain heistä harva kehittyy sellaiseksi.

Viitalan ja Jylhän (2019) näkemysten mukaan johtamista voidaan käsitellä myös ammattina. Johtajan ammattinimike voi olla esimerkiksi johtaja, tulosityksikkö- tai osastopäällikkö, projektipäällikkö, tiiminvetäjä, osastonhoitaja, lähiesimies tai ryhmänvetäjä. Tässä tutkimuksessa osastonhoitajista ja muista lähiesimiestyötä tekevistä henkilöistä käytetään yleisnimitystä lähiesimies. Aarnikoivun sekä Laaksosen ja muiden ajatusten mukaan lähiesimiestyössä työskennellään hyvin paljon ihmisten kanssa. Työssä korostuu alaisten kanssa toimeen tuleminen. Lähiesimiehen tehtävänä on muun muassa toteuttaa organisaation strategisia<sup>15</sup> linjauksia ja operatiivisia toimeksiantoja. Lähiesimies muuntaa linjaukset käytännön toimiksi ja tehtäviksi yksikössään. Työ sisältää runsaasti valtaa ja vastuuta, suunnittelutyötä, organisointia, delegointia, henkilöstöasioiden hoitoa, koordinaointia sekä päätöksentekoa. Lähiesimiehen tulee hallita hallinnon järjestelmät, ja hänen tulee olla hyvä asia- ja henkilöstöjohtaja. Lähiesimiestyön osa-alueita ovat muun muassa talousjohtaminen, asiakaspalvelujohtaminen, prosessien hallinta sekä ammatillisen eettisen arvopohjan ylläpitäminen. Lähiesimiehen tehtäviin kuuluu myös työnjohdollisia tehtäviä. Hänellä on direktio-oikeus eli työn johto- ja valvontaoikeus. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi vastuuta työaikojen noudattamisesta. Lähiesimiehen työ on jatkuvaa kommunikointia ja työtä ohjaa hyvin paljon työ -ja virkaehtosopimus, jota esimiehen ja työntekijöiden tulee noudattaa (Aarnikoivu, 2010, s. 33; Laaksonen ja muut, 2012, s. 8, 112, 114).

Esimiestyössä kohdataan paljon haasteita. Yksi niistä on Ahlrothin ja Havusen (2015, s. 11, 13, 15) mukaan aiemmasta irti päästäminen, etenkin jos työntekijä on siirtynyt asiiantuntijatyöstä esimieheksi. Suurimmat haasteet syntyvät usein siinä, että esimiestyön

---

<sup>15</sup> Ahlrothin ja Havusen (2015, s. 22) mukaan esimies johtaa ihmisiä strategisten tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Hänellä tulee olla tiedossa mitä tarkoittaa liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen hänen roolissaan ja hänen vastuualueensa kannalta. Esimiehen tulee johtaa oman työyhteisönsä tavoitteet organisaation tavoitteista

ohella työnkuva pitää sisällään asiakastyötä. Hyvä asiantuntija ei ole aina hyvä esimies, vaikka näin usein oletetaan. Jos esimies nousee asemaansa tiimin jäsenestä, johtaa hän tuolloin entisiä kollegojaan. Hyvänä puolena tässä voidaan nähdä se, että tiimin jäsenet luottavat valmiiksi entiseen kollegaansa. Haasteita voi aiheuttaa tutun kollegan uusi rooli, kun ystävykset saattavatkin olla alainen ja esimies. Esimies saattaakin huomata siirtyneensä työntekijöiden puolelta pomojen puolelle. Uuden esimiehen tulee saada uuteen työhön ja asemaansa perehdytys tai esimiesvalmennus.

Laaksonen ja muut (2012, s. 118) ovat pohtineet esimiehen tehtäviä. Esimiehen tehtävä on organisoida yksikkönsä työnjakoa tarkoituksen mukaisesti, jotta työskentely olisi tehokasta ja työilmapiiri säilyisi hyvänä. Koordinoinnin avulla esimies pyrkii vähentämään päällekkäisiä työtehtäviä ja toimintoja. Työtä voidaan jakaa monin eri tavoin. Yksi työnjaon tapa on tiimityö. Erilaisten työnjaon tapojen avulla pyritään työnjaosta saamaa mielekästä ja tarkoituksen mukaista. Työntekijät tulisi saada viihtymään työssään ja tekemään oikeita asioita oikein. Sydänmaanlakan (2012, s. 34) mukaan alaisten osaaminen, motivaatio, itsenäisyys ja sitoutuminen vaikuttavat johtajan johtamistyylin valintaan. Johtajan tulee osata vaihtaa johtamistyyliään alaisen valmiustason mukaan. Hän mainitsee näitä johtamistyyliä olevan esimerkiksi ohjaava, valmentava, delegoiva ja osallistava tyyli.

Lähiesimiehen rooli tiimissä vaihtelee tiimin mukaan. Spiik (2004, s. 183–184) kuvaili rooleja seuraavasti: perinteisessä työryhmässä esimies on ryhmän keskeisin ihminen, jonka kautta kulkee lähes kaikki asiat. Esimiehen johtamassa tiimissäkin esimies on keskipiste, mutta siinä ryhmä tekee enemmän yhteistyötä kuin perinteisessä työryhmässä. Osittain itseohjautuvassa tiimissä työparit ja pienryhmät tekevät kahta aiemmin esiteltyä ryhmää enemmän yhteistyötä ja itsenäistä työtä. Itseohjautuvassa tiimissä toiminta on itsenäistä. Esimies sopii tehtäväkokonaisuuksista, tavoitteista ja aikatauluista, mutta tiimillä on täysi vastuu tiimin toiminnasta. Spiik suosittelee tiimeille valittavaksi tiiminvetäjää.

### 3 Teorettinen viitekehys

Luvussa käydään läpi tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tämän tutkimuksen teorettinen viitekehys muodostuu tiimijohtamisen sekä jaetun johtajuuden teorioista. Tiiminvetäjä käsite pitää sisällään tiimivalmentajan, tiiminjohtajan, tiimivastaavan sekä teamleaderin käsitteet.

#### 3.1 Tiimijohtamisen teoria

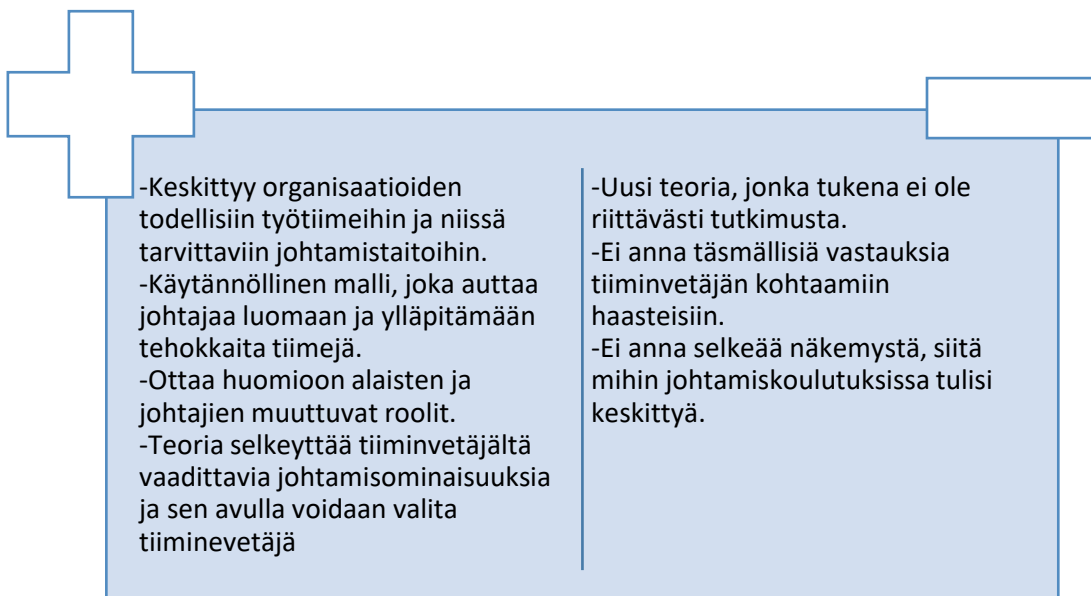
Sydänmaanlakka (2009, s. 160) näkee, että työyhteisöjen monimutkaistuessa ja osaamisen hajaantuessa ollaan johtamisessakin siirtymässä yksilökeskeisyydestä tiimikeskeisyyteen. Tiimi onkin noussut organisaatioissa tärkeimmäksi osaamis- ja suoritusyksiköksi. Tiimijohtamisessa vuorovaikutus on monipuolisempaa verrattaessa yksilökeskeiseen johtamiseen. Asiantuntijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja johtaja on vuorovaikutuksessa jokaisen asiantuntijan kanssa. Tiimijohtamisessa asiantuntijan eli tiimin jäsenen rooli on aktiivinen. He ottavat osaa myös johtamiseen.

Sydänmaanlakka tuo esiin, että tiimijohtamisen teoria on varsin tuore johtamisen teorian<sup>16</sup> ja tutkimuksen alue. Se tuokin uudenlaisen lähestymistavan johtamiseen sekä uusia näkökulmia johtamiskeskusteluun. Tiimijohtamisessa johtaminen nähdään yksilöiden välisenä vuorovaikutuksena. Johtamista tapahtuu joka suuntaan, ylhäältä alas, alhaalta ylös ja horisontaalisesti. Voidaan siis sanoa, että asiantuntijat johtavat myös esimiestä pyrkimällä vaikuttamaan esimiehen osaamiseen, mielipiteisiin ja päätöksiin. Tiimijohtaminen on siis monipuolista yhteistoimintaa, johon ottavat osaa kaikki tiimin jäsenet. Tämä ei kuitenkaan poista virallisen johtajan tarvetta, mutta johtamisen vastuuta jaetaan koko tiimille. Yksi tiimijohtamisen haasteista onkin saada tiimi toimimaan

---

<sup>16</sup> Sydänmaanlakka (2004, s. 26) jakaa johtamismallit ja -teoriat 10 eri ryhmään: klassiset lähestymistavat, piirreteoriat, johtamistyyli-lähestymistavat, tilannejohtaminen, tavoitejohtaminen, transformaalinen johtaminen, tiimijohtaminen, psykodynaamiset lähestymistavat, arvojohtaminen ja eettinen johtajuus sekä itsensä johtaminen.

aktiivisesti yhteistyössä. Kuviossa 3 on esitetty tiimijohtamisen teorian vahvuuksia ja heikkouksia (Sydänmaalakka, 2004, s. 47, 52, 199; Sydänmaanlakka, 2009, s. 160–161).



**Kuvio 3.** Tiimijohtamisen teorian vahvuuksia ja heikkouksia mukailen Sydänmaanlakka (2004, s. 52).

Sydänmaanlakka ja Övretveit mainitsevat erilaisia tapoja toteuttaa johtajuutta tiimissä. Tiimi tarvitsee virallisen johtajan, sillä ilman virallista johtajaa tiimi voi joutua sekasortoon. Esiin voi nousta epäterveitä ilmiöitä, ja tiimin jäsenten kesken voi syntyä kilpailua tiimin johtajuudesta. Johtajan rooli tiimissä voi olla hyvinkin erilainen tiimistä riippuen. Ryhmässä johtajan rooli voi olla hyvinkin tavallinen, kun taas itseohjautuvassa tiimissä johtajan rooli jaetaan tiimiläisten kesken. Tiimin virallisen johtajan aktiivinen osallistuminen tiimin toimintaan voi olla vähäistä muiden kiireiden vuoksi. Johtajan rooli voi olla tämänkin vuoksi jaettu tiimin jäsenten kesken. Virallisen johtajuuden etuna on se, että tiimin johtajalla on organisaation tuki takana. Tämä on tärkeä asia, sillä tiimijohtaminen nähdään haastavana lähestymistapana johtamiseen. Siinä tarvitaan erityistä osaamista ja harjaantumista. Tiimijohtamista on harjoiteltu organisaatioissa viimeisten 20–30 vuoden aikana ja edistymistä on tapahtunut. Onkin siirrytty yksilökeskeisestä johtamisesta kohti jaettua johtamista. Tiimin johtaja voi olla vain pelkkä puheenjohtaja, jolloin hän lähinnä hoitaa puheenjohtajuutta kokouksissa. Toinen vaihtoehto on valita tiimille koordinoija, jolla on tiimissä koordinoiva rooli sekä tämän lisäksi joitain

henkilöstöhallinnollisia tehtäviä. Tai tiimille voidaan valita team manageri, joka johtaa tiimiä ja delegoi tehtäviä (Sydänmaanlakka, 2009, s. 163, 165; Övretveit, 1995, s. 182–185).

Tiimijohtaminen vaatii johtamiselta määrätietoisuutta, sillä kehittyminen toimivaksi tiimiksi ei tapahdu hetkessä. Tiimin kehittymisen vaiheet voidaan jaotella neljään osaan (ks. kuvio 4) (Sydänmaanlakka, 2004, 198–199).



**Kuvio 4.** Tiimin kehittymisen vaiheet.

Tiimijohtamisessa tarvitaan erityisosaamista. Vaadittavat erityisosaamiset voidaan jakaa asiakaskeiseen ja ihmiskeskeiseen johtamiseen tiimissä (ks. taulukko 1) (Sydänmaanlakka, 2004, s. 50).

**Taulukko 1.** Tiimijohtamisen erityiset osaamiset (Sydänmaanlakka, 2004, s. 50).

Johtaminen <b>asiakaskeisissä</b> tiimeissä	Johtaminen <b>ihmiskeskeisissä</b> tiimeissä
selvät tavoitteet ja tarkoitus	toimiva yhteistyö
selkeät roolit ja vastualueet	hyvä sitoutuminen ja motivaatio
tehokas asioiden käsittely	hyvät vuorovaikutustaidot
toimiva ongelmanratkaisu	kunnioitetaan yksilöä
toiminta suunnitelmallista	jatkuva oppiminen toteutuu
tietoa jaetaan riittävästi	itseohjautuvuus toteutuu
toimintaprosessit ovat selkeät	toisista välittäminen
tiimiläisillä riittävä osaaminen	ilmapiiri avoin ja rakentava
toimiva johtaminen	palautetta saadaan ja annetaan
tiimin toiminta tuloksellista	tiimin jäseneksi halutaan päästä

Spiik (2004, s. 184) suosittelee, että tiimille valitaan tiiminvetäjä. Tiiminvetäjästä käytetään myös nimityksiä yhdyshenkilö, tiimiohjaaja tai tiimivalmentaja. Esimiehen ja tiiminvetäjän tehtävät saattavat olla osittain päällekkäisiä ja samantapaisia. Övretveit (1995, s. 185) toteaa painokkaammin, että esimiesten vastuulla on päättää ja määritellä tiimin johtajan rooli. Tiiminvetäjän velvollisuudet, vastuut ja valtuudet tulee olla selvillä. Järvinen (2005, s. 18–19) toteaaakin, että usein tiiminvetäjät eivät tiedä omia tehtäviään, vastuitaan tai valtuuksiaan organisaatiossa. Usein tiiminvetäjä ei varsinaisesti ole hallinnollisessa asemassa, vaan heidän vastuullaan on tiimin toimintaan ja työn järjestelyihin liittyvät asiat. Onkin olennaista pohtia, mikä on tiiminvetäjän määräysvalta, ja mikä kuuluu hänen yläpuolellaan olevalle esimiehelle. On erittäin tärkeää, että valtasuhteet tiiminvetäjän ja esimiehen välillä ovat selvillä. Ei riitä, että esimies ja tiiminvetäjä tietävät nämä asiat, vaan ne tulee olla kaikkien tiimin jäsenten tiedossa. Spiik (2004, s. 184–185) kuvaakin työn jakoa siten, että tiiminvetäjä osallistuu usein varsinaisen tiimin työhön, ottaa vastaan tiimille tulevaa tietoa, ja vie tietoa tiimistä ulospäin. Kun taas esimies toimii usein tiimin ulkopuolella ja tulee tarvittaessa mukaan tiimin toimintaan. Tämä tapahtuu usein tiimin pyynnöstä tai esimies tiedottaa organisaation puolesta asioita tiimin käsiteltäviksi.

Kvistin ja muiden (2020, s. 165, 173) mukaan tiimi tarvitsee vahvan vetäjän. Tiimin vetäminen voidaan järjestää tiimeissä eri tavoin. Vetäjät voivat olla pysyviä, mutta on myös jaettuja vetäjän tehtäviä. Tiiminvetäjiä voi myös olla kaksi tai useampi. Esimies ja tiiminvetäjä voivat olla joko sama tai eri henkilö<sup>17</sup>. Tiiminvetäjä toimii tiimin rakentajana, mutta tiimi ei saisi olla riippuvainen vetäjästään. Kvist ja muut näkevät tiiminvetämisen tehtäväksi, ei asemaksi. Vetäjä kuitenkin päättää ja vastaa tiimistään, myös sen kehittymisestä. Heidän mukaansa osa tiiminvetäjän tehtävistä tulisi jakaa muille tiimin jäsenille. Tavoite tiimin vetämisessä on mennä koko ajan kohti itseohjautuvuutta ja näin ollen

---

<sup>17</sup> Jabe mainitsee, että toimivalle tiimille on luonteenomaista kiertävä vetovastuu. Hän lainasi tässä Belbinin ajatusta. Tässä kiertävässä mallissa vetäjä jakaa tehtävät ja vastuut muille tiimin jäsenille. Hänen tehtävänä on myös tehdä sopimukset. Tämän kiertävän vetovastuun ajatusta hän perustelee sillä, että yhden henkilön käsissä oleva johtajuus voi vaikuttaa negatiivisesti tiimin dynamiikkaan ja toiminnasta voi tulla helposti byrokraattista. Mutta jaettua vastuuta pitää myös johtaa, ilman koordinaatiota voi se johtaa ylireagoiteihin ja ristiriitaisuuksiin (Jabe, 2017, s. 86.)

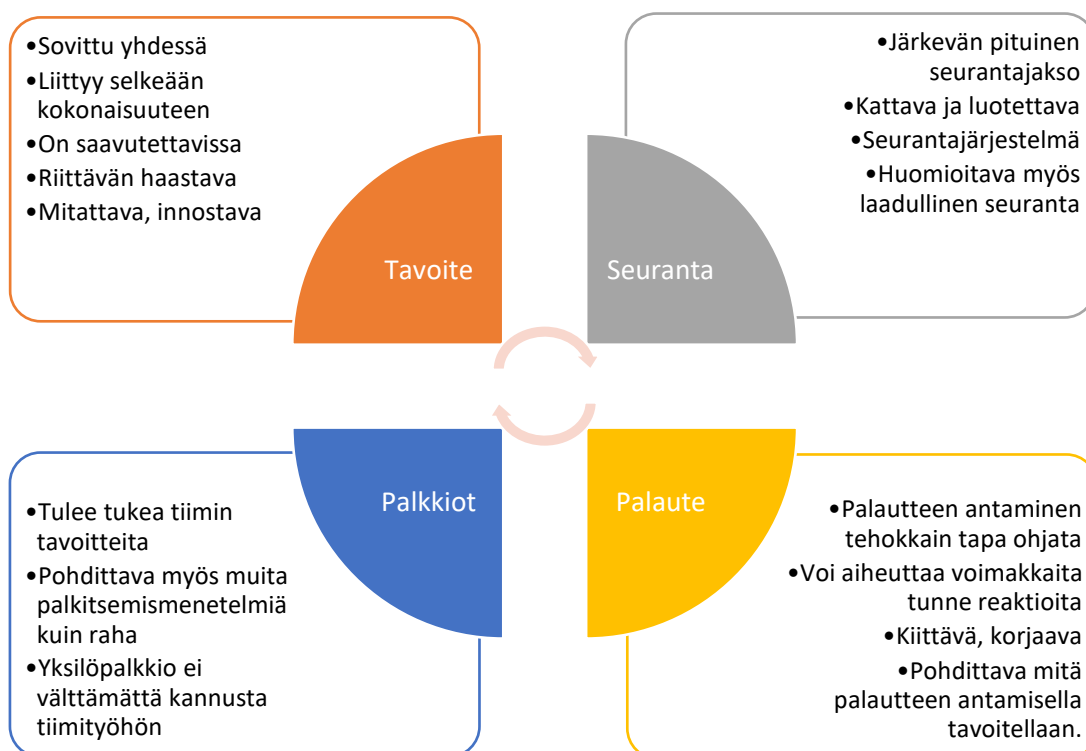
tiiminvetäjän tehtävät vähenevät ajan saatossa. Krügerin (2004, s. 26–27) mukaan tiiminvetäjän tulee tiimissä koordinoida, tasapainottaa, neuvoa, hallita konflikteja, esittää tuloksia, edustaa ja neuvotella. Tiiminvetäjällä tulisi olla hyvät sosiaaliset taidot ja yhteistyötaidot. Lisäksi tiiminvetäjältä vaaditaan kykyä integrointiin ja kommunikointiin. Tiiminvetäjällä tulee olla hyvä itsehallinta sekä viestintätekniikan hallinta. Salminen (2013, s. 141) taas näkee tiiminvetäjän tärkeimmiksi ominaisuuksiksi tiimitoiminnan lainalaisuuksien ymmärtämisen ja myönteisen asenteen tiimityöhön. Oikealla asenteella Salminen tarkoittaa sitä, että tiiminvetäjä asettaa tiimin edun oman egonsa edelle. Sydänmaanlakka (2004, s. 50) toteaaakin taidokkaan tiiminvetäjän tarvitsevan laajan valikoiman erilaisia taitoja, jotka voivat poiketa totutuista johtajan ominaisuuksista.

Övretveit (1995, s. 183) nostaa esiin, mitä voi tapahtua, jos johtajan rooli tiimissä jätetään määrittelemättä. Hänen mukaansa tällöin eri toimialojen johtajat saattavat hallita henkilökuntaansa liikaa ja mutkistaa sen osallistumista tiimin toimintaan. Toisaalta kontrollointia voi olla liian vähän, sillä oletetaan tiimin johtajan hoitavan tämän. Henkilöstölle voi myös olla epäselvää, kenen puoleen kääntyä päätöksiä tehdessä, jos roolit ovat epäselvät. Osa tiimin jäsenistä voi pyrkiä käyttämään sekavaa tai puutteellista roolin jakoa omaksi edukseen.

Salminen (2013, s. 141, 143) kutsuu tiiminvetäjää tiimivalmentajaksi ja näkee sen olevan tiimin avainhenkilö. Salminen mainitsee tiiminvetäjän rooleiksi suunnittelijan, koordinoijan ja kehittäjän. Tiiminvetäjän perustehtäväksi Salminen mainitsee tiimin rakentamisen, valmentamisen sekä toimintaympäristön ulkopuolisista suhteista huolehtimisen. Hän mainitsee myös, että tiiminvetäjä toimii toisten tiimin jäsenten onnistumisen edellytyksiä varmistavassa palvelutehtävässä. Juuri näiden edellä mainittujen seikkojen vuoksi Salminen kehottaakin kiinnittämään erityistä huomiota tiiminvetäjän valintaan. Hän näkee, että tiimin pitäisi osallistua tiiminvetäjän valintaan, jotta heti alussa syntyisi luottamus. Luottamuksen syntyminen puolestaan luo hyvät lähtökohdat tehtävässä onnistumiselle. Tiiminvetäjän osaaminen kehittyy koko ajan. Hän ei tee päätöksiä yksin, vaan aidossa tiimissä päätökset ovat yhteisiä. Pyrkimyksenä on, että kaikkien tiimin jäsenten

osaamista käytetään hyödyksi. Salminen muistuttaa, ettei tiiminvetäjä ole tiimin johtaja sanan varsinaisessa merkityksessä, vaan yksi tiimin jäsenistä. Tiimityössä on kyse siitä, että johtajuus ja asiantuntemus on jaettu. Kaikki jäsenet osallistuvat tiimin toimintaan ja kehittämiseen.

Salmisen mukaan tiimin vetämisessä tarvitaan molempia johtamisen osa-alueita, asioiden- ja ihmisten johtamista. Management eli asioiden johtaminen ilmenee asioiden ja prosessien johtamisessa esimerkiksi työtehtävien suunnittelussa tai tekniikan ja järjestelmien toimivuuden varmistamisessa. Leadership eli ihmisten johtaminen ilmenee esimerkiksi jäsenten sitouttamisessa tiimin tavoitteiden saavuttamiseen. Näiden molempien osa-alueiden tulisi olla tasapainossa, ja tiiminvetäjän tulisi ymmärtää ja hallita ne. Salminen avaa tiiminvetäjän työtä myös johtamisen neliapilan (ks. kuvio 5) kautta. Siinä hän kuvaa tiiminvetäjän työhön vaikuttavia johtamisen perusasioita. Nämä ovat tavoite, seuranta, palaute ja palkkiot (Salminen, 2013, s. 142, 144–145).



**Kuvio 5.** Tiiminvetäjän työ johtamisen neliapilan muodossa mukailtu (Salminen, 2013, s. 144–158).



### 3.2 Jaetun johtajuuden teoria

Jaetusta johtajuudesta ja diskursiivisuudesta on kirjoitettu useammassa lähteessä. Keskustelevaa johtajuutta voidaan pitää yleisnimityksenä ihmisten johtamiselle. Diskursiivisuus liittyy johtamista enemmän yhteisöllisen toiminnan suuntaan ja diskursiivisuuden myötä johtamisesta tulee jaettua. Englanninkielinen ilmaisu ”Shared Leadership” tarkoittaa jaettua johtamista. Jaetussa johtajuudessa johtamisvastuu voidaan jakaa esimerkiksi kollegan tai johtoryhmän kesken. Jaettua johtajuutta ei kuitenkaan voida pitää synonyyminä delegoinnille. Kun tehtäviä delegoidaan, siirretään myös kaikki vastuu toiselle. Vaikka henkilö olisikin johtaja, ei hän aina kuitenkaan johda, sillä johtamiseen kuuluu aina ihmisten väliseen toimintaan perustuvaa jaettua toimintaa. Jaettu johtajuus ei kuitenkaan pois sulje vertikaalista johtamista, vaan edelleen tarvitaan myös ylhäältä alaspäin tapahtuvaa johtamista. Jaettu johtaminen tapahtuu usein tiimin tasolla. Jaettu ja keskustelevala johtaminen<sup>18</sup> katsotaankin sopivan hyvin nykyisiin työoloihin (Isoherranen, 2012, s. 48; Juuti, 2013, s. 17, 24, 49, 123; Ropo, 2011, s. 202; Zaggaro ja muut, 2009, s. 104).

Kriek kuvailee jaetun johtajuuden olevan emergentti ja dynaaminen ilmiö, jossa johtajuusroolit voidaan jakaa tiimin jäsenten kesken. Jaetun johtajuuden ydin on se, että tiiminjäsenet johtavat toinen toisiaan kohti tiimin päämääriä. Se nojaa tiiminjäsenten proaktiiviseen sitoutumiseen tiimin perustehtävään (Kriek, 2019, s. 375–376). Ropon (2011, s. 202) mukaan yksi tapa lähestyä jaettua johtamista on piirakkametafora, joka kuvaa johtajuuden olevan piirakan jakamista eli johtamistehtäviä jaetaan useamman henkilön kesken. Tehtävien jako voi olla perinteinen eli kollegoiden kesken tai delegoiva eli tehtäviä jaetaan hierarkkisesti alaspäin. Jaettu johtajuus voidaan myös nähdä

---

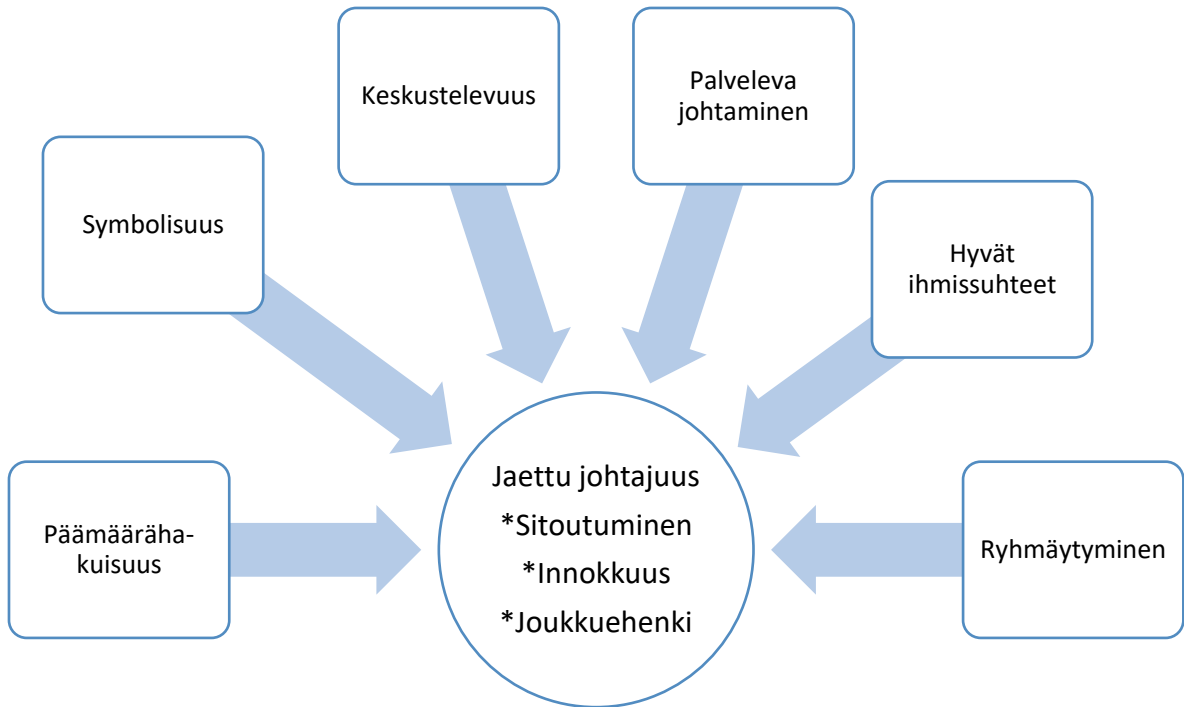
<sup>18</sup> Juutin mukaan keskustelevalassa ja jaetussa johtajuudessa keskiössä on asiakas ja se työ, jota hänelle ollaan tekemässä. Silloin kun katse on siinä, miten asiakasta voidaan palvella mahdollisimman joustavasti ja hyvin, on jokainen ryhmän jäsen tekijä ja johtaja. Tämä ei kuitenkaan heitä syrjään koko johtamisen perinnettä, sillä jaettu ja keskustelevala johtaminen perustuu tavoitteellisen, demokraattisen ja osallistuvan johtamisen periaatteille. Se on myös hyvää ihmisten johtamista. Jaetussa ja keskustelevalassa johtajuudessa painotetaan kaikkien työtä, esimiehen tai johtajan roolin sijasta. Juuti kuvaakin osuvasti jaetun ja keskustelevan johtamisen olevan saman polun kulkemiseksi, jossa esimiehen paikka polulla voi olla takana, sivulla tai edessä (Juuti, 2013, s. 50–51.)

piirakan tekemisenä, jossa korostuvat yhdessä tekeminen ja kokeminen arjen vuorovaikutuksessa.

Kriek esittelee neljä tapaa toteuttaa jaettua johtajuutta. Yksi tapa on kierrättää tiiminvetäjän tehtävää. Tällöin eri ihmiset toimivat puheenjohtajina kokouksissa. Toinen tapa on hyvin samankaltainen kuin ensimmäinenkin, mutta siinä ei tarvita muodollista systeemiä kierrättää johtajuutta. Tässä muodossa johtajuus kiertää saumattomammin. Kolmas tapa on hajautettu jaettu johtajuus. Tämä ilmenee silloin, kun organisaatiossa on roolit ja vastuut hajautettu laajemmin. Tässä tavassa tiimejä vaaditaan jakamaan vastuuta johtamisesta osana laajempaa organisaatiokulttuuria. Neljäs tapa toteuttaa jaettua johtajuutta on kattava jaettu johtajuus. Tämä tapa esiintyy silloin kun johtajuus on juurtunut monien tai kaikkien organisaation tiimien toimintaan. Nykyajan ilmiöt, kuten ketterät tiimit, rakentavat tätä näkemystä jaetusta johtamisesta (Kriek, 2019, s. 376).

Sydänmaanlakka (2015) näkee, että siirryttäessä älykkääseen johtajuuteen siirrytään johtajakeskeisyydestä jaettuun johtajuuteen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö johtaja tarvita, vaan johtajan rooli muuttuu käskyttäjän sijasta mahdollistajaksi. Tiimin johtaminen voi olla myös jaettua johtajuutta. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi niin, että organisaatiossa on virallinen johtaja, mutta kaikki osallistuvat johtamiseen. Juutin (2013, s. 146–147, 152, 224) mukaan jaettuun johtajuuteen liittyy johtamisen lisäksi myös ryhmädynamiikka. Juuti näkeekin, että johtamisen ja ryhmädynaamisten prosessien kesken on riippuvuus, kumpikaan ei yksinään saa aikaan jaettua johtajuutta. Jaetun johtajuuden ilmiön syntyyn tarvitaan johtajan johtamistaidollisia kykyjä, ihmisten välistä vuorovaikutusta sekä ryhmädynaamisia prosesseja. Jaetun johtajuuden syntyyn (ks. kuvio 6) vaaditaan esimieheltä tietynlaista ryhmää ja siihen kuuluvien ihmisten palvelevan johtamistyylin omaksumista. Tätä kutsutaankin palvelevaksi johtamiseksi.

Lisäksi esimieheltä vaaditaan vuorovaikutustaitoja<sup>19</sup>. Jaetussa johtajuudessa johtamisen perinteinen kolmikanta esimies-alainen-päämäärät korvataan suunta-mukana oleminen-sitoutuminen kolmikannalla.



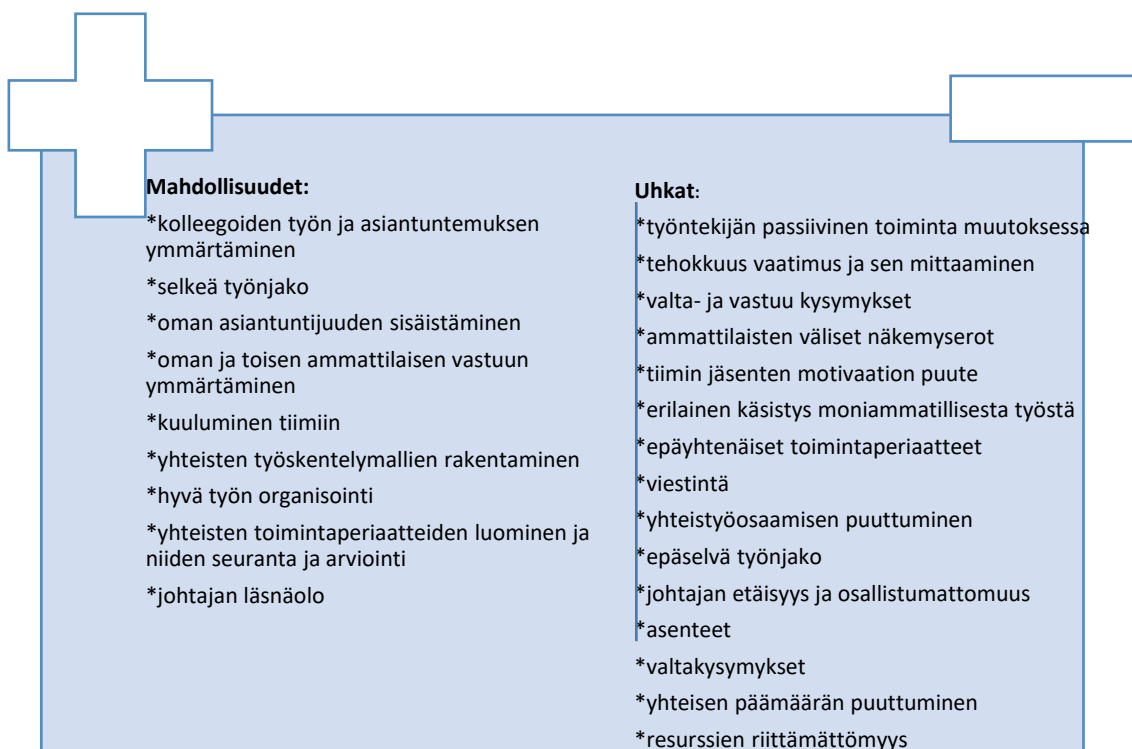
**Kuvio 6.** Jaetun johtajuuden osa-alueet.

Juutin mukaan johtamisvastuun siirtämisen onnistuessa syntyy myös jaettua johtajuutta. Tällöin ryhmän jäsenet kokevat olevansa vastuussa yhteisten päämäärien ja tavoitteiden aikaansaamisesta. He kantavat enemmän vastuuta myös toistensa hyvinvoinnista. Yhdessä työskentelevien tulee olla sitoutuneita ryhmän perustehtävän hoitoon. Monet työyhteisöt ovat kyenneet menestymään jaetun johtajuuden avulla. Jaetussa johtajuudessa työyhteisön jäsenet ottavat vastuuta omien tehtävärajojensa ylitse. Tällöin on myös onnistuttu luomaan hyvä tiimihenki, jokaista tiiminjäsentä arvostetaan omana itsenään ja omaa osaamista jaetaan auliisti eri suuntiin. Parhaimmillaan johtaminen on jaettu (Juuti, 2013, s. 49, 203, 225).

<sup>19</sup>Juutin (2013, s. 63) mukaan esimiestyössä pyritään vaikuttamaan niihin ihmisiin sekä asioiden etenemiseen, jotka ovat esimiehen vastuualueella. Esimiehen tulee olla selvillä asioista ja ihmisistä ja liittää niitä toisiinsa. Esimiehen tulee omata vuorovaikutukselliset ja viestinnälliset valmiudet.

### 3.3 Moniammatillisen tiimin johtaminen

Johtajilla on merkittävä rooli moniammatillisuuden toteutumisessa<sup>20</sup>, tämä vaatiikin johtajilta läsnäoloa ja mukana elämistä (Tiiringi ja muut, 2016, s. 113). Moniammatillisen johtamisen toteutumisen mahdollisuuksia ja uhkia kuvataan kuviossa 7.



**Kuvio 7.** Moniammatillisen johtamisen toteutumisen uhkat ja mahdollisuudet Tiiringin ja muiden (2016, s. 113–114) kirjoituksen pohjalta.

Tiiringin ja muiden mukaan johtajalla tulee olla ymmärrys, mitä tarkoittaa kommunikaatiossa rakentuva organisoitumisen prosessi, sekä mitkä asiat sitä tukevat ja mitkä ovat esteenä. Eri toimijat tulee saada sitoutumaan yhteiseen käsitykseen. Oman haasteen ja toki myös mahdollisuuden moniammatilliseen johtamiseen luo johtajien

<sup>20</sup> Viitalan (2005, s. 295, 297) mukaan johtajuuden tarve ei vähene, vaikka työntekijöiden pätevyys kasvaa, teknologia kehittyy ja päätösvalta siirtyy sinne, missä asiat tapahtuvat. Enää ei käskytetä eikä valvota alaisia. Tilalle on tullut uudenlainen johtaminen, jatkuvan muutoksen johtaminen. Viitala mainitsee, että vaikka koulutuksellinen ja asiantuntijuuteen perustuva tasa-arvo ovatkin lisääntyneet työpaikoilla, on silti tärkeä puhua esimies-alaisuudesta. Hän määrittelee esimiestyön olevan se johtajuuden alue, jossa toteutuu johtajan ja johdettavien välinen vuorovaikutus organisaation kaikilla tasoilla.

johtamiskoulutuksen kirjavuus. Moniammatillisuuden johtamisessa korostuu avoin vuorovaikutus<sup>21</sup> (Tiirinki ja muut, 2016, s. 135–137).

Hujala ja muut (2020, s. 132–135) toteavat, että aina ylitettäessä organisaatio- ja ammattirajoja, aiheutuu erilaisia haasteita johtamiseen. Moniammatillisuuden johtaminen voi olla haasteellista vain yhdenkin yksikön sisällä. Moniammatillisuuden johtamisessa johtajan tehtävänä on huolehtia yhteistyön sisäisistä rakenteista, tukea moniammatillisen tiimin jäseniä yhteistyön kehittämisessä sekä sen käytännön toteuttamisessa. Oman yksikön johtamisen lisäksi johtajalla on vastuu muiden toimialojen ja organisaatioiden välisestä moniammatillisesta yhteistyöstä. Moniammatillisuuden johtamiseen tulee luoda selkeät rakenteet ja toimintatavat. Kaikki tahot, joita moniammatillinen yhteistyö koskee, tulee päästä osallistumaan kehittämiseen. Osallistuminen lujittaa heidän toimijuuttaan ja osallisuuttaan yhteistyössä. Johdon tulee olla sitoutunut moniammatilliseen yhteistyöhön ja heidän tulee tukea sitä.

Hujala ja muut (2020, s. 141–146) käyvät teoksessaan läpi johtajien välistä yhteistyötä. Heidän mukaansa johtajien keskinäinen yhteistyö ei ole itsestään selvyyttä, sillä usein johtajan päätehtäväksi ymmärretään oman yksikkönsä ja omien joukkojensa johtaminen. Johtajien keskinäistä yhteistyötä voi myös haitata jaetun ymmärryksen puute johtamisesta tai sen tietoperustasta. Moniammatillisen yhteistyön tekeminen vaikeutuu, mikäli johtajilla ei ole yhteistä kieltä keskustella johtamisen yhteensovittamisesta tai siitä tehdään erilaisia tulkintoja. Hujala ja muut näkevät osaoptimoinnin pois kitkemisen ylimmän johdon tehtäväksi. Ne tekijät, jotka määrittävät yleisesti moniammatillista yhteistyötä, määrittävät myös johtajien yhteistyötä. Johtajan oma johtajaidentiteetti nojaa usein ammatilliseen taustaan. Tällöin yhteistyötä saatetaan tehdä mieluiten toimialojen ja ammattien sisällä. Hujala ja muut suosittelevatkin kiinnittävän huomiota johtajien yhteistyön kehittämiseen käytännön tasolla. Integroitu johtaminen ei synny

---

<sup>21</sup> Tiirinki ja muut käsittelivät artikkelissaan diversiteetin kohtaamista moniammatillisessa terveysalan johtamisessa. Artikkelissa he määrittivät diversiteetin olevan kommunikaatiokeskeinen prosessi, mielipiteiden ja yhteiskunnallisten diskurssien valikoima, jolla ilmaistaan ja joka resonoi moniammatillisen organisaation kontekstissa. He näkevät moniammatillisuuden olevan yksi suurimmista moniäänisyyttä synnyttävistä tekijöistä terveydenhuollon organisaatioissa. Tämä voi aiheuttaa isojakin haasteita johtamiselle (Tiirinki ja muut, 2016, s. 104).

itsestään, vaan vaatii koko organisaatiotasoisesti johtamisjärjestelmän tarkastelua ja yhteisistä periaatteista sopimista.

## 4 Instituutionaalinen viitekehys

Neljännessä luvussa kerrotaan tämän tutkimuksen instituutionaalista viitekehyksestä. Luvussa käydään läpi muun muassa Suomen perusterveydenhuoltoa ja sen ohjausta. Lisäksi luvussa esitellään Tulevaisuuden sote-keskus -ohjelma ja tutkimuksen kohdeorganisaatio.

### 4.1 Kansanterveystyö ja perusterveydenhuolto

Kansanterveyslain mukaan kansanterveystyö on yksilöön, väestöön ja elinympäristöön kohdistuvaa terveyden edistämistä sekä yksilön sairaanhoitoa. Terveyden edistämiseen luetaan sairauksien ja tapaturmien ehkäisy (Kansanterveyslaki 1327/2010, 1 §). Terveydenhuoltolain (1326/2010) 3§ mukaan perusterveydenhuolto on kunnan järjestämä palvelua, jossa seurataan väestön terveydentilaa, edistetään terveyttä, annetaan terveysneuvontaa, tehdään terveystarkastuksia, huolehditaan suun terveydenhuollosta ja lääkinällisestä kuntoutuksesta. Perusterveydenhuoltoon kuuluvat työterveyshuolto, ympäristöterveydenhuolto, päivystys, avosairaanhoito, kotisairaanhoito sekä mielen-terveys- ja päihdehoitoa niiltä osin, kun niitä ei järjestetä erikoissairaanhoidossa tai sosiaalihuollossa. Kansanterveyslainsa (1327/2010) 5 § mainitaan, että kunnan tulee huolehtia perusterveydenhuollon eli kansanterveystyön järjestämisestä lain ja määräysten määräämällä tavalla. Kunta voi muodostaa toisten kuntien kanssa kuntayhtymän, jonka hoitaa osan kansanterveystyön toiminnoista.

Jylhäsaaren (2009, s. 19) mukaan kunnalla on mahdollisuus tuottaa peruspalveluja kolmella eri tavalla. He voivat tuottaa ne itse, olemalla jäsenenä kansanterveystyön kuntayhtymässä tai kunta voi ostaa palveluja toiselta kunnalta tai yksityisiltä palveluntuottajilta. Kunta voi myös yhdistellä näitä vaihtoehtoja.

## 4.2 Julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista määrittävät tekijät

Valtion ja kuntien muodostaman julkisen sektorin päämääränä on toteuttaa yhteiskunnallista perustehtävää (Viitala & Jylhä, 2019). Ikola-Nordbackan & Lähdesmäen (2011, s. 244–245) mukaan julkisen sektorin toimijan tulee ottaa huomioon kaikissa toimissaan julkista toimintaa säätelevät lait ja normit. Näiden lisäksi tulee huolehtia hyvän hallinnon periaatteiden ja virkamiesetiikan toteutumisesta. Organisaatioista tulee jäsenilleen toimintaohjeita, sääntöjä sekä kieltoja erilaisia tilanteita varten. Vähimmäiskriteerit julkiselle toiminnalle tulevat lainsäädännöstä.

Lammintakanen ja Rissanen (2015, s. 53) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus<sup>22</sup> tapahtuu monen eri tahon yhteistyönä. Valtio ohjaa kuntien sosiaali- ja terveydenhuoltoa, joka on julkista politiikkaa. Poliitiikan avulla ohjataan päätöksenteon jälkeen hallintoa tai sen osaa toteuttamaan ohjelmaa tai politiikkaa tavoitteiden mukaisesti. He mainitsevat, että sosiaali- ja terveydenhuoltoon tulee poliittisen ohjauksen oikeutus toiminnan luonteesta. Oikeutus tulee etenkin sellaisten palveluiden turvaamisesta, jotka eivät ole hyödyllisiä tai taloudellisesti kannattavia, terveydenhuollon toiminnan monimuotoisuudesta sekä kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen ongelmasta sekä hyvinvointitavoitteiden saavuttamisen edistämiseksi lainsäädännön keinoin. Näitä ovat yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus. Yleensä valtion ohjausmekanismit jaetaan kolmeen vaikutusmekanismeiltaan erilaiseen alueeseen, jotka esitellään kuviossa 8.

Normiohjaus	Resurssiohjaus	Informaatio-ohjaus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• lainsäädäntö</li> <li>• nojaa lakeihin ja asetuksiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• talouden ohjaus</li> <li>• talousarvio tärkein työväline</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nojaa tietoon</li> </ul>

**Kuvio 8.** Valtion yleisimmät ohjausmekanismit (Lammintakanen & Rissanen, 2015, s. 53).

<sup>22</sup> Valtio ei ole ainoa sote-palveluiden ohjaaja vaan sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottajia ohjaa myös esimerkiksi WHO, Euroopan unioni ja sote-palvelujen tuottamisessa mukana olevat yritykset (Niiranen 2013, s. 212).



Taloudellisesti tiukkoina aikoina korostuu normiohjaus. Viime vuosina kuitenkin informaatio-ohjauksen merkitys on korostunut ja normiohjauksen vähentynyt. Normiohjausta on kuitenkin jouduttu taas lisäämään palvelujen saatavuuden turvaamiseksi (Lammintakanen & Rissanen, 2015, s. 53; Niiranen, 2013, s. 209, 211; Niiranen, 2010, s. 37).

Hallituksen esityksen mukaan sote-uudistuksessa muodostettavat hyvinvointialueet ovat julkisoikeudellisia yhteisöjä, joilla on itsehallinto. Hyvinvointialueet vastaavat nykyisiä maakuntia, ainoastaan Uudenmaan kohdalla poiketaan nykyisestä maakuntajärjestelmästä. Hyvinvointialueen ylin päättävä elin on aluevaltuusto, joka valitaan vaaleilla. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämismääräykset siirretään hyvinvointialueille. Hyvinvointialueen toimintaa, taloutta, hallintoa sekä talouden tarkastusta koskevat säädökset kerrotaan hyvinvointialuetta koskevassa laissa. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen valtionohjausta pyritään vahvistamaan. Hallituksen esityksen mukaan valtionohjaus on strategista. Se kohdistuu palvelujen sekä rahoituksen turvaamisen näkökulmasta oleellisiin asioihin. Neljän vuoden välein valtioneuvosto vahvistaa strategiset tavoitteet ja tarkoitus olisi, että hyvinvointialueen on huomioitava ne oman toiminnan suunnittelussa. Rahoitus hyvinvointialueiden toimintaan tulee pääasiassa valtiolta sekä käyttäjiltä perittävistä maksuista (Hallituksen esitys, 2020, s. 1–2).

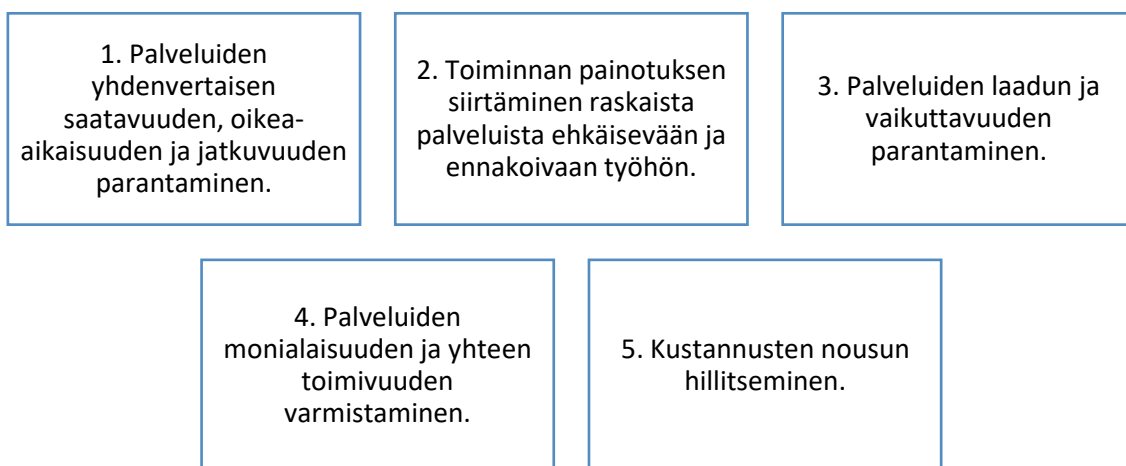
### **4.3 Tulevaisuuden sote-keskuksen toimintakonsepti**

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus rakentuu kahdesta kokonaisuudesta: sosiaali- ja terveystalouden uudistamisesta sekä rakenteellisesta uudistuksesta. Sosiaali- ja terveystaloutta uudistetaan Tulevaisuuden sote-keskus -ohjelman<sup>23</sup> avulla. Hallitus tukee näitä molempia kokonaisuuksia valtionavustuksin (STM, 2020a, s. 9).

---

<sup>23</sup> STM:n hallinnoiman Tulevaisuuden sote-keskus -ohjelman vision mukaan monialaiset perustason palvelut tuotetaan kaikille ikä- ja asiakasryhmille. Sosiaali- ja terveyskeskuksen tuottamiin peruspalveluihin nähdään Tulevaisuuden sote-keskuksissa kuuluvan ainakin perusterveystaloudenhuolto, sosiaalihuollon palveluita, kotiin vietäviä palveluita,

Meneillään oleva sote-uudistus toteutetaan palvelut edellä ja ihmiskeskeisesti. STM:n mukaan tällä hetkellä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut eivät ole yhdenvertaisesti ihmisten saatavilla ja hyvinvointi- ja terveyserot ovat merkittäviä. Palveluiden piiriin pääsyä voi joutua odottamaan, ja asiakkaan palvelupolku voi olla hyvinkin katkonainen. Uudistuksessa on tarkoitus vahvistaa perustason palveluita. Painopistettä pyritään siirtämään ennaltaehkäisevään työhön. Tulevaisuudessa haastetta palveluiden järjestämiseen tulee aiheuttamaan syntyvyyden lasku sekä väestön ikääntyminen. Sote-uudistuksen yhtenä osana toteutettava Tulevaisuuden sote-keskus -ohjelma keskittyy peruspalveluiden sisällölliseen uudistamiseen. Tämän myötä Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeet ovat käynnistyneet kaikissa Suomen maakunnissa. STM on antanut Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeille viisi hyötytavoitetta, jotka esitellään kuviossa 9. STM:n tavoitteissa on mainittu että, johtamismallien ja näyttöön perustuvien menetelmien tulee tukea asiakaslähtöisyyttä sekä työntekijöiden kehittymistä ja hyvinvointia (STM 2020a, s. 9, 11, 13, 15; STM, 2020b).



**Kuvio 9.** Tulevaisuuden sote-keskus –ohjelmalle asetetut hyötytavoitteet (STM, 2020a, s. 15).

#### 4.4 Päijät-Häme

Päijät-Hämeen maakunta koostuu kymmenestä kunnasta, jotka ovat Lahti, Hollola, Asikkala, Padasjoki, Orimattila, Hartola, Iitti, Kärkölä, Sysmä ja Heinola. Asukkaita maakunnassa on 209 000 (Päijät-Hämeen liitto, 2021). Pääasiallisena sosiaali- ja terveystalouden järjestäjänä toimii Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän omistavat Lahti, Hollola, Asikkala, Padasjoki, Orimattila, Hartola, Iitti, Kärkölä, Myrskylä, Pukkila, Sysmä sekä Heinola. Hyvinvointiyhtymän vastuulla on tuottaa ja järjestää lakisääteiset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut sen omistajakunnilleen. Heinolalle ja Sysmälle hyvinvointiyhtymä tuottaa vain päivystyksen ja erikoissairaanhoidon palvelut, sillä Heinola ja Sysmä huolehtivat itse perustason palveluiden järjestämisestä. Heinola järjestää perustason palvelunsa itse, ja Sysmä on ulkoistanut perusterveydenhuollon palvelunsa. Vuoden 2021 alusta lähtien Lahden, Kärkölä ja Iitin avosairaanhoidon palvelut sekä suun terveydenhuollon tuottaa Harjun terveys Oy. Harjun terveys on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän ja Mehiläisen omistama yhteisyritys (Harjun terveys, 2021; Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä, 2019, s. 9).

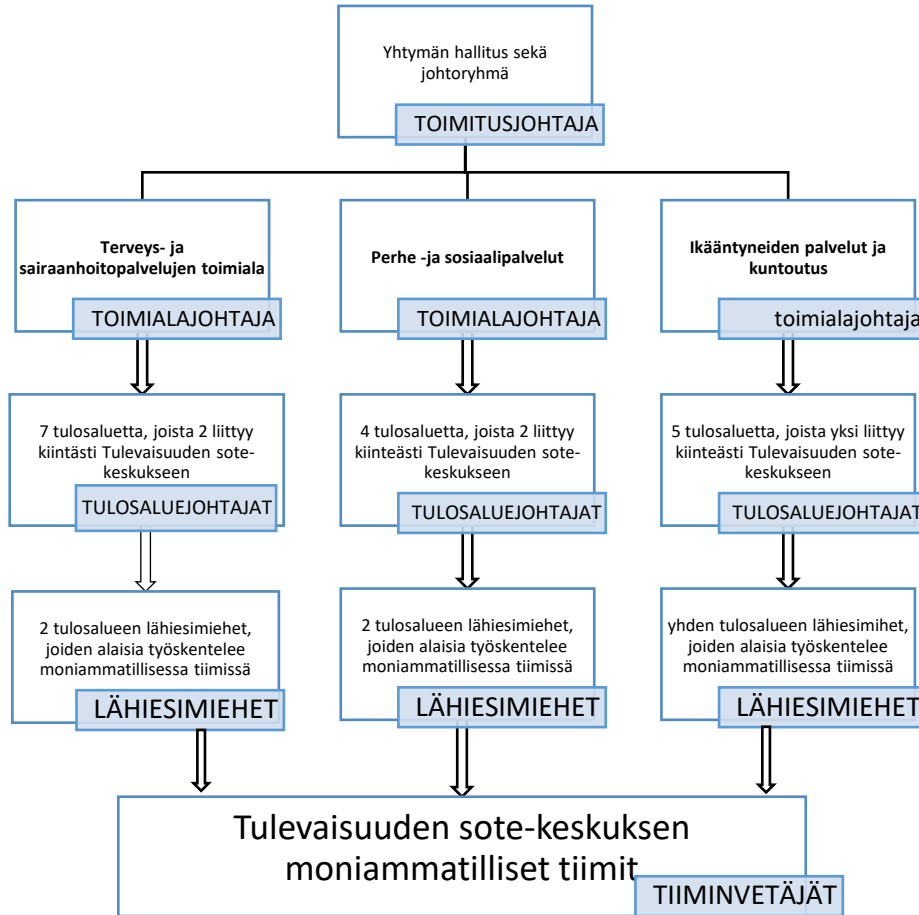
Vuonna 2019 hyvinvointiyhtymässä käynnistettiin muutosohjelma. Sen avulla rakennetaan palveluita vastaamaan palvelutarpeeseen. Palveluiden tulee olla kustannustehokkaita ja kuntien maksukykyyn mukaisia sekä palvelutuotannon tulee olla vaikuttavaa. Yhtenä muutosohjelman toimenpiteenä on rakentaa laaja-alainen, digitaalisia palvelukanavia hyödyntävä sote-keskus. Päijät-Häme on haastava toimintaympäristö, sillä sairastavuus ja palveluntarve on muuta maata korkeammat ja elintavat ovat epäterveelliset (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä, 2019, s. 6, 10, 20). Muutosohjelman toteutus on sote-keskuksen rakentamisen osalta kytketty STM:n Tulevaisuuden sote-keskus -ohjelmaan.

Päijät-Hämeen Tulevaisuuden sote-keskus ei käsitä vain fyysisiä terveyskeskusrakennuksia vaan huomattavasti laajemman kokonaisuuden. Maakunnallisen sote-keskus -mallin tulee olla käytössä koko maakunnassa viimeistään vuoden 2023 alussa. Sote-keskuksiin

perustetaan moniammatilliset tiimit. Tulevaisuuden sote-keskus koostuu avosairaanhoidosta, perhekeskuksista, suunterveydenhuollosta, kuntoutuspalveluista, päihde- ja mielenterveyspalveluista sekä perustason sosiaalipalveluista. Tulevaisuuden sote-keskus tulee hyödyntämään laajasti digitaalisia palveluita (Päijät-Hämeen sote-keskus, 2020).

Päijät-Hämeessä Tulevaisuuden sote-keskusta rakennetaan Tulevaisuuden sote -keskus-hankkeessa, joka on rahoitettu valtionavustuksella. Hankesuunnitelma hankkeelle on laadittu kevään 2020 aikana ja se pitää sisällään neljä toimenpidekokonaisuutta ja 23 toimenpidettä, jotka toteutetaan hankkeen aikana. Suurimpana yksittäisenä toimenpiteenä on rakentaa maakunnallisiin Tulevaisuuden sote-keskuksiin moniammatilliset tiimit. Hankesuunnitelmaan on myös kirjattu, että moniammatillisen tiimin tulee hyödyntää työskentelyssään systeemistä työotetta (Päijät-Hämeen sote-keskus, 2020).

Tulevaisuuden sote-keskuksissa toimivien moniammatillisten tiimien hallinnollinen esimiehisyyks jaetaan useammalle esimiehelle. Lääkäreillä on oma esimies (ylilääkäri) ja sairaanhoitajilla omansa (osastonhoitaja). Fysioterapeuttien esimiehisyyks tulee kuntoutuksen puolelta ja suuhygienistin suunterveydenhuollon puolelta. Sosiaalialan ammattilaisen esimiehisyyks tulee säilymään sosiaalihuollon puolella. Myös mielenterveys- ja päihdetyöntekijöiden esimiehisyyks tulee säilymään heidän omilla sektoreillaan. Moniammatillisiin tiimeihin valitaan tiiminvetäjät. Kuviossa 10 on kuvattuna ne hyvinvointiyhtymän toimialat, jotka liittyvät kiinteästi Tulevaisuuden sote-keskukseen. Se havainnollistaa hyvin, kuinka Tulevaisuuden sote-keskuksen moniammatillisten tiimien jäsenten esimiehisyyks jakautuu.



Kuvio 10. Tulevaisuuden sote-keskukseen vaikuttavat toimialat, mukailtu Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä (2021).

Eduskunta hyväksyi kesäkuussa 2021 sote-uudistuksen toteutumisen. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymästä tulee vuoden 2023 alusta osa Päijät-Hämeen hyvinvointialuetta, jonka tehtävänä on järjestää muun muassa alueen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut.

## 5 Kirjallisuustutkimus

Kirjallisuus katsauksessa keskitytään moniammatillisuutta, systeemistä työtettä sekä tiimijohtamista käsitteleviin tutkimuksiin. Näitä tutkimuksia on haettu useasta eri tietokannasta, muun muassa Google Scholarista, Finnasta, Arto-artikkelihausta, Taylor & Francisista ja EBSCO:sta. Hakusanoina on käytetty muun muassa: moniammatillisuus, moniammatillinen tiimityö, tiiminvetäjä, tiimijohtaminen, jaettu johtajuus interprofessional team, team leadership, team leader, interdisciplinary collaboration ja shared leadership.

### 5.1 Moniammatillisuus ja moniammatillinen tiimityö

Moniammatillisuutta on tutkittu laajasti ja useasta eri teoreettisesta viitekehystä, kuten organisaatioteorioista, sosiaalisen vaihdon teorioista sekä tiimien ja ryhmien kehitykseen liittyvistä teorioista (Isoherranen, 2012, s. 11). Kekoni ja muut (2019, s. 18) mainitsevat moniammatillisten käytäntöjen tutkimisen alkaneen 1970-luvulla, mutta varsinkin moniammatillisuuden tutkiminen on heidän mukaansa alkanut 1980-luvulla. Vauhti on vain kiihtynyt mentäessä kohti 2020-lukua.

Ensimmäiset Finnasta löytyvät moniammatillisuutta käsitelleet tutkimukset ovat 1970-luvulta ja tutkimusten määrä alkoi selkeästi lisääntymään 1990-luvulla. Hakusanoilla moniammatillisuus, moniammatillinen tiimityö ja moniammatillinen yhteistyö löytyy useita opinnäytteitä. Hakujen tulokset on nähtävillä taulukossa 2.

**Taulukko 2.** Moniammatillisuutta käsittelevien tutkimusten lukumäärät Finnassa.

HAKUTULOS	AIKAVÄLI	MÄÄRÄ
moniammatillisuutta käsittelevät opinnäytteet yhteensä	2000–2021	37 916
-pro gradujen määrä		1072

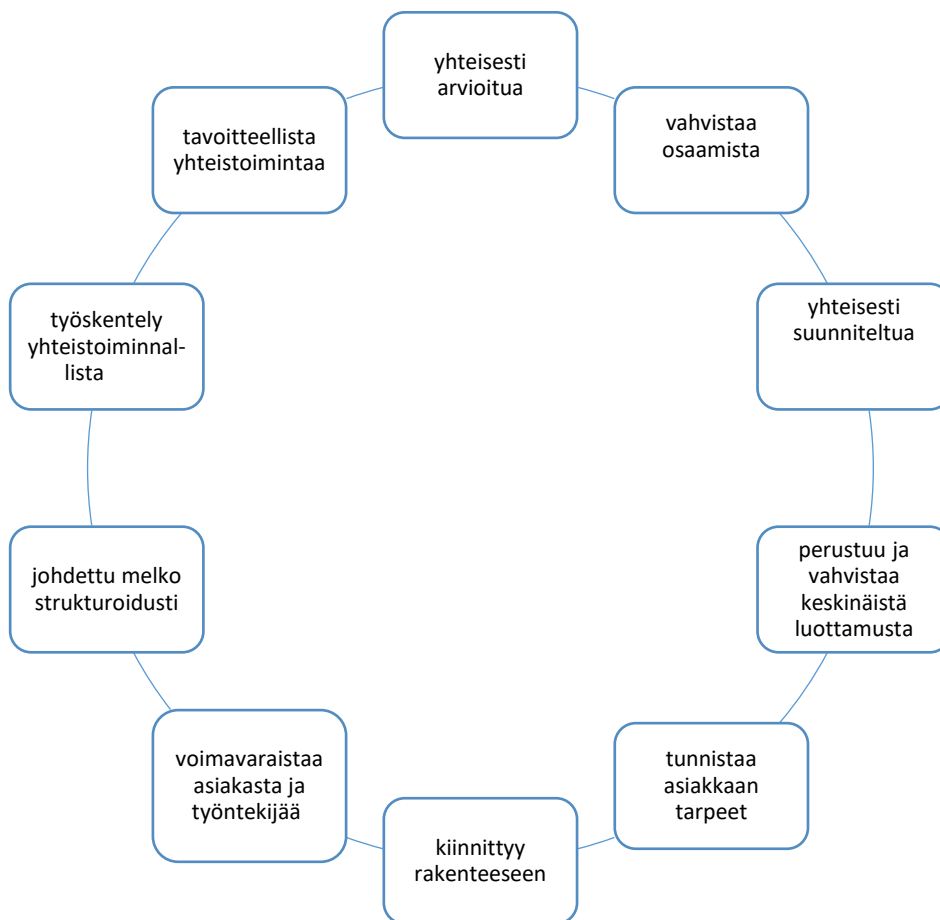
HAKUTULOS	AIKAVÄLI	MÄÄRÄ
-väitöskirjojen määrä		457
<b>terveydenhuollon moniammatillisuudesta tehdyt opinnäytteet</b>	<b>1993–2021</b>	<b>3170</b>
-pro gradujen määrä		124
-väitöskirjojen määrä		115

Moniammatillisuutta käsitteleviä väitöskirjoja ovat tehneet muun muassa Isoherranen ja Pärnä. Isoherrasen väitöskirja käsittelee moniammatillisen yhteistyön kehittämistä. Pärnän tutkimus käsittelee moniammatillisen yhteistyön ja sen kehittämisen kokemuksia lastensuojelulliseen varhaiskuntoutukseen liittyneessä hankkeessa. Taulukossa 3 kuvataan, mitä moniammatillisessa yhteistyössä odotetaan henkilöstöltä. Pärnä näkee moniammatillisen yhteistyön asiantuntijatyöskentelyksi, jossa merkittävään rooliin nousee siirtymä yhteistyön koordinoinnista osaamisen johtamiseen. On myös kiinnitettävä huomiota siirtymisessä yksilöiden ohjaamisesta yhteisön johtamiseen sekä yhteistyökäytännöissä konkretisoituvaan osallistuvaan ja kehittäväan johtamiseen (Pärnä, 2012, s. 216–217).

**Taulukko 3.** Moniammatillisessa yhteistyössä henkilöstöltä edellytettäviä seikkoja.

<b>Tahtoa tehdä asioita yhdessä</b>
<b>Asiakaslähtöistä yhteistyötarpeen tunnistamista</b>
<b>Ammatillisten rajojen ylittämistä</b>
<b>Asiantuntijuuden rakentamista yhdessä</b>

Kuviossa 11 on kuvattu Pärnän (2012, s. 217) mainitsevat kymmenen teesiä, joiden avulla kuvataan moniammatillisen tiimin yhteistyötä kehittäviä käytäntöjä.



**Kuvio 11.** Moniammatillisen tiimin yhteistyötä kehittävät käytännöt.

Pärnä näkee moniammatillisen yhteistyön tavoitteeksi dialogin syntymisen toisten ammattilaisten ja asiakkaiden kanssa. Dialogi synnyttää lisäarvoa, jota kukaan ammattilainen ei saavuta yksin. Moniammatillinen yhteistyö nähdään mahdollisuudeksi, jolla vastataan entistä paremmin sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaiden tarpeisiin ja tehokkuus vaatimuksiin. Kun palvelu tuotetaan yhteistyössä ja moniammatillisesti, tukee se paremmin asiakkaan omia voimavaroja. Asiakkaalle annetaan mahdollisuus olla oman asiansa asiantuntija. Pärnä mainitsee, että moniammatillisuus ei tuota mitään lisäarvoa, jos jokainen puuhastelee ”yleismiehenä” (Pärnä, 2012, s. 137, 218–219).

Isoherranen (2012) on tutkinut haasteita ja ilmiöitä, joita organisaatioissa kohdataan siirryttäessä moniammatilliseen tiimityöhön. Muutosprosessissa muokataan sen hetkiseen asiayhteyteen istuva moniammatillisen tiimityön malli. Tiimit muodostetaan yhdessä, kulloiseen toimintaympäristöön sopiviksi. Johdon, horisontaalisen ja



vertikaalisen, tulee toimia aktiivisesti yhteistyössä. Tiimeille on annettava valtaa toimia, kehittää ja arvioida kokonaisvaltaista ja potilaslähtöistä toimintaa. Isoherranen näkee moniammatillisen tiimin olevan muutoksen ydinsysteemi. Jotta tiimi toimii, tarvitaan siihen tietyt taidot ja valmiudet. Isoherranen summaa, että hänen saamien tulosten perusteella tarvitaan tiimissä reflektiivisen arvioinnin, taitavan keskustelun, dialogin ja jaetun johtajuuden taitoja sekä valmiutta keskustella asiakohtaisesti rooleista ja vastuista. Moninäkökulmaiseen päätöksentekoon tarvitaan reflektiivisen arvioinnin taitoja. Parasta mahdollista ratkaisua etsittäessä tarvitaan päätöksentekoprosessissa keskustelun ja dialogin taitoja. Toiminnan onnistumiseen tarvitaan jaettua johtajuutta sekä jaettua vastuuta. Jotta tiimi toimii, tarvitaan rooleissa joustavuutta. Kaikkiin näihin taitovaatimuksiin kyetään vaikuttamaan koulutuksilla, kunhan edellä mainitut edellytykset ovat olemassa. Hyvä vuorovaikutusilmapiiri ja keskinäinen luottamus tiimin sisällä kehittyvät tiimiläisten sosiaalisena tuotoksena (Isoherranen, 2012, s. 159–160).

Systeeminen työote liittyy kiinteästi moniammatillisuuteen ja moniammatillisen tiimin toimintaan, sillä systeemistä työtettä hyödyntävä tiimi on jo valmiiksi moniammatillinen. Ensimmäiset suomalaiset systeemisyttä koskevat tutkimukset on julkaistu 1960-luvulla. Finnasta löytyneiden systeemisyteen ja systeemiseen työotteeseen liittyvien tutkimusten määrät on esitetty taulukossa 4.

**Taulukko 4.** Systeemisyttä ja systeemistä työtettä tai toimintamallia koskevat tutkimukset Suomessa.

HAUN AIHE	AIKAVÄLI	MÄÄRÄ
<b>systemisyys, systeminen työote /-toimintamalli</b>	<b>1960-</b>	<b>2986</b>
-pro gradujen määrä		852
-väitöskirjojen määrä		208
-systemisyttä terveydenhuollossa käsitelleiden tutkimusten määrä		71

Ahon tutkimuksessa nousi esiin tärkeitä tiimityön elementtejä. Aho (2018, s. 83) tutki millaisena lastensuojelun systeminen malli esiintyy mallia pilotoivien tiimin jäsenten puheessa. Hänen tutkimuksensa tuloksissa nousi esiin neljä erilaista ulottuvuutta: vuorovaikutus ja suhteet, asiakashorisontti, työntekijähorisontti sekä systemisen työotteiden mahdollistavat rakenteet. Etenkin tässä neljännessä eli systemisen työotteen mahdollistavan rakenteiden ulottuvuudessa nousi esiin tiimin kokoonpano, toiminta, sekä tiimin jäsenten ja lähijohdon sitoutuminen systemiseen työotteeseen. Ahon mukaan tiimin tulisi muodostua sellaisista työntekijöistä, joilla on valmiudet toimia systemisessä suhteessa asiakkaisiin, heidän verkostoihinsa ja tilanteisiin sekä omaan ja tiimin sisäiseen työskentelyyn. Keskeisiksi asioiksi toimintarakenteissa nousivat tiimikokousten säännöllisyys, niihin käytettävä aika sekä kokousten sisällöllinen tarkoituksen mukaisuus. Aho mukaan keskeinen löydös on se, että kaikkien ulottuvuuksien tulee olla läsnä systemisessä työorientaatiossa.

Systemisen työotteen käyttöä Suomessa on laajennettu lastensuojelutyöstä aikuissosiaalityöhön ainakin Turussa. Elonen ja Hiltunen tarkastelivat, kuinka lastensuojelussa käytetty systeminen työote istuu aikuissosiaalityöhön. Heidän mukaansa systeminen työote tuo teoriapohjaa ja keinoja muun muassa asiakkaiden ongelmien juurisyiden löytämiseen ja ennaltaehkäisevään työhön. Heidän mukaansa systemisen työotteen käyttöönotto koko organisaation tasolla antaa mahdollisuuden syventää osaamista. Systemisyydessä on kyse kokonaisuuden tarkastelusta ja täten myös moniammatillisuudesta. He toteavat artikkelissaan, että lasten suojeluun kehitetty malli ei ole suoraan siirrettävissä aikuissosiaalityöhön, soveltaminen on kuitenkin mahdollista ja suositeltavaa. Elonen ja Hiltunen mainitsevatkin, että systemisajattelun yhteydessä onkin ollut puhetta rakenteiden siirtyvyyden teoriasta. Eli jos jokin tietty toimintatapa toimii jossakin, pystyy sitä hyvin todennäköisesti soveltamaan<sup>24</sup> muuallakin. Tämä muualla

---

<sup>24</sup> Elonen ja Hiltunen (2021, s. 181) pohtivat mitä vaaditaan, jotta systemisen työotteen soveltaminen onnistuu. He tutkivat kirjallisuutta ja Britanniassa oli noussut esiin onnistumisen elementeiksi systemisesti koulutetun konsultoinvan sosiaalityöntekijän läsnäolo, jaettu ajattelu, tiimipalavereiden case- keskusteluiden päätöksenteko sekä

soveltaminen voi taas tuottaa uusia näkökulmia asiaan. Kun tätä toimintamallin siirtoa muualle tehdään, on erittäin tärkeää ymmärtää taustalla oleva teoria. Turussa vietäessä mallia aikuissosiaalityöhön oli haasteeksi noussut se, että malli oli tuotu valmiin tiimityön rakenteina. Parempi tapa olisi ehkä ollut kouluttaa ja syventää työyhteisöä systeemisen työtteen edellyttämään ajattelutapaan (Elonen & Hiltunen, 2021, s. 180–181, 192).

## 5.2 Tiimijohtaminen

Tiimijohtaminen on vielä hyvin vähän tutkittu johtamissuuntaus. Suomessa on tiimijohtamiseen liittyviä opinnäytteitä tehty 217 (Finna), ensimmäinen näistä on julkaistu vuonna 1998. Näistä tehdyistä tutkimuksista on pro graduja 157 ja väitöskirjoja 14. Zagaron ja muiden mukaan (2009, s. 95, 103) tiimijohtamisen tutkiminen on edistynyt merkittävästi 2000-luvulla maailmanlaajuisesti. Yksi edistymisen avain on ollut huomion siirtäminen tutkimuksissa, kuinka tiimin johtajat voivat edistää tehokkaammin tiimien integroitumista ja koordinaatiota. He näkevät tiimijohtajuudelle kolme tehtävää:

- asettaa suunta tiimin toiminnalle
- tiimin toiminnan hallitseminen
- kehittää tiimin osaamista, siten että tiimi selviää itse ongelman ratkaisu prosesseistaan.

Ensimmäiset tutkimukset jaetusta johtajuudesta tiimeissä on julkaistu 1997 (Pearce) ja 2001 (Sims) (Meindl ja muut, 2002, s. 3). Suomessa jaettua johtajuutta on käsitelty 511 opinnäytteessä. Näistä pro gradu -tutkimuksia on 371 ja väitöskirjoja 49. Ensimmäinen Finnasta löytyvä tutkimus on tehty 2001. Barnettin ja Weidenfellerin (2016, s. 335)

---

koulutetun klinikon läsnäolo. Suomessa lastensuojelussa hyödynnettyssä systeemissä työtöteessä onnistumisen ydinelementeiksi nostettiin taas systeemiseen työtöteeseen valmiit rakenteet eli systeeminen tiimi, systeeminen viikkokokous ja systeeminen asiakastyö. Elonen ja Hiltunen mainitsevat, että kun näitä elementtejä tarkennetaan, tarkoitetaan systeemissä työtöteessä hyödynnettävistä työvälineistä (sukupuut, verkostokartta, aikajana, hypoteesi, sirkulaariset kysymykset). Systeemissä työtöteessä on myös olennaista nostaa esiin keskeisiä taitoja, kuten epävarmuuden sieto, refleктоimaan pysähtyminen ja kyvystä asettua ei-tietämisen positioon.

mukaan jaetun johtajuuden tutkiminen on kasvanut räjähdysmäisesti vuodesta 2003 alkaen. Kiinnostus jaetun johtajuuden tutkimiseen on noussut sen jälkeen, kun organisaatiot ovat siirtyneet tiimipohjaisuuteen. Sysäyksen jaetun johtajuuden tutkimisen kasvuun antoi Pearcen ja Congerin vuonna 2003 julkaistu jaettua johtajuutta käsittelevä teos. Keskeisin ero jaetun johtajuuden ja perinteisempien johtajuusmallien välillä on se, että jaetussa johtajuudessa korostuu monen suuntainen johtajuus, kun perinteisemmissä johtamismalleissa johtaminen suuntautuu enemmän alaspäin.

Barnett ja Weidenfeller (2016, s. 337, 347–348) tarkastelivat tutkimuksia, jotka käsittelevät jaettua johtajuutta ja tiimiä. He toteavat jaetun johtajuuden tutkimisen olevan vielä lapsenkengissä, etenemässä kohti murrosikää. He tekivät tutkimuksessaan yhdeksän havaintoa jaetusta johtajuudesta (ks. taulukko 5).

**Taulukko 5.** Barnettin ja Weidenfellerin havainnot jaetusta johtajuudesta.

1. Tärkeä, hyödyllinen, mutta monimutkainen rakenne, jolla voidaan parantaa tiimin suorituskykyä (tehokkuus, innovaatio, oppiminen).
2. Ainutlaatuista, poikkeaa vertikaalisesta johtamisesta
3. Tyypillisesti tiimeissä, joissa vaikutusvalta ja vastuu jaetaan jäsenten kesken. Ulkopuolisilla valmentajilla ja konsulteilla voi olla positiivinen vaikutus.
4. Kehittyminen vie aikaa.
5. Tiimin jäsenten ominaisuudet, kuten taidot, kokemus, itsensä johtaminen, luottamus, voivat helpottaa johtajuuden jakamista ja tehdä tiimin tuloksesta paremman.
6. Tehokas jaettu johtajuus voi lisätä ja täydentää hyvän vertikaalisen johtajuuden vaikutusta.
7. Saavutettu yhteinen käsitys tiimin tarkoituksesta, tehtävästä ja tilanteesta helpottaa jäsenten avoimuutta ja halukkuutta jakaa johtajuutta.
8. Suhde dynamiikan ymmärtäminen antaa hyödyllisiä oivalluksia tiimin toiminnasta ja suorituskyvystä.
9. Jaetun johtajuuden vaikutukseen ryhmän suorituskykyyn vaikuttavat ympäristö, tehtävien keskinäinen riippuvuus ja työn monimutkaisuus.

Konu ja Viitanen (2008, s. 36–37) tutkivat jaettua johtajuutta suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Ammatillinen tausta ja toimiala vaikuttavat jaetun johtajuuden käytänteiden toteuttamiseen. Jaettu johtajuus oli harvinaisempaa lääketieteellisen taustan omaavilla johtajilla. Yksiköt, joissa jaettua johtajuutta esiintyi, olivat vähemmän hierarkisia. Ikä tai työkokemus eivät vaikuttaneet jaetun johtajuuden toteuttamiseen. Konu ja

Viitanen toteavatkin, että jaetun johtajuuden siemen näyttäisi olevan kylvetty tutkittuihin organisaatioihin. Isoherranen (2012, s. 152, 158) toteaa, että tiimissä tarvitaan valmiuksia jaettuun johtajuuteen. Tämä mahdollistaa tiimin jäsenille vastuun omalla alueellaan. Lisäksi tiimin jäsenillä on vastuu koko kokonaisuuden toteuttamisesta. Tiimit, joissa noudatettiin jaettua johtajuutta ja joissa oli avoin vuorovaikutus, toimivat hyvin. Kuka tahansa tiimin jäsen voi toimia sovitusti tiimin johtajana.

Hyvin paljon samankaltaisia elementtejä jaetun johtajuuden kanssa löytyy hajautetusta ja kollektiivisesta johtamisesta. Barnett ja Weidenfeller (2016, s. 335) huomauttavatkin, että jaetuksi johtajuudeksi kutsutaan kirjallisuudessa myös hajautettua ja kollektiivista johtajuutta. Forsythin ja Masonin<sup>25</sup> (2017, s. 291) artikkelin mukaan jaetun ja hajautetun johtajuuden teorit ovat merkityksellisiä etenkin terveydenhuollossa, jossa keskitytään nimenomaisesti eri ammattien väliseen tiimityöhön. Heidän läpi käymien aiempien tutkimusten mukaan on todistettu, että jaetun ja hajautetun johtajuuden käytöstä syntyy potentiaalista etua johtajuuteen ja tiimityöhön. He raportoivat myös vertailukelpoisista terveydenhuollon tutkimuksista, joissa on osoitettu yhteys jaetun ja hajautetun johtajuuden ominaisuuksien ja organisaation tulosten, kuten henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, henkilöstön tyytyväisyys ja paremmat palvelutulokset, välillä.

Jonasson ja muut (2018) tutkivat hajautettua johtajuutta. He valitsivat tutkimukseensa tanskalaisen sairaalan sekä paikallisen tason yksikön, joiden johtajia ja henkilökuntaa he haastattelivat. Tulosten mukaan epätasainen ja epäoikeudenmukainen ylhäältä alaspäin tapahtuva johtaminen aiheuttaa tyytymättömyyttä. Osa terveydenhuollon ammattilaisista toivoi, että yhdistetyissä yksiköissä johtajuutta hajautettaisiin tasaisesti. Hajautetun johtajuuden käsitteellistämisenä onkin mainittu, että johtajuus jaetaan monille eikä vain harvoille. Valitettavasti tällaista laajemmalle joukolle hajautettua johtajuutta ei ole vielä sairaaloissa. Yksiköiden välillä oli eroja. Paikallisen yksikön tasolla hajautettu johtajuus syntyi paremmin. Yhteen sulautuneet osastot näkivät hajautetun johtajuuden olevan

---

<sup>25</sup> Forsyth ja Mason (2017, s. 293, 296) tutkivat onko ammattiryhmien välisiä ajattelu eroja jaetusta ja hajautetusta johtajuudesta. Heidän tutkimuksensa mukaan vastoin ennusteita, eri ammattiryhmien välillä ei ilmennyt eroja tutkimuksissa jaetusta ja hajautetusta johtajuudesta.

tehokas tapa varmistaa integraatio ja yhteistyö. Tutkimuksen löydösten mukaan fuusion jälkeisessä tilanteessa ylhäältä alaspäin tapahtuva hajautetun johtamisen rajoittaminen koettiin samanaikaisesti tarkoituksenmukaisena ja ahdistavana (Jonasson ja muut, 2018, s. 695, 702–704). Harrisin tutkimuksen mukaan hajautetulla johtajuudella on positiivinen vaikutus organisaation kehitykseen ja muutokseen. Se laittaa myös pohtimaan johtajuutta uudella tavalla (Harris, 2008, s. 183).

De Brún & McAuliffe (2020, s. 5) tutkivat, kuinka kollektiivista johtamista voi toteuttaa tehokkaasti. Tutkimuksen<sup>26</sup> mukaan tiimin jäsenten kesken tarvitaan eri ammattiryhmien välistä kumppanuutta. Siiloistaan ulos tuleminen auttoi saavuttamaan paremman yhteisymmärryksen ja toisten arvostus tiimissä nousi. Myös potilasturvallisuuden raportoitiin parantuneen, ja hierarkian koettiin tasaantuneen tiimissä. Tutkimuksen tulosten mukaan ne tiimit, joissa jaettiin yhteinen vastuu tiimin suoriutumisesta, olivat tehokkaampia, innovatiivisempia ja pyrkivät jatkuvaan laadun parantamiseen.

Yllä kuvatussa tutkimuksessa nousi esiin, että usein terveydenhuollon ammattilaisia koulutetaan siiloissa<sup>27</sup>. Harvoin, jos lainkaan, heitä koulutetaan toimimaan moniammatillisen ryhmän jäsenenä. Tutkimuksen tulosten mukaan tiimin jäsenille varattu yhteinen aika tiimin toiminnan kehittämiseen selkeyttää tiimiläisten rooleja. Kirjoittajien mukaan heidän tutkimustuloksensa ovat samankaltaisia aikaisempien tutkimusten kanssa. Aiemmissä tutkimuksissa on osoitettu, että jaettu johtajuus ennusti tiimityötä, epäitsekkyyttä ja auttavaista käytöstä. Kollektiivinen johtaminen luo voimaannuttavan ilmapiirin,

---

<sup>26</sup> Artikkelissa esiteltiin kuvion muodossa alkuperäisen kollektiivisen johtajuuden teoria. Siinä kuvailtiin mekanismeja, jotka saavat aikaan hyvän lopputuloksen. Näitä mekanismeja ovat muun muassa jaettu ymmärrys, arvostus, tietotaito ja taidot, voimaantuminen ja motivaatio, jaettu tunne vastuusta, luottamus, psykologinen turvallisuus, motivaatio toisten tukemiseen sekä roolien selkeys. Tulokseksi näiden mekanismien avulla saadaan aikaan tiimin, jossa on muun muassa jaettu johtajuus, tyytyväinen henkilökunta, tyytyväiset potilaat, innovatiiviset ja sopeutuvat tiimit, konflikti tilanteiden kommunikaation parantuminen, laadun ja turvallisuuden parantamista, oppimisen kulttuuria, parantunutta tiimityötä, ongelmien ratkaisemista ja päätöksen teon yhteistyötä (De Brún & McAuliffe, 2020, s. 7).

<sup>27</sup> De Brún & McAuliffe (2020, s. 10–11) mainitsivat, että terveydenhuollon hierarkkinen kulttuuri voi aiheuttaa skeptistä suhtautumista kollektiiviseen johtamiseen. Tutkimusten mukaan organisaatorakenteet, ammatilliset hierarkiat ja johtajuushierarkiat voivat rajoittaa osallistujien johtamiskykyä sekä mahdollisuuksia. Kollektiiviset johtamiskäytännöt edistävät tiimityötä, parantavat hoidon laatua ja potilasturvallisuutta sekä henkilöstön ja potilaiden tyytyväisyyttä.

tyytyväisemmän henkilöstön ja paremman henkilöstön pitovoiman (De Brún & McAuliffe, 2020, s. 10).

Sims, Hewitt & Harris (2015) kertoivat artikkelissaan tutkimuksesta, jossa tutkittiin moniammatillisen tiimin mekanismeja. Artikkelin mukaan selkeä johtajuus tiimissä oli tärkeä yhteisen tarkoituksen, kriittisen pohdinnan ja innovaatioiden kannalta. Johtaja asettaa tiimiin ”sävyn” ja vaikuttaa vahvasti tiimin etenemisen suuntaan ja tavoitteisiin. Zagaron ja muiden (2009, s. 99, 102) mukaan tiimin johtajalla onkin iso vastuu kehitettävässä jaettu johtajuutta tiimissä. He mainitsevat neljä erilaista tiimin johtajuuden roolia: mentori, ohjaaja, valmentaja ja fasilitaattori. Heidän mukaansa tiiminjohtaja voi käyttää näitä rooleja tiimin kasvun eri vaiheissa. Tiimin kehittyessä ohjaajan roolin merkitys kasvaa.

### **5.3 Yhteenveto aiempien tutkimusten annista**

Moniammatillisuutta on tutkittu jo yli 50 vuoden ajan. Sosiaali- ja terveydenhuollon moniammatillista tiimityötä koskevia tutkimuksia on kuitenkin tehtyä vielä varsin niukasti. Moniammatillisuutta koskevat tutkimukset käsittelevät usein moniammatillista yhteistyötä. Aiempien tutkimusten mukaan systeemisydessäkin on osin myös kyse moniammatillisuudesta. Systemistä työtettä on hyödynnetty kuitenkin vielä lähinnä sosiaalityössä. Tiimijohtamisen ja jaetun johtajuuden tutkiminen on kasvanut 2000-luvulla. Kotimaisessa, jaettua johtajuutta käsitelleessä tutkimuksessa, on todettu, että jaettua johtajuutta esiintyy yksiköissä, jotka eivät ole hierarkisia. Aiemmin tehdyissä tutkimuksissa on todettu, että jaetun johtajuuden käytöstä syntyy potentiaalista etua johtajuuteen ja tiimityöhön. Tiimin johtajalla on suuri vastuu jaetun johtajuuden kehittämisessä tiimissä. Tutkimuksellinen aukko näyttäisi olevan kuinka systeminen työtettä hyödynnetään sosiaali- ja terveydenhuollon moniammatillisessa tiimissä. Myöskään tiimijohtamista tai jaettua johtamista ei ole aiemmin tutkittu sote reformin näkökulmasta. Liitteeseen 1 on koottu aiemmin tehtyjen, Finnasta löytyneiden, tutkimuksien lukumäärät.

## 6 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset. Tämän lisäksi tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus sekä tutkimuksen tekoon valikoitua aineiston keruun ja analyysin menetelmiä.

### 6.1 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen pääongelma on johdettu Päijät-Hämeen Tulevaisuuden sote-keskus-hankkeen tarpeista. Hankkeessa käynnistetään moniammatillinen tiimityö sote-keskuksissa. Pääongelman avulla tuotetaan tietoa lähiesimiesten tietoisuudesta moniammatillisuudesta sekä sen johtamisesta. Pääongelma on jaettu vielä tarkempiin alaongelmiin.

Tämän tutkimuksen pääongelma<sup>28</sup> on:

- Millaisia käsityksiä Tulevaisuuden sote-keskuksen moniammatillisen tiimin jäsenten lähiesimiehillä on moniammatillisesta tiimityöstä ja moniammatillisuuden johtamisesta?

Tämä tutkimuksen alaongelmat ovat:

- Millaisena esimiehet näkevät moniammatillisen tiimityön?
- Millaiseksi esimiehet näkevät tiiminvetäjän roolin moniammatillisessa tiimissä?
- Mitkä asiat lähiesimiesten näkemyksien mukaan mahdollistavat ja uhkaavat moniammatillisuuden johtamista?
- Millaiset ovat esimiesten käsitykset systeemisestä työotteesta?

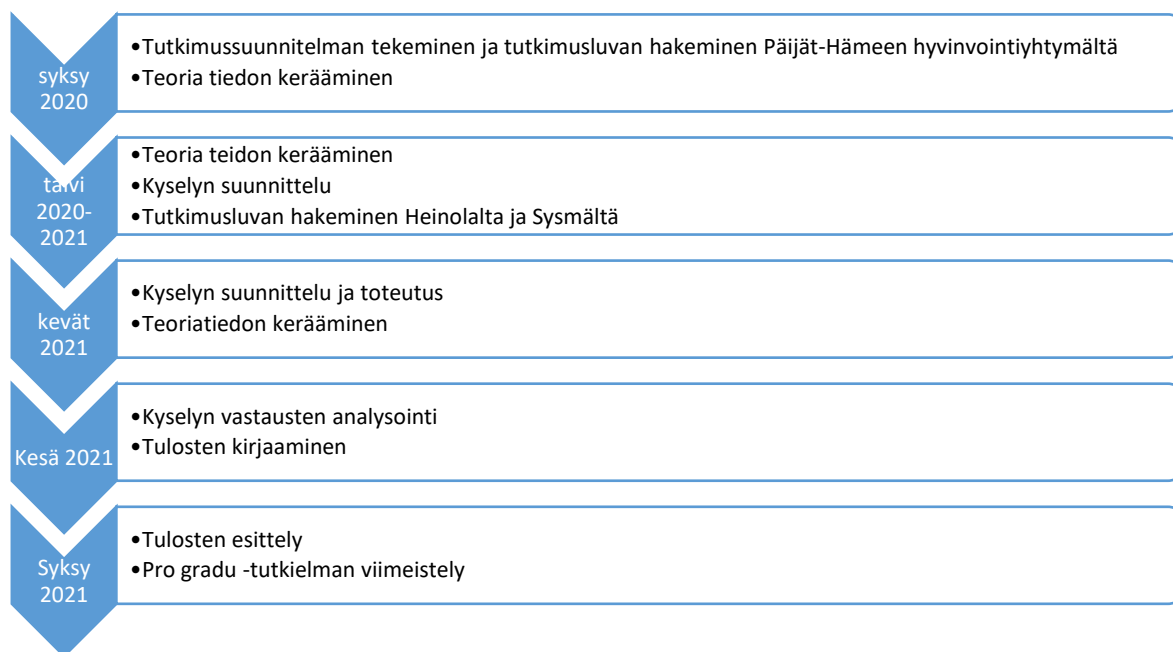
---

<sup>28</sup> Hirsjärven ja muiden (2014, s. 126–128) mukaan tutkimuksen pääongelma on aika usein yleisellä tasolla oleva kysymys, jossa hahmottuu tutkittava kokonaisuus. Pääongelman alle muodostuu alaongelmia (käytetään myös nimitystä osaongelmat), jotka selittävät pääongelmaa. Tarvittaessa voidaan myös muodostaa kolmas taso, alaongelmien alaongelmat.



## 6.2 Empiirisen työskentelyn aikataulu ja vaiheet

Tämä tutkimus toteutettiin vuosien 2020–2021 aikana. Tutkimussuunnitelman valmistuttua haettiin tarvittavat tutkimusluvut tutkimukseen osallistuvilta organisaatioilta, tässä tapauksessa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymältä sekä Heinolan kaupungilta. Vaikka Heinola kuuluukin hyvinvointiyhtymän jäsenkuntiin, tuli tutkimuslupa hakea erikseen, sillä Heinola tuottaa peruspalvelunsa itse. Tutkimuslupa haettiin ja se myönnettiin Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän toimesta marraskuussa 2020. Heinolan kaupungilta tutkimuslupa saatiin helmikuussa 2021. Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin alkusyksyllä 2020 aiheen pohdinnalla yhdessä Päijät-Hämeen Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeen projektipäällikön kanssa. Varsinaisen tutkimuksen teko käynnistyi loppusyksystä 2020 tutustumalla aiemmin tehtyihin tutkimuksiin ja teorian tietoon. Teorian tietoon tutustumisen jälkeen käynnistyi kyselyn suunnittelu kohderyhmän valinnalla. Kyselylomaketta käytiin läpi Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeen työntekijöiden kanssa. Yhdessä pohdittiin, mitä asioita tulisi tutkimuksessa selvittää, jotta saatua tietoa voidaan hyödyntää hankkeessa. Kysely toteutettiin toukokuussa 2021. Tämän jälkeen saatu aineisto analysoitiin ja kirjoitettiin auki. Tutkimuksen tuloksia esiteltiin Tulevaisuuden sote-keskuksen henkilöstöinfoissa syksyn 2021 aikana. Lopullinen raportti valmistui joulukuussa 2021. Kuviossa 12 on kuvattu tämän tutkimuksen aikataulu.



**Kuvio 12.** Tutkimuksen eteneminen.

### 6.3 Aineiston kerääminen ja analysointi

Tutkimusmetodologia on tutkimuksen strateginen toimintasuunnitelma. Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmetodia. Laadullisesta tutkimuksesta käsittelevässä kirjallisuudessa käy ilmi, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavan välillä on usein suora vuorovaikutus. Laadullinen tutkimus keskittyy usein kokonaisvaltaisuuteen ja pyrkii kuvaamaan ilmiötä tutkimukseen osallistujan näkökulmasta. Laadullista tutkimusta voidaan kutsua ymmärtäväksi ja selittäväksi tutkimukseksi (Groenland & Dana, 2019, s. 2, 163; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 28). Williams (2007, s. 65, 67) mainitsee, että kvantitatiivinen eli määrällinen lähestymistapa valitaan käsiteltäessä numeerista aineistoa, ja kvalitatiivinen lähestymistapa valitaan käsiteltäessä tekstitietoja. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu kerätyn tiedon kuvaileminen, selittäminen ja tulkinta.

Usein tutkimuksen tekijä kerää aineistonsa itse, kuten tässäkin tutkimuksessa on tehty. Tätä itse kerättyä aineistoa kutsutaan primääriaineistoksi. Tutkijan on myös mahdollista hyödyntää muiden keräämää aineistoa eli sekundaariaineistoa. Tutkimusmenetelmä

muodostuu tavoista ja käytännöistä, joilla kerätään havaintoja eli toisin sanoen tutkimusmenetelmä on yhtä kuin tutkimuksessa käytetyt tekniikat. Tutkimusongelma ja menetelmä kulkevat käsikädessä. Se millaista tietoa, keneltä ja mistä tietoa haetaan ohjaa myös menetelmän valintaa (Groenland & Dana, 2019, s. 163; Hirsjärvi ja muut, 2014, s. 183–184, 186).

### **6.3.1 Aineiston kerääminen**

Kyselystä ja kyselylomakkeen laadinnasta löytyy tietoa useasta eri lähteestä. Kysely on yksi perinteisimmistä tavoista kerätä aineistoa ja se onkin yksi survey-tutkimuksen keskeisistä menetelmistä. Survey-tutkimus on tutkimus, jossa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä täsmälleen samalla tavalla. Perinteisin versio kyselystä on paperikysely, mutta paperikyselyn rinnalle on noussut sähköinen kysely. Kyselyjen avulla saadaan usein kerättyä laaja tutkimusaineisto ja se on menetelmänä tehokas. Toisaalta kyselytutkimuksen teettäjä ei saa varmuutta siihen, kuinka tosissaan vastaajat ovat kysymyksiin vastanneet. Väärinymmärryksiä voi olla hankala kontrolloida. Kyselylomaketta suunniteltaessa tulee tutkimuksen keskeiset käsitteet olla tiedossa, eikä kysymyksiä ei voi keksiä mielivaltaisesti. Avointen kysymysten etuna on se, että vastauksista voi löytyä uusia ideoita ja vastaajan mielipide voidaan saada kattavasti selville (Hirsjärvi ja muut, 2014, s. 134, 193–197; Valli, 2018; Vilkkä, 2005, s. 81).

Vallin (2018) mukaan kyselyn muoto vaihtelee aina tarkoituksen ja kohderyhmän mukaan. Toisin sanoen se ei tarkoita automaattisesti postilaatikkoon tulevaa kirjettä, jossa on valmiiksi maksettu palautuskuori. Tutkija voi itse olla läsnä aineistonkeruussa tai sitä voi valvoa esimerkiksi opettaja, jos aineisto kerätään oppilailta. On myös tilanteita, joissa ei käytetä valvojaa lainkaan, kuten postitetussa paperikyselyssä. Kysymysten tekeminen ja muotoileminen vaatii todellista huolellisuutta. Onnistuneet kysymykset luovat perustan onnistuneelle tutkimukselle. Eniten virheitä tutkimustuloksiin aiheuttaa usein kysymysten muoto. Vastaaja voi ymmärtää kysymyksen eri tavalla kuin kysyjä

on sen tarkoittanut. Tämän vuoksi kysymysten tuleekin olla yksiselitteisiä. Ennen kuin kyselyä lähdetään tekemään, tulee tutkimusongelmat olla määritelty.

Valli (2018) muistuttaa, että kyselylomakkeen rakennetta kannatta pohtia. Monesti kyselylomakkeen alussa on taustakysymyksiä, joilla voidaan kartoittaa vastaajan ikää, sukupuolta ja muita asioita. Nämä taustakysymykset toimivat usein selittävinä muuttujina, joiden avulla voidaan selvittää vastaavatko esimerkiksi eri ikäiset eri tavoin. Seuraavaksi suositellaan kyselylomakkeeseen laitettavan helppoja kysymyksiä ja vasta tämän jälkeen arat ja vaikeat kysymykset. Helpot kysymykset johdattelevat arkoihin ja vaikeisiin kysymyksiin. Viimeiseksi kannattaa sijoittaa jäähdyttelyvaiheen kysymykset, eli sellaiset, joihin on helppo vastata. On myös ehdotettu, että taustakysymykset sijoitettaisiin loppuun, sillä on todettu, että vastaajan motivaatio vastata laskee loppua kohden. Kyselylomakkeen pituudella on myös merkitystä. Jos se koetaan liian pitkäksi, saattaa vastaaja lopettaa vastaamisen ennen kunnollista tutustumista siihen. Lomakkeessa käytetyn kielen tulee olla ymmärrettävää, eikä vierasperäisten sanojen käyttö ole aina sopivaa.

Tässä tutkimuksessa käytettiin virtuaalista informoitua kyselyä. Hirsjärven ja muiden (2007, s. 191–192) mukaan informoidussa kyselyssä tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti tutkimukseen osallistuville. Lomakkeiden annon yhteydessä tutkija kertoo samalla tutkittaville tutkimuksesta. Informoidussa kyselyssä lomakkeet palautetaan tutkijalle sovitusti. Valli (2018) näkee, että kyselyn avulla aineistoa voidaan kerätä samanaikaisesti suurelta joukolta. Tutkija voi tarkentaa kysymyksiä, jos hän on itse paikalla. Tässä aineistonkeruu tavassa on kyselyn vastausprosentti suuri. Sähköisesti toteutettu aineistonkeruu on taloudellinen ja se voi kääntää suoraan tiedostoiksi ja aineiston syöttö jää tutkijalta pois. Sähköisessä kyselyssä voidaan myös varmistaa, että vastaaja vastaa kaikkiin kysymyksiin, hän ei pääse etenemään seuraavaan kysymykseen ennen vastaamista. Tässä on hyvänä puolena se, että saadaan vastaus kaikkiin kysymyksiin, mutta huonona puolena on, että vastaaja voi hermostua, jos ei koe osaavansa vastata kysymykseen.

Kysely oli tässä tutkimuksessa paras tapa tavoittaa esimiehet, sillä tutkimuksen teon aikaan oli edelleen Covid-19 pandemia meneillään. Pandemia aiheutti haasteita fyysisille tapaamisille. Kyselylomakkeen laatiminen olikin yksi tämän tutkimuksen haastavimmista kohdista. Kyselylomakkeen laatimiseen käytettiin runsaasti aikaa ja se esitettiin kolmella henkilöllä. Heillä kaikilla oli kokemusta sosiaali- ja terveydenhuollon johtokehittämis- tai moniammatillisuutta koskevista työtehtävissä. Informointi toteutettiin virtuaaliyhteyden kautta tapahtuneella infotilaisuudella, tässä tapauksessa Teams-kokouksena, toukokuussa 2021. Samassa yhteydessä jaettiin kyselylomake. Infotilaisuuteen oli kutsuttu tulevien moniammatillisten tiimien jäsenten lähiesimiehet. Tilaisuuden alussa kerrottiin Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeen etenemisestä ja siitä, miten tämä pro gradu -tutkielma liittyy hankkeeseen. Infotilaisuuden rakenne suunniteltiin niin, että vastaajille jäi aikaa täyttää kyselylomake tilaisuuteen varatun ajan puitteissa.

Tilaisuuteen oli kutsuttu 25 lähiesimiestä. Heistä 15 osallistui tilaisuuteen ja lopulta 13 vastasi kyselyyn. Sähköisen kyselyn linkki jaettiin tilaisuuden aikana osallistujille. Tilaisuuden aikataulutuksessa oli varattu tunti aikaa kyselyn täyttämiseen. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse niille kutsutuille, jotka eivät tilaisuuteen päässeet osallistumaan. Kukaan sähköpostitse linkin saaneista ei vastannut kyselyyn. Kysely oli forms -muotoinen ja keskimääräinen vastausaika oli hieman yli 23 minuuttia. Sähköinen kyselylomake (liite 2) sisälsi 19 kysymystä, joista seitsemän kartoitti vastaajien taustatietoja. Loput kysymykset koskivat moniammatillisuutta ja sen johtamista, systeemistä työtettä sekä lähiesimiesten koulutustarpeita. Kyselyssä lähdettiin liikkeelle taustamuuttujiin liittyvistä kysymyksistä. Sen jälkeen siirryttiin itse tutkimuksen aihetta koskeviin kysymyksiin. Ensin johdateltiin aiheeseen kysymällä vastaajien ajatuksia moniammatillisuudesta, sen jälkeen siirryttiin johtamista käsitteleviin kysymyksiin ja lopuksi systeemistä työtettä käsitteleviin kysymyksiin.

### 6.3.2 Aineiston analysointi

Sisällönanalyysistä ovat kertoneet muun muassa Valli sekä Tuomi ja Sarajärvi. Sisällönanalyysi on dokumenttien sisällön kuvaamista sanallisesti, ja se onkin laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Monet määrällisen ja laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat osittain sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysissä on tarkoitus saada kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Aineisto on mahdollista luokitella, tyypitellä tai lajitella teemoittain. Tyypittelyä tehdessä ei kannata heti aluksi olla liian rajaava vaan kannattaa käyttää pieniäkin eroja sisältäviä luokkia ja tiivistellä ja yhdistää aineistoa myöhemmin. Avoimet kysymykset mahdollistavat luokittelun monella eri tavalla (Valli, 2018; Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 91, 94, 103, 106).

Tuomen ja Sarajärven mukaan laadullisen aineiston analysoinnissa löytyy useita pullon kauloja. Aineistoa analysoidessa nousee esiin monia mielenkiintoisia ja kiinnostusta herättäviä asioita. Kaikkia näitä ei voi raportoida tutkimuksessa. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että tutkija päättää, mikä aineistossa on kiinnostavaa. Aineistoa läpi käydessä tulee kuitenkin merkitä ne asiat, jotka sisältyvät tähän aiemmin päätettyyn kiinnostavuuteen. Nämä merkityt kohdat kerätään yhteen ja koodataan tutkijan valitsemalla tavalla. Aiheen rajaaminen helpottaa aineistonkin keruuta. Aineiston luokittelu, teemoittelu tai tyypittely saatetaan usein ajatella aineiston analyysiksi. Aineistoa voi analysoida analyysilähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineiston analysoimisessa on tärkeää keksimisen logiikka, sillä juuri tutkimuksen tekijä tuottaa itse aineistonsa viisauden. Sisällönanalyysillä aineisto kuitenkin vain järjestellään johtopäätöksien tekemistä varten. Tästä sisällönanalyysillä toteutetut tutkimukset ovatkin saaneet kritiikkiä. Analyysin vaiheet on voitu kuvata tutkijan toimesta hyvinkin tarkasti, mutta tutkija ei olekaan osannut tehdä tutkimuksestaan mielekkäitä johtopäätöksiä, vaan esitellyt järjestetyn aineiston tuloksina. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 92–93, 99–100, 103.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineiston analyysinä aineistolähtöistä analyysiä. Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 99) mukaan viitekehys muodostuu siitä, mitä tutkittavasta

ilmiöstä on jo aiemmin tiedetty. Aineiston hankintatapa on vapaavalintainen. Aineisto analysoidaan aineistolähtöisesti, samoin raportointi on aineistolähtöinen. Tätä tutkimusta varten kerätyn aineiston analyysi aloitettiin lajittelemalla aineistoa. Lajittelu aloitettiin kysymys kerrallaan etsien vastauksista samankaltaisuuksia ja eroavuuksia. Tämän jälkeen jokaisen kysymyksen kohdalla etsittiin yhteiset nimittäjät löytyneille luokille. Tämän kysymyskohtaisen luokittelun jälkeen yhdisteltiin vastausluokkia eri kysymysten välillä yläkäsitteiden alle. Suurimmiksi pääluokiksi muodostuivat moniammatillinen tiimityö ja moniammatillisen tiimityön johtaminen. Näiden alle muodostui pienempiä luokkia, jotka ovat avattu tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 7 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa raportoidaan tämän tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tuloksissa on jätetty tulkitsematta ja raportoimatta ne vastaukset, jotka eivät vastanneet kysytyyn asiaan. Näitä raportoimatta jättämiä vastauksia oli vain muutama. Tulokset ovat jaettu neljään kategoriaan: taustamuuttujat, moniammatillinen tiimityö, moniammatillisen tiimin johtaminen sekä systeeminen työote.

Tutkimukseen vastasi 13 lähiesimiestä. Taulukossa 6 on esitetty kutsuttujen ja vastaajien jakautuminen sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten kesken. Kappaleessa 7.1 on kerrottu tarkemmin vastaajien taustamuuttujista.

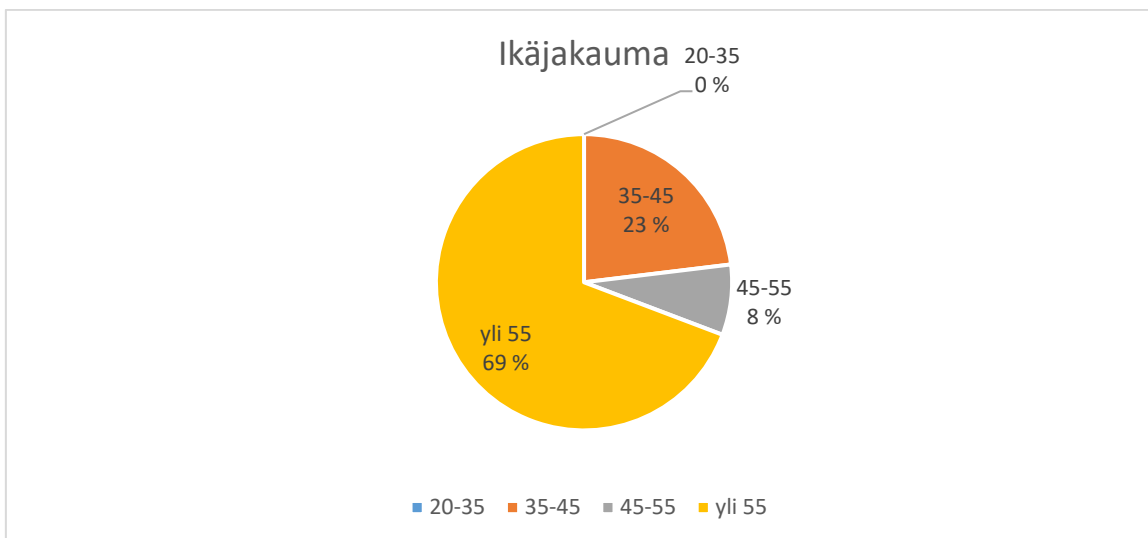
**Taulukko 6.** Kutsuttujen ja vastaajien jakautuminen sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten kesken.

	% osuus kutsutuista	% osuus vastanneista
Sosiaalihuollon ammattilainen	20	8
Terveydenhuollon ammattilainen	80	92

### 7.1 Taustamuuttujat

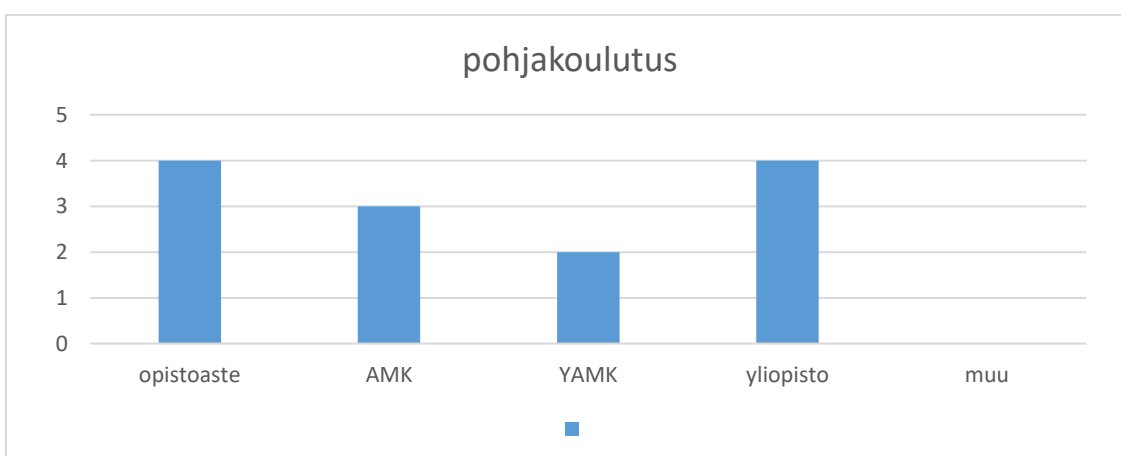
Tämän tutkimuksen kyselyn taustamuuttujissa selvitettiin vastaajien ikää, pohjakoulutusta, työvuosia esimiehenä sekä suoritettua johtamiskoulusta. Kaikki vastaajat osallistuivat kyselyn teettämisen yhteydessä järjestettyyn infotilaisuuteen. Kyselyn keskimääräinen vastausaika oli 23,17 minuuttia. Vastaajien koulutustausta vaihteli, mutta kaikilla vastaajilla oli kuitenkin koulutus sosiaali- ja terveysalalta. Kaikki vastaajat olivat yli 35-vuotiaita. Ikäjakauma esitetty tarkemmin kuviossa 13.





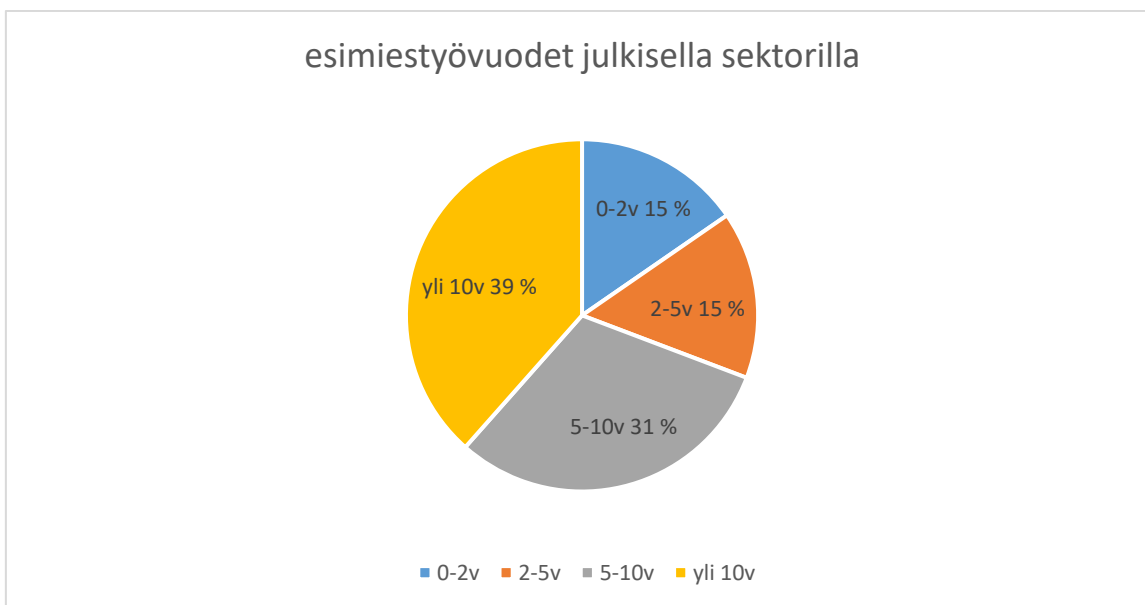
**Kuvio 13.** Vastaajien ikäjakama.

Vastaajien ylin suoritettu tutkinto oli suuhygienisti, sairaanhoitaja, hammaslääkäri, terveystieteiden maisteri, yhteiskuntatieteiden maisteri, fysioterapeutti tai YAMK-tutkinto sosiaali- ja terveysalan kehittämisestä johtamisesta. Pohjakoulutuksen tasojakauma esitellään kuviossa 14. Vastaajista 11:llä oli jokin johtamisen lisäkoulutus, kuten terveydenhuollon johtamiskoulutus, johtamisen erikoisammattitutkinto (JET), ammattiyhdistyksen tarjoama johtamiskoulutus, hallintotieteiden perusopinnot, sosiaali- ja terveyshallintotieteiden perusopinnot ja vastaavan hammaslääkärin koulutus.

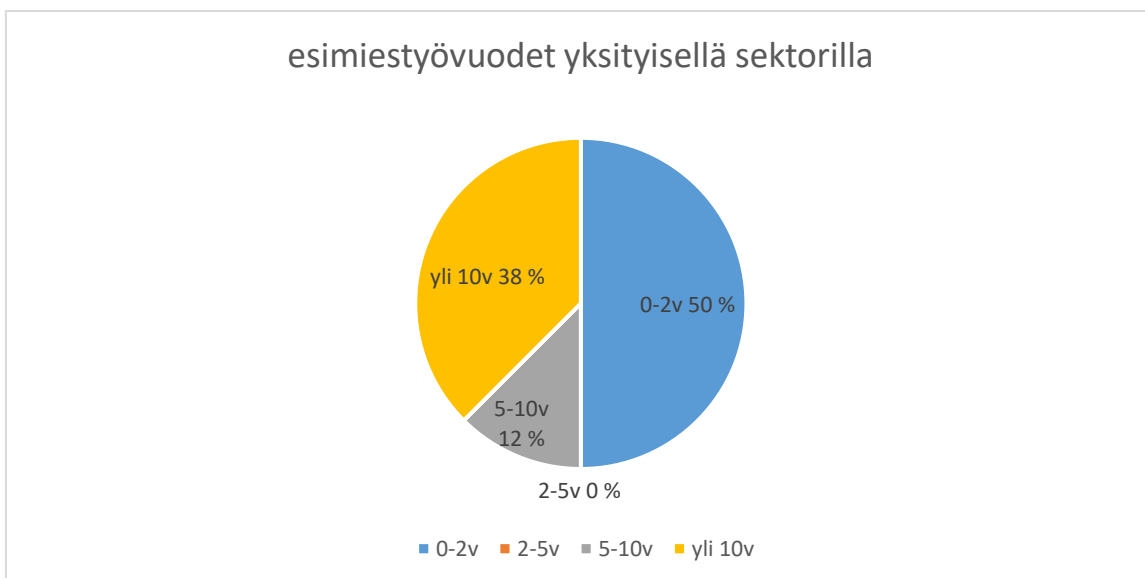


**Kuvio 14.** Vastaajien pohjakoulutus.

Vastaajilla oli työkokemusta johtajana toimisesta niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla (ks. kuviot 15 ja 16). Eniten johtamiskokemusta oli karttunut julkiselta sektorilta, jota oli kaikilla vastaajilla. Viisi vastaaja jätti vastaamatta yksityisen sektorin johtamiskokemus-kysymykseen.



**Kuvio.15.** Johtamiskokemus julkisella sektorilla.



**Kuvio 16.** Johtamiskokemus yksityisellä sektorilla.

## 7.2 Moniammatillinen tiimityö

Tutkimuksessa selvitettiin vastaajien näkemyksiä moniammatillisesta tiimityöstä ja siinä onnistumisessa. Vastaajien näkemyksissä nousi esiin kolme teemaa: osaaminen, tiimityö ja asiakas. Osaamiseen liittyvissä vastauksissa moniammatillisen tiimityön nähtiin mahdollistavan oman osaamisen kehittämisen kollegoiden tuella. Oma ammattitaito kasvaa, kun opitaan tiimin jäseniltä. Moniammatillisen tiimityön nähtiin tuovan henkilökunnan osaamiseen laaja-alaisesti ja tehokkaasti käyttöön.

“Asiantuntijat työskentelevät yhdessä tiiminä antaen jokainen oman osaamisensa tiimin käyttöön, jolloin tiimi on enemmän kuin osiensa summa”.

”Kun työskennellään moniammatillisesti, tietoa jaetaan puolin ja toisin”.

Tiimiin ja tiimityöhön liittyvissä vastauksissa korostui luottamus, joustavuus, arvostus, yhteisvastuullisuus ja yhteistyö. Vastauksissa nähtiin tärkeänä toisen työn arvostaminen ja se, että kaikki ammattiryhmät koetaan moniammatillisessa tiimissä samanarvoisiksi. Toisen ammattilaisen tekemään arvioon tilanteesta tulee luottaa. Tiimityön toivottiin olevan joustavaa. Tiimin ei haluttu olevan kooltaan liian suuri. Esiin nousi myös toisen kuunteleminen ja se, että asioista voidaan olla eri mieltä, kunhan se tapahtuu rakentavasti. Myös tiimin jäsenten yhteinen ymmärrys käytetystä käsitteistä, resilienssi sekä innovatiivisuus nousivat esiin muutamassa vastauksessa. Tiimin toiminnassa nähtiin tärkeäksi yhteisvastuullisuus, jaettu vastuu, työskentely yhteisen tavoitteen eteen ja se, että sitoudutaan yhteisesti sovittuihin toimintamalleihin. Vanhoista toimintamalleista tulisi päästää irti ja sitoutua uusiin.

“Noudatetaan yhteisesti sovittuja toimintamalleja, kukaan ei luista ja toimi ”oman ” mallin mukaan”.

”Sitoudutaan tavoitteisiin ja sovittuihin toimintamalleihin. Kukaan ei sooloile”.

Asiakas nähtiin tärkeäksi elementiksi moniammatillisessa tiimityössä ja moniammatillisen tiimityön koettiin hyödyttävän asiakasta. Tiimityön tulisi vastaajien mukaan olla asiakaslähtöistä, ja koko tiimin osaamista tulisi hyödyntää asiakkaan hoidossa. Asiakasta tulisi tukea palvelupolulla. Tiimin tulee toimia yhdessä asiakkaan parhaaksi. Tiimin jäsenillä tulee olla vahva halu hoitaa asiakasta yhdessä.

“Potilas on keskiössä ja tiimi on häntä varten rakennettu”.

Vertailtaessa vastaajien vastauksia tarkemmin keskenään, voidaan todeta niiden olevan hyvin samankaltaisia. Mutta erojakin löytyy. Esimiestyössä 0–2 vuotta julkisella sektorilla työskennelleiden joukossa nostettiin esiin kollegoiden tuki moniammatillisessa tiimityössä, kun taas yli 10 vuotta julkisella sektorilla esimiestyötä tehneet painottivat toisten kunnioitusta. Molemmat ryhmät mainitsivat joustavuuden tärkeäksi asiaksi moniammatillisessa tiimityössä.

### **7.3 Moniammatillisen tiimin johtaminen**

Tähän tutkimukseen osallistuneiden lähiesimiesten käsitysten mukaan onnistuneella moniammatillisuuden johtamisella voidaan saavuttaa monia eri asioita. Vastauksissa korostuivat kolme teemaa: tiimiin, yksilöön ja asiakkaaseen vaikuttavat tekijät. Onnistunut moniammatillisuuden johtaminen mahdollistaa vastaajien mukaan työn sujuvuuden sekä toiminnan tehokkuuden ja joustavuuden. Heidän mukaansa sujuvasti toimiva työyhteisö vastaa väestön tarpeisiin. Onnistunut moniammatillisuuden johtaminen vahvistaa yhteistyötä ja sen kehittämistä, tutustuttaa erilaisiin ihmisiin ja toimintatapoihin. Johtajalla on myös mahdollisuus vaikuttaa koko tiimin osaamisen syventämiseen ja vuorovaikutuksen paranemiseen.

” Kokonaisuuksien hallinta vahvistuu ja on kartalla monista sellaisista asioista, mitkä voisi muuten jäädä hahmottumatta. Verkostojen arvostus nousee ja on mahdollisuus vaikuttaa koko tiimin osaamisen syventämiseen ja

vuorovaikutuksen paranemiseen. Toisten työn ymmärrys lisääntyy eikä kuljeta laput silmillä”.

Onnistunut moniammatillisuuden johtaminen ulottuu myös asiakasrajapintaan asti. Onnistuneella lopputuloksella saadaan tyytyväiset asiakkaat. Kun työt sujuvat, asiakaskin saa tarvitsemansa avun helpommin, ilman pompottelua. Näin asiakkailta säästyy aikaa ja vaivaa.

” Työ luistaa ja siten asiakkaat ovat tyytyväisiä”.

Onnistuneella moniammatillisuuden johtamisella nähtiin lähiesimiesten mukaan saavut-tavan tyytyväisiä työntekijöitä. Työnhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden nähtiin kasvavan. Lähiesimies tukee työntekijöiden ammatillista kasvua. Kokonaisuuksien hallinnan nähtiin vahvistuvan ja hoitotyön laadun nähtiin voivan parantua onnistuneen moniammatilli-suuden johtamisen ansiosta. Onnistunut moniammatillisuuden johtaminen tuo vastaa-jien mukaan esiin uusia tapoja toimia, hyödyntäen työntekijöiden voimavaroja ja poten-tiaalia. Yksi vastaaja nosti esiin, että onnistuneella moniammatillisuuden johtamisella voidaan saavuttaa tuloksia. Tämä vastaaja oli ikävuosien ja esimiestyökokemuksen pe-rusteella kokenut esimies.

” Tyytyväiset asiakkaat ja tyytyväiset työntekijät. Työntekijä jaa tukea omaan ammatilliseen kasvuunsa ja esimies tukee tätä kasvua luomalla pe-rustan kehittymiselle”.

Moniammatillisuuden johtamisessa nähtiin vastaajien keskuudessa enemmän haasteita kuin mahdollisuuksia. Vastauksissa korostui kolme teemaa: yksilö, tiimi ja lähiesimies. Yksilöön liittyviksi haasteiksi moniammatillisuuden johtamisessa nähtiin yksilön negatii-vinen suhtautuminen uuteen sekä vahvojen ammattiryhmien sitouttaminen. Haasteeksi moniammatillisuuden johtamiselle nähtiin myös se, ettei nähdä oman substanssi yli mui-den osaamista ja ammattitaitoa.

Tiimin kannalta haasteita nähtiin huomattavasti enemmän kuin yksilöiden kannalta. Moniammatillisuuden johtamisen haasteeksi nähtiin useammassa vastauksessa erilaisuus. Työntekijöiden erilaisuus, erilainen tapa tehdä työtä ja erilaiset näkökulmat nähtiin haastavan moniammatillisuuden johtamista. Toinen asia, joka nousi useammassa vastauksessa esiin, oli tasa-arvo. Vastaajat kokivat, että tiimin jäsenten tasa-arvoinen työku-  
lttuuri voi olla haastavaa saavuttaa. Tiimin jäsenet käyttävät eri mittaisia aikoja tiimityö-  
kentelyyn, sillä osan jäsenten työpanosta ohjataan myös muuhun kuin tiimityöhön. Roo-  
lit tulisi muodostaa tasa-arvoisiksi, kukaan ei saisi ”ulkoistaa” itseään tiimistä. Näiden  
lisäksi aikataulujen yhteensovittaminen koettiin haastavan moniammatillisuuden johta-  
mista, sekä se, ettei johtajalla voi olla substanssiosaamista kaikkiin ammatteihin.

” Saada eri alojen henkilöt toimimaan sujuvasti yhdessä”.

Lähiesimiestyön kannalta moniammatillisuuden johtamisen haasteeksi nähtiin ajan-  
puute ja muiden erikoisalojen huomiointi. Sovittujen toimintatapojen jalkauttaminen ja  
niihin sitouttaminen vaatii lähiesimiehen läsnäoloa ja tiiminvetäjän tukea. Yksi vastaaja  
nosti esiin, sen kuinka saada sitoutettua moniammatilliseen tiimityöhön vahvat ammat-  
tiryhmät, kuten psykologit ja lääkärit.

”Aiemmat sektoroidut toimintatavat ovat tiukassa. Tiimin työntekijöiden ta-  
voite tasa-arvoiseen työku-  
lttuuriin on haasteellista. Sovittujen toimintata-  
pojen jalkauttaminen ja niissä pysyminen vaatisi esimiehen läsnäoloa ja tii-  
minvetäjän tukea. Tämän ajan irrottaminen nykytilanteessa lähiesimiehillä  
vaikeaa”.

Opistoasteen koulutuksen suorittaneet pohtivat vastauksissaan hieman laajemmin ja  
monisanaistemmin moniammatillisuuden johtamisen haasteita kuin yliopistotutkinnon  
suorittaneet. Yliopistotutkinnon suorittaneet kokivat haasteiksi yhteistyön sujuvuuden,  
vahvat ja erilaiset ammattiryhmät ja työntekijät. Opistoasteen tutkinnon suorittaneet  
vastaajat nostivat haasteiksi muun muassa muutosvastarinnan, näkymättömät seinät,  
sovituisissa toimintatavoissa pysymisen ja erilaiset näkökulmat asioihin.

Hyvän tiiminvetäjän ominaisuus kysymyksen vastauksissa nousi esiin samansuuntaisia asioita, iästä, työkokemuksesta ja koulutustaustasta riippumatta. Yhdeksän vastaajan mielestä tiiminvetäjän tulisi olla tasapuolinen. Viisi vastaajaa nosti esiin kuuntelun taidon tärkeyden. Samoin viisi vastaaja koki, että tiiminvetäjän tulisi olla innostava. Tämän tutkimuksen tuloksista kävi myös ilmi, että tiiminvetäjän toivottiin omaavan organisointi kyvyn, joustavan asenteen, pitkän pinnan, hyvät vuorovaikutustaidot ja hyvän päättelykyvyn. Tiiminvetäjän toivottiin olevan rauhallinen, johdonmukainen, helposti lähestyttävä, kannustava, suvaitsevainen, avarakatseinen, motivoiva, koutsaava ja selkeä.

”Hyvä kuuntelemaan, rauhallinen, selkeä, johdonmukainen”.

”Kuunteleva, osallistava ja tasapuolinen. Pitkäpinnainen. Helposti lähestyttävä”.

”Avarakatseinen ja suvaitsevainen, hallitsee kokonaisuuksia, on helposti lähestyttävä, oikeudenmukainen ja tasavertainen tiimin jäseniin nähden. Kaikkien työn arvostaminen ja riittävän jämpti. Osaa käyttää esimiesasemaansa oikein. Osaa tehdä vaikeitakin päätöksiä ja perustella kantansa. Kuuntelee tiimiä herkällä korvalla”.

Alle kaksi vuotta julkisella sektorilla lähiesimiehenä toimineet nostivat useammin kuuntelemisen taidon tärkeäksi tiiminvetäjän ominaisuudeksi kuin yli kymmenenvuotta lähiesimiehenä toimineet. Yli kymmenen vuotta lähiesimiehenä toimineet korostivat vastauksissaan tasapuolisuutta ja suvaitsevaisuutta useammin kuin alle kaksi vuotta lähiesimiehenä toimineet.

Lähiesimiesten vastauksissa tiiminvetäjän roolista moniammatillisessa tiimissä nousi esiin kolme teemaa: suunnannäyttäjä, päivittäistyökoordinoija ja tiedonvälittäjä. Suunnannäyttäjänä tiiminvetäjä toimisi tiimissä mentorina, ohjaajana ja opettajana. Hän kannustaa, innostaa ja tsemppaa tiimiläisiä. Lähiesimiesten näkemysten mukaan tiiminvetäjä olisi myös valmentaja, mahdollistaja, motivoija ja rohkaisisi tiimiläisiä tuomaan osaamistaan esille. Päivittäistyön koordinoijan roolissa tiiminvetäjän nähtiin koordinoivan päivittäistä työtä ja mahdollistaisi hyvän tiimityön tilojen, välineiden ja resurssien avulla. Lisäksi hän huolehtisi, että pysytään sovituissa asioissa.

”Pitää langat käsissä”.

”Hallita kokonaisuutta, toimia ”laastina” tiimissä”.

Tiedonvälittäjänä tiiminvetäjän rooliksi nähtiin tiimin jäsenten ajan tasalla pitäminen, muun muassa saatujen ohjeiden tiedottaminen tiimille. Vastauksissa nousi esiin myös yhteistyön tekeminen eri ammattiryhmien kanssa sekä tiedon välittäminen eri tahoille ja yhteyshenkilönä toimiminen lähiesimieheen päin.

Lähiesimiesten ajatukset heidän ja tiiminvetäjän välisestä työnjaosta olivat hyvin samankaltaisia. Vastauksista oli selkeästi erotettavissa se, että tiiminvetäjän työnkuva nähtiin päivittäistyön koordinoinnissa ja lähiesimiehen henkilöstöhallinnollisena. Tiiminvetäjän tehtäviksi nähtiin päivittäisen työn ja vastuiden organisointi sekä seuranta, että työt tulevat hoidetuksi. Tiiminvetäjä johtaa operatiivista toimintaa ja raportoi siitä ylöspäin. Tiiminvetäjät ottaisivat myös vastuuta asiakkaiden saamien palveluiden tuottamisesta, toimisi asiakasprosessien omistajana, jolloin he kehittäisivät laatua ja palvelun sisältöä. Tiiminvetäjän nähtiin myös toimivan esimiehen apuna muun muassa toimintamallien suunnittelussa. Tiiminvetäjän olisi hyvä työskennellä tiiviinä osana käytännön työtä ja olla läsnä tiimille.

”tiiminvetäjä on koko ajan läsnä, esimies on enemmän taustalla”.

Lähiesimiehet näkivät oman roolinsa vahvasti hallinnolliseksi sekä tiiminvetäjän tukena toimimiseksi. Lähiesimies toimisi kokonaisuuksien johtajana. Yksi esimies koki roolikseen toimia valmentajana ja mahdollistajana tiimille, kun taas muutamassa muussa vastauksessa nähtiin valmentajan roolin kuuluvan tiiminvetäjälle. Lähiesimiehen työhön nähtiin kuuluvan myös koulutusten järjestäminen ja oman alueen asioiden viestiminen laajemmalle joukolle.

”tiimin vetäjä on käytännön arkityöstä ja päivittäisestä työstä perillä, itse johdan kokonaisuuksia ja teen hallinnolliset asiat, toimin valmentajana ja mahdollistajana tiimeille”.



” Tiimivetäjällä vastuuta asiakkaan saamien palveluiden tuottamisessa ja oma roolini on olla hallinnollinen esimies ja tuki työntekijälle”.

Alle kaksi tai yli kymmenen vuotta julkisella sektorilla lähiesimiehenä työskennelleet vastasivat samansuuntaisesti työnjakoon lähiesimiehen ja tiiminvetäjän välillä. Molempien vastaajaryhmien mukaan hallinnolliset asiat kuuluvat lähiesimiehelle. Yli kymmenen vuotta julkisella sektorilla lähiesimiehenä työskennelleet sijoittivat itsensä ehkä hieman kauemmaksi tiimistä kuin alle kaksi vuotta lähiesimiehenä työskennelleet.

Vastaajat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että he tarvitsevat koulutusta moniammatillisen tiimin johtamiseen liittyviin asioihin. Vastauksista nousi esiin kolme teemaa; koko tiimiä koskeva koulutustarve, kollegiaalinen ja toimirajat ylittävä tarve sekä johtamiskoulutuksen tarve. Koko tiimin toivottiin saavan koulutusta yhteistyötaitoista, tiimissä toimisesta, ryhmä dynamiikasta, roolituksesta ja organisoimisesta. Kollegiaalinen ja toimirajat ylittävä koulutustarve kohdistui vastauksissa lähinnä toisen ammattilaisen osaamiseen eri ammattialojen tehtäviin liittyvään tietouteen ja toiseen toimialaan perehtymiseen. Vertaistuki esimiesten välillä koettiin myös tärkeäksi. Johtamiseen liittyvää koulutusta koettiin tarvitsevan ihan yleisesti johtamisesta, tiimin johtamisesta sekä muutosvalmiuteen ja muutososaamiseen liittyvästä osaamisesta.

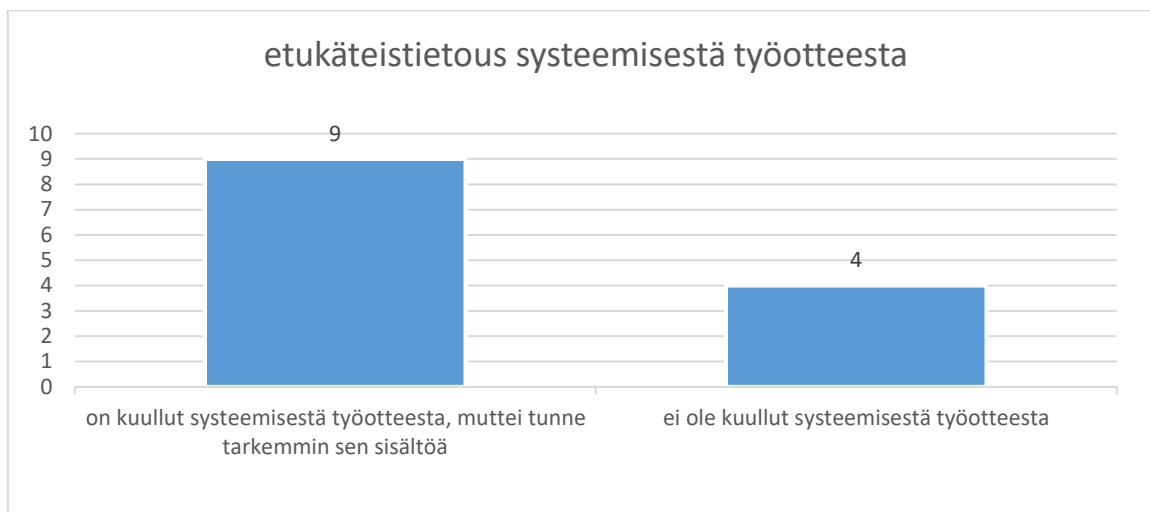
” Tiimityöskentelyyn ja sen johtamiseen liittyvää koulutusta, sisältäen mahdollisesti ryhmän dynamiikkaan, psykologiaan, roolitukseen, organisoimiseen liittyvää tietoutta. Eri ammattialojen tehtäviin liittyvää infoa”.

” Tiimin ja asiantuntijan kanssa yhdessä pohtisimme, kuinka tiimin tulisi toimia”.

## 7.4 Systeminen työote

Tässä tutkimuksessa selvitettiin myös lähiesimiesten tietoisuutta systemisestä työotteesta. Vastausvaihtoehtoja oli kolme: kyllä, olen kuullut, mutten tunne tarkemmin ja en ole kuullut systemisestä työotteesta. Kukaan vastaajista ei kokenut tuntevansa

systemistä työtettä niin hyvin, jotta olisi vastannut kyllä. Neljä vastaajaa ei tuntenut systemistä työtettä lainkaan ja yhdeksän vastaajaa oli kuullut, muttei tuntenut tarkemmin. Vastaus jakauma vielä esitettyä kuviossa 17.



**Kuvio 17.** Systemisen työtteen tunnettuus.

Jatkokysymyksenä kyllä -vastauksen antaneille oli, millä tavalla systeminen työote voisi tukea moniammatillista tiimityötä ja moniammatillisuuden johtamista. Vaikka kyllä -vastauksia ei tullut yhtään, oli yksi vastaaja pohtinut kuinka systeminen työote voisi tukea moniammatillista tiimityötä. Hän vastasi ymmärtävänsä niin, että systemisen työtteen avulla voidaan näkemystä laajentaa yksilön ongelmasta laajempiin käsitteisiin. Yksittäisen ongelman lisäksi nähtäisiin laajempi viitekehys, jossa yksilö toimii.

Yksi vastaajista toi aiemmin kysytyssä kysymyksessä esiin, ehkä tietämättäänkin, yhden systemisyyden tunnusmerkin. Hän kirjoitti moniammatillista tiimityötä koskevaan kysymyksen, tiimiläisten tuovan tiimin käyttöön oman osaamisensa, jolloin tiimi on enemmän kuin osiensa summa. Tätä samaa sanontaa on käytetty usein systemisyyteen liittyvissä teksteissä. Systemisyydessä ja moniammatillisessa tiimityössä on hyvin paljon samoja elementtejä. Systemistä mallia hyödynnettäessä tulee tiimin jäsenten olla sitoutuneita systemiseen työtteeseen. Sitoutuneisuus nousi esiin myös tämän tutkimuksen vastauksissa esiin, tosin ei systemisyyttä koskevassa kysymyksessä.

## 8 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin Tulevaisuuden sote-keskuksen moniammatillisten tiimien jäsenten lähiesimiesten käsityksiä moniammatillisesta tiimityöstä ja moniammatillisuuden johtamisesta. Tutkimuksessa selvitettiin myös lähiesimiesten näkökulmaa moniammatillisen tiimin tiiminvetäjältä vaadittaviin ominaisuuksiin, työnjakoa lähiesimiesten ja tiiminvetäjän välillä sekä lähiesimiesten koulutustarpeita moniammatillisen tiimin johtamiseen liittyen. Aineiston keruusta saadut vastaukset olivat kattavia, monisanaisia ja vastasivat lähes aina kysyttyyn asiaan.

### 8.1 Tulosten arviointi aikaisempien tutkimusten valossa

Tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen kysymykset voidaan niputtaa kolmeen luokkaan: moniammatillisuuteen, tiimin johtamiseen ja systeemiseen työotteeseen liittyvät kysymykset. Suurimmaksi vastaajien ikäryhmäksi muodostui yli 55-vuotiaat. Koko yhtymän henkilöstön keski-ikä oli vuoden 2020 toimintakertomuksen mukaan 44,2 vuotta (Phhyky, 2020, s. 18). Johtamiseen liittyvää lisäkoulutusta oli kahta vastaajaa lukuun ottamatta kaikilla vastaajilla. Suosituin lisäkoulutus oli Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET). Suurin osa vastaajista oli esimiestyövuosien perusteella varsin kokeneita esimiehiä.

#### 8.1.1 Moniammatillisuus

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, millaisia käsityksiä Tulevaisuuden sote-keskusten moniammatillisten tiimien jäsenten lähiesimiehillä on moniammatillisuudesta ja moniammatillisen tiimin johtamisesta. Tutkimuksen tulosten perusteella moniammatillisen tiimityön nähtiin kehittävän tiimin jäsenten osaamista tiimin tuella. Toisilta oppiminen kasvattaa omaa osaamista. Henkilökunnan osaaminen koettiin tulevan laaja-alaisesti käyttöön moniammatillisen tiimityön myötä. Samanlaiseen loppu tulemaan päädyttiin

Diakonia-ammattikorkeakoulun tutkimuksessa. Heidän tutkimuksensa tulosten perusteella yhteinen tekeminen kehittää kaikkien osallistujien osaamista ja työtä. He kehittivätkin käsitteen *asiantuntijuuden dialektinen kehittyminen*, jolla he viittaavat yhteiseen oppimisen prosessiin (Kolkka & Vuokila-Oikkonen, 2014). Isoherranen (2005, s. 15) onkin todennut moniammatillisuuden kasvattavan tiimin yhteistä osaamista. Katajamäki (2010, s. 115) huomauttaa, että eri ammattilaisten osaaminen tulisi saada hyödynnetyksi huomattavasti paljon paremmin, jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan. Hänenkin tutkimuksensa tulosten mukaan moniammatillisuudessa eri asiantuntijat eri aloilta täydentävät toistensa osaamista.

Tämän tutkimuksen vastaajien mukaan moniammatillisessa tiimityössä korostuu luottamus, joustavuus, arvostus, yhteisvastuullisuus ja yhteistyö. Toisen työn arvostaminen ja kaikkien ammattiryhmien samanarvoisuus nähtiin tärkeänä. Tiimin jäsenten välillä tulee vallita yhteisymmärrys käytetyistä käsitteistä. Yhteisvastuullisuus, jaettu vastuu ja yhteisen tavoitteen eteen työskentely nousivat esiin lähiesimiesten vastauksissa. Isoherranen (2005, s. 14) ja (2012, s. 21, 158) on nostanut esiin samoja elementtejä kuin tässäkin tutkimuksessa nousi. Muiden mielipiteiden kunnioitus, tiedon jakaminen, yhteinen käsitys ja keskustelu ovat olennainen osa moniammatillista yhteistyötä. Luottamus ei Isoherrasen mukaan synny hetkessä vaan siihen tarvitaan pidempi aika. Isoherranen nosti luottamuksesta esiin toisenkin näkökulman, joka ei tämän tutkimuksen tuloksissa noussut esiin. Hänen mukaansa myös yksilön tulee kasvattaa luottamustaan omaan osaamiseensa ja omaan asiantuntijuuteensa. Ammatillinen kokemus voi rohkaista yksilöä ilmaistamaan omia mielipiteitään ja osallistumaan avoimeen keskusteluun tiimin kesken.

Isoherranen (2012, s. 22) totesi, että moniammatillisen yhteistyön avulla voidaan selvitää haasteita. Tiimi tulisi koota asiakkaan ympärille hänen tarpeidensa mukaan. Useassa tämän tutkimuksen vastauksessa nousi myös esiin asiakas, joka nähtiinkin tärkeäksi elementiksi moniammatillisessa tiimityössä. Vastaajien mukaan asiakas hyötyy tiimityöstä ja heidän mukaansa jokaisella tiimin jäsenellä tulisi olla vahva halu hoitaa asiakasta yhdessä. Tiirinki ja muut (2012, s. 107) olivat samoilla linjoilla Isoherrasen ja tämän

tutkimuksen vastaajien kanssa. Moniammatillinen työ on eritoten asiakaslähtöistä ja synnyttää positiivisia tuloksia asiakkaille.

Tässä tutkimuksessa nousi esiin samansuuntaisia moniammatillisen yhteistyön henkilöseltä edellytettäviä asioita, kuin Pärnän tutkimuksessa (ks taulukko 3, s. 47). Aito halu tehdä asioita yhdessä, asiakaslähtöisyys, ammattien välinen yhteistyö ja asiantuntijuiden rakentaminen yhdessä ovat seikkoja, joita molempien tutkimusten mukaan tulisi toteutua, jotta moniammatillinen yhteistyö onnistuu.

### **8.1.2 Moniammatillisen tiimin johtaminen**

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan onnistuneella moniammatillisuuden johtamisella voidaan mahdollistaa työn sujuvuus, toiminnan tehokkuus sekä joustavuus. Onnistunut moniammatillisuuden johtaminen voi myös vahvistaa yhteistyötä ja kehittää sitä sekä tutustuttaa erilaisia ihmisiä toisiinsa ja uusiin toimintatapoihin. Johtaja vaikuttaa tiimin osaamisen syventämiseen ja vuorovaikutuksen paranemiseen. Aiemmin tässä tutkimuksessa lainattiin Sydänmaanlakan ajatusta tiimijohtamisesta. Siinä nähtiin vuorovaikutus monipuolisemmaksi kuin yksilöjohtamisessa. Vuorovaikutuksella on suuri merkitys niin jaetussa johtajuudessa kuin systeemisen työotteen toteuttamisessakin. Ahon tutkimuksessa vuorovaikutus oli yksi neljästä esiin nousseesta elementistä, jotka korostuivat systeemistä työotetta toteuttavien henkilöiden puheessa. Isoherranen (2012, s. 152) toteikin jaettua johtajuutta ja avointa vuorovaikutusta toteuttavat tiimit toimivat hyvin.

Onnistunut moniammatillisuuden johtaminen lisää tämän tutkimuksen tulosten mukaan työtyytyväisyyttä ja asiakastyytyväisyyttä. Kokonaisuuksien hallinnan nähtiin kasvavan ja hoitotyön laadun paranevan. Työntekijöiden potentiaali saadaan paremmin käyttöön.

Moniammatillisen tiimin johtamisen haasteeksi nähtiin negatiivinen suhtautuminen uuteen ja vahvojen ammattiryhmien sitouttamisen vaikeus. Myös työntekijöiden erilaisuus

ja erilainen tapa tehdä työtä nostettiin esiin haasteena. Tiimin jäsenten tasa-arvoisuus, etenkin tiimityöhön osallistumisen suhteen, nostettiin esiin haasteena. Toimintaan sitouttamiseen tarvitaan niin lähiesimiesten kuin tiiminvetäjänkin tukea. Lisäksi lähiesimiestä haastaa se, ettei hän voi olla jokaisen erikoisalan substanssiosaaja.

Vastaajien ajatukset olivat keskenään samansuuntaisia siinä, että tiiminvetäjän tulisi olla tasapuolinen tiiminjäseniä kohtaan, ja tiiminvetäjän tulisi olla innostava ja hyvä kuuntelemaan. Jonasson ja muut (2018, s. 702) ovatkin todenneet epätasaisen ja epäoikeudenmukaisen johtamisen aiheuttavat tyytymättömyyttä. Tässä tutkimuksessa esiin nousi myös vuorovaikutustaitojen omaaminen, kuten myös pitkän pinnan ja joustavan asenteen. Rauhallisuus, kannustavuus, avarakatseisuus, suitsevaisuus, koutsaava ja motivoiva asenne sekä kyky organisoida ovat vastaajien mukaan tiiminvetäjältä toivottavia ominaisuuksia. Kvist ja muut totesivat tiimin tarvitsevan vahvan vetäjän. Tämä ominaisuus ei noussut esiin tämän tutkimuksen kyselyn vastauksissa. Yhtäläisyyksiä tämän tutkimuksen teoriaosuudessa käytettyjen aineistojen ja kyselyn vastauksien joukosta löytyi. Molemmissa nähtiin tiiminvetäjältä vaadittaviksi ominaisuuksiksi organisointi kyky sekä vuorovaikutustaidot. Jaben (2017, s. 85) esiin nostama kuuntelemisen ja kommunikoinnin taito nousivat esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Kuuntelemisen taito nähtiin tärkeäksi tiiminvetäjän ominaisuudeksi, mutta kuunteleminen nostettiin myös tärkeäksi osaksi moniammatillisuutta. Taulukossa 7 on vertailua tiiminvetäjältä muutamia vaadittavia ominaisuuksia tässä tutkimuksessa käytettyjen lähteiden ja tämän tutkimuksen tulosten valossa.

**Taulukko 7.** Tiiminvetäjältä odotettavia ominaisuuksia lähdemateriaalien, kuten esimerkiksi Jabe (2017, s. 85) ja tämän tutkimuksen tuloksien mukaan.

Tiiminvetäjän tärkeimmät ominaisuudet tässä tutkimuksessa käytettyjen lähteiden mukaan	Tiiminvetäjän tärkeimmät ominaisuudet tämän tutkimuksen tulosten mukaan
sosiaaliset taidot	vuorovaikutustaidot
hyvät yhteistyötaidot	tasapuolinen

Tiiminvetäjän tärkeimmät ominaisuudet tässä tutkimuksessa käytettyjen lähteiden mukaan	Tiiminvetäjän tärkeimmät ominaisuudet tämän tutkimuksen tulosten mukaan
kommunikointikyky, kuuntelu	kuuntelun taito
integroitukyky	organisointikyky
myönteinen asenne tiimityöhön	joustava asenne
kontaktointikyky	innostava
tiimin toiminnan lainalaisuuksien ymmärtäminen	suvaitsevainen

Tiiminvetäjän ja lähiesimiehen välinen rooli tulee määritellä, näin todettiin useammassa teoriaosuudessa käytetyssä lähteessä. Spiik (2004, s. 184) ja Krüger (2004, s. 26–27) totesivat tiiminvetäjän usein osallistuvan enemmän päivittäiseen työhön, on tiimiläisille läsnä, ja tekevän vähemmän hallinnolliseen työhön liittyviä tehtäviä. Tämä sama työnjako nousi esiin myös tämän tutkimuksen vastauksissa. Vastaajat toivoivat tiiminvetäjän toimivan päivittäistyönkoordinoijana, tiedonvälittäjänä sekä suunnannäyttäjänä. Tiiminvetäjän toivottiin johtavan päivittäistä toimintaa, kehittävän asiakaspalvelun laatua ja sisältöä sekä organisoivan ja seuraava tiimin toimintaa. Taulukossa 8 on kuvattu tiiminvetäjän tehtäviä tässä tutkimuksessa käytettyjen lähteiden ja tämän tutkimuksen tulosten valossa. Lähiesimiehet taas tekisivät vastaajien mukaan enemmän hallinnollista työtä ja tukisivat tiiminvetäjää työssään. Lähiesimiehet nimesivät myös omiksi tehtävikseen koulutusten järjestämisen sekä oman alueensa asioiden viestimisen laajemmalle joukolle. Nämä vastaukset myötäilevät Spiikin (2004, s. 184) ajatusta, että lähiesimies toimii tiimin ulkopuolella ja hoitaa tiedottamista tiimiin ja tiimistä ulospäin.

**Taulukko 8.** Tiiminvetäjän tehtävät tämän tutkimuksen lähdemateriaaleissa, kuten esimerkiksi Krüger (2004, 26–27) ja tämän tutkimuksen tuloksissa.

Tiiminvetäjän tehtävät tässä tutkimuksessa käytettyjen lähteiden mukaan	Tiiminvetäjän tehtävät tämän tutkimuksen tulosten mukaan
koordinoida	koordinoida
vastata tiimityön toimivuudesta	organisoida
tiedonvälittäjä	tiedonvälittäjä
neuvoa	ohjata, valmentaa, mentoroida

Tiiminvetäjän tehtävät tässä tutkimuksessa käytettyiden lähteiden mukaan	Tiiminvetäjän tehtävät tämän tutkimuksen tulosten mukaan
edustaa	yhteistyö muiden ammattilaisten kanssa
hallita konflikteja	seuranta
neuvotella	motivoida

Juuti (2016, s. 47–48) nosti esiin MIF:n tekemän tutkimuksen, jossa kerrottiin vain 10 % suomalaisista esimiehistä painottavan johtamistyössään ihmisten johtamista ja 90 % painottavan joko vain asioiden johtamista tai asioiden sekä ihmisten johtamista. Pääosin asioiden johtamista suomalaisista esimiehistä painottaa tutkimuksen mukaan noin 40 %. Juuti toteaaakin, että esimiesten toiminta johtajana poikkeaa usein siitä, mitä alaiset toivovat johtamiselta. Pelkkä asioiden johtaminen saattaa heikentää erilaisten toimintojen välistä yhteistyötä. Tässä tutkimuksessa lähiesimiehet nostivat kuitenkin esiin useita ihmisten johtamista tukevia ominaisuuksia. Esimerkiksi tiiminvetäjän toivottiin olevan kuunteleva, innostava, kannustava, koutsaava ja motivoiva. Tiiminvetäjän rooli nähtiin vastaajien keskuudessa muun muassa valmentavaksi, motivaattoriksi, innostajaksi ja mahdollistajaksi.

Kaikki vastaajat kokivat tarvitsevansa koulutusta moniammatillisen tiimin johtamiseen liittyvissä asioissa. Koulutuksen tarve oli laaja. Osa koki tarvitsevansa koulutusta tiimissä toimimiseen, osa taas johtamiseen. Myös vertaistuen tarve nostettiin esiin. De Brún ja McAuliffen (2020, s. 10) tutkimuksen mukaan etenkin terveydenhuollon ammattilaisia koulutetaan usein siiloissa ja moniammatillisessa ryhmässä toimimiseen ei juurikaan saa koulutusta. He totesivat myös, että tiimiläiset tarvitsevat yhteistä aikaa toiminnan kehittämiseen. Tämän tutkimuksen vastauksissa nousikin esiin koko tiimin ja esimiesten koulutustarve tiimityöskentelyyn siten, että se koulutus toteutettaisiin moniammatillisesti.

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin jaettua johtajuutta. Juutin (2013, s. 203, 225) mukaan jaetun johtajuuden onnistuminen edellyttää yhdessä työskenteleviä henkilöitä sitoutumaan yhteisen tehtävän hoitoon ja ottamaan vastuuta yli omien tehtävärajojen. Jokainen tiiminjäsen saa kokea arvostusta omana itsenään. Osaamista ei pantata



itsellään vaan jaetaan muille. Tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esiin jaettuun johtajuuteen kuuluvia elementtejä. Vastaajat näkivät, että moniammatillisen tiimityön onnistuminen vaatii toisten tiimiläisten arvostusta ja kunnioitusta, sitoutumista yhteiseen päämäärään ja oman osaamisen jakamista. Forsythin ja Masonin (2017) mukaan jaettu johtajuus korostuu tiimeissä, joissa keskitytään eri ammattien väliseen yhteistyöhön. Tämä herättääkin ajatuksen, miten jaettua johtajuutta voisi toteuttaa Tulevaisuuden sote-keskuksen johtamisjärjestelmässä. Jaettu johtajuus sopisi Tulevaisuuden sote-keskuksen johtamismalliksi myös siksi, että Juutin (2013, s. 50) mukaan jaetussa johtajuudessa on asiakas keskiössä, kuten on myös Tulevaisuuden sote-keskuksissakin. Jaetun johtajuuden toteuttaminen Tulevaisuuden sote-keskuksessa voidaan esittää aiemmin tässä tutkimuksessa kuvatun piirakka metaforan tavoin. Piirakan palat voisivat olla jaettu esimerkiksi tehtäväkeskeisesti. Tällöin palat olisivat esimerkiksi henkilöstöhallinto, viestintä, tiimin päivittäistyönjohtaminen, motivointi, valmentaminen, asiakastyö ja kehittämistyö.

On sitten johtamismalli –ja rakenne mikä tahansa, on erittäin tärkeää, että tiiminvetäjät tietävät roolinsa, ja lähiesimiehen ja tiiminvetäjän välinen työnjako on kaikille selvä. Tämän totesi Övretveit (1995, s. 185). Tiiminvetäjän ja lähiesimiehen työnjakoon tämän tutkimuksen kyselyn vastaukset antavat hyvän pohjan. Tulevaisuuden sote-keskuksissa tulee työnjaon suunnittelu aloittaa siitä, mikä kuuluu lähiesimiestyöhön ja mikä tiiminvetäjän työhön. Tarkoitus ei ole siirtää lähiesimiehen tehtäviä tiiminvetäjille. Tiiminvetäjän tehtävä on ensisijaisesti koordinoida tiimin päivittäistä toimintaa. Nämä tehtävät voidaan myös jossain kontekstissa nähdä lähiesimiehen tehtäviksi. Jos Tulevaisuuden sote-keskuksessa toteutettaisiin jaettua johtajuutta, jakaisi johtamisen moniammatillinen tiimi, tiiminvetäjä ja lähiesimies.

### 8.1.3 Systemisen työotteiden tunnettavuus

Tähän tutkimukseen osallistuneista systemisen työotteiden olemassaolosta tiesi useampi vastaaja, mutta kukaan ei kokenut tuntevänsa sitä. Tämä oli ehkä hieman yllättävää, sillä kevään 2021 aikana on hanketiimin toimesta kerrottu useammassa työpajassa, joissa lähiesimiehiäkin on ollut läsnä, systemisestä työotteesta. Tämä osoittaa sen, että Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeessa on edelleen paneuduttava, tiimin jäsenten koulutusten lisäksi, lähiesimiesten koulutukseen systemisyydestä ja systemisestä työotteesta. Systemisen työotteiden toteuttaminen sote-keskuksen moniammatillisissa tiimissä tulee olemaan uusi tapa toimia. Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa mainittiin, systemiseen työotteeseen siirtyminen edellyttää muutoksia resurssoinnin ja työn organisoinnin lisäksi myös johtamisessa. Kaikkien on sitouduttava systemiseen työotteeseen. Systeminen työote ja moniammatillinen tiimityö voivat yhdessä olla myös yksi ratkaisu asiakkaiden sujuvampaan hoitoon. Juuti (2013, s. 13) totesikin, että kapea-alaisesti jaetut yksiköt aiheuttavat helposti asiakkaan pompottelua luukulta toiselle. Tämän tutkimuksen tuloksissa mainittiinkin, että moniammatillisella tiimityöllä voidaan saavuttaa se, että asiakas kohdataan kokonaisuutena, ja hänen asiansa hoidetaan kerralla kuntoon -periaatteella, eikä hoideta vain oireita. Isoherranen totesikin systemisen työotteiden tuovan moninäkökulmaisuuksia ja holistisuutta päätöksentekoon. Lastensuojelussa käytetyssä systemisessä työotteessa tiimi on moniammatillinen, kuten tulee olemaan Tulevaisuuden sote-keskuksissakin.

## 8.2 Keskeisimmät johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen aihe oli tarpeellinen ja tuloksia sekä teoriaosuuden aineistoa hyödynnetään Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeessa muun muassa tiiminvetäjän työnkuvan ja lähiesimiesten koulutusten suunnittelussa. Tutkimukseen osallistuneiden vastaukset vastasivat, muutamaa vastausta lukuun ottamatta, kysytyyn asiaan. Vastaukset, jotka eivät vastanneet kysytyyn

asiaan, jätettiin analysoimatta ja raportoimatta. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa saadut vastaukset, etenkin moniammatillista tiimityötä koskevissa kysymyksissä, olivat hyvin samansuuntaisia käytettyjen lähteiden kanssa. Kokonaisuudessaan vastaukset olivat monisanaisia ja tiedoltaan runsaita. Koulutustausta, ikä tai työvuodet esimiehenä eivät vaikuttaneet vastauksien pituuteen eikä laatuun.

Kyselyyn vastanneiden määrä oli kohtuullinen. Kutsutuista 60 % osallistui infotilaisuuteen ja heistä 87 % vastasi kyselyyn. Kyselyä ei kohdistettu yhteen tiettyyn tulosyksikköön vaan vastauksia haluttiin saada laajalta joukolta eri tulosalueiden lähiesimiehiä, joiden alaiset tulevat työskentelemään Tulevaisuuden sote-keskuksen moniammatillisen tiimin jäseninä. Koulutustietojen perusteella tässä onnistuttiin hyvin, sillä vastaajissa oli usean eri ammattiryhmän edustajia.

Otettaessa huomioon Covid-19 pandemia, oli tutkimuksen toteutustapa onnistunut. Lähtitapaamiset olisivat voineet nousta ongelmallisiksi kokoontumisrajoitusten vuoksi. Haastattelujen avulla olisi voinut saada syvällisempää tietoa ja tarkennuksia vastauksiin, mutta toisaalta anonyyminä täytettävä kysely voi tuoda esiin sellaisia asioita, joita ei omilla kasvoillaan halua kertoa. Tämänhetkinen tilanne huomioiden, oli sähköinen kyselylomake hyvä tapa toteuttaa aineistonkeruu. Tulosten analysointia helpotti se, että vastaukset sai vietyä suoraan exceliin, jossa vastauksia oli kätevä ryhmitellä. Systemisen työtteen kysymyksen kohdalla tulosten anti oli vähäinen. Tämän aihealueen vastauksia ei juurikaan ollut, eikä niitä täten päästy vertailemaan aiempaan tutkimustietoon.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan moniammatillinen tiimityö on joustavaa, toisia arvostavaa ja kuuntelevaa ammattiryhmien välistä yhteistyötä. Onnistuneella moniammatillisuuden johtamisella voidaan saavuttaa muun muassa työn sujuvuutta, tyytyväisiä asiakkaita ja työntekijöitä sekä parempaa työhyvinvointia. Tiiminvetäjän ja lähiesimiehen työnjaosta voidaan tutkimuksen tulosten perusteella todeta, että tiiminvetäjä johtaa päivittäistyötä ja lähiesimies hoitaa henkilöstöhallinnon sekä kommunikoi muun organisaation kanssa. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa todettiin, että tiiminvetäjän rooli tulee

olla määritelty selkeästi, jotta tiiminjäsenet, tiiminvetäjä ja lähiesimies tietävät sekä työnjako että vastuu kysymykset. Tähän onkin kiinnitettävä huomiota Tulevaisuuden sote-keskuksissa ennen tiimimalliin siirtymistä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella lähiesimiehille tulee järjestää koulutusta niin tiimityöstä kuin johtamisestakin. Positiivista oli, että lähiesimiehet nostivat esiin myös tiimiläisten koulutustarpeita kuten yhteistä koulutusta tiimissä toimiseen. Tärkeäksi nähtiin tiimin jäsenten tutustumisen toisiinsa.

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa todettiin, että ydinasia systeemisessä työtöteessä on se, että mikä tapahtuu yhdessä osassa systeemiä, vaikuttaa systeemin muissa osissa. Aho (2018, s. 84) totesi, että tiimiläisten ja johdon sitoutuminen systeemiseen työskentelyyn on ratkaisevassa roolissa siinä onnistumisessa. Systeemisen työtöteen tunnettaavuus kysymyksellä haluttiin selvittää lähiesimiesten tietoisuutta systeemisestä työtöteestä. Vastaajista 69 % tiesi systeemisen työtöteen olemassaolosta, mutta kukaan vastaajista ei kokenut tuntevänsa sen sisältöä tarkemmin. Tätä voi selittää se, että systeeminen työtöte on levinnyt sosiaalityön puolella, erityisesti lastensuojelutyössä. Tämän kyselyn vastaajista suurin osa (92 %) oli terveydenhuolto -taustaisia. Kukaan tämän kyselyn vastaajista ei työskentele lastensuojelussa ja se onkin voinut vaikuttaa siihen, ettei kukaan vastaajista ei tuntenut syvemmin systeemistä työtötettä.

Yhteenvetona tämän tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että lähiesimiesten ajatukset ja käsitykset moniammatillisesta tiimityöstä ja sen johtamisesta mukailevat aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja määritelmiä. Isoherrasen (2012, s. 22) ajatus siitä, että moniammatillinen tiimi rakentuu erilaisen koulutustausta omaavista ihmisistä, jotka työskentelevät yhdessä tietyssä yksikössä tai systeemissä, ja heidän yhteisenä päämääränään on ratkaista asiakkaan ongelma, kiteyttää hyvin moniammatillisen tiimityön ydinasian. Nämä edellä mainitut asiat nousivat esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta moniammatillisen tiimityön olevan toisilta ammattilaisilta oppimista ja yhteistyön tekemistä asiakkaiden hyväksi. Moniammatilliseen tiimityöhön tulee sitoutua kaikkien tiimin jäsenten. Tiimityön onnistumiseen tarvitaan moniammatillisen tiimin jäsenten kesken hyvää vuorovaikutusta ja aitoa toisen kuuntelemista. Lähiesimiehen ja tiiminvetäjän tehtävien jako tulee olla selkeä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella tiiminvetäjä johtaa päivittäistä tiimityötä, pitää langat käsissä ja huolehtii tiimiläisten informaation saannista. Lähiesimies hoitaa henkilöstöhallintoa sekä toimii viestijänä organisaation suuntaan. Tiiminvetäjän tulisi olla taspuolinen, innostava ja vuorovaikutustaitoinen ohjaaja, valmentaja ja innostaja.

### **8.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan "Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla" (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2020). Tuomen ja Sarajärven mukaan hyvässä tieteellisessä käytännössä noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta tutkimuksen teossa, tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä tutkimuksen tulosten arvioinnissa. Tulokset kerrotaan avoimesti, ja aiempiin tutkimuksiin viitataan selkeästi. Tuomi ja Sarajärvi näkevät tutkimuksen ja etiikan yhteyden kahdenlaisiksi. Heidän mukaansa tutkimuksen tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin, mutta toisaalta taas eettiset kannat voivat vaikuttaa tutkijan ratkaisuihin tieteellisessä työssään. Näistä jälkimmäistä kutsutaan tieteen etiikaksi (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 125, 132–133).

Heikkilä ja muut sekä Tuomi ja Sarajärvi nostavat esiin tutkimusetiikkaa. Tutkimuksen tekoa tulisi ohjata eettinen sitoutuneisuus. Tutkimuksessa on noudatettava hyviä tieteellisen toiminnan periaatteita. Jo lainsäädännössä on asetettu tutkimus- ja kehittämistoiminnalle yksilön ja yhteisön oikeuksia suojaavia rajoja. Eettisyys tulee myös huomioida tutkimuksen laadussa, laadullinen tutkimus ei takaa laadukasta tutkimusta.

Tutkimustoiminnan eettiset ohjeet ja suositukset lisäävät lainsäädännöstä tulevaa yksilön ja yhteisön oikeuksien suojaa. Tutkimuksessa eettisen pohdinnan paikkoja ovat etenkin aiheen ja menetelmien valinta, aineiston keräys ja analyysi, luotettavuuden arviointi sekä raportointi. Tutkimussuunnitelman tulee olla laadukas ja tutkimusasetelman sopiva (Heikkilä ja muut, 2008, s. 43–44; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 127). Tämän tutkimuksen aihe oli ajankohtainen sekä tarpeellinen meneillään olevan sote-uudistuksen vuoksi. Aiheen tarve nousi käytännön työelämästä. Aineistonkeruun menetelmäksi valikoitui pohdintojen jälkeen kysely. Se olikin covid-19 tilanne huomioon ottaen oikea. Tutkimussuunnitelma hyväksyttiin hyvissä ajoin Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeen projektipäälliköllä ja tutkimukseen osallistuneilla organisaatioilla ja tutkimusluvut haettiin organisaatioiden prosessien mukaisesti.

Tuomen ja Sarajärven mukaan tutkimuksen raportointi- ja arviointikriteerien ei tulisi olla vain tarkistuslistoja. Jos näin on, on tutkimuksen tekijä moraalisesti arveluttavalla alueella. Aiheen eettisyyttä pohdittaessa, tulee selkeyttää, miksi tutkimukseen ryhdyttiin ja kenen ehdoilla tutkimuksen aihe on valittu. Tutkijan tulee myös pitää huoli siitä, että tutkimukseen osallistujat tietävät mistä tutkimuksessa on kyse, ja tutkittavien tulee saada halutessaan kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta. Lisäksi tutkijan pitää taata osallistujien anonymiteetti ja tutkimuksesta saatuja tietoja ei saa luovuttaa ulkopuolisille. Niitä ei myöskään saa käyttää muuhun kuin sovittuun tarkoitukseen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 127, 129, 131). Tämän tutkimuksen aihe nousi esiin Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeen tarpeista ja tutkimus eteni tiiviissä yhteistyössä hankkeen toimijoiden kanssa. Tutkimukseen osallistuneille lähiesimiehille lähetettiin hyvissä ajoin, noin kaksi kuukautta aiemmin, kutsu info -ja kyselyn täyttämistilaisuuteen. Vastaaminen oli tilaisuuteen osallistuneille vapaaehtoista. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Kyselyn taustamuuttujia pohdittaessa pyrittiin valitsemaan ne niin, ettei niiden perusteella pystyttäisi tunnistamaan vastaajia. Tämän vuoksi esimerkiksi taustamuuttujia kartoittavista kysymyksistä jätettiin pois muun muassa sukupuoli, sillä miehiä oli esimiehenä vain muutama. Myöskään toimipistettä ei kysytty, koska jokaisessa toimispisteessä työskentelee yleensä vain muutama lähiesimies. Tuloksia tulkittaessa, jätettiin

raportoimatta vastaajan tarkka koulutus, kuten esimerkiksi hammaslääkäri, sillä tämä olisi voinut vaarantaa vastaajan anonymiteettiä.

Kuula muistuttaa, että tutkimusta tehdessä tulee noudattaa rehellisyyttä ja yleistä huolellisuutta. Nämä tulee huomioida myös tulosten esittämisessä ja arvioinnissa. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee olla annettujen ohjeiden mukaisia. Muiden tutkijoiden työt ja saavutukset tulee huomioida asiaan kuuluvalla tavalla. Tutkimus tulee olla suunniteltu, toteutettu ja raportoitu tarkasti ja siinä tulee ottaa huomioon tieteelliselle tiedolle asetetut vaatimukset (Kuula, 2006, s. 34–35). Tässä tutkimuksessa on pyritty parhaan mahdollisen osaamisen mukaan merkitsemään lähdeviitteet oikein sekä kertomaan omin sanoin käytetyn lähteen sisältö. Tutkimustulokset on pyritty raportoimaan mahdollisimman tarkasti ja oikein. Vastauksista on otettu raporttiin suoria lainauksia vahvistamaan tätä tulosten oikein raportointia.

Tutkimuksen luotettavuutta, etenkin laadullisessa tutkimuksessa, lisää tutkimuksen tekijän tarkka selostus tutkimuksensa toteuttamisesta kaikissa vaiheissa (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 227). Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 136) mukaan usein tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan validiteetin eli on tutkittu sitä, mitä luvattu ja reliabiliteetin eli tutkimuksen tuloksia voidaan toistaa, kautta. Tuomi ja Sarajärvi kuitenkin toteavat, että näiden kahden luotettavuuden arvioinnin käsitteen käyttöä on kritisoitu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Kritiikin syynä on ollut se, että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen saralla. Tämän tutkimuksen toteutuksen vaiheet on pyritty raportoimaan hyvin yksityiskohtaisesti, jotta tutkimuksen toteutuksesta tulisi mahdollisimman selkeä kuva. Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää lähiesimiesten näkemyksiä moniammatillisuudesta ja sen johtamisesta. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin saatiin tässä tutkimuksessa vastaukset.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 137–139) ovat laatineet taulukon, jossa he esittelivät eri kirjallisuuksista löytyneitä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereitä. He kasasivat kriteerit neljästä eri teoksesta. He totesivatkin, että käsitteitä on vaikea suomentaa,

ja eri henkilöt voivat painottaa tulkinnoissaan eri näkökulmia. Näitä luotettavuuden kriteereitä ovat:

- uskottavuus eli osallistujia on kuvattava riittävästi sekä kerättyä aineistoa on arvioitu totuudenmukaisesti.
- vastaavuus eli miten uudet ajatusrakennelmat vastaavat todellisuudessa alkuperäisiä ajatusrakennelmia
- siirrettävyys eli voidaanko tuloksia siirtää toiseen vastaavanlaiseen kontekstiin.
- luotettavuus eli ulkopuolinen henkilö tarkastaa prosessin toteutumisen.
- tutkimustilanteen arviointi eli huomioidaan ulkopuoliset sekä ilmiöstä itsestä johtuvat tekijät.
- varmuus eli otetaan huomioon ennustamattomasti vaikuttavat tekijät.
- riippuvuus eli noudatetaan tutkimuksen toteuttamista yleisesti ohjaavia periaatteita.
- vakiintuneisuus eli ulkopuolinen henkilö arvioi tuotokset
- vahvistettavuus eli tehdyt ratkaisut esitetään tarkasti, siten että lukija kykenee seuraamaan päättelyä ja arvioimaan sitä.
- vahvistuvuus eli tutkijan tulkinnot saavat vahvistuksen muista tehdyistä tutkimuksista.

Tässä tutkimuksessa toteutui usea luotettavuuden kriteeri. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden määrä, valinta ja taustamuuttujia on kuvattu. Tämä kertoo uskottavuudesta. Tutkimuksen tuloksia ei voi siirtää suoraan toiseen maakuntaan, sillä tämä kuvaa Päijät-Hämeen tilannetta, mutta tulokset ovat varmasti suuntaa antavia niille maakunnille, jotka ovat Päijät-Hämeen tavoin siirtymässä sote-keskuksissa moniammatilliseen tiimityöhön. Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan tutkijan parhaan osaamisen mukaan tutkimuksen toteuttamista ohjaavia yleisiä periaatteita. Vakiintuneisuutta ei tästä tutkimuksesta voida todeta, sillä ulkopuolinen henkilö ei ole arvioinut tuloksia. Suurin osa tämän tutkimuksen tuloksista voidaan vahvistaa aiemmin tehtyjen tutkimusten tulosten perusteella.



## 8.4 Tulosten hyödyntäminen Tulevaisuuden sote-keskuksissa

Tämän tutkimuksen tuloksia hyödynnetään Päijät-Hämeen Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeessa. Lähiesimiesten vastauksia heidän koulutustarpeistaan hyödynnetään koulu- tussuunnittelussa. Niiden pohjalta räätälöidään lähiesimiehille heidän tarvitsemaansa koulutusta. Työnjakoa tiiminvetäjän ja lähiesimiehen välillä pohditaan tämän tutkimuk- sen tulosten pohjalta, ja luodaan ehdotus tiiminvetäjän työnkuvasta jatkotyöstettäväksi esimiehille ja tiiminvetäjille. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan jo tässä vaiheessa sanoa, että tiiminvetäjän työnkuva Tulevaisuuden sote-keskuksessa tulee pai- nottumaan päivittäisen työn johtamiseen omassa tiimissä ja lähiesimies tulee hoitamaan alaistensa henkilöstöhallinnollisia asioita. Lisäksi tämä tutkimus antaa hanketyönteki- jöille arvokasta tietoa lähiesimiesten käsityksistä moniammatillisuudesta sekä systeemi- sestä työotteesta. Näiden ajatusten pohjalta hanketiimissä pohditaan ja järjestetään koulutusta tiimeille, tiiminvetäjille sekä lähiesimiehille.

## 8.5 Jatkotutkimustarpeet

Tutkimuksen edetessä nousi esiin useita jatkotutkimustarpeita. Systeemistä työotetta on aiemmin hyödynnetty Suomessa lähinnä lastensuojelun saralla. Yksi jatkotutkimus- aihe voisi olla vertailevan tutkimuksen tekeminen systeemisen työotteen hyödyntämi- sessä erilaisissa konteksteissa, esimerkiksi yhtäläisyydet ja eroavaisuudet systeemisen työotteen käytössä sosiaalihuollon ja terveydenhuollon tiimeissä. Toinen mielenkiintoi- nen tutkimusaihe voisi olla moniammatillisen tiimimallin tuomat edut avosairaanhoi- toon, asiakkaan näkökulmasta tai johtamisen näkökulmasta. Kolmas mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi vertailla kahta moniammatillista tiimiä, joista toinen hyödyntää työ- kentelyssään systeemistä työotetta ja toinen perinteistä toimintamallia. Jatkotutkimus- aiheita löytyy myös johtamisen saralta. Tiiminvetäjän roolia voisi tutkia tiiminvetäjän

kokemana. Tärkeä tutkimusaihe olisi myös ylemmän johdon tuen ja sitoutumisen merkitystä siirryttäessä moniammatilliseen tiimimalliin.

## Lähteet

- Aaltio, E. & Isokuortti, N. (2019). *Systeemisen lastensuojelun toimintamallin pilotointi; Valtakunnallinen arviointi*. Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen raportti 3/2019. Noudettu 30.10.2020 osoitteesta [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137709/URN\\_ISBN\\_978-952-343-289-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137709/URN_ISBN_978-952-343-289-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Aarnikoivu, H. (2010). *Työelämän taidot, menesty & voi hyvin*. WSOYpro.
- Ahloth, M. & Havunen, R. (2015). *Pomo puun ja kuoren välissä*. Almatalent. Noudettu 15.6.2021 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/DABBEXCTEB#kohta:POMO\(\(20\)PUUN\(\(20\)JA\(\(20\)KUOREN\(\(20\)V\(\(c4\)LISS\(\(c4\)\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/DABBEXCTEB#kohta:POMO((20)PUUN((20)JA((20)KUOREN((20)V((c4)LISS((c4)((20)
- Aho, V. (2018). *Lastensuojelun systeeminen malli kolmen satakuntalaisen pilottitiimin puheessa*. [Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto]. Trepo. Noudettu 7.11.2020 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104578/gradu07477.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alhanen, K., Lavila, P., Kangas, M., Lamppula, T. & Petrelius, P. (2019). *Systeemisen muutoksen johtaminen lastensuojelussa – opas esimiehille ja johtajille*. THL. Noudettu 14.4.2021 osoitteesta [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138850/URN\\_ISBN\\_978-952-343-417-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138850/URN_ISBN_978-952-343-417-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Barnett, R. & Weidenfeller, N. (2016). *Shared Leadership and Team Performance*. *Advances in Developing Human Resources*. Vol 18 (3), 334-351. DOI: 10.1177/1523422316645885
- Bender, M., Connelly, C. D. & Brown, C. (2013). *Interdisciplinary collaboration: the role of the clinical nurse leader*. *Journal of Nursing Management* 21(1), 165–174. Noudettu 8.4.2021 osoitteesta [leahttps://escholarship.org/uc/item/9s109406der](https://escholarship.org/uc/item/9s109406der). (escholarship.org)
- Bertalanffy, L. (1950). *An Outline of General System Theory*. *Complexity and Organization*, Mansfield 2008, vol. 10 (2), 103–123. Noudettu 5.4.2021 osoitteesta

- <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/abicomplete/docview/214148288/fulltextPDF/6E81758521048C5PQ/1?accountid=14797>
- Bingle, L. & Middleton, A. (2019). *Form doing to being the tensions of systemic practice in social work- group reflective supervision in child protection*. Journal of Family Therapy, 41 (3), 384–406. <https://doi.org/10.1111/1467-6427.12256>.
- De Brún, a. & McAuliffe, E. (2020). *Identifying the context, mechanism and outcomes underlying collective leadership in teams: building a realist programme theory*. BMC Health Services Research, 20 (261), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05129-1>
- Delaney, S., Quigley, P. & Shuteriqi, M. (2014). *Understanding and applying a systems approach to child protection: a guide for programme staff*. Terres des hommes – Helping children worldwide and Child Frontiers. Noudettu 14.3.2021 osoitteesta <https://resourcecentre.savethechildren.net/node/8703/pdf/understanding-and-applying-a-systemic-approach.pdf>.
- Denton, E. & Conron, M. (2016). *Improving outcomes in lung cancer: the value of multidisciplinary health care team*. Journal of multidisciplinary health care, 9, 137-144. Noudettu 28.12.2020 osoitteesta <https://www.dovepress.com/improving-outcomes-in-lung-cancer-the-value-of-the-multidisciplinary-h-peer-reviewed-fulltext-article-JMDH>
- Elonen, C. & Hiltunen, K. (2021). *Systeemisen työotteen soveltamisen mahdollisuudet ja edellytykset aikuissosiaalityössä*. Teoksessa Petrelius, P., Yliruka, L. & Miettunen, N. (toim.) *Systeemisiä kokeiluja- kohti jatkuvaa yhdessä oppimista*. THL:n työpaperi (s. 180–193). Noudettu 11.3.2021 osoitteesta [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/141017/URN\\_ISBN\\_978-952-343-628-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/141017/URN_ISBN_978-952-343-628-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Forsyth, C. & Mason, B. (2017). *Shared leadership and group identification in healthcare: The leadership beliefs of clinicians working in interprofessional teams*. Journal of Interprofessional Care 31(3), 291–299. <http://dx.doi.org/10.1080/13561820.2017.1280005>

- Groenland, E. & Dana, L-P. (2019). *Qualitative Methodologies and Data Collection Methods: Toward Increased Rigour in Management Research*. Vol. 1. World Scientific.  
<http://dx.doi.org/10.1142/11449>
- Hallituksen esitys. (2020). *Hallituksen esitys 8.12.2020*. Noudettu 29.12.2020 osoitteesta  
[https://soteuudistus.fi/documents/16650278/49410096/FI\\_+Sote+HE.pdf/b4aa6538-b132-8ad3-b5dd-a8b44dea96e9/FI\\_+Sote+HE.pdf?t=1607942240776](https://soteuudistus.fi/documents/16650278/49410096/FI_+Sote+HE.pdf/b4aa6538-b132-8ad3-b5dd-a8b44dea96e9/FI_+Sote+HE.pdf?t=1607942240776)
- Harjun terveys. (2021). *Tietoa toiminnasta*. Noudettu 3.3.2021 osoitteesta <https://harjunterveys.fi/tietoa-toiminnasta-toiminnasta> | Harjun terveys
- Harris, A. (2008). *Distributed leadership according to the evidence*. *Journal of Educational Administration*; Armidale. 46 (2), 172–188. Noudettu 2.1.2021 osoitteesta  
<http://www.emeraldinsight.com/0957-8234.htm>.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. (2008). *Tutkiva kehittäminen: avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla*. (1. painos). WSOY Oppimateriaalit.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. (13., osin uudistettu painos). Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2014). *Tutki ja kirjoita*. (19. painos). Tammi.
- Hujala, A., Mustonen, E., Klinga, C., Lammintakanen, J., Laulainen, S. & Taskinen, H. (2020). *Integroiva johtaminen*. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. toim. *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere University press (s. 131–150).  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9>
- Ikola-Norrbacka, R. & Lähdesmäki, K. (2011). *New Public Management: Näkökulmia julkisjohtamiseen ja hyvään hallintoon*. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J. & Vuori, J. (toim.). *Suomalainen hallinnon tutkimus-Mistä, mitä, minne?* Tampere University Press (s. 244–272).
- Isoherranen, K. (2005). *Moniammatillinen yhteistyö*. WSOY.
- Isoherranen, K. (2012). *Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä*. [Väitöskirja, Helsingin yliopisto]. Helda. Noudettu 25.10.2020 osoitteesta  
[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen\\_vaitoskirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Jabe, M. (2017). *Erialaisten ihmisten johtaminen*. (1.painos). Helsinki: Kauppakamari.
- Jonasson, C., Kjeldsen, A., M. & Ovesen, M., S. (2018). *Dynamics of distributed leadership during a hospital merger*. Journal on Health Organization and Management; Bradford. 32 (5), 691–707. Noudettu 2.1.2021 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/abicomplete/results/BA33404C6E7D4641PQ/1?ac-countid=14797>
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä, PS-kustannus.
- Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus.
- Jylhäsaari, J. (2009). *Johtamisen muutos kuntien perusterveydenhuollon organisaatioissa*. Acta Wasaensia, 212. Noudettu 21.2.2021 osoitteesta <https://core.ac.uk/download/pdf/197967017.pdf>
- Järvinen, P. (2005). *Ammattina esimies*. (3.painos). Alma Talent.
- Kansanterveyslaki. 28.1.1972/66. Finlex. Noudettu 28.12.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1972/19720066?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kansanterveyslaki>
- Karila, K. & Nummenmaa, A., R. (2001). *Matkalla moniammatillisuuteen: Kuvauskohdeena päiväkot*. (1.painos). WSOY.
- Katajamäki, E. (2010). *Moniammatillisuus ja sen oppinen; Tapaustutkimus ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalalta*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. Noudettu 5.9.2021 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66639/978-951-44-8152-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kekoni, T., Mönkkönen, K., Hujala, A., Laulainen, S. & Hirvonen J. (2019). *Moniammatillisuus käsitteinä ja käytänteinä*. Teoksessa Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. Moniammatillinen yhteistyö, vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Gaudeamus (s. 15–46).
- Kolkka, M. & Vuokila-Oikonen, P. (2014). *Laadullista ennakoitua monialaisesta ja moniammatillisesta tulevaisuudesta*. Journal of Finnish Universities of Applied Sciences 4/2014. Noudettu 24.7.2021 osoitteesta

- <https://uasjournal.fi/tutkimus-innovaatiot/laadullista-ennakointia-monialaisesta-ja-moniammattillisesta-tulevaisuudesta/>
- Konu, A. & Viitanen, E. (2008). *Shared leadership in Finnish social and health care*. *Leadership in Health Services*; Bradford, 21 (1), 28-40. Noudettu 3.1.2021 osoitteesta Shared [https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/abicoplete/docview/210508079/D4334A6F851A4475PQ/8?](https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/abicoplete/docview/210508079/D4334A6F851A4475PQ/8?accountid=14797) leadership in Finnish social and health care - ABI/INFORM Collection - ProQuest (uwasa.fi)
- Kriek, D. (2019). *Team Leadership: Theories, Tools and Techniques*. KR Publishing.
- Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino.
- Krüger, W. (2004). *Tiimin vetäminen*. Helsinki: Rastor.
- Kvist, H., Mäkipää, S., Alajoki, S., Mehto, T., Niutanen, K. & Sulkumäki, T. (2020). *Tiimi-soppa: iloa ja energiaa kaaliin*. Lohja: Performance Power Associates.
- Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. (2012). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. (2. uudistettu painos). Edita Prima Oy, Helsinki.
- Lammintakanen, J. & Rissanen S. (2015). *Politiikka ja strategia sosiaali- ja terveysjohtamisessa*. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.). *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. (2. uudistettu painos). Sanoma Pro Oy, Helsinki (s. 39–58).
- Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. (2020). *Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroivissa palveluissa*. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. toim. *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere University press (s. 151–178). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9>
- Meindl, J., Mayo, M. & Pastor, J. (2002). *Shared Leadership in Work Teams: a Social network Approach*. IE University. DOI: 10.4135/9781452229539.n9
- Munro, E. (2010). *Young Persons' Guide to the Munro Review of Child Protection*. Noudettu 19.12.2020 osoitteesta [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/624878/DFE-00063-2011\\_Munro-Review\\_childrens-guide.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/624878/DFE-00063-2011_Munro-Review_childrens-guide.pdf)
- Mönkkönen, K. & Kekoni, T. (2020). *Monitoimijaisuus työntekijän voimavarana ja haasteena*. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. toim. *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*.

- Tampere University press (s. 215–240). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9>.
- Niiranen, V. (2010). *Hallinto ja ohjaus*. Teoksessa Niemelä, P. (toim.). *Hyvinvointipolitiikka*. (1. painos). WSOYpro Oy (s. 90–106).
- Niiranen, V. (2013). *Sosiaali- ja terveyspalveluiden ohjaus ympäristöt ja ohjausmekanismit*. Teoksessa Ollila, S. & Raisio, H. (toim.) *Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä*. Acta wasaensia 277, Vaasan yliopisto (s. 207–215).
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Gaudeamus.
- Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (2014). *Tiivistelmä*. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) *Johdajana muutoksissa*. Acta julkaisusarja 253, Suomen Kuntaliitto (s. 8–10). Noudettu 11.4.2021 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johdajana-muutoksissa-acta-nro-253>
- Phhyky. (2020). *Tilinpäätös ja toimintakertomus*. Noudettu 22.8.2021 osoitteesta [https://www.phhyky.fi/assets/files/2021/06/PHHYKY-Tilinpäätös-ja-Toimintakertomus-2020\\_allekirjoitettu.pdf](https://www.phhyky.fi/assets/files/2021/06/PHHYKY-Tilinpäätös-ja-Toimintakertomus-2020_allekirjoitettu.pdf)
- Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä. (2019). *Muutosohjelma*. Noudettu 7.11.2020 osoitteesta [https://www.phhyky.fi/assets/files/2020/05/PHHYKY\\_muutosohjelma\\_verkko\\_low.pdf](https://www.phhyky.fi/assets/files/2020/05/PHHYKY_muutosohjelma_verkko_low.pdf)
- Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä. (2021). *Hallinto*. Noudettu 14.5.2021 osoitteesta <https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/hallinto/>.
- Päijät-Hämeen liitto. (2021). *Päijät-Hämeen maakunta*. Noudettu 11.9.2021 osoitteesta <https://paijat-hame.fi/paijat-hameen-maakunta/>
- Päijät-Hämeen sote-keskus. (2020). *Hankesuunnitelma*. Noudettu 3.4.2021 osoitteesta <https://innokyla.fi/sites/default/files/2020-10/PHHYKY%20-%20Sote-keskus%20-%20Hankesuunnitelma%20yhtym%C3%A4hallitus%20%281%29.pdf>



- Pärnä, K. (2012). *Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina; Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet*. [Väitöskirja, Turun yliopisto]. UTUPub. Noudettu 3.10.2020 osoitteesta <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/77506/AnnalesC341Parna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Raappana, M. (2018). *Onnistuminen työelämän tiimeissä*. [Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX. Noudettu 3.10.2020 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59614/978-951-39-7553-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Raukko, P. (2014). *Monialainen ja moniammatillinen toimintatapa – Case Hämeenlinna*. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksissa. Acta julkaisusarja 253, Suomen Kuntaliitto (s. 83–86). Noudettu 11.4.2021 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253>
- Ropo, A. 2011. *Johtajuuden ilmiö: Johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin*. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J. & Vuori, J. (toim.). *Suomalainen hallinnon tutkimus-Mistä, mitä, minne?* Tampere University Press (s. 191–217).
- Salminen, J. (2013). *Taitava tiimivalmentaja*. (1. painos). J-Impact, Helsinki.
- Sims, S., Hewitt, G. & Harris, R. (2015). *Evidence of a shared purpose, critical reflection, innovation and leadership in interprofessional healthcare teams: a realist synthesis*. Journal of Interprofessional Care. 29 (3), 209-215. Noudettu 27.2.2021 osoitteesta <http://web.a.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/detail/detail?vid=5&sid=e5ab948d-3a60-4701-8650-d86cd4468878%40sessionmgr4007&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=102271726&db=afh>
- Spiik, K.-M. (2004). *Tulokseen tiimityöllä*. (1. painos). WSOY, Helsinki.
- STM. (2020a). *Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus 2020–2022; Ohjelma ja hankeopas*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:3. ISBN: 978–952–00–4136–6.
- STM. (2020b). *Mikä on sote-uudistus? Sote-uudistus tehdään ihmisten palvelut edellä*. Noudettu 17.10.2020 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/mika-sote-uudistus>

- Ståhle, P. (2004). *Itseuudistumisen dynamiikka: Systemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana*. Teoksessa Maula, M., Raunio, M., Kainulainen, K., Helenius-Mäki, L., Ståhle, P., Benneworth, P., Isomäki, M., Mustikkamäki, N., Sotarauta, M., Kosonen, K. & Kolehmainen, J. *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö: Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan*. Tampere University Press (s. 222–255).
- Sydänmaalakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus*. Talentum.
- Sydänmaalakka, P. (2009). *Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Talentum.
- Sydänmaalakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Alma Talent. Noudettu 3.1.2021 osoitteesta [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAXBBAFBCEC#kohta:\(\(c4\)LYK\(\(c4\)S\(\(20\)JULKINEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAXBBAFBCEC#kohta:((c4)LYK((c4)S((20)JULKINEN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b0)
- Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (2016). toim. *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere university press.
- Teece, D. J. (2018). *Dynamic capabilities as (workable) management systems theory*. Journal of Management & Organization. Vol24 (3), 359-368. Noudettu 14.11.2020 osoitteesta <https://www-cambridge-org.proxy.uwasa.fi/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/dynamic-capabilities-as-workable-management-systems-theory/0F3A795EE011931B83135B324C33393E/core-reader>
- Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326. Finlex. Noudettu 27.12.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>
- Tiirinki, H., Suhonen, M., Lunkka, N. & Turkki, L. (2016). *Diversiteetin kohtaaminen moniammatillisessa terveysalan johtamisessa*. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (2016). toim. *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere university press (s. 103–146).
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2020). *Tiedevilppi*. Noudettu 1.11.2020 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi>

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (5. uudistettu painos). Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (11. uudistettu painos). Tammi.
- Uotila, T.-P. (2010). *Osaamistiedon epistemologiat systeemiteoreettisesta näkökulmasta*. Teoksessa Uotila, T.-P. *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 293 (s. 20–47). Noudettu 31.10.2020 osoitteesta [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8079/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8079/isbn_978-952-476-313-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Uotila, T., Viitala, R. & Pihkala, T. (2010) *Johdanto*. Teoksessa Uotila, T.-P. *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 293 (s. 1–19). Noudettu 12.12.2020 osoitteesta [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8079/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8079/isbn_978-952-476-313-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Walker, S. (2019). *System Theory and Social Work*. Teoksessa *Effective Social Work with Children, Young People and Families: Putting Systems Theory into Practice*. Sage. Noudettu 14.11.2020 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/335228435\\_Systems\\_Theory\\_and\\_Social\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/335228435_Systems_Theory_and_Social_Work)
- Valli, R. (2018). *Aineistonkeruu kyselylomakkeella*. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu, virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. (5. uudistettu painos). PS-kustannus.
- Vartiainen, P., Raisio, H. & Lunström, N. (2016). *Kompleksisuuden johtaminen – kohti uutta ymmärrystä*. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (2016). *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere University Press (s. 227–268). Noudettu 20.12.2020 osoitteesta <https://library.oapen.org/viewer/web/viewer.html?file=/bitstream/handle/20.500.12657/31909/622450.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta ja käytäntöön*. (Toinen painos). Otava.

- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita, Helsinki. Noudettu 23.7.2021 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>
- Vilkkä, H. (2005). *Tutki ja kehitä*. Tammi.
- Williams, C. (2007). *Research Methods*. Journal of Business Economic Research. vol 5(3), 65–72. <https://doi.org/10.19030/jber.v5i3.2532>
- Zaggaro, S., Heinen, B & Shuffler, M. (2009). *Team Leadership and Team Effectiveness*. Teoksessa Salas, E., Goodwin, G & Burke, S. *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches*. Routledge (s. 83–112). Noudettu 4.4.2021 osoitteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.4324/9780203889312>
- Övretveit, J. (1994). *Co-Ordinating Community Care: Multidisciplinary Teams and Care Management*. Philadelphia: Open University Press. Noudettu 5.4.2021 osoitteesta [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=dS\\_oAAAA-BAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=S2G-VhbKmk&sig=\\_aoi-VmDzbTePR75pzat\\_77rE\\_m0&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=dS_oAAAA-BAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=S2G-VhbKmk&sig=_aoi-VmDzbTePR75pzat_77rE_m0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Övretveit, J. (1995). *Moniammatillisen yhteistyön opas*. Sairaanhoidajien koulutussäätiön julkaisu.

### Liite 1 Finnasta löytyvien aiemmin tehtyjen tutkimusten määrät

Tutkimuksen aihe	Tutkimuksien määrä
<b>moniammatillisuus</b>	<b>37 916</b>
-pro graduja	1072
-väitöskirjoja	457
<b>systemisyys</b>	<b>2986</b>
-pro graduja	852
-väitöskirjoja	208
<b>tiimijohtaminen</b>	<b>217</b>
-pro graduja	157
-väitöskirjoja	14
<b>jaettu johtajuus</b>	<b>511</b>
-pro graduja	371
-väitöskirjoja	49

## Liite 2 Kyselylomake

# Tulevaisuuden sote-keskuksen moniammatillisen tiimin johtaminen, pro gradu -kysely

Tämä kysely on osa pro gradu -tutkielmaa, jonka tavoitteena on selvittää Tulevaisuuden sote-keskuksen moniammatillisen tiimin jäsenten esimiesten käsityksiä moniammatillisen tiimin johtamisesta.

Taustatieto -kysymyksiä lukuun ottamatta, muut kysymykset koskevat Tulevaisuuden sote-keskusta. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15-30 minuuttia.

1. Koulutustaustasi (valitse ylin koulutuksesi):

opistoaste

AMK

YAMK

Yliopisto

Muu

2. Suoritettu tutkinto (ylin) (esimerkiksi hammashoitaja, fysioterapeutti YAMK sosiaali – ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, terveystieteiden maisteri), kirjoita tähän myös, jos opiskelet parhaillaan tutkintoa:

3. Vastaa tähän kysymykseen johtamisen lisäkoulutuksesi esimerkiksi erikoisammattitutkinnot (esimerkiksi JET)

4. Työvuotesi esimiestyössä julkisella sektorilla

- 0-2
- 2-5
- 5-10
- yli 10

5. Työvuotesi esimiestyössä julkisella yksityisellä

- 0-2
- 2-5
- 5-10
- yli 10

6. Ikäsi (kyselyn täyttämisen aikaan)

- 20-35
- 35-45
- 45-55
- yli 55 vuotta

7. Osallistuin kyselyn täyttämiseen 19.5 tilaisuudessa

- kyllä
- ei

8. Kuvaile omin sanoin, millaista mielestäsi moniammatillisen tiimityön pitäisi olla?

9. Mitkä asiat vaikuttavat moniammatillisen tiimityön onnistumiseen?



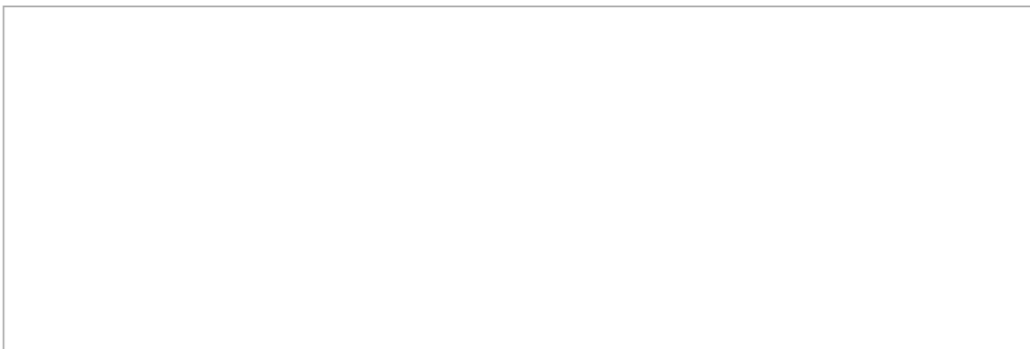
10. Mitä mielestäsi voidaan saavuttaa onnistuneella moniammatillisuuden johtamisella?



11. Mitä haasteita näet moniammatillisuuden johtamisessa?



12. Millainen on mielestäsi hyvä tiiminvetäjä?



13. Mikä on mielestäsi tiiminvetäjän rooli moniammatillisessa tiimissä?

14. Millaisen työnjaon tekisit moniammatillisen tiimin tiiminvetäjälle suhteessa omaan esimiestyöhösi?

15. Koetko tarvitsevasi koulutusta moniammatillisen tiimin johtamiseen liittyviin asioihin?

kyllä

en

16. Jos vastasit kysymykseen 15 kyllä, niin millaista koulutusta kaipaisit moniammatillisen tiimin johtamiseen tueksi?



17. Onko systeeminen työote sinulle entuudestaan tuttu?

- kyllä
- ei
- olen kuullut, mutta en tarkemmin tunne sisältöä

Jos vastasit kyllä kysymykseen 17, vastaisitko ystävällisesti kysymyksiin 18 ja 19.

18. Millä tavalla systeminen työote voisi tukea moniammatillista tiimityötä?

19. Millä tavalla systeminen työote voisi tukea moniammatillisen tiimin johtamista?

---

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

 Microsoft Forms