

OPINNÄYTETYÖ

Marja-Terttu Jamisto 2011

**”KYLLÄ MEIJJÄN TYÖYHTEISÖSSÄ HOMMAT
HOITUU”**

Tiimityön kehittämishanke Kuusamon kotihoidossa



**Rovaniemen
ammattikorkeakoulu**
University of Applied Sciences

HOITOTYÖN KOULUTUSOHJELMA

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU

SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

Hoitotyön koulutusohjelma

Opinnäytetyö

**”KYLLÄ MEIJÄN TYÖYHTEISÖSSÄ HOMMAT
HOITUU”
Tiimityön kehittämishanke Kuusamon kotihoidossa**

Marja-Terttu Jamisto

2011

Toimeksiantaja Kuusamon kaupunki /Kotihoito

Ohjaaja Kirsti Ylipulli-Kairala

Hyväksytty _____ 2011 _____

Tekijä	Jamisto Marja-Terttu	Vuosi	2011
Toimeksiantaja	Kuusamon kaupunki/Kotihoito		
Työn nimi	”Kyllä mejän työyhteisössä hommat hoituu” Tiimityön kehittämishanke Kuusamon kotihoidossa		
Sivu- ja liitemäärä	41+3		

Opinnäytetyöni on toiminnallinen työyhteisön kehittämishanke, jonka tavoitteena oli kuvailla Kuusamon kotihoidon tiimitoiminnan kehittämistarpeita sekä laatia kehittämissuunnitelma tiimityön edistämiseksi. Pitkän aikavälin tavoitteena on tiimityön kehittäminen, työn organisoimien parantaminen sekä työssä jaksamisen edistäminen. Opinnäyte rajattiin koskemaan alkutilanteen kartoitusta ja kehittämissuunnitelman laadintaa.

Teoriaosuudessa käsitellään tiimejä, tiimiorganisaatiota, tiimityön etuja ja kehitysesteitä sekä tiimiytymisen kehitysvaiheita ja kotihoidon käsitettä. Kuusamon kaupungin hoivan ja kuntoutuksen alueella on meneillään ”YHDESSÄ - osaamisen vahvistaminen ja arjen rikastuttaminen vanhustyössä” – hanke. Opinnäytetyö on osa kehittämishanketta ja tiimityön kehittäminen jatkuu hankkeen puitteissa. Kotihoitoon perustettiin työryhmä, joka vei hanketta eteenpäin yhdessä henkilöstön kanssa.

Kehittämistyössä käytettiin tietoperustana kehittävän työntutkimuksen muutoksen syklimallia kuvaamaan tiimitoiminnan kehittämistä. Tulevaisuuden muistelu- suunnittelupalaverien avulla etsittiin vastauksia työntekijöiden näkemykseen hyvästä tiimityön tulevaisuudesta, valmiudesta panostaa kehittämistyöhön sekä toiveita kehittämisestä. Aineiston tulkinnassa käytettiin sisällön analyysia.

Työntekijöiden näkemys hyvästä tiimityön tulevaisuudesta perustuu vastuunjakoon, tiedottamiseen, yhteistyöhön ja tiloihin sekä välineisiin. Vuorovaikutukseen, ammatilliseen osaamiseen ja parempaan palveluun oltiin valmiita panostamaan. Toiveena kehittämisessä olivat tiimityöhön sitoutuminen, työn organisoimien, työnjako, vastuut ja koulutus. Kehittämiskohteiksi valikoituivat tiimien rakentaminen, tiiminvetäjän tehtävät, koulutus tiimityöstä asiakasnäkökulma ja toiminnan arviointi. Aineiston perusteella määriteltiin tiimityön tavoiteltu toimintajärjestelmä koti hoidossa. Kehittämiskohteet jaksotettiin kolmelle vuodelle. Opinnäytetyön tuloksena laadittua kehittämissuunnitelmaa ja toimintajärjestelmää hyödynnetään Kuusamon kotihoidon tiimityön kehittämisessä.

Asiasanat: tiimityö, kotihoito, kehittävä työntutkimus, tulevaisuuden muistelu ja kehittämissuunnitelma

Author	Marja-Terttu Jamisto	Year	2011
Commissioned by	The Town of Kuusamo/Home Care		
Subject of thesis	"Consider it Done"-The Ethos of Our Work Community Development Project on Teamwork in The Home Care of Kuusamo Town		
Number of pages	41+3		

The purpose of this study was to describe and pinpoint the development needs of teamwork together with drawing up a development plan to enhance teamwork in our town. With regard to long-term goals, the main aim of this thesis is developing teamwork, advancing and improving work organization as well enhancing one's welfare at work. This thesis was, however, confined to deal with initial mapping situation and drawing up the development plan.

The theoretical part of this study focuses on various kinds of teams, team organizations, advantages and possible obstacles of teamwork as well as the developmental stages of team formation and the concept of home care. The town of Kuusamo is involved in a development project in the area of rehabilitation and care; the project is called YHDESSÄ(together) and its main focus is to enrich and reinforce the skills of the nursing staff working in care of the elderly. The thesis in question, is part of this development project and teamwork development will continue within the project. A working group was established in the home care of Kuusamo to take it further with the town personnel. The theoretical model, which was used to describe teamwork development was the cycle model that examines the changes and different phases of teamwork. What was also analysed was staffs' views on future improvement and their readiness to invest in development work as well as their hopes for development. These analyses were conducted through meetings and work seminars. The data analysis was used to interpret the results.

The results of the study demonstrate that according to the staffs' viewpoint, in the future good teamwork rests on communication, co-operation, proper equipment and facilities as well as sharing responsibilities within a team. The nursing personnel were prepared to invest in better care for the elderly. Expectations for future development included organisation of work, commitment to teamwork, allocation of work roles, shared responsibilities and further training. Team building, team leader's role and responsibilities, teamwork training, teamwork from the client's point of view and the assessment of teamwork were chosen as development goals. These goals were divided into three year periods. The development plan, as drawn up this thesis, will be utilized in enhancing teamwork in the home care of Kuusamo town.

KEY WORDS: teamwork, home care, developing work research, development plan

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 TIIMITYÖN KEHITTÄMINEN KOTIHOIDOSSA	3
2.1 TIIMITYÖ	3
2.1.1 <i>Tiimi ja tiimityö</i>	3
2.1.2 <i>Tiimiorganisaatio</i>	5
2.1.3 <i>Tiimiytymisen kehitysvaiheet</i>	7
2.1.4 <i>Tiimityön edut ja kehitysesteet</i>	8
2.2 KOTIHOITO KÄSITTEENÄ	10
3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN	12
3.1 KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS KEHITTÄMISEN TIETOPERUSTANA	12
3.2 LAADULLINEN TUTKIMUSMENETELMÄ KEHITTÄMISTYÖN TUKENA	14
3.3 AINEISTON KERUU	15
3.4 AINEISTON ANALYYSI	18
4 TULEVAISUUDEN MUISTELU - PALAVERIEN TULOKSET.....	21
4.1 TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYS HYVÄSTÄ TIIMITYÖN TULEVAISUUDESTA.....	21
4.2 TYÖNTEKIJÖIDEN VALMIUDET JA PANOSTUKSET KEHITTÄMISTYÖHÖN	23
4.3 TYÖNTEKIJÖIDEN TOIVEET TIIMITYÖN KEHITTÄMISESTÄ /MUUTOKSESTA.....	25
5. KEHITTÄMISSUUNNITELMA TIIMITYÖN EDISTÄMISEKSI.....	29
5.1 KOTIHOIDON KEHITTÄMISHANKKEEN VAIHEET SYKLIMALLIN MUKAAN.....	29
5.2 KEHITTÄMISSUUNNITELMA	30
6. POHDINTA	33
6.1 KEHITTÄMISHANKKEEN LUOTETTAVUUS JA ETIIKKA	33
6.2 PROSESSIN ARVIOINTI JA TULOSTEN POHDINTA	34
6.3 OMAN TYÖN POHDINTA	39
LÄHTEET	41
LIITTEET	44

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1 . KEHITTÄVÄN TYÖNTUKIMUKSEN TOIMINTAJÄRJESTEMÄ...	12
KUVIO 2. KEHITTÄMISHANKKEEN VAIHEET OPPIMISSYKLIN MALLIN MUKAAN.....	14
KUVIO 3. YHTEENVETO TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYKSESTÄ HYVÄSTÄ TIIMITYÖSTÄ.....	23
KUVIO 4. YHTEENVETO TYÖNTEKIJÖIDEN VALMIUDESTA JA PANOSTUKSESTA KEHITTÄMISTYÖHÖN.....	25
KUVIO 5. YHTEENVETO TYÖNTEKOJÖIDEN TOIVEISTA TIIMITYÖN KEHITTÄMISESTÄ / MUUTOKSESTA.....	27
KUVIO 6. TIIMITYÖN TAVOITELTU TOIMINTAJÄRJESTELMÄ KOTIHOIDOSSA.....	28

1 JOHDANTO

Hoitotyö on muuttunut paljon viimeisten vuosikymmenten aikana. Työn sisällön muutokset ja toimintaympäristön nopea muuttuminen edellyttävät, että työyhteisöissä jatkuvasti etsitään uusia työn organisointitapoja. Tiimityön avulla pyritään vastaamaan moniin työyhteisön kehittämistarpeisiin. Kun organisaatioita halutaan madaltaa ja esimiehelle kuuluvia tehtäviä siirtää osaksi jokaisen omaa työtä, siirrytään tiimityöskentelyyn. Tiimityöllä tavoitellaan myös parempaa laatua, lisää joustavuutta toimintaan ja parempaa työmotivaatiota. Muutosvaiheessa korostuu suunnittelun ja osaamisen johtaminen.

Opinnäytetyöni on toiminnallinen työyhteisön kehittämishanke, jonka tavoitteena on kuvaila Kuusamon kotihoidon tiimitoiminnan kehittämistarpeita sekä laatia kehittämissuunnitelma tiimityön edistämiseksi. Tarkoituksena on tiimityön kehittäminen ja työn organisoinnin parantaminen sekä työssä jaksamisen edistäminen. Kehittämistyö on pitkä prosessi. Olen rajannut opinnäytetyöni koskemaan alkutilanteen kartoitusta sekä kehittämissuunnitelman laadintaa.

Tiimille on hyvä laatia kehityssuunnitelma, jotta sen toiminta olisi tavoitteellista. Suunnitelma laaditaan tiimin yhteistyöprojektina, ja kehityssuunnitelmassa on hyvä sopia tiimin perustehtävästä ja osaamisesta, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoista sekä hyvinvoinnista tiimissä. Suunnitelmassa käsitellään asioita, joista tiimi voi itsenäisesti päättää. Kehityskeskusteluissa sovi-taan yhdessä kehitettävät asiat, ne kirjataan ja kehittämisen toteutumista seurataan. Näin tiimi voi arvioida omaa toimintaansa ja kehittymistään. (Koi-vukoski – Palomäki 2009, 41.)

Lähtökohtana kehittämishankkeelle oli Kuusamon kaupungin kotihoidon organisaatiomuutos, jossa siirryttiin yhden esimiehen malliin. Lähes saman aikaisesti kotihoidossa vaihtui potilastietojärjestelmä, jonka käytön opetteleminen vei aikaa. Muutoksien myötä tiimien työmäärä lisääntyi ja toiminnan kehittäminen sekä moniammatillinen yhteistyö korostuivat. Kotihoito on suuri, 40 työntekijän työyhteisö, johon kuuluu kotisairaanhoidon ja kotipalvelun li-

säksi yöpartio ja erillinen hoitotiimi. Tiimityöhön siirtyminen ja tiimityön kehittäminen lähtivät työyhteisön aloitteesta.

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. Muutokseen lähdetessä kaikille on oltava selvää, miksi muutosta tarvitaan ja miksi sitä ollaan tekemässä. Tavoitteiden yhdessä luominen auttaa tiimin jäseniä ymmärtämään hyödyt yksilön ja koko työryhmän kannalta. Jotta muutos olisi mahdollista, koko työryhmän tulee siihen sitoutua. Tiimityöhön siirryttäessä on työntekijöiden ja esimiehen roolien oltava selkeitä. Niiden tarkastelu tapahtuu perustehävän kautta. Esimiehen siirtämä vastuu ja valta tiimille ovat mahdollisuus, niin perustyön toteutumiselle kuin vastuun ottamisen kannalta. Perusrakenteet, kuten toimiva työryhmä, vastuullinen johtaminen ja päivitetty tietotaito on oltava kunnossa sillä ne ovat perusedellytyksiä muutokselle. (Koivukoski – Palomäki 2009, 23 – 26, 35 – 38.)

Kuusamon kaupungin hoivan ja kuntoutuksen alueella on meneillään ” YHDESSÄ- osaamisen vahvistaminen ja arjen rikastuttaminen vanhustyössä ” -hanke, jonka pyrkimyksenä on niin sanotun uuden vanhustyön sisällön kehittäminen osana jokapäiväistä arkea. Opinnäytetyö on osa kehittämishanketta ja tiimityön kehittäminen kotihoidossa tapahtuu hankkeen puitteissa kesäkuulle 2011. Kehittämistyötä jatketaan perustetun kehittämistyöryhmän vetämänä laaditun kehittämissuunnitelman mukaisesti.

Olen koko opinnäytetyöprosessin ajan tukeutunut erityisesti yhteen julkaisuun, Sirpa Koivukosken ja Ulla Palomäen kirjoittamaan Hoitotyön tiimikirjaan. Kirjoittajat ovat itse kokeneet tiimityön vaikeudet ja kirjan keskiössä on tiimityön tekeminen hoitotyön arjessa. Kuusamon kotihoidossa on tiimityökentelyä kokeiltu vuosien varrella. Kokeilut ovat loppuneet aikanaan monenlaisista syistä. Aiomme kuitenkin lähteä rohkeasti, avoimin mielin kehittämään työyhteisöä kohti parempaa tiimityötä.

2 TIIMITYÖN KEHITTÄMINEN KOTIHOIDOSSA

2.1 Tiimityö

2.1.1 Tiimi ja tiimityö

Tiimin määrittelemisen ja sen erottaminen tavallisesta ryhmästä saattaa olla hankalaa, mutta niitä ei kuitenkaan tulisi sekoittaa toisiinsa. Ne erottuvat esimerkiksi vastuunkannon, kommunikaation ja vuorovaikutuksen alueilla. Ryhmässä yksilö kantaa vastuun mutta sitä vastoin tiimissä vastuu kannetaan koko tiimin kanssa yhdessä. Vuorovaikutuksen ja kommunikaation tulee tiimeissä olla paljon tehokkaampaa kuin ryhmätyöskentelyssä, sillä tiimillä on yhteiset päämäärät. (Heikkilä 2002,16 – 24; Vakkuri 1997,15 – 16.)

Tiimi on työyhteisön henkilökunnasta muodostettu työryhmä ja heillä on yhteinen tavoite. Tiimit voivat koostua pelkästä ydintiimistä, mutta siihen voi kuulua myös muiden ammattiryhmien edustajia. Tiimin tehtävä voidaan määrittellä kaksiuolotteiseksi, se toteuttaa ensisijaisesti työtehtävän määrittelemää perustehtävää, mutta se toimii myös yhdessä tiiminä sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työskennellessä tärkeää on tunnistaa yksilövastuu, jossa jokainen työntekijä on ammatillisesti vastuussa omasta toiminnastaan, mutta tiimeillä on yhteisvastuu toiminnan sujumisesta ja yhteisen perustehtävän toteutumisesta. Työskentelyä ohjaa yhteiset, yhdessä laaditut pelisäännöt ja sovitut toimintamallit. Tiimin tulisi luoda omanlainen kehityssuunnitelma, joka tekee toiminnasta tavoitteellista ja joustavaa. Tiimityössä vaaditaan erilaisuuden sietokykyä ja hyväksyntää. (Koivukoski – Palomäki 2009, 9 – 17.)

Tunnetuin ja lainatuin tiimimääritelmä on Katzenbachin ja Smithin (1993, 59) näkemys. Heidän mukaansa tiimi on joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, heillä on yhteinen päämäärä, tavoitteet ja toimintamalli, johon ovat sitoutuneet. Tiimin jäsenet ovat myös yhteisvastuussa suorituksistaan. Tiimityö perustuu määritelmänsä mukaisesti vastuulliseen ryhmätyöhön ja keskeistä on että tiimityöllä on tavoite.

Frilanderin(1997, 8) määritelmän mukaan tiimi on organisaatioyksikkö ja mahdollisimman itseohjautuvasti toimiva kiinteä ryhmä, jossa sen jäsenten toiminta on yhteisvastuullista, jäsenet toimivat aktiivisesti keskenään ja hyödyntävät kunkin erityisosaamista organisaatiossa määriteltyjen huippusuoritusten saavuttamiseksi.

Tiimin ja ryhmän ero perustuu tiimien lisääntyneeseen sitoutumiseen ja yhteisvastuullisuuteen (Frilander 1997, 6). Tiimin jäseneltä odotetaan paljon osallistumista ja yhteistyötä, sitoutumista työhön sekä toisten työntekijöiden tukemista. Ryhmissä sitoutuminen ei ole niin vahvaa kuin tiimeissä eikä osallistuminen, yhteistyö tai toisen työntekijän tukeminen ole yhtä yleistä kuin tiimityöskentelyssä. Etenkin viestinnän määrä ja laatu erottavat ryhmän tiimistä. Ryhmässä jäseniltä ei vaadita yhtä kehittyntä kommunikointiosaamista kuin tiimin jäseniltä, jotka ovat sosiaalisesti riippuvaisia toisistaan. Tämän vuoksi tiimi tarvitsee yhteistyökykyisiä ihmisiä, jotta saadaan yhteisesti sovittavat työskentely- ja menettelytavat. Ryhmätyön ja tiimityön ero näkyy siinä, että ryhmätyöskentelyssä pyritään nopeasti saavuttamaan tavoitteet. Tiimityötä tehdessä edetään pikkuhiljaa uusien toimintamallien, tavoitteiden luomisen sekä yhteisten näkemysten kautta. Tiimityössä tavoitteet saavutetaan ajan myötä ja uusia tavoitteita sekä päämääriä asetetaan jatkuvasti. (Heikkilä 2002, 18 – 26.)

Tiimityötä voidaan analysoida, siinä voidaan nähdä selkeät syyt missä onnistuttiin ja mikä asia vielä tarvitsee uuden tavoitteen sen saavuttamiseksi. Tiimijäsenten tulisi myös arvioida omaa työskentelypanostaan, kokemuksiaan sekä erotella niiden tärkeys ja vaikeus. Ihannetiimissä toimivat yksimielisyys, luottamus, toisten kunnioittaminen, vipittömyys, huolehtiminen, palkitseminen sekä yhteistyö ja miten tiimityö on vaikuttanut työyhteisön toimintaan. Tiimityötä arvioidessa tulee kysyä, miten nämä asiat toteutuvat tiimityöskentelyssä ja olemmeko päässeet ihanteeseen. (Heikkilä 2002, 365 – 378.)

Teknologian kehittyminen ja työn muuttuminen sisällöltään edellyttävät moniammatillista osaamista, jolloin yksilötason suorittaminen ei enää riitä. Tiimityön on katsottu olevan hyvä väline resurssien jakamisessa ja kohdentamisessa oikeisiin asioihin. Tiimityössä asioiden yhteisellä jakamisella ja toimi-

valla vuoropuhelulla lisätään työyhteisön hyvinvointia ja yksittäisen työntekijän työssä jaksamista. Tiimityössä jokainen työntekijä pääsee vaikuttamaan oman työn suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä osallistuu työnsä kehittämiseen. (Koivukoski – Palomäki 2009, 9 – 10.)

2.1.2 Tiimiorganisaatio

Tiimien koolla on merkitystä työn sujumiselle ja työhyvinvointiin. Käytäntö on osoittanut että liian suuri, yli kymmenen henkilön tiimin toiminta voi hankaloitua. Pienen tiimin on aina helpompi järjestää esimerkiksi toimiva tiimipalaveri kuin isomman tiimin (Mäkisalo 2003, 93). Heikkilän (2002, 31 – 34) mukaan tehokkaimpia tiimejä ovat ne, joissa on jäseniä neljästä kahdeksaan. Tiimin koko vaihtelee tarkoituksen ja tehtävän mukaan. Heikkilä esittelee kirjassaan useita tiimityöhön perehtyneiden tutkijoiden käsityksiä tiimien koosta. Tutkijoiden käsitykset sopivasta tiimin koosta vaihtelevat muutaman hengen tiimeistä aina kymmenen hengen tiimeihin, mutta 8-10 jäsenen tiimit tulisi jakaa kahteen tiimiin. Mitä suurempi on tiimin koko sitä hankalampaa on jäsenten yhteistyön käyttö. Ideaalitiimissä on Heikkilän mukaan kuusi jäsentä, jolloin he pystyvät työskentelemään rakentavasti ja toinen toistaan auttaen.

Tiimityö on yhteistyötä, ja siihen eivät kuulu yksilösuorittaminen tai muiden aliarvioiminen. Tiimiorganisaation toiminnan kannalta on erityisen tärkeää, että työntekijä aina sitoutuu organisaation periaatteisiin. Mikäli tiimin jäsenet kantavat huolta toiminnan sujumisesta sovittujen arvojen ja strategian mukaisesti silloin syntyy laadukas prosessi, joka takaa asiakkaiden hyvän hoidon ja huolenpidon. (Koivukoski–Palomäki 2009, 16.)

Työyhteisön, joka siirtyy tiimityöhön, tulee luoda yhteiset pelisäännöt. Pelisäännöt, joita myös noudatetaan, luovat pohjan tiimin toiminnalle. Tiimin jäsenet työskentelevät yhteistyössä sovittujen pelisääntöjen mukaan. Tiimien tulisi laatia omaa toimintaa ohjaavia käyttäytymissääntöjä. Säännöt auttavat saavuttamaan tavoitteen ja päämäärän. Alkuvaiheessa tärkeimmät säännöt koskevat osallistumista, luottamuksellisuutta, analyttistä lähestymistapaa, tulosten saavuttamisen tärkeyttä, ja rakentavia ristiriitoja sekä työpanoksia.

Säännöt edistävät tiiminjäsenen sitoutumista ja keskittymistä olennaiseen, yhdessä laadittuun tavoitteeseen. (Lämsä – Hautala 2010, 164.)

Tiimiorganisaatiossa johtamisessa esimiehen rooli on tärkeä. Hän on avainasemassa kun luodaan työyhteisön ilmapiiriä ja kulttuuria. Esimiehen ei tarvitse olla aina läsnä päivittäisessä toiminnassa mutta työtiimissä tiedostetaan että häneen voi hädän hetkellä luottaa. Hänen tehtävänä on tukea samanarvoisuutta jokaisessa ammattiryhmässä, sillä yksikään tiimi ei ole täysin itseohjautuva. Esimies luo tiimille toimintaedellytykset ja kannustaa sekä ohjaa työntekijöitä kohti onnistumisia. Esimiestyössä on tarkasti rajattava asiat, joista hän päättää ja asiat joista voidaan tiimissä päättää, jotta toiminta olisi sujuvaa ja kehittyminen jatkuisi. Tiimissä päätettävät asiat koskevat lähinnä päivittäisiä asioita. (Koivukoski – Palomäki 2009, 76 – 80.)

Tiimivastaavan rooli tiimissä on olla tiiminsä puheenjohtaja, ei työnjohtaja. Tiimivastaava ei ole esimiesroolissa ja hänen tehtävänä on huolehtia tiiminsä toiminnasta ja työskentelyedellytyksistä. Tiimivastaavan tehtävät ja työnkuva työyhteisössä on hyvä käsitellä avoimesti, jotta kaikilla on oikea kuva ja tieto toimesta. Esimiehen ja tiimivastaavan yhteistyö on tärkeää siksi, että roolit pysyvät molemmilla selkeinä. Heidän on sovittava käytännön vastuualueistaan, ettei tule tilanteita, joissa ylitettäisiin toimivallan rajat. (Koivukoski–Palomäki 2009, 100 – 101.)

Vakkurin (1997, 73 – 74) mukaan tiimin vetäjä toimii tiimin työn koordinoijana, joka pitää tiimin puolta ulos- ja ylöspäin. Tiimin vetäjä edesauttaa tiimin pyrkimyksiä kohti tiimin päämäärää. Koska pyritään tasa-arvoiseen tiimityöhön, ei vetäjä ole tiimin työnjohtaja vaan puheenjohtaja, jonkinlainen valmentaja. Tiimityö asettaa kovia henkilökohtaisia tavoitteita tiimien vetäjille ja vetäjän tehtävänä on kirjaimellisesti ”vetää” tiimiä ei työntää.

Tiimin jäsenten erilaiset käyttäytymisroolit vaikuttavat tiimin olemukseen ja erilaisilla rooliyhdistelmillä voidaan vaikuttaa tehokkaan tiimin muodostumiseen. Yksi tunnetuimpia tiimiroolien tyyppittelyjä on Meredith Belbinin (1996, 126 – 127) määrittämät yhdeksän tiimiroolia. Hänen ryhmittelynsä perustuu tutkimuksiin johtajien tiimitoiminnasta. Belbin muodosti tutkimustensa perus-

teella tiimiroolit, jossa kukin rooli sisältää niin myönteisiä kuin kielteisiä seikkoja, mutta yhdessä ne muodostavat hyvän tiimikokonaisuuden. Belbinin tiimiroolit olivat ideoija, resurssien etsijä, koordinoija, haasteiden etsijä, tarkkailva arvioija, tiimityöskentelijä, toteuttaja, loppuunsaattaja ja asiantuntija. Nämä roolit antavat viitteitä siitä, millaiset ominaisuudet ja roolit ovat tiimityössä tarpeellisia.

2.1.3 Tiimiytymisen kehitysvaiheet

Työyhteisön kantavat rakenteet ovat toimivan työyhteisön peruspilarit. Työnteon kivijalka on selkeä työyhteisön perustehtävä, jolloin ammatillisesti tarkastellaan, kehitetään ja arvioidaan toimintaa perustehtävästä käsin. Peruspilareita ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Näillä kantavilla rakenteilla ihmiset voivat onnistua työssään ja toimia ammatillisesti. (Järvinen 2008, 85.)

Ryhmätyön ja tiimityön välinen ero näkyy siten, että ryhmätyöskentelyssä pyritään nopeasti saavuttamaan tavoitteet. Tiimityössä edetään sitä vastoin pikkuhiljaa uusien toimintamallien, tavoitteiden luomisen ja näkemysten yhtenäistämisen kautta. Tiimityössä tavoitteet saavutetaan ajan myötä, mutta tiimityötä tehdessä asetetaan myös jatkuvasti uusia tavoitteita ja päämääriä. Työryhmästä muotoutuu tiimi silloin, kun sille kehittyy moraalisen vastuun ja sitoutumisen tunne sekä pyrkimys keskinäiseen yhteyteen Tiimin kehityskaari työryhmästä tiimiksi kulkee useimmiten vaiheittaisen kehityskaaren kautta. (Heikkilä 2002, 25 – 26; Manka 2010, 96.)

Tiimiytymisessä käydään useita kehitysvaiheita läpi. Tiimin toimintaan ja tuoksellisuuteen vaikuttaa tiimin kehitystaso. Tiimin jäsenten väliseen käyttäytymiseen ja toimintaan vaikuttavat monet tekijä, joiden yhteisvaikutuksena tiimi kehittyy vaiheesta toiseen (Juuti 2006, 146). Mankan (2010, 97 – 98) mukaan kehitys lähtee näennäistiimin vaiheesta, jolloin tiimin suoritukset ovat heikompia kuin aikaisemmin. Tämä johtuu usein tiimin jäsenten välisistä epäselvistä suhteista, vuorovaikutus on vähäistä ja koetaan pelkoa tulevasta suunasta, mihin ollaan menossa. Potentiaalisen tiimivaiheen tuntomerkkeinä

ovat jäsenten välistä keskinäistä kilpailua ja kuohuntaa, johtajuus on epäselvää, mutta tiimin rakenne ja suunta ovat selvillä. Kolmannen vaiheen, todellisen tiimin vaiheessa viestintä on avointa, palautetta annetaan avoimesti. Pelisäännöt on aikaansaatu ja keskinäiset roolit ovat tasapainossa. Huipputiimiksi kasvamiseen tarvitaan aikaa. Todellinen huipputiimi on tuloksekas, tavoitteellinen, tehokas ja luova. Tiimissä on hyvä yhteistyö ja toimivat henkilösuhteet.

2.1.4 Tiimityön edut ja kehitysesteet

Tiimityö vaatii suurta panosta ja kehittämisprosessissa uusien toimintatapojen opettelua sekä sitoutumista jokaiselta työntekijältä. (Frilander 1997, 13 – 14.) Tiimityö on keskeinen menetelmä, kun halutaan saada laadukasta ja korkeatasoista tulosta hoitotyössä. Sen tutkiminen ja kehittäminen lisää ammatillisia valmiuksia, työhyvinvointia ja jaksamista. (Koivukoski–Palomäki 2009, 23 – 26.)

Tiimityöskentelyn kannalta tärkein asia on avoin ja demokraattinen dialogi tiimin jäsenten kesken. Jos tiimissä ei voida avoimesti keskustella, puuttuu tiimiltä sen tärkein työkalu. Hyvin toimivassa tiimissä pystytään puhumaan suoraan myös vaikeista asioista. Erilaiset mielipiteet nähdään vuorovaikutteisessa tiimissä oppimisen mahdollisuutena. Avoimesti toiminta- ja työtapoja vertailemalla tiimin jäsenet voivat oppia toisiltaan. Tiimin kehittyminen on sitä parempaa mitä enemmän se analysoi toimintaansa ja tietotaitoaan sekä haluaa kehittää niissä olevia puutteita. (Sanerma 2009, 97.)

Keskeisiksi tiimityöskentelyn onnistumisen edellytyksiksi nousevat työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa tiimin kokoonpanoon, tiimille asetettavien tavoitteiden muodostamiseen, toimintatapoihin ja sisäiseen työnjakoon. Tavoitteellisessa työskentelyssä on tärkeää, että onnistutaan. Hyvän, alueellisen tiimityön tunnuspiirteitä ovat yhteinen vanhuskäsitys, selkeä missio ja yhteiset tavoitteet, pelisäännöt, toimintamallit ja työnjako. Hyvässä tiimissä tiedonkulku on kaksisuuntaista, siedetään erilaisuutta, arvostetaan moniammatillisuutta ja luotetaan niin toisiinsa kuin yhteistyökumppaneihinkin. Hyvässä tiimissä pidetään kiinni sovituista aikatauluista ja asioista. Avoin ja

aloitteellisuutta arvostava ilmapiiri sekä keskinäinen tuki ja kiitos ovat myös hyvän ja toimivan tiimin tunnuspiirteitä. (Heinola 2007, 67 – 68.)

Sinikka Yli - Koski (2005, 74 – 76) on hallintotieteen pro -gradu tutkielmasaan tutkinut tiimityön käytännön toteuttamisessa ilmeneviä yleisiä ongelmia. Suurimmiksi ongelmiksi ja epäonnistumisen syiksi ilmenivät tiimien jäsenten vuorovaikutuksen ja avoimuuden puute sekä työlle asetettujen tavoitteiden epäselvyys ja sitoutumisen puute. Yli - Kosken tutkimuksessa ilmeni myös, ettei tiimityöhön siirryttäessä oltu työyhteisöjä valmennettu riittävästi eivätkä ne olleet saaneet kahta päivää pidempää koulutusta. Hänen mukaan tiimin jäsenten tulee ymmärtää toisiaan hyvin, pystyä avoimeen ja luottamukselliseen suhteeseen keskenään ja saada riittävästi tiimityöhön opastavaa koulutusta.

Yhteinen päämäärä ja yhteiset tavoitteet ovat Katzenbach – Smithin (1998, 64 -70) mielestä tiimityön perusta. Jokaisella todellisella tiimillä on sekä päämäärä että suoritustavoitteita, jotka antavat tiimin pyrkimyksille suunnan.

Yhteistyön käytännön toteuttamisen esteitä ovat esimerkiksi työnjakoon liittyvät ongelmat, eri ammattiryhmien työnkuvat ja käytäntöjen erilaisuus, omien etujen puolustaminen, asenteet ja ennakkoluulot sekä salassapito. (Heinola 2007, 67.)

Haapakorpi ja Haapola (2008) sekä Suominen ja Henriksson (2008, 625 – 629) ovat tutkimuksissaan käsitelleet kotihoidon työskentelyä muun muassa työn organisoinnin, työnjaon mallien sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työn organisointia tarkasteltiin ammattiosaamisen, töiden järjestämisen, erilaisten työnjakomallien ja resurssoinnin kautta. Molemmissa tutkimuksissa tiimilähtöinen työnjakomalli koettiin toimivaksi ainakin silloin, kun kriteeriksi asetettiin tiimin yhteisvastuu asiakkaista ja töistä. Työnkuvien monipuolistuminen nähtiin hyväksi töiden sujuvuudelle ja mielekkyydelle. Ongelmia oli työntekijöiden ammatillisessa osaamisessa, huonossa ryhmädynamiikassa ja eri ammattiryhmien reviirijattelussa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta työn sisällöllinen monipuolisuus koettiin palkitsevana, toisaalta taas resurssipula ja työyhteisön ongelmat lisäsivät kuormittavuutta.

2.2 KOTIHOITO KÄSITTEENÄ

Tässä työssä käytetty kotihoidon käsite sisältää sekä kotisairaanhoidon että kotipalvelun. Vanhusten avohoito muodostuu sosiaalihuoltolain ja -asetuksen mukaisesta kotipalvelusta ja kansanterveyslain mukaisesta kotisairaanhoidosta. Palvelutarpeen lisääntyessä on kotipalvelu ja kotisairaanhoido useissa Suomen kunnissa yhdistetty kotihoidoksi.

Vuonna 2006 Suomen kunnista kotipalvelu ja kotisairaanhoido oli yhdistetty noin puolessa ja vuonna 2009 jo 70 prosenttia (Heinola 2007, 65 ; THL sivut) Yhdistymisten lisääntymisen syynä on ollut vuoden 2004 ja 2008 väliaikainen lakimuutos , koskien sosiaalihuoltolakia (710/1982) ja kansanterveyslakia (66/1972) siten, että lakimuutos mahdollisti kotipalvelun ja kotisairaanhoidon järjestämisen osittain tai kokonaan kotihoidoksi yhdistettynä myös niissä kunnissa, joissa peruskunta ei vastaa sosiaali- ja terveystoimesta. Kokeilulainsäädännön tavoitteena oli palvelujen yhteensovittaminen sekä edistää laadukkaiden palvelujen järjestämistä ja kokeilun tavoitteena oli kotisairaanhoidon ja kotipalvelun toiminnallisen palvelukokonaisuuden kehittäminen. Tärkeimpänä tavoitteena olivat pysyvät parannukset kotihoidon palveluissa. Kotihoidon yhdistäminen on merkinnyt yhteistyön rakentamista ja yhteisen työskentelyn etsimistä. (Heinola 2007, 65.)

Tepponen (2009, 17 -18) kritisoi väitöskirjassaan kotihoidon käsitteen määrittelyä. Hänen mielestä kotihoito on melko uusi ja heikosti määritelty käsite niin Suomessa kuin myös monissa muissakin maissa. Kotihoidon käsitteen vakiintumattomuus ja epämääräinen käyttö johtuvat Tepposen mukaan ainakin osittain historiasta. Kotihoidon osa-alueet, kotipalvelu ja kotisairaanhoido ovat kehittyneet erillään eri organisaatioissa ja hallintokunnissa aina 1990 -luvulle saakka. Käsitteen käyttö lisääntyi osa-alueiden integroitumiskehityksen myötä. Kotihoidon hallintokokeilun myötä kotihoidon käsite on tullut lainsäädäntöön vuonna 2004.

Kotihoito on sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukokonaisuus, johon sisältyy perushoiva, terveyden edistäminen ja sairaanhoido, psykososiaalinen tuki ja kuntotuttavien toimintojen suunnittelu ja toteutus eri toimijoiden kanssa. Niis-

sä kunnissa, joissa peruskunta vastaa sekä sosiaali- että terveystoimesta, on kotipalvelu ja kotisairaanhoito yhdistetty kotihoidoksi. (Ikonen – Julkunen 2007, 14 – 17.) Kotihoito on terveyden- ja sosiaalihuollon ammattilaisten yhteistyötä, joka vaatii sitoutumista, yhteistyökykyä ja halua. Kotihoidon onnistumiseen vaikuttavat henkilöstön ammatillinen osaaminen, yhteistyöpalaverissa käsitellyn kommunikaation ja tiedon määrä sekä laatu. Lisäksi tärkeää on kaikkien hoitoon osallistuvien tasa-arvoinen kuulluksi tuleminen. (Perälä – Grönroos – Sarvi 2006, 12.)

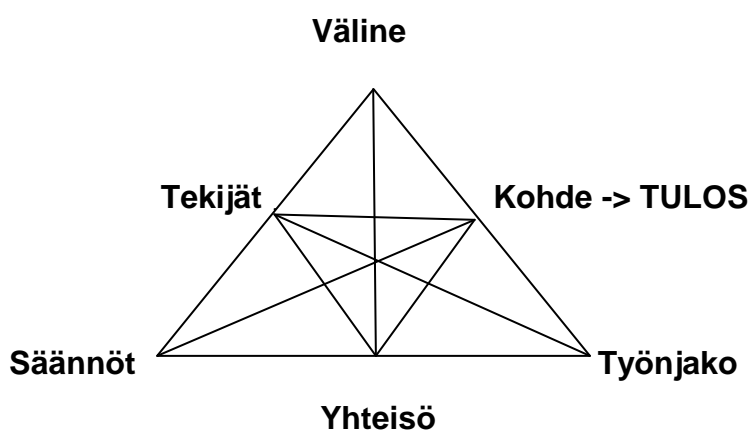
Yhdentyneessä kotihoidossa kotipalvelun ja kotisairaanhoidon henkilöstö tekevät asiakastyötä yhdessä, samoissa tiloissa, yhteisillä työvälineillä ja yhteisin, yhdessä sovituin toimintaperiaattein. Yhteiset työtilat ja asiakkaat mahdollistavat yhdessä tekemisen. Asiakkaat ovat kotihoidon asiakkaita, eivät kotipalvelun tai kotisairaanhoidon asiakkaita. Yhdessä toimimalla luodaan yhteinen työorientaatio ja työtiimin toiminnassa kehitytään yhteisvastuuseen. Yhdentyneessä kotihoidossa toimitaan koulutuksen, kokemuksen ja ammattitaidon sallimissa puitteissa myös toisten ammattiryhmien tehtäviä. (Larmi – Tokola – Välkkiö 2005, 12- 14.)

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyö on toiminnallinen työyhteisön kehittämishanke. Kehittämishankkeen tavoitteena on tiimityön kehittäminen Kuusamon kaupungin kotihoidossa sekä työn organisoimisen ja työssä jaksamisen edistäminen. Tarkoituksena on laatia yhdessä kotihoidon henkilöstön kanssa kehittämissuunnitelma tiimityön edistämiseksi. Aineiston kehittämishankkeelle muodostaa tulevaisuuden muistelu- suunnittelupalaverien tuottama materiaali. Opinnäytetyöni tietoperustana käytän kehittävän työntutkimuksen muutoksen sykliä, jota myös ekspansiiviseksi kehityssyklimeksi kutsutaan. Olen rajoittanut työni koskemaan alkutilanteen kartoitusta ja kehittämissuunnitelman laadintaa. Lähestymistapa on laadullinen

3.1 Kehittävä työntutkimus kehittämisen tietoperustana

Kehittävä työntutkimus on suomalainen, monitieteinen työn tutkimisen ja kehittämisen lähestymistapa. Se on muutosstrategia, joka yhdistää tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. Koko kehittävän työntutkimuksen prosessia luonnehditaan myös uuden tyyppiseksi koulutusprosessiksi. Kehittävässä työntutkimuksessa on analyysiyksikkönä kollektiivinen toimintajärjestelmä, joka kuvaa toiminnan osatekijöitä. Yhteisellä toiminnalla (tekijät) on tietty kohde. Toimintaa määrittävät lisäksi eri osatekijät eli välineet, säännöt, yhteisö ja työnjako. (Engeström 1995,41, 124 -125)

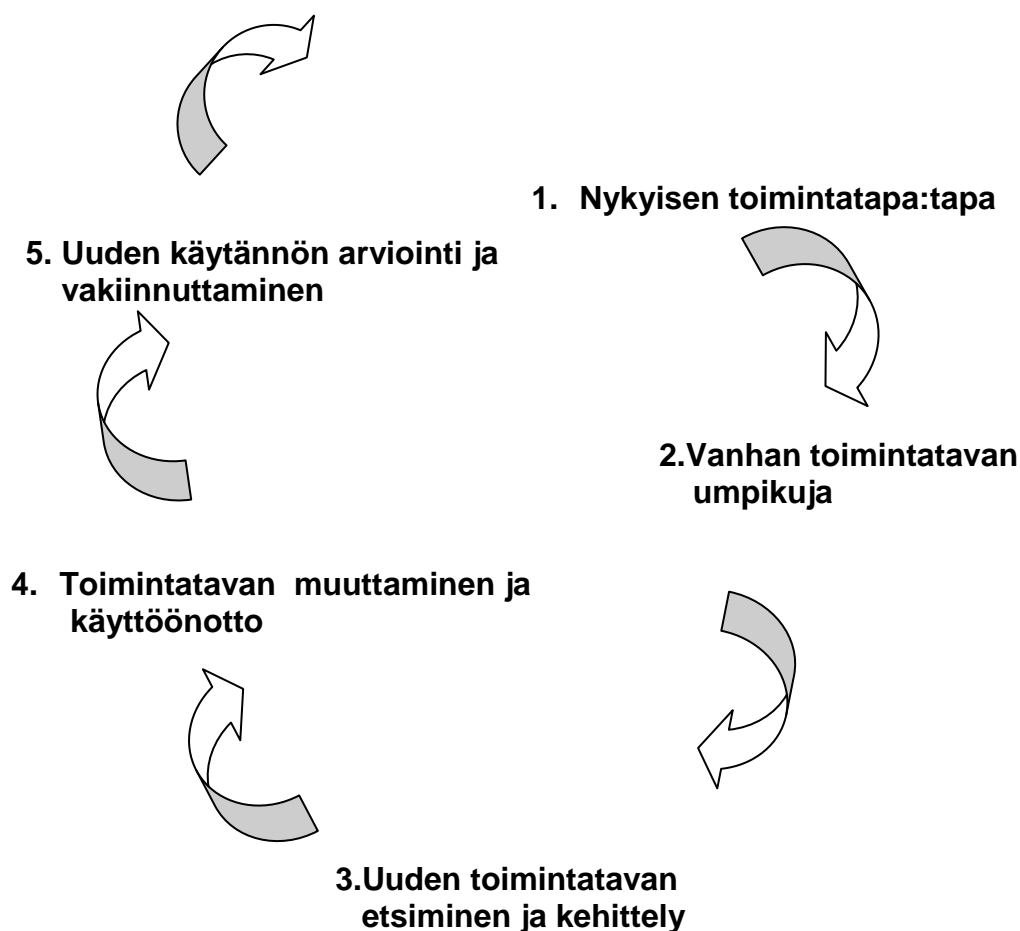


Kuvio 1. Kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmä (Engeström 1995,47)

Kehittävä työntutkimus on osallistava lähestymistapa, jossa työntekijät analysoivat ja muuttavat työtään. Se ei tuota työpaikoille valmiita ratkaisuja vaan muokkaa työyhteisön sisällä välineitä toiminnan erittelyyn ja uusien mallien suuntaukseen. Kehittävässä työntutkimuksessa muutoksia ja kehitystä tarkastellaan ja tutkitaan pitkäkestoisina, kollektiivisina oppimisprosesseina, jonka seurauksena syntyy kokonaan uusia työvälineitä ja yhteistyömalleja ei vain yksilöllisten ajatusrakenteiden muutoksia. Tällaista oppimista Engeström kutsuu ekspansiiviseksi oppimiseksi. (Muutoslaboratorio, 2010.)

Ekspansiivinen kehityssykli on teoreettinen yleistys työyhteisössä tapahtuvasta uuden toiminnan kehittymisestä, kohteena on kokonainen toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos. Ekspansiivinen oppiminen on moniääninen prosessi, jossa toimintajärjestelmän eri osatekijöiden erilaiset näkökulmat ja intressit kohtaava ja törmäävät. Todellisuudessa oppiminen ja toiminnan kehitys ei kuitenkaan tapahdu suoraviivaisesti vaan toiminnassa joudutaan ottamaan esteiden ilmaantuessa askeleita taaksepäin. Syklin askeleita kuvataan yhteisiksi oppimisteoiksi. Yhteisiä oppimistekoja ovat kyseenalaistaminen, analyysi, mallittaminen ja mallin tutkiminen. Oppimisteot ovat yhteisiä ja tapahtuvat vuoropuhelun avulla. (Engeström 1995, 60, 87, 98.)

Engeström (1995, 90 – 91) on nimennyt oppimissyklin kulun eri vaiheiden mukaisesti. Alkuvaihetta kuvataan **tarvetilaksi** jossa vakiintunut toimintatapa ei enää tyydytä ja työyhteisössä keskustellaan muutoksen mahdollisuudesta. Toisessa vaiheessa **vanhan toiminnan umpikujassa** työyhteisön toiminnassa alkaa esiintyä häiriöitä ja nykyiseen toimintamalliin halutaan muutosta.. Muutos siirtyy seuraavaan vaiheeseen vasta kun on tehty nykytilanteen analyysi siitä missä kehitysvaiheessa toiminta on ja toimintatavan yhteinen kehittäminen käynnistyy. Tämän jälkeen voidaan siirtyä **uuden toimintatavan etsimiseen ja kehittelyyn**. Sellaista ratkaisua joka johtaa laadullisesti uuteen toimintatapaan kutsutaan ekspansiiviseksi muutokseksi. Syklin viimeisessä vaiheessa tulevat **uuden käytännön käyttöönotto** sekä **uuden käytännön arviointi ja vakiinnuttaminen**.



Kuvio 2. Kehittämishankkeen vaiheet oppimissyklin mallin mukaan.(Engeström 2002,92.)

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan kolme ensimmäistä vaihetta eli ensimmäisessä vaiheessa kyseenalaistetaan nykyinen tarvetila. Tarvetila on syntynyt organisaatiomuutoksen kautta, mikä on näkynyt tiimeissä työmäärän lisääntymisenä.

Toisessa vaiheessa vanhan toiminnan umpikujavaihe on tila, jossa tarvitaan yhteistä tilanteen analysointia. Kotihoidossa analysointi tarkoittaa tulevaisuuden muistelu- suunnittelupalaverejä sekä niistä saadun tiedon avulla uusien toimintatapojen ja ratkaisujen etsimistä.

Kolmannessa vaiheessa tulee uuden toimintatavan kehittäminen. Kotihoidossa se tarkoittaa kehittämissuunnitelman laadintaa yhdessä henkilökunnan kanssa tiimityön edistämiseksi. Kaksi viimeistä vaihetta, toimintatavan muuttaminen ja käyttöönotto sekä uuden käytännön arviointi ja vakiinnuttaminen jäävät kehittämishankkeen puitteissa suoritettavaksi.

3.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä kehittämistyön tukena

Opinnäytetyö toteutuu toiminallista opinnäytetyön menetelmää käyttäen. Toiminnallinen opinnäytetyö on kokonaisuutena ohjattu, kertaluontoinen ja tavoitteellinen työsuoritus, johon osallistuu useita henkilöitä. Toiminnallista menetelmää käyttäen pyritään käytännön toiminnan ohjeistamiseen ja järjestyttämiseen. Ammattikorkeakoulussa annetun koulutuksen yksi tavoite on että opiskelija valmistuttuaan tietää ja taitaa alaansa liittyvät kehittämisen tarpeet ja tutkimuksen perusteet. Ammattikorkeakoulun toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin. Toteutustapana voi olla kirjallinen tuotos, ohje, tapahtuma tai selvitys. (Vilka – Airaksinen 2003, 9 –10, 41 – 42, 101.)

Toiminnallisessa osuudessa kotihoidon työntekijät kuvailevat näkemyksiään hyvästä tiimistä ja tiimityöstä. Aineiston muodostaa tulevaisuuden muistelu - suunnittelupalaverien tuottama materiaali. Saadun aineiston pohjalta yhdessä henkilöstön kanssa tehdään kehittämissuunnitelma seuraaviksi kolmeksi vuodeksi.

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä on laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa. Suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat mm, teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelut. (Hirsijärvi – Remes – Sajavaara 2004,155.)

3.3 Aineiston keruu

Tarkoituksena on tulevaisuuden muistelu- suunnittelupalaverien avulla kuvaila Kuusamon kotihoidossa työskentelevien kotihoidon työntekijöiden näkemyksiä siitä, minkälaisia tiimityön kehittämiskohteita kotihoidossa on. Tavoitteena on palaverien tuotosten avulla laatia yhdessä kotihoidon henkilökunnan kanssa kehittämissuunnitelma tiimityön eteenpäin viemiseksi.

Opinnäytetyössä vastauksia etsitään seuraavien kysymysten avulla:

1. Minkälainen on työntekijöiden näkemys hyvästä tiimityön tulevaisuudesta?
2. Minkälaisia ovat työntekijöiden valmiudet ja panostukset kehittämissuunnitelmaan?
3. Minkälaisia toiveita työntekijöillä on muutoksesta/ kehittämisestä?

Suunnittelupalaverit pidettiin kolmena iltapäivänä 12 -14.1.2010. Päivät toteutettiin Tulevaisuuden muistelu- palaverin periaatteiden mukaisesti. Riitta- Liisa Kokon (2006,166 – 173) mukaan dialogisilla verkostopalavereilla on tietty rakenne, jonka tarkoitus on tukea voimavarakeskeistä vuoropuhelua, yhteistä työn- ja vastuunjaon selkeyttämistä sekä konkreettisten toimien suunnittelua ja sopimista.

Marraskuussa 2009 työyhteisön kehittämispäivänä esittelin opinnäytetyön suunnitelmaa sekä tulevaisuuden muistelu- palaverin ajatusta ja sisältöä. Kehittämisen tueksi tietoa voidaan hankkia monella tavalla. Erilaisen ja mielenkiintoisen tiedonhankintamenetelmän idean sain opiskelukavereiltani, jotka ovat käyttäneet sitä omassa työssään psykiatrisessa yksikössä.

Suunnittelupalaverit pidettiin kolmessa ryhmässä kolmena peräkkäisenä iltapäivänä. Jokaiselle ryhmälle oli varattu aikaa kolme tuntia. Yleensä suunnittelupalaverit viedään läpi yhdellä kertaa. Ratkaisuun päädyttiin siksi, että kotihoidon henkilökuntamäärä on suuri ja kaikkia olisi ollut vaikea saada koolle yhdellä kertaa. Näin mahdollistettiin jokaiselle osallistumis- ja kuulluksi tuleminen oikeus palaveriin. Ryhmät jaettiin sattumanvaraisesti työvuorosuunnitelmaa hyväksikäyttäen. Kotihoidon neljästäkymmenestä työntekijästä 28 osallistui työskentelyyn niin ikään henkilökuntaan kuuluvien palaverin vetäjän ja koordinaattorin lisäksi eli yhteensä 30. Viisi työntekijää oli sairastumisien tai matkojen takia estyneet osallistumaan. Erityisesti työntekijät eivät osallistuneet palaveriin.

Palaverit aloitettiin orientoitumalla tulevaan työskentelyyn. Esittelin lyhyesti tulevaisuuden muistelu- palaverin taustoja. Kerroin esimerkkejä, joissa menetelmää on käytetty niin verkostotyön suunnittelumallina että työyhteisöjen kehittämistyön mallina. Samalla esittelin vielä lyhyesti opinnäytetyöni johon palaverit liittyvät. Seuraavaksi puheenvuoroni käsitteli tulevaisuuden muistelu- palaverin käytännön toteuttamista ja aikataulutuksesta. Muistelun ajanjaksona oli yksi vuosi.

Tulevaisuuden muistelu eli tulevaisuudesta nykyhetkeen päin on tavallisuudesta poikkeavaa. Palaveri toteutetaan dialogina, jossa kukin osallistuja pohdii vuorollaan ääneen vetäjien esittämiä kysymyksiä. Vetäjät ohjaavat osallistujia eläytymään tulevaisuuteen. Ajassa siirrytään tietty aika eteenpäin. Toisen puheenvuoroa ei saa keskeyttää. Kaikki osallistujien puheenvuorot kirjataan tiivistetysti kaikkien nähtäville. Palaverin lopuksi kootaan keskustellen alustavan suunnitelman pääpiirteet ja sovitaan jatkotoimista ja koordinaatiosta. (Eriksson ym.2006, 17 – 18.) Palaverien lopuksi emme keskustelleet alustavasta suunnitelman pääpiirteistä ja jatkotoimista vaan se tehtiin yhdessä koko työryhmän kanssa seuraavalla viikolla. Tämä sen takia, että ryhmiä oli kolmena eri päivänä ja kuukausipalaveri oli kahden viikon kuluttua, jossa asiaa voitiin käsitellä yhdessä. Johdannon lopuksi osallistujilla mahdollisuus kysyä epäselviksi kokemiaan asioita.

Työskentelymallin vahvuuksia on eräänlainen todellisuudesta irti olevan heittäytymisen mahdollisuus kuin myös se että kaikkia kuullaan tasavertaisesti. Työskentelyn vetäjän roolina palaverissa ei ole neuvoa, suositella tai tulkita esiin nousevia ajatuksia. Tärkeintä on, että vetäjä turvaa ääneen ajattelun ja kuulluksi tulemisen mahdollisuuden kaikille osallistua.(Seikkula – Arnkil 2005, 12.)

Varsinainen muisteluosuus aloitettiin mielikuvaharjoittelulla, jossa siirryttiin tammikuuhun 2011. Muistelun toteutus sujui hyvin. Jokaisella ryhmällä oli aluksi vaikeuksia muisteluun lähtemisessä. Keskustelu lähti väkisin nykyhetkestä. Johdattelevien jatkokysymysten jälkeen ryhmät saivat asetettua itsensä vuoden päähän ja muistelu saattoi alkaa. Vetäjän esittämät kysymykset olivat kirjattuna fläppitauluille. (liite1.)

Muisteluiden jälkeen ajassa palattiin nykyhetkeen. Kaikilla osallistujilla oli mahdollisuus tarkentaa omaa muisteluaan. Jotkut kävivät kirjoittamassa fläppitaululle mieleen nousseita ajatuksiaan. Lopuksi sovittiin materiaalin käsitteystä ja jatkotoimista. Tähdensin vielä kaikille osallistujille, että tuotetusta materiaalin yhteenvedosta ei voida tunnistaa ketään. Ainoastaan minulla ja osallistujalla itsellään on jatkossa tieto mitä kukin on sanonut.

Kirjaamistyö suoritettiin huolella. Jokaisena kolmena päivänä oli kaksi opiskelijaa kirjaamassa, toinen fläppitaululle ja toinen käsin. Kotihoidon koordinaattori oli kahtena päivänä kokoamassa keskeisiä esille tulevia asioita tehden samalla alustavaa teemoitusta.

Palautteessa kaikki pitivät työskentelyä sisällöllisesti hyvänä mallina. Koettiin, että jokainen pääsi ilmaisemaan omia ajatuksiaan ja jokainen tuli kuuluksi. Tulevaisuuden muistelun yksi ulottuvuus on tietynlainen leikkimielisyys, jonka avulla voi nostaa esiin hulluja tai utopistisiakin kehittämiskohteita. Huolimatta muutamista utopistista kehittämissajatuksista suurin osa koki että esille tulleet asiat ovat kehittämiskelpoisia. Koettiin, että pystyi hyvin eläytymään hyvään tulevaisuuteen, etenkin vetäjän johdatellessa takaisin nykyhetkestä. Ajanjaksoa pidettiin sopivana, koska tiimityön kehittäminen on aluillaan ja sitä halutaan jatkaa.

3.4 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin tekemiseksi ei ole olemassa yksityiskohtaisia sääntöjä vaan tiettyjä ohjeita analyysiprosessin etenemisestä. (Kyngäs – Vanhanen 1999, 3.) Tuomi–Sarajärven (2002, 148) mukaan tärkeämpää on pohtia, miten analyysin tekee kuin etsiä sille nimi. Sisällönanalyysiksi riittää uskottava kuvaus, miten aineiston on analysoinut.

Palavereista tuli kirjallista aineistoa 17 fläpillistä. Lopullisesta materiaalista laadin yhteenvedon, jossa oli kaikki ajatukset sanasta sanaan puhtaaksikirjoitettuna palavereissa olleiden otsikoitten alla. Puhtaaksikirjoitettua materiaalia tuli 10 A4 arkillista. Materiaalin jaoin seuraavalla viikolla työntekijöiden luettavaksi ja jokaisella oli mahdollisuus merkitä + merkillä omasta mielestään

kehittämiskelpoinen ajatus. Kuukausipalaveriin mennessä oli tullut jonkun verran merkintöjä, mutta ei odottamaani määrää. Työntekijät halusivat aikalisän ja sovittiin, että maaliskuun kuukausipalaverissa päätetään kehittämis-kohteet, joilla tiimityötä lähdetään eteenpäin viemään.

Helmikuussa 2010 kotihoidon kehittämistehtävä liitettiin osanhankkeeksi Kuusamon kaupungin Hoivan ja kuntoutuksen tulosalueen kehittämishankkeeseen, johon on saatu Tekes rahoitusta. Samalla opinnäytetyön tekijä nimettiin kaupungin kehittämishankkeen ohjausryhmän jäseneksi henkilöstön edustajana. Kehittämishankkeelle nimettiin kotihoidossa työryhmä, johon kuuluu 8 kotihoidon työn tekijää minun toimiessa ryhmän koollekutsujana ja vetäjänä.

Oman opinnäytetyöni osalta jatkoin aineiston sisällön analyysia yhteenvedon pohjalta. Aineiston tulkinnassa käytin menetelmänä sisällönanalyysia. Sen avulla voidaan aineistoa analysoida objektiivisesti ja systemaattisesti. Sisällönanalyysin pyrkimyksenä on tiivistää tutkittavat ilmiöt ja käsitteellistä ne. Induktiivinen eli aineistosta lähtevä etenemistapa kuvataan aineiston pelkistämisenä, ryhmittelynä ja abstrahointina. (Kyngäs – Vanhanen 1999, 4 – 6.)

Vilka – Airaksisen (2003, 56 – 58, 63 – 64) mukaan toiminnallisessa opinnäytetyössä voidaan käyttää tutkimuksellisia menetelmiä tiedonhankinnan apuvälineenä. Tutkimuskäytäntöjä käytetään kuitenkin vain perustasolla ja lisäksi aineistoa ei analysoida yhtä systemaattisesti kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä. Laadullisin menetelmin koottua aineistoa ei myöskään välttämättä tarvitse analysoida ja jos analysointi tehdään, riittää, että aineisto tyypitellään tai teemoitetaan.

Asioiden selkiyttämiseksi luin yhteenvedon useaan kertaan läpi ja kirjasin toistuvat kommentit kerran ja lukumäärän kuinka monta kertaa kommentti oli toistunut + merkillä. Seuraavaksi jaottelin ajatukset palaverin kulun mukaisien keskeisten kysymysten alle. Yhdistelin samaa tarkoittavat ajatukset ja annoin sen sisältöä parhaiten kuvaavan nimen. Teemoittelun avulla sain kerättyä työntekijöiden ajatuksia ja näkemyksiä hyvästä tiimityön tulevaisuudesta, valmiuksista ja toiveista tiimityön kehittämiseksi. Tulosten luettavuuden

parantamiseksi olen tehnyt yhteenvedot laadullisen aineiston tuloksista kuvioiden muodossa (liite 2) ja luotettavuuden lisäämiseksi olen liittänyt tuloksiin aineistolainauksia saadusta materiaalista.

4 TULEVAISUUDEN MUISTELU - PALAVERIEN TULOKSET

4.1 Työntekijöiden näkemys hyvästä tiimityön tulevaisuudesta

Vastuunjako, yhteistyö, tiedottaminen ja tilat sekä välineet ovat niitä asioita, jotka luovat työntekijöiden mielestä perustan hyvälle tiimityölle. Ensimmäisenä vastuunjako, jossa pienempien tiimien kannalla oli lähes jokainen palaveriin osallistunut. Ehdotuksia tiimien jäsenten määrästä tuli pääsääntöisesti kuuden ja kahdeksan välillä.

*”Tiimien jakoa tarkennettu. Pienemmät tiimit.
Tiimissä saisi olla enintään kahdeksan ja sairaanhoitaja, niin homma pysyy vielä kasassa.”*

Töiden sujumuuden kannalta tiiminvetäjällä on suuri rooli. Koetaan, että oma tiiminvetäjä auttaa ja neuvoo työskentelyä ja pystyy paremmin ottamaan uutta tietoa vastaan. Tiiminvetäjien tärkeys nousi vastauksissa hyvin esille

*”Tiimeillä omat tiiminvetäjät, tiiminvetäjän vastuu lisääntynyt.
Tiiminvastaava lähempänä kuin ennen, helpompi kysyä neuvoa ja ohjausta, helpompi ottaa uutta vastaan.”*

Selkeät vastuualueet sekä toimiva omahoitajuusjärjestelmä helpottavat työtä. Yhteen hiileen puhaltaminen ja yhdessä toimiminen koetaan hyväksi.

*”Vastuut ja vastuuhenkilöt nimetty. Omahoitajuus toimii.
Vuorovaikutus sujuu molempiin suuntiin.
Puhalletaan yhteen hiileen.
Hiljaisetkin saaneet asiansa kuuluville. Kaikkia kuunnellaan.”*

Yhteistyön merkitys koettiin hyväksi tiimityön tulevaisuuden perustaksi. Tiimien välinen yhteistyö ja sitoutuneisuus ja luottamus tärkeimmiksi yhteistyön muodoksi.

*”Tiimeissä hyvä yhteistyö. Kaikki sitoutuneet yhteistyöhön 110%.
Tiimien välinen yhteistyö pelaa, voidaan siirtää asiakkaita tiimistä toiseen tarvittaessa.
Asiakaslistojen suunnittelu tiimien välillä ongelmattomasti.”*

Samoin koettiin että Me-henki pitää motivaation korkealla ja työskentelyn kokonaisvaltaisena. Työkaverien tasavertainen kohtelu koettiin hyväksi perustaksi luoda toimivaa tiimityötä.

”ME henki, motivaatio korkealla. Työskentely kokonaisvaltaista. Kaikki työntekijät tasavertaisia. Työkaveri auttaa tarvittaessa.”

Hyvän tiimityön peruspilareita on riittävä ja ajanmukainen tiedottaminen. Tiimipalaverien tärkeys sekä niiden hyvä sujuvuus nousi esille lähes kaikilla vastaajilla. Kotihoidon palaverit olleet rauhattomia, esityslistaa ei käytetä ja usein puhutaan päällekkäin. Tiedottaminen ja tiedonkulku nousevat useimmiten esille, kun puhutaan ongelmakohtista. Saumaton tiedonkulku asiakas-tilanteissa ja hoidossa on ensiarvoisen tärkeää ja se nousikin toiseksi tärkeimmäksi asiaksi.

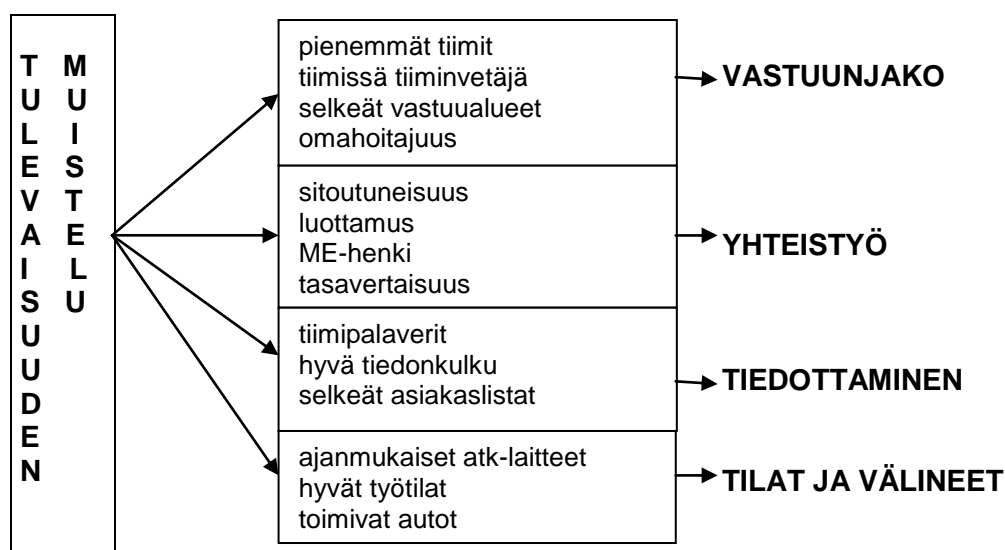
*”Säännölliset tiimipalaverit, joissa käydään esityslistan mukaisesti asioita avoimesti keskustellen.
Palaverit rauhallisia, mukavia tilanteita. Yksi puhuu kerrallaan.
Tiedonkulku hyvää.
Asiakaslistat selkeitä, päällekkäisyydet jääneet pois. Asiakkaat ja asiat ajanvarauskirjalla, sieltä helppo löytää tarvittava tieto.
Huutokauppa loppunut !”*

Tilat ja välineet ovat toimivan tiimityön perustyökaluja. Tärkeän osan tiimin rakentamisessa muodostaa toimiva ja hyvä potilastietojärjestelmä. Kotihoidon Effican saama huomio johtui siitä, että olemme siirtyneet edellisenä syksynä uutteen ohjelmaan ja se loi epävarmuutta työntekijöissä, koska hoitajan tekemä tilastointitapahtuma näkyy suoraan asiakkaan laskutuksessa.

”Kotihoidon Effica hallinnassa, koneen käyttö osataan”

Kotihoidon tilat tällä hetkellä huonot, saneerattu rivitalosta, joka on vetoinen ja rauhaton pitkulaisen muotonsa vuoksi. Rauhattomuutta aiheuttaa se, että joudutaan kulkemaan toisten työhuoneiden kautta, koska käytävätiloja ei ole. Kotihoidon käytössä kolme autoa joista yksi on jatkuvasti remontissa. Pitkien välimatkojen takia hyvin toimivien ja luotettavien autojen saaminen on tärkeää ja toivottavaa. Tilakysymys on ollut esillä pidemmän aikaa eikä ratkaisua ainakaan vielä ole saatu tehtyä.

*”Uudet, huppeat työtilat, hyvät autot käytössä
Tilat paremmat, seniorikeskus käytössä.”*



Kuvio 3 .Yhteenveto työntekijöiden näkemyksestä hyvästä tiimityöstä.

Tulevaisuuden muistelu-suunnittelupalaverien periaatteiden mukaisesti osallistujilta kysytään myös sitä, mistä heitä kiitetään ja kuka kiittää. Kiitoksen saaminen työkavereilta, esimieheltä, organisaatiolta, asiakkailta ja omaisilta koetaan tärkeäksi. Myös tehokkuudesta, tietokoneen käytöstä, ammattitaidosta, hyvästä työyhteisöstä ja yhteen hiileen puhaltamisesta, sekä työn laadusta työntekijät odottavat kiitosta.

4.2 Työntekijöiden valmiudet ja panostukset kehittämistyöhön

Valmiudet hyvään vuorovaikutukseen, ammatilliseen osaamiseen ja parempaan palveluun ovat työntekijöiden mielestä ne asiat joihin he ovat valmiita panostamaan kehittääkseen tiimityötä. Vuorovaikutus ja hyvä yhteistyö niin tiimin jäsenten kuin toisten tiimien kanssa nousivat esille vahvasti. Lähes kaikki olivat valmiit parantamaan vuorovaikutusta ja sitä kautta luomassa turvallista työyhteisöä. Myös hyvään yhteistyöhön työntekijöillä oli hyvät valmiudet.

*”Vuorovaikutus pelaa. Voi rohkeasti kertoa oman mielipiteensä.
Välitöntä keskustelua tiimissä - ei tarvitse pelätä ketään.*

Yhteistyö pelaa.

Eri ammattiryhmien hyvä yhteistyö, avoin keskustelu, työnjako toimii itse ollaan avoimia ja osastaan ottaa kritiikkiä vastaan ja käsitellä sitä. Osaan myös antaa itse palautetta. ”

Tiimityön kehittäminen edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja, kykyä dialogiin ja muutosmyönteisyyttä. Kykyä yhteistyöhön ja halua oppia uutta ja jakaa tietoa. Toisaalta taas omien voimavarojen tunnistaminen ja stressinsietokykyä myös tarvitaan.

Ammatillinen kasvu liitetään yhteen parempien palvelujen kanssa. Valmiudet ammatillisen osaamisen vahvistamiseen ja halu oppia uutta luo hyvää pohjaa tiimityön kehittämiselle. Tiimityössä ammatillisten taitojen tarve kasvaa asiakaskunnan terveyden huonontumisen kanssa käsi kädessä. Työntekijöillä on valmiutta tehtävien siirtoihin ja erityisosaamisen vahvistamiseen.

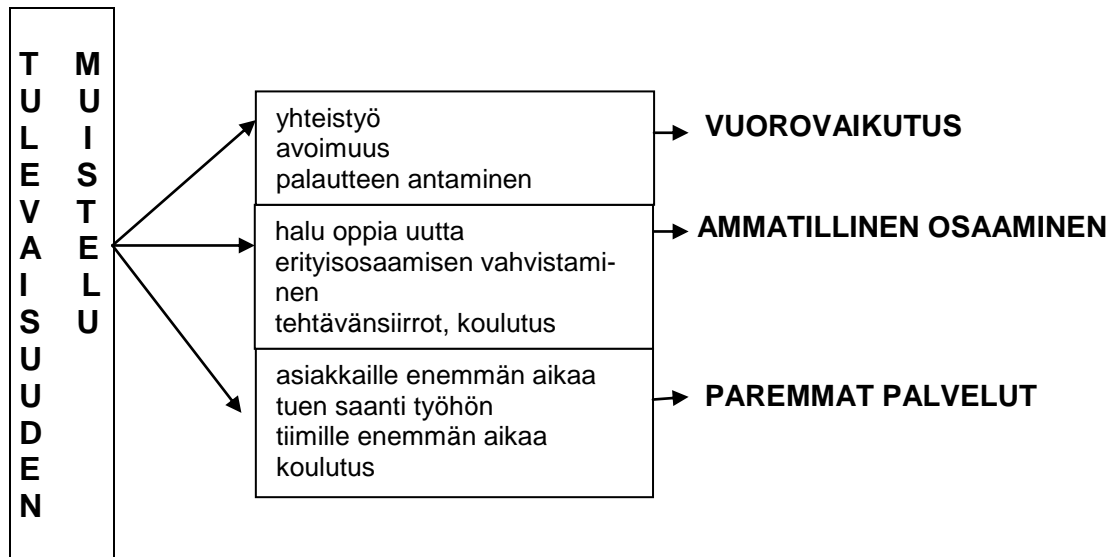
”Ammatillinen vahvuus kasvanut. Saatu ammatillista koulutusta. Hoitajat tekevät enemmän sairaanhoidollisia töitä. Tiimissä on mentoreita, jotka kouluttavat toisia ja jakavat tietoa. Sairaanhoidajat ja hoitajat ovat ammattilaisia.”

Valmiudet tuottaa parempia palveluja sekä asiakasnäkökulman esiin tuleminen kertoo työntekijöiden arvoista ja kyvystä nähdä perustehtävänsä selkeästi. Tiimityö nähdään lisäarvoa tuovana toimintana asiakkaille lisääntyneenä ajan antamisena

”Asiakkaat saavat parempaa palvelua. Aika riittää paremmin. Asiakkaat iloisempia ja tyytyväisempiä. Avuntarve vähentynyt. Tulleet selkeästi omatoimisemmiksi. Työn jatkuvuus. Asiakkaat tuntevat että heistä pidetään huolta. ”

Tuen saanti työkavereilta nähtiin tärkeäksi. Samoin esimiesten ja asiakkaiden antama tuki ja kannustus antaa henkistä tukea. Apua uskalletaan pyytää ja sitä myös saadaan. Myös koulutusten koettiin tukevan kehittämiseen panostaessa.

”Saa sellaista tukea kuin tarvitsee kun ei yksin pärjää. Aina saa apua kun pyytää, yhdessä homma toimii.”



Kuvio 4. Yhteenveto työntekijöiden valmiudesta ja panostuksesta kehittämistyöhön.

4.3 Työntekijöiden toiveet tiimityön kehittämisestä /muutoksesta

Tiimityöhön sitoutuminen, pelisäännöt, työn organisointi sekä tiimien työnjako, vastuut ja koulutus olivat työntekijöiden toiveita tiimityön kehittämisessä.

Kehittämistyöhön sitoutuminen aiheutti monille huolta ja pelkoakin, miten homma saadaan toimimaan. Saadaanko kaikki mukaan toimintaan. Tiimien välistä kateutta myös pelättiin.

*"Tuleeko mitään tiimityöstä. Miten lähtee pyörimään, miten käynnistyy?
Lähteekö kaikki mukaan?
Miten sitoutuminen, pelisäännöt?
Tuleeko kateutta tiimien välille?
Odotetaanko enemmän kuin pystyy antamaan?"*

Kaikesta epäilystä huolimatta työntekijät olivat valmiita ja motivoituneita muutokseen. Tärkeänä koettiin riittävän tuen saaminen sekä ajan antaminen muutokseen sopeutumisen ja sitoutumisen edistämiseksi .

*"Kaikki motivoituneita. Porukka on kaikki mukana.
Tartutin oman innostuksen muihin. Kaikki tekee töitä onnistumisen eteen.
Aikaa annettu sopeutumiseen. Henkinen tuki."*

Pelisääntöjen toimivuutta epäiltiin. Epävarmuus siitä mitä tiimityö merkitsee, ja osaako toimia tiimissä, nousi useassa vastauksessa esille. Toisaalta taas oltiin valmiita yhteistyössä toimimaan ja tekemään töitä. Vakituisen henkilökunnan merkitys näkyi toisen työntekijän arvostuksena ja uskona että hommat hoituu.

*”Mitä se (tiimi)on, mitä pitää sisällään, miten toimitaan tiimissä?
Työnjako tiimissä? Tekeekö kaikki kaikkea, osataanko muuttua työn mukana?
Pystyy avoimesti keskustelemaan. Omien näkökulmien ja mielipiteiden esilletuonti sallittu.
Riittävästi henkilökuntaa.
Työkavereilta neuvoja ja ohjausta.
Vakituinen työporukka sai hommat hoitumaan, luottavaisuus toisiin, yhteistyökyky ja ammattitaito.”*

Tiimien työnjaon ja organisoinnin osalta panostukset olivat ristiriitaisia. Epävarmuus, missä tiimissä jatkossa on ja miten työnjako tiimeissä toimii nousi keskeisenä asiana esiin monissa vastauksissa. Työn organisointi, asiakaslistat, työnjaolliset asiat ja yhteistyö toisten tiimien kanssa huoletti. Myönteistä oli taas sairaanhoitajan läheisyys ja pienemmät porukat, jotka työtä tekevät. Itseohjautuvuuden lisääntyminen koettiin hyvänä asiana sekä asiakkaiden saama tasapuolinen palvelu.

*”Pienemmät tiimit? Saako olla tiimin jäsen? Jääkö asiakkaille vähemmän aikaa, kun ollaan tiimissä?
Tiimissä kaikki sujuu paremmin, on pienemmät porukat, tiimijako onnistunut, yhteistyö toisten tiimien kanssa sujuu.”
Sairaanhoitajan tavoittaa nopeammin kun tiimissä sisällä.
Enemmän itseohjautuvuutta, tiimityön vahvistuminen.
Hyvät asiakaspalaverit, asiakaslistat tasapuoliset.
Asiakkaiden hoidon tasapuolisuus hoitajan ja asiakkaan kannalta.”*

Vastuuta otetaan mielellään lisää ja tiiminvetäjällä on asiassa suuri rooli. Koetaan että yhdessä vastuun ottaminen tiimissä on helpompaa. Uskotaan omaan työyhteisöön ja sen kykyyn hoitaa hommat.

”Kyllä meidän työyhteisössä hommat hoituu!!”
*Hyvä vetäjä tiimijutussa.
Tarpeeksi puhutaan ja selvitetty tiimityön merkitys.
On helpompi kun on tiimissä, niin useampi vastaa asioista.”*

Koulutusta toivotaan tiimityöhön siirtymiseen, samoin ATK järjestelmän käyttöön. Palavereihin toivottiin enemmän aikaa.

*” Koulutusta ollut tiimityöhön ja Effican käyttöön.
Innostunut porukka, koulutukset, tietoiskut, palaverit
Aikaa palavereihin saatu”*

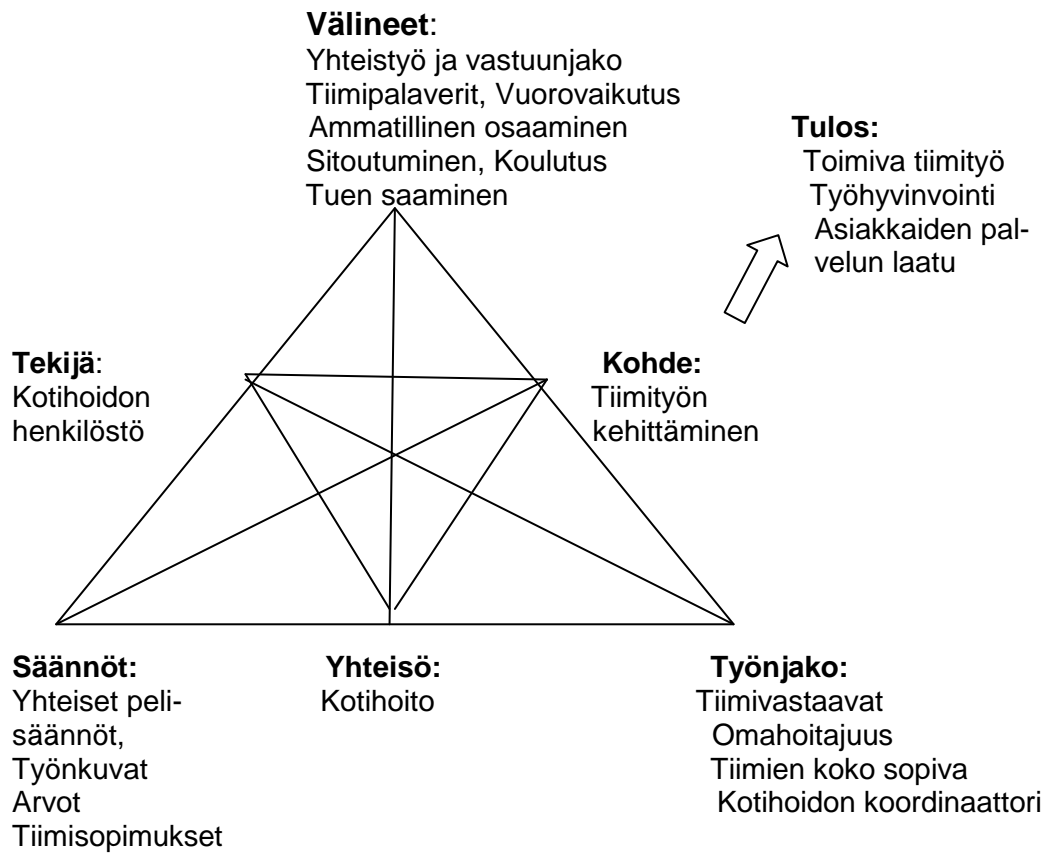


Kuvio 5. Yhteenveto työntekijöiden toiveista tiimityön kehittämisestä/ muutoksesta.

Tulevaisuuden muistelu- suunnittelupalaverien kysymysten avulla hankitusta yksityiskohtaisesta tiedosta määriteltiin sisällönanalyysin avulla tiimityön tavoitellun toimintajärjestelmän eri osatekijöiden sisällöt (Kuvio 6).

Tekijänä on kotihoidon henkilöstö. Kohteena on tiimityön kehittäminen ja tuloksena toimiva tiimityö, työhyvinvointi ja asiakkaiden palvelun laatu.

Käytössä oleviksi välineiksi määriteltiin yhteistyö, vastuunjako, tiimipalaverit, vuorovaikutus, ammatillinen osaaminen, sitoutuminen, tuen saaminen ja koulutus. Toiminnan perustana vaikuttavat säännöt, joita edustavat kotihoidon yhteiset pelisäännöt, arvot, työnkuvat ja tiimisopimukset. Työnjakotekijöiksi määriteltiin tiimivastaavat, omahoitajuus, tiimien sopiva koko ja kotihoidon koordinaattori. Yhteisönä on kotihoito. Seuraavaan kuvioon (Kuvio6) on määritelty tiimityön tavoiteltu toimintajärjestelmä kotihoidossa eri osatekijöiden.



Kuvio6. Tiimityön tavoiteltu toimintajärjestelmä kotihoidossa

5 KEHITTÄMISSUUNNITELMA TIIMITYÖN EDISTÄMISEKSI

Kehittämistyö systemaattisena prosessina on Virtasen (2005, 161 – 177) mukaan toimintatapa, joka ei synny sattumalta, vaan suunnitelmallisesti. Kehittäminen ei ole erillinen projekti vaan organisaation normaalia toimintaa ja kehittämistyö on syklinen prosessi, joka kannattaa suunnitella hyvin.

Saman työkohteen parissa työskentelevät työyhteisön jäsenet saavat ratkaisuksi nykytoiminnan ristiriitoja, jotka tuottavat työhön häiriöitä ja ongelmia. Tämä tapahtuu analysoimalla historiallisesti muototutuneita toimintakäytäntöjään sekä yhteisen työn kohdetta. Ekspansiivinen oppiminen etenee sykleittäin. Kehityssykli ei ole ennalta määrättyyn kehitystavoitteeseen johtava prosessi, vaan se on avoin sykli, jolla pyritään koko toimintatavan uudelleenmuotoutumiseen. Uusi toimintamalli ei ole kenelläkään valmiina tiedossa ennen kehitysprosessia vaan se muotoutuu kehittämisprosessin aikana. Kehittävässä työntutkimuksessa ekspansiivisen oppimisen syklimallia käytetään tutkimus- ja kehittämishankkeen vaiheistuksen pohjana. (Muutoslaboratorio, 2011.)

5.1 Kotihoidon kehittämishankkeen vaiheet syklimallin mukaan

Kotihoidon kehittämishankkeen ekspansiivisen oppimissyklin (Kuvio 2 s.14) **ensimmäisessä vaiheessa** kuvataan tarvetila, minkä pohjalta kehittämistyöhön on lähdetty. Kotihoidossa lähtökohtana muutokseen oli organisaatiomuutos, jossa siirryttiin yhden esimiehen malliin. Hieman aikaisemmin oli siirrytty uuteen tietojärjestelmään. Molemmat muutokset näkyivät työmäärän lisääntymisenä työryhmissä. Työyhteisössä mietittiin keinoja, miten töiden sujuvuutta pystyttäisiin paremmin yhdessä järjestämään. Henkilökunnan aloitteesta keskustelu tiimityöhön siirtymisestä tuli ajankohtaiseksi. Syksyllä 2009 aloittaessani opinnot keskustelin esimieheni kanssa opinnäytetyöni aiheesta ja siitä, että halusin työni olevan sellainen, joka palvelisi omaa työyhteisöä. Esimies ehdotti tiimityöhön liittyvää aihetta. Marraskuussa esittelin työyhteisön kehittämispäivänä opinnäytetyön suunnitelman sekä aineistonkeruun menetelmää, tulevaisuuden muistelu-suunnittelupalaverin sisältöä ja ajatusta.

Oppimissyklin **toisessa vaiheessa** tehtiin nykytilanteen analyysi ja toiminnan yhteinen kehittäminen käynnistyi. Tammikuussa pidettyjen tulevaisuuden muistelu- suunnittelupalavereista saadun aineiston pohjalta lähdettiin etsimään uusia toimintatapoja ja ratkaisuja tiimityön eteenpäin viemiseksi. Helmikuussa hankkeemme liitettiin osahankkeeksi laajempaan Kuusamossa alkaneeseen kehittämishankkeeseen. Samalla perustettiin kotihoitoon kehittämistyöryhmä, jonka tehtävänä oli valmistella ja varmistaa työn eteneminen.

Oppimissyklin **kolmannessa vaiheessa** aloitettiin uuden toimintatavan kehittäminen. Suunnittelupalaverien aineiston pohjalta valittiin maaliskuun kuukausipalaverissa työntekijöiden kanssa kehittämiskohteet vuodelle 2010. Kehittämistä tarvitsevien kohteiden valinnassa työyhteisö oli yksimielinen ja kehittämiskohteiksi valikoituivat tiimien rakentaminen, tiiminvetäjän tehtävät ja koulutus.

5.2 Kehittämissuunnitelma

Vuoden 2010 ensimmäinen kehittämiskohde, **tiimien rakentaminen**, sisältää tiimien aluejaon tarkistamisen ja työntekijöiden sijoittelun tiimeihin. Työnkuvi- en ja toiminnan selkiyttäminen, sisältäen tehtävänsiirrot ja omahoitajuus Kehittämiskohteena on myös tiimipalaverien käytäntöjen ja sisällön kehittäminen sekä tiimisopimusten laadinta ja pelisäännöistä sopiminen.

Puhutaan tiimin rakentamisesta ja tiimin oppimisesta, joilla pyritään tiimin jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen parantamiseen, jotta ryhmä kehittyisi aidoksi tiimiksi. Todelliseksi tiimiksi kehittyminen vaatii aikaa, koulutusta ja ohjausta. Vaikka tiimityössä yksi tavoitteista on toiminnan joustavuus, tulee tiimissä kuitenkin olla sopimukset siitä miten toimitaan. Keskeisiä kohtia tiimin sisäisessä rakentamisessa on yhteisten, selkeiden tavoitteiden ja päämääri- en luominen, roolien, vastuiden ja tehtävien selkiinnyttäminen sekä tiimin päätöksentekoprosessien ja normien tutkiminen, kehittäminen ja arvioiminen. Panostaminen keskinäisiin ihmissuhteisiin on yksi keskeisimmistä asioista tiimien rakentamisessa. (Lämsä – Hautala 2010 ,70.)

Toisen kehittämiskohteen **tiiminvetäjän tehtävät**, sisältönä valta- ja vastuukysymykset sekä kolmantena vuonna 2010 **koulutus**. Tiimityöhön siirryttäessä on tärkeää saada koulutusta tiimeistä, tiimikäyttäytymisestä sekä ristiriitojen ratkaisemisesta.

Tiiminvetäjän rooli on keskeinen tiimin onnistumisessa. Tiiminvetäjällä on suuri haaste löytää tasapainoinen ote tiimin vetämiseen, koska hän toimii tiimin jäsenenä, vetää tiimin toimintaa kohti tavoitteita, johtaa kokouksia toimien yhdyslenkkienä organisaation johtoon. Tiiminvetäjän on annettava tiimin toimia itsenäisesti mutta osattava myös estää tiimiä harhautumasta tavoitteista. (Lämsä – Hautala 2010, 139.)

Dölling - Hasu (2009, 28) on opinnäytetyössään selvittänyt kotihoidon työntekijöiden näkemyksiä yhdistymisestä ja tiimiytymisestä. Yhteisen koulutuksen koettiin edesauttavan yhdistymistä. Myös Yli - Kosken (2005,38 –39) pro gradu tutkielmassa, jossa kartoitettiin tiimityön ongelmia, tiimien valmentavalla koulutuksella on suuri rooli. Tutkimuksen mukaan tiimikoulutuksen puute näkyi tavoitteiden asettamisen ja tiimityön aloittamisen hitautena siinä tiimissä, joka ei ollut saanut koulutusta.

Toukokuussa pidettiin työyhteisön kehittämispäivä, jossa yhdessä rakennettiin tiimityön kehittämissuunnitelmaa seuraavalle kahdelle vuodelle. Vuoden 2011 teemana on asiakasprosessien parantaminen, sisältäen hoito ja palvelusuunnitelmien täsmentämisen, omahoitajuuden kehittämisen, toiminnan arvioinnin kehittämisen ja koulutusta. Vuodelle 2012 teemana on itseohjautuvuus, edellisten vuosien kehittämiskohteiden arviointia ja tarvittaessa toiminnan uudelleen suuntaamista sekä koulutusta. Yhtenä kehittämiskohteena oli tiimien toimintaan oleellisesti liittyvä potilastietojärjestelmän hallinta. Kotihoidossa on aloitettu erillinen kirjaamishanke edellisenä vuonna ja sitä kehitetään omana hankkeenaan.

Kehittämistyön arviointia tehdään YHDESSÄ- hankkeen sisällä yhteisillä hyvinvointikyselyillä hankkeen alussa ja lopussa. Kotihoidossa toimintaa arvioidaan säännöllisesti erilaisten näkökulmien ja toimijoiden kautta. Tiimeille laaditaan arviointikysely, jota käytetään tiimitoiminnan kehittämisessä. Aluksi

kysely tehdään kolmen kuukauden välein. Koulutuksista pyydetään palautteet. Kehittämiskeskusteluja käytetään yhtenä arviointi- ja kehittämismenetelmänä arkipäivän palautetta unohtamatta.

Olin rajannut opinnäytetyöni koskemaan kehittävän työntutkimuksen ekspansiivisen oppimissyklin kolme ensimmäistä vaihetta eli alkutilanteen analysointi ja kehittämiskohteiden valinnan sekä kehittämissuunnitelman laadinnan vuosille 2010 – 2012. (Liite 3). Seuraavien vaiheiden työstämistä jatketaan yhdessä työyhteisön ja kehittämisryhmän kanssa.

Turun Kaskenlinnan sairaalassa toteutetussa kehittämisprojektissa selvitettiin sairaalan kahdella pitkäaikaisosastolla vuonna 2009 aloitetun tiimityön toteutumista, tiimien kehitysvaihetta ja miten johtotiimi tukee ja edistää tiimien toimintaa. Kyselyn tuloksena oli että tiimien kaikkien jäsenten päämäärä ei ole vielä selkiytynyt, toimintamallit kaipaavat vahvistusta ja yhteisvastuun käsite ei vielä kaikille selkeä. Vuorovaikutus on runsasta ja tärkeimmät keinot tiimien vahvistamiseksi ovat yhteinen arvopohja, palaverikäytäntö, avoin ilmapiiri sekä osaamisen ja yksilöllisyyden huomioiminen. Keskeisiksi kehittämiskohteiksi nousivat tiimityöskentelyyn sitoutumisen vahvistaminen, vuorovaikutustaitojen syventäminen ja tiimien välisen yhteistyön kehittäminen (Bjugg, 45 – 50, 2010.)

6 POHDINTA

6.1 Kehittämishankkeen luotettavuus ja etiikka

Kehittämishankkeessani olen pyrkinyt toteuttamaan hyviä eettisiä käytäntöjä kuten avoimutta ja rehellisyyttä. Olen vastuussa työyhteisölle tuloksista ja niiden käytöstä. Kehittämistyössä toivotaan päästävän työtä helpottavaan, eteenpäin vievään ja parempaan suuntaan. Halusin ja pyrin siihen, että kehittämistyöni olisi helpottamassa kotihoidon tiimityön arkea. Koko työyhteisön mukaanotto kehittävän työntutkimuksen ideologian mukaan on vahvasti puoltamassa yhteistoiminnallista työn kehittämistä.

Vastuullisuutta pyrin noudattamaan siinä, että tutustuin minulle ennen tuntemattomaan Tulevaisuuden muistelu- materiaaliin tarkasti ja olin sähköpositiivisyydessä Oulussa toimivaan aluekouluttajaan mieltäni vaivanneissa kysymyksissä. Kehittävästä työntutkimuksesta tiesin jotakin, mutta tiedostin oman kokemattomuuteni ja huolellinen kirjallisuuteen sekä Muutoslaboratorion sivuihin tutustuminen lisäsivät ymmärrystäni toimintajärjestelmään ja ekspansiivisen kehittämisen vaiheisiin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuuden mukaisesti. (Hirsijärvi – Remes –Sajavaara 2007, 226 – 227). Olen pyrkinyt kuvaamaan työssäni prosessin kulun mahdollisimman tarkasti. Aineisto kerättiin tulevaisuuden muistelu palaverilla ja analysoitiin sisällön analyysimenetelmää käyttäen. Kehittämissuunnitelma ekspansiivisen syklimallin mukaan on kuvattu.

Tähdensin kaikille osallistujille, ettei kukaan ole tunnistettavissa materiaalin yhteenvedoista. Aineisto litteroitiin palaverin jälkeisenä päivänä. Litteroinnissa jätettiin pois kaikki olennainen tieto haastateltavasta, ettei ketään voisi tunnistaa. Raportissa olevat aineistolainaukset on yhdistelty useammasta lauseesta tunnistamisen estämiseksi. Kerätty aineisto hävitetään asianmukaisesti työn valmistuttua.

Tutkijan hyvinä ominaisuuksina on pidetty ulkopuolisuutta, objektiivisuutta. Ajatuksena on säilyttää tutkijan puolueettomuus, mutta esimerkiksi toimintatutkimuksessa tutkija tekee tarkoituksellisen intervention tutkimuskohteeseen, hän on silloin aktiivinen vaikuttaja ja toimija. Toisaalta tutkija vaikuttaa aina kohteeseensa, halusi hän sitä tai ei. Tutkijan oma kokemus voi olla osa aineistoa, mutta tutkimuksella tavoitellaan käytännön hyötyä muille kuin tutkijalle itselleen. (Engeström 2002, 109 – 111). Opiskelijana olen vastuussa itselleni, mutta toisaalta myös kehittämisprosessissa olevalle työyhteisölleni. Opinnäytetyöni kannalta oli olennaista tiedostaa, että olen väistämättä tilanteessa, jossa olen itsekkin osa tätä prosessia työryhmän jäsenenä. Osallistamalla työyhteisön kehittämisprosessiin olen tietoisesti pyrkinyt olemaan objektiivinen ja välttämään omien näkemysten esille tuontia. Pitkä työhistoria kotihoidossa vaikutti siihen, että en yllättynyt siitä mitkä asiat ja toiminnat nousivat keskeisiksi aiheiksi kehittämisen alkuvaiheessa.

6.2 Prosessin arviointi ja tulosten pohdinta

Kehittämisprosessin tavoitteena oli tiimitoiminnan kehittäminen Kuusamon kotihoidossa. Kehittämishankkeeseen lähdettiin, koska organisaatiomuutos ja uuden tietojärjestelmän tiimeille tuoma lisääntynyt työmäärä haluttiin jakaa tasapuolisemmin koko työyhteisössä. Tavoitteena oli kehittämissuunnitelman laatiminen tiimityön edistämiseksi kohti itsenäisempää ja itseohjautuvaa tiimityötä. Tulevaisuuden muistelu -suunnittelupalaverien avulla etsittiin työntekijöiden näkemyksiä hyvästä tiimityön tulevaisuudesta, valmiuksia ja panostuksia tiimityöhön sekä toiveita muutoksesta/ kehittämisestä.

Opinnäytetyöni aikana olen ollut kahdessa prosessissa mukana. Opinnäyteprosessi on edennyt hitaasti. Kehittämisen suhteen olen pysynyt aikataulussa ja kehittäminen on edennyt suunnitelmien mukaan. Tammikuussa 2010 pidettyjen suunnittelupalaverien jälkeen analysoidusta aineistosta saatiin maaliskuussa sovittua kehittämiskohteet kyseiselle vuodelle. Toukokuussa laadimme vielä kahdelle seuraavalle vuodelle alustavan suunnitelman kehittämisen painopisteistä. Kehittämisprosessissa olen saavuttanut tavoitteet ja tiimityön kehittämissuunnitelman mukaista kehittämistoimintaa kotihoidossa viedään innokkaasti eteenpäin. Tulevaisuuden muistelu- suunnittelupalaverit

olivat mielenkiintoinen ja uusi toimintatapa. Palaverin osallistujat kokivat mielekkääksi sen, että saivat aivan rauhassa kertoa oman näkemyksensä. Työntekijät ovat toivoneet myöhemmin uutta muistelupalaveria, kunhan tiimityöskentelystä on hieman kokemusta. Sisällönanalyysin että kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmän ymmärtäminen ja tuominen näkyväksi kehittämistyössä veivät paljon aikaa.

Työntekijöiden näkemyksen mukaan hyvä tiimityön tulevaisuus pohjautuu vastuunjaon, yhteistyön, tiedottamisen ja asianmukaisten tilojen perustalle. Vastuunjaossa tärkeimmäksi asiaksi nousi tiimien koko. Kotihoidossa työryhmät ovat olleet kohtuullisen suuria henkilökuntamäärältään ja toiveissa oli pienemmät ryhmät. Tiiminvetäjien tärkeys nousi esille vastauksissa. Koettiin että tiiminvetäjän ollessa sisällä tiimissä on helpompi kysyä neuvoa ja ohjausta ja siten pystyy paremmin omaksumaan uutta tietoakin. Koivukoski – Palomäen (2009, 23 – 24; 100 – 101) mukaan tiimivastaavan on oltava selvillä omasta tiimistä ja sen tilasta. Hänellä on velvollisuus nostaa asioita esille, jos näkee siihen aihetta. Tiimivastaavan tehtävät ja työnkuva tulee suunnitella, jolloin kaikilla on selkeä kuva toiminnan tavoitteellisuudesta. Vastaavan roolit ja tehtävät on hyvä käsitellä työyhteisössä avoimesti, jolloin kaikki saavat oikeaa tietoa tehtävästä.

Tiimissä olevat selkeät vastuualueet ja toimivan omahoitajajärjestelmän odotetaan helpottavan työtä. Tulee yhteen hiileen puhaltamisen tunne, kaikki kokevat olevansa tärkeitä tiimin toiminnalle. Yhteistyö niin tiimin jäsenten kuin tiimienkin välillä nousivat vastauksissa yhdeksi tärkeimmistä yhteistyön muodoista. Yhteistyöhön sitoutuminen, luottamus toisiin helpottaa työssä jaksamista ja selviytymistä.

Tiimin tärkein tehtävä on yhteisen tavoitteen asettaminen työilleen. Tiimillä on perustehtävä, jonka ympärille kaikki muu rakentuu ja on tärkeää, että perustehtävästä vallitsee yhteisymmärrys. Jos tiimeillä on tehtävästä kuin tavoitteestakin ymmärrys- ja näkemyseroja, ei tiimityön kehittäminen etene. (Yli-Koski 2005, 46 – 47.)

Sini Eloranta (2009, 35 – 40) on tarkastellut ikäihmisten kotona asumista sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyön näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä kotihoidon asiakkaiden voimavaroista ja arjesta selviytymisestä sekä tutkia miten asiakkaiden hoito yhteistyönä toteutuu. Kehittämishaasteita kotihoidossa Elorannan mukaan ovat asiakkaan oman elämänsä asiantuntijuuden vahvistaminen, toimintakulttuurin muuttaminen tavoitteelliseksi, asiakaslähtöiseksi toiminnaksi, ammattihenkilöiden vastuiden ja roolien selkiyttäminen sekä tiedon kulun menetelmien kehittäminen.

Tiimipalaverit ja niiden hyvä sujuminen toistui lähes jokaisen vastauksissa. Kotihoidon palaverit ovat olleet rauhattomia, etenkin isot kuukausipalaverit. Tiimit ovat kokeilleet vaihtelevalla menestyksellä viikoittaisten palaverien pitämistä. Ongelmana on ollut ettei niihin ole sitouduttu eikä kokouksiin valmistautuminen ole ollut suunnitelmallista. Palavereihin on saavuttu myöhässä ja puhuttu toisten päälle. Tiedottaminen ja tiedonkulku ovat ikuisuuskysymyksiä kotihoidon kaltaisessa työyhteisössä, jossa tehdään vuorotyötä. Sauman tiedonkulku asiakastilanteissa on ensiarvoisen tärkeää. Kotihoidossa erityisesti hoidon jatkuvuus pitää taata. Hyvä, riittävä ja asiallinen tiedottaminen koetaan yhdeksi tärkeimmistä asioista kotihoidon toiminnassa. Tiimityön katsotaan pystyvän vastaamaan tähän hyvin.

Kahdessa tiimityöhön liittyvässä tutkimuksessa tiimipalavereita pidettiin tärkeänä uutena toimintakäytäntönä. Tiimipalavereissa korostuu työn sujumisen edellytysten tärkeys. Tehokkaasti organisoiduilla palavereilla on suuri merkitys työn sujumiselle. Työntekijät näkivät tiimipalaverit omana vaikuttamiskanavanaan asiakkaan asioihin, koska palavereissa he pääsevät osallistumaan päätöksentekoon. Aluksi tiimeissä ei osattu arvostaa kokoontumisen tärkeyttä vuorovaikutuksen ja yhteisymmärryksen lisääjänä. (Sanerma 2009, 213 – 214 ; Yli - Koski 2005, 78.)

Toimiva potilastietojärjestelmä ja sen käytön osaaminen helpottavat tiimien toimintaa ja alentavat työn kuormituksen tunnetta. Uuden tietojärjestelmän sisäänajo näkyi vastauksissa epävarmuutena. Toiveet uusien toimitilojen saamisesta rauhoittaisivat tiimien työskentelyä nykyisten epäkäytännöllisten tilojen sijaan ja vaikuttaisivat osaltaan työhyvinvointiin sekä jaksamiseen. Ai-

neistossa nousi esille työautot. Kuusamo on laaja pitäjä ja työmatkat asiakkaiden luokse etenkin sivukylille ovat enemmänkin kymmenissä kilometreissä kuin kilometreissä. Pitkien välimatkojen vuoksi toimivien ja luotettavien autojen saaminen koettiin tärkeäksi.

Työntekijät olivat valmiita panostamaan tiimityön kehittämiseen. Etenkin valmiudet niin oman kuin tiimien välisen vuorovaikutuksen parantamiseen koettiin tärkeiksi. Lähes jokainen oli valmis parantamaan omia vuorovaikutustaitojaan ja siten työyhteisön kehittämistä. Koettiin, että hyvin toimiva vuorovaikutus antaa luvan olla rohkeasti oma itsensä, ei tarvitse pelätä ketään. Ammatillisen osaamisen kehittämiseen oltiin valmiita. Monilla oli halu oppia uutta ja ottaa vastuuta työssä, etenkin tehtävänsiirtoihin oli valmiuksia.

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittyminen Sanerman (2009, 234 – 235, 270) tutkimuksessa eteni sykleittäin. Yhteistyössä oli aluksi ongelmia, toisessa syklin vaiheessa vuorovaikutus parani ja kolmannen kehittämissyklin aikana niin vuorovaikutus kuin yhteistyökin selkiintyi. Henkilöstö kommentoi selkiintynyttä vuorovaikutusta keskinäisen luottamuksen syntymiseksi. Samassa tutkimuksessa käsiteltiin työnjakoa uudessa tilanteessa. Tulosten perusteella tehtävien uudelleen jakamiselle on annettava aikaa. Liian suuri ja nopea muutos työnkuvassa aiheuttaa epävarmuutta ja ahdistusta sekä vaikeuttaa kehittämistyötä.

Perustehtävässään hyvän tiimin pitää olla toimiva myös sisäisesti. Se edellyttää kykyä asioiden avoimeen käsittelyyn ja vuorovaikutukseen. Vuorovaikutus on vastavuoroista, jossa vuorovaikutuksen osapuolet vaihtavat ajatuksia, mielipiteitä ja kokemuksia. Tehokas ja sujuva viestintä tiimissä edellyttää, että viesti on selkeä ja ymmärrettävä. (Frilander 1997,26.)

Veivo (2009) on tutkinut ammatillisuuden kasvua tiimityössä. Tutkimukseen osallistuneiden mukaan tiimityö tarjoaa uuden oppimisen kokemuksia tiimin jäsenille, vuorovaikutuksen, dialogin ja kokeneemmilta opin saannin merkityksen ymmärtämistä sekä tunteen oman ammatillisuuden kasvun kehittymisestä tiimityön avulla.

Perustehtävän, eli asiakaskeskeisen ajattelun esiintyminen vastauksissa kertoo työntekijöiden arvoista ja kyvystä nähdä tiimityö lisäarvoa tuottavana kohti parempaa ja asiakaslähtöisempää palvelua. Työntekijät kokevat, että tiimityössä pystytään paremmin vastaamaan asiakkaiden hoitoon. Puttonen – Yliruusi (2010, 49.) päätyivät samaan johtopäätökseen opinnäytetyössään tutkiessaan hoitohenkilökunnan käsityksiä tiimityöstä ennen uuteen toimintamalliin siirtymistä. Mahdollisuutena nähtiin oman ammatillisuuden kasvu, työn selkiyttäminen ja potilastyytyväisyys.

Työntekijöiden toiveet tiimityön kehittämisestä /muutoksesta vaihtelivat epäroinnista motivoituneisiin kannanottoihin. Etenkin sitoutuminen pitkään kehittämistyöhön askarrutti. Pelko kehittämistyön toimivuudesta ja siitä, että saadanko kaikki mukaan toimintaan, epäilytti useita. Taustalla on aikaisemmat pieleen menneet yritykset työskennellä tiimeissä. Tiimien välisen kateuden mahdollisuudesta mainittiin. Kuitenkin työntekijät olivat valmiita lähtemään mukaan muutokseen. Tärkeänä koettiin se, että tiimityön käynnistämiseksi annetaan aikaa ja riittävästi tukea, jolloin on helpompaa sopeutua muutokseen ja sitoutua kehittämistoimintaan. Yhteisten pelisääntöjen toimivuus ja niiden noudattaminen huolestuttivat. Pelättiin sitä, että suostuuko kaikki tekemään tiimissä kaikkea mitä sovitaan. Tiimityön merkitys ja tiimissä toimiminen aiheutti epäilyjä. Toisaalta valmius toimia ja tehdä töitä yhdessä loi uskoa, että hommat hoituvat. Pysyvän, ammattitaitoisen henkilökunnan merkitys koettiin erittäin tärkeäksi toisen työntekijän arvostuksena ja uskona tulevaisuuteen. Työkavereilta tuen saaminen koettiin tärkeäksi. Tukea odotetaan myös esimiehiltä ja organisaatiolta. Koulutukset nähtiin yhtenä tukimuotona kehittämistyössä.

Ehkä kaikista tärkein osa-alue tiimitoiminnan kehittämisessä on yhteisten pelisääntöjen luominen. Tiimin toimintaa säätelevät, eivät vain pelisäännöt vaan muutkin työyhteisössä yhteisesti sovitut toimintatavat.

Yli - Kosken (2005, 57.) tutkimuksessa yhteisten pelisääntöjen puute ja niihin sitoutumattomuus aiheuttivat työyhteisössä jatkuvia ristiriitoja. Yhteiset säännöt, suora keskustelu ja palautteen antaminen koettiin tärkeiksi kehitettäviksi asioiksi.

Tiimien työnjako ja työn organisointi aiheutti epätietoisuutta. Epävarmuus siitä missä tiimissä jatkossa työskentelee ja miten työt tiimeissä jakaantuvat, huoletti. Myönteisenä nähtiin asiakkaiden saama tasapuolisempi kohtelu, itseohjautuvuuden lisääntyminen ja tiimin oma sairaanhoitaja. Vastuuta oltiin valmiita ottamaan lisää ja usko oman työyhteisön kykyyn hoitaa hommat oli vahva. Tiimityön koulutusta toivottiin heti kehittämisen alkutaipaleelle.

Tiimityö kokonaisuudessaan nähdään kotihoidossa positiivisena asiana. Huolistusta ja epäroinnista huolimatta työntekijät ovat valmiita kehittämään ja ottamaan vastaan haasteita sekä päivittämään omia tietojaan ja taitojaan. Innostunut kehittämisilmapiiri luo hyvän pohjan jatkaa kohti itseohjautuvaa tiimityötä. Kehittämiskohteiden valikoituminen on selkeässä linjassa työntekijöiden näkemysten kanssa.

Sanerma (2009, 275) on väitöskirjassaan tutkinut tiimityön kehittymistä kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistyessä kotihoidoksi. Kotihoidon muutos- ja kehittämisprosesseissa onnistunut kehittämistyö edellyttää suunnitelmallisuutta. Sanerman mukaan työntekijälähtöisessä kehittämistyössä keskeisiä kehittämisprosesseja ovat yhteisellä foorumilla käytävät keskusteluprosessi, kotihoidon johtamisen kehittämisprosessi ja jatkuva arviointi- sekä palauteprosessi. Kehittämistyön tavoitteena on yhteinen, toimiva kotihoito, jossa toteutuvat asiakaslähtöinen kotihoitoyö että henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen.

On tärkeää että tiimin jäsenet saavat riittävästi koulutusta ja välineitä kehittää tiimimäistä työskentelyään. Todelliseksi tiimiksi kehittyminen vaatii aikaa ja koulutusta. Yhdessä tapahtuva koulutus, harjoittelu ja toiminnan arviointi ovat keskeisiä keinoja kehittämisessä ja tiimioppimisessa. (Sarala–Sarala 2005, 69 – 71.)

6.3 Oman työn pohdinta

Olen tässä opinnäytetyössäni selvittänyt työyhteisön näkemyksiä ja toiveita hyvästä tiimityöstä. Kirjallisuuden ja aikaisemman kokemustiedon pohjalta minulle oli muodostunut suhteellisen selkeä kuva siitä, minkälaiseksi tiimityön

kehittäminen Kuusamon kotihoidossa kehittyi. Suunnittelupalaverien aineisto tuki aikaisempaa käsitystäni kehittämiskohteista.

Kotihoidossa on käyty läpi jatkuvaa muutosten ja toiminnan uudelleen järjestelyjä, kuten niin monissa muissakin suomalaisissa työpaikoissa ja yrityksissä. Opintoja aloittaessani ajattelin, että en ainakaan mitään kehittämishanketta ota opinnäytetyöksi. Kuusamossakin on ollut hanketta hankkeen päälle, joista ei paljoakaan niiden päättymisen jälkeen ole jäänyt käytäntöön. Tässä sitä kuitenkin kirjoitetaan viimeisiä sivuja opinnäytetyön raporttiin, joka on toiminnallinen opinnäytetyö, kehittämistehtävä.

Tätä kehittämishanketta on ollut ilo tehdä. Työyhteisönä olemme edenneet välillä tiikerinloikan sitten taas hiiren hypyn. Innostunut ja aina niin optimistinen työyhteisö, joka haluaa itse kehittää ja muuttaa työtään on kannustanut minuakin, kun työn eteneminen on tökkinyt. Tätä kirjoittaessani olen vielä vuodessa 2010. Kotihoidon kehittämishanke on edennyt uudelle vuodelle ja uusin tavoittein. Tavoitteissa pysymisen on varmistanut YHDESSÄ - hanke, jossa olemme osallisina.

Opinnäytetyön raportin kirjoittaminen on ollut työläs urakka. Välillä olen jättänyt työn lepäämään kuukausiksi. Ajellessani tunnin opintoihin liittyvästä tapaamisesta Rovaniemeltä Kuusamoon ajattelin, että olenkohan ollut aivan järjissäni hakiessani opiskelemaan. Onneksi ajatus katosi niin pian kuin oli tullutkin. Perheen, ystävien ja työyhteisöni jakamaton tuki ja kannustus on antanut voimia mennä eteenpäin.

Ammatillista kehittymistä olen kokenut eniten teoreettisen tiedon tutkimisen, kehittävän työntutkimuksen teoreettisen mallin ja laadullisen aineiston analyysin parissa. En väitä, että hallitsen kyseiset asiat hyvin, mutta jotakin on varmaan mielen sopukoihin jäänyt. Olen saavuttanut opinnäytetyön asettamat vaatimukset hyvin. Tavoitteena oli kuvailla tiimitoiminnan kehittämistarpeita ja laatia kehittämissuunnitelma tiimityön edistämiseksi. Molemmat opinnäytetyölleni asettamat tavoitteet ovat täyttyneet. Pitkän aikavälin tavoitteena oleva toimiva tiimityö ja sitä kautta työhyvinvointi ja asiakkaiden parempi palvelu jäävät nähtäväksi.

LÄHTEET

- Belbin, Meredith 1996. Management Teams: Why They Succeed or Fail. Oxford: Butterworth Henemann.
- Bjugg, Kristiina 2010. Tiimityö käytännön toimintana vanhusten pitkäaikaissairaalassa. Opinnäytetyö, Turun ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma (ylempi AMK).
- Dölling - Hasu, Britta 2009. Kouvolan kotihoidon työntekijöiden näkemyksiä kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistymisestä. Opinnäytetyö, Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Vanhustyön koulutusohjelma.
- Eloranta, Sini 2009. Supporting Older Peoples Independent Living at Home Through Social and Health Care Collaboration. Väitöskirja. Turun yliopisto, Hoitotieteen laitos
- Engeström, Yrjö 1995. Kehittävä työntutkimus; perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus, Edita, Helsinki.
- Engeström, Yrjö 2002. Kehittävä työntutkimus; perusteita, tuloksia ja haasteita. 2.painos. Hallinnon kehittämiskeskus, Edita, Helsinki.
- Eriksson, Esa – Arnkil, Tom Erik – Rautava, Maire 2006. Ennakkodialogeja huoltien vyöhykkeellä. Verkostokonsultin käsikirja – ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Stakes, Helsinki.
- Firlander, Pertti 1997. Työorganisaation tiimittäminen ja tiimityön kehittäminen. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Haapakorpi, Arja – Haapola, Ilkka 2008. Työn organisointi ja työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla - esimerkkinä vanhusten kotihoito. Työ - ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 35/2008. Osoitteessa www.tem.fi/files/2100/TEM35. 14.9.2009
- Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit - avain uuden luomiseen. Kauppakaari, Helsinki.
- Heinola, Reija (toim.) 2007. Asiakaslähtöinen kotihoito. Opas ikääntyneiden kotihoidon laatuun. Stakes oppaita 70.
- Hirsijärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Ikonen, Eija- Riitta – Julkunen, Seija 2007. Kehittyvä kotihoito. Edita Prima, Helsinki.
- Isoherranen, Kaarina 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Wsoy, Vantaa.

- Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Wsoy Pro. Bookwell, Juva.
- Katzenbach, Johan – Smith, David 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Wsoy, Porvoo.
- Koivukoski, Sirpa – Palomäki, Ulla 2009. Hoitotyön tiimikirja. Suomen Sairaanhoidajaliitto ry. Silverprint., Sipoo.
- Kokko, Riitta-Liisa 2007. Tulevaisuuden muistelu-palaveri – toiveikkuutta tuottava yhteistyömenetelmä. Yhteiskuntapolitiikka 72 (2007) :2
- Kyngäs, Helvi – Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 1/99.
- Larmi, Aini – Tokola, Eeva – Välkkiö, Heleena 2005. Kotihoidon työkäytäntöjä. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Lämsä, Anna-Maija – Hautala, Taru 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita
- Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum, Helsinki.
- Muutoslaboratorio 2011. Kehittävän työntutkimuksen metodologia. Osoiteessa www.muutoslaboratorio.fi/content.php?...150. 12.2.2011
- Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme - opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Kustannusosakeyhtiö Tammi. TammerPaino, Tampere.
- Perälä, Maija-Liisa – Grönroos, Eija – Sarvi, Anu 2006. Kotihoidon henkilöstön työ ja hyvinvointi. Stakes raportteja 8/2006.
- Puttonen, Ville – Yliruusi, Sari 2010. tiimityön kehittäminen Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin Lohjan sairaalan sisätautiosasto neljälle. Opinnäytetyö. Laurea- ammattikorkeakoulu Lohja, Hoitotyön koulutusohjelma.
- Sanerma, Päivi 2009. Kotihoitoyön kehittäminen tiimityön avulla. Toimintatutkimus kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistymisestä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta.
- Sarala, Urpo – Sarala, Anita 2010. Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Palmenia-sarja.
- Seikkula, Jaakko – Arnkil, Tom Erik 2005 . Dialoginen verkostotyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

- Suominen, Tuula – Henriksson, Lea 2008. Työnjako vanhusten kotihoidossa. Yhteiskuntapolitiikka73 (2008):6 Artikkel. Osoitteessa: stake.fi/yp/2008/6/suominen 14.9.2009.
- Tepponen, Merja 2009. Kotihoidon integrointi ja laatu. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja e.yhteiskuntatieteet 171.
- Tuomi, Jouni –Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.
- THL/Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Liik ehdintää sosiaali- ja terve yspalvelujen rakenteessa .Osoitteessa: <http://thl.fi/doc/fi/21574> 12.2.2011
- Vakkuri, Aaro 1995 . Tiimityö- käytännön opas. Infroviestintä Oy, Helsinki.
- Veivo, Sointu 2009. Ammatillisuuden kasvu tiimityössä. Pro gradu. Lapin yliopisto, Kasvatustiede.
- Vilka, Hanna – Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi, Helsinki.
- Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Yli - Koski, Sinikka 2005. Tiimityön ongelmien kartoitus. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamistieteen laitos.

LIITELUETTELO

Liite 1. Tulevaisuuden muistelu suunnitelupalaverit / Haastattelukysymykset

Liite 2. Yhteenveto laadullisen aineiston tuloksista

Liite 3. Kehittämissuunnitelma vuosille 2010-2012

Liite 4. Tiimityön tavoiteltu toimintajärjestelmä kotihoidossa.

Liite 1.

**TULEVAISUUDEN MUISTELU SUUNNITTELUPALAVERT
12-14.1.2010**

HAASTATTELU KYSYMYKSET

1. HYVÄ TILANNE

- Vuosi on kulunut tiimityön aloittamisesta.
Mikä tiimityön kehityksessä sinua erityisesti ilahduttaa?
- Mitkä ovat tiimityön painopistealueet?
- Mistä tiimityötä kiitetään? Kuka kiittää?

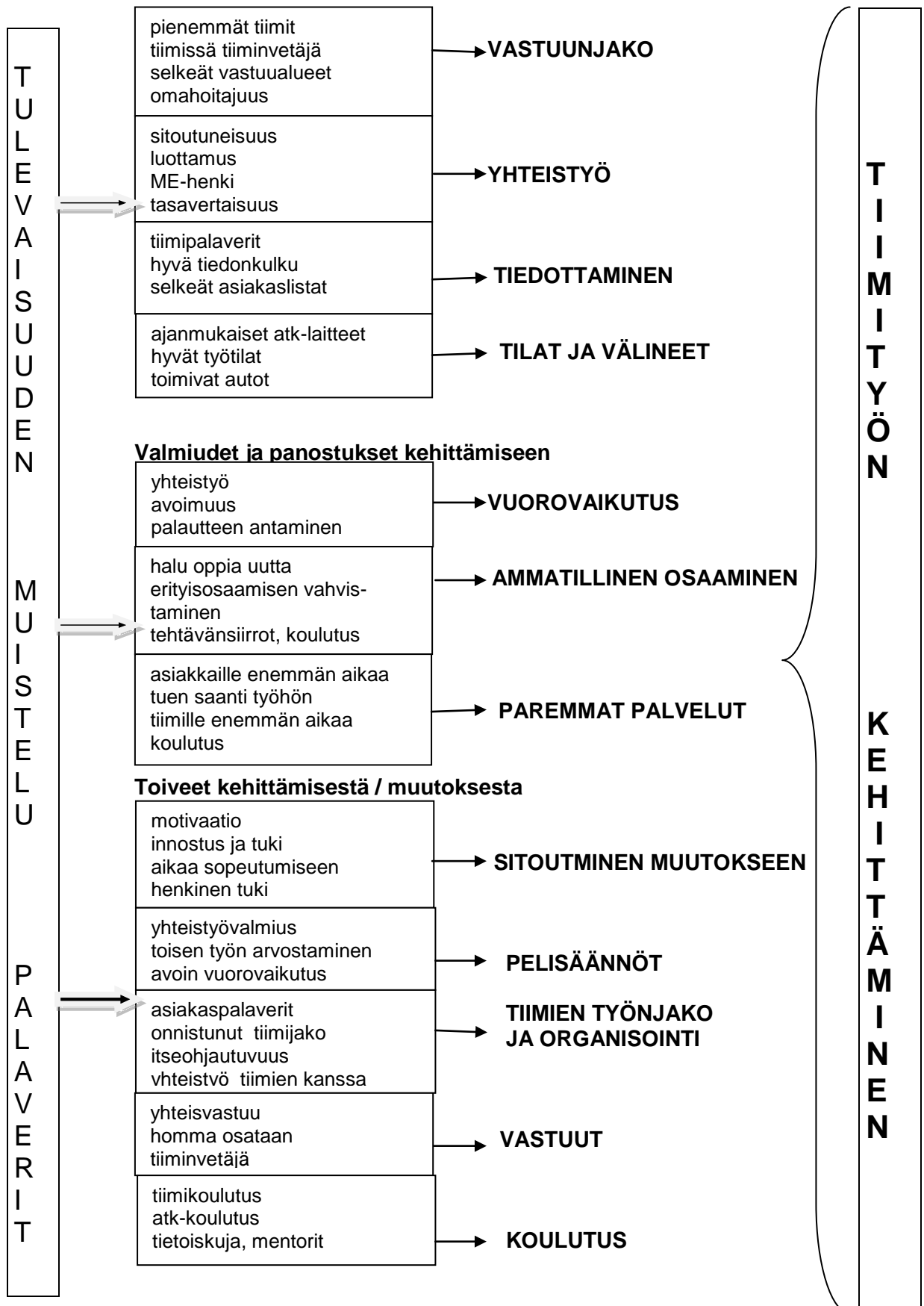
2. OMAT TEOT /TUKI

- Mikä sinua tiimityön kehittymisessä erityisesti ilahdutti?
- Mitä teit itse tiimityön kehittymisen edistämiseksi?
Oletko jostakin teostasi erityisen ylpeä?
- Saitko tukea? mistä ja millaista?

3. HUOLET/ HUOLTEN VÄHENEMINEN

- Mistä olit huolissasi noin vuosi sitten tiimityön kehittymisen suhteen?
- Mikä sai huolesi vähenemään?

Liite 2. Yhteenveto laadullisen aineiston tuloksista
Näkemys hyvästä tiimityöstä



Liite 3. KEHITTÄMISSUUNNITELMA vuosille 2010-2012
VUOSI 2010

KEHITTÄMISKOHDE	TOIMENPITEET	ARVIOINTI
Tiimien rakentaminen -aluejako uusiksi -tiimin jäsenet -työnkuvien selkiyttäminen -toiminnan selkiyttäminen -tiimipalaverit	-kolme maantieteellistä aluetta(ydin,kessi ja porkka) -joka tiimissä 1-2 sh+ 9 hoitajaa -omahoitajuus, jokaisella jokin oma erityisvastuualue -tehtävänsiirrot -lääkehoidon koulutus -tiiminvetäjä -pelisäännöt ja tiimisopimus -palaverikäytännöistä sopiminen: *palaverit kerran viikossa, esityslista, *kokouksella vetäjä, *osallistutaan jos työvuoro, *noudatetaan aikataulua	Hyvinvointikysely kevät 2010 Tiimeille toiminnan arviointikysely 3 kk välein Alue ja tiimijakoa arvioidaan säännöllisesti ja toimintaa muutetaan tarvittaessa/ vastuuhenkilö tiiminvetäjä Osaamisen varmentaminen Tentit suoritettava Kehityskeskustelut Arvioidaan säännöllisesti
Tiiminvetäjän tehtävät -tiimipalaverien valmistelu -vastuukysymykset - -valtakysymykset	-esityslistojen valmistelu -kokousten vetäminen -hoitoneuvottelut yhdessä Paltan kanssa -viikko-ohjelmat - HPS päivitykset -sairaanhoidollinen asiantuntijuus /ohjaus ja neuvonta -tiimityön kehittäminen, kehittämistyöryhmän jäsen -huolehti, että pelisääntöjä noudatetaan	Arvioidaan palaverien kulkua säännöllisesti Arvioidaan kehittämissuunnitelma toteutumista yhdessä työryhmän kanssa Raportointi tarv. esimiehelle
Koulutus -koulutusta tiimityöstä	YHDESSÄ-hankkeen tuomat koulutukset -syksy 2010 oma koulutus	Palaute koulutuksista

VUOSI 2011

KEHITTÄMISKOHDE	TOIMENPITEET	ARVIOINTI
Asiakasprosessien parantaminen	-hoito ja palvelusuunnitelmien täsmentäminen -omahoitajuuden kehittäminen	HPS toimivuutta arvioidaan Asiakaskyselyt
Toiminnan arvioinnin kehittäminen	-mittareiden laadinta -asiakaskyselyt	Palaute Asiakaskyselyt Työtyytyväisyyskyselyt Kehityskeskustelut
Koulutus	-lääkehoidon koulutus? - opintomatka ? -tiimikoulutus?	Palaute

VUOSI 2012

KEHITTÄMISKOHDE	TOIMENPITEET	ARVIOINTI
Itseohjautuvuus	-pelisääntöjen tarkentaminen -tiimien koostumuksen tarkentaminen- tiimisopimusten päivittämien	? ? Kehitteillä
Koulutus	-itseohjautuvien tiimien toiminnasta -opintomatka??	

Liite4.

Tiimityön tavoiteltu toimintajärjestelmä kotihoidossa

