

Susanna Lehtonen

# JOHTAMISEN MERKITYKSESTÄ MONIAMMATILLISESSA YHTEISTYÖSSÄ

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta  
Kandidaatintutkielma  
Maaliskuu 2022

# TIIVISTELMÄ

Susanna Lehtonen: Johtamisen merkityksestä moniammatillisessa yhteistyössä  
Kandidaatintutkielma  
Tampereen yliopisto  
Sosiaalityön aineopinnot  
Maaliskuu 2022

---

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena on tarkastella moniammatillista yhteistyötä ja sen kehittämistä erityisesti johtamisen ja rakenteiden viitekehityksessä. Tutkimus lähestyy sosiaali- ja terveysalan moniammatillista yhteistyötä johtamisen ja siihen liittyvien vaatimusten näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on kirjallisuuskatsausta hyödyntämällä selvittää, miten johtamisella voidaan vaikuttaa moniammatillisen yhteistyön onnistumiseen. Tavoitteena on nostaa esiin tutkimusaineiston keskeiset huomiot liittyen moniammatillisen yhteistyön johtamiseen ja tiivistää keskeiset tekijät, joihin johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota moniammatillisen yhteistyön edistämiseksi. Tutkimusaineisto koostuu vuosina 2012-2020 julkaistuista kymmenestä tieteellisestä artikkelista ja yhdestä väitöskirjatutkimuksesta. Tutkimus ja artikkelit käsittelevät moniammatillista yhteistyötä ja sen johtamista sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimusmenetelmänä toimi aineistolähtöinen sisällönanalyysi ja tematisointi.

Tutkimuksen tuloksena nousi esiin kolme pääteemaa, keskeisistä tekijöistä, joihin moniammatillisen yhteistyön johtamisessa sosiaali- ja terveysalalla on merkityksellistä kiinnittää huomiota. Nämä teemat olivat: *muutos johtamisen orientaatioissa, rakenteet ja käytännön johtaminen sekä vuorovaikutuksen merkitys moniäänisessä ympäristössä*. Näiden teemojen alle jäsenyyt alateemoja ja merkityksiä, joita esitellään työn tulososiossa. Käytännön tasolla moniammatillisen yhteistyön johtamiseen liittyvät keskeiset tekijät ja edellytykset esiintyvät toiminnassa usein läpileikkaavina ja päällekkäisinä ja ovat riippuvaisia toisistaan.

Moniammatillisen yhteistyön johtaminen on haastava tehtävä, jossa johtajalta vaaditaan uudenlaista johtamista ja osaamista. Johtamisessa on tunnistettava moniammatillisen yhteistyön vaatimat edellytykset toiminnassa ja toiminnan osa-alueet, jotka vaativat erityistä huomiota johtamistyöskentelyssä.

Moniammatillisen yhteistyön merkitys ja velvoitteet ovat sosiaali- ja terveydenhuollossa lisääntyneet merkittävästi viime vuosien aikana. Aihe on ajankohtainen myös käynnissä olevan hyvinvointialueuudistuksen ja siihen liittyvän sosiaali- ja terveysalan -integraation näkökulmasta. Hyvinvointialueiden rakenteita ja organisoitumismalleja kehittäessä tulisi tämän tutkimuksenkin tulosten perusteella kiinnittää huomiota moniammatillisen yhteistyön johtamiseen liittyvän toiminnan tarkasteluun ja johtamisen rakenteiden luomiseen käytännössä.

Avainsanat: moniammatillisuus, moniammatillinen yhteistyö, johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

## Sisällysluettelo

1 JOHDANTO .....	4
2 MONIAMMATILLINEN YHTEISTYÖ .....	7
2.1 Moniammatillisuuden ja rajatyön käsitteet .....	8
2.2 Moniammatillisen yhteistyön tavoitteet ja haasteet.....	10
3 MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN JOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA.....	14
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	17
4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	17
4.2 Tutkimusaineisto .....	17
4.3 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä .....	19
4.4. Aineiston analyysi ja tutkimusetiikka.....	20
5 SOSIAALI- JA TERVEYSALAN MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN JOHTAMISEEN YHDISTYVIÄ KESKEISIÄ TEKIJÖITÄ .....	22
5.1 Muutos johtamisen orientaatiossa .....	22
5.1.1. Muuttuva johtajuus ja osaamisedellytykset .....	22
5.1.2 Johtajan oma orientaatio ja johtajien välinen yhteistyö .....	24
5.2 Rakenteet ja käytännön johtaminen .....	25
5.2.1 Moniammatillista yhteistyötä tukeva rakenne ja oikea osaaminen .....	26
5.2.2 Selkeät tavoitteet, roolit ja työnjako työskentelyssä .....	28
5.2.3 Jaettu valta, kollektiivinen vastuu, sekä johdon tuki ja luottamus toiminnassa .....	29
5.3 Vuorovaikutuksen merkitys moniäänisessä ympäristössä .....	31
5.3.1 Yhteinen kieli ja tieto vuorovaikutuksen edellytyksenä .....	32
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	35
LÄHTEET: .....	40
LIITE 1. Taulukko 1. Aineiston sisäänotto ja poissulkukriteerit .....	42
LIITE 2. Kirjallisuuskatsauksen aineisto .....	43
LIITE 3. Taulukko 2. Tutkimustulokset ja käytännön implikaatiot.....	45

# 1 JOHDANTO

Moniammatillisuus on keskeinen toimintatapa sosiaalityössä ja sen kehittämisessä. Moniammatillisessa työskentelyssä toimijat eri ammattialoilta työskentelevät yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Moniammatillisessa työskentelyssä tieto ja osaaminen jaetaan ja lähtökohdaksi on yhdistää eri alojen ammattilaisten tieto ja osaaminen siten, että vuorovaikutuksessa syntyy kokonaisvaltainen ymmärrys tilanteesta. Moniammatillisen yhteistyön tavoitteena on asiakkaan saaman hyödyn ensisijaisuus ja päällekkäisen työskentelyn vähentäminen, sekä toiminnan tehostaminen. (Isoheranen 2012,10; Mönkkönen ym. 2019 67–71; Pärnä 2012,45.)

Moniammatillisen yhteistyön merkitys ja velvoitteet ovat sosiaali- ja terveydenhuollossa lisääntyneet viime vuosien aikana. Esimerkiksi sosiaalihuoltolaissa (1301/2014) ja lastensuojelulaissa (417/2007) painotetaan moniammatillista yhteistyötä. Kuntaympäristössä moniammatillisen yhteistyön rakenteita on kehitetty pitkään. Erilaisissa valtakunnallisissa muutos- ja kehittämissuunnitelmissa painotetaan moniammatillisen työn merkitystä viranomaistyössä ja palveluiden kehittämisessä. (Vierula ym. 2019, 292–299.) Yhtenä esimerkkinä tästä on perhekeskusten kehittäminen, jossa painotetaan eri toimijoiden palveluiden yhteensovittamista perhekeskuksiin (ks. THL 2021).

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta aihe on myös erittäin ajankohtainen käynnissä olevan hyvinvointialueuudistuksen ja siihen liittyvän sosiaali- ja terveysalan -integraation näkökulmasta. Sote-uudistuksen tavoitteena on turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveyspalvelut kaikille suomalaisille, sekä hillitä kustannusten kasvua. Hyvinvointialueiden tulee rakentaa organisaatioon ja sen ulkopuolelle rakenteelliset yhteistyöprosessit. Vuonna 2023 toimintansa aloittavien hyvinvointi alueiden sotekeskusten toiminnassa ja kehittämisessä painottuu moniammatillisuus ja yhteistyö sosiaalityön ja terveydenhuollon välillä. Hyvinvointialueiden toiminnan suunnittelu, käynnistäminen ja tuleva toiminta tulee haastamaan hallintoa ja johtamista. Hyvinvointialueiden myötä tullaan tarvitsemaan myös uusia näkemyksiä ja johtamistapoja, sekä toiminnan kehittämistä.

Keskiössä tässä työssä on konkreettisen moniammatillisen yhteistyön johtaminen ja samalla myös johtajien välinen yhteistyö ja yhdessä johtaminen. (ks. Sote-uudistus 2021; THL 2022.)

Moniammatillisen yhteistyön toteuttamisessa esiintyy käytännön tasolla myös haasteita, eikä sen toteutumista voida pitää itsestäänselvyytenä. (Isoheranen 2012; Leppäkoski ym. 2017; Pärnä 2012; Vierula ym. 2019.) Verkosto-, moniammatillinen-, ja monialainen työskentely korostuu ja lisääntyy koko ajan sosiaali- ja terveysalan työskentelyssä ja sille asetetaan yhä enemmän odotuksia ja vaatimuksia. Johtamisella on iso merkitys yhteistyön sujumisessa ja asetettuihin tavoitteisiin pääsemisessä. (Rissanen & Hujala 2015, 108; Virtanen & Stenvall 2010, 199.) Tämä on tärkeää muistaa moniammatillista yhteistyötä kehittäessä ja johtaessa.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan moniammatillista yhteistyötä ja sen kehittämistä erityisesti johtamisen ja rakenteiden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on kirjallisuuskatsausta hyödyntämällä selvittää, miten johtamisella voidaan vaikuttaa moniammatillisen yhteistyön onnistumiseen. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen; *Millaisiin keskeisiin tekijöihin sosiaali- ja terveysalan moniammatillisen yhteistyön johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota?*

Moniammatillisuutta käsitellään kirjallisuudessa, tieteellisissä tutkimuksissa ja opinnäytteissä laajasti. Johtamisen näkökulmaa moniammatillisessa yhteistyössä on jonkin verran käsitelty osana muuta kokonaisuutta ja siihen on viitattu osassa tutkimusta. Pelkästään johtamiseen painottuva näkökulma moniammatillisessa yhteistyössä jää kuitenkin vähemmälle. Uskon, että valitsemani johtamisen näkökulma moniammatillista yhteistyötä tarkastellessa on tuore ja ajankohtainen sosiaalityön kentällä. Parhaimmillaan tutkimus voi tarjota uutta ja tuoretta tietoa ajankohtaisesta aiheesta sosiaalityön ammattilaisille ja tarjota johtamista tukevia käytäntöjä moniammatillisen yhteistyön onnistumiseen.

Kandidaatintutkielma rakentuu johdantoluvusta, teoria osuudesta, tutkimuksen toteutusta ja analyysiä kuvaavista luvuista, sekä tutkimuksen tulosluvusta ja johtopäätöksistä. Teoriaosuudessa taustoitetaan moniammatillista yhteistyötä ja sen johtamista sekä avaamaan moniammatillisen yhteistyön ja rajatyön käsitteitä. Teoriaosuuden jälkeen raportoin tutkimuksen toteutusta, aineiston keruuta ja sen analyysia. Tutkimustulokset on jaettu

kolmeen teemojen mukaiseen alalukuun. Johtopäätöksissä esittelen tutkimuksen tulokset ja tutkimuksen pohjalta tehdyt johtopäätökset ja pohdinnat.

## 2 MONIAMMATILLINEN YHTEISTYÖ

Sosiaalialan työhön liittyy oleellisena osana yhteistyö muiden ammattiryhmien kanssa. Sosiaali- ja terveydenhuollon moniammatillinen yhteistyö perustuu lainsäädäntöön ja on velvoittavaa. Sosiaalihuoltolain (1301/2014) perusteissa on lain tarkoituksiksi kirjattu sosiaalihuollon ja kunnan eri toimialojen sekä muiden toimijoiden välisen yhteistyön parantaminen, jotta voidaan edistää ja ylläpitää asiakkaan hyvinvointia sekä sosiaalista turvallisuutta, vähentää eriarvoisuutta ja edistää osallisuutta, turvata yhdenvertaisin perustein tarpeenmukaiset, riittävät ja laadukkaat sosiaalipalvelut sekä muut hyvinvointia edistävät toimenpiteet, sekä edistää asiakaskeskeisyyttä sekä asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun sosiaalihuollossa. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014 [SHL].) Terveydenhuoltolain (1326/2010) luvussa 4 säädetään terveydenhuollon yhteistyöstä eri toimijoiden kanssa. Lain §32 säädetään sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyöstä. (Terveydenhuoltolaki 1326/2010.)

Sosiaalihuoltolain (1301/2014) pykälässä monialainen yhteistyö 41§ todetaan;

”Palvelutarpeen arvioimiseksi, päätösten tekemiseksi ja sosiaalihuollon toteuttamiseksi toimenpiteestä vastaavan sosiaalihuollon viranomaisen on huolehdittava siitä, että käytettävissä on henkilön yksilöllisiin tarpeisiin nähden riittävästi asiantuntemusta ja osaamista. Jos henkilön tarpeiden arviointi ja niihin vastaaminen edellyttävät sosiaalitoimen tai muiden viranomaisten palveluja tai tukitoimia, on näiden tahojen osallistuttava toimenpiteestä vastaavan työntekijän pyynnöstä henkilön palvelutarpeen arvioinnin tekemiseen ja asiakassuunnitelman laatimiseen. Sosiaalihuoltoa toteutetaan yhteistyössä eri toimijoiden kanssa siten, että sosiaalihuollon ja tarvittaessa muiden hallinnonalojen palvelut muodostavat asiakkaan edun mukaisen kokonaisuuden. Työntekijän on oltava tarpeen mukaan yhteydessä eri yhteistyö tahoihin ja asiantuntijoihin sekä tarvittaessa henkilön omaisiin ja muihin hänelle läheisiin henkilöihin siten kuin tässä laissa tarkemmin säädetään” (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014).

Yhteistyö on koordinoitua yhdessä toimimista yhteisten tavoitteiden eteen. Tavoitteena on toimia niin, että yhteinen tavoite tunnistetaan ja saavutetaan onnistuneesti.

Moniammatillisuuden avulla yhteistyöhön tulee mukaan useita eri tiedon ja osaamisen näkökulmia, joita systeemisen kokonaisuuden rakentaminen edellyttää. Keskeistä yhteistyössä on koota yhteen ja prosessoida kaikki tieto ja osaaminen, mikä on välttämätöntä mahdollisimman kokonaisvaltaisen käsityksen saavuttamiseksi. (Isoherranen 2005, 33.) Moniammatillisessa yhteistyössä edellytetään vastuunottoa, selkeää käsitystä omasta tehtävästä, toisten asiantuntijuuden kunnioittamista, kuuntelu- ja ilmaisutaitoja, sekä kokonaisuuksien ymmärtämistä. Myös sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutustaidot korostuvat tärkeinä tekijöinä moniammatillisen työskentelyn edellytyksissä. (Kontio 2010, 8.)

Asiakkaiden palvelutarvearvioinnissa korostuu yhä useammin moniammatillisen ja -alaisen palvelutarvearvion tarve ja merkityksellisyys. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos on julkaissut oppaan, *Kirjaaminen monialaisessa yhteistyössä*, jonka tarkoituksena on helpottaa ja ohjeistaa toimijoita käytännössä (THL 2021). Moniammatilliseen vuoropuheluun ja yhteistyöhön perustuvan toimintakulttuurin juurruttaminen käytäntöön on osoittautunut hitaaksi ja vaativaksi prosessiksi. Se ei ole kuitenkaan mahdotonta. Pelkästään moniammatillisen yhteistyön vaade ja rakenteiden olemassaolo ei kuitenkaan riitä takaamaan onnistunutta yhteistyötä, vaan se vaatii jatkuvaa kehittämistä ja kriittistä suhtautumista. (Leppäkoski ym. 2017; Vierula ym. 2019.)

## 2.1 Moniammatillisuuden ja rajatyön käsitteet

Moniammatillisuuden voi katsoa olevan erilaisten verkostojen yhteistoimintaa, viranomaisten yhteistyötä tai organisaatioiden sisäisten ja/tai ulkoisten toimijoiden yhteistyötä ja sen eri ilmenemismuotoja. Moniammatilliset ryhmät voivat syntyä spontaanisti tietyn case-tapauksen ympärille tai olla rakenteellisia. Moniammatilliset ryhmät voivat olla lyhyt- tai pitkäkestoisia. Yksilöllisen asiakas- ja potilastyön ympärille keskittyneissä moniammatillisissa ryhmissä asiakas ja hänen läheisensä ovat usein tärkeässä roolissa. (Mönkkönen ym. 2019, 15–16.)

Moniammatillisuutta kuvaavia käsitteitä on kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa useita esimerkiksi *multiprofessional*, *interprofessional* ja *transprofessional*. Käsitteiden sisältö ja yhteistyön aste vaihtelevat. Myös suomenkielinen moniammatillisuuden käsite sisältää erilaisia tulkintoja. Usein käytössä on myös monialaisen ja moniasiantuntijaisen yhteistyön käsitteet. (Vierula ym. 2019, 292.) Yhteisenä näkökulmana moniammatillisuudelle voidaan



pitää ajatusta, jossa moniammatillisuus sisältää useita tiedon ja osaamisen näkökulmia, joiden tavoitteena on siinä määrin jaettu ymmärrys asiakkaan tilanteesta, että moniammatillisen työskentelyn avulla voidaan auttaa asiakasta ja päästä asetettuun tavoitteeseen (mt. 292–293).

Moniammatillisuuden käsitteen kanssa synonyyminä käytetään usein monialaista yhteistyötä. Monialaisen yhteistyön voi nähdä myös laajempaan eri tieteen- ja hallinnon aloja yhteen kokoavaa toimintana. Esimerkiksi eri koulutusalojen, ammattiryhmien ja sidosryhmien edustajia voidaan koota yhteen monialaisessa yhteistyössä. Moniammatillisuus voi olla suppeampaa, esimerkiksi eri hallinnonalojen välistä yhteistyötä organisaation sisällä tai niiden välillä. (Pukkila & Helander 2016.) Jaettu asiantuntijuus, moni- ja poikkitoimijuus ovat myös käsitteitä, joita käytetään usein moniammatillisuudesta puhuttaessa. Arjessa käytettävät käsitteet liittyvät ja riippuvat organisaation toiminnasta ja sen kulttuurista. (Ursin 2013, 3.) Tässä kandidaatin tutkielmassa käytetään nimenomaan moniammatillisuuden käsitettä kuvaamaan ilmiötä.

Rajatyö on neuvottelua toimijoiden rooleista ja niihin liittyvistä vastuista, sekä oman profession ydintehtävän oikeutuksesta yhteistyössä. Rajatyö liittyy ammattilaisten tehtävjakoihin ja siihen, miten toimijat yhteistyössä ymmärtävät osaamisensa, velvollisuutensa ja valtansa suhteessa toisiin ammattilaisiin. (Pärnä 2012 5, 133–134.) Ammattien välisten rajojen ylittämisiä voi tarkastella eri näkökulmista, esimerkiksi tutkimalla käytäntöjä ja tiedon tuottamisen tapoja. Käytäntöjen tarkastelussa keskitytään usein konkreettisten rajanylityksien tarkasteluun. Kehittävän työntutkimuksen näkökulmassa etsitään aktiivisesti rajanylityksen tapoja ja toimintamalleja, jotka samalla kehittävät yhteistoiminnan muotoja ja professioiden välisiä suhteita. (Pärnä 2012, 42–43.)

Pärnä (2012, 40–43) esittelee Abbottin (1988,1995) ja Arkilin (1992) käsitteet ja teoriat rajatyöstä ja rajasysteemistä. Abbottin käsite rajatyöstä (*boundary work*) on professioiden välistä jatkuvaa neuvottelua yhteisestä alueesta ja rajoista, sekä valtuutuksista työn tekemisessä ja näissä tapahtuvissa muutoksissa. Profiitot kilpailevat yhteistyön rajalla oikeutuksesta määritellä ja ratkaista ongelmia. Arnkilin termillä rajasysteemi tarkoittaa eri systeemien yhteisellä alueella tapahtuvaa työtä, jossa toimijat kohtaavat. Arnkil ja Abbott käsittävät molemmat rajan systeemiseksi neuvottelualueeksi. Molemmat määritelmät

sopivat moniammatillisen yhteistyön tarkasteluun, joka on lähtökohtaisesti toimintaa, jossa eri toimijoiden valtuutuksia ja rajoja määritellään.

Moniammatillisessa yhteistyössä ammattilaisten osaaminen tulee esiin rajapinnassa, jossa työskentely vaatii tietoista työskentelyä, jotta rajat voidaan ylittää. Uuden yhteistyöryhmän aloittaessa toimintansa, syntyy uusi yhteistyötila, jossa rajatyötä ja rajojen ylittämistä toteutetaan. Ryhmä ja toimijat luovat omat käytäntönsä siitä, mitä raja-alueella tapahtuu. Toimijoiden ollessa tietoisia yhteistyötilasta mahdollistuu parhaimmillaan eri toimijoiden linkittyminen ja mahdollisuus rakentavaan ja asiakaslähtöiseen yhteistoimintaan. Tämä edellyttää toimijoilta kriittistä ja reflektiivistä oman organisaation ja työn tarkastelua. (Pärnä 2012, 42–43.)

Rajatyön käsite kuvaa hyvin myös moniammatillisen yhteistyöprosessin sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja esimerkiksi sitä, miten toimijat muotoilevat oman ammatti-identiteettinsä tai roolinsa yhteistyössä. Rajatyön tehtävänä on osoittaa, millä roolilla ollaan mukana, mikä on osallistujan ydinosaaminen ja mitä lisäarvoa työntekijä voi tuoda yhteiseen työskentelyyn. Negatiivinen sävy rajatyöhön tulee, jos rooli määrittyy liian tiukasti ja keskittyy oman profession ja sen ydintehtävän suojaamiseen. Positiivinen sävy rajatyölle syntyy tilanteissa, joissa omaa ammatillista identiteettiä ja osaamista tehdään toisille näkyväksi. Rajatyö on yksi keskeinen yhteistyön käynnistymisen edellytys. Rajojen asettamisen olisi hyvä olla tietoista ja avointa. Tällöin voidaan neuvotella rajan tarpeellisuudesta ja siitä voidaanko sitä avata ja miltä osin se jää voimaan. Tilanteissa, joissa jokaisen ammattilaisen osaamisen alue on kaikilla tiedossa, voidaan sitä paremmin hyödyntää yhteistyössä. (Pärnä 2012, 134–138.)

## 2.2 Moniammatillisen yhteistyön tavoitteet ja haasteet

Moniammatillisen työskentelyn määritelmänä voidaan Isoherrasen (2012) mukaan pitää asiakaslähtöistä yhteistyötä, jossa eri asiantuntijoiden tietotaito kootaan yhteen joustavasti, erikseen sovittujen toimintaperiaatteiden mukaisesti. Vuorovaikutusprosessi pohjautuu tapauskohtaiseen tavoitteeseen ja yhteiseen käsitykseen asiakkaan tilanteesta. (Isoherranen 2012, 23.) Yhteinen sitoutuminen asiakkaiden hyvinvoinnin tukemiseen ja hyvinvointia edistäviin tekijöihin, sekä ymmärrys eri toimijoiden yhteistyön tärkeydestä ovat moniammatillisen toiminnan lähtökohtia. Moniammatillisissa toimintaympäristöissä

työskentelyn ideaalina on pyrkimys ottaa haltuun asiakkaan tilanne kokonaisvaltaisesti yhdistäen eri asiantuntijoiden tiedot ja taidot asiakaslähtöisesti. Tavoitteena on tuoda paitsi uusia näkökulmia myös uudenlaisia ratkaisuja ja interventiomalleja, jotka ottavat huomioon asiakkaan elämäntilanteen ja sen ainutkertaiset erityispiirteet. Moniammatillisen yhteistyön arvo tulee ymmärtää asiakkaan saaman lisäarvon kautta. (Mönkkönen ym. 2019, 67–71.)

Moniammatillisen yhteistyön haasteet liittyvät usein toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun. Heikko tiedonkulku yhteistyökumppaneiden välillä, toisen työn ja sitä raamittavan lainsäädännön tuntemattomuus, heikko sitoutuminen, vaihtuvuus ja kiire, sekä mahdollinen varauksellisuus eri toimijoita kohtaan ovat asioita, joiden koetaan vaikuttavan moniammatilliseen yhteistyöhön sitä estävinä tekijöinä. Salassapitosäädökset koetaan myös osittain asioiden yhteisen käsittelyn esteenä. Tiedonkulun haasteet koetaan niin asiakas kuin työntekijänäkökulmasta tärkeänä kehittämiskohteena moniammatillisessa työskentelyssä. Asiakkaan äänen kuulemisen vahvistamista pidetään niin ikään tärkeänä kehittämisenäkökulmana moniammatillisessa työskentelyssä. (Leppäkoski ym. 2017; Vierula ym. 2019.)

Moniammatillista yhteistyötä estävinä tekijöinä nostetaan esiin myös epäselvyydet eri toimijoiden roolien, työnjaon ja työn rajaamisen, sekä odotusten ja vastuukysymysten suhteen. Eri ammattilaisten erilaiset tulkinnat asiakkaan tilanteesta suhteessa omaan professioon ja kontekstiin, sekä luottamuspuola toimijoiden välillä nähdään usein moniammatillista yhteistyötä haittaavina tekijöinä. (Vierula ym. 2019, 293–298.)

Näkemykset ammatillisten toimintatapojen kehittämisen tärkeydestä on yhteinen. Kehittämistarpeet liittyvät yhteistyön selkeyttämiseen, tiedotukseen ja ajankäyttöön. Uusien toimintatapojen etsiminen koetaan tärkeänä. Muutos työskentelytavoissa tapahtuu hitaasti, ja se vaatii jatkuvaa keskustelua eri ammattiryhmien välillä, omaa aktiivisuutta ja kaikkien osapuolten sitoutumista muutokseen, sekä esimiesten tukea. (Leppäkoski ym. 2017, 208–2010.) Moniammatillisen yhteistyön kehittämisen yhteydessä nostetaan esiin usein myös oppimisen ja koulutuksen merkitys. Moniammatillisen yhteistyön toimintamalliin liittyy niin toiminnassa itsessään tapahtuva jatkuva oppiminen ja reflektointi kuin koulutuksen kautta tapahtuva oppiminen.

Sosiaali- ja terveysalan tutkimustoiminnan linjauksissa ja rahoituksessa on viime vuosina korostettu eri hallinnon- ja tieteenalojen rajat ylittävää yhteistyötä. Suomessa on koulutettu eri alojen ammattilaisia moniammatilliseen yhteistyöhön ja koulutusyhteistyöllä toteutettu yhteiskursseja eri ammattialojen opiskelijoille. Opiskelijat voivat myös joissain oppilaitoksissa suunnitellusti opiskella moniammatillisuutta osallistumalla opintojensa aikana työelämän moniammatillisiin tiimeihin ja tehdä havaintoja ja saada kokemusta työskentelytavasta. Varsinaisiin yhteiskoulutuksiin liittyen nähdään kuitenkin haasteita, esimerkiksi oman profession pinnallistumiseen ja kapeutumiseen liittyen. Tieteenalojen yhteistyön muodostumisen kannalta on tärkeää, kuinka yhteistyö opetuksessa ja tutkimuksessa organisoidaan ja kuinka eri alat tukevat yhteistyötä. (Vuolanto ym. 2015, 292–296.)

Yhteisen ja moniammatillisen koulutuksen käytännön toteuttaminen vaatii uutta osaamista myös opettajilta ja koulutusorganisaatioilta. Haasteita moniammatillisessa koulutuksessa voi aiheuttaa esimerkiksi tieteenalojen sijoittuminen ja erilaiset koulutuspolut. Sosiaalityö sijoittuu yliopistossa valtio- tai yhteiskuntatieteellisiin yksiköihin, kun taas hoitotiede useimmiten terveys- tai lääketieteellisiin yksiköihin. Molemmilla aloilla yliopistotutkinnon suorittaneet sijoittuvat työelämässä useimmiten asiakas-, - ja kehittämistyöhön, sekä koulutustehtäviin sosiaali- ja terveydenhuollossa, mutta koulutuspolku on erilainen. Sosiaalityön yliopistollinen koulutus painottuu uusien ammattilaisten kouluttamiseen, kun taas hoitotieteen opiskelijat ovat ammattilaisia, joilla on ammattipätevyyden lisäksi usein myös vankka työkokemus, joten koulutus painottuu jo valmiiden ammattilaisten jatkokouluttamiseen. Tämä luonnollisesti näkyy esimerkiksi opiskelijoiden tutkimusvalmiuksissa. Toisaalta käytännön tasolla sosiaalityön ja hoitotyön yhteistyö tapahtuu moniammatillisissa tiimeissä, joissa maisterikoulutuksen saanut sosiaalityöntekijä toimii yhteistyössä ammattikorkeakoulun suorittaneen tai aiemman opisto tason koulutuksen saaneen sairaanhoitajan kanssa. Näissä tilanteissa tutkimuksen hyödyntäminen tai ja uusien tutkimusten käynnistäminen toiminnan tueksi voi olla vaikeaa. (Vuolanto ym. 2015, 293–295.)

Ahonen ja kumppanit (2020) ovat tutkimuksessaan tutkineet ammattikorkeakouluopettajien näkemystä yhteisestä osaamissisällöstä ja eri osaamissisältöjen merkityksestä. Opettajat näkevät monialaisen opetuksen tärkeänä, mutta monialainen tieteidenvälisen vuorovaikutuksen mahdollistava opetus vaatii pitkäjänteistä koordinoitua ja eri tieteenalojen

opettajien yhteistyötä. Tieteidenvälisen kulttuurin syntyminen vaatii pohjakseen yhdessä tehtävää kehittämistyötä. Monialainen yhteistyö perustuu yhteisille käsitteille ja kielelle. Yhtenäinen kieli on tärkeä, jotta kehittämistyötä voidaan tehdä yhdessä. Yhteistä koulutusta järjestettäessä on huomioitava eri alojen kulttuurit niin oppimisessa kuin työelämässä. Opetuksen järjestämisessä on tärkeää huomioida opetussuunnitelmien yhteinen kehittäminen. Monialaiset opintojaksot vaativat opettajien tiivistä yhteistyötä ja yhteistyöprosessien järjestämiselle tarvitaan hallinnollinen ja strateginen tuki ja tahtotila. (Ahonen 2020 ym. 59,66)

Kuten edellä on kuvattu hoitotieteen ja sosiaalityön tieteenalojen yhteistyössä on haastavia lähtökohtia mutta esimerkkejä onnistuneista ammatti- ja tiederajat ylittävistä opetus- ja tutkimusyhteistyöhankkeista ja toiminnasta löytyy. Onnistuneessa yhteistyössä asiakkaan pulmista tulee sekä yksilötason ratkaistavia kysymyksiä, että rakenteellisia ja poliittisia kysymyksiä, kuten julkisissa palveluissa havaittujen ongelmien esille tuomista. (Vuolanto ym. 2015, 297.)

### 3 MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN JOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

Johtamiselle ei ole vain yhtä ja yksiselitteistä määritelmää. Johtamista on mahdollista tarkastella erilaisten teorioiden ja paradigmojen tai sen toimialan ja kohteen näkökulmasta. Sosiaalialan johtamisen elementtejä ovat poliittinen tulosvastuu, asiakasorientaatio, lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus, sekä toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys. (Niiranen ym. 2020,15.) Sosiaali- ja terveysalan johtamiselle voi eritellä erilaisia viitekehyksiä; perustehtävän eli hyvinvoinnin toteuttaminen, osaamisen ja voimavarojen johtaminen ja tiedolla johtaminen. Viitekehyksenä toimivat myös asiakastarpeet ja -prosessit sekä ammatilliset- tai hallinnollistaloudelliset ulottuvuudet. Johtaja käyttää tilanteesta ja tehtävästä riippuen useampien näkökulmien yhdistelmiä. (Niiranen ym. 2010, 15-16 Kouzes & Posner 1990 muk.)

Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat usein julkista toimintaa. Julkiseen johtamiseen liittyy omia erityispiirteitään. Rakenteet ja poliittinen toiminta saattavat rajoittaa johtajien toimivaltaa ja joustavuutta julkishallinnossa. Toimintaan vaikuttavia tavoitteita voi olla useita ja ne voivat olla keskenään ristiriitaisia. (Virtanen & Stenvall 2010, 36–37.) Sosiaali- ja terveysalan johtamiseen liittyy kiinteästi vaatimus inhimillisyydestä sekä tehokkuudesta. Inhimillisyyttä ja tehokkuutta pidetään suomalaisessa työelämässä perinteisesti lähes toistensa vastakohtina ja jako ihmisten ja asioiden johtamiseen vaikuttaa pysyvältä. Uudistuvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa on kuitenkin nähtävissä tarve inhimillisesti tehokkaalle johtamiselle. (Jokela & Saarinen 2016, 5–6.)

Sosiaali- ja terveystyössä ajankohtainen tarve integroida palveluja ja toimintoja aiheuttaa painetta lisätä yhteistyötä ja yhteistoiminnan muotoja eri toimijoiden välillä organisaatio ja osasto-tasolla. (Rissanen & Hujala 2015, 108). Organisaatioiden välinen ja niiden sisäinen yhteistyö on merkittävä menestystekijä julkishallinnossa, joten yhteistyön johtamista voidaan pitää tärkeänä alueena julkishallinnon johtamisessa. (Virtanen & Stenvall 2010, 199.) Moniammatillisen yhteistyön käyttöönotto vaatii johdolta sitoutumista verkostomaiseen työtapaan ja resurssien suuntaamista yhteistyön kehittämiseen. Johtaminen on nykypäivänä muuttunut kohti tasavertaisempaa johtamista, jonka seurauksena vastuuta jaetaan ei-hierarkkisesti ja tiimit toimivat usein itseohjautuvasti. Tasavertaisen johtamisen avulla voidaan osaltaan hajauttaa kasautuvaa vastuuta yhteistyön järjestämisestä, mutta

huonosti toteutettuna se hämärtää eri toimijoiden välistä työnjakoa. (Hämäläinen ym. 2020; Mönkkönen ym. 2019, 35 – 47.)

Muutosprosessi kohti toimivaa moniammatillista yhteistyötä lähtee vallitsevan vuorovaikutuskulttuurin tunnistamisesta ja sen kehittämisestä avoimemmaksi niin, että erilaiset näkökulmat muodostuvat voimavaraksi ja mahdollisuudeksi sen sijaan, että ne koetaan uhkana. Johtamisessa on tavoiteltava yhteistoiminnallisten toimintatapojen kehittämistä ja sopimuksia, johon kaikki pystyvät sitoutumaan. (Kontio 2010, 6–7.) Rakenteellinen ja käytännön johtaminen ei aina kuitenkaan tue moniammatillista työskentelyä. Työskentelyn tavoite ja merkitys voivat olla toimijoille epäselviä ja yhteistyökäytännöt vakiintumattomia. (Vierula ym. 2019, 296.) Moniammatillinen yhteistyö vaatii esimiesten tukea, joka ei kuitenkaan Leppäkosken ja kumppaneiden mukaan (2017, 210) näytä aina toteutuvan käytännön tasolla.

Myös yhteisen näkemyksen puute, sekä yksilö- ja johtajakeskeisyys nähdään moniammatillisuutta estävinä tekijöinä myös johtamisen näkökulmasta. Luottamuspulaa aiheuttaa toisten ammattiryhmien mielipiteiden suurempi arvostaminen. Johdon on tärkeää huomioida kokonaisuus eikä esimerkiksi kehittää vain tietyn ammattialan osuutta yhteistyössä. Johtajalta edellytetään tasavertaisuutta eri ammattiryhmiä kohtaan. Moniammatillisen työn johtamisessa on tärkeää erottaa oma johtajarooli ja ammatillinen tausta. Vaarana voi olla eri ammattitaustaisten esihenkilöiden ryhtyminen oman tausta-ammattinsa edunvalvojiksi. Johtajan tulee osata nostaa eri substanssitoimijoiden vahvuuksia niin, että jokaisella on mahdollisuus tuoda työskentelyyn oma osaamisensa ilman, että toimijoiden kesken syntyy vastakkainasettelua siitä, kenen ammattitaito on paras tai kuka tietää eniten asiakkaan tilanteesta. (Hämäläinen ym. 2020.)

Johtamisosaamisen näkökulmasta uuden tiedon ja toimintatapojen luominen on eri ammattilaisten erityisosaamisen hyödyntämistä yhteiseksi osaamiseksi. Johtamisessa on tärkeää korostaa vuorovaikutteisuutta. Ihmisiin kohdistuva johtaminen on ennen kaikkea aina ihmissuhteiden johtamista. Moniäänisessä työympäristössä johtajalta vaaditaan erityistä työyhteistyöosaamista, jonka voidaan nähdä kytkeytyvän sosiaaliseen älyyn, työyhteisössä yksilöiden kantamaan työrooliin ja sitä kautta myös johtajan omiin johtamistaitoihin suhteessa tehtävään ja työyhteisön tarpeisiin. (Hämäläinen ym. 2020; Mönkkönen ym. 2019 35–47.)

Pärnä (2012, 215-218) esittelee tutkimuksensa tuloksena moniammatillisen kehittävän käytännön mallin, joka jakaa moniammatillisen käytännön kolmelle tasolle. Ensimmäinen taso muodostuu moniammatillisen yhteistyön edellytyksistä, joita ovat asiakaslähtöisen yhteistyötarpeen tunnistaminen, keskinäiseen luottamukseen perustuva ja sitä vahvistava työskentely ja ammatillisten rajojen ylittäminen. Toinen taso on tavoitteellinen ja strukturoidusti johdettua yhteistoimintaa, johon kuuluu yhteinen suunnittelu, toteutus ja arviointi. Kolmas taso on tuloksellinen moniammatillinen yhteistyö, joka on asiakasta ja työntekijää voimavaraistava ja kehittää osaamista ja rakennetta.

Moniammatillinen yhteistyö edellyttää siis tahtoa ja asiakaslähtöisen tarpeen tunnistamista, sekä ammatillisten rajojen ylittämistä ja asiantuntijuuden yhteistä rakentamista. Työn tavoitteiden konkreettinen määrittely on oleellista työskentelyssä ja sen onnistumisessa. Työskentelyn tavoitteellinen ja strukturoitu ohjaaminen mahdollistaa myös tuloksellisen työn. Moniammatillisen yhteistyön tavoitteiden määrittelemistä voidaankin pitää prosessina, jota tapahtuu läpi työskentelyn. Myös jatkuva työn yhteinen arviointi on oleellinen osa moniammatillista yhteistyötä. Moniammatillisen yhteistyön valtuutus lähtee asiakastarpeesta ja tavoitteen asettamisesta suhteessa asiakkaaseen. Moniammatillisen yhteistyön johtamisessa siirrytään yhteistyön koordinoinnista osaamisen johtamiseen ja yksilön ohjauksesta yhteisön johtamiseen. Johtamisessa konkretisoituu osallistuva ja kehittävä työskentelytapa. (Pärnä 2012, 216–217.)



## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimus lähestyy sosiaali- ja terveysalan moniammatillista yhteistyötä johtamisen ja siihen liittyvien vaatimusten näkökulmasta. Tavoitteena on nostaa esiin tutkimusaineiston keskeiset huomiot liittyen moniammatillisen yhteistyön johtamiseen ja tiivistää keskeiset tekijät, joihin johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota moniammatillisen yhteistyön edistämiseksi. Tutkimuksen tavoitteiden pohjalta muotoutui tutkimuskysymys: *Millaisiin keskeisiin tekijöihin sosiaali- ja terveysalan moniammatillisen yhteistyön johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota?*

### 4.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto koostuu tieteellisistä tutkimuksista ja artikkeleista, jotka käsittelivät moniammatillista johtamista sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa ja jäsentää aineiston perusteella moniammatillisen johtamisen keskeisiä kysymyksiä, sekä ryhmitellä aineiston pohjalta esiin nostettuja keskeisiä huomioita ja seikkoja liittyen johtamiseen ja rakenteisiin.

Aineiston keruu toteutettiin Google Scholar ja Tampereen yliopiston kirjaston Tunicris, Andor, Scopus, Finna ja Social Science Premium Collection tietokannoista. Tiedonhaku tuotti useita moniammatilliseen yhteistyöhön liittyviä artikkeleita, kirjallisuus katsauksia, progradutöitä, väitöskirjatutkimuksia ja oppikirjoja sekä erilaisia julkaisuja.

Tiedonhankinnassa käytettyjä hakusanoja olivat muun muassa moniammatillisuus, monialaisuus, moniammatillisuus/monialaisuus sosiaalityössä, moniammatillisuus/monialaisuus sosiaali- ja terveysalalla, johtaminen, moniammatillisen/monialaisen yhteistyön johtaminen, moniasiantuntijainen yhteistyö, multiprofessional, interprofessional, transprofessional, social work management, multiprofessional social work management, management of interprofessional cooperation in social work, leadership in interprofessional health and social care, sekä erilaiset variaatiot ja yhdistelmät edellä mainituista.

Tiedonhaun tarkemmassa rajauksessa keskityttiin nimenomaan sosiaali- ja terveysalan moniammatillisen yhteistyön johtamiseen ja organisointiin. Aineiston valinnassa tein

rajausta 2000-luvulla tai sen jälkeen julkaistuihin tieteellisiin vertaisarvioituihin artikkeleihin ja väitöskirjoihin. Kansainvälisissä artikkeleissa tein rajauksen englanninkielisiin artikkeleihin. Tutkimuksen ja artikkelin aiheena tuli olla sosiaali- ja terveysalan moniammatillisen yhteistyön johtaminen tai artikkelin tuli sisältää sosiaali- ja terveysalan moniammatillisen yhteistyön lisäksi sen johtamiseen liittyviä asioita. Aineiston valinnassa käytin liitteenä olevan taulukon mukaisia sisäänotto ja poissulku kriteereitä (ks. liite 1).

Aineiston lopullisen valinnan vaiheeseen valikoitui seitsemän suomenkielistä ja kolme englanninkielistä tieteellistä artikkelia, sekä yksi suomenkielinen väitöskirjatutkimus. Aineiston artikkelit ja väitöskirjat on julkaistu vuosina 2012 – 2020. Neljässä artikkelissa tutkimuksen aiheena oli moniammatillisuus sosiaali- ja terveystieteissä sisältäen myös niiden johtamiseen liittyviä asioita (Leppäkoski ym. 2017; Nieminen ym. 2020; Rovio-Johansson & Liff 2012; Vierula ym. 2019). Kuudessa artikkelissa tutkimuksen aiheena oli sosiaali- ja terveysalan moniammatillisen yhteistyön johtaminen (Hujala ym. 2020; Niiranen 2016; Rannisto & Tuurnas (2015); Reeves ym. 2010; Smith ym. 2018; Tiirinki ym. 2016). Isoherrasen (2012) väitöskirjasta aineistoon rajattiin vain tutkimuksen tulos- ja johtopäätösosio, sillä tämä osuus väitöskirjatutkimuksesta käsitteli tutkimuskysymyksen kannalta tarkoituksenmukaisia asioita, kuten moniammatillisen yhteistyön johtamista, organisointia ja rakenteita. (Isoherranen 2012, 100–153.)

Aineiston artikkelit, joissa käsiteltiin moniammatillista yhteistyötä sekä johtamisen elementtejä koskivat lasten- ja nuorten-, sekä perheiden palveluita. (Leppäkoski ym. 2017; Nieminen ym. 2020; Rovio-Johansson & Liff 2012; Vierula ym. 2019.) Artikkelien sisältö oli kuitenkin yhdensuuntainen ja tarkoituksenmukainen muun aiheeseen (moniammatillisen yhteistyön johtaminen) liittyvän tutkimustiedon kanssa ja oli näiltä osin yleistettävissä sosiaali- ja terveysalan moniammatilliseen työskentelyn johtamisen tarkasteluun laajemmin eikä substanssisidonnaiseen rajaukseen ollut täten tarvetta. Aineiston artikkelit ja niihin liittyvät tutkimukset on toteutettu muun muassa sosiaali- ja terveystieteissä sekä yhteiskunta- hallinto- ja valtiotieteissä. Tutkimuksen aineisto on kuvattu tarkemmin liitteenä olevassa aineistoluettelossa (ks. liite 2).

### 4.3 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jonka tarkoituksena oli luoda ja hahmottaa kokonaiskuvaa moniammatillisen yhteistyön johtamiseen liittyvistä keskeisistä tekijöistä. Kirjallisuuskatsausta voidaan pitää metodina ja tutkimustekniikkana, jossa tutkitaan tehtyä tutkimusta. Sen avulla kootaan aikaisempien tutkimusten tuloksia, jotka toimivat uuden tutkimuksen perustana. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kehittää jo olemassa olevaa teoriaa rakentaen samalla uutta. (Salminen 2011, 1–4.) Kirjallisuuskatsauksen voi määritellä tutkimukseksi, joka on katsaus, jossa tarkastelun kohteena selkeästi rajattu aihepiiri (Kallio 2006, 25).

Kirjallisuuskatsauksia on useita erilaisia tyyppejä. Kirjallisuuskatsaukset voidaan jakaa kolmeen perustyyppiin; kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen katsaus ja meta-analyysi. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi yleisimmin käytettyjä kirjallisuuskatsauksen tyypeistä. Toinen kirjallisuuskatsausten perustyyppi on systemaattinen kirjallisuuskatsaus, joka on tiivistelmä tietyn aihepiirin aiempien tutkimusten olennaisesta sisällöstä. (Salminen 2011, 6–14.)

Kirjallisuuskatsausta voidaan pitää review -tutkimusta lähelle tulevana suuntauksena. Laadullisen review -tutkimuksen ydin on aiemmin julkaistun kirjallisen aineiston ja siinä esiintyvien teorioiden, havaintojen ja tulkintojen ei numeerinen analyysi ja synteesi. Asiantuntija-review`n ajatuksena on koota yhteen tietyn aihepiirin asiantuntijoiden näkemyksiä suhteessa johonkin ilmiöön tai ongelmaan, joiden pohjata tutkija tekee johtopäätöksiä. (Kallio 2006, 20, 25.) Yksinkertaisimmillaan review -tutkimus perustuu aiemmin julkaistujen tutkimusten analyysiin ja edelleen analyysin pohjalta rakennettuun synteisiin. (Kallio 2006, 21.)

Review -tutkimuksen vaiheet voidaan jakaa seuraavasti: 1. tutkimusongelman määrittelemineen, 2. aineiston kokoaminen, 3.aineiston analyysi, 4.aineiston synteesi ja 5. argumentaation rakentaminen. Olennaista on lähestymistavan syklimäinen luonne. Tutkimuksen tekijä voi palata aineiston synteesi vaiheessa kokoamaan lisäaineistoa tai tarkentaa tutkimusongelmaa, mikäli sille on tarvetta. (Kallio 2006, 23.) Tämä kirjallisuuskatsaus rakentuu kuvailevan kirjallisuuskatsauksen muotoon, sisältäen

laadullisen- ja asiantutija-review`n piirteitä erityisesti liittyen menetelmän syklimäiseen luonteeseen liittyen.

#### 4.4.Aineiston analyysi ja tutkimusetiikka

Tutkimuksen aineiston analyysissä ja tarkemmassa tarkastelussa käytettiin apuna aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysissä aineistoa lähestytään usein aluksi tematisoinnin kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja tai tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Merkityksellistä on keskittyä tutkimusongelman kannalta olennaisiin aiheisiin. (Eskola & Suoranta, 1998, 335.) Aineiston analyysissä lähdettiin liikkeelle aineistoon perehtymisellä ja etsimällä aineistosta esiin nousevia yhteneviä moniammatillisen yhteistyön johtamiseen liittyviä teemoja.

Heti analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutkimusaineistosta nousi esille keskeisiä teemoja liittyen moniammatillisen yhteistyön edellytyksiin ja haasteisiin, joihin sen kehittämisessä ja johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota. Näitä olivat vuorovaikutus, tiedonkulku, selkeä työnjako ja yhteisesti asetetut tavoitteet, motivaatio, luottamus, työn organisointi ja rakenteet, säännöt, koulutus, yhteistyö- ja työyhteisötaidot, organisaatiokulttuuri ja jaettu johtajuus.

Pelkästään aineiston järjestämistä luokkiin tai teemoihin ei voida kuitenkaan vielä pitää aineiston analyysinä. Sisällön analyysillä saatuja aineiston luokkia tai teemoja ei siis voida pitää kirjallisuuskatsauksen tuloksena vaan ne ovat apuväline tarkastella aineistona toimivaa tutkimustietoa ja järjestää sitä. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulos syntyy, kun tarkastellaan luokkien tai teemojen sisältöä tarkemmin, joten analyysin seuraavassa vaiheessa lähdettiin tarkastelemaan teemoja ja niiden tarkempaa sisältöä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 232–234.) Monet esille nousseet teemat liittyivät ja nivoutuivat toisiinsa oleellisesti ja olivat riippuvaisia toisistaan. Tarkoituksena oli nostaa toisella analyysikerroksella esiin tarkemmin keskeiset asiat ja teema, sekä verrata niitä toisiinsa tarkemmin. Tämän jälkeen analyysin kolmannessa vaiheessa analyysissä yhdisteltiin esiin nousseita teemoja ja luokiteltiin niitä kokonaisuuksiin. Analyysissä käytettiin apuna aiheiden väri koodausta sekä muistiinpanoja. Tässä analyysivaiheessa teemojen sisällöt ja luokittelu elivät ja tekstiä syntyi runsaasti.

Analyysin neljännessä vaiheessa jatkettiin teemojen sisällöllistä yhdistämistä päätyen lopulta kolmeen kokoavaan teemaan/tekijään, jotka nimettiin seuraavasti; *muutos johtamisen orientaatioissa, rakenteet ja käytännön johtaminen sekä vuorovaikutuksen merkitys moniäänisessä ympäristössä*. Myös asiakasnäkökulma ja -osallisuus, sekä oppiminen ja koulutus nousivat esiin tutkimusaineiston analyysissä omina teemoinaan moniammatillisen yhteistyön johtamisen näkökulmasta. Asiakasnäkökulma ja oppiminen nousevat merkityksellisinä tekijöinä moniammatillisessa yhteistyössä jo tutkimuksen teoriaosuudessa ja ovat kiinteästi sidoksissa myös muihin esille nostettuihin teemoihin. Asiakasnäkökulma on itsessään mukana kaikissa moniammatillisen yhteistyön muodoissa sen ollessa lähtökohtana työskentelytavalle. Oppiminen ja koulutus taas näyttäytyvät esimerkiksi rakenteissa ja vuorovaikutuksessa. Asiakasnäkökulman ja oppimisen teemat rajattiin kuitenkin pois tämän tutkimuksen lopullisessa analyysissä. Analyysin viimeisessä vaiheessa työstin taulukkomuotoon (ks. liite 3) kootusti analyysin tuloksia keskeisistä tekijöistä moniammatillisen yhteistyön edellytyksinä, joihin johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota, sekä niiden sisältämiä alateemoja ja sisältöjä. Lisäksi lisäsin taulukkoon johtamiseen liittyviä käytännön implikaatioita eri tekijöihin liittyen.

Tutkimuksen luotettavuutta ja etiikkaa koskeviin kysymyksiin vastaan seuraavasti. Tieteellisessä tutkimuksessa on aina jossain määrin läsnä tutkijan subjektiviteetti, joka vaikuttaa tutkimuksessa tehtäviin tulkintoihin ja johtopäätöksiin. Tutkijan aiemmat kokemukset ja havainnot vaikuttavat tulkintoihin ja analyysiin. Aineiston ja sen analyysivaiheen valinnoissa ja tulkinnessa tutkija ohjaa aina itse prosessia ja lopullisia valintoja, sekä tulkintojaan. (Eskola & Suoranta 1998, 16, 152.) Olen analyysissä pyrkinyt huolelliseen ja hyvän tieteellisen käytännön mukaiseen työskentelyyn (TENK 2012). Analyysissä on pyritty säilyttämään neutraali asenne ja välttämään valmiita ennakkoletuksia ja käsityksiä aiheeseen liittyen. Aineistoon analyysivaiheessa eettisenä kysymyksenä pohdin, että tutkimustekstin ja tulosten kirjoittamisessa ja tulkinnessa on tärkeää pyrkiä kunnioittamaan ja säilyttämään yksittäisen aineistolähteen alkuperäinen tarkoitus, mikä voi teemojen ja luokkien yhdistelyssä helposti muuttua alkuperästään. Olen tulkintoja tehdessäni pyrkinyt pitämään analyysin avoimena ja säilyttämään aineiston alkuperäisyyden. Kirjallisuuskatsaukseen ei liity aineiston salassapitokysymyksiä sen aineiston ja lähteiden, sekä oheiskirjallisuuden ollessa julkaistuja artikkeleita tai väitöstutkimuksia.

## 5 SOSIAALI- JA TERVEYSALAN MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN JOHTAMISEEN YHDISTYVIÄ KESKEISIÄ TEKIJÖITÄ

Tutkimusaineiston analyysin pohjata nousi kolme kokoavaa teemaa moniammatillisen yhteistyön johtamiseen liittyen, joiden perusteella aineistoa on jäsennetty. Näitä teemoja olivat muutos johtamisen orientaatiossa, rakenteet ja käytännön johtaminen sekä vuorovaikutuksen merkitys moniäänisessä ympäristössä. Näiden teemojen alle jäsenyy alateemoja ja merkityksiä. Liitteenä olevassa taulukossa (ks. liite 3) on koottu yhteen analyysin kokonaisuutta keskeisistä tekijöistä sosiaali- ja terveysalan moniammatillisen yhteistyön edellytyksinä, joihin johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota. Lisäksi taulukoon on lisätty johtamisen käytäntöön liittyviä konkreettisia implikaatioita eri tekijöihin liittyen.

### 5.1 Muutos johtamisen orientaatiossa

Tutkimuskirjallisuuden mukaan sosiaali- ja terveyspalveluissa on jo pitkään puhuttu moniammatillisesta yhteistyöstä ja sen tarpeellisuudesta. Moniammatillinen toiminta on näkyvä osa sosiaali- ja terveyspalveluiden toiminnan arkea ja haastaa sen johtamista edellyttäen muutoksia ja uutta osaamista niin toiminnassa itsessään kuin sen johtamisessa. Muutos- ja osaamistarpeet voivat olla konkreettisia tai enemmän abstrakteihin ajatusmalleihin perustuvia. Tutkimusaineiston perusteella johtamisen orientaation muutokseen liittyen voidaan nähdä *muuttuvan johtajuuden ja osaamisedellytysten* sekä *johtajan oman orientaation ja johtajien välisen yhteistyön* teemat.

#### 5.1.1. Muuttuva johtajuus ja osaamisedellytykset

Tutkimusaineiston perusteella tilanteessa, jossa moniammatillisuus korostuu sosiaali- ja terveyspalveluiden integraatiossa, päätöksenteossa ja erilaisten muutosprosessien johtamisessa nousee johtajuudelle ja sen osaamisedellytyksille uudenlaisia vaatimuksia, jotka edellyttävät uudenlaista osaamista. Muuttuvat organisaatorakenteet, uudistuvat tehtävät, toiminnan projektiluonteisuus ja jatkuvat muutosprosessit, sekä moniammatillisten toimintaympäristöjen monimuotoisuus ovat yhä vahvemmin läsnä sosiaali- ja terveysalan työn arjessa ja asettavat johtamisosaamiselle omat haasteensa. (Niiranen ym. 2016, 298, 303–304; Tiirinki ym. 2016, 119–121, 136.)

Muutokset organisaatioissa ja työn toteuttamisen toimintatavoissa voivat tuoda johtamiseen alueita ja vaatimuksia, joita perinteiset johtamismallit eivät tunnista. Johtamisessa voi olla läsnä uusia toimintamalleja ja rakenteita, jotka eivät ole vielä vakiintuneet ja joille ei välttämättä ole aiempaa tieto- ja kokemuspohjaa. Sosiaali- ja terveystalvet ovat vahvasti professionaalinen tehtäväalue, mikä on määritellyt myös johtajan kompetenssia ja toimintaa. Tutkimusaineiston perusteella muutoksessa edellytetään horisontaalisen, jaetun johtajuuden ja tiimijohtamisen taitoja. Perinteisen vertikaalisen oman alan johtamisen ei katsota tukevan moniammatillisen yhteistyön toteutumista. Johtajalta edellytetään samanaikaisesti substanssiin ja moniammatilliseen yhteistyöhön liittyvää toiminnan uudistamista, palveluiden laadun ja tuloksellisuuden varmistamista, sekä työntekijöiden ammatillisen osaamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamista. (Isoherranen 2012,138–139, 151,157; Niiranen ym. 2016, 300–302,307; Tiirinki ym. 2016,136.)

Johtamistaidot nousevat aineiston perusteella merkittäväksi tekijäksi moniammatillisen yhteistyön onnistumisessa. Johtajalta edellytetään kykyä tunnistaa monimuotoisten organisaatioiden toimintaan ja johtamiseen liittyviä erityispiirteitä. Toiminnassa onkin hyvä tarkastella mitä uudistamista ja osaamista johtamiselta edellytetään. (Reeves ym. 2010, 262; Rovio-Johansson & Liff 2012, 606). Nykyisin on alettu kiinnittämään huomiota myös johtamiskoulutukseen, jolla lisätään johtamistaitoja ja tuetaan johtajuutta (Tiirinki ym. 2016,136). Tutkimusaineiston perusteella vuorovaikutus ja tunneälytaidot, sekä laaja-alaisempi ja ihmisten johtamisen liittyvää osaaminen nousevat esiin taitoina, joita moniammatillisen yhteistyön johtamisessa tarvitaan muodollisen pätevyyden ja perinteisemmän johtamiseen liittyvän tiedon ja osaamisen lisäksi. Johtajat kohtaavat muutoksessa haasteita ja mahdollisuuksia, sekä niiden välisiä ristiriitoja. Johtajan ennakkointikyky tunnistaa muutoksen tuomia hyötyjä ja haittoja, sekä niiden konkreettisia vaikutuksia toimintaan ja kyky hyödyntää ja tuoda esiin kaikkein toimijoiden osaaminen nousevat niinkään tärkeäksi taidoksi johtamisessa ja yhteistyön tavoitteiden saavuttamisessa. Samoin vaaditaan kykyä ja taitoja vastuun ja johtajuuden jakamiseen. Johtajan oma kyky sietää epävarmuutta ja tukea toimijoita epävarmuuden sietämisessä on tärkeä johtajan ominaisuus moniammatillisen yhteistyön johtamisessa. (Isoherranen 2012; 125,152,158; Tiirinki ym. 2016 128–130.)

Sosiaali- ja terveystalvan johtajat ovat vastuussa eri tavoin moniammatillisen yhteistyön toteutumisesta riippuen siitä millaisessa organisaatiossa ja millä johdon tasolla he toimivat.

Moniammatillisessa yhteistyössä on mahdoton ylläpitää toimialaan tai substanssiin perustuvaa johtajuutta, eikä johtaja voi osoittaa syvää asiantuntemusta kaikkiin toimintaan liittyviin aloihin. Tämä tuo johtajuuteen kontekstin, jossa yhteistyön johtamisessa on löydettävä tapa johtaa ja saavuttaa luottamus ilman ns. substanssi auktoriteettia. Johtamistehtävän tasosta ja tehtävistä riippuen johtamistyössä painottuu strateginen tai ammatillinen konteksti. Ylin johto vastaa yhteistyön strategiasta ja rakenteista ja keski- ja lähijohto taas enemmän käytännön toteutuksesta ja koordinoinnista. (esim. Hujala ym. 2020,133–134; Leppäkoski ym. 2017, 202; Niiranen 2016,313; Reeves ym. 2010, 262; Smith ym. 2018, 460–463.)

### 5.1.2 Johtajan oma orientaatio ja johtajien välinen yhteistyö

Tutkimusaineiston perusteella johtajan oma persoona ja johtamiskäytännöt, sekä suhde muihin toimijoihin on merkityksellinen tekijä moniammatillisen yhteistyön johtamisessa ja kehittämisessä. Tämä näyttäytyy käytännössä esimerkiksi siten, että johtajan omalla asenteella, motivaatiolla ja sitoutumisella on merkittävä vaikutus käytännön työskentelyyn ja sen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Johtamisessa on hyvä tunnistaa oma orientaationsa ja motivaationsa, sekä oma tapansa johtaa ja niistä nousevat kehittämistarpeet suhteessa moniammatilliseen yhteistyöhön ja sen vahvistamiseen. (Hujala ym. 2020,138; Rannisto & Tuurnas 2015, 268; Smith ym. 2018, 458.)

Johtajan oma valmius ja halu yhteistyöhön toisten johtajien kanssa näyttäytyy myös aineistossa kriittisenä tekijänä moniammatillisen yhteistyön onnistumisessa. Moniammatillisen yhteistyön toteutuminen edellyttää operatiivisen tason yhteistyön lisäksi johdon toimimista yhteensovittavalla orientaatiolla kaikilla johtamisen tasoilla. Integroivalla johtamisella tarkoitetaan yhteistä johtamista ja yhteen sovittavaa johtamista. Moniammatillinen yhteistyö onnistuu vain siten, että eri toimialojen ja organisaatioiden johto on tosiasiallisesti sitoutunut ja motivoitunut yhteistyöhön ja antaa sille tukensa ja omalla esimerkillään toteuttaa yhteistyötä ja luo turvallista ja inspiroivaa ilmapiiriä yhteistyölle. (Hujala ym. 2020, 140–142; Smith ym. 2018, 458, 460.)

Hujala ja kumppanit (2020, 140–142) toteavat ettei yhteistyö johtamisessa kuitenkaan ole itsestään selvyyttä. Johtajan on myös itse opittava työskentelemään yhteistyössä muiden johtajien kanssa. Perinteisesti johtaminen ymmärretään yksilölähtöisenä toimintana, jonka



ihanteena on vahva itsenäisesti toimiva johtaja Johtajan oma ammatillinen tausta ja erikoistuminen voi vaikuttaa yhteistyöhön siten, että omaa ja oman toimialan reviiriä puolustetaan voimakkaasti, mikä on este yhteistyölle. Johtajilla ei myöskään välttämättä ole yhteistä jaettua ymmärrystä ja kieltä yhdessä työskentelyyn, vaan ne on luotava. Erilaiset taustat ja johtajan omat taidot, sekä ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten johtaja itse rakentaa käsitystä yhteistyöstä toisten kanssa. Moniammatilliseen yhteistyöhön orientoitunut johtaja näkee johtajayhteistyön voimavarana ja mahdollisuutena oppia.

Hujalan ja kumppanien (2020,140–147) mukaan moniammatillisessa yhteistyössä johtaja näkee toiminnan kokonaisuuden ja pyrkii kokonaisuuden kannalta parhaaseen tulokseen ja kokonaisvaikuttavuuteen. He nostavat esiin näkökulman, että mikäli johtajan suoriutumista johtamisessa mitataan vain oman yksikön näkökulmasta, voidaan yhteistyö muiden kanssa kokea uhkana. Johtamisessa tapahtuvan yhteistyön onnistumista olisikin hyvä mitata samalla tavalla kuin muitakin osa-alueita johtamisessa. Integroiva yhdessä johtaminen vaatii koko johtamisjärjestelmän tarkastelua ja yhteistä periaatteista sopimista. Johtajien keskinäiselle moniammatilliselle yhteistyölle on luotava rakenteet, siten, että siitä muodostuu oleellinen osa johtamistyötä. Ylimmän johdon tehtävä on varmistaa johtajien välinen yhteistyö ja luoda sille strategisen tason pakotus.

Moniammatillisen yhteistyön johtamista edistävät verkostot ja niiden tarjoama vertaistuki on tutkimusaineiston perusteella tärkeä tekijä onnistuneessa moniammatillisen yhteistyön johtamisessa. Ne mahdollistavat johtamistyössä omien ajatusten ja kokemusten prosessoinnin ja peilauksen rakentaen niille merkityksiä. Johtajien verkostoituminen ja vertaistuki edistää moniammatillisen yhteistyön toteutumista ja auttaa johtajaa omien ajatusten ja kokemusten selkiyttämässä ja reflektoinnissa, kehittymään johtajana, sekä jaksamaan vaativassa tehtävässä. (Hujala ym. 2020 140–146; Tiirinki ym. 2016, 125,132–137.)

## 5.2 Rakenteet ja käytännön johtaminen

Tutkimusaineistosta nousee moniammatillisen yhteistyön toimintaedellytyksenä ja työvälineenä johtamiselle toiminnan kannalta tarkoituksenmukaiset ja toimintaa tukevat rakenteet, oikea osaaminen ja johtamisen käytännöt. Tutkimusaineiston sisällöt nostavat rakenteisiin ja käytännön johtamiseen liittyen esiin työn merkityksen ja toiminnan tavoitteen

selkeän määrittelyn, toimijoiden muuttuvien roolien, jaetun vallan ja vastuun, sekä johdon tuen ja luottamuksen teemat liittyen johtamisen käytäntöihin.

### 5.2.1 Moniammatillista yhteistyötä tukeva rakenne ja oikea osaaminen

Toimivat rakenteet, yhteistyöprosessit ja hyvin toteutettu työn organisointi nähdään tutkimusaineiston perusteella moniammatillisen yhteistyön edellytyksinä. Perinteisessä linjaorganisaatiossa rakenteiden ja toimintaan liittyvien käytäntöjen ei aina koeta tukevan moniammatillisen yhteistyön toteutumista. Tarkoituksenmukaiset rakenteet mahdollistavat moniammatillisen tiedonvaihdon ja tukevat moniammatilliseen yhteistyöhön perustuvia ratkaisuja. (Isoherranen 2012, 33–135,138; Hujala ym. 2020,140–145; Leppäkoski ym. 2017, 202; Nieminen ym. 2020 237,245; Tiirinki ym. 2016;117; Vierula ym. 2019, 295–299.)

Tutkimusaineiston perusteella johtaminen saa merkittävään rooliin moniammatillisen yhteistyön toimintaperiaatteiden luomisessa, seurannassa, arvioinnissa ja ylläpitämisessä. Johtaja rakentaa ja ylläpitää omalla toiminnallaan moniammatillista toimintaa ja sen kehittymistä. Johtamisen vastuulle muodostuu luoda edellytykset työntekijöiden osaamisen käytölle ja sektori ja organisaatorajat ylittävälle yhteistyölle moniammatillisessa yhteistyössä. Toimivassa rakenteessa on toiminnan seurannalle, sekä arvioinnille selkeät rakenteet ja yhteiset yhdessä luodut toimintamallit ja pelisäännöt, sekä riittävästi resursseja yhteistyön toteuttamiseen koskien henkilöstöä ja siihen käytettävää aikaa. Esimerkkejä moniammatillisen yhteistyön rakenteista ja käytännöistä ovat erilaiset moniammatilliset tiimit, jotka voivat olla pitkä- tai lyhytkestoisia, säännölliset kokoontumiset, sekä rakenteellisesti mietityt moniammatilliset palvelu- ja hoitopolut. Johtamisen käytäntöjä rakenteissa ovat ajankäytön ja hallinnan ohjaus, sekä kokouskäytännöt ja niiden selkeä jäsentäminen. (Hujala ym. 2020,133–135,145; Leppäkoski ym. 2017, 202; Nieminen ym. 2020, 244–245; Tiirinki ym. 2016,114,117; Vierula ym. 2019, 298–299.)

Vallitsevan organisaatiokulttuurin ja sen kehittämistarpeiden tunnistaminen on aineistossa esiintyvä yhdistävä tekijä ja tärkeä johtamisen työväline moniammatillisen yhteistyön mahdollistajina. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattien ja organisaatioiden kehittymisen historiallisen näkökulman tunnistaminen ja ymmärtäminen auttaa niin ikään johtajaa moniammatillisen yhteistyön kehittämisessä ja esteiden voittamisessa. Moniammatillisen organisaatiokulttuurin muodostuminen ja erityispiirteet ovat erilaisia suhteessa perinteisiin

organisaatiomalleihin. Esimerkiksi tilanteessa, jossa muutosta ollaan tekemässä kohti moniammatillisen yhteistyön kulttuuria, jossa päätöksenteko on yhteistä voi itsenäiseen päätöksentekoon ja autonomiaan tottuneille asiantuntijoille voi olla vaikea sopeutua muutokseen. (Isoherranen 2012,100–101,112,134–139; Niiranen 2019, 306; Reeves ym. 2010, 261–262.)

Tutkimusaineiston perusteella moniammatillisessa yhteistyössä korostuu toiminnan tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisten moniammatillisten kokonaisuuksien ja työyhteisöjen luominen. Erilaisten moniammatillista yhteistyötä toteuttavien ryhmien kokoonpanossa tulee varmistaa, että tiimissä on edustettuna oikea osaaminen ja monimuotoisuus toiminnan tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajalla tulisi olla kyky tunnistaa eri ammattiryhmien osaaminen riittävällä tasolla ja valita asiakastarpeiden ja tavoitteiden näkökulmasta keskeiset toimijat ja omat yhteistyökumppanit. (esim. Hujala ym. 2020,146; Smith ym. 2018, 462–463.)

Pelkkä vaade yhteistyölle tai rakenteiden olemassaolo ei itsessään takaa moniammatillisen yhteistyön toteutumista. Uusi toimintamalli ei sinällään vielä tarkoita uutta osaamista ja uuden tiedon käyttämistä toiminnassa. Oleellista on, kuinka uusi tieto muuttuu toimivaksi käytännöksi johtamisessa ja itse toiminnassa. Kyse on siitä, kuinka moniammatillinen yhteistyö mahdollistetaan luoduissa rakenteissa ja kuinka toimintaa konkreettisesti tuetaan. Ilman tukea, riittävää tietoa, tarkoituksenmukaista työnjakoa ja tavoitetta voi moniammatillinen työskentely kääntyä jopa itseään vastaan. Aineiston pohjalta voidaan todeta, että johtamisen kannalta on merkityksellistä tunnistaa ja huomioida moniammatillisen yhteistyön toiminnan kannalta keskeiset tekijät ja niiden tasot toiminnassa ja rakenteissa, jotta osataan edesauttaa ja yhdessä toimijoiden kanssa luoda toimivaa moniammatillista yhteistyötä ja sitä tukevia käytäntöjä. Rakenteiden ja toimintatapojen päämäärätietoisella ja pitkäjänteisellä kehittämisellä ja johtamisella saadaan aikaan positiivisia muutoksia. (Isoherranen 2012, 137–138, 156–157,159; Niiranen ym. 2016,301; Smith ym. 2018 458–460; Tiirinki ym. 2016,123,126.) Seuraavissa luvuissa käsitellään käytännön johtamista selkeiden tavoitteiden, roolien ja työn jaon, jaetun vallan, kollektiivisen vastuun, johdon tuen ja luottamuksen teemojen näkökulmista, jotka nousevat aineiston pohjalta merkityksellisiksi tekijöiksi johtamisen näkökulmasta moniammatillisessa yhteistyössä.

## 5.2.2 Selkeät tavoitteet, roolit ja työnjako työskentelyssä

Tutkimusaineiston perusteella nousevat työlle asetettu selkeä tavoite sekä toimijoiden roolien ja työnjaon selkeä määrittely esiin moniammatillisen yhteistyön edellytyksinä. (Isoherranen 2012,118,139,151; Leppäkoski ym. 2017, 202, 204–205, 208; Nieminen ym. 2020, 237, 243–244; Rovio-Johansson & Liff 2012,606; Smith ym. 2018, 462; Tiirinki ym. 2016,115,126,132; Vierula ym. 2019, 295–300.) Toimijoiden selkeä yhteinen käsitys siitä mikä on moniammatillisen yhteistyön tarve ja päämäärä on oleellinen tekijä onnistuneessa moniammatillisen yhteistyössä. Yhteistyön tarpeen tunnistaminen on lähtökohta tavoitteen asettamiselle ja työskentelyyn sitoutumiselle. Tarpeen ja tavoitteen yhteisellä määrittelemisellä luodaan johtamisessa toimijoiden välille yhteistä visioita ja sitä kautta sitoutumista ja mielekkyyttä työskentelyyn. Johtajan kyky ja taito luoda visio, joka koskettaa kaikkia toimijoita on merkittävä. Johtamisessa tämä näyttäytyy merkityksien johtamisena, jossa toiminnalle luodaan merkitys, joka on kaikille toimijoille mielekäs ja uskottava. Toiminnalle asetettu selkeä tavoite ja yhteinen ymmärrys siitä mitä ollaan tekemässä edesauttaa myös työnjaon selkeyttä ja moniäänisyyden yhteensovittamista. (Hujala ym. 2020,146; Isoherranen 2012,118,139,151; Leppäkoski ym. 2017, 208; Nieminen ym. 2020, 247,250; Rovio-Johansson & Liff 2012, 606; Tiirinki ym. 2016, 130–132, 137; Vierula ym. 2019,295–300.)

Isoherranen (2012, 112–120,153–154) kuvaa työntekijä- ja asiantuntija kohtaisten roolien ja työnjaon muutosta moniammatillisessa toimintaympäristössä. Perinteisessä yksilöasiantuntijuutta korostavassa toiminnassa asiantuntijuus ja professio määrittelee työntekijän roolin ja aseman, sekä tehtävät. Moniammatillisessa yhteistyössä eri toimintakontekstit ja tilanteet asettavat erilaisia tarpeita asiantuntijarooleille. Asiantuntijan rooli, asema ja tehtävät määrittyvät joustavasti toiminnan asettamien vaatimusten ja tavoitteiden pohjalta. Johtamisen näkökulmasta on tärkeä huolehtia tarvittavista ohjeista toiminnassa roolien uudenaikaisessa tapauskohtaisessa määrittelyssä. Ohjeet ja säännöt edellyttävät yhteistä sopimista. Tehokkaasti ja onnistuneesti toimivan moniammatillisen yhteistyön edellytyksenä on tärkeää löytää tasapaino riittävän joustavan ja sovittujen toimintaperiaatteiden mukaisen roolien määrittelyn välillä. Tämä vaatii jatkuvaa ammattilaisten ja johdon välistä vuoropuhelua. Kun toimijoilla on yhteinen ymmärrys ja sopimus rooleista ja työnjaosta, toimii roolirajojen ylitys, yhteistyö ja työnjako paremmin.

Tutkimusaineistossa oman ja toisen asiantuntijuuden merkityksen tunnistaminen muodostuu edellytykseksi yhteistyölle. Yhteistyöhön liittyvät ongelmat voivat johtua esimerkiksi erilaisista käsityksistä liittyen toimijoiden rooleihin ja niiden vastuisiin. Tähän liittyy myös rajanveto perustehtävän ja moniammatillisen työskentelyn välillä. Johtamisessa onkin oleellista määritellä, millaisissa tilanteissa moniammatillista yhteistyötä on tarkoituksenmukaista tehdä, ja missä sille ei ole tarvetta. Toimintaa ohjaavien ohjeiden, käytäntöjen sekä työn- ja vastuunjaon selkeys toimijoiden välillä muodostuu yhteistyössä keskeiseksi. Vastuiden selkeys ja yhteisten tavoitteiden määrittelemisen näyttäytyvät keskeisenä johdon vastuuna, minkä lisäksi johdon tehtävänä on varmistaa, että tiimi keskittyy tavoitteen kannalta olennaiseen. (Isoherranen 2012, 112–115; Nieminen ym. 2020, 243–245,250; Rovio- Johansson & Liff 2012, 606, 617; Smith ym. 2018, 458–460; Tiirinki ym. 2016 113, 117–118; Vierula ym. 2019; 295–296,298.)

### 5.2.3 Jaettu valta, kollektiivinen vastuu, sekä johdon tuki ja luottamus toiminnassa

Vallan ja vastuun jakautuminen muodostuu tutkimusaineiston perusteella keskeiseksi teemaksi moniammatillisessa yhteistyössä. Toimijoilla tulisi olla yhteinen näkemys yhteisvastuusta. Kollektiivisen vastuunoton tarkoituksena on, että työn kokonaisuuden onnistumiseksi kaikki huolehtivat ja ottavat vastuun, niin omasta osuudestaan kuin koko prosessin toteutumisesta. Jokaisella toimijalla on oikeus ja velvollisuus tuoda oma osaamisensa tiimin käyttöön ja samalla myös seurata prosessin etenemistä. Riittävää vastuun jakautumisen kollektiivista mallia ei synny, jos toiminnassa ja päätöksenteossa asiantuntijat näkevät asian vain omasta näkökulmastaan, eivätkä ole valmiita tai riittävän osaavia käymään keskustelua yhteisvastuullisesti. Vastuuseen liittyvät peruskäsitteet voivat olla toimijoille epäselviä. Johtamisen tehtäväksi muodostuukin määritellä toimijoille ammatillisen vastuun, erityisvastuiden ja – tehtävien, sekä yhteisvastuun käsitteet. Yhteisvastuun toteutuminen ei aina ole helppoa sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnoissa, joissa lainsäädännöllinen vastuu joistakin keskeisistä päätöksistä keskittyy tietyille ammattikunnille, kuten esimerkiksi lääkärit ja sosiaalityöntekijät. (esim. Isoherranen 2012,101,113,115,120; Smith ym. 2018, 45, 460.)

Moniammatillisessa yhteistyössä toiminnan vastuukantaja ja johtaja vaihtuu tarvittaessa tilanteissa, joissa asiakkaan tarpeet muuttuvat tai painottuvat eri tavalla toiminnan aikana. Jokaisen tiimin jäsenen on otettava tarvittaessa isompi vastuu toiminnassa, kun hänen

asiantuntemustaan ja osaamistaan tarvitaan muita enemmän. Vastuu-roolista ja johtajuudesta on myös osattava väistyä tilanteen muuttuessa. (Smith ym. 2018, 460; Reeves ym. 2010, 262; Isoherranen 2012, 152,158.) Huolimatta vallan ja vastuun jakautumisesta moniammatillinen yhteistyö tarvitsee toiminnan kokonaisuudesta vastaavan johtajan. Kokonaisuudesta vastaavalla johtajalla tai tiimin vetäjällä ei välttämättä ole valtaa kaikkiin moniammatillisessa tiimissä tai verkostossa toimiviin eri hallinnon alle kuuluviin työntekijöihin, mutta hänellä on silti vastuu toiminnan toteuttamisesta. Kokonaisuudesta vastaava johtaja kantaa vastuun tiimin toiminnasta sisäisesti ja edistää ja tukee tiimin toimintaa. Hän kantaa myös ulkoista vastuuta tiimistä huolehtimalla tiimin näkyvyydestä ja riittävästä resursseista. (esim. Reeves ym. 2010, 262; Smith ym.2018, 460–463.)

Johdon tuki ja sitoutuminen moniammatilliselle yhteistyölle ovat tutkimusaineiston perusteella moniammatillisen yhteistyön edellytyksiä. Moniammatillinen ja poikkihallinnollinen yhteistyö jää usein työntekijöiden vastuulle. Ilman johdon tukea on vaikea jalkauttaa ja toteuttaa uutta toimintatapaa. Johdon varaukseton tuki ja sitoutuminen moniammatillisen yhteistyön työskentelytapaan on merkittävää kaikilla johtamisen tasoilla. Vastuu käytännön tason organisoinnista on lähijohtajalla, mutta myös ylemmän johdon näkyvyys ja tunne ylemmän johdon läsnäolosta on tärkeää erityisesti muutosvaiheessa ja vahvistaa omalta osaltaan luottamusta toimintaa kohtaan. Henkilöstön osallistaminen nousee niin ikään aineiston perusteella yhdeksi tärkeäksi johtamisen tukimuodoksi moniammatillisen yhteistyön kehittämisessä, mikä vahvistaa myös toimijoiden osallisuuden kokemusta. Muutos prosessien onnistuminen edellyttää myös läsnäolevaa johtamista, sillä johtajan etäisyys ja osallistumattomuus vaikuttaa työyhteisön arkeen ja on uhka muutosprosessin onnistumiselle. (Isoherranen 2012, 138; Leppäkoski ym. 2017, 202,210; Niiranen 2016,308; Rannisto & Tuurnas 2015, 276; Rovio- Johansson & Liff 2012, 618; Tiirinki ym. 2016, 126–127; Vierula ym. 2019, 296,298,300.)

Luottamuksen merkitys toisia toimijoita, johtajaa ja koko toimintaa kohtaan muodostuu tutkimusaineistossa merkittäväksi edellytykseksi yhteistyön onnistumisessa. Selkeä rooli- ja vastuujaako, yhdessä luodut säännöt ja toiminnan ohjaaminen ja seuranta, sekä selkeästi asetettu tavoite synnyttävät luottamusta niin toimijoiden välillä kuin johtajaa ja itse toimintaa kohtaan. Tietoisuus johtajan roolin merkityksestä luottamuksen rakentamisessa, edistämässä ja ylläpitämässä nousee niin ikään esiin tutkimusaineistosta. Ristiriitojen ja epäluottamuksen tunnistaminen ja niihin puuttuminen varhaisessa vaiheessa on tärkeää

luottamuksen säilyttämiseksi. Luottamus ilmenee toiminnassa avoimuutena, rehellisyytenä ja tukena toisia toimijoita kohtaan. (esim. Isoherranen 2012, 113,121,143,154; Rannisto & Tuurnas 2015, 276; Rovio-Johansson & Liff 2012, 617; Tiirinki ym. 2016, 126–127.)

### 5.3 Vuorovaikutuksen merkitys moniäänisessä ympäristössä

Tutkimusaineiston perusteella voi vuorovaikutuksen olevan yksi merkittävimmistä tekijöistä moniammatillisessa yhteistyössä. Vuorovaikutus näyttäytyy omana teemanaan mutta on samaan aikaan läpileikkaava tekijä koskien moniammatillista yhteistyötä ja sen edellytyksiä. Vuorovaikutus on edellytys ja väline moniammatillisen yhteistyön onnistumisessa. Vuorovaikutusta tarvitaan niin sitouttamisessa, tavoitteen asettamisessa, yhteisen tiedon muodostamisessa, kuin tapauskohtaisen ratkaisun etsimisessäkin. Jotta moniammatillista yhteistyötä syntyy ja siihen voidaan sitoutua, on oltava vuorovaikutusta. Aineiston perusteella vuorovaikutukseen sisältyviä teemoja ovat *vuorovaikutusrakenteet ja prosessit, moniäänisyys, yhteinen kieli ja tieto vuorovaikutuksessa sekä sujuva tiedonkulku*.

Moniammatillisuuden voidaan ajatella syntyvän ammattihenkilöiden välisessä vuorovaikutusprosessissa, jossa käsitys, ymmärrys ja tiedon jakaminen syntyy yhdessä työskentelemällä. Tutkimusaineistossa johtajan roolin kannalta merkittäväksi muodostuu vuorovaikutuksen ja luottamuksen luominen ja ylläpito. Avoimella vuorovaikutuksella rakennetaan osaltaan myös luottamusta, joka tukee ja edistää kommunikatiivista prosessia. (esim. Rovio-Johansson & Liff 2012, 606, 618; Tiirinki 2016 125–127.) Tiirinki ja kumppanit (2016, 121–123,135,139) esittelevät, organisoitumisen mallin, jossa muutos rakennetaan kollektiivisesti kommunikaation avulla. Toiminta rakennetaan ja pidetään yllä kielen, keskustelun ja kielikuvien kautta. Johtamisen näkökulmasta nousevat keskeisiksi tekijät, joilla osallistujat saadaan osallistumaan ja sitoutumaan kommunikaatioprosessiin. Vuorovaikutukselle tulee luoda olosuhteet, joissa osallistujat pystyvät rakentamaan ja merkityksellistämään toimintaa, muutosta ja tavoitteita moniäänisesti.

Moniammatillisen yhteistyön johtamisessa vuorovaikutusrakenteiden ja -prosessien, sekä niiden ilmiöiden tunnistaminen ja ymmärtäminen muodostuu tutkimusaineiston perusteella tärkeäksi johtamistaidoksi ryhmä- ja vuorovaikutustaitojen rinnalle. Johtaja helpottaa ja tukee vuorovaikutusprosesseja käynnistämällä ja pitämällä yllä rakentavaa keskustelua ja dialogia. Näin johtaja pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan ja sitouttamaan muita

työskentelyyn kommunikaation kautta. Tähän tarvitaan ymmärrystä vuorovaikutuksen rakenteista, prosesseista ja tasoista, sekä tunneälyä ja sensitiivisyyttä. (Isoherranen 2012,129; Niiranen 2016, 303; Rovio- Johansson & Liff 2012, 618; Smith ym. 2018, 461; Tiirinki 2016, 115, 127–128, 132,139.)

Moniäänisyys nähdään niin ikään toivottavana ilmiönä moniammatillisessa yhteistyössä mahdollistamassa erilaisten näkökulmien ja osaamisen esiin tulo. Moniammatillisen yhteistyön käytännössä johtajalta vaaditaan taitoja sovittaa yhteen erilaisista intresseistä ja tarpeista nousevat äänet. Tällöin merkitykselliseksi tulee johtajan kyky ja osaaminen moniäänisyyden tunnistamisessa, kohtaamisessa ja käsittelyssä. Moniäänisyys voi näyttäytyä myös hajottavana ilmiönä, mikäli johtajalla ei ole kykyä tunnistaa ilmiöitä tai sen taustalla olevia tekijöitä. Ristiriitoja aiheuttavat tekijät tulisi tunnistaa toiminnassa, jotta niihin voi reagoida ja niitä voi hallita. Toiminnassa tulisi luoda olosuhteet, jossa ristiriidat eivät estä moniammatillista yhteistyötä ja yhteisen käsityksen luomista. Tasavertaisessa arvostavassa ja luottamuksellisessa vuorovaikutuskulttuurissa ristiriitainenkin moniäänisyys saadaan esiin ja siitä pystytään keskustelemaan ja ehkäisemään hajottava moniäänisyys yhteistyössä. Johtajan tunneäly on merkittävä taito ristiriitatilanteiden käsittelyssä, joihin liittyy usein tunnepitoista reagoitua. Johtajalta vaaditaan taitoa valjastaa voimakkaatkin tunnereaktiot yhteistyön voimavaraksi. (esim. Rovio-Johansson & Liff 2012, 606 Smith ym. 2018, 459,461; Tiirinki ym.2016, 126–128, 130–132, 137.)

### 5.3.1 Yhteinen kieli ja tieto vuorovaikutuksen edellytyksenä

Toimijoiden yhteinen kieli muodostuu tutkimusaineistossa moniammatillisen yhteistyön edellytykseksi. Työskentelyn tavoite jää toissijaiseksi, mikäli toimijoilta puuttuu yhteinen kieli. Työelämässä käytetyt sanat tuottavat ja oikeuttavat asiantuntijuutta, muokaten ja ohjaten toimintaa ja sen johtamista. Eri ammattien ammatillisessa koulutuksessa opitut käsitteet voivat olla erilaisia puhuttaessa samasta ilmiöstä ja toisaalta sama käsite voi tarkoittaa eri asiaa eri ammattikuntien edustajille. (Niiranen 2016, 310–311). Näin ollen eri ammattikuntien hahmotus, kieli, arvot ja kulttuuri ja niiden moninaisuus voivat tuottaa toiminnassa ristiriita- ja väärinkäsitys tilanteita niin asiakkaille kuin toimijoille. Johtajan tehtävänä on tunnistaa yhteisen kielen merkitys ja luoda edellytykset yhteisen kielen ja viestinnän rakentamiselle, jotta eri ammattiryhmien toimijat voivat ymmärtää toisiaan ja



keskustella tuloksellisesti. Esimerkiksi erilaisia palvelumuotoilun ja toimintatutkimuksen menetelmiä hyödyntäen on käytännön toiminnassa löydetty yhteinen kieli ja luotu toimintaohjeita moniammatillisten asiakasprosessien toteuttamiseksi. (Niiranen 2016, 299,303; Rannisto & Tuurnas 2015, 267-269, 276–277; Reeves ym. 2010 259, 263.)

Yhteisen tiedon ja käsityksen muodostaminen näyttäytyy tutkimusaineiston perusteella yhtenä moniammatillisuuden ydinasioista. Taitava keskustelu ja dialogisuus ovat keskeisiä työvälineitä tiedon prosessoinnissa ja moniammatillisen yhteistyön vuorovaikutusprosessissa. Moniammatillisen yhteistyön onnistuminen vaatii kaikilta toimijoilta ryhmässä toimimisen, taitavan keskustelun ja vuorovaikutuksen taitoja. Yhteisiin päätöksiin ja yhteisvastuuseen pyrkiessä tarvitaan kykyä esittää ja perustella omia esityksiä sekä kuunnella ja rakentavasti kyseenalaistaa muiden näkemyksiä. Pelkät kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidot eivät riitä, vaan toimijoilla tulee olla kykyä reflektiiviseen, neuvottelevaan asiantuntijuuteen. Vuorovaikutustaidot eivät liity pelkästään yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, vaan henkilö rakentaa toimintaansa ja käsityksiään myös aina olemassa olevassa kontekstissa. Vallalla olevat säännöt, rutiinit ja käytännöt ohjaavat vahvasti esimerkiksi sitä mitä voi sanoa ja miten voi käyttäytyä. Johtajan tehtäväksi muodostuu huolehtia yhteisen tiedonmuodostuksen edellytyksistä. (Isoherranen 2012; 102,114,122–123,128–130, 140,152; Tiirinki ym. 2016, 117, 120–124.)

Yhteisen tiedonmuodostuksen ja toimivan vuorovaikutuksen edellytykseksi muodostuu tutkimusaineiston mukaan salliva, avoin ja tasapuolinen, ei -hierarkkinen ja turvallinen ilmapiiri, jossa kaikkia kunnioitetaan. Yhteistyörakenteisiin luotu salliva ilmapiiri heijastuu koko työyhteisön avoimeen vuorovaikutukseen, mikä puolestaan luo edellytykset osaamisen ja asiantuntijuuden jakamiselle ja uuden tiedon syntymiselle. Yhteisen tiedon muodostuksen käytäntöjen tulisi olla sen kaltaisia, että kaikki toimijat ymmärtävät ne ja voivat sitoutua niihin. Tiedonmuodostuksen tulee myös vastata yhteisen tiedon tarpeeseen. (esim. Isoherranen 2012, 126–130; Tiirinki ym. 2016, 117, 123–124.) Avoimen vuorovaikutuksen ja kannustamisen kautta syntyy samalla luottamusta ja vahvistavia kokemuksia, mikä helpottaa moniäänisyyden kohtaamista. Dialogi on parhaimmillaan yhdessä ajattelua (Tiirinki 2016, 123).

Sujuva tiedonkulku toimijoiden välillä on toimivan moniammatillisen yhteistyön edellytyksiä. Johtamisen näkökulmasta tehtäväksi muodostuu sujuvan asiakasta koskevan

kokonaistiedon tiedonkulun varmistaminen ja uusien viestintämahdollisuuksien avaaminen toimijoiden välillä. Moniammatillisen yhteistyön muodot edellyttävät uudenlaisia viestinnän rakenteita ja välineitä, joihin on perinteisesti totuttu. Tietotekniikan ja erilaisen sähköisten viestintävälineiden kehitys antavat tähän uusia mahdollisuuksia. Toimijoilla on hyvä olla myös mahdollisuus esimerkiksi nopeisiin konsultointeihin tarvittaessa. Toiminnassa tulisi löytää, kaikkien toimijoiden ja asiakkaiden tarpeita palveleva tasapaino kirjatun tiedon, sähköisen tiedonsiirron ja kasvokkain ja etäyhteyksin tapahtuvan tiedonkulun välillä. (Isoherranen 2012, 155; Hujala ym. 2020,136,140; Tiiriki ym. 2016,111, 117–118.)

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kandidaatintutkielmatyön tarkoituksena oli tarkastella moniammatillista yhteistyötä ja sen kehittämistä erityisesti johtamisen ja rakenteiden näkökulmasta. Tavoitteena oli kirjallisuuskatsausta hyödyntämällä selvittää, miten johtamisella voidaan vaikuttaa moniammatillisen yhteistyön onnistumiseen. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen; *Millaisiin keskeisiin tekijöihin sosiaali- ja terveysalan moniammatillisen yhteistyön johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota?*

Tutkimus lähestyy sosiaali- ja terveysalan moniammatillista yhteistyötä johtamisen ja siihen liittyvien vaatimusten näkökulmasta. Tavoitteena oli nostaa esiin tutkimusaineiston keskeiset huomiot liittyen moniammatillisen yhteistyön johtamiseen ja tiivistää keskeiset tekijät, joihin johtamisessa on merkityksellistä kiinnittää huomiota moniammatillisen yhteistyön edistämiseksi. Tutkimusaineiston analyysin pohjata nousi vastauksena tutkimuskysymykseen kolme kokoavaa teemaa moniammatillisen yhteistyön johtamiseen liittyen. Näitä teemoja olivat *muutos johtamisen orientaatioissa, rakenteet ja käytännön johtaminen* sekä *vuorovaikutuksen merkitys moniäänisessä ympäristössä*. Näiden teemojen alle jäsentyy useampia alateemoja ja merkityksiä. Käytännön tasolla aineistossa esiin nousevat teemat ilmenevät usein läpileikkaavina ja päällekkäisinä ja ovat toiminnassa riippuvaisia toisistaan. Vuorovaikutus on esimerkki läpileikkaavasta tekijästä niin edellytyksenä kuin välineenä moniammatillisen yhteistyön rakenteissa ja johtamisessa. Tutkimuksen tuloksia on koottu yhteen liitteenä olevassa taulukossa (ks. liite 3), jossa esittelen analyysin pohjalta keskeisiä tekijöitä moniammatillisen yhteistyön edellytyksinä, joihin johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota. Lisäksi taulukoon on lisätty johtamisen käytäntöön liittyviä konkreettisia implikaatioita eri tekijöihin liittyen. Esimerkkejä käytännön implikaatioista ovat selkeiden ohjeiden luominen toiminnalle yhteistyössä kaikkien toimijoiden kanssa tai johtajan oman orientaation sekä olemassa olevien rakenteiden kehittämistarpeiden tunnistaminen.

Tutkimustuloksien perusteella tekemäni tulkinnan mukaan moniammatillisen yhteistyön johtamisen voi todeta olevan haastava tehtävä, jossa johtajalta vaaditaan uudenlaista johtamista ja osaamista. Johtamisessa on tunnistettava moniammatillisen yhteistyön vaatimat edellytykset toiminnassa ja toiminnan osa-alueet, jotka vaativat erityistä huomiota

johtamistyöskentelyssä. Johtajien välisellä yhteistyöllä ja johtajan omalla orientaatiolla ja esimerkillä on erityinen merkitys moniammatillisen yhteistyön onnistumisessa ja juurruttamisessa käytäntöön. Tutkimustulokset johtajan roolin merkityksestä moniammatillisen yhteistyön onnistumisessa ovat samankaltaisia ja vahvistavat aiempaa tutkimusta (esim. Hämäläinen ym. 2020). Moniammatillinen yhteistyö vaatii toimiakseen johdon tuen ja yhdessä toimijoiden kanssa luotuja ohjeita ja sääntöjä, sekä selkeitä rakenteeseen luotuja yhteistyöhön pakottavia toimintamalleja. Toimintamalli perustuu yhteiseen kollektiiviseen vastuuseen toiminnasta, mutta vaatii myös toiminnan kokonaisuudesta vastaavan johtajan. Huomionarvoista tehtävän haastavuuden lisäksi on, että muutos moniammatillisen yhteistyön toimintakulttuuriin vaatii aikaa ja pitkäjänteistä työskentelyä ja panostamista käytännön ja johtamisen kaikilla tasoilla.

Toiminnan merkityksellistäminen ja selkeän tavoitteen asettaminen nousee niin ikään keskeiseksi tekijäksi toiminnassa. Tasa-arvoiseen, kunnioittavaan ja avoimeen vuorovaikutukseen perustuva ei- hierarkkinen yhdessä työskentely on toiminnan perusta. Muuttuvat uudenlaiset roolit, sekä valta ja vastuu asetelmat ja jaettu johtajuus ovat toiminnan edellytyksissä ja tekijöitä, jotka mahdollisuuksina myös haastavat johtamista ja toimintaa. Työskentelymalli vaatii jatkuvaa toimintarakenteisiin rakennettua toiminnan arviointia, kehittämistä ja mahdollisuutta tilanne- ja tapauskohtaisten toimintamallien luomiselle suhteessa toiminnan tavoitteeseen. (ks. myös Kontio 2010). Käytännön tasolla toimijoiden rooli- ja vastuunjako näyttäytyvät eräänlaisena rajatyönä (Pärnä 2012, 5, 42–43, 133–134), jossa käydään neuvotteluja ja tehdään sopimuksia yhteistyöstä ja sen toimintamalleista.

Tutkimuksen alussa esitelty moniammatillisen kehittävän käytännön malli (Pärnä 2012, 215–218), jakaa moniammatillisen käytännön kolmelle tasolle. Ensimmäinen taso muodostuu moniammatillisen yhteistyön edellytyksistä, joita ovat asiakaslähtöisen yhteistyötarpeen tunnistaminen, keskinäiseen luottamukseen perustuva ja sitä vahvistava työskentely ja ammatillisten rajojen ylittäminen. Tutkimuksen aineiston analyysi ja tulokset nostivat samoja teemoja moniammatillisen yhteistyön edellytyksinä. Johtamisen näkökulmasta näiden edellytysten olemassa-olosta on jatkuvasti huolehdittava ja varmistettava niiden säilyminen toiminnassa. Lähtökohtana tälle on, että johto tunnistaa nämä tekijät. Toinen taso mallissa on tavoitteellinen ja strukturoidusti johdettu yhteistoiminta, johon kuuluu yhteinen suunnittelu, toteutus ja arviointi. Moniammatillisen yhteistyön tavoitteiden määrittäminen

ja jatkuva arviointi on itsessään prosessi, jota tapahtuu läpi työskentelyn. Konkreettisen johtamisen voi katsoa painottuvat tasolle kaksi. Johdon vastuulla on huolehtia toiminnan tavoitteen asettamisesta, suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista, sekä tarvittavista ohjeista. Toiminalle tulee luoda tarvittavat rakenteet ja tavoitteet. Näissä toiminnoissa painottuu jatkuva johdon ja henkilöstön välinen vuoropuhelu ja yhteistyö. Johtaminen on toiminnan vahvistamista ja edellytyksistä huolehtimista. Mallin kolmas taso on tuloksellinen moniammatillinen yhteistyö, joka on asiakasta ja työntekijää voimavaraistava ja kehittää osaamista ja rakenteita. Moniammatillisen yhteistyön valtuutus lähtee asiakastarpeesta ja tavoitteen asettamisesta suhteessa asiakkaaseen. Kolmas taso onkin moniammatillisen yhteistyön toiminnan ydin ja toteutuu mikäli johto on onnistunut turvaamaan tasot yksi ja kaksi.

Johtamista sosiaali- ja terveydenhuollossa haastavat koko ajan muuttuvat organisaatiot ja toimintamallit, sekä työn monialaisuus itsessään. Moniammatillinen yhteistyö on erittäin ajankohtainen aihe liittyen sosiaali- ja terveystalouden uudistukseen hyvinvointialueiden aloittaessa toimintansa vuoden 2023 alusta. Hyvinvointialueiden organisointi- ja johtamismalleja luodessa ollaan ison ja tärkeän haasteen edessä, jotta organisaatioista muodostuu moniammatillista yhteistyötä tukevia ja edistäviä, mikä on yksi uudistuksen lähtökohdista ja tavoitteista. Muutoksen onnistuminen vaatii yhteistä ymmärrystä ja tahtoa muutokseen kaikilta ammattiryhmiltä, organisaatio tasoilta, sekä poliittisilta päättäjiltä (Isoherranen 2012 133- 139). Erityistä huomiota tulee kiinnittää moniammatillisen yhteistyön johtamiseen liittyvän toiminnan tarkasteluun ja sen rakenteiden luomiseen johtamisessa. Jotta moniammatillisen yhteistyön toimintakulttuurista tulee osa toiminnan arkea, on sen oltava myös osa johtamisen arkea.

Moniammatillisesta yhteistyöstä ja erilaisista moniammatillista tiimeistä ja toimintamalleista puhutaan paljon nykyisessä sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä. Ammattien välistä yhteistyötä toteutetaan koko ajan erilaisissa yhteyksissä ja kokoonpanoissa. Kysymyksenä kuitenkin nousee esiin, että onko niissä kuitenkaan aina pohjimmiltaan ja toiminnan käytännön tasolla kyse moniammatillisesta yhteistyöstä? Toteutuuko toiminnassa moniammatillisen yhteistyön edellytykset ja aito osaamisen yhdistäminen? Käydäänkö toiminnan sisällä aitoa dialogia? Ratkomme asiakkaiden ongelmia yhdessä vai tarkastelemme niitä omista ammatillisista lähtökohdistamme? Johtamisen merkitys ja vaikutus moniammatillisen yhteistyön mahdollistajana, synnyttäjänä ja ylläpitäjänä on

tulkintani mukaan keskeinen ja välttämätön edellytys toimintatavan tosiasiallisessa ja aidossa toteutumisessa. Johtamisessa on tulevaisuudessa tärkeää yhä enemmän keskittyä näiden asioiden tunnistamiseen ja integroivan moniammatillisen yhteistyön tarkasteluun ja tukemiseen käytännön tasolla ja varmistaa toimintatavan tosiasiallinen toteutuminen.

Asiakasnäkökulma on moniammatillisen yhteistyön lähtökohta ja sen esille tuominen ja painottaminen on yhteistyön tavoitteiden saavuttamiseksi moniammatillisen yhteistyön johtamisessa ensiarvoisen merkityksellistä. Jatko tutkimuksen aiheina nouseekin asiakasnäkökulman ja -osallisuuden näyttäytyminen moniammatillisen yhteistyön johtamistyössä tai asiakkaan kokemus johtamisen näkymisestä tai merkityksestä moniammatillisessa yhteistyössä. Tutkimuskirjallisuudessa nousee esiin myös koulutuksen ja oppimisen merkitys moniammatillisessa yhteistyössä. Sosiaali- ja hoitotieteiden opetuksessa ja tutkimuksessa on tärkeää kiinnittää huomiota asiakaslähtöisen moniammatillisen yhteistyön tarpeeseen työelämässä ja kehittää alojen vuorovaikutusta opetuksessa (Vuolanto ym. 2015, 297–298). Koulutuksen näkökulmasta on tärkeää myös pohtia minkälaista osaamista moniammatillisen yhteistyötavan ja vuorovaikutuksen opettaminen vaatii koulutuksen järjestäjiltä ja opettajilta (Ahonen ym. 2020, 66). Jatko tutkimuksen aiheena koulutukseen liittyen voisi olla esimerkiksi selvittää kuinka moniammatillinen yhteistyö näyttäytyy johtamiskoulutuksessa. Muita jatko tutkimusaiheita ovat esimerkiksi toimijoiden ja/tai johtajien oma kokemus toimivasta käytännöstä moniammatillisen yhteistyön johtamisessa.

Smith (2018) ja kumppanit nostavat kaksitoista keskeistä teemaa sosiaali- ja terveysalan moniammatillisen yhteistyön onnistuneessa johtamisessa. Nämä teemat ovat jaetun johtajuuden helpottaminen, muutos, johtajan ja osallistujien henkilökohtaiset ominaisuudet, tavoitteiden asettaminen, luovuus ja innovaatiot, kommunikaatio ja viestintä, tiimin rakentaminen, johtamisen ja johtajuuden selkeys, suunnan näyttäminen, ulkoinen yhteys, taitojen yhdistäminen ja monimuotoisuus, sekä substanssi ja tilannesidonnainen asiantuntemus. Kirjallisuuskatsauksen tutkimustulokset ovat yhteneväisiä edellä mainitun ja muun aiemman tutkimuksen kanssa. Aineiston analyysin esiin nostamat asiat vahvistavat tutkimuksen teoriaosuudessa sekä muussa kirjallisuudessa ja tutkimuksessa aiemmin esitettyjä moniammatilliseen yhteistyön erityispiirteitä ja toiminnan edellytyksiä. Johtajien välisen yhteistyön, sekä johtajan oman orientaation ja esimerkin merkityksellisyys toiminnassa ja sen onnistumisessa nousevat tässä tutkimuksessa esiin vahvana tekijänä

moniammatillisen yhteistyön onnistumisessa. Tutkimuksen tulokset eivät siis sinällään tuota uutta tietoa moniammatillisen yhteistyön johtamisesta, mutta vahvistavat aiemman tutkimuksen kanssa johtamisen roolin merkitystä moniammatillisen yhteistyön käytännön onnistumisen edellytyksenä.

Olen tutkimuksen analyysissä jäsentänyt sisällön analyysin avulla tietoa valitsemallani tavalla kolmen pääteeman alla, mikä on ollut yksi tapa jäsentää keskeisiä tekijöitä sosiaali- ja terveysalan moniammatillisen yhteistyön edellytyksinä, joihin johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota. Toivon, että tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää niin toimijoiden, kuin johdon tasolla moniammatillista yhteistyötä kehittäessä. Johtamisesta vastaaville henkilöille uskon tutkimuksen tulosten ja työstämieni käytännön implikaatioiden (ks. liite 3) antavan työvälineitä ja suuntaa oman työn merkityksen tunnistamiseen ja moniammatillisen yhteistyön käytännön johtamiseen.

## LÄHTEET:

- Ahonen, Outi & Kinnunen, Ulla-Mari & Saranto, Kaija (2020) Sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhallinnan ja palvelumuotoilun osaaminen – ammattikorkeakouluopettajien näkemys yhteisestä osaamissisällöstä. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, 2020: 12(1), 57-69
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Hämäläinen, K & Kankainen, A & Kuirinlahti, A & Karppinen, E & Viskari, L (2020) *Moniammatillisen tiimin johtaminen*. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Isoherranen, Kaarina (2005) *Moniammatillinen yhteistyö*. Vantaa: Dark Oy.
- Isoherranen, Kaarina (2012) *Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä*. Väitöskirja. Helsingin yliopiston sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:18. Helsinki: Unigrafia.  
[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen\\_vaitoskirja.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf)
- Jokela, Jari & Saarinen, Mikael (2016) *Esipuhe*. Teoksessa Antti Syväjärvi, Antti & Pietiläinen Ville (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 5-7
- Kallio, Tomi J (2006) *Laadullinen tutkimus metodina ja yhteiskuntatieteellisenä lähestymistapana*. *Hallinnon tutkimus* 2,18–28.
- Kontio Mari (2010) *Moniammatillinen yhteistyö*. Tuleva hanke Oulu.  
<http://oulu.ouka.fi/seutu/tukeva/moniammatillinen-julkaisu.pdf>
- Kontio, Mari (2013) *Jaetun ymmärryksen rakentuminen moniammatillisten oppilashuoltoryhmien kokouksissa*. Oulun yliopisto. Tampere: Juvenes Print.
- Leppäkoski, Tuija & Koivuluoma, Minna & Paavilainen, Eija & Perälä, Sami (2017) *Moniammatillisen yhteistyön muutokset ja kehittämistarpeet lasten ja nuorten auttamisessa*. *Yhteiskuntapolitiikka* 82 (2), 200 – 2011
- Mönkkönen, Kaarina (2001) *Kun kumpikaan ei tiedä. Yhteistoiminnallisuus ja dialogisuus auttamistarinoiden retoriikassa*. *Yhteiskuntapolitiikka* 66 (5), 432 – 446
- Mönkkönen, Kaarina & Kekoni, Taru & Pehkonen, Aini (2019) *Moniammatillinen yhteistyö-  
Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla*: Gaudeamus.
- Niiranen, Vuokko & Seppänen-Järvelä, Riitta & Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko (2010) *Johtaminen sosiaalialalla*. Helsinki: Gaudeamus.
- Vierula, Tarja & Pösö Tarja & Paavilainen, Eija (2019) *Moniammatillisuus ja palvelutarvearviointi lapsi- ja perhepalveluissa*. *Ammattilaisten näkemykset pulmakohdista*. *Yhteiskuntapolitiikka* 84 (3), 292 – 300



Pukkila, Päivi & Helander, Jaakko (2016). Miten monialainen yhteistyö rakentuu? HAMK. <https://unlimited.hamk.fi/ammattillinen-osaaminen-ja-opetus/miten-monialainen-yhteistyö-rakentuu/>

Pärnä, Katariina (2012) Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina - Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet. Väitöskirja. Turun yliopiston yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2012. Sarja 341 Uniprint Oy Turku – Finland

Rissanen, Sari & Hujala, Anneli (2015) Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro, 81–104.

Salminen, Ari (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn_978-952-476-349-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 24.11.2021

SHL, Sosiaalihuoltolaki (1301/2014) [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

Sote-uudistus (2021), Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus. Sosiaali- ja terveysministeriö, Valtioneuvosto, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos <https://soteuudistus.fi> Viitattu 1.3.2022

THL (2021) Perhekeskus. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/sote-palvelut/perhekeskus> Viitattu 8.10.2021.

THL (2022) Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen hyvinvointialueilla. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/alueellinen-hyvinvointijohtaminen/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen-hyvinvointialueilla> Viitattu 1.3.2022

TENK (2012) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) Viitattu 1.3.2022.

Terveydenhuoltolaki (1326/2010) [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Ursin, Jani (2013) Monialainen yhteistyö ja sen arviointi nuorisopalveluissa. Kirjallisuuskatsaus, Opit käyttöön-hanke. <https://www.koordinaatti.fi/system/files/2020-01/monialainen-yhteistyö-ja-sen-arviointi.pdf>

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari (2010) Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Vuolanto, Pia & Vanhala, Anni & Apponen, Eevi (2015) Monitieteisyyden ja moniammatillisuuden maastoissa – sosiaalityö ja hoitotiede kumppaneina. Yhteiskuntapolitiikka 80 (3), 292–298

# LIITE 1. TAULUKKO 1. AINEISTON SISÄÄNOTTO JA POISSULKUKRITEERIT

SISÄÄNOTON KRITEERI	POISSULKU KRITEERI
Vertaisarvioitu tieteellinen artikkeli tai tutkimus/ väitöskirja.	Ei vertaisarvioitu tieteellinen artikkeli tai tutkimus.
Suomenkielinen tai englannin kielinen aineisto.	Muu kuin suomen- tai englannin kielinen aineisto.
2000 – luvulla tai sen jälkeen julkaistu aineisto.	Ennen 2000-lukua julkaistu aineisto.
Artikkeliin liittyvän tutkimuksen tuloksissa esiintyy tutkimuskysymyksen kannalta oleellisia tietoja	Ei esiinny tutkimuskysymyksen kannalta oleellisia tietoja.
Tutkimuksen aiheena on moniammatillisuus sosiaali- ja terveyspalveluissa ja se sisältää johtamiseen liittyviä asioita.	Tutkimuksen aiheena on moniammatillisuus sosiaali- ja terveyspalveluissa mutta se ei sisällä lainkaan johtamiseen liittyviä asioita.
Tutkimuksen aiheena on sosiaali- ja terveysalan tai muun alan moniammatillisen yhteistyön johtaminen.	Tutkimus ei sisällä lainkaan moniammatillisen yhteistyön johtamiseen liittyviä asioita.

## LIITE 2. KIRJALLISUUSKATSAUKSEN AINEISTO

Isoherranen, Kaarina (2012) Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Väitöskirja. Helsingin yliopiston sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:18. Helsinki: Unigrafia. *Väitöskirjasta aineistona tässä kirjallisuuskatsauksessa käytetty sivut 100-153, sisältää tutkimuksen analyysin tulokset ja johtopäätökset.*

Hujala, Anneli & Klinga, Charlotte & Lammintakanen, Johanna & Laulainen, Sanna & Mustonen, Erja & Taskinen, Helena (2020) Integroiva johtaminen. Teoksessa Anneli Hujala & Helena Taskinen (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University Press, 131–149. *Vertaisarvioitu, tarkastelee sosiaali- ja terveysalan integraatiota johtamisen ja johtajien näkökulmasta. Käsittelee yhteensovittavaa johtamista johtamisen eri tasoilla.*

Leppäkoski, Tuija & Koivuluoma, Minna & Paavilainen, Eija & Perälä, Sami (2017) Moniammatillisen yhteistyön muutokset ja kehittämistarpeet lasten ja nuorten auttamisessa. Yhteiskuntapolitiikka 82 (2), 200 – 2011. *Yhteiskuntapolitiikassa julkaistu tieteellinen tutkimus analyysi. Artikkelinä käsittelee Välittämisen koodi -projektissa tehdyn tutkimuksen tuloksia moniammatillisessa yhteistyössä tapahtuneista muutoksista ja kehittämistarpeista.*

Nieminen, Irja & Vierula, Tarja & Paavilainen, Eija & Pösö, Tarja (2020) Moniammatillinen palvelutarvearviointi muutoksessa ja muuttuvassa ympäristössä: lapsi- ja perhepalveluiden ammattilaisten näkemyksiä. Janus vol. 28 (3), 237–253. *Vertaisarvioitu, käsittelee tutkimusta ammattilaisten näkemyksistä lasten ja perheiden palvelutarpeiden arviointiin liittyvän moniammatillisen yhteistyön ja tiedonvaihdon tilasta ja sen muutoksista vuosina 2018 ja 2019.*

Niiranen, Vuokko (2016) Uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet johtamisessa. Teoksessa Ville Pietiläinen & Antti Syväjärvi (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 297-318. *Artikkeli vertaisarvioitu*

Rannisto, Pasi-Heikki & Tuurnas, Sanna (2015) Moniammatillinen yhteistyö julkisten palvelujen tuottamisessa ja johtamisessa. Teoksessa Jari Stenvall, Elias Pekkola & Kaus af

Ursin (toim.) Felix byrokratia? Julkinen hallinto kaiken huomioimisen taitona: Tampereen yliopiston 50-vuotisen hallintotieteellisen opetuksen ja tutkimuksen sekä julkishallinnon emeritusprofessori Juha Vartolan juhlakirja, 263-282. *Vertaisarvioitu, kuvaa ja nostaa keskusteluun moniammatillisuuden haasteita julkisten palveluiden tuottamisessa johtamisen, professioiden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista.*

Reeves, Scott & Kathleen, Macmillan & Van Soeren, Mary (2010) Leadership of Interprofessional Health and Social Care Teams: a Socio-Historical Analysis. *Journal of nursing management* 18.3 :258–264. Web. *Vertaisarvioitu, käsittelee sosiaalis-historiallisia kysymyksiä ammatillisten ryhmien johtamiseen ja tiimijohtamiseen liittyen.*

Rovio-Johansson, Airi & Roy Liff (2012) Members' Sensemaking in a Multi-Professional Team. *Journal of health organization and management* 26.5, 605–620. Web. *Vertaisarvioitu, käsittelee tapaus tutkimusta, joka tutki tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen tarkoituksenmukaisuutta jamerkitystä moniammatillisessa tiimissä.*

Smith, Tony et al. (2018) Leadership in Interprofessional Health and Social Care Teams: a Literature Review. *Leadership in health services* (2007) 31.4 (2018): 452–467. Web *Vertaisarvioitu, kirjallisuuskatsaukseen perustuva, käsittelee johtajuuden luonnetta ja sille tyypillisiä piirteitä ja teemoja moniammatillisissa sosiaali- ja terveydenhuollon tiimeissä. Artikkelissa pyritään löytämään tekijöitä, jotka edesauttavat ja parantavat moniammatillisten tiimien toimintaa ja tuloksellisuutta.*

Tiirinki, Hanna & Suhonen, Marjo & Lunkka, Nina & Turkki, Leena (2016) Diversiteetin kohtaaminen moniammatillisessa terveysalan johtamisessa. Teoksessa Ville Pietiläinen & Antti Syväjärvi (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print 103- 146. *Artikkeli vertaisarvioitu*

Vierula, Tarja & Pösö, Tarja & Paavilainen, Eija (2019) Moniammatillisuus ja palvelutarvearviointi lapsi- ja perhepalveluissa. *Ammattilaisten näkemykset pulmakohdista. Yhteiskuntapolitiikka* 84 (3), 292 – 300 *Yhteiskuntapolitiikassa julkaistu tieteellinen analyysi/artikkeli, pohtii, miten palvelutarpeiden moniammatillinen arviointi toteutuu käytännössä.*

## LIITE 3. TAULUKKO 2. TUTKIMUSTULOKSET JA KÄYTÄNNÖN IMPLIKAATIOT

Tekijä	Sisältö/alateema	Johtamisen tehtävä
<b>Muutos johtamisen orientaatioissa</b>	<p>Johtajuus ja osaamisedellytykset muutoksessa</p> <p>Johtajan oman roolin ja orientaation merkitys</p> <p>Johtajien välinen yhteistyö</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tunnista oma orientaatio ja sen kehittämistarpeet</li> <li>- tue, kannusta ja vaikuta omalla esimerkilläsi</li> <li>- jaa johtajuutta ja vastuuta</li> <li>- johda yhdessä ja yhteistyössä muiden johtajien ja toimijoiden kanssa</li> <li>- kannu kokonaisvastuu</li> </ul>
<b>Rakenteet ja käytännön johtaminen</b>	<p>Toimintaa tukeva toimiva rakenne ja oikea osaaminen</p> <p>Käytännön johtaminen rakenteissa: toiminnan tarkoitus, tavoitteet, jaettu vastuu ja valta, luottamus ja johdon tuki, sekä jatkuva toiminnan reflektointi ja oppiminen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tunnista olemassa olevat rakenteet ja kulttuuri ja niiden muutostarpeet</li> <li>- luo selkeitä käytänteitä esim. kokouskäytännöt</li> <li>- luo yhdessä toimijoiden kanssa toiminnalle selkeät tavoitteet ja merkitys, sekä tehtävä- ja roolijaot</li> <li>- mahdollista tilanne ja tavoite kohtainen roolien ja vastuiden vaihtuminen</li> <li>- merkityksellistä kaikkien osaamisen merkitys</li> <li>- mahdollista ja järjestä oppiminen toiminnassa ja koulutuksissa</li> <li>- toiminnan säännöllinen ja jatkuva reflektointi</li> <li>- jaa ja selkeytä valtaa ja vastuuta sekä kollektiivisen vastuun merkitystä</li> <li>- osallista ja osallistu</li> </ul>
<b>Vuorovaikutuksen merkitys moniäänisessä ympäristössä</b>	<p>Moniammatillisuus on vuorovaikutuksessa syntyvää toimintaa = vuorovaikutus on väline ja tavoite</p> <p>Vuorovaikutusrakenteiden ja prosessien tunnistaminen ja luominen</p> <p>Moniäänisyys voimavarana</p> <p>Yhteinen kieli yhteinen tieto ja sujuva tiedonkulku</p>	<p>Varmista ja ylläpidä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteinen kieli ja dialogissa syntyvä yhteinen uusi tieto</li> <li>- toimijoiden ja johtajan omat vuorovaikutustaidot</li> <li>- avoimen, turvallisen ja kunnioittavan vuorovaikutusilmapiirin ja luottamuksen ylläpito ja luominen</li> <li>- moniäänisyyden tunnistaminen ja ymmärtäminen voimavarana</li> <li>- ristiriitojen käsittely</li> <li>- sujuva tiedon kulku</li> </ul>