

Leena Korpi ja Riku Uusi-Jaakkola

Tiimityöskentelyn ja tiimivastaavien toimenkuvan kehittäminen Etelä-Pohjanmaan Sairaanhoidopiirin Fysio- ja toimintaterapiayksikössä

Opinnäytetyö

Kevät 2021

SeAMK Sosiaali- ja terveysala

YAMK Kehittäminen ja johtaminen

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK

Suuntautumisvaihtoehto: Kehittäminen ja johtaminen

Tekijä: Leena Korpi ja Riku Uusi-Jaakkola

Työn nimi: Tiimityöskentelyn ja tiimivastaavien toimenkuvan kehittäminen Etelä-Pohjanmaan Sairaanhoidopiirin Fysio- ja toimintaterapiayksikössä

Ohjaaja: Kaija Loppela

Vuosi: 2021 Sivumäärä: Liitteiden lukumäärä:

Tiimityöskentely on valtava voimavara työyhteisölle. Siksi tiimien toimintaa on tärkeää aktiivisesti kehittää. Tiimi on yhteiseen tavoitteeseen pyrkivä, erilaisista persoonista koostuva yksikkö. Parhaimmillaan tiimin jäsenet tukevat toistensa työskentelyä ja osaamista. Tiimityöskentelyn onnistumiseksi tulisi tiimillä olla selkeä yhteinen tavoite, johon kaikki tiimin jäsenet pystyvät sitoutumaan. Jokaisella tiimiläisellä tulee olla tasavertainen asema tiimissä ja mahdollisimman selkeästi määritelty oma rooli tiimin toiminnassa.

Fysio- ja toimintaterapiayksikkö on iso ja useasta eri ammattiryhmästä koostuva työyhteisö. Yksikössä työskentelee yhteensä noin 70 työntekijää. Fysio- ja toimintaterapia yksikön henkilökuntaan kuuluu fysio-, toiminta-, jalka- ja musiikkiterapeuteja, kuntohoitajia, fysioakustisesta tuolihoidosta vastaava työntekijä sekä apulaisosastonhoitaja sekä osastonhoitaja. Henkilökunta on jaettu tiimeihin, jotka on muodostettu erikoisaloittain. Fysio- ja toimintaterapeutit työskentelevät laajasti lähes jokaisella erikoissairaanhoidon alueella. Työnkuvat eri tiimeissä vaihtelevat runsaasti ja siksi toimivan tiimityöskentelyn kehittäminen on tarpeellista sujuvan toiminnan kannalta.

Opinnäytetyömme rajattiin koskemaan tiimivastaavien roolin kehittämistä ja toimenkuvan selkiyttämistä. Työn yhteydessä myös tiimityöskentelyä kokonaisuudessaan kehitettiin. Toteutimme työn kehittämistyönä, jossa on sovellettu tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmiä. Tavoitteena oli selvittää fysio- ja toimintaterapiayksikön tiimityöskentelyn nykyiset vahvuudet ja heikkoudet sekä löytää kehittämistä vaativat kohteet. Tietoa kerättiin Webropol-kyselyjen avulla, jotka toteutettiin koko yksikölle sekä tiimivastaaville. Kyselyt koostuivat avoimista kysymyksistä ja tulosten analysointiin käytettiin pääasiassa laadullisia menetelmiä, kuten sisällön analyysia. Kyselyssä esiin nousseita teemoja työstettiin tiimivastaavien kokoontumisissa muun muassa aivoriiharjoituksen avulla. Kehittämisprosessin aikana syntyi niin sanallista, kuin kuvallista aineistoa. Tiimityöskentelyn kehittämisen kohteiksi muodostui avoimen vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittäminen, tiimin vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen, tehtävien sekä vastuualueiden jakaminen tiimin sisällä.

Asiasanat: tiimityöskentely, yhteisöllisyys, toiminnan kehittäminen, osallisuus, dialogisuus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Development and Management of Health Care and Social Work, Master Programme

Specialization: Development and Management

Author/s: Leena Korpi ja Riku Uusi-Jaakkola

Title of thesis: Development of Teamwork at the Physiotherapy and Occupational Therapy Unit of the Hospital District of South Ostrobothnia

Supervisor(s): Kaija Loppela

Year: 2021

Number of pages:

Number of appendices:

Teamwork is an enormous resource. Therefore, active development of teamwork is important. Team is a unit formed by different persons that works towards common objective. At best, team members can provide support to each other's work and competence. For team work to succeed, team should have a common objective that every team member can commit. Every member should have an equal position in the team and team members should understand their role.

Physiotherapy and Occupational Therapy unit is a large entity with a total of about 70 employees. Physiotherapy and Occupational Unit's personnel consists of physiotherapists, occupational therapists, podiatrists, physiotherapist's assistants, a person responsible for physio acoustic chair therapy, a music therapist, an assistant head nurse and a head nurse. Therapists work in teams in their own areas of specialization in almost every division of specialized medical care. Development of teamwork is essential for smooth operation of the health care unit.

This thesis was narrowed down to develop and define a role and job description of team leaders. Thesis carried out as a development study applying research and development. The goal was to find out the current strengths and weaknesses of teamwork as well as areas of development for the Physiotherapy and Occupational Unit to utilize. The data was collected using a Webropol survey. The surveys were conducted among the entire work community and team leads. Surveys contained open questions. The results of the survey were analyzed using mostly content analysis. The themes of development based on the results of the surveys were processed exploiting a brainstorming session with team leaders. Both verbal and figurative material was produced during the development process.

Main areas of development in regard to teamwork was found to be the development of open interaction and communication, the identification and utilization of team strengths, and the division of tasks and responsibilities within the team.

Keywords: teamwork, communality, operational development, involvement, dialogue

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	6
1 JOHDANTO	7
2 TIIMIN RAKENTUMINEN JA TOIMINTA.....	9
2.1 Tiimit osana organisaatiota	10
2.2 Tiimin muodostuminen	10
2.3 Tiimin jäsenet ja roolit	12
2.4 Tiimin tavoitteet ja pelisäännöt.....	12
2.5 Tiimityön haasteet.....	13
2.6 Palaverien merkitys tiimityöskentelyssä	13
2.7 Tiimin tiedonkulku	14
2.8 Esimies tiimien ja tiimivastaavien tukena	15
2.9 Tiimin itseohjautuvuus.....	15
3 TIIMITYÖN KEHITTÄMINEN	17
3.1 Tiimityöskentelyn hyötyjä	17
3.2 Tiiminjäsenten erilaisuus vahvuutena	18
4 SAIRAALA KEHITTÄMISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....	19
4.1 Fysio- ja toimintaterapiayksikkö kehittämistyön toimintaympäristönä.....	21
5 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA KEHITTÄMISKYSYMYKSET	22
6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	23
6.1 Aiheen valinta.....	23
6.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.....	24
6.3 Toimintatutkimus	25
6.4 Dialogisuus menetelmänä kehittämisessä	27
7 AINEISTONKERUU- JA ANALYSOINTIMENETELMÄT	29
7.1 Kyselylomakkeilla aineiston kerääminen.....	29

7.2	Aineiston analyysimenetelmät.....	29
7.3	Kyselyjen tulosten analyysimenetelmät.....	31
7.3.1	SWOT-analyysi koko henkilökunnan kyselylle	32
7.3.2	Teemoittelu tiimivastaavien kyselylle	33
7.4	Tiedon syventäminen tiimivastaavien kanssa	34
7.4.5	Pyramidi-harjoitus	34
7.4.6	Aivoriihi	35
8	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	36
8.1	Kysely koko Fysio- ja toimintaterapiayksikön henkilökunnalle	36
8.1.1	SWOT-analyysi kyselyn vastauksista	37
8.1.2	Kyselyn vastaukset teemoja alla	38
8.2	Kysely tiimivastaaville	46
9	TIIMIVASTAAVIEN TOIMENKUVAN KEHITTÄMINEN, TAPAAMISET JA TULOKSET	51
9.1	Ensimmäinen tapaaminen ”orientaatio ja pyramidiharjoitus”	51
9.2	Toinen tapaaminen ”teoria ja toimintatapojen kerääminen”	52
9.3	Kolmas tapaaminen ”toimintatavat ja kehittämisideoiden luominen”	52
9.4	Neljäs tapaaminen ”yhteenvedon esitleminen esimiehille”	55
9.5	Viides tapaaminen ”kokoontuminen tiedon viemiseksi käytäntöön”	55
9.6	Jatkotyöstämisen tuloksena fysio- ja toimintaterapiayksikön vuosikello....	56
10	EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	58
11	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	61
11.1	Kehittämistyön jatkokehittämisaiheet	63
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	68

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1 Sairaanhoidopiirin organisaatiokaavio. (Etelä-Pohjanmaan sairaanhoidopiiri 2021).....	20
Kuvio 2 Kehittämistyön eteneminen.....	25
Kuvio 3 Kehittämistyön spiraalimaisuus (mukaillen Toikko ym. 2009,67)	27
Kuvio 4 Induktiivisen aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheita.....	31
Kuvio 5 Nelikenttäanalyysi eli SWOT-analyysi.....	32
Kuvio 6 Esimerkki teemoittelusta	33
Kuvio 7 Pyramidiharjoituksen esimerkkipohja.....	35
Kuvio 8 Tiimin sisäiset palaverit.....	40
Kuvio 9 Tiimivastaavana jatkaminen.....	50
Kuvio 10 Pyramidi toimivan tiimin teemoista.....	52
Kuvio 11 Vuosikello 2021	57
Taulukko 1 Etelä-Pohjanmaan Sairaanhoidopiirin Kuntoutuksen yksikön tiimityöskentelyn SWOT-nelikenttä	37
Taulukko 2 Kyselyn tulosten teemat	47
Taulukko 3 Tiimivastaavien ideoita tiimityöskentelyn vahvistamiseksi.....	53
Taulukko 4 Keinoja tiimityöskentelyn vahvistamiseksi	56

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalan palvelujärjestelmät ovat muutoksen kourissa tulevan Sote-uudistuksen myötä, ja uudistuksen onnistumiseksi vaaditaan myös johtamiselta muutoksia. Jos Sote-uudistuksen myötä yksityiset palveluntuottajat nousevat tasavertaisiksi palveluntuottajiksi julkisen sektorin rinnalle, vaaditaan johtamiseltakin kokonaiskuvan muodostamista esimerkiksi asiakkaista ja omasta osaamisesta palvelujen tuottamisessa. (Noso 2017, 32.)

Tiimityöskentely on yksi keino vastata lisääntyvään palveluntarpeeseen. Tiimityöskentelyn avulla voidaan jakaa resursseja ja kohdentaa niitä oikeisiin paikkoihin. Tiimityöskentelyssä vaaditaan kykyä dialogiseen keskusteluun ja vuorovaikutukseen, valmiutta kehittymiselle ja muutokselle, yhteistyökykyä, halua oppia uutta sekä taitoa jakaa tietoa. Tiimityössä tarvitaan erilaisuuden hyväksymistä ja yhteisten pelisääntöjen noudattamista. Tiimi voi itse kantaa vastuun toiminnan kehittämisestä ja esimies toimii tiimin tukena eräänlaisena mahdollistajana. Esimies lisää työyhteisön ja tiimien kehitysmuotoista ilmapiiriä. (Koivukoski & Palomäki 2009, 9–10; 24; 30.)

Opinnäytetyömme on kehittämistyö ja se on tehty yhteistyössä Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin fysio- ja toimintaterapiayksikön kanssa. Opinnäytetyömme tarkoituksena on kehittää tiimityöskentelyä ja selkeyttää tiimivastaavien toimenkuvaa Seinäjoen keskussairaalan fysio- ja toimintaterapiayksikössä. Opinnäytetyömme tavoitteena on löytää yksikön tiimityöskentelyn tämänhetkiset vahvuudet, heikkoudet ja kehittämisen kohteet sekä kartoittaa nykytilannetta. Kehittämistyössämme toteutamme tutkimuksellista kehittämistoimintaa ja siinä on piirteitä toimintatutkimuksesta. Aineiston analysoinnissa ja -keruussa olemme käyttäneet suurimmaksi osaksi laadullisia menetelmiä.

Fysio- ja toimintaterapiayksikkö on iso, useasta eri ammattiryhmästä koostuva työyhteisö, jossa työskentelee yhteensä noin 70 työntekijää. Vuosien saatossa yksikössä on ollut erilaisia johtamisen ja toimintatapojen kulttuureja. Yksikkö on levittäytynyt laajalle alueelle ja tiimit työskentelevät fyysisesti viidessä eri paikassa. Vuoden 2019 alussa fysioterapiayksikkö ja toimintaterapiayksikkö yhdistyivät yhdeksi yksiköksi. Fysio- ja toimintaterapiayksikön esimieskuviot ovat muuttuneet viime vuosina.

Yksikön esimiestehtävissä on työskennellyt enimmillään kuusi osastonhoitajaa. Eri-laisten muutosten myötä esimiesten määrä on supistunut yhteen osastonhoitajaan. Tässä muutoksessa yksikön toiminnan organisointia ja johtamisen toimivia käytäntöjä on jouduttu arvioimaan ja kehittämään eri tavalla. Lähijohtamisen kannalta on suuri ero, jos esimiehen vastuulla on 20 työntekijää tai 70 työntekijää. Tiimien itsenäisen toiminnan merkitys kasvaa, jotta tarkoituksen mukaisia palveluja pystytään tuottamaan tehokkaasti ja laadukkaasti erikoissairaanhoidon eri yksiköille. Tämän vuoksi tiimien itsenäisen toiminnan kehittäminen on tärkeää ja tarpeellista. Kehittämistyömme aihe tulee siis vastaamaan käytännön tarpeisiin, ja aihe on valikoitunut yhteistyössä osastonhoitajan kanssa. Tiimityön vahvistaminen on koko yksikön tavoite lähivuosille. (Osastonhoitaja 2020.)

Fysio- ja toimintaterapiayksikössä on erilaisia työskentelyyn liittyviä käytänteitä määrällisesti paljon. Nämä erilaiset käytänteet liittyvät esimerkiksi työn tekemiseen, tiedottamiseen, tiedonkulkuun, työryhmiin ja töiden jakautumiseen. Yhtenäistä yksikössä on ollut se, että työryhmät ovat muodostettu erikoisalojen mukaisesti. Työryhmiä on aikojen saatossa kutsuttu monilla eri nimillä, mutta nykyään nimitykseksi on vakiintunut tiimi. Yksikössä mielletään tiimi ja tiimityöskentely eri tavoin ja keskustelua siitä, mitä tiimin toiminta parhaimmillaan olisi, ei ole vielä käyty. (Osastonhoitaja 2020.) Kirjallisuuden mukaan tiimin voidaan määritellä olevan ihmisistä koostuva ryhmä, joiden taidot täydentävät toisiaan, kantavat yhdessä vastuu, ovat sitoutuneita yhteisen tavoitteen ja päämäärän saavuttamiseksi. (Salomäki 2002, 16–18.)

Toimintatapojen selkeyttäminen työn suunnittelun, kehittämisen ja johtamisen osalta on tärkeää. Esimiehen ja tiimien välisen yhteistyön sujuvuus on tärkeää. Tämä edellyttää sitä, että tiimien tavoitteet ja toimintatavat selkeytetään ja tiedonkulku saadaan sujuvaksi. Yksikön toimintaa tulisi jäsentää. Yksikössä tulisi käydä keskustelua siitä, että mitä tiimityöskentely tarkoittaa fysio- ja toimintaterapiayksikössä. Vallan ja vastuun rajapinnat tulisi määritellä selkeästi. Tiimien toiminnan hahmottuminen auttaa varmasti jatkossa tiedonkulkeutumiseen. Jotta pystymme tiimien toimintaa kehittämään ja löytämään vahvuudet, on hyvä hahmottaa millaisia tapoja, käytänteitä, toiveita ja ajatuksia työntekijöillä tällä hetkellä on olemassa (Osastonhoitaja 2020).

2 TIIMIN RAKENTUMINEN JA TOIMINTA

Tiimin rakentuminen on monimutkainen prosessi. Tiimin sujuvaan ja tehokkaaseen toimintaan vaikuttavat sekä organisaation historia ja toimintatavat että tiimin muodostavat ihmiset ja tiimiin vaikuttavat ihmiset, kuten esimiehet. Tiimin muodostaminen ja tiimin muotoutuminen vaiheittain on tärkeää tiimin sujuvan toiminnan kannalta. Toimiva tiimi rakentuu yhteistyön, kokemuksen ja oppimisen kautta. Jokainen tiimin jäsen tuo tiimiin osaamisensa lisäksi myös ajatuksensa, tunteensa ja motivaationsa. Tiimin jäsenten tunteet ja motivaatio vaikuttavat oleellisesti siihen, kuinka toimiva kokonaisuus tiimistä rakentuu. Tunteet ja motivaatio vaikuttavat tiimin yhtenäisyyteen, keskinäiseen luottamukseen ja kykyyn ennalta ehkäistä ja ratkoa konflikteja. Tunteilla on merkitystä tiimin hyvinvointiin ja tehokkuuteen. Tunteiden välitymistä tapahtuu sekä esimiesten ja tiimin jäsenten välillä että myös tiimin sisällä. Positiiviset ja negatiiviset tunnetilat tarttuvat herkästi etenkin samanlaisia luonteenpiirteitä omaavien ihmisten keskuudessa. Yksi keino tasata tunnetilojen vaikutusta on se, että tiimin muodostavat erilaiset ihmiset. Ihmisten välisten suhteiden toimivuuden lisäksi tiimin toiminnan kannalta on tärkeää huomioida tiimin tietoinen toiminta, johon kuuluvat tiedon hankkiminen, jäsentely ja jakaminen tiimin sisällä. (Bell 2018, 354–356.)

Yksi avaintekijä tehokkaan tiimityön rakentumisessa on oppiminen. Yhdessä työskennellessään tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa ja toistensa tavat. Tiimin jäsenet oppivat myös toisiltaan työtä tehdessään. (O'Reilly 2017.) Parhaimmillaan tiimin jäsenet voivat saavuttaa työskennellessään yhteisen flow-tilan. Tiimin yhteiselle flow-tilalle ja yleensäkin tiimin tehokkaalle toiminnalle ovat edellytyksinä juuri se, että tiimin jäsenet tuntevat toisensa ja tiedostavat toistensa kiinnostuksen kohteet ja vahvuudet ja tiimin jäsenten välillä vallitsee luottamus. Tärkeää on myös se, että tiimillä on yhteinen tavoite ja se, että tiimin jäsenten yksilölliset tavoitteet ovat linjassa tiimin tavoitteen kanssa. Tiimin tavoite tulee olla sopivan haastava ja tiimin jäsenet työskentelevät kohti yhteistä tavoitetta samalla, kun he pyrkivät saavuttamaan omia henkilökohtaisia tavoitteitaan. Näin tiimin jäsenten työ ja osaaminen täydentävät toisiaan. Tehokas tiimin toiminta edellyttää myös hyvää työn organisointia sekä toimivaa ja selkeää kommunikaatiota tiimin sisällä. (Van den Hout, J.J.J. 2018, 402–408.)

2.1 Tiimit osana organisaatiota

Organisaatio on älykäs silloin, kun sillä on jatkuva kyky uusiutua, oppia uutta ja ennakoida muutoksia (Sydänmaalakka 2007, 220). Organisaatio muodostuu yksilöistä ja toimijoista, joilla on päämäärä ja tahto ja organisaation tehtävänä on luoda puitteet sille toiminnalle, jota varten se on olemassa (Seppänen-Järvelä 2009, 31). Terveysala on muutoksen edessä ja työt tulisi saada organisoitua mahdollisimman hyvin laadun ja tehokkuuden takaamiseksi. Työskenteleminen tiimeissä tarjoaa mahdollisuuden jakaa työtä ja vastuuta tasapuolisesti ja tiimin jäsenten osaaminen saadaan näkyväksi. (Tehy-lehti 12/2020, 38–41.)

Juhani Nikkilä ja Leena Paasivaara määrittelevät tiimin kirjassaan Arjen johtajuus (2007) seuraavasti: ”Tiimi on kahden tai useamman ihmisen ryhmä, jossa jäsenet ovat dynaamisessa, keskinäisessä ja sopeutuvassa vuorovaikutussuhteessa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.” Syy, miksi tiimi kannattaa muodostaa, on se, että yksin työskentelemällä on vaikeaa tai jopa mahdotonta saavuttaa asetettu tavoite. Tiimissä jokainen yksilö tuo oman panoksen ja osaamisen tiimin käyttöön. Tiimityön vahvuudet ovat kollegiaalisuus, toiselta oppiminen ja tiimin sisäinen tuki esimerkiksi vaikeissa asiakastilanteissa. Tiimi toimii myös erinomaisena apuna uuden työntekijän perehdyttämisessä. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 123–124.)

2.2 Tiimin muodostuminen

Tiimin muodostuminen voidaan jakaa kehitysvaiheisiin, joita ovat muotoutumis-, kuohunta, normi-, tiimivaihe. Erilaisissa projekteissa tai määräajan kestävässä hankkeissa vaiheisiin voidaan lukea myös lopettamisvaihe. Muotoutumisvaihetta voidaan kutsua eräänlaiseksi ryhmän rakentumisvaiheeksi sekä toiminnan, ryhmän rajojen ja ryhmän jäsenten välisen toiminnan osalta. Esimiehen rooli tässä vaiheessa on toimia vahvana suunnannäyttäjänä ja auttaa ryhmää tavoitteen ja ryhmän pelisääntöjen määrittelyssä. Tärkeää on käydä avointa keskustelua esimiehen ja ryhmän välillä ja luoda ryhmän jäsenille turvallisuuden tunnetta. Ryhmän muotoutumis-

vaiheessa on mahdollista, että tiimi pyrkii voimakkaasti yhdenmukaiseen toimintaan, jossa korostuvat yhtenäisyys, hyvä henki ja erinomaisuus. Tässä vaiheessa ei pystytä hyödyntämään tiimin jäsenten erilaisuutta. Tiimin hyödyllisen toiminnan kannalta tästä vaiheesta olisi tärkeää päästä eteenpäin, jotta tiimin jäsenten erilaiset näkökulmat ja osaaminen pääsisivät kunnolla esiin (Nikkilä & Paasivaara 2007, 125.)

Kuohuntavaiheessa ryhmän jäsenet alkavat tuomaan esiin mielipiteitään ja ottamaan kantaa toisten ajatuksiin ja näkemyksiin. Tässä vaiheessa esiintyy usein konflikteja ryhmän jäsenten välillä ja kapinointia esimiestä vastaan. Tiimin sisälle saattaa muotoutua kuppikuntia tai liittoutumia saman henkisten ryhmäläisten kesken. Yhteisten pelisääntöjen merkitys on suuri ja nämä pelisäännöt tulee olla ryhmäläisten tiedossa. Esimiehen tehtävänä kuohuntavaiheessa on pitää ryhmän keskeinen tehtävä kirkkaana ja huolehtia ryhmä toiminnan selkeydestä. Esimerkiksi kehityskeskustelut toimivat hyvänä työkaluna tässä vaiheessa. (Aarnikoivu 2008, 67–72.)

Normivaiheessa ryhmä alkaa pyrkiä toiminnallaan kohti tavoitteita. Turvallisuuden tunne ryhmän sisällä kasvaa ja ryhmässä uskalletaan tuoda esiin omia näkemyksiä. Ryhmä tiivistyy ja ryhmän me-henki kasvaa. Ristiriitoja sovitellaan ryhmän sisällä tai niitä pyritään välttämään, jotta voimavaroja pystytään suuntaamaan työhön. Esimiehen tehtävänä on pitää yllä ja vahvistaa positiivista ja eteenpäin suuntaavaa virettä sekä tukea toimintaa arvioivaa kriittistä keskustelua, jota on oleellista käydä toiminnan kehittymisen vuoksi. (Aarnikoivu 2008, 67–72.)

Tiimivaihe on se vaihe, johon tiimityöskentelyssä pyritään. Tässä vaiheessa ihmishuhde- ja vuorovaikutusongelmat on ratkaistu ja ryhmä keskittyy ja keskittää voimavarat työhön ja työskentelyyn kohti tavoitetta. Ryhmä toimii tiimivaiheessa itseohjautuvasti. Esimiehen rooliksi jää enemmänkin ryhmän ulkopuolisten asioiden hoitaminen, ryhmän kannustaminen ja haastaminen paikalleen jämähtämisen välttämiseksi. Ryhmää tulisi palkita onnistumisista. Tämä tukee ryhmän toimintaa. Jatkuvat organisaatiomuutokset estävät ryhmä muotoutumisen tiimivaiheeseen saakka. (Aarnikoivu 2008, 67–72.)

2.3 Tiimin jäsenet ja roolit

Tiimin toiminnalle on tärkeää, että tavoite ja perustehtävä, jota varten tiimi on muodostettu ovat selkeitä ja tiimin jäsenet ovat motivoituneita suorittamaan perustehtävää ja pyrkimään kohti tavoitetta. Tiimin jäsenten ammattitaito tulee olla sopivalla tasolla, jotta se palvelee tarkoitusta ja jäsenet kykenevät työstään selviämään. Myös jäsenten sopivuus tiimityöskentelyyn on tärkeää. Tiimin toimivuuden kannalta hyviä yksilöllisiä ominaisuuksia ovat ainakin yhteistyökyky, suunnitelmallisuus ja vastuullisuus. Luotettava, turvallinen ja yhteistyöhön kannustava ilmapiiri ovat oleellisen tärkeitä tekijöitä tiimin toimivuuden kannalta. Nämä tekijät mahdollistavat luovan ideoinnin sekä palautteen jakamisen tiimin sisällä. Tiimillä olisi hyvä olla nimetty tiiminvetäjä, jonka vastuulla ovat käytännön järjestely, työn laadun tarkkailu, toimia tiimin yhteyshenkilönä organisaation johdon ja muiden tiimien vetäjien välisessä kommunikaatiossa ja auttaa ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa. (Nikkilä & Paasi-vaara 2007, 124–125.)

2.4 Tiimin tavoitteet ja pelisäännöt

Sosiaalisen vertailun teoria ohjaa tiimin ja organisaation pelisääntöjen muodostumista. Teorian mukaan ihmisellä tai yksilöllä on taipumus käyttäytyä vallitsevien asenteiden ja käsitysten mukaan ja yksilön on vaikea vastustaa enemmistön luomia normeja. (Pohjanheimo 2012, 119.) Tiimi-työskentelyssä tätä teoriaa on hyvä hyödyntää pelisääntöjen luomisessa. Tiimin pelisäännöt olisi hyvä luoda tiimin sisällä keskustellen, jolloin tiimi luo yhteiset normit ja säännöt. Sama toimintamalli toimii myös tavoitteiden määrittelyssä, tehtävien priorisoinnissa ja ideoinnissa. Mitä yksimielisempi keskustelujen lopputulema on, sen vaikeampi yksilön on näitä yhdessä luotuja normeja vastustaa. Nämä keskustelut tulisi käydä kasvokkain. Esimiehen rooli näissä keskusteluissa on määritellä selkeästi aihe ja varmistaa, että jokaisella keskusteluun osallistuvalla on mahdollisuus tuoda oma näkemyksensä esiin. Esimies toimii organisaation edustajana keskusteluissa ja tuo keskusteluun mukaan

organisaation kannalta olennaiset tekijät. Viime kädessä esimiehellä on vastuu organisaation toiminnan onnistuminen ja johtaminen, joten hänellä on myös valtaa ratkaista asioita. (Pohjanheimo 2012, 120–121.)

2.5 Tiimityön haasteet

Tiimityön haasteena on tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen. Pohjanheimo (2012) kuvailee ryhmän sisäiseen dynamiikkaan olennaisesti vaikuttavaksi tekijäksi ihmisten pyrkimyksen tasapainottaa työpanoksen suhdetta esimerkiksi työstä saatavaan palkkaan tai palautteeseen ja tämän vertaamista muihin ryhmän jäseniin. Pyrkimys on, että tämä suhde on vähintäänkin samalla viivalla muiden ryhmän jäsenten suhteen kanssa. Jos tässä tasapainossa havaitaan epäoikeudenmukaisuutta, yksilö pyrkii tasapainottamaan tilannetta joko pyrkimällä vaikuttamaan palkkaansa tai asemaansa ryhmässä. Toinen vaihtoehto on vähentää työpanosta. Epätasapaino saattaa johtaa motivaation laskuun ja siitä seuraavaan työtehon puutoamiseen. Tämä johtaa työryhmän sisällä kierteeseen, joka tuottaa ryhmän jäsenille epäoikeudenmukaisuuden tunteeseen ja kokemuksiin. Tämän kaltaisen ilmiön välttäminen on mahdollista esimerkiksi tuomalla kaikkien työryhmään kuuluvien työpanos näkyväksi. Jokaisen tiimin jäsenen on myös tiedettävä, että omalla työpanoksella on oleellinen merkitys työryhmän onnistumisen kannalta. (Pohjanheimo 2012, 219–220.)

2.6 Palaverien merkitys tiimityöskentelyssä

Säännölliset palaverit ovat tärkeä osa johtamisjärjestelmää (Surakka 2006, 18). Yhteiset palaverit ja tapaamiset ovat oleellisessa roolissa tiimin tehokkaassa toiminnassa. Tämä pätee sekä yksittäisen tiimin toiminnassa että myös koko yksikön toiminnassa. Kyseeseen voivat tulla esimerkiksi tiimien sisällä päivittäin lyhyet tapaa-

miset, joissa ovat paikalla mahdollisimman moni tiimin jäsen tai koko yksikön jäsenet kokoavat tapaamiset. Nämä tapaamiset vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tiimien toiminnan kannalta on tärkeää, että jokainen tiimin jäsen tuntee kuuluvansa tiimiin sen tasavertaisena jäsenenä. Toinen tärkeä tekijä on se, että yksikön eri ammattiryhmistä muodostuvat tiimit tai eri erikoisalojen tiimit tuntevat kuuluvansa samaan yksikköön ja yksikössä puhalletaan samaan hiileen. Tämä edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Mikäli yhteenkuuluvuuden tunnetta ei saada synnytettyä, saattaa seurauksena olla organisaation tai yksikön pirstoutuminen ja eri ammattiryhmien tai tiimien välille syntyä negatiivisia jännitteitä. Yksittäisen tiimin tai ammattiryhmän sisällä ollaan taipuvaisia näkemään oma ryhmä tai tiimi positiivisemmassa valossa kuin muut ryhmät. Jokaisella tiimillä on omanlainen käsitys siitä, miten asiat tulisi hoitaa. Tunne yhteenkuuluvuudesta vähentää negatiivista jännitettä eri tiimien välillä. (Weller 2014, 149–150.) Palaverien jälkeen kaikkien tiimiläisten tulisi toimia yksimielisesti ja siksi kaikkien tiimin jäsenten osallistuminen palavereihin on tärkeää. (Spiik 2004, 223).

2.7 Tiimin tiedonkulku

Yksi hyvin toimivan tiimin ominaisuuksista on tiedon jakaminen tiimin sisällä selkeästi. Toimivan tiimin kannalta on tärkeää luoda yhdenmukaiset tavat kommunikoida. Informaatio tulisi olla selkeässä muodossa ja helposti löydettävissä. Tämä vähentää tulkinnan mahdollisuuksia ja tehostaa toimintaa, koska tärkeä tieto on kaikkien ulottuvilla. Selkeät ja avoimet kommunikaatiotavat helpottavat tiimin sisäistä viestintää ja tiimiläiset kokevat tulevansa kuulluiksi. Tämä vahvistaa tiimin sisäistä luottamusta. Jokainen tiimin jäsen uskaltaa tuoda omia ajatuksiaan, ideoitaan ja näkemyksiään tiimin päätöksen tekoon, jos he kokevat, että heitä arvostetaan tasavertaisena tiimin jäsenenä. Tämä on yksi tekijä tiimin demokratian syntymisessä. (Weller 2014, 152.) Matala kynnyks tiedon jakamiseen on edellytys niin sanotun hiljaisen

tiedon siirtymisessä työntekijöiden keskuudessa. Hiljainen tieto tarkoittaa kokemusta, henkilökohtaista taitoa ja tietoa tai esimerkiksi epävirallista toimintatapaa. (Janhonen 2010, 24).

2.8 Esimies tiimien ja tiimivastaavien tukena

Vallan ja vastuun rajan määrittäminen ei ole helppoa. Tehokkaan toiminnan edellytyksenä on se, että tiimeillä toiminnastaan vastuuta, mutta valtuudet päätöksiin on usein kuitenkin esimiehellä. Tämä asetelma tuo ristiriitoja, kun tarvittaisiin valtaa, jotta työskentelytavat säilyisivät eettisesti tasokkaina. (Perttula 2019, 38.) Kuten Loppela (2004, 234) väitöskirjassaan toteaa, on esimiehen ja johdon rooli tärkeää työyhteisön kehittämisen, työhyvinvointia ja työkykyä ylläpitävän toiminnan kannalta. Näitä työssäjaksamisen tekijöitä vahvistaa työntekijän tunne työnhallinnasta, osallistava johtaminen sekä työntekijän autonomian korostaminen.

Esimies voi osaltaan tukea tiimien toimintaa reilulla ja tasapuolisella kohtelulla. Tiimeillä on hyvä olla määriteltynä selkeä ja innostava tavoite, jolloin työllä koetaan olevan tarkoitus. Tiimi on tärkeä ottaa mukaan määrittelemään tavoitettaan ja suunnittelemaan työtään, jolloin työntekijät pääsevät vaikuttamaan omaan työnkuvaansa. Näiden toimintatapojen on todettu lisäävän työhyvinvointia ja vähentävän konflikteja työyhteisössä. Epäselvät johtorakenteet ja monimutkainen byrokratia johtavat useammin työyhteisössä konflikteihin. (Almost 2016, 1498–1499.)

2.9 Tiimin itseohjautuvuus

Parhaimmillaan tiimi toimii itseohjautuvasti, kun jokainen työntekijä saa tehdä työnsä omaan tahtiin ja omalla tavallaan. Itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että työntekijät voivat toimia oma-aloitteisesti ja uskaltavat ehdottaa uusia toimintamalleja. (Perttula 2019, 38–41.) Jotta tiimin itseohjautuvuus toteutuisi, jokaisella tulisi olla

tiedossa organisaation strategia ja visio. Tiimien tehtävänä on toimia vastuualueellaan itseohjautuvasti organisaation arvojen rajoissa. (Spiik 2004, 208–209.) Itsensä johtamista tukevat rohkeus tunnistaa oman osaamisen rajat, riittävä koulutukseen osallistuminen ja esimerkiksi työnohjaus (Miettinen ym.2000, 146–149). Kun puhutaan itseohjautuvasta tiimistä, niin se tarkoittaa, että tiimi on vastuullinen, motivoitunut ja sitoutunut saavuttamaan tavoitteita (Pietilä ym. 2002, 274).

3 TIIMITYÖN KEHITTÄMINEN

Tiimityöskentelyn kehittäminen onnistuu parhaiten määrittelemällä ensin nykytilanne eli miten tällä hetkellä toimitaan ja mihin toiminta perustuu. Näiden perusteella voidaan luoda tavoite, jota kohti jatkossa pyritään. Tiimityöskentelyn kehittäminen on pitkäkestoinen prosessi ja siihen johtaa toimintatapojen muokkaaminen. Kehittämistoiminnan tarkoituksena on luoda hyviä ja tuottavia toimintatapoja. Tiimityöskentelyltä vaaditaan yhtenäistä arvopohjaa, joka mahdollistaa kehittämisen. Tavoitteena tiimityöskentelyssä on se, että työntekijät kykenisivät kyseenalaistamaan omien toimintatapojen ja -mallien toimivuutta. Toisten tiimien hyvistä kokemuksista ja malleista on mahdollisuus oppia. (Koivukoski & Palomäki 2009, 31–33; Spiik 2004, 227; Vehviläinen 2002, 13.)

3.1 Tiimityöskentelyn hyötyjä

Tiimityön hyöty on esimerkiksi se, että tiimin toiminta on aina enemmän kuin yksittäisen ihmisen vahvuudet ja tiimissä toimiessa on mahdollista jakaa jokaisen yksilön vahvuudet. Tiimi on tällöin enemmän kuin osiensa summa. Lisäksi tiimissä yksittäisen työntekijän on mahdollisuus oppia enemmän ja kehittää osaamista. Tiimissä toimiessa pystytään ratkaisemaan ongelmia paremmin kuin yksilöinä, tunnistamaan haasteita ja katsomaan asioita monesta eri näkökulmasta. Tämä antaa myös mahdollisuuden tarttua kehitettäviin asioihin helpommin. Tiimin työskentely on tehokkaampaa ja tiimissä toimiminen lisää työtyytyväisyyttä. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 67–69.)

Tiimityöskentely mahdollistaa työntekijöitä saavuttamaan tavoitteita ja tiimissä jokaisen työpanos on tärkeä. Tiimissä toimiminen, on mahdollisuus saada yksilön mielipide kuuluviin ja muutoksien kohtaaminen tiimissä on helpompaa. Tiimityöskentely helpottaa uusien asioiden oppimista ja ryhmän oppiminen on tehokkaampaa. Työyhteisön toimivuus ja aito tiimi lisäävät työhyvinvointia ja kannustavat sekä motivoivat haasteellisissakin tilanteissa. (Salminen 2013, 57–66.) Myös Sanerman (2009, 273) väitöskirjatutkimuksen mukaan tiimityöskentely lisää uuden oppimista ja tähän vaikuttavat myönteisesti yhteiset arvot, toisiin tutustuminen ja yhdessä tekeminen.

Atwalin ja Caldwellin (2006, 363) mukaan onnistunut tiimi muodostuu yhteensoviteista tiedoista ja taidoista. *Heidän* mukaansa tiimin taitovaatimukset jaetaan kolmeen eri osioon, joita ovat ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot, vuorovaikutustaidot sekä tekninen ja toiminnallinen asiantuntijuus. Jotta tiimintyöntekijät suoriutuisivat työstään ja pääsevät siinä etenemään, he tarvitsevat tietyn määrän teknisiä ja toiminnallisia tietoja. Tiiminjäsenten tulee työskennellä yhteisen päämäärän ja tavoitteen saavuttamiseksi ja heidän tulee kyetä analysoimaan puuttuvia tietoja ja taitoja sekä lisäämään niitä tarpeen mukaan. Tällöin tiimin toiminta on suunnitelmallista ja tavoitteellista, kun toimintaa arvioidaan. (Koivukoski & Palomäki 2009, 41.)

3.2 Tiiminjäsenten erilaisuus vahvuutena

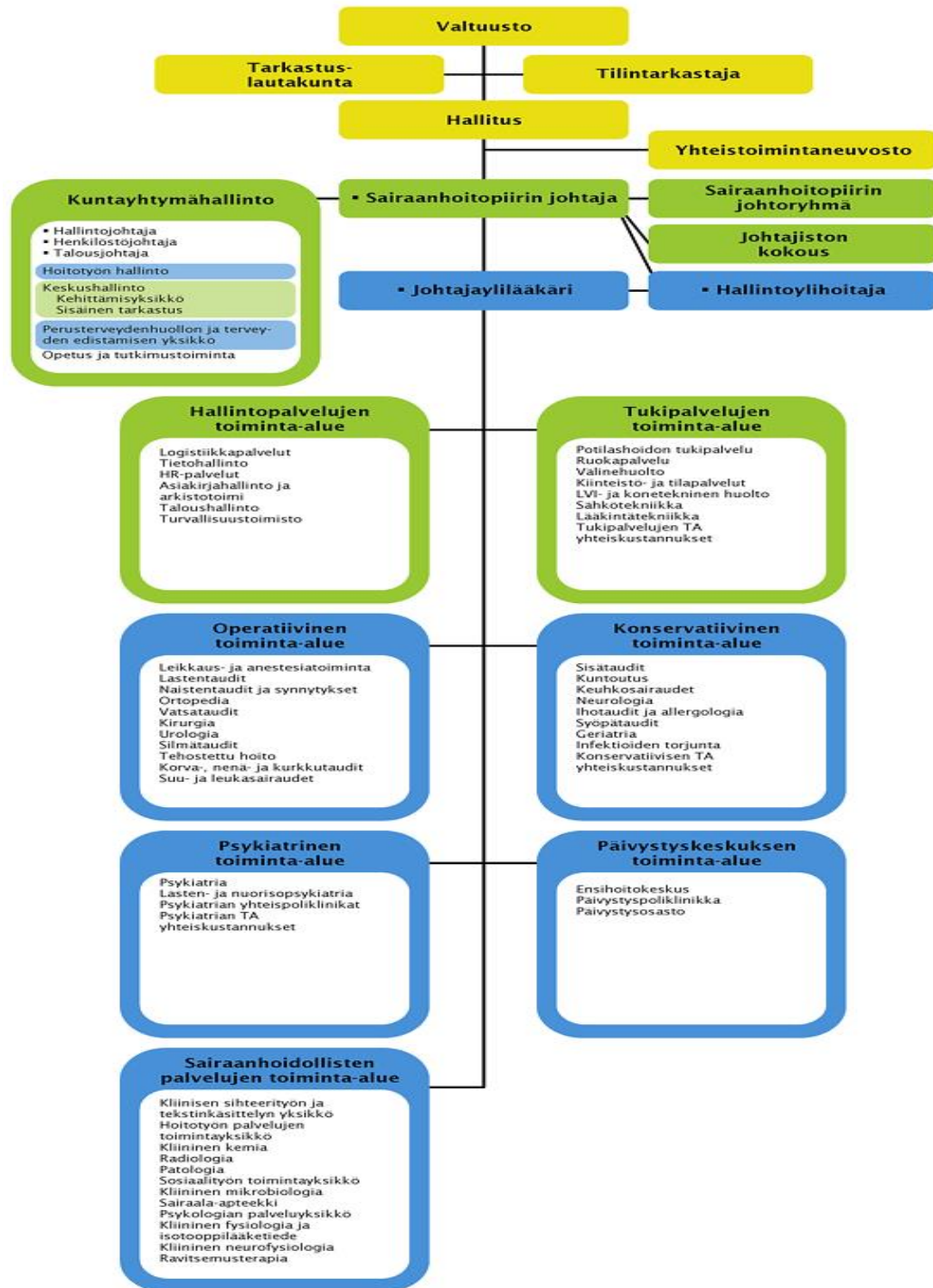
Hyvän tiimin ominaisuuksiin kuuluu jokaisen työntekijän arvostaminen ja ammattitaidon hyödyntäminen. Hyvässä tiimissä on siis toisien ominaisuuksia täydentäviä taitoja ja siitä löytyy monenlaista osaamista. Tällaisessa tiimissä mahdollistetaan luova ajattelemisen ja asioista keskusteleminen avoimesti sekä kriittisesti. Hyvässä tiimissä tarvitaan kahdenlaisia jäseniä, hallitsevia ja mukautuvia. Heillä molemmilla on erilainen suhtautuminen asioihin. Hallitsevien ihmisten tapa ajatella on ripeä ja rohkea tempoinen ja he yleensä esittävät mielipiteensä ensimmäisenä. Mukautuvat jäsenet taas harkitsevat mielipiteitään tarkemmin, tekevät laadukkaita päätöksiä ja tasapainottavat ryhmän toimintaa. Näitä molempia tarvitaan ryhmän toimisen kannalta. (Spiik 2004, 134.)

Toimivassa tiimissä voimme puhua myös olevan asiakeskeisiä ja ihmiskeskeisiä ihmisiä. Ihmiskeskeisten ominaisuuksiin kuuluu viihtyminen tiimin jäsenenä ja heidän vahvuksiinsa kuuluu yhteistyön tekeminen. Heillä on tapana olla joustavia ja he näyttävät herkästi innostumisen sekä tunteensa. Asiakeskeiset ihmiset taas haluavat termin mukaisesti pysytellä asiassa ja heitä kiinnostaa lähtökohtaisesti työn eteneminen. Asiakeskeiset ihmiset noudattavat pelisääntöjä ja ohjeistuksia sekä toimivat harkitsevasti. Näistä kumpikaan ihmistyyppi ei voida sanoa olevan parempi vaan toimivasta tiimistä löytyy molempien kaltaisia jäseniä. Jokaisen työntekijän erilaisuus on rikkaus tiimissä toimiessa. (Spiik 2004, 134–135.)

4 SAIRAALA KEHITTÄMISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Etelä-Pohjanmaan Sairaanhoitopiiri (EPSHP) koostuu 18 eri Etelä-Pohjalaisesta kunnasta. Sairaanhoitopiirin alueella on yli 200 000 asukasta. Sairaanhoitopiirin strategian on laatinut yhteistyössä viranhaltijat ja hallitus. Strategia hyväksytään sairaanhoitopiirin hallituksessa. Etelä-Pohjanmaan Sairaanhoitopiirin strategian 2013–2020 mukaan visiona on tuottaa ”Terveystyötyä vaikuttavasti, asiakaslähtöisesti ja yhteistyökykyisesti vahvassa erikoissairaanhoidon ympäristössä”. Sairaanhoitopiirin visio tulevaisuuteen vuoteen 2020 on ”ihmisen terveyden tähden” (Strategia 2013–2020, 5–7). Visio on strategian maaliruutu. Visio on näkemys tulevaisuudesta ja se on tavoiteltava asia tulevaisuudessa (Viitala & Jylhä 2013, 60). Strategian mukaan Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä toimitaan ihmisarvoa kunnioittavasti, asiakaslähtöisesti, luottamusta herättävästi ja vastuullisesti (Strategia 2013–2020, 5–7).

Sairaala on organisaationa iso, jonka ylemmän johdon muodostavat muun muassa sairaanhoitopiirin valtuusto ja -hallitus, johtaja ylilääkäri, yhteistoimintaneuvosto, sairaanhoitopiirin johtaja ja hallintoylihoitaja (kuvio 1). Sairaanhoitopiirissä on seitsemän eri toimialuetta, joihin kuuluvat operatiivinen-, konservatiivinen-, päivystyksen-, sairaanhoidollisten-, psykiatrinen-, tukipalvelujen- ja hallintopalvelujen toiminta-alueet. Näiden toiminta-alueiden sisälle mahtuu useita pieniäkin yksiköitä. (Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin organisaatio ja rakenne, [viitattu 7.2.2021].)



Kuvio 1 Sairaanhoitopiirin organisaatiokaavio. (Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri 2021)

4.1 Fysio- ja toimintaterapiayksikkö kehittämistyön toimintaympäristönä

Työskentelemme fysioterapeutteina Seinäjoen Keskussairaalassa, kuntoutuksen toimintayksikössä. Kuntoutus on osana konservatiivista toiminta-aluetta ja olemme palveluja tuottava yksikkö. Yksikössämme työskentelee fysioterapeutteja, toimintaterapeutteja, jalkaterapeutteja, kuntohoitajia, fysioakustisesta tuolihoidosta vastaava henkilö, musiikkiterapeutti, vastaava toimintaterapeutti, apulaisosastonhoitaja ja osastonhoitaja. Fysio- ja toimintaterapiayksikköön kuuluvat esimerkiksi lasten ja nuorten fysio- ja toimintaterapia, neurologinen fysio- ja toimintaterapia, ortopedinen ja kirurginen fysioterapia sekä fysiatriksen poliklinikan fysio- ja toimintaterapia.

Terapeutit työskentelevät tiimeissä omilla erikoisaloillaan lähes kaikkialla erikoissairaanhoidossa. Tiimien koko vaihtelee yhdestä henkilöstä yhdeksään henkilöön. Tiimeillä on yhteisiä palaverieita noin 4–5 kertaa vuodessa, jossa osastonhoitaja on paikalla. Lähes jokaiselle tiimille on valittu tiimivastaava, joka vastaa tiimin käytännön organisoinnista, esimerkiksi työntekijöiden sijoittumisesta ja resurssien riittäväydestä töiden mukaan sekä edustaa omaa tiimiään esimerkiksi tiimivastaavien palaverissa. Tiimivastaavilla on yhteinen palaveri osastonhoitajan kanssa noin kerran kuukaudessa. Tiimivastaavan rooli ja työnkuva vaihtelevat tiimikohtaisesti. Tiimivastaavia yksikössämme on kaikkineen yhdeksän kappaletta. Toimintaterapeuteilla ei varsinaisia tiimivastaavia ole. Heidän edustajanaan ja toiminnasta vastaa pääosin vs. apulaisosastonhoitaja.

Fysio- ja toimintaterapiayksikössä kuntoutuksen visio ja arvot noudattelevat Etelä-Pohjanmaan Sairaanhoidopiirin yleistä strategiaa. Strategian lähtökohtana on ajatus siitä, miten tulemme pääsemään haluamaamme tulevaisuuden kuvaan. Haasteena strategian toteutumiselle on kuntoutuksen merkityksen ja painoarvon huomioiminen sairaanhoidopiirissä, toiminnan tehostaminen, mutta samaan aikaan henkilöstön työhyvinvoinnin toteutuminen ja väestön tuomat muutokset, kun ikääntyvien määrä on lisääntynyt. Fysio- ja toimintaterapiayksikön vahvuudeksi ajatellaan henkilöstön ammatillinen osaaminen ja se, että kuntoutus on järjestelty väestöpohjaan nähden hyvin. (Kuntoutuksen suunnittelupäivä 2019, 1–3.)

5 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA KEHITTÄMISKYSYMYKSET

Kehittämistyömme tarkoituksena on kehittää tiimityöskentelyä ja selkeyttää tiimivastaavien toimenkuvaa Seinäjoen keskussairaalan fysio- ja toimintaterapiayksikössä. Tavoitteenamme on löytää yksikön tiimityöskentelyn tämänhetkiset vahvuudet, heikkoudet ja kehittämisen kohteet.

Kehittämistyössämme haemme vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten tiimityöskentely tällä hetkellä toteutuu ja mitkä ovat tiimityön vahvuudet ja heikkoudet tällä hetkellä?
- Miten työnjako ja erilaiset roolit toteutuvat tiimien sisällä tällä hetkellä?
- Miten esimiesten ja tiimien sekä esimiesten ja tiimivastaavien yhteistyö toimii tällä hetkellä?
- Miten tiedonkulku toimii tiimien sisällä ja yksikössä tällä hetkellä?
- Miten selkeät tiimien tavoitteet ovat tällä hetkellä ja miten tavoitteet vaikuttavat tiimityöskentelyyn?
- Millaisia kehittämisen kohteita tiimityöskentelyssä ja tiimivastaavien toiminnassa on tulevaisuutta ajatellen?

6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Seuraavissa luvuissa kerromme kehittämistoiminnan toteutuksesta. Aloitamme siitä, miten päädyimme valitsemaan aiheen, esittelemme kehittämistoiminnassa käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä kerromme aineiston keruu- ja analysointimenetelmistä.

6.1 Aiheen valinta

Meidän opinnäytetyömme aihe nousi käytännön tarpeista ja oman mielenkiintomme kohteista. Tiimityöskentelyn kehittäminen on aiheena ajankohtainen ja koko fysio- ja toimintaterapiayksikön yhteisenä tavoitteena vuodelle 2021. Tiimit toimivat parhaiten silloin, kun halutaan kehittää toimintaa ja kaikilla on suhde kehitettävään työhön. Ryhmässä toimiminen lisää tiimiälyä eli opimme tunnistamaan vahvuutemme, kehittämään heikkouksiamme ja opimme toisiltamme sekä kykenemme työskentelemään muuttuvissakin tilanteissa. (Perttula 2019, 38–39.)

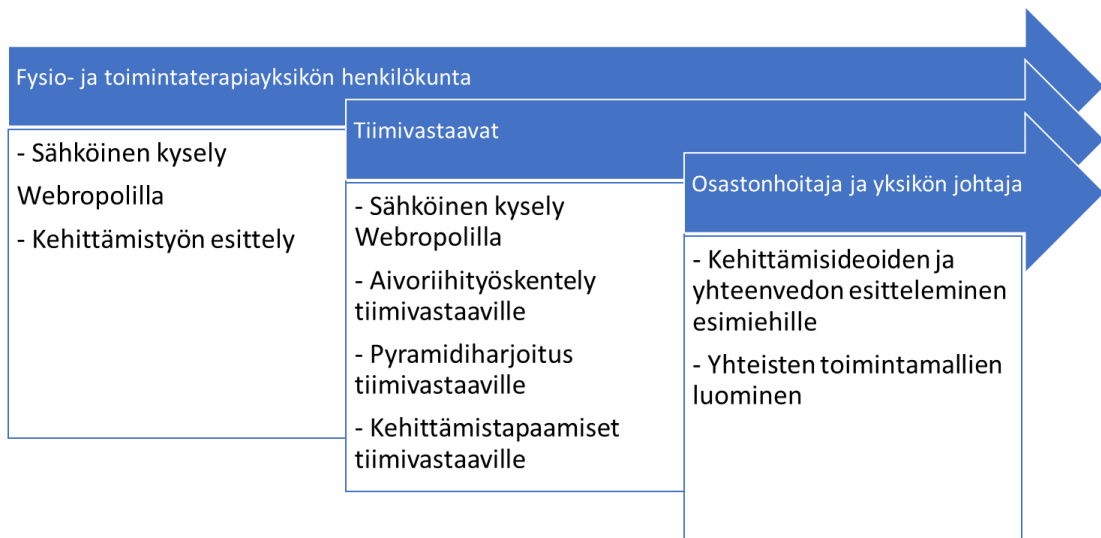
Toikko ja Rantanen (2009, 14) määrittelevät kehittämisen useamman osa-alueen laajana kenttänä. Kehittäminen voi pyrkiä esimerkiksi organisaation tai yhden työntekijän toimintatavan tai -rakenteen kehittämiseen. Kehittämällä voidaan uudistaa palveluita tai tehdä rakenteellisia uudistuksia. Kehittämisen tarve ja tavoite voidaan määrittellä ylhäältä- tai ulkoapäin tulevaksi tai kehittäminen voi lähteä liikkeelle työntekijöiden itsensä luomana tavoitteena. Tällöin kehittäminen etenee vaihe vaiheelta yhdessä eteenpäin ja tavoite muodostuu prosessin kuluessa. Kehittäminen voi olla myös hanketyyppistä, jolloin sillä on tietty ajallinen jatkumo, mutta toisaalta kehittäminen voi olla myös jatkuvaa organisaation toimintaa, joka rytmitetään vaikkapa tiettyihin jaksoihin vuosittain. Kehittämällä voidaan pyrkiä uuden idean luomiseen tai toimintamallin kokeilemiseen. (Toikko & Rantanen. 2009, 14–15.) Seuraavissa luvuissa käsittelemme ja perustelemme kehittämistyömme menetelmällisiä valintoja.

6.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa yhdistetään kehittämistoiminta ja tutkimuksellinen lähestyminen (Toikko & Rantanen 2009, 21.). Kehittävää toimintaa edeltää aina kehittävä tutkiminen. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta pyrkii tuomaan vastauksia käytännön haasteisiin ja epäkohtiin, joihin tuotetaan tietoa käytännön toimintaympäristöissä. Tietoa ja vastauksia tuotetaan siis tutkimuksellisten periaatteiden, asetelmien ja menetelmien avulla käytännön ympäristössä. Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla pyritään ottamaan osaa laajempaan kokonaisvaltaiseen keskusteluun, ei niinkään ratkaisemaan yksittäisiä ongelmia. Tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta puhutaan silloin, kun kyseessä on tavoitteena ratkaista käytännön ongelma tutkimuksellisella tavalla. (Toikko & Rantanen 2009, 18–24.)

Toikko ja Rantasen (2009, 36) mukaan tutkimuksellinen kehittämistoiminta ei toteudu tutkimuksen ehdoilla vaan tutkimuksella tuetaan kehittämistä. Kehittämisen tuottama tieto voi olla hiljaista tietoa, näyttöön perustuvaa tietoa tai uutta kehittämistietoa tuottava tapa (Toikko & Rantanen 2009, 41–44). He kuvaavat kehittämistoiminnan prosessia, joka koostuu erilaisista vaiheista ja viidestä erilaisesta tehtäväkokonaisuudesta. Nämä tehtävät ovat: perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi. He jakavat kehittämissprosessin erilaisiin malleihin, joita ovat lineaarinen malli, spiraalimalli, tasomalli ja spagettimalli. (Toikko & Rantanen 2009, 56–74.)

Kehittämistyössämme tulee olemaan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan piirteitä. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa yhdistetään kehittämistoiminta ja tutkimuksellinen lähestyminen. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta pyrkii tuomaan vastauksia käytännön haasteisiin ja epäkohtiin, joihin tuotetaan tietoa käytännön toimintaympäristöissä. Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla pyritään ottamaan osaa laajempaan kokonaisvaltaiseen keskusteluun, ei niinkään ratkaisemaan yksittäisiä ongelmia. Tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta puhutaan silloin, kun kyseessä on tavoitteena ratkaista käytännön ongelma tutkimuksellisella tavalla. (Toikko & Rantanen 2009, 18–24.)



Kuvio 2 Kehittämistyön eteneminen

Kehittämisprosessi etenee tavallisesti ylhäältä-alas tai alhaalta-ylös prosesseina. Kun puhutaan organisaation tarpeen kehittämisestä, se etenee tyypillisesti ylhäältä alas-tyyppisesti (Toikko & Rantanen 2009, 48). Meidän kehittämistyömme etenemistä olemme esitelleet yllä (kuviot 1 ja 2) ja se sai alkunsa organisaation johtamisen muutoksista ja tiimityöskentelyn vahvistamisen tarpeesta. Lisäksi oma kiinnostuksemme Fysio- ja toimintaterapia yksikön tiimityöskentelyn tämänhetkiseen tilanteeseen ja sen mahdolliseen kehittämiseen vahvisti tämän tyyppisen kehittämismenetelmän valintaa. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan soveltaminen sopii työhömme siitä syystä, että työmme tarkoituksena on selvittää nykyisiä hyviä toimintamalleja ja tiimityöskentelyn alkutilannetta, vahvuuksia, haasteita sekä kehittämiskohteita. Toikon ja Rantasen (2009, 22) mukaan käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tuottamaan tietoa aidossa käytännön toimintaympäristössä.

6.3 Toimintatutkimus

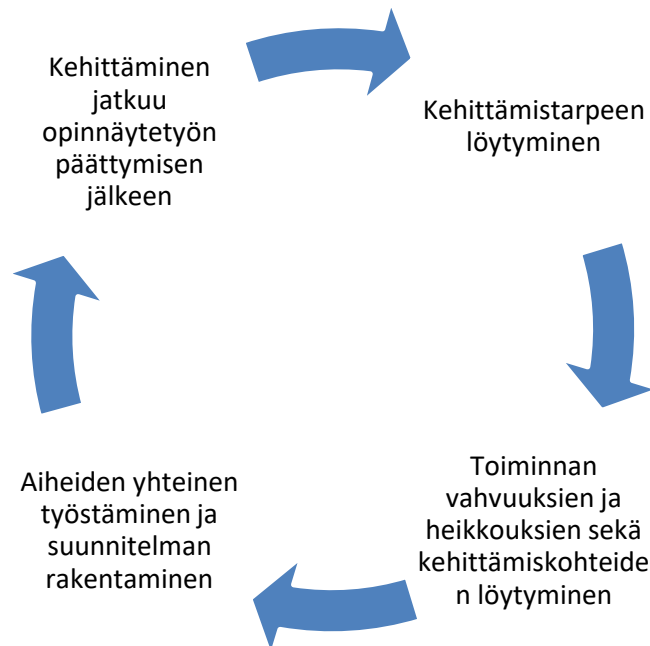
Toimintatutkimukselle on ominaista kehitysnäkökulma ja se on kokonaisvaltainen kuvaus jonkin asian muutoksesta. Tässä tutkimustavassa nivoutuvat yhteen tutkimus ja toiminta sekä siinä ovat mukana ihmisiä käytännön työelämästä. Toimintatutkimuksen nouseekin juuri käytännöntyön toimijoista, ei ulkoapäin tulevista ohjeista ja siinä pyritään luomaan ratkaisumalli käytännön ongelmiin. Toimintatutkimus on jatkuva prosessi ja se etenee yhteistyössä niiden kanssa, joita tutkimus koskee.

Toimintatutkimuksen sanotaan parhaiten soveltuvan ryhmälle ja sen toiminnan kehittämiseen. (Kananen 2014, 11, 15.)

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää käytännön työssä. Tässä menetelmässä tutkittavat ja tutkija toimivat aktiivisessa, vuorovaikutuksellisessa suhteessa. Tutkija on mukana kehittämistyössä omina kokemuksinaan, hänellä on ymmärrys tutkimuksen kohdetta kohtaan ja luultavasti myös oletuksia tutkittavasta aiheesta sekä hän käyttää tekemiään havaintoja tutkimusaineiston lisäksi materiaalina. Hänen tehtävänä on kannustaa tutkimukseen osallistujia luottamaan omiin kykyihinsä. (Heikkinen 2010, 19–21.)

Meidän kehittämistyössämme on viitteitä spiraalimallista (kuvio 3), jota käytetään toimintatutkimuksessa ja tämä syklinen eteneminen on oleellinen osa toimintatutkimusta. Yhdessä syklissä on sisällä suunnittelu, toimeenpano, havainnointi ja reflektointi. Spiraalin mukaan kehittämistoiminta kuvataan jatkuvana prosessina. Spiraalin mallin mukaisesti toimintaa kuuluu suunnitella ja sen jälkeen toimintaa kehitellään kokemusten pohjalta. Nämä spiraalin vaiheet vuorottelevat kehässä. Uusien syklien alku on mahdollista kehän mistä tahansa vaiheista ja siksi on hankalaa sanoa mistä alku on lähtenyt. Toimintaa kehitetään kokeilujen ja tutkimuksen kautta. (Toikko & Rantanen 2009, 66; Heikkinen 2010, 19; Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010, 12, 78–81.)

Spiraalin ensimmäisessä kehässä muodostetaan lähtökohta kehittämisprosessille eli todetaan tarve kehittämistoiminnalle. Seuraavassa vaiheessa on vuorossa tämänhetkisen tilan kartoittaminen ja hyvien toimintatapojen kerääminen. Kolmannessa vaiheessa aiheita työstetään ja luodaan suunnitelmia tulevaisuuden toiminnalle. Neljännessä vaiheessa kehittäminen jatkuu opinnäytetyön päättymisestä huolimatta.



Kuvio 3 Kehittämistyön spiraalimaisuus (mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 67)

6.4 Dialogisuus menetelmänä kehittämisessä

Kehittämistyössämme pyrimme toimimaan oikeaoppisen dialogin mukaisesti. Kehittämistyössämme luomme uusia toimintatapoja vanhaan tietoon yhdistettynä, jonka Syvänen ym. (2015, 144–145) määrittelee uudistumista tavoittelevaksi dialogiseksi johtamiseksi. Heidän mukaansa, jotta nykyisille ja vanhoille toimintamalleille löydetään perusteluita tai uusia toimintamalleja, on niitä kyettävä perustelemaan, kyseenalaistamaan ja tarvittaessa muuttamaan. Dialogisuuden kautta jokainen työntekijä saa mahdollisuuden vaikuttaa kehittämiseen ja dialogissa pyritään ymmärtämään ja näkemään uusia vaihtoehtoja ja kehittämisessä huomioidaan jokainen yksilöinä. (Syvänen ym.2015, 35, 201–202.)

Dialoginen johtaminen ja kehittäminen ovat tapoja, joilla päästään kehittämään työyhteisön toimintatapoja, innovatiivisuutta ja uuden oppimista. *Heidän* mukaansa dialoginen johtaminen ja dialogin kehittäminen mahdollistavat työelämän haasteiden ratkaisemisen. Johtamisessa tavoitettavuus, saavutettavuus ja mahdollisuus lähestyä helposti lisäävät henkilöstön luottamusta. (Syvänen ym. 2015,9, 56, 59–64.) Dialogi ei ole vain tavallista keskustelua tai tapaa päästä johtopäätöksiin, vaan se vaatii kaikkea keskinäisen kunnioituksen, avoimuuden ja yhdessä ajattelemisen väliltä. Oikeanlaisella dialogilla opitaan ymmärtämään muita ja näkemään erilaisia vaihtoehtoja ratkaista asioita. (Syvänen ym. 2015, 9, 33–35.) Dialogisuus työelämässä on sitä, että siellä vallitsee jatkuvaa oppimista ja kehittymistä edesauttava ilmapiiri. Se mahdollistaa tietojen, osaamisen ja taitojen hyödyntämisen työssä sekä niiden jakamisen muille. Tämä on mahdollista, kun töissä on riittävästi aikaa ajattelulle ja ideoinnille sekä niiden jakamiseen kannustetaan. Keskustelua tulisi harjoitella, jolloin muutokset esimerkiksi työpaikoilla onnistuvat ja työnteko muuttuu sujuvammaksi. (Syvänen ym. 2015, 34–35, 68–73.)

Hyvässä dialogissa ei haeta tapaa erotella hyvää tai huonoa, eikä haeta keskustelussa oikeassa tai väärässä olijaa osapuolta. Dialogin peruslähtökohtana on se, että opitaan ymmärtämään toisen näkemyksiä, vaikka niitä ei välttämättä pystyisi sisimmässään hyväksymään. Täytyy oppia kuuntelemaan toista ja perustelevaan näkemyksiä. Dialogisuudessa heitetään yksilöiden valta-asetat syrjään. On tärkeää oppia kohtelevaan vastapuolta tasavertaisesti, koska se johtaa onnistuneeseen dialogiin. Toisen ajatuksia ja mielipiteitä tulisi oppia kuuntelemaan ilman ennakkoluuloja ja sumentavia kiikareita. (Syvänen ym. 2015, 34–35, 64–69.)

Dialogisuudessa nousevat esiin avoimuus ja vastavuoroisuus. Oikea-oppisen dialogin perusteiden oppiminen johtaa lopulta oman ymmärryksen syvenemiseen ja kehittymiseen. Tätä lisää se, että oppii luottamaan toiseen ja toisen osapuolen näkemykseen. Täydellinen kuunteleminen ei onnistu, mikäli luottamus toiseen puuttuu. Dialogisuus vaatii siis kykyä käsitellä ja hallita omia tunteitaan, kykyä puhua ja ilmaista omia ajatuksia sekä kykyä kuunnella ja esittää mahdollisesta tarkentavia kysymyksiä. Kuuntelemisen taidon ajatellaan usein olevan helppoa, vaikkakaan se lopulta hyvin harvoin sitä on. Kuuntelemisen taito on aina ajankohtainen kehitettävä aihe niin omassa elämässäni kuin työelämässäkin. (Syvänen ym. 2015, 64–69.)

7 AINEISTONKERUU- JA ANALYSOINTIMENETELMÄT

Keräsimme opinnäytetyömme aineiston Fysio- ja toimintaterapiayksikön henkilökunnalta kahdella erillisellä kyselyllä, jotka osoitettiin koko henkilökunnalle ja tiimivastaaville. Esittelemme seuraavaksi käyttämiämme aineistonkeruumenetelmiä sekä menetelmiä, joita käytimme aineistojen analysoimisessa.

7.1 Kyselylomakkeilla aineiston kerääminen

Tutkimusaineistoa keräsimme kahden eri Webropol- nettikyselyn avulla, joihin molempiin oli vastausaikaa kaksi viikkoa. Sähköinen linkki kyselyyn lähetettiin työsähköpostin avulla. Molemmat kyselyistä sisälsivät pelkästään avoimia kysymyksiä. Ensimmäinen kysely toteutettiin koko Fysio- ja toimintaterapiayksikön henkilöstölle ja se sisälsi 16 kysymystä tiimityöskentelyyn liittyen. Kysely lähetettiin kaikille kuntoutuksen yksikön 70 työntekijälle, joista kyselyyn vastasi 38 työntekijää. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui siis 54 prosenttia. Toinen kysely oli tarkoitettu tiimivastaaville ja sen kysymykset käsittelivät tiimivastaavana työskentelyä. Tiimivastaavien kyselyssä oli yhteensä 22 kysymystä. Kysely lähetettiin 12 vastaajalle, joista 8 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi tiimivastaavien kyselyyn muodostui 67 prosenttia. Kyselyjen avulla pyrimme selvittämään fysio- ja toimintaterapiayksikön tiimityön nykytilannetta vahvuuksien ja heikkouksien osalta sekä kehittämisen kohteiden osalta.

7.2 Aineiston analyysimenetelmät

Kehittämistyön aineistona toimi kyselyistä kerätty määrällinen prosenttiperusteinen aineisto sekä laadullisena aineistona avointen kysymysten vastaukset, pyramidiharjoitusten pyramidit ja aivoriihien tuottamat ideat. Kehittämistyömme suurin osa aineistosta koostui laadullisesta materiaalista. Aineistojen analysoimisessa olemme

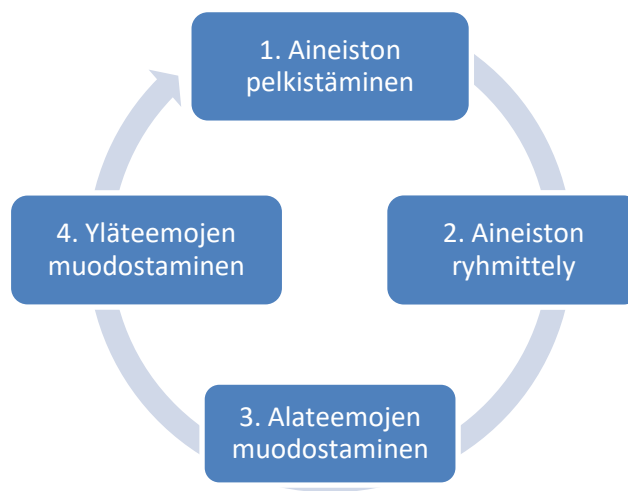
käyttäneet aineistolähtöisiä sisällönanalyysin keinoja. Tällä aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä eli induktiivisella tavalla pystyimme kuvailemaan ihmisten näkemyksiä, ajatuksia ja kokemuksia halutuista asioista sekä ilmiöistä. Olemme käyttäneet osittain myös määrällisen analysoinnin keinoja jakaessamme prosenttiperusteisesti kyselylomakkeiden vastauksia.

Sisällönanalyysi on laadullinen tutkimusaineiston analyysimenetelmä, jolloin aineistoa voidaan luokitella teemojen avulla. Sisällönanalyysia voidaan käyttää kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä ja voidaan muodostaa kuvaavia kategorioita. Sisällönanalyysia voidaan tehdä joko induktiivisella- tai deduktiivisella tavalla. Tavan valintaan vaikuttaa tutkimuksen tarkoitus. Induktiivinen tapa etenee tutkimuksesta syntyvän aineiston ehdoilla ja deduktiivisessä tavassa taas on käytössä aikaisempi analyysi, johon etsitään sisällöllisesti sopivia asioita aineistosta. Induktiivinen tapa etenee yksittäisestä yleiseen ja deduktiivinen taas yleisestä yksittäiseen. On olemassa myös kolmas päättelytapa eli abduktiivinen päättely, jolloin teorian muodostaminen on mahdollista vasta kun havaintoihin on liitettävissä johtoajatus ja aineistosta sekä teoriasta etsitään tukea tulkinnoille. Tämä teoriasidonnainen päättely on aineisto- ja teorialähtöisen päättelytavan välimaastossa. (Kyngäs ym.2011, 2; Tuomi & Sarajärvi 2002, 95–99.)

Aineistoa voidaan käsitellä teemoittelulla, luokitellulla tai tyypittelyllä ja lopuksi näiden pohjalta kirjoitetaan yhteenveto. Näistä tekniikoista luokittelu on yksinkertaisin aineiston järjestämisen muoto, luokittelussa lasketaan, montako kertaa asia aineistossa ilmenee, kun taas teemoittelussa painotetaan sitä, mitä kyseisestä teemasta on aineistossa sanottu. Tyypittelyssä aineistoa ryhmitellään tietyiksi tyypeiksi. Raportin tulee olla yhteneväinen tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelmien kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93–98.)

Meidän kehittämistyössämme on käytetty induktiivista, aineistolähtöistä sisällönanalyysia, joka tarkoittaa, että olemme edenneet analyysin teossa aineiston ehdoilla ja aineistosta on nostettu esiin keskeisimmät asiat (kuvio 4). Aineistoa on käsitelty avoimesti ja siinä teoria ei ole ohjannut analyysin tekoa. Induktiivisen päättelytavan käyttäminen pelkästään on kuitenkin haasteellista, sillä tutkija on tutkimukseen ryhtyessään esimerkiksi määritellyt käytetyt menetelmät. Tutkimuksessamme

kyselyiden aineisto on ensin pelkistetty tutkimuskysymyksiin nojaten. Tämän jälkeen aineistoa on ryhmitelty, jolloin pelkistetyistä ilmauksista etsittiin eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Samaa tarkoittavat ilmaukset on yhdistetty samaan alakategoriaan. Tämä ryhmittely alkuperäisistä vastauksista pelkistämiseksi, mahdollisesti ensin alakategorioiden ja sitten yläkategorioiden luomisen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112–113). Olemme jatkaneet analyysiä siten, että saman sisältöiset kategoriat on yhdistetty yläkategorioksi ja näille on annettu nimi. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 24–30).



Kuvio 4 Induktiivisen aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheita

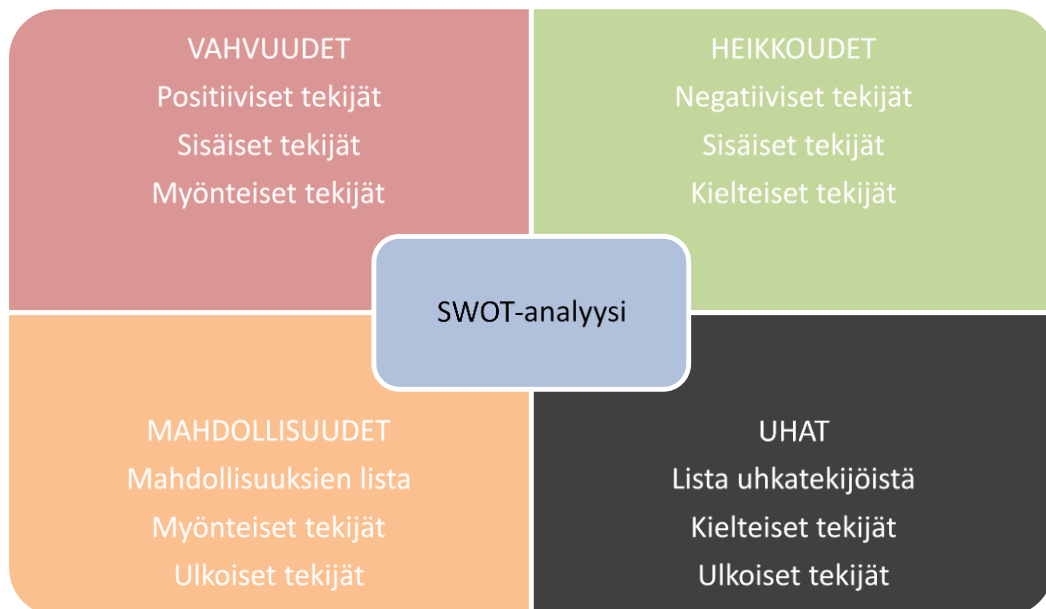
7.3 Kyselyjen tulosten analyysimenetelmät

Koko henkilökunnalle osoitetun kyselyn tuloksia jäsentelimme ja analysoimme SWOT-nelikenttäanalyysin avulla (kuvio 5). Tällä menetelmällä pystyimme hahmottamaan vastauksista nykyisen tiimityöskentelyn vahvuuksia, heikkouksia ja kehittämisen kohteita. Tiimivastaaville osoitetun kyselyn tuloksien analysoinnin aloitimme teemoittelemalla vastauksia. Tämän jälkeen tiimivastaavat arvottivat teemat tärkeysjärjestykseen Pyramidi-menetelmällä, ja tästä jatkoimme tiimivastaavan toimenkuvan kehittämiseen aivoriihityöskentelyn kautta. Seuraavaksi kerromme kyselyjen tulosten analysoinnista ja kehittämistyön etenemisestä tarkemmin.

7.3.1 SWOT-analyysi koko henkilökunnan kyselylle

Ensimmäisen eli koko henkilökunnalle osoitetun kyselyn vastaukset jaoin SWOT-nelikenttään. Lisäksi kyselyn tuloksia olemme kuvaileet myös sanallisesti teemojen alla. SWOT-nelikenttäanalyysin avulla voidaan tarkastella kyselyn vastauksia neljän eri kentän avulla. Nelikenttä muodostuu neljästä eri sanasta Strengths (vahvuudet), Weakness (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). SWOT-analyysi on yksinkertainen menetelmä, jota voidaan käyttää kaikenlaisissa organisaatioissa (Opetushallitus, [Viitattu 2.1.2021].) SWOT-analyysi mahdollisti meille nykytilan kartoittamisen ja saimme selville mitä asioita lähtisimme tulevaisuudessa kehittämään, mitkä tiimityöskentelyn osa-alueet ovat vahvuksiamme ja mistä taas on löydettävissä heikkouksia.

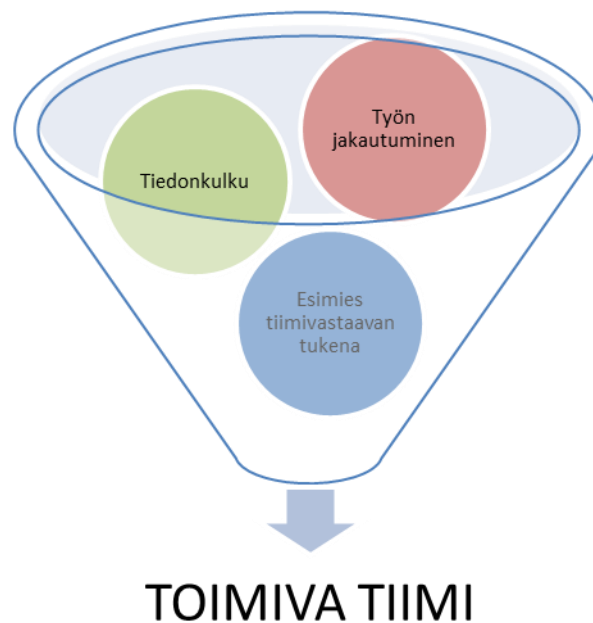
Näistä SWOT-analyysin neljästä eri kentästä löysimme aineistolähtöisen sisällön analyysin kautta viisi eri teemaa, joita olivat toimiva tiimi, tiimin tavoitteet, tiimipalaverit, esimies ja tiimi sekä kehittämiskohteet. Vastauksia siis ryhmiteltiin samaa tarkoittavaksi ja sen jälkeen ne on nimetty sisältöään kuvaavaksi (Kuvio 5.)



Kuvio 5 Nelikenttäanalyysi eli SWOT-analyysi

7.3.2 Teemoittelu tiimivastaavien kyselylle

Toinen kysely osoitettiin tiimivastaaville. Tämän kyselyn vastauksia analysoimme aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta teemoittelemalla (kuvio 6). Ensimmäisessä vaiheessa tutkimme aineistoa ja kirjasimme yleisiä, usein esiintyviä ilmauksia paperille. Sen jälkeen kiteytimme pidempiä ilmauksia yhdeksi tai muutaman sanan lauseiksi eli pelkistimme aineistoa. Sitten viivasimme samoja tarkoittaneet ilmaisut ja näistä muodostui alateemoja. Näistä alateemoista muodostimme yläteemoja yhdistelemällä alateemojen asioita. Myös tästä kyselystä muodostui viisi yläteemaa, joita olivat tiedonkulku, palaverikäytännöt, esimies tiimivastaavan tukena, tiimivastaavan toimenkuva ja kehittämiskohteet. Tästä aineiston analysoinnin luokitteluprosessista on esimerkkikuva kehittämistyön liitteenä (Liite 3 & 4.)



Kuvio 6 Esimerkki teemoittelusta

Osasta molempien kyselyjen vastauksista olemme laskeneet prosenttiosuuksia. Määrällisen tutkimuksen keinoin saadaan tietoa mitattavien välisistä suhteista ja eroista. Sen avulla saimme tietoa, kuinka paljon, kuinka moni ja miten usein on ta-

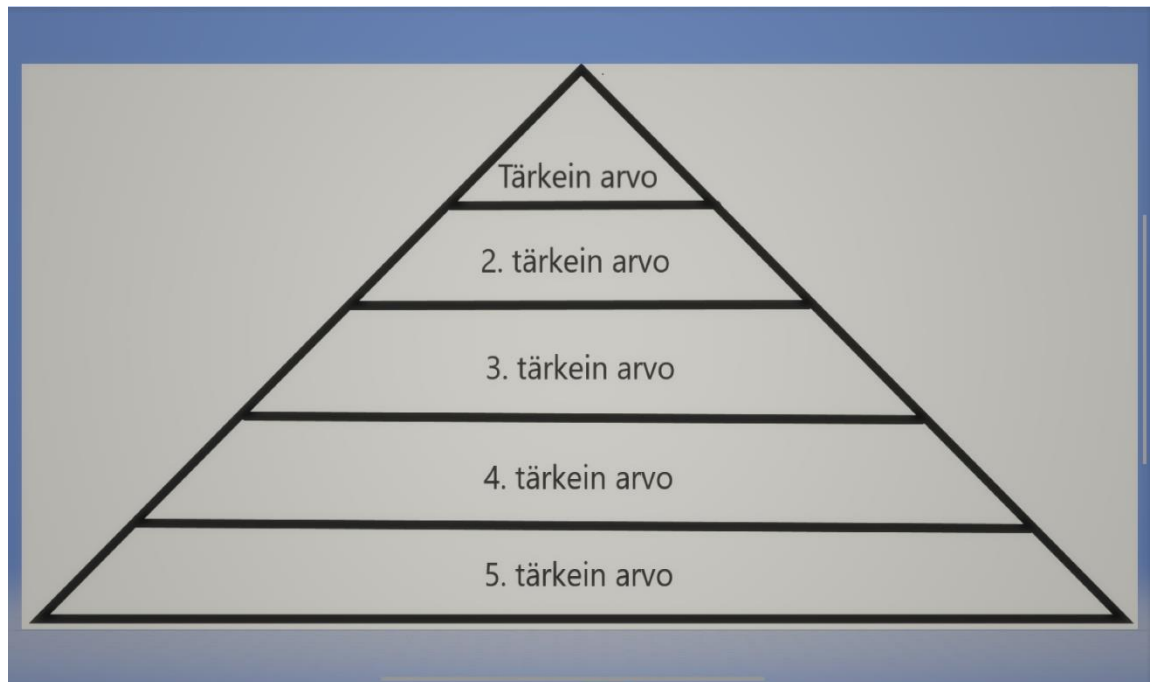
pahtunut kysymyksen asioita. Tämä määrällinen eli kvantitatiivinen menetelmä tarkastelee tietoa numeerisesti ja tutkittavan asian ominaisuuksia kuvaillaan numeroiden avulla. Määrällisen tutkimuksen avulla pystyimme ryhmitellä laadullista aineistoa numeeriseen muotoon ja millä tavalla ne erosivat toisistaan. (Vilka 2007, 13–14.)

7.4 Tiedon syventäminen tiimivastaavien kanssa

Kyselyjen tulosten analyysin jälkeen jatkoimme kehittämistyötämme tiimivastaavien kanssa. Tapasimme tiimivastaavien kanssa yhteensä neljä kertaa. Kolmella ensimmäisellä tapaamisella työskentelimme tiimivastaavien kanssa ja neljännellä tapaamisella mukana olivat esimiehet, joille esittelimme yhteenvedoa tiimivastaavien kanssa tehdyn työn tuloksista.

7.4.5 Pyramidi-harjoitus

Tiimivastaavien tapaamisissa ensimmäisenä metodina käytimme mukailtua pyramidiharjoitusta (kuvio 7), jonka tavoitteena oli arvottaa kyselyiden perusteella nousseet tiimityöskentelyyn liittyvät teemat. Nämä teemat olivat siis tiedonkulku, palaverikäytännöt, esimies tiimivastaavan tukena, tiimivastaavan toimenkuva, toimiva tiimi, tiimin tavoitteet. Teemat koostuivat molempien kyselyiden tulosten perusteella nousseista teemoista. Pyramidiharjoituksen avulla saimme aikaan myös keskusteluta tekijöistä, jotka muodostavat toimivan tiimin. Pyramidiharjoituksessa muodostimme ensin pareittain pyramidin, jonka jälkeen suoritimme äänestyksen, jolloin saimme koottua yhteisen pyramidin. (Hemminki 2020.) Pyramidiharjoitus oli selkeä, nopea ja helppo tapa toteuttaa. Sen toteuttaminen onnistui hyvin ensin pareittain ja sitten yhdessä koko ryhmänä.



Kuvio 7 Pyramidiharjoituksen esimerkkipohja

7.4.6 Aivoriihi

Pyramidiharjoituksen jälkeen jatkoimme teemojen käsittelyä tiimivastaavien kanssa aivoriihimenetelmällä. Aivoriihi on menetelmä, jolla pystytään luomaan suuri määrä uusia ideoita. Se on luova ongelmanratkaisutapa, jolla voidaan luoda uusia ideoita tai vaikkapa uusi näkökulma ongelmaan. (Ojasalo, Moisio & Ritalahti 2009, 145–146.) Menetelmässä kaikki tilanteeseen osallistujat joutuvat osallistumaan ideointiin ja se tapahtuu turvallisessa ympäristössä. Aivoriihen tuotoksena syntyy paljon ideoita, jotka synnyttävät ja jalostavat taas uusia ideoita. Mitä enemmän ideoita on, sitä todennäköisemmin joukosta on löydettävissä käyttökelpoisia ideoita. Ideoinnin kautta opitaan lähestymään ja tarkastelemaan asiaa useammalta eri katsantokannalta. Menetelmän rikkautena on juuri ideoiden runsas syntyminen (Innokylä 2019). Aivoriihi on jaettu erilaisiin vaiheisiin, kuten esivaiheeseen, ideointivaiheeseen, arviointivaiheeseen ja valintavaiheeseen (Ojasalo ym. 2009, 146–147). Ojasalon ym. (2009, 146–147) mukaan ryhmän koolla on merkitystä eli se ei saa olla liian suuri, koska silloin se houkuttelee jäämään ulkopuoliseksi tarkkailijaksi. Järjestämäämme tiimivastaavien aivoriihiin osallistui jokaiseen 9–11 osallistujaa.

8 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Kehittämistyössämme tavoitteena oli kehittää tiimivastaavien toimenkuvaa fysio- ja toimintaterapiayksikössä ja löytää tiimityöskentelyn vahvuudet, heikkoudet ja kehittämisen kohteet. Tiimityöskentelyjen käytäntöjen kehittäminen lähti liikkeelle nykytilanteen kartoittamisesta kahden eri Webropol-kyselyn avulla. Aineiston analysoimisessa käytimme sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Seuraavassa kerromme tulokset molemmista eri kyselyistä.

8.1 Kysely koko Fysio- ja toimintaterapiayksikön henkilökunnalle

Kyselyyn vastasi yhteensä 38 työntekijää. Osassa kysymyksiä vastaajien määrä oli hieman pienempi ollen alimmillaan 29 vastaajaa. Kyselyn vastaukset jäsentelimme SWOT-nelikenttään. Lisäksi olemme avanneet tarkemmin kyselyn vastauksia teemojen perusteella, vastausten sisältöjä osittain määrällisesti prosenttiperusteisesti jakamalla sekä osittain sanallisesti kertomalla. Osasta kysymyksiä olemme tehneet pylväskaavion.

8.1.1 SWOT-analyysi kyselyn vastauksista

SWOT-analyysin avulla olemme saaneet selville sekä yksikkömme nykytilannetta että ajatuksia tulevaisuudesta (Taulukko 1). Nykytilanteen osalta vastaukset antavat tietoa yksikön tiimityöskentelyn vahvuuksista ja heikkouksista. Tulevaisuuden osalta analyysin avulla selviävät tiimityön osalta uhat ja mahdollisuudet.



Taulukko 1 Etelä-Pohjanmaan Sairaanhoidopiirin Kuntoutuksen yksikön tiimityöskentelyn SWOT-nelikenttä

8.1.2 Kyselyn vastaukset teemoja alla

Kyselyn vastauksia on alla kerrottuna tarkemmin teemojen alla. Teemoja olivat toimiva tiimi, tiimin tavoitteet, tiimipalaverit, esimies ja tiimi sekä tiimin kehittämisen kohteet.

Toimiva tiimi. Toimivan tiimin koettiin olevan sellainen, jossa vallitsee arvostava, toiset huomioon ottava ja kannustava ilmapiiri. Toimivassa tiimissä tulee voida tehdä yhteistyötä ja keskustella avoimesti vaikeistakin asioista. Kaikilla tulee olla mahdollisuus ilmaista mielipiteensä pelkäämättä, ettei tule hyväksytyksi. Tiimin toiminnan kannalta tärkeäksi koettiin myös se, että työnjakaminen on selkeää ja tasapuolista sekä tiimin tavoitteet ja pelisäännöt ovat yhtenäiset. Jokaisen tiimiläisen tasavertainen kohteleminen ja arvostaminen riippumatta työkokemuksesta ja -vuosista koettiin toimivan tiimin ominaisuusiksi. Toimiva tiimi on valmis muuttumaan ja kehittymään sekä jokaisen osaamista arvostetaan. Vastauksissa toimivaa tiimiä kuvailtiin muun muassa seuraavasti:

” Hyvä tiimi on kuin Suomen leijonamiehistö, ei tarvita nimekkäitä huippuosajia, vaan riittää saumaton yhteistyö päämäärän saavuttamiseksi.”

”Toimivan tiimin jäsenillä on riittävä tietotaito ja resurssit perustehävien hoitamiseen. Hyvä tiimi on innovatiivinen, valmis vastaamaan haasteisiin ja reagoimaan sidosryhmien muuttuviin tarpeisiin. Hyvä tiimi pystyy myös huomioimaan tiimin jäsenten vahvuudet ja mieltymykset, jolloin mielekkyys kasvaa. Työn suhteen ”nälkäinen” ja yhteisesti vastuuta ottava eli jokainen tekee osansa yhteisestä kakusta ja on valmis tarvittaessa myös joustoon. Hyvässä tiimissä kommunikaatio jäsenten välillä toimii eli osataan esittää ajatukset toisia kunnioittaen, vaikka oltaisiin eri mieltäkin asioista. Hyvä tiimi on kunnianhimoinen, laatu ja kustannustehokkuus on kunnia-asia kaikille. Vastapainoksi jäsenillä tulee olla nöyryyttä. ”

” Tasavertainen, ”yhteen hiileen puhaltava” ja erilaisuutta salliva. Ajatus siitä, että olemme yksilöiden sijaan ryhmä, joiden kanssa on

hyvä tehdä töitä ja siten myös työmielekkyyys ja -tyytyväisyys kasvaa.”

” Tiimi, jonka perustehtävän kaikki tiimin jäsenet tietävät. Tiimissä tulee olla yhteiset pelisäännöt, joita tiimin jäsenet noudattavat. Tiimissä arvostetaan toista kollegaa ja toimitaan tasa-arvoisesti. Ilmapiirin täytyy olla sellainen, että jokainen uskaltaa sanoa mielipiteensä.”

Tiimin tavoitteet. Kyselyyn vastanneista 81 % piti tiimin tavoitteita selkeinä, realistisina ja saavutettavissa olevina. Osa vastaajista oli perustellut vastaustaan seuraavasti:

” Tavoitteet ovat selkeät ja realistiset, mutta ne vaativat ponnisteluita ja jokaisen panosta toteutuakseen.”

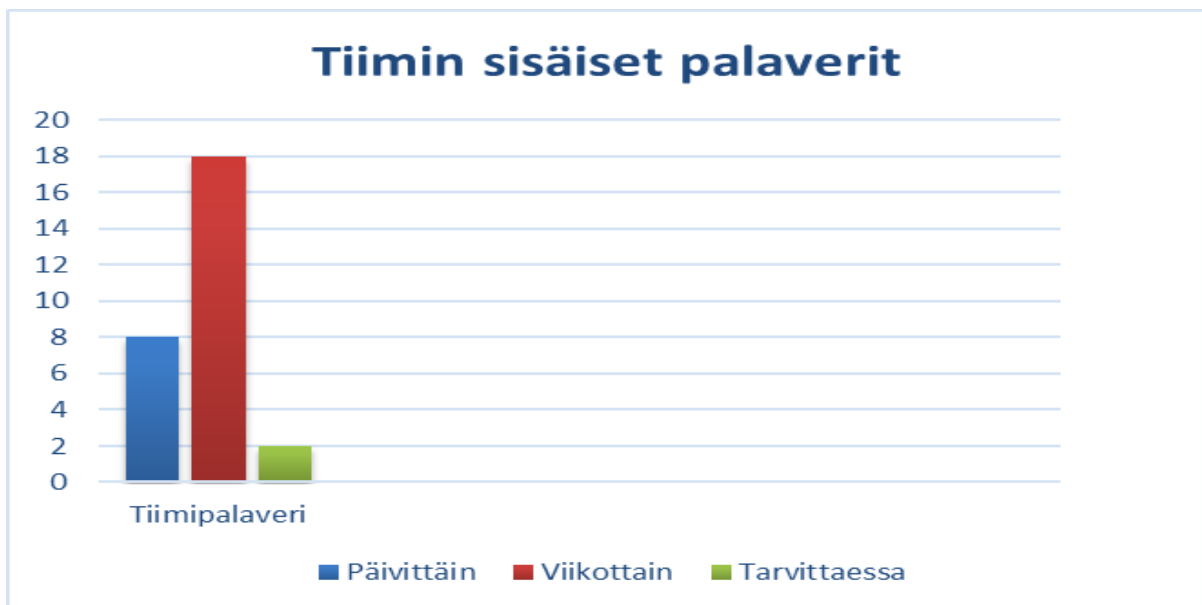
”Niistä voisi vielä yhdessä neuvotella, keskustella ja miettiä, kun siihen olisi sopiva aika.”

”Kyllä ja tiimissämme on jaettu vastuutehtävät, joita tarkistetaan aika ajoin. Koulutuksia mietitään tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan ja tasa-arvoisesti, että kaikilla on mahdollisuus päästä koulutuksiin.”

Tiimin palaverit. Tiimin sisäisten palaverien määrä oli vaihtelevaa. Kyselyn perusteella 56 % vastaajista järjestää tiimin kanssa sisäisiä palavereita viikottain (kuvio 8). Osassa tiimeissä yhteisiä kokoontumisia järjestetään useamman kerran viikossa tai päivittäin, toisilla tiimeillä on taas tarpeen mukaan palavereita. Vastauksissa tiimien palaverikäytänteitä avattiin esimerkiksi seuraavasti:

”Varsinaisesti sovittuja vain tiimin jäsenten kesken pidettäviä palavereita on harvoin, mutta päivittäin käydään läpi päivän tapahtumia ja esille tulevia asioita.”

”Tarvittaessa. Riippuu, onko käsiteltäviä asioita. Paljon tulee sanottua työn lomassa, jolloin jotkut tiedot saattavat jäädä osalta tiimin jäseniltä saamatta.”



Kuvio 8 Tiimin sisäiset palaverit

Palaverit koettiin onnistuneeksi, kun niissä on mahdollisuus käydä avointa keskustelua, kaikki tulevat kuulluksi ja kaikkien mielipide otetaan päätöstä tehdessä huomioon. Onnistuneita palavereita kuvailtiin vastauksissa muun muassa seuraavasti:

”Kaikki kuuntelevat ja kunnioittavat toisiaan. Erilaisia mielipiteitä kuullaan ja pohditaan, mikä olisi paras vaihtoehto kulloiseenkin tilanteeseen”

”Palaverin jälkeen tulisi olla enemmän vastauksia kuin kysymyksiä.”

”Riittävä aika keskustelulle ja suunnittelulle. Kaikkien lupa tuoda asioita tiimille ja osallistua keskusteluun ja kaikkia kuunnellaan. Tasa-arvoisuus, positiivisuus, kuuntelu ja kunnioitus. Turvallisuus, ei tarvitse pelätä hyökkäystä tai voi vaikka sanoa, etten tiedä. Sovitut asiat kirjataan ja mahdolliset jatkotehtävät sovitaan selkeästi, jolloin asiat eivät jää ilmaan roikkumaan.”

Palavereista koettiin tärkeäksi, että tehdään kirjallinen muistio ja käsiteltävät asiat olisivat suunniteltuna etukäteen. Palaveriin katsottiin tärkeäksi kaikkien osallistuminen ja saapuminen ajoissa paikalle.

Esimies on vastaajien mukaan tiimin palavereissa mukana kerran kuukaudessa 13 vastaajan mukaan. Yhteensä tähän kysymykseen oli vastaajia 34 kappaletta. Muilta osin esimiehen osallistuminen palaveriin oli vaihtelevaa. Vastauksissa käsiteltiin esimiehen osallistumista tiimin palaveriin muun muassa seuraavasti:

” Oman tiimin palaverissa mielestäni 1-2x/vuosi. Tosin voi olla, että olen itse ollut pois palaverista silloin kun esimies on ollut paikalla.”

Esimies ja tiimi. Lähes kaikki vastaajista kokivat, että esimies tukee tiimin toimintaa hyvin ja riittävästi. Yksilötasolla kyselyn perusteella esimieheltä toivotaan henkilökohtaisempaa kohtaamista.

”Henkilökohtaisempaa kohtaamista. Mielestäni toiminta tiimivastavien kautta on nostanut hierarkkista järjestelmää yksikössämme (korona-aika korostanut tätä). Toivoisin yksikköön mahdollisimman kevyttä johtajuusjärjestelmää ja esimiehen (oh:n tai apulaisoh:n) vastaavan siitä, että meistä työntekijöistä saisi vahvuudet esiin (=panostus nykyaikaiseen henkilöstöjohtamiseen).”

Esimiehen ja työntekijän kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset koetaan tärkeiksi. Esimiehen toivotaan kuuntelevan työntekijöitä ja arvostavan heidän osaamistaan. Esimieheltä toivotaan tukea ammatillisen osaamisen kehittämisessä ja koulutukseen pääsemisessä, koska isoissa tiimeissä voi olla vaikeaa saada ääntä kuuluviin. Ongelmia koetaan perusosaamisessa ja koulutustarve on akuutti. Arkaluontoisia asioita on vaikea tuoda esiin koko tiimin läsnä ollessa. Lisäksi esimieheltä toivotaan tukea ja kannanottoa tiimien sisäisiin ja tiimien välisiin ristiriitatilanteisiin.

”Ristiriita tilanteissa toivon esimiehen tukea ja kannanottoa.”

”Jos tiimissä on ristiriitoja, esimiehen on tärkeää ottaa selkeä rooli niiden selvittämisessä.”

Tiimitasolla esimieheltä toivotaan perehtymistä ja ymmärrystä tiimien perustehtäviin ja työn sisältöön. Tämä antaisi paremmat mahdollisuudet työn tarkoituksen mukaiselle kehittämiselle ja osaltaan myös työrauhan tiimeille. Kaikkia kehittämisen tarpeita ei pystytä tiimissä toteuttamaan välittömästi ja kehittämistyö tarvitsee suunnittelua ja aikaa eikä henkilökunnan kapasiteetti riitä ”suuren sykkeen” -kehitystyöhön, jos kehittämistarpeita on runsaasti.

”Esimiehen tulisi tukea/ohjata tiimejä etsimään ratkaisuja eri asioihin ja tarpeen vaatiessa osallistua ratkaisun tekemiseen. Jos esimies antaa tiimille tehtävän, niin esimiehen tulisi luottaa tiimien omiin ratkaisuihin sen sijaan, että haluaa sanoa viimeisen sanan.”

Tiimejä tulisi tukea itseohjautuvuuteen ja kannustaa etsimään ratkaisuja ongelmiin. Esimies voisi tarvittaessa osallistua ratkaisujen tekemiseen, mikäli tiimin valtuudet eivät ratkaisujen tekemiseen riitä tai ratkaisuja ei tiimin sisältä löydy. Esimiehen tulisi luottaa tiimin omiin ja tiimin sisältä tuleviin ratkaisuihin. Esimieheltä toivotaan kiinnostävän huomiota tiimien välisen tasa-arvoisuuden parantumiseen. Kyselystä nousee esiin huoli siitä, että osalla tiimeistä on enemmän vapauksia kuin toisilla.

”Esimiehen hyvin tärkeä tehtävä on tiedottaa kaikkia tiimejä tasapuolisesti ja kohdella tasavertaisesti.”

”Uskoisin, että tiimin toiminta parantuisi entisestään, mikäli kaikkien tiimien välillä tasa-arvoisuus paranisi. Tällä hetkellä tuntuu, että joillakin tiimeillä on enemmän vapauksia kuin toisilla tiimeillä. Kokonaisuudessa olen kuitenkin tyytyväinen, miten esimies tukee tiimimme toimintaa.”

Esimiehen tärkeäksi tehtäväksi koetaan riittävän resurssin varmistaminen toimintaan nähden. Näin työntekijöiden työkuormitus jakautuu tasaisesti. Työntekijöiden kuormittumisen hallintaan toivotaan esimiehen tukea suhteessa sopimusyksiköihin etenkin tilanteissa, joissa työntekijään kohdistuu vaatimuksia, jotka ovat sopimusten sisällön ulkopuolella.

”Voitaisiin yhdessä esimiehen kanssa miettiä tarvittaviin koulutuksiin hakeutumista ja osaamisen kehittämistä.”

”Varmistaa, että on riittävästi resursseja toimintaan nähden.”

”Toivoisin myönteistä suhtautumista koulutuksiin.”

Esimiehen rooli tiedonkulussa tulee esiin kyselyn vastauksista. Tiedonkulun osalta toivotaan selkeitä tiedonkulkukanavia ja tasapuolista tiedottamista kaikille tiimeille. Koko henkilökunnan väliset palaverit ovat tärkeää säilyttää tai niitä voisi jopa lisätä.

”Perehtyminen enemmän tiimin työnkuvaan, selkeämpää tiedonkulkua vielä tai selkeyttä tiedonkulkukanaviin.”

”Kuten toimii jo nyt, pitää tiimivastaavien palavereita, tiimipalavereita ja työpaikkakokouksia.”

”Tärkeää on nähdä face to face ja omat tiimipalaverit.”

Kehittämisen kohteet. Kehittämisen kohteeksi kyselyn tuloksena nousivat avoimuuden, yhteistyökykyjen ja tasavertaisuuden kehittäminen. Kehittämisen aiheeksi mainittiin myös se, että palavereihin pyrki osallistumaan kaikki tiimin jäsenet ja sovittuihin asioihin toivottiin kaikkien sitoutumista. Tiimin toiminnan kannalta kehittämisen kohteeksi mainittiin tiedonkulkeutumisen kehittäminen sekä niin sanotun hiljaisen tiedon eteneminen, konsultointimahdollisuus, töiden tasapuolisen jakautumisen ja jokaisen vastualueiden selkiyttäminen. Lisäksi toivottiin, että uusien tuu-
lien ja ideoiden esittelemiseen suhtauduttaisiin varautumattomasti. Kouluttautumista toivottiin lisää tukemaan ja tiimivastaavan rooli koettiin tärkeäksi.

”Tiimille tulisi nimetä vastaava. Tiimiläisten perusosaamista tulisi parantaa eli substanssi osaamista tarvittaisiin lisää. Kouluttautuminen on aika vähäistä ja perusosaaminen ainakin omalta osalta puutteellista. Silti hoidan melko vaativia potilaita. Tiimin kokoonpano on tärkeää miettiä. Omalta osaltani tilanne on koko ajan epävarma, kuulunko tiimiin vai vaihtuuko sijoituspaikkani ja tämä on vaikuttanut myös koulutukseen hakeutumiseen sekä niihin osallistumisiin.”

”Toimintaterapeuttien tiimityötä tulisi kehittää aivan alusta saakka tiimityömuotoiseksi. Tällä hetkellä tilanne on se, että aikaisemmin toimineet pientyöryhmät on nimellisesti muutettu tiimeiksi, mutta ei ole pohdittu sitä, mitä tiimityö tarkoittaa. Eli käytännössä toimitaan samaan tapaan kuin aikaisemmin pientyöryhmissä, mutta toiminta ei ole muuttunut.”

Toisaalta haluttiin vahvistaa ja pitää kiinni jo nyt toimivasta tiimistä, mutta toisaalta osassa vastauksissa toivottiin tiimityöskentelyyn perehdyttämistä.

”En näe siinä kehitettävää. Info kulkee tiimin sisällä hyvin. Kaikki arvostavat ja tietävät toistensa vahvuudet. Keskinäinen konsultointi sujuu loistavasti ja kaikki tuntevat toisensa myös työn ulkopuolisen elämän haasteiden suhteen. Tämä otetaan hyvin lomina tai töitä suunnitellessa.”

Palaverikäytänteitä voisi tulevaisuudessa kyselyyn osallistuneiden mukaan kehittää siten, että tiimin vastuhenkilö keräisi ennen palavereita asialistalle käsiteltäviä aiheita.

” Vastuhenkilö voisi koota käsiteltävät asiat asialistalle. Nykyään jokainen tiimiläinen tuo esille asioita, joiden arvelee olevan kaikille tiimiläisille tärkeitä. Tämä on toki tärkeä asia, koska kaikki saavat äänensä kuuluville.”

Palavereista toivotaan kirjoitettavan muistio ja jokainen tiimiläinen voisi olla vuorolleen kirjausvuorossa. Palaverien aikatauluista toivotaan pidettävän kiinni ja kaikkien osallistuminen palavereihin toivotaan toteutuvan jatkossa. Palaverien etenemiseen toivottiin puheenvuorojen jakamista, jotta kaikki läsnäolijat tulisivat kuulluksi.

” Vastuhenkilö voisi koota käsiteltävät asiat asialistalle. Nykyään jokainen tiimiläinen tuo esille asioita, joiden arvelee olevan kaikille tiimiläisille tärkeitä. Tämä on toki tärkeä asia, koska kaikki saavat äänensä kuuluville.”

Palavereista toivotaan kirjoitettavan muistio ja jokainen tiimiläinen voisi olla vuorolleen kirjausvuorossa. Palaverien aikatauluista toivotaan pidettävän kiinni ja kaikkien osallistuminen palavereihin toivotaan toteutuvan jatkossa. Palaverien etenemiseen toivottiin puheenvuorojen jakamista, jotta kaikki läsnäolijat tulisivat kuulluksi.

8.2 Kysely tiimivastaaville

Tämä kysely oli tarkoitettu tiimivastaaville ja se lähetettiin 12 vastaajalle, joista 8 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi tiimivastaavien kyselyyn muodostui 67 prosenttia. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä kyselyn aineistosta nousi viisi eri yläteemaa. Pääteemat olivat: tiedonkulku, palaverikäytännöt, esimies tiimivastaavan tukena, tiimivastaavan toimenkuva sekä kehittämisideat (Taulukko 2).

TIEDONKULKU	<ul style="list-style-type: none"> • Pöytäkirjat kokouksista • Sähköpostilla viestien välitys • Tiimin yhteinen WhatsApp • Yhteinen ajanvarauskirja • Tiedonkulkeutuminen yli tiimirajojen
PALAVERIKÄYTÄNNÖT	<ul style="list-style-type: none"> • Kaikkien osallistuminen tärkeää • Kirjaaminen muistioon • Kuulumisten vaihto • Aiheet pidettävä maanläheisinä
ESIMIES TIIMIVASTAAVAN TUKENA	<ul style="list-style-type: none"> • Tiimivastaavien palaverit • Kuuntelu- ja keskustelu tarvittaessa • Ei liikaa vastuuta tiimivastaavalle • Vallan ja vastuun määrittäminen
TIIMIVASTAAVAN TOIMENKUVA	<ul style="list-style-type: none"> • Tiimivastaava vaihtuva • Palkankorotus • Työnkuvan selkiyttäminen ja perehdyttäminen siihen • Tiedonvälittäjä • Työnjaon suunnittelu, toimintakertomukset ja -suunnitelmat
KEHITTÄMISKOHTEET	<ul style="list-style-type: none"> • Positiivisen palautteen antaminen • Kaikkien osallistuminen palavereihin • Tiedon kulkeutuminen tiimien välillä • Esimieheltä tuleva tieto kaikille tiimiläisille • Kannustaminen keskusteluun palavereissa • Tiimi -sanon määrittäminen

Taulukko 2 Kyselyn tulosten teemat

Tiedonkulku. Tiedonkulkeutuminen tiimin sisällä koettiin pääsääntöisesti sujuvan oikea-aikaisesti, tehokkaasti ja sujuvasti. Tiedonkulun suurimmiksi haasteiksi koettiin se, että kaikki tiimiin kuuluvat eivät osallistu palavereihin tai myöhästyvät niistä sekä tiimin työntekijöiden erilaiset työjärjestelyt työajan suhteen. Haasteeksi koettiin myös se, että osastonhoitajan viestit tulevat vain tiimivastaavalle, toisten työntekijöiden erilaisuus ja tapa hoitaa asioita tai viedä asioita eteenpäin. Tiedon jakamiseen käytettävät kanavat vaihtelivat tiimeittäin. Toisilla oli käytössään sähköpostilla tietojen välitys, yhdessä tiimissä muuta kuin potilastietoa jaettiin tiimin sisäisellä WhatsApp-ryhmällä. Osassa tiimejä tiedonkulkua on pyritty erityisesti tehostamaan

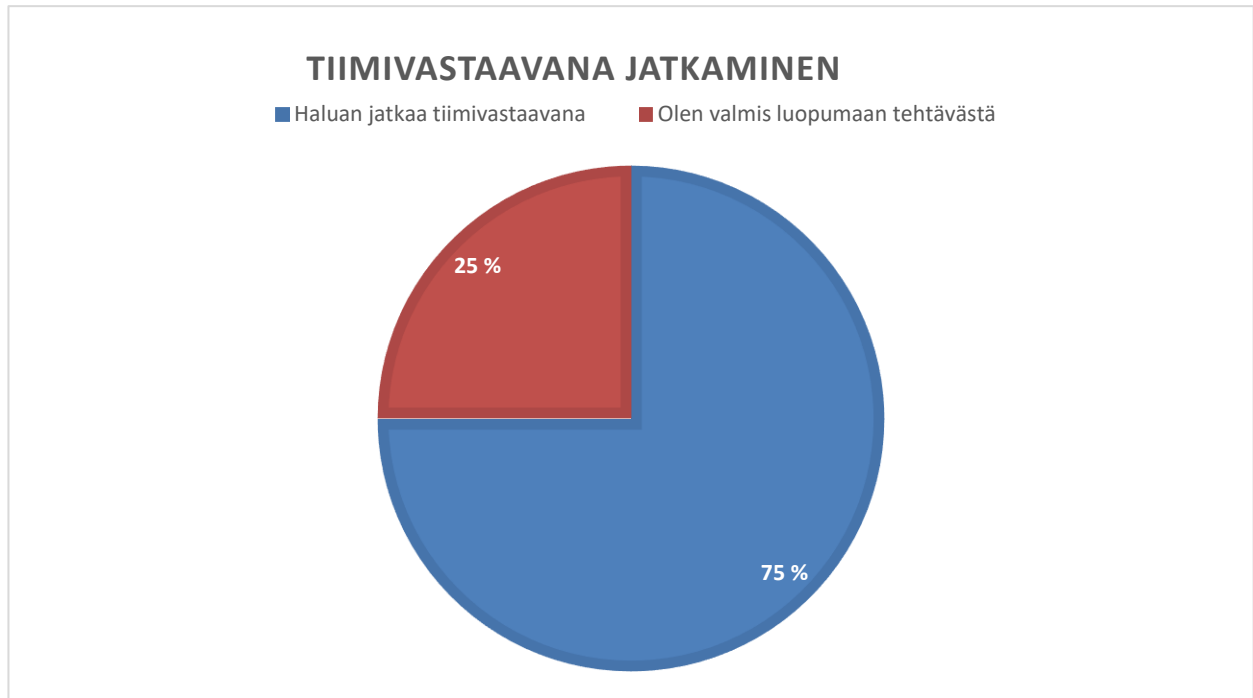
siten, että pieniä palavereita pidettiin tarpeen vaatiessa vaikkapa päivittäin. Yhteisen tiimiläisten toimiston katsottiin tekevän tiedonkulkeutumisesta tehokasta, kun työntekijät tapaavat siellä työpäivän alussa ja lopussa. Yhteinen toimisto katsottiin olevan tärkeä asia tiedonkulkeutuksen kannalta. Yhteinen ajanvarauskirja on myös apuna tiedonkulussa. Tiedonkulusta koettiin tekevän sujuvaa ja tehokasta se, että palaverit toteutuvat riittävän usein, tarvittaessa järjestetään lisäpalavereita edellisten lisäksi ja tiimin sisällä vallitsee keskusteleva kulttuuri, jolla on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin.

Palaverikäytännöt. Tiimin sisäiset palaverikäytännöt vaihtelivat suuresti. Suurimmassa osassa tiimejä oli tapana tehdä palaverista muistio, josta on myöhemmin poissaolijoidenkin helppo tarkastaa palaverissa sovittuja ja käsiteltyjä asioita. Muistion kirjaamisvuorossa olevaa henkilöä vaihdellaan tiimeissä ja palaverimuistiot ovat tapana tallettaa omaan kansioon tietokoneelle. Toisinaan taas oli käytössä vihko, johon muistiossa käsiteltävät aiheet kirjattiin ja tämä oli kaikkien tiimin jäsenten löydettävissä. Tämä muistio oli käytössä kaikissa mahdollisissa palavereissa ja sinne saatettiin kirjata myös esimieheltä kysyttäviä asioita muistiin.

Tiimivastaavien palaverit koettiin merkitykselliseksi erityisesti sen kannalta, että siellä on mahdollisuus kuulla muiden vastuualueiden kuulumisia ja kokemuksia. Tiimivastaavien palaveriin osallistuu pieni määrä työntekijöitä ja sen vuoksi keskusteleminen tapahtuu matalalla kynnyksellä. Tiimivastaavien palaverit koettiin lähes kaikkien vastaajien kesken olevan riittävän usein nykyisellä noin kerran kuukaudessa olevalla määrällä. Tiimivastaavien palaverit toimivat vertaistuellisesti ja palaverissa käsiteltävien asioiden etukäteissuunnittelu mahdollistaa aikatauluista kiinnittämisen. Palavereissa toivottiin rohkeaa keskustelua kaikilta. Tiimivastaavien palaverihin osallistuminen onnistuu omaa työtä organisoimalla. Palavereissa käsitellyistä asioista tiimivastaavat kertovat tiimilleen omissa palavereissa. Jotkin hoitettavista asioista tuntuvat jäävän tiimivastaavan vastuulle, vaikkakin vastuuta tehtävien hoitamiseen on jaettu. Tähän arveltiin olevan syynä ihmisten erilainen tapa tehdä töitä. Toisaalta tiedonkulkeutuksen esteenä katsottiin olevan esimerkiksi osa-aikaiset työntekijät, jotka eivät olleet paikalla tiedonannossa tai muut henkilöt, jotka eivät ole päässeet paikalle.

Esimies tiimivastaavan tukena. Tiimivastaavana työskentelyyn ei koettu olevan erityisesti tarvetta esimiehen antamalle tuelle vaan paremminkin tuen antaminen koko tiimille. Toisaalta koettiin tärkeäksi, että esimiehelle on tilanteen vaatiessa mahdollisuus mennä keskustelemaan ja kysymään neuvoa. Näin onkin kyselyn mukaan ollut mahdollisuutena. Tiimivastaavien palaverit ja esimiehen läsnä oleminen sekä yhteistyö niiden yhteydessä koettiin edistykselliseksi asiaksi. Esimiehen tukea suhteessa tiimivastaavaan koettiin selkiyttävän se, että esimies ottaa selkeästi päävastuun ja tiimivastaavan työnkuva määriteltäisiin. On tärkeää erotella tiimivastaavan tehtävät erilleen esimiehen tehtävistä. Esimiehen koettiin olevan helposti lähestyttävä ja hän tukee tiimivastaavan roolia esimerkiksi haasteellisissa tilanteissa.

Tiimivastaavan toimenkuva. Tiimivastaavan rooli on hyvin erilainen kaikissa tiimeissä. Tehtävät ovat erilaisia kahdeksan hengen tiimissä kuin verrattuna kolmen hengen tiimissä. Tiimivastaavan rooli koettiin tärkeäksi, mutta sitä ei kuitenkaan haluttu korostettavan liikaa. Tiimivastaavan katsotaan olevan yksi tiimin tasavertaisista jäsenistä ja hän vastaa samoista tehtävistä kuin muutkin tiimin jäsenet. Tiimivastaava ohjailee tiimiä kohti yhteistä päämäärää. Tiimivastaavan rooli koettiin haastavanakin, koska kaikki tiimiläiset tulisi huomioida yksilöinä, mutta kuitenkin siten, että toimitaan yhteisenä ryhmänä ja tavoitellaan yhteistä tavoitetta. Tiimivastaavan nimeäminen on tärkeää ja sen vaihtuminen vaikkapa määräajoin katsottiin hyväksi asiaksi. Vastausten perusteella ajateltiin, että halukkuus tehtävän hoitamiseen on oltava valinnan lähtökohtana (Kuvio 9). Parasta tiimivastaavana toimisessa katsottiin olevan se, että pääsee vaikuttamaan asioihin, saa organisoida asioita ja saa ymmärryksen palvelujen tuottamisesta. Tiimivastaavan tehtäviin kuuluu vaihteleva määrä aikaa riippuen tehtävän annoista ja vuodenajoista. Keskimäärin ajateltiin tiimivastaavan tehtävien hoitamiseen kuluvan aikaa viikossa 1–2 h ja tehtävät hoidetaan muun työn ohessa, ja suurin osa kokee tiimin antavan aikaa tiimivastaavan tehtävien hoitamiseen.



Kuvio 9 Tiimivastaavana jatkaminen

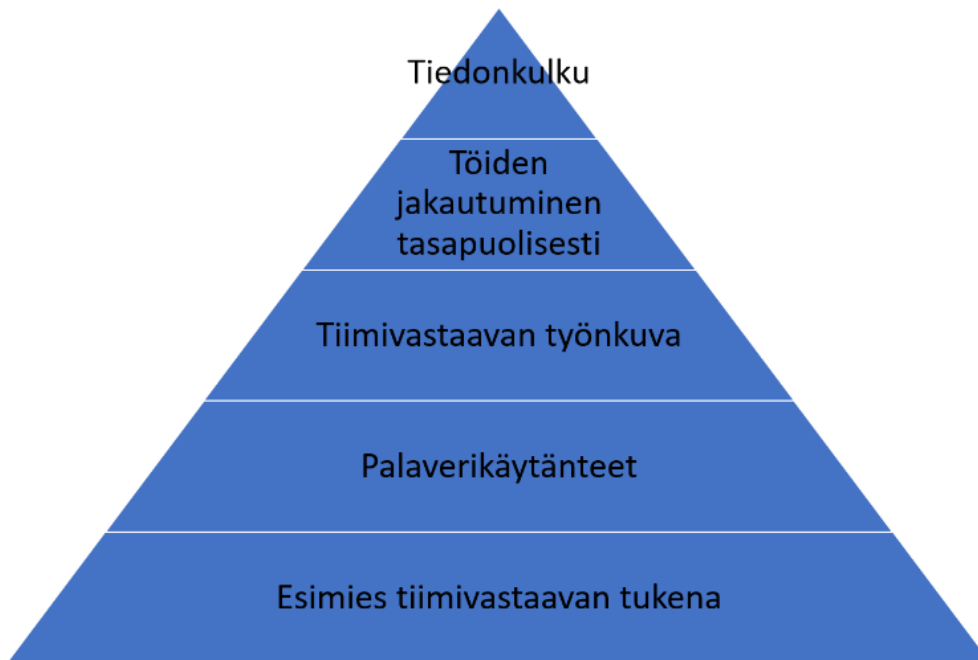
Kehittämisen kohteet. Kehittämisen kohteeksi tiimivastaavien kyselyn perusteella nousi positiivisen palautteen antaminen, kaikkien osallistuminen sovittuihin palaverihin ja niihin ajoissa saapuminen. Kehittämisen aiheeksi mainittiin myös tiedonkulkeutuminen tiimien välillä ja sen kulkeutuminen erityisesti tiimivastaavalle saakka. Toisaalta toivottiin, että tieto ei kulkeutuisi vain osastonhoitajalla vaan kaikille tiimin työntekijöille. Osaksi toivottiin viestin lähtevän suoraan työntekijöille, ei tiimivastaavan kautta. Kyselyn perusteella kehittämisen aiheeksi mainittiin, että jatkossa tiimi - sanan määrittäminen olisi tärkeää. Tiimivastaavan tehtävänkuvan määrittämistä ja siihen perehdyttämistä toivottiin jatkossa. Tämän koettaisiin auttavan myös siihen, ettei tehtäisi esimerkiksi esimiehen kanssa päällekkäisiä töitä. Osaamista ylipäätään toivotaan lisättävän yli tiimin erikoisalan ja tiimitoiminnan kehittämistä, jolloin osaamista voidaan jakaa tiiminkin kesken. Vastuun jakautumista tiimin sisällä toivottiin muutoinkin kuin vain tiimivastaavan määrittämisenä.

9 TIIMIVASTAAVIEN TOIMENKUVAN KEHITTÄMINEN, TAPAAMISET JA TULOKSET

Tiimivastaavien toimenkuvan kehittämistyötä teimme kokoontumalla tiimivastaavien kanssa. Ensimmäisillä tapaamisilla työstimme tiimivastaavien kanssa erilaisia toimintamalleja ja käytänteitä ja viimeisillä tapaamisilla mukana olivat esimiehet. Viimeisillä tapaamisilla keskustelimme yhdessä tiimivastaavien ja esimiesten kanssa mahdollisuuksista ottaa työstettyjä tapoja käytänteiksi ja konkreettisiksi työskentelytavoiksi. Esittelemme tässä kappaleessa kokoontumisien sisältöä ja tuloksia tarkemmin.

9.1 Ensimmäinen tapaaminen ”orientaatio ja pyramidiharjoitus”

Ensimmäinen tapaaminen tiimivastaavien kanssa oli varattuna orientoitumalla aiheeseen ja kertomalla, miten jatkossa tulemme työstämään tiimityöskentelyn vahvistamista. Esittelimme itsemme ja kerroimme työn aiheesta sekä tavoitteista. Lisäksi kerroimme molempien kyselyiden keskeisimpiä tuloksia. Tämän tapaamisen pohjana käytimme teemoja, jotka olivat muodostuneet kyselyiden perusteella, joista kerroimme luvussa 8.2. Pyramidiharjoituksessa pyramidiin kirjattiin kuusi itselle tärkeää teemaa, jolloin itselle tärkein teema sijoittuu pyramidin huipulle ja vähiten tärkein teema pyramidin pohjalle (kuvio 10). Kehittämistyössämme teimme pyramidiharjoituksen ensin kahden hengen ryhmissä, jonka jälkeen muodostimme tiimivastaavien kanssa yhteisen pyramidin. Käytimme yhteisen pyramidin suunnittelussa äänestystä siten, että kaikki saivat kuusi ääntä, jotka jakavat teemoille ja suoritimme tukkimiehen kirjanpidolla äänten laskennan. Pyramidiharjoituksen yhteydessä virisi myös paljon hyvää ja laadukasta keskustelua tiimityöskentelyn liittyvistä osa-alueista ja kaikkien otsikoiden yllä tuntuisi olevan toimiva tiimi, jonka alle sijoittuu paljon eri teemoja.



Kuvio 10 Pyramidi toimivan tiimin teemoista

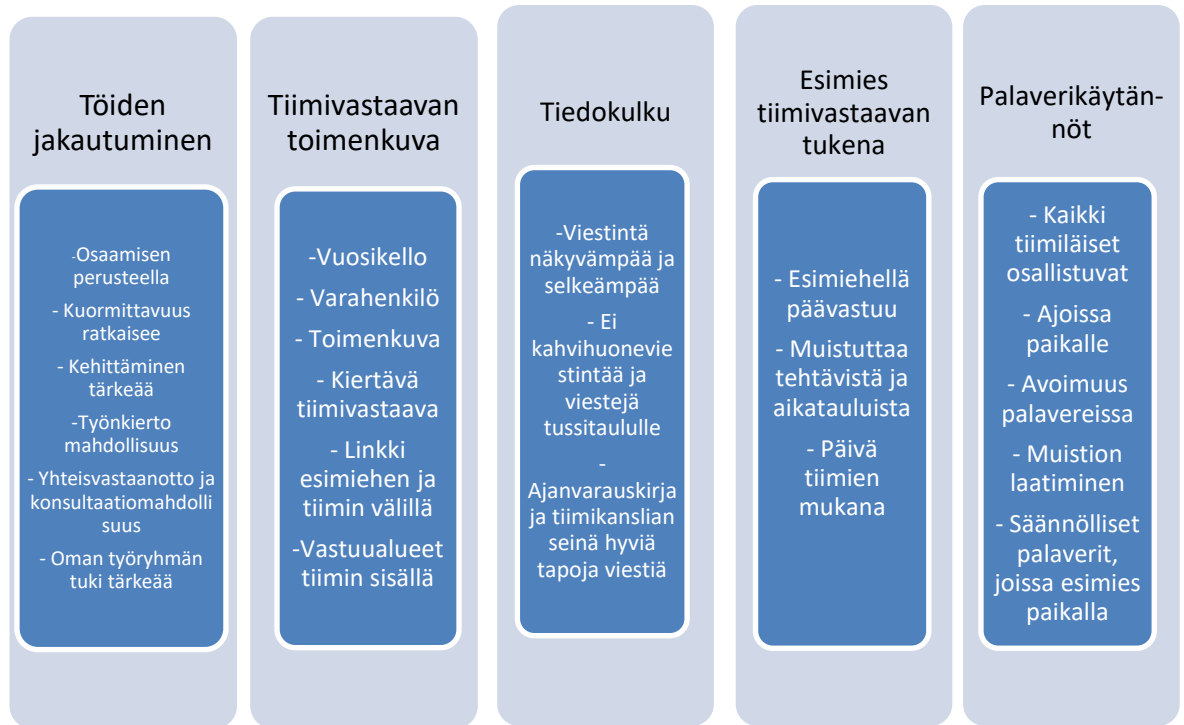
9.2 Toinen tapaaminen ”teoria ja toimintatapojen kerääminen”

Toisessa tapaamisessa esittelimme PowerPoint-esityksen avulla tiimityöskentelyn teoriaa tiimivastaaville ja keskustelimme aiheesta. Lisäksi keräsimme ensin pareittain paperille tiimien nykyisiä hyviä ja toimivia käytänteitä. Sen jälkeen parit esittelivät tuotoksiaan muulle ryhmälle ja me ryhmän vetäjinä kirjasimme teemojen alle nousseita asioita. Lähetimme tämän koosteen sähköpostilla tiimivastaaville. Seuraavaan tapaamiseen pyysimme tiimivastaavia keskustelemaan oman tiimin kesken muiden ja omista nykyisistä hyvistä toimintatavoista. Tiimivastaavilla oli mahdollisuus lähettää sähköpostilla ennen seuraava tapaamista mieleen tulleita asioita tiimityöskentelyyn liittyen.

9.3 Kolmas tapaaminen ”toimintatavat ja kehittämisideoiden luominen”

Kolmannessa tapaamisessa jatkoimme nykyisten toimintatapojen läpikäymistä, jonka keskustelun tueksi tiimivastaavat olivat saaneet vinkkejä muilta tiimiläisiltä. Tässä tapaamisessa käytimme viiden lapun tekniikka, jotta kaikki osallistujat tulisivat kuulluksi ja saisivat mahdollisuuden ottaa kantaa asioihin. Jokaiselle osallistu-

jalle annettiin myös mahdollisuus käyttää enemmänkin puheenvuoroja, mutta vähintään tuli käyttää viisi puheenvuoroa. Tapaamisen jälkeen kirjoitimme yhteenvetoon teemojen mukaan käsitellyistä aiheista ja esille nousseista kehitysideoista (Taulukko 3).



Taulukko 3 Tiimivastaavien ideoita tiimityöskentelyn vahvistamiseksi

Tiimivastaavien tapaamisessa tuli esiin, että jokaisessa tiimissä haasteet ovat hie- man erilaisia. Tiimien koko vaihtelee yhden hengen tiimeistä yhdeksän hengen tiimeihin, joissa luonnollisesti haasteet ja toki mahdollisuudet toimintaan erilaisia. Tiimeissä saattaa olla vierailevia ja vaihtelevia työntekijöitä liittyen sen hetkiseen potilasmäärään ja suhteessa työntekijämäärään. Tiimeissä on sekä täysipäiväisiä että osa-aikaisia työntekijöitä, jolloin tulee esimerkiksi haasteita saada kaikki osallistumaan tiimin palavereihin. Palaverien määrä tiimeittäin on hyvin vaihteleva. Osassa tiimejä palavereita pidettiin tarpeen vaatiessa, vaikka päivittäin, osassa taas noin kerran kuukaudessa. Ison tiimin kaikkien jäsenten saaminen paikalle nopealla aikataululla voi olla haasteellista mutta ei aina kylläkään mahdotonta. Tiimivastaavien palaverin katsottiin tärkeäksi esimerkiksi yhteistyön kannalta. Tärkeänä pidettiin,

että palavereihin tullaan ajoissa paikalle ja palavereissa vallitsisi avoin keskusteleva ilmapiiri.

Töitä pyritään jakamaan tasapuolisesti, mutta lopulta aina sen hetkinen potilaiden kuormittavuus ratkaisee. Osittain työn jakamista tehdään myös osaamisen perusteella. Tavoitteena, että kaikki osaisivat tehdä kaikkea työtä, jottei mahdollisen poissaolon sattuessa työt jäisi hoitamatta. Yhteisvastaanoton tai konsultaation mahdollisuutta pidettiin hyvänä vaihtoehtona. Tämä jakaa myös yksikkömme hiljaista tietoa. Hiljaiseen tietoon ja eläköitymisiin liittyen koulutuksia toivottiin mietittävän mahdollisuuksien mukaan siten, ettei osaaminen poistuisi eläköitymisen kautta, Työpaikan tussitaulua pidettiin tiedonkulun kannalta haastavana, koska se ei tavoita kaikkia työntekijöitä. Myös kahvihuoneessa tapahtuvaa viestintää toivottiin vältettävän. Toisaalta tussitaulua pidettiin hyvänä työilmapiirin luojana, jossa voidaan tuoda esiin huumoria sisältäviä viestejä ja viestiä myös ajankohtaisista asioista, mutta se ei sovi ainoaksi viestinnän välineeksi. Välillä viestit tuntuvat kulkeutuvan nopeammin omasta osastosta, jonne palveluja tuotamme. Tuotiin esiin, että tiimikanslian seinätaulu on kätevä viestinnän väline tai vaihtoehtoisesti ajanvarauskirjalle voidaan sijoittaa muistutuksia esimerkiksi tulevista palavereista.

Tiimivastaavan roolia pidettiin tärkeänä linkkinä esimiehen ja muiden tiimiläisten välillä. Tiimivastaan työnkuvaa kuitenkin toivotaan selkeytettävän ja avattavan siten, että olisi olemassa selkeästi määritellyt tehtävät. Tähän ehdotettiin kehitettävän vuosikelloa/-kalenteria, josta kävisi ilmi tiimivastaavan kullakin vuodeaikana suoritettavat tehtävät aikatauluineen. Tiimin sisällä vastuuta voitaisiin selkeämmin jakaa eri työntekijöille. Nyt toki onkin jo käytössä esimerkiksi turvallisuusvastaava ja apuvälinevastaava. Osa toivoi tiimivastaavalle varavastaavaa, jolloin estettäisiin tiedonkulun katkeaminen esimerkiksi silloin, kun tiimivastaava on poissa työpaikalta. Toisaalta toivottiin sähköpostiviestin lähettämistä kaikille, eikä pelkästään tiimivastaville. Kaiken kaikkiaan katsottiin positiiviseksi asiaksi se, että tiimivastaavan töitä voidaan tehdä omalla persoonalla.

9.4 Neljäs tapaaminen ”yhteenvedon esitleminen esimiehille”

Neljännessä tapaamisessa esittelimme aikaisempien tapaamisten perusteella nousseet aiheet esimiehille eli osastonhoitaja ja yksikön johtajalle, että he ehtisivät tutustua tiimivastaavien tapaamisissa luotuihin materiaaleihin ja kehitysideoihin. Tässä tapaamisessa eivät olleet tiimivastaavat mukana.

9.5 Viides tapaaminen ”kokoontuminen tiedon viemiseksi käytäntöön”

Viidennessä eli viimeisessä tapaamisessa olivat mukana tiimivastaavat ja yksikön esimiehet. Tapaamisessa keskustelimme tiimivastaavien luomista kehittämisideoista teemoittain ja loimme yhteisen koosteen siitä, miten jatkossa tulemme toimimaan, mitä kehittämisideoita otamme käytäntöön ja lähdemme viemään eteenpäin. Alla olevassa kuviossa esitlemme yhteenvedon sovituista asioista (Taulukko 4).

Tiedonkulku	<ul style="list-style-type: none"> • Muistio työpaikkakokouksista • Tärkeät ja ajankohtaiset viestit koko henkilökunnalle • Viestintä näkyvämmäksi
Esimies tiimivastaavan tukena	<ul style="list-style-type: none"> • Päävastuu esimiehellä • Luodaan yhteinen visio ja tavoite, joka toiminnan tukena • Koulutukset suhteessa eläköitymisiin • Tiimeistä puhutaan samoilla nimillä • Tulevista palavereista muistio esimiehelle, jos tarpeen selvittää etukäteen asiaa
Tiimivastaavan toimenkuva	<ul style="list-style-type: none"> • Tiimivastaavien tapaamisesta muistio • Vuosikello tehtävistä • Tiimivastaavalle varahenkilö ja tiimejä koskevat viestit molemmille • Vuosittain keskustelu tiimivastaavana jatkamisesta • Toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen
Töiden jakautuminen	<ul style="list-style-type: none"> • Erityisosaaminen useammalle työntekijälle • Laadusta ja määrästä kompromissi • Perusmiesselvitys • Vuosisopimusneuvottelut kasvatusten
Palaverikäytännöt	<ul style="list-style-type: none"> • Jokaisella työntekijällä vastuu tiedonkulkeutumisesta tai sen katkeutumisesta • Otetaan palaverit huomioon työvuoroja suunnitellessa • Saavutaan ajoissa paikalle • Tiimipalavereista muistio

Taulukko 4 Keinoja tiimityöskentelyn vahvistamiseksi

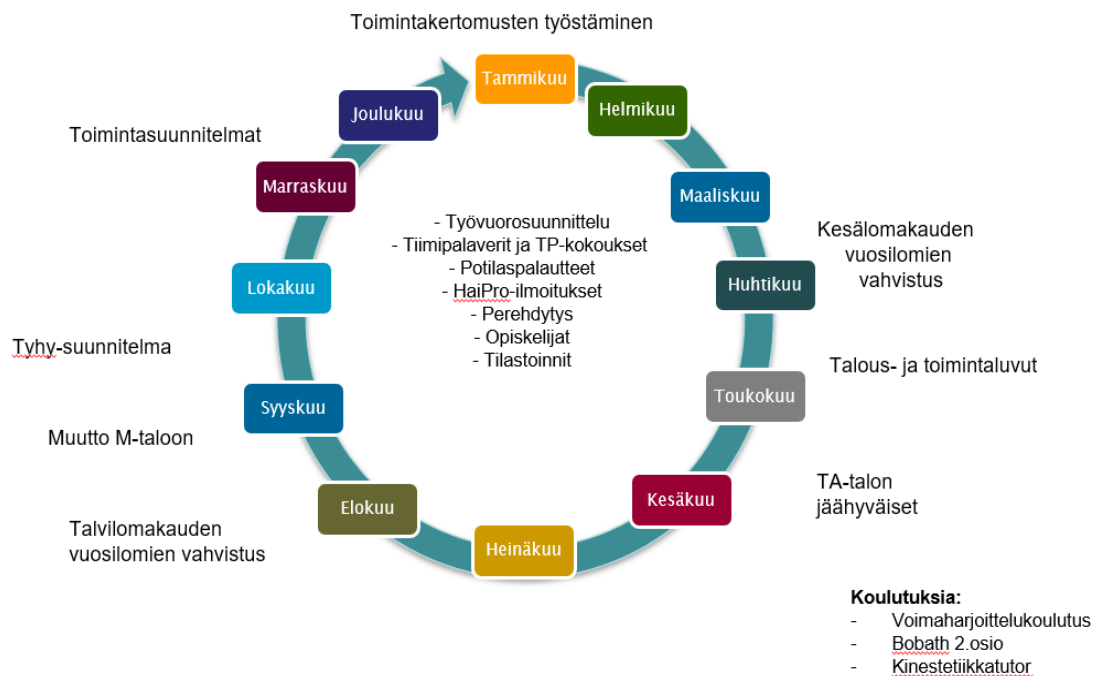
9.6 Jatkotyöstämisen tuloksena fysio- ja toimintaterapiayksikön vuosikello

Kuten jo aiemmissa kappaleissa (9.3 ja 9.5) mainitsimme, niin tiimivastaavien toiveena oli vuosikello, josta käy ilmi tiimivastaavalle vuosittain kuuluvat tehtävät päivämäärineen. Vuosikello (kuvio 11) syntyi kehittämistyön tekijöiden tuotoksena ja siihen käytettiin esimieheltä saatuja aikatauluja. Vuosikello on edelleen kehittämisen alla ja sen sisältö ja ulkomuoto tarkentuu jatkossa. Vuosikello auttaa tiimivastaavia ja muita työntekijöitä hahmottamaan vuoden kulkua ja sen toimintoja fysio- ja toimintaterapiayksikön kannalta. Tällöin kaikki toiminnot tulevat tehtyä aikataulussa ja toimintoja on mahdollista suunnitella. Vuosikelloa on mahdollista päivittää vuoden

mittaa ja uusia aina seuraavan vuoden alkaessa. Vuosikelloa on aiemminkin käytetty yksikössämme, mutta sen käyttö on viime vuosina jäänyt. Vuosikelloon on sijoitettu kuukausittain tapahtumia ja tehtäviä esimerkiksi vuosisopimusneuvottelut ja toimintakertomusten valmistaminen. Meidän vuosikellomme on ympyränmuotoinen ja se on ulkonäöltään hyvin helposti hahmotettavissa.

Ihmisen terveyden tähden

Fysio- ja toimintaterapiayksikön vuosikello 2021



10 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tutkimus on eettinen ja luotettava silloin, kun se noudattelee hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvän tieteellisen tutkimuksen lähtökohtia ovat tutkimuseettisen näkökulman mukaan tarkkuuden, huolellisuuden ja rehellisyyden noudattaminen läpi koko tutkimusprosessin ajan. Näitä edellä mainittuja asioita on noudatettava itse tutkimuksen tekemisessä ja arvioimisessa sekä tulosten tallentamisessa ja esittämisessä. Tutkimuksen tulee olla vastuullinen ja avoin sekä sen toteuttamisessa on käytettävä eettisiä periaatteita noudattavia tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee olla eettisesti kestäviä. Ennen tutkimukseen ryhtymistä on hankittava virallinen tutkimuslupa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6).

Tutkimuksen tulee kunnioittaa ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta. Tutkittavien tulee olla tietoisia tutkimukseen osallistumisesta, sen vapaaehtoisuudesta ja mahdollisuudesta kieltäytyä tai lopettaa tutkimukseen osallistuminen. Keskeisiä asioita tutkimuksen teossa ovat esimerkiksi plagioinnin ehdoton kieltäminen, tutkimustuloksia ei kaunistella tai vääristellä, raportointi tulee olla selkeää ja huolellista ja kaikkien tutkimuksen tekijöiden osallisuus on mainittava. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 23–27.) Tutkimuksen tekijöiden on kunnioitettava mahdollisia aikaisempia tutkimuksen tekijöitä ja käytettävä heidän saamaansa tietoa asianmukaisesti, mikäli käyttävät tietoa omassa tutkimuksessaan. Tutkimuksesta saadut tiedot tulee kertoa tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten määräämällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Vaikka varsinaisesti tutkimuksessa ei käytettäisi virallisia termejä reliaabelius eli mitaustulosten toistettavuus ja validius eli pätevyys, on tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta arvioitava. Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen tekemisessä sitä, että tutkimusmenetelmät tai mittarit mittaavat juuri niitä asioita mitä niillä on tarkoitettukin mitata. Tutkimuksen reliaabelius johtaa siihen, että kuka tahansa henkilö suorittaakin tutkimuksen, he pääsevät samaan tutkimustulokseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 231–233.)

Tutkimuksen tekemiseen on ryhdyttävä silloin kuin pelkkä jokapäiväinen arkiajattelu ei riitä ongelmien ratkaisemiseksi vaan tarvitaan uusia keinoja ratkaista ongelmia ja

kehittää uudenlaisia tapoja toimia. Tutkimus voi olla esimerkiksi kartoitusten tekeminen, tietojen luokittelu, haastatteluaineiston kuvaamista tai omien kokemusten kirjalliseen muotoon tuottamista. Tieteen tekemisessä noudattaa kriittisyyttä, joka merkitsee sitä, että otetaan huomioon kaikenlaiset näkemykset ja ymmärtää sen, että tutkimuksen tulokset voivat olla myöhemmin kumottavissa. Tutkimuksen tekijän tulee perehtyä hyvin tutkittavaan asiaan, laatia ongelman perusteella etenemissuunnitelma ja osata perustella näkemyksensä. Tutkimuksen tulosten tulee olla helposti ymmärrettävissä, tutkimuksen tekijän tulee välttää monimutkaisuutta tulosten esitelyssä ja hänen on otettava eettiset vaatimukset huomioon. (Hirsjärvi ym. 2007, 19–23.)

Tutkimuksen on noudatettava eettisiä vaatimuksia ja niiden tunteminen on tutkijoiden vastuulla. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu laadukkaasti. Tutkimusmenetelmät tulee tarkentaa huolellisesti ja molempien tutkijoiden sekä tutkimusryhmän jäsenten osuutta ei voi vähentää. Se, että otetaan eettiset näkökulmat tutkimuksen tekemisessä huomioon, on vaativa tehtävä, mutta ehdoton edellytys. (Hirsjärvi ym. 2007, 23–27.)

Kehittämistyömme yhteydessä olemme sopineet esimiestemme kanssa, että työn kohteena ollut toimintayksikkö saa olla tekstissä näkyvillä. Tiimivastaavien nimiä ei ole mainittu ja molempiin kyselyihin on vastattu anonyymisti eli vastaajia ei ole pääteltävissä. Kysely lähetettiin sähköpostin kautta ja sen väärinkäyttämisen mahdollisuus on ollut hyvin epätodennäköistä. Tutkimukselle on haettu virallinen lupa kohdeorganisaatiolta. Kehittämistyöhön osallistujille on kerrottu työn kulusta, millaista työtä olemme tekemässä, miksi työtä tehdään sekä lisäksi heille on kerrottu käytettävistä menetelmistä ja kerättävästä materiaalista. Aineiston analysoimisessa olemme käyttäneet sisällön analyysiä ja osittain määrällisesti prosenttiperusteisesti jakamalla. Olemme käyttäneet kaikkia vastauksia kyselyiden analysoimisessa eli aineistoa on karsittu hyvin minimaalisesti, joka mahdollisti työssämme kaikkien näkökulman esiin tuomisen.

Kyselyiden kysymykset olivat huolellisesti suunniteltuja ja koostuivat avoimista kysymyksistä. Aineiston analysoinnin helpottamiseksi olisimme voineet käyttää osittain strukturoituja kysymyksiä, mutta avoimet kysymykset antoivat meille laajemmin

tietoa millä tavalla kyselyihin vastanneet ajattelivat kysymyksistä ja miten esimerkiksi kysymyksen aihetta voitaisiin tulevaisuudessa kehittää. Kyselyyn vastaaminen anonyymisti lisäsi varmasti vastaajien määrää. Aineiston kerääminen kyselyillä ja erilaisten kehittämismenetelmien käyttäminen, olivat lähekkäin toisiaan, joka mahdollisti nopeasti orientoitumisen aiheeseen ja helpotti asioiden työstämistä. Työssämme olemme käyttäneet monipuolisesti lähteitä ja lähteet ovat nykyaikaisia. Työn yhteydessä panostimme siihen, että toimimme työssämme sekä kehittäjinä että organisaation työntekijöinä. Pyrimme olemaan avoimia keskusteluissamme ja uusille kehittämisideoille emmekä antaneet ennakko-odotusten tai -käsitysten ohjalla työn kulkua.

11 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyömme tarkoituksena oli kehittää tiimityöskentelyä Seinäjoen keskussairaalan, fysio- ja toimintaterapiayksikössä. Kyselyn tulosten perusteella, voidaan ajatella, että tiimityöskentelyn vahvistaminen ja kehittäminen jatkossakin on tarpeellista. Toimiva tiimityöskentely sisältää useita eri osa-alueita, joista vahvimpina työsämmekin nousi esiin tiedonkulkeutuminen, palaverikäytännöt, tiimityöskentelyn pelisäännöt, tiimien välinen yhteistyö, tiimivastaavien rooli ja töiden jakautuminen tasapuolisesti. Kehittämistyömme johtopäätöksenä voisi sanoa, että avoin vuorovaikutus ja yhteistyötaidot ovat tiimityöskentelyn kulmakiviä. Tämän tuo esiin myös Forssell (2016, 33) Yamk- työssään hyvän tiimityön kulmakivistä. Hänen tutkimuksessaan nousee esiin avoimen dialogin merkitys sekä tärkeys keskustella avoimesti asioista. Avoimuuden merkityksestä sujuvalle tiimityöskentelylle on puhunut myös Montobello (2003, 514) artikkelissaan tiimityöskentelijän hyvistä ominaisuuksista.

Tiedonkulku koettiin tärkeäksi ja kehitettäväksi aiheeksi sekä sitä tulisi edelleen kehittää. Tärkeää on, että kaikille annetaan mahdollisuus kertoa ja tuoda esiin asioita ja tähän kannustetaan työntekijöitä. Yhtenä tiedonkulkua lisäävänä tekijänä tuotiin esille yhteinen tiimikanslia, huoneen ilmoitustaulu ja yhteinen ajanvarauskirja. Muis-tion tekeminen palaverista tuntuisi olevan parhain tapa tallettaa tietoa systemaattisesti ja tehokkaasti kaikille kulkeutuvaksi. Yhteinen työskentelypaikka helpottaa myös palaverien järjestämistä, joita osalla oli päivittäin työn lomassa, osa taas pyrki järjestämään tiimipalavereita kuukausittain. Minna Janhosen (2010, 60) tutkimuksen mukaan tiiminvetäjällä on usein tärkeä rooli tiedonkulkeutumisessa. Tutkimuksen mukaan heillä saattaa olla paljon suhteita ja linkkejä johdon kanssa, muihin tiimeihin ja työntekijöihin.

Tiimityöskentelyn sujumiseksi tarvitaan yhteistä tavoitetta ja visiota tulevaisuudesta, koska ne tukevat toimintaa. Vastuuta tiimin sisällä on hyvä jakaa pohjautuen esimerkiksi osaamisen ja kiinnostuksen suhteen. Tiimityöskentelyn onnistuessa kaikkien työntekijöiden vahvuudet tulevat esiin ja kyetään toimimaan potilaslähtöisesti. Tiimin me-hengen vallitessa yhteistyö ja työskentely ovat sujuvaa, kun kaikki tiimissä toimivat henkilöt ovat tasa-arvoisessa asemassa. Nämä asiat ovat tiimitoiminnan edellytyksiä. Kun kaikki puhaltavat yhteen hiileen, niin haastavatkin tilanteet

on helpompi yhdessä ratkaista ja kaikki uskaltavat tuoda esiin eriäviäkin mielipiteitä. Mårten Mickos (2015) määrittelee, että huipputiimissä keskustellaan, ilmapiiri on positiivinen, tiimin jäsenet auttavat toisiaan kehittymään, jäsenten taidot täydentävät toisiaan ja tiimillä on toiminnan tukena tavoite.

Tiimityöskentelyn kehittämisen haasteena tuntuisi joskus olevan jo opitut ja vakiintuneet toimintatavat ja -mallit tiimin sisällä sekä niiden välisessä yhteistyössä. Tie kehittymiseen piilee avoimeen keskusteluun eli dialogiin kannustamisessa. Kuten Maija Vähämäki (2008, 99) väitöskirjassaan toteaa, dialogin avulla voidaan yhdessä luoda uutta ymmärrystä yhdessä pohtien. Dialogi toimii parhaiten kehittämisessä, jolloin etsitään yhdessä parempia näkemyksiä ja tapoja ratkaista asioita. Oikeaoppisessa dialogissa jokaisen mielipide on arvokas ja eriävätkin mielipiteet otetaan huomioon. Dialogitaitoja tarvitaan varmasti jatkossa, kun tiimityöskentelyn taitoja vahvistetaan.

On selvää, että tiimivastaavan rooli on hyvin erilainen jokaisessa tiimissä ja se vaihtelee tiimin koon mukaan. Osassa tiimeissä tiimivastaavan rooli on selkeästi organisoida työtä, toisissa taas toimia paremminkin tiedonvälittäjänä tai molempia edellä mainituista. Tiimivastaavan roolia ei haluta korostaa ja hänen työpanoksensa on merkittävä myös käytännön työssä. Kaikkineen tiimivastaavan rooli nähdään tiimeissä tasavertaisena jäsenenä, ja sitä korostavat myös Koivukoski ja Palomäki (2009, 67) kirjassaan. Heidän mukaansa tiimivastaavan tärkein tehtävä on tukea erilaisia persoonia ja kannustaa heitä tuomaan omia vahvuuksiaan tiimin käyttöön. Esimiehen on kuitenkin otettava viime kädessä vastuu tiimin toiminnasta ja vaikkapa ristiriitatilanteiden ratkaisemisesta.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että osaaminen ja sen laajuus on merkittävässä keskiössä tiimityöskentelyn sujuvuuden kannalta. Osaamista ja tietoa on hyvä jakaa, mutta sitä toivottiin myös lisättävän ja erityisesti kohdennettavan suhteessa tuleviin eläköitymisiin. Oman itsensä kehittämistä voidaan työmme tulosten mukaan tehdä monella eri tavalla ja yksi niistä on hiljaisen tiedon jakaminen, mentorointi, yhteisvastaanotot ja toiselta työntekijältä konsultoinnit. Viitala & Stenvallin (2010, 169) mainitsevat, että oppimisen kehittäminen on tehokasta silloin kun se tapahtuu työskentelyn yhteydessä ja kun tiedot siirtyvät yhdessä keskustellen.

Tiimityöskentelyn kehittyminen on jatkuva prosessi ja meidän kehittämistyömme oli osana tätä kehitysprosessia. Työn kautta tulimme löytämään nykyisiä hyviä ja toimivia käytäntötapoja sekä löysimme ideoita, miten jatkossa tulemme tiimityöskentelyä kehittämään sekä vahvistamaan. Meillä oli ilo työskennellä aktiivisten tiimivas-
taavien sekä yksikön esimiesten kanssa, jotka tukivat aiheemme valintaa. Kehittä-
misprosessi tulee jatkumaan ja käytänteet toivottavasti nousevat jokaisen tiimin
käyttöön ajan kuluessa. Seuraavissa vaiheissa tulemme esittelemään valmista työ-
tämme yksikössämme ja hyödyntämään sen sisältöä tiimityöskentelyn kehittämi-
sessä.

11.1 Kehittämistyön jatkokehittämisaiheet

Jatkokehittämisaiheita voisi olla se, että tämän työn perusteella syntyneiden kehi-
tysideoiden toteutumista ja tiimityöskentelyn kehittymistä seurattaisiin. Tiimityös-
kentelystä voitaisiin tehdä koulutuskokonaisuus ja materiaalipankki työskentelyn tu-
eksi.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY

Almost, J., Wolff, A. C., Stewart-Pyne, A., McCormick, L. G., Strachan, D., & D'Souza, C. 2016. Managing and mitigating conflict in healthcare teams: an integrative review. [Verkkojulkaisu.] Journal of Advanced Nursing. [Viitattu 5.3.2012.] Saatavana: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jan.12903>

Bell ST, Brown SG, Colaneri A, Outland N. 2018. Team composition and the ABCs of teamwork. [Verkkoartikkeli.] Am Psychol. [Viitattu 26.3.2021.] Saatavana: https://www.researchgate.net/profile/Suzanne-Bell-3/publication/325349160_Team_composition_and_the_ABCs_of_teamwork/links/5b19553445851587f2988376/Team-composition-and-the-ABCs-of-teamwork.pdf

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Lupa opinnäytetöihin ja hoitotöitä koskeviin tutkimuksiin. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.2.2020]. Saatavana: http://www.epshp.fi/ammattilaiselle_ja_opiskelijalle/opiskelijalle/opinnaytetyot

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin strategia 2013–2020. [Viitattu 7.2.2021]. [Verkkojulkaisu]. Saatavissa: https://www.epshp.fi/files/12037/Etela-Pohjanmaan_sairaanhoitopiirin_strategia_2013-2020.pdf

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Organisaatio. [Viitattu 7.2.2021]. [Verkkojulkaisu]. Saatavana: <https://www.epshp.fi/sairaanhoitopiiri/organisaatio>

Etelä-Pohjanmaan Sairaanhoitopiiri. 2019. Kuntoutuksen suunnittelupäivä 7.5.2019. Julkaisematon.

Forsell, K. 2016. Hyvän tiimityön kulmakivet-varhaiskasvatushenkilöstön kokemuksia tiimityöstä. [Verkkojulkaisu]. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 4.5.2018]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/111664/Forsell_Kirsi.pdf?sequence=1

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Opas muuttuvaan työelämään. Tiimiäly. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2017. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Heikkinen, H.L. T. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H. L.T., Roivio, E. & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–38.

Heikkinen, H., Rovio, E. & T. Kiilakoski 2010. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio, & L. Syrjälä (toim). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78–92.

Hemminki, A. 2020. Pyramidiharjoitus. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Kehittyvät toimintatavat ja -allit. Luento.

Innokylä. 2019. [Verkkosivu]. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). [Viitattu 8.12.2019]. Saatavana: <https://www.innokyla.fi/web/malli109565>

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Helsinki: Työterveyslaitos. Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print. Väitösk.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Suomen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Koivukoski, S. & Palomäki, U. 2009. Hoitotyön tiimikirja. Fioca Oy.

Kyngäs, H., Kääriäinen, M., Kanste, O., Elo, S. & Pölkki, T. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. [Verkkolehtiartikkeli]. Hoitotiede 23 (2), 138–148. [Viitattu 3.1.2021]. Saatavana: <file:///C:/Users/Julius/AppData/Local/Temp/HoitotiedeKyngsym232011.pdf>

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WSOY, 28–30.

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ- keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Acta Universitatis Tamperensis 1003. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print. Väitösk.

- Mickos, M. 2015. The ideal team: look for integrity, energy and intelligence. School of Herring, Leadership in a distributed collaborative world. 15.10.2015. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.3.2021]. Saatavana: <https://schoolofherring.com/2015/10/15/the-ideal-team-look-for-integrity-energy-and-intelligence/>
- Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen, I. & Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveystalalla. Helsinki: WSOY.
- Montobello, A. 2003. When Teams Work Best: 6,000 Team Members and Leaders Tell What it Takes to Succeed. Personnel Psychology. Vol. 56 (2). 514.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Noso, M. 2017. Johtaminen sote-uudistuksessa -strategiat hyötykäyttöön. Teoksessa Toim. Pohjonen, S. & Noso, M. 2017. Kansalainen keskiöön! Näkökulmia sote-uudistukseen. Kunnallisalan kehittämissäätiön Julkaisu 2, 32–37.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy.
- O'Reilly, P., Hwa Lee, S., O'Sullivan, M., Cullen, W., Kennedy, C. & MacFarlane, A. 2017. Assessin the facilitators and barriers of interdisciplinary team working in primary care using normalization process theory: An integrative review. [Verkköjulkaisu.] PLoS ONE. [Viitattu 25.3.2021.] Saatavana: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5436644/>
- Osastonhoitaja, 2.4.2020. Taustoja. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Leena Korpi ja Riku Uusi-Jaakkola. [Viitattu 29.4.2021].
- Perttula, Merja. 2019. Tiimi toimivaksi. Tehy (12), 38–41.
- Pietilä, A-M., Hakulinen, T., Hirvonen, E. Koponen, P., Salminen, E-M. & Sirola, K. 2000. Terveysten edistäminen. Uudistuvat työmenetelmät. Helsinki: WSOY.
- Perttula, M. 2019. Tiimi toimivaksi. Tehy-lehti No 12–2019, 38–41.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2007. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltoila & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 184–195.
- Salomäki, J. 2002. Tiimit ja Työhyvinvointi. Asemanlapset ry: Helsinki.
- Sanerma, P. 2009. Kotihoitotyön kehittäminen tiimityön avulla. Tampere: Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1458. Kasvatustieteiden laitos. Väitösk.

- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: PS-kustannus.
- Spiik, K. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: WSOY.
- Surakka, T. 2006. Työyhteisön palaverit – yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sydänmaalakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampereen Yliopistopaino Oy: Juvenes Print.
- SWOT-analyysi. [Verkkosivu]. [Viitattu 2.1.2021]. Saatavana: <https://www.oph.fi/fi/ohjelmat/osio-2-mina-ja-strategia-swot-analyysi>
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino oy.
- Tuomi, J.& Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki; Tammi.
- Van den Hout, J.J.J., Davis, O.C. & Weggeman, M.C.D.P. 2018. The Conceptualization of team flow. [Verkkajulkaisu.] The Journal of Psychology. [Viitattu 25.3.2021.] Saatavana: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30089084/>
- Vehviläinen, M-R. 2002. Yksin vai yhdessä – miten tiimeissä jaksetaan? Kunta-alan ammattiliitto KTV. Työelämän kehittämisosaston tutkimuksia A1/2002.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Vilka, H.2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4.uud.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisessa Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Turun kauppakorkeakoulu. Esa Print Tampere. Väitösk.
- Weller, J., Boyd, M. & Cumin, D. 2014. Teams, tribes and patient safety: overcoming barriers to effective teamwork in healthcare. [Verkkajulkaisu.] BMJ. [Viitattu: 1.3.2021.] Saatavana: <https://pmj.bmj.com/content/90/1061/149.long>

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake koko henkilöstölle

Liite 2. Kyselylomake tiimivastaaville

Liite 3. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä vaiheittain

Liite 4. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä vaiheittain.

Liite 1

Kyselylomakkeen kysymykset fysio- ja toimintaterapiayksikön henkilökunnalle

1. Millaisia tavoitteita tiimilläsi on?
2. Mitkä ovat oman tiimisi vahvuudet?
3. Mitä kehittäisit oman tiimisi toiminnassa tulevaisuudessa?
4. Miten kehittäisit tiimisi vastuuhenkilön roolia? Mitä tiimisi vastuuhenkilön tehtäviin tulisi kuulua tai vastuuhenkilön tehtävistä tulisi poistaa?
5. Mitkä tekijät tekevät mielestäsi palaverista onnistuneen?
6. Kuinka usein esimies on paikalla tiimisi palaverissa?
7. Mitkä ovat tiimisi palavereiden vahvuudet?
8. Mitä kehittäisit tiimisi palaverikäytännöissä tulevaisuudessa?
9. Kuinka usein tiimilläsi on tiimin sisäisiä palavereita?
10. Miten toivoisit esimiehen tukevan tiimisi toimintaa?
11. Miten esimies tukee tiimisi toimintaa?
12. Ovatko tavoitteet tiimillesi selkeät, realistiset ja saavutettavissa?
13. Tehdäänkö tiimisi palavereista muistiot, ja olisiko muistion tekeminen mielestäsi tärkeää?
14. Onko tiimilläsi nimetty vastuuhenkilö, koetko että tiimisi tarvitsee nimetyn vastuuhenkilön?
15. Mitä tiimisi vastuuhenkilön tehtäviin kuuluu?
16. Millainen on mielestäsi toimiva tiimi?

Liite 2

Kyselylomakkeen kysymykset tiimivastaaville

1. Millaisia tehtäviä sinulle tiimivastaavana kuuluu?
2. Millaisia ominaisuuksia tiimivastaavalta mielestäsi vaaditaan?
3. Oletko kiinnostunut toimimaan tiimivastaavana jatkossa? Perustele vastauksesi lyhyesti.
4. Mikä tekisi tiimivastaavan tehtävästä houkuttelevan?
5. Mikä on parasta tiimivastaavana toimimisessa?
6. Millaisia ongelmia tiimivastaavana toimimiseen on liittynyt?
7. Millaisia haasteita tai ongelmia koet tiimisi sisäisessä viestinnässä olevan?
8. Miten kehittäisit tiedonkulkua ja sisäistä viestintää tiimissäsi?
9. Mitä hyvää ja toimivaa tiimivastaavien kesken järjestettävissä palavereissa on?
10. Miten tiedonkulku tiimissänne toimii ja koetko tarvetta muokata tiedonkulkua sujuvammaksi?
11. Mitkä tekijät tekevät tiimin tiedonkulusta sujuvaa ja tehokasta?
12. Onko teillä tapana tehdä säännöllisesti tiimin sisäisissä palavereissa muistiot, kuka kirjaa ja onko muistio helposti löydettävissä?
13. Miten kehittäisit tiimivastaavien välisiä palaverikäytäntöjä?
14. Onko tiimivastaavien palavereita riittävän usein ja miten usein palavereita tulisi järjestää?
15. Millä tavoin tiedotat tiimivastaavien palavereissa käsiteltyjä asioita tiimisi jäsenille?
16. Mikäli tiimissänne ei ole tiimivastaavaa, koetko, että tiimivastaava olisi hyvä olla nimettyä ja miksi?
17. Miten kehittäisit tiimivastaavan toimenkuvaa? Voisiko jotain tehtäviä lisätä tai tulisiko joidain tehtäviä poistaa tiimivastaavan vastuualueelta?
18. Paljonko tiimivastaavan tehtävien hoitamiseen kuluu aikaa päivässä tai viikossa?
19. Onko muita asioita, joita haluaisit tässä kyselyssä tuoda esiin tiimivastaavan tehtävään liittyen?

Vastauksia	Pelkistäminen	Alateema	Yläteema
<p>•"Tiimipalaverit useammin"</p> <p>•"Kaikki paikalle kokouksiin jos yhteisiä asioita sovitaan ja saapuminen ajoissa"</p> <p>•"Sovittuihin asioihin sitoudutaan"</p> <p>•"Kannustetaan avoimeen keskusteluun asioista"</p> <p>•"Aina ei ole ollut mahdollisuus osallistua palaveriin töiden jakautumisen vuoksi"</p> <p>•"Viestien ohjautuminen vain tiimivastaavalle, jolloin tieto voi jäädä vain hänelle tiimivastaavan poissaollessa"</p> <p>•"Tieto pitäisi liikkua tiimien välillä"</p> <p>•"Enemmän keskustelua, keskinäisen vuorovaikutuksen parantuminen"</p> <p>•"Konsultaation hyödyntäminen"</p> <p>•"Kun tiimivastaava on poissa, niin viesti pitäisi tulla muillekin"</p>	<p>• Palaveriin osallistujan vaihtaminen</p> <p>• Viesti useammalle</p>	<p>• Palaverikäytänteiden yhtenäistäminen</p> <p>• Tiedonkulun selkiyttäminen</p>	<p>• PALAVERIKÄYTÄNTÖJEN KEHITTÄMINEN</p> <p>• TIEDONKULKU</p>

Liite 4. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä vaiheittain.

Vastauksia	Pelkistäminen	Alateema	Yläteema
<ul style="list-style-type: none"> •"En koe tiimivastaavan roolia niin erikoisena että tarvitsen siihen tukea" •"Konsultaatioapu, ottaa tarpeen vaatiessa vastuun" •"Yhteyslinkkinä esimiehen välillä" •"Esimies tukee toimintaamme kattavasti" •"Ohjaa tiimejä etsimään ratkaisuja eri asioihin" •"Ristiriita tilanteissa toivon esimiehen tukea ja kannanottoa" •"Selkeä toimenkuva tulisi kehittää tiimivastaavalle" •"Tiimivastaavan työnkuvan selkiyttäminen" •"Toimenkuva määräaikainen" •"Perehdyttäminen tiimivastaavana toimimiseen" •"Epäselvyys tehtäväkuvasta" •"Tiimille tulisi nimetä vastaava" 	<ul style="list-style-type: none"> •Päävastuu esimiehellä •Selkeä toimenkuva 	<ul style="list-style-type: none"> •Esimies suhteessa tiimiin •Tiimivastaavan toimenkuvan luominen 	<ul style="list-style-type: none"> •ESIMIES TIIMIVASTAAVAN TUKENA •TIIMIVASTAAVAN TOIMENKUVA