

Tiimityön kehittäminen Helsingin ja
Uudenmaan sairaanhoitopiirin Lohjan
Sairaalan sisätautiosasto neljälle



Puttonen, Ville

Yliruusi, Sari

Tiimityön kehittäminen Helsingin ja Uudenmaan sairaan- hoitopiirin Lohjan Sairaalan sisätautiosasto neljälle

Ville Puttonen
Sari Yliruusi
Hoitotyön koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu 2010

Ville Puttonen, Sari Yliruusi

Tiimityön kehittäminen Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin Lohjan Sairaalan sisätauti-osasto neljälle

Vuosi 2010

Sivumäärä 66

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin Lohjan sairaalan sisätautiosasto neljän hoitohenkilökunnan käsityksiä tiimityöstä ennen uuteen toimintamalliin siirtymistä. Lisäksi opinnäytetyön avulla selvitettiin työntekijöiden kehittämis ehdotuksia uudesta toimintamallista.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin tiimityön määritelmän, arvojen merkityksen sekä muutoksen tuomien mahdollisuuksien kautta kokonaiskäsitykseen tiimityön tuomista mahdollisuuksista toteuttaa hoitotyötä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen ja siihen osallistui osaston henkilökuntaa (n= 25). Aineisto kerättiin teemoitetulla ryhmähaastatteluilla, joita oli yhteensä seitsemän. Aineisto kerättiin tammi-helmikuussa 2010. Laadullinen aineisto kerättiin avoimilla kysymyksillä, jossa haastateltavat sai omin sanoin kertoa käsityksiään tiimityöstä. Aineisto analysoitiin deduktiivisesti SWOT-analyysia käyttäen.

Tulokset kuvaavat hoitohenkilökunnan käsityksiä tiimityöstä ja osoittavat, että työyhteisöllä on positiivinen käsitys tiimityöstä ja sen kehittämisestä. Vahvuutena työyhteisössä on potilaslähtöinen työskentely, halu luoda uutta sekä ammatillisuus. Työyhteisön arvojen ymmärtäminen on osa tiimityöskentelyä. Uhkana koettiin henkilöresurssien vähäisyys ja yhteisen kehittämisen tarvittavan ajan puute sekä teoreettisen tiedon vähäisyys. Lisäksi tuloksissa kävi ilmi pelko muutosta kohtaan ja työn vaatavuuden lisääntyminen.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin Lohjan sairaalan sisätautiosasto neljän työyhteisön hoitohenkilökunnan uuden toimintamallin kehittämistyössä ja siihen liittyvien koulutustarpeiden arvioinnissa.

Työyhteisössä on tarkoitus toteuttaa uusi vastaavanlainen kysely, jossa uudelleen arvioidaan tiimityönprosessissa etenemistä muutaman vuoden kuluttua.

Avainsanat: muutos, roolit, yhteistyö, tiimityö, teemahaastattelu, ryhmähaastattelu, tiimityön kehittäminen.

Ville Puttonen, Sari Yliruusi

Development of teamwork for Hospital district of Helsinki and Uusimaa Lohja hospital's internal medicine Ward four

Year 2010

Pages 66

The aim of this thesis is to describe the nursing staff's perceptions of teamwork within Lohja hospital's internal medicine ward four of Hospital district of Helsinki and Uusimaa before taking to use a new work model. Furthermore the staff's suggestions for development could be outlined through this thesis.

The theoretical framework of this thesis pictures a general view of possibilities provided by teamwork for nursing practice through definition of teamwork, the meaning of values and the possibilities brought by the transition. This study was carried out using qualitative research method.

Staff of the ward (n=25) participated to this qualitative study. All in all, seven thematic interviews were used as data collection method. The interviews were carried out during January to February 2010. Qualitative data was collected through open questions, with which the interviewees could tell about their perceptions of teamwork in their own words. The data was analyzed deductively using the SWOT analysis.

The results represent the nursing staff's perceptions of teamwork and indicate that the work community has a positive perception of teamwork and developing it. Work community's strengths are patient-centered work methods, willingness to create new and professionalism. Understanding the work community's values was seen as a part of teamwork. Inadequate staff resources and the shortage of common time needed for development as well as a lack of sufficient theoretical knowledge were seen as a threat. In addition, the results show a fear of the transition and that the work gets more demanding.

The results of this thesis can be utilized in developing a new work model and the associated education needs for the nursing staff in Lohja hospital's internal medicine Ward four of Hospital district of Helsinki and Uusimaa.

A comparable query is planned to be carried out in the work community within a few years to re-evaluate the progress in teamwork process.

Keywords: Transition, roles, cooperation, teamwork, thematic interview, group interview, development of teamwork

SISÄLLYS

1	Johdanto.....	7
2	Teoreettiset lähtökohdat	9
2.1	Arvot ja arvon määritelmä	9
2.2	Sairaanhoidajan eettiset ohjeet	10
2.3	Tiimityön määritelmä.....	10
2.4	Mitä on tiimityö?.....	12
2.5	Ryhmän kehityksen vaiheet.....	14
2.6	Tiimityön kehittäminen.....	16
2.6.1	Tiimin erilaiset tehtävät ja vastualueet	17
2.6.2	Tiimin ihanne	20
2.6.3	Potilaslähtöinen hoitotyö.....	21
2.7	Muutosprosessi.....	22
2.8	Roolit työyhteisössä.....	26
2.8.1	Esimiehen rooli	26
2.8.2	Tiiminvastaavan rooli	29
2.8.3	Tiimin jäsenten roolit.....	30
3	Lohjan sairaalan sisätautiosasto neljä	32
3.1	Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin arvot ja strategiat.....	33
3.2	Lait ja asetukset.....	33
3.2.1	Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstä.....	33
3.2.2	Kansanterveyslaki	35
3.2.3	Kuntalaki.....	35
3.2.4	Työturvallisuuslaki	36
4	Tutkimusmenetelmät	37
4.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä	37
4.2	Tutkimusetiikka.....	38
4.3	Teemahaastattelu	38
4.3.1	Ryhmähaastattelu	39
4.3.2	Nauhoittaminen ja litterointi.....	39
4.4	SWOT-analyysi	40
4.5	Sisällönanalyysi	40
4.6	Deduktiivinen sisällön analyysi	41

5	Tutkimuksen toteuttaminen	41
5.1	Aineistonkeruu	41
5.2	Aineiston sisällön analyysi.....	42
5.3	Haastattelujen tulokset	42
5.4	Haastattelun keskeisimmät näkemykset SWOT-analyysiä käyttäen	48
6	Kehittämissuhteet ja pohdinta.....	49
6.1	Opinnäytetyön toteuttaminen	51
6.2	Opinnäytetyö oppimisprosessina ja ammatillisen kasvun arviointi.....	52
	Lähteet	53
	Taulukot	59
	Liitteet.....	60

1 Johdanto

Tiimityöllä tarkoitetaan pysyvää työskentelyä tiimissä tai ryhmässä. Tiimillä on yhteinen tehtävä ja heillä on valtuudet suunnitella ja toteuttaa kokonaisvaltaista työtä itsenäisesti organisaation toimintamallin mukaisesti. Ryhmä määritellään usein kahden tai useamman ihmisen muodostavaksi, jatkuvasti keskenään vuorovaikutuksessa oleviksi yhteisöksi tai joukoksi. Heillä on yhteiset tavoitteet. Työyhteisössä tiimejä voidaan perustaa hoitamaan jatkuvaa tehtävää tai tuotantoa tai vain jotain rajattua tehtävää varten (Tilastokeskus 2010.)

Tiimi ei voi olla organisaatiossa erillinen yksikkö, koska organisaatio määrittelee päätavoitteet, jonka mukaan tiimi soveltaa tavoitteet käytäntöön. Ajoittain tiimiin voi kuulua muiden ammattiryhmien edustajia potilaan tarpeista riippuen. Tiimin tulee tunnistaa potilaan hoidossa yksilövastuu, mutta tiimityössä on huomioitava yhteisvastuu toiminnan sujuvuudesta. Jokainen työntekijä vastaa omasta ammatillisesta toiminnastaan, ja tiiminä vastuu kannetaan yhteisen perustehtävän toteuttamisesta ja sen suorittamisesta. (Vakkuri 1995, 15-16.)

Tiimityön kehittäminen on pitkäkestoista ja systemaattista toimintatapojen eteenpäin viemistä. Kehittämisessä on hyvä lähteä liikkeelle määrittelemällä nykyinen tilanne ja pohtia, miten tällä hetkellä toimitaan ja mihin toiminta perustuu sekä mitä voidaan lähteä tavoittelemaan. Yhteisenä tavoitteena on rakentaa arvopohja, jonka pohjalta perustehtävää lähdetään kehittämään. Tiimissä tulee pohtia koko työyksikköä koskevia muutoksia ja tuoda ne esiin esim. osastokokouksissa. Kokoukseen osallistuminen ja henkilökunnan vastuuttaminen lisäävät tiimin jäsenten sitoutumista ja vaikuttaa suoraan työssä jaksamiseen. (Koivukoski & Palomäki 2009, 23-26.)

Tiimityö on keskeinen menetelmä, kun halutaan saada laadukasta ja korkeatasoista tulosta hoitotyössä. Sen tutkiminen ja kehittäminen lisää ammatillista valmiutta, työhyvinvointia ja jaksamista. (Koivukoski & Palomäki 2009, 23-26.) Opinnäytetyön tärkeys korostuu siinä, että pystytään tiedollisen ja kokemuksellisen taidon kautta kehittämään ammatillista kasvua.

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin Lohjan sairaalan sisätautiosaston neljän tavoitteenä on kehittää tiimityötä. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata osaston henkilökunnan käsityksiä tiimityöstä ennen uuteen toimintamalliin siirtymistä. Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä työelämän edustajien sekä Laurea-ammattikorkeakoulun opettajien kanssa. Opiskelijat olivat mukana osastolle järjestettävässä tiimityön kehittämispäivässä yhdessä hoitohenkilökunnan kanssa. Tutkimussuunnitelman hyväksymisen ja tutkimusluvan saannin jälkeen tutkimusprosessi eteni systemaattisesti. Tutkimusluvan jälkeen muodostettiin haastatteluryhmät. Osastolla on henkilökuntaa 48, joista ryhmähaastatteluun valittiin 25 henkilöä. Tutkimuksessa käytettiin teemoitettua ryhmähaastattelua. Haastattelua varten oli laadittu

valmiit kysymykset, jotka oli toimitettu ennen haastattelua. Haasteltavat oli arvottu kuuteen ryhmään. Yhteen ryhmähaastatteluun osallistui keskimäärin neljä haastateltavaa. Osastonhoitaja sijainen haastateltiin erikseen.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa kuvataan tiimityön prosessinomaista etenemistä sekä tiimityöstä saatavia etuja työn moninaisuuden helpottamiseksi. Työn empiirisessä osassa käsitellään tutkimusaineiston kerääminen ja analysoinnin kuvaus sekä analyysin perusteella tuotettu kuvaus tiimityön tilanteesta osastolla neljä.

2 Teoreettiset lähtökohdat

2.1 Arvot ja arvon määritelmä

Arvojen merkitys korostuu yksilön ja työyhteisön toiminnan kannalta. Arvot ovat tavoite, joka asettaa toiminnalle perusteet jonka mukaan arvioidaan toimintaa ja tapoja. Arvoihin sisältyy tieto hyvistä, oikeista, tärkeistä sekä toisaalta huonoista, vääristä ja vähemmän tärkeistä asioista. Arvot tulevat ymmärretymmiksi, kun ne jaotellaan pienemmiksi. Tärkeää on erotella mitä ja miten arvojen suhde, sekä ymmärtää miksi ja millaisia arvovalintoja tehdään. Mitä arvot tarkoittavat, mihin asioihin tulisi käyttää aikaa, rahaa ja energiaa. Miten arvot kertovat, millä tavalla tai tyylillä ihminen toimii. Näiden kahden arvojen jako ohjaa johtamisen jakamista kahteen osa-alueeseen ja nämä ovat asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen. Ensimmäisellä toimintamallilla halutaan antaa suunta ja toisen merkitys on ottaa kantaa toimintatapoihin. Kun erotellaan, asia-arvojen ohjaamia toimenpiteitä syntyy tunne siitä, että teemme ja toimimme oikeita ja tärkeitä asioita varten. Vastaavasti arvojemme vastaiseen toimintaan liittyy tunne ajantuhlautumisesta epäoleelliseen ja turhuuteen. (Helin 2006, 81-83; Pirttilä-Backman, Ahokas, Myyry & Lähteenoja 2005, 7.)

Toinen hyvä jako on jakaa arvot yksilöiden arvoihin ja yhteisön arvoihin. Yhteiset arvot syntyvät määritelmällä johon vaikuttaa joukko asioita ja toiminta tapoja. Tärkeää on, että koko työyhteisö noudattaa yhdessä sovittuja arvoja. Työyhteisön sopimat yhteiset arvot edistävät uudistumista ja hyvää työilmapiiriä. Yhteisten arvojen luonteen piirre on oltava moraalinen ja niin, että henkilöstö- ja asiakkaat voivat niihin henkisesti sitoutua. Yksilöiden arvot ohjaavat yksittäisten ihmisen käyttäytymistä sekä tunteita. Arvot voidaan myös erotella todellisiin arvoihin ja ihanteisiin. Todelliset arvot eli tavoitearvot ohjaavat meidän ja työyhteisön tekemisiä ja työyhteisöön liittyvää päätöksentekoa. Ihanteesta keskusteleminen on helppoa. Yhteiset arvot tulee määritellä ja sen jälkeen voidaan pohtia mikä on yhteisön tavoitearvo. (Helin 2006,81-83.)

Arvojen määrittäminen on haasteellista. Määrittelemisessä korostuu työlääksi niiden ymmärtäminen ja niiden tulkinta. Sanoilla on useita merkityksiä ja niiden taakse piiloutuu useita eri viestejä. Nämä saattavat sotkea alkuperäisen merkityksen eleet ja ilmeet sekä työntekijän käyttäytyminen antaa lukuisia tulkintamahdollisuuksia. Yhdessä sovittujen arvojen tiedostaminen on tärkeää ja on hyvä tunnistaa toimitaanko yksilötasolla arvojen puolesta vai niitä vastaan. Tässä korostuu ns. arvokeskustelu, rohkeus kysyä sekä kyseenalaistaa tehtyjä ratkaisuja ja on hyvä pohtia ovatko ne ristiriidassa sovittujen pelisääntöjen kanssa. (Hämäläinen 2005, 71-76.)

Arvot tulevat asioista, joita henkilö pitää tärkeänä. Tämä on hyvä lähtökohta arvoille. Arvot koostuvat valinnoista, joiden merkitys korostuu tarpeen täytyessä. Arvot määrittelevät pää-

määrän ja arvot pyrkivät saavuttamaan asetetun päämäärän. Arvot antavat mahdollisuuden sanoa ei ja kyllä. Arvot ilmentävät henkilön järkeä ja tunnetta. Yrityksissä ja työyhteisöissä arvot tulevat esille yhteisenä tahtotilana. (Aaltonen & Junkkari 2000,60-61) ”Arvot ovat seikkoja, joita ihminen pitää hyvinä, tavoittelemisen arvoisina, arvomaailma, joka ohjaa ihmisen elämää” (Nurmi 2004, 41).

Arvot määritellään kokemuksen mukaan, ne koostuvat kahdesta tai useammasta valinnasta. Ne muodostuvat käyttökelpoisiksi määrittelemällä ne työyhteisössä käytettävien arvojen mukaan. Arvoista on hyvä keskustella ja keskustelun luonne on kokemuksiin perustuva. Usein valinnat ovat tiedostettuja tai tiedostamattomia ja jokainen kokee asiat yksilöllisesti. Arvojen määrittelemisen työväliteet ovat erilaisia eri työyhteisöissä ja poikkeavat johtamisen arvoista. Esimerkiksi tuloksellisuudesta. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 20-21; Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 186-189.)

2.2 Sairaanhoidajan eettiset ohjeet

Arvoihin vaikuttavat myös sairaanhoidajan eettiset ohjeet. Sairaanhoidaja työssään edistää ja suojelee ihmisten terveyttä, ehkäisee erilaisia sairauksia sekä onnettomuuksia ja lisäksi lievittää sairauksista aiheutunutta kärsimystä. Sairaanhoidaja työssään auttaa eri-ikäisiä ihmisiä koko ihmisen elämänkaaren aikana. Sairaanhoidaja käyttää ammatillista osaamistaan kohdattaessaan yksilöitä, perheitä ja yhteisöjä. Sairaanhoidaja tukee ja auttaa työssään apua tarvitsevia ihmisiä, tukee heidän omia voimavaroja ja näillä keinoilla pyrkii parantamaan heidän elämän laatua. (Sairaanhoidajaliitto 1996.)

2.3 Tiimityön määritelmä

”Tiimi on työryhmä, joukko, ryhmä, sakki, lössi, porukka” (Nurmi 2004, 1024). Tiimityön perusta 1990-luvulla liittyi kilpailutilanteen muutokseen. Perinteisiin organisaatioihin on usein sisäänrakennettu tehottomuutta ja ylimääräisiä kustannuksia aiheuttavia toimintatapoja, jotka nykyaikana tarvitsevat purkaa pois. Lähtökohdana tässä ei ole sosiaalisten tekijöiden merkityksen korostaminen tai työsuojelun näkökohdat, vaan tarkoituksena on vähentää esimiestasolla ilmenevää organisaationhierarkiaa. Näillä muutoksilla pyritään lisäämään kustannustehokkuutta. Organisaatiossa tulee minimoida kaikki sellainen toiminta, joka ei tuota lisäarvoa palveluiden suhteen. Tällaisena kustannustekijänä nähdään myös liiallinen johtaminen. Tiimittämällä pyritään lisäämään toiminnan laatua sekä henkilökunnan sitoutumista päätöksen teon tehostamisen ja yhteisten tavoitteiden avulla. Organisaatiomuutoksessa tiimityön edut eivät tule esille automaattisesti. (Frilander 1997, 13-14.)

Tiimityö vaatii suurta panosta ja kehittämisprosessissa uusien toimintatapojen opettelua ja sitoutumista jokaiselta työntekijältä. (Frilander 1997, 13.) Lemieux-Charles ym. (2006) osoittaa

tuloksillaan tehokkaan tiimityöskentelyn toteutuvan, kun työyhteisössä huomioidaan ja tuetaan tiimityön prosessin etenemistä ja toiminnan kehittämistä, sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja tiimin käytännöntyöskentelyn tasolla. On tärkeää huomioida että tiimityö ei ole ratkaisu kaikkiin organisaatiossa ilmeneviin ongelmiin. Joissakin tilanteissa perinteinen organisaatio ratkaisu voi olla hyvä ja perusteltu ratkaisu vaihtoehto.

Tiimityön rakenne voidaan nähdä mielekkäänä silloin, kun työskentely edellyttää useita eri taitoja, työkokemuksen ja monipuolisen ammattitaidon yhdistämistä. Tätä voidaan pitää tiimityön peruskriteerinä. Lisäkriteerinä voidaan pitää työyhteisön eri työtehtävien samankaltaisuuksia niin että työ kannattaa tehdä tiimissä. Tuloksen aikaan saamiseksi yksilön suoritus ei riitä vaan tarvitaan tiimi tehtävän työn loppuun saattamiseksi. (Frilander 1997, 13-14.)

Työterveyslaitoksen (2003) julkaisemassa tutkimuksia kokoavassa kirjassa käsitellään tiimityötä ja ryhmätyön yhtäläisyyttä. Tiimi- ja ryhmätyö ovat käsitteinä hyvin samankaltaisia. Useissa tutkimuksissa niitä käytetään yhdenvertaisina käsitteinä. Organisaatiossa jossa käytetään tiimityötä, nähdään tiimityön kehittäminen positiivisena. Tyypillistä tällaiselle työlle on työnkierto, työn joustavuus, työn kehystoiminta ja työn tekemistä koskeva päätöksenteko ja oleellisena osana on työkavereiden tuki. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 21.)

Tiimityöllä tarkoitetaan pysyvää työskentelyä tiimissä tai ryhmässä. Tiimillä on yhteinen tehtävä ja tavoitteet. Tiimillä on valtuudet suunnitella ja toteuttaa kokonaistyö itsenäisesti organisaation toimintamallin mukaisesti. Ryhmä määritellään usein kahden tai useamman ihmisen muodostavaksi jatkuvasti keskenään vuorovaikutuksessa oleviksi yhteisöksi tai joukoksi. Ihanteellista kokoa ei ole, tärkeää kuitenkin on, ettei tiimi ole liian suuri, koska silloin toiminta tiimissä hankaloituu. Työyhteisössä tiimejä voidaan perustaa hoitamaan jatkuvaa tehtävää tai tuotantoa tai vain jotain rajattua tehtävää varten. Heillä on riittävästi toisiaan täydentäviä valmiuksia ja yhteiset tavoitteet. (Tilastokeskus 2010; Helin 2006, 213; Virtanen 2005, 148.)

Terveystuollossa tiimityö on keskeinen työmuoto. Tiimi ei voi kuitenkaan olla organisaatiossa erillinen yksikkö, koska organisaatio määrittelee päätavoitteet, jonka mukaan tiimi soveltaa tavoitteet käytäntöön. Ajoittain tiimiin voi kuulua muiden ammattiryhmien edustajia potilaan tarpeista riippuen, luoden lisäarvoa potilaan hoidolle. Jokainen työntekijä vastaa omasta ammatillisesta toiminnastaan, ja tiiminä vastuu kannetaan yhteisen perustehtävän toteuttamisesta ja sen suorittamisesta. Keskeistä on työnjaossa huomioida ammattihenkilön koulutus pohja ja osaaminen. (Vakkuri 1995, 15-16; Lepola, Koponen, Leinonen, Joukamaa, Isohanni & Hakola 2002, 310.)

Moniammatilliset tiimit voivat olla virallisia, joissa kokoonpano on pysyvä. Oleellista on, että työskentely moniammatillisessa tiimissä lähtee potilaan tarpeista. Tiimityöskentelyssä jokai-

nen tuo oman ammatillisen osaamisen esille ja on todettu, että yksi ihminen ei voi hallita tiedollisesti ja taidollisesti kokonaisvaltaista potilaan hoitoa. Tiimissä tulisi olla riittävästi jäseniä, joilla on riittävä työkokemus ja alan tuntemus. Moniammatillinen tiimi pystyy huolehtimaan hoidon jatkuvuudesta, laadukkaasta ja monipuolisesta hoidosta, toisin kuin yksittäiset tekijät. Moniammatillinen tiimityön alkuvaiheessa työskennellään erillään, mutta rinnakkain. Tällaista toimintaa kutsutaan moniammatillisen tiimityön esiasteeksi. (Isoherranen 2005, 71-74; Liberman, Hilty, Drake & Tsang 2001.)

2.4 Mitä on tiimityö?

Tiimityön ollessa vielä uutta, se edellyttää muutoksia asenteissa ja yksilön ajattelutavoissa. Muutos vie ensin niin paljon aikaa että tiimityö voi alkaa näyttää tehottomalta. Siksi yksiköiden johtajien tulisi ymmärtää prosessin luonne ja antaa työn tekijöille riittävästi aikaa miettiä tiimin merkitystä ja antaa aikaa muutoksen toteutumiselle. (Vakkuri 1995,16). Hyvään tiimityöhön nopeasti pääseminen ei ole helppoa, vaan säännöllisellä kehittämisellä ja koulutuksella voidaan päästä hyviin tuloksiin. (Spiik 2004, 46-49.)

Työelämässä on aina käytetty ryhmiä. Vasta viime vuosisadalla on alettu pohtia ryhmän todellista merkitystä. Yhdeksänkymmentäluvun lama vaikutti tehokkaasti työryhmien työskentelyyn. Sen vaikutuksesta aloitettu pohtia tiimityön merkitystä ja sen tarkoituksena oli perustaa itsenäinen työryhmä, jolla olisi ratkaisu ongelmiin. Tiimityöllä tarkoitettiin tavoitekeskeistä ja tietoisesti perustettua ryhmää. (Niemistö 2000, 28.)

Ryhmätyön ja tiimityön välinen ero näkyy siten, että ryhmätyöskentelyssä pyritään nopeasti saavuttamaan tavoitteet. Kun taas tiimityötä tehdessä edetään pikkuhiljaa uusien toimintamallien, tavoitteiden luomisen sekä näkemyksien yhtenäistämisen kautta. Tiimityössä tavoitteet saavutetaan ajan myötä, mutta tiimityötä tehdessä asetetaan jatkuvasti uusia tavoitteita ja päämääriä. (Heikkilä 2002, 25-26.)

Tiimi on työyhteisön henkilökunnasta muodostettu työryhmä ja heillä on yhteinen tavoite. Tiimin työskentelyä ohjaa yhdessä tiiminjäsenten kanssa laaditut pelisäännöt ja sovitut toimintamallit. Tiimin tulisi luoda omanlainen kehityssuunnitelma, joka tekee tiimin toiminnasta tavoitteellisen ja joustavan. Tiimi on työyhteisön työväline, jonka avulla työn perustehtävät toteutetaan. Tiimit voivat koostua pelkästä ydintiimistä, mutta siihen voi kuulua myös muiden ammattiryhmien edustajia. Tiimin pysyvyyttä määrittelee hoitoyksikön luonne, potilaiden hoitoisuus sekä henkilöstön vaihtuvuus. Tiimityössä vaaditaan erilaisuuden sietokykyä ja hyväksyntää. (Koivukoski & Palomäki 2009, 9-17.)

Tiimissä jokainen asettaa tiimin tavoitteet omien yksilöllisten tavoitteiden edelle. Tiimissä luotetaan toisiinsa ja työskennellään tehokkaaksi yhdessä. Tiimissä kaikki ovat sitoutuneet

yhteiseen toimintamalliin ja päämäärään potilaan hyvässä hoidossa. Työyhteisön tiiminjäsenillä on toisiaan täydentäviä tietoja ja taitoja. Tiimityöskentelyllä haetaan joustavuutta, tuottavuutta ja mielekkyyttä. Työryhmän motivaatioon vaikuttaa tavoitteiden tunteminen. Palautteen saaminen potilailta, omaisilta, esimieheltä ja tiiminvetäjältä sekä kollegoilta kannustaa yhteisöä motivoitumaan ja kehittämään työtä. Työyhteisössä yhteishenki on hyvin tärkeä asia. Se on keino vähentää ristiriitojen syntymistä. Ristiriitojen käsitteleminen on usein vaikeaa, koska niiden käsittely tuottaa useimmiten suuria vaikeuksia. On tärkeää jo ennaltaehkäistä ristiriitojen syntymistä niin paljon kuin mahdollista. Avoin keskustelu on useimmiten avainasemassa ristiriitojen välttämiseksi. (Kangas 2000,72-73.)

Tiimin toimivuuteen edellyttävät se, että jokainen tiiminjäsen on hyväksynyt ja sisäistänyt tiimin toimintamallit ja toimintaa ohjaavat periaatteet. Tärkeää on, että toiminnassa ei ole kovin suuria näkemuseroja, sillä silloin ne vaikeuttavat tiimin toimivuutta. (Frilander 1997, 6-8.)

Taulukko 1: Tiimityöstä saatavat edut

Työyhteisön tehokkuus ja joustavuus lisääntyy	Moniammatillisessa tiimissä ongelman ratkaisukyky paranee	Ammattien väliset erot kaventuvat
Tiimin työpanos suurempi kuin yksilön	Tiimillä vastuu suurenee suhteessa perinteiseen johtamismalliin	Osaaminen lisääntyy
Tiimissä viestintä kulkee paremmin	Ydinosaaminen kehittyy	Tiimissä sitoutuminen yksilön arvoihin ja toimintaperiaatteisiin on hyvä

(Frilander 1997, 13-14; Riikonen ym. 2003, 21; Isoherranen 2005, 71-74; Koivukoski ym.2009 9-17.)

Tiimin sisäistäessä uutta toimintamallia heidän itseohjautuvuutensa kasvaa. Lähiesimiesten työskentelyssä on tärkeää, havainnoida ja kuunnella tiimin omia havaintoja työskentelystä ja kehittämisestä. Silloin, kun tiimin jäsenet ovat omaksuneet uudet toimintamallit ja työyksikössä luodut pelisäännöt sekä ymmärtäneet sen merkityksen organisaation kannalta, pystytään toimintaa kutsumaan tiimityöksi. (Spiik 2004, 46-49.) Yli-Kosken (2005) tutkimuksessa haasteellisiksi tiimityön lähtökohdiksi kuvataan vuorovaikutusta sekä koulutus- ja keskustelutaidot. Edellä mainitut havainnot vaikuttavat huomattavasti heikentävällä tavalla tavoitteiden asettamiseen sekä sitoutumiseen tavoitteiden suuntaisessa työskentelyssä. Organisaatiossa usein ajatellaan siirtyminen tiimityöskentelyyn helpoksi teoriassa, mutta käytännössä vaatii paljon aikaa ja kaikkien sitoutumista. Neuvottelujen ja yhteisten sopimusten jälkeen helposti

kuvitellaan toiminnan muuttuvan suunniteltuun suuntaan, mutta kirjallisten sopimusten ja periaatteiden jälkeen oikeaa muutostyötä on saavutettu vasta n. 10 %. (Spiik 2004, 46-49.)

2.5 Ryhmän kehityksen vaiheet

Ryhmä käy aina kehitysvaiheet läpi, jokainen ryhmä omalla tavallaan. Ryhmän on käytävä läpi kaikki ryhmäytymiseen liittyvät kehitysvaiheet. Työntekijän tai esimiehen vaihtuessa ryhmässä, ryhmäprosessi alkaa aina alusta. Ryhmässä käytävä prosessi on aina yksilöllinen. Ryhmän kehitysprosessi voi ajoittain tulla taantumista tai pysähdyksiä. Alussa työyhteisö on hyvin sidoksissa esimieheen, jolloin odotetaan pelisääntöjä sekä selkeitä toimintaohjeita. Esimies antaa omalla toiminnallaan ja johtamistavallaan mallin, mikä on sallittua ja mikä on kiellettyä työyhteisössä. Tämä voi olla joillekin helpottavaa tai herättää avuttomuutta ja usein ryhmä on hyvin haavoittuva. Esimiehen avoin, oikeudenmukainen ja asioiden ääneen sanominen on hyvin tärkeä ryhmän kehitys prosessissa. (Kaski & Kiandet 2005, 150-152.)

Alkuvaiheessa ryhmän tunteiden ilmaisun on hyvin varovaista. Ryhmäprosessi on pitkäkestoinen. Esimiehen ja tiimivastaavan työskentelyssä pitää viedä asioita eteenpäin tehtävä-, yksilö- ryhmä prosessi ja tunnetasolla. Kaikki vaiheet tulee huomioida, koska muuten se vaikuttaa työhyvinvointiin. Ryhmä vaikuttaa tyytyväiseltä, mutta esimies sekä tiimivastaava havainnoivat etteivät asiat etene sovitulla tavalla tai ryhmässä vastustetaan muutoksia ja uusia asioita. Tunteiden johtamisessa annetaan lupa ääneen asioiden esille tuomiseen. Esimies ja tiimivastaava puuttuvat käytännön työhön jämäkästi, mutta ymmärtävät, että tunteiden ilmaisu kuuluu ryhmän ja sen kehittymisen prosessiin. Toimintamalli luo mahdollisuuden muodostaa turvallisen ryhmän. Ryhmän kehityksen aikana on annettava mahdollisuus tunteiden ilmaisemiseen, jos tunteiden käsittelylle ei anneta mahdollisuutta, ryhmä ei muodostu riittävän turvalliseksi. Prosessin edetessä ryhmä on muodostunut, toimintamalli on joustava, ryhmän yhteishenki on tasapainoinen ja esimiehellä on mahdollisuus toimia taustalla tukemassa. Ryhmä on oppinut ratkaisemaan työyhteisössä eteen tulevia ongelmia, mutta muutokset usein koetaan edelleen uhkana. (Kaski & Kiandet 2005, 150-152.)

Ryhmän on perustehtävänsä lisäksi huolehdittava ryhmänsä ilmapiiristä, kiinteydestä ja tyytyväisyydestä. Se ilmenee yhteenkuuluvuutena, me-hengen tunteena sekä työhyvinvointina. Tämä auttaa ryhmää toimimaan tehokkaasti, jos edellä mainitut asiat puuttuvat, ei ryhmä pysty työskentelemään tehokkaasti. Ryhmän kehitysvaiheita katsottaessa tehtäväkeskeisesti, voidaan vaiheet jakaa neljään kehitysvaiheeseen. Orientoitumisvaiheessa ryhmä oppii organisaation ja työyhteisön arvot, toimintamallit ja oman työn kuvansa sekä tiedostaa lakien vaikutukset hoitosuhteeseen. Organisoitumisvaiheessa ryhmä hakee omaa paikkaansa ja yhtenäistä toiminta mallia sekä tapoja käsitellä ongelmatilanteita. Avoimessa tiedonkulussa ryhmä toimii hyvin silloin kun ryhmän jäsenet informoivat ja keskustelevat mieltä askarruttavista asioista sekä pitävät yhdessä sovitusta toimintamalleista ja tavoista kiinni. Ongelmanratkaisun vai-

heessa korjaavan liikkeen tekeminen on helppoa ja ristiriidoista voidaan keskustella avoimessa ilmapiirissä. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 62-64.)

Prosessiulottuvuus jakaantuu neljään eri vaiheeseen. Alussa ryhmän muotoutumisvaiheessa ryhmän jäsenet ovat riippuvaisia ryhmän vetäjästä ja johtajasta, tätä kutsutaan riippuvuudeksi. Ryhmän kehittymiseen kuuluu luonnollisesti ristiriidat. Ne korostuvat henkilökohtaisen toiminnan eroavaisuudessa sekä ryhmän vetäjään kohdistuvasta vaikutusvallasta ja näkyvyydestä. Ryhmän muotoutumisessa ja sen etenemisessä korostuu avoimuus ja luottamus, jota kutsutaan kiinteydeksi prosessin edetessä. Keskinäisen riippuvuuden vaiheessa ryhmä ymmärtää yhteistyön tärkeyden. Ryhmässä työnjako on suoritettu jokaisen jäsenen osaamisen ja mielenkiinnon mukaisesti. Ryhmän yhteisöllisyys saavutetaan yhteisillä tavoitteilla, johon kaikki sitoutuvat. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 62-64.)

Muotoutuminen-vaiheessa (forming) ryhmä tai tiimi tutustuu toisiinsa jolloin he havainnoivat toistensa asenteita ja tuovat esiin omat kokemuksensa sekä taustansa. Esimiehen tärkeäksi tehtäväksi aluksi nousee rakenteen luominen, joka pitää sisällään perussäännöt sekä perustehtävän mukaisen toimintaan ohjaamisen. Muotoutumisvaiheessa työntekijöille syntyy työidentiteetti, mutta tiimityöhön kuuluvat työtehtävät näkyvät hyvin vähän arjentyöskentelyssä. (Pennington 2005, 72-73; Heikkilä 2002, 276; Kopakkala 2005, 49.)

Kuuhunta-vaiheessa (storming) ryhmässä ja tiimissä tulee helposti ristiriitoja yksilöiden erilaisista tavoitteista ja niiden sovittelemisesta yhteen. Kuuhuntavaiheessa neuvotellaan ja pohditaan sopivista toimintamalleista. On tärkeää selvittää jokaisen rooli työyhteisössä. Ryhmädynamiikassa on tärkeää, että tarvittaessa esimies ottaa vastuun ristiriitojen ratkaisemisessa ja organisoii tehokkaasti toiminnan perustehtävän suuntaiseksi. Ryhmän onnistuttua kuuhunta-vaiheen yli, pystyvät he siirtymään seuraavaan vaiheeseen. Silloin kun vaihe ei mene oletetulla tavalla, ryhmä herkästi hajaantuu tai tulee haastavaksi suorittaa perustehtävää. (Pennington 2005, 72-73; Heikkilä 2002, 276; Kopakkala 2005, 49.)

Normeista sopiminen -vaiheessa (norming) ryhmän ja tiimin yhteistyö tiivistyy ja työntekijät ovat tyytyväisiä omaan ryhmään. Ryhmä on hyväksynyt yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit ja ovat niistä yksimielisiä. Ryhmästä ja tiimistä löytyy virallinen ja epävirallinen toimintakulttuuri. Esimiehen antama tila työskentelylle, arvostava palaute ja tuki ovat erittäin tärkeitä. Toiminta on selkeytynyt, me henki on muodostunut. (Pennington 2005, 72-73; Heikkilä 2002, 276; Kopakkala 2005, 50.)

Suoritusvaihe (performing) ryhmä ja tiimi sitoutuvat tehtäväänsä aiemmassa vaiheessa muokatuilla toimintamalleilla. Työskentely on turvallista yksin tai jakautuneina pienempiin ryhmiin. Keskinäisriippuvuus on ryhmässä tärkeää sillä se varmistaa yhteistyön toimimisen sekä

sitoutumisen työ yhteisöön. Tämän vaiheen saavutettua ollaan valmiita nostamaan työnlaatua. (Pennington 2005, 72-73; Heikkilä 2002, 276; Kopakkala 2005, 50-51.)

2.6 Tiimityön kehittäminen

Tiimityön kehittäminen on pitkäkestoista ja systemaattista, toimintatapojen eteenpäin viemistä. Kehittämistyö on hyvä aloittaa määrittelemällä nykyinen tilanne ja pohtia, miten tällä hetkellä toimitaan ja mihin toiminta perustuu sekä mitä voidaan lähteä tavoittelemaan. Yhteisenä tavoitteena on rakentaa arvopohja, jonka pohjalta perustehtävää lähdetään kehittämään. Terveystieteissä kasvavat haasteet edellyttävät jatkuvaa työssä jaksamisen arviointia ja henkilöstön tarpeiden kartoittamista. Tiimin kehittämisessä toimintaa tarkastellaan ja uusia haasteita tunnistetaan. Työyhteisössä kyetään näkemään tulevaisuuteen odottaen kehittymisen tuloksia. Tiimin kehittämisessä pitää pystyä näkemään tulevaisuuteen ja odottaa sen kehittymisen tuloksia. Tiimityössä henkilökunnan tulee pohtia ja kyseenalaistaa omaa työtään sekä toimintamallien järkevyyttä. Tiimeissä tulisi keskustella ajoista ja sekä arvioida asioiden ensisijaisuutta. Esimiehien tulisi luottaa tiimien osittaiseen itseohjautuvuuteen ja kannustaa tiimien kehittymisen jatkumista. Omaan työn arvostaminen, oman työhön vaikuttaminen ja asioiden rehellinen esille nostaminen auttavat löytämään työn tekemisen mielekkyyden sekä lisäävät työssä jaksamista sekä siihen sitoutumisen. (Koivukoski & Palomäki 2009, 23-24.)

Tiimi sopii toiminnan muutoksesta ja esiin tulleiden asioiden toteutumisesta. Sovitut asiat on hyvä kirjata, jolloin kaikki saavat tiedon sovituista asioista ja myöhemmin esiintulleisiin asioihin on hyvä palata ja arvioida niiden toteutumista. Jokaisessa tiimissä työskentelevien työntekijöiden on tiedettävä mitä kehitetään ja miksi. Näin saadaan työntekijät sitoutumaan työyksiköissä kehitettäviin asioihin. Epäröinnille ja kritiikille annetaan tilaa, mutta keskustelua ohjataan rakentavaan suuntaan. Tiimiläisen ei tarvitse olla kaikkietävä, vaan hän pystyy tukeutumaan työkaveriinsa ja saamaan heiltä tietoa. Tiimityön kehittämisen lähtökohtana ehkä tärkein asia on, että otetaan työyksikössä oleva kulttuuri ja tilanne huomioon. Työyksikössä, jossa tiimityö on uusi asia, keskeinen tehtävä kehittämiselle on tiimifilosofian ymmärtäminen ja sisäistäminen. (Frilander 1997, 15; Koivukoski & Palomäki 2009, 24-26.)

Työnjaon selkeyttäminen on tärkeää, joka vaikuttaa tiimityön kehittämiseen. Epäselvissä tilanteissa se vaikuttaa työyhteisön ihmissuhteisiin. Tiimityössä tärkeää on vastavuoroisuus ja muiden arvostaminen, kuunteleminen sekä tilan antaminen muille. Epäselvä työnjako voi vaikuttaa työntekijään siten, että hän kokee joutuvansa tekemään työnsä yksinään. Työyhteisössä on huomioitava tasapuolisuus; kuten työntekijöiden tasapuolinen kohtelu sekä esim. lomien ajankohtia sovittaessa. Hyvässä yhteisössä tiedonkulku on oleellinen asia. Palaverissa sovitut asiat, kuten pelisäännöt ja niitä noudattaminen, tulee saattaa kaikkien tietoon. Työyksikössä on huolehdittava työrauhasta. Työrauhan kunnioittaminen on

osa selkeää toimintaa ja jokaisen tiimin jäsenen tulee ymmärtää, ettei asioita tarvitse ratkaista yksin. (Räisänen & Roth 2007, 37-39; Koivukoski & Palomäki 2009, 28-30.)

Tiimityön etenemiseen vaikuttaa myös hoitajan ammatillinen kehittyminen, jota on kuvattu myös Peltolan (2009) väitöskirjassa. Kehittyminen etenee viidessä eri vaiheessa, aloittelijasta asiantuntijaksi. Nämä vaiheet ovat aloittelija, edistynyt noviisi, ammattitaitoinen, edistynyt ammattilainen ja asiantuntija. Työn etenemistä alussa ohjaa joustamattomat ja rajoittumattomat periaatteet, jotka nähdään aivan suurpiirteisinä tavoitteina. Edistynyt noviisi ylittää minimi tavoitteisiin. Ammattitaitoinen henkilö on vastuullinen ja tietoinen tavoitteistaan. Edistynyt ammattilainen osaa huomioida kokonaisuuden ja hän pystyy olemaan aktiivinen erilaisissa tehtävissä. Kahdessa ensimmäisessä vaiheessa ammatillista osaamista ohjaa hypoteettinen ajattelu. Kolmen viimeisen vaiheen ammatillinen osaaminen etenee intuitio ajattelun kautta, näin ollen voidaan todeta, että päätöksen mallit ovat erilaisia. Edellä kuvatut vaiheet tulevat esille hoitajan edetessä tiedollisella ja taidollisella osaamisalueella kohti asiantuntijuutta. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä on käytössä ammattiuramalli AU-RA, jonka tarkoituksena on kannustaa, tukea ja ohjata työntekijää ammatilliseen kehittymiseen. Ammattiuramalli koostuu ja etenee vaiheista aloittelijasta asiantuntijaksi. Ammattiuramalli pohjautuu Bennerin (1993, 147-161) teoriaan, joka koostuu urakehityksen alkuvaiheista kliiniseen asiantuntijuuteen. (Meretoja, Kaira, Ritmala-Castrén, Santala & Vuorinen 2007, 3-10.)

2.6.1 Tiimin erilaiset tehtävät ja vastualueet

Tiimin jäsenten asenne ja motivaatio ratkaisee etsittäessä yhteistä työskentelymallia. Tehtävien ja vastualueiden määrittely ja jakaminen saattaa osoittautua haasteelliseksi. Yhdessä määritellyt tehtävät ja vastualueet kootaan kokonaisuudeksi. Orajarvi (2005) toteaa työyhteisöön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä keskeisimmäksi, työn sisällön hallinnan ilman liiallista kuormittavuutta. Huono työilmapiiri sekä arvostuksen puute koetaan asioiksi, jolloin herkästi pohditaan arvostitiriitoja ja työyhteisön vaihtamismahdollisuutta. Työyhteisötasolla on tärkeää tarkastella työtehtävien ja vastualueiden mahdollisimman tasapainoista jakautumista. Tämän pohjalta voidaan yhteisesti sopia toimintamalli ja jakaa tehtävät sekä vastualueet ketään liikaa kuormittamatta ja oman mielenkiinnon ja osaamisen mukaan. Vastualueet tulee hoitaa tehtävän päävastuussa oleva ihminen. Tarvittaessa voidaan määrittellä vastualueeseen varahenkilö, jotta tehtävä tulee hoidetuksi. Palaverieita tulee järjestää useita. Tiimin uuden toimintamallin sisäistäminen on iso prosessi, joka etenee hitaasti. Osa tehtävistä ja vastualueista on helppo jakaa, mutta osa vastuualueisesta on vaikea saada jaetuksi. Joissain tilanteissa voidaan vastuualue määrätä jollekin työntekijälle, jos hänen henkilökohmainen asenne on vastaan yhteisön kehittymistä. Palaverien kautta tulisi saada jokainen yhteisössä oikeasti sitoutumaan uuteen toimintamalliin. Sitoutumalla tiimityöhön saadaan laadukas hoitokokonaisuus. Tiimissä hoitaja saa tukea hoitotyöskentelyyn ja päätöksentekoon muilta

tiimin jäseniltä. Tiimin sisäisillä keskusteluilla ja omien ja muiden virheistä oppimalla päästään korkeatasoiseen ja laadukkaaseen työhön. Ajan antaminen ja rauhallisesti eteneminen on usein hyvä keino uuden muutoksen sisäistämiseksi. Liian nopea eteneminen ja yhteisten palaverien puuttuminen helposti aiheuttaa sitoutumattomuutta ja osa työyhteisöstä palaa aiempaan toimintamalliin. (Spiik 2004, 58-62; Leggat 2007.)

Tiimityössä keskeistä ovat hyvät sosiaaliset taidot, koska tiimityössä tehdään yhteistyötä toisten kanssa. Tiimityössä vastuu on kaikilla tiiminjäsenillä. Itseohjautuvuus on hyvin tärkeää tiimityötä tehdessä, jos tällaiseen ei kykene ei voi toimia tiimin jäsenenä. Tiimi, joka on itseohjautuva ymmärtää tavoitteet ja pyrkii saavuttamaan ne. Ihanteena itseohjautuvan tiimin jäsenet nähdään työnsä moniosaajina, näin esimiehen rooli muuttuu, itseohjautuva tiimi pysyy ”korvaamaan” lähiesimiehen toiminnan. Libato (1998) toteaa tiimityöskentelyn mahdollisuutena. Työntekijöillä on vaikuttamisen mahdollisuus omassa työssään siihen koskevissa päätöksissä. Työntekijän ammatillisen osaamisen hyödyntäminen tiimityöskentelyssä on parempaa kuin yksilötyössä. Tiimityössä yhteishenki lujittuu ja tiimityöhön sitoutumattoman kanssa ristiriidat suurenee. Tiimin jäsen on itse vastuussa hyvästä työyhteisön ilmapiiristä. Toimiva tiimi ei hyväksy työyhteisössä yksilösuorittajia ja negatiivisen asenteen omaavaa jäsentä. Tällainen henkilö tuo käyttäytymisellään tiimiin käytöksellään negatiivisuutta ja käyttäytymisen vaikuttaa yhteishenkeä alentavasti sekä asiakaspalautteeseen. (Spiik 2004, 137- 139; Heikkilä 2002, 383-384.)

Hyvän alaisen roolissa korostuu passiivisuus ja sitoutumattomuuden rooli sekä aktiivisuus ja sitoutuminen. Passiivinen alainen luottaa täydellisesti esimiehen päätöksiin, näin ollen hän ei uskalla edetä alaisena ilman esimiehen päätöksiä. Passiivista alaista kuvataan perässä hiihtäjäksi. Passiiviselta alaiselta puuttuu omantahdon omaksuminen. Sen sijaan mukautuva alainen, joka on aktiivinen ja sitoutunut hyväksyy ja sopeutuu kaikkiin esimiehen esittämiin haasteisiin. Hän on uskollinen esimiehelle ja organisaatiolle. Edellä mainitun roolia tulisi kannustaa oman itsensä arvostamiseen ja luottamiseen. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 10-13.)

Alainen voi olla myös keskitien kulkija. Hän on realistinen, hän mukautuu erilaisiin alaisrooleihin, mutta ei kuitenkaan ole täysillä mukana työssä. Vieraantunut alainen kokee itsensä olevan riippumaton kulkija, koska hän ei saa tarpeeksi arvostusta saamistaan ideoista. Hänet koetaan usein itsepäisenä ja negatiivisena työntekijänä. Edellä mainitussa alaidossa koetaan usein luottamuspulaa esimiehen ja alaisen välillä. Tehokkaan alaisen rooli hyväksyy arvot ja päämäärät. Hän osaa keskittyä olennaiseen ja tekee järkeviä päätöksiä sekä on sopeutunut muutokseen. Tehokasta alaista arvostetaan esimestasolla. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 14-19.)

Tiimille tulee järjestää lisä- ja täydennyskoulutusta yksilöllisen tarpeen mukaan. Koulutuksen anti tulisi jakaa koko yhteisön käyttöön, tukemalla kaikkien ammatillista kehittymistä ja ohjausta. Jos tiimin jäsenet huomioivat jollakin olevan asenneongelmia, tulee siitä antaa palautetta. Kaikilla ihmisillä on kyky tehdä yhteistyötä, jos he niin haluavat. Joillekin yhteistyön tekeminen on luontevaa ja osa joutuu panostamaan sen toimivuuteen hieman enemmän. Kuitenkin jokaisella on sellaiset taidot että tiimityötä voidaan tehdä. Potilaat saattavat joskus olla haastavia käytökseltään, silti tiiminjäsenet pystyvät hoitamaan potilaan asiallisesti ja ammattitaitoisesti, vaikkakin sisällä saattaa olla tunnekuohuja. Potilaille ja kollegalle tulee puhua asiallisesti, vaikka toisesta ei pitäisikään. Tällaisessa toiminnassa aitous ei tule esille, mutta ammatillisuus menee aitouden edelle. Tärkeintä on että työyhteisön tehtävät tulee hoidettua ajallaan ja yhdessä määriteltyjen pelisääntöjen tavalla. Silloin kun ilmapiiri on usein negatiivinen, tilanteeseen tulee puuttua. Peili on hyvä yhteistyökumppani, sillä usein ratkaisu sosiaalisiin ongelmiin löytyy itsestä. Usein kyseessä on toisen arvostava kohtaaminen tai sen puute. (Spiik 2004, 137- 140; Heikkilä 2002, 383-385.)

Työyhteisö, joka siirtyy tiimityöhön, tulee heidän luoda yhteiset pelisäännöt. Pelisääntöjä miettiessä on tärkeää arvioida tarvitaanko niitä vai riittääkö työntekoa ohjaamaan arvot. Tärkeää on ymmärtää miksi tarvitsemme pelisääntöjä. Pelisääntöjen tarkoituksena on kehittää ja luoda yhtenäiseksi työyhteisön säännöt. Ellei työyhteisössä ole luotu pelisääntöjä työskentely saattaa olla epäselvää ja suurena riskinä koetaan joidenkin tehtävien unohtuminen. Aluksi on hyvä pohtia runsaasti pelisääntöjä, vaikka kaikki eivät siirrykään käytäntöön. Pelisäännöt tehdään yhdessä. Yksittäinen henkilö ei voi muuttaa tiimin tekemiä pelisääntöjä. Pelisääntöjen tärkeänä tehtävänä on helpottaa perustehtävän toteuttamista ja jos halutaan poiketa joistakin pelisäännöistä, tulee tiimin yhdessä päättää kuinka paljon säännöistä voidaan poiketa ja joustaa. (Takanen 2005, 131; Spiik 1999,61-63; Järvinen 2001, 56.)

Etiikka ja pelisäännöt kulkevat käsi kädessä. Etiikka on tarkoitettu hoitajien ja potilaiden jokapäiväisten valintojen avuksi. Työyhteisöjen tulisi työstää viralliset eettiset pelisäännöt. Eettisten pelisääntöjen pitäisi sisältää toimintatavan, missä eettinen ongelma käsitellään suunnitellusti ja järjestelmällisesti. Eettiset kysymykset ovat yhtä tarpeellisia hallita kuin muut työssä käytettävät apuvälineet ja taidot. (Karvinen 2010, 40-41.)

”Työpaikan eettiset pelisäännöt voivat säästää ristiriitojen muuttumista lainopillisiksi ongelmiksi. Johdon velvollisuus on taata osaltaan eettisesti laadukas toiminta työpaikalla” (Karvinen 2010, 41).

Hoitotyöhön kuuluu etiikka, etiikka perustuu aina tosiasioihin. Etiikka ja moraaliset arvot kulkevat aina käsi kädessä. Näitä yhdistävät hyvän ja pahan välinen suhde. Hoitotyön lähtökohtana on eettisyys ja arvot. Eettisyys ei voi perustua vain yhteen näkemykseen, asiat tulee

ymmärtää ja nähdä usealta eri kannalta. Lainsäädäntö on eettisen pohdinnan yksi lähtökohta. (Kalkas & Sarvimäki 2002, 12, 97-100.)

Kaikissa työyhteisöissä työskentelyyn vaikuttaa usein kaksi erilaista tavoitetta. Ensimmäisessä vaiheessa on kyse tarpeesta, jossa yhteinen tavoite on suoritua työstä yhdessä. Toisessa vaiheessa tiimi tai ryhmä välttelee työtä sekä yhteistyötä, vaikeutena nähdään ristiriidat ja työstä aiheutuvat negatiiviset tunteet. Työyhteisö voi olla keskittynyt perustehtäväänsä tai he voivat käyttää voimavaransa epäolennaisiin tehtäviin. Tärkeää on, että työyhteisössä on selkeästi määritelty perustehtävä. Työyhteisössä tulee yhteisesti käydä läpi erilaiset perustehtävät, jotta ne olisivat kaikille selvät. Keskeistä on huolehtia yhteisen tavoitteen toteutumisesta. Tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa yhteistyö moniammatillisessa verkostossa. Toiminta vaatii laadukasta kehittämistyötä. Esimiehen ja työntekijöiden tulee kuitenkin ajatella koko organisaation etua ja sen menestymistä, eikä aina vain oman uransa etenemistä. (Järvinen 2001, 30-38; Järvinen 2002, 53-55; Ryytänen & Myllykangas 2002, 48.)

Useimmiten työyhteisössä työnjaosta vastaa esimies tai muun johdon toimesta, vaikka toteutettaisiin tiimityötä. Tarkastellessa työntekijän näkökulmasta työn vaativuus ja kiire aiheuttaa tasapainottomuutta, joka heijastuu työn tuloksiin. Tähän vaikuttaa ratkaisevasti pula henkilökunnasta ja työn vaativuuden lisääntyessä ei ole mahdollisuutta delegoida työtä eteenpäin. Työsuunnittelemisella ja aikatauluttamisella on keskeinen merkitys työn kuormittumisen ja kiireen kannalta. (Järnefelt & Lehto 2002, 31-32.)

2.6.2 Tiimin ihanne

Ketola ym. (2006) ”Kenen ehdoilla työ joustaa?” ovat havainneet tutkimuksessaan että, useimmiten ongelmaksi ei muodostu tiimityö, vaan moniammatillisen tiimin ongelmaksi nousevat yhdessä työskentelyssä ilmenevä luottamuspula sekä yhteisön sisällä olevat näkymättömät ristiriidat. Väisänen on todennut (2008) tutkimuksessaan, että työryhmä jolla on pitkäaikainen kokemus moniammatillisesta tiimityöstä, on sen jäsenillä hyvä työskennellä tiimissä. Lisäksi työntekijöiden vuoropuhelu onnistuu hyvin sekä moniammatillisen tiimi on toimiva ja johtamistyyli on hyvä. Ketola ym. (2006) tutkimuksen tuloksessa on organisaation johdossa huomioitu tiimityön lisänsäen työntekijöiden vastuunottoa, oma-aloitteisuutta, itsenäistä ja sitoutunutta työskentelyä organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Tämä taas korostaa vastuunottoa työnlaadusta. Tiimityöskentelyssä tärkeintä on arvioida toiminnan laatua, miten on toimittu sekä havaita mahdolliset virheet.

Tiimityötä voidaan analysoida, siinä voidaan nähdä selkeät syyt missä onnistuttiin ja mikä asia tarvitsee vielä uuden tavoitteen sen saavuttamiseksi. Tiimijäsenten tulisi myös arvioida omaa työskentelypanostaan, kokemuksiaan sekä erotella niiden tärkeys ja vaikeus. Ihannetiimissä toimivat yksimielisyys, yhteistyö, luottamus, toisten kunnioittaminen, vilpittömyys, huolehti-

minen, palkitseminen sekä yhteistyö ja miten tiimityö on vaikuttanut työyhteisön toimintaan. Tiimityötä arvioidessa tulee kysyä, miten nämä asiat toteutuvat tiimityöskentelyssä ja olemeko päässeet ihanteeseen? (Heikkilä 2002, 365-380.)

Haho (2010) korostaa kollegiaalisuutta ja ristiriitojen selvittämistä, näihin vaikuttavat työn arvoperusta ja omatunto. Omatunnolla on merkittävä tekijä työnlaadussa, siihen pohjautuu teoreettinen tieto, joka auttaa tunnistamaan eettiset ilmiöt, johon kuuluvat ennakoasenteet, arvostukset ja niiden merkitys. Ristiriitojen ja omien arvokäsitysten merkitys koettelee useasti kollegiaalisuutta. Tämä heijastuu työyhteisön yhteisiin tavoitteisiin. Hoitotyötä tehdessä on muistettava, että työ lähtee potilaasta ja työllä pyritään aina potilaan hyvään hoitoon. Ristiriidat kuuluvat työyhteisöön, mutta niistä ei saa tehdä ylitsepääsemätöntä ongelmaa, näin ollen asioita on pohdittava yhteisesti ja keksittävä ratkaisuja, jotta päästään hyvään tavoitteelliseen työskentelyyn.

2.6.3 Potilaslähtöinen hoitotyö

Potilaslähtöiseen hoitotyöhön vaikuttaa hyvän hoidon kriteerit, joissa korostuu potilaslähtöinen näkökulma. Potilaan näkökulmasta hoitoon vaikuttaa fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tekijät. Hyvässä potilaan hoidossa tulee hoitajan huomioida yhteiskunnan asettamat vaatimukset hyvälle hoitotyön laadulle. (Salo & Tähtinen 1996, 178-179.)

Suomessa vakituisesti asuvalla ihmisellä on oikeus saada tarvitsemaansa hoito terveydenhuollon resurssien mahdollistamaa hyvää hoitoa. Kaikilla ihmisillä on oikeus saada laadukasta ja hyvää terveyden- ja sairaanhoitoa. Häntä on kohdeltava niin, ettei hänen ihmisarvoaan, vakaumustaan loukata, yksityisyyttä tulee kunnioittaa sekä hänen tulee saada hoitoa omalla äidinkielellään, mahdollisuuksien mukaan. (Finlex 1992a) Hoitosuhde hoitajan ja potilaan välillä on ensisijaisen tärkeä. Hoitosuhde on monitasoinen luottamussuhde. Hoitotyö tulee lähteä potilaan tarpeista, keskeistä on huomioida turvallisuus, aloitteellisuus sekä läheisyys. Hoitajan tulee hallita tarvittavat tiedot ja hänen tulee työskentelyssään ottaa huomioon potilaan tunteet. (Ora-Hyytiäinen 2004, 92-93.)

Potilaalla on oikeus saada tieto terveydentilastaan. Hänelle on selitettävä mahdolliset hoitovaihtoehdot. Potilaan tahtoa hoidon jatkumisesta tulee kunnioittaa, mutta se ei saa aiheuttaa potilaalle vaaraa. Potilaalle tulee hoitovaihtoehdot selvittää selkokielellä, niin että potilas asian ymmärtää. Potilaalla on oikeus päättää omasta hoidostaan ja häntä tulee hoitaa yhteisymmärryksessä. (Finlex 1992b.)

Hoitajan työ rakentuu potilaan erilaisten ongelmien ympärille. Ongelmia voidaan ratkoa vain jos ne ymmärretään. Potilas usein odottaa hoitohenkilökunnan ratkaisevan hänen ongelmansa. Näin toimiessaan potilas siirtää vastuun hoitajalle kuntoutumisestaan tai paranemisestaan.

Hoitaja toimii asiantuntijana, mutta hänen tulee ohjata potilas ottamaan vastuu omasta paranemisestaan ja kuntoutumisestaan. Hoitaja asiantuntijana tiedostaa ongelman luonteen ja hän työskentelee sen eteen, että potilas tulee tietoiseksi toimintansa vaikutuksista. Ammatitaitoinen hoitaja tuo potilaalle uusia näkökulmia ja avartaa potilaan ymmärrystä omasta terveydentilastaan. Hoitajan tulee esittää potilaalle tarkentavia kysymyksiä, jotta omat tulokset väistyvät ja validi tieto tulee ymmärretyksi. Potilaalla on oikeus tehdä kirjallinen valitus omaan hoitoon liittyvistä asioista, jos hän kokee hoitovirheen tai muun epäasiallisen kohdun tapahtuneen. (Finlex 1992c.)

Organisaatio säätelee toimintakulttuuria, jonka rajoissa työntekijä työskentelee potilaan parhaaksi. Potilas ei aina kunnioita asiantuntija auktoriteettiä, vaan suhtautuu niihin kriittisesti. Asiantuntija roolissa oleva hoitaja kykenee potilaan kanssa yhteistyössä soveltamaan omaa - ja potilaan tietoa, potilaan kuntoutumisen eteenpäin saamiseksi. (Mönkkönen 2007, 38-54, Leino- Kilpi 2009, 175-176.) Potilasasiakirjat ovat salaisia, ilman potilaan kirjallista suostumusta tietoja ei saa luovuttaa eteenpäin. Terveystieteiden ammattihenkilön salassapitovelvollisuus potilaasta ja häntä koskevista tiedoista säilyy vaikka työsuhte päättyy. Salassapitovelvollisuutta rikottaessa tulee asianomaista rangaista. (Finlex 1992d.)

2.7 Muutosprosessi

Korhonen (2009) toteaa, että organisaation muutokseen liittyy aina ennakoasenteita. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet parantavat työhyvinvointia sekä vuorovaikutus ja tiedonkulku ovat ratkaisevassa asemassa muutoksen onnistumisessa. Tärkeäksi korostuvat työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet suunnittelun etenemisessä ja sen onnistumisessa.

Työelämän muutokset viime vuosikymmeninä on aiheuttanut työyhteisössä muutosvastarintaa. Mietittäessä, aiempien vuosikymmenten työtapaa ja työtahtia, jolloin työmäärä oli pienempi, eikä palavereita ja sähköposti tiedottamista ollut niin usein kuin nykyisin, työntekijät kokivat asioiden olevan hyvin ja oli tunne, että kaikki oli hyvin kotiin lähdeittäessä. Työelämässä tapahtuneet muutoksissa tärkeiksi asioiksi korostuvat työtiimin yhteinen tavoite, hyvä vuorovaikutus sekä ammatillisuus. (Kopakkala 2005, 47-48.)

Muutosta ja kehittämistyötä ei voida saavuttaa ilman tavoitetta. Tavoitteet ja niihin pääseminen tarvitsee aina työtä. Työntekijöiden on oltava uteliaita ja seurata miten tavoitteet etenevät. (Puutio 2002, 204.) Puputin (2007) kuvaa tärkeiden vastualueiden jakamista, jolloin kaikkien ei tarvitse olla jokaisen asian asiantuntija. Ajankäyttö ja toiminnan suunnittelu auttavat muutosprosessin edistymisessä. Refleksiivisyys tarkoittaa uteliaisuutta ja hoitaja on kiinnostunut meneillään olevista asioista.

Moniammatillisen työn edistäviä tekijöitä, ovat hyvä työn suunnittelu, joka parantaa moniammatillista työtä. Tärkeäksi korostuu johdolta saatu tuki ja avoimuus. Hyvät yhteistyötaidot vaativat moniammatillisessa tiimityössä työskentelevältä hyvää itsetuntoa ja ammattidentiteettiä. Yhteistyötaitoja parantaa ammatillinen lisä- ja täydennyskoulutus sekä työnohjaus. Hyvä suunnittelu edistää moniammatillisen työn valmiuksia. Usein moniammatillisen yhteistyön ongelmaksi nousee luottamuspuula, kiire ja moniammatillisen tiimityön tietämättömyyden puute. Moniammatillisuuden parantaminen ja edellä mainittujen ongelmien sisäistäminen ja ymmärtäminen auttaa moniammatillisuuden kehittymiseen. Kehittämistä tulee arvioida säännöllisin väliajoin. (Lemström 2004.)

Työyksikössä ammatillisen kasvun ja moniammatillisen työyhteisön tukena sekä sen parantamiseen, voidaan käyttää työnohjausta. Työnohjaus voidaan nähdä organisaation perustehtäväksi. Tarkoituksena työnohjauksessa ei ole työyksikössä ilmenneiden ristiriitojen tai huonon ilmapiirin parantaminen, eikä myöskään stressin ja uupumuksen vähentäminen. Työnohjauksen tarkoituksena on työn ja itsensä tarkastelu. Tarve työnohjaukselle lähtee työntekijästä itsestään, ketään ei siis voida pakottaa työnohjaukseen. Tärkeäksi muodostuu työntekijän oma halu ja sitoutuminen työnohjaukseen. Työnohjauksen valmistautuminen vaatii aikaa, liian nopeasti etenevä työnohjaus voi johtaa epäonnistuneisiin tuloksiin. Työnohjauksen tulisi kestää ainakin 1,5 vuotta. (Paunonen-Ilmonen 2005, 48-49.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa muutos tapahtuu aina yhteiskunnan muodostaman kehityksen mukaan. Tämä vaatii organisaatiolta oppimisen kykyä ns. oppiva organisaatio kehittää jatkuvasti työtään ja pyrkivät aina asetettuihin tavoitteisiinsa. Oppiva yhteisö kehittää toimintaa, jonka tavoitteena on nähdä tulevaisuuden visiot. Haasteina oppivalle organisaatiolle voidaan nähdä työn muuttuminen, uusien näkemysten ymmärtäminen, kyky toimia joustavasti muiden tahojen kanssa ja oppimaan oppiminen. Jotta oppiminen olisi mielekästä, tulisi sen olla innostavaa sekä koko työyhteisöä ja yksittäistä persoonaa palkitsevaa. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 39-41.) Kuosmanen (2004) toteaa organisaation tehtäväksi tarjota työntekijöille mahdollisuutta ammatilliseen kehittymiseen kouluttautumisen avulla. Näin organisaatio tukee työntekijää työssä kehittämisessä sekä taloudellisesti kustantamalla oppimisen. Tutkimuksessa tulee esille työntekijöiden motivaatio kehittyä ja suorittaa työtehtävät aiempaa paremmin sekä tätä kautta työntekijälle tuleva osaamisen ja onnistumisen tunteet. Lisäksi tämä voidaan nähdä mahdollisuus edetä työuralla.

Muutokseen lähdetessä, kaikille on oltava selvää miksi muutosta tarvitaan ja miksi muutosta ollaan tekemässä. Tavoitteiden yhdessä luominen, auttaa tiiminjäseniä ymmärtämään hyödyt yksilön ja koko työryhmän kannalta. Jotta muutos olisi mahdollista, koko työryhmän tulee siihen sitoutua. Tiimityöhön siirtyessä ovat työntekijöiden ja esimiehen roolit oltava selkeitä, siksi on hyvä tarkastella roolia perustehtävän kautta. Esimiehen siirtämä valta ja vastuu tii-

mille ovat mahdollisuus perustyon toteutumiselle sekä vastuun ottamisen kannalta. Esimies tukee tiimiä muutosvaiheessa, ohjaten tavoitteiden suuntaisesti. Muutoksen aikana työntekijöitä on pidettävä ajan tasalla ja heitä tulee ohjata ja kannustaa. Muutoksessa tärkeänä asiana koetaan palautteen moninaisuus. Palautetta on tärkeään saada henkilökohtaisista onnistumisesta sekä tiimin yhteisistä onnistumisista. (Koivukoski & Palomäki 2009, 35.)

Tiimin kehittymisen kannalta on tärkeä saada myös palautetta epäonnistumisista rakentavassa hengessä, jotta työryhmä voi muokata toimintaansa ja kehittyä tiiminä. Muutosprosessissa olevassa työryhmässä tulee aina esille vastarintaa. Tiimissä on hyvä opetella käsittelemään asiaa rakentavasti ja sitä kautta löytää hyödylliset asiat ja toimintatavat omalle tiimille. On hyvä pohtia miksi muutos aiheuttaa työyhteisössä vastarintaa ja miten siitä päästään eteenpäin. Pohdinnassa tiimin kanssa on hyvä muistaa, että muutosvastarinta saattaa johtua seuraavanlaisista asioista; pelko uudesta ja tuntemattomasta, yksilön voimavarojen puutteesta ja epävarmuus omasta osaamisestaan. Muutoksen perusedellytys on, että perusrakenteet ovat kunnossa, toimiva työryhmä, vastuullinen johtaminen, päivitetty tieto ja taito. Kaikilla työyhteisön jäsenillä tulee olla mahdollisuus kehittää työtään, joka auttaa sitoutumaan ja kehittämään omaa sekä työryhmän kehittämistä. Yksikön eteneminen hyvään tiimityöhön etenee prosessimaisesti ja vie paljon aikaa, jotta toiminta vakiintuu käytännön työhön. (Koivukoski & Palomäki 2009, 36-38.)

Muutosprosessiin kuuluu aina ongelmia, ne syntyvät useasti siitä kun toteutuksen lisäksi joudutaan suunnittelemaan muutosta. Henkilökunta pohtii vasta toteutusvaiheessa onko uudet käytännöt todellakin parempia kuin aiemmin käytössä olleet käytännöt. Tilanteet koetaan usein yllätyksellisinä ja arvaamattomina. Esimies, joka on muutosprosessissa avain-asemassa, pystyy kääntämään yllättävät ja epämiellyttävät asiat voitoksi. Työntekijöiden avoin keskustelu on hyvänä apuna ongelmien ratkaisussa. Muutosta pohdittaessa ja sitä toteuttaessa on pohdittava aika ja sen käyttö. Ongelmaksi usein nousee liika kiire ja liian tiukka aikataulu. Kiire saattaa estää asioiden etenemistä kunnolla, mutta toisaalta kiire ja tiukka aikataulu voivat vahvistaa muutosprosessin etenemistä. Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa hyvä suunnittelu, mutta siihen täytyy suhtautua joustavasti. Esimiehen tulisi ylläpitää henkilökunnan motivaatiota ja innostusta muutoksen toteutumiselle, tärkeää on myös muistuttaa muutoksen tärkeydestä. (Stenvall & Virtanen 2007, 49-50.)

Autoritäärisessä organisaatiossa toimintamallit ovat selkeitä ja jokainen tietää oman roolinsa työyhteisössä. Työntekijän ollessa epäselvä omasta toiminnastaan hän voi sen tarkistaa lähiesimieheltä ja jos lähiesimies ei tiedä vastausta voi hän tiedustella asiaa omalta esimieheltään. Tällaisessa toimintamallissa ei työntekijän tarvitse itse ajatella, vaan ohjeistus tulee aina ylemmältä tasolta määriteltynä. Tiimiorganisaatiossa keskeisintä on tiimien itseohjautuvuus. Toiminnassa näkyy työn kehittäminen ja joustava työskentely. (Spiik 2004, 116-127.)

Vaakanainen (2009) havainnoi työyhteisöjen työhyvinvointiin vaikuttavan tiimityöskentelyn, jossa työntekijöillä on selkeät pelisäännöt ja yhtenäiset arvot ja tavoitteet. Tärkeässä roolissa muutosprosessin hallinnassa on lähiesimiesten johdon kanssa tehty yhteinen suunnittelu ja heidän tuki. Tiimi toteuttaa kokonaisvaltaisesti työn suunnittelun ja työn valvonnan. Tällaisessa toiminnassa jokainen tiimin jäsen vastaa omaista päätöksistään ja työskentelytavoistaan, tarvittaessa tekee muutoksia toimintaansa, jotta suunnitellut tavoitteet saavutetaan. Tiimityöskentelyllä on mahdollisuus saavuttaa hyviä tuloksia parantamalla työn laatua, lisäämällä työssä joustavuutta ja yhteistyötä. Tiimin yhteishenki paranee, joka näkyy työssä viihtymisessä sekä sairauspoissaoloja ja työn motivaation paranemisella. Tiimityöskentelyssä yksi keskeinen määrittäjä on potilaan tarve ja niihin vastaaminen.

Työyhteisössä aletaan vähitellen ymmärtää tulevaisuuden tuomia mahdollisuuksia ja haasteita. Tavoitteiden määrittämisellä on ratkaiseva vaikutus tavoitteisiin pääsemisessä, ellei tiedetä mitä halutaan, ei voida tietää mitä tehdä. Tavoitteet pitää tuoda kaikille julki. (Ranta 2005, 64-67.) Sopeutuminen uuteen aiheuttaa ihmisessä erilaisia tunteita, alussa herättää aina pelkoa ja prosessi koetaan aina uhkana, jotkut saattavat kokea jopa vihantunteita. Prosessin edetessä usein huomataan, että muutos on väistämätön ja se aiheuttaa surua sillä ajatellaan sen olevan kaiken aiemmin opittujen työtapojen menettämistä. Tiedon lisääntyessä havaitaan, että toivoa ja mahdollisuutta tulevaisuudessa muutoksen edetessä löytyy. Muutosta suunniteltaessa esimies on saattanut suunnitella ja pohtia asiaa itse ja johtoryhmissä kauan. Asiaan esiteltäessä työtiimille hän kohtaa suunnatonta vastustusta uutta asiaa kohtaan, vaikka esimiehelle asia on selkeä ja tarkoituksenmukainen työyhteisön toiminnan muuttamiseksi. (Kaski 2005, 64-69.) Näin ollen tärkeäksi korostuu aktiivinen ja ymmärtävä kuunteleminen. Kuuntelemisessa oleellista on mitä sanomme toisille, mitä muut puhuvat meille sekä mitä ihmiset keskustelevat keskenään. Aktiivisesti kuunnellessa tulee välillä pysähtyä miettimään mitä omilla teoilla ja puheilla saa aikaan. (Puro 2003, 19-23.)

Esimiestä auttaa tietoisuus muutosprosessista ja siihen liittyvistä ilmiöistä. Esimies ei ymmärrä työntekijöiden vastustusta. Esimiehen on annettava työntekijöille aikaa käsitellä esille tuomiaan asioita, jotta eteneminen ei ole liian nopeaa ja esimiehelle ei tulisi tunnetta, että hän on vetämässä raskasta taakkaa, vaan heillä olisi yhteinen päämäärä. Liian nopea eteneminen aiheuttaa vain entistä suurempaa vastustusta ja kyseenalaistetaan esimiehen ehdottama muutos, koska aiemmin käytössä ollut toimintatapa on koettu joidenkin työntekijöiden näkökulmasta hyväksi. Esimiehen olisi hyvä esittää työryhmälle seuraavanlaisia kysymyksiä, mihin voimme vaikuttaa tässä käsillä olevassa muutoksessa? Ja mihin emme voi vaikuttaa? Sekä miten tulla toimeen niiden asioiden kanssa joihin me emme pysty vaikuttamaan? Muutos on välttämätön ja siihen sopeutuminen vie aikaa. Esimiehen on hyvä ymmärtää ja tunnistaa työntekijöiden tilanne. Tärkeää esimiehen roolissa on tietää, että työntekijöiden tunnetta ei

voi muuttua kuin toinen tunne. Muutoksen alussa esimiehen on tärkeää tuoda asiaan liittyvää tietoa, koska tieto luo turvallisuutta ja antaa mahdollisuuden työstää tulevaa muutosta. (Kas-ki 2005, 64-69.)

Työyhteisön toiminnan muuttuessa työntekijöille tulee väistämättä ahdistus ja pelko uutta kohtaan. Muutos koetaan useimmiten kielteisenä. Muutosta miettiessä oma työpaikka tuntuu paratiisilta, vaikkakin siellä olisi ollut paljon ongelmia ja ristiriitoja. Kaikilla työntekijöillä on paljon valmiuksia ja osaamista joita ei itse välttämättä huomaa tai tunnista. Pelko ja ahdistus saattaa lamata tai aiheuttaa aggressiivista käytöstä tai sairastumista. Yksilötasolla työntekijä monesti yllättyy positiivisesti, kun hän selviytyy muutoksista pienin ponnistuksin. Muutoksen lähtiessä työntekijöiden sitoutuminen on parempaa, sillä he ovat asiantuntijoita omassa työssään, mutta joskus saattaa sokeutua tekemälleen työlleen eikä näe kokonaisuutta ja tarvetta muutokselle. Ulkopuolinen henkilö havainnoi työskentelyä kokonaisuudessaan ja tuo uudenlaisia näkökulmia muutostarpeesta. Muutos etenee aina prosessina, joka voi olla ”vuoristoradan” kaltaista, välillä huikeita nousuja ja ajoittain tiukkoja alamäkiä. Prosessin suuntaa on vaikea etukäteen ennustaa, sillä monet tekijät vaikuttavat sen etenemiseen. Tärkeää on kuitenkin suunnata prosessia sovitun suuntaisesti ja tarvittaessa asettaa uusia tavoitteita. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 34-44.)

2.8 Roolit työyhteisössä

Tiimiroolien muodostumiseen vaikuttaa työntekijöiden osaaminen ja taito. Näihin vaikuttavat vahvuudet, käyttäytyminen, työntekijän luonne sekä lahjakkuudet. Tiiminjäsenten tulee ymmärtää ja hyväksyä jokaisen tiiminjäsenen roolit. Keskeisenä asiana roolin muodostumiselle on avoin vuorovaikutus. Tämä lisää työyhteisön osaamista ja oppimista. (Rampersad 2004, 202-207.)

2.8.1 Esimiehen rooli

Lindström ja Leppänen (2000) sekä Vakkuri (1995) toteavat esimiehen roolin olevan tärkeässä asemassa organisaation sisällä olevan työyksikön siirtyessä vanhasta uuteen toimintamalliin. He voivat vetää, työntää, tukea, myötävaikuttaa sekä jarruttaa muutosta. Edellä mainitut asiat voivat olla toissijainen asia, puhuminen on avainasiassa. Muutos on aina asennekysymys. Esimiehen rooli on aina ennen ollut määräilevä, mutta tiimityöhön siirtyminen jakaa vastuun sen jäsenille ja näin ollen päätäntävalta siirtyy entistä enemmän tiimissä työskenteleville. (Lindström & Leppänen 2000, 198; Vakkuri 1995, 88.)

Hoitotyön johtamisen lähtökohtana ovat organisaation strategiset tavoitteet ja toimintayksikön toimintasuunnitelma. Esimies osallistuu hoito- ja palveluketjujen luomiseen ja niiden arviointiin. Esimiehen tehtäviin kuuluu arvioida hoitotyön ammattilaisten välistä yhteistyötä.

Esimiehen rooliin kuuluu asiantuntijuus ja asiantuntijan konsultaatio tehtävät sekä hänen tulee huolehtia työntekijöiden tietojen päivittämisestä, jotta jokaisella on työssään edellytettävä ammattitaito. (STM 2003a.)

Hoitotyön johtamisessa keskeiseksi alueeksi korostuu asiakaslähtöisten toimintatapojen kehittämisen lisäksi jatkuvuuden ja saumattoman palveluketjun toimivuudesta huolehtiminen. Tämä edellyttää, että osataan hyödyntää hoitotyön osaamista aiempaan monipuolisemmin. Työ tiimeissä ja verkostojen käyttö ovat perusta hyvään asiakaslähtöiseen hoito- ja palveluprosessin toteuttamisessa. Jokainen työntekijä tuo työyhteisöön oman asiantuntijuuden työyhteisön käyttöön ja yhdessä tiiminä he arvioivat toimintaa ja toiminnan laatua. (STM 2003b.)

Esimiestyössä on paljon vastuuta ja velvoitteita. Työn tekemiseen vaikuttavat lait, asetukset, ohjeet sekä sopimukset ja niitä tulee myös noudattaa. Esimiehen tehtäviin kuuluu omista työtiimeistä huolehtiminen. Esimiehelle on tärkeää, että hän tietää mitä työnantaja sekä työtiimi häneltä edellyttävät. Esimiehen tulisi selvittää tiimille oma työn kuva ja siinä olevat velvoitteet ja tehtävät. Tällainen toiminta parantaa yhteistyö mahdollisuuksia esimiehen ja tiimin välillä. Esimiehen tehtävistä keskeisimpiä ovat suunnittelu, organisointi (järjestää järjestellä tarkoituksen mukaisesti) (Suomenkielen perussanakirja 2004), delegointi (siirtää tai jakaa toimivaltaa tai tehtäviä varsinkin alaisilleen, valtuuttaa) (Suomenkielen perussanakirja 2004), motivointi, ohjauseuranta, valvonta sekä kehittäminen. Tehtävät eivät ole irrallisia vaan liittyvät kaikkeen osaston toimintaan. (Kangas 2000, 24-29.) Harjuniemi (2008) nostaa keskeiseksi asiaksi esimiehen syvällisen itsearvioinnin taidon. Reflektion kautta tulee realistinen itsestä ja omasta toiminnastaan ja tätä kautta työntekijöiden johtaminen suuntautuu itseohjautuvuutta korostavaksi.

Esimiehen rooli on työyhteisössä edelleen hyvin tärkeä. Hän on avainasemassa kun luodaan työyhteisön ilmapiiriä sekä kulttuuria. Hänen ei tarvitse aina olla läsnä, mutta työtiimissä tiedostetaan, että häneen voi hädän hetkellä luottaa. Tilanteiden vaatiessa esimies tulee osaksi osaston toimintaan. Esimiehen tulisi tukea samanarvoisuutta jokaisessa ammattiryhmässä, sillä yksikään tiimi ei ole täysin itseohjautuva. Ongelmien ilmetessä työyhteisössä olisi erittäin hyödyllistä, että tiimi kykenisi itse ratkaisemaan ja löytämään paremman toimintamallin ja näin esimies olisi vain tukea antava vierellä kulkija. Esimiehellä haasteellinen työ on viedä työyhteisöä eteenpäin organisaation ohjeistaman strategian toimintamallin mukaisesti yhteistyössä tiimin kanssa. Esimies luo tiimille toimintaedellytykset. Esimiehen tulee ohjata ja kannustaa työntekijöitä kohti onnistumista. Läpinäkyvä työskentely kautta linjan on luotamusta herättävä ja antaa kaikille riittävästi tietoa toimintatavoista ja näin toimien salaisuuksia ei ole missään toiminta tasossa. Esimiestyössä on tarkasti rajattavat asiat joista esimies päättää ja jotka voidaan päättää tiimissä, jotta toiminnan kehittyminen jatkuisi sujuvana eikä aiheuttaisi esteitä toiminnalle. Tiimissä päätettävät asiat koskevat lähinnä päivittäisiä

asioita. Esimiehen tulee suhtautua saamaansa palautteeseen ammatillisesti ajatellen ratkaisuja, jotka vievät koko työyhteisöä eteenpäin. Tärkeää on myös että esimies saa tukea omalta esimieheltään ja muilta kollegoiltaan. (Koivukoski ym. 2009, 76-81; Ruohotie 1997, 158-159.)

Luottamuksen rakentuminen pohjautuu organisaation ja työyhteisön kulttuuriin. Esimiehen rooli on huomattava. Työntekijä, joka ei luota esimieheen, ei tue esimiehen toimintaa. Tämän kaltaisessa työyhteisössä työhön sitoutuminen on heikkoa. Luottamuksen rakentamisen taitoa pystyy kehittämään ja hyödyt näkyvät ajan myötä työhyvinvointina. Luottamuksellisessa työyhteisössä jokainen tietää mitä heiltä odotetaan ja työrauha säilyy kaikilla. Luottamuksen perusedellytyksiä ovat, yhteiset pelisäännöt, jotka kaikki tietävät. Päätökset ovat tehty yhdessä ja mahdolliset muutokset tehdään myös yhdessä. Luottamuksessa avoin vuorovaikutus näkyy, erityisesti yhteisissä kokouksissa. Työyhteisön kulttuurissa luottamus tai sen puuttuminen ilmenevät työskentelytavoissa ja työkulttuurissa. Luottamus tai sen puuttuminen heijastuu asiakastyön laatuun. Luottamuksen vahvistaminen on pitkä prosessi. Luottamus voidaan menettää nopeastikin. Työyhteisön rohkeus näkyy tapana käsitellä työyhteisössä ilmeneviä ongelmia ja erimielisyyksiä sekä tavoista antaa ja vastaanottaa palautetta. Luottamuksellisessa työyhteisössä esimiehen työ muuttuu mielekkäämmäksi, koska voimavarat eivät mene jopkapäiväiseen työn organisointiin, ohjeistamiseen ja työn valvontaan. Työntekijän näkökulmasta luottamus toteutuu tuloksellisempana työnä ja henkisenä työhyvinvointina. (Rauramo 2008, 131-133; Kärkkäinen 2005, 83-84.)

Yksi vaativista haasteista tiimien johtamisessa on vaativien ihmisten johtaminen. Vaativat ja haasteelliset ihmiset poistavat negatiivisella asenteellaan positiivista energiaa muista tiimin jäsenistä. Tämä edellä mainittu asia ja siihen puuttuminen vaikuttaa negatiivisesti tiimin toimintaan ja sen myötä tiimiälykkyyden kehittymiseen. (Virtanen 2005, 149.)

Esimehen tulee johtaa. Johtaessaan työyhteisöä hän ei voi ainoastaan kuunnella alaistensa huolia, keskinäisiä ristiriitoja tai väsymystä. Esimiehen tulee ajatella koko työyhteisön kehittämistä. Muutosvastarintaa esiintyy aina, mutta esimiehen rooliin kuuluu lopullinen päätöksenteko. Näin ollen hän on yksin päätöksen eteenpäin viemisessä. Esimiehen tulee sietää kritiikkiä, joka kohdistuu hänen asemaansa ja päätöksiinsä. Kohtuutonta kritiikkiä ei kuitenkaan tarvitse sietää. Esimies joskus joutuu tekemään ratkaisuja, jotka voivat olla vääriä. Ennalta ei aina voi tietää onko ratkaisut oikeita vai vääriä. Esimiehen tekemät ratkaisut voivat olla yksittäisen työntekijän edun vastaisia, vaan kokonaisuuden kannalta välttämätöntä. Näin ollen esimiehen tulee ymmärtää, ettei hän voi kaikkia miellyttää. Työntekijät usein yhdistävät muutoksen esimieheen. Esimiehen tulee huomioida johtaessaan jokaisen työntekijän yksilöllisyys ja voimavarat. (Heiske 2001, 177-180.)

Palautteen antaminen on normaalia kanssakäymistä, jokainen tarvitsee palautetta työpaikallaan. Työntekijä, joka ei saa palautetta kokee turhautumisen tunnetta ja voi kokea onko hän lainkaan tarpeellinen työyhteisössään. Useasti palautteen antaminen työyhteisössä on niukkaa. Tällaisessa työyhteisössä useasti koetaan palautteen antaminen turhana, vaikka sen antaminen ja saaminen korostaisi työyhteisön motivointia kehittymiselle. Työyhteisössä missä palaute on suoraa eikä sitä tarvitse suunnitella ja kritiikin saaminen sekä sanominen koetaan voimavarana. Tällaista työyhteisöä voidaan kutsua toimivaksi työyhteisöksi. (Heiske 2001, 131-146.)

2.8.2 Tiiminvastaavan rooli

Tiiminvastaavan on oltava selvillä omasta tiimistä ja sen tilasta sekä hänellä on velvollisuus nostaa asiat esille, jos hän näkee siihen aihetta. Esimies toimii tiiminvastaavan tukena ja lisää omalla toiminnallaan työyhteisön kehitysmuotoista ilmapiiriä. (Koivukoski & Palomäki 2009, 23-24.)

Tiiminvastaavan on hyvä muistaa, ettei hän ole esimiesroolissa. Tiiminvastaavalla pitää olla oma roolinsa selvillä ja vahva ammattitaito, jotta hän pystyy ohjaamaan tiimiä toivottuja tavoitteita kohti. Tiiminvastaavan rooliin kuuluu olla tiiminsä puheenjohtaja, ei työnjohtaja. Hän sovittelee tiimin tavoitteiden mukaisesti eli vetää tiimiä, ei työnnä. Tärkeää on ymmärtää, että tiiminvetäjän ei tarvitse tietää kaikkea. (Vakkuri 1995, 45-46.) ”Hänen tehtävänsä on huolehtia tiiminsä toiminnasta ja työskentely edellytyksistä. Nykyaikainen työ on yhä useammin yhteistyötä, jota häiritsee tai edistää tiimin sisäinen dynamiikka.” (Niemistö 2009, 28.)

Tiiminvastaavan tehtävät ja työnkuva tulee olla suunniteltu, jotta kaikilla on selkeä kuva toiminnan tavoitteellisuudesta. Tiiminvastaavan rooli ja tehtävät on hyvä käsitellä työyhteisössä avoimesti, jotta kaikilla on oikeanlainen tieto ja kuva toimesta. Esimiehen ja tiiminvastaavan on keskusteltava käytännön vastuualueista, ettei tule tilanteita, joissa ylitettäisiin oman toimivallan raja. Joskus toiminta saattaa olla lähellä rajaa, kuuluuko tämä ongelma tiiminvetäjän vai esimiehen ratkaistavaksi. Esimiehen ja tiiminvastaavan yhteistyö on hyvin tärkeää, että roolit pysyvät molemmin selkeinä. Esimiehellä ja tiiminvastaavalla olevaan työtehtävään kuuluvaa valtaa ei voi siirtää seuraavalle, esim. esimies siirtää vastuun tiiminvetäjälle, joka taas siirtää omaa vastuutaan tiimille. Tällaisessa toiminnassa menetetään ote perustehtävään. (Koivukoski & Palomäki 2009, 100-101.)

Työyhteisössä jokaisen tekijän työpanoksella on suuri merkitys onnistumiselle ja työyhteisön kehittymiselle. Tämä on hyvä tiedostaa sekä ääneen sanoa, silloin kun työntekijä motivoituu kehittämään oman työtehtävien sisältöä. Avoimessa yhteisössä saadaan kaikkien voimavarat

ja ideat käyttöön, erityisen tärkeää avoimuus on asiantuntijaorganisaatioissa. (Ambrosius, Tikkanen & Kiertäväinen 2009, 86-89.)

2.8.3 Tiimin jäsenten roolit

Frilander (1997) kuvaa Wallenin teorian pohjalta ihmisille tyypillisiä toimintatapoja. Teorialla pyritään kuvastamaan hyvin erilaisilla kuvausjärjestelmillä. Usea ihminen pystyy monissa eri tilanteissa käyttämään eri tyylejä, mutta useasti he kehittävät itselleen luonteenomaisen tyylin joihin he tukeutuvat tiimitilanteissa. (Frilander 1997, 32.)

Peräänantamaton taistelija tuntee olonsa hyväksi kun hän ilmaisee aggressiivisia ja hallitsemiseen liittyviä tunteita. Hän tuntee epämukavaksi ja torjuvaksi olonsa hellien tunteiden kanssa. Tällaista tyyliä käyttävä tiimin jäsen selviytyy tarkastelemalla ihmissuhteita, taistelemalla, kilpailemalla, kontrolloimalla sekä kyseenalaistamalla ja vastustamalla muita tiimin jäseniä. Tämän kaltaista henkilöä tiimissä nimitetään hyökkääväksi ja riippuvuutta vastustavaksi. (Frilander 1997, 32-33.)

Ystävällinen auttaja tällainen henkilö pitää hellyyden tunteista, mutta karttaa aggressiivisuutta ja pyrkii torjumaan sitä. Tällaisen henkilön selviytymistyyliin kuuluu luoda läheisiä suhteita tiimin muihin jäseniin. Hän tukeutuu ja auttaa muita ja hänen on helppo lähestyä auktoriteetteja. Ystävällisestä auttajasta käytetään nimityksiä tukeutuva ja ihmisiä lähestyvä. (Frilander 1997, 32-33.)

Looginen ajattelija on sellainen henkilö, joka tuntee olonsa hyväksi tiimissä, jossa menettelytapoja ja sääntöjä käytetään hyväksi. Nämä menettelytavat sulkevat pois aggression ja rakkauden tunteen tällaista tyyliä omaava tiimin jäsen selviytyy joko vetäytymällä olemalla passiivinen, teeskentelemällä välinpitämättömyyttä tiimissä tapahtuvissa muutoksissa tai etsimällä prosesseja joihin ei sisällä tunteita. Tämän ajattelutavan omaavaa henkilöä voidaan kutsua ihmisistä loitontuvaksi. (Frilander 1997, 32-33.)

Frilander (1997) kuvaa teoksessaan Jungin teoreettista käsitystä työntekijän tavasta hankkia itselleen tietoa sekä tapaa käsitellä. **Intuitiivinen henkilö** (aavisteleva), joka käyttää tiedonhankkimista sisäisiin psyykkisiin voimavaroihin. **Aistiva henkilö** tällainen henkilö luottaa ulkoiisiin tietolähteisiin. **Ajatteleva henkilö** etsii mielellään tietoa järkevien asioiden ja muodollisten menettelytapojen avulla. **Tunteva henkilö** turvautuu äkillisiin virikkeisiin ja emotionaaliin reaktioihin päätöksen teossa. **Ekstravertti henkilö** (ulospäin suuntautunut henkilö) suuntautuu pääasiallisesti ulkomaailmaan ja muihin ihmisiin. **Introvertti henkilö** (sisäänpäin suuntautunut henkilö) keskittyy itseensä ja omaan sisäiseen maailmaansa. (Frilander 1997, 33.)

Frilander (1997, 33-34) kuvaa kirjoittamassaan teoksessaan Belbinin määrittelemiä yksinker- taistettuja tiiminjäsenten rooleja. **Toteuttaja** konservatiivinen (sellainen, joka kannattaa olemassa olevan tilanteen säilyttämistä tai vanhaan palaamiseen.) Vastuuntuntoinen sekä ennakoitavissa oleva. Hän omaa organisointi kyvyn ja käytännöllisyyden. Hän on ahkera, omaa runsaasti itsekuria. Toisinaan toteuttaja on joustamaton ja ennakkoluuloinen uusia toiminta- tapoja kohtaan. Hän omaksuu suunnitellut toimintatavat systemaattisesti ja tehokkaasti. **Puheenjohtaja** on tyyni itseluottamusta ja kontrollointi kykyä omaava henkilö. Hänellä on taito ottaa toisten taidot ja osaaminen huomioon ennakkoluulottomasti. Tämän tyylin omaava hen- kilö ohjaa tiimiä kohti tavoitteita. Hän havaitsee vahvuudet ja heikkouden. (Frilander 1997, 33-34.)

Muokkaaja on energinen, eteenpäin pyrkivä ja dynaaminen. Hän haluaa välttää velttoutta ja tehottomuutta ja liiallista mukavuuden halua. Tällainen henkilö ärsyyntyy helposti ja on kär- simätön: Hän haluaa ohjata keskustelua ja toimintaa sekä pyrkii tuloksellisuuteen. **Ideoija - individuaali** Tämän roolimallin omaksuva henkilö on yksilöllinen, vakavamielinen ja epäsovin- nainen. Hänellä on paljon tietoa ja hän on mielikuvitusrikas. Hän ajattelee epärealistisesti ja on halukas sivuuttamaan muodollisuudet ja pikku asiat. Tällainen henkilö huomioi tiimissä vain suuret linjat ja etsii heikkoja kohtia tiimin lähestymistavoista ongelmanratkaisutilanteis- sa. **Resurssien etsijä** on ulospäin suuntautunut ja innostunut. Hän on utelias ja kommunikoiva sekä haluaa etsiä uusia haasteita, mutta hän kadottaa kiinnostuksen alun jälkeen. Hän tuo tiimissä esille uusia ideoita ja pyrkii luomaan uusia kontakteja. Hän on se, joka neuvottelee asiat tiimin kannalta suotuisalla tavalla. (Frilander 1997, 34.)

Tarkkailija-arvioija hän on tyyni ja maltillinen. Hän suhtautuu asioihin ei tunteettomasti. Tällainen henkilö ei innostu kovin herkästi eikä osaa innostaa muita. Arviointikyvyltään harkit- seva, tahdikas ja realistinen, nämä kuvaavat tätä henkilöä. Tiimityössä hän pohtii ongelmia ja ehdottaa asioita, jotta tiimin olisi helpompi tehdä päätöksiä. **Ryhmäyöntekijä** on sosiaalisesti lahjakas, hän aistii hyvin ilmapiirin ja on pehmeä. Hän on reagointivalmis ihmisten ja tilan- teiden suhteen. Hän on tiimihengen luoja. Tiimissä hänen roolinsa on tukea muita ja pönkit- tää tiimin muita jäseniä ongelmatilanteissa. Hänen vahvuutena on kommunikointi ryhmässä sekä tiimihengen edistäminen. **Spesialisti** tämän mallin omaksuva persoona on määrätietoinen ja aloitteellinen. Hän omistautuu asialle. Hän pitää tietojen ja taitojen ylläpitämisestä. Tii- missä häntä voidaan kutsua sanalla asiantuntija. (Frilander 1997, 34.)

Frilander (1997) kirjassaan on kuvannut Parkerin määrittelemiä rooleja seuraavanlaisesti. **Myö- tävaikuttaja** tiimin jäsenenä hän on tehtävä keskeinen. Hänellä on tapana tarjota helposti omaa osaamistaan sekä tietoaan ja taitojaan. Tiimin kannalta positiivisena voidaan pitää, että hän pyrkii auttamaan oikein tiimissä käytettävää aikaansa ja resurssejaan järkevästi. Hänellä on selkeä käsitys asioiden tärkeysjärjestyksestä. Hän on järjestelykykyinen, käytän-

nöllinen, tehokas ja asiallinen sekä looginen tiiminjäsen. **Sovittelija** on yhteisö- ja ihmiskeskeinen. Hän ratkaisee työhön liittyvät ongelmat ja ottaa niiden selvittelyssä huomioon tiimin muut jäsenet. Hän on positiivinen ja hän edesauttaa ryhmähengen kehittymistä. Sovittelijan roolin omaava ihminen saa tiimin jäsenet viihtymään ja tulemaan toimeen muiden kanssa. Hän on tiimissä aktiivinen sovittelija ja hän pyrkii vähentämään ristiriitoja työyhteisössä huumorin avulla, jos hänellä on huumorintajua. Sovittelijaa kuvaavat seuraavat sanat kannustava, mutkaton, ystävällinen, epävirallinen ja välitön sekä huomaavainen tiimin jäsen. (Frilander 1997, 35)

Innostajaa kuvaa sanat yhteistyöhaluinen, joustava, hyvä itsetunto, eteenpäin katsova, avoin, mukautuva ja kekseliäs. Hän haluaa sitoutua tiimiin tulevaisuuden kuvien ja visioiden takia. Hänelle on tärkeää tiimissä, että päämäärät ovat selkeitä ja tavoitteellisia. Ennen kaikkea hän on rohkaiseva tiimin jäsen. Hän omaksuu suhtautumisen uusiin asioihin avoimesti. **Kyseenalaistaja** hän on tehtävä ja muutoskeskeinen. Hän esittää rohkeasti eriäviä mielipiteitä, hän tuo esille tiimin ongelmat. Hän kyseenalaistaa tiimin toimintatapoja sekä on vilpitön, avoin ja suorapuheinen, suorasukainen, totuuden mukainen, eettinen, uskalias ja periaatteellinen sekä rohkea tiimissä oleva jäsen. (Frilander 1997, 35-36.)

Edellisissä kappaleissa on käsitelty tiiminjäsenten rooliin vaikuttavat positiiviset asiat. Jokaisessa tiimissä on kuitenkin nähtävissä rooleja, jotka vaikuttavat negatiivisesti tiimin toimintaan. **Tehoton myötävaikuttaja** ei pysty ottamaan muita tiimin jäseniä tarpeeksi huomioon, koska hän on liian tieto ja asiasidonnainen. Tällainen henkilö voi olla liian lyhytnäköinen ja vaativa, mutta joskus hän on täydellisyyden tavoittelija ja perfektionisti. Näin toimiessaan hän ei saa mitään aikaan, joskus taas hän on kaavoihin kangistunut ja estää omalla toiminnallaan tiimin kehittymisen. **Tehoton sovittelija** hän on päämäärätön ja päättämätön sekä liian pehmeä. Hän ei osaa löytää tiimin kannalta sopivaa linjaa, koska hän pohtii liikaa muiden näkökulmia. Hän voi olla myös epäkäytännöllinen. **Tehoton innostaja** on liian kunnianhimoinen ja kokonaisvaltainen. Hän on se joka kantaa kaikkien maailman murheita harteilla. Hän voi olla liian sitoutunut tulevaisuuteen ja vaatii tiimiä liian nopeaan muutokseen. Sana joka kuvaa tehotonta innostajaa on ”päällepäsmäri”. **Tehoton kyseenalaistaja** on jäykkä. Tiimin jäsenet kokevat hänet töykeäksi, omahyväiseksi, riidanhaluiseksi ja saivartelijaksi. (Frilander 1997, 36-37.)

3 Lohjan sairaalan sisätautiosasto neljä

HUS Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin Lohjan sairaalan osasto neljä kuuluu medisiiniseen tulosityksikköön. Osaston moniammatilliseen työryhmään kuuluvat osastonlääkärit, sairaalalääkärit, sairaanhoitajat, perus- ja lähihoitajat ja laitoshuoltajat. Lohjan sisätautiosastolla on osastonhoitaja sekä kaksi apulaisosastonhoitajaa. Osasto on jaettu kahteen osaan, 4 A ja 4 B. Potilaspaikkoja 4 A:lla on 12, jossa hoidetaan sisätautipotilaita. Potilaspaikkoja 4 B:llä on

35, joista paikoista on sisätautipotilaille 17, keuhkosairauksia sairastaville kuusi, neurologisille potilaille 12. Osastolla 4 A:lla ja 4 B:llä kolmivuorotyössä työskentelee 23 sairaanhoitajaa, 13 perus/lähihoitajaa lisäksi neljä varahenkilöä. Osastolla toteutetaan näyttöön perustuvaa hoitotyötä, joka tarkoittaa, että hoitotyössä käytetään tutkittuun tietoon perustuvaa toimintamallia. Osastolla jokaisella hoitajalla on oma vastuualue, joka jakautuu oman kiinnostuksen ja asiantuntijuuden mukaan. Osastolla toimitaan Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin arvojen mukaisesti. Lohjan sairaanhoitopiiriin kuuluvat kunnat ovat Karjalohja, Karkkila, Lohja, Nummi-Pusula, Sammatti, Siuntio ja Vihti (HUS Lohjan sairaalan sisätautiosasto neljä, Perehdytyskansio.)

3.1 Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin arvot ja strategiat

Valtuuston kokouksessa on hyväksytty Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) strategiat, jotka ovat voimassa vuoteen 2015. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri on korkeatasoinen sairaala, joka toimii asiakkaasta lähtöisin ja pyrkii toiminnassaan parhaimpaan tulokseen. Toiminta on joustavaa, laadukasta ja huippuosaamista. Toiminnan on tarkoitus edistää osaamista ja olla innovatiivinen yhteiskunnallisesti sekä työssä toteuttamme tulevaisuuden tuomia mahdollisuuksia toiminnan edistämiseksi. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri korostaa yhteistyötä, joka mahdollistaa korkeatasoisen tuloksen. Toiminnassa arvostetaan potilaita ja asiakkaita, työtovereita ja toiminta on toista kunnioittavaa, jossa korostuu yhteisten pelisääntöjen kunnioittaminen ja vastuunottaminen.

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin suunnitelmallisen päämäärän tavoite on talouden tasapainottaminen, potilaslähtöinen erikoissairaanhoitotasoinen hoito. Toimintaa ohjaa korkeatasoinen johto ja palveluja uudistetaan jatkuvasti. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri toimii opetussairaalan ja toteuttaa tutkimus- ja opetustyötä yhteistyössä yliopiston kanssa sekä pyrkii hyvään tulokseen perusterveydenhuollon kanssa. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri on työpaikkana hyvämaineinen ja suosittu. Toiminnassa korostuu itsemääräämisoikeus ja ihmisarvon kunnioittaminen. Toiminta on avointa asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kesken sekä kehittäminen on jatkuvaa. (Liite 1) (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2007 Esite; HUS Strategia 2007; HUS strategia ja arvot 2007; HUS:in strategiset päämäärät 2007; HUS tapamme toimia 2007; HUS visio 2007.)

3.2 Lait ja asetukset

3.2.1 Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstä

”Tämän lain tarkoituksena on edistää potilasturvallisuutta sekä terveydenhuollon palvelujen laatua, varmistamalla, että tässä laissa tarkoitettulla terveydenhuollon ammattihenkilöllä on ammattitoiminnan edellyttämä koulutus, muu riittävä ammatillinen pätevyys ja ammattitoi-

minnan edellyttämät muut valmiudet, järjestämällä terveydenhuollon ammattihenkilöiden valvonta terveyden- ja sairaanhoidossa; sekä helpottamalla ammatillisesti perusteltua terveydenhuollon ammattihenkilöiden yhteistyötä ja tarkoituksenmukaista käyttöä” (Finlex 1994a).

Ammattihenkilöksi määritellään, kun on ammatinharjoittamisoikeus tai lupa ammatin harjoittamiseen sekä nimikesuojattu ammattihenkilö. Laillistetulla tai luvan saaneella sekä nimikesuojatulla on oikeus käyttää ammattinimikettä. Terveydenhuollon oikeusturvakeskus myöntää luvan, Suomessa koulutuksen käyneille, ja oikeuden harjoittaa ammattiaan sosiaali- ja terveydenhuollossa toimiville henkilöille. (Finlex 1994b.)

”Terveydenhuollon oikeusturvakeskus myöntää hakemuksesta oikeuden harjoittaa Suomessa proviisorin, sairaanhoitajan tai kättilön ammattia laillistettuna ammattihenkilönä EU- tai ETA-valtion kansalaiselle, jolle on jossakin muussa EU- tai ETA-valtiossa kuin Suomessa saadun koulutuksen perusteella kyseisessä valtiossa myönnetty yhteisön tunnustamissäännöksissä tarkoitettu muodollista pätevyyttä osoittava asiakirja, joka kyseisessä valtiossa vaaditaan oikeuden saamiseksi proviisorin, sairaanhoitajan tai kättilön ammatin harjoittamiseen itsenäisesti” (Finlex 1994c). Terveydenhuollon oikeusturvakeskus voi tarvittaessa asetta ammattihenkilölle sopeutumisasjan tai kelpoisuuskokeen. Mahdollisuuden antaa laki ammattipätevyyden tunnustamisesta (1093/2007). Terveydenhuollon oikeusturvakeskus voi myöntää EU- tai ETA alueiden ulkopuolella koulutuksen saaneelle terveydenhuollon ammattihenkilölle luvan toteuttaa ammattiaan Suomessa, jos koulutus on säädösten mukainen ja kielitaito on hakijalla riittävä. (Finlex 1994d.)

”Terveydenhuollon ammattihenkilön ammattitoiminnan päämääränä on terveyden ylläpitäminen ja edistäminen, sairauksien ehkäiseminen sekä sairaiden parantaminen ja heidän kärsimystensä lievittäminen. Terveydenhuollon ammattihenkilöllä on velvollisuus ottaa huomioon, mitä potilaan oikeuksista säädetään” (Finlex 1994e). Terveydenhuollon ammattihenkilöillä on velvollisuus kirjata ja säilyttää potilaanasiakirjat sekä pitää ne salassa. Salassapitovelvollisuus on terveydenhuollon ammattihenkilöstöllä elinikäinen. Terveydenhuollon ammattihenkilön tulee kehittää omaa ammattitaitoaan täydennyskoulutuksella ja työnantajan tulee mahdollistaa kouluttautuminen. Ammattihenkilön tulee työskennellessään huomioida potilaan saama etu tai mahdolliset haitat. Sosiaali- ja terveysministeriölle kuuluu ammattihenkilöiden ohjaaminen. (Finlex 1994f.)

”Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto ohjaa ja valvoo valtakunnallisesti terveydenhuollon ammattihenkilöitä. Aluehallintovirasto ohjaa ja valvoo terveydenhuollon ammattihenkilöiden toimintaa toimialueellaan. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto ohjaa sosiaali- ja terveysministeriön alaisena aluehallintovirastojen toimintaa niiden toimintaperi-

aatteiden, menettelytapojen ja ratkaisukäytäntöjen yhdenmukaistamiseksi terveydenhuollon ammattihenkilöiden ohjauksessa ja valvonnassa” (Finlex 1994g).

Terveydenhuollon oikeusturvakeskus Valvira voi selvittää ammattihenkilön toimintakyvyn ja terveydentilan, jos aihetta olettaa toimintakyvyn heikentyneen ja työkyvyn alentuneen. Terveydenhuollon oikeusturvakeskus Valvira voi poistaa tai rajoittaa oikeutta toimia terveydenhuollon ammattihenkilönä, jos ammattitaitoa ylitetty tai jos toiminta on ollut virheellistä. Asiasta ei ole valitus oikeutta. Terveydenhuollon ammattihenkilöllä on mahdollisuus saada ammatinharjoittamisoikeudet takaisin kun syy on poistunut. Salassapito velvollisuuden rikkomisesta säädetty rikoslaki 38 luku 1 tai 2 § tai rikoslaki 40 luku 5§ määrittelee rangaistuksen. (Finlex 1994h.)

3.2.2 Kansanterveyslaki

”Kansanterveystyöllä tarkoitetaan yksilöön, väestöön ja elinympäristöön kohdistuvaa terveyden edistämistä sairauksien ja tapaturmien ehkäisy mukaan lukien sekä yksilön sairaanhoitoa” (Finlex 1972a).

Sosiaali- ja terveysministeriö valvoo kansanterveystyön toimintaa. Kansanterveystyön asiantuntija laitoksia ovat seuraavat toimijat, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, Kansanterveislaitos, Työterveislaitos ja Säteilyturvakeskus. Heidän kanssaan toimii yhteistyössä kansanterveyden neuvottelukunta. Kunnan tulee itsenäisesti huolehtia kansanterveystyöstä tai yhteistyössä toisen kunnan kanssa, jolloin muodostetaan kuntayhtymä, jossa yhteistyössä huolehditaan kansanterveystyön toteutumisesta. Kunnan järjestämään kansanterveystyöhön kuuluu asukkaiden kokonaisvaltainen terveydenhuollon palvelujen järjestäminen. Kunnan tai kuntayhtymän tulee huolehtia, että terveydenhuollon ammattihenkilöstöllä on riittävä koulutus. Terveydenhuollon ammattihenkilöstöä valvoo Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto sekä aluehallintovirasto. Lisäksi valvotaan kaikkia toimipaikkoja, tarkastus voidaan tehdä ilman ennakoilmoitusta. Tarvittaessa poliisi antaa virka-apua tarkistuksessa. Tarkistuksesta tulee tehdä pöytäkirja. Tarkistuksessa esille tulleet epäkohdat tulee korjata tai muuttaa määräaikaan mennessä. Potilasturvallisuuden vaarantuessa on mahdollista keskeyttää yksikön toiminta välittömästi. Puutteet lääkehuollossa aiheuttaa ilmoituksen Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskukselle. Annettuihin huomautuksiin ei voi hakea muutosta (Finlex 1972b.)

3.2.3 Kuntalaki

Suomi on jaettu kuntiin. Perustuslaki turvaa Suomen asukkaiden itsehallinnon. Päätösvalta on kunnan asukkaiden valitseamalla kunnan valtuustolla. Heidän tavoite on edistää kestävä ja kokonaisvaltaista asukkaiden hyvinvointia omalla alueellaan. Kunta hoitaa itse laissa säädetty

tehtävät, yksin tai yhteistyössä lähi kuntien kanssa tai ostopalveluna. Valtiovarainministeriön velvollisuuteen kuuluu seurata kuntien toimia ja taloutta. Valtuuston lisäksi kunnassa toimii kunnan hallitus, lautakunnat ja johtokunnat sekä niiden jaostot ja toimikunnat. Kuntalaisilla jotka ovat yli 18- vuotta, on äänioikeus kunnallisvaaleissa. Kunnassa jokaisella asukkaalla on oikeus tehdä aloitteita kuntaa koskevista asioista. Kunnan tulee tiedottaa suunnitelmista, asioiden etenemisestä, ratkaisuksista ja niiden vaikutuksista kuntalaisiin. Kunnalla työssä oleva henkilö on virka tai työsopimussuhteessa. Kun työssä käytetään julkista valtaa, on silloin kyse virka suhteesta. Kun työssä ei käytetä julkista valtaa, on kyseessä työsuhde. Valtuuston pöytäkirjat ovat julkisia, kun ne ovat tarkistettu, ennalta sovitussa paikassa. Kunnan velvollisuuksiin kuuluu kirjanpito velvollisuus ja tilin päätös vuosittain. Toimintakertomuksessa kunnan hallitus esittää koko vuoden toiminnan. Kunnalla ja kuntayhtymällä on mahdollisuus yhdessä rakentaa yhteinen liikelaitos. Kuntien johtokuntien tulee tehdä liikelaitoskuntayhtymälle talousarvio vuoden loppuun mennessä, vuodeksi kerrallaan. Suunnitelma voi olla kuitenkin kolmeksi tai useammaksi vuodeksi. Vuosittain tulee tehdä toimintakertomus, jossa ilmenee suunniteltujen toimintojen toteutuminen sekä taloudellisen toteutumisen arvio (Finlex 1995.)

3.2.4 Työturvallisuuslaki

”Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveyshaittoja”. (Finlex 2002a)

Sijaisena työskentelevä tulee perehdyttää työhön. Johdon tulee selvittää onko sijaisella riittävä ammattitaito tai työhön vaadittava kokemus. Työnantajan tulee huolehtia henkilökunnan työturvallisuudesta ja terveydestä. Työnantajan velvollisuus on kertoa työntekijälle, työn haitoista ja vaaratekijöistä sekä tarvittaessa mahdollistaa lisäkoulutus ja tarvittavat apuvälineet. Työnantajan ja työntekijän on yhdessä huolehdittava ja kehitettävä työpaikan työturvallisuutta. Työnantaja vastaa työturvallisuus asioiden oikea- aikaisesta käsittelystä. Työntekijän tulee toimia annettujen ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Työntekijän huomattessa puutteita tai vikoja työvälineissä tulee ne välittömästi ilmoittaa työnantajalle. Työnantajan tulee antaa vastine asiaa korjaavista toimenpiteistä. (Finlex 2002b.)

Apuvälineiden ja työskentely asentoihin tulee kiinnittää huomiota sekä työntekijän että potilaan turvallisuuden kannalta. Väkivalta tilanteiden ennaltaehkäisyksi tulee järjestää turva valmistelut sekä lisä avunsaanti mahdollisuus. Väkivaltatilanteiden varalle on oltava riittävä ohjeistus työntekijöille. Yötyötä tekeville on annettava mahdollisuus siirtyä päivävuoroihin, terveydellisistä syistä. Yhtäjaksoinen työ tulee tauottaa. Työntekijälle pitää antaa mahdollisuus siirtyä pois työpisteeltä. Turvallisuuden ylläpitämiseksi tulee työpaikalla huolehtia siis- teydestä. Työvälineet tulee olla asianmukaisia ja huollettuja sekä turvallisia käyttäjälle ja

muille henkilöille. Työnantajan tulee huolehtia että työyksikössä on riittävän määrän ensiapu-taitoisia työntekijöitä ja ajan tasalla olevat tiedot. Työnantajan velvollisuus on huolehtia työyksikköön ensiapu ja työturvallisuus vastaavat henkilöt. Heille tulee järjestää asianmukai-nen koulutus. Työnantajan tulee järjestää asian mukaiset sosiaalililat. Työsuojeluviranomai-set valvovat lain toteutumista. Tämä laki tulee olla työpaikalla kaikkien saatavilla. (Finlex 2002c.)

4 Tutkimusmenetelmät

4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullista tutkimusta on tehty jo 1800-luvulta saakka ja sen merkitys on korostunut hoitotie-teellisissä tutkimuksissa 1980-luvulla. Kvalitatiivista menetelmää käytetään silloin, kun halu-taan saada uusi näkökulma, kyseenalaistetaan teorian merkitystä tai aiemmin käytettyä tut-kimustuloksen toimintamallia. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 51-52.)

Laadullisista tutkimusta tehdessä on lähtökohtana aina ihminen ja häneen kohdistuvat merki-tykset. Laadullisen aineiston menetelmällisessä keruussa voidaan käyttää usein eri aineiston-keruumenetelmiä esim. haastattelua. Tällaista menetelmää käytettäessä on otettava huomi-oon eettisen periaatteen. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat osallistujan omien näkökulmien ymmärtäminen. Tutkimusta ohjaavat kysymykset mitä, miksi ja miten. Laadulli-seen tutkimukseen osallistujat valitaan tarkoituksen mukaisesti ja yleensä osallistujia on vä-hän. Tällaista tutkimusmenetelmää käytettäessä on tärkeää pitää läheinen yhteys osallistujiin sekä painottaa luonnollista keskustelutilannetta. Laadullisen aineiston keruussa käytetään avointa menetelmää ja tutkittavasta aiheesta on tietoa vähän. (Kylmä & Juvakka 2007, 16-31.)

Periaatteelliset toimintatavat kvalitatiivista aineistoa analysoidessa tulee välittömästi kirjalli-sesta materiaalista poistaa henkilöä koskevat tunnistetiedot. Tarvittaessa erisnimet voidaan muuttaa peitenimiksi. Muutokset tulee tehdä litteroinnin yhteydessä, näin prosessi pysyy pe-riaatteen mukaisena. (Kuula 2006, 214-215.)

Kvalitatiivinen tutkimus on kaiken kattavaa tiedon hankkimista sekä aineiston keruu tapahtuu todellisessa tilanteessa. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on hyvä käyttää tee-mahaastattelua, koska näin saadaan haastateltavan itsensä kertoma asia oikealla tavalla esil-le. Ryhmähaastattelussa, haastateltava ryhmä valitaan valikoidusti, ei satunnaisotoksella. Laadullinen tutkimus ja sen suunnitelma etenee joustavasti ja sitä on mahdollisuus muuttaa tarpeen tullen. Laadullisen tutkimuksen yhtenä lähtökohtana on, että tutkimus on ainutkoh-tainen ja sitä koskevat aineistot käsitellään ainutlaatuisella tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2007, 157-160.)

4.2 Tutkimusetiikka

Tutkimusetiikassa korostuu anonymiteetti ja luottamuksellisuus. Tutkimusta tehdessä on tärkeää kunnioittaa henkilöiden tai organisaation yksityisyyttä. Yksityisyys korostuu siinä, jos tutkittavat eivät ole tyytyväisiä tuloksiin he voivat kokea tulokset loukkaavina. Yksityisyyden kunnioittamisessa on tutkimusta tehneille positiivisia etuja, koska se lisää tutkijoiden vapautta tutkimusta analysoidessa. Tutkijoiden lupaama anonymiteettisuoja usein kannustaa ja rohkaisee tutkittavia puhumaan avoimesti ja suoraan. Näin voidaan todeta, että tutkimustulosten kannalta vastaukset ovat laajempia ja antavat kokonaiskuvan tutkittavasta asiasta. Tärkeää on, että tutkittava ei paljastu aineiston lopputuloksissa. Tutkijoiden tulee pyrkiä aineistoa analysoidessaan mahdollisimman neutraaleihin ilmaisuihin. Edellä mainitun asian tulisi olla tavoitteena, mutta aina siihen ei päästä. Luottamuksellisuudessa on siis kyse kun aineistoa käsitellessä ei sitä levitellä muille. Tutkijan tulisi osata perustella millaisilla keinoilla hän takaa, etteivät tutkimustulokset joudu ulkopuolisille henkilöille. Anonymiteetti lupaus tukee luottamuksellisuutta. Tutkijoiden tulee suhtautua antamaansa lupaukseen asianmukaisella vakavuudella. (Mäkinen 2006, 114-116.)

4.3 Teemahaastattelu

Yleisin tapa saada laadullista aineistoa on haastattelu. Haastattelun avulla voidaan saada kvalitatiivista ja kvantitatiivista aineistoa. Tärkein tavoite on haastattelussa saada selville mitä haastateltava ajattelee asiasta. Haastattelussa ideana on yksinkertaistaminen, haluamme tietää mitä henkilö ajattelee, hänen motiivit, siksi haastattelussa kysymykset esitetään suoraan. Haastattelutilanne on usein ennakkoon suunniteltu, haastattelija on perehtynyt ja ohjaa keskustelun etenemistä. Tarvittaessa haastattelija tarvitsee motivoida ja tehdä täydentäviä kysymyksiä, muistaen oman roolinsa haastattelijana. Haastateltava voi luottaa, että haastattelija käyttää saamiaan tietoja luottamuksellisesti eikä käytä saamiaan tietoja väärin. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikilla vastaajilla on samanlaiset kysymykset, mutta jokainen haastateltava vastaa kysymyksiin omalla tavallaan. (Eskola & Suoranta 2005, 86.)

Tälle menetelmälle on ominaista, että osa haastattelun prosessista on sovittu ennakkoon, vaan ei kaikkia esimerkiksi kysymysten järjestys ja sanamuoto saattaa vaihdella eri haastateltavien kohdalla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.) Teemahaastatteluissa on haastattelussa olevat aiheet tai teemat etukäteen määritelty. Teemahaastattelussa tärkeintä on avoimuus. Teemahaastattelussa kysymykset eivät ole tarkkamutoisia, vaan haastattelija käy eri järjestyksessä ja laajuudessaan kysymyksiä läpi eri haastateltavien kanssa. Keskeistä haastattelussa on, että vastauksista tulee ilmetä keskeiset asiat, joilla on merkitystä tutkimustuloksiin. (Eskola & Suoranta 2005, 85-86; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Puolistrukturoitua haastattelumenetelmää voidaan kutsua teemahaastatteluksi. Teemahaastattelu keskittyy sovittuihin teemoihin, joista haastatteluissa keskustellaan. Teemahaastattelu nimikettä ei muissa maissa käytetä, vaikka heillä on samantyyllisiä menetelmiä. Teemahaastattelu nimi kertoo mikä on haastattelussa oleellista, että esitettävät kysymykset pohjautuvat tietyn teeman alle. Teemahaastattelussa on tilaa haastateltavan omille tulkinnoille aiheesta. Suuressa roolissa ovat haastateltavan kertomat asiat ja niiden merkitys. Oleellista on, että haastattelu tehdään hyvässä vuorovaikutuksessa, jossa haastattelun aspekti, aihepiiri, teema-alueet ovat kaikille samat. Muissa puolistrukturoidussa haastatteluissa kysymykset tai kysymysten muodot ovat kaikille samat. Tästä haastattelumallista puuttuu lomakehaastattelu, joka on strukturoidulle haastattelulle luonnollinen tapa, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. (Eskola & Suoranta 2005, 48.)

4.3.1 Ryhmähaastattelu

Toisena hyvänä ja tiedonkeruu menetelmänä on ryhmähaastattelu. Ryhmähaastattelu on hyvä menetelmä siksi, että siinä saadaan usealta eri ihmiseltä yhtä aikaa. Ryhmähaastattelun eduksi voidaan lukea monen haastateltavan läsnäolon helpottavan liiallista jännittämistä. Ryhmätilanteessa haastateltavat voivat tukea toisiaan ja korjata mahdollisia väärinymmärryksiä. Negatiivisena asiana nähdään, että ryhmä voi estää kielteisten asioiden julkitulon ja jos ryhmässä yksi on vahva persoona voi hän käytöksellään ohjailla haluamaansa suuntaan. Nämä edellä mainitut asiat täytyisi ottaa huomioon tuloksia tarkasteltaessa. Ryhmähaastattelu on tärkeä menetelmä silloin, kun halutaan tutkia ryhmän erilaisia arvoja ja näkemyksiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 205-206.)

Ryhmähaastattelun keskustelu on haastattelijan ohjaamaa ja ylläpitämää. Usein ryhmän koko vaihtelee 4-10 henkilön välillä. Fokusryhmähaastattelussa saadaan haastateltavien näkökulma esille useasta eri näkökulmasta. Haastattelussa kysymykset asetetaan muotoon miksi, mitä, miten ja kuinka. Haastattelussa kysymysten määrä tulee rajata 5-8 teemaan. Fokusryhmähaastattelua voidaan käyttää myös yhdessä muiden haastattelumenetelmien kanssa. Ryhmähaastattelun tarkoituksena on tuoda esille haastateltavien henkilökohtainen näkemys haastatelijan esittämiin kysymyksiin. Haastattelutilanne on aito, jossa tulee esille työyhteisön toimintamalli ja kulttuuri. Haastattelijan roolissa tulee tietää asiasta, mutta ei tarvitse olla haastateltavan asian asiantuntija. Ryhmähaastattelua käytetään usein työyhteisön kehittämistyön tukena ja haastatteluista ilmenneiden asioiden perusteella pyritään kehittämään toimintaa. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507-1513.)

4.3.2 Nauhoittaminen ja litterointi

Haastattelutilanteissa on usein tapana nauhoittaa. Joskus tämä ei ole mahdollista ja joissakin tilanteissa voi olla helpompi suorittaa haastattelu ilman nauhoittamista. Useasti haastattelu-

sa nauhoittamisesta on enemmän hyötyä kuin haittaa. Nauhoittaminen toimii muistin apuna sekä se helpottaa aiempien vastausten tarkistamista. Haastattelija tarkkailee haastateltavaa, mutta haastattelija unohtaa helposti, että oma toiminta vaikuttaa haastateltavan toimintaan. Nauhoittaminen mahdollistaa sen, että haastattelussa olevaa vuorovaikutusta voidaan tarvittaessa tarkastella ja analysoida. Haastattelussa käytettävä nauhoitusmetodi helpottaa haastattelu raportointia. Tärkeää on huomioida teemahaastatteluissa, että kuuluvuus on sopiva. Tämä helpottaa haastattelun purkoa ja litteroinnin tekoa. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 14-15.)

Haastattelun analysoitava aineisto nauhoitetaan, joka muutettiin tekstiksi. Tätä muutosvaihetta kutsutaan litteroinniksi. Litterointi on muistin apukeino, joka helpottaa tärkeiden asioiden havaitsemista aineistosta. Suurta aineistoa analysoidessa on tärkeää litteroinnin tarkkuus. Litteroinnin luotettavuus on riippuvainen käytettävistä tutkimuskysymyksistä sekä käytettävistä tutkimusmetodeista. Litteroidessa on mahdollista jopa hyödyllistä merkitä myös puhutun kielen lisäksi muuta äänen käytön tapaa. Esimerkiksi ääntelyä, muminaa. Litterointiin olisi hyvä myös kirjoittaa haastateltavan elehdintää ja ilmehdintää. Nauhoitettu puhe tulee litteroinnin kautta ”eläväksi”. (Ruusuvoori & Tiittula. 2005, 16.)

4.4 SWOT-analyysi

Tutkimustuloksia analysoidessa voidaan käyttää SWOT-analyysia. SWOT-analyysin tarkoituksena on erottaa työyhteisön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tätä metodologia käytetään useissa eri tilanteissa. Analyysiä tehdessä oleellista on rajata tutkittava kohde, jotta tuloksia voidaan vertailla. SWOT-analyysi on mahdollista tehdä yksilöllisesti tai ryhmässä. Silloin kun analyysit tehdään yksittäiselle henkilölle, tulee työryhmässä analyysit koota yhteen, jotta voidaan saada työyhteisön yhteinen selvitys näkemyksistä. Tuloksia tarkasteltaessa voidaan huomata, että jotkut asiat voivat olla useammassakin kohdassa. Tämä on mahdollista, koska eri ihmiset kokevat asiat eri tavalla esim. toinen saattaa kokea mahdollisuutena ja toiselle ihmiselle sama asia saattaa olla uhka. SWOT-analyysia on mahdollisuus tehdä kaksi, joissa voidaan erotella tämä hetki sekä tulevaisuuden arvioinnit. SWOT-analyysin tuloksista on mahdollista tehdä johtopäätöksiä, miten vahvuuksia hyödynnetään, kuinka heikkoudet saadaan muutettua vahvuudeksi, kuinka mahdollisuuksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa sekä miten esille tulleet uhat voidaan välttää. SWOT-analyysin avulla saadaan tehdyksi toimintasuunnitelma, jossa on esillä toimintastrategia. (Lindroos & Lohivesi 2004, 217-218.)

4.5 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on perustyöväline sen jälkeen kun haastattelut ovat purettu kirjoitettuun muotoon. Sisällönanalyysin avulla on mahdollista tallentaa tiedot systemaattisesti ja objektiiv-

visesti. Sisällönanalyysin avulla on tarkoitus saada kokonaisvaltainen kuvaus tutkittavasta asiasta kiteytettynä sekä sellaisessa kirjallisessa muodossa, etteivät lukijat tunnista asiasta alkuperäisesti tuotettua tekstiä. Analyysin tekemiseen ei ole tarkkoja sääntöjä, vaan analyysin tekeminen etenee prosessiluoteisesti. Sisällönanalyysiä tehdessä voidaan kirjoittaa selkeästi ilmaistu viesti tai lisäksi voidaan analysoida myös ”piiloviestit”. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3-11; Kylmä & Juvakka 2007, 112.)

4.6 Deduktiivinen sisällön analyysi

Deduktiivinen sisällön analyysi muodostuu teoreettisesti. Deduktiivisesti analysoidessa olemme käyttäneet teoriaa viitekehyksenä. Tarkoituksena on aluksi muodostaa runko analyysia varten. Runko voidaan tehdä väljäksi. Runko rakentuu käsiteltävästä aineistosta ja se muodostuu erilaisista kategorioista. Tämä periaate muodostuu induktiivisesta sisällön analyysi mallista. Induktiivisessä analyysissä aineisto pelkistetään ja tulokset ryhmitellään, niin että aineisto liittyy tutkittavaan tehtävään. Aineistoa analysoidessa voidaan käyttää, valmista analyysirunkoa siihen valitaan ne asiat, jotka sopivat luokitusrunkoon tai eivät sovi. Silloin asioita voidaan käsitellä induktiivisen sisällönanalyysi mukaisesti. Deduktiivista analyysimenetelmää käytetään silloin kun halutaan tulkita olemassa olevaa tietoa uudella näkökannalla. Aineiston keruussa voidaan käyttää strukturoitua tai strukturoimatonta menetelmää ja tämä vaikuttaa sisällönanalyysin menettelytapaan. Aineiston keruussa on käytetty strukturoitua aineistomenetelmää, näin ollen tätä voidaan käyttää analyysinrunkona. Haluttaessa jatkaa deduktiivista sisällönanalyysiä erilaisten kategorioiden jälkeen, niin kategorioita voidaan lisätä. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistosta lasketaan kuinka monta kertaa asia esiintyy kategorian sisällä tai kuinka moni haastateltava ilmaisee saman asian. (Kyngäs 1999, 7-10, Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-117.)

5 Tutkimuksen toteuttaminen

5.1 Aineistonkeruu

Tarve ja toive tiimityön kehittämiseksi lähtivät henkilökunnalta. Työyhteisön tarkoituksena on kehittää tiimityötä ja tässä opinnäytetyössä selvitimme hoitohenkilökunnan käsityksiä tiimityöstä. Syksyllä 2009 aloitettiin aineiston keruun tutustumalla teoreettisiin lähtökohtiin tiimityöstä ja perehdyimme työyhteisön tarpeisiin ja nykyiseen toimintamalliin. Työyhteisössä on käytössä parityöskentely ja osittain yksilövastuinen hoitotyö. Tammikuussa 2010 saimme tutkimussuunnitelman valmiiksi ja toimitimme suunnitelman ja hakemuksen Lohjan sairaalan johtavalle ylihoitajalla, joka myönsi tutkimusluvan 1.1.2010- 28.2.2010 väliselle ajalle (Liite 4).

Haastattelut toteutettiin Lohjan sairaalan sisätautiosasto neljän terapiahuoneessa, koska se oli osaston rauhallisin huone, joka sijaitsi osaston päässä. Tutkimuksessa käytettiin teemoitettua ryhmähaastattelua. Haastattelua varten olimme laatineet valmiit kysymykset, joiden pohjalta toteutimme ryhmähaastattelut. Olimme mukana osastolle järjestetyssä tiimityön kehittämispäivässä yhdessä hoitohenkilökunnan kanssa.

Lohjan sairaalan sisätautiosastolla työskentelee 48 hoitohenkilökuntaan kuuluvaa työntekijää. Valitsimme ryhmähaastatteluun 25 hoitohenkilökuntaan kuuluvaa työntekijää. Valinta tapahtui satunnaisotannalla, jolloin jokaisesta moduulista valittiin haastateltavat. Haastateltavat olivat arvottu kuuteen ryhmään ja haastatteluryhmissä oli keskimäärin neljä osallistujaa. Osastonhoitajan sijaisen haastattelimme erikseen. Osaston henkilökunnalle lähetimme etukäteen kirjeen ja kysymykset aiheesta (Liite 2, Liite 3), jotta heillä oli mahdollisuus perehtyä kysymyksiin ennen haastattelua. Haastattelu oli vapaaehtoista ja jokaisen vastaajan yksilöllisyyttä kunnioitimme, haastattelun materiaalia analysoidessamme ja raportoidessamme. Ryhmähaastattelut nauhoitimme. Yksi haastattelu kesti noin 45 minuuttia.

5.2 Aineiston sisällön analyysi

Haastattelun materiaali purettiin eli litteroitiin tekstimuotoon, joka analysoitiin ja koostettiin luettavaksi tekstiksi. Tämän jälkeen kävimme haastattelut huolellisesti läpi ja tarkastelimme tutkimuskysymysten kannalta oleellisia asioita ja käsitteitä. Käytimme aineiston analysoinnissa sisällönanalyysi menetelmää, jonka tarkoituksena oli saada kokonaisvaltainen kuvaus tutkittavasta aiheesta. Tarkoituksena oli kiteyttää asiat sellaiseen kirjalliseen muotoon, etteivät lukijat tunnista alkuperäistä asiasta tuotettua tekstiä.

Tässä osiossa olemme käsitelleet jokaisen kysymyksen kohdalla haastatteluissa ilmenneiden keskeisten asioiden ja henkilökunnan näkemys ja toiveet tiimityöstä sekä sen kehittymisestä. Tuloksista kävi ilmi, että moni ajattelee tuleeko haastattelujen pohjalta tehty alkukartoitus osaksi kehittämistyötä, vai jääkö tiimityö vain teoreettiselle tasolle. Tuloksissa näkyi valtaosan kiinnostus oman työyhteisön kehittämisen edistämiseksi.

5.3 Haastattelujen tulokset

Työyhteisön kokemukset tiimityöstä

Yhteenvetona voidaan todeta, että osaston henkilökunnalla ei ollut kokemusta varsinaisesta tiimityöskentelystä. Osa hoitohenkilökunnasta kokee kuitenkin tehneensä aina tiimityötä tietämättään sen merkitystä ja miten se on helpottanut toimintaa. Teoreettisen- ja käytännön tiedon vähäisyys vaikuttaa henkilökunnan käsitykseen ja motivoitumiseen uudenaikaisessa toi-

mintamallissa. Työyhteisö odottaa tiimityön muuttavan käytännön toimintaa ja tiimityöhön liittyvät odotukset ovat korkealla. Työyhteisö kokee, että tiimityötä ei pystytä tekemään yksin, vaan työskentelyssä tarvitaan moniosaamista.

Aina tehnyt tiimityötä, vaikka ei tiedä mitä tiimityö on
 Tiimissä työskentely ei ole yksilötyötä
 Kokemusta tiimityöstä ei ole
 Odotukset tiimityöhön siirtymiseen kovat

Tiimityön tuomat muutokset käytännön työssä

Siirtyminen tiimityöhön on tuonut mukanaan vaatimuksia, joka on yhtenevä tietoon ja tiedostamiseen. Toisaalta voidaan kuitenkin nähdä tiimityöhön siirtymisen muuttavan käytännön toimintaa sujuvaksi, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa työn tekemistä koskeviin päätöksiin. Tiimityö mahdollistaa työn yhdessä suunnittelun sekä ammattitaidon käyttämisen kokonaisvaltaisessa hoitotyössä. Toivotaan työn muuttumista mielekkäämmäksi, kun jokainen ottaa vastuun omasta työnteostaan sekä tiedonhankinnastaan. Alaistaitojen kehittäminen ja vastuunoton lisääminen mahdollistaa kokonaisuuden hallinnan.

Työn tulee olla mielekästä ja sujuvampaa
 Yhteisillä pelisäännöillä tuetaan työn sujuvuutta, yhteistyötaitoja sekä vastuunottamista
 Jos kaikki toimii hyvin, jokainen ottaa siitä vastuun ja asioista keskustellen ja päätetään yhdessä

Henkilökohtaiset vaikuttamismahdollisuudet työyhteisössä

Mahdollisuuksiin vaikuttaminen nähdään haasteellisena, koska koetaan hyvien työskentelytapojen kokeilemisessa asioiden jäävän vaille huomiota ja vain tietyt asiat toteutuu. Miten voidaan vaikuttaa työn tekemiseen ja sen suunnitteluun. Ongelmana nähdään ajan puute ja vähäinen henkilökuntaresurssi ja sen kautta koetaan pelkoa sitoutua muutokseen. Löydettäessä ratkaisuja asioihin ja työn tekemiseen, niitä voidaan kokeilla. Tiimityöskentely mahdollistaa toimintatapojen selkiyttämisen, jolloin tiedon kulku ja jakaminen paranee yhteisten tiimipalavereiden ansiosta. Luottamuksellinen ilmapiiri, oman ja tiimintyöskentelyn vuorovaikutuksellisuus korostuu asioiden selkeytymisen vuoksi.

Asioihin vaikuttamisen mahdollisuuksiin ei ole aikaa
 Jos keksitään asioihin ratkaisuja, mitä voidaan kokeilla

Muutos työyhteisön toiminnassa

Muutos koetaan ajoittain negatiivisena ja tiedottamista toivotaan lisättävän, joka vaikuttaa muutoksen ymmärtämiseen positiivisesti. Teoreettisen tiedon lisääminen mahdollistaa muutokseen sitoutumisessa. Sitoutuminen muutokseen koetaan hankalana ajan puutteen, vaikeuttua liiallisen työmäärän ja vähäsen hoitohenkilökunnan vuoksi. Muutosta ja sen tuomaa toimivuutta kuitenkin odotetaan ja nähdään sen vaikuttavan positiivisesti työn toimivuuteen.

Toivotaan muutosta, mutta vielä ei näy missään => kehittyy pikkuhiljaa

Tiiminjäsenenä toimiminen

Tiimityön ajatellaan vaikuttavan positiivisesti potilaan hyväksi ja parhaaksi. Kokonaisvaltainen hoidon suunnittelu ja toteuttaminen helpottuu tiimin yhtenäisellä toimintatavalla. Henkilökohtaisella tasolla nähdään valmiudet oman työnsä kehittämiseen ja sitä kautta valmiutta tuomaan omaa osaamistaan esille tiimityöskentelyssä. Tärkeänä nähdään selkeä ja joustava työskentely ja työyhteisön sisällä kannustaminen ja ohjaaminen nähdään eduksi ja voimavaraksi pyrittäessä hyvään lopputulokseen. Tiimityöskentely nähdään muutosta tuovana asiana siirtyessä yksilötyöstä tiimityöskentelyyn.

Työn pitäisi olla selkeää ja joustavaa sekä mitään ei tarvitse tehdä yksin
Työtä tehdään potilaan parhaaksi (potilaslähtöisyys)
Valmis kehittämään työtä ja avoin uudelle

Ihanteellinen tiimityö

Tiimityön ihanne nähdään avoimena ja kehittävänä toimintana. Asioiden tiedottaminen ja asioista sopiminen sekä yhteiset pelisäännöt koetaan erittäin tärkeänä asiana tiimityöskentelyssä. Työskentely tiimissä on helppoa, kun ei tarvitse vastata yksin, vaan työskentely tapahtuu tiimeissä ja vastuu jakautuu koko työryhmälle. Ammatillisessa työskentelyssä toisen tuki ja riittävä henkilökuntamäärä luovat hyvät lähtökohdan hyvään tiimityöskentelyyn. Avoimuus työyhteisössä koetaan tärkeimpänä asiana tiimityön onnistumisen kannalta. Palautteen saaminen ja antaminen koetaan tärkeäksi työssä jaksamisen ja ammatillisen kehittymisen kannalta.

Tiedon kulku pitäisi toimia, jokaisen tehtävä on ottaa selvää sovituista asioista, avoimuus korostuu

Yhdessä päätetään miten kehitetään toimintaa, jokaisella on oikeus omaan mielipiteeseen. Tavoitteena vetää yhteen hiileen

Toiveita tiimityöstä

Toivotaan enemmän vuorovaikutusta ja yhteistyötä johdon ja alaisten välillä. Sen ajateltiin vaikuttavan myönteisesti sitoutumiseen. Henkilökunnalla on tavoite hoitaa työnsä ja potilaat entistä paremmin. Kehittämistä ajatellaan hidastavan sijaisten määrä ja kiire sekä potilasmäärä, joka hoidon vaativuuden lisääntyessä koetaan se vaativana muutoksen sekä kehittämisen kannalta.

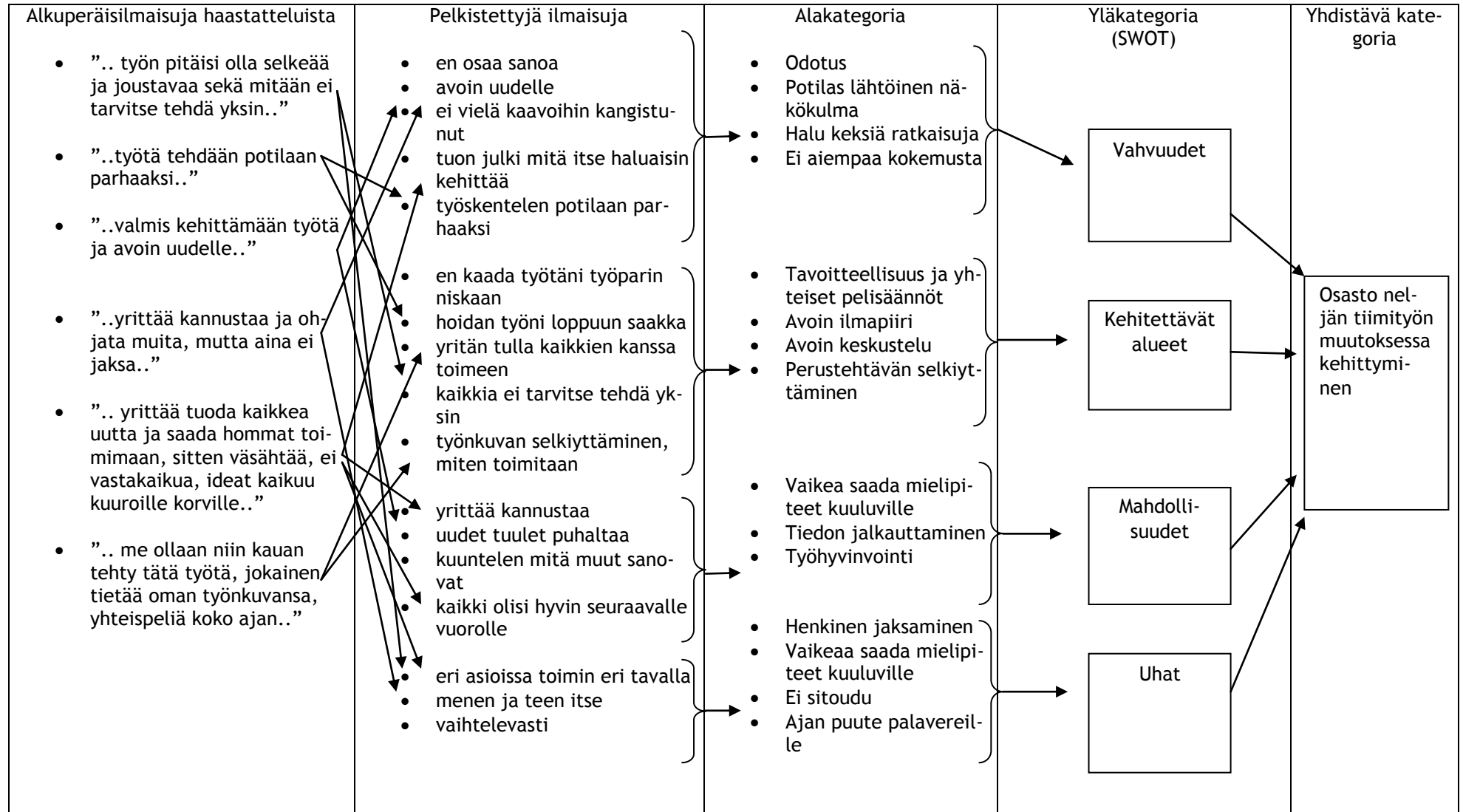
Halutaan hoitaa paremmin potilaista

Yhteenveto tuloksista

Haastateltavat pitivät tärkeänä työyhteisön kehittämistä, siellä tapahtuvaa vuorovaikutusta, luottamuksen lisäämistä ja hoitotyön jatkuvuutta. Tuloksissa tuli esille, että muutoksessa tulee huomioon perustehtävän selkeyttäminen, alaistaidot ja, että työtä tehdään potilaan parhaaksi. Tiimityöhön siirtyminen nähdään positiivisena asiana, kun tarkastellaan asiaa työn sujuvuuden ja joustavuuden kannalta. Tärkeänä nähdään teoreettisen tiedon ja taidon hyödyntäminen käytännön työssä välitavoitteiden asettamisen kautta, ymmärtäen tiimityöhön siirtymisen olevan useiden vuosien prosessi. Yhteiseen toimintamalliin siirtyessä keskeiseksi asiaksi nousee luottamuksen lisääntyminen ja tiimityö yhtenäistää toimintaa ja helpottaa siirtymistä tiimistä toiseen. Johdon ja työyhteisön yhteistyön toivottiin lisääntyvän. Työyhteisö toivoo tiimityön helpottavan työyhteisön ja johdon välistä ammatillista yhteistyötä sekä palautteen antamista ja saamista toiminnasta. Tiimityö nähdään avoimena ja kehittävänä toimintana, jossa vastuu työstä kuuluu jokaiselle.

Ryhmähaastatteluissa ilmenneiden vastausten perusteella kokosimme alkuperäisiä ilmaisuja ja näistä vastauksista muodostimme pelkistettyjä tuloksia. Pelkistetyistä ilmaisuista vertasimme samankaltaisuudet ja muodostimme deduktiivisesti SWOT-analyysiä apuna käyttäen kokonaisvaltaisen kuvan tiimityön kehittämisestä. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Aineiston deduktiivinen analysointi SWOT-analyysiä apuna käyttäen



Haastatteluista etsimme yhtäläisyyksiä kysymysalueiden mukaan ja yksinkertaistimme tuloksia. Näistä teimme SWOT-analyysin, jossa käsitelimme vastausten perusteella vahvuudet, kehittämisasiheet, mahdollisuudet ja uhat.

5.4 Haastattelun keskeisimmät näkemykset SWOT-analyysiä käyttäen

Taulukko 3. Haastattelujen SWOT-analyysi

Swot-analyysi	
<p style="text-align: center;"><u>Vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Avoin uudelle - Halu kehittyä - Tavoitteena luoda uutta - Positiivinen asenne - Odotus - Sama tiimi - Yhdessä tekeminen - Kannustaminen - Ammatillisuus ja arvot - Keskustelu - Ei aiempaa kokemusta - Potilaslähtöinen näkökulma 	<p style="text-align: center;"><u>Uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ei sitoudu - Vastarinta muutosta kohtaan - Kaavoihin kangistuminen - Alaistaidot puutteelliset - Vaikea saada mielipidettä kuuluvaksi - Henkilökunnan vähäisyys ja oma jakaminen - Aina tehty tiimityötä, vaikka ei tiedä mitä tiimityö on - Positiivisen palautteen niukkuus - Perusasiat ei kunnossa, ei jaksaa kehittää - Liikaa potilaita, ajankäytön hallinta
<p style="text-align: center;"><u>Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ei kokemusta tiimityöstä - Ammatillinen kasvu, asiantuntijuus - Perustehtävän selkeyttäminen - Positiivinen ilmapiiri ja avoimuus - Työhyvinvointi - Yhdessä päättäminen ja vastualueet - Työn jatkuvuus ja selkeys - Kaikki sitoutuu - Tavoitteellinen ja joustava tiimityö - Tiiminvastaava linkki esimieheen - Vastuunotto ja potilastyytyväisyys 	<p style="text-align: center;"><u>Kehitettävät alueet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Avoin ilmapiiri - Sitoutuminen - Yhteiset pelisäännöt - Yhteiset tiimipalaverit / Me- henki - Tasavertainen kohtelu ja toisen kunnioittaminen - Luottamuksellinen ilmapiiri - Yhteistyö ja työkaverin auttaminen - Toimintatavat selkeytyvät - Esimies ja alaisroolit - Tiedon kulku ja jakaminen - Omatoiminen tiedonhankinta

Haastattelujen tulokset litteroitiin tekstiksi. Tekstissä olevia vastauksia verrattiin toisiinsa ja niistä etsittiin samankaltaisia tuloksia. Tuloksista muodostettiin kiteytetyt kokonaisuudet, jotka sisällytettiin SWOT-analyysin otsakkeiden alle. Haastatelusta ilmeni työyhteisön vahvuudet tiimityöskentelyyn. Vahvuutena nähdään positiivinen asenne, avoimuus uuden kehittämiseen, kokemuksen puute tiimityöskentelystä sekä sama tiimi jayhdessä tekemisen rikkaus. Kehitettävänä alueina nousi yhteisten pelisääntöjen .-ja me hengen ylläpitäminen sekä luottamuksen lisääminen esimies -ja alaistasolla. Kehitettävänä alueena nähdään myös sitoutuminen, avoimuus ja omaehtoinen kehittyminen kohti asiantuntijuutta. Swot analyysistä käy ilmi, että työyhteisö kokee uhkana henkilökunnan vähäisyyden suhteessa potilasmäärään. Oma jaksaminen ja muutosvastarinta nousee suurimpina kokonaisuuksina esille kun katsotaan teemitetun ryhmähaastattelun tuloksia. Mahdollisuuksiksi nousee työyhteisön ammatillinen kasvu, työhyvinvointi, sitoutuminen ja vastuunotto. mahdollisuutena nähdään myös työn jatkuvuuden selkiyttäminen ja potilastyytyväisyys. Opinnäytetytyötyömme tuloksi analysoidessamme ja raportoidessamme aihetta pyrimme ilmaisemaan asiat niin kuin ne olivat haastatteluvaiheessa. Omien mielipiteidemme emme antaneet vaikuttaa. Koko tutkimusprosessin aikana pyrimme toimimaan eettisesti ja rehellisesti.

6 Kehittämisehdotukset ja pohdinta

Helsingin- ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin Lohjan sairaalan sisätauti osasto neljän kehittämispäivillä 26.4.2010 ja 17.5.2010 työyhteisölle esitettiin teoreettinen osuus tiimityöstä sekä teemoitetun ryhmähaastattelujen tulokset. Yhteistyössä hoitohenkilökunnan kanssa olemme reflektoiden käyneet läpi tuloksia ja niiden tuloksena on esiin noussut kehittämiskohteita sekä teemoitetun ryhmähaastattelun tuloksista, deduktiivisen sisällönanalyysin ja SWOT-analyysin avulla on esille nostettu keskeisimmät kehittämiskohteet. Kehittämisehdotukset ovat keskeisessä asemassa muuttaessa työyhteisön toimintatapa tiimityöskentelyyn.

Taulukko 4. Sisätautiosasto neljän kehittämispäivän ideoita toiminnan kehittämiseksi

Mitä kehitetään?	Miksi kehitetään?	Ehdotus kehittämiseen
Yhteistyötaitoja, keskustelukulttuuria ja yhteisiä toimintatapoja sekä omatoiminnan ymmärtämisen tärkeys	Työn sujumuuden ja joustavuuden aikaansaamiseksi	Työnohjaus yhden kerran kuukaudessa. Tavoitteena olisi, että koko työyhteisöllä olisi mahdollisuus osallistua
Tiimin yhtenäisiä toimintatapoja ja toimintamalleja	Työn joustavuuden ja toimivuuden edistäminen	Tiimipalaverit vähintään yhden kerran kuukaudessa ja tavoitteena olisi, toiset tiimit sijaistavat palaverissa

		olevaa tiimiä, niin että koko tiimi pääsee palaveriin.
Yhteistyötä ja tiedonkulkua	Ammatillisen kehittymisen tiedon jakaminen ja vastuunottaminen oman työn kehittämisestä	Osastotunti
Työnkuvan selkeyttäminen ja vastuualueet. Yhteiset pelisäännöt	Työn sujuvuuden ja joustavuuden parantamiseksi	Roolien selkeyttäminen
Työssä jaksaminen paranee. Mahdollisuus vaikuttaa omien työaikojen suunnitteluun ja mahdollistaa vapaa-ajan toiminnan	Työhön sitoutuminen ja jaksaminen paranevat	Työaika- autonomia
Oman- ja toisen työn arvostaminen	Jokaisella ammattitaito ja tuntemus koko osaston potilaiden hoidosta. Siirtyminen tiimistä toiseen helpottuu osaamisen kautta	Yksi osasto ja neljä tiimiä, ei neljä osaston sisäistä osastoa
Työssä jaksamista, motivoitumista oman työn kehittämiseen	Motivoituu kehittämään tiimintoimintaa ja jakamaan tietoa ja osaamista muille työntekijöille	Mahdollisuus valita tiimi, mihin sitoutuu. Silloin sitoutuu siihen tiimiin ja sen työskentelyyn, kun on päässyt itse vaikuttamaan valintaan
Tiedon kulkua ja vastuu ottaa asioista selvää	Vastuu ammattitaidon ylläpitämisestä	Tiimien yhteinen ”kansio” työasemalle. Jossa tärkeät ja sovitut asiat.

Korhonen (2009) toteaa tutkimuksessaan, että muutokseen kuuluu aina vastarintaa ja muutoksessa onnistuminen vaatii työyhteisöltä sujuvaa ja joustavia vuorovaikutustaitoja, joiden avulla onnistutaan muutoksen tuomista haasteista. Verrattaessa haastattelujen tuloksia teoriaan, työyhteisö kaipasi, että toimintatapojen tuomat haasteet vaativat selkeyttämistä työnkuvaan ja työtä tulee tehdä potilaan parhaaksi, sekä joustavuus ja hyvät vuorovaikutustaidot edistävät muutoksessa onnistumista. Yksilön ja organisaation yhteinen tavoite ja sen ymmärtäminen toiminnassa on keskeinen asia työn sujuvuuden kannalta. Myös Helin (2006, 81-83)

teoksessaan kuvaa työyhteisön yhteisten pelisääntöjen sopimisesta ja sen merkitystä hyvän työilmapiirin ylläpitämisestä.

Teoria osoittaa, että tiimityön sisäistäminen auttaa ja tukee hoitajan itseohjautuvuutta sekä antaa mahdollisuuden vastuunottoon omasta työstään (Spiik 2004, 46-49). Tuloksista käy ilmi työyhteisön vähäinen tieto tiimityön antamista mahdollisuuksista ja uudenlaisesta tavasta työskennellä, jolloin hoitajalla on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työn tekemistä koskeviin päätöksiin ja esimies kykenee luottamaan työtiimin itseohjautuvuuteen. Koivukoski & Palomäki (2009, 23-24) kirjoittavat tiimityön olevan pitkäkestoinen prosessi ja he korostavat pohdinnan tärkeyttä mihin suuntaan työyhteisö halutaan kehittää.

Tarkastellessa haastattelujen tuloksia usein esille tulee työyhteisön näkemys yksilötyöstä moniammatilliseen tiimityöskentelyyn. Henkilökohtaisella tasolla koetaan hyvät valmiudet oman työnsä kehittämiseen ja pyritään tuomaan omaa osaamista esille tiimityöskentelyyn siirtyessä. Tiimin toimivuuteen edellyttävät se, että jokainen tiiminjäsen on hyväksynyt ja sisäistänyt tiimin toimintamallit ja toimintaa ohjaavat periaatteet. (Frilander 1997, 6-8.) Jokainen pyrkii hyväksymään tiiminjäsenen roolin. Näin kuvaa kirjassaan myös Rampersad (2004, 202-207) ja korostaa työyhteisön osaamista ja oppimista, sekä vuorovaikutuksen avoimuutta roolien muodostumiselle.

6.1 Opinnäytetyön toteuttaminen

Opinnäytetyön alussa lähestyimme teoreettisesti tiimityön aiheeseen. Alussa käsitelimme arvoja ja niiden merkitystä työyhteisön kannalta ja mikä on niiden merkitys kokonaisuuden hahmottamisessa. Keskeiseksi asiaksi korostui arvojen sisäistäminen ja tavoitteellisuus työyhteisön toiminnan perustana sekä arvojen määritelmällisyyden vaikeus niiden moninaisuuden tulkintamahdollisuuksista. Arvot koostuvat kokemuksista ja ne muodostuvat valinnoista. Usein valinnat ovat tiedostettuja. Tiimityöhön siirtyminen edellyttää aina arvojen ymmärtämistä ja sitoutumista ja toisten kunnioittamista. Teoria käsittää tiimityön pysyvänä, työnkehitystä eteenpäin vievänä työnä tiimissä tai ryhmässä. Tiimityön ja ryhmätyön ero muodostuu niiden tavoitteellisuuden kautta. Tiimityössä toimintaa eteenpäin vie uusien tavoitteiden asettaminen jatkuvasti ja toiminta etenee hitaana prosessina, kun taas ryhmätyössä toiminta on nopeaa ja tavoitteena on päästä nopeasti tavoitteeseen. Tiimityö etenee prosessina, jossa asetetaan välitavoitteita, arvioidaan sekä koulutaudutaan. Tiimityön tulisi olla vastuullista toimintaa omassa organisaatiossa.

Tiimityö antaa työntekijälle mahdollisuuden vastuulliseen työskentelyyn, mutta tiimi yhdessä vastaa työn kehittämisestä ja päätösten tekemisestä. Tarkastelimme teoria tiedon avulla muutosprosessia ja sen vaikuttavuutta onnistumiseen muutoksen ymmärtämiseen. Tavoitteiden asettaminen on keskeistä muutoksen ymmärtämisessä. Hyvä teoreettinen tieto ja toimin-

nan suunnittelu auttaa muutosprosessin johdonmukaista etenemistä kohti päämäärää. Kun olimme saaneet teoriatiedon käsiteltyä, laadimme Helsingin- ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin Lohjan sairaalan sisätautiosasto neljän henkilökunnan haastattelukysymykset. Tarkoituksena oli tehdä alkukartoitus tiimityöstä. Tavoitteena oli tuoda julki haastatteluiden tulokset sekä teoreettista tietoa ja sen lisäämistä työyhteisöön heidän kehittämispäivinä. Haastattelujen tulosten analysoinnissa havaitsimme henkilökunnan erilaisen tiedon tason tiimityöskentelystä. Tuloksissa korostui kiinnostus uuden oppimiseen. Haasteelliseksi nousi teoreettisen tiedon hyödyntäminen käytännötyössä, muutoksen tuomat haasteet ja velvollisuudet. Tämä opinnäytetyö antaa mahdollisuuden, Helsingin- ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin Lohjan sairaalan sisätautiosasto neljän työyhteisön kehittämistoimintaan ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen.

6.2 Opinnäytetyö oppimisprosessina ja ammatillisen kasvun arviointi

Aloitimme opinnäytetyön työstämisen syksyllä 2009. Tutustuimme tiimityötä koskevaan materiaaliin sekä perehdyimme työyhteisön toimintaan ja henkilökunnan ajatuksiin koulutusilapäivissä. Koemme, että koulutustilaisuuksista oli meille hyötyä, koska pystyimme seuraamaan työyhteisön näkemystä ja kokemusta tiimityöskentelystä. Opinnäytetyö prosessina on vaatinut hyvin paljon aikaa ja pitkäjänteisyyttä monivaiheisessa työssä. Opinnäytetyön prosessin aikana olemme saaneet ohjaavilta opettajilta nopeasti ja aina tarvittaessa ohjausta ja tukea ongelma tilanteissa työn eteenpäin edetessä. Opinnäytetyön prosessissa olemme oppineet hallitsemaan suurista kokonaisuuksista, jotka rakentuvat monista eri osa alueista. Työ muodostui teoreettisen viitekehyksen rakentamisesta, teemoitetusta ryhmähaastattelusta, tulosten tulkitsemisesta ja analysoimisesta sekä raportin julkistamisesta.

Koko opinnäytetyö prosessin ajan olemme arvioineet toimintaamme ja kehittäneet sitä kautta omaa ammatillista kasvua, jota voi hyödyntää omassa työyhteisössä. Ammatillista kehittymistä koimme eniten tapahtuvan laajan teoreettisen tiedon tutkimisen ja sen tiedon hyödyntämisen haastattelu kysymyksien- ja prosessin analysoinnin aikana. Tavoitteenamme oli selvittää osaston hoitohenkilökunnan käsityksiä tiimityöstä ja kehittämisehdotuksista ennen uuteen toimintamalliin siirtymistä. Tämän tavoitteen saavutimme hyvin. Saimme aikaan työyhteisössä keskustelua nykyisestä toimintamallista ja pohtimaan muutoksen tarvetta sekä kehittämään toimintaa sujuvammaksi tiimityön asettamien valmiuksien kautta. Työyhteisön muutosprosessissa eteneminen tapahtui yksilölliseen tahtiin, joillakin oli haasteellista muuttaa omaa käsitystään toiminnan parantamisen kannalta.

Olemme saavuttaneet opinnäytetyön asettamat vaatimukset hyvin. Oma ammatillista kasvua ja oppimista on tapahtunut koko työskentelyn ajan. Olemme kehittyneet vastuun ottamisessa sekä ottamaan vastaan haasteita saamaan niistä palautetta ja hyödyntämään palautetta ammatillisessa kehittämisessä. Tärkeäksi muodostuu itseohjautuvuus, aloittelijasta asiantunti-

jaksi. Opinnäytetyön luotettavuutta lisää laaja kotimainen ajantasainen lähdemateriaali sekä useiden tutkimusten osoittamat tulokset. Olemme työstäneet työtä noin vuoden. Työtä on muokattu useasti, joka lisää työn luotettavuutta.

Parityöskentelyssä opimme työnorganisointia, ajan käytön hallintaa sekä moniammatillista yhteistyötä. Työskentelimme koko opinnäytetyön ajan tiivisti yhdessä. Päätimme alussa, ettei mitään tarvitse tehdä yksin. Tämä helpotti toimintaa ja minimoi päällekkäisten työvaiheiden tekemisen. Pari työskentelymme oli helppoa ja sujuvaa ja pystyimme täydentämään tiedollisella ja taidollisella tasolla toisiamme. Aikataulut työn tekemiseen saimme järjestettyä sujuvasti ja pysyimme hyvin aikataulussa. Työskennellessä yhdessä saimme aikaan usein hyviä ammatillisia keskusteluja tiimityön merkityksestä ja sen toteutuksesta erilaisilla osastoilla.

LÄHTEET

Aaltonen, T & Junkkari, L.2000. Yrityksen arvot & etiikka WSOY yritysjulkaisut. Juva: WSOY Bookwell Oy. 2-painos.

Aaltonen, T. Heiskanen, E. Innanen, P.2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ambrosius, M. Tikkanen, H & Kiertäväinen, T. 2009. Henkinen johtajuus. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.

Bener, P. 1993. Aloittelijasta asiantuntijaksi. Juva: WSOY. Kolmas painos.

Colliander, A. Ruoppila, I & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Juva: WS Bookwell Oy.

Eskola, J. Suoranta, J. Johdatus laadukkaaseen tutkimukseen. 2005. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy. 7.painos.

Finlex. 2002a. Viitattu 11.2.2010. Työturvallisuus laki
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Finlex. 2002b. Viitattu 11.2.2010. Työturvallisuus laki
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Finlex. 2002c. Viitattu 11.2.2010. Työturvallisuus laki
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Finlex. 1995. Viitattu 12.2.2010 .Kuntalaki
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>.

Finlex. 1994a. Viitattu 11.2.2010. Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>

Finlex. 1994b. Viitattu 11.2.2010. Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>

Finlex. 1994c. Viitattu 11.2.2010. Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>

Finlex. 1994d. Viitattu 11.2.2010. Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>

Finlex. 1994e. Viitattu 11.2.2010. Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>

Finlex. 1994f. Viitattu 11.2.2010. Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>

Finlex. 1994g. Viitattu 11.2.2010. Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>

Finlex. 1994h. Viitattu 11.2.2010. Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>

Finlex. 1992a. Viitattu 10.2.2010. Laki potilaan asemasta ja oikeuksista
785<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1992/19920785>

Finlex. 1992b. Viitattu 10.2.2010. Laki potilaan asemasta ja oikeuksista
785<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1992/19920785>

Finlex. 1992c. Viitattu 10.2.2010. Laki potilaan asemasta ja oikeuksista
785<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1992/19920785>

Finlex. 1992d. Viitattu 10.2.2010. Laki potilaan asemasta ja oikeuksista
785<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1992/19920785>

- Finlex. 1972a. Viitattu 11.2.2010.Kansanterveyslaki.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1972/19720066>
- Finlex. 1972b. Viitattu 11.2.2010.Kansanterveyslaki.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1972/19720066>
- Frilander, P.1997. Työorganisaation tiimittäminen ja tiimityön kehittäminen. Teroprint KY. 1-painos.
- Haho, A. 2010. Omatunto ja hoitotyön etiikka. Sairaanhoidaja lehti 3.
- Harjuniemi, M-L. 2008. Esimies identiteetti, elin ikäinen oppiminen ja oppivan organisaation ajattelumalli- kehittyvistä esimiehistä kehittyvään organisaatioon. Pro-gradu- tutkielma. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.
- Heikkilä, A. Jokinen, P. Nurmela, T.2008. Tutkiva kehittäminen -avaimia tutkimus - ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.1.painos.
- Heikkilä, J. Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. WSOY. 1. painos.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit - avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heiske, P.2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 2.painos.
- Helin, K.2006. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy. 5.painos.
- Hirsjärvi, S. Hurme, H.2001. Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P.2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy. 13., osin uudistettu painos.
- HUS Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. Strategia. 2007. Huippusairaala HUS. Asiakaslähtöistä toimintaa asiakkaan parhaaksi.
- HUS Lohjan sairaalan sisätautiosasto neljä. Perehdytyskansio. Päivitetty 3.4.2008
- HUS strategia ja arvot. 2007. Viitattu 16.12.2009.
<http://www.hus.fi/default.asp?path=1,28,820,2012>
- HUS:in strategiset päämäärät.2007. Viitattu 16.12.2009.
<http://www.hus.fi/default.asp?path=1,28,820,2012,21411>
- HUS tapamme toimia.2007. Viitattu 16.12.2009.
<http://www.hus.fi/default.asp?path=1,28,820,2012,20602>
- HUS visio.2007. Viitattu 16.12.2009.
<http://www.hus.fi/default.asp?path=1,28,820,2012,20602>
- Hämäläinen, P.2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Hämeenlinna: Karisto oy kirjapaino.
- Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Vantaa: Dark Oy.1.painos.
- Järnefelt, N. Lehto, A-M.2002. Työhulluja vai hulluja töitä? -Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Työterveyslaitos. Hakapaino Oy.
- Järvinen, P. 2001. Esimiestyö ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WS Bookwell Oy.5.painos.

- Järvinen, P.2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kalkas, H. Sarvimäki, A.2002. Hoitotyön etiikan perusteet. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.5.-7.painos.
- Kangas, P.2000. Työn ja työryhmän johtaminen. Helsinki: Oy Edita ab.72-73 3.-4.painos
- Kankkunen, P. Vehviläinen-Julkunen, K.2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy.1.painos.
- Karvinen, M. 2010. Työyhteisö tarvitsee eettiset pelisäännöt. Sairaanhoitajalehti 2.
- Kaski, S. Kiandet, T.2005. Tunnejohtajuus kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita prima oy.
- Kauppila, R.A. 2005. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Ketola, T. Koivumäki, J. Malo, A. Mamia, T. Melin, H. Niemelä, J. Uhmavaara, H. 2006. Kenen ehdoilla työ joustaa? Tutkimus. Tampereen yliopiston ja Turun yliopiston sosiologian laitos.
- Koivukoski, S. Palomäki, U.2009. Hoitotyön tiimikirja. Sipoo: Silverprint.
- Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi- ryhmädynamiikka. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Korhonen, H. 2009. Henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin organisaation muutostilanteissa. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Hallintotiede.
- Kuosmanen, A. 2004. Henkilöstön työssä kehittyminen ja psykologinen sopimus. Pro-gradu tutkielma. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka- aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kylmä, J. Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.1.painos.
- Kyngäs, H. Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede vol. 11, no 1/-99
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen - esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Leggat, S G. 2007. Australia .Effective healthcare teams require effective team members- defining teamwork competencies. School of Public Health, La Trobe University, Victoria.
- Lemström, U. 2004. Mielenterveystyön moniammatillista yhteistyötä edistävät ja estävät tekijät. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos.
- Lemieux- Charles, L. Mcguire, W L. Dàmour, D. San Martin- Rodriguez, L. Jones, L. Way, D. Baker, R.2006. Canada. Promoting effective teamwork in health care in Canada. Canada Canadian health services research foundation.
- Leino- Kilpi, H. 2009. Tieto edistää potilaan turvallisuutta. Hoitotyön vuosikirja. Potilasturvallisuus ensin. Sairaanhoitajaliitto. Suomen Graafiset palvelut Oy.
- Lepola, U. Koponen, H. Leinonen, E. Joukamaa, M. Isohanni, M. Hakola, P. 2002. Psykiatria. Helsinki: WSOY. 1.painos.
- Libato, A T. 1998. Putting the "team" in team work. School of Graduate Studies at adventistien International Institute of advanced Studies. Department of Educational Studies.

- Liberman, R P. Hilty, D M. Drake, R E. Tsang H W H. 2001. Requirements for Multidisciplinary Teamwork in Psychiatric Rehabilitation. Psychiatr Serv .American Psychiatric Association.
- Lindroos, J-E. Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lindström, K. Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Meretoja, R. Kaira, A-M. Ritmala- Castrèn, M. Santala, I. Vuorinen, R. 2007. AURA- Ammat- tiura sairaanhoitajana. Yliopistopaino.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mäntyranta, T. Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Duodecim 124, 1507-1513.
- Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus- Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita Prima Oy. 1.painos.
- Niemistö, R. 2000. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Tampere: Tammer-Paino. 4., korjattupai- nos.
- Nurmi, T. 2004. Nykysuomen keskeinen sanasto. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Orajärvi, S. 2005. Nuoren sairaanhoitajan sitoutuminen työyhteisöön. Pro- gradu tutkielman. Oulun yliopisto. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos.
- Ora-Hyytiäinen, E. 2004. Auttajasta reflektiiviseksi sairaanhoitajaksi. Väitöskirja. Tampereen yliopistopaino Oy- Juvenes Print.
- Paunonen- Ilmonen, M. 2005. Työnohjaus toiminnan laadun hallinnan varmistaja. Porvoo: WSOY. 1.-3.painos.
- Peltonen, E. 2009. Lääkäreiden ja hoitajien työpari - ja tiimityö vastaanottojen toimintamal- leina perusterveydenhuollossa. Vertailevatutkimus. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Hoitotie- teenlaitos
- Pennington, D.C. 2005. pienryhmän sosiaalipsykologia. Helsinki: Tammer-paino.
- Pirttilä-Backman, A-M. Ahokas, M. Myyry, L. Lähteenoja, S. 2005. Arvot, moraalit ja yhteiskun- ta. Tampere: Tammer-Paino.
- Puputti, E. 2007. Tiimi- moniammatillisen työn näyttämönä. Pro- gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Sosiaalipolitiikan- ja sosiaalityön laitos.
- Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet hallina ja ratkaisut. Tampere: Tammer- Paino Oy.
- Puutio, R. 2002. Merkitysmysteeri-organisaatiot ja kehittämisen kieli. Jyväskylä: Paino Porras Oy.
- Rampersad, H.K. 2004. Total Performance Scorecard- Johda ihmisiä mittaa tuloksia. Laatu kes- kus Excellence Finland. Tampere: Tammerpaino oy.
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö-kehittäminen ja uudistaminen- ihmisenä ja organisaationa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 1.painos.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy. 1.painos.

- Riikonen, E. Tuomi, K. Vanhala, S. Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoivahenkilöstö - menestyvä yritys. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Ristikangas, V. Aaltonen, T. Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies - Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Ruohotie, P. 1997. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab. 2. painos.
- Ruusuvuori, J. Tiittula, L. 2005. Haastattelu tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä
- Ryynänen, O-P. Myllykangas, M. 2002. Terveystieteiden etiikka- arvot monimutkaisuuden maailmassa. Juva: WS Bookwell Oy. 1. painos.
- Räisänen, K. Roth, K. 2007. Hankalat tyypit työelämässä. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Sairaanhoitajan eettiset ohjeet. 1996. Viitattu 12.2.2010.
http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/sairaanhoitajan_ty_ ja_hoitotyön/sairaanhoitajan_ty/sairaanhoitajan_eettiset_ohjeet/
- Salo, S. Tähtinen, H. 1996. Etiikan puutarhassa - eettisyys ja arki terveydenhuollossa. Helsinki: Suomen kuntaliitto. 1. painos.
- Silvennoinen, M. Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena - onnistuneet alustaidot käytännössä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Stenvall, J. Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- STM. 2003a. Terveystietä ja hyvinvointia näyttöön perustuvalla hoitotyöllä. Kansallinen tavoite- ja toiminta ohjelma 2004-2007. Sosiaali- ja terveys ministeriön julkaisuja 2008:18. ä. Gummerus kirjapaino oy
- STM. 2003b. Terveystietä ja hyvinvointia näyttöön perustuvalla hoitotyöllä. Kansallinen tavoite- ja toiminta ohjelma 2004-2007. Sosiaali- ja terveys ministeriön julkaisuja 2008:18. ä. Gummerus kirjapaino oy
- Spiik, K-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. Porvoo: WSOY. 1. painos.
- Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY. 1. painos.
- Takanen, T. 2005. Voimaatuva työyhteisö- Miten luomme tulevaisuutta. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy. 1. painos.
- Tiimityö. Tilastokeskus. Viitattu 10.1.2010. <http://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html> Määritelmä.
- Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 5. painos.
- Vaakanainen, S. 2009. Perusterveydenhuollon vuodeosastolla työskentelevien sairaanhoitajien kokemuksia työhyvinvoinnista. Pro- gradu tutkielma. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos.
- Vakkuri, A. 1995. Tiimityön käytännön opas. Lukutoukka oy.
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima oy.
- Väisänen, T. 2007. Moniammatillinen tiimityö ja johtaminen. Pro-gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos, hallintotiede.

Yli-Koski, S. 2005. Tiimityön ongelmien kartoitus. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos.

Taulukot

Taulukko 1:Tiimityöstä saatavat edut.....	13
Taulukko 2:Aineiston deduktiivinen analysointi SWOT-analyysiä apuna käyttäen	47
Taulukko 3:Haastattelujen SWOT-analyysi	48
Taulukko 4:Sisätautiosasto neöjän kehittämispäivän ideoita toiminnan kehittämiseksi	49

Liitteet

Liite 1: Helsingin- ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin visiot, arvot, strategiset päämäärät, ydintehtävät ja toimintatavat	62
Liite 2: Lohjan Sairaalan sisätautiosasto neljän ryhmähaastattelu kysymykset	64
Liite 3: Kirje haastateltaville	65
Liite 4: Tutkimuslupa.....	66

Liite1. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin visiot, arvot, strategiset päämäärät, ydintehtävät ja toimintatavat.

”Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) strategia vuoteen 2015 hyväksyttiin valtuuston kokouksessa 12.12.2007.

HUS on huippu sairaala asiakaslähtöistä toimintaa asiakaan parhaaksi.

- Potilaamme saavat maailman parasta erikoissairaanhoidoa oikea aikaisesti, joustavasti ja asiakaslähtöisesti.

- Huippuosaamisella, laadukkaalla ja tehokkaalla palvelutuotannolla sekä tasapainoisella taloudella toteutamme omistajien tahtotilaa.
- Edistämme yhteiskunnan kehittymistä ja Suomen kilpailukykyä ja olemme innovatiivinen ja vetovoimainen työnantaja.

Yhteistyöllä huipputuloksiin.

- Onnistumme yhdessä avoimuuden, luottamuksen, osaamisen ja verkostoitumisen avulla.

Tahto toimia edelläkävijänä

- Toimimme innovatiivisesti asiakkaiden parhaaksi ja käytämme hyväksi tulevaisuuden mahdollisuudet.

Arvostamme asiakkaitamme ja toisiamme.

- Kohtelemme potilaita, muita asiakkaita, kumppaneita ja työtovereita oikeuden mukaisesti, vastuullisesti ja suvaitsevasti.
- Noudatamme yhteisiä pelisääntöjä.
- Kannamme vastuun ympäristöstämme.

Strategiset päämäärämme.

- Talous on ennakoitavissa ja tasapainossa.
- Asiakaslähtöinen ja vaikuttava erikoissairaanhoito.
- Uudistuvat palvelut ja rakenteet.
- Selkeä johtamisjärjestelmä ja huippu johtaminen.
- Tutkimus-, opetus- ja kehittämistyö maailman huippua yhteistyössä yliopiston kanssa.
- Palvelujen tuottavuuden, vaikuttavuuden ja laadun jatkuva parantaminen liiketaloudellisten periaatteiden mukaisesti.
- Lisäarvoa tuottava ja läpinäkyvä omistaja ohjaus.
- Alan vetovoimaisin työpaikka.

Ydintehtävämme

- Ydintehtävämme on tuottaa asiakkaidemme parhaaksi erikoissairaanhoidon palveluja ja terveys hyötyjä tuloksellisessa yhteistyössä perusterveydenhuollon, yliopiston ja muiden yhteistyö kumppaneiden kanssa.

Tapamme toimia.

- Annamme potilaillemme parasta hoitoa jokaisen ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta kunnioittaen.
- Asiakaslähtöinen ja avoin viestintä.

- Toimimme avoimesti ja verkostoidumme aktiivisesti asiakkaidemme ja kumppaniemme kanssa.

Etsimme jatkuvasti uusia innovatiivisia toimintamalleja ja ratkaisuja toimintaa kehittämiseksi”

Liite 2. Lohjan Sairaalan sisätautiosasto neljän ryhmähaastattelu kysymykset

1. Minkälaista kokemusta sinulla on tiimityöstä? (tähänastiset kokemukset)
2. Miten ajattelet tiimityön muuttavan käytännötoimintaa? (muutoksen ymmärtäminen ja näkeminen)

3. Koetko että sinulla on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön toimintaan? (kehittämisen ja muutoksen taso)
4. Miten koet muutoksen työyhteisön toiminnassa? (työyhteisö taso)
5. Miten toimit tiimin jäsenenä? (henkilökohtainen taso)
6. Oletus, että tiimityö toimii hyvin, niin miten se silloin toimii? (Ihanne)
7. Mitä muuta haluaisit sanoa? (Täydennys ja lopetus)

Liite 3. Kirje haastateltaville

18.12.2009 Lohjalla

Hyvä vastaaja

Olemme Lohjan Laurea- ammattikorkeakoulun sairaanhoitaja opiskelijoita hoitotyön koulutusohjelmasta ja teemme opinnäytetyötämme Lohjan sairaalan osasto 4:lle, Aiheena tiimityön kehittäminen. Tässä haastattelussa kartoitamme työyhteisön nykytilanteen kuvaus tiimityös-

tä, työyhteisön toiveesta. Osan henkilökunnan olemme jo tavanneet Teille järjestetyissä koulutuksessa ja osan henkilökunnan kanssa tapaamme nyt teemahaastattelun merkeissä. Tarkoituksenamme on haastatella teitä, osaston henkilökuntaa, kuudessa ryhmässä, joissa jokaisessa haastattelu ryhmässä on neljä hoitajaa. Olemme sopineet, että haastattelussa esitettävät kysymykset toimitetaan Teille etukäteen, jotta voisitte tutustuen pohtia kysymyksiä yksin tai herättää mahdollista keskustelua aiheen tiimoilta. Tässä liitteenä teemahaastattelu kysymykset. Haastateltavan sairastuttua voidaan työyhteisöstä valita tilalle toinen haastateltava. Jos teille tulee kysymyksiä ennen haastattelutilaisuutta voitte ottaa yhteyttä meihin sähköpostitse.

Yhteistyöterveisin

Ville Puttonen
ville.puttonen@laurea.fi
0400-727053

Sari Yliruusi
sari.yliruusi@laurea.fi
040-5270345

Liite 4. Tutkimuslupa

HELSINGIN JA UUDENMAAN
SAIRAANHOITOPUOLIKKO
Lohjan sairaanhoitoalue 2009
Medisiininen tulosyksikkö

TUTKIMUSLUVAN MYÖNTÄMINEN 1 (1)
§ 6
31.01.2010

Hakijat Sairaanhoitajaopiskelijat Ville Puttonen ja Sari Yliruusi

Esittelijä vs. osastonhoitaja Mervi Lindberg

Asia TUTKIMUSLUVAN MYÖNTÄMINEN VILLE PUTTOSELLE JA SARI YLIRUUSILLE LOHJAN SAIRAALAN OSASTO 4:N TIIMITYÖN ALKUKARTOITUS-TUTKIMUKSEEN

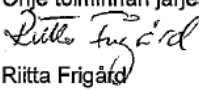
Perustelut Laurea-ammattikorkeakoulun, Lohjan koulutusohjelman sairaanhoitajaopiskelijat Ville Puttonen ja Sari Yliruusi anovat tutkimuslupaa "Lohjan sairaalan osasto 4:n tiimityön alkukartoitus"-tutkimukseen. Olen tutustunut ko. tutkimuksen tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuslupahakemukseen ja pidän tutkimusta tärkeänä. Tutkimuslupahakemus liitteineen on asianmukaisesti täytetty ja siitä käyvät ilmi tutkimusluvan myöntämisen kannalta oleelliset seikat.

Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, jossa on teoreettisen tiedon avulla tapahtuva teemahaastattelu. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä Lohjan sairaalan osasto 4:n hoitohenkilöstö ajattelee tiimityöstä ja tiimityöhön siirtymisestä. Teemahaastattelu toteutetaan ryhmissä ajalla tammi- helmikuu 2010. Opinnäytetyön ohjaajina toimivat Laurea-ammattikorkeakoulusta lehtorit Outi Ahonen ja Ulla Lemström. Esitän, että sairaanhoitajaopiskelijoille Ville Puttonen ja Sari Yliruusi myönnetään tutkimuslupa ajalle 1.1.2010- 28.2.2010.

Päätös Päätän, että Ville Puttoselle ja Sari Yliruusille myönnetään tutkimuslupa ajalle 1.1.2010-28.2.2010 "Lohjan sairaalan osasto 4:n tiimityön alkukartoitus"-tutkimuksen suorittamiseen.

Ehdot Tutkimustulokset edellyttämme saavamme käyttöömmme.

Sovelletut oikeusohjeet Yleiskirje 22/2000; Tutkimuslupamenettely
Henkilötietolaki (523/1999), Laki viranomaistoiminnan julkisuudesta (521/1999), Laki potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992)

Päätösvalan peruste Ohje toiminnan järjestämisestä Lohjan sairaanhoitoalueella

Riitta Frigård
Lohja osastoryhmän päällikkö ylihoitaja, medisiininen tulosyksikkö

Liitteet Tutkimussuunnitelma ja tutkimuslupahakemus

Lähetetty tiedoksi sairaanhoitajaopiskelijat Ville Puttonen ja Sari Yliruusi
vs. osastonhoitaja Mervi Lindberg
vs. henkilöstöpäällikkö, johtava ylihoitaja Pirjo Silvennoinen
ylliääkäri Terhi Martikainen
tulosjohtaja Juha Valttonen
johdon assistentti Kaija Päiväranta
1.2.2010