

Väitöstutkimus: Terveystenhoitajien moniammatillisen yhteistyön ja perhehoitotyön johtaminen perhekeskuksessa

**Valtakunnallinen Perhekeskuskonferenssi
13.11.2025**

Hanna Kamppila

Terveystenhoitaja, TtM.

Väitöskirjatutkija, Itä-Suomen yliopisto

Osastonhoitaja, äitiys- ja lastenneuvolat, Helsingin kaupunki



Väitöstutkimuksesta lyhyesti:

- Hoitotieteen tieteenalan väitöstutkimus.
- Tarkoituksena on kuvata **lähijohtamisen ominaispiirteiden, käytäntöjen ja tyylien, yhteyksiä neuvolan terveydenhoitajien käsityksiin moniammatillisesta yhteistyöstä perhehoitotyön kontekstissa.**
- **Perhehoitotyö** on hoitotyön erityisosaamisalue, ja sillä pyritään tässä tutkimuksessa kuvaamaan neuvolassa tapahtuvaa hoitotyötä.
- Tutkimus toteutetaan suomalaisissa perhekeskuksissa.
- Tutkimusta ohjaavat:
 - **Pääohjaaja: prof. Tarja Kvist**, Itä-Suomen yliopisto.
 - **Ohjaaja: prof. Katarzyna Czabanowska**, Maastrichtin yliopisto, Alankomaat.
 - Lisäksi konsultatiivisena tukena tutkimusmenetelmään liittyen **apul.prof. Ahtisham Younas**, Memorial University of Newfoundland, Canada.
- Apurahat:
 - Marja-Terttu Korhosen säätiö



Moniammatillinen yhteistyö (interprofessional collaboration, IPC) terveydenhuollon kontekstissa:

Moniammatillista yhteistyötä tapahtuu, kun useat ammattilaiset eri ammattialoilta työskentelevät **yhdessä** potilaiden, perheiden ja yhteisöjen kanssa, **tavoitteena** tuottaa laadukkainta mahdollista hoitoa (WHO, 2010).

Kehittyvä ja vuorovaikutteinen **prosessi**, johon osallistuu terveydenhuollon ja muiden ammattialojen palveluntarjoajista koostuva **tiimi**. Tiimin jäsenet ovat **riippuvaisia toisistaan** ja käyvät toistensa kanssa vuoropuhelua ja tekevät yhdessä päätöksiä **tavoitteenaan** tarjota potilaille/asiakkaille ja heidän perheilleen mahdollisimman optimaalisia palveluita. Tiimin kokonpanoa ja toimintaa **kehitetään ja arvioidaan** jatkuvasti (Bookey-Basset ym., 2016).

Prosessi, joka kokoaa yhteen eri ammattialat ja niiden edustajat yhteisten **tavoitteiden**, kuten hoidon laadun, turvallisuuden ja asiakas/potilaskeskeisyyden, saavuttamiseksi. Tähän prosessiin **vaikuttavat eri tekijät** yksilö-, tiimi-, organisaatio- ja systeemitasoilla. (Kobrai-Abkenar ym., 2024).

- Moniammatillinen yhteistyö vs. palveluiden integraatio / yhteensovittaminen (esim. Barr ym., 2024; Mönkkönen & Kekoni, 2020).



Moniammatillisen yhteistyön **hyötyjä:**

- Cochrane-katsaus (Reeves ym., 2017): Moniammatillinen yhteistyö saattaa edistää:
 - asiakkaan/potilaan toimintakykyä
 - ammattilaisten sitoutumista suositeltuihin käytänteisiin
 - terveydenhuollon resurssien käyttöä.
- Lisäksi muiden katsausten mukaan:
 - Parempi asiakas/potilastyytyväisyys ja paremmat hoitoprosessit (Carron ym., 2021).
 - Ammattilaisten parempi työtyytyväisyys, sitoutuminen, hyvinvointi, koettu autonomia ja suoriutuminen työtehtävistä (Wei ym., 2022).
 - Suotuisa vaikutus organisaation rakenteelle, organisaatiossa tapahtuvalle oppimiselle, organisaation tuelle, prosesseille, hoidon kestolle, hoidon kustannuksille (Wei ym., 2022).



Moniammatillista yhteistyötä edistävät ja ehkäisevät tekijät (Wei ym., 2022):

	Edistää	Ehkäisee
Yksilötaso	Selkeä rooli-identiteetti. Omat arvot ja tavoitteet. Luottamus. Tiimin tuki ja arvostus, kiinnostus. Jaetut kokemukset ja oppiminen. Henkilökohtaiset ominaisuudet (esim. pätevyudet, vastuullisuus).	Epäselvä rooli-identiteetti. Henkilöiden väliset konfliktit. Haasteet kommunikoinnissa tai suhteiden luomisessa muihin. Huonot käsitykset muista, epäkunnioitus muita kohtaan. Huonot aiemmat kokemukset yhteistyöstä. Moniammatilliseen toimintaan liittyvä koulutuksen tai harjoittelun puute.
Tiimitaso	Selkeät ammattiroolit. Vaikutusvallan jakaantuminen. Jaetut tavoitteet ja visio. Selkeät ja määritellyt toimintatavat. Ammattitaitoinen konfliktien ratkaisu. Tiimin kulttuuri ja ilmapiiri.	Epäselvyydet ammattirooleissa. Epätasaiset voimasuhteet ja hierarkia. Hoitoon liittyvän tiedon välittämisen haasteet, huono kommunikaatio tiimissä. Kokemus tiimin ulkopuolisuudesta, huonot kokemukset yhteistyöstä. Resurssien vähäisyys.
Organisaation taso	Organisaation arvot, kulttuuri, rakenne ja tuki. Tehokas kommunikaatio. Potilas/asiakaskeskeisyys. Johtaminen ja erityisesti selkeät rakenteet johtamisessa. Yhteiset fyysiset työskentelytilat.	Ristiriitaiset näkökulmat, asenteet ja arvot. Rajalliset resurssit. Työympäristön kuormitustekijät (stressi, vaihtuvuus). Ulkoinen sääntely. Ylimmän johdon vastustus ja tuen puute. Organisaation sisäisen kommunikaation, rakenteiden, ohjeiden ja prosessien puute. Kilpailevat tavoitteet.

Moniammatillinen yhteistyö ei ole automaattista. Onnistuakseen, se vaatii toimia organisaation, tiimin ja yksilön tasoilta.

→ Lähijohtamisen merkitys

Kooste aiemmin tehdystä tutkimuksesta: Mistä hyvä johtaminen koostuu moniammatillisen yhteistyön kontekstissa?

Teema / löydös	Lähteet	Tarkemmat tutkimustulokset
Kommunikaation edistäminen	Mulvale ym. (2016) O'Donnel ym. (2025) Smith ym. (2016) <i>Zitting ym. (2019)</i>	✓ Virallisten viestintäkanavien olemassaolo (Mulvale ym., 2016). ✓ Moniammatillisten tapaamisten organisointi (Mulvale ym., 2016). ✓ Säännölliset tiimitapaamiset (O'Donnel ym., 2025). ✓ Kommunikaatio (eri kanavat, kuunteleminen, konfliktien ratkaisu) (Smith ym., 2016). ✓ Ulkoisten suhteiden ylläpito (Smith ym., 2016). ✓ Verkostoituminen ja yhteistyö toimialojen kanssa (<i>Zitting ym., 2019</i>). ✓ Viestintä ja keskustelu (<i>Zitting ym., 2019</i>).
Jaettu johtajuus	Mulvale ym. (2016) O'Donnel ym. (2025) Smith ym. (2016)	✓ Vastuuhenkilön nimeäminen (Mulvale ym., 2016). ✓ Yhteinen päätöksenteko ja ongelmanratkaisu (Mulvale ym., 2016). ✓ Alhaalta-ylös periaatteen mukainen johtaminen (O'Donnel ym., 2025). ✓ Henkilökunnan yhdenvertaiset osallistumismahdollisuudet hoitoon liittyvään päätöksentekoon (O'Donnel ym., 2025). ✓ Jaettu johtajuus, voimaannuttaminen (Smith ym., 2016).
Transformationaalinen johtajuus	Mulvale ym. (2016). Smith ym. (2016) <i>Zitting ym. (2019).</i>	✓ Viralliset tunnustukset (Mulvale ym., 2016). ✓ Transformationaalinen johtajuus erit. muutoksessa (toimiminen roolimallina, inspirointi, tuen tarjoaminen, motivointi ja palkitseminen) (Smith ym., 2016). ✓ Työntekijöiden asenteiden ja tuntemusten huomiointi, tukena oleminen muutoksessa (<i>Zitting ym., 2019</i>). ✓ Esimerkin näyttäminen, motivoiminen ja sitouttaminen (<i>Zitting ym., 2019</i>).
Tavoitteiden ja vision linjaaminen	Mulvale ym. (2016) Smith ym. (2016)	✓ Tiimin vision ja tavoitteiden määrittely (Mulvale ym., 2016). ✓ Fokus hoidon laadussa (auditointi, muut prosessit) (Mulvale ym., 2016). ✓ Tavoitteiden linjaaminen, visio ja suunnan näyttäminen (Smith ym. 2016).
Tiimin / tiimikulttuurin rakentaminen	Mulvale ym. (2016) Smith ym. (2016) <i>Zitting ym. (2019)</i>	✓ Organisaation kulttuuri (arvostus, tasapainoinen hierarkia, fokus toiminnan tehokkuudessa) (Mulvale ym., 2016). ✓ Tiimin rakentaminen (tiimin ilmapiiri, ajan ja resurssien käyttö tiimin toiminnan edistämiseksi, tiimin taitojen moninaisuuden edistäminen) (Smith ym., 2016). ✓ Moniammatillisen työryhmän jäsenten tasapuolinen kohtelu, yhtenäisen tiimin muodostaminen (<i>Zitting ym., 2019</i>).
Vahva ja selkeä johtajuus	O'Donnel ym. (2025) Smith ym. (2016)	✓ Vahva operatiivinen johtaminen (O'Donnel ym., 2025). ✓ Vahva ja selkeä johtaja (Smith ym., 2016).
Resurssien varmistaminen	O'Donnel ym. (2025)	✓ Vakaa resursointi (O'Donnel ym., 2025)
Henkilökohtaiset johtajan ominaisuudet	Smith ym. (2016) <i>Zitting ym. (2019)</i>	✓ Innokkuus, sitoutuminen, empaattisuus, ihmistuntemus (Smith ym., 2016). ✓ Johtajan klininen asiantuntemus (Smith ym., 2016). ✓ Vastuualueiden, substanssin ja toimintojen tunteminen (<i>Zitting ym., 2019</i>). ✓ Valmius yhteistyöhön, kunnioitus (<i>Zitting ym., 2019</i>). ✓ Asioiden käsittäminen omat sektorirajat ylittävästi ja kokonaisedun hyväksi, asiakaslähtöinen ajattelutapa (<i>Zitting ym., 2019</i>).

SELITE:

Mulvale ym. (2016): Kirjallisuuskatsaus, jossa koottuna tekijöitä, jotka ovat tilastollisesti yhteydessä moniammatilliseen yhteistyöhön perusterveydenhuollossa.

O'Donnel ym.(2025): Kirjallisuuskatsaus, joka tunnisti moniammatillista yhteistyötä edistäviä tekijöitä ikäihmisten palveluissa perusterveydenhuollossa.

Smith ym. (2016): Kirjallisuuskatsaus, joka tunnisti moniammatillista yhteistyötä edistäviä johtamisen ominaisuuksia sosiaali- ja terveydenhuollon moniammatillisissa tiimeissä.

Zitting ym.(2019): Haastattelututkimus, joka selvitti, millaisia osaamisvaatimuksia lähi- ja keskijohdolla on sosiaali- ja terveyspalveluorganisaatioissa Suomessa.



Miksi tutkia moniammatillisen yhteistyön johtamista (terveyden)hoitotyön näkökulmasta?



- Perhekeskuksissa terveydenhoitaja tapaa lähes kaikki perheet terveystarkastuksissa, selvittää perheen hyvinvoinnin tilan ja järjestää tarvittaessa tukitoimet (Valtioneuvoston asetus 338/2011).
 - Aiemman tutkimuksen mukaan eri ammattiryhmät panostavat moniammatilliseen yhteistyöhön eri tavoin, hoitotyöntekijät erityisesti tuomalla yhteen eri ammattialojen näkökulmia ja edistämällä tiedonkulkua (Schot ym., 2020).
- ⇒ Hoitotyöntekijöiden rooli vaatii jatkuvasti sektorirajat ylittävää yhteistyötä yhteistyökumppaneiden, perheiden ja ammattilaisten kanssa (WHO, 2025).
- ⇒ Ei ole aiempaa tutkimusta kohdentuen *spesifisti* konkreettisiin hoitotyön johtamisen ominaispiirteisiin, käytäntöihin tai tyyleihin moniammatillisen yhteistyön kontekstissa. Lisäksi on merkityksellistä tuottaa aiheesta lisää tietoa perusterveydenhuollon kontekstissa.

PERHEKESKUS

Moniammatillinen tiimi...

Moniammatillinen yhteistyö
perhekeskuksen
ammattilaisten ja muiden
yhteistyökumppaneiden välillä

Lapsi, nuori ja
perhe

*.. jossa mukana terveydenhoitaja perhehoitotyön
asiantuntijana äitiys- ja lastenneuvolassa*

Lähijohtaminen perhekeskuksessa

Tutkimuskohde:

Hoitotyön
lähijohtamisen
ominaispiirteet,
käytännöt ja
johtamistyyli

Monimenetelmäisen tutkimuksen vaiheet ja tutkimuskysymykset:

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

- Millaisia hoitotyöntekijöiden moniammatillisen yhteistyön johtamisen ominaispiirteitä, käytäntöjä ja tyylejä on kuvattu tutkimuskirjallisuudessa?

Hoitotyön lähijohtajien ja hoitotyöntekijöiden haastattelut

- Millaisia johtamisen ominaispiirteitä, käytäntöjä ja tyylejä hoitotyön lähijohtajat ja hoitotyöntekijät kuvaavat suomalaisissa perhekeskuksissa?

Sähköinen kysely perhekeskusten terveydenhoitajille

- Minkälainen käsitys terveydenhoitajilla johtamisesta sekä tekemästään moniammatillisesta yhteistyöstä suomalaisissa perhekeskuksissa?

Tutkimuksen laadullisen ja määrällisen vaiheen tulosten tarkastelu yhdessä:

- Miten perhekeskuksissa työskentelevien terveydenhoitajien käsitykset johtamisen ominaispiirteistä, käytännöistä ja tyyleistä ovat yhteydessä käsityksiin moniammatillisesta yhteistyöstä?



Integraatiopiste 1

Integraatiopiste 2

Tulosten merkitys:

- Tulosten avulla hoitotyön johtajat ja eri instituutiot voivat **kehittää ja ylläpitää** moniammatilliseen yhteistyöhön liittyvää johtamisosaamista.
- Tutkimus tuottaa **uutta ja merkittävää tietoa hoitotyön johtamisesta**. Tulokset lisäävät hoitotyön johtamisen tieteellistä tietoperustaa ja **auttavat ymmärtämään** johtamistyötä perhehoitotyön muuttuvassa toimintaympäristössä.
- Tulokset voivat lopulta **vaikuttaa positiivisesti** työntekijöiden työympäristöön ja moniammatillisen yhteistyön sujuvuuteen, sekä oikea-aikaisten, kustannustehokkaiden sekä yhdenvertaisten terveyspalveluiden tuottamiseen niitä tarvitseville.



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

Kiitos mielenkiinnostanne!

hannakam@student.uef.fi

uef.fi





Lähteet:

- Barr, H., Anderson, E. S., & Hutchings, M. (2024). Understanding integrated care. *Journal of Interprofessional Care*, 38(6), 974–984. <https://doi.org/10.1080/13561820.2024.2405550>
- Bookey-Bassett, S., Markle-Reid, M., Mckey, C. A., & Akhtar-Danesh, N. (2016). Understanding interprofessional collaboration in the context of chronic disease management for older adults living in communities: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 73(1), 71–84. <https://doi.org/10.1111/jan.13162>
- Carron, T., Rawlinson, C., Arditi, C., Cohidon, C., Hong, Q. N., Pluye, P., Gilles, I., & Peytremann-Bridevaux, I. (2021). An Overview of Reviews on Interprofessional Collaboration in Primary Care: Effectiveness. *International Journal of Integrated Care*, 21(2), 31. <https://doi.org/10.5334/ijic.5588>
- Kobrai-Abkenar, F., Salimi, S., & Pourghane, P. (2024). "Interprofessional Collaboration" among Pharmacists, Physicians, and Nurses: A Hybrid Concept Analysis. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 29(2), 238–244. https://doi.org/10.4103/ijnmr.ijnmr_336_22
- Mulvale, G., Embrett, M., & Razavi, S. D. (2016). 'Gearing Up' to improve interprofessional collaboration in primary care: A systematic review and conceptual framework. *BMC Family Practice*, 17(1), 83. <https://doi.org/10.1186/s12875-016-0492-1>
- Mönkkönen, K & Kekoni T. Monitoimijaisuus työntekijän voimavarana ja haasteena. Teoksessa: Hujala, A. (2020). *Uudistuva sosiaali- ja terveysala* (H. Taskinen, Toim.). Tampere University Press. S. 215-240.
- O'Donnell, D., Davies, C., Devaney, C., Radomska, A., O'Shea, M., O'Donoghue, G., De Brún, A., Donnelly, S., Whitty, H., Harnett, P., Lang, D., Ahern, E., Hammoud, S., & Shé, É. N. (2025). How can interprofessional collaboration be fostered and sustained in team-based care integration for older people in community settings? A realist evidence synthesis. *Systematic Reviews*, 14(1), 117. <https://doi.org/10.1186/s13643-025-02862-8>
- Reeves, S., Pelone, F., Harrison, R., Goldman, J., & Zwarenstein, M. (2017). Interprofessional collaboration to improve professional practice and healthcare outcomes. *The Cochrane Database of Systematic Reviews*, 6(6), CD000072. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD000072.pub3>
- Schot, E., Tummers, L., & Noordegraaf, M. (2020). Working on working together. A systematic review on how healthcare professionals contribute to interprofessional collaboration. *Journal of Interprofessional Care*, 34(3), 332–342. <https://doi.org/10.1080/13561820.2019.1636007>
- Smith, T., Fowler-Davis, S., Nancarrow, S., Ariss, S. M. B., & Enderby, P. (2018). Leadership in interprofessional health and social care teams: A literature review. *Leadership in Health Services (Bradford, England)*, 31(4), 452–467. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2016-0026>
- Valtioneuvoston asetus neuvolatoiminnasta, koulu- ja opiskeluterveydenhuollosta sekä lasten ja nuorten ehkäisevästä suun terveydenhuollosta 338/2011.
- Wei, H., Horns, P., Sears, S., Huang, K., Smith, C., & Wei, T. (2022). A systematic meta-review of systematic reviews about interprofessional collaboration: Facilitators, barriers, and outcomes. *Journal of Interprofessional Care*, 36(5), 735–749. <https://doi.org/10.1080/13561820.2021.1973975>
- World Health Organization. (2010). Framework for Action on Interprofessional Education & Collaborative Practice. WHO. <https://www.who.int/publications/i/item/framework-for-action-on-interprofessional-education-collaborative-practice>
- World Health Organization. (2025). *State of the world's nursing 2025: Investing in education, jobs, leadership and service delivery*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240110236>
- Zitting, J., Laulainen, S., Niirainen, V., (2019) Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveystalveluiden integraatiossa. Yhteiskuntapolitiikka 84:4.