



Suosituksset sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöille johtaa toimintaa moniammatillisesti ja tiedolla johtaen

Minna Huovinen



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Suositukset sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöille
moniammatillisesta tiedolla johtamisesta**

Kirjallisuuskatsaus

Minna Huovinen

Johtaminen ja kehittäminen

sosiaali- ja terveysalan muutoksessa

Opinnäytetyö YAMK

Toukokuu 2023

Minna Huovinen

Suositukset sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöille moniammatillisesta tiedolla johtamisesta

Vuosi

2023

Sivumäärä

48

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten moniammatillisen tiedolla johtamisen ulottuvuus esiintyy aikaisemmassa tutkimuksessa. Lisäksi tarkoituksena on tutkia, mitkä tekijät edistävät tai haittaavat moniammatillista tiedolla johtamista. Opinnäytetyön tavoitteena on edistää moniammatillista johtamista sosiaali- ja terveydenhuollossa ja tuottaa moniammatillisen tiedolla johtamisen suositukset, joiden avulla sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot voivat kehittää moniammatillista tiedolla johtamista.

Opinnäytetyön tietoperusta perustui meneillään olevaan johtamisen muutokseen, jossa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden johtamista on kehitettävä tietoon perustuen ja monialaista asiantuntemusta edellyttäen. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet olivat moniammatillinen johtaminen, tiedolla johtaminen, sosiaali- ja terveydenhuolto.

Hakutulos tietokannoista EBSCO, Proquest, Medic ja Finna.fi oli kokonaisuudessaan N=420, josta systemaattisen aineiston käsittelyn ja laadunarvioinnin jälkeen lopulliseen systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttiin N=9 tutkimusartikkelia. Aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tulokset luokiteltiin tutkimuskysymysten mukaisesti yläluokkiin: moniammatillista tiedolla johtamista edistävät ja haittaavat tekijät. Keskeisinä tuloksina oli, että moniammatillista tiedolla johtamista edistää yhteinen tilannekuva ja tietopohja, yhteisesti asetetut tavoitteet, selkeä vastuunjako, arvostava kommunikaatio ja yhteistyötoimintamalleista sopiminen. Tulosten pohjalta luotiin moniammatillisen tiedolla johtamisen suositukset.

Jatkokehittämiskohteina todettiin tarve kehittää moniammatillisen tiedolla johtamisen arvioinnin malli, jonka avulla voitaisiin arvioida ja kehittää moniammatillisen tiedolla johtamisen työtapoja. Lisäksi tarvitaan lisätutkimusta, miten työn ja johtamisen monipaikkaistuksessa vuorovaikutusta ja tunneyhteyttä voidaan rakentaa myös digitaalisessa työympäristössä.

Asiasanat: moniammatillinen johtaminen, tiedolla johtaminen, sosiaali- ja terveydenhuolto

Minna Huovinen

Recommendations to Social and Health Care Supervisors for Multi-Professional Knowledge Management

Year 2023 Pages 48

The purpose of the thesis was to study how the scope of multiprofessional knowledge is found in previous research. In addition, the purpose was to examine which factors promote or hinder multiprofessional knowledge management. The aim of the thesis is to promote multiprofessional management in social and health care and to produce multi-professional management recommendations that enable social and health care organisations to develop multi-professional management.

The theoretical framework of the thesis is based on a transformation in which the management of social welfare and health care organisations must be developed on the basis of knowledge and multi-sectoral expertise. The key concepts of the thesis are multiprofessional management, knowledge management, social and health care.

The search result from EBSCO, Proquest, Medic and Finna.fi (databases) was N=420, of which, after systematic data processing and quality evaluation, N=9 research articles were accepted for the final systematic literature review. The data were analysed by means of theory-based content analysis. The results were classified according to research issues in the upper classes: the factors promoting and hampering multi-professional knowledge management. The key results were that multi-professional knowledge management is promoted by a shared situation picture and knowledge base, jointly set objectives, clear responsibility sharing, appreciative communication and agreement on cooperation models. Based on the results, recommendations for multi-professional knowledge were created.

Further development targets identified the need to develop a model of multi-professional management assessment, which would enable the assessment and development of multi-professional management working methods. Further research is also needed on how interaction and emotional contact can be built in a digital work environment as work and management become more multi-located.

Keywords: multi-professional management, knowledge management, social welfare and health care

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Moniammatillinen tiedolla johtaminen.....	7
2.1	Laki, asetukset ja strategia ohjaavat terveydenhuollon tiedolla johtamista.....	7
2.2	Moniammatillinen johtaminen	8
2.3	Tiedolla johtaminen	9
2.4	Moniammatillista yhteistyötä edistävät ja estävät tekijät	11
2.5	Moniammatillista tiedolla johtamista edistävät ja estävät tekijät	12
2.6	Yhteistyön foorumit digitalisoituvat.....	13
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	14
3.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	14
3.2	Tutkimuskysymyksen määrittely	14
4	Menetelmät ja tutkimusaineisto	14
4.1	Aiheen valinta opinnäytetyössä	14
4.2	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus valittuna tutkimusmenetelmänä	15
4.3	Sisäänotto- ja poissulkukriteerit	16
4.4	Käytetyt tietokannat	17
4.5	Tiedonhakuprosessi	18
4.6	Aineiston laadun arviointi.....	21
4.7	Aineiston analyysi	22
5	Tulokset	23
5.1	Lainsäädäntö, ohjeet, linjaukset ja reunaehdot huomioidaan	25
5.2	Tilannekuva ja tietopohja on yhteinen	25
5.3	Tavoitteet muodostetaan ja niiden toteutumista seurataan yhdessä	25
5.4	Työnjako ja vastuut on määritelty.....	26
5.5	Yhteistyön toimintamalleista on sovittu	26
5.6	Yhteistyön foorumeista on sovittu ja ne ovat säännöllisiä	26
5.7	Yhteistyötä edistävä kommunikaatio.....	27
6	Pohdinta ja johtopäätökset.....	27
6.1	Tulosten luotettavuus ja eettisyys.....	29
6.2	Jatkokehittämiskohteet	30
7	Suosituksukset	31
	Taulukot	38
	Liitteet	39

1 Johdanto

Vuoden 2023 alusta voimaan tullut sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus muuttaa terveydenhuollon organisaatioiden toimintaympäristöä ja tiedolla johtamisen kehittämiseen tulee kohdistumaan merkittäviä muutostarpeita. Palveluiden saatavuutta, laatua ja kustannusvaikuttavuutta on arvioitava systemaattisesti ja tietoa on hyödynnettävä toiminnan, tuotannon ja talouden ohjauksen, johtamisen ja päätöksenteon tukena ja sitä on verrattava muita hyvinvointialueita koskevaan tietoon. On tärkeää, että sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista kehitetään edelleen tietoon perustuen ja monialaista asiantuntemusta edellyttäen. (STM 2022.) Oleellista on, miten tietoa tulkitaan ja miten sitä tulkitaan yhdessä, vuorovaikutuksessa toisten kanssa (Virtanen, Stenvall & Rannisto 2015, 10).

Uudistuvassa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa johtamiselta edellytetään moniammatillista yhteistyötä, jolloin tavoitteet asetetaan yhdessä ja niiden toteutumista seurataan yhdessä (STM 2022). Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden ominaispiirteet, kuten vahva professionaalisuus, hierarkkisuus, faktapohjainen tieto ja tarkat säännöt ovat perinteisesti ohjanneet toimintaa, ja aiheuttaneet pikemminkin tiedon ja osaamisen panttaamista (Kivinen 2008, 105). Yhteistyötä ei synny itseksensä, vaan sille tulee luoda selkeät rakenteet ja toimintatavat. Työnjaon ja vastuiden selkeä määrittely sekä yhteistyön toimintakäytännöistä sopiminen, myös digitaalisessa työympäristössä, ennustavat onnistunutta moniammatillista tiedolla johtamista. (Kuntaliitto 2022; Lanu 2022.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon kustannusten kasvaessa johtamisessa on tärkeää ymmärtää, miten kehittää toimintaa ja kohdentaa voimavaroja sinne, missä niistä saadaan suurin hyöty. Tiedolla johtaminen ymmärretään osaksi ajantasaista ja laadukasta päätöksentekoa, mutta mielenkiintoista on, että keskustelussa ei juurikaan ole kiinnitetty huomiota tulevaisuuden tiedolla johtamisen osaamisvaatimukseen. On selvää, että tulevaisuudessa kysyntää on osajille, joilla vahva sosiaali- ja terveystieteen substanssiosaaminen kytkeytyy saumattomasti tiedon tuottamisen ja hyödyntämisen osaamiseen. (STM 2021.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on edistää moniammatillista johtamista sosiaali- ja terveydenhuollossa ja tuottaa moniammatillisen tiedolla johtamisen suositukset, joiden avulla sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot voivat kehittää moniammatillista tiedolla johtamista. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten moniammatillisen tiedolla johtamisen ulottuvuus esiintyy aikaisemmassa tutkimuksessa. Lisäksi tarkoituksena on tutkia, mitkä tekijät edistävät tai haittaavat moniammatillista tiedolla johtamista. Tavoittelen opinnäytetyössäni, että teoriaperustan ja kirjallisuuskatsauksen tulosten pohjalta voidaan tuottaa

moniammatillisen tiedolla johtamisen suositukset, joiden avulla sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot voivat kehittää moniammatillista tiedolla johtamista.

2 Moniammatillinen tiedolla johtaminen

Tieto ja tiedolla johtaminen ovat keskeinen osa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden ja toimintaa. Esihenkilöt tarvitsevat laadukasta ja ajantasaista tietoa johtamisessaan ja päätöksenteossaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden ominaispiirteet, kuten vahva professionaalisuus, hierarkkinen rakenne ja näihin tekijöihin rakentunut kulttuuri luovat omanlaisensa viitekehyksen tiedon merkitykselle ja tiedolla johtamiselle. (Vakkala & Palo 2016, 197.) Faktapohjainen tieto ja tarkat säännöt ovat perinteisesti ohjanneet toimintaa, ja vuorovaikutukseen ovat vaikuttaneet ammattiryhmien erot, hierarkkisuus ja ihmisten välisten sosiaalisten tilanteiden heikko hallinta. Hierarkkisessa organisaatorakenteessa ongelmaksi saattaa muodostua tiedon ja osaamisen panttaaminen. (Kivinen 2008, 105.) Esihenkilö tietää tämänhetkisen tilanteen, mitä tapahtuu seuraavaksi ja miten tilanteisiin kannattaa reagoida. Ajantasainen, esihenkilön tarpeisiin räätälöity tietokokonaisuus mahdollistavat nopean, ja turvallisen päätöksenteon ja jonka avulla esihenkilö tietää, mitä nyt tapahtuu, mitä tulee tapahtumaan seuraavaksi ja miten hänen kannattaa tilanteessa toimia (Salanterä, Grönroos, Heimonen, Kontio, Korvenranta, Lilius ym. 2016, 6).

2.1 Laki, asetukset ja strategia ohjaavat terveydenhuollon tiedolla johtamista

Terveydenhuoltolaki (30.12.2010/1326, § 8) edellyttää toiminnan perustamista näyttöön ja hyviin käytäntöihin. Paras näyttö ymmärretään tutkimustiedon, arvojen, käytännön kokemuksen sekä asiantuntijatiedon yhteisvaikutuksena. Näyttöön perustuvassa johtamisessa tavoitteena on pyrkiä tekemään parhaita mahdollisia toimintaan liittyviä valintoja saatavilla olevan näytön perusteella. (Simonen 2012, 19.)

Vuoden 2023 alusta voimaan tullut sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus muuttaa terveydenhuollon organisaatioiden toimintaympäristöä ja tiedolla johtamisen kehittämiseen tulee kohdistumaan merkittäviä muutostarpeita. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annetun lain (612/2021) 29 §:n mukaan ”hyvinvointialueen on seurattava alueensa väestön hyvinvointia ja terveyttä väestöryhmittäin, järjestämänsä sosiaali- ja terveydenhuollon tarvetta, saatavuutta, laatua, vaikuttavuutta ja yhdenvertaisuutta, asiakkaiden palvelujen yhteensovittamista sekä sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksia ja tuottavuutta”. Tietoa on hyödynnettävä toiminnan, tuotannon ja talouden ohjauksen, johtamisen ja päätöksenteon tukena ja sitä on verrattava muita hyvinvointialueita koskevaan tietoon. Ohjausta tarkennetaan sosiaali- ja terveysministeriön asetuksella vähimmäistietosisällöstä, jotta varmistetaan, että tietosisältö

on hyvinvointialueiden tarpeiden mukaista ja perustuu kansallisiin tietorakenteisiin, määrätyksiin ja ohjeisiin. (STM 2022.) Vuonna 2015 valmistunut Sote-tieto hyötykäyttöön -strategian tavoitteena on ”tukea sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamista ja kansalaisten aktiivisuutta oman hyvinvointinsa ylläpidossa parantamalla tiedonhallintaa ja lisäämällä sähköisiä palveluja” (Valtioneuvosto 2015). Sosiaali- ja terveyspalveluiden saatavuutta, laatua ja kustannusvaikuttavuutta tulee arvioida systemaattisesti. Lisäksi johtamisen ja siihen liittyvien päätösten tulee pohjautua ajantasaiseen ja vertailukelpoiseen tietoon. (STM 2015, 20). Myös vastikään julkaistu STM ja Kuntaliiton teettämä esiselvitys liittyen kuntien ja hyvinvointialueen rajapintojen johtamisen tietopohjaan, jossa on selvitetty sekä tiedolla johtamisen lähtökohtia että tunnistettuja lainsäädännöllisiä mahdollisuuksia ja haasteita. Esiselvitys selkeyttää eri toimijoiden mahdollisuuksia kehittää yhteistä tietopohjaa, millaisia asioita tulisi huomioida kehittämisessä. Alueilla olevia hyvien käytäntöjen kehittämistä tulisi jatkaa, jotta yhteisellä tiedolla päästäisiin johtamaan myös yhteisiä palvelukokonaisuuksia perustuen yhteisiin tavoitteisiin ja mittareihin. (Hyvil Oy 2023.) Sosiaali- ja terveysministeriön havainto sote-tietojohdantamiseen liittyvässä nykytilaa kuvaavassa selvityksessä oli, että tutkimus keskittyy tiedonhallintaan ja tiedolla johtamiseen, mutta tiedolla johtamisosaaminen ja siihen kouluttautuminen on jäänyt lähes kokonaan huomiotta. On selvää, että tulevaisuuden osaamisvaatimuksissa vahva sosiaali- ja terveysalan substanssiosaaminen kytkeytyy saumattomasti tiedon tuottamisen ja hyödyntämisen osaamiseen. (STM 2021.)

2.2 Moniammatillinen johtaminen

Sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntö ohjaa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköiden kehittämistä ja johtamista. Lain sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (29.6.2021/612) 2 luvun 8 §:ssä määritellään, että hyvinvointialueen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen tulee perustua monialaiseen asiantuntemukseen, joka tukee yhteistyötä, ja mahdollistaa laadukkaat palvelut sekä hoito- ja toimintakäytäntöjen kehittymisen. Tulevaisuudessa yhä enemmän on merkitystä verkostoilla ja vuorovaikutuksella. On oleellista vähentää ja vastakkainasettelua ja samalla päättää yhdessä nopeista toimista toiminnan uudistamiseksi. (Sitra 2020.)

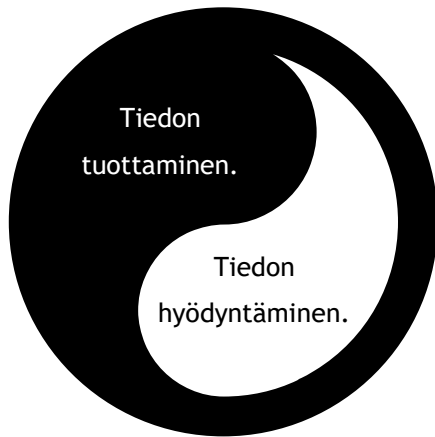
Moniammatillisella yhteistyöllä tarkoitetaan eri ammattilaisista koostuvaa ryhmää, jotka suorittavat samaa tehtävää yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Työmuotoja voivat olla rinnakkain työskentelystä ammatillisia roolirajoja rikkoviin työmuotoihin. (Niiranen 2021, 129-138.) Moniammatillinen työskentely yhteisen jaetun haasteen parissa on todennäköisesti laadukkaampaa ongelmanratkaisua kuin yksin työskentely (Leinonen, Järvelä & Häkkinen 2006, 140). Tällöin voidaan myös yhdessä arvioida, mitä on saavutettu, mitä tulee vielä tehdä, mitä osaamista tarvitaan tavoitteen saavuttamiseksi ja kenen kanssa tehdyt päätökset ja toimenpiteet täytyy sovittaa yhteen ennen kuin niitä päästään toteuttamaan käytännössä. (Niiranen,

Joensuu, Lammintakanen & Kerkkänen 2014, 70.) Moniammatillisen yhteistyön hyödylliset vaikutukset kohdistuvat asiakkaisiin, henkilökuntaan sekä koko organisaatioon. Yhteistyö lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä, joka näkyy työntekijöiden innostuneisuutena, korkeampana työmoraalina sekä työntekijöiden pysyvyytenä. (Lammintakanen ym. 2016, 10.)

Käsitteet interprofessional sekä transprofessional kuvaavat pidemmälle kehittynyttä yhteistyötä. Inter-etuliite viittaa roolien, taitojen, vastuiden ja tietojen yhteensovittamiseen ja trans-etuliite sisältää mahdollisuuden ammatillisten roolirajojen rikkomiseen. (Isoherranen 2005, 16-17.) Onnistuneessa moniammatillisessa yhteistyössä on kyettävä ylittämään ammatikuntarajat, jakamaan osaamista ja oppimaan toisilta (Niiranen 2021, 140-141). Usein oletetaan, että ammattilaiset tietävät automaattisesti, kuinka tehdään ammattiryhmät ylittävää yhteistyötä. Toistuvat tilanteet epäonnistuneesta vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä kertovat, että tämä ei pidä paikkaansa. (Reeves, Lewin, Espin & Zwarenstein 2010, 31.) Yhteistyötä ei synny itseksensä, vaan sille on johtamisella luotava selkeät rakenteet ja toimintatavat (Perälä, Halme & Kanste, 2013). Johdon tulee taata, että kehittämistä tehdään niin, että kaikki henkilöt, joita asia koskee, pääsevät osallistumaan kehittämiseen (Lammintakanen, Rissanen, Peronmaa-Hanska, Joensuu, & Ruottu 2016, 10). Työskentelyssä on pyrittävä järjestämään mahdollisimman paljon yhteistä aikaa, jotta työntekijät voivat kommunikoida, vaihtaa mielipiteitä ja osallistua päätöksentekoon (Isoherranen 2005, 16-17).

2.3 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtamisella tarkoitetaan tiedon tuottamista, hallintaa, säilyttämistä ja analysointia sekä tiedon hyödyntämistä johtamistyössä. Tietoon liittyvä epävarmuus, monimutkaisuus, epäselvyys ja monitulkintaisuus on tiedolla johtamiseen kuuluva ilmiö, joka edellyttää, että tiedon keskeneräisyydestä viestitään koko prosessin ajan. ”Mitä enemmän epävarmuutta päätöksentekoon liittyy ja mitä monimutkaisemmasta ongelmasta on kysymys, sitä todennäköisemmin on kyettävä toimimaan epätäydellisen informaation varassa ja hyödyntää myös asian tuntijoille kertynyttä hiljaista, kokemuksellista tietoa”. Kuviossa 1 kuvataan, että tiedolla johtaminen kokonaisuuteen kuuluvat sekä tiedon tuottamisen ja tiedon hyödyntämisen ulottuvuudet. (Kosonen 2019.)



Kuvio 1: Tiedolla johtamisen kokonaisuus (Kosonen 2019)

Tietoon perustuva johtaminen auttaa kehittämään toimintaa ja kohdentamaan voimavaroja sinne, missä niistä saadaan suurin hyöty. Tiedolla johtamisen ydinajatus on, miten kerätyn tiedon perusteella pystytään ennakoimaan eri toimenpiteiden ja tapahtumien syy-seuraussuheteita sekä vaikutusta tulevaisuudessa. (STM 2020.)

Tiedolla johtamisella tavoitellaan, että päätöksenteko ja toiminta olisi sen myötä älykkäämpää. Tiedon tuottamisen ja analysoinnin teknologiat ovat kehittyneet ja tarjoavat uusia mahdollisuuksia tiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa. Tiedon saatavuus ei sinällään ole enää ongelma vaan enemmänkin sen hyödyntäminen ja analysointi. Tiedolla johtamisessa yhdistyvät näyttö, tieto ja tiedon käyttö välineenä, mutta myös kokemuksellisuus sekä kyvykkyys, halu ja motivaatio soveltaa hyviä johtamisen sekä päätöksenteon käytäntöjä. Erityisesti tiedon luominen nähdään tärkeänä tiedolla johtamisen ulottuvuutena uudistuvissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Uudistuva organisaatio hyödyntää tiedon luomisen prosessissa työntekijöiden osaamista ja kokemusta, jolloin tieto, vuorovaikutus ja kehittämistyöhön osallistuminen muodostavat luontevan kokonaisuuden. Samalla kehitetään kehittämismyönteistä organisaatio- ja tietokulttuuria. (Vakkala ym. 2016, 202-210.) Keskeistä on, miten tietoa tulkitaan ja miten sitä tulkitaan yhdessä, vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Oppimista tapahtuu kommunikaation tuloksena vuorovaikutuksessa ajassa, se havaitaan ja voidaan siirtää hyödynnettäväksi johonkin toiseen vastaavaan tilanteeseen tai asiaan. (Virtanen, Stenvall & Rannisto 2015, 10.) Joskus on hyväksyttävä, että päätöksiä joudutaan tekemään epätäydellisen ja epävarman tiedon pohjalta. Jos päätöksiä tehdään liiaksi tietoon perustuen, haasteeksi muodostuvat tilanteet, joissa tietoa ei ole saatavilla. Toimettomuus tai epävarmoista toimenpiteistä pidättäytyminen ei ole järkevää: On navigoitava oikealta vaikuttavaan suuntaan, ennakoitava riskejä ja oltava valmius korjata päätöksiä. (STM 2022.)

2.4 Moniammatillista yhteistyötä edistävät ja estävät tekijät

Uudistuvissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa korostuu tavoite muodostaa uudenlaisia, moniammatillisia toimintakokonaisuuksia ja työyhteisöjä, jotta voidaan vähentää siiloutumista ja sektoriajattelua. Tämä näkyy paitsi organisaatioiden päätöksenteossa ja johtamisen muutoksessa, myös perinteisesti sosiaali- ja terveysalan perinteisesti professioon rajattujen tehtävälueiden uudelleen muodostamisessa. Työssä lisääntyy tarve tunnistaa uudenlaisten, monimuotoisten ja hajautettujen organisaatioiden johtaminen ja monimuotoisen työskentelyn ja työyhteisön erityispiirteet. (Niiranen 2016; 301.)

Moniammatillista yhteistyötä edistää asiakaslähtöisyyden korostaminen, motivoitunut asenne työhön ja johdon tuen merkitys (Isoherranen 2012). Moniammatillisuudessa on tärkeää korostaa kommunikaatiota ja suhteita. Niiden vaikutus työn tuloksellisuuteen on ilmeinen. Yhteistyöhön vaikuttaa se, miten kohtaamme toisemme, yksilöinä ja omine näkemyksineen; millaiset puitteet kohtaamiselle on luotu, millaisissa foorumeissa kohtaamme, ja miten olemme sijoittuneet tilaan; minkälaisia kohtaamiset ovat ja koetaanko niissä esimerkiksi luottamusta ja vastavuoroisuutta sekä syntykö kohtaamisesta yhteistä vaikuttavuutta eli mitä lisäarvoa kohtaamisesta syntyy. (Mönkkönen, Kekoni & Pehkonen 2019.) Myös erilaiset yhteistyön fyysiset rakenteet, kuten moniammatilliset työpajat, koulutukset, yhdessä tekeminen ja tilojen uudellinen hyödyntäminen edistävät yhteistyötä (Isoherranen 2012).

Moniammatillisuuden esteenä vieläkin on se, että eri alojen ammattilaiset eivät tunne toistensa osaamista ja asiantuntijuutta konkreettisesti arjen työssä (Isoherranen 2012). Moniammatillisessa työskentelyssä ammattilaisen osaaminen tulee vaikuttavaksi vasta, kun se saateen yhteyteen toisten ammattilaisten kanssa, jolloin asiantuntemus laajenee. Ammattilaiselta edellytetään taitoa hyödyntää muiden osaamista sekä kykyä innostaa muita mukaan yhteiseen, tavoitteelliseen työskentelyyn ja työn tulosten yhteiseen arviointiin. (Mönkkönen ym. 2019.) Sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa kohdataan johtamisessa toisinaan tilanteita, joissa eri käsitteet vaikuttavat siihen, millaiseksi ymmärretään eri ammattiryhmien johtaminen ja asiantuntijuuden tehtävälueet. Erilaiset käsitteet saattavat synnyttää myös erilaisia käsityksiä toimijoiden välisistä valtarakenteista tai siitä, kuka ketäkin voi tai saa johtaa. (Niiranen 2016; 309.)

Kuntaliitto julkaisi helmikuussa 2022 suositukset kuntien ja hyvinvointialueen yhteistyön johtamiseen. Sen pohjaksi haastateltiin 15 kuntien johdon ja hyvinvointialueiden edustajaa. Tunnistettiin, että toimivan yhteistyön keskeisimmät edellytykset ovat tunteminen, luottamus ja sitoutuminen. Tunteminen lisää luottamusta, luottamus sitoutumista ja yhteistyön tuloksellisuutta. Onnistuneen moniammatillisen yhteistyön mahdollistavat selkeä johtamisen rakenne, jossa: Lainsäädännön, ohjeiden ja linjausten reunaehdot huomioidaan, tilannekuva ja

tietopohja on yhteinen, tavoitteet on muodostettu yhdessä ja niiden toteutumista seurataan yhdessä, yhteistyön toimintamalleista ja foorumeista on sovittu, ja ne ovat säännöllisiä. (Kuntaliitto 2022.)

2.5 Moniammatillista tiedolla johtamista edistävät ja estävät tekijät

Tietokulttuuria ja vuorovaikutteisuutta edistetään vaikuttavimmin huolehtimalla tiedon saatavuudesta ja käytettävyydestä, panostamalla tiedon luotettavuuteen ja ajantasaisuuteen, lisäämällä vuorovaikutteisuutta ja kiinnostavuutta edistämällä myönteisyyttä tiedolle, sen luomiselle, jakamiselle ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiselle. Tietokulttuurin pohjautuessa ihmisten väliseen toimintaan ja yhdessä tekemiseen, myös johtaminen nähdään inhimillisenä, erilaisuutta ymmärtävänä sekä ja luottamusta herättävänä. Ihannetilassa tietotoiminta on keskeinen ja luonteva osa johtamisen arkea. On kyettävä jakamaan omaa osaamistaan, jolloin tieto ja asiantuntijuus jalostuvat yhdessä työskentelyssä. Se edellyttää paitsi selkeitä johtamisen rakenteita, myös henkilöiden avoimuutta ja kiinnostusta vuorovaikutustilanteisiin. (Vakkala ym. 2016, 193-195.) Toimivat yhteistyön rakenteet ja kasvokkain -tapaamiset eivät auta yhteisessä tiedonmuodostuksessa, ellei ole kommunikaatiotaitoja (Isoherranen 2012). Jos uuden tiedon muodostaminen keskittyy yksilötasoisiiin käytäntöihin, ja vakioidut yksikön rajat ylittävä, hiljaista tietoa näkyväksi tekevä ja koko organisaation käyttöön tarkoitetut tiedolla johtamisen käytännöt ovat vähäisessä käytössä, organisaatiotasoinen tiedon ja osaamisen muodostaminen jää osin toteutumatta (Kivinen 2008; 3.)

Arjen todellisuudessa tieto päivittyy, tarkentuu ja muuttuu jatkuvasti. Nämä piirteet luovat hyvät edellytykset tiedolla johtamiselle, mutta se edellyttää johtamiselta paitsi kykyä koota ja käsitellä tietoa eri lähteistä, myös taitoa hyödyntää kokemustietoa sekä vuorovaikutusta tiedon ympärillä. Tieto ei sellaisenaan siirry päätöksentekoon tai osaksi toimintaa, vaan muodostuu merkitykseksi ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Myös tekemättä jättäminen tai kommunikaation puuttuminen vaikuttavat tiedon merkityksellisyyden kokemukseen. Tiedolla johtamista edistäviä keinoja ovat vuorovaikutteisuus ja yhdessä tekeminen, tiedon luominen, jakaminen ja näin rakentuva yhteinen tiedon merkityksellistäminen. (Vakkala ym. 2016, 193-195.) Uuden tiedon ja osaamisen muodostumista edistävät tavoitteisiin ja toimintakäytäntöihin sitoutuminen, luottamuksellinen ja moniääninen ilmapiiri sekä avoin tiedon jakaminen (Kivinen 2008; 115). Sosiaali- ja terveydenhuollossa faktapohjainen tieto ja tarkat säännöt perinteisesti ohjaavat toimintaa, ja vuorovaikutukseen ovat pitkälti vaikuttaneet professionaalinen kulttuuriperusta, ammattiryhmien erot ja hierarkkisuus ja ihmisten välisten sosiaalisten tilanteiden heikko hallinta. Hierarkkisessa organisaatorakenteessa ongelmaksi saattaa muodostua tiedon ja osaamisen panttaaminen. (Kivinen 2008, 105.)

ICT-alaa voi pitää edelläkävijätoimialana uusien johtamisen ja työnteon tapojen kokeilijana ja kehittäjänä. Monissa ICT-alan yrityksissä sovelletaan sellaisia käytäntöjä, joista myös muiden toimialojen organisaatiot voisivat oppia ja hyödyntää kehittämisessä. Työterveyslaitos (2023) julkaisi osana TYÖ2030-ohjelmaa raportin, jonka tarkoituksen on tehdä ohjelmistoalan hyviä käytäntöjä näkyväksi. Ohjelmistoalalla tehdään laajasti yhteistyötä erilaisten kumppanien kanssa, ja lisäksi niissä korostuu asiakkaiden ja jopa kilpailijoiden kanssa tehtävä yhteistyö. Perinteisen esihenkilömallin ohella johtamisessa hyödynnetään mentorointia ja coachingia (suom. valmennus). Toimialan matala hierarkia edistää yhdessä tekemistä ja kehittymistä. Työpaikkojen välitön tunnelma edistää yhteistyötä ja helpottaa kanssakäymistä ihmisten kesken - myös organisaatorajojen yli. Ohjelmistoalalla tiivistä kanssakäymistä pyritään edistämään myös työtilaratkaisulla; että yhteiselle keskustelulle on varattu paikkoja, tilat ovat avoimia ja työpisteet joustavia ja (TTL 2023.)

2.6 Yhteistyön foorumit digitalisoituvat

Kun kokoonnutaan yhteiseen tapaamiseen yhteisen pöydän ääreen, yleensä asetutaan istumaan siten, että osapuolet näkevät toisensa ja voivat osallistua yhteisen asian käsittelyyn. Toisten näkeminen ja kuuleminen viestittää, että on valmis jakamaan yhteistä asiaa muiden kanssa. Erilaiset kasvojen alueen mikroeleet ovat tärkeä osa vuorovaikusta. Esimerkiksi nyökkäyksellä tai katseella voidaan viestittää, milloin kuunnellaan aktiivisesti tai rohkaistaan jatkamaan. Kasvokkaisuuden käsitteellä yleensä tarkoitetaan lähikohtaamista, mutta se voidaan laajennettuna ymmärtää myös, miten kasvokkain toimitaan verkkoympäristössä. Kasvoilla on erityinen merkitys kohtaamiselle, sillä vuorovaikutuksesta vetäytyminen on vaikeaa toisen kasvojen edessä. Verkkovälitteisessä kommunikaatiossa yhteistyötä edistää, jos sekä mikrofonit, että kamera ovat päällä. (Mönkkönen & Roos 2023.) Saamme paljon tietoa ja havaintoja toisistamme kehon kautta. Tunteet, ajatukset ja erilaiset reaktiot välittyvät kehonkielen avulla. (Isotalus 2020.) Kohdatessamme toisen ihmisen näemme kasvot ja koko kehon, jolloin käytettävissämme on paljon tietoa toisen tunteista. Digitaalisessa kanavassa kasvottomuus vaikeuttaa tunteiden tunnistamista ja huomioimista. (Tuominen 2020.) Myös digitaalisessa työympäristössä voidaan luoda tunnelmaa ja osoittaa läsnäoloa. Kameran päällä pitäminen, kasvojen näkyminen, katsominen kameraan, kannustavat eleet ja asento ovat osa viestintää. (Lanu 2022.)

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

3.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten moniammatillisen tiedolla johtamisen ulottuvuus esiintyy aikaisemmassa tutkimuksessa. Lisäksi tarkoituksena on tutkia, mitkä tekijät edistävät tai haittaavat moniammatillista tiedolla johtamista. Opinnäytetyön tavoitteena on edistää moniammatillista johtamista sosiaali- ja terveydenhuollossa ja tuottaa moniammatillisen tiedolla johtamisen suositukset, joiden avulla sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot voivat kehittää moniammatillista tiedolla johtamista. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat: moniammatillinen johtaminen, tiedolla johtaminen ja sosiaali- ja terveydenhuolto.

3.2 Tutkimuskysymyksen määrittely

Hyvä tutkimuskysymys on yksiselitteinen ja selkeä. Se sisältää yhden tai useamman kysymyksen muodossa tiivistyksen siitä, mitä aiheesta halutaan tutkia ja tietää. Laadullisessa tutkimuksessa, jossa tutkimuksen tavoitteena on jonkin ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen, tutkimusongelmat ovat yleensä mitä- ja miten-kysymyksiä. Tärkeää on rajata tutkimuskysymyksen, että siihen pystyy löytämään vastauksen tutkimuksen keinoin. (Günter & Hasanen 2021.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymyksenä on: Mitkä tekijät edistävät tai haittaavat moniammatillista tiedolla johtamista?

4 Menetelmät ja tutkimusaineisto

4.1 Aiheen valinta opinnäytetyössä

Opinnäytetyön työstäminen käynnistyi aiheen valinnalla, jonka arvioinnissa hyödynnettiin Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 20) tekemää tutkimusaiheen valintakriteeristöä. Siinä aihevalintaa arvioidaan aiheen kiinnostavuuden, merkittävyyden ja ajankohtaisuuden näkökulmista. Lisäksi aihevalinnan toteuttamiskelpoisuutta arvioitiin opinnäytetyön tekijän voimavarojen ja osaamisen näkökulmista. Kriteeristön perusteella aihe arvoitiin kiinnostavaksi ja työelämän kannalta ajankohtaiseksi, sillä hyvinvointialueuudistuksen myötä toimintojen uudelleen organisoituminen edellyttää myös johtamiselta yhteistyötä, sopimista ja yhdenvertaisuutta. Aihevalinnalla arvioitiin voitavan tuottaa tietoa ja ymmärrystä moniammatillisen ja tiedolla johtamisen ilmiöstä. Opinnäytetyön ideointi tiivistettiin ideapaperiin ja tutkimussuunnitelmaan, johon kuvattiin opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet, määriteltiin tutkimuskysymys, tutkimusmenetelmä sekä laadittiin konkreettinen työsuunnitelma ja toteutusaikataulu.

Miten kiinnostava aihe on?	✓
Miten sopiva aihe on omalle alalleni?	✓
Miten merkittävä aihe on yhteiskunnallisesti?	✓
Miten aihe on toteutettavissa ajallisesti?	✓
Onko aiheesta saatavissa tietoa?	?
Miten aihe on mahdollista toteuttaa ottaen huomioon voimavarani?	✓
Onko aihe sellainen, että kyyni pääsevät esiin?	✓
Voisiko tutkimuksen avulla lisätä tietoa tai ymmärrystä aiheesta?	✓

Taulukko 1: Tutkimusaiheen valintakriteerit (Mukaillen Hirsjärvi ym. 2009)

4.2 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus valittuna tutkimusmenetelmänä

Kirjallisuuskatsaus on tutkimusmenetelmä, jossa tutkitaan tehtyä tutkimusta ja kootaan tutkimusten tuloksia ja saadaan näin uusia tutkimustuloksia. Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan tutkimuskysymyksiin vastaavia aineistoja, jotka noudattavat asetettuja sisäänotto- ja poissulkukriteerejä. Sisäänottokriteereillä kuvataan, mitkä aineistot hyväksytään kirjallisuuskatsaukseen ja mitkä jätetään kirjallisuuskatsauksen ulkopuolelle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 151.) Tavoitteena on kuvata, mitä tutkimusten perusteella jo tiedetään aiheesta tai mitä vielä pitäisi tutkia tai löytää uusia näkökulmia, merkityksiä tai uutta ymmärrystä tutkimuskohteena olevalle ilmiölle (Vilkkä 2023).

Systemaattisen kirjallisuuskatsaus mukailee kirjallisuuskatsauksen vaiheita. Nämä vaiheet ovat tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittely, kirjallisuushaku ja aineiston valinta, tutkimusten arviointi, aineiston analyysi ja synteesi sekä tulosten tulkinta ja raportin kirjoittaminen tuloksista. (Niela-Vilén & Hamari 2016, 23.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tiivistelmä tietyn aihepiirin aiempien tutkimusten olennaisesta sisällöstä ja siinä esitetään tutkimusten tuloksia tiiviissä muodossa sekä arvioidaan niiden johdonmukaisuutta. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus voi paljastaa aikaisemmassa tutkimuksessa esiintyviä puutteita tai tuoda esiin uusia tutkimustarpeita. (Salminen 2011, 9-11.) Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen lähtökohtana ovat tarkat ja toistettavat menettelytavat, joilla saadaan mahdollisimman puolueettomia, yleistettäviä ja uskottavia tuloksia (Vilkkä 2023).

Tutkimuskysymysten määrittely ohjaa koko tutkimusprosessia. Tutkimuskysymysten tulee olla riittävän tarkkoja, jotta kirjallisuushaku ei tuota liian suuria tuloksia. (Niela-Vilén ym. 2016, 24-25.) Kirjallisuushaun ja aineiston valinnan vaiheessa tavoitteena on löytää kaikki tutkimuskysymyksiin vastaava materiaali. Sisäänotto- ja poissulkukriteereihin pohjaava hakustrategia helpottaa kirjallisuushakua ja vähentää vääristymien mahdollisuutta. Haun tuloksena saatu aineisto käydään läpi systemaattisesti suodattaen aineisto ensin sisäänottokriteereillä ja

edeten sen jälkeen otsikkotasolta abstraktitasolle ja lopulta koko tekstiin. Hakuvaiheet dokumentoidaan, jotta lukijan on mahdollista halutessaan toistaa suoritettut haut. Aineiston valinnan jälkeen arvioidaan tietolähteiden laatua, jolloin valittu aineisto arvioidaan ja pisteytetään suhteessa tutkimuskysymyksiin. Jälleen avoin raportointi tehdyistä valinnoista on keskeistä. (Niela-Vilén ym. 2016, 28-30.)

Seuraava systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaihe on aineiston analyysi ja synteesi. Tässä vaiheessa aineistoa analysoidaan eli järjestetään, luokitellaan sekä etsitään yhtäläisyyksiä ja eroja. Analyysin pohjalta luodaan ymmärrystä lisäävä kokonaisuus eli synteesi, jossa kuvataan tutkimusten kirjoittajat, julkaisuvuosi ja -maa, tutkimuksen tarkoitus ja asetelma, aineistonkeruumenetelmä, päätulokset, vahvuudet ja heikkoudet. Aineisto luetaan ja tehdään merkintöjä, eli koodataan aineistoa ja muodostetaan merkintöjen pohjalta luokkia ja teemoja sekä vertaillaan yhtäläisyyksiä. Löytyneistä eroavaisuuksista ja yhtäläisyyksistä luodaan synteesi. Tavoitteena on luoda kokonaisuus, joka esittää yksittäisiä tutkimuksia yleisemmän kuvan ja esittää myös ristiriitaiset tulokset. Analyysin ja synteessin vaiheiden ja löydösten havainnollistamiseksi voidaan käyttää taulukoita ja kuvioita. (Salminen 2011, 9-11; Niela-Vilén ym. 2016, 30-31.) Ajatuksena on, että tutkimuksissa oleva tieto kootaan ja tiivistetään. Tässä prosessissa voidaan hyödyntää apuna sisällönanalyysia, jonka avulla luokittelurunko laaditaan ja synteesi esitetään (Tuomi ym. 2002, 139).

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus valittiin tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, sillä se vastaisi todennäköisemmin tutkimuskysymykseen 'mitkä tekijät edistävät tai haittaavat moniammatillista tiedolla johtamista'. Lisäksi toteutuksessa haluttiin harjaantua käyttämään systemaattista ja kurinalaista tiedonhakuja sekä tutkimustapaa, jonka avulla voidaan etsiä ja analysoida tutkimustietoa itsenäisesti sekä oman aikataulun mukaisesti. Kirjallisuuskatsaus prosessina ja tiedonhaku vastasivat käytettävissä olevia resursseja ja tutkielmalle asetettua laajuutta opintopisteinä. (Vilka 2023.) YAMK tasoinen opinnäyte työ on laajuudeltaan 30 opintopistettä.

4.3 Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Hyväksymiskriteerit perustuvat tutkimuskysymyksiin ja ne laaditaan ennen aineiston valintaa. Harjoitushauilla voidaan testata hyväksymiskriteerien toimivuutta ennen varsinaista tiedonhakuja ja lisätä kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta. (Stolt & Routasalo 2007, 59.) Täsmälliset hyväksymis- ja poissulkukriteerit ehkäisevät aineistohaun systemaattisia virheitä (Pudas-Tähkä & Axelin 2007).

Tämän opinnäytetyön sisäänotto- ja poissulkukriteerien laatimisessa on hyödynnetty tietokantojen harjoitushakuja. Sisäänottokriteeriksi valittiin tutkimuksen tai julkaisun kielenä suomi tai englanti, koska tutkijan kielitaito oli riittävä valittuihin kielirajauksiin.

Julkaisuvuosikriteerinä oli vuosi 2017 ja sitä uudemmat julkaisut, koska aineistoon haluttiin mahdollisimman uutta tutkimusnäyttöä. Tutkimusten ja julkaisujen tasoksi valittiin vertaisarvioitu alkuperäistutkimus: valittiin vertaisarvioidut tutkimukset, väitöskirjat ja lisensointityöt, jota tasoa edellytetään ylempään ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetöissä. Lisäksi sisäänottokriteerinä oli tutkimuskysymysten mukainen aiheajaus eli tutkimusten tuli käsitellä moniammatillisen tiedolla johtamisen ulottuvuutta tai mitkä tekijät edistävät tai haittaavat moniammatillista tiedolla johtamista. Lisäksi julkaisujen tuli löytyä kokonaisuutena verkosta aineistonkeruun sujuvoittamiseksi.

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Kieli: suomi ja englanti.	Muunkieliset kuin suomi ja englanti.
Julkaisuvuosi 2012 ja sitä uudemmat julkaisut.	Vanhemmat kuin 2012 julkaistut.
Väitöskirjat ja lisensointityöt.	Pro gradut, opinnäytetyöt, painetut kirjat.
Tieteelliset artikkelit.	Artikkelit, jotka eivät täytä tieteellistä kriteeristöä.
On saatavilla kokonaisuutena verkosta.	Ei ole saatavilla verkossa tai vain osa esim. abstrakti on saatavilla verkossa.

Taulukko 2: Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

4.4 Käytetyt tietokannat

Kirjallisuushakuun valitaan tietokannat, joista oletetaan löytyvän oleellista tietoa tutkimuksen kannalta (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 40; Johansson 2007, 6; Vilka 2023). Tähän kirjallisuuskatsaukseen valittiin seuraavat tietokannat: EBSCO, Proquest, Medic ja Finna.fi. Ne tuottivat harjoitushaissa julkaisuja, jotka vastasivat opinnäytetyön aihetta ja/ tai vastasivat tutkimuskysymykseen.

Tietokanta EBSCO sisältää kansainvälisten eri alojen kokoteksti- ja viitetietokantoja. Voidaan hakea useasta tietokannasta samanaikaisesti. Proquest on monitieteinen kokotekstitietokanta: Sisältää julkaisuja eri tieteenaloilta. mm. liiketalous, terveystiede, yhteiskuntatiede ja teknillinen. Medic on suomalainen terveystieteiden tietokanta, jota tuottaa Helsingin yliopisto. Sisältää viitteitä suomalaisista lääke- ja hoitotieteellisistä artikkeleista, kirjoista,

väitöskirjoista, opinnäytetöistä ja tutkimuslaitosten ja virastojen raporteista. Finna.fi on Suomalainen hakupalvelu. Sisältöjään Finnaan tuovat suomalaiset toimijat, kuten arkistot, kirjastot ja museot. (Tampereen yliopisto 2023.)

4.5 Tiedonhakuprosessi

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa hakutermien määrittäminen ja tietokantahaut ovat luotettavuuden kannalta merkityksellinen vaihe (Niela-Vilén 2016). Hakusanat ryhmitellään hakulauseiksi hakutoimintoa varten. Ne perustuvat keskeisiin käsitteisiin ja tutkimuskysymykseen. (Vilka 2023.) Hakusanojen käsitteistön oikeellisuuden ja synonyymien tarkistamiseksi käytettiin käsite- ja synonyymihakupalveluja FINTO - YSO ja Synonyymisanakirjaa sekä englanninkielisen käsitteistön kääntämiseen kielipalvelu MOT. Lopulliset tietokannat valittiin harjoitushakujen perustella.

Tammikuussa 2023 tehtiin haku tietokantoihin EBSCO, Proquest, Medic ja Finna.fi englanniksi hakulauseilla: Information management or Knowledge-based management or Knowledge management and Boudary work or Co-design or Crossdiciiplinary or Interdiciiplinary or Interprofessional or Leading together or Multidisciplinary or Mul-tiprofessional* or Multi-professional* or Patient care management or Transdiciiplinary or Transprofessional and Healthcare or Public health care or Health care or Socialcare or Social welfare or Health* sekä suomeksi hakulauseilla: Tiedolla johtaminen tai Tietoperustainen johtaminen tai Tietoperusteinen johtaminen tai Tietojohtaminen tai Tietämyksen tai hallinta and Hoidon johtaminen tai Integroiva johtaminen tai Moniammatillinen johtaminen tai Moniammatilli* tai Moniammatillinen yhteistyö tai Monialainen johtaminen tai Yhteissuunnittelu tai Yhdessä johtaminen tai Yhteensovittava johtaminen tai Yhteistyö terveysalalla and Terveydenhuolto tai or Sosiaali- ja tervey* or hoitot*.

Hakutuloksia tuli runsaasti ja hakutuloksissa oli runsaasti eroja eri tietokannoissa. EBSCOsta tuloksia saatiin 5 542, Proquest Centralista 565 355, Medicistä 59 ja Finna.fi-hakupalvelusta 286 tulosta. EBSCOon tehtiin lisärajaukset valitsemalla pääaiheiksi 'collaboration' ja 'inter-professional relations', jolloin tuloksia jäi 68. Otsikon ja tiivistelmän perusteella hyväksyttiin kymmenen julkaisua, joista koko tekstin perusteella hyväksyttiin 2 ja hylättiin kahdeksan, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymykseen. Myös Proquest Centraliin tehtiin lisärajaukset: Scholarly Journals, Journal of Health Organization and Management collaboration, Healthcare Administration Database, jonka jälkeen tuloksia jäi 66. Otsikon ja tiivistelmän perusteella hyväksyttiin 15 julkaisua, joista koko artikkelin perusteella analysoitavaksi siirtyi viisi julkaisua. Kymmenen julkaisua hylättiin koko tekstin perusteella, koska ne eivät vastanneet aihetta. Medicin 59 hakutuloksesta kolme julkaisua kelpuutettiin jatkoon otsikon ja tiivistelmän perusteella, mutta nekin hylättiin, koska ne eivät vastanneet aihetta. Finna.fi hakutuloksista kuusi siirtyi jatkoon otsikon ja tiivistelmän perusteella, mutta lopulta vain kaksi analyysiin ja neljä

hylättiin, koska ne eivät vastanneet tutkimuskysymykseen. Eli kokonaisuudessaan analyysiin siirtyi yhdeksän tutkimusartikkelia tai tieteellistä artikkelia. Tietokannat, haussa käytetyt hakulauseet, rajaukset ja hakutulokset on esitetty taulukossa 4.

Tietokanta	Hakulauseet	Rajaukset	Tulokset Haku 1	Lisärajaukset	Tulokset Haku 2	Hyväksytyt otsikon ja tiivistelmän perusteella	Hyväksytyt koko tekstin perusteella
EBSCO	Information management or Knowledge-based management or Knowledge management and Boudary work or Co-design or Crossdisciplinary or Interdisciplinary or Interprofessional or Leading together or Multidisciplinary or Multiprofessional* or Multi-professional* or Patient care management or Transdisciplinary or Transprofessional and Healthcare or Public health care or Health care or Socialcare or Social welfare or Health*	Kieli: suomi ja englanti. Julkaisu vuosi 2017 ja sitä uudemmat julkaisut. Väitöskirjat ja lisensiaattityöt. Tieteelliset artikkelit. On saatavilla kokonaisuutena verkosta.	5 542	Pääaihe: collaboration ja interprofessional relations	68	10	2
Proquest	Information management or Knowledge-based management or Knowledge management and Boudary work or Co-design or Crossdisciplinary or Interdisciplinary or Interprofessional or Leading together or Multidisciplinary or Multiprofessional* or Multi-professional* or Patient care management or Transdisciplinary or Transprofessional and Healthcare or Public health care or Health care or Socialcare or Social welfare or Health*	Kieli: suomi ja englanti. Julkaisu vuosi 2017 ja sitä uudemmat julkaisut. Väitöskirjat ja lisensiaattityöt. Tieteelliset artikkelit. On saatavilla kokonaisuutena verkosta.	565 355	Scholarly Journals, Journal of Health Organization and Management, collaboration, Healthcare Administration Database	66	15	5
Medic	Tiedolla johtaminen or Tietoperustainen johtaminen or Tietoperusteinen johtaminen or Tietojohtaminen or Tietämyksen hallinta and Hoidon johtaminen or Integroiva johtaminen or Moniammatillinen johtaminen or Moniammatilli* or Moniammatillinen yhteistyö or Monialainen johtaminen or Yhteissuunnittelu or Yhdessä johtaminen or Yhteensovittava johtaminen or Yhteistyö terveysalalla and Terveystieteiden tutkimus or Sosiaali- ja terveys* or hoitot*	Kieli: suomi ja englanti. Julkaisu vuosi 2017 ja sitä uudemmat julkaisut. Väitöskirjat ja lisensiaattityöt. Tieteelliset artikkelit. On saatavilla kokonaisuutena verkosta.	59			3	0
Finna.fi	Tiedolla johtaminen or Tietoperustainen johtaminen or Tietoperusteinen johtaminen or Tietojohtaminen or Tietämyksen hallinta and Hoidon johtaminen or Integroiva johtaminen or Moniammatillinen johtaminen or Moniammatilli* or Moniammatillinen yhteistyö or Monialainen johtaminen or Yhteissuunnittelu or Yhdessä johtaminen or Yhteensovittava johtaminen or Yhteistyö terveysalalla and Terveystieteiden tutkimus or Sosiaali- ja terveys* or hoitot*	Kieli: suomi ja englanti. Julkaisu vuosi 2017 ja sitä uudemmat julkaisut. Väitöskirjat ja lisensiaattityöt. Tieteelliset artikkelit. On saatavilla kokonaisuutena verkosta.		Hakusanat: Tiedolla johtaminen or Moniammatillinen johtaminen or Terv*	286	6	2
Yhteensä			570 956		420	34	9

Taulukko 3: Tiedonhakuprosessi

4.6 Aineiston laadun arviointi

Tietolähteiden laatua voidaan arvioida eri menetelmin. Ei ole olemassa mitattavaa määritelmää, jonka avulla voitaisiin saada käsitys, mikä tutkimus edustaa korkeatasoista tutkimusta. Tämä on yksi merkittävimmistä haasteista pohdittaessa aineiston todellista laatua ja vertailukelpoisuutta. Systemaattista kirjallisuuskatsausta tehtäessä tutkimusraporttien kriittinen arviointi on tärkeä osa prosessia. (Pölkki ym. 2012, 337-345.)

Tässä opinnäytetyössä arviointikriteeristön valinnassa päädyttiin käyttämään Laurea AMK Navigointia tiedon maailmassa- verkkokurssin kriteeristöä, jotka pätevät sekä painettuihin että elektronisiin tietolähteisiin. Sen mukaan tietolähteiden laatua arvioidaan kuuden kriteerin mukaan: Ensinnäkin arvioidaan tietolähteen auktoriteettia ja validiteettia, kuten onko tiedon tuottaja tunnettu asiantuntija tai organisaatio tai kuka on kustantanut tai sponsoroinut tutkimuksen tai julkaisun. Tai onko tietolähteen informaatio todennettavissa ja voidaanko lähteet, joihin on viitattu, vahvistuksen saamiseksi jäljittää. Lisäksi arvioidaan tietolähteen sisältöä, tiedon laajuutta, päämäärää ja ajankohtaisuutta, kuten onko teksti sisällöltään objektiivinen ja ovatko tiedot faktatietoa vai tekijän omia mielipiteitä, onko tieto ajankohtaista vai olisiko tarjolla tuoreempaa tietoa, onko erilaiset näkökulmat aiheeseen otettu huomioon ja miksi tekijä ylipäätään on halunnut julkaista aineistonsa. (Laurea AMK 2020.)

Tähän kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimusartikkelit (N=9) pisteytettiin kriteereittäin. Julkaisuisissa oli noudatettu hyviä tieteellisiä menettelytapoja, ne oli tehty tieteellisen julkaisun periaatteiden mukaisesti ja ne oli julkaistu tavoitteena lisätä tietoa ja ymmärrystä kyseessä olevasta aiheesta (Kuula 2011). Aineisto arvioitiin pisteytyksen perusteella auktoriteetiltaan korkeatasoiseksi, sillä kirjoittajat ovat alansa tunnettuja asiantuntijoita ja edustavat maansa arvostettuja terveydenhuollon organisaatioita. Julkaisujen informaatio todennettavissa, sillä lähdeluettelot oli merkitty tieteellisen julkaisutavan mukaisesti ja lähteet voitiin löytää verkosta. Julkaisujen teksti oli teksti sisällöltään objektiivista ja tekijän omaa pohdintaa oli vain osiossa pohdinta ja johtopäätökset. (Vilka 2021).

Sisällön ymmärtämisen ja sisäistämisen varmistamiseksi aineistot luettiin läpi useamman kerran. Aineistoon perehtymisen jälkeen valittiin julkaisujen keskeistä tuloksista ja johtopäätöksistä suorat lainaukset, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen. Ne luokiteltiin luokittelurungon mukaisesti alaluokkiin. Aineiston arvioinnin pisteiden jakautuminen esitetään alla taulukossa 5.

Kyllä = 1 Ei = 0 Ei arvioitavissa = X

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Auktoriteetti	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Validiteetti	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sisältö	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Tiedon laajuus	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Tarkoitus/Päämäärä	1	1	1	1	X	1	1	X	1
Ajankohtaisuus	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Yhteensä	6/6	6/6	6/6	6/6	5/6	6/6	6/6	5/6	6/6

Taulukko 4: Aineiston arviointi

4.7 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin teorialähtöisen (deduktiivisen) sisällönanalyysin avulla. Deduktiivinen aineiston analyysi perustuu aikaisempaan käsitteistöön, esim. teoriaan tai malliin. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä muodostetaan analyysirunko, jonka sisälle muodostetaan erilaisia luokituksia. Aineistosta poimitaan asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon ja jotka jäävät sen ulkopuolelle. (Tuomi ym. 2018, 128.)

Tässä opinnäytetyössä deduktiivinen sisällönanalyysi perustui Kuntaliiton vuonna 2022 julkaisemiin suosituksiin kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyön johtamisesta sekä rakentavan kommunikaation ilmiöön, joka nousi opinnäytetyön teoriaperustasta; tieto ei sellaisenaan siirry päätöksentekoon tai osaksi toimintaa, vaan muodostuu merkitykseksi ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja kommunikaatiossa. Kommunikaation puuttuminen vaikuttaa tiedon merkityksellisuuden kokemukseen. Tietoperustaisuutta edistäviä keinoja ovat vuorovaikutteisuus ja yhdessä tekeminen, tiedon luominen, jakaminen ja näin rakentuva yhteinen tiedon merkityksellistäminen. Se edellyttää paitsi selkeitä johtamisen rakenteita, myös henkilöiden avoimuutta ja kiinnostusta vuorovaikutustilanteisiin ja rakentavaan kommunikaatioon. (Vakkala ym. 2016, 193-195.)

Teorialähtöisen analyysirungon alaluokiksi muodostuivat: Lainsäädännön, ohjeiden ja -linjausten reunaehdot huomioidaan, tilannekuva ja tietopohja on yhteinen, tavoitteet on muodostettu ja niiden toteutumista seurataan yhdessä, työnjako ja vastuut on määritelty, yhteistyön toimintamalleista ja foorumeista on sovittu ja ne ovat säännöllisiä sekä kommunikaatio on yhteistyötä edistävää. Alaluokista muodostui alaluokkien teemoja yhdistävät yläluokat: moniammatillista tiedolla johtamista edistävät ja haittaavat tekijät. Taulukossa 6 esitetään analyysirunko.

Pääluokka	Alaluokka
Moniammatillista tiedolla johtamista edistävät tekijät.	Lainsäädännön ohjeiden ja -linjausten reunaehdot huomioidaan.
	Tilannekuva ja tietopohja on yhteinen.
	Tavoitteet on muodostettu ja niiden toteutumista seurataan yhdessä.
	Työnjako ja vastuut on määritelty.
	Yhteistyön toimintamalleista on sovittu.
	Yhteistyön foorumeista on sovittu ja ne ovat säännöllisiä.
	Kommunikaatio on yhteistyötä edistävää.
Moniammatillista tiedolla johtamista haittaavat tekijät.	Lainsäädännön ohjeiden ja -linjausten reunaehdot ei huomioida.
	Tilannekuva ja tietopohja eivät yhteisiä ja sitä ei muodosteta moniammatillisesti.
	Tavoitteita ei muodosteta yhdessä ja/tai ne tehdään ammattiryhmäkohtaisesti. Tavoitteiden toteutumista ei seurata yhdessä.
	Työnjakoa ja vastuita ei ole määritelty.
	Yhteistyön toimintamalleista ei ole sovittu.
	Yhteistyön foorumeista ei ole sovittu ja/tai ne eivät ole säännöllisiä.
	Kommunikaatio ei edistä yhteistyötä.

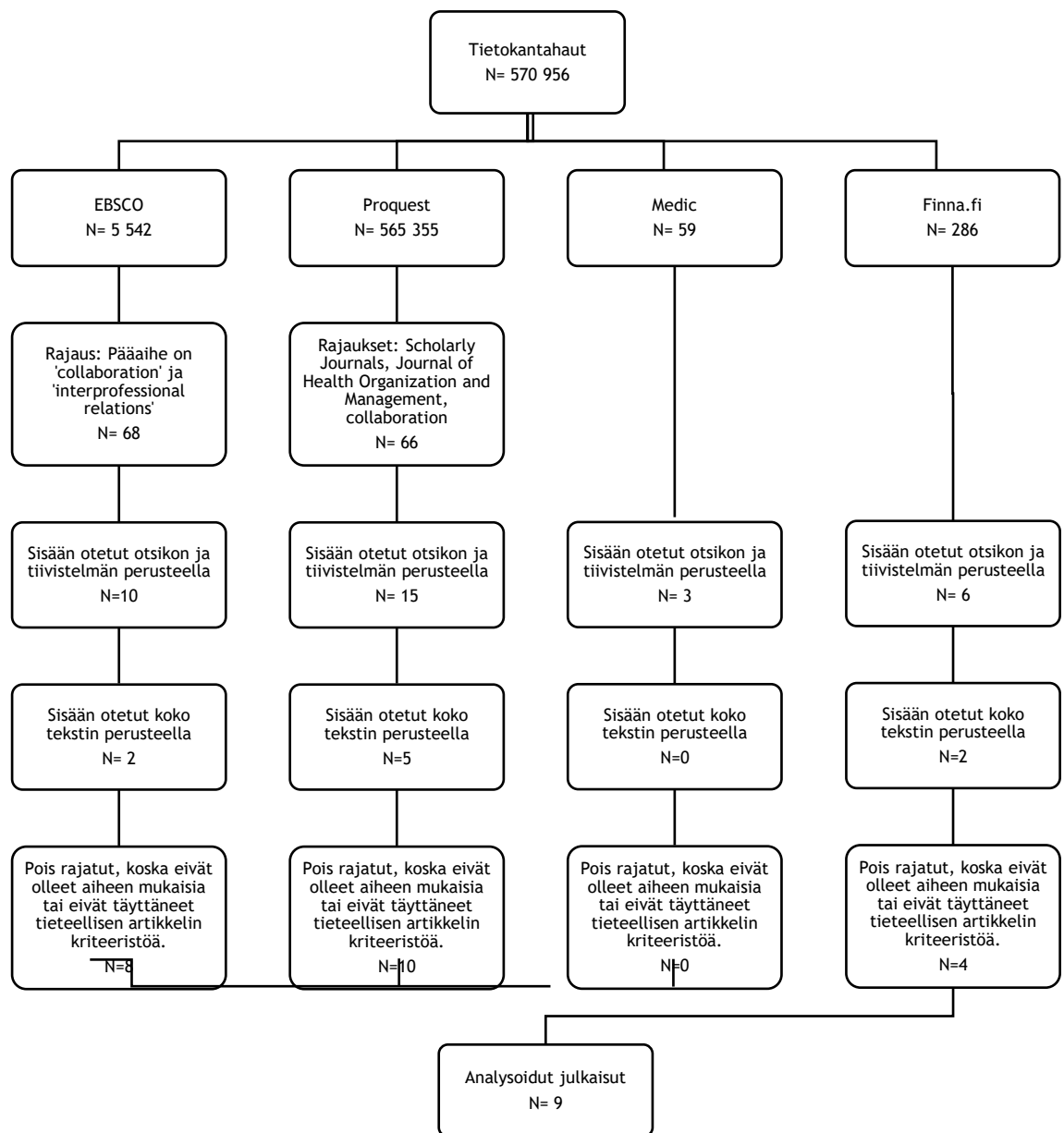
Taulukko 5: Deduktiivisen sisällönanalyysin analyysirunko

5 Tulokset

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa aineiston valintaprosessin yksityiskohtainen kuvailu on luotettavuutta ja toistettavuutta tukeva käytäntö (Pölkki ym. 2012, 339-340). Tämä opinäytetyön systemaattisen kirjallisuuskatsauksen haun sisältö, rajaukset ja hakutulokset on kirjattu kuvioon 2. Hakuprosessin huolellisella dokumentoinnilla varmistetaan saatujen tulosten toistettavuus ja vertailukelpoisuus vastaavaan tutkimukseen (Vilka 2023).

Hakutulos kokonaisuudessaan oli 570 956 julkaisua, josta lisärajausten jälkeen jäi 420. Otsikon ja tiivistelmän perusteella hyväksyttiin 34 julkaisua, joista kokotekstin perusteella edelleen rajattiin 22, sillä ne eivät olleet aiheen mukaisia tai eivät täyttäneet tieteellisen artikkelein kriteeristöä. Kokonaisuudessaan analyysiin siirtyi yhdeksän tutkimusartikkelia tai tieteellistä artikkelia. Tutkimusartikkelit on julkaistu vuosina 2017-2022. Kaksi näistä on Iso-Britanniasta, kolme Suomesta sekä yksi Irlannista, Tanskasta, Ruotista ja Canadasta. Kirjallisuuskatsaukseen valituista tutkimuksista tutkimustyyppiltään neljä oli laadullista arviointitutkimusta, neljä laadullista tapaustutkimusta sekä yksi toimintatutkimus. Tutkimusmenetelmänä kuudessa tutkimuksessa oli haastattelu, kahdessa kirjallisuuskatsaus ja yhdessä simulaatioprosessi

ja siihen liittyvät dokumentaatiot ja reflektoinnit. Liitteeseen 1 on kuvattu tarkemmin lopulliseen kirjallisuuskatsaukseen valituista alkuperäistutkimuksista kirjoittaja, vuosiluku, otsikko, mistä maasta kirjoittaja on, tutkimuksen tavoite, tutkimustyyppi, -asetelma ja -menetelmä, keskeiset tulokset sekä tietolähteiden arviointi.



Kuvio 2: Käytetyt tietokannat ja hakutulokset

Seuraavassa vaiheessa aineiston keskeisistä tuloksista ja johtopäätöksistä valittiin suorat lainaukset, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen 'mitkä tekijät edistävät tai haittaavat moniammatillista tiedolla johtamista'. Lainaukset luokiteltiin analyysirungon mukaisiin alaluokkiin. Tarkemmat tiedot tulosten analysoinnista on kuvattu liitteessä 2.

5.1 Lainsäädäntö, ohjeet, linjaukset ja reunaehdot huomioidaan

Aineiston yhdessäkin tutkimusartikkelissa ei kuvattu lainsäädännön, ohjeiden tai linjausten edistävän tai haittaavan moniammatillista tiedolla johtamista. Aineistossa tosin kuvattiin, miten johdon sitoutuminen, priorisointi ja ohjaus edistävät moniammatillista yhteistyötä (Nyberg & Hemberg 2022), mutta ei varsinaisesti sitä, mihin johto perustaa ohjauksensa ja linjauksensa.

5.2 Tilannekuva ja tietopohja on yhteinen

Yhteisen tilannekuvan ylläpidon tulisi olla jatkuvaa (Kuntaliitto 2022). Suunnitelmiin ja niihin liittyvää yhteistyötä kuvattiin aineistossa konkreettisin kuvauksin:

”On olennaista kehittää sellaista tietoon perustuvaa johtamista, joka kannustaa tiedon luomiseen ja jakamiseen. Uutta tietoa ja ymmärrystä voidaan rakentaa moniammatillisesti sensitivistenkin kysymysten äärellä. Moniammatillisen tiedon jakamisen lopputuloksena muodostuu ammattilaisten kesken uusi, jaettu näkemys, jossa jännitteiset näkökulmat sovitetaan yhteen.” (Vakkala & Syväjärvi 2020.)

”Parhaimmillaan moniammatillinen tiedonmuodostus rakentuu yhteisen pohdinnan äärelle, jossa asiat otetaan rehellisesti puheeksi ja harjoitetaan avointa keskustelua, mitä näkemystä tai mielipidettä kukin asettuu tukemaan” (Mönkkönen, Hyvärinen, Kekoni, Jaakkola & Tiilikainen 2022).

5.3 Tavoitteet muodostetaan ja niiden toteutumista seurataan yhdessä

Yhteistyötä ohjaamaan tarvitaan yhteisiä, konkreettisia ja mittavissa olevia tavoitteita, joiden seuranta dokumentoidaan (Kuntaliitto 2022). Aineiston mukaan moniammatillista yhteistyötä edistää sitoutumista tulossa olevaan muutokseen ja myönteinen suhtautuminen muutoksen hyödyntämiseen. Myös se, että johto mahdollistaa yksikköraajat ylittävän yhteistyön sekä ohjaa, perustelee, seuraa ja tarvittaessa priorisoi muutoksessa, edistää moniammatillista yhteistyötä. (Nyberg ym. 2022.) Konkreettisena keinona esitettiin myös systemaattista moniammatillista tiedonmuodostuksen ja mallia, jonka avulla moniammatillisia työtapoja voitaisiin arvioida ja edelleen kehittää tietokulttuuria (De Brun & McAuliffe 2020). Aineistosta nousi esiin myös yleisemmän tason kuvaus, jossa ylipäätään moniammatillinen työskentely lääkärien ja hoitajien välillä muutti paitsi asennoitumista myönteisempään suuntaan, lisäksi

itsekunnioitusta ja paransi vuorovaikutusta, mutta myös lisäsi sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja yhteisiin päätöksiin (Houston & Morgan 2017).

5.4 Työnjako ja vastuut on määritelty

Toimijoiden roolit, työnjako ja vastuut tulee kuvata (Kuntaliitto 2022). Aineistossa kuvattiin, että erinomaisesti suoriutuneet tiimit osoittivat toiminnassaan enemmän yhteistä johtajuutta kuin perinteisempiä johtamistyyliä toteuttavat tiimit. Jaettua johtajuutta toiminnassaan hyödyntävissä tiimeissä myös työtyytyväisyys lisääntyi (Aufegger, Shariq, Bicknell, Ashrafian & Darzi 2018). Aineiston erään tutkimusartikkelin mukaan moniammatillista yhteistyötä edistää kaikkien ammattialojen mukaan ottaminen sekä selkeä vastuunjako (Nyberg & Hemberg 2022). Vastaavasti moniammatillista ryhmätyötä edistetään kannustamalla jaettuun johtajuuteen ja varmistamalla samalla, että esihenkilöillä on riittävät valtuudet päättää ja edetä (Rydenfält, Odenrick & Larsson 2017).

5.5 Yhteistyön toimintamalleista on sovittu

Toimivassa yhteistyössä sovitaan pelisäännöistä, esimerkiksi miten tavoitteista ja työnjaosta sovitaan ja miten niitä tarvittaessa muutetaan, miten tietoa osapuolten välillä jaetaan, miten epäkohtia ja ristiriitoja ratkotaan (Kuntaliitto 2022). Aufeggerin ym. (2018) mukaan yhteistyötä edistävissä johtajuudessa jäsenet voivat luottaa toisiinsa, tarjota toisilleen asiantuntemusta sekä jakaa yhdessä tietoa tehtäviensä suorittamiseksi. Olennaista on kehittää sellaista tietokulttuuria, joka kannustaa tiedon luomiseen ja jakamiseen, ja jossa ongelmakohtien tunnistaminen toimii kehittämistyön lähtökohjana ja parhaiden käytäntöjen edistämisenä. Yhteistyön kannalta hyödyllistä on tarkastella myös käsitteistöä ja asioiden sanoittamista, jolla ongelmallisia asioita kuvataan (Vakkala ym. 2020). Aineiston mukaan moniammatillista yhteistyötä edistää osallistuminen yhteisiin tapaamisiin, yhteinen lähestymistapa, vuorovaikutusosaaminen, yhteistyötaidot sekä viestinnän nopeus ja muiden osaamisen kunnioittaminen (Nyberg ym. 2022).

5.6 Yhteistyön foorumeista on sovittu ja ne ovat säännöllisiä

Onnistunut yhteistyö edellyttää säännöllisiä kohtaamisia. Tämän mahdollistavia rakenteita tarvitaan eri tasoilla. Osa foorumeista voi olla pysyviä, osa tilapäisiä. (Kuntaliitto, 2022.) Aineistossa kuvattiin, että kasvokkain pidettävät tapaamiset luovat läheisyyttä, kehittävät koordinointia vastuullisuutta, ennustettavuutta ja yhteisymmärrystä. Lisäksi havaittiin, että tapaamiset helpottavat reaaliaikaista koordinointia monialaisessa ja jatkuvasti muuttuvassa sairaalatoimintaympäristössä. Operatiivisen tason etulinjan tapaamiset luovat tilaa ja aikaa lyhyelle, tehtävä- tai aihekohtaiselle suunnittelulle ja koordinoinnille, ja ihmiset voivat sopia keskenään asioista, joissa ollaan riippuvaisia toistensa tekemästä työstä. (Prätorius & Hasle

2019.) Myös De Brun ym. (2020) tulivat tutkimuksessaan johtopäätökseen, että on tärkeää luoda aikaa ja tilaa syvälle, yhteiselle pohdinnalle sekä näin lisätä ihmisten välistä luottamusta toisiinsa ja Nyberg ym. (2022) tutkimuksessaan, että moniammatillista yhteistyötä edistää tiivis fyysinen vuorovaikutus. Vastaavasti yhdessäkin tutkimusartikkelissa ei noussut esiin näkökulma, että yhteistyötä voidaan edistää myös digitaalisessa yhteistyön foorumissa, mikäli kamerat ovat päällä.

5.7 Yhteistyötä edistävä kommunikaatio

Aineistosta nousi esiin, että terveydenhuollon organisaatiossa käytetään keskeisenä viestintäkeinona kätkettyä ja epäsuoraa viestintää, joka saattaa haitata yhteistyötä. Kommunikaatioon on yhteistyön edistämiseksi kiinnitettävä enemmän huomiota. (Cornett & Kuziemyky 2018; Rydenfält, Odenrick & Larsson 2017.)

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, mitkä tekijät edistävät tai haittaavat moniammatillista tiedolla johtamista. Opinnäytetyön tavoitteena oli edistää moniammatillista johtamista sosiaali- ja terveydenhuollossa ja tuottaa moniammatillisen tiedolla johtamisen suositukset, joiden avulla sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot voivat kehittää moniammatillista tiedolla johtamista. Systemaattista tiedonhakuprosessia ohjasivat tutkimuskysymys; mitkä tekijät edistävät tai haittaavat moniammatillista tiedolla johtamista? sekä keskeiset käsitteet; moniammatillinen johtaminen, tiedolla johtaminen ja sosiaali- ja terveydenhuolto, ja siihen haettiin vastausta systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Moniammatillista tiedolla johtamista edistäviksi tekijöiksi liitettiin vahvasti Kuntaliiton (2022) julkaisemat suositukset yhteistyön johtamisesta, koska havaittiin, että tietoperustan lähdekirjallisuus sisälsi yhdenmukaisuutta Kuntaliiton (2022) suositusten kanssa, ja Kuntaliiton suositukset valittiin opinnäytetyön analyysirungoksi. (Finlex 2021; Niiranen ym. 2014, 70; Lammintakanen ym. 2016, 10; Vakkala ym. 2016, 193-195.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntö ohjaa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköiden kehittämistä ja johtamista (Finlex 2021) ja Kuntaliiton (2022) suosittaa huomioimaan lainsäädännön sekä organisaation ohjeet ja linjaukset. Kun tilannekuva, tietopohja ja tavoitteet muodostetaan yhdessä, voidaan myös yhdessä arvioida, mitä on saavutettu, mitä tulee vielä tehdä, mitä osaamista tarvitaan tavoitteen saavuttamiseksi ja kenen kanssa tehdyt päätökset ja toimenpiteet täytyy sovittaa yhteen ennen kuin niitä päästään toteuttamaan käytännössä. (Kuntaliitto 2022; Niiranen ym. 2014, 70.)

Yhteistyön toimintamalleista ja foorumeista sopiminen mahdollistaa tiedon jakamisen, vuorovaikutteisuuden ja näin rakentuvan yhteisen tiedon merkityksellistämisen (Kuntaliitto 2022; Vakkala ym. 2016, 193-195). Moniammatillisen yhteistyön hyödylliset vaikutukset kohdistuvat asiakkaisiin, henkilökuntaan sekä koko organisaatioon. Yhteistyö lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä, joka näkyy työntekijöiden innostuneisuutena, korkeampana työmoraalina sekä työntekijöiden pysyvyytenä. (Lammintakanen ym. 2016, 10).

Moniammatillista tiedolla johtamista edistää yhteinen tilannekuva ja tietopohja. Olennaista on kehittää sellaista tietotoimintaa, joka kannustaa tiedon luomiseen ja jakamiseen. Moniammatillisen keskustelun myötä muodostuu uusi jaettu näkemys, jossa näkökulmat on sovitettu yhteen. (Vakkala ym. 2020.) Moniammatillisesti edistyneessä johtamisessa tavoitteet muodostetaan yhdessä ja niiden toteutumista seurataan yhdessä. Yhteisen keskustelun myötä yhteisymmärrys lisääntyy, asenteet yhteistyöhön muuttuvat myönteisemmäksi ja keskinäinen viestintä on parempaa, jolloin yhteisten tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuu ja päätöksentekoprosessi helpottuu. (Houston ym. 2017.) Työjaon selkeä vastuunjako ja kaikkien ammattialojen mukaan ottaminen edistävät moniammatillista johtamista (Aufegger ym. 2018). Toisaalta yhteistyötä edistetään kannustamalla jaettuun johtajuuteen ja varmistamalla, että henkilöllä on riittävät valtuudet päättää ja edetä (Rydenfält ym. 2017).

Yhteistyön toimintamalleista, foorumeista ja yhteistyötä edistävästä kommunikaatiosta sopiminen edistävät moniammatillista tiedolla johtamista. On tärkeää luoda aikaa ja tilaa syvälle ja yhteiselle pohdinnalle sekä näin lisätä ihmisten välistä luottamusta toisiinsa. (De Brun ym. 2020.) Kun tapaamiset sisällytetään osaksi arkisia rutiineja, luodaan tilaa ja aikaa tehtävä- tai aihekohtaiselle suunnittelulle ja koordinoinnille, jolloin ihmiset voivat sopia keskenään asioista, joissa ollaan riippuvaisia toistensa tekemästä työstä (Prätorius ym. 2019). Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa on edelleen keskeisenä viestintäkeinona kätketyn ja epäsuoran ilmaisun kommunikaatio, jotka haitata yhteistyötä (Cornett ym. 2018). Moniammatillista yhteistyötä voidaan edistää kehittämällä kommunikaatiota ja konfliktinratkaisutaitoja (Rydenfält ym. 2017).

Aineistossa Nyberg ym. (2022) korostivat, että nimenomaan tiivis fyysinen vuorovaikutus edistää moniammatillista yhteistyötä. Saattaa olla, että hakusanan 'digitalisaatio' (engl. 'digitalisation') lisääminen hakulauseisiin olisi tuottanut aineistoa yhteistyöfoorumeista digitaalisessa ympäristössä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa on sekä ammattiryhmäkohtaista että monialaista johtamista. Hyviä toimintatapoja löytyy erityyppisistä organisaatioista, mutta yhtenäisiä vakiintuneista yhteistyön käytäntöjä ei valtakunnallisesti tai alueellisestikaan ole vielä olemassa. (STM 2016). Itse asiassa sosiaali- ja terveysala voivat oppia myös muilta

toimialoilta. ICT-alaa voi pitää edelläkävijätoimialana uusien johtamisen ja työnteon tapojen kokeilijana ja kehittäjänä. Keskeisenä tunnusmerkkinä ohjelmistoalan työpaikoissa on, että niissä herätetään keskustelua, innostetaan ja opitaan yhdessä. Jokaisella toimialalla on omat erityispiirteensä, mutta monet niistä perustuvat periaatteisiin, joita voi pitää tunnuspiirteenä hyvälle johtamiselle: On tärkeää vahvistaa luottamusta tehdä yhteistyötä. (TTL 2023.) Julkissa organisaatioissa muutokset ovat olleet lähinnä hallinnollisia, joissa yksiköitä on yhdistetty toisiinsa, mutta yhteistyön toimintatavat ovat pysyneet suhteellisen samanlaisina (Mönkönen ym. 2023).

Opinnäytetyön tulosten pohjalta ja Kuntaliiton (2022) julkaisemien yhteistyön johtamisen suosituksia mukaillen, voidaan tuottaa moniammatillisen tiedolla johtamisen suositukset, joiden avulla sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot voivat kehittää moniammatillista tiedolla johtamista. Opinnäytetyö lisäsi ymmärrystä, että tulevaisuudessa tarvitaan lisää tutkimusta paitsi moniammatillisesta tiedolla johtamisesta, myös tiedolla johtamisen koulutuksesta, jolla vastataan tiedolla johtamisen osaamisvaatimukseen ja todellisesti ymmärretään tiedolla johtaminen keskeiseksi osaksi ajantasaista ja laadukasta päätöksentekoa, esimerkiksi kohdentaa sosiaali- ja terveydenhuollon voimavaroja sinne, missä niistä saadaan suurin hyöty. (STM 2021.) Tämän opinnäytetyön tuloksia ja moniammatillisen tiedolla johtamisen suosituksia voidaan hyödyntää laajasti paitsi sosiaali- ja terveysalan eri toimintaympäristöissä, jossa työtapojen muutokselle työn vetovoimaisuuden näkökulmasta on tilausta, mutta myös laajemmin minkä tahansa toimialan organisaatiossa, jotka haluavat kehittää moniammatillista tiedolla johtamista.

6.1 Tulosten luotettavuus ja eettisyys

Hyvä tutkimus on tehty eettisesti kestävästi sekä johdonmukaisesti läpi tutkimusprosessin. Tutkimusraportissa tutkimuksen on esitetty johdonmukaisesti eri lähteitä käyttäen. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksen tekijä osoittaa tutkimuksellaan hallitsevansa tiedonhankinnan, tutkimusmenetelmät, ja tutkimustulosten tallentamisen ja tulosten arvioinnin. (Kuula 2011; Vilkkä 2021.) Oleellista on, miten ja millaisia lähteitä tutkija käyttää ja miten ne tukevat tutkimusta (Tuomi ym. 2018, 148-151). Tutkimuksen on tuotettava uutta tietoa tai esitettävä, miten jo julkaisua tietoa voidaan hyödyntää tai yhdistää uudella tavalla (Vilkkä 2021).

Tutkimusetiikka tarkoittaa eettisesti oikeiden ja luotettavien tutkimusmenetelmien noudattamista sekä tieteeseen kohdistuvien loukkausten, epärehellisyyden havaitsemista ja estämistä (Tuomi ym. 2018, 148-151) sekä ottamalla huomioon, millaisia saavutuksia toiset tutkijat ovat tehneet samasta asiasta (Vilkkä 2021). Hyvän tieteellisen käytännön loukkauksella tarkoitetaan muun muassa keksittyjen tutkimustulosten ja päätelmien esittämistä, puutteellista

viittaamista aiempiin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin sekä väärin tutkimustulosten esittäminen. Asiat voi esittää toista kunnioittaen, vaikka kritisoisikin lähdeä. (Tuomi ym. 2018, 148-151; Vilkkä 2021.) Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK on laatinut ”Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely” -ohjeistuksen, jossa todetaan, että tutkimuksen uskottavuus perustuu siihen, että tutkija noudattaa eettisiä toimintatapoja (Tuomi ym. 2018, 148-151) ja että tutkija noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustulosten esittämisessä (Vilkkä 2021). TENKn ohjeet eivät liity tutkimusaineiston hankinnan etiikkaan, vaan niillä vahvistetaan tiedeyhteisön sisäisiä toimintaperiaatteita (Kuula 2011).

Hyvän tieteellisen tavan mukaiset eettiset periaatteet ovat kirjallisuuskatsauksessa saavutettavissa. Se edellyttää, että koko työskentelyn ajan pidetään mielessä työskentelyn läpinäkyvyys, luotettavuus ja pyrkimys uuteen tietoon. (Vilkkä 2023.) Tämä opinnäytetyö toteutettiin noudattamalla tieteelliselle tutkimukselle asetettuja kriteerejä koskien tiedon hankintaa, arviointia ja raportointia. Opinnäytetyössä noudatettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen sekä teorialähtöisen sisällönanalyysin metodeja, ja tulokset raportointiin rehellisesti.

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä havaittiin, että kirjallisuuskatsaukseen valituissa julkaisuissa ja teoriaperustan lähdekirjallisuudessa nousi esille samoja teemoja ja ylä- ja alaluokat olivat perusteltavissa teoriaperustan aineistosta (Finlex 2021; Niiranen ym. 2014, 70; Lammin-takanen ym. 2016, 10; Vakkala ym. 2016, 193-195). Tässä opinnäytetyössä kunnioitettiin aiempien tutkimusten tekijöitä viittaamalla tutkimusten tekijöihin ja merkitsemällä lähteet oikeaoppisesti. Plagiointia eli tiedon luvaton kopiointia tai sanasta sanaan kirjoittamista ei tehty.

6.2 Jatkokehittämiskohteet

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden ominaispiirteet, kuten vahva professionaalisuus ja hierarkkisuus ovat perinteisesti ohjanneet toimintaa, ja moniammatillisen tiedolla johtamisen käytännöt ovat toistaiseksi vielä epäselviä tai ovat siirtyneet käytäntöön vain osittain, joten tutkimusta moniammatillisesta tiedolla johtamisesta tarvitaan. Tähän mennessä tutkimus on keskittynyt yksittäisiin osa-alueisiin esimerkiksi kehittää tiedolla johtamista tai moniammatillista johtamista. Seuraava vaihe voisi olla kehittää moniammatillisen tiedolla johtamisen arvioinnin malli, jonka avulla voitaisiin arvioida ja kehittää moniammatillisen tiedolla johtamisen työtapoja.

Työn ja johtamisen monipaikkaistuessa digitaalisen kanavan kautta toteutetut yhteistyön saattavat olla ainoa mahdollinen tapa kohdata säännöllisesti. Yhteistyötä voidaan edistää myös digitaalisessa yhteistyön foorumissa, mikäli eleet, ilmeet ja katsekontakti kameran välityksellä mahdollistetaan. Tarvitaan lisätutkimusta, miten vuorovaikutusta ja tunneyhteyttä voidaan rakentaa digitaalisessa työympäristössä.

7 Suositukset

Suositukset perustuvat systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuloksiin ja tietoperustassa kuvattuun moniammatillisen tiedolla johtamisen ulottuvuuksiin. Näiden suositusten avulla sosi-aali- ja terveydenhuollon organisaatiot voivat kehittää moniammatillista tiedolla johtamista.

1. Lainsäädäntö, organisaation ohjeet ja -linjaukset huomioidaan.

Lainsäädäntö ja organisaatio määrittävät tehtävät ja ohjaavat yhteistyön toteutta-mista. Niiden puitteissa voidaan sopia yhteistyötavoista ja -rakenteista huomioiden organisaation erityispiirteet. (Kuntaliitto 2022.)

2. Tilannekuva ja tietopohja on yhteinen.

Yllä pidetään yhteistä tilannekuvaa ja kehitetään tietoon perustuvaa johtamista, joka kannustaa tiedon luomiseen ja jakamiseen. (Kuntaliitto 2022.) Moniammatillisesti kä-sitelty ja jaettu tieto jalostuu uudeksi näkemykseksi (Vakkala ym. 2020), jossa asiat nostetaan avoimeen ja rehelliseen keskusteluun (Mönkkönen ym. 2022).

3. Tavoitteet on muodostettu yhdessä ja niiden toteutumista seurataan yhdessä.

Huolehditaan, että yhteistyötä ohjaamaan on määritelty konkreettiset ja mittavissa olevat tavoitteet, joiden seuranta dokumentoidaan (Kuntaliitto 2022). Moniammatilli-nen työskentely lisää myönteistä suhtautumista ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja yhteisiin päätöksiin (Houston & Morgan 2017).

4. Työnjako ja vastuut on määritelty.

Kuvataan eri toimijoiden roolit, työnjako ja vastuut (Kuntaliitto 2022). Kaikkien am-mattialojen mukaan ottaminen ja selkeä vastuunjako edistävät yhteistyötä (Nyberg & Hemberg 2022). Kannustetaan jaettuun johtajuuteen ja varmistutaan, että esihenkilöillä on riittävät valtuudet päättää ja edetä (Aufegger ym. 2018.; Rydenfält ym. 2017).

5. Yhteistyön toimintamalleista on sovittu.

Sovitaan yhteistyön pelisäännöistä; miten tavoitteista sovitaan ja miten niitä tarvitta-essa muutetaan, miten tietoa henkilöiden välillä jaetaan sekä miten epäkohtia ja ris-tiriitoja ratkotaan (Kuntaliitto 2022). Kannustetaan tiedon luomiseen, jakamiseen ja ongelmien sanoittamiseen (Vakkala ym. 2020).

6. Yhteistyön foorumeista on sovittu ja ne ovat säännöllisiä.

Varmistetaan säännölliset kohtaamiset. Ne ovat edellytys onnistuneelle yhteistyölle. (Kuntaliitto 2022.) Lyhyet, säännölliset tapaamiset helpottavat reaaliaikaista

suunnittelua ja koordinoitua (Prätorius ym. 2019), mutta tarvitaan aikaa ja tilaa myös syvällisemmälle, yhteiselle pohdinnalle (De Brun ym. 2020). Tapaamiset lisäävät vastuullisuutta, ennustettavuutta, yhteisymmärrystä ja luottamusta toisiinsa (Nyberg ym. 2022; Prätorius ym. 2019). Kasvokkain pidettävät tapaamiset luovat läheisyyttä (Prätorius ym. 2019), mutta myös digitaalisessa kanavassa voidaan luoda tunnelmaa ja osoittaa läsnäoloa, jota edistää kameran päällä pitäminen ja kasvojen näkyminen (Lanu 2022).

7. Kommunikaatio on yhteistyötä edistävää.

Kiinnitetään huomiota kommunikaatioon. Toimivat yhteistyön rakenteet ja kasvokkain tapaamiset eivät auta yhteisessä tiedonmuodostuksessa, ellei kommunikaatiotaitoja ole (Isoherranen 2012; Cornett ym. 2017.). Vältetään kätkeytyä ja epäsuoraa viestintää (Rydenfält ym. 2017). Uuden tiedon muodostumista edistävät luottamuksellinen, avoin, moniääninen ilmapiiri (Kivinen 2008; 115).

Lähteet

Painetut

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen kulissit. Teoksessa Virtanen, P. & Stenvall, J. & Rannisto, P-H. Tiedolla johtaminen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Tampere: Vastapaino.

Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. *Hoitotiede*, 18 (1), 37-45.

Leinonen, P., Järvelä, S. & Häkkinen, P. 2006. Yhteisöllinen oppiminen ja tietoisuustyökalut hajautetun tiimityön kontekstissa. Teoksessa: Toiviainen, H., Hänninen, H. & Engström, Y. *Rajanylitykset työssä: yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Mönkkönen K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. 2019. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2023. Työyhteisötaidot digiajassa. Gaudeamus. Helsinki.

Niela-Vilén, H. & Hamari, L. 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.). *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. 2. korjattu painos. Turku: Turun yliopisto.

Niiranen, V. 2021. Moniammatillisten verkostojen johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lamintakanen, J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro.

Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. Salmi, I. 2016. Muuttuvien vuorovaikutustilanteiden haaste - Integroiva näkökulma diskursiiviseen johtamiseen. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) *Inhimillinen ja tehokas terveysjohtaminen*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Pudas-Tähkä, S. & Axelin, A. 2007. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajausta, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Toim. Johansson, K., Axelin, A., Stolt, A. & Ääri, R-L. Turun Yliopisto, hoitotieteen ja laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja, sarja A51. Turku: Turun Yliopisto.

Pölkki, T., Kanste, O., Elo, S., Kääriäinen, M. & Kyngäs H. 2012. Järjestelmällisten kirjallisuuskatsausten metodologinen laatu: Katsaus kansainvälisiin ja kansallisiin hoitotieteen julkaisuihin vuodelta 2009-2010. *Hoitotiede*, 24(4), s. 335-348.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro.

Rytilä, Maarit. 2011. Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto.

Simonen, O. 2012. Vaikuttavuustiedon hyödyntäminen erikoissairaanhoidon johtamisessa. Väitöskirja. Terveystieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto.

Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A: 73/2016. 2. korjattu painos. Turku: Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu Laitos. Helsinki: Tammi.

Tuominen, C. 2020. Tunteet ei kuulu työpaikalle. Helsinki: Otava.

Vakkala, H. & Palo, M. 2016. Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) Inhimillinen ja tehokas terveystieteiden johtaminen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehity. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House Oy.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. 2015. Julkiseen politiikkaan liittyvä oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko. Teoksessa Virtanen, P. & Stenvall, J. & Rannisto, P-H. Tiedolla johtaminen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Sähköiset

Cornett, J. & Kuziemy, C. 2018. Team based communication and the healthcare. Journal of Health Organization and Management Vol. 32 No. 6, 2018. s. 825-840. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JHOM-07-2017-0189/full/pdf?title=team-based-communication-and-the-healthcare-communication-space>

Günter, K. & Hasanen, K. 2021. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-suunnittelu/>

Hyvil Oy, 2023. Kuntien ja hyvinvointialueen yhdyspintojen johtamisen tietopohja. Esiselvitys. STM ja Kuntaliitto. https://www.hyvil.fi/wp-content/uploads/2023/05/Yhdyspintojen-johtamisen-tietopohja_verkko.pdf

Isotalus, P. 2020. Verkko vuorovaikutus vaatii uutta osaamista. <https://isotalus.fi/2020/03/30/verkkovuorovaikutus-vaatii-uutta-osaamista/>

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kuopion yliopisto. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/8983/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Julkaisusarja: Xamk Kehittää 81. [Tiedolla johtamisen käsikirja \(xamk.fi\)](https://www.xamk.fi/tiedolla-johtamisen-kasikirja)

Kuntaliitto. 2022. Suosituksia kuntien ja hyvinvointialueen yhteistyön johtamiseen. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntien%20ja%20hyvinvointialueen%20yhteisty%C3%B6n%20johtamisen%20suositukset%2015.3.2022%20julk2.pdf>

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 29.6.2021/612. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210612>

Lanu, K. 2022. Kehonkielen merkitys digitaalisessa työympäristössä <https://timanttia.fi/kehonkielen-merkitys-digitaalisessa-tyoymparistossa/>

Larsson, P. 2010. Interprofessional teamwork for health and social care. United Kingdom: Blackwell Publishing Ltd. http://tcsc-indonesia.org/wp-content/uploads/2012/11/ebooksclub.org_Interprofessional_Teamwork_in_Health_and_Social_Care_Promoting_Partnership_for_Health_.pdf

- Navigointia tiedon maailmassa- verkkokurssi. Optima, Laurea AMK. 2020. <https://canvas.laurea.fi/enroll/YLJTCM>
- Niiranen, V., Joensuu, Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. Johtajana muutoksessa. Kuntaliitto. 2014. Helsinki: Kuntatalon paino. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253>
- Reeves, S., Lewin, S., Espin, S. & Zwarenstein, M. 2010. Interprofessional teamwork for health and social care. United Kingdom: Blackwell Publishing Ltd. http://tcsc-indonesia.org/wp-content/uploads/2012/11/ebooksclub.org_Interprofessional_Teamwork_in_Health_and_Social_Care_Promoting_Partnership_for_Health_.pdf
- Rydenfält, C. & Odenrick, P. 2017. Organizing for teamwork in healthcare: an alternative to team training? Journal of Health Organization and Management Vol. 31 No. 3, 2017 s. 347-362. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JHOM-12-2016-0233/full/pdf?title=organizing-for-teamwork-in-healthcare-an-alternative-to-team-training>
- Salanterä, S., Grönroos, S., Heimonen, J., Kontio, E., Korvenranta, H., Lilius, J., Lundgren-Laine, H., Peltonen, L-M., Penttinen, J., Salakoski, T., Siirala, E. & Suhonen, H. Terveystieteiden lähesihenkilön työn tehostaminen älykkäällä tiedonhallinnalla akuuttihoitossa. 2016. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen tutkimuksia ja raportteja 2016:74. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/173089/114097-loppuraportti-A74%20loppuraportti%20tietu%20PDF%20A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3>
- Sitra. 2020. Megatrendit. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/12/megatrendit-2020.pdf>
- STM. 2016. Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa - Monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:68. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3851-9>
- STM. 2015. Sote-tieto hyötykäyttöön -strategia. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70321/URN_ISBN_978-952-00-3548-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- STM. 2016 Lammintakanen, J., Rissanen, S., Peronmaa-Hanska, E., Joensuu, M. & Ruottu, T. Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti_johtaminen%20ja%20kehitt%c3%a4minen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

STM. 2020. Tiedolla johtaminen on avain toimiviin ja laadukkaisiin sote-palveluihin.

<https://soteuudistus.fi/tiedolla-johtaminen>

STM. 2021. Tiedä ensin, johda sitten. Sote-tietojohdamisen osaamistarpeet sekä kansallisen koulutuksen ja tutkimuksen nykytila. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163618/STM_2021_33_rap.pdf;sequence=1

STM. 2022. Järjestämislain 29. § mukainen vähimmäistietosisältöasetus. <https://soteuudistus.fi/jarjestamislain-29.-mukainen-vahimmaistietosisaltoasetus>

STM. 2023. Hyvinvointitalous osaksi tietoon perustuvaa päätöksentekoa. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163786/STM_2022_1_rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tampereen yliopisto. 2023. Systemaattinen tiedonhaku: Tietokannat.

<https://www.tuni.fi/fi/kirjasto>

TTL & Mannermaa, K. 2018. Hyvät tiedon johtamisen käytännöt työterveyshuolto-organisaatioissa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136180/Hyv%c3%a4t%20tiedon%20johtamisen%20k%c3%a4ytann%c3%b6t%20ty%c3%b6terveyshuolto-organisaatioissa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

TTL & Selander, K., Alasoini, T. & Lainen R. 2023. Mitä voimme oppia ICT-alanyrityksiltä

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146062/TTL-978-952-391-087-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kuviot

Kuvio 1: Tiedolla johtamisen kokonaisuus (Kosonen 2019)	10
Kuvio 2: Käytetyt tietokannat ja hakutulokset	24

Taulukot

Taulukko 1: Tutkimusaiheen valintakriteerit (Mukaihen Hirsjärvi ym. 2009)	15
Taulukko 2: Sisäänotto- ja poissulkukriteerit.....	17
Taulukko 4: Tiedonhakuprosessi.....	20
Taulukko 5: Aineiston arviointi	22
Taulukko 6: Deduktiivisen sisällönanalyysin analyysirunko	23

Liitteet

Liite 1: Kirjallisuuskatsauksen aineisto (N=9).....	40
Liite 2: Tulosten analysointi	43

Liite 1: Kirjallisuuskatsauksen aineisto (N=9)

Kirjoittaja, vuosiluku, otsikko	Maa	Tavoite	Tutkimus- tyyppi- asetelma	Aineisto ja menetel- mät	Keskeiset tulokset	Tieto- lähteen arviointi
Aufegger, Shariq, Colin Bicknell, Ashrafian & Darzi 2018 Can shared leadership enhance clinical team management?	ISO-BRITANNIA	Tutkia, tunnistaa ja kriittisesti arvioida yhteisen johtajuuden toimintamalleja ja käyttäytymistä akuuteissa terveydenhuollon tiimeissä sekä arvioida, missä määrin yhteinen johtajuus voi hyötyä ja saavuttaa turvallisemman hoidon akuutissa potilashoidossa ja terveydenhuollon tarjonnassa.	Laadullinen arviointitutkimus Tutkimusartikkeli	Useiden tutkimusten meta-analyysi.	Tulosten mukaan yhteiseen johtajuuteen perustuvia teemoja olivat: yhteinen henkinen malli, sosiaalinen tuki ja tilannetietoisuus sekä psykologinen turvallisuus. Erinomaisesti suoriutuneet tiimit osoittivat toiminnassaan enemmän yhteistä johtajuutta kuin perinteisempiä johtamistyyliä toteuttavat tiimit. Jaettua johtajuutta toiminnassaan hyödyntävissä tiimeissä myös työtyytyväisyys lisääntyi.	6/6
Nyberg & Hemberg 2022 Care Leaders' Experiences of Collaboration between Healthcare Professions in Primary Care: An Explorative Qualitative Study	SUOMI	Tutkia hoitotyön johtajien kokemuksia terveydenhuollon moniammatillisesta yhteistyöstä perusterveydenhuollossa.	Laadullinen arviointitutkimus Tutkimusartikkeli	Haastattelu Laadullinen sisällönanalyysi	Tutkimustuloksissa esiin nousseet teemat, jotka edistävät moniammatillista yhteistyötä: fyysinen tiivis vuorovaikutus, asiakkaiden osallistaminen ja asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden ymmärtäminen, viestinnän nopeus, osallistuminen ja yhteinen lähestymistapa, kaikkien ammattialojen mukaan ottaminen sekä vuorovaikutus- ja yhteistyökyky, muiden osaamisen kunnioittaminen, sitoutuminen potentiaalisiin muutokseen ja muutoksen hyödyntämiseen, kehitystyön ja rajat ylittävän työn mahdollistaminen, johdon sitoutuminen, priorisointi, ohjaus, perustelut ja selkeä vastuunjako.	6/6
De Brun & McAuliffe 2020 Exploring the potential for collective leadership in a newly established hospital network	IRLANTI	Selvittää, miten terveydenhuollon yksiköiden uudelleen organisointi vaikutti verkoston toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen. Selvittää, syntyikö verkostossa ajan myötä kollektiivista johtajuutta ja onko todisteita siitä, että vuorovaikutusta ja yhteistyötä lisäämällä voidaan kasvattaa kollektiivista johtajuutta. Selvittää, mitkä ovat ne esteet ja mahdollisuudet, jotka mahdollistavat yhteistyön ja kollektiivisen johtajuuden kasvattamisen.	Laadullinen taustatutkimus Tutkimusartikkeli	Haastattelu Sosiaalisen verkoston analyysi	Tulosten mukaan perusteella on tärkeää välittää selkeä ja johdonmukainen viesti organisaatioiden suunnitelmista ja kertoa selkeästi roolit ja odotukset muutokseen osallistuville. Rehellinen yhteistyö, avoimuus ja varmuus viestinnässä on todennäköisesti tärkeää, jotta voidaan luoda olosuhteet, joissa kollektiiviset lähestymistavat voivat kehittää johtajien välisiä suhteita, luoda aikaa ja tilaa syvälle ja yhteiselle pohdinnalle sekä lisätä ihmisten välistä luottamusta toisiinsa.	6/6

<p>Prätorius & Hasle 2019</p> <p>Frontline meetings as support for cross-boundary coordination in hospitals</p>	<p>Tanska</p>	<p>Tutkia sairaaloiden etulinjan tapaamisia ja niiden käyttöä päivittäisten toimintojen koordinointiin yli organisaatio- ja ammattirajojen.</p>	<p>Laadullinen tapaustutkimus</p> <p>Tutkimusartikkeli</p>	<p>Haastattelu, havainnointi ja artikkeli-haku.</p> <p>Haastatteluselostusten analyysiä täydennettiin havainnoilla ja artikkeleilla.</p>	<p>Tulosten mukaan ylempi johto oli harvoin ollut aloitteellinen näiden kokousten järjestämisessä. Päinvastoin juuri yksikötasoinen vaikuttaminen varmistaa kokouksissa paikallisen kontekstin mukaisen tiiviin sisällön ja saa tapaamiset toimimaan päivittäisessä kliinisessä työssä. Kun eri ammattilaiset osallistuvat kokouksiin he auttavat toisiaan ratkaisemaan konkreettisia hoitoon liittyviä tilanteita. Tulosten mukaan terveydenhuollon ammattilaiset arvostavat tällaisia monialaisia tapaamisia, joissa käsitellään moniammatillisen yhteistyön rajoihin liittyviä asioita.</p>	<p>6/6</p>
<p>Rydenfält, Odenrick & Larsson 2017</p> <p>Organizing for teamwork in healthcare: an alternative to team training?</p>	<p>RUOTSI</p>	<p>Selvittää, millä johtamistoimenpiteillä voidaan tukea tiimityötä, ja tunnistaa organisaatiosuunnittelun periaatteet, jotka edistävät menestyksestä tiimityötä.</p>	<p>Laadullinen arviointitutkimus</p> <p>Tutkimusartikkeli</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus</p>	<p>Yhteistyötä edistävä johtamisen rakenne, jolla voidaan edistää tiimin ja tiimien välistä yhteistyötä: yhteenkuuluvuuden kokemus, viestinnän avoimuus ja korkea määrä, kommunikaation ja konfliktinratkaisutaidot, koordinointi ja mukautuva. Toteuttamalla nämä johtamisen periaatteet, on mahdollista saavuttaa monia hyvään yhteistyöhön liittyviä ominaisuuksia.</p>	<p>5/6</p>
<p>Houston & Morgan 2017</p> <p>Paired learning - improving collaboration between clinicians and managers</p>	<p>ISO-BRITANNIA</p>	<p>Arvioida, voiko parioppiminen parantaa moniammatillisten tiimien välistä tietämystä ja asenteita.</p>	<p>Laadullinen tapaustutkimus</p> <p>Tutkimusartikkeli</p>	<p>Kyselyhaastattelu ja ryhmäkeskustelut</p>	<p>Tulokset osoittivat, että parioppimisella voidaan lisätä osaamista ja parantaa asenteita ja sitoutumista monialaiseen työhön. Vaikka tarvitaan lisää tutkimusta, jotta voidaan määrittää parioppimisen vaikutus lääkärin ja hoitajien suhteisiin tulevaisuudessa, tämä tutkimus tukee parioppimisen käyttöä moniammatillisen yhteistyötä parantavana työkaluna.</p>	<p>6/6</p>

<p>Cornett & Kuziemsky 2018</p> <p>Team based communication and the healthcare communication space</p>	CANADA	Saavuttaa parempaa ymmärrystä, miten yksilön kommunikaatio muokkaa tiimin kommunikaatiota.	<p>Laadullinen taustatutkimus</p> <p>Tutkimusartikkeli</p>	Haastattelu, havainnointi ja arkistotietojen tiedonkeruu. Artikkelit analysoitiin kvalitatiivisen sisällön analysoinnin avulla.	Tulokset korostivat, että implisiittinen (Kätketty, epäsuorasti ilmaistu) kommunikaatio on edelleen keskeinen viestintäkeino, ja työntekijöiden kysymykset yksilötasolla aiheuttavat usein tarpeettomia häiriöitä kommunikaatiossa.	6/6
<p>Mönkkönen, Hyvärinen, Kekoni, Jaakkola & Tiilikainen 2022</p> <p>Moniammatillinen tiedonmuodostus- neuvottelua välitilassa</p>	Suomi	Tarkastella simulaatioharjoituksen suunnitteluprosessia moniammatillisen tiedonmuodostuksen näkökulmasta ja miten eri alojen ammattilaiset rakensivat yhteistä tietoa.	<p>Toimintatutkimus</p> <p>Tutkimusartikkeli</p>	<p>Moniammatillisen simulaatioprosessin dokumentit, sähköpostiviestit, kirjalliset reflektoinnit sekä keskustelut, joita dokumentoitiin koko prosessin ajan.</p> <p>Aineisto analysoitiin narratiivista analyysinä.</p>	Tulokset osoittivat moniammatillisen tiedonmuodostuksen rakentuneen seuraavien yhteisten kysymysten ympärille: Puheeksi ottaminen vai salassapito? Mitä näkemystä tai mielipidettä asetetaan tukemaan?	5/6
<p>Vakkala & Syväjärvi 2020</p> <p>Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa - vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste</p>	Suomi	Tuoda esiin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden tietokulttuurin ulottuvuuksia, annettuja merkityksiä sekä niiden painotuksista nousevia kehittämisen edellytyksiä.	<p>Laadullinen arviointitutkimus</p> <p>Tieteellinen artikkeli</p>	<p>Kysely</p> <p>Analyysissä yhdistettiin laadullista ja määrällistä dataa.</p>	Tulokset osoittavat, että toimintaa on kaikissa ulottuvuuksissa, tulossuuntautunut saa hieman korkeimmat pisteet. Tulossuuntautuneet ja suhteeseen perustuvat tietokulttuurit ovat erittäin arvostettuja, mutta rajat ja ongelmat tiedonluotettavuudessa vaikuttavat tiedonkäyttöön.	6/6

Liite 2: Tulosten analysointi

Pääluokka	Alaluokka	Lainaus	Julkaisu	
Moniammatillista tiedolla johtamista edistävät tekijät	Lainsäädännön, ohjeiden ja -linjausten reunaehdot huomioidaan.			
	Tilannekuva ja tietopohja on yhteinen.	"Olennaista on kehittää sellaista tietotoimintaa ja erityisesti sitä mahdollistavaa johtamista, joka kannustaa tiedon luomiseen ja jakamiseen, ja joka kykenee vastaamaan joustavasti erityyppisiin muutostarpeisiin."	Vakkala & Syväjärvi 2020	
		"Tietoa voidaan rakentaa moniammatillisesti sensitiivisten kysymysten äärellä. Moniammatillisen suunnitteluprosessin lopputuloksena muodostuu ammattilaisten kesken uusi jaettu näkemys, jossa näihin kysymyksiin liittyvät jännitteiset näkökulmat sovittuivat yhteen."	Vakkala & Syväjärvi 2020	
		"Tulokset osoittivat moniammatillisen tiedonmuodostuksen rakentuneen seuraavien yhteisten kysymysten ympärille: Puheeksi ottaminen vai salassapito? Mitä näkemystä tai mielipidettä asetetaan tukemaan?"	Mönkkönen, Hyvärinen, Kekoni, Jaakkola & Tiilikainen 2022	
	Tavoitteet on muodostettu yhdessä ja niiden toteutumista seurataan yhdessä.	"Moniammatillista yhteistyötä edistää sitoutuminen potentiaalisiin muutokseen ja muutoksen hyödyntämiseen, kehitystyön ja rajat ylittävän työn mahdollistaminen sekä johdon sitoutuminen, priorisointi, ohjaus, perustelut."		Nyberg & Hemberg 2022
		"Seuraava askel olisi kehittää malli moniammatilliseen tiedonmuodostukseen siten, että se voitaisiin ottaa yhdeksi moniammatillisten työtapojen kehittämisen ja arvioinnin välineeksi."		De Brun & McAuliffe 2020

		"Osallistujat kertoivat parioppimisen myötä lisääntyneestä ymmärryksestä, muuttuneista asenteista ja paremmasta viestinnästä. Itsearvostettu tieto lisääntyi kaikilla, mutta oli tilastollisesti merkittävää vain sitoutumiskyvyn, yhteisten tavoitteiden saavuttamisen ja päätöksentekoprosessien tuntemuksen osa-alueilla."	Houston & Morgan 2017
	Työnjako ja vastuut on määritelty.	"Yhteiseen johtajuuteen perustuva yhteinen henkinen malli, sosiaalinen tuki ja tilannetietoisuus sekä psykologinen turvallisuus. Erinomaisesti suoriutuneet tiimit osoittivat toiminnassaan enemmän yhteistä johtajuutta kuin perinteisempiä johtamistyyliä toteuttavat tiimit. Jaettua johtajuutta toiminnassaan hyödyntävissä tiimeissä myös työtyytyväisyys lisääntyi."	Aufegger, Shariq, Colin Bicknell, Ashrafian & Darzi 2018
		"Lääkäreiden ja hoitajien parityöskentelyllä voidaan lisätä osaamista ja parantaa asenteita ja sitoutumista monialaiseen työhön. Ja parityöskentelyä voidaan käyttää moniammatillisen yhteistyötä parantavana työkaluna."	Houston & Morgan 2017
		"Moniammatillista yhteistyötä edistää kaikkien ammattialojen mukaan ottaminen sekä vuorovaikutus- ja yhteistyökyky, johdon sitoutuminen, priorisointi ja selkeä vastuunjako."	Nyberg & Hemberg 2022
		"Ryhmätyötä edistetään kannustamalla jaettuun johtajuuteen ja varmistamalla samalla, että esihenkilöillä on riittävät valtuudet päättää ja edetä."	Rydenfält, Odenrick & Larsson 2017
	Yhteistyön toimintamalleista on sovittu.	"Rehellinen yhteistyö, avoimuus ja varmuus viestinnässä on todennäköisesti tärkeää, jotta voidaan luoda olosuhteet, joissa kollektiiviset lähestymistavat voivat kehittää johtajien välisiä suhteita, luoda aikaa ja tilaa syvälle ja yhteiselle pohdinnalle sekä lisätä ihmisten välistä luottamusta toisiinsa."	De Brun & McAuliffe 2020

		<p>"Johtajuudessa jäsenet voivat luottaa toisiinsa, tarjota kontekstikohtaista asiantuntemusta sekä jakaa yhdessä tietoa tehtäviensä suorittamiseksi."</p> <p>"Yhteiseen johtajuuteen perustuva yhteinen henkinen malli, sosiaalinen tuki ja tilannetietoisuus sekä psykologinen turvallisuus. Erinomaisesti suoriutuneet tiimit osoittivat toiminnassaan enemmän yhteistä johtajuutta kuin perinteisempiä johtamistyyliä toteuttavat tiimit. Jaettua johtajuutta toiminnassaan hyödyntävissä tiimeissä myös työtyytyväisyys lisääntyi."</p>	Aufegger, Shariq, Colin Bicknell, Ashrafian & Darzi 2018
		<p>"Moniammatillista yhteistyötä edistää osallistuminen ja yhteinen lähestymistapa vuorovaikutus- ja yhteistyökyky, viestinnän nopeus ja muiden osaamisen kunnioittaminen."</p>	Nyberg & Hemberg 2022
		<p>"Olennaista on kehittää sellaista tietotoimintaa ja erityisesti sitä mahdollistavaa johtamista, joka kannustaa tiedon luomiseen ja jakamiseen, ja joka kykenee vastaamaan joustavasti erityyppisiin muutostarpeisiin. Tietokulttuurin ulottuvuuksien ja ongelmakohtien tunnistaminen toimii kehittämistyön lähtökohtana, mihin voi käytännössä liittyä esimerkiksi tietovirtojen sujuvoittamista, tietokuilujen tai -aukkojen poistamista, parhaiden käytäntöjen edistämistä ja asiantuntijaverkostoihin pohjautuvan yhteistyön lisäämistä. Kulttuuria rakentavat myös nimitykset, joilla ongelmallisia asioita kutsutaan, kuten potilasvahinko, tiedon hukkaaminen tai tiedon panttaaminen."</p>	Vakkala & Syväjärvi 2020

	Yhteistyön foorumeista on sovittu ja ne ovat säännöllisiä.	"Kasvokkain pidettävät tapaamiset luovat läheisyyttä, kehittävät koordinoitua vastuullisuutta, ennustettavuutta ja yhteisymmärryksen avulla. Havaittiin, että tällaiset tapaamiset helpottavat reaaliaikaista koordinoitua monialaisessa ja jatkuvasti muuttuvassa sairaalatoimintaympäristössä. Yksikkötasoiset 'etulinjan kokoukset' auttavat ratkaisemaan koordinoitua haasteita. "Tapaamisten sisällyttäminen osaksi kliinisiä rutiineja voi auttaa työpäivän koordinaatiota tarjoamalla puitteet eri tehtävissä ja yksiköissä toimiville, ja jotka täydentävät perinteisiä yksiammattimaisia kokouksia. Operatiivisen tason etulinjan tapaamiset luovat tilaa ja aikaa lyhyelle, tehtävä- tai aihekohtaiselle suunnittelulle ja koordinoinnille, jolloin ihmiset voivat sopia keskenään asioista, joissa ollaan riippuvaisia toistensa tekemästä työstä."	Prätorius & Hasle 2019
		"Yhteistyötä edistävä johtamisen rakenne, jolla voidaan edistää tiimin ja tiimien välistä yhteistyötä: yhteenkuuluvuuden kokemus, viestinnän avoimuus ja korkea määrä, kommunikaation ja konfliktinratkaisutaidot, koordinointi ja mukautuva. Toteuttamalla nämä johtamisen periaatteet, on mahdollista säästää monia hyviä yhteistyöhön liittyviä ominaisuuksia."	Rydenfält, Odenrick & Larsson 2017
		"On tärkeää luoda aikaa ja tilaa syvälle ja yhteiselle pohdinnalle sekä näin lisätä ihmisten välistä luottamusta toisiinsa."	De Brun & McAuliffe 2020
		"Moniammatillista yhteistyötä edistää fyysinen tiivis vuorovaikutus."	Nyberg & Hemberg 2022
	Analyysirungon ulkopuolelta: Kommunikaatio on yhteistyötä edistävää.	"Yhteistyötä voidaan edistää kehittämällä kommunikaatiota ja konfliktinratkaisutaitoja."	Rydenfält, Odenrick & Larsson 2017
		"Kommunikaatioon on kiinnitettävä enemmän huomiota, jotta häiriöt toiminnassa voidaan minimoida. Lisätyötä tarvitaan myös tiimiviestintää tukevien erilaisten 'yhteisten sävelten' kehittämiseksi."	Cornett & Kuziemyky 2018

Moniammatillista tiedolla johtamista haittaavat tekijät	Lainsäädännön ohjeiden ja -linjausten reunaehtoja ei huomioida.		
	Tilannekuva ja tietopohja eivät yhteisiä ja sitä ei muodosteta moniammatillisesti.		
	Tavoitteita ei muodosteta yhdessä ja/tai ne tehdään ammattiryhmäkohtaisesti. Tavoitteiden toteutumista ei seurata yhdessä.		
	Työnjakoa ja vastuita ei ole määritelty.		
	Yhteistyön toimintamalleista ei ole sovittu.		
	Yhteistyön foorumeista ei ole sovittu ja/tai ne eivät ole säännöllisiä.		
	Kommunikaatio ei edistä yhteistyötä.	"Terveystieteiden organisaatioissa on edelleen keskeisenä viestintäkeinona runsaasti kätkeytyneitä ja epäsuoran ilmaisun kommunikaatio, ja työnkulkua koskevat kysymykset yksilötasolla aiheuttavat usein tarpeettomia häiriöitä kommunikaatiossa."	Cornett & Kuziemyky 2018