



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kirjallisuuskatsaus tiimityöstä

Uimi, Jutta

2012 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Kirjallisuuskatsaus tiimityöstä

Jutta Uimi
Hoitotyön koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu 2012

Uimi Jutta

Kirjallisuuskatsaus tiimityöstä

Vuosi	2012	Sivumäärä	43
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata kirjallisuuskatsauksen muodossa, miten tiimityö määritellään terveydenhuollon organisaatioissa ja tiimityön käytettävyyttä sekä millaisissa yhteyksissä tiimityötä käytetään. Tarkoituksena oli tuottaa tutkittua tietoa tiimityöstä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriin (HUS) kuuluvaan Lohjan sairaalaan sisätautien vuodeosasto neljälle tiimityön kehittämishankkeen tueksi.

Aineisto haettiin Laurus-, Linda-, Medic- ja Ebsco Cinahl-tietokannoista sekä suomalaisten yliopistojen Internet-sivuilta. Katsaus pohjautuu menetelmällisesti systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheisiin ja katsauksen tulokset on koottu 12 kansallisesta ja yhdestä kansainvälisestä tutkimuksesta, jotka ovat julkaistu 2001 - 2011. Aineisto analysoitiin käyttämällä sisällönanalyysiä. Opinnäytetyössä käytetyistä tutkimuksista enemmistö oli kvalitatiivisia tutkimuksia (n=8), joista yksi oli rinnastettavissa toimintatutkimukseksi. Kvantitatiivisia tutkimuksia oli määrällisesti vähemmän (n=4).

Keskeisenä tuloksena katsauksessa nousi esille se, että moniammatillista tiimityötä käytetään toimintamallina monenlaisissa organisaatioissa ja työyhteisöissä kuten leikkaussaleissa, kotihoidossa, työterveys- ja perusterveydenhuollossa sekä mielenterveys- ja päihdetyössä. Tutkimusten perusteella tiimityö on usein moniammatillista yhteistyötä ja siihen kuuluvat koko hoitohenkilökunta; sairaanhoitajat, lähihoitajat, lääkärit ja fysioterapeutit. Tiimityötä pidettiin hoitotyön laatua parantavana tilanteissa, joissa tiimeillä oli yhteiset päämäärät ja tavoitteet sekä aikaa tiimipalavereihin. Työyksiköissä, joissa käytettiin tiimityötä, koettiin potilaan hoidossa ilmenevien riskien havainnointi paremmaksi ja hoitotyö laadukkaammaksi. Tiimityö koettiin haasteelliseksi silloin, kun tiimeissä oli epäselvyyksiä tiimin jäsenten rooleissa ja tavoitteissa sekä organisaation auktoritäärisyydessä ja byrokraattisuudessa. Myös vuorovaikutusongelmat ja avoimuuden puute tiimin jäsenten välillä olivat tiimityötä haittaavia tekijöitä.

Katsauksen perusteella voidaan todeta, että tiimityöhön siirryttäessä koko hoitohenkilökunnan on oltava tietoisia uuteen toimintatapaan siirtymisestä ja heidän on saatava riittävä koulutus uuden toimintatavan sisäistämiseksi, jotta siirtyminen olisi hallittua. Tiimityötä käytetään yleisesti siten, että tiimeissä on tiimin jäsenet ja tiimin vastaava, joka nauttii luottamusta esimieheltä ja tiiminjäseniltä. Esimiehen rooli on edelleen osastonhoitajalla, mutta tiimityössä usein siirrytään autoritäärisestä johtamisesta matalampaan organisaatioon. Tiimityössä jokaisella on oman henkilökohtaisen vastuun lisäksi myös laajempi yhteisvastuu toiminnasta.

Tiimityön kehittäminen on aina ajankohtaista ja tiimien hyvinvoinnin kannalta tärkeää. Huomion kiinnittäminen tiimien sisäiseen vuorovaikutukseen ja avoimeen kommunikaatioon antaa tiimien jäsenille eväitä sujuvaan tiimityöskentelyyn. Ajan antaminen tiimipalaverien tavoitteelliseen keskusteluun auttaa tiimejä tiimiytymisessä. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, miten tiimityö sisätautien vuodeosasto neljällä edelleen kehittyvä ja minkälaisen prosessin tiimit ja tiimin jäsenet käyvät läpi tiimiytymisessään.

Asiasanat: kirjallisuuskatsaus, tiimit, tiimityö, yhteistyö.

Uimi Jutta

Literature review on teamwork

Year	2012	Pages	43
------	------	-------	----

The target of this thesis was to describe in terms of a literature review how teamwork is defined in a health care organization, how it is applied and in what kind of situations it is utilized. The purpose was to generate researched data for hospital district of Helsinki and Uusimaa (HUS) Lohja hospital medical inpatient ward to support its development project concerning teamwork.

Material was searched from different databases (Laurus, Linda, Medical, Ebsco Cinahl) and websites of Finnish universities. The literature review is based on systematic review method and results were gathered from 12 different both international and national studies published between 2001 and 2011. The data was analyzed by using content analysis. The majority of studies used in this thesis were qualitative (n=8) and one of them was an action research. There were less quantitative studies (n=4).

The main result was that multi-professional teamwork is used as a working model in various organizations and work communities, for instance in operating room community, home care and also in occupational, mental and primary health care. It is also utilized in alcohol and substance abuse counseling services. The results indicate that teamwork is often multi-professional cooperation between the whole staff - nurses, doctors, physiotherapists. Teamwork was considered to enhance quality of nursing in cases where teams shared the same goals and enough time for team meetings. In working units where teamwork is applied, nursing was found to be of as high quality and observation of risks related to nursing was done better. Teamwork was found challenging in cases where roles, objectives and authorities between team members were not clear. Interaction problems and lack of openness were also factors hindering teamwork.

According to the review, when implementing teamwork it is crucial that the organization is well-informed about the implementation and that the organization receives adequate training which enables them to internalize the new way of working. Generally in teamwork there are team members and a team leader trusted by the team members and superiors. In teamwork there are still superiors and subordinates even though the organization is moving from authoritarian leadership towards a flat organization. In teamwork responsibilities of an individual increase on both personal and team level.

Continuous development of teamwork is essential for the welfare of teams. Acknowledgement of the importance of interaction and open communication between team members enables fluent and efficient teamwork. Resourcing enough time for discussion in team meetings is crucial when the team is formed.

Keywords: Literature review, teams, teamwork, cooperation.

Sisällys

1	Johdanto.....	5
2	Tiimityön määritelmä	5
2.1	Itseohjautuvuus.....	6
2.2	Yhteistyö.....	6
2.3	Tiimityön haasteet	7
2.4	Tiimityön edistäminen ja kehittäminen.....	8
3	Tiimin muodostuminen.....	11
3.1	Tiimin säännöt	12
3.2	Tiimin vastualueet ja tehtävät.....	12
4	Tiimin jäsenet ja roolit	14
4.1	Tiiminvastaava.....	14
4.2	Tiimin jäsen	15
4.3	Esimiehenä tiimityössä	15
4.4	Roolit	16
5	Tiimityön vaikutus organisaatioon	18
5.1	Tiimityöhön siirtyminen.....	18
5.2	Muutosprosessi	18
6	Kirjallisuuskatsaus	20
6.1	Tutkimuskysymykset.....	21
6.2	Kirjallisuudenhaku	21
6.3	Tutkimusten haku	22
7	Tulokset.....	33
7.1	Tulosten tarkastelu	33
8	Pohdinta	37
	Liitteet.....	40
	Liite 1. Tutkimusten keskeinen sisältö vastaamalla tutkimuskysymyksiin	40

1 Johdanto

Tiimityön kehittäminen hoitotyössä vaatii asiaan uskovia hoitotyön ammattilaisia, johtajia ja päättäjiä. Kehittämisessä täytyy pystyä näkemään tulevaisuuteen, maltaa odottaa kehittymisen tuloksia ja hyödyntää niitä uusien haasteiden edessä. Tiimin jäsenten olisi hyvä pohtia omia työtapoja, työaikaa ja arvioida asioiden ensisijaisuutta. Hoitotyön johtajien tulisi luottaa tiimien itseohjautuvuuteen ja mahdollistaa osaltaan tiimien kehittymisen jatkuminen. Organisaation eri tasojen säännölliset tapaamiset työympäristössä tuo henkilöstölle tunteen siitä, että ollaan kiinnostuneita tehdystä työstä ja tiimien hyvinvoinnista välitetään. Kohtaamiset antavat myös organisaation ylemmille tasoille tiedon siitä, että henkilöstöön satsaaminen ei mene hukkaan. (Palomäki & Koivukoski 2007.)

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriin (HUS) kuuluvan Lohjan sairaalan sisätautien vuodeosasto neljän tavoitteena on kehittää tiimityötä. Tämä opinnäytetyö on kirjallisuuskatsaus tiimityöstä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on antaa osasto neljän henkilökunnalle tutkittua tietoa tiimityöstä ja tavoitteena tuottaa tietoa tiimityöstä kehittämistyön avuksi. Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyötä tekemällä työelämän edustajien ja Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa. Osasto neljän kehittämispäivien aiheena oli tiimityö, jossa olen esitellyt tutkittua tietoa tiimityöstä.

Tässä katsauksessa pyritään kartoittamaan, miten tiimityö määritellään, tiimityön käytettävyys ja missä yhteyksissä tiimityötä käytetään. Tutkimustietoa on hankittu kansallisista ja kansainvälisistä tietokannoista. Katsaukseen valittiin kansallisista tietokantahauista 11 tutkimusta ja kansainvälisistä tietokannoista mukaan valikoitui yksi tutkimus, yhteensä tutkimuksia katsauksessa on mukana 12. Kaikki tutkimukset analysoitiin sisällönanalyysillä vastaten tutkimuskysymyksiin. Tulokset esitetään taulukoituna tiiviissä muodossa.

2 Tiimityön määritelmä

Tiimillä tarkoitetaan ryhmää, joiden jäsenien taidot ja osaamiset täydentävät toisiaan (Mäkitalo 2006, 25). Tiimi on työryhmä, joka muodostuu tai muodostetaan työyhteisön henkilökunnasta. Tiimillä on yhteinen tavoite ja näkemys potilaan hoidosta. Tiimi laatii yhdessä periaatteet ja toimintatavat, jotka ohjaavat tiimin toimintaa. Kehityssuunnitelma tukee tiimityön tavoitteellisuutta. Tiimillä on yhteisvastuu toiminnan sujumisesta, mutta sen lisäksi jokaisella tiimin jäsenellä on ammatillinen yksilövastuu. Tiimityö on yhteistyötä, siihen ei kuulu yksilösuoriutuminen tai muiden aliarvioiminen. Tiimin jäsenet ovat vastuussa omasta toiminnastaan ja tiimin vastuu on perustehtävän toteuttamisessa. (Koivukoski & Palomäki 2009, 15 - 16.) Yksinkertaisesti tiimiä voisi luonnehtia itseohjautuvaksi työryhmäksi (Spiik 2004, 39).

Tiimeissä työskennellään pysyvissä ryhmissä tai tiimeissä, joilla on yhteinen tehtävä. Tiimillä on mahdollisuus suunnitella itse työtään. Ryhmä määritellään useamman ihmisen muodostamaksi jatkuvasti keskenään vuorovaikutuksessa olevaksi yhteisöksi, jolla on yhteiset tavoitteet. Työelämässä tiimejä voidaan perustaa hoitamaan jatkuvaa tehtävää tai tuotantoa tai vain jotain rajattua tehtävää varten. (Tilastokeskus, 2011.)

Tiimityö edustaa yhteisöllistä ajattelutapaa, joka on syrjäyttämässä perinteisen yksilöllisen ja hierarkkisen organisoitumistavan (Mäkitalo 2006, 25). Tiimi on ryhmä, joka omaa yhteisen lähestymistavan työhönsä. Tiimin jäsenet sitoutuvat pyrkimään yhteisiä tavoitteita ja toimintatapoja kohti. Tiimin jäsenet toimivat yhteistyössä, jota voi kuvata prosessiksi yksilöiden välillä. On tärkeää huomioida, että kaikki tiimin jäsenet ovat tasavertaisia ja aktiivisia osallistujia. Näin ollen työryhmässä on tilaa eriäville mielipiteille, joita tiimi voi käsitellä yhdessä. Jokainen tiimin jäsen nähdään oman työnsä parhaana asiantuntijana. Hyvin sujuva tiimityö vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. (Isotalo 2004, 19 - 20.)

Tiimityöskentelyn edellytys on yhteistoiminnallisuus, joka perustuu tiimin jäsenten oppimiseen toinen toisilta ja kollegiaalisuuteen. Tiimityöskentely on eräs yhteistoiminnallisuuden muodoista. Hyvässä tiimissä tiimin jäsenet kuuntelevat toisiaan ja asioista keskustellaan avoimesti. Hyvän tiimin ilmapiiri on vapaa ja se tunnustetaan siitä, että vaikeitakaan asioita ei jätetä käsittelemättä. Erimieltä oleminen on oppimisen mahdollisuus, ei siis ongelma. Tiimityöskentelyssä on hyvin tärkeää avoin keskustelukulttuuri eli ns. demokraattinen dialogi. (Mäkisalo 2001, 12 - 13.)

2.1 Itseohjautuvuus

Tiimi voi harvoin toimia täysin itseohjautuvasti omien halujensa ja ajatustensa mukaan. Organisaatiolla, jossa tiimi toimii, on yleensä olemassa selkeä visio, strategia ja sovitut arvot. Kokonaistoimivuuden kannalta on järkevää, että organisaatio luo puitteet ja asettaa reunaehdot. Tiimit tekevät itseohjautuvasti vastuualueeseensa liittyvät tehtävät organisaation pelisääntöjen rajoissa. Tiimit johtavat itse omaa työskentelyään. Hyvä tiimi toimii kuin pienyritys isomman organisaation sisällä, jäsenet kantavat yhdessä vastuun määrällisistä ja laadullisista tuloksista. (Spiik 2004, 208 - 209.)

Kun tiimin jäsenet saavat toimia itseohjautuvasti keskinäisten sopimusten pohjalta, heidän käsityksensä vastuusta muuttuu. Tiimin jäsenien vastuullisuus asioiden sujumisesta sovittujen arvojen ja strategian mukaisesti synnyttää laadukkaan prosessin, joka edistää potilaan hyvää hoitoa. (Koivukoski & Palomäki 2009, 15 - 16.) Tulokellinen itseohjautuvuus edellyttää, että jäsenet ovat sitoutuneita tiimin tehtäviin ja tavoitteisiin. Yhteistyön tulee olla saumatonta ja vuorovaikutuksen avointa, työkaveria autetaan oikeaan aikaan ja oikeissa tilanteissa. (Spiik 2004, 209.)

2.2 Yhteistyö

Yhteistyö on prosessi, joka tapahtuu yksilöiden välillä. Yhteistyön katsotaan olevan tehokkaasti toimivan tiimin ominaisuus. Se kuvaa tapaa, jolla tiimin jäsenet vaikuttavat toisiinsa. Yhteistyössä yksilöt osallistuvat yhdessä kaikkeen toimintaan. Terveystieteissä korostetaan yhteistä kommunikoinnin ja päätöksenteon prosessia yhdessä selkeän tavoitteen kanssa. Tavoitteena voidaan pitää potilaan terveyden ja sairauten liittyvien tarpeiden tyydyttämistä. Yhteistyössä kunnioitetaan eri ammattiryhmien yksilöllisiä kykyjä ja taitoja. Yhteistyötä voidaan katsoa tehokkaan tiimin toimintatavaksi. (Isotalo 2004, 19.) Hyvä tiimityö hyödyntää tiimin jäsenten erilaista osaamista ja tukee jokaisen työkykyä (Ilmarinen 2006, 210).

Tiimityön toimivuuteen vaikuttavat tiimin jäsenten väliset ihmissuhteet erityisesti keskinäinen arvostus, luottaminen ja toistensa tukeminen (Lampi 2006, 73). Toimiva tiimityö on tilannekohtaista. Tiimityöskentely edellyttää jäseniltään uusia yhteistyötaitoja. Tehokas tiimityö vaatii työntekijöiltä luottamusta toisiaan kohtaan sekä olemista sinut oman roolinsa ja ammatti-identiteettinsä kanssa. Näin tiimin jäsenet voivat jakaa tietoaan turvallisesti ja käyttää omaa ammatillista autonomiaansa. Keskeinen yhteistyötaito tiimityössä on molemminpuolinen ja tasa-arvoinen kunnioitusta edellyttävä asenne. Moniammatillisessa tiimityössä tunnustetaan ja kunnioitetaan jokaisen jäsenen ainutlaatuisia ammattitaitoja terveydenhuollon toteuttajana. (Isotalo 2004, 20 - 21.)

Kohti tiimityötä ensimmäisenä askeleena pidettiin yhteistyötä ja sen arvon tunnustamista, vasta sen jälkeen pystyttiin tavoittelemaan yhteistyötä. Yhteistyö nousi esiin välttämättömänä edellytyksenä tiimin ja työyhteisön toimimiselle, yhteistyö nähtiin välttämättömänä ja luontevana osana työtä sekä yhteistyöstä puhuttiin hyvin lämpimästi. Yhteistyö nähtiin tärkeänä voimansaamiskeinona ja voimanlähteenä eli työssä jaksamisen tukena. (Purhonen 2003, 56 - 60.)

Moniammatillinen yhteistyöhön liittyy haasteita, ja se on pääsääntöisesti koettu positiivisena. Yhteistyössä työskennellessä asioista ja ajatuksista voitiin keskustella aiempaa avoimemmin ääneen ja avoinkeskustelu koettiin helpottavana. Vastuullisena nähtiin osallistua keskusteluun ja siten voi tuoda omaa ammattiosaamistaan yhteiseen käyttöön. (Talamas 2009, 36.)

Moniammatillista työryhmää tarvitaan silloin, kun työssä tarvitaan monenlaista asiantuntemusta kysymysten ja ongelmien ratkaisemiseksi. Moniammatillisella työryhmällä on yhteinen tehtävä, josta kehittyy tiimille yhteinen tavoite. Ajan kuluessa tiimi oppii tunnistamaan tiimin jäsenten asiantuntemuksen ja toimintatavat. (Huusko 2007, 94.) Moniammatillisessa tiimissä vastuunjaot kaipaavat selventämistä, vastuukysymys onkin varsin haastava pohdittaessa. Tiimin ollessa yhdessä vastuussa tietystä tehtävä kokonaisuudesta on se hyvin vaativa asia jokaiselle tiimijäsenelle. Tiimin yhteisvastuu ei tarkoita sitä, että kenelläkään ei ole vastuuta, vaan päinvastoin, vastuu on jokaisella tiimin jäsenellä. Mitä haastavammasta asiasta oli kysymys, sitä joustavammaksi työnjako rakennettiin. (Flink & Saarinen 2002, 80.)

Yhteistyössä toimitaan myös potilaiden kanssa. Potilaan kanssa pyritään avoimeen vuoropuheluun ja tasavertaiseen yhteistyökumppanuuteen. Potilaan mielipiteiden ja ajatusten kuuleminen on osa yhteistyötä. Myös omaiset voidaan ottaa mukaan yhteistyöhön. Yhteistyötä omaisten kanssa tekemällä omaiset ovat tietoisia läheisensä hoidon tavoitteista ja voivat osallistua niiden määrittämiseen. (Koivukoski & Palomäki 2009, 43.)

2.3 Tiimityön haasteet

Tiimityössä oleellisen tärkeää on vuorovaikutus ja - keskustelutaidot. Ryhmä, joka tavoittelee tiimiytymistä, tulisi pystyä avoimeen keskinäiseen keskusteluun. Tulevien tiimien tulisi harjoitella ja kehittää vuorovaikutustaitoja sekä käydä yhteisiä keskusteluja omasta työstään. Yhteisillä keskusteluilla voidaan vähentää tiedonkulun heikkouksia ja lisätä yhteistä ymmärrystä yhteisistä tavoitteista. Avoimuuden lisäämiseksi ja vuorovaikutustaitojen parantamiseksi tarvitaan organisaation ja johdon tukea. Tärkeää tiimityössä on myös koulutus ja siihen liittyen tavoitteenasettelu sekä sitoutuminen itse työhön tavoitteiden asettamisen

jälkeen. Koska tiimityö merkitsee johtamis- ja työtavoissa suurta muutosta aikaisempaan, on riittävän perusteellinen koulutus välttämättömyys. Vanhoista rutiineista poisoppiminen voi olla haasteellista, mikä haittaa tiimin työtä ja sen kehittymistä. Tiimityö vaatii järjestelmällistä koulutusta ja valmennusta, muuten tiimityön tehokkuus jää hyvin sattumanvaraiseksi. (Yli-Koski 2005, 74 - 78.)

Tiimiytymisen hidasteina nähtiin jatkuva muutos, riittämätön informaatio, luottamuspuula, aloitusvaiheen negatiivisen tunnelatauksen vaikutus ja johdon tuen riittämättömyys. Myös rohkeuden puute ottaa vastaan annettuja valtuuksia, nähtiin hidastavan tiimityön kehittymistä, mutta toisaalta hidastavina tekijöinä nähtiin myös tiimin tilan ja valtuuksien puute. Tiimityöhön siirtyminen onkin haasteellinen muutosprosessi, joka vaatii määrätietoista toimintatapojen muuttamista, tahtoa ja halua muuttua (Mauno 2006, 72 - 83.)

2.4 Tiimityön edistäminen ja kehittäminen

Tiimiytymistä edistäviä tekijöitä olivat käytännön työ, yhteiset koulutukset, panostus tiimityöhön, vastuuta ottaneet tiimin jäsenet ja innostunut- ja avoiminmielin asenne. Yhteiset koulutukset antoivat paljon tietoutta ja työkaluja prosessin eteenpäin viemiseksi. (Mauno 2006, 71.)

Tiimityöhön kuuluu olennaisena osana kehittäminen. Tiimityö vaatii kehittämiseen vahvasti uskovia ja sitä ylläpitäviä ammattilaisia. Kehittämisessä pitää pystyä näkemään tulevaan ja malttia odottaa tuloksia. Aluksi sovitaan arviointikriteerit, jotka tulee muistaa toimintaa kehittäessä. Arviointikriteerien mukaan arvioidaan toimintaa ja tavoitteisiin pääsemistä. Tiimityö saa tiimin jäsenet pohtimaan ja kyseenalaistamaan omaa työtään. Tiimityön avulla henkilöstö voi muuttaa ajatusmallejaan ja siten kehittyminen mahdollistuvat yksilön ja koko tiimin tasolla. Oman työn arvostaminen, asioiden rehellinen esiin tuominen ja omaan työhön vaikuttaminen lisäävät työn mielekkyyttä ja työssä jaksamista sekä siihen sitoutumista. (Koivukoski & Palomäki 2009, 23.)

Esimiesten on luotettava tiimien osittaiseen itseohjautuvuuteen, näin he voivat osaltaan vaikuttaa tiimien kehittymisen jatkumiseen. Esimies toimii tiimin vastaavan tukena ja voi lisätä omalla toiminnallaan kehitysmönteistä ilmapiiriä. Tiimityön kehitystyölle on olemassa erilaisia vaihtoehtoja. Yhteisten hetkien hyödyntäminen on tärkeitä ja tiiminvastaava sekä esimies ovat tässä ratkaisevassa asemassa. Tiimin vastaavan on oltava tietoinen tiimin tilanteesta ja siten hän tietää mitkä asiat on tärkeää nostaa esiin palavereissa. Oikein suunnitellut resurssit, hyvä esimiestyö ja henkilöstön sopivuus tehtäviinsä määrittävät osiltaan kehittämistyön pohjaa. (Koivukoski & Palomäki 2009, 23 - 24, 33.) Esimiehen rooli työyhteisön toiminnan kehittämisessä oli tärkeä, kehittämiskeskustelutilaisuudet tarjosivat

esimiehille hyvän tilaisuuden oppia tuntemaan omia alaisiaan paremmin. Toisaalta välttämättä kaikista työntekijöitä vaivaavista asioista ei pystytty keskustelemaan avoimesti. (Soininen 2006, 72 - 73.)

Kehitysmuotoisen ilmapiirin luomiseen liittyy innovatiiviset ja toisaalta myös velvoittavat toimintatavat. Kehitysmuotoinen ilmapiiri kannustaa tiimin jäseniä nostamaan esiin kaikenlaiset työasiat, ja niitä työstetään. Ihmetystä herättävien asioiden käsitteleminen tiimeissä rikastuttaa tiimien toimintaa. Tiimin jäsenet kantavat itse vastuun tiimin kehittämisestä ja kehittymisestä, tässä tiimin vastaavalla on avainasema. Tiimissä opetellaan olemaan myös tietämättömiä ja hyväksymään se, että on sallittua olla osaamatta. Osaamattomuuden voi nähdä myös voimavarana eikä se ole puute, vaan se voi olla mahdollisuus. (Koivukoski & Palomäki 2009, 24.)

Yhteistoiminnallisuuden kehittämisessä voidaan käyttää erilaisia kehittämishankkeita, vertaisarviointeja ja verkostoitumista. On kuitenkin tärkeää huomioida, että liian moni yhtäaikaan käynnissä oleva hanke on hankalaa sovittaa yhteen ja kokonaisuuden hallitseminen voi osoittautua hankalaksi. Säännölliset koulutuspalaverit ovat tärkeitä ja niihin on hyvä käyttää aikaa. Yhteistyötahojen hyödyntäminen on myös kehittämisen kannalta tärkeää. Terveystieteen opiskelijoiden hyväksyminen harjoitteluiden ajaksi osaksi tiimiä rikastuttaa tiimejä uudella tiedolla ja näkökulmilla. Näin myös opiskelija oppii tiimityöskentelyä ja tulevaisuutta ajatellen hänellä on valmiudet toimia tiimin jäsenenä. (Mäkisalo 2001, 12; Koivukoski & Palomäki 2009, 24, 33.)

Tiimityötä kehitettäessä tiimityötä tuotiin työyhteisöön kolmessa kehittämissyklissä. Ensimmäisen kehittämissyklin aikana kehittämistä edistäviä tekijöitä olivat muutostarpeen kokeminen sekä kiinnostus oman työn kehittämistä ja uutta asiaa kohtaan. Toisen syklin aikana kehittämistä edistivät tiimitoimintaan liittyvät tekijät, jolloin ensimmäiset tiimityön myönteiset puolet alkoi nousta esille. Kolmannen kehittämissyklin aikana kehittämisintoa antoivat työn saavutetut tulokset, erityisesti se, että oli saatu luotua uusi toimiva tapa työskennellä. Onnistumisen kokemukset antoivat pontta kehittämistyön jatkoon. (Sanerma 2006, 267.)

Ensimmäisen kehittämissyklin aikana kehittämistyön esteinä nähtiin uuden tuntemattoman ja muutoksen pelko. Omaan työhön ja siihen liittyviin asioihin kytkeytyvät epävarmuustekijät ja epätietoisuus aiheutti kitkaa kehittämistyöhön. Toisen kehittämissyklin aikana kehittämistyön ja muutoksen rankkuus, pettymykset joidenkin toiveiden osalta sekä resurssien vähyys rankassa ajankohdassa laski motivaatiota kehittämistoimintaa kohtaan. Kolmannen kehittämissyklin kehittämistä estävinä tekijöinä nousi esiin kehittämisolosuhteisiin liittyvät tekijät. Viimeisessä vaiheessa kehittämistä estäviä tekijöitä oli vähemmän kuin aikaisemmissa

kehittämissykleissä. Koulutus koettiin kuitenkin vaikeaksi edelleen, ilmeisesti sen vuoksi, että kokouksissa käsiteltävistä asioista puhuminen tiimeissä oli vaikeaa. (Sanerma 2006, 267 - 268.)

Haluttaessa tehostaa moniammatillisten tiimien työskentelyä, palavereita tulisi lisätä ja tiedonkulkua selkeyttää. Tiedonkulusta vastaaminen kuuluisi tiiminvastaaville, keinoina tiedonkulun parantamiseen nähtiin yhteisten keskusteluhetkien lisäämistä ja tiedonkulkua pitäisi jäsentää paremmin eri kanaviin. (Romppainen 2007, 96.)

Tiimin oman työn hallintaa helpottaa prioriteettijärjestys. Tässä tiimissä kehitettiin yhteinen tärkeysjärjestys lista, joka helpottaisi tiimin jäseniä valitsemaan ne työt, jotka olivat tärkeimpiä ja jotka ainakin tulisi saada tehtyä. Tällöin tiimin jäsen helpommin tietää mihin hänen tulee keskittyä ja mikä asia tarvitsee vähemmän huomiota, silloin kuin aikaa on niukasti. (Soininen 2006, 59.)

3 Tiimin muodostuminen

Tiimi voi muodostua pelkästään ydintiimistä, joka on pysyvä. Tiimiin voi kuulua myös ajoittain muiden ammattiryhmien edustajia, potilaiden tarpeista riippuen. Tiimin muotoutuminen vie aikaa ja tiimin jäsenten tutustussa toisiinsa muokkautuu tiimin yhteistyön alku. Pitkään yhdessä työtä tekevät tiimin jäsenet oppii tuntemaan toistensa erikoisosaamisen ja pystyy silloin myös hyödyntämään sitä paremmin. Uuden jäsenen tullessa tiimiin sen dynamiikka muuttuu ja silloin tiimi etsii uuden tavan toimia. Uudelle työntekijälle ei tarjota suoraan valmista toimintamallia, vaan hänelle annetaan mahdollisuus tuoda tiimin käyttöön omia vahvuuksiaan ja näkemyksiään. Tiimin pysyvyyttä määrittävät työyksikön luonne, potilaiden hoitoisuus ja henkilöstön vaihtuvuus. Tiimin pysyvyys luo hyvän perustan yhteistyölle. Työvuorot suunnitelmalla voidaan vaikuttaa tiimien pysyvyyteen ja mahdollisuuteen toimia. (Koivukoski & Palomäki 2009, 15 - 16.) Tiimit voivat olla erikokoisia ja sama ihminen voi kuulua moneen tiimiin (Spiik 2004, 40).

Tiimien muodostuminen ja kehittyminen tapahtuu erivaiheiden kautta. Nämä vaiheet voi jakaa neljään osioon, jotka ovat 1. Muodostumisvaihe eli yksintyöskentelyn vaihe. Muodostumisvaiheessa tilanne on tiimin jäsenille outo ja tehtävä epäselvä. Tässä vaiheessa tiimissä ei vielä osata tehdä yhteistyötä, vaan tiimin jäsenet toimivat yksin. 2. Kuohuntavaihe, tässä vaiheessa tiimin tilanne selkiytyy vähitellen. Tiimin jäsenet voivat luoda ystävyysuhteita tai vastaavasti kilpailevia eli ns. ”klikkisuhteita” toisiinsa. Tiimin jäsenten kilpaillessa ja ollessaan ristiriidassa voi olla vaikeaa tehdä yhteistyötä. 3. Yhtenäisyyden ja normien luomisvaiheessa tavoitteet ja normit alkavat vähitellen selkiintyä. Sitoutuminen tiimityöhön tapahtuu vähitellen, tällöin tiimin jäsenien on pitänyt pystyä käsittelemään ja keskustelemaan aiemmin ilmenneistä ristiriidoista. Usein tässä vaiheessa tiimi muuttuu sisänpäin lämpiäväksi ja lisäksi koetaan, että tiimillä on kaikki hyvin ja tunnetaan voimakasta ”me osaamme”, muut eivät - tunnetta. 4. Suoritusvaihe eli todellisen tiimityöskentelyn vaiheessa tiimin normit ja roolit ovat selkiytyneet. Jokainen tiimin jäsenistä on tietoinen tavoitteista ja omista kyvyistään ja rooleistaan tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Huusko 2007, 48; Mäkisalo 2001, 16 - 17.)

Hyvät ihmissuhteet tiimissä edistävät jäsenten välistä mielekästä avuliaisuutta ja automaattisesti korjataan toisten pikku virheitä. Jos suhteet ovat huonot, autetaan vain silloin kun on pakko. Samalla etsitään syyllisiä ja syytellään toisia. (Spiik 2004, 43.) Holmin (2009) tutkimus tukee Spiikin näkemystä siitä, että tiimiorganisaatioon siirtyminen on monimutkainen muutosprosessi, johon liittyy odotuksia ja muutoksia rooleissa, järjestelmissä ja prosesseissa. Siirtyminen edellyttää toimintakulttuurin kokonaisvaltaista muutosta, uusien valmiuksien ja taitojen oppimista sekä olemassa olevien asenteiden ja arvojen kyseenalaistamista. (Holm 2009, 77.)

3.1 Tiimin säännöt

Muodostumisvaiheessa tiimi luo toiminnalleen säännöt. Säännöt sovitaan yhteistyössä tiimin jäsenten kesken. Säännöt ovat tiimin toiminnan tapoja ja periaatteita, joiden mukaan tiimin jäsenet toimivat. Tiimin säännöistä ilmenee miten tiimi toimii yhteistyössä toistensa kanssa ja toinen toistaan arvostaen. Säännöt toimivat samassa linjassa organisaation arvojen ja toimintasuunnitelmien kanssa. Säännöistä käy ilmi tiimin perustehtävä ja miten sitä toteutetaan sekä yhteisten kokoontumisten aikataulut. Sääntöjen arvioinnista on myös tärkeää sopia. Säännöt sisältävät kohdat, joissa selvitetään yhteiset tavat tehdä työtä ja asioiden käsitteleminen tiimissä. Lisäksi sovitaan jokaisen tiimin jäsenen oma vastuualue. Hoidon kannalta elintärkeät asiat ovat yhteisvastuullisia ja ne sovitaan selkeästi potilasturvallisuuden vuoksi. (Koivukoski & Palomäki 2009, 48 - 49.)

Tiimityöskentelyssä jäsenet sitoutuvat yhteisen vision saavuttamiseen ja sen tavoittelu vaatii jokaisen työpanoksen. Jokainen tiimissä sitoutuu myös toiseen osapuoleen. Tiimisopimus auttaa alkuvaiheessa ohjaamaan tiimejä. Tiimisopimuksessa määritellään tiimin toimintaedellytykset ja -alue. Tiimisopimus auttaa tiimiä kasvamaan kiinteämmäksi ja parantamaan keskinäistä yhteistyötä. (Mäkitalo 2006, 25.)

Tiimin sääntöjä ei voi muuttaa yksin omien mielihalujensa mukaan. Jos joku tiimin jäsenistä on erimieltä säännöistä, tulee hänen ottaa asia esille tiimipalaverissa, jossa säännöistä sovitaan yhdessä. On olemassa tilanteita, joihin ei ole olemassa sääntöjä tai on toimittava oman harkinnan mukaan, esimerkiksi kriisitilanteet tai kiukkuinen potilas. Tällöin käytetään organisaation arvoja ohjenuorana, jolloin tiimin jäsenen poikkeavan toimintatavan taustalla on minimoida turhat kustannukset ja ylläpitää potilastyytyväisyyttä. Tiimipalaverissa on hyvä keskustella myös poikkeustilanteissa, jolloin laajentamalla ajattelua saadaan aikaan ymmärrystä. (Spiik 2004, 87.)

3.2 Tiimin vastualueet ja tehtävät

Tilanteet muuttuvat aika ajoin ja sen seurauksena myös tiimien vastuut ja tehtävät hakevat uudet toimintatavat. Välillä tehtävien ja vastuualleiden määrittely voi olla haasteellista, kun esiin nousee epäselviä tilanteita joista on vaikea sopia. Tehtävien ja vastuualleiden jakamista voi käsitellä järjestelmällisesti ja voidaan laatia työskentelyä koskevat keskinäiset sopimukset ja pelisäännöt. Palaverissa kootaan yhteen kaikki avaintehtävät ja vastualueet ja joka kohtaan merkitään tiimin jäsen, jolla on asiasta päävastuu, yleensä päävastuu on henkilöllä, joka on asiantuntija tai erikoisosaaja. Tehtävästä päävastuun ottaja vastaa siitä, että asia tulee hoidettua sovitulla tavalla. Päävastuuseen liittyy myös tehtävän kehittäminen.

Tehtävälle nimetään myös osavastuun kantaja. Henkilö, jolla on osa vastuu, hallitsee asian hyvin ja on ikäänkuin varahenkilö päävastuunkantajalle. Lisäksi asialla tai tehtävällä voi olla toinenkin varahenkilö, joka osaa jotain asiasta, hänet voidaan kutsua hoitamaan tehtävää, jolloin kaksi edellä mainittua tiimin jäsentä on estyneitä. Jos päävastuussa olevaa henkilöä ei ole epäselvä tilanne näkyy tuloksissa. Silloin kukaan ei ole lopullisessa vastuussa asiasta, ja tehtävä ei tule hoidettua loppuun asti tai laadussa on ongelmia ja tiimin jäsenet alkavat syytellä toisiaan. (Spiik 2004, 59 - 60.)

Tiimityön ideana on hoitaa tehtävät, hallita muuttuvat tilanteet ja toimia niissä joustavasti. Muutokset sekoittavat helposti ryhmän toimintaa, siksi tiimin pitää välillä pysähtyä tarkistamaan suuntaansa ja sopimaan asioista. Palavereiden kuuluu olla tavoitteellisia keskusteluja ja niissä käsitellään toiminnan kannalta oleellisia asioita. Jotta tiimi voi toimia motivoivasti ja järkevästi, on tiimin jäsenten annettava toisilleen palautetta. Jäsenten on puhuttava avoimesti ja kerrottava toisilleen odotuksistaan, että voidaan saavuttaa hyvä tiimi. (Spiik 2004, 212.)

Palavereissa käsiteltävät asiat tulee löytyä organisaation tavoitteista ja pelisäännöistä, tiimin tarkoituksesta, jäsenistä, vastuualueista, tarpeista ja niin edelleen. Palaverin jälkeen tiimin tulisi toimia melko yksimielisesti, sen vuoksi on tärkeää, että jokainen osallistuu asioiden käsittelyyn ja tuo riittävästi esiin omia mielipiteitään. (Spiik 2004, 211.)

4 Tiimin jäsenet ja roolit

Hoitotyön tiimit ovat tavallisesti moniammatillisia. Tiimeihin voi kuulua sairaanhoitajia, lähihoitajia ja vaihteleva joukko muita potilaan hoitoon liittyviä eri ammattialojen edustajia. (Koivukoski & Palomäki 2009, 65.) Tiimin työnjakoa ja siihen liittyvää valtaa ei voida pitää valmiiksi osoitettuna, tiimin jäsenet itse vaikuttaa asemaansa siinä. Vuorovaikutuksessa roolit ja ammatillinen identiteetti luodaan suhteessa tiimiin kuin potilasiinkin. Tiimi pyrkii määrittelemään oman alueensa ja ylläpitämään jäsenyyttään siinä tiimin odottamalla tavalla. (Puputti 2007, 80.)

4.1 Tiiminvastaava

Tiiminvastaava toimii tasavertaisena työntekijänä muiden tiimin jäsenten kanssa. Hän toteuttaa samaa perustehtävää, mitä muutkin tiimin jäsenet. Tiiminvastaavana toimiminen on luottamustehtävä, joka on ansaittu tiimin jäseniltä ja esimieheltä. Tiiminvastaavana toimiminen perustuu aina vapaaehtoisuuteen. Tiiminvastaava on avainhenkilö tiimin kehittämisessä ja koko organisaation kehittämisessä. Tiimin vastaava on myös tiimin edustaja ja osallistuu siten moniammatillisiin yhteistyö palavereihin, joissa tarvitaan hoitotyön käytännön ja tiimin näkökulmaa. Tiiminvastaavasta tunnustetaan oikeudenmukaisuus, puolueettomuus ja asioihin rohkeasti tarttuminen. Tiiminvastaavan rooliin ei kuulu yksittäisten tiimin jäsenten erimielisyyksien selvittäminen. Tärkein tiiminvastaavan tehtävä on tukea ja rohkaista tiimin jäseniä tulemaan esiin omina persoonina ja tuomaan omia vahvuuksiaan yhteiseen käyttöön. Kaikki tiimin jäsenet ovat yksilöitä eivätkä siis tarvitse samanlaista ammatillista tukea. Tiimin jäsenten tuen tarve riippuu yksittäisen työntekijän ammatillisesta kehitymisestä ja kokemuksesta. (Koivukoski & Palomäki 2009, 65 - 68, 70 - 71.)

Tiiminvastaavan tehtäviin kuuluu tuoda tiimiin tietoa ja viedä sitä tiimistä. Hän pitää tiimin ajan tasalla tapahtuvista asioista ja muutoksista. Tiiminvastaavalla ja esimiehellä on säännöllisesti sovitut tapaamiset. Tiiminvastaava valmistelee tiimiä uusiin haasteisiin ja hän keskustele tiimin kanssa esimerkiksi loma-ajoista. Näin tiimi kantaa vastuuta omasta toiminnastaan ja turvaa jälleen potilastyön. (Koivukoski & Palomäki 2009, 69.)

Tiiminvastaava toimii usein uusien asioiden käynnistäjänä ja eteenpäin viejänä. Käytännössä hän huolehtii kehittämistyöstä ja asioiden etenemisestä. Tiimin vastaava hankkii tiimiin uutta tietoa seuraamalla kirjallisuutta ja ajankohtaisia asioita. Tiimin vastaavan tulee hallita ryhmän vetämisen taidot. Hän tunnistaa tiimin toiminnan ja kehittymisen vaiheet. Tiiminvastaava osaa katsoa tiimissä tapahtuvien erilaisten ilmiöiden taakse. Tiiminvastaava kannustaa tiimiä arvioimaan toimintaansa ja löytämään myönteisiä puolia asioista sekä

ottamaan ongelmat haasteina, jotka kohdataan ja ratkaistaan yhteisellä toiminnalla. (Koivukoski & Palomäki 2009, 70.)

4.2 Tiimin jäsen

Tiimin jäsenen tehtävänä on toteuttaa perustehtävänsä ja sitoutua tiimin sääntöihin. Tiimin jäsenten tulee päättää asioista, jotka koskevat työn toteuttamista ja liittyvät arkisiin asioihin. Tämä edellyttää tiimin jäseniltä itsearvioinnin taitoja ja toiminnan muuttamista arvioinnin perusteella. Tiimin jäsenelle voidaan antaa vastuualueita erityisesti hoidettavaksi hänen oman kiinnostuksensa mukaan. Yksittäisen tiimin jäsenen tehtävänä on hankkia tietoa ja tuottaa sitä aktiivisesti. Tiimin jäsenen oma aktiivisuus työnkehittäjänä on välttämätöntä. Tehtäväkeskeisessä suorittamisessa työntekijä voi kokea epäonnistumista siitä, ettei tiedä jotain asiaa. Tiimityössä sen sijaan hyödynnetään tiimin jäsenten monenlaista osaamista ja erilaisuutta. Yksittäisellä työntekijällä on lupa olla tietämättä kaikesta kaikkea. Kaikilla työntekijöillä ei ole samanlaisia taitoja tai kykyjä, mutta tiimityössä voi hakea tukea muilta tiimin jäseniltä. Hyvin rakennettu tiimi on toimiva ja se on yleinen tapa toimia. (Koivukoski & Palomäki 2009, 74 - 80.)

Uuden työntekijän liittyessä tiimiin on hänen arvostettava tiimissä jo tehtyä työtä, sillä se on olemassa olleelle tiimille tärkeää. Omien näkömysten tuominen esiin tapahtuu rakentavasti ja niitä tarkastellaan yhdessä monista näkökulmista. Parhaassa tapauksessa uusi tiimin jäsen tai esimies voi tuoda yksikköön kehittämisideoita. Uuden työntekijän on toimittava sovitun strategian mukaisesti, kunnes uusista toimintatavoista sovitaan. (Koivukoski & Palomäki 2009, 74 - 79.)

4.3 Esimiehenä tiimityössä

Esimiestyö heijastuu koko työryhmään ja sen yksittäisiin jäseniin. Esimies on yksi avainhenkilö luodessaan työpaikan ilmapiiriä ja kulttuuria. Esimiehen työn tulee perustua innovatiivisuuteen ja innostuneisuuteen. Työyhteisöt ja tiimit tarvitsevat esimiehen, mutta hänen ei välttämättä tarvitse olla korostuneessa roolissa, tarvittaessa esimies ottaa itselleen näkyvyyttä arkipäivän toiminnassa. Työyhteisön tulee voida luottaa esimieheen kaikissa tilanteissa. Vaikka itseohjautuvuus korostuu tiimityössä, niin täysin itseohjautuvia tiimejä ei ole olemassa, vaan sen toiminnalle tarvitaan aina esimiehen valtuutus. Esimies osoittaa omalla toiminnallaan työntekijöitä ottamaan vastuun omasta toiminnastaan ja ohjaa heitä etsimään ratkaisuja. Tarvittaessa hän puuttuu ongelmien ratkaisemiseen, elleivät tiimin jäsenet siihen itse pysty. Pääasiassa kriisit ratkaistaan tiiminä tiimin jäsenten kesken mahdollisimman pitkälle. Esimies on vierellä kulkija ja osallistuu tarpeen vaatiessa ratkaisun löytämiseen. Esimiehen ja tiimin vastaavan yhteisissä kokouksissa mietitään avoimesti heidän

omia roolejaan, ongelmatilanteita ja niiden asioiden tunnistamista, jotka vaativat kehittämistä. Kokouksiin valmistaudutaan ennakolta ja ne ovat säännöllisiä. Esimiehen ja tiimin vastaavan kokoukset lisäävät heidän yhteistyötä ja samalla he viestittävät tiimin jäsenille yhteisten linjojen merkitystä. (Koivukoski & Palomäki 2009, 76 - 78, 80.)

Esimehen tulee ohjata ja viedä yksikköä eteenpäin organisaation strategian mukaisesti. Samalla hänen on huomioitava henkilöstön voimavarat ja resurssit toimia eri tilanteissa. Näin henkilöstö kokee, että esimies kulkee heidän kanssaan ja kuulee heitä. Vaikka tiimin jäsenen tulee saada vaikuttaa tehtäviin päätöksiin, on esimiehen tunnistettava ne asiat, joita ei tarvitse ulottaa tiimin päätösvaltaan. Tiimityössä voidaan mennä harhaan siinä, että tiimin jäsenet tekevät päätökset kaikista asioista. Tämä hidastaa toiminnan ja kehittämisen etenemistä. Esimies huolehtii rakenteiden ja mahdollisuuksien olemassaolosta. (Koivukoski & Palomäki 2009, 79.)

Tiimityön johtamisessa ei ole kyse vallan menettämisestä, vaan vastuun ja vallan jakamisesta. Esimiehen tehtävänä on ohjata tiimejä itsenäiseen päätöksentekoon ja kantamaan niistä vastuuta. Hän ohjaa tiimejä toimimaan itsenäisesti työn suunnitellussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Vastuun jakaminen vapauttaa esimiehen keskittymään suurempiin kokonaisuusien hallintaan ja käytännössä toiminnan toteutumisen varmistavat tiimin jäsenet. (Koivukoski & Palomäki 2009, 82.)

Esimehen yksi tärkeistä vastuualueista on koordinoita tiimien välistä resurssien käyttämistä ja tiimien välistä yhteistyötä. Esimies motivoi tiimejä luopumaan omastaan kokonaisuuden hyväksi. Tästäkin on hyvä sopia oikeudenmukaiset pelisäännöt ja keskustelulla muokata asenteita myönteisiksi, pelkkä käskyttäminen on taantumista vanhaan vallankäyttöön, mutta alkuvaiheessa ei välttämättä ole muuta mahdollisuutta. Tällöin ohjataan käskemisellä tiimien välistä yhteistyötä, kunnes tiimit huomaavat, että toisinaan kokonaisuuden etu on omaa etua tärkeämpi. Esimiehen on järjestettävä tiimien välisiä palaverieita ja selvittää kokonaisuuden tarpeita. Tähän palaveriin esimies kutsuu yleensä tiimin vastaavat ja mahdollisesti muitakin, joita käsiteltävät asiat koskevat. (Spiik 2004, 210 - 211.)

4.4 Roolit

Tässä yhteydessä roolilla ei tarkoiteta näyttelemistä tai roolin taakse kätkeytymistä, vaan tiettyä käyttäytymistä erilaissa tilanteissa. Toimiva tiimi muodostuu erilaisista ihmisistä, samankaltaisista ihmisistä saattaa olla toisilleen hetkeksi hyvää seuraa, mutta keskenään he eivät kykene monipuolisuuteen ja erilaisia taitoja vaativiin työtehtäviin. Jotta rooliajattelua voitaisiin hyödyntää, voidaan aloittaa oman tiimin havainnointi erilaisten reagoititapojen kautta. Erilaisten roolien ymmärtämiseksi on hyvä pidättäytyä normaalista arvostelevasta

asenteesta ja katsella työtovereiden tapaa olla, tehdä työtä ja kommunikoida ilman, että ajattelee mikä on mieleistä ja mikä ei. Näin voi helpommin nähdä erilaisuutta, kuin puutteita. Muiden huomioimisesta voi vähitellen siirtyä oman toiminnan havainnointiin. Omassa toiminnassaan voi tehdä huomioita siitä mitä pyrkii tekemään ja myös mitä pyrkii välttelemään. Miten toimii erilaisissa tilanteissa, kuten palaverissa, stressi- ja ristiriitatilanteissa. (Salomäki 2002, 32 - 33.)

Belbinin roolimallissa on eriteltyä yhdeksän erilaista roolia, jotka täydentävät toisiaan, mallia voidaan käyttää tiimityössä. Rooleissa ovat keksijä, tiedustelija, koordinaattori, takoja, arvioija, diplomaatti, tekijä, viimeistelijä ja specialisti. Kullakin roolilla on omat vahvuutensa, mutta ihmisten vahvuuksiin liittyy myös heikkouksia. (Salomäki 2002, 33.)

5 Tiimityön vaikutus organisaatioon

Tiimityön avulla perustehtävän toteuttaminen selkiytyy ja se jäsentää työyksikön ja organisaation toimintaa. Tiimityö tukee vastuuhoidajaa hänen työssään ja luo pohjan yksilövastuiselle hoitotyölle. Tiimin jäsenen vaikuttaessa ja suunnitellessa omaa työtään, on tiimityö silloin hoitotyön kehittämisen työväline. (Koivukoski & Palomäki 2009, 15 - 16.)

Organisaatioiden kehittymisvaiheessa tiimiorganisaatio on yksi vaihe. Nykymaailma muuttuu nopeasti ja organisaatioidenkin on vastattava muutosvaatimuksiin. Tiimeissä työskentely auttaa reagoimaan muutoksiin nopeasti. Organisaatioissa on myös ymmärretty, että toiminta tulee suunnata asiakkaasta lähtöisin eikä päinvastoin. (Mäkitalo 2006, 25.)

5.1 Tiimityöhön siirtyminen

Ennen uuteen toimintatapaan siirtymistä on taustatyö tehtävä hyvin ja realistisesti. Visiot ovat aina yhteisen sopimuksen tulos, ne siis rakennetaan yhteistyössä henkilökunnan kanssa. Selkeä yhteinen suunta vahvistaa yksittäisen tiimin jäsenen ponnisteluja tavoitteita kohti. (Koivukoski & Palomäki 2009,31,33) Tiimityötä ei ole järkevää käynnistää ilman yhteistä keskustelua, johon kaikki tiimissä työskentelevät ottavat osaa. Jokaisen mukana olijan tulisi oivaltaa muutoksen tarve ja mihin muutoksella pyritään sekä mikä on jokaisen jäsenen oma työn osuus muutoksessa. Tällöin jokaisella on mahdollisuus sitoutua tulevaan yhteiseen tiimiinsä. (Yli-Koski 2005, 40.)

5.2 Muutosprosessi

Ennen uuteen toimintatapaan siirtymistä on kaikkien työryhmän jäsenten tiedettävä miksi muutokseen ryhdytään, eli miksi muutosta tarvitaan ja mitä ollaan muuttamassa. Tavoitteiden rakentaminen yhdessä auttaa tiimin jäseniä huomaamaan muutoksen hyödyt sekä itsensä että työryhmän kannalta. Muutos edellyttää kaikkien osallistumista toteutuakseen. Muutoksessa olevaa työryhmää ja sen jäseniä ohjataan ja kannustetaan. Muutosvaiheessa on tärkeää huomioida, ettei ketään jätetä yksin. Tiimin jäsenet pidetään ajantasalla tapahtuvista asioista ja korostetaan hyviä asioita. (Koivukoski & Palomäki 2009, 35.) Muutoksen hyödyllisyys ja muutosodotukset korreloivat voimakkaasti ja positiivisesti keskenään. Odotukset muutoshanketta kohtaan kasvoivat, mitä hyödyllisimmäksi muutos työyhteisössä koettiin. Muutoksen rasittavuus korreloi negatiivisesti muutoksen hyödyllisyyteen, eli mitä rasittavampi muutos oli, sitä hyödyttömämmältä muutos tuntui. (Mikkola 2007, 42 - 43.)

Tiimityöhön siirtyminen on monimutkainen muutosprosessi. Tiimityöskentely edellyttää uusien taitojen ja valmiuksien oppimista, usein myös omien henkilökohtaisten asenteiden ja arvojen tarkistamista. Organisaatiossa määritellään tiimityöhön siirtyessä tiimien vastualueet ja avaintehtävät, tavoitteet ja pelisäännöt, mutta nämä ovat vasta teoreettisia lähtökohtia. Edellä mainittujen lisäksi tiimityö alkaa silloin, kun tiimin jäsenet aloittavat uudenlaisen ajattelun ja keskustelun näistä teoreettisista lähtökohdista sekä työskentelytavastaan. (Spiik 2004, 46.)

Työyhteisön perusrakenteiden on oltava kunnossa, ennen kuin voidaan suunnitella nykyiseen toimintaan muutosta. Perusrakenteita ovat toimiva työryhmä, vastuullinen johtaminen ja päivitetty tietotaito. Jokaisen työntekijän osallistumisen mahdollistava työn kehittäminen auttaa heitä sitoutumaan, ottamaan vastuuta ja huomaamaan oman toiminnan merkityksellisyyden omassa ja työryhmän hyvinvoinnissa. (Koivukoski & Palomäki 2009, 37.)

Muutosprosessi tarvitsee avainhenkilöt, jotka systemaattisesti ja tavoitteellisesti vievät projektia eteenpäin. Avainhenkilöiden on oltava arkikäytännössä ja muutoksessa mukana. Heidän tulee tuntea käytäntö ja uskoa muutokseen. Esimiehen on tunnustettava työryhmän avainhenkilöt. Avainhenkilön tietotaidot on oltava hyvät, jolloin työryhmän jäsenet voivat turvautua häneen. Avainhenkilö on sitoutunut kehittämistyöhön. Avainhenkilön tulee omata hyvät vuorovaikutustaidot ja hän kykenee toimimaan vuoropuheluun muiden työryhmän jäsenten kanssa. Avainhenkilöllä on keskustelu mahdollisuus esimiehen kanssa ja hän voi toimia sopimuksesta työyhteisön ja esimiehen välisenä tiedon viejänä. Avainhenkilöllä on myös kykyä ja taitoa kohdata muutosvastarinnan aiheuttamaa reagoitua. Avainhenkilönä voi toimia tiimin vastaava tai joku muu työryhmässä toimiva, joka omaa erityisosaamista. (Koivukoski & Palomäki 2009, 38.)

Toimintatapojen muuttaminen synnyttää aina jonkinlaista muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa ei kannata torjua, vaan se on hyvä ottaa vastaan ja käsitellä rakentavasti. Usein vastarinta syntyy pelosta ja tietämättömyydestä tulevasta. Myös omien voimavarojen vähäisyys ja pelko omien taitojen riittämisestä aiheuttaa vastustusta muutosta kohtaan. Muutosta kohdatessa on tärkeää korostaa, että muutos kohdataan yhdessä ja sitoutumisen merkitystä. Muutoksesta aiheutuneita tunteita on myös käsiteltävä. (Koivukoski & Palomäki 2009, 35 - 26.)

6 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus on tärkeää tiedon siirtämistä. Tieteellisen tiedon erityispiirre on se, että se on julkista ja kaikkien saatavilla olevaa tietoa. Kirjallisuuskatsauksen avulla on mahdollista selvittää olemassa olevan tutkimuksen kokonaisuutta. Kokoamalla yhteen aiheen tutkimuksia saadaan kuva siitä kuinka paljon aiheesta on tuotettu tutkittua tietoa, minkälaisia tutkimuksia on sisällöllisesti ja menetelmällisesti. (Axelin, Johansson, Stolt & Ääri 2007, 2 - 3.)

Ensimmäinen vaihe kirjallisuuskatsausta tehtäessä on tutkimussuunnitelman laatiminen ja aiheen rajaaminen. Tutkimussuunnitelmaa laatiessa on mietittävä tutkimuskysymykset, joihin kirjallisuuskatsauksella pyritään vastaamaan. Toisessa vaiheessa edetään tutkimussuunnitelman mukaan hankkimalla ja valikoimalla mukaan otettavat tutkimukset, analysoimalla ne sisällöllisesti tutkimuskysymysten ja laadukkuuden mukaan, sekä syntetisoimalla tutkimusten tulokset yhdessä. Viimeiseen vaiheeseen kuuluu tulosten raportointi ja tehdään johtopäätökset ja suositukset. (Axelin ym. 2007, 47, 6 - 7.)

Sisällön analyysissa voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Sitä voidaan käyttää esimerkiksi raporttien, kirjojen, dialogien, artikkeleiden ja muun kirjallisen materiaalin analyysiin. Sisällön analyysillä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. Analyysin lopuksi tuloksina esitetään kuvaavia kategorioita ja käsitteitä tutkittavasta ilmiöstä. Ennen analysointia määritellään analyysiyksikkö, joka on tavallisesti sanayhdistelmä tai yksi sana, mutta se voi myös olla ajatuskokonaisuus, lause tai lausuma. Aineistoa pelkistetään kysymällä tutkimustehtävän mukaista kysymystä, pelkistetyt ilmaisut kerätään listoiksi, joita voidaan kutsua tarkistuslistoiksi. Analyysin seuraavassa vaiheessa ryhmitellään pelkistettyjen ilmaisujen erilaisuuksia ja yhtäläisyyksiä ja samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään kategorioiksi ja yhdistetyille ilmaisuille annetaan sisältöä kuvaava nimi. Analyysia jatketaan siten, että samansisältöiset kategoriat yhdistetään muodostaen niille yläkategoria ja yläkategorioille voidaan muodostaa yhdistävä kategoria. Tutkimuksen tuloksena raportoidaan analyysissa muodostettu malli, käsittekartta tai kategoriat. (Kynge 1999, 4-7.)

Hakustrategian tarkoitus on löytää kaikki kirjallisuuskatsauksen kannalta tärkeät tutkimukset. Sen vuoksi on tärkeää rajata oikein hakutermien valitseminen ja suorittaa tiedonhaku. Kirjastoalan ammattilaisen apuun on hyvä turvautua, sillä se usein lisää kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta. Kirjastoalan asiantuntijalla on usein hyvä kokemus tiedonhausta. Tiedonhaku tuottaa usein tuhansia tuloksia, mutta vain osa näistä on kirjallisuuskatsauksen kannalta olennaisia. Kaikki haun viitteet on kuitenkin käytävä läpi ja siten valittava tutkimusten tiivistelmien ja otsakkeiden perusteella, mitkä ovat oleellisia tutkimuksia.

Kirjallisuuskatsauksen pyritään luotettavuuteen ja sen vuoksi on tärkeää arvioida koko prosessin ajan kuinka luotettavaa kerätty tieto on todellisuudessa. (Axelin ym. 2007, 49, 51.)

6.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksiä voi olla yhdestä kolmeen ja ne tulisi olla mahdollisimman selkeät. Tutkimuskysymyksiä määriteltäessä otetaan huomioon neljä tekijää; tutkittava ongelma ja interventio, intervertioiden vertailut ja kliiniset tulokset. (Axelin ym. 2007, 6,47)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskysymyksiä oli kolme. Opinnäytetyössä haluttiin saada selville seuraavia asioita:

1. Miten tiimityö määritellään?
2. Tiimityön käytettävyys?
3. Missä yhteyksissä tiimityötä käytetään?

6.2 Kirjallisuudenhaku

Kirjallisuuskatsaus toteutettiin kirjallisuuden haulla käyttäen seuraavia hakutietokantoja: Laurus on Laurea ammattikorkeakoulun kirjastojen yhteisluettelo, Medic on kotimainen terveystieteellinen tietokanta, Linda on yliopistokirjastojen yhteisluettelo, Ebsco (Cinahl) on hoitotyön, hoitotieteen ja fysioterapian kansainvälinen viite- ja tiivistelmätietokanta. Hakutietokannat on valikoitu kirjastoalan ammattilaisen kanssa, kuten myös hakusanat. Hakusanat on haettu Yleisestä suomalaisesta asiasanastosta (YSA).

Tietokanta Hakusanat/ -lauseke

Laurus Tiimi? AND hoitot?, moniam? AND hoitot?, ryhmät?

Medic Moniammatil*, tiimi* or ryhmä*, hoitotii*

Linda Tiimi? AND moniam? AND hoitot?, tiimit? AND hoitot?, tiimi?, moniammatillisuus AND yhteistyö, moniammatillisuus AND tiimi?

Ebsco (Cinahl) Team, teamwork, team or teamwork

Tietokanta	Rajaukset	Osumia	Valitut
Laurus 8.3.- 28.3.2012	2002-2012, asiasana	24	5
Medic 8.3.- 28.3.2012	2002-2012 tekijä/otsikko/asiasana/tiivistelmä/asi asanojen synonyymit	170	3
Linda 28.3.2012	2002-2012 asiasanat	312	3
Ebsco Cinahl 8.3.- 28.3.2012	2002-2012 abstract, major heading	527	1

Taulukko 1. Tietokantahaku

6.3 Tutkimusten haku

Tutkimusten käsittelyä helpottaa tutkimusten käsittely taulukossa. Taulukossa esitetään tutkimuksen tekijä(t), tutkimuspaikka ja vuosi, tutkimuksen tarkoitus, aineisto ja sen keruu ja analyysi sekä keskeiset tulokset. (Axelin ym. 2007, 63.) Hakuprosessissa valintakriteereinä pidettiin bibliografisia tietoja, hakusanoja, julkaistu 2002 - 2012, suomen- tai englanninkielinen. Poissulkukriteereinä olivat ammattikorkeakoulujen opinnäytteet ja ammattilehdissä julkaistut artikkelit. Näiden kriteereiden perusteella valikoitui varsinaiseen tutkimukseen 12 tutkimusta.

Tutkimus	Kirjoittaja(t) / Vuosi / Maa	Tutkimuksen tarkoitus	Kohderyhmä / Tutkimusasetelma	Tiedon keruu / Käytetyt mittarit	Keskeiset tulokset
”Yksin näkee asiat yhdestä suunnasta, yhdessä vähän laajemmin” Moniammatillisen yhteistyön jännitteet. Pro gradu-tutkielma. Sosiaalipsykologia. Tampereen yliopisto.	Flinck, S. & Saarinen, S. 2002. Suomi.	- Tukia miten kohdeorganisaation jäsenet puhuvat työstään suhteessa moniammatillisuuteen - Moniammatillisen yhteistyön tematiikka - Teoreettisena viitekehystenä sosiaalisen konstruktionismin perusideat - Tavoitteena on kiinnittää huomio virallisten määritelmien ja käytännön puheen vaihtelevuuteen ja suhteeseen.	- Työterveys- huollon henkilöstö.	- Empiirinen analyysi pohjautuu kahteen ryhmähaastatteluluun. Diskurssianalyysi.	- Moniammatillisuudessa on sisäänkirjoitettuna ristiriitainen vaatimus itsenäisestä yksin työstä ja demokraattiseen ideologiaan pohjautuvasta tasa-arvoisuudesta kaikkia kohtaan. - Moniammatillisuudesta puhutaan monivivahteisesti osittain nykyhetkessä läsnä olevana, mutta myös tulevaisuuden visiona. - Moniammatillisesta tiimistä puhuttaessa tulee esiin kaksijakoisuutta. Ihannetodellisuuden tasolla puhutaan miten asioiden pitäisi olla ja silloin moniammatillista tiimiä pidetään resurssina. Arkitodellisuuden (jatkuu)

					tasolla puhutaan pakottavasta ja jähmeästä todellisuudesta, jolloin moniammatillinen tiimi koetaan rasitteena.
Tehokas tiimityö ja sen edellytykset Haastattelututkimus kotisairaanhoidossa. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.	Gynther, M. 2011. Suomi.	- Kuvata kotisairaanhoidajien näkemyksistä tiimityöstä ja tiimityön tehokkuudesta kotihoidossa.	- Keskisuuren kaupungin kotihoidon kotisairaanhoidajat	- Ryhmähaastattelu, aineisto analysoitiin sisällön analyysimenetelmällä.	- Tiimityö toimintamallina sopii kotisairaanhoidajien mielestä kotihoitoon. - Kun tiimityö oli tehokasta, hoidon jatkuvuus varmistui ja työskentely oli sujuvaa. - Tiimityön tehokkuuteen vaikuttivat roolit, työnjako, yhteinen tavoite ja päämäärä, kommunikaatio, vuorovaikutus, osaaminen ja vastuunotto sekä tiimipalaverit ja niiden säännöllisyys.
Hoitotyön autonomia, tiimityö ja itsearvioitu hoidon laatu. Pro gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto.	Isotalo, T. 2006. Suomi.	- Kuvata sairaanhoitajan autonomian ilmenemistä erilaisissa terveyden- ja sosiaalihuollon työympäristöissä ja tarkastella sen yhteyttä sairaanhoitajan arvioimaan itsearvioituun hoidon laatuun ja tiimityöhön.	- Aineisto on osa-aineisto Suomen sairaanhoitajaliitto ry:n jäsen kyselystä: Sairaanhoidajien työolobarometri 2004.	- Aineisto kerättiin Nursing Work Index Revised-mittarilla postikyselyinä yhdellä postituskierroksella Suomen sairaanhoitajaliitto ry:n kliinistä hoitotyötä tekevältä työkäiseltä (n=18636) jäsenistöltä. Otosjoukko (n=3000) poimittiin alueittaisella	- Tutkimuksessa sairaanhoitajista yli kaksi kolmasosaa arvioi autonomiansa keskitasoiseksi. Autonomiansa korkeimmaksi kokivat sairaaloissa ja siellä teho- ja valvontaosastotyyppisissä yksiköissä työskentelevät, kätilöt ja terveydenhoitajat sekä päivätyötä tekevät. Ikä, työyhteön pysyvyys sekä työkokemus ja kokoaikaisuus lisäsivät jonkin verran autonomian tasoa. Korkeaksi (jatkuu)

				<p>satunnaisotoksella.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vastaaajia oli 1213, vastausprosentti 40. - Aineisto käsiteltiin tilastollisesti ja kuvattiin frekvenssinä, prodentteina, keskiarvoina ja keskihajontoina. - Analyysimenetelmänä käytettiin ristiintaulukointia, multippelikorrelaatiokerrointa ja Pearsonin korrelaatiokerrointa. 	<p>autonomiansa arvioineet sairaanhoitajat kokivat myös tiimityön sujuvan hyvin ja työyksikön hoitotyön laadukkaaksi.</p>
<p>Tiimityön toimivuus perusterveydenhuollon organisaatiossa. Pro gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja taloudenlaitos.</p>	<p>Lampi, L. 2006. Suomi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Selvittää: - Mikä on tiimien kehitysvaihe - Miten tiimin jäsenet hallitsevat tiimityötaidot - Mitkä ovat tiimien vahvuudet ja kehittämistä vaativat tekijät - Mitä etuja tai haittoja tiimityössä on koettu olevan - Mitkä ovat tiimin jäsenten ja tiimin vetäjien käsitykset tiimin johtamisesta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tutkittavan organisaation koko henkilökunta, 260 henkilöä. Tutkimusnäyte 161 henkilöä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kvantitatiivinen tiedonkeruu menetelmänä. Strukturoitu kyselylomake. Tutkimuksessa oli myös neljä avointa kysymystä, joiden analysoimisessa käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiimityön toimivuuteen vaikuttavat tiimin jäsenten välinen arvostus ja luottamus, tukeminen, tiedonkulku, työn kiinnostavuus, koheesio, työtaidot, osaaminen, johtaminen, päätöksenteko, vastuunjako, tiimin toiminta, viestintä ja resurssit. - Tiimin toiminta arvioitiin potentiaalisen tiimin asteelle. - Vahvuuksia olivat vastuunkanto, työn kiinnostavuus, asiakaslähtöisyys, (jatkuu)

					<p>tukeminen ja koheesio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Heikkouksia olivat tiedonkulun ja henkilöstöresursien puutteet, henkilöstön välinen heikko arvostus ja luottamus. Näiden puute nähtiin tiimityön esteenä, samoin kuin kiire ja yhteisen ajan puute. - Johtamisella oli vaikutusta tiimityön toimivuuden jokaiseen osa-alueeseen. - Korkea koulutustaso, tiimin pieni koko, tiimikoulutus ja tiheä kokoontuminen paransivat tiimityön toimivuutta. - Tiimityötä edistivät yhteiset päämäärät, tavoitteet ja hyvät vuorovaikutustaidot. Tiimityön hyötyinä nähtiin työmotivaation paraneminen, avun ja tuen saanti sekä toinen toiselta oppiminen. - Haittoja olivat yhteishengen huonontuminen organisaation tasolla ja tiimien välisen yhteistyön väheneminen.
<p>Tiimityksen mahdollisuudet ja kasvukivut Tiimityksen toteutus kahdessa aikuiskoulutuskeskuksessa. Pro gradu-tutkielma.</p>	<p>Mauno, R-A. 2006. Suomi.</p>	<p>- Auttaa näkemään tiimitymisprosessin kulkuun vaikuttaneita, edistäviä kuin estäviä tekijöitä ja siten lisätä ymmärrystä tiimitymisestä,</p>	<p>- Kaksi aikuiskoulutuskeskusta; Hyvinkää-Riihimäen aikuiskoulutuskeskuksen ja Työtehoseuran</p>	<p>- Kvalitatiivinen tapaustutkimus. Lähestymistavaltaan fenomenologis-hermeneuttinen.</p>	<p>- Tiimitymisprosessin käynnistämistavalla on merkitystä tiimitymisprosessissa mukana olevien työntekijöiden sitoutumiselle ja (jatkuu)</p>

<p>Kasvatustieteiden tiedekunta. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.</p>		<p>prosessimaisuudesta ja esimistyön vaikutuksesta prosessin kulkuun. - Tiimiytymisprosessin aikaiset ilmiöt.</p>	<p>aikuiskoulutuskeskuksen tiimiytymisprosessi. Tiimien ja henkilöstön näkökulma.</p>	<p>- Empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelulla.</p>	<p>motivaatiolle. - Pelkkä johdon määräys tiimiytymisprosessista hidastaa prosessin etenemistä ja voi jopa estää aidon tiimiytymisen käynnistymisen ja kehittymisen. - Tiimien osallistaminen eli yhteinen suunnittelu, tavoitteiden asettelu sekä johdon selkeä tuki ja linja tarjoavat henkilöstölle sitoutumisen ja motivoitumisen mahdollisuuksia ja siten edistävät tiimien kehittymistä ja tiimiytymisprosessia. - Pelkkä perinteinen, autoritäärinen johtamistapa ei sovellu tiimien johtamiseen. - Tiimiytymistä edistää rehellinen ja avoin toimintatapojen, järjestelmien, rakenteiden ja johtamistapojen tarkastelu.</p>
<p>Muutosta ilmassa Työhyvinvointi henkilöstöhallinnon muutoshankkeessa. Kunnallispolitiikan Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Yhdyskuntatieteiden laitos.</p>	<p>Mikkola, S. 2007. Suomi.</p>	<p>- Selvittää millaisia vaikutuksia muutoshankkeella on henkilöstön työhyvinvointiin ja millaiseksi muutoshankkeen osallistuva henkilöstö kokee oman työhyvinvoinnin muutosprosessin aikana. - Muutos-</p>	<p>- Henkilöstöhallinnon muutoshanke, jossa mukana Tampereen neljä ympäristökuntaa.</p>	<p>- Kvantitatiivinen tapaustutkimus. Kyselyaineisto kerättiin neljän kunnan henkilöstöltä.</p>	<p>- Eroavaisuus muutoshankkeen hyödyllisyyden ja rasittavuuden kokemuksista. - Sihteerit, työntekijät ja toimihenkilöt kokivat muutoksen oman työn ohella rasittavaksi eivätkä kokeneet muutosta hyödylliseksi. - Johtajat, päälliköt ja (jatkuu)</p>

		hankkeella kunnat pyrkivät uudistamaan ja yhtenäistämään jokaisen kunnan henkilöstöhallinnon prosessit ja toimintatavat.			esimiehet kokivat muutoksen hyödylliseksi. - Organisaation johdon koettiin tiedottaneen asiasta riittämättömästi. - Työhyvinvointia alentaviksi tekijöiksi mainittiin kaikkien vastaajien kesken stressi, väsymys ja pelko työtehtävien sekä kiireen lisääntymisestä. - Sihteerien, työntekijöiden ja toimihenkilöiden keskuudessa epävarmuutta herättivät työttömyyden, keskinäisen kilpailun ja toisiin tehtävien siirron uhka. - Johtajat, päälliköt ja esimiehet uskoivat positiivisempiin aioihin kuten työilmapiirin paranemiseen, vaikutusmahdollisuuksien lisääntymiseen ja palkan korotuksiin.
Yhteisöllisyys parantaa hoitotyön laatua. Ryhmästä tiimiksi - projekti Juuan kunnan terveyskeskuksen vuodeosastolla. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Vantaa.	Mäkisalo, M. 2001. Suomi.	- Suurin sysäys kehittämiselle ja tutkimukselle oli terveyskeskuksen vuodeosaston hoito-työntekijöiden tyytymättömyys työn sisältöön ja organisointiin. - Tavoitteena oli parantaa asiakkaiden saamaa hoitotyön laatua ja mahdollistaa työyhteisön terveys ja työntekijöiden	- Juuan kunnan terveyskeskuksen vuodeosaston työntekijät.	- Prosessimenetelmää käyttäen, kohdeyhteisö on useaan kertaan lukenut ja korjannut tekstiä siten, että se vastaa projektissa mukana olleiden kokemuksia ja ajatuksia.	- Seitsemän tiimiä, joilla omat tavoitteet ja päämäärät. - Työvuoro-suunnittelulla osastonhoitaja mahdollistaa säännöllisesti jokaiselle tiimille tiimipalaveriajat. - Tiimipalaverissa kustellaan työyhteisön kehittämiseen, työssä jaksamiseen ja työhön liittyvistä (jatkuu)

		hyvinvointi.		- Sisältyy myös toimintatutkimuksen elementtejä. - Lähtöselvitys tehtiin kyselylomakkeella 21 lomaketta, joita palautettiin 14.	asioista. - Tiimiytymisen myötä omahoitajuus on syventynyt, sillä tiiminjäseniltä saa tukea omahoitajuuteen eikä tarvitse työskennellä henkisesti niin yksin.
Tiimi - moniammatillisen työn näyttämönä. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos.	Puputti, E. 2007. Suomi.	- Selvittää miten moniammatilliset tiimit työskentelevät psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa.	- Kahdeksan eri psykiatrian osastoa.	- Havainnoimalla ja ryhmähaastattelulla. Ryhmähaastattelu teemoiteltu. Havainnointiaineisto analysoitu diskurssi-analyytisesti, painottaen retorista luentaa.	- Moniammatillisten tiimien toimintatavat eroavat toisistaan eri osastoilla. - Toisissa tiimeissä käydään laajasti rajoja ylittävää arviointikeskustelua. - Toisissa tiimeissä keskustelu painottuu eriasiantuntijoiden väliseen tiedon vaihtoon, jossa pohtivaa arviointikeskustelua on vähemmän.
Kotihoitotyön kehittäminen tiimityön avulla Toimintatutkimus kotipalvelun ja kotisairanhoidon yhdistymisestä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.	Sanerma, P. 2009. Suomi.	- Kuvata tiimityön kehittymistä kotisairanhoidon ja kotipalvelun yhdistyessä kotihoidoksi. - Tavoitteena luoda uutta tietoa kotihoitotyön kehittämisestä tiimityön avulla. - Pyrittiin selvittämään minkälaiseksi tiimityö kehittyi kotisairanhoidon ja kotipalvelun yhdistyessä kotihoidoksi.	- Toimintatutkimus kunnallisessa kotihoidossa. Viitekehiksenä prosessori-entoitunut toimintatutkimus, jossa kehittämisalueet, tavoitteet, ongelmat ja ratkaisut määriteltiin työntekijälähtöisesti.	- Empiirinen tutkimusaineisto kerättiin kehittämishankkeen aikana ja sen jälkeen. - Teema-haastattelut, kehittämisprojektin väli- ja loppuarvioinnit, arviointi-dialogit sekä ohjaus-	- Tutkimustuloksena syntyi kotihoidon kehittämismalli, kehitettiin kolmen kehittämissyklin kautta. - Hankkeen aikana tukea työn uudelleen organisointiin olisi haluttu lähempää ja enemmän. - Lisävastuu ja vapaus koettiin positiivisena asiana. - Epäselvät roolit ja rooli-dotukset hankaloittivat uutta (jatkuu)

				ryhmän muistiot muodostivat tutkimusaineiston. - Tutkimusaineisto analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä.	toimintatapaa, tiimien välinen työnjako ja työmäärä aiheuttivat keskustelua. Työnjako oli selkeytynyt kolmannen kehittämissyklin aikana. - Tiimiorganisaatioksi muuttuminen oli suuri ja moniulotteinen. Uusien käytäntöjen muodostuminen edellyttää useita kehittämissyklejä. - Kolmannen kehittämissyklin aikana tiimistä alkoi muodostua voimavara tiimin jäsenille.
Tiimityön ongelmien kartoitus. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos.	Yli-Koski, S. 2005.	- Tehdä vertailua aikaisemmin muissa maissa tehtyihin tutkimuksiin tiimien työstä. Selvittää onko olemassa selviä yhtäläisyyksiä ja tukeeko tämä tutkimus muiden tutkimuksia. - Teoreettisena taustana oli organisaatioiden ja työn johtamisen kehittyminen, siirtyminen vastuuta ja valtaa hierarkkisesti ja funktionaalisesti ylläpitävistä organisaatioista vastuuta delegoiviin, matalampiin organisaatioihin.	- Kysely lähetettiin julkisen sektorin 14 tiiminvetäjälle, heistä 12 vastasi.	- Empiirinen osa tehtiin tiimien vetäjille puolistrukturoidulla kyselyllä. Laadullinen tutkimus.	- Tiimien ongelmat vastasivat aiempien tutkimusten tuloksia. Suurimmat ongelmat ja epäonnistumiset ilmenivät tiimien jäsenten välisen vuorovaikutuksen ja avoimuuden puutteesta sekä työlle asetettujen tavoitteiden epäselvyys ja niihin sitoutumisen puute. - Tiimityöhön siirtyviä työyhteisöjä ei ollut valmennettu riittävästi. - Tiimin jäsenten tulee pystyä avoimeen ja luottamukselliseen suhteeseen, ymmärtää toisiaan hyvin ja heidän tulee saada riittävästi (jatkuu)

					<p>tiimityöhön valmentavaa koulutusta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ennen tiimityöhön siirtymistä kaikkien on oltava yksimielisiä ja tietoisia tiimityöskentelystä.
<p>Lääkäreiden ja hoitajien työpari- ja tiimityö vastaanottojen toimintamalleina perusterveyden huollossa. Vertaileva tutkimus. Väitöskirja. Kuopion yliopisto.</p>	<p>Peltonen, E. 2009. Suomi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kuvata ja verrata perusterveydenhuollon vastaanottotoiminnan järjestelyjä terveyskeskuksissa hallinnon edustajien, lääkäreiden, hoitajien ja asiakkaiden arvioimina. - Verrata lääkäreiden ja hoitajien työnjakoa ja hoitajien tehtäväaluetta vastaanottotoiminnassa. - Tavoitteena on luoda tutkimuksen tulosten ja kirjallisuudesta saadun tiedon perusteella toimintamalli perusterveydenhuollon vastaanottotoimintaan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tutkimuksessa oli mukana kymmenen terveyskeskusta. - Tutkimusaineistot muodostuivat hallinnon edustajista, lääkäreistä ja hoitajista sekä vastaanottoil-la yhtenä päivänä käyneistä potilaista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aineistot analysoitiin tilastollisin menetelmin hakien keskiarvoja, frekvenssejä, käyttäen ristiintaulukointia, nonparametrisiä testejä ja faktori-analyysia. - Avoimien kysymysten analyysissa käytettiin sisällön erittelyä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiimityöterveyskeskuksissa oli käytössä toimintaa ohjaavat hoitosuosituksset. - Hoitajilla oli vastaanottoja ja hoitajien lisätarve ennakoitiin päivystystoiminnassa. - Työparityöterveyskeskuksissa asiakkaat ottivat ajanvarausasioissa suoraan yhteyden omaan hoitajaan. - Hoitajille oli puhelintunnit, hoitajien vastaanotot toimivat ajanvarauksella. - Tiimityöterveyskeskuksissa ei ollut järjestetty lääkäreille ja hoitajille yhteistä työnohjausta. - Itsenäisessä vastaanottotyössä toimivien hoitajien perusopintoihin kaivattiin muutosta ja työelämässä oleville hoitajille lisäkoulutusta. - Pitkäaikaisia sairauksia sairastavat potilaat kävivät työparityöterveys- <p>(jatkuu)</p>

					keskuksissa omahoitajien vastaanotoilla ja tiimityöterveyskeskuksissa asiantuntija-hoitajien vastaanotoilla.
Teamwork in operating room nursing Conceptual perspective and Finnish, British and American nurses' and nursing students' experiences. Doctoral dissertation. University of Kuopio.	Silén-Lipponen, M. 2005. Suomi	- Tutkimuksen tarkoitus oli kuvata tiimityön merkitystä leikkaushoitotyössä suomalaisten, amerikkalaisten ja englantilaisten hoitajien ja hoitotyön opiskelijoiden kokemusten kautta - Kuvata tiimikäsitteen ilmenemistä ja määrittelyä aikaisemman kirjallisuuden perusteella.	- Tutkimuksessa oli mukana suomalaisia, amerikkalaisia ja englantilaisia leikkaushoitotyössä olevia hoitajia ja sairaanhoidon opiskelijoita.	- Tutkimuksessa käytettiin haastatteluja ja kirjallista aineistoa. - Aineistot kerättiin merkityksellisten tapahtumien menetelmää käyttäen ja analysoitiin kuvailevaa fenomenologista menetelmää ja laadullista sisällön analyysia käyttäen. - Käsiteanalyysi oli käytössä aikaisemman tiimityöstä olevan tutkimustiedon analysointiin.	- Ammattitaitoiset tiimit olivat halukkaita ja kyvykkäitä yhteistyöhön hoidollisen osaamisen, persoonallisen taitavuuden sekä teknisten ja sosiaalisten taitojen osalta. - Leikkauspotilaan turvallisuutta ylläpitäen tiimin jäsenen kyky havaita sekä mahdollisia että ilmeisiä riskejä ja ohjata toisten tiimin jäsenten työskentelyä. - Pienet leikkausyksiköt olivat joustavampia ja miellyttävämpiä kuin suuret yksiköt, sillä pienissä yksiköissä oli helpompi olla toisille avuksi, tehdä päätöksiä ja kommunikoida. - Sujuvaa tiimityötä vaikeuttavia tekijöitä oli epävarmuus, jatkuvat muutokset tiimien kokoonpanoissa, täydellisyden tavoittelu, tarve ylityöhön ja pulmat vuorovaikutuksessa. - Opiskelijoita auttoivat hyvä ohjaus ja hyväksyvä oppimisilmapiiri (jatkuu)

					pääsemään tiimien jäseniksi.
--	--	--	--	--	------------------------------

Taulukko 2 Lopulliseen tutkimukseen valikoituneet tutkimukset

7 Tulokset

Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella tiimityö määriteltiin resurssina ja rasitteena työyhteisölle (Flinck & Saarinen 2002; Mikkola 2007; Lampi 2006; Mauno 2006). Resurssina nähtiin tiimityön tuloksellisuus, tehokkuus ja hoidon jatkuvuus (Gynther 2011; Isotalo 2006; Mauno 2006;). Rasitteina nähtiin organisaatioiden byrokraattisuus ja autoritäärisyys (Lampi 2006; Mauno 2006; Yli-Koski 2005;) sekä heikko tiedottaminen ja tiedonkulun puute (Lampi 2006; Mikkola 2007; Yli-Koski 2005). Rasitteina pidettiin myös epäselvyyksiä joita oli esimerkiksi tavoitteissa, rooleissa ja työn jaossa (Gynther 2011; Yli-koski 2005; Silén-Lipponen 2005). Tiimityön tehokkuuteen ja tiedon kulkuun vaikuttivat hyvä vuorovaikutus, kommunikaatio ja avoin keskustelu (Gynther 2011; Lampi 2006; Silén-Lipponen 2005). Tiimityö edisti hoitajien autonomian tasoa ja hoitotyön laatua (Flinck & Saarinen 2002; Isotalo 2006; Sanerma 2009). Tiimityö määriteltiin tutkimuksissa moniammatillisena yhteistyönä (Flinck & Saarinen 2002; Gynther 2011; Puputti 2007; Silén-Lipponen 2005; Yli-Koski 2005).

Tämän opinnäytetyön perusteella tiimityön käytettävyyttä tuki kuudessa tutkimuksessa yhteisten tavoitteiden ja päämäärien tärkeys. Yhteiset päämäärät ja tavoitteet tekivät tiimityöstä tehokasta ja ne edistivät tiimityöskentelyä. (Gynther 2011; Lampi 2006; Mauno 2006; Mäkisalo 2001; Silén-Lipponen 2005; Yli-Koski 2005.) Tiimityön onnistumiselle tärkeää oli säännölliset ja tavoitteelliset tiimipalaverit (Gynther 2011; Lampi 2006; Mäkisalo 2001). Tiimit muodostuivat ryhmistä, joissa oli samantyyppistä osaamista. Perustiimissä työskentelivät usein sairaanhoitajat, lääkärit, terveydenhoitajat, fysioterapeutit, toimistotyöntekijät ja sosiaalihoitajat. (Flinck & Saarinen 2002; Mauno 2006; Yli-Koski 2005; Peltonen 2009.) Tämän lisäksi oli olemassa johtotiimejä, jotka muodostuivat esimiehistä (Mauno 2006).

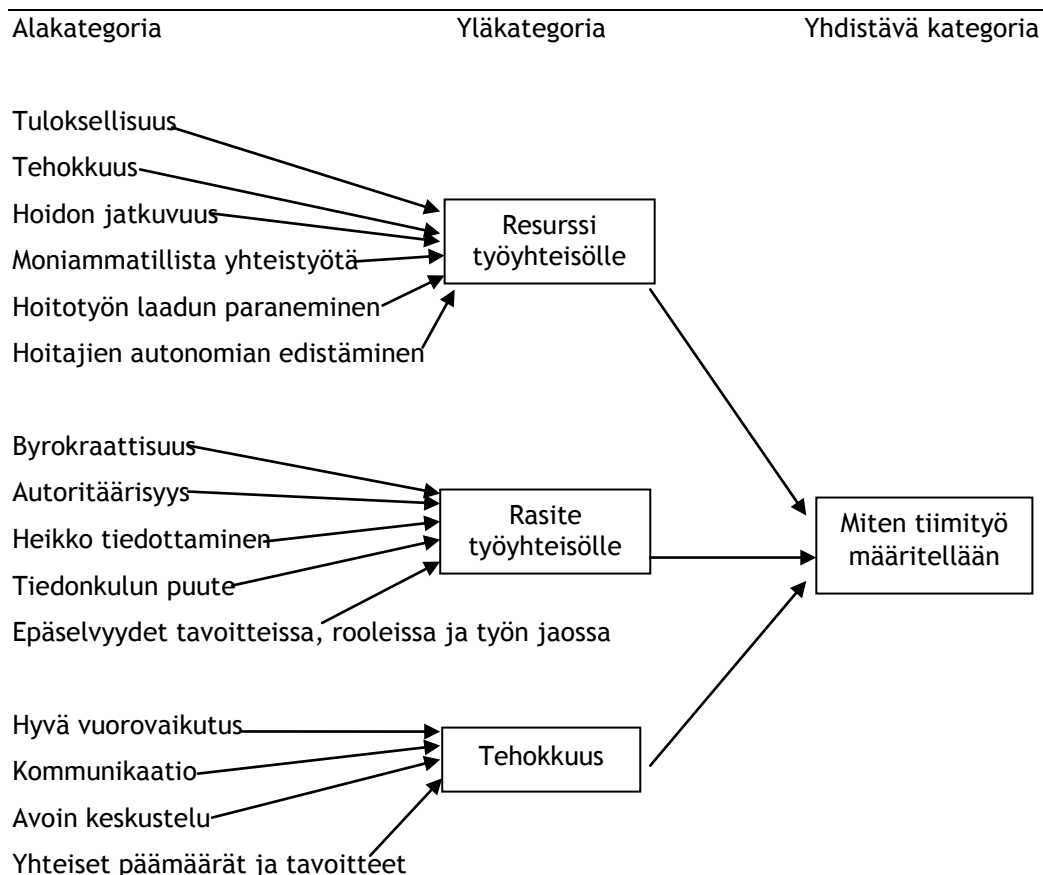
Tiimityötä käytetään erilaisissa organisaatioissa, kuten esimerkiksi työterveyshuollossa (Flinck & Saarinen 2002), kotihoidossa (Gynther 2011 & Sanerma 2009), perusterveydenhuollon organisaatioissa (Lampi 2006), aikuiskoulutuskeskuksessa (Mauno 2006), kuntien henkilöstöhallinnoissa (Mikkola 2007), terveyskeskuksen vuodeosastolla (Mäkisalo 2001), mielenterveystyössä (Puputti 2007), päihdetyössä (Peltonen 2009) ja leikkaushoitotyössä (Silén-Lipponen 2005).

7.1 Tulosten tarkastelu

Aineiston analyysiprosessi kuvataan aineiston ryhmittelyinä, pelkistämisenä ja abstrahointina eli käsitteellistämisenä. Ryhmittelyssä selvennetään pelkistettyjen ilmaisujen erilaisuuksien ja yhtäläisyyksien etsimistä. Analyysissa yhdistetään saman sisältöiset kategoriat keskenään muodotaen niistä yläkategorioita. Yläkategorialle annetaan nimi, joka kuvaa alakategorioita.

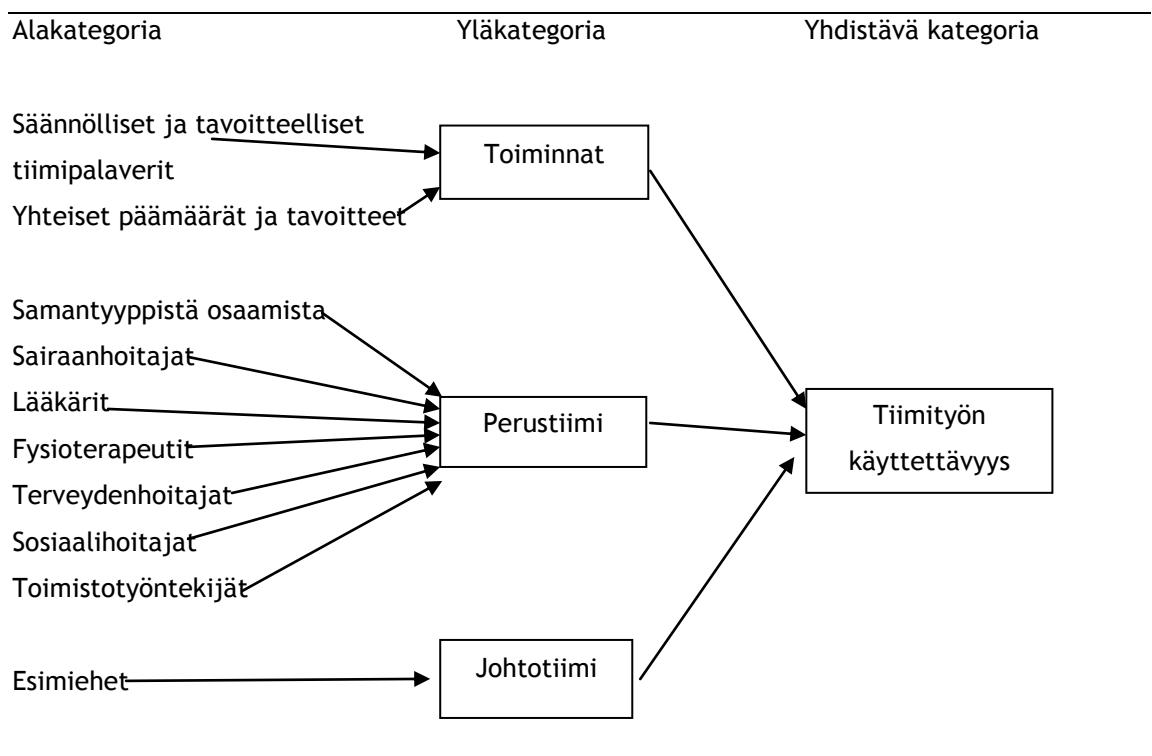
Abstrahointia jatketaan niin kauan kuin se on aineiston kannalta mielekästä. (Kyngäs 1999, 5-7.)

Tiimityön määrittelemiseksi aluksi keräsin yhteen tietoja tutkimusten tuloksista (Kuva 1.), niissä monissa tuli esiin tiimityön olevan työyhteisölle resurssi sekä rasite. Lähdin selvittämään mitkä asiat tekivät tiimityöstä resurssin. Monissa tutkimuksissa esitettiin, että tiimityö on moniammatillista yhteistyötä, joka parantaa hoitotyön laatua, jatkuvuutta, tehokkuutta ja tuloksellisuutta sekä edistää hoitajien kokemaa autonomiaa. Nämä olivat selvästi resursseja työyhteisölle, joten yhdistän nämä asiat toisiinsa. Kun olin selvittänyt asiat, jotka olivat tiimityölle resursseina, aloin selvittämään mitkä asiat olivat tiimityölle rasitteina. Tutkimuksista monissa esitettiin tiimityön kehittämisen esteinä olevan organisaatioiden byrokraattisuus ja autoritäärisyys. Tiimien taakkana oli myös heikkoa tiedottamista ja tiedonkulun puutteita. Näiden lisäksi Tiimin jäsenten epäselvyydet tavoitteista, rooleista ja työn jaosta hankaloitti tiimityötä. Nämä asiat kirjasin rasitteeksi tiimityölle. Koska tutkimuksissa monissa esitettiin tiimityön tehokkuutta, aloin etsimään tutkimuksista tietoa mitkä asiat johtivat tehokkaampaan työskentelyyn. Tämän kategorian alle listasin hyvän vuorovaikutuksen ja kommunikaation, avoimen keskustelun. Selvimmin ja useimmin näyttäisi tuloksissa esiintyvän yhteiset päämäärät ja tavoitteet tehokkuuteen vaikuttajana.



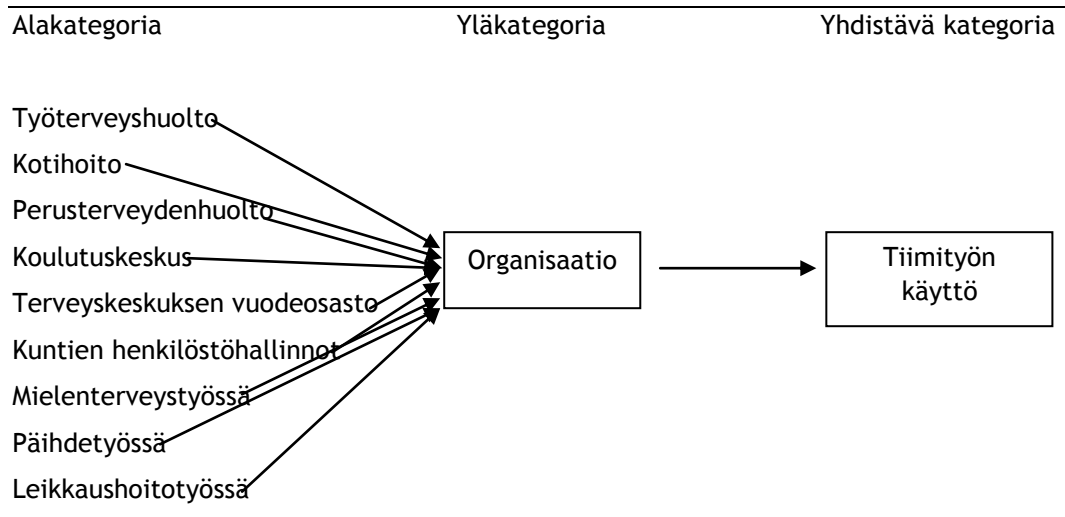
Kuvio 1: Tiimityön määritelmä

Tiimityön käytettävyyden määrittelemiseksi aloin kerätä tietoa tutkimusten tuloksista (kuva 2.). Tutkimuksista nousi esiin säännölliset ja tavoitteelliset tiimipalaverit sekä myös yhteiset päämäärät ja tavoitteet. Nämä nimesin yläkategorian toiminnot alakategorioiksi. Monissa tutkimuksissa puhuttiin perustiimeistä jotka muodostuivat ammattilaisista, joilla oli saman tyyppistä osaamista. Tähän alakategoriaan listasin sairaanhoitajat, lääkärit, fysioterapeutit, terveydenhoitajat, sosiaalihoitajat ja toimistotyöntekijät. Tutkimuksissa mainittiin perustiimin lisäksi myös johtotiimi, johon kuului useimmiten esimiehet.



Kuvio 2: Tiimityön käytettävyys

Tiimityön käyttöä määritellesäni tutkimusten mukaan selvitin, minkälaisissa organisaatioissa tiimityötä on käytetty. Yläkategoriaksi valitsin organisaation ja alakategoriaan listasin työyhteisöjä. Tiimityö on soveltunut monenlaisiin työyhteisöihin, kuten työterveyshuoltoon, kotihoitoon, perusterveydenhuoltoon, koulutuskeskuksiin, terveyskeskuksen vuodeosastolle, kuntien henkilöstöhallintoihin sekä leikkaushoito-, mielenterveys- ja päihdetyöhön.



Kuvio 3: Tiimityön käyttö

8 Pohdinta

Helsingin- ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin Lohjan sairaalan sisätautiosasto neljän kehittämispäivillä, huhti- ja toukokuussa 2010 kahtena päivänä esittelin työyhteisölle kirjallisuuskatsauksen tulokset.

Tässä opinnäytetyössä kirjallisuuskatsauksen tulokset esitetään Kyngäksen (1999) sisällönanalyysin mukaisesti. Tulosten perusteella tiimityö määriteltiin työyhteisölle resurssiksi sekä rasitteeksi. Resursseina nähtiin moniammatillinen yhteistyö, tehokkuus, hoidon jatkuvuus ja laadun parantuminen lisäksi hoitajien korkean autonomian kokeminen liittyi tiimityöhön. Tiimityöstä aiheutui myös rasitetta työyhteisölle tulosten mukaan. Tuloksissa tuli esiin tiedonkulun puute ja epäselvyydet rooleissa, työnjaossa ja tavoitteissa. Tulosten mukaan rasitteena nähtiin myös autoritääriinen johtamistapa sekä organisaation byrokraattisuus. Tulosten mukaan tehokkaaseen tiimityöhön liittyvät yhteiset päämäärät ja tavoitteet. Tutkimus tuloksiin perustuen ehdottaisin, että Lohjan sairaalan sisätautien vuodeosasto neljällä olisi hyvä säännöllisin väliajoin tarkistaa esimerkiksi tiimipalaverissa yhteisiä päämääriä ja tavoitteita sekä työyhteisössä voisi tarvittaessa selvittää rooleja sekä työnjakoa.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan tiimityöskentelyssä käytetään perustiimejä. Perustiimit muodostuvat jäsenistä, joilla on samantapaista osaamista, kuten sairaanhoitajat, lääkärit, fysioterapeutit, sosiaalihoitajat ja toimistotyöntekijät. Tämän lisäksi joissakin organisaatioissa on olemassa myös johtotiimi, joka muodostuu esimiehistä. Tutkimusten perusteella tiimityötä käytetään monenlaisissa terveydenhuollon organisaatioissa ja työyhteisöissä menestyksekkäästi. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, miten tiimityö Lohjan sairaalan sisätautien vuodeosasto neljällä edelleen kehittyy ja minkälaisen prosessin tiimit ja tiimin jäsenet käyvät läpi tiimiytyessään.

Opinnäytetyötä ryhdyin tekemään itsenäisesti, ilman toista tutkija paria.

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta lisää vähintään kaksi tutkimuksen tekijää. Olen kuitenkin tyytyväinen itsenäiseen työskentelyyni, saaden ainutlaatuisen ja tärkeän oppimiskokemuksen tämänkaltaisen prosessin suorittamisesta ja itseni ylittämistä. Opinnäytetyön tekemisen prosessiin sisältyi oivaltamisen ja oppimisen iloa sekä monenlaisia vaiheita, hyviä sekä hieman vaikeampia, tämän lisäksi opinnäytetyön kirjoittamiseen liittyi kirjallisen ilmaisun haastavuuden tuskaa. Prosessina opinnäytetyön tekeminen antaa hyvän pohjan työelämässä tapahtuville erilaisille projekteille ja on vahvistanut omaa ammatillista kasvuani.

Lähteet

Aalto, M. 2000. Ryppäästä ryhmäksi. Hausjärvi. My generation Oy.

Axelin, A., Johansson, K., Stolt, M. & Ääri, R-L. 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A:51/2007.

Flinck, S. & Saarinen, S. 2002. ”Yksin näkee asiat yhdestä suunnasta, yhdessä vähän laajemmin” Moniammatillisen yhteistyön jännitteet. Pro gradu - tutkielma. Sosiaalipsykologia. Tampereen yliopisto.

Gynther, M. 2011. Tehokas tiimityö ja sen edellytykset. Haastattelututkimus kotisairaanhoidossa. Pro-gradu - tutkielma. Hoitotiede. Itä-Suomen yliopisto.

Holm, M. 2009. Kohti tiimiorganisaatiota-Tapaustutkimus tiimityön toimivuudesta Pirkanmaan ammattiopistossa. Pro gradu - tutkielma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.

HUS Lohjan sairaalan sisätautiosasto neljä. Perehdytyskansio. Päivitetty 3.4.2008.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi - Miten tiimi kasvaa vastuuseen?. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Helsinki.

Isotalo, T. 2006. Hoitotyön autonomia, tiimityö ja itsearvioitu hoidon laatu. Pro gradu - tutkielma. Kuopion yliopisto.

Koivukoski, S. & Palomäki, U. 2009. Hoitotyön tiimikirja. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Helsinki.

Koivukoski, S. & Palomäki, U. 2007. Hoitotyön toimivat tiimit. Sairaanhoitaja-lehti 5/2007.

Kyngäs, H. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede Vol. 11, no 1/-99, 3-12.

Lampi, L. 2006. Tiimityön toimivuus perusterveydenhuollon organisaatiossa. Pro gradu - tutkielma. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -taloudenlaitos.

Mauno, R-A. 2006. Tiimiytyksen mahdollisuudet ja kasvukivut Tiimiytyksen toteutus kahdessa aikuiskoulutuskeskuksessa. Pro gradu- tutkielma. Kasvatustieteiden tiedekunta. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.

Mikkola, S. 2007. Muutosta ilmassa Työhyvinvointi henkilöstöhallinnon muutoshankkeessa. Kunnallispolitiikan Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto. Yhdyskuntatieteiden laitos.

Mäkisalo, M. 2001. Yhteisöllisyys parantaa hoitotyön laatua. Ryhmästä tiimiksi -projekti Juuan kunnan terveyskeskuksen vuodeosastolla. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Vantaa.

Mäkitalo, I. 2006. Dialogi hoitajien välisessä keskustelussa. Pro gradu - tutkielma. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos.

Peltonen, E. 2009. Lääkäreiden ja hoitajien työpari- ja tiimityö vastaanottojen toimintamalleina perusterveydenhuollossa. Vertaileva tutkimus. Väitöskirja. Kuopion yliopisto.

Potilasturvallisuus ensin. 2009. Hoitotyön vuosikirja 2009. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Helsinki.

Puputti, E. 2007. Tiimi - moniammatillisen työn näyttämönä. Pro gradu - tutkielma. Tampereen yliopisto. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos.

Purhonen, A. 2003. Tiimiytymisvauhdin vaihtelu aikuiskoulutuskeskuksessa. Ammatillisesti suuntautunut kasvatustieteen lisensiaatintutkimus. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Työkirja - Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Helsinki. Yrityskirjat.

Romppainen, A. 2007. Verkosto-organisaation moniammatillisen tiimityön kehittäminen Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksessa. Lisensiaatintutkimus. Tampereen yliopisto.

Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa. Forssan kirjapaino Oy.

Sanerma, P. 2009. Kotihoitotyön kehittäminen tiimityön avulla Toimintatutkimus kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistymisestä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Silén-Lipponen, M. Teamwork in operating room nursing Conceptual perspective and Finnish, British and American nurses' and nursing students' experiences. Doctoral dissertation. University of Kuopio.

Soininen, M. 2006. Tavoitteena toimiva työyhteisö Tapaustutkimus työhyvinvoinnista ja sen edistämisen mahdollisuuksista. Pro gradu - tutkielma. Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos.

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

Talasma, H. 2009. Moniammatillinen yhteistyö koulujen ja psykiatrisen sairaanhoidon välillä - työntekijöiden kokemuksia ja kehittämissuhteita uudesta toimintamallista nuorten vakavien mielenterveysongelmien tunnistuksessa. Pro gradu - tutkielma. Tampereen yliopisto.

Tiimityö määritelmä. Viitattu 22.3.2011. Tilastokeskus.
<http://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>.

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

Liitteet

Liite 1. Tutkimusten keskeinen sisältö vastaamalla tutkimuskysymyksiin

Tutkimus	1. Miten tiimityö määritellään?	2. Tiimityön käytettävyys?	3. Missä yhteyksissä tiimityötä käytetään?
1. ”Yksin näkee asiat yhdestä suunnasta, yhdessä vähän laajemmin” Moniammatillisin yhteistyön jännitteet. Pro gradu- tutkielma. Sosiaalipsykologia. Tampereen yliopisto. Flinck, S. & Saarinen, S. 2002. Suomi.	- Moniammatillisena tiimityönä. Kaksijakoisesti pidetään tiimityötä rasitteena sekä resurssina.	- Aloitetaan yhden yksikön sisällä ja sitä kautta laajennetaan yksiköiden väliseen ja organisaatioiden väliseksi. - Perustiiminä lääkärit, terveydenhoitajat ja fysioterapeutit.	- Työterveyshuollon henkilöstö.
2. Tehokastiimityö ja sen edellytykset Haastattelututkimus kotisairaanhoidossa. Progradu-tutkielma. Hoitotiede. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteenlaitos. Gynther, M. 2011. Suomi.	- Moniammatillista ja tehokasta työskentelyä. - Tiimillä yhteinen päämäärä ja tavoitteet.	- Suunnitelmallisia kotikäyntejä, työt pystyttiin suunnittelemaan sekä sopimaan yhdessä tarkoituksenmukaisemmin, kotihoiton tehokkuus lisääntyi. - Yhteistyö lisääntynyt tiimityöskentelyn myötä Tiimipalaverit ja niiden säännöllisyys paransivat tiimin jäsenten välejä ja tiedon kulku parani. - Työn jako ja roolit tulisi olla selkeitä, sillä epäselvyydet aiheuttivat sekavuutta ja haasteita työskentelylle.	- Kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistyminen moniammatilliseksi kotihoitotiimiksi.
3. Hoitotyön autonomia, tiimityö ja itsearvioitu hoidon laatu. Pro gradu- tutkielma. Kuopion yliopisto. Isotalo, T. 2006. Suomi.	- Hoitajat, jotka kokivat autonomiansa korkeaksi arvioivat myös tiimityön sujuvan hyvin. - Tiimityöllä, autonomialla ja hoidon laadulla näyttäisi olevan vahva yhteys keskenään.		
4. Tiimityön toimivuus perusterveydenhuollon organisaatiossa. Pro gradu- tutkielma. Kuopion yliopisto.		- Tiimityöhön siirretty tutkimuksen teosta 6-vuotta sitten. - Tiimien kehitysaste	- Perusterveydenhuollon organisaatio (jatkuu)

Terveyshallinnon ja -taloudenlaitos. Lampi, L. 2006. Suomi.		oli potentiaalisen tiimin asteella, hitaaseen kehittymiseen oli saattanut vaikuttaa vahva byrokraattinen ja tehtäväkeskeinen työorientaatio.	
5. Tiimityksen mahdollisuudet ja kasvukivut Tiimityksen toteutus kahdessa aikuiskoulutuskeskuksessa. Pro gradu- tutkielma. Kasvatustieteiden tiedekunta. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Mauno, R-A. 2006. Suomi.	- Tiimityötä on sovellettu erilaisissa organisaatioissa ja tilanteissa monella tavoin ja vaihtelevin tuloksin. Tiimityö nähdään välineenä tehokkuuden ja tuloksellisuuden saavuttamiseen.	- A-ryhmässä siirrytty virallisesti tiimeihin, yhteisten pelisääntöjen muodostus vielä muodostumassa. A-ryhmässä johtoryhmä ei muotoutunut johtotiimiksi estäen tiimiytymistä. - B-ryhmä johtoryhmä lähtenyt tiimiyttämään itseään toimiakseen johtotiiminä, jossa edelleen kehittämistarvetta. B-ryhmän tiimejä viety määrätietoisemmin eteenpäin ja on järjestetty yhteisiä tiimivalmennuksia.	- Kaksi ammatillista aikuiskoulutuskeskusta.
6. Muutosta ilmassa Työhyvinvointi henkilöstöhallinnon muutoshankkeessa. Kunnallispolitiikan Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Yhdyskuntatieteiden laitos. Mikkola, S. 2007. Suomi.			-Tampereen ympäristökunnista neljän kunnan henkilöstöhallinto.
7. Yhteisöllisyys parantaa hoitotyön laatua. Ryhmästä tiimiksi -projekti Juuan kunnan terveyskeskuksen vuodeosastolla. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Vantaa. Mäkisalo, M. 2001. Suomi.	- Seitsemän tiimiä, joilla on omat päämäärät ja tavoitteet.	- Jokaisella potilaalla oma hoitaja. - Tiimipalaverit kerran kuudessa viikossa. Tiimivihkoon on kirjattu palaverissa yhdessä päätetyt ja sovitut asiat.	-Terveyskeskuksen vuodeosasto.
8. Tiimi - moniammatillisen työn näyttämönä. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos.	- Moniammatillista tiimityötä, holistinen työtapo ja jäsenten keskinäinen kunnioitus.	- Tiimien toimintatavat eroavat toisistaan eri osastoilla. Asiantuntijan motivoituminen ja valmius avoimeen	-Psykiatrinen erikoissairaanhoito. (jatkuu)

Puputti, E. 2007. Suomi.		rajoja ylittävään moniammatilliseen työskentelyyn lisää osastumismahdollisuuksia niin tiimin sisällä kuin muussakin työskentelyssä.	
9. Kotihoitotyön kehittäminen tiimityön avulla Toimintatutkimus kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistymisestä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Sanerma, P. 2009. Suomi.	-Tiimityö voi parhaimmillaan vapauttaa uusia resursseja työhön ja antaa työntekijälle uudenlaista itsenäisyyttä ja tilaa omaan työhönsä. -Tiimityön onnistuessa, voi työntekijä tuntea tiimin voimavarakseen ja se tukee henkilöstön oppimista, jaksamista ja työn mielekkyyttä. Myös tässä tutkimuksessa tiimien erilainen kehittyminen ilmeni selkeästi.	-Kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistyminen kotihoitotiimiksi.	-Kotihoidon organisaatio.
10. Tiimityön ongelmien kartoitus. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Yli-Koski, S. 2005.	-Vastuuta ja valtaa hierarkkisesti ja funktionaalisesti ylläpitävistä organisaatioista siirtyminen vastuuta delegoiviin matalampiin organisaatioihin. Järkevä tapa organisoida työtä ja palkitsee työntekijöitä.	-Ryhmät, joissa on samantyyppistä osaamista ja jotka tekevät yhdessä töitä tietyille asiakasjoukolla voivat muodostaa tiimin. Ryhmä täydentää entistä enemmän osaamistaan yhteisillä tiedoillaan ja taidoillaan.	
11. Lääkärien ja hoitajien työpari- ja tiimityö vastaanottojen toimintamalleina perusterveydenhuollossa. Vertaileva tutkimus. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Peltonen, E. 2009. Suomi.		-Perustiimin muodostavat sosiaaliterapeutit, sairaanhoitajat, toimistotyöntekijät ja lääkärit.	-Päihdetyössä, A-klinikkasäätiö
12. Teamwork in operat-	Työllä on yhteinen	-Leikkaustiimityössä	(jatkuu)

<p>ing room nursing Conceptual perspective and Finnish, British and American nurses' and nursing students' experi- ences. Doctoral disserta- tion. University of Kuopio. Silén-Lipponen, M. 2005. Suomi</p>	<p>päämäärä ja sen mukainen toiminta. Henkilökunta oli halukkaita ja kyvykkäitä yhteistyöhön.</p>	<p>leikkauspotilaan turvallisuutta ylläpitämään.</p>	<p>- Leikkaus- hoitotyössä Suomessa, Englannissa ja Amerikassa.</p>
---	---	--	---