

Monialaista tiimityötä haastavat tekijät - Johtajien, kehittäjien ja käytännötoimijoiden näkökulma

Tutkimuksen tulokset
& käytäntösuositukset

Ulla Kekäläinen, Iira Tiitta, Sanna Laulainen
& Johanna Lammintakanen



Tutkimuksen tausta

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla korostuu yhä enemmän yhdessä tekeminen yksin tekemisen sijaan, erityisesti siirryttäessä uusille hyvinvointialueille (Mönkkönen & Kekoni 2020, SOTE-uudistus 2022). Tämä tarkoittaa sitä, että palveluja kehitetään asiakaslähtöisesti pyrkien luomaan katkeamattomia palveluketjuja. Tavoitteena on varmistaa, että asiakkaat saavat tarvitsemansa palvelut oikea-aikaisesti. (Mönkkönen ym. 2019, Helminen 2020.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa painopistettä halutaan siirtää lasten ja nuorten palveluissa korjaavista palveluista ennaltaehkäiseviin palveluihin (Hastrup ym. 2013) jolloin pyritään puuttumaan ongelmiin varhaisessa vaiheessa ja tarjoamaan ennaltaehkäisevää tukea ja hoitoa. Samalla kiinnitetään entistä enemmän huomiota paljon palveluita tarvitsevien asiakkaiden palvelupolkujen tarkasteluun, jotta heidän tarpeensa voidaan paremmin tunnistaa ja vastata niihin. (Hujala & Lammintakanen 2018.)

Monialainen yhteistyö on yksi keino saavuttaa näitä tavoitteita. Se perustuu tiedon ja vuorovaikutuksen vastavuoroisuuteen eri toimijoiden välillä.

Monialaisessa yhteistyössä eri toiminta-alueiden ammattilaiset työskentelevät yhdessä asiakkaiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Tämä edellyttää uudenlaisten työskentelytapojen omaksumista ja oman ammattillisen ajattelun ja toiminnan arviointia (Hall 2005, Mönkkönen & Kekoni 2020).

Monialaisessa yhteistyössä käytännön toimijat pyrkivät yhteensovittamaan olemassa olevia palveluita. Onnistuakseen tässä palveluiden yhteensovittamisessa johtajien tulee toimia yhteensovittavalla tavalla ottaen huomioon eri toimijoiden tarpeet ja näkökulmat. (Hujala ym. 2020.) Samalla asiakas tulee nähdä tasavertaisena kumppanina, jonka tarpeisiin pyritään yhdessä vastaamaan.

Monialaisen yhteistyön käytännöt ja rakenteet edellyttävät toimijoiden välistä tahtoa, vuorovaikutusta, kumppanuuteen sitoutumista ja ymmärrystä keskinäisistä riippuvuuksista. Organisaatioiden tulee tukea työntekijöitä tarjoamalla sopivat työolosuhteet ja mahdollisuudet monialaiseen yhteistyöhön. (Bronstein 2003, Tuomela ym.2017, Mönkkönen ym. 2019, Rydenfält ym. 2019, Helminen 2020, Montana ym.2021.)

Pohjois-Savon hyvinvointialueella on tunnistettu vahva pyrkimys yhteensovittaa niin palvelujärjestelmää kuin sitä tukevaa johtamista (Ilola ym. 2023), josta yhtenä esimerkkinä toimivat monialaiset tiimityön pilotit hyvinvointialueen eri kunnissa. Monialaisen tiimityön piloteissa on alueellisia eroja muun muassa kokoonpanon ja koollekutsumisen suhteen. Kuitenkin kaikissa tiimityön piloteissa korostuu eri toimialojen välinen yhteistyö. Monialaisten tiimityön pilottien tavoitteena on hyödyntää työntekijöiden monialaista asiantuntemusta, tarjota oikea-aikaista asiakaslähtöistä palvelua ja helpottaa asiakkaan palveluun pääsyä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa monialaisten tiimityön pilottien kehittämisprosessista ja tiimityötä haastavista tekijöistä Pohjois-Savon hyvinvointialueella. Tutkimuksen alkuvaiheessa käsitimme monialaisen verkoston käsitettä. Haastateltavien kokemukset ja näkemykset tiivistyivät lopulta monialaiseen tiimityöhön liittyvään kuvailuun, joten käytämme jatkossa käsitettä monialainen tiimityö.



Monialaisessa yhteistyössä eri toiminta-alueiden ammattilaiset työskentelevät yhdessä asiakkaiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Tämä edellyttää uudenlaisten työskentelytapojen omaksumista ja oman ammatillisen ajattelun ja toiminnan arviointia.

Aineisto & sen analysointi

Tutkimuksessa haastateltiin Pohjois-Savon hyvinvointialueen kahdeksan kunnan ja kaupungin alueilla toimivia monialaisten tiimien lähijohtajia, kehittäjiä ja jäseniä, yhteensä 39 henkilöä.

Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista ja ne toteutettiin lähijohtajien ja kehittäjien osalta yksilöhaastatteluina ja monialaisten tiimien jäsenten osalta ryhmähaastatteluina, ryhmäkoon ollessa kahdesta neljään henkilöä.

Yksilöhaastatteluihin osallistui 12 henkilöä ja ryhmähaastatteluihin yhteensä 27 henkilöä, jolloin kokonaisuudessaan toteutettiin 22 haastattelua.

Haastatteluiden kesto vaihteli 25 minuutista 90 minuuttiin ja niihin osallistui seuraavilla ammattinimikkeillä toimivia henkilöitä: lääkäri, palveluohjaaja, perheneuvoja, psykologi, sairaanhoitaja, sosiaalityöntekijä, terveydenhoitaja, varhaiskasvatuksen opettaja, sekä esihenkilöitä ja kehittäjiä.

Haastatteluaineisto litteroitiin ja sitä kertyi yhteensä lähes 300 sivua. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä kahden tutkijan (raportin kaksi ensimmäistä kirjoittajaa) toimesta ja

analyysin logiikkaa ja tehtyjä tulkintoja vahvistettiin tutkimusryhmässä.

Aineistoa analysoitiin kohdistamalla huomio monialaiseen yhteistyöhön ja tiimityöhön liittyviin jännitteisiin, joiden kautta oli mahdollista tunnistaa ja tehdä näkyväksi niitä tekijöitä, jotka haastavat monialaisen tiimityön kehittämistä, johtamista ja käytännön-toimintaa.

Tulokset esitetään ensin kehittäjien ja johtajien näkökulmasta ja sen jälkeen käytännön toimijoiden näkökulmasta.

♥ **Tutkimus toteutettiin yhteistyössä Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksen kanssa.**

♥ Tutkimus kohdentui **8 kunnan/kaupungin alueelle** Pohjois-Savon hyvinvointialueelta

♥ **Aineiston analyysi** sisällönanalyysillä kahden tutkijan toimesta ja tulokset vahvistettiin tutkimusryhmässä

8 Kuntaa/kaupunkia Pohjois-Savon hyvinvointialueella

12 henkilöä

Yksilöhaastattelut

10 ryhmää

Ryhmähaastattelut

Tulokset

MONIALAISTA TIIMITYÖTÄ HAASTAVAT TEKIJÄT: KEHITTÄJIEN JA JOHTAJIEN NÄKÖKULMA

Käsitys asiakkuudesta, kehittäjien kokemus yksinäisyys ja toimijoiden ennakoasenteet olivat keskiössä haastamassa monialaisen tiimityön kehittämistä ja johtamista. Muutos asiakkuudessa haastoi kehittäjät ja johtajat miettimään millä tavoin asiakkaan ja asiakkuuden muuttuva rooli tulee näkymään monialaisissa tiimimalleissa. Ennakoasenteet toisia toimijoita kohtaa vaikeuttivat kehittämistyön käynnistymistä. Kehittäjien kohdatessa vastarintaa niin käytännötoimijoiden puolelta, että johdon taholta, he kokivat haasteelliseksi aloittaa uusia toimintamalleja.

Monialaisten tiimien **kehittäjät tarvitsivat tukea**, koska he saattoivat kohdata vastustusta niin käytännön työntekijöiltä kuin johdolta. Kehittäjien kokemus yksinäisyys saattoi olla seurausta eri toimijoiden sitoutumisen puutteesta kehittämiseen. Kehittämistyön käynnistyessä kehittäjä saattoi kohdata vaikeuksia ja vastustusta aloittaessaan kehittämistyötä. Kehittäjän yksinäisyyden kokemukseen johti se, ettei käytännötoimijat tai johto lähtenyt

aktiivisesti mukaan kehittämistyöhön eikä näin ollen kehittäjä saanut tukea toiminnan käynnistämiseen.

Johdon sitoutumattomuus saattoi näkyä johdon passiivisena roolina kehittämiseen. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että johto ei lähtenyt aktiivisesti osaksi kehittämistyötä, ei vastannut kehittäjän yhteydenottoihin ja näin sulki kehittäjän ulkopuolelle. Tämä saattoi hidastaa pilottien aloitusta ja tiedottamista käytännön toimijoille.

Johdon aktiivinen rooli kehittämisessä näkyi siten, että he mahdollistivat kehittämisen ja loivat suotuisan ympäristön innovaatioille. Tämä saattoi tarkoittaa tarvittavien resurssien tarjoamista, kannustamista sekä osallistumista kehitysprosessiin.

Vanhojen ja rakenteisiin asettuneiden ennakkoluulojen kautta **yhteistyön aloittaminen nähtiin hankalana**. Nähtiin, että nuo ”alun pitäen” ajatellut mallit haastavat yhteistyötä ja yhteiskehittämistä ja näin ollen myös monialaista tiimityön aloittamista.

Ennakoasenteissa tapahtui muutos yhteistyön käynnistymisen myötä. Tämä näkyi positiivisena jännitteenä. Tällöin nähdään tarve muille asian-

tuntijoille ja heidän ammattitaidolleen, siitä huolimatta edelleen näkyi jännite toimijoiden välillä ”me ja ne”. Tämä kuitenkin kannusti osapuolia tutustumaan toisiinsa ja luomaan uusia kehittämismahdollisuuksia yhdessä.

Kun ennakoasenteet muotoutuivat positiiviseksi, toimijat olivat avoimempia uusille ideoille ja valmiimpia kokeilemaan uusia lähestymistapoja.

Käsitys asiakkuuden merkityksestä muuttui asiakkaan roolin muuttuessa passiivisesta osallistujasta aktiiviseksi toimijaksi, eikä uusissa malleissa välttämättä tarvittu asiakkuutta.

Perinteisissä toimintamalleissa asiakas nähtiin yleensä vain vastaanottajana (passiivinen potilas), mutta uusissa malleissa korostettiin asiakkaan aktiivista toimijuutta myös osana kehittämisprosessia.

Asiakkuuden näkökulma nousi haasteelliseksi, kun pohdittiin, onko asiakkuudelle edes tarvetta uusissa malleissa. Entisissä toimintamalleissa asiakkaalla oli oltava asiakkuus, joko terveydenhuollossa tai sosiaalitoimessa ja tätä myötä palvelut.

Uusissa ennaltaehkäisevimmissä malleissa asiakkuutta ei välttämättä

syntyisikään ja tämän pohjalta nousi kysymyksiä, millainen olisi asiakkaan ja asiakkuuden rooli uusissa malleissa.

Kun asiakkaan näkökulma otettiin osaksi kehittämistyötä, saavutettiin parempia lopputuloksia ja luotiin ratkaisuja, jotka ovat asiakaslähtöisempiä. Tämä kuitenkin tarkoitti sitä, että kehittäjien tuli hyödyntää asiakkaan arvokasta panosta. Heidän tuli pyrkiä ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja odotuksia paremmin. Kehittäjien ja johdon oli nähtävä asiakkaan rooli aktiivisena ja arvokkaana osana kehittämistyötä. Tällainen ajattelutapa perustui siihen, että asiakkaalla on arvokasta tietoa ja kokemusta, jotka voivat edistää kehitystyötä.

Asiakkaan ääni haluttiin kuuluviin osana kehittämistyötä. Asiakkaan aktiivinen osallistuminen kehittämiseen tarkoitti esimerkiksi asiakaspalautteen keräämistä, asiakasosallistumista asiakasraatiin tai asiakkaan integroimista osaksi tiimiä. Asiakkaan osallistuminen lisäsi kehittäjien ymmärrystä asiakastarpeista ja auttoi heitä luomaan parempia ja asiakaslähtöisempiä ratkaisuja.



Alueella oli useammanlaisia monialaisen tiimityön malleja käynnissä. Tiimityön mallien erilaisuus haastoi toimijoita, sillä tiimin toimintaan liittyi toisistaan eroavia odotuksia ja vaateita.

HAASTAVAT TEKIJÄT: KÄYTÄNNÖN TOIMIJOIDEN NÄKÖKULMA

Käytännön toimijoita haastaviksi tekijöiksi nimettiin neljä keskeistä tekijää, jotka olivat 1) orientaatioerot tiimityötä kohtaan, 2) tuen puute tiimityötä käynnistettäessä, 3) tiimityön mallien erilaisuus ja 4) epäselvyys tiimityön jatkuvuudesta.

Orientaatioerot tiimityötä kohtaan näkyivät siinä, miten eri tavoin toimijat suhtautuivat tiimityöhön. Osa toimijoista koki tiimityön tekemisen työläänä ja resursseja vievänä. Toisille tiimityö näyttäytyi luontevana ja helppona. He, joille tiimityö näyttäytyi helppona, tunnistivat saavansa tukea toisilta tiimin jäseniltä. Orientaatioerot tiimityötä kohtaan näkyivät myös siinä, kuinka aktiivisen tai passiivisen roolin toimija otti suhteessa tiimityöhön.

Passiivisuus näyttäytyi esimerkiksi totaalisenä hiljaisuutena, jolloin tapaamispyyntöihin ei vastattu, kalentereihin ei jätetty vapaata aikaa sovituille tiimitapaamisille tai tapaamisiin ei vain tultu. Passiivinen osallistuminen näyttäytyi myös siten, että toimija osallistui kaikkeen tiimitöihin pyydettyä, mutta ei itse edistänyt aloitteellisesti tiimityötä.

Käytännön toimijoihin vaikutti myös se, millainen orientaatio johtajilla oli tiimityötä kohtaan. Tämä näkyi siinä, saatiinko eri toimialueilta käytännön toimijoita tiimityöhön mukaan ja oliko toimintaan mukaan lähteminen

toivottavaa ja hyväksyttävää. Orientaatioerot tiimityötä kohtaan kytkeytyivät keskeisesti toimijoiden omiin arvostuksiin ja asenteisiin lähtien liikkeelle siitä, mitkä tehtävät arvotettiin sellaisiksi, joihin työajan käyttö nähtiin tarpeellisenä. Esimerkiksi tiimityötä arvotettiin suhteessa yksin tehtävään työhön, joka tunnustettiin ”oikeana työnä” tiimityön sijaan.

Tuen puute haastoi toimijoita tiimityötä pilotoitaessa ja pilottia käynnistettäessä. Esihenkilöt olivat ratkaisevassa asemassa tiimityötä käynnistettäessä muun muassa tiedottaessaan oman yksikön toimijoille tiimityön pilottien käynnistymisestä ja toimijoiden etukäteisaktivoinnista osallistua tiimityöhön mukaan.

Tuen puute näkyi esihenkilöiden toiminnassa siten, että pilotoivat henkilöt oli saatettu ”unohtaa”, jolloin tiimityön pilotti ei levinnyt kaikkiin suunniteltuihin yksiköihin eikä toimintaa saatu tuolloin käynnistymään sen tavoitteellisessa laajuudessaan.

Tuen puute näkyi myös siinä, että tiimityötä pilotoivat henkilöt saattoivat jäädä hyvin yksin edistämään toimintaa. Tällöin oli sattumanvaraisista, minkä yksiköiden toimijat lähtivät tiimityön pilottiin mukaan.

Parhaimmillaan sitkeä avun ja yhteistyön pyytäminen palkittiin toisten toimijoiden osallistumisena tiimityöhön. Pahimmillaan tiimityö kilpistyi kahden toimijan väliseksi yhteistyöksi. Myös työntekijöiden vaihtuvuus haastoi tiimityön käynnistymistä. Uudet työntekijät eivät välttämättä tunnistanee

tiimityön pilottia osana työtehtäviään, eikä sille ollut varattu yhteistä aikaa heidän kalentereistaan.

Alueella oli useammanlaisia monialaisen tiimityön malleja käynnissä. **Tiimityön mallien erilaisuus** haastoi toimijoita, sillä tiimin toimintaan liittyi toisistaan eroavia odotuksia ja vaateita.

Näitä tiimityön malleja voisi kuvata siten, että toisessa ääripäässä oli niin sanottu ”useita palveluita tarvitsevan asiakkaan tiimimalli”. Tämä tiimimalli oli kaikille toimijoille avoin ja koollekutsuja arvioi asiakkaan kanssa yhdessä tapaamiseen kutsuttavien toimijoiden tarpeellisuuden. Nämä toimijat olivat hyvinvointialueen sisältä sekä järjestöistä ja muista organisaatioista (esim. Kela, TE-palvelut, seurakunta). Tärkeänä tekijänä tässä tiimimallissa näyttäytyi hyvä ennakkovalmistautuminen asiakkaan tilanteeseen. Lisäksi tärkeänä nähtiin se, että mukana olevien toimijoiden osallistuminen oli arvioitu huolella, jolla optimoitiin käytetty työaika suhteessa toimintaan. Siten yhden kokoontumisen aikana kyettiin ratkaisemaan asiakkaan kanssa useita konkreettisia tukitoimia, joiden vuoksi asiakas olisi pahimmillaan joutunut varaamaan aikoja eri yksikköihin ja eri toimijoiden vastaanotoille.

Toisen ääripään tiimimalleista muodosti niin sanottu ”varhaisen tuen tiimimalli”. Tässä tiimimallissa toimijat olivat etukäteen nimettyjä, vakiotoimijoita. He tunsivat toisensa hyvin ja heidän välilleen oli muodostunut vahva keskinäinen luottamus. Tiimiin

tapaamisiin tultiin ”ei tietämisen tilassa”, jolloin koollekutsuja oli ainut henkilö, jolla oli ennakkotietoa asiakkaan tilanteesta. Muut tiimitoimijat tulivat koollekutsujan ja asiakkaan tueksi yhdessä pohtimaan esiin nousevia asioita. Tässä tiimimallissa korostui erityisesti asiakkaan kuuleminen.

Tiimin vakiotoimijoiden keskinäinen luottamus ja toistensa vahvuuksien ja osaamisen tunteminen mahdollisti dialogin syntymisen ja yhteisen heittäytymisen asiakkaan tilanteeseen. Tässä mallissa korostui varhainen tuki, eikä toimijalla, yleensä perheelä, ollut entuudestaan olemassa olevaa asiakkuutta palvelujärjestelmään.

Näiden toistensa ääripäissä olevien tiimimallien välissä oli myös erilaisia variaatioita tiimimalleista. Vaikka edellä kuvatut tiimimallit olivat erilaiset, eivät ne muodosta hyvä-huono-asetelmaa vaan molemmat kuvastuivat toimivina tiimimalleina ja niihin oltiin tyytyväisiä.

Epäselvyys tiimityön jatkuvuudesta mietitytti toimijoita, sillä heillä ei ollut varmuutta siitä, jatkuuko tiimitoiminta tulevaisuudessa. Lisäksi huolta aiheutti se, millaisella mallilla toimintaa jatketaan ja saavatko hyvinvointialueella toimivat kunnat ja kaupungit säilyttää omanlaisen tiimimallinsa vai yhdenmukaistetaanko tiimimallit samanlaisiksi kaikilla paikkakunnilla. Tiimityön jatkuvuuteen kytkeytyi myös toimintamallin arviointi, jota ei toimijoiden taholta nähty kovin systemaattisena toimintana.

Johtopäätökset & suositukset

TUTKIMUKSEN TULOSTEN POHJALTA ESITÄMME SEURAAVAT JOHTOPÄÄTÖKSET:

1. Esihenkilöiden, kehittäjien ja käytännön toimijoiden arvot ja asenteet ovat keskeisessä asemassa monialaisen tiimityön onnistumiselle. Johdon sitoutuminen kehittämiseen vähentää kehittäjien kokemaa yksinäisyyttä ja tukee käytännötoimijoita sitoutumaan tiimityöhön. Toimijat punnitsevat tiimityön arvoa ja merkitystä suhteuttaen sitä yksin tehtävään työhön.

2. Monialainen tiimityö on toimiva tapa yhteensovittaa toimialarajat ylittäviä palveluita. Kehittäjät ja käytännön toimijat tarvitsevat konkreettista tukea erityisesti uusia pilottitiimejä käynnistäessään kuten toiminnan käynnistymisestä tiedottamista, kannustamista toimintaan mukaan ja luomalla edellytyksiä toimijoiden osallistumismahdollisuuksiin. Onnistuakseen toimialarajat ylittävä palveluiden yhteensovittaminen vaatii johtajilta linjakasta, yhteensovittavaa otetta myös johtamisessa. Työntekijöiden vaihtuvuus haastaa erityisesti tiimin koollekutsujia, jos esimerkiksi uusien työntekijöiden yhteystietoja ei ole koollekutsujien tiedossa.

3. Pohjois-Savon hyvinvointialueella on useita toimivan tiimityön malleja, joihin tullaan perustellusti erilaisella orientaatiolla, toiminnan erilaisen luonteen vuoksi. Esihenkilöiden, kehittäjien ja käytännön toimijoiden on tärkeää tunnistaa millaisia odotuksia ja vaateita kuhunkin tiimimalliin liittyy sekä millaisella orientaatiolla toimijoiden odotetaan tulevan tiimityöhön mukaan. Näin erilaiset orientaatiot eivät hankaloita tai tuo jännitteitä käytännön toimijoiden välille tiimitapaamisissa.

4. Toimijat tarvitsevat tietoa monialaisen tiimityön jatkuvuudesta tulevaisuudessa.

TUTKIMUKSEN TULOSTEN JA AIKAISEMPIEN TUTKIMUSTEN POHJALTA ESITÄMME SEURAAVAT SUOSITUKSET:

1. Hyvinvointialueella tulee käydä keskustelua monialaisesta tiimityöstä, siihen liittyvistä arvoista ja asenteista sekä erilaisiin tiimimalleihin ja tiimitapaamisiin sisältyvistä odotuksista ja vaateista.

2. Uudet työntekijät tulee perehdyttää siten, että he tunnistavat monialaisen tiimityön yhtenä osana perustyötään.

3. Toimijoiden kanssa tulee käydä keskustelua siitä, millaiset tiimityön mallit toimivat parhaiten kullakin alueella ja miten monialaista tiimityötä tulisi edistää tulevaisuudesta.

TULOKSISTA KESKUSTELTIIN HYVINVOINTIALUEELLA JÄRJESTETYSSÄ WEBINAARISSA 13.6.2023.

Webinaariin osallistui 42 henkilöä. Osallistujat pohtivat pienryhmissä tulosten pohjalta, miten monialaisten tiimien toimintaa voisi edelleen kehittää. Alle on koottu pienryhmien keskustelun keskeisiä huomioita:

- Tulee olla tieto, miksi ja mitä tarkoitusta varten tiimi on perustettu, mihin sitä tarvitaan, miten siinä toimitaan ja ketkä ovat sen keskeiset toimijat
- Työntekijöiden kuuleminen ja osallistaminen kaikkeen kehittämistoimintaan
- Käytännön toimijat ja esimiehet tarvitsevat monialaisiin tiimeihin liittyvää koulutusta
- Tarvitaan keskustelua eri ammattiryhmien välille kulttuuristen erojen vähentämiseksi



Hyvinvointialueella tulee käydä keskustelua monialaisesta tiimityöstä, siihen liittyvistä arvoista ja asenteista sekä erilaisiin tiimimalleihin ja tiimitapaamisiin sisältyvistä odotuksista ja vaateista.



Monialaiset verkostot erilaisia eri paikkakunnilla



Monialaisen verkoston toimintaa tukee mm. selkeä rakenne ja yhteisesti järjestetty aika



Monialaisen verkoston toiminta on koettu pääosin hyvänä



Yhteiset toimitilat ja toisten tunteminen koettiin edistävän monialaisessa verkostossa toimimista



Asiakas toiminnan keskiössä

LÄHTEET

Bronstein, L. R. (2003). A model for interdisciplinary collaboration. *Social Work*, 48(3), 297–306. <https://doi.org/10.1093/sw/48.3.297>

Helminen, J. (2020). Asiakkaan moniammatillinen ohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Edita

Hall, P. (2005). Interprofessional teamwork: Professional cultures as barriers. *Journal of Interprofessional Care* 1, 188 – 196.

Hastrup, A., Hietanen-Peltola, M. & Pelkonen, M. (2013). Ehdotukset lasten, nuorten ja perheiden ehkäisevien palveluiden kehittämiseksi. Teoksessa Pelkonen M., Hakulinen-Viitanen, T., Hietanen-Peltola, M. & Puumalainen, T. (toim.) Hyvinvointia useammille – Lasten ja nuorten palvelut uudistuvat. Lasten ja nuorten terveyden ja hyvinvoinnin neuvottelukunnan loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Hujala, A. & Lammintakanen, J. (2018). Paljon soite-palveluja tarvitsevat ihmiset keskiöön. Kunnallisanalyytiikan kehittämissäätiön Julkaisu 12.

Hujala, A., Mustonen, E., Klinga, C., Lammintakanen, J., Laulainen, S. & Taskinen, H. (2020). Integroiva johtaminen. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere University Press.

Ilola, K., Kivivirta, V., Rämä, S., Hilama P., Kinnunen, U-M., Laihonon, H., Linna, M., Paronen, E. & Stj-laitos. (2023) "Keskitetään oikeisiin asioihin himmelien sijaan". Selvitys yhteensovittavan johtamisen edellytyksistä Pohjois-Savon hyvinvointialueella. Itä-Suomen yliopisto, General Series No 42.

Montano, A.-R., Cornell, P. Y., & Gravenstein, S. (2021). Barriers and facilitators to interprofessio-

nal collaborative practice for community-dwelling older adults: An integrative review. *Journal of Clinical Nursing*. <https://doi.org/10.1111/jocn.15991>

Mönkkönen, K., Kekoni, T., & Pehkonen, A. (2019). Moniammatillinen yhteistyö : vaikuttava vuo-ro-vaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Gaudeamus.

Mönkkönen, K. & Kekoni, T. (2020). Monitoimijaisuus työntekijän voimavarana ja haasteena. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere University Press.

Rydenfält, C., Borell, J., & Erlingsdottir, G. (2019). What do doctors mean when they talk about teamwork? Possible implications for interprofessional care. *Journal of Interprofessional Care*, 33(6), 714–723. <https://doi.org/10.1080/13561820.2018.1538943>

SOTE-uudistus. Mikä SOTE-uudistus. Saatavilla: <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->

TUTKIMUSRYHMÄ

- Kekäläinen Ulla, TtM, väitöskirjatutkija, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, Itä-Suomen yliopisto
- Tiitta Iira, TtM, tutkija-kehittäjä, Pohjois-Savon hyvinvointialue
- Laulainen Sanna, professori, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, Itä-Suomen yliopisto
- Lammintakanen Johanna, professori, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, Itä-Suomen yliopisto

OHJAUSRYHMÄ

- Jumpponen Merja, PSHVA
- Kekäläinen Ulla, UEF
- Lammintakanen Johanna, UEF
- Laulainen Sanna, UEF
- Pellikka Anne-Leena, PSHVA
- Romppanen-Olin Tiina, PSHVA
- Tchaplinski Sanna, PSHVA
- Tiitta Iira, PSHVA
- Vornanen Riitta, UEF

Kiitämme kaikkia tutkimuksen mahdollistaneita henkilöitä, tutkimuksen ohjausryhmää sekä haastatteluihin ja tuloswebinaariin osallistuneita henkilöitä! Erityiskiitokset kehittäjä-sosiaalityöntekijä Sanna Tchaplinskille raportin viimeisen version kommentaista!



Pohjois-Savon
hyvinvointialue