

# **Esimiesten kokemuksia tiimityöstä**

Satu Jämsen

Opinnäytetyö

Lokakuu 2017

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), Liiketalouden koulutusohjelma

**Jyväskylän ammattikorkeakoulu**

JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Jämsen, Satu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Lokakuu 2017
	Sivumäärä 51	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Esimiesten kokemuksia tiimityöstä</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Riku Ojanperä		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen sairaanhoitopiiri		
Tiivistelmä <p>Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä on tehty erilaista tiimityötä vuosien ajan. Sairaala työympäristönä aiheuttaa omat haasteensa tiimityön tekemiseen ja sisältöön. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa esimiesten kokemuksia ja ajatuksia tiimityöstä ja peilata niitä kirjallisuuteen. Toimeksiantaja halusi myös tutkittavan, mitkä tekijät vaikuttavat tiimityön onnistumiseen tai epäonnistumiseen.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin tiimityötä tiimin muodostamisen, tiimin tehtävien ja tavoitteiden, erilaisten tiimiroolien ja tiimityön arvioinnin ja palkitsemisen näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla, jossa haastateltiin yhdeksää esimiestä (osastonhoitaja/osastonhoitajan työpari). Teemahaastattelun teemat muodostettiin kirjallisuuden perusteella. Tutkimusaineiston analysointiin käytettiin sisällönanalyysia.</p> <p>Tutkimustulokset esitettiin sanallisesti, haastatteluista tehtyjen litterointien avulla. Tutkimustulosten perusteella toimeksiantaja sai esimiesten käsityksen siitä, mikä tiimitoiminnassa on hyvää ja mikä haastavaa. Tutkimus antoi tietoa siitä, että tiimityön täytyy olla sekä perusteltua että tavoitteellista toimiakseen hyvin. Tiimityö voi myös lisätä työntekijöiden innostuneisuutta ja motivoituneisuutta. Toisaalta tiimityön haasteena on se, että saadaan työyhteisö sitoutumaan tiimityöhön.</p> <p>Tiimityössä on potentiaalia ja mahdollisuuksia. Tiimityö voi vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisön toimintaan ja motivoida työntekijöitä. Toisaalta tulee muistaa se, että tiimityö ei ole ratkaisu kaikkien työyksiköiden toiminnan haasteisiin. Toimeksiantaja voi hyödyntää saatuja tietoja tiimityön nykytilasta. Nämä tiedot myös antavat työkaluja mahdolliseen tiimityön kehittämiseen toimeksiantajan omalla toimialueella.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> )  tiimi, tiimityö, esimies, teemahaastattelu		
Muut tiedot		

Author(s) Jämsen, Satu	Type of publication Bachelor's thesis	Date October 2017
	Number of pages 51	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication <b>Superiors' experiences of teamwork</b>		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Riku Ojanperä		
Assigned by Central Finland Health Care District		
Description  <p>Central Finland Health Care District has been utilizing teamwork for many years. Hospital as a workplace creates its own challenges for teamwork as a method. The purpose of the thesis was to survey superiors' experiences and thoughts about teamwork and reflect them to the literature. The assignor also wanted information on which factors make teamwork successful or unsuccessful.</p> <p>The theoretical framework discusses the formation of teams and their tasks and goals, roles, evaluation and rewards. The thesis was conducted as a theme interview, in which nine superiors' (head nurses or their work partners) were interviewed. The themes for the interview were formed based on the literature. The data were analyzed by content analysis.</p> <p>The results of the thesis were presented in written form, taking advantage of the transcribed interviews. The results of the thesis provide assignor with information on the superiors' opinions on the benefits and challenges of teamwork. In order of teamwork to be successful, it has to be justified well and have a goal to achieve. Teamwork can improve the employees' enthusiasm and motivation. On the other hand, teamwork's challenge is to get the whole workplace to commit to the teamwork.</p> <p>There is potential and possibility in teamwork. Teamwork can influence positively the whole workplace and motivate the employees. However, teamwork is not the solution to all workplace problems. The assignor gets from the thesis information on how teamwork functions at the moment. This information gives tools to the assignor to develop teamwork.</p>		
Keywords ( <a href="#">subjects</a> )  team, teamwork, superior, theme interview		
Miscellaneous		

# Sisältö

1	Johdanto.....	2
2	Tutkimusasetelma .....	3
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	3
2.2	Tutkimusmenetelmät .....	4
2.3	Tutkimuskohde ja tutkimuksen kulku .....	6
3	Tiimityö.....	8
3.1	Tiimin määritelmä.....	8
3.2	Tiimityön toimintamalleja .....	9
3.3	Tiimin muodostaminen.....	12
3.4	Tiimityön roolit ja arviointi .....	18
4	Tutkimustulokset.....	22
4.1	Kokemuksia tiimityöstä .....	22
4.2	Tiimin toiminta ja roolit .....	27
4.3	Tiimityön arviointi.....	34
5	Johtopäätökset.....	36
6	Pohdinta .....	39
	Lähteet.....	43
	Liitteet .....	46
	Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	46
	Liite 2. Tutkimustiedote .....	47
	Liite 3. Suostumuslomake .....	48

# 1 Johdanto

Sairaaloissa on tehty erilaista tiimityötä pitkään. Tiimityö on nähty terveydenhuollossa yhtenä ratkaisuna resurssien jakamisessa ja kohdentamisessa oikeisiin asioihin (Koivukoski & Palomäki 2009, 9-10). Tiimityö tehostaa toimintaa ja auttaa tiimin jäseniä toimimaan tehokkaasti ja laadukkaasti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Lee 2016, 2).

Opinnäytetyössä on tarkoituksena haastatteleamalla saada esille esimiesten (osastonhoitaja tai osastonhoitajan työpari/vastuuhoidtaja) kokemuksia ja ajatuksia tiimityöstä ja peilata niitä kirjallisuuteen. Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimii Keski-Suomen sairaanhoitopiirin operatiivisen toimialueen ylihoitaja.

Tiimi-sanalla voidaan käsittää hyvin monenlaista joukkoa ihmisiä. Useissa määritelmässä mm. (Katzenbach & Smith 1998, 59; Spiik 2004, 39) tiimityö kuitenkin määritellään pieneksi joukoksi ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja tavoitteisiin. Tutkimuksissa on osoitettu, että tiimillä täytyy olla yhteinen päämäärä ja tavoite ollakseen menestynyt (Gong, Kim, Lee & Zhu 2013, 84; Peralta, Lopes, Gilson, Lourenco & Pais, 2015, 100).

Kun tiimityö onnistuu, voidaan sillä lisätä työntekijöiden osallistuvuutta, parantaa heidän motivaatiota, lisätä vastuullisuutta ja itseohjautuvuutta. Tiimityö lisää myös työntekijöiden sitoutumista ja luo yhteen kuuluvuuden tunnetta. (Salminen 2013, 29–30.) Hyvässä tiimissä pystytään hyödyntämään ihmisten ammattitaitojen erilaisuutta ja arvostetaan toisen osaamista (Spiik 2004, 134).

Tiimityön epäonnistumista edistää se, jos tiimin jäsenillä ei ole mitään yhteistä intressiä tai tiimillä ei ole selkeää tavoitetta. Jos tiimi ei noudata yhdessä luotuja pelisääntöjä ja tai tiimin jäsenet alkavat kilpailla keskenään, niin tiimi ei tule menestymään. (Krüger 2004, 8–9.) Samoin jos tiimissä ei voida keskustella avoimesti tai sen jäsenet eivät luota toisiinsa, niin tiimillä ei ole mahdollisuutta toimia tehokkaasti (Griffith & Dunham 2015, 5–6).

On olemassa erilaisia teorioita siitä, miten tiimi muodostetaan, keitä siihen tulee kuulua ja kuka sitä johtaa. Tiimeillä voi olla hyvin erilaisia tehtäviä ja tavoitteita sekä ne voivat olla elinkaareltaan ja tarkoitukseltaan hyvin erilaisia. Tiimityön onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavat monet tekijät.

Tiimityössä on potentiaalia ja mahdollisuuksia. Opinnäytetyön tulokset esimiesten kokemuksista tiimityöstä antavat toimeksiantajalle tietoa tiimityön nykytilasta. Toimeksiantaja saa näistä myös työkaluja mahdolliseen tiimityön kehittämiseen tulevaisuudessa omalla toimialueella.

## 2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään tämän työn tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset. Tutkimusasetelma-osiossa esitellään myös opinnäytetyössä käytetty tutkimusote, tutkimusmenetelmät sekä lyhyesti tutkimuskohde. Lopuksi kerrotaan tutkimuksen kulusta ja käydään lävitse opinnäytetyön rakenne.

### 2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa kirjallisuuden ja esimiesten haastatteluiden avulla käsitys siitä, miten tiimitoimintaa on hyödynnetty sairaalassa ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tiimityön onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Esimiesten kokemusten lisäksi tarkoituksena on löytää tiimityön onnistumiseen tai epäonnistumiseen liittyviä tekijöitä. Toimeksiantajan toiveesta tässä opinnäytetyössä tiimityötä on pyritty tarkastelemaan perinteisen terveydenhuollon tiimiajatuksen ulkopuolelta, jotta saataisiin mahdollisesti uutta näkökulmaa tiimityöhön.

#### ***Tutkimusongelma:***

Tiimityön toimivuus sairaalassa

**Tutkimuskysymykset:**

Millaisia kokemuksia/käsityksiä esimiehillä ja heidän työpareillaan on tiimityöstä?

Mitkä tekijät vaikuttavat tiimityön onnistumiseen?

**2.2 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimusaineisto on kerätty kirjallisuuskatsauksella ja teemahaastattelulla. Analyysimenetelmänä on käytetty teemoittelua ja sisällönanalyysia. Laadullinen tutkimus valittiin, koska oli tarkoitus tutkia ihmisten kokemuksia ja saada niistä mahdollisimman syvälinen näkemys. Nämä ovat myös Kanasen (2008, 32) mukaan valintaperusteita laadullisen tutkimuksen tekemiseen. Laadullinen tutkimus valittiin myös siksi, että saataisiin tutkittavien oma näkökulma esille ja heille tärkeät näkökohdat esille tutkittavasta aiheesta. Tämä on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 160) sekä Kanasen (2014, 18) mukaan yksi valintaperuste laadulliselle tutkimukselle.

Teemahaastattelussa oli määritelty ennakkoon ne aihealueet eli teemat, jotka käytiin haastateltavan kanssa lävitse (liite 1). Teemat muodostettiin kirjallisuuden perusteella. Teemat oli pyritty valitsemaan kattamaan kaikki ilmiöön liittyvät osa-alueet. Teemoina olivat esimiesten kokemukset tiimityöstä, tiimin määrittely, tiimin tehtävä, erilaiset roolit tiimissä, tiimin toiminnan arviointi ja tiimin palkitseminen.

Teemahaastattelun teemat tulee valita niin, että tutkittava ilmiö katetaan mahdollisimman hyvin (Kananen 2010, 55). Teemahaastattelussa ei voi kysellä mitä tahansa, vaan sen avulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemojen alle kerättiin lisäksi tarkentavia kysymyksiä, jotta tutkittavasta asiasta saataisiin mahdollisimman laajasti tietoa. Kanasen (2014, 72) mukaan tällä pystytään teemahaastattelusta saamaan mahdollisimman paljon irti tietoa haastateltavasta. Teemahaastattelu etenee haastateltavan ehdoilla

ja haastateltavan tulee antaa vapaasti kertoa tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2014, 76).

Tutkimuksen haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluna, ja tämä on myös Kananen (2010, 53) mukaan tarkempaa ja luotettavampaan kuin ryhmähaastattelu. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavat valitaan siten, että tutkittavasta ilmiöstä saataisiin esille paras mahdollinen tieto (Kananen 2008, 76). Tässä tutkimuksessa haastateltavien esimiesten rajaus tuli toimeksiantajalta. Opinnäytetyössä haastateltiin operatiivisen toimialueen kirurgian ja aistienelinten osastokeskuksen esimiehiä (osastonhoitaja tai osastonhoitajan työpari/vastuuhoitaja), koska tutkimusjoukkoa haluttiin rajata koskemaan tiettyjen toimialueiden esimiehiä, jotta tutkimusjoukko pysyisi kohtuullisen kokoisena ja nämä toimialueet ovat myös yhteistyössä keskenään.

Analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi, koska sillä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Kananen 2008, 94). Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, joka sopii hyvin laadulliseen tutkimukseen. Analyysi toteutetaan päättämällä mikä aineistossa kiinnostaa, merkitsemällä ja keräämällä tämä tieto aineistosta ja teemoittamalla tai luokittelemalla se. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–92.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulee myös pohtia tarkasti. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tarkalla dokumentaatiolla koko prosessin ajan. Tutkimuksen tekemisen kaikki vaiheet tulee kirjata ylös perustellusti. Tutkimusaineistoa kerätään niin kauan, että syntyy aineiston saturaatio eli kun haastateltavien vastaukset alkavat toistaa itseään, on saavutettu saturaatiopiste. (Kananen 2008, 128.)

Opinnäytetyön luotettavuutta arvioitaessa tulee muistaa, että haastatteluaineisto on aina aikaan ja paikkaan sidottua. Haastateltava saattaa yhdessä tilanteessa puhua toista mitä toisessa tilanteessa. Tämä pitää huomioida, kun analysoidaan tuloksia, yleistyksiä ei voi tehdä kovin pitkälle. Haastattelun tuloksia saattaa heikentää se, että haastateltavat voivat antaa itselleen suotuisia vastauksia, eivätkä kerro totuutta asiasta. (Hirsjärvi ym. 2007, 201–202.)

## 2.3 Tutkimuskohde ja tutkimuksen kulku

Opinnäytetyön tutkimuskohdeena on Keski-Suomen sairaanhoitopiiriin operatiivisen toimialueen kirurgian ja aistinelinten osaamiskeskuksen esimiehet (osastonhoitajat ja osastonhoitajan työparit/vastuuhoitajat). Keski-Suomen sairaanhoitopiiri on 21:n keskisuomalaisen kunnan omistama kuntayhtymä. (Sairaanhoitopiiri 2017).

Hallinnollisesti sairaanhoitopiiri on jakautunut kuuteen eri toimialueeseen, jotka ovat vielä jakautuneet 25:n vastuualueeseen. Operatiivinen toimialue on yksi kuudesta Keski-Suomen sairaanhoitopiiriin toimialueesta, johon kuuluvat kirurgia, naistentaudit ja synnytykset, aistinelinten osaamiskeskus (silmätaudit, korva-, nenä- ja kurkkutaudit, hammas-, suu- ja leukakirurgia) sekä anestesia ja leikkaushoito. Sairaanhoitopiirissä työskentelee 3643 työntekijää. Toiminnan menot olivat vuonna 2016 349,4 miljoonaa euroa. (Sairaanhoitopiiri 2017.)

Sairaalassa on monenlaista ja monen tasoista tiimityötä. Tiimityö voi olla moniammatillista tai tietyn ammattiryhmän kesken tapahtuvaa. Tiimityöksi nimitetään monenlaista toimintaa ja tässä opinnäytetyössä haluttiin tuoda esille esimiesten kokemuksia tiimityöstä. Osassa haastateltavien yksiköissä on tai on ollut erilaista ja eritasoista tiimitoimintaa. Opinnäytetyön avulla pyritään tuomaan esille esimiesten kokemuksia tiimityöstä ja sen onnistumisista ja haasteista.

### **Tutkimuksen kulku**

Kun toimeksiantajan kanssa oli saatu yhteisymmärrys tutkittavasta aiheesta, alkoi aiheen rajaaminen. Tiimityö on laaja käsite ja siitä on kirjoitettu valtavasti kirjallisuutta. Toimeksiantajan kanssa päädyttiin rajaamaan tiimityön kokemusten kerääminen esimiehiin tietyillä vastuualueilla. Kirjallisuuteen perehtymisen jälkeen muodostettiin teemahaastattelurunko. Tutkimuslupa opinnäytetyölle myönnettiin kesäkuussa 2017.

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina elokuussa 2017. Haastateltavien yhteystiedot saatiin toimeksiantajalta. Haastateltaviin oltiin yhteydessä

sähköpostilla ja heille lähetettiin tiedote opinnäytetyöstä (liite 2) ja opinnäytetyöntekijän yhteystiedot, jotta he voivat sopia haastatteluajan. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Jos haastateltava ei ollut vastannut ensimmäiseen sähköpostiin, laitettiin hänelle muistutusviesti asiasta kahden viikon kuluttua ensimmäisestä viestistä. Vastauksia haastattelupyyntöihin odotettiin elokuun loppuun saakka.

Haastattelukutsu lähetettiin 12 henkilölle, joista 9 osallistui tutkimukseen. Haastateltavat antoivat kirjallisen suostumuksen (liite 3) tutkimukseen osallistumisesta. Haastattelut tehtiin haastateltavien työhuoneissa ja haastattelut nauhoitettiin. Haastatteluiden jälkeen haastattelut litteroitiin ja analysoitiin sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla.

Haastatteluaineistoa (sekä paperinen että digitaalinen) käsiteltiin huolella, eikä siihen ollut käyttöoikeutta muilla kuin opinnäytetyön tekijällä. Aineistoja käsiteltiin ja säilytettiin niin, että ulkopuoliset eivät päässeet niihin käsiksi. Haastattelumateriaalit, sekä sähköiset että paperiset, hävitettiin tietosuoja huomioiden heti, kun opinnäytetyö oli valmistunut. Tutkimustulokset raportoitiin niin, että yksittäistä haastateltavaa ei voi niistä tunnistaa.

### **Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyön teoriaosa (luku 3) on rakennettu kirjallisuuden perusteella käsittelemään tiimityön keskeisimpiä asioita. Siinä käsitellään tiimityön määrittelyä ja erilaisia tiimityön toimintamalleja. Erilaisia toimintamalleja on pyritty nostamaan esille, jotta tiimityön moninaisuus tulisi esille. Tärkeänä asiana on noussut esille myös tiimin perustamiseen ja roolitukseen liittyvät asiat. Ne luovat pohjan tiimityölle ja ovat näin olleen tärkeässä roolissa tiimityössä. Tiimityön arviointi ja palkitseminen nousevat myös kirjallisuuden perusteella esille tiimityön tärkeinä osa-alueina. Ne antavat esimiehelle työkaluja tiimitoiminnan seuraamiseen ja palkitsemiseen.

Opinnäytetyön neljännessä luvussa käydään lävitse tutkimuksen tulokset. Teemahaastattelun tulokset esitellään kolmeen pääkokonaisuuteen eriteltynä. Johtopäätöksissä vedetään yhteen saadut tulokset ja pyritään saamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Lopuksi pohdinnassa peilataan saatuja tuloksia kirjallisuuteen ja pohditaan sitä, millaisia vastauksia tutkimusongelmaan saatiin. Osiossa pohditaan myös opinnäytetyön tekemisen prosessia, tutkimuksen luotettavuutta ja esille nostetaan myös ajatuksia mahdollisista jatkotutkimuksista.

### **3 Tiimityö**

Tässä osiossa luodaan viitekehys opinnäytetyön teorialle. Aluksi määritellään mikä on tiimi, sen jälkeen käydään läpi erilaisia tiimityön toimintamalleja. Lopuksi pureudutaan tiimin muodostamiseen, millaisia rooleja on tiimissä sekä tiimityön arviointiin. Ryhmittely on tehty kirjallisuuden perusteella, jotta tiimityöstä saataisiin mahdollisimman laaja kuva. Tämä tarvitaan, jotta ymmärretään, että onnistunut tiimi tarvitsee rakennuspalikoikseen monta peruspilaria ja monet tekijät vaikuttavat siihen millaiseksi tiimi muodostuu ja miten sen toiminta onnistuu.

#### **3.1 Tiimin määritelmä**

Tiimin määritelmiä on useita. Useassa teoksessa on noussut esille Katzenbachin ja Smithin (1998) määritelmä: ”Tiimi on pieni ryhmä työntekijöitä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. He ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” (Katzenbach & Smith 1998, 59.)

Tiimi on itseohjautuva työryhmä, joka vastaa tietyn sovituksen kokonaisuuden hoitamisesta, sovittujen tavoitteiden ja päämäärien mukaisesti (Spiik 2004, 39). Tiimi ei saa olla tiimi vain sen vuoksi, että yrityksessä on nyt tiimejä. Tiimeillä täytyy olla jokin merkitys ja tavoite, jonka tiimin jäsenetkin tietävät ja ymmärtävät. (Miller 2011, 155.)

Tiimityö on yksi mahdollisuus resurssien paremmassa jakamisessa ja kohdentamisessa oikeisiin asioihin (Koivukoski & Palomäki 2009, 10). Tiimityöllä voidaan lisätä työntekijöiden osallistuvuutta, parantaa motivaatiota ja lisätä vastuullisuutta. Sen avulla voidaan myös lisätä itseohjautuvuutta ja sitoutumista

sekä lisätä yhteen kuuluvuuden tunnetta. Tiimityössä voidaan hyödyntää erilaisuutta, mahdollistaa luontaisten taipumusten toteuttaminen ja vapauttaa luovuutta. (Salomäki 2002, 19.)

## 3.2 Tiimityön toimintamalleja

Tiimejä voidaan määritellä ja jaotella monin eri tavoin. Niitä voidaan määrittää sen mukaan, mitä tarkoitusta varten tiimi on perustettu, miten ne toimivat ja miten tiimiä johdetaan. Tiimit voivat olla erikokoisia ja -muotoisia ja tiimin koosta on monia mielipiteitä. Tässä osiossa esitellään tiimityön eri toimintamalleja ja tiimityyppejä.

Tiimistä ei ole olemassa yhtä oikeaa kokoa. Tiimityössä on usein 4–8 henkilöä ja tiimissä puhetta johtaa puheenjohtaja (Spiik 2004, 56). Krügerin (2004, 32) mukaan ryhmässä tulisi olla vähintään viisi ihmistä mutta maksimissaan kymmenen. Katzenbachin & Smithin (2001, 89) mukaan tiimissä voi olla 5–10 henkilöä, jotta se pystyy toimimaan tehokkaasti. Se ei kuitenkaan saa olla liian suuri tai pieni.

Isommat tiimikoot aiheuttavat sen, että tiimiä on vaikeampi saada kokoon, kokoukset eivät ole tehokkaita, niihin muodostuu helposti hierarkiaa ja niissä on vaikeampaa saavuttaa yhteisymmärrystä ja sitoutumista sekä niihin muodostuu helposti ”alatiimejä” (Katzenbach & Smith 2001, 89–92). Tiimi voi olla monen kokoinen ja sama ihminen voi kuulua useampaankin tiimiin. Tiimi voi olla sekä pitkäikäinen tai lyhyt ikäinen. (Spiik 2004, 40.)

Tiimi voi olla **pysyvä tiimi**, ja se yleensä rakentuu ”pysyvien” toimintaprosessien mukaan. Tässä tiimissä on pysyvyyttä juuri tavoitteiden näkökulmasta, siinä voi kuitenkin laajentaa omaa osaamista. (Skyttä 2000, 58–59.) Pääsääntöisesti työssä muodostettavat tiimit ovat luonteeltaan pysyviä. Tiimin jäsenet voivat tehdä kaikki lähes samanlaista työtä tai sitten heidän osaamisensa täydentää toisiaan. Tiimin jäsenet voivat kuulua useampaankin tiimiin. Tällöin yksi tiimeistä on se ”kotitiimi”. (Rasila & Pitkonen 2009, 8–9.)

Tiimi voidaan luoda vai0n **lyhyeksi ajanjaksoksi**. Esimerkiksi projektitiimi on yhden projektin mittainen ja sillä on selkeä takaraja. Ad hoc -tiimit ovat tilapäisiä tiimejä, jotka luodaan lyhyttä ja rajallista toimintaa varten. (Skyttä 2000, 58–59.)

Tiimi voi olla **itseohjautuva** sekä se voi johtaa itseään (self-managed teams). Siinä tiimin jäsenet vastaavat toimistaan kokonaisvaltaisesti, he luovat itse tavoitteet ja sen, miten ne saavutetaan, ottavat vastuuta ja työskentelevät tasavertaisesti. Tiimin jäsenet ovat yleensä erittäin motivoituneita ja kaikki haluavat osallistua päätöksentekoon. (Griffith & Dunham 2015, 69.) Itseohjautuvatiimi (self-managing) on sellainen, jossa johtaja määrittää tiimille tavoitteen, mutta tiimillä on vapaus miettiä keinot, miten se saavuttaa tavoitteen. Tällaiset tiimit sitouttavat työntekijöitä ja tarjoavat työntekijöille autonomisuutta. (Thompson 2004, 8–9.)

**Itsejohtavatiimi** (self-directing) määrittelee omat tavoitteensa ja sen, miten ne saavutetaan. Tällaiset tiimit ovat hyviä innovatiivisia ratkaisuja haluaville tai todella haastavien asioiden kanssa, nämä myös vievät eniten aikaa ja ovat alttiita konflikteille. (Thompson 2004, 8–9.)

Vaihtoehto yksiportaiselle tiiminjohtamiselle on **jaettu johtajuus**. Tässä vaihtoehdossa tiimi määrittää yhdessä tiimin tehtävän (sekä yksilölliset että ryhmän) ja tavoitteet. Tiimi yhdessä päättää toimintasäännöt ja miten toiminta arvioidaan. Tiimillä on johtaja/vetäjä, joka kokoaa asiat mutta tiimi toimii yhteistyössä. Tiimissä keskustellaan päätöksistä, ja yleensä se, jolla paras asiantuntemus päätettävästä asiasta, vaikuttaa eniten päätökseen. Tiimissä valitsee ilmapiiri, jossa yksilöt ovat vastuussa omista tekemisistään samalla kuin koko tiimi on vastuullinen koko tiimin toiminnasta. (Katzenbach & Smith 2001, 7–10.)

**Johtajavetoinen tiimi** on paras tilanteessa, jossa tiimillä tavoitellaan, että se on yksilöiden osaamisen summaa. Tämä vaihtoehto on nopea ja tehokas. Toisaalta, jos halutaan kollektiivista panosta tiimin toimintaan, silloin kannattaa valita tiimi, joka ei ole johtajavetoinen. Silloin saadaan irti enemmän kuin vain yksilöiden parhaat puolet, yhteistyöstä kumpuaa jotain lisää. (Katzenbach &

Smith 2001, 13–14.) Esimiesvetoinen tiimi on perinteisin tiimityön tyyppi. Esimies johtaa tiimiä ja pitää lankoja käsissään. Tiimin jäsenillä ei ole paljoa sananvaltaa päätöksiin. Tällainen malli sopii yksinkertaisiin tehtäviin, joissa on selkeä päämäärä. Esimerkiksi autoteollisuudesta löytyy tällaisia tiimejä. (Thompson 2004, 7–8.)

Tiimejä voidaan ryhmitellä myös keskusteluilmaston mukaan. **Ristiriitainen tiimi** on tiimi, jossa toisia ei kuunnella ja omaa näkemystä ei osata ilmaista, osa tiimin jäsenistä vaikenee kokonaan ja ryhmässä on ratkaisemattomia ristiriitoja. **Hierarkkisesti keskustelelevassa tiimissä** keskusteluun osallistuvat vain korkeammassa asemassa olevat, jolloin näkökulma jää kapeaksi. **Konformistinen keskusteluilmasto** luo kuvan näennäisestä harmoniasta, jossa ei juurikaan keskustella tai argumentoida. Holistisesti eli dialogisesti keskusteleva tiimi ottaa mukaan kaikki ja kaikki saavat osallistua keskusteluun. Erilaiset ajatukset sanotaan ääneen ja perustellaan. (Isoherranen 2008, 88–89.)

Tiimejä voidaan luokitella myös seuraavien tiimityyppien mukaisesti. **Verkko-tiimi** (networking teams) on epävirallinen saman tai eri organisaatioiden johtajien muodostama tiimi. **Iskutiimiä** (hit teams) käytetään erityisesti liiketoiminnassa. Se perustetaan lyhyttä tarvetta varten ja se voi olla liikkuva tiimi. **Strategiatiimit** perustuvat asiantuntemukselle ja sen jäsenten laajalle kokemukselle omasta alastaan. Tehtävänä on lyhyen ja pitkän tähtäimen strategioiden luominen. **CAT-tiimi** (corrective action teams) ovat ongelmanratkaisutiimejä, joilla on valtaa laittaa ratkaisut käytäntöön. Yleensä tiimiin kuuluu eri alueiden asiantuntijoita ja johtajia. Tiimi työskentelee sen aikaa, kun ongelma saadaan ratkaistua. (Heikkilä 2002, 27–28.)

Tiimi voi olla myös esimerkiksi **asiakaspalvelutiimi**, joka on kiinteä tiimi, ja tiimin jäsenet vastaavat yhdessä jotain kokonaisuudesta. Toinen malli on tiimi, jossa jokaisella jäsenellä on oma vastuualue mutta tietty prosessi on kaikille yhteinen. Kolmas malli on tiimi (ohjaus- ja johtotiimi), joka vastaa/hoitaa jonkun suuren kokonaisuuden toimintaa (esim. johtoryhmä). (Spiik 2004, 50–53.)

**Tiimityyppejä** ovat myös työtiimit, huipputiimit, liiketoimintastrategiatiimi, projektitiimi, monitoimitiimi, erikoistiimi, laatutiimi, asiakaspalvelutiimi, iskutiimi,

huoltotiimi, myyntitiimi, itseohjautuva tiimi (Fleming 1999, 9). Kun organisaatiossa päätetään siirtyä tiimityöhön, täytyy miettiä tarkkaan, minkälainen tiimitoiminnan malli otetaan käyttöön. Kuten edellä on esitelty, tiimi voidaan perustaa monella eri tapaa ja montaa eri tarkoitusta varten.

Tiimiksi voidaan nimittää monenlaisia erilaisia ryhmiä tai joukkoja. Tiimin toimintamallin tai tyyppin valintaan kannattaa siis paneutua huolella. Sekä kannattaa pohtia mikä oman yrityksen tai organisaation tavoite tiimityölle on.

### 3.3 Tiimin muodostaminen

Tiimityön rakentamista ja kehittämistä tulee tarkastella sekä työnantajan että tiimin jäsenten näkökulmasta (Huusko 2007, 66). Tiimi nähdään usein ratkaisuna kaikkiin yrityksen ongelmiin. Tiimiä ei kuitenkaan kannata perustaa vain sen vuoksi, eikä se ole ratkaisu kaikkiin ongelmiin. (Fleming 1999, 21.) Tiimitoiminnan käynnistäminen vaatii rohkeutta ja kykyä muutokseen. Kannattaa miettiä tarkoin mille ryhmälle tai työntekijöille tiimityö on oikea ratkaisu. Väkisin kootut tiimit useimmiten epäonnistuvat. (Salminen 2013, 44.)

Jotta tiimi onnistuu tehtävässään, siinä tarvitaan yksilövastuun lisäksi yhteisvastuuta. Tiimin täytyy viettää aikaa yhdessä. (Katzenbach & Smith 1998, 38.) Tiimityöhön siirtyminen kannattaa aloittaa asteittain. Pilottitiimiksi kannattaa valita se ryhmä, joka on lähtöasetelmaltaan tiimityöhön sopivin. (Spiik 2004, 37.)

Tiimiä ei muodosteta vain niin, että sanotaan ryhmälle työntekijöitä, että te olette tiimi. Tiimi voidaan organisoida esimerkiksi ryhmäorganisaation kautta tai projektiorganisaation kautta. Ryhmäorganisaatio-mallissa jo olemassa oleva osasto/ryhmä muutetaan tiimiksi. Tässä on haasteena se, että jos tämä samainen ryhmittymä on jo toiminut vuosia yhdessä, sille on muodostunut vakiintuneita toiminta- ja kommunikaatiomalleja. Projektiorganisaatio-mallissa on suotuisimmat lähtökohdat tiimin perustamiselle. Siinä on mahdollista alusta asti määrittää tiimin koko, rakenne ja se, miten sitä johdetaan. Jos tiimi muo-

dostetaan aluksi jonkin projektin nojalla, sille saadaan muodostettua helposti tavoite sekä toimintatavat. (Krüger 2004, 55.)

Tiimityön jalkauttaminen organisaatioon ei tapahdu hetkessä. Ensin tehdään päätös tiimityömallin käyttöönotosta. Seuraavaksi henkilöstölle annetaan koulutusta tiimityöstä ja käydään keskustelua siitä, miten tiimityö tällä työpaikalla onnistuu ja mikä on sen tarkoitus. Seuraavaksi muodostetaan tiimit ja valitaan niille vetäjät. Tämän jälkeen tiimit alkavat miettiä tavoitteitaan, roolejaan ja päätöksentekoprosessiaan. Seuraavaksi tiimit alkavat työskennellä ja samalla kehittävät/muokkaavat tiimin toimintaa. Viimeinen steppi on se, jossa organisaatio arvioi, miten tiimityö on vaikuttanut toimintaa. (West 2012, 202–204.)

Kun tiimiä määritellään, siinä korostuu tiimin itseohjautuvuus, tiimin tavoite ja se, että tiimissä toimitaan yhteisvastuullisesti. Tiimillä on yhdessä sovitut pelisäännöt ja toimintatavat, ja sen päätöksentekomalli on myös yhdessä sovittu. Tiimissä on myös tärkeää sopia säännölliset yhteisarvioinnit, jotta tiimi voi kehittyä ja arvioida omaa toimintaansa. (Isoherranen 2008, 87.)

Tiimin jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan ja he tiedostavat tämän. Tiimin täytyy olla tunnustettu osa organisaatiota. Tiimin jäsenet työskentelevät lähekkäin tehden yhteistyötä saavuttaakseen tiimin tavoitteet. (West 2012, 27.) Tiimin asema organisaatiossa määritetään yleensä tiimin ulkopuolelta, samoin sen saamat resurssit (Rasila & Pitkonen 2009, 11).

Laadukas tiimityö edellyttää, että tiimissä ymmärretään toisia ja kaikki tietävät miten tiimissä toimitaan. Tiimityö edellyttää keskustelua. (Spiik 2004, 82.) Tiimillä täytyy olla pelisäännöt ja niitä on myös noudatettava. Ne on hyvä olla myös kirjattuna ylös. Jokaisella tulee olla samanlainen mahdollisuus vaikuttaa tiimin pelisääntöihin. (Mts. 87–88.)

Tiimin tehtävien ja vastualueiden muodostaminen on yllättävän vaikeaa. Näiden muodostamiseksi on aluksi hyvä kirjata ylös keskeiset tehtävät ja lähteä niistä muodostamaan vastualueita. (Spiik 2004, 58–59.) Tiimin sisäinen organisoituminen on prosessi, joka ei tapahdu nopeasti. Jotkin asiat on helppo sopia, joissakin asioissa joudutaan käyttämään pakkoa. (Mts. 62.) Asiantunti-

jaorganisaatiossa tiimityön kehittäminen on haasteellista. Asiantuntijat ovat herkästi mustasukkaisia tiedoistaan. (Mts. 92.)

Tiimit tarvitsevat kehittyäkseen aikaa ja tuen organisaation johdolta (Huusko 2007, 80). Tiimityöhön siirtyminen ei ole ongelmaton. Tiimityöskentely vaatii uusia taitojen oppimista ja yhteistyön tekemistä. Hyvin usein tiimit muodostetaan ulkoapäin ja niille määrätään tavoitteet ja pelisäännöt. Kun tiimi oppii säistämään vastuunsa ja tehtävänsä ja sovittamaan ne organisaation tavoitteiden kanssa, voidaan puhua oikeasta tiimityöstä. (Spiik 2004, 46–47.)

Tiimin muotoutumisesta on esitetty teorioita, joista tunnetuin lienee Tuckmanin pienryhmän toimintamalli vuodelta 1965. Siinä tiimin muotoutumisessa nähdään olevan viisi vaihetta:

1. Muotoutumisvaihe, jossa tiimiä muodostetaan ja ihmiset ovat uteliaita tiimiä kohtaan, osa jopa innokkaita.
2. Kuohuntavaihe, jossa tiimin rajoja testata, konflikteja esiintyy tiimin jäsenten välillä ja tiimin tehtävää ja tavoitteita ei hyväksytä.
3. Yhdenmukaisuusvaihe, jossa tiimin jäsenet alkavat arvostaa kollegaan-  
sa ja pyrkivät ratkaisemaan ongelmatilanteita sekä sitoutuvat paremmin yhteisiin tehtäviin ja tavoitteisiin.
4. Suoritusvaihe, jossa tiimin jäsenet työskentelevät tarmokkaasti yhteisten päämäärien saavuttamiseksi ja ryhmädynamiikka on hioutunut.
5. Lopetusvaihe, jossa useimmat ryhmät saavuttavat myös tämän vaiheen, joko esim. projektitiimin loputtua tai jos tiimin elinkaari loppuu. (Mindtools 2017; Tuckman 2001, 66.)

Tiimit elävät ja niillä pitää olla mahdollisuus muuttua ja elää tilanteiden mukaan. Jokainen organisaatio muodostaa ja rakentaa itse oman tiiminsä ja asettaa niille niiden vastualueet. (Spiik 2004, 57.)

Kun on päätetty muodostaa tietyt, täytyy tiimille antaa aikaa muotoutua. Tiimit harvemmin lähtevät käyntiin ilman ponnisteluja. Esimiehen ja organisaation

johdon täytyy olla tukemassa tiimin jäseniä, kun tiimi aloittaa toimintaansa. He ovat tämän toiminnan mahdollistajia.

### **Onnistunut tiimi**

Jotta tiimi muovautuu huipputiimiksi, sillä täytyy olla yhteinen päämäärä. Tiimin tavoite on se päämäärä, jonka vuoksi sen kaikki jäsenet työskentelevät. (Krüger 2004, 11; Peltola 2005, 42.) Huipputiimin tunnistaa siitä, että sillä on selkeä ja yhteinen päämäärä, jäsenten tasa-arvo ja tiimin vuorovaikutus ovat hyviä, tiimiin ollaan sitoutuneita ja kaikilla jäsenillä on yhteisvastuu tiimin tekemisistä (Salminen 2013, 49–50).

Tiimityössä on tärkeää, että kaikki toimivat saman päämäärän eteen. On myös osoitettu, että tiimin jäsenet saavuttavat parempia tuloksia, kun he tukevat ja saavat tukea toisilta tiimin jäseniltä. Esimiesten kannattaa panostaa siihen, että tiimissä syntyisi luottamukselliset ja hyvät suhteet tiimin jäsenten kesken, tällöin myös tiimin tehokkuus paranee. (Hu & Liden 2015, 1122.) Kun tiimin jäsenillä on itsenäistä päätösvaltaa, he ovat sitoutuneempia, motivoituneempia sekä aloitteellisempia omaan työtänsä kohtaan (Gallie, Zhou, Felstead & Green 2012, 40).

Kommunikaatio tiimissä on keskeisessä asemassa. Verbaalinen ja non-verbaalinen kommunikointi ovat aina tulkinnanvaraisia. Tiimissä tuleekin keskustella asioista paljon ja yhdessä tehdyt päätökset tulee käydä kaikkien kanssa lävitse, jotta tulkinnan varaa ei jää. Tässäkin siis korostuu se, että tiimissä kommunikoinnin pitää olla avointa. (Griffith & Dunham 2015, 94–96.) Tarjolla tulisi olla jatkuvaa koulutusta kommunikaatioista ja työryhmätaidoista. Ilmapiiri tulee olla avoin tiimissä, tiimien kesken ja johtoon päin (Peltola 2005, 42).

Tiimi, joka on avoin ja positiivinen, siellä jäsenet keskustelevat keskenään ja ilmaisevat mielipiteensä. Toisen tekemiin virheisiin uskalletaan puuttua ja jos on erimielisyyksiä, niin niistä puhutaan. (Spiik 2004, 152.) Tiimin viestinnän tulee olla kunnossa ja sen jäsenten välillä täytyy vallita luottamuksellinen ilmapiiri. Tiimin jäsenten tulee olla lojaaleja tiimille ja muita tiimin jäseniä kohtaan. (Krüger 2004, 11.)

Jos tiimissä on hyvät ihmissuhteet, sen jäsenet auttavat mielellään toisiaan. Päinvastaisessa tilanteessa autetaan, jos on pakko. Kun ihmissuhteet ovat kunnossa, toisen tekemiä pieniä virheitä korjataan automaattisesti. Jos tiimin ihmissuhteet ovat huonot, tiimissä etsitään syyllisiä ja syytetään herkästi toisia. (Spiik 2004, 43.) Tiimissä ihmiset ovat riippuvaisia toisistaan. Tämän vastuun ymmärtäminen on keskeinen asia tiimityössä. (Mts. 137.)

Hyvällä tiimitoiminnalla voidaan tavoittaa seuraavia asioita: henkilöstön parempi työhyvinvointi, sitouttaa tiimin jäseniä, saadaan pidettyä huipputyypit töissä, työn kehittäminen tehostuu, muutosten ymmärtäminen ja hyväksyminen helpottuvat (Salminen 2013, 29–30). Huipputiimin ominaisuuksia ovat, että jokaisella jäsenellä on selkeä rooli ja vastuualue ja tiimin jäsenet ovat sitoutuneet tiimin toimintaan (Krüger 2004, 12; Salminen 2013, 50–51). Huipputiimissä tiimin jäsenet osallistuvat kaikki päätöksentekoon ja tiimi on kehityshaluinen. Tiimissä tulee olla yksilön suoritusta tukeva positiivinen ilmapiiri, jolloin tiimi osaa ratkaista ongelmia ja tehdä päätöksiä ja tiimi on muutoskykyinen. (Salminen 2013, 50–51.)

Työntekijät sitoutuvat tiimityöhön, jos he kokevat, että siinä on järkeä ja siitä on myös henkilökohtaisella tasolla hyötyä. Tiimityömalli ei ole mikään pikaratkaisu organisaation ongelmiin. Se alkaa tuottaa tuloksia, kun tiimin jäsenet ovat oppineet sen toiminnan ja sitoutuneet siihen. (Salminen 2013, 41.)

Onnistuneen tiimin muodostaminen ei ole helppoa. Siihen vaikuttavia tekijöitä on useita. Tärkeintä on varmistaa, että tiimi tietää mitä se tekee ja miksi. Samoin tiimin jäsenten väliseen kommunikaatioon tulisi kiinnittää huomioita ja pyrkiä edesauttamaan tiimin muodostumista ja hitsautumista yhteen mahdollisimman tehokkaasti.

### **Tiimityön haasteet**

Tiimityön epäonnistumista edistää se, jos tiimin jäsenillä ei ole mitään yhteistä intressiä tai tiimillä ei ole selkeää tavoitetta (Katzenbach & Smith 2001, 181–183; Krüger 2004, 8–9). Tiimi joutuu ongelmiin, jos sillä ei ole ei ole kaikkea tarvittavaa osaamista, jotta päästäisiin tavoitteisiin (eli tiimi on voitu muodos-

taa työtittleiden perusteella, ei osaamisen perusteella) (Katzenbach & Smith 2001, 181–183).

Jos tiimi ei noudata yhdessä luotuja pelisääntöjä ja tai tiimin jäsenet alkavat kilpailla keskenään, niin tiimi ei tule menestymään. Samoin jos tiimissä ei voida keskustella avoimesti tai sen jäsenet eivät luota toisiinsa, niin tiimillä ei ole mahdollisuutta toimia tehokkaasti. (Krüger 2004, 8–9.)

Tiimityössä ilmenee ongelmia, jos osapuolet eivät ole sitoutuneita, he eivät osaa kommunikoida tai heidän välilleen tulee konflikteja tai jos tiimiä ei johdeta kunnolla. Sitoutumattomuus voi ilmetä niin, että kaikki eivät tee omaa osaansa työstä vaan muutama tiimin jäsen tekee kaikkien työt. Kommunikaatiossa on tärkeää, että kaikki ”puhuvat samaa kieltä”. Tiimikokouksen jälkeen kaikilla pitäisi olla selvänä mitä tehdään. Kommunikaatio ja erityisesti non-verbaalikommunikaatiota voivat jättää asioita tulkinnan varaiseksi. Konfliktien välttämiseksi tulisi tiimissä olla avoimet välit, ja jos konflikteja syntyy, ne pitää purkaa heti auki. Jos tiimiä johdetaan huonosti, tiimi ei voi toimia kunnolla. (Griffith & Dunham 2015, 5–6.)

Tiimiytymisen esteenä voi olla esimiehen torjuva asenne, yrityksen tehtäväkeskeisyys, hierarkkinen rakenne voi olla myös esteenä, samoin heikko strateginen ajattelu (Heikkilä 2002, 36–37). Tiimin toimimattomuutta voivat edistää tiimin jäsenten asenteelliset ajatukset toisista tiimin jäsenistä, ei osata työskennellä tiimissä, tiimissä ei ole tarpeeksi osaamista, tiimillä ei ole yhteisiä työskentelytiloja ja tiimin koko on liian suuri (mts. 38–40).

Tiimityön saaminen tehokkaaksi ja tuottavaksi on haasteellista. Jos tiimityön perusasiat eivät toimi tai niitä ei ole toteutettu, niin tiimi ei voi toimia tehokkaasti ja tuottavasti. Organisaation ja esimiehen tulee olla varmistuneita siitä, että tiimityö on valittu oikein perustein työyhteisöön ja kaikki tietävät miksi tiimityö on valittu ja mikä siinä on tavoitteena. Kaikkien tulee työskennellä yhtä yhtenäistä päämäärää varten.

### 3.4 Tiimityön roolit ja arviointi

Hyvässä tiimissä pystytään hyödyntämään ihmisten ammattitaitojen erilaisuutta ja arvostetaan toisen osaamista. Ihmiskeskeiset työntekijät viihtyvät tiimissä ja tekevät mielellään yhteistyötä. Asiakeskeiset työntekijät haluavat keskittyä asioihin. Heitä kiinnostaa työ ja miten se etenee. Työskentelyä leimaa asiallisuus ja harkitsevuus. Tiimeistä löytyy yleensä molempia ihmistyyppejä. (Spiik 2004, 134.)

Tiimeissä voi olla hyvin erilaisia rooleja ja usein ihmisille muodostuu tiimissä tietty rooli. Monesti se rooli jopa annetaan tiimin jäsenelle. (Belbin 2010.) Tiimin jäsenistä Belbin (2017) on muodostanut tiimin roolimalliteorian, jossa on tunnistettu 9 tyypillistä tiimin toimijaa:

- ideoija
- vauhdittaja
- verkostoituja
- viimeistelijä
- toteuttaja
- viimeistelijä
- sovittelija
- asiantuntija
- arvioija (Belbin 2017).

Kun tiimiä muodostetaan, kannattaa työyhteisön myös käyttää aikaa siihen, että he miettivät millaisia yhteistyöominaisuuksia heillä on. Koska jokainen tiimin jäsen on yksilö, jolla on omat vahvuudet ja heikkoudet, täytyisi tiimi pyrkiä rakentamaan niin, että siitä löytyisi monen tyyppisiä ihmisiä.

#### **Tiimivastaava**

Tiimiä voidaan johtaa/vetää monella eri tavalla. Krügerin (2004) mukaan tiimi tarvitsee vetäjän. Hänen täytyy varmistaa, että tiimin työskentely tiimissä sekä

muiden yhteistyötahojen kanssa sujuu tehokkaasti ja tavoitteiden mukaisesti. (Krüger 2004, 17–18.) Samoilla linjoilla on myös Spiik (2004, 184).

Kirjallisuudessa on mainittu myös, miten muuten johtajuus tiimissä voidaan jakaa. Skytän (2000) mukaan mahdollisia ovat seuraavat johtamistavat.

- Valitaan tiimille yksi vetäjä. Tämä on ”helppo” valinta erityisesti siirtymävaiheessa, kun on totuttu siihen, että esimies johtaa.
- Vetäjän rooli kiertää jäseneltä toiselle. Tällä mallilla saadaan jokaiselle kokemusta tiimin vetämisestä. Samalla saadaan vastuu tiimistä jakautumaan kaikille. Yksi ”vuoro” kestää n. ½ vuotta–vuoden.
- Valitaan tiimille asiantuntijajohtajuus. Tiimissä on useampi vetäjä, joka perustuu siihen, että kun mennään kyseisen asiantuntijan ydinosaamisalueelle, niin hän vetää tiimiä siinä kohtaa: Tämä malli sopii hyvin sisäisesti eheässä tiimissä, jossa on positiivinen yhteishenki.
- Tiimiin ei valita vetäjää lainkaan. Tiimivastuu on sisäistetty hyvin ja tiimi toimii yhteisvastuullisesti ilman vetäjää. (Skyttä 2000, 88–90.)

Tiimi voi olla myös sellainen, jota yksi henkilö johtaa. Hän päättää tiimin tehtävän ja tavoitteet ja tekee päätökset tiimissä. Tiimin jäsenet kunnioittavat johtajan auktoriteettia ja odottavatkin, että hän tekee päätökset. Johtaja arvioi tiimin jäsenten ja tiimin toimintaa ja johtaja vastaa tiimin tekemisistä ylöspäin. Tiimin jäsenet odottavat kontrollia ja saavat sitä. Tämä malli on todettu monilla työpaikoilla toimivaksi. Ihmiset odottavat, että heitä johdetaan. (Katzenbach & Smith 2001, 5–6.)

Tiimin vetäjän rooli on merkityksellinen. Hänen tärkein tehtävänsä on huolehtia, että tiimin työskentely sujuu hyvin sekä sisäisesti että ulospäin tiimistä. Tiimin vetäjän tehtäviin kuuluu yleisesti tiimin koordinointi, tiimin jäsenten neuvominen, ristiriitojen hallinta, tiimin edustaminen ulospäin ja tiimin puolesta neuvottelemine. (Krüger 2004, 18.)

## **Esimiehen rooli**

Esimiehellä on keskeinen rooli tiimityön onnistumisessa. Esimiehen tulee varmistaa avoin kommunikaatio tiimissä ja varmistaa, että jokaisella tiimin jäsenellä on sopiva rooli tiimissä. (Sharma, Roychowdhury & Verma 2009, 54.)

Esimies toimii yleensä tiimin ulkopuolella ja tulee mukaan tiimin toimintaan tarvittaessa. Esimies on tiimitoiminnan mahdollistaja. (Spiik 2004, 185.)

Tiimin johtajan täytyy tarkkailla, että tiimi pääsee tavoitteisiinsa, että jokaisella tiimin jäsenellä on merkityksellinen rooli, tiimin jäsenten työskentelyä arvioidaan. Tiimin jäsenille tulee antaa palautetta heidän työstään, ja tiimin jäsenten välisiä suhteita tulee tarkkailla ja konflikteihin tulee puuttua. (West 2012, 67–69.)

Esimiehellä voidaan nähdä olevan neljä roolia tiimitoiminnassa:

- 1) käskijän rooli, jolloin esimies työntää ryhmää määräyksillä ja tehtävänänoilla, kun tiimityö kehittyy tämä rooli jää pieneksi
- 2) esimerkin rooli, jolloin esimies vetää tiimiä ja on eturintamassa
- 3) valmentaja rooli, jolloin esimies on ryhmän keskellä vaikuttamassa tiimin asenteisiin, ajatuksiin ja arvoihin
- 4) näkijän rooli, jolloin esimies on tiimin takana ja luo ja ylläpitää mielikuvia tulevasta (Spiik 2004, 197–201).

Esimiehen rooliin tiimityössä vaikuttaa se, millainen tiimityön toimintamalli organisaatiossa on käytössä. Esimies kantaa aina lopullisen vastuun yksikönsä toiminnasta ja hänen täytyykin olla hyvin hereillä siitä mitä tiimeissä tapahtuu ja miksi.

## **Tiimityön arviointi**

Tiimin työtä on tärkeää arvioida säännöllisesti (Gopee & Galloway 2009, 197; Griffith & Dunham 2015, 193–194). Tiimiä voi arvioida erilaisilla mittareilla riippuen siitä, mikä tiimin tehtävä on. Esimerkiksi terveydenhuollossa tiimillä on voinut olla tehtävänä tehostaa toimintaa, saada enemmän potilaskäyntejä ja

karsia kustannuksia. Tiimin tuloksia voi peilata myös esim. potilastyytyväisyyteen. Helpointa tiimin arviointi on silloin, kun tiimin tehtävä on määritelty etukäteen ja kaikki tiimin jäsenet tietävät sen. (Gopee & Galloway 2009, 197.)

Tiimityön mittareiden asettaminen on haasteellista. Aluksi mittarin rima kannattaa pitää matalalla. Mittareiden tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä. (Spiik 2004, 101.) Tiimin työtä voi arvioida sillä, saavuttaako se sille annetut tavoitteet vai ei. Tiimin jäsenille voi tehdä ”tyytyväisyys”-kyselyn siitä, miten tiimi on hänen mielestään toiminut ja etsiä sitä kautta keinoja tiimin kehittämiseen. (Griffith & Dunham 2015, 193–194.)

Tiimin kehittyminen on tärkeää. Tiimin kannattaa käyttää vertaisarviointia. Pitää muistaa, että arvioinnissa arvioidaan tiimin jäsenten vahvuuksia ja kehittämiskohteita kunnioittavasti ja kannustavasti. (Salminen 2013, 64.) Tiimin kannattaa arvioida myös tiimin toimintaa säännöllisesti. Tällainen arviointikokous on yksi tehokkaimmista tavoista saada tiimin toimintaa paremmaksi. (Salminen 2013, 65.)

Tiimin tulee arvioida toimintaansa, jotta se pystyy näkemään, saavuttaako se tavoitteensa. Mutta tiimiä kannattaa myös arvioida sen toiminnan näkökulmasta. Arvioinnin avulla sekä tiiminvetäjä, tiimin jäsenet että esimies saavat arvion siitä, mihin suuntaan tiimi on menossa ja missä on sen kehittämiskohteet.

### **Tiimityön palkitseminen**

Tiimissä palkitseminen kuuluu usein asiaan. Palkkio tuntuu parhaimmalta silloin, kun sen saa mahdollisimman pian suorituksen jälkeen. Kaikkien pitää tietää millä perusteella palkkion saa. Yleensä palkkio on rahaa. (Skyttä 2000, 107–108.)

Palkitsemisjärjestelmän luominen tulisi olla läpinäkyvä prosessi. Koko henkilökunnalla pitäisi olla mahdollisuus kertoa mielipiteensä palkitsemiskäytänteistä. Palkitsemisjärjestelmän tulisi olla tasapuolinen ja jokaisen tulisi tietää millä perusteella palkitsemista tehdään. Palkitsemisessä voidaan ottaa huomioon myös muita tekijöitä kuin pelkkä tiimin tuottavuus. (Parast & Adams 2004, 12.)

Palkitsemisen keinoja on muitakin kuin raha. Se voi olla esim. työn imu, mahdollisuus saada mielenkiintoisempia työtehtäviä, työn huomioiminen ja kiitos, uudet koulutusmahdollisuudet, mahdollisuus kuulua menestyvään tiimiin, tiimin saama tunnustus asiakkailta, lisävastuu tai suurempi rooli tiimissä. Kannattaa myös miettiä, palkitaanko koko tiimi vai yksilöitä. Yksilöpalkkiot eivät kannusta tiimiä parempaan tulokseen. (Salminen 2013, 157.) Palkitseminen ja arviointi liittyvät yhteen ja palkitseminen tulisi tapahtua tiimikohtaisesti (Peltola 2005, 42). Tutkimuksen mukaan tiimikohtainen palkitseminen nostaa tiimin motivaatio suoriutua annetuista tehtävistä tehokkaasti (Garbens & Konradt 2014, 122).

Arviointi ja palkitseminen kulkevat usein käsi kädessä. Jotta arviointi onnistuu, täytyy tiimeille olla luodut sellaiset tavoitteet, joita voi yhdessä esimiehen kanssa arvioida. Palkitsemiskäytännöt vaihtelevat organisaatioittain mutta esimiehillä tulisi olla yhteiset pelisäännöt siitä mitä palkitaan ja millä perusteella.

## **4 Tutkimustulokset**

Tässä osassa käydään lävitse esimiesten haastatteluiden tulokset. Ensiksi käydään yleisesti läpi, millaisia kokemuksia esimiehillä on tiimityöstä ja millaisia vahvuuksia ja haasteita tiimityössä nähdään olevan. Seuraavaksi käydään läpi tulokset liittyen tiimin toimintaan, tiimin tavoitteisiin ja tehtäviin liittyen ja siihen millaisia rooleja tiimissä on. Lopuksi on tulokset liittyen tiimitoiminnan arviointiin ja palkitsemiseen.

### **4.1 Kokemuksia tiimityöstä**

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että tiimi mielletään hyvin moneksi erilaiseksi asiaksi. Tiimi voi haastateltavien mielestä olla kahden hengen työpari tai kymmenen ihmisen tiimi, jopa koko yksikön kattava tiimi.

Pääsääntöisesti haastateltavilla oli kokemusta hoitotyön tiimeistä. Jokaisella haastateltavalla oli kokemusta jonkinlaisesta tiimityöstä joko sairaalan vuode-

osastolta tai poliklinikalta, joko tiimin jäsenenä, tiimivastaavana tai tiimin esimiehenä. Haastateltavista suurimmalla osalla oli vähintään viiden vuoden kokemus esimiestyöstä tai työparina työskentelystä. Osassa haastateltavien yksiköissä oli tiimitoimintaa parhaillaan, toisissa taas ei.

### **Esimiesten kokemuksia tiimityöstä**

Pääsääntöisesti haastateltavilla oli hyviä ja positiivisia kokemuksia ja ajatuksia tiimityöstä. Kun tiimityö toimii, niin asiat yksikössä sujuvat ja työ on helpompaa. Tulee tunne, että kaikki hoitavat hommansa.

*Mää kyllä tykkään tiimityöstä tosi paljon (Esimies 5).*

*Kannatan tiimityötä (Esimies 3).*

Osa haastateltavista koki, että tiimityö sopii erityisen hyvin päivätyöhön eli työhön, jossa kaikki ovat samaan aikaan paikalla. Osa haastateltavista nostikin esille, että vuorotyö luo haasteita tiimitoiminnalle vuodeosastoilla.

*Tiimityö sopii erittäin hyvin tämmöseen yksikköön, toimii oikein hyvin missä ollaan kaikki yhtä aikaa töissä (Esimies 7).*

*Kun vaikka tiimipalaveriin mentiin, niin sinne tuli ketkä sattui työvuorossa oleen, joskus siellä oli kaksi tiimistä ja joskus kuusi (Esimies 8).*

Haastateltavat kokivat, että hyvä tiimityö perustuu luottamukseen ja tasaver-taisuuteen. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on tärkeää. Tiimityössä tulee myös tunne yhdessä tekemisestä.

*Yhdessä tähdätään johonkin tavoitteeseen (Esimies 8).*

*Kyllä siinä pitää yhteen hiileen puhalttaa (Esimies 9).*

Osa haastateltavissa näki, että tiimitoiminnassa olisi kehitettävää. Siinä nähdään potentiaalia. Ja osa mielti sitäkin, milloin tiimi on valmis, koska kun uusia tiimin jäseniä tulee, niin tiimin jäsenet joutuvat hakemaan paikkansa tiimissä

uudestaan. Ja tämä nähtiin siis hyvänä asiana. Osalle tiimityö on jo niin arkipäivästä toimintaa, että ei sitä edes ajattele nyt tekevänsä tiimityötä.

*Sitten kun siihen tulee uusia ihmisiä, niin taas haetaan sitä paikkaa, mikä tekee hirveen hyvää (Esimies 7).*

*Sitä niinku tekee sitä automaattisesti tekee sitä tiiminä, ei sitä niinku aattele ees (Esimies 9).*

Kaikki kokemukset tiimityöstä eivät olleet haastateltavien mukaan positiivisia. Jos tiimistä puuttuu yhdessä tekemisen meininki ja sooloilua esiintyy, niin tiimi ei toimi. Esimies 9:n sanoikin:

*Niin ei voi alkaa sooloilemaan, että kyllä siinä pitää yhteen hiileen puhaltaa ja kaikkien olla samaa linjaa.*

Tiimityön haasteena nähtiin myös se, että jos tiimin jäsenet eivät sitoudu yhdessä tehtyihin päätöksiin, ongelmia on edessä.

*Kukaan ei kuitenkaan niinkö vedä niitä asioita eteenpäin, vaan nehen jää aina ne päätökset ilmaan (Esimies 1).*

Negatiiviset ajatukset tiimityöstä liittyivät pääsääntöisesti tiimien toimintaan ja niiden muodostamiseen. Jos tiimeillä ei ole selkeitä tavoitteita, on niiden vaikea toimia. Haasteena nähtiin myös se, miten saataisiin kaikki innostumaan ja osallistumaan tiimityöhön.

*Tiimityö hoitajien keskenhän ei toimi mun mieleistä sen takia, koska yleensä niillä tiimeillä ei oo mitään tavoitteita mihin ne, mitä ne niinkö tekis tai ne ei oo ainakaan niinkö kovinkaan selviä (Esimies 1).*

### **Tiimityön vahvuudet ja haasteet**

Haastateltavien mukaan tiimityöllä on monia vahvuuksia. Tiimityön nähtiin helpottavan yksikön työntekoa ja jouhevoittavan toimintaa. Tiimityön nähtiin luovan työyhteisöön motivoituneisuutta sekä innostuneisuutta. Esimiehet koki-

vat, että tiimityön myötä tiimin jäsenten oma työ saa vahvistusta ja samalla työhön tuli yhteisvastuullisuutta. Useammassa haastattelussa nousi esille, että tiimityö tuo työyhteisöön yhdessä tekemisen tunnelmaa.

*Semmonen yhteen tekemisen meininki syntyy siellä tiimissä (Esimies 3).*

*Kyllä se (tiimityö) motivoi tähän työntekoon, ihan selkeesti huomaa (Esimies 7).*

*Ihmiset oli niinku motivoituneita toimimaan siinä ja se nähtiin tärkeeks asiaks ja sit se, että siinä saatiin jotain aikaseks (Esimies 4).*

*Kyllä se minusta antaa niinku ja sitten tälleen työyhteisölle tietenkin tuo sitä tietoo ja tota semmosta innostuneisuutta (Esimies 6).*

Osa haastateltavista koki, että tiimityö antaa työntekijälle vaikutusmahdollisuuden omaan työhön. On tietty vapaus tiimissä tehdä yhdessä, ilman että otetaan vaan vastaan määräyksiä ylhäältä päin. Tiimityössä saa myös onnistumisen tunteita, kun saa itse olla suunnittelemassa konkreettisesti omaa työtään.

*Se (tiimityö) antaa sille työntekijälle sen vaikutusmahdollisuuden omaan työhön. Jotenkin se palkitsee se semmonen tiimityö. (Esimies 7.)*

Osa haastateltavista näki, että tiimityö lisää työntekijöiden työhyvinvointia. Tiimityön avulla he saavat enemmän irti työstään ja ovat innostuneita ja motivoituneita. Ja se tiimin jäsen, joka on innokas kehittämään itseään ja osaamistaan on myös innokas tiimitoimija.

*Tuota lisää ihan niitten hoitajien, jotka siitä on kiinnostunut, jotka toimii hyvin tiimissä, niin huomaa että niitten kyllä työhyvinvointinkin, ne jotenkin saa enemmän siitä työstä ja ne ajattelee sitä sillai sen tiimin kautta (Esimies 6).*

Osa haastateltavista näki tiimityön vahvuutena myös sen, että jos ongelmia ilmenee, niihin päästään tiimissä nopeammin käsiksi. Ja kun ongelmat tulevat ilmi, ne voidaan käydä heti lävitse.

Tiimityön haasteina haastatteluissa nähtiin se, että jos tiimi ei ymmärrä miksi se olemassa, niin eihän se voi toimia. Haasteena nähtiin myös se, että tiimin jäsenillä voi olla hyvinkin erilaiset käsitykset siitä, mikä tiimi on ja miten se toimii. Jos tiimillä ei ole selkeitä pelisääntöjä, tiimiin nousee herkästi piilojohtajia.

*Ne ei varmaan ymmärtänyt sitä tiimin ideaa ja sitten se, mä en tiää oliko se hyvä se jako tai että mihin se tiimi oli perustettu (Esimies 4).*

*Tiimityössä jokainen ihminen tuo sen oman ittensä siihen tiimiin, jokainen tuo sen oman historiansa siihen ja se vaikuttaa hirveen paljon siihen tiimiin (Esimies 5).*

Jos tiimillä ei ole selkeitä tavoitteita, niin sen on vaikea toimia tehokkaasti ja myös aikaa ja mahdollisuus tavoittaa sille asetut päämäärät. Toisaalta tiimityön haasteena voi olla myös se, että tiimivastaava ei saa vedettyä joukkoa eteenpäin tai tiimillä ei ole yksinkertaisesti aikaa hoitaa sille annettuja tehtäviä. Osa esimiehistä toi esille, että tiimit voivat olla toiminnaltaan hyvin eritasoisia.

Osassa yksiköissä tiimitoiminta on lopetettu, koska se on koettu vanhan aikaiseksi tai tarpeettomaksi. Tiimityö saatetaan nähdä menneenä toimintamallina. Esimies 4 toteaaakin:

*Mut sitten me lopetettiin ne kaikki tiimit, siihen meni hirveesti energiaa ja aikaa, niin tota niin ei nähty sitä enää järkeväksi.*

Osa haastateltavista näki, että tiimityön haasteena on saada kaikki innostumaan ja sitoutumaan siihen. Perustyö vie paljon aikaa ja energiaa, ja tiimityötä ei nähdä perustelluksi tässä tilanteessa.

## 4.2 Tiimin toiminta ja roolit

### Tiimin muodostaminen

Tiimiä oli lähdetty haastateltavien mukaan muodostamaan monella eri tavalla. Tiimit oli esimerkiksi jaettu hoidettavien erikoisalojen mukaan hoitotyölähtöisesti. Tiimi oli voitu muodostaa myös sen jäsenten osaamisen mukaan. Tiimiin oli päässyt myös mukaan oman kiinnostuksen perusteella.

*Me lähettiin ihan puhtaasti jakamaan erikoisaloittain eli yhteen tiimiin kuuluu ne tietyt erikoisalot (Esimies 7).*

*Lähettiin sieltä kautta ite miettimään ja rakentamaan sitä ja saatiin olla aika paljon ite siinä niinku siinä miettimässä miten lähdetään sitä (tiimiä) kokoomaan (Esimies 2).*

Tiimejä oli pääsääntöisesti muodostettu vapaaehtoisuuden pohjalta, eli työntekijä itse oli saanut kerto mielipiteensä siitä, mihin tiimiin hän haluaa. Näissä tapauksissa työntekijöiden mielenkiinto jotain erikoisalaa/tehtävää kohti oli ollut valintakriteerinä. Toisaalta tiimejä oli myös perustettu työnkuvan perusteella. Tiimien muotoutumista ohjasi suuresti käytännön työn näkökulma, on pyritty luomaan tiimi johonkin tarpeeseen.

*Sai itse sanoa mielipiteensä mihin tiimiin halus tulla (Esimies 8).*

*Ne tiimit oikeastaan mitkä hoitotyön tai hoitajien kesken on niin nehen menee pelkästään mielenkiinnon mukaan et mihin sä niinkö haluat (Esimies 1).*

*Mietittiin, että minkälaisia tiimejä me tarvitaan (Esimies 2).*

Osassa yksiköistä oli järjestetty henkilökunnalle koulutusta ennen tiimitoiminnan aloittamista. Oli ollut ulkopuolista koulutusta tai sitten esimies oli kertonut tiimitoiminnasta ja sen tavoitteita. Koulutus oli ollut pääsääntäisesti teoriakoulutusta tiimityöstä. Kaikki haastateltavat eivät muistaneet saaneensa juurikaan minkäänlaista teoriapohjaista koulutusta ennen tiimityön alkamista.

*Meillä oli ihan omia koulutuksia ihan täällä työpaikalla..., ja sitten oli nämä, kävi ulkopuolinen kouluttaja (Esimies 7).*

Tiimien muotoutumisen jälkeen osassa tiimeissä oli mietitty, miksi tiimi on perustettu ja millaiset pelisäännöt sille luodaan. Tiimin jäsenet ovat saaneet itse vaikuttaa näihin. Haastatteluissa nousi esille myös se, että kun yksikön prosessit ovat kunnossa ja vakiintuneita, niin tiimejä on helpompi muodostaa.

*Sitten muodostettiin tiimi, valittiin tiimivetäjä ja sitten ruvettiin ihan kun että tiimin pelisäännöt ja mitä varten tämmönen tiimi ollaan (Esimies 5).*

*Joo, kyllä me ne ite lähettiin niitä määrittelemään (Esimies 2).*

Tiimin sopivasta koosta haastateltavat oli melko samaa mieltä. Koettiin, että maksimissaan kymmenen henkilöä voi olla hyvin toimivassa tiimissä. Osa ajatteli niin, että kaksikin ihmistä voi muodostaa tehokkaan tiimin.

### **Tiimin tehtävä ja tavoitteet**

Tiimien tavoitteet ja tehtävät olivat määritelty hyvin kirjavasti. Osassa tiimeistä haastateltavien mukaan oli kirjallisesti kirjattu tiimin tavoitteet ja tehtävät ylös. Tiimi olivat saaneet ne määrittää itse. Osalla haastateltavista oli kokemusta tiimityön tehtävien ja tavoitteiden määrittämisestä yhdessä esimiehen kanssa. Esille nousi myös se, että hyvin toimivassa tiimissä osataan itse asettaa tavoitteet. Ne tehdään yhdessä tiimissä ja käydään esimiehen kanssa lävitse.

*Kyllä on niinku tavotteet, pelisäännöt ja kaikki sen on allekirjoittanut (Esimies 7).*

Haastateltavien mukaan osassa tiimeissä tavoitteet ja tehtävät olivat epäselviä. Tiimillä oli aavistus niistä mutta niitä ei oltu yleisesti puhuttu ääneen tai kirjattu virallisesti ylös. Oli myös tiimejä, joilla ei ole määritelty lainkaan tavoitetta. Kuten esimies 6 sanoikin:

*Siinä olis petraamisen varaa, ei ole kaikissa tiimeissä tosiaankaan tavoitteita.*

Myös se, kuinka konkreettisia tiimin tavoitteet olivat, vaihteli suuresti. Osassa haastatteluista ilmeni, että tiimiin tehtiin konkreettiset tavoitteet ja niitä päivitettiin. Osassa haastatteluista taas tuli esille, että tavoitteet oli nimellisesti tehty mutta ne olivat hyvin ympäröityjä ja eivätkä kovinkaan konkreettisia.

*Kyllä niille tavoitteet luotiin mutta se että kuinka ne sitten käytännössä jäi elämään niin... (Esimies 2).*

*Toki aina tehtiin alkuvuodesta tavoitteet, jotka sitten saattoi olla ympäri pyöreyttä (Esimies 8).*

Haastateltavien mukaan tiimissä toimiminen vaatii yhteistyötä. Sooloilua ei katsota hyvällä, vaan tiimin tulisi puhaltaa yhteen hiileen. Osa haastateltavista koki, että tiimissä kaikkien tulisi olla tasavertaisia ja tiimi ei välttämättä tarvitsisi lainkaan vetäjää.

*Että tiimissä olis kaikki tasavertaisia, että ei niissä välttämättä tarttis olla mitään tiiminjohtajaa tai muuta (Esimies 8).*

*Kukaan ei voi sooloilla (Esimies 5).*

Osa haastateltavista koki, että tiimillä täytyy olla yhteinen päämäärä, johon sitten yhdessä tähdätään. Tiimin tehtävänä nähtiin myös se, että se on paikka missä voidaan yhdessä pohtia asioita ja ratkaista vaikeitakin asioita. Yhdessä tekemisen meininki ja toisten auttaminen nähtiin myös tiimin tehtävinä.

*Tähdätään johonkin, onko se kehittämistä vai jotain toteuttamista, että yhdessä tähdätään johonkin tavoitteeseen (Esimies 8).*

Haastatteluissa nousi esille, että tiimeissä on jaettu tehtäviä tiimin jäsenten kesken. Koettiin, että yhdessä luodut pelisäännöt ja vastuut helpottavat tiimin toimintaa. Ne luovat eräänlaisen positiivisen sosiaalisen paineen tiimin jäsenille.

*Kyllä me sovitaan yhdessä niistä vastuista..., tulee sellainen sosiaalinen paine (Esimies 3).*

*Ne tiimin pelisäännöt...tietyt tällaset pelisäännöt, että sitten on helpompi sanoa, että hei meillä on nämä säännöt (Esimies 5).*

Haastateltavien mukaan tiimeille on järjestynyt kokouksia ja tapaamisia hyvin eri tavoin. Osa tiimeistä kokoontuu säännöllisesti tai tarpeen mukaan. Tiimikokous voidaan pitää myös, kun tiimin jäsenet sitä pyytävät tai esimies näkee sen tarpeelliseksi tiimille. Tiimikokoukset nähdään tarpeellisena, mutta työn luonteesta johtuen (esim. kolmivuorotyö) niitä on ajoittain vaikea järjestää niin, että kaikki tiimin jäsenet pääsisivät paikalle.

*Meillä on ihan tietyt ajankohdat milloin me pidetään tiimikokouksia (Esimies 5).*

*Ei oo säännöllisesti, se tulee heidän pyynnöstään toiveestaan ja siitä jos esimiehenä haluaa, että jotain asioita veis sen tiimin kanssa (Esimies 6).*

Haastateltavilla oli kokemus, että tiimit saavat toimia melko itsenäisesti. Asioista keskustellaan tiimissä ja päätökset tehdään myös siellä. Isommat asiat tuodaan sitten koko yksikön yhteisiin kokouksiin ja päätökset tehdään siellä työyhteisön ja esimiehen kanssa. Esimerkiksi Esimies 4 kertoo näin:

*Hyvin itsenäisesti saatiin toimia ja sitten niinku, jos tiimissä mietittiin asioita ja muutetaan vaikka niin sitte se vietiin sitten sinne yhteiseen käsittelyyn.*

Haastateltavat toivat esille myös sen, että tiimeillä on vapaus päättää itse, mihin asioihin ne tarttuvat ja mitä asioita viedään eteenpäin. Osa haastateltavista nosti esille myös sen, että ajoittain tiimi tarvitsee myös esimiehen apua ja tukea.

*Hyvin itsenäisesti saatiin niinku toimia (Esimies 4).*

Osalla haastateltavista oli kokemus, että yksikön sisällä tiimit eivät juurikaan tee yhteistyötä keskenään. Osan mielestä taas tiimit tekivät hyvinkin tiiviisti yhteistyötä ja tiimivastaavat ja esimies tekivät yhdessä tiivistä yhteistyötä.

Tiimin koko vaikuttaa tiimin toimintakykyyn. Haastateltavat toivat esille, että tiimeissä voi olla 2–10 työntekijää, jopa 20. Isoissa tiimeissä äänekkäimmät pääsevät helpommin esille ja hiljaisemmat eivät saa sanottua asioitansa. Osa haastateltavista toi esille sen, että alle kymmenkin hengen tiimissä kannattaa jakautua välillä pienempiin ryhmiin ja miettiä niissä asioita ja sitten lopuksi tehdä koko porukalla päätös.

*Jos ruvetaan yhdessä jotakin isoa asiaa purkamaan, niin aina on vaikka kuinka yrittäisit antaa jokaiselle puheenvuoron, niin siellä ne äänekkäimmät sanoo ja hiljaisimmat ei sano (Esimies 5).*

Tiimin koolla ei nähty olevan merkitystä siihen, kuinka tehokas tiimi oikein on. Osa haastateltavista toi esille, että pienikin tiimi voi olla tehokas, jos siinä on innokkaita ihmisiä. Osa haastateltavista toi esille myös sen, että yksikössä kaikki eivät välttämättä kuulu mihinkään tiimiin.

### **Roolit tiimeissä**

Tiimeissä oli jaettu roolit niin, että tiimeillä oli tiimivastaava ja muilla tiimin jäsenille oli jaettu vastuualueita. Esimiehellä oli myös oma roolinsa tiimien toiminnassa.

Haastateltavien mukaan suurimmassa osassa tiimeistä on tiimivastaava/tiimivetäjä. Suurimman osan mielestä tiimillä täytyy olla tiimivastaa, joka pitää langat käsissään. Tiimivastaava on se, joka kokoaa tiimin asioita mutta hän ei ole mikään pikku pomo. Tästä syystä tiimivastaavan rooli tulisi pitää selkeänä.

*Kyllä siinä tarvii olla semmonen napakka, topakka vetäjä (Esimies 9).*

Haastateltavien mukaan tiimivastaavan tehtäviin kuuluu tiimikokousten koolle-  
kutsuminen. Tiimivastaava vie tiimiin tietoa esimieheltä ja tuo tietoa esimiehel-  
le tiimistä. Tiimivastaava ylläpitää keskustelua tiimissä ja ratkaisee ja päättää  
yhdessä tiimin jäsenten kanssa tiimin sisällä asioita.

*Tiimivastaavan pitää yrittää kokoon kutsua ja pitää asioita vireillä  
(Esimies 6).*

Osan haastateltavista mukaan tiimivastaava mielletään herkästi tiimin jäsen-  
ten keskuudessa siksi henkilöksi, joka sitten tekee ja hoitaa kaikki tiimin asiat.  
Tiimin yhdessä sovittuja pelisääntöjä ja vastuunjakoja joudutaan käymään  
ajoittain lävitse.

Haastateltavien mukaan tiimivastaavat tekevät tiimivastaavan työtä oman pe-  
rustyönsä ohessa. Joskus harvoin, jos yksikön tilanne sen sallii, tiimivastaa-  
valle voidaan irrottaa hetki aikaa, jolloin hän voi keskittyä pelkästään tiimivas-  
taavan tehtävään, esim. jonkin asian valmisteluun.

Haastateltavien mukaan tiimivastaavan pesti on pääsääntöisesti vaihtuva.  
Tiimin jäsenet pääsääntöisesti ovat saaneet itse valita tiiminsä tiimivastaavan.  
Osassa tiimeissä esimies on valinnut tiimivastaavan.

*Tiimi valitsee itse (Esimies 6).*

*Ihan suljettu äänestys siitä, kuka on tiimivastaava (Esimies 5).*

Osassa tiimeissä on laitettu määräaika tiimivastaavan pestille esim. vuosi tai  
kaksi vuotta. Ajatuksena on ollut, että kaikki tiimin jäsenet saisivat vuorollaan  
toimia tiimivastaavana. Osa haastateltavista toi esille kuitenkin sen, että tiimi-  
vastaavana toimimisen tulee perustua vapaaehtoisuuteen. Mutta todellisuus-  
dessa useassa tiimissä on käynyt niin, että tiimivastaavan pesti on jäänyt jol-  
lekin pitemmäksi aikaa.

*Se niinku kierti, noin sitten vaan sovittiin, että nyt sä oot sitten tä-  
nä vuonna (Esimies 4).*

*Meillä oli sitten vähän ajatuksena, että tiimivetäjä voi olla välillä kuka vaan että se rooli siinä niin kuin vaihtuu (Esimies 2).*

*Se olis toiveena, että se olis kiertävä mutta musta tuntuu, että aika paljon on sitten tiettyjen ihmisten harteilla (Esimies 6).*

Osassa haastatteluissa nousi esille, että tiimivastaava työskentelee esimiehen kanssa tiiviissä yhteistyössä. Ja tiimivastaavan tehtävä nähtiin eräänlaisena sisäisenä urakehityksenä. Osassa haastatteluissa tuotiin myös esille sitä, että yksikön sisällä eri tiimien tiimivastaavat tekevät yhteistyötä keskenään.

Esimiehen roolina yksikön tiimityössä on olla tiimitoiminnan mahdollistaja ja ohjaaja. Hänen kanssaan tiimit sopivat vastuunjaosta ja on esimiehen tehtävä antaa tiimille se aika, jota se vaatii toimiakseen. Esimiehen vastuulla on hoitaa hallinnolliset asiat, jotka vaikuttavat tiimin toimintaan, esimerkiksi resurssien jakamisen ja lomien vahvistamisen.

*Se miten aktiivisesti ne toimii, nii sehän riippuu osastonhoitajasta et miten se antaa niille tiimeille aikaa (Esimies 1).*

Haastatteluissa nousi esille se, että esimiehellä täytyy olla tietoinen siitä, mitä yksikössä tapahtuu ja ymmärtää mitä yksikössä tapahtuu. Esimiehen tulee katsoa tiimien perään ja hahmottaa kokonaisuus. Ja tarvittaessa on esimiehen tehtävä mennä väliin ja puhalttaa peli poikki, jos joku tiimi alkaa sooloilla.

*Kyllä esimiehellä täytyy olla tuntosarvet koko ajan tietenkin, ihan niin kuin normaalistikin (Esimies 3).*

*Että tässähan esimiehen täytyy olla hirmu niinku hyvin kartalla, vaikka hän ei niin sanotusti nyt ei sitten oo sanelemassa, mutta täytyy todella seurata ja olla kuulolla, tietää ja ymmärtää. Joskus on pakko mennä siihen peliin mukaan vähän viheltää poikki (Esimies 7).*

Osa haastateltavista toi esille, että esimies osallistuu tiimipalavereihin tarvittaessa. Esimies osallistuu palavareihin yleensä silloin, kun tiimi haluaa tai on

jotain isompaa asiaa vireillä. Kaikissa tiimeissä esimies ei osallistunut tiimipalavereihin lainkaan. Esimies 5 kertoi:

*Esimies me kutsutaan aina tietyin väliajoin tiimipalavereihin.*

Tiimissä on siis tiimivastaavat ja muille tiimin jäsenille on jaettu tarpeen mukaan vastuualueita. Nämä vastuualueet liittyvät pääsääntöisesti yksikön ja tiimin käytännön asioiden hoitamiseen.

*Ne on oikeastaan sellaisia vastuutehtäviä. Ihan selkeesti on sovittu kuka hoitaa jotkut tilausasiat jne. (Esimies 7).*

*Tiettyjä vastuualueita, mitä ite kukin hoitaa sitten siinä tiimissä (Esimies 5.)*

Muutama haastateltava koki myös niin, että tiimissä ei oltu jaettu minkäänlaisia rooleja. Ei ollut jaettu edes tiimivastaavankaan roolia. Asiasta kertoi esimerkiksi Esimies 1:

*Ei siellä oo (rooleja)...ei niillä tiimeillä oo oikeesti puheenjohtajaa.*

### 4.3 Tiimityön arviointi

Haastateltavien mukaan tiimitoimintaa arvioitiin hyvin vaihtelevasti ja monella eri tavalla. Arviointi saattoi tapahtua vuoden lopussa, jolloin tarkasteltiin mitä oli saatu kyseisenä vuotena aikaiseksi. Arviointia tehdään myös, kun saadaan jokin projekti valmiiksi. Arviointia saatetaan tehdä myös jatkuvasti. Arvioinnit ovat keskittyneet pääsääntöisesti siihen, mitä ollaan saatu aikaiseksi, ei niinkään itse tiimin toimintaan. Esimies 8:n kertoi:

*Sitten aina vuoden lopussa vähän katottiin, että mitä me ollaan saatu aikaseks.*

Haastateltavien mukaan tiimitoimintaa arvioitiin yhdessä tiimin ja esimiehen kanssa, ja arviointiin osallistui koko tiimi, ei vain tiimivastaava ja esimies. Vas-

tauksista nousi esille myös se, että osassa tiimeistä oli käyty tiimin kehityskeskusteluja/arviointikeskusteluja epäsäännöllisen säännöllisesti.

*Joka toinen vuosi oli tiimikehityskeskustelut. Älyttömän hyviä, todella ne oli semmosia niinku, niissäkin myös tuli tottakai arvioitua sitä toimintaa (Esimies 7).*

*Kyllä ollaan joskus pidetty tiimin kehityskeskusteluja (Esimies 6).*

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että arviointia pitäisi olla tiimityössä enemmän. Arvioinnin tulisi olla säännöllisempää ja arvioinnin pitäisi koskea koko tiimin toimintaa, ei vain erilaisilla mittareilla mitattavia tuloksia. Arviointia pitäisi myös käydä lävitse koko yksikössä.

*Mutta sille tiimille pitäis antaa enemmän niinku tiiminä palautetta (Esimies 3).*

Osalla haastateltavista oli kokemus, että tiimityötä ei oltu arvioitu mitenkään kenenkään toimesta. Itse tiimissä ei ole ollut mitään arviointia tiimin toiminnasta tai tavoitteista, eikä myöskään tiimivastaava tai esimies ole millään tasolla arvioinut tiimin toimintaa.

*No mites arvioit, jos ei ole tavoitteita (Esimies 1).*

*Se (arviointi) on sama, kun tossa tavoitteissa, että siinäkin olis varmasti petrattavaa (Esimies 6).*

Haastateltavien mukaan rahalliseen palkitsemiseen ei ole ollut mahdollisuutta. Toisaalta yksi haastateltava toi esille sen, että miten voi palkita, jos tiimille ei ole määritetty tavoitteita, joita voisi saavuttaa eikä toimintaa mitenkään arvioida.

*Jos sulla ei oo tavoitteita mitä sä voit saavuttaa, jos sulla ei oo arviointia, niin miten sä palkitsetkaan (Esimies 1).*

*No, rahallista palkintoo ei nyt saada (Esimies 3).*

Haastateltavat kokivat palkitsemisena kiitokset ja kehut joko työkaverilta, esimieheltä tai potilaalta. Työstä saatu hyvä mieli sekä onnistumisen tunne koettiin myös palkitsevana.

*Mun mielestä hyvä palkinto on, kun tulee hyvä mieli itelle ja tietää että on onnistunu (Esimies 9).*

*Ei, mitäpäs tässä, kun muutenkaan ei oo mitään palkitsemiskeinoja ole muuta kuin kiitokset ja kiitokset ja kannustamiset ja sellaiset tsemppaamiset (Esimies 6).*

Koettiin, että palkitsemisen ei tarvitse olla aineellista, vaan sanallinenkin palkitseminen riittää. Sillä pienelläkin sanallisella palautteella voi olla suuri merkitys sen vastaanottajalle. Yksi haastateltava kertoikin, että palkitsemisena voi ajatella myös sen, että muut tiimin jäsenet luottavat sinuun ja arvostavat sinua.

Aineellisena palkintona osa haastateltavista koki tiimin jäsenten päästämisen koulutuksiin. Useassa haastattelussa nousi esille myös se, että tiimien työntekijät arvostavat sitä, että eri tuotefirmat tarjoavat pullakahvit tai ulkona syömiset.

*Tota mä sitten palkitsen koulutuksilla (Esimies 3).*

*On saatu järjestettyä tiimeille kahvia ja pullia, illallisia...tämän tiimi kokee erittäin palkitsevana (Esimies 7).*

## 5 Johtopäätökset

Tässä osiossa esitellään tutkimuksesta vedettävät johtopäätökset ja niiden merkitys toimeksiantajalle. Opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa toimeksiantajalle kirjallisuuteen sekä esimiesten haastatteluun perustuen tietopaketti tiimityöstä ja sen hyödyistä ja haitoista.

Haastatteluissa kävi ilmi, että tiimi ymmärretään hyvin moneksi asiaksi. Haastateltavien mukaan tiimi tarkoitti toiselle kahta ihmistä työskentelemässä yh-

dessä, toisessa ääripäässä jopa useamman kymmenen henkilön tiimiä. Kirjallisuudessa tiimiä määritellään sekä koon että sen toiminnan mukaan.

Kaikilla haastateltavilla oli jonkinlaista kokemusta tiimityöstä, ja pääsääntöisesti tiimityöhön suhtauduttiin positiivisesti. Tiimityö nähtiin mahdollisuutena helpottaa yksikön työntekoa. Tiimityöllä nähtiin myös olevan työntekijöitä motivoiva vaikutus. Se sai aikaan myös yhteisöllisyyttä ja yhteisvastuuta asioiden hoitamisesta.

Tiimityön vahvuuksina nähtiin myös se, että työntekijät saivat tiimityön avulla mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Onnistuneesta tiimityöstä työntekijät saivat positiivista onnistumisen tunnetta. Tiimityöllä nähtiin olevan myös positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin.

Toisaalta tuli esille se, että tiimityö ei kaikkien mielestä ole välttämättä oikea ratkaisu työyhteisöön. Haasteina nähtiin se, että jos tiimin jäsenet eivät sisäistä tiimin tehtävää tai tarkoitusta, sen on vaikea toimia. Samoin, jos tiimillä ei ole selkeästi määritettyä tehtävää ja tavoitetta, on tiimin mahdotonta toimia tehokkaasti ja tuloksetta.

Tiimityön haasteena on lisäksi se, että työyhteisön työntekijät tulisi saada sitoutettua valittuun toimintamalliin. Tiimillä tulisi olla tiimivastaava, joka vetää tiimiä. Tiimin jäsenten tulisi tunnistaa yhteinen päämäärä ja sopia se, miten siihen päästään. Jokainen tiimin jäsen ei voi olla yhtä innokas osallistuja mutta kaikkien pitäisi pyrkiä kuitenkin samaan tavoitteeseen.

Jo tiimin muodostamisessa voidaan toimia hyvin eri tavoin. Tiimi on voitu perustaa esim. työtehtävän, toiminnan, oman kiinnostuksen tai esimiehen päätöksen perusteella. Jotta työntekijät ymmärtävät miksi, tiimitoimintaa perustetaan, tulee esimiesten perustella, miksi tällainen toimintamalli on valittu ja kouluttaa henkilökuntaa sitä varten.

Tiimeissä oli määritelty tiimien tehtävät ja tavoitteet monen eri tasoisesti. Jotta tiimi voisi toimia menestyksekkäästi, tulisi sillä olla tiimin itsensä määrittämät tavoitteet, jotka on yhdessä hyväksytty esimiehen kanssa. Jos tiimillä ei ole

määritelty selkeitä tavoitteita ja tehtäviä, on esimiehen vaikea odottaa työntekijöiltään tuloksia.

Tiimeillä täytyy olla myös ilmaa ja aikaa toimia. Tässä esimies on avainasemassa mahdollistamalla omalla toiminnallaan sen, että tiimit saavat aikaa muotoutua ja toimia. Tiimeillä on mahdollisuus toimia melko itsenäisesti, isommat päätökset tuodaan kuitenkin työyhteisön yhteisesti päätettäväksi.

Tiimin koko vaikuttaa tiimin toimintakykyyn. Pienikin tiimi voi olla tehokas ja aikaansaava, jos siinä on innostuneet jäsenet ja heillä on selkeä päämäärä. Toisaalta tiimi ei voi olla liian suuri, jotta kaikilla tiimin jäsenillä säilyy samanlainen vaikuttamismahdollisuus.

Tiimeissä voidaan jakaa erilaisia rooleja. Yleisin ratkaisu on, että tiimille valitaan tiimivastaava/tiimivetäjä. Tiimivastaavan nähdään olevan henkilö, joka pitää tiimissä langat käsissään ja valmistelee asioita. Hän ei kuitenkaan ole mikään ”pikku pomo”.

Tiimivastaava tekee perustyötä, jonka ohessa hän toimii tiimivastaavan tehtävässä. Tuloksista nousi esille se, että tiimivastaavan tehtävän olisi hyvä olla kiertävä pesti, jotta kukaan ei jumittuisi tähän tehtävään ja jotta tehtävästä ei siten myöskään muotoutuisi liian vaativa pesti. Muilla tiimin jäsenillä on sovit-  
tuja vastuualueita, jotka liittyvät pääsääntäisesti käytännön työhön.

Esimiehen rooli tiimityössä on olla tiimitoiminnan mahdollistaja ja ohjaaja. Esimies vastaa yksikön toiminnasta, joten hänen täytyy olla tietoinen, mitä yksikössä tapahtuu ja hahmottaa kokonaisuus. Esimiehen ja tiimivastaavan välillä tulee käydä säännöllistä vuoropuhelua, jotta mahdollisiin ongelmiin voidaan puuttua välittömästi. Esimiehen on kuitenkin hyvä antaa tiimeille tietty määrä itsenäisyyttä ja luottaa tiimien toimintaan. Esimies voi osallistua tiimien palaverihin tarpeen mukaan.

Tiimitoiminnan arviointi on yksi esimiehen tehtävistä. Kun tiimille on määritelty konkreettiset tehtävät ja tavoitteet, tiimin arviointi on helpompaa. Jos tiimitoimintaan on panostettu, myös arviointia tapahtuu säännönmukaisemmin. Arvi-

ointia on tehty koko tiimin ja esimiehen voimin esim. tiimin kehityskeskustelussa.

Arvioinnin puute johtui pääsääntöisesti siitä, että tiimeillä ei välttämättä ollut selkeitä tehtäviä ja tavoitteita mitä arvioida. Esimiehet näkivät, että tiimitoiminnan arvioinnin kehittäminen ja siihen panostaminen olisi hyödyllistä. Samoin tiimeillä voisi olla myös säännöllistä itsearviointia omasta toiminnastaan. Arviointiin pitäisi kaikkienensa liittyä sekä itse tiimin toiminnan arvioimista että määritettyjen tehtävien ja tavoitteiden saavuttamista.

Tiimityöstä palkitseminen nähtiin myös merkityksellisenä. Rahalliseen palkitsemiseen ei julkisessa terveydenhuollossa ole mahdollisuutta. Mutta palkitsemisen nähtiin voivan olevan myös sanallista palkitsemista kiitosten ja kehujen muodossa, joko esimieheltä, kollegalta tai potilaalta. Itselle saatu hyvä mieli ja onnistumisen tunne nähtiin myös yhtenä palkintona työstä.

Tulokset osoittavat sen, että tiimityössä on potentiaalia ja mahdollisuuksia. Tiimityö voi vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisön toimintaan ja motivoida työntekijöitä. Toisaalta tulee muistaa se, että tiimityö ei ole ratkaisu kaikkien työyksiköiden toiminnan haasteisiin. Tiimityö täytyy olla huolella suunniteltua ja perusteltua, jotta se menestyy.

## 6 Pohdinta

Tiimityötä on tehty Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä eri muodoissaan jo pitkän aikaa. Nyt toimeksiantaja halusi koota tietyn alueen esimiehiltä kokemuksia tiimityöstä ja peilata niitä tiimityöstä löytyvään teoriaan. Tarkoituksena oli etsiä myös niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, milloin tiimityö onnistuu ja milloin ei.

Tiimityön onnistumiseen vaikuttavat useat tekijät. Mutta päällimmäiseksi asiaksi sekä tässä opinnäytetyössä että kirjallisuudessa nousee se, että tiimillä täytyy olla selkeästi määritelty tehtävä ja tavoite. Krügerin (2004, 11) mukaan tiimillä täytyy olla yhteinen päämäärä, jotta se voi muovautua huipputii-

miksi. Samalla linjalla ovat myös monet muut tutkijat (Hu & Liden 2015, 1122; Katzenbach & Smith 1993, 59; Peltola 2005, 42; Salminen 2013, 49–50).

Tiimityön avulla voidaan saada työntekijät motivoituneimmaksi, ja he saavat mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Tämän avulla myös työntekijöiden työhyvinvointi voi parantua. Yhteisöllisyys ja yhteisvastuu nähtiin myös tiimityön hyvinä puolina. Nämä asiat nousivat esille myös kirjallisuudessa. Gallie ym. (2012, 40) toteavat tutkimuksessaan, että kun tiimillä on itsenäistä päättävävaltaa, sen jäsenet ovat motivoituneempia, aloitteellisempia ja sitoutuneempia työhönsä.

Tiimityön haastekohtina nousivat esille se, että jos tiimillä ei ole määritelty konkreettisia tavoitteita ja tehtäviä, on sen vaikea toimia. Samoin tiiminjäsenen täytyy olla sitoutuneita tiimin toimintaa ja heillä tulisi olla halu työskennellä kohti yhteistä päämäärää. Gong ym. (2013, 845) osoittavat tutkimuksessaan, että tiimin tavoitteellisuus on tärkeää, jotta tiimi tehokas ja aikaansaava. Sama tulee esille myös Peraltan ym. (2015, 100) tutkimuksessa.

Tiimityölle sairaalolosuhteissa luovat haasteita se, että toimiiko yksikkö ympäri vuorokauden vai pääsääntöisesti päiväsaikaan. Kun tiimit jäsenet ovat pääsääntöisesti kaikki samaan aikaan töissä, tiimin toiminta helpottuu huomattavasti. Kolmivuorotyö luo omat haasteensa tiimin toiminnalle, koska tiimin jäseniä voi olla vaikea saada yhtä aikaa töihin. Samoin tiimin toiminta on rikkonaisempaa, koska tiimin jäsenet näkevät toisiaan harvemmin kuin päiväluontoisessa työssä.

Tutkimusaiheena tiimityö oli valtavan suuri, minä vuoksi aihetta piti rajata koskemaan sitä, minkälaisia toimintamalleja tiimityöstä löytyy sekä mitkä tekijät vaikuttavat myönteisesti ja negatiivisesti tiimien toimintaan. Rajausta tapahtui myös toimeksiantajan toimesta, kun päädyttiin haastattelemaan tietyn alueen esimiehiä tutkimusta varten.

Tutkimusotteeksi valittiin laadullinen haastattelututkimus, koska toimeksiantaja halusi kerätä esimiesten kokemuksia ja ajatuksia tiimityöstä. Haastatteluja varten rakennettiin teemahaastattelurunko, joka muodostettiin tutkimuskysy-

mysten ja kirjallisuuden perusteella. Haastateltavien rekrytointi sujui helposti. Itse haastattelujen tekeminen oli haastavaa, koska opinnäytetyön tekijälle ei ollut aiempaa kokemusta tällaisista haastatteluista.

Teemahaastattelu oli sopiva valinta, koska se antoi mahdollisuuden tarkentaviin kysymyksiin haastattelujen aikana. Teemahaastattelurunko kuitenkin ohjaisi haastattelutilanteita niin, että kaikki osa-alueet tuli kaikkien haastateltavien kanssa käytyä lävitse. Nämä teemahaastattelun hyödyt nousevat esille myös Kanasen (2008, 74) perusteluissa teemahaastattelun valinnassa.

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Tämän laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään sillä, että tutkimuksen kulku ja rakenne on dokumentoitu mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksessa tehdyt ratkaisut ja rajaukset on pyritty dokumentoimaan tarkasti ja perustelemaan tehdyt ratkaisut. Kanasen (2014, 53) mukaan tarkka opinnäytetyön prosessin dokumentaatio on yksi tärkeimmistä asioista lisäämään opinnäytetyön uskottavuutta. Opinnäytetyön luotettavuutta olisi voinut parantaa antamalla litteroitu haastatteluaineisto sekä sen tulkinta luettavaksi haastateltaville, jotta he olisivat voineet varmistaa tulkinnan. Kanasen (2010, 70) mukaan tämä oli yksi keino lisätä tulkinnan luotettavuutta.

Opinnäytetyötä tehtäessä tekijä on pyrkinyt objektiivisuuteen haastattelutilanteissa sekä haastattelumateriaaleja tulkittaessa. Opinnäytetyöntekijä on töissä samassa organisaatioissa mistä aineisto on kerätty. Mutta haastattelutilanteissa tämä on tietoisesti pyritty laittamaan taka-alalle, jotta haastateltavat ovat voineet vapaasti kertoa omia näkemyksiään tiimityössä ja haastattelijalla on laitannut omat käsityksensä tiimityöstä taka-alalle. Samoin tehtäessä analyysia haastattelumateriaaleista, omat käsitykset tiimityöstä on pyritty laittamaan taka-alalle. Tällöin haastattelumateriaalia on pystytty katsomaan ulkopuolelta, neutraalimmalta pohjalta.

Koska tutkimuksessa oli haastateltu yhdeksää esimiestä tietyissä organisaation yksiköissä, ei tuloksia voida välttämättä laajalti yleistää ja siirtää. Haastateltaviksi valikoitui tietty joukko esimiehiä, suuremmalla otoksella olisi voitu saada erilaisiakin tuloksia tiimityöstä. Toisaalta haastatteluja tehdessä tietty satu-

raatio vastauksissa alkoi ilmetä, joten tällä saatiin vahvistusta siihen, että tietynasteista yhtä mielisyyttä haastateltavien kesken löytyi.

Opinnäytetyön luotettavuuteen vaikutti myös valittu näkökulma tiimityöhön.

Teemahaastattelun teemat muodostettiin kirjallisuuden perusteella, jotta saataisiin esimiehiltä mahdollisimman laajakuvaus heidän kokemuksistaan tiimityöstä.

### **Jatkotutkimusehdotukset**

Toimeksiantaja voi hyödyntää tässä työssä esiteltyjä tuloksia suunnitellessaan yksiköiden toimintaa. Tuloksissa saatiin esille esimiesten kokemuksia ja ajatuksia liittyen tiimityöhön. Esille nousi sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia. Ja näitä kannattaa hyödyntää, jos tiimitoimintaa halutaan edistää tai aloittaa toimeksiantajan yksiköissä. Jatkotutkimuskohteena voisi olla esim. tutkimus siitä miten työntekijät kokevat tiimityön, mitä haasteita/hyviä puolia he näkevät/kokevat tiimityössä. Samoin laajemmalle esimiesjoukolle tehtävä kvantitatiivinen tutkimus tiimityöstä voisi olla hyödyksi tiimitoiminnan kehittämiseksi.

## Lähteet

- Belbin, M. 2010. Team roles at work. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Routledge.
- Belbin. 2017. Belbin team roles. Viitattu 14.5.2017.  
<http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>.
- Fleming, I. 1999. Tiimityö. Helsinki: Inforviestintä.
- Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A. & Green, F. 2012. Teamwork, skill development and employee welfare. *British Journal of Industrial Relations*, 50, 3, 23–46. Viitattu 12.9.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Garbens, Y. & Konradt, U. 2014. The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 87, 1, 102–137. Viitattu 26.9.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Gong, Y., Kim, T. & Lee, D. 2013. Multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. *Academy of Management Journal*, 56, 3, 827–851. Viitattu 11.9.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Gopee, N. & Galloway, J. 2009. Leadership and management in health care. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Griffith, B. A. & Dunham, E. B. 2015. Working in teams. Moving from high potential to high performance. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki: Gummerus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hu, J. & Liden, R. C. 2015. Making a difference in the teamwork: linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness. *Academy of Management Journal*, 58, 4, 1102–1127. Viitattu 29.8.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.
- Isoherranen, K. 2008. Moniammatillinen toiminta ryhmäilmionä. Teoksessa *Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö*. Toim. K. Isoherranen, L. Rekola & R. Nurminen. Helsinki: WSOY, 84–144.
- Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: JAMK.

- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: JAMK.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu. Viitattu 26.9.2017. <https://janet.finna.fi>, Booky.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Helsinki: Weilin+Göös.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 2001. The discipline of teams. New York: Wiley.
- Koivukoski, S. & Palomäki, U. 2009. Hoitotyön tiimikirja. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto.
- Krüger, W. 2004. Tiimin vetäminen. Helsinki: Rastor.
- Lee, T. 2016. Teamwork: The competitive differentiator for the new marketplace. *Healthcare Financial Management*, 70, 12, 1–4. Viitattu 25.9.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Miller, D. 2011. Brilliant teams. What to know, do and say to make a brilliant team. 2<sup>nd</sup>ed. Harlow, England: Pearson Prentice Hall.
- Mindtools. 2017. Forming, storming, norming, and performing. Viitattu 13.9.2017. [http://mindtools.com/pages/article/newLDR\\_86.htm](http://mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm).
- Parast, M. M. & Adams, S. 2004. Dysfunctional past, functional future: Team-based rewards. *Engineering Management*, 14, 2, 12–13. Viitattu 27.9.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Peltola, A. 2005. Toimiva tiimi. Helsinki: Perhemediat.
- Peralta, C. F., Lopes, P. N., Gilson, L. L., Lourenco, P. R & Pais. L. 2015. Innovation processes and team effectiveness: The role of goal clarity and commitment, and team affective tone. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 80–107. Viitattu 12.9.2017. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Helsinki: Heuristica.
- Sairaanhoidopiiri. 2017. Keski-Suomen sairaanhoidopiirin internet-sivut. Viitattu 11.9.2017. <http://www.ksshp.fi/fi-FI/Sairaanhoidopiiri>.
- Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-Impact Oy.
- Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Helsinki: Aseman lapset.

Sharma, V., Roychowdhury, I. & Verman, M. 2009. Do willfully designed teams fail? *Journal of Soft Skills*, 3, 1, 45–55. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.

Skyttä, A. 2000. A-Ö: tiimitys ja sen läpivienti: matkalla kohti matalampia organisaatioita. Helsinki: Yritystaito.

Spiik, K.-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Thompson, L. L. 2004. Making the team – A guide for managers. 2<sup>nd</sup>ed. Upper Saddle River NJ: Pearson Practise Hall.

Tuckman, B. W. 2001. Developmental sequence in small groups. *A Research and Applications Journal*, 3,66–81.

<http://openvce.net/sites/default/files/Tuckman1965DevelopmentalSequence.pdf>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

West, M. A. 2012. Effective teamwork: practical lessons from organizational research. 3<sup>rd</sup> ed. West Sussex; Malden, MA: John Wiley & Sons.

# Liitteet

## Liite 1. Teemahaastattelurunko

### HAASTATTELURUNKO

- **Kerro lyhyesti omasta toimenkuvastasi (Taustakysymykset)**  
koulutustausta, minkä kokoinen yksikkö, millainen toiminta, kuinka kauan työkokemuksista esimiestyöstä/työparina olosta,
- **Kokemuksia tiimityöstä**  
Omakohtaiset kokemukset (hyvät ja huonot)  
Moniammatillinen vai ei, mikä on rajannut tiimiä  
Mitä tekisit toisin vai tekisitkö  
Kokemus tiiminjohtamisesta
- **Tiimin määrittely**  
Mikä on tiimi, mistä se muodostuu  
Montako henkeä, millaisia toimijoita, mikä sopiva koko tiimille  
Kauanko tehnyt tiimityötä/johtanut tiimiä
- **Tiimin tehtävä**  
Miten määritelty tiimin tehtävä  
Kuka on määrittänyt tehtävän  
Onko asetettu tavoitteet, kuka ne on asettanut ja onko kirjallisena  
Tiimityön Onnistumiset/haasteet
- **Erilaiset roolit tiimissä**  
Millaisia rooleja tiimissä on  
Kuka nämä on päättänyt, onko kirjallisena
- **Tiimin toiminnan arviointi**  
Kuka tekee ja kenen kanssa
- **Tiimin palkitseminen**  
Onko palkittu vai ei, jos on miten  
Kuka päättänyt palkitsemista/ palkitsemattomuudesta

## Liite 2. Tutkimustiedote

TUTKIMUSTIEDOTE

10.8.2017

Pyydän sinua osallistumaan laadulliseen haastattelututkimukseeni, joka koskee tiimityön toimintamalleja hoitotyössä Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä kirurgian ja aistinelinten osaamiskeskuksen alueella. Haastattelu liittyy opinnäytetyöni tekemiseen Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden opinnoissa. Tutkimuksen tavoitteena on kirjallisuuden ja haastattelussa saatujen tietojen perusteella muodostaa käsitys tiimityön toimintamallien käytävyydestä sairaalassa.

Haastateltavaksi on valittu kirurgian ja aistinelinyksiköiden hoitotyön esimiehet ja heidän työparinsa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Haastattelu suoritetaan teema-haastattelulla ja se nauhoitetaan. Haastattelu kestää n. 30-60 minuuttia. Ennen haastattelua täytetään kirjallinen suostumuslomake haastatteluun.

Vastaamalla tähän viestiin sovimme haastatteluajan. Haastattelu tullaan suorittamaan joko työhuoneessasi tai vaihtoehtoisesti jossain myöhemmin sovittavassa tilassa Keskussairaalsassa. Jos et halua osallistua tutkimukseen sinua ei tarvitse tehdä mitään. Laitan muistutusviestin tutkimukseen osallistumisesta kaksi viikkoa alkuperäisen viestin jälkeen.

Tutkimukselle on myönnetty Keski-Suomen sairaanhoitopiirin tutkimuslupa.

Kaikki haastatteluissa saatu materiaali (digitaalinen että paperinen) on luottamuksellista ja se on vain tutkijan käytettävissä ja säilytetään asianmukaisesti lukitussa tilassa. Materiaalia ei luovuteta eteenpäin ja opinnäytetyön valmistuttua se hävitetään asianmukaisesti. Tutkimusmateriaalia raportoidaan niin, että haastateltavia ei voi siitä tunnistaa.

### Lisätietoja tutkimuksesta saat:

#### Satu Jämsen

sh (AMK), Ttm

Opinnäytetyön tekijä

s-posti: [xxxxxxxxxxxx](mailto:xxxxxxxxxxxx)

### Opinnäytetyön ohjaaja:

Riku Ojanperä

Lehtori

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

## Liite 3. Suostumuslomake

### SUOSTUMUS HAASTATTELUUN

Olen lukenut opinnäytetyöstä tehdyn tiedotteen. Suostun osallistumaan haastatteluun siinä mainittujen tietojen perusteella. Halutessani voin perua osallistumiseni/suostumukseni haastatteluun missä vaiheessa vain, ilman seurauksia.

Haastattelussa ei kerätä henkilötietoja. Haastatteluaineisto raportoidaan niin, että yksittäistä vastaajaa ei voi siitä tunnistaa.

---

Päiväys

Haastateltavan nimi

---

Päiväys

Haastattelija