Tampereen ammattikorkeakoulu

Tiimityön ja tiimijohtamisen kehittäminen kehitysvamma-huollossa

Karoliina Saarinen

Katja Vihervä

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2021

Sairaanhoitaja YAMK
Johtamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sairaanhoitaja YAMK
Johtamisen ja kehittämisen ylempi koulutusohjelma

SAARINEN, KAROLIINA & VIHERVÄ, KATJA:
Tiimityön ja tiimijohtamisen kehittäminen kehitysvammahuollossa

Opinnäytetyö 120 sivua, joista liitteitä 25 sivua
Marraskuu 2021

Tiimityöskentely on ajankohtainen aihe nykyajan työelämässä, jossa suhtautuminen tiimeihin on muuttunut merkittävästi työyhteisöjen kehittymisen myötä. Myös sosiaali- ja terveysalalla voidaan hyödyntää tiimityötä, joka on tutkimuksien mukaan todettu toimivaksi työmenetelmäksi. 2000-luvun jälkeen tiimijohtaminen on ollut yksi tutkituimmista johtamisen alueista. Tiimien johtamista kutsutaan haastavaksi johtamisen lähestymistavaksi, jonka vuoksi sitä tulisikin tutkia tulevaisuudessa lisää.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoin, miten tiimityö ja tiimijohtaminen toteutuvat kohdeyksiköissä ja mitä kehitettävää tiimityömallissa on. Tavoitteena oli survey-tutkimuksen ja teoreettisen viitekehyksen avulla lisätä tietoa sekä keinoja tiimityön ja tiimijohtajuuden kehittämisestä kohdeyksiköissä. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa tutkittua tietoa tiimityöstä ja sen käytettävyydestä sekä kehittämisen mahdollisuuksista tiiminjohtajille tiimityön kehittämisen tueksi.

Aineiston keruu toteutettiin Webropol-ohjelmalla ja saatu aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla. Avoimet kysymykset analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Tulosten perusteella tiimityössä ja tiimijohtamisessa oli kohdattu haasteita. Kehittämisehdotukseksi nousivat tiedonkulun parantaminen, selkeämmän työnkuvan luominen, avoimen ilmapiirin luominen, tiimin kehittäminen osaksi organisaation arvoja ja strategiaa sekä vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen. Kehittämisehdotukseksi nousi myös viestintäkanavien ja vuorovaikutuskäytänteiden kehittäminen. Tiimityön ja tiimijohtamisen kehittämisen nähtiin kasvattavan tuloksellisuutta, tehokkuutta, työtyytyväisyyttä ja hoidon laatua sekä kirkastavan yhteistä päämäärää ja vähentävän hierarkkiaa.

Tutkimustulosten ja asiantuntijahaastattelujen perusteella tarkempi tutkimustieto tiimityön ja tiimijohtamisen kehittämisestä kehitysvammahuollossa olisi tarpeellista. Mielenkiintoinen jatkotutkimusiahe voisi olla mitä työntekijät odottavat tiimityöltä kehitysvammahuollossa tai miten henkilöstömäärä vaikuttaa tiimityön ja tiimijohtamisen toimivuuteen. Jatkossa voisi myös tutkia tiimityön ja tiimijohtamisen kehittämisen vaikutuksia kehitysvammahuollon asiakkaiden kuntoutusjaksojen pituuteen. Lisäksi voisi olla hyvä tutkia tiiminjohtajien koulutuksentarvetta sekä vuorotyön ja suuren henkilöstömäärän vaikutusta tiimijohtamisen tarpeisiin tai johtaako toimiva tiimityö parempaan työhyvinvointiin.

Asiasanat: tiimityö, tiimijohtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master`s Degree in Development and Management of Health Care and Social Services

SAARINEN, KAROLIINA & VIHERVÄ, KATJA:
Developing Teamwork and Team Leadership in Disability Care

Master's thesis 120 pages, appendices 25 pages
November 2021

The purpose was to determine - using a quantitative research method - how teamwork and team leadership are implemented in target units and what needs to be developed in the teamwork model. The objective was to increase knowledge and means of developing teamwork and team leadership in target units through survey research and a theoretical framework.

Data collection was performed with Webropol programme, and the obtained material was analysed with the SPSS programme. Open-ended questions were analysed using content analysis. The development of teamwork and team leadership was seen as increasing productivity, efficiency, job satisfaction and quality of care, as well as clarifying the common goal and reducing the hierarchy.

Based on the research results and expert interviews, more detailed research information on the development of teamwork and team leadership in developmental disability care would be necessary. An interesting topic for further research could be what would employees expect from teamwork in developmental disability care or how the number of employees affects the effectiveness of teamwork and team leadership. In the future, the effects of developing teamwork and team leadership on the length of rehabilitation periods for develomental disability care clients could be examined as well.

Keywords: teamwork, team leadership

SISÄLLYS

1 JOHDANTO ... 6
2 KEHITYSVAMMAHUOLLON TOIMINTAYMPÄRISTÖ ... 8
2.1 Kohdeyksiköiden asiakasprofiili ja henkilökunta ... 8
2.2 Yksiköiden pienryhmien toiminta ... 9
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS ... 10
3.1 Kirjallisuushaku ... 10
3.2 Tiimityön kehittäminen ... 13
3.2.1 Tiimityön määritelmä ... 13
3.2.2 Tiimin jäsenet ja roolit ... 15
3.2.3 Tiimin perustaminen ... 19
3.2.4 Toimiva tiimi ... 21
3.2.5 Tiimityön edut ja haasteet ... 23
3.2.6 Tiimityö osana työhyvinvointia ... 25
3.2.7 Tiimityön kehittäminen kehitysvammahuollossa ... 26
3.3 Tiimin johtamisen kehittäminen kehitysvammahuollossa ... 27
3.3.1 Tiimin johtamisen määritelmä ... 28
3.3.2 Tiimin johtamisen perusperiaatteet ... 30
3.3.3 Tiimin johtamisen johtamistyylit ... 31
3.3.4 Tiimin johtamisen eri kehitysteoriat ... 32
4 TARKOITUS, TEHTÄVÄ JA TAVOITE ... 36
5 TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN ... 37
5.1 Metodologia ... 37
5.2 Tutkimusmenetelmä ... 38
5.3 Kyselylomakkeen suunnittelu ja toteutus ... 40
5.3.1 Kyselylomakkeen rakenne ... 41
5.3.2 Kysymystyypit ja asteikot ... 41
5.3.3 Kyselylomakkeen esitestaaminen ... 42
5.4 Tutkimuksen aineistonkeruun toteutus ... 43
5.5 Tutkimuksen analysointimenetelmä ja toteutus ... 44
5.5.1 Aineiston käsittely ... 44
5.5.2 Aineiston analyysi ... 46
5.5.3 Avoimien kysymysten sisällönanalyysi ... 49
6 TULOKSET ... 51
6.1 Taustamuuttujat ... 51
6.2 Tiimityöskentely nykyisessä organisaatiossa ... 53

6.3 Pelisäännöt, roolit ja tiimipalaverit ... 54
6.4 Tiimityön muutosmahdollisuus ... 56
6.5 Tiimijohtaminen ... 58
6.6 Tiimityön kehittäminen ... 62
7 POHDINTA ... 65
7.1 Tulosten tarkastelu tiimityön ja tiimijohtamisen nykytila kohdeorganisaatiossa ... 65
7.1.1 Tiimityöskentelyn arvot, strategia ja perustehtävä ... 66
7.1.2 Tiimisopimus, pelisäännöt, tiimipalaverit ja tiimiroolit ... 68
7.1.3 Kommunikaatio, viestintä ja tiedonkulku ... 71
7.1.4 Sitoutuminen ja työhyvinvointi ... 74
7.2 Tulosten tarkastelu tiimijohtamisen ja tiimityön kehittäminen kohdeorganisaatiossa ... 76
7.2.1 Tiimijohtamisen kehittäminen ... 78
7.2.2 Tiimityön kehittäminen ... 79
7.3 Tutkimuksen eettisyys ... 81
7.4 Tutkimuksen luotettavuus ... 83
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET ... 85
LÄHTEET ... 88
LIITTEET ... 96
Liite 1. Kirjallisuushaku ... 96
Liite 2. Muuttujalomake kyselylomakkeeseen ja kyselylomake ... 97
Liite 3. Lupalomake ... 112
Liite 4. Sisällönanalyysistä muodostuneet alaluokat, yläluokat ja pääluokat ... 113
Liite 5. Suostumuslomake ... 115
Liite 6. Saatekirje ... 116
Liite. 7 Tietosuojaseloste ... 118

1 JOHDANTO

Tiimityöskentely on ajankohtainen aihe nykyajan työelämässä, jossa suhtautuminen tiimeihin on muuttunut merkittävästi työyhteisöjen kehittymisen myötä (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 84–87). Sosiaali- ja terveysalalla voidaan hyödyntää tiimityötä, joka on tutkimuksien mukaan toimiva työmenetelmä. Tiimityön juuret kantavat 1920- luvulta Hawthorne- tutkimuksista. (Tomperi 2012, 54.) Tuckman on kehitellyt 1960- luvulla yhden suosioon nousseen ryhmätyöskentelyn kehitysmallin (Smith 2005). Tiimi on ryhmätyöskentelyn erityismuoto, joka on nähty työyhteisöissä jo ensimmäisen kerran 1960–1970 luvulla (Isoherranen ym. 2008, 84–87). Tiimiajattelun suosio alkoi näkyä 70–80 luvuilla eri työyhteisöissä, mutta tiimityö on yleistynyt vasta 90- luvusta lähtien. 2000-luvun jälkeen tiimijohtaminen on ollut yksi tutkituimmista johtamisen alueista. Belbin kehitti 1993-vuonna tiimiroolin teorian (Belbin 2021) ja samaan aikaan Katzenbach ja Smith (Katzenbach & Smith 1993, 1998), kirjoittivat kirjan, joka kertoi tiimien toiminnan perusteista. Kehitysvammahuollon kontekstissa tiimityötä on käytetty yli 15 vuoden ajan (Heikkilä 2021).

Tiimien johtamista tulisi tutkia tulevaisuudessa lisää. Tiimijohtamisen tueksi on tullut uutta teoriatietoa, mutta toisaalta teorian tukena ei ole riittävästi tutkimuksia. Teoriat eivät anna kohdennettuja vastauksia tiimien johtajien kohtaamiin tilanteisiin, eikä riittävää näkemystä siitä, mihin tiimien johtajien koulutuksessa tulisi paneutua. (Sydänmaalakka 2009, 52.)

Tiimijohtamisen teorialla on tutkimuksien mukaan runsaasti vahvuuksia. Teoriaa tarkastellaan työtiimien sekä tiimin johtajan taitojen kautta. Teoria antaa käytännöllisen mallin johtajille tehokkaiden tiimien luomiseen sekä ylläpitämiseen ja ottaa huomioon johtajien sekä alaisten organisaatio roolit. Teorian avulla saadaan selville myös tiiminvetäjän vaadittavat johtamisominaisuudet. (Sydänmaalakka 2009, 52.)

Tämän opinnäytetyö on kvantitatiivinen survey-tutkimus. Tarkoituksena on selvittää kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoin, miten tiimityö ja tiimijohtaminen toteutuvat kohdeyksiköissä ja mitä kehitettävää tiimityömallissa on.

Tavoitteena on survey- tutkimuksen ja teoreettisen viitekehyksen avulla lisätä tietoa sekä keinoja tiimityön ja tiimijohtajuuden kehittämisestä kohdeyksiköissä. Lisäksi tavoitteena on tuottaa tutkittua tietoa tiimityöstä ja sen käytettävyydestä sekä kehittämisen mahdollisuuksista tiiminjohtajille tiimityön kehittämisen tueksi.

Perustelu opinnäytetyömme tekemiselle on ammatillinen ja työelämänäkökulma. Opinnäytetyö on toteutettu Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin ja sitä on jatkossa mahdollista käyttää teoreettisena perustana tiimityön kehittämisessä sekä tiimityön perehdytyksen tukena. Tarve opinnäytetyölle on lähtenyt yksiköiden tarpeesta kehittää tiimityötä ja tiimijohtamista. Opinnäytetyön tekijöinä olemme motivoituneet mahdollisuudesta saavuttaa ja jakaa konkreettista tietoutta tiimityöstä ja sen johtamisesta sekä erilaisista tiimityön malleista työntekijöille kehitysvammahuollon yksiköissä.

Tiimityön kehittäminen on aina pitkäkestoinen prosessi, jossa muokataan toimintatapoja ja yhtenäistetään arvopohjaa työntekijöiden perustehtävän kehittämiseksi. Tiimityön tarkoituksena on saada työntekijät pohtimaan, mutta myös kyseenalaistamaan työskentelytapojen järkevyyttä. (Koivukoski & Palomäki 2009, 23.)

Kehitysvammahuollon kontekstissa tiimityö tuottaa onnistuessaan asiakkaan kuntoutumista ja tukee henkilöstön jaksamista sekä vaikuttaa tätä kautta potilasturvallisuuteen. (Heikkilä 2021.) Opinnäytetyössämme tiimityön kehittämistä kehitysvammahuollossa olemme lähteneet tutkimaan kuntoutuksen ja työhyvinvoinnin kannalta. Huomioitavaa on, että tiimin johtajan rooli korostuu tiimityöskentelyssä organisoinnin ja laadunvarmistuksen välineenä (Heikkilä 2021), jonka vuoksi opinnäytetyömme pääpaino on tiimijohtajuuden kehittämisessä kehitysvammahuollossa.

2 KEHITYSVAMMAHUOLLON TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tutkimuksemme kohteena on Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kaksi yksikköä.

2.1 Kohdeyksiköiden asiakasprofiili ja henkilökunta

Kehitysvammahuollon palveluihin hakeudutaan lähetteellä, jonka voi tehdä esimerkiksi asiakkaan hoitoa tai palveluita järjestävä lääkäri tai sosiaalityöntekijä. Kuntoutusjaksojen pituus ja sisältö suunnitellaan yksilöllisesti. Osa asiakkaista tarvitsee yhden tutkimusjakson, kun taas osa asiakkaista käyttää säännöllisesti toistuvia kuntoutusjaksoja. (Paulaniemi 2021.)

Yksiköiden asiakkailla saattaa esiintyä kehitysvamman lisäksi haastavaa käytöstä, mielenterveyden häiriöitä tai somaattista oireilua. Kuntoutus näissä yksiköissä perustuu yksilöllisyyteen, ja tavoitteena jaksolle saattavat olla esimerkiksi erilaisten kommunikaatiokeinojen löytäminen tai vuorovaikutustaitojen harjoitteleminen. Tavoitteena voi myös olla somaattisten syiden selvittely. Kuntoutuksen aikana harjoitellaan arkielämän taitoja sekä sosiaalisia tilanteita. (Paulaniemi 2021.)

Yksiköiden henkilökuntaan kuuluu osastonhoitajat, apulaisosastonhoitajat, sairaanhoitajia ja lähihoitajia sekä kuntoutuksenohjaajat. Kuntoutuksen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuu asiakkaan ja hänen verkostonsa lisäksi myös moniammatillinen työryhmä, jossa työskentelee erityistyöntekijöitä, kuten terapeutteja ja lääkäreitä. Asiakkaiden kuntoutusjaksot suunnitellaan yksilöllisen tarpeen ja tavoitteiden mukaisesti. Perheen, tukiverkoston ja yhteistyötahojen kanssa tehtävä työskentely korostuu kuntoutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Jokaisella työntekijällä on oikeus kouluttautumiseen ja oman hiljaisen tiedon sekä ammatillisen näkemyksen tuomiseen yksiköissä. (Paulaniemi 2021.)

2.2 Yksiköiden pienryhmien toiminta

Toisessa yksikössä tiimityöskentelymalli on vielä kehittämisvaiheessa. Pienryhmiin on valittu vastuusairaanhoitajat, jotka vastaavat pienryhmän toiminnasta omalta osin. He koordinoivat esimerkiksi pienryhmäpalaverit, joihin osallistuvat pienryhmässä työskentelevät hoitajat ja tarvittaessa myös yksikön kuntoutusohjaaja ja esimies. Vastuusairaanhoitaja valmistelee, suunnittelee ja toteuttaa oman pienryhmän lääkärinkiertojen ja moniammatillisten työryhmän sisältöjä ja aiheita. Yksikössä on alettu toteuttamaan ryhmäkehityskeskusteluita. (Paulaniemi 2021.)

Toisessa yksikössä on tällä hetkellä toiminnassa sairaanhoitaja vetoiset pienryhmät. Työryhmien koko on pääosin alle kymmenen henkilöä, ja he työskentelevät yksikön sisällä pääosin omissa pienryhmissään. Yhdellä ryhmällä on 4–5 asiakasta omassa pienryhmässään. (Paulaniemi 2021.)

Sairaanhoitaja toimii pienryhmän vetäjänä. Sairaanhoitajan tehtävänä on perustyön ohella suunnitella ja organisoida työskentelyä. Pienryhmän vetäjänä sairaanhoitajalta edellytetään ongelmanratkaisutaitoja sekä kykyä itsenäisiin päätöksiin. Lisäksi sairaanhoitajalta odotetaan kykyä antaa palautetta ja myös sisäistää ja prosessoida saamiaan tietoja. Sairaanhoitajan työtehtäviin kuuluu myös työskentely ja yhteydenpito yhteistyöverkostojen kanssa. Pienryhmän edustajana sairaanhoitaja osallistuu lääkärinkiertoihin, moniammatillisiin työryhmiin sekä kuntoutuspalavereihin ja kehittää perhetyötä. (Paulaniemi 2021.)

Yksikössä jokainen työryhmä pitää kerran kolmessa viikossa pienryhmäpalaverin sairaanhoitajan vetämänä. Sairaanhoitajalla sekä esimiehellä on pienryhmäpalaverin lisäksi säännöllisesti kuukausittain keskusteluja pienryhmään liittyvistä asioista. Pienryhmät pitävät ryhmäkehityskeskustelun kerran vuodessa ja sen lisäksi jokaisella työntekijällä on esimiehen pitämä yksilö kehityskeskustelu. (Paulaniemi 2021.)

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän opinnäytetyön pääkäsitteet ovat tiimi ja tiimijohtaminen. Tässä luvussa on kuvattu kirjallisuushaku sekä esittelemme työn keskeiset käsitteet teoriatietoon ja tutkimustietoon perustuen.

3.1 Kirjallisuushaku

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on saavuttaa yleistettävää tietoa (Kankkunen & Vehviläinen - Julkunen 2018, 91–92), minkä vuoksi kvantitatiivista tutkimusta tehdessä kirjallisuushaku korostuu tässä opinnäytetyössä. Olemme tehneet kirjallisuushaun aikaisempien tutkimusten löytämiseksi ja niiden tulosten tulkitsemiseksi sekä opinnäytetyön käsitteiden määrittelemiseksi.

Kirjallisuushakua tehdessä ensimmäinen vaihe on määritellä tarkoitus ja tutkimusongelma. Tarkoitusta määriteltäessä tutkija joutuu määrittelemään tutkittavan ilmiöön liittyvät käsitteet, kohdejoukon ja näkökulman. Toisessa vaiheessa suoritetaan kirjallisuushaku ja aineiston valinta. Tietokantahakua varten muodostetaan hakusanat sekä mukaanotto- ja poissulkukriteerit. Kirjallisuushaussa on hyvä käyttää mukana myös manuaalista hakua, joka voidaan suorittaa selaamalla läpi valittujen artikkelin lähdeluetteloita. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 24–27.)

Tässä opinnäytetyössä on tehty kirjallisuushakua kahdella eri tavalla. Kirjallisuushakua on tehty eri tietokannoista, joita ovat cinahl, medic ja arto. Näistä medic, ja cinahl ovat käyneet läpi kaksoissokkoarvioinnin, joten niiden voidaan ajatella olevan tieteellisesti laadukkaita (Kankkunen ym. 2018, 96–97). Kirjallisuushakua on täydennetty manuaalisesti käymällä läpi aikaisempien julkaisujen lähdeluetteloita ja poimimalla niistä työn kannalta olennaisimmat. Kirjallisuushaussamme tiimityön aiempia tutkimuksia ei ole tutkittu ainoastaan sosiaali- ja terveysalan puitteissa, vaan yleisesti tiimityön käyttöä ja tiimijohtamista. Modernin tietotekniikan

ansiosta tiedonhaku on tuottanut runsaasti tuloksia, ja tuloksia on rajattu paljon. Kirjallisuushaku löytyy tämän työn liitteestä yksi.

Partanen (2012) kirjoittaa kirjassaan tiimivalmentajan parhaat työkalut, että tiimien johtamisesta on saatava lisää tutkittua tietoa sekä kansainvälistä kokemusten vaihtoa. Kirjallisuushaun avulla saimme selville, että tiimityöstä on tehty tutkimuksia 2000–2020 vuosien aikana. Tutkimuksissa on oltu kiinnostuneita tiimin sisäisten prosessien sekä ympäristön vaikutuksista tiimin tuloksiin ja eri kehitysvaiheisiin. (Tomperi 2012, 54.) Esimerkiksi Kalisch ja Lee ovat tutkineet vuosina 2009–2013 hoitotyössä tapahtuvaa tiimityötä sekä sairaanhoitajan roolia tiimityössä. (Kalisch & Lee 2009, 2010, 2011, 2013) Mitra Raappanan (2018) väitöskirja on rakennettu neljästä artikkelista, jotka käsittelevät tiimityötä. Ensimmäinen artikkeli (Raappana & Valo 2012) tiimin tuloksellisuudesta, toinen artikkeli tiimin käsityksistä työelämän muutoksessa (Raappana & Valo 2014) sekä viimeiset kaksi artikkelia liittyen työelämän tiimien onnistumiseen (Raappana ja Valo 2015) ja (Raappana ja Valo, 2018). (Raappana 2019, 164.) Vuonna 2019 Friedman kirjoitti googlen tekemästä tiimityön tutkimuksesta julkaisun (Friedman 2019).

Pääasiassa tiimityötä on tutkittu moniammatillisena tiimityönä ja erikoissairaanhoidossa, kuten leikkaussalityössä ja akuuttihoitotyössä. Esimerkiksi Dietz, Provonost, Mendez-Tellez, Wyskiel, Marsteller, Thompson & Rosen (2014) on tutkinut tehohoitotyön turvallisuuden ja laadun varmistamista tiimityön avulla. Huston kirjoittaa tutkimuksessaan (2008), että sen aikaisen käsityksen mukaan tulevaisuudessa vuonna 2020 sairaanhoitajien tulisi osata enemmän johtamistaitoja. Yhtenä neljästä johtamistaidosta heidän tulisi osata toimia yhteistyömäisesti sekä rakentaa erilaisia tiimejä hoitotyön tueksi. Heillä tulisi olla globaali näkökulma ja ajattelutapa terveydenhoitoon sekä ammatilliseen hoitotyöhön liittyvissä kysymyksissä. Tutkimuksen mukaan teknologisten taitojen tulisi helpottaa vuorovaikutuksellisuutta sekä toimintaprosessien liikkuvuutta ja siirrettävyyttä hoitotyössä. Päätöksentekotaidot tulisi olla näyttöön perustuvia. Asiantuntijoilla tulisi olla kyky luoda organisaatiokulttuureja, jotka läpäisevät laadukkaan terveydenhuollon kriteerit ja tukevat potilasturvallisuutta. Sairaanhoitajien tulisi sopeutua terveydenhuoltojärjestelmään, eli nopeaan muutokseen ja hallita paineensietokykyä. Tiimityön avulla tulisi tunnistaa työn yhteinen tarkoitus ja saavuttaa sitä kautta tavoitteet. (Huston 2008.)

Kirjallisuushaun perusteella tiimityötä on tutkittu vähän kehitysvammahuollon kontekstissa. Kirjallisuushakua tehdessä on tullut esille, että tavanomaisin tiimityön muoto hoitoalalla on toimiminen työtiimissä. Työtiimi koostuu sosiaali- ja terveysalalla hoitohenkilökunnasta ja tiimityössä heillä on yhteinen tavoite sekä näkemys asiakkaan hoidosta. Toiminnan päämäärä on tiimissä yhteinen ja yleisemmin se liittyy määritellyn hoitotyön perustehtävän toteuttamiseen sekä asiakkaiden tarpeista nousseeseen suorittamiseen (Koivukoski ym. 2009, 15; Skyttä 2005, 185). Tiimityöskentelyyn sitoutuminen edellyttää asianmukaisia tiimityöskentelyn taitoja ja yksilösuoriutumisesta luopumista (Heikkilä 2002, 38–40.)

Kirjallisuushakua on hyödynnetty tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ja kyselylomakkeen perustana. Aineistoamme on täydennetty haastattelemalla sähköpostitse kahta kehitysvammahuollon asiantuntijaa (Heikkilä & Laitamaa 2021) eri organisaatioista, jotta lisätietoa tiimityön ja tiimijohtamisen toteutumisesta sekä kehittämisestä kehitysvammahuollon kontekstissa on saatu. Haastateltavilta on kysytty sähköpostilla kysymyksiä tiimityöstä ja tiimijohtamisesta kehitysvammahuollossa tässä työssä käytetyn kyselylomakkeen avulla (liite 2) ja muutama kysymys on esitetty pohjautuen tämän työn teoria osuuteen. Haastateltavat ovat kertoneet tiimityön ja tiimijohtamisen toteutumisesta sekä kehittämisestä pohjaten vastauksensa omiin kokemuksiinsa työuransa aikana kehitysvammahuollossa.

Kehitysvammahuollon asiakkaan näkökulmasta tiimityön merkitys on oleellinen, koska kehitysvammaisen asiakkaan hyvinvoinnin, elämänlaadun ja kuntoutumisen esteenä on usein työntekijöiden epäjohdonmukaisuus, pitkäjänteisyyden puuttuminen sekä sitouttamattomuus itse työhön. Oleellista on, että tiimityöskentelyn avulla kehitysvammaisuutta tai kehitysvammaisen asiakkaan ohjaamista vähemmän tuntevalla työntekijällä on mahdollisuus saada tukea ja työkaluja sekä oppia uutta muilta tiimin jäseniltä. Tiimityö sitouttaa yksittäisen asiakkaan kanssa työskentelyyn, mutta myös kehitysvammahuollon alalla työskentelyyn yleisesti. (Laitamaa 2021.)

3.2 Tiimityön kehittäminen

Hoitotyön kehittäminen voidaan nähdä uusiutuvana prosessina. Hoitotyössä merkittäviä voimavaratekijöitä ovat tuki, innovatiivisuus, palaute, ohjaus, tietämys, ja haastavuus, sekä potilasturvallisuuden kehittäminen. (Sairaanhoitajaliitto 2013.) Tiimejä on perustettu laajasti yritysten ja organisaatioiden sisälle, ja tiimityöskentelyä sovelletaan jatkuvasti yhä enemmän työskentelymuotona. (Barner & Barner, 2012.) Tiimin kehittämisen ymmärtäminen nykyisessä työelämässä on tärkeää, koska enenevissä määrin hoitoalan organisaatiot hyödyntävät tiimityöskentelyä. Tiimityöskentelyn hyödyn saamiseksi organisaatioiden tulisikin panostaa tiimien kehittämiseen. Tiimit lisäävät tehokkuutta ja parantavat yksittäisen työntekijän suorituksia sekä tekevät organisaatioista kilpailukykyisempiä. Lisäksi ne parantavat työyhteisön kulttuuria, kommunikaatiota ja sitoutuneisuutta. (Cummings & Worley 2009; Salas 2005; Harley 2001.)

3.2.1 Tiimityön määritelmä

Ryhmään kuuluminen luokitellaan yhdeksi ihmisen perustarpeista, joka perustuu siihen, että ihmisen tasapainoisen elämän saavuttamisen edellytyksenä on kokea kuuluvansa osaksi yhteisöä ja tulla siinä tasavertaiseksi jäseneksi. Työystävät- ja kumppanit ovat merkittävässä roolissa työssä viihtymisen sekä itse työstä nauttimisen kannalta. Tiimityötaidot ovatkin tärkeä osa moniammatillista työyhteisöä. (Rasila & Pitkonen 2009, 5.)

Huolimatta siitä, että tiimiä ja ryhmää pidetään synonyymeina, niiden välillä on eroavaisuuksia. (Heikkilä 2002, 16; Levi, 2007, 5.) Ryhmää voidaan kuvata joukoksi ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite ja käsitys siitä, ketkä kuuluvat ryhmään, sekä jonkin verran keskinäistä vuorovaikusta. Ryhmätyöskentely harjoittaa ryhmärooleissa toimimista sekä antaa mahdollisuuden kehittää ryhmän yhteistä toimintaa. (Koivisto ym. 2017.)

Tiimiksi voidaan luokitella taas pienempi ryhmä työntekijöitä, jotka lisäävät toinen toistensa taitoja ja ovat sitoutuneet yhteiseen toimintamalliin päästäksensä sovittuun tavoitteeseen. Tiimillä on yhteisen päämäärän saavuttamiseksi oltava tarvittavat tiedot ja taidot. Tiimin jäsenillä tulee olla jatkuva halu kehittää ammatillista osaamistaan ja yhteistyötään tiimissä sekä sen ulkopuolella. (Katzenbach ja Smith 1993, 59; Salminen 2017, 21.)

Tiimityöskentelyllä ominaiset piirteet ohjaavat tiimin määrittelyä. Tiimi voidaan määritellä seuraavasti:

- Tiimin jäsenten määrää on pääosin rajattu alle kymmeneen henkilöön tiiminvetämisen sekä yhteydenpidon sujumiseksi.
-Tiimin jäsenillä eriäviä, mutta toisiaan täydentäviä taitoja.
-Tiimille on eduksi, jos sen jäsenillä on monipuolisia työ- ja ihmissuhdetaitoja. Kaikkien tiiminjäsenten taidot yhdessä muodostavat monitaitoisen ja pätevän kokonaisuuden.
- Tiimillä on yhteisesti sovittu päämäärä, jota kohden tiimi työskentelee sitoutuneesti yhdessä sovitun toimintamallin mukaisesti.
-Tiimin tavoitteiden tulee olla selväpiirteisiä ja yksiselitteisiä.
(Mukaillen Katzenbach ym. 1998.)

Tiimi on yleensä luotu jonkun tarkoituksen ja tavoitteen vuoksi. Tiimin jäsenten on ymmärrettävä tiimin tarkoitus ja tiimin johtajan valvottava tiimin työtä, jotta tiimi pääsee tavoitteeseensa. Tiimit käyvät tiimityön aikana läpi useita kehitysvaiheita, joita heidän tulee ymmärtää tiimityön toimivuuden vuoksi. (Ellis 2020.) Tiimityössä suoritusta arvioidaan koko tiimin näkökulmasta, kun taas esimiesjohtoisissa työyhteisöissä kiinnitetään huomiota yksilön tekemiin saavutuksiin. Jotta osaaminen ja katsontakannat olisivat riittävän monipuoliset sekä tiimiroolit täyttyisivät, on tiimiin kuuluttava vähintään 3–4 henkilöä. Tiimityön tarkoituksena on tehostaa toimintaa ja samalla pyrkiä parempiin tuloksiin. Kun tiimityö toimii hyvin, on toiminta usein huomattavasti tuottavampaa kuin esimiesvetoisten organisaatioiden toiminta. (Salminen 2017, 21, 25, 26.)

Tiimimäinen työskentely on saanut juurensa ryhmätyöskentelystä ja niiden toiminta sisältää samankaltaisia kehitysvaiheita. Nykypäivänä organisaatiot

kehittävät toimintaansa tiimimäiseen työskentelyyn. (Koivisto, Henner & Paaso 2017.) Kehitysvammahuollossa on eri merkityksiä tiimeillä. Tiimeillä tarkoitetaan yleensä työryhmää, jossa on vakijäsenet ja rajattumäärä henkilökuntaa. Henkilökunta on valikoitunut osaamisensa ja kokemuksensa perusteella tekemään tiimityötä. Tiimityötä käytetään kehitysvammahuollossa yleisesti yksikön sisällä olevissa pienryhmissä tai haastavissa asiakastilanteissa, joissa muut kuntoutuskeinot eivät ole auttaneet. Tiimityö kokoaa eri kuntoutuskeinojen toimivat osaset, joita systemaattisesti toteuttamalla ja arvioiden käyttämällä voidaan saavuttaa tuloksia. Tuloksena voi olla esimerkiksi asiakkaan haastavan käytös hallinta tai asiakkaan elämänmielekkyyden ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen. (Heikkilä 2021.)

3.2.2 Tiimin jäsenet ja roolit

Tiimityö tukee yksilön suoriutumista. Sitoutuneisuus tiimiin ja mahdollisen vastuualueen hoitaminen kuuluu tiimin jäsenen tehtäviin. Tiimin jäsenten tulee olla tiedonhaluisia, muutoskykyisiä ja motivoituneita kehittämiseen. Ulkopuolisten koulutusten avulla tiimin jäsenellä on mahdollisuus kasvattaa omaa osaamistaan sekä saavuttaa ja tuoda uutta tietämystä tiimiin. Tiimin kuuluisi toimia tiimilähtöisesti, eikä pelkästään tiimijohtajan aloitteesta. (Koivukoski ym. 2009, 74–76.) Kehitysvammahuollossa Tiimin jäsen voi esimerkiksi toimia jossakin tietyssä roolissa tiimityössä tai tiimi voi antaa jäsenilleen erilaisia tehtäviä toimia asiakkaan kanssa. (Heikkilä 2021.)

Jokainen tiimi tarvitsee tiimin johtajan, joka ohjaa työtä (Rasila ym. 2009, 11; Skyttä 2005, 121). Tiimijohtajan roolina on toimia yhdyshenkilönä tiimin jäsenten ja esimiesten välillä. (Spiik 2004, 183–184.) Mieluiten tiimin johtajaksi valitaan työntekijä, joka tietää tiimin johtamisesta ja tiimityöhön liittyvästä asiasta eniten. (Rasila ym. 2009, 11; Skyttä 2005, 121.)

Tiimijohtaja on avainroolissa ja tiimi tarvitsee häntä toimiakseen. (Zenger, Musselwhite, Hurson & Perrin 1994, 15–17.) Tiimijohtamista tukevat erilaiset johtamistyylit kuten esimerkillä johtaminen, valmentava johtaminen sekä jaettu johta-

juus. (Pohjanheimo 2012, 37; Whitmore 2009, 144; Spiik 2004, 198.) Tiimin johtajalta edellytetään vähintään tiedon prosessoinnin taitoja, palautteen antamisen taitoa, päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaitoja sekä yhteistyöverkostojen aktkivointitaitoa. (Virtanen 2005, 108.) Kaikessa johtamisessa luottamus on kaiken perusta. Luottamuksen kautta tiimin jäsenet nauttivat ja iloitsevat onnistumisista, mutta heillä on myös rohkeutta ottaa puheeksi vaikeita ja kriittisiäkin näkökulmia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 45.)

Tiimin johtajan suurin haaste on saada tiimin jäsenten yksilölliset vahvuudet esiin ja sovittaa tiimin jäsenten vahvuudet yhteen tiimin tavoitteen kanssa. (Pentikäinen 2009, 43–44.) Hyvä johtajuus rakentuu eri osapuolten vuorovaikutuksen tuloksena, eikä synnyn toiminnan tuloksena. (Hujala, Laulainen, Sinkkonen & Taskinen 2009, 32–33.) Tiimin jäsenet tarvitsevat tietoa tiimityön saavutuksista, suunnitelmista ja tiimin aktiviteeteista sekä jäsenet kaipaavat tiimin johtajalta arvostusta työlleen ja panostukselleen. (Yukl 2010, 375.)

Tiimin johtajan tärkein piirre tiimin johtamisessa on hänen oma asenteensa. Tiimijohtaja tietää, että hänellä itsellään ei tarvitse olla valmiita vastauksia tiimille vaan päätöksiä tehdään tiimissä yhdessä. Tiimin johtajan tulee luottaa, että kaikkien tiimin jäsenten työpanosta tarvitaan, jotta tiimi voi menestyä. Tiimin johtajan rooli muotoutuu tiimin kehitysvaiheiden tahdissa. (Katzenbach ym. 1998, 131.)

Tiimin johtajan työtehtäviin on määritelty tiimin päämäärän sekä tavoitteiden tarkempi määrittely, tiimin itsevarmuuden kasvattaminen, yhteisöllisten taitojen ja työskentelytapojen lujittaminen sekä ulkoisten esteiden poistaminen. Tiimin johtaja mahdollistaa sen, että tiiminjäsenet voivat tavoitella ja saavuttaa päämääränsä. Tiimin onnistuminen riippuu siitä, miten hyvin tiiminjohtaja itse onnistuu tasapainottelemaan siinä, mitkä työt hän jakaa muille tiimiläisille ja mitkä taas suorittaa itse. (Katzenbach ym. 1998,131.)

Tiimin suoritukset saattavat johtua paljon siitä, kuinka paljon tiimin johtaja uskoo itse tiimiin. Tiimijohtajan tuleekin uskoa tiimin jäseniin ja päämäärään. Hänen tulee pitää päämärät, tavoitteet sekä toimintamallit relevantteina, kasvattaa tiimin jäsenten sitoutumista ja itseluottamusta, kasvattaa taitovarantoa sekä nostaa tiimin taitojen tasoa, raivata esteitä ja hoitaa suhteita tiimin ulkopuolisiin ihmisiin.

(Katzenbach ym. 1998, 155–162.) Tiimin johtajan tulee vähentää tiimin ahdistuneisuutta, pelkoja ja huolia. Hänen tulee olla tukena ja auttaa tiimin jäseniä sopeutumaan uuteen tilanteeseen. (Wheelan 2013, 94–96.)

Tiimin johtajan tehtävänä on luoda tiimissä myönteistä ilmapiiriä. Positiivisen ilmapiirin ja johtajan näyttämän innostavan esimerkin myötä tiiminjäsenet innostuvat helpommin. Tiimin johtajan tärkeänä roolina on lisätä tiimiläisten laajempaa ajattelua ja auttaa heitä pohtimaan asioita luovimmin. Lisäksi myös isona, mutta haastavana tehtävänä on luoda virheiden tekemisen salliva työkulttuuri ja vahvistaa työntekijöiden oppimista ja halua kehittyä. Tiimin johtajan on välitettävä tiimiläiselle tieto siitä, että oikeanlaisia ratkaisuja on monenlaisia. Tällöin myös lisätään ihmisten rohkeutta ilmaista omia näkemyksiään asioista. Edellä mainittujen tehtävien lisäksi tiiminjohtaja johtaa tiimin dialogia, joka tarkoittaa hänen näkökulmastansa kysymysten asettamista tiimiläisille ja sitä kautta johdattaa tiimiä kohti tavoitetta. Merkittävänä työtehtävänä tiimin johtajalla on saada tiimiläiset tekemään oivalluksia, ohjautumaan itse ja oppimaan. Tiimin johtaja keskittyy tiimin vahvuuksiin ja se näkyy myös palautteen antamisessa. (Rauhala & Leppänen 2020, 266–268.)

Kehitysvammahuollossa tiimin johtajan rooli voi olla esimerkiksi yhteenvetäjä, ajankäytön rajaaja sekä linjojen suunnittelija. Tiimin johtajan valinta tiimin sisältä tai ulkopuolelta riippuu tiimin perustamisen syystä ja asiakkaasta. Yleensä tiimin johtaja toimii tiimin ulkopuolelta. Tiimin johtaja olisi hyvä valita perustuen tiimijohtajan ansioihin. Perustelut tulee voida kertoa kaikille avoimesti. Tiimin johtajan hyviä ominaisuuksia on hyvä käsitys arjen työstä, tiimityön katsominen työkaveria etäämmältä ja asioiden visioiminen tulevaisuuteen. (Heikkilä 2021.)

Esimiehen on tuettava tiimityötä. Hänen on mahdollistettava tiimille työskentelyrauha sekä tuettava tiiminjäseniä omaan ajatteluun sekä kehittymiseen. Tämä voi tuottaa haasteita organisaatioissa, joissa rakenne on ollut todella portaittainen. Tämän vuoksi esimiehelle voi tuottaa haasteita antaa vastuu tiimille sekä kannustaa tiimiä itsenäiseen työskentelyyn. (Heikkilä 2002, 36–37.)

Esimiesten arvot, asenteet sekä tekemiset vaikuttavat kokonaisvaltaisesti koko työyhteisöön. Esimies voi jopa tiedostamattaan vaikuttaa tiimityöhön. Tiimityön

pyrkimyksenä on itsenäinen työn suunnittelu ja toteutus, mutta esimiehen on tärkeä olla tietoinen tiimin vallitsevasta tilanteesta ja tarvittaessa määritellä toiminnalle oikean suunnan. Tiimin ristiriitatilanteiden arviointi- ja ongelmanratkaisutilanteissa korostuu esimiehen rooli. (Koivukoski ym. 2009, 76–86.)

Esimiehen rooliin tiimissä kuuluu siirtyä tiimin ulkopuolelle ja varmistaa hyvät työskentelyolosuhteet tiimille. Esimiehen tulee olla tietoinen tiimin toiminnasta, koska hänen vastuullaan on pitää huolta tiimin toimivuudesta. (Skyttä 2005,80.) Yhteistoiminnallinen johtaminen yhdessä esimiesten tiiviin yhteistyön kanssa auttaa tiimin kehittymistä. Esimies, joka omaa taidon opettavaiseen johtamiseen, saattaa motivoida tiimiä pyrkimään kohti parhainta mahdollista suoritusta. Tällainen pedagoginen johtaminen vahvistaa käsillä olevan asian perusteellista ymmärtämistä, hallintaa ja jatkuvaa uuden oppimista tiimissä. (Taipale 2004, 222–223.)

Esimiehen on annettava tiimille vastuun ja päätöstenteon mahdollisuus, koska työmenetelmänä tiimityöhön kuuluu vastuun jakaminen jäsenten kesken. Tiimin sisäinen päätös on tavallisesti helpompi hyväksyä kuin tiimin ulkopuolelta, kuten johdolta tullut päätös. Päätökseen sitoutuminen on näin parempaa, koska tiimiin kuuluvat ja päätöksen tehneet joutuvat seuraamaan päätöstään. Esimiehen kuuluva valvoa, että päätös on organisaation arvojen ja tavoitteiden suuntainen sekä seurata, että päätöksen toimeenpanoa toteutuu asianmukaisesti. Esimiehen tulee pysyä ajan tasalla siinä, ovatko tulokset sellaisia kuin on suunniteltu. (Pritchard & Pritchard 1999. 57–58.)

Esimies suunnittelee yhteistyössä tiimin kanssa kehityskeskustelut. Hän käy samalla tiimin kanssa läpi tiimin tämänhetkisen tilanteen, strategiset suunnitelmat, tavoitteet sekä tulevaisuudensuunnitelman. (Valpola 2002, 41–43; 76.) Säännöllisesti järjestettävät kehityskeskustelut ovat merkittävä työkalu arviointiin ja johtamiseen sekä tiimityöntekijöille että esimiehelle (Järvinen 2000, 75). Kehityskeskustelu edistää sitoutumista ja kehittymistä sekä suoriutumista työtehtävistä (Aarnikoivu 2008, 115).

Kehitysvammahuollossa yleensä aina tiimit perustetaan johdon luvalla. Periaatteena toimii, että tiimityön tekemistä arvostetaan ja tuetaan esimiehen tasolta.

Myös positiivinen palaute on tiimin jäsenille tärkeää ja yleensä jäsenet odottavatkin sen saamista tiimin ulkopuolelta. (Heikkilä 2021.)

3.2.3 Tiimin perustaminen

Tiimin toimintamalli tulisi määritellä heti tiimityötä aloitellessa, jotta tiimin on mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteet. Toimintamallin tulee olla konkreettinen, ymmärrettävä ja kaikkien jäsenten hyväksymä. (Kruger, 2004.) Tiimityöskentelyn aloittaminen voi aluksi tuottaa organisaatiolle ylimääräisiä kustannuksia esimerkiksi koulutuksien tai ylimääräisen työajan myötä (Ruohotie & Honka 1999).

Kehitysvammahuollossa tiimityö liittyy organisaation arvoihin, strategiaan ja perustehtävään tärkeänä osana asiakkaan kokonaiskuntoutusta. Yleensä tiimit ovat melko samanlaisin syin perustettuja esimerkiksi tiimin hoidossa olevien haastavasti oireilevien asiakkaiden vuoksi. Tiimien toiminta on erilaisin variaatioin toteutettua riippuen kuntoutumassa olevan asiakkaan lähtökohdista. (Heikkilä 2021.)

Tiimityöksi voidaan kutsua työmenetelmää ja työryhmää silloin, kun tiimi on sisäistänyt ja muovannut organisaation tarkoitukseen vastuunsa, tehtävänsä, tavoitteensa sekä pelisääntönsä (Spiik 2007, 47). Tiimin aloittaessa on hyvä tehdä tiimisopimus sekä luoda tiimin omat pelisäännöt. Ideana on, että tiimi itse määrittelee tiimiä koskevat asiat ja toimii jatkossa sopimuksen mukaan itseohjautuvasti. Tiimisopimuspohja on hyvä laatia yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Tiimisopimuksen voi tehdä esimerkiksi tiimipalaverissa. Jokaisen tiimin jäsenen tulee kommentoida tiimisopimusta. Tiimisopimus on hyvä arvioida ja päivittää vuosittain. Tiimisopimuksessa voi esimerkiksi tulla esille: tiimin nimi, sopimusosapuolet, tiimin tarkoitus, tiimin yhteistyökumppanit sekä asiakkaat ja yhteydenpito heihin, vastuualueet, valtuudet, tiimin palvelut/tuotteet, tiimin tavoitteet, mittarit, resurssit ja tiimin johtajan valitseminen. (Spiik 2007, 230–231.)

Tiimityötä kehittäessä tiimin työntekijöiden on opiskeltava ja sisäistettävä tiimityön periaatteet ja osallistuttava tiimin johtajan järjestämiin tiimipalavereihin (Vakkuri 1997, 131). Tiimipalaverit tulisi pitää säännöllisesti. Tiimin tulee laatia aika-

taulu palavareille sekä aina ennen palaveria tiimin johtaja laatii esityslistan käsiteltävistä asioista. Tiimipalaverissa tulee välttää hukka-aikaa ja sen sijaan saada aikaiseksi päätöksiä tiimityöhön liittyen. Tiimin jokaisella jäsenellä on mahdollisuus tuoda esille käsiteltäviä asioita. Tällaiset asiat voivat olla luonteeltaan informatiivisia, vastavuoroisesti keskustelevia tai lähinnä päätettäväksi tulevia asioita. Johtajan tulee huolehtia, että tiimin jokaisella jäsenellä on mahdollisuus tuoda äänensä kuuluviin asioita käsiteltäessä. Asioiden käsittelystä riippuen tiiminjohtaja voi pyytää esimiehen tarvittaessa tiimipalaveriin päättämään asioista yhdessä tiimin kanssa. (Spiik 2007, 185, 212–220; Koivukoski ym. 2009, 54–56.)

Tiimipalaverit lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta, auttaa tiimin jäseniä jaksamaan työssä ja antavat mahdollisuuden keskustella vaikeistakin asioista. Tiimipalaverista tulee aina tehdä palaverimuistio, jonka tiiminjäsenet käyvät tarkastamassa ja kuittaamassa. Muistiot toimivat myös tiimityön toiminnan kehittämisen tukena. (Spiik 2007, 185, 212–220; Koivukoski ym. 2009, 54–56.)

Kehitysvammahuollossa tiimipalaverin pitäminen riippuu tiimin tarkoituksesta. Aluksi tiimipalaveri olisi hyvä pitää useammin ja tiimin toimiessa harvemmin. Kaikkien tiimin jäsenten olisi hyvä olla paikalla jokaisessa palaverissa, mutta käytännössä näin on harvoin. Tiimipalaverit koetaan työnohjauksellisesti tärkeäksi. Nämä palaverit ovat paikkoja, jossa voidaan viedä yhdessä pohdittuja asioita esimerkiksi tiedoksi johdolle tai nähdään tarve konsultoida muita tiimiin kuulumattomia asiantuntijoita. Tiimipalaverit generoivat yleensä muuta toimintaa ja luovat edellytyksiä asiakkaan kuntoutukselle. Lisäksi erilaiset kokoontumiset ja yhteydenpitovälineet, joissa asiat kulkevat ja elävät lisäävät tiedonkulkua tiimin jäsenille, mutta myös asiakkaalle. (Heikkilä 2021.)

Kehitysvammahuollossa pelisäännöt ja yhteinen linja on haastavien asiakkaiden tiimeissä nostettu erityisen tärkeäksi arvoksi jo pelkästään tiimin toimivuuden kannalta. Yhdessä asioista sopiminen ja päättäminen lisäävät tiimin sitoutumista. Asioista puhuminen ja sopiminen lisäävät työntekijöiden ymmärrystä siitä, miksi jotakin asioita tehdään. Keskustelu tuottaa osaamista ja toimii myös eettisessä pohdinnassa työn pohjana. (Heikkilä 2021.)

Uuden työntekijän tullessa tiimiin, tulee tiimin johtajan nimetä joku tiimin jäsenistä perehdyttäjäksi, joka vastaa tiimin toimintaan ja käytännön työhön perehdyttämisestä. Tiimin johtaja perehdyttää uuden työntekijän tiimityön periaatteisiin ja tiimin pelisääntöihin. Tiimimäinen työskentely edellyttää uudelta työntekijältä perehtymistä ja samalla tiimin kokeneemmilta jäseniltä malttia sekä erilaisten näkökulmien ja tapojen hyväksymistä. Tiimin jäsenillä tulisi olla myös kyky hyödyntää uuden työntekijän osaamista. (Koivukoski ym. 2009, 57–58, 74.) Tiimityötaidot tulee ottaa huomioon jo perehdytyksessä, koska ne taidot ovat osa työyhteisötaitoja, joita odotetaan tiimiorganisaatioon tulevalta uudelta työntekijältä (Salminen 2013, 29–20).

Sen lisäksi, että organisaatiossa arvostetaan tiimityötä ja sen kehittämistä pitäisi muutosten tueksi tarjota myös tiimityöhön opastavaa koulutusta. Koulutusta on hyvä järjestää heti tiimityöhön siirryttäessä. (Aaltonen, Koivula, Pankakoski, Teikari & Ventä 1996.) Myös tiiminjohtajat tulisi kouluttaa tiimin johtamisen osa-alueisiin (Heikkilä 2002).

3.2.4 Toimiva tiimi

Tärkeimmät toimivan tiimin tunnusmerkit ovat töiden tekeminen yhdessä. Huomioitavaa on, että tiimi vaatii toimiakseen yhteiset tavoitteet, havainnollistavat rajat ja johtajan. Johtajan tulee huolehtia, että työt tiimissä tulevat hoidetuksi. (Hackman 2002, 41.)

Tiimin toimiessa hyvin tiimin jäsenten asiantuntemuksen ja näkemyksen kuuleminen auttavat merkittävästi työhön sitoutumisessa ja tiimityön toteutuksen onnistumisessa sekä koko kehitysvammahuollon työn vaikuttavuudessa. Työntekijät sitoutuvat tiimityön avulla merkittävän paljon paremmin haasteellisiin työtehtäviin ja kuntoutuksen läpiviemiseen silloin, kun ovat saaneet itse olla mukana keskustelemassa ja päättämässä tiimin toimintatavoista. Jos kehitysvammahuollon tiimissä työntekijöillä ei ole mahdollisuutta aidosti vaikuttaa tiimissä tehtäviin päätöksiin tai ne ohitetaan tiimin ulkopuolelta, ei tiimityö kanna. (Laitamaa 2021.)

Friedman (2019) tuo ilmi julkaisussaan Googlen tekemästä tutkimuksesta, toimivalle tiimille löytyvän viisi perustekijää

1. Psykologinen turvallisuus, mihin tarvitaan tiimin sisäistä vuorovaikutteisuutta.
2. Luottamukselliset suhteet. Yhteistyö toimii tiiminjäsenten ollessa luotettavia ja vastuullisia.
3. Strukturoidut tehtävät huomioiden kuitenkin mahdollisuus toimia luovastitarpeen niin vaatiessa.
4. Tiimityön tarkoituksen määrittely.
5. Työn vaikutukset.

Työpaikoilta saatetaan löytää huipputiimejä, jotka osaavat käyttää maksimaalisesti käytössä olevat resurssit pyrkiessään kohti päämäärää. Tällaisessa tiimissä pidetään arvossa jokaisen jäsenen erilaisia ominaisuuksia ja vahvuuksia sekä hyödynnetään ne tiimin päämäärän tavoittelussa. Tiimi on halukas kehittymään ja pyrkii toiminnassaan suuntaamaan tulevaisuuteen. Ilmapiiri on positiivinen ja avoin: palautetta annetaan avoimesti. Jäsenet ovat tasavertaisia toisiinsa nähden, ja jäsenten välillä on luottamus. Muutoksiin suhtaudutaan myönteisesti. (Salminen 2017, 35–37.)

Partanen (2012), kirjoittaa kirjassaan tiimivalmentajan parhaat työkalut toimivan tiimin osa- alueista. Hänen mukaansa tiimien on aivan ensiksi saatava tehtävä, jonka toivotusta tuloksesta pitäisi sopia. Useimmiten tämä toimeksianto (commissioning) tulee tiimin ulkopuolelta. Seuraavaksi tiimin sisällä tulisi pohtia ”mistä on kyse?” eli selventää tehtävänantoa (clarifying). Uuden tiimin tulisi kehittää oma missionsa, eli pohtia tiimin tarkoitus, strategiset tavoitteet, ydinarvot, säännöt, roolit, odotukset ja visio. Näiden avulla tiimi pääse menestykseen. Tämän jälkeen tiimin tulisi kehittää tiimin dynamiikkaa ja kulttuuria (co-creating) yhdessä tiimin johtajan kanssa. Sitten tiimi luo yhteyden (connecting) sidosryhmiinsä. Viimeisin asia on tärkein ja se yhdistää kaikki neljä edellä mainittua osa-aluetta. Tämä osa-alue on oppiminen (core learning), joka kattaa myös kollektiivisen oppimisen. (Partanen 2012, 108.)

Huipputiimin tulisi olla hyvä näissä kaikissa edellä mainituissa disipliineissä. Huipputiimin tulisi ajatella aina ulkoapäin sisälle eikä toisinpäin. Tiimien ollessa

umpikujassa, on tiimin tehtävä määriteltävä uudelleen. Tämä vaatii tiimeiltä myös mission tarkennusta ja tehokkaampien työtapojen löytämistä sekä uudet neuvottelut sidosryhmien kanssa muutosten osalta. (Partanen 2012, 108.)

3.2.5 Tiimityön edut ja haasteet

Tiimin jäsenten tulee olla sitoutuneita yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintamalliin. Suoritukset ja työtulokset paranevat mitä sitoutuneimpia tiimin jäsenet ovat toisiinsa ja tekemäänsä työhön. Tiimissä on kyettävä yksilövastuun rinnalla yhteisvastuuseen. Tiimin jäsenen on siis kyettävä kantamaan vastuu omasta ja toisen tekemästä työstä. Tiimin jäsenen tulee ottaa vastaan ja antaa palautetta rakentavasti sekä hänellä tulee olla kyky reflektoida työtään. Oleellista on toimiva vuorovaikutus ja viestintä sekä itsevarmuus ja luottamus omasta osaamisesta, mutta myös muiden tiimin jäsenten taidoista. (Katzenbach ym. 1998, 21–22, 30–31.)

Tiimityön menestyksen osalta on merkittävää, että tiimiin kuuluvat henkilöt ovat muutos- ja oppimismyönteisiä, innovatiivisia, olemaan yhteistyökykyisiä ja tarvittaessa valmiita kyseenalaistamaan. Tiimityön onnistumisen kannalta merkittävässä osassa on onnistunut vuorovaikutus tiiminjäsenten välillä. Ajan saaminen omien vastuualueiden hoitamiseen on tärkeää, mutta myös työntekijän oma motivoituneisuus ja organisointikyvyt ovat liitoksissa siihen, kuinka hyvin työntekijä löytää aikaa suorittaa vastuualueitaan muiden töiden ohella. (Koivukoski ym. 2009, 74–76.) Alkuinnostuksen lopahdettua tiimityötä kohtaan saattaa unohtua, että työskentelymallia tulisi jatkuvasti kehittää. Tästä johtuen tiimityö ei välttämättä toimi kunnolla ja tiimityön tuloksiin ei olla tyytyväisiä. (Salminen 2013, 39–41.)

Kehitysvammahuollossa tiimityö on koettu tärkeäksi, mutta myös vaikeaksi. Virheitä tulee toisinaan tehtyä ja työskentelymuoto vaatii opettelua. Yleisesti työ koetaan raskaaksi, mutta toisaalta antoisaksi ja merkitykselliseksi. Prosessin aikana opitaan kollegoilta ja mahdollisesti myös ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Yhteinen keskustelu ja kuntoutuskeinojen etsiminen tuo tiimiin osaamista eri menetelmistä ja kuntoutustoiminnoista. (Heikkilä 2021.)

Tiimityöskentely ei aina takaa onnistuneita tuloksia ja tiimityöhön tuleekin suhtautua osittain myös kriittisesti. Tiimi ei välttämättä ole sopivin vaihtoehto jokaiseen työtilanteeseen. Tiimin jäsenille tiivis ja vastuun jakava työskentely voi toisinaan olla myös psyykkisellä tasolla kuormittavaa sekä voimakas omistautuneisuus tiimiin ja itse työn tekemiseen ongelmallista. (Koivisto ym.2017.)

Viscuso (2005) mukaan osa tiimityön kehittämistä on tiedostaa sekä ymmärtää syyt, joiden vuoksi tiimi yleisemmin epäonnistuu. Näitä tekijöitä tulisi kehittää positiiviseen suuntaan. Tällaisia syitä on usein kehno tiimin sisäinen vuorovaikutus, epätietoisuus päämäärästä tai ratkaisemattomat konfliktit. Lisäksi vallan käyttöön tai vastuuseen liittyvät ongelmat voivat johtaa tiimin epäonnistumiseen (Viscuso 2005).

Konfliktien ratkaiseminen on käsite, joka on kehittynyt viimeisten 50 vuoden aikana (Disch 2012). Tiimityön toteuttamista saattavat hankaloittaa esimerkiksi puutteelliset vuorovaikutustaidot ja muutosvastarinta sekä organisaatiotasolla onnistumista tukematon työympäristö (Salminen 2013, 52). Ristiriitoja voi esiintyä henkilön sisällä, esiintyä kahden tai useamman ihmisen välillä tai suuren joukon välillä, jotka saattavat tuntea tai olla tuntematta toisiaan. Ristiriidat voi olla todellista vastakkainasettelua, sanallista ilmaisua tai konfliktia, jota ei ole ilmaistu mutta joka on kuitenkin ilmeinen välttämisen, kieltämisen tai sanattomien merkkien kautta. (Disch 2012.) Konfliktiin voidaan puuttua kolmella tavalla: välttämällä, levittämällä tai kohtaamalla konflikti (Disch 2012).

Kaikilla tiiminjäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin omalla alueellaan ja tiimin yhteisiä asioita koskevissa päätöksissä. Tiimityön etu tiiminjäsenten kannalta on se, että tiimityössä pyritään hyödyntämään jokaisen tiiminjäsenen erilaisia vahvuuksia ja osaamista. (Pritchard ym. 1999. 55; Koivukoski ym. 2009, 74–76.)

Kehitysvammahuollossa erilaiset näkemykset tuottavat yleensä ristiriitoja, joita tiimin johtajan tehtävänä on yhdistää. Ristiriidat voivat olla joskus niin isoja, että yksittäinen tiimin jäsen ei viihdy tiimissä. Tämän vuoksi jäsen voi siirtyä tai hänet voidaan siirtää pois tiimistä. Yleensä tiimiläisten toimittua kauan tiimissä antavat he rakentavaa palautetta toisilleen. Yleensä palautteen antamiseen vaikuttaa se, että yhtenäinen toiminta koetaan todella tärkeäksi osaksi tiimin toimivuutta. (Heikkilä 2021.)

Tiimin ollessa jumissa, on tärkeää palata tiimin perusasioihin, tavoitella pieniä voittoja sekä pohtia uusien toimintamallien omaksumista ja neuvonantajien käyttöä tai koulutuksen järjestämistä. Tiimi hyötyy aina palaamisesta nollapisteeseen pohtimaan päämääräänsä, toimintatapojansa sekä suoritustavoitteitaan. Tiimi saa uutta puhtia onnistumisista ja hyvistä suorituksista. (Katzenbach ym. 1998, 179–182.)

3.2.6 Tiimityö osana työhyvinvointia

Tiimin täytyy hengittää. Tiimissä täytyy pystyä olemaan oma itsensä ja kertomaan reilusti ja rennosti asioista. Tiimityö ja henkinen hyvinvointi työssä ovat kiinteästi liitoksissa toisiinsa. Ilmarisen (2014) mukaan työkyky koostuu työntekijän toimintakyvystä ja terveydestä sekä osaamisesta ja asenteesta. Työkykyyn vaikuttavat myös työntekijän arvot ja motivaatio sekä johtamistapa, työyhteisön yhteneväisyys ja työpaikan työolot. Työhyvinvointi sen sijaan syntyy hyvin tehdystä työstä sekä toimivasta ja tavoitteellisesta työyhteisöstä, joka on halukas oppimaan ja joustamaan. Työyhteisössä kommunikoidaan avoimesti ja kyetään ratkaisemaan ristiriitoja. Hyvinvointiin vaikuttaa myös työyhteisön jäsenten vaikuttamismahdollisuudet pelisääntöjen laadintaan sekä johtamisen oikeudenmukaisuus. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 36.)

Xyrichis ja Reamin (2007, 238) luoman prosessin perustana on tiimi, jossa on ainakin kaksi jäsentä. Jäseniä yhdistää avoin kommunikaatio, ammattiroolien ymmärtäminen ja yhteiset tavoitteet sekä yhteinen päätösvalta. Prosessin vaikutuksena kuvataan kasvanut työtyytyväisyys sekä lisääntynyt motivaatio ja hyvinvointi.

Kehitysvammahuollossa tiimityö voidaan kokea raskaana, mutta antoisana. Se on osoitus työntekijän osaamisen arvostuksesta. Työntekijän työhön sitoutuminen ja tiedonkulku lisääntyy. Työhyvinvointia lisää se, että tiimin jäsen kokee työnsä arvostetuksi ja hänellä on myös johdon tuki sekä arvostus tekemästään työstä. (Heikkilä 2021.)

3.2.7 Tiimityön kehittäminen kehitysvammahuollossa

Tiimityön kehittämisen merkitykseen alettiin kiinnittämään huomiota 80-luvun loppupuolella. Tiimityön kehittämisen merkitystä ei ole täysin ymmärretty siitä huolimatta, että tarve tiimityön kehittämiselle tunnistetaan nykypäivän organisaatioissa. Kehittämistyötä saatetaan pitää nopeana projektina sen sijaan, että ajateltaisiin tiimityön kehittämistä jatkuvana prosessina, jossa merkittävä rooli on esimiehellä ja työntekijöillä. Nykypäivän tiimeissä tiimien koko, ajankohta ja tarkoitus vaihtelevat, minkä vuoksi tiimejä voidaan ajatella olevan työelämässä monenlaisten tehtävien suorittamista varten. (Barner ym. 2012.)

Kehittämisen tarkoituksena on kehittää yhtenäisyyttä sekä parantaa suhteita tiimissä. Päämääränä on parantaa tiimin johtamista, mutta myös vahvistaa työntekijöiden sitoutuneisuutta ja työskentelyä tiimissä. Kehittäminen voidaan ajatella asiana, joka auttaa tiimin tehokkuuden kehittämisessä, tiimin jäsenten tarpeiden täyttämisessä ja työilmapiirin parantamisessa. Fenomenologian näkökulmasta kehittämisellä pyritään vaikuttamaan siihen, että kokemukset tiimityöstä olisivat positiivisia. (Beauchamp, McEwan & Waldhauser 2017.)

Tiimityön kehittämiseen on luotu erilaisia lähestymistapoja. Beerin (1976) mukaan tavoitteen asettaminen on tärkein lähestymistapa. Tämä on tärkeä jokaiselle tiimille riippumatta siitä minkä tavoitteen vuoksi tiimi on luotu. Kolmea muuta lähestymistapaa voi hyödyntää kehittämisessä tiimin tarpeiden mukaisesti. Nämä kolme muuta mallia ovat työntekijöiden motivointi, sitouttaminen sekä ongelmanratkaisukyky. Huomioitavaa on, että ainoastaan motivoituneet sekä sitoutuneet henkilöt voivat saavuttaa tiimille asetetun tavoitteen.

Kehitysvammahuollossa tiimityön kehittäminen menee yleensä tiimin arjen elämisen kanssa samanaikaisesti. Uudet tiimit opettavat aina jotakin uutta ja työntekijät siirtävät osaamista seuraaviin tiimeihin sekä muihinkin työtehtäviin. (Heikkilä 2021.)

Tiimityö tukee jatkuvaa oppimista ja sitä kautta vaatii kehittämistä. Parhaimmillaan tiimityön kehittäminen lisää organisaation jatkuvaa kehittämistä ja tiimityön

ansiosta jatkuva oppiminen jäsentyy koko työyhteisön toimintaan. Tiimien oppimista tulisikin koko ajan suunnitella, tarkkailla ja arvioida. (Isohätälä 2020.)

Myönteinen tunneilmapiiri sekä yhteenkuuluvuuden tunne luovat edellytykset tiimien luovuudelle. Tiimityön jatkuvan oppimisen avulla organisaatiot voivat parantaa kilpailu- ja sopeutumiskykyään muuttuvassa maailmassa. (Isohätälä 2020.)

Tiimin kehittämisen päämääränä tarkoitetaan tiimiin ja sen työskentelyyn vaikuttavien osa-alueiden kehittämistä. Tällaisia osa-alueita voivat olla esimerkiksi tiimityöskentely, työhön sitoutuneisuus tai tiimin johtaminen. Tiimin kehittämisen tarkoituksena on parantaa yhteistyötä sekä yhtenäisyyttä. Kehittämistoimien avulla pyritään tehostamaan kommunikaatiota ja luottamusta sekä ohjaamaan tiimistä entistäkin menestyvämpi. (Burke & Barron 2014.)

Monet organisaatiot tunnistavatkin tarpeen tiimityön kehittämisellä ja haluavat sitä, mutta eivät silti onnistu tiimityön kehittämisessä. Syynä epäonnistumisella voi olla, ettei ymmärretä tiimin kehittämistä ja toteuttamista. Haaste tiimityön kehittämiselle nousee usein jatkuvasta kehittämisestä, joka vaatii aikaa sekä resursseja. Tiimin kehittäminen tulisikin ottaa osaksi organisaation arvoja ja strategiaa kolmen motivaattorin vuoksi. Tiimien lisääntyneen käytön vuoksi, tiimityön arvon ymmärtämisen vuoksi, sekä tehokkuuden ja kilpailukyvyn parantamiseksi. (Klein, DiazGranados, Salas, Le, Burke & Lyons 2009.)

3.3 Tiimin johtamisen kehittäminen kehitysvammahuollossa

Tiimi ei voi toimia ilman johtajaa, sillä tiimin johtaminen on iso osa tiimin toimintaa. Tällä tavoin myös tiimin johtamisen kehittäminen on iso osa tiimityön kehittämistä. Toimivan tiimin kannalta tiimin johtajan kehittämiseen tulisikin kiinnittää enenevissä määrin huomiota, sillä ilman vahvaa tiimin johtajaa koko tiimiä on vaikea kehittää. Tiimin johtaja ensisijaisesti määrittää tiimin tavoitteet, motivoi tiimiä suorituksessa ja on halukas tukemaan tiimiä kehittymisessä. (Dackert, Loov & Martensson 2004.)

Tiimin johtajan tulisi olla innostunut ja uskoa työskentelymuodon tehokkuuteen. Tiimin johtajan ensisijainen tehtävä on toimia fasilitaattorina, mahdollistajana sekä tiimin jäsenten auttajana. (Heikkilä 2002.) Tiimin johtajan tulee johtaa tiimiä omalla esimerkillään. Hänen tulee antaa suunta tiimin toiminnalle, mutta myös kehittämiselle. Parhaimmillaan tiimin johtaja saa tiimistä parhaat puolet esiin, kun taas huonoimmillaan tiimin johtaja rajoittaa tiimin jäsenten kehittymistä. (Morris Willcocks & Knasel 1995.)

Tiimin johtajan vastuulla on, että tiimiläiset tietävät oman roolinsa, vastuualueensa ja oman työpanoksensa merkityksen. Tiimin johtaminen ja kehittäminen on yksilöiden johtamista sekä kehittämistä. (Zaccaro, Rittman & Marks 2001.) Tiimin kehittäminen vaatii hyvää tiimin johtamista. Tällaista toimintaa on esimerkiksi tiimiläisten kuunteleminen ja ymmärrys työntekijöiden kokemuksia kohtaan. (Burke ym. 2014, 229.)

Kehitysvammahuollossa oleellista olisi pohtia, onko tiimillä tai tiiminjohtajalla aidosti tai oikeasti mahdollisuus vaikuttaa tiimin toimintaan tai päätöksiin erityisesti epäselvissä ja ristiriitatilanteissa. Onko organisaation toiminta ja arvot sen verran epävakaita tai hierarkkisia, että päätökset tekevät kuitenkin joku muu kuin itse tiimi. (Laitamaa 2021.)

3.3.1 Tiimin johtamisen määritelmä

Asiat saadaan tapahtumaan johtamalla tavoitteellisesti ja taitavasti. Yrityksen menestyksen kulmakivi onkin hyvä johtaminen. (Viitala & Jylhä 2019.) Johtaminen voidaan määritellä prosessiksi, joka kattaa suunnittelun, järjestelmällistämisen, vaikuttamisen, ongelmanratkaisun ja kontrolloinnin (Sydänmaanlakka 2015, 197). Johtamisen merkityksenä on organisaation toiminnan kaiken kattava ohjaaminen ja siihen vaikuttaminen. Johtaminen ei sanana itsenään kerro johtamisesta vaan se tarvitsee asiayhteyden, jolloin sen merkitystä voidaan tarkastella moniulotteisesti. Tämän vuoksi olemme päätyneet tarkastelemaan tiimijohtamista tiimin johtajan näkökulmasta. Johtamista tarkastellaan työyhteisössä, jonka

kehittyminen vaatii ylläpitämistä ja joka pyrkii toteuttamaan ennakkoon määriteltyä tarkoitusta. (Vartiainen & Raisio 2020, 60–70.) Tässä opinnäytetyössä johtamisen näkökulma kytkeytyy tiimityöhön.

Johtamiseen vaikuttaa se, miten tiimin kokonaisuus on rakenteellisesti organisoitu. Tarkkaan määritellyt vastuut ja valtuudet lisäävät tiimin toimivuutta. (Huttunen 2018, 25.) Mikäli johtaminen ei suju odotetulla tavalla, tiimin jäsenten keskittyminen kohdistuu tiimityön toimivuuden kannalta haitallisiin tekijöihin, kuten valtataisteluun tiimin sisällä (Järvinen 2009, 25).

Tiimijohtaminen näyttäytyy vuorovaikutuksena tiiminjäsenten välillä. Johtaminen näyttäytyy yhteistyönä, johon kaikki tiiminjäsenet osallistuvat. Huolimatta siitä, että tiimi tarvitsee virallisen johtajan, johtamisen vastuuta on hajautettu koko tiimille. (Sydänmaanlakka 2015, 202.)

Tiimijohtaminen voidaan jakaa asiakeskeiseen ja ihmiskeskeiseen johtamiseen, joita molempia tarvitaan. Asiakeskeisessä tiimijohtamisessa korostuvat johtamisen näkökulmasta seuraavat taidot: suunnitelmallisuus, tekniset taidot kuten erilaisten järjestelmien tuntemus ja raportointi. Asiakeskeisessä tiimijohtamisessa tavoitteena on, että toiminta on selkeää ja järjestelmällistä. Tiimin vastuualueet ja roolit ovat täsmällisiä. Toiminnan tavoite ja tarkoitus on selkeästi kuvattu ja suunnitelmallisuuteen on panostettu. Ihmiskeskeisessä johtamisessa tarvitaan taitoa motivoida tiimin jäseniä, antaa palautetta ja johtaa tiimiä. Ihmiskeskeisessä tiimijohtamisessa tavoitellaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja kunnioitusta tiiminjäsenten välillä, toimivaa yhteistyötä ja luottamusta tiimin sisällä. (Salminen 2013, 183–184.)

Tiimien johtaminen on vaativaa, koska tiimin toiminta on pitkäjänteistä ja tiimillä on runsaasti elinkaarivaiheita, jossa jokaisessa tarvitaan erilaisia taitoja. Tiimien johtaminen sisältää tietopohjaisia, kokemuspohjaisia sekä menetelmällisiä johtamisen taitoja. Tärkeä ajatus onkin, että tiimijohtamisen voi oppia parhaiten vain olemalla itse osa tiimiä. (Partanen 2012, 86.)

3.3.2 Tiimin johtamisen perusperiaatteet

Tiimijohtamisen ydinkohtiin on tarkoitus kiinnittää huomiota tiimijohtamisen teesien kautta. Huipputiimejä ei voi syntyä ilman tiimijohtajaa, mutta tiimien rakentamisen omaavia tiimijohtajia on maailmassa vähän. Tiimijohtajan taidot olisivat opittavissa käytännön kokemusten ja tiimijohtajien verkoston avulla. Tiimijohtajan tulee laittaa aina oma persoonallisuus peliin ja se onkin tiimijohtajan tärkein työkalu. Tiimijohtaja ei voi piiloutua johtajan roolin taakse, vaan hänen tulee olla aina täysillä mukana. Tiimijohtajan tulee tietää, milloin hänen on puututtava kehitysprosessiin ja milloin taas ei. Partanen (2012) mukaan ”älä puutu silloin, kun sinulla on halu puuttua, mutta ole tarkkana silloin, kun sinulla ei ole halua puuttua”.

Tiimijohtaminen edellyttää ennakointia tilanteissa. Huipputiimit ovat erittäin harvinaisia, mutta hyvän tiimijohtamisen avulla jokainen tiimi voi saavuttaa hyvän ja tiimin tehtäviin riittävän suorituksen tason. Tiimi tarvitsee aina vision, mission ja arvot, eli johtavan ajatuksen. Tiimin johtajan ajatusten avulla tiimin jäsenten energia suuntautuu oikein kohti oikeaa päämäärää. Tiimin johtaja luo yhdessä tiimin jäsenten kanssa luottamuksen ilmapiirin, jotta tiimi voi elää dialogista. (Partanen 2012, 110.)

Tiimeissä erilaisuus on suuri haaste, mutta se tulisi käyttää voimavarana. Tiimijohtajan tulee olla kärsivällinen, koska tiimin tulee kulkea tiensä läpi voittojen ja tappioiden kasvuprosessinsa aikana. Tiimin johtaja näkee vasta lopussa, mihin tiimi todella pystyy. Tiimin johtajan tulisi muistaa, että konfliktit ovat tiimijohtajalle mahdollisuus, koska tiimi kehittyy niiden kautta. (Partanen 2012, 110.)

Tiimin johtajan tulee tiimin kehittämisen ohella pyrkiä aktiivisesti kehittämään myös omaa toimintaansa sekä huomioida työntekijöiden kokemuksia tiimin johtamisesta. Hänen tulee ymmärtää, mutta myös hyödyntää näitä kokemuksia osana omaa toimintaa, mutta myös koko tiimin kehittämistä. (Morgeson, Derue& Karam 2010, 16–19.)

Sydänmaalakka (2012) on luonnehtinut tiimien kulmakivet seuraavasti:

1. Tarkoitus ja tavoitteet on määritelty tunnistettavasti

2. Tiimin jäsenet osallistuvat tavoitteiden suunnitteluun ja tällä tavoin sitoutuvat tiimiin
3. Toiminta on tarkoituksellista ja tehokasta
4. Tiimin sisäinen ilmapiiri on avoin, rakentava ja toisia tukeva
5. Tiiminjäsenet ovat motivoituneet tehtävistään
6. Tiimi haluaa kehittää ja uudistaa toimintatapojaan
7. Tiiminjäsenten erilaisuutta arvostetaan ja hyödynnetään tiimin voimavarana.

Isoimmat haasteet johtamisessa liittyvät siihen, miten luoda tiimiystävällinen ilmapiiri ja miten auttaa tiimiläisiä vastaanottamaan sekä antamaan palautetta ja vähentämään omaa itsenäisyyttään. Rakentavan palautteen antaminen, mutta myös vastaanottaminen on yleensä tiimin jäsenten harjoiteltava asia. Itsenäisyydestä luopuminen on osa sitoutumista ja se aiheuttaa usein aluksi henkilöstölle vastustusta. Tärkeää olisi, että tiimin johtaja pystyisi perustelemaan tiimityön merkitystä ja hyötynäkökulmaa koko organisaatiolle, mutta myös yksittäiselle työntekijälle. Organisaation kulttuurin ja resurssien tulee olla linjassa tiimin tavoitteiden kanssa, jolloin muodostuu tiimiystävällinen ilmapiiri. Näiden asioiden tiedostaminen sekä selvittäminen tiimin johtajana on osa tiimin kehittämistä. (Mannel 2008, 133–134; Hackman & Wageman 2005, 18–19.)

3.3.3 Tiimin johtamisen johtamistyylit

Tiimin johtamiseen on olemassa joitakin teorioita, jotka sopivat siihen muita paremmin. Tutkimuksissa on havaittu, että osallistava johtaminen ja tehtäväorientoitunut johtaminen sopivat tiimityöhön. (Burke ym. 2014, 70.) Osallistavassa johtamisessa esimies kommunikoi, motivoi ja kannustaa tiimin jäseniä sekä omalla toiminnallaan vaikuttaa heihin. Tällaisessa johtamismuodossa johtajat yleensä saavat johdettua tiiminsä tehokkaasti kohti tavoitetta. Johtaja kehittää yksilöiden kykyä ja samalla koko tiimiä. Tehtäväorientoituneella johtamisella varmistetaan, että kaikki mahdolliset resurssit on hyödynnetty tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaja huolehtii, että jokainen tietää tiimin tavoitteen, roolit sekä oman työn merkityksen tavoitteen saavuttamiseksi. Tällöin tiimi jakaa yhteisen arvo-

maailman ja ymmärtää yksilön, mutta myös koko tiimin merkityksen. Johtaja varmistaa myös, että tiimin kommunikaatio on kunnossa ja tiimi on yhteisvastuullinen. (Burke ym. 2014, 85–87.) Edellä mainitut johtamistyylit edustavat aktiivista johtajuutta. Johtaja herkemmin johtaa omalla esimerkillään, näkee työntekijöiden vahvuuksia ja pyrkii oman toiminta kautta kehittämään tiimiä. Tällainen johtamistapa auttaa tiimin jäseniä kohti parempia suorituksia. (Barner ym. 2012; Burke ym. 2014.)

Tiimin johtaminen ja kehittäminen voi johtamistyylin lisäksi perustua eri toimintamalleihin, kuten motivointiin, kouluttautumiseen tai inspiroimiseen. Tiimin johtaja luo sitoutuneisuutta, vahvistaa taitoja ja lisää osaamista. Tiiminjohtaja inspiroi tiimiä toimintatapojen kehittämisessä ja näin ollen johtaa tiimiään tehokkaammaksi ja suorituksiltaan paremmaksi. Tärkeimpänä määränpäänä on kuitenkin kaikkien edellä mainittujen keinojen avulla auttaa tiimiä työskentelemään yhtenä porukkana yhteisen tavoitteen eteen. (Morgeson 2010, 16–19.)

3.3.4 Tiimin johtamisen eri kehitysteoriat

Tiimityössä on usein käytävä läpi erilaisia kehitysvaiheita. Näiden avulla tiimi voi kehittyä perustehtävää hyvin toteuttavaksi tiimiksi. Hyvin toimivan tiimin merkkejä on käsitys tiimin tavoitteista, tehtävistä sekä pelisäännöistä. Pelisäännöt tulee olla selkeitä ja kaikkien hyväksymiä. Vuorovaikutuksen tulee olla avointa, kuuntelevaa sekä rohkaisevaa. Kehittämistyö on aktiivista ja ongelmanratkaisu avointa. Päätökset tehdään yhteisymmärryksessä keskustelemalla. Kritiikki ja erilaiset mielipiteet ovat siedettävissä ja tiimi pystyy käsittelemään ristiriidat. Ilmapiiri on hyvin toimivassa tiimissä suorituskeskeinen, mutta vapaa ja motivoiva. Henkilöstö tukee toisiaan. (Pihan 1996,15.)

Tiimin kehittämisessä voidaankin hyödyntää erilaisia kehitysteorioita. Näiden teorioiden hyödyntäminen perustuu siihen, että niillä pyritään saamaan aikaiseksi sama lopputulos, kuin tiimin kehittämisellä. (Burke ym. 2014.) Kehitysteorioilla tarkoitetaan malleja, joiden avulla tiimin kehittyminen sekä kehittäminen tapahtuvat vaiheittain. Tiimin johtajan tulee tuntea kehitysvaiheet ja soveltaa niitä käy-

tännössä, mutta sen lisäksi hänen tulee kuunnella tiimiläisiä ja heidän kehittämisensä ideoita. Tiimin henkilöstö tietää parhaiten mitä tiimin sekä tiimityön kehittäminen missäkin tilanteessa vaatii. (Burke ym. 2014.)

Ryhmän kehittymisestä on olemassa moni, jopa yli satoja teorioita. Tässä työssä käsitellään vain muutamaa niistä. Yksi näistä on Tuckmanin malli, joka soveltuu kehitysvaiheiden täsmentämiseen ja kehityskaaren luonnehtimiseen. (Tuckman 1965, 384–399.) Psykologi Bruce Tuckman keksi ensimmäisen kerran käsitteet muodostamisvaihe, kuohuntavaihe, sopimisvaihe ja yhteistoimintavaihe vuonna 1965 julkaistussa artikkelissa "Kehitysjärjestys pienryhmissä". Se oli tapa, jolla hän kuvaili tiimin kehitysvaiheita, jota useimmat tiimit seuraavat korkean suorituskyvyn saadakseen. Myöhemmin hän lisäsi kehitysvaiheisiin viidennen vaiheen, "keskeyttämisen". (Smith 2005.)

Tiimin johtajan tulisikin osata toimia oikealla tavalla tiimin kehitysvaiheissa. Muodostamisvaiheessa tiimijohtajan rooli on hallitseva, koska tiimin jäsenten roolit ja vastuut eivät ole selkeät. Tiimin johtajan tulisi käydä henkilökohtaisia keskusteluja kaikkien tiimin jäsenten kanssa heidän henkilökohtaisten tavoitteidensa ja kiinnostuksensa selvittämiseksi. Tämä tieto on tiimityön edetessä tärkeää tiiminjohtajalle. (Preych 2018.)

Kuohuntavaiheessa tiimin jäsenet alkavat kokeilla muodostumisvaiheessa vahvistettuja rajoja. Tämä on vaihe, jossa monet tiimit epäonnistuvat, mutta tämä vaihe on tärkeä osa tiimikokemusta ja tiimin kehitysvaiheiden eteenpäin menemistä. Tässä vaiheessa tiimillä on usein ristiriitoja. Tiimin tulisi osata viestiä asianmukaisesti ja olla halukas tekemään kompromisseja. Tiimin johtajan tulee huomata turhautuminen, negatiiviset suuntaukset ja hallita tehokkaasti tiimin konflikteja. Tässä vaiheessa tiimin jäsenet saattavat haastaa tiimin johtajan auktoriteettia ja he saattavat kokea, että tiiminjohtaja tuottaa heille liikaa työtehtäviä. Osa tiimiläisistä saattaa kyseenalaistaa tiimin tavoitteen ja vastustaa tehtävien suorittamista. Ahkerimmat tiimin jäsenet saattavat olla stressaantuneita ilman tiimin tukea. Myrskyvaiheessa tiimin johtajan tulisi vähentää tiimin jännitteitä, hallita konflikteja, sitouttaa tiimi tavoitteisiinsa ja olla esimerkillinen tiimityöntekijä. Jos asiat konfliktoituvat, tiimin johtajan on hyvä järjestää tiimille aikaa ja erilaisia harjoituksia, joiden avulla palauttaa tiimi perustehtävän äärelle. (Preych 2018.)

Vähitellen tiimi siirtyy normaatio- vaiheeseen eli sopimisvaiheeseen. Tiiminjäsenet ymmärtävät tiimijohtajan roolin ja alkavat kunnioittaa hänen auktoriteettiaan. Tiimin jäsenet oppivat käsittelemään erilaisia persoonia ja arvostavat kollegoiden vahvuuksia. Tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa paremmin, he voivat alkaa seurustella yhdessä ja jopa pyytää apua tai antaa rakentavaa palautetta toisilleen. Tiimin jäsenillä on vahvempi sitoutuminen tiimin tarkoitukseen, ja tiimin ensimmäiset tulokset näkyvät. Sopimisvaiheessa tiimin johtajaa tulisi varoittaa, että myrsky- ja sopimisvaiheiden pitkäaikainen päällekkäisyys on tavallinen asia, koska uudet vaikeat tehtävät saattavat johtaa tiimin hetkellisesti takaisin myrskyvaiheeseen. Tässä vaiheessa tiimin johtajan tulisi motivoida tiimiä tiimityön tuloksilla. Hänen tulisi näyttää tiimille, että he ovat oikealla tiellä tiimityön tavoitteiden suhteen. Tiimin johtajan tulisi myös rohkaista tiimiä siirtymään seuraavaan kehitysvaiheeseen niin, että tiimin jäsenet ymmärtävät, että tuskallinen myrskyvaihe ei ollut turha, ja he alkavat arvostamaan toisiaan sekä tiimityön tarkoitusta entistä enemmän. (Preych 2018.)

Sopimisvaiheessa tiimin toimiessa hyvin, tiimi saavuttaa yhteistoimintavaiheen. Tämä on maksimaalisen tehokkuuden ja tuottavuuden vaihe, jolloin jokainen tiimin jäsen nauttii yhteistyöstä ja näkee edistymisen tavoitteiden saavuttamisessa. Tiimin johtaja voi jakaa suuren osan töistään tiimin jäsenille ja keskittyä itse tiimityön sekä sen jäsenten kehittämiseen. Tässä kohtaa tiiminjohtajalla on siis aikaa parantaa tiimin johtamisen kehittämistä, mentorointia ja valmentamistaitoja, koska tiimi hallitsee työprosesseja jo itsekseen ilman johtajan suoraa osallistumista. Tiimi luottaa toisiinsa ja tietää mihin kykenee tiimityön voimalla. Toisaalta tiimin jäsenet voivat pelätä tilanteen muuttuvan, jolloin tiimin johtajan tulisi muistuttaa tiimiä arvoista ja pohtia tiimiläisten kokemuksia ahdistavassa tilanteesta. Kehitysvaiheiden aikana tiimin johtajan päätehtävä on lyhentää kuohuntavaihetta ja pidentää yhteistoimintavaihetta niin paljon kuin mahdollista, jotta tiimi saisi korkean suorituskyvyn. (Preych 2018.)

Tiimin kehittyminen voidaan jakaa myös seuraaviin vaiheisiin: perustamisvaiheeseen, myrskyvaiheeseen, oppimisvaiheeseen, suoritusvaiheeseen, huipputiimivaiheeseen ja hajoamisvaiheeseen. Perustamisvaiheessa toiset jäsenet ovat innokkaita, toisilla taas saattaa esiintyä vastustamista. Tiiminjäsenillä saattaa myös

esiintyä varautuneisuutta toisiaan kohtaan, koska eivät useinkaan tunne vielä toisiaan hyvin. Tiimin yhteinen tavoite on myös vielä usein epäselvä. Perustamisvaiheessa tiimi on vielä tiukasti sidoksissa esimieheensä, joka on tässä vaiheessa vielä tietoisempi rakennetun tiimin tavoitteista. Tässä vaiheessa on merkityksellistä todeta tiimin ja tiimin jäsenten tehtävät, pohtia yhteisiä tavoitteita ja velvollisuuksia sekä miettiä valtaan ja vastuuseen koskevia asioita ja niiden suhdetta toisiinsa. (Salminen 2017, 51–53; Koivisto ym. 2017.)

Myrskyvaiheeseen kuuluvat erilaiset ja risteävät näkemykset ja tavoitteet sekä valtaan liittyvät taistelut. Myrskyvaiheessa huomioidaan ennemmin tiimin jäsenten erilaisuudet kuin yhdistävät tekijät. Vaihe on kuitenkin merkityksellinen, sillä siinä tarkennetaan yhteistä päämäärää ja jäsenet alkavat tulla tutuiksi toisilleen. Toisinaan myrskyvaihe voi olla nopeasti ohi, kun taas osa tiimeistä jää tähän vaiheeseen. Oppimisvaiheessa tiimin käsitys yhteisestä tavoitteesta syventyy. Jäsenten erilaisuus ja erilaiset katsontakannat hyväksytään ja ristiriitatilanteita selvitetään kehittävästä näkökulmasta. (Salminen 2017, 54–56; Koivisto ym. 2017.)

Suoritusvaiheessa tiimi on päässyt hyvälle suoritustasolle. Jäsenet ovat sitoutuneita, ja jokainen heistä työskentelee samaa päämäärää kohden. Tässä vaiheessa tiimi ei kuitenkaan vielä pysty hyödyntämään koko potentiaaliaan. Osa tiimeistä jää tähän vaiheeseen, koska toistuvat muutokset rajaavat heidän pääsemästä huipputiimivaiheeseen. On myös mahdollista, että tiimin tarkoituksena ei olekaan hankkia huippusaavutuksia. Huipputiimivaiheessa omaa suoriutumista tarkastellaan suhteessa tiimin menestymiseen. Työskentely on sujuvaa. Turhia ja selvittämiä riitoja ei ole, mutta erilaiset mielipiteet hyväksytään. Huipputiimivaihe ei ole pysyvä tila, sillä se on altis monille erilaisille häiriötekijöille joko tiimin sisällä tai tiimin ulkopuolella. Välillä tiimin täytyy käydä kehitysvaiheita uudelleen läpi, jotta pystytään mukautumaan uusiin tilanteisiin. Tiimi ajautuu hajoamisvaiheeseen, kun haluttu päämäärä saavutetaan tai esimerkiksi tiimistä poistuu jäseniä. Tiimi voi päättyä hajoamisvaiheeseen myös ulkopuolelta tulevista syistä johtuen. (Salminen 2017, 56, 57; Koivisto ym. 2017.)

4 TARKOITUS, TEHTÄVÄ JA TAVOITE

Tarkoituksena on selvittää kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoin, miten tiimityö ja tiimijohtaminen toteutuvat kohdeyksiköissä ja mitä kehitettävää tiimityömallissa on.

Tutkimuskysymykset

1.
a) Miten kohdeyksiköissä toteutuu tällä hetkellä tiimityö?
b) Miten kohdeyksikössä toteutuu tällä hetkellä tiimijohtaminen?

2.
a) Mitä kehitettävää kohdeyksiköissä on tiimityössä?
b) Mitä kehitettävää kohdeyksiköissä on tiimijohtamisessa?

Tavoitteena on survey- tutkimuksen ja teoreettisen viitekehyksen avulla lisätä tietoa sekä keinoja tiimityön ja tiimijohtajuuden kehittämisestä kohdeyksiköissä.

Lisäksi tavoitteena on tuottaa tutkittua tietoa tiimityöstä ja sen käytettävyydestä sekä kehittämisen mahdollisuuksista tiiminjohtajille tiimityön kehittämisen tueksi.

Tutkimustuloksia voidaan jatkossa hyödyntää teoreettisena perustana tiimityön ja tiimijohtamisen kehittämisessä sekä tiimityön perehdytyksen tukena kehitysvammahuollon yksiköissä.

5 TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esittelemme ja perustelemme valitsemamme tutkimusmenetelmän, kyselylomakkeen suunnittelun vaiheet ja kerromme aineiston käsittelystä sekä kuvaamme opinnäytetyömme aineiston käsittelyä ja analysointia. Havainnollistamme aineiston käsittelyn ja analyysin vaiheita taulukoiden kautta.

5.1 Metodologia

Tutkimusprosessin vaiheisiin kuuluu käsitteellinen vaihe ja empiirinen vaihe. Käsitteelliseen vaiheeseen kuuluvat tutkimusaiheen valinta, tutkimusaiheen rajaaminen, kirjallisuushaun ja teoreettisen viitekehyksen laatiminen, kontekstiin tutustuminen ja sen määrittäminen sekä menetelmän valinta. Empiiriseen vaiheeseen puolestaan kuuluu aineiston keruu, tallennus ja analysointi sekä tulosten tulkinta ja raportointi. (Kankkunen ym. 2018, 183.)

Käsitteellinen vaihe, kuten kirjallisuushaku ja teoreettinen viitekehys on kuvattu tämän työn luvussa kolme. Tarkoitus, tehtävät ja tavoite kuvattiin luvussa neljä. Tässä luvussa käsittelemme tutkimusmenetelmän valintaa ja tutkimuksen toteuttamista. Luku kuusi käsittelee työn empiiristä vaihetta. Pohdinta ja johtopäätökset esitetään tämän työn luvuissa seitsemän ja kahdeksan.

Tarve tälle opinnäytetyölle on lähtenyt kyseisten yksiköiden tarpeesta kehittää tiimityötä ja tiimijohtamista. Tätä kautta rakentui myös työmme tutkimusaihe. Olemme rajanneet kohdeyksiköt opinnäytetekijöiden resurssien ja työn laajuuden vuoksi kahteen yksikköön kaikista kyseisen sairaanhoitopiirin alaisista kehitysvammahuollon yksiköistä. Kirjallisuushaku tehtiin aikaisempien tutkimusten löytämiseksi ja niiden tulosten tulkitsemiseksi sekä teoreettisen viitekehyksen ja kyselylomakkeen perustaksi. Olemme täydentäneet aineistoamme haastattelemalla sähköpostitse kahta kehitysvammahuollon asiantuntijaa eri organisaa-

tioista, jotta saimme lisätietoa tiimityön ja tiimijohtamisen toteutumisesta sekä kehittämisestä kehitysvammahuollon kontekstissa. Kohdeyksiköiden tiimityön ja tiimijohtamisen tilan selvittämisessä menetelmänä on käytetty survey- tutkimusta.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa painotetaan perusteluja, luotettavuutta ja yksiselitteisyyttä. Määrällisen tutkimuksen pohjana on tutkimusongelma, johon haetaan vastausta. (Kananen, 10.) Kvantitatiivinen tutkimus suuntautuu muuttujien mittaamiseen, erilaisten tilastollisten menetelmien soveltamiseen ja muuttujien välisten merkitysten arvioimiseen. Muuttujat voivat olla joko riippuvaisia tai riippumattomia. Vastaajien taustatiedot ovat selittäviä eli riippumattomia, kun taas esimerkiksi asiakkaan tyytyväisyys hoitoon on selitettävä eli riippuvainen. (Kankkunen ym. 2015, 55.)

Tutkimusta määrittää tutkimuksen aihe eli ilmiö sekä se mitä tästä ilmiöstä halutaan tietää. Ilmiö sekä ilmiöstä haluttava tieto määrittävät tutkimusmenetelmän valinnan, jolla saadaan vastattua asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kvantitatiivinen menetelmä sopii esimerkiksi silloin, kun halutaan laajalta kohderyhmältä yleistettävää tietoa. Tällöin tarvitaan aineistoja, jotka on koottu suurella otoksella sekä arviota tilastollisesta yleistettävyydestä. (Kankkunen ym. 2018, 54.)

Olemme valinneet tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi kyselytutkimuksen. Kyselytutkimus voi olla sekä kvantitatiivinen, että kvalitatiivinen. Kyselytutkimuksen etuna on laajan tutkimusaineiston kerääminen. Heikkoina puolina voidaan nähdä tutkittavan aineiston jääminen pinnalliseksi ja tutkimustulosten jääminen vaatimattomaksi. (Hirsjärvi, Remes & sajavaara 2009, 204.)

Tämä opinnäytetyö on kvantitatiivinen kysely- tutkimus, mutta käytämme tutkimuksessamme myös triangulaatiota, koska olemme saaneet teoreettista viitekehystä täydentävää tietoa tiimityöstä ja tiimijohtamisesta kehitysvammahuollon kontekstissa haastattelemalla kahta eri asiantuntijaa.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostuu mittausvälineen perustana kirjallisuushaun kattavuus sekä kyselylomakkeen rakentaminen ja testaaminen (Kankkunen ym. 2018, 54). Kvantitatiivisen lähestymistavan avulla pyrimme saavuttamaan

yleispätevää ja perusteltua tietoa tiimityöstä. Kyselytutkimuksessa tutkittavana olevat asiat ja ilmiöt pohjautuvat teoriaosuudessa esiin nousseista asioista. Tämän tiedon avulla on tarkoitus kehittää tiimityötä ja tiimijohtamista kehitysvammahuollossa.

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä arvioidaan ihmisten välisiä merkityksiä, jotka käyvät ilmi suhteina ja niiden luomina merkityskokonaisuuksia. Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä on merkittävää erottaa vastaajan käsitykset ja kokemukset. Kokemukset ovat vastaajan omakohtaisia, kun taas käsitykset ilmiöstä ovat usein peräisin yhteisön yleisistä mielipiteistä ja katsontakannoista. (Vilkka 2015, 118.) Kvalitatiivisella otteella haetaan vastauksista merkityssuhteita- ja kokonaisuuksia, joista noussut tieto on tuotavissa sanalliseen muotoon (”Tyyppikertomus”) (Vilkka 2015, 163).

Kyselytutkimuksemme sisältää kvantitatiivisella menetelmällä analysoitavia kysymyksiä, mutta myös avoimia kysymyksiä selvittämään tiimityön ja tiimijohtamisen nykytilaa ja sen kehittämistä, mikä merkitsee sitä, että käytämme tutkimuksessamme myös laadullista tutkimusmenetelmää kvantitatiivisen kyselytutkimuksen lisäksi.

Yleensä kvantitatiivinen tutkimuksen tieteenlajina on positivismi (Kankkunen ym. 2018, 16–17). Tässä opinnäytetyössä tieteenlajiksi on valikoitunut fenomenologisuus (Kankkunen ym. 20018, 16–17), koska haluamme saada tutkittavilta itseltään kyselylomakkeen avulla kokemusperäistä sekä kokonaisvaltaista tietoa.

Kvantitatiivinen tutkimuksia voidaan luokitella eri tavoin. Tutkimukset on muun muassa mahdollista jakaa pitkittäis- ja poikittaistutkimuksiin. (Kankkunen ym. 2015, 56.) Tämä opinnäytetyö luokitellaan poikittaistutkimuksiin, koska aineisto kerätään kertaalleen eikä samaa ilmiötä ole tarkoitus tutkia uudemman kerran myöhemmin.

Perusjoukko eli populaatio on kohderyhmä, johon tutkittava ilmiö liittyy. Kokonaistutkimuksessa tarkasteluun otetaan kaikki perusjoukon tilastoyksiköt, kun taas otantatutkimuksessa määritellään otos kuvaamaan koko perusjoukkoa. (Kana-

nen 2010, 70.) Tämä opinnäytetyö toteutetaan otantana. Kohderyhmänämme toimii yksiköiden lähihoitajat, sairaanhoitajat, kuntoutuksenohjaajat, apulaisosastonhoitajat sekä osastonhoitajat. Kohderyhmä on valikoitunut sen perusteella, että yksiköiden koko henkilökunta työskentelee joka päivä yhdessä yhteisen perustehtävän parissa. Kaikkien näkemys tiimityön kehittämisestä on opinnäytetyön kannalta tarpeellista. Tämän opinnäytetyön kohderyhmä nähdään riittävänä kuvaamaan koko perusjoukkoa eli sairaanhoitopiirin kaikkia kehitysvammahuollon yksikköjä.

5.3 Kyselylomakkeen suunnittelu ja toteutus

Kyselytutkimuksen tekemisessä on ominaista, että aineisto kerätään kyselylomakkeella (Hirsjärvi ym. 2009, 193). Kyselylomaketta voidaan kutsua myös survey-tutkimukseksi, joka tarkoittaa sitä, että kaikille kyselyyn osallistuville esitetään ja kysytään samat asiat samalla tavalla (Vilkka 2015, 94). Määrällisessä tutkimuksessa tiedonkeruu toteutetaan kysymyksillä -kysymykset voivat olla strukturoituja eli valmiita vastausvaihtoehtoja sisältäviä tai avoimia (Kananen, 25).

Opinnäytetyössämme menetelmänä käytetään kyselylomaketta. Kyselylomake on valikoitunut sen mukaan, että kehittämistarve on noussut kohdeorganisaatiosta. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena on tehdä tutkimusta, mutta myös saada selville erilaisia kehittämisen aiheita ja tukea niiden kehittämistä sekä tavoitteiden saavuttamista. Tässä työssä käytettiin pääasiassa strukturoituja kysymyksiä, mutta myös muutamaa avointa kysymystä.

Tutkimuksen tavoite tulee olla selvillä kyselylomaketta suunniteltaessa. Suunnitteleminen edellyttää tutkimuksen käsitteiden määrittelyä ja täsmentämistä. Tutkimuksen tekijöiden tulee tietää mihin kysymyksiin kyselyllä halutaan vastauksia ja heidän tulee varmistua siitä, että kysymykset tukevat tätä. (Heikkilä 2008, 47.)

Tutkimuksen tavoitteen ollessa selvä, aloitimme kyselylomakkeen suunnittelemisen. Kyselylomake löytyy tämän työn liitteestä kaksi.

Tiimityön kehittämiseen liittyvät kysymykset ovat jakaantuneet käsittelemään tulevaisuutta ja muut tiimityön ja tiimijohtamisen kysymykset käsittelivät enemmän kohdeyksikön nykyhetkeä. Nykyhetkeen liittyvät kysymykset nousevat vahvasti esille kirjallisuushausta ja teoreettisesta viitekehyksestä. Olemme halunneet selvittää tiimityön peruselementtien toteutumista kohdeorganisaatiossa, jotta voisimme paremmin nostaa esille kehittämiskohteita. Kyselylomaketta tehdessä olemme pitäneet lähtökohtana opinnäytetyömme pääkäsitteitä tiimityö ja tiimijohtaminen.

5.3.1 Kyselylomakkeen rakenne

Kyselylomakkeen ensimmäiset kysymykset (1–5) käsittelevät vastaajien taustatietoja, kuten ikää, ammattinimikettä, kokemusta tiimityöstä kehitysvammahuollossa sekä työkokemusta sosiaali- ja terveysalalla ja nykyisessä työyksikössä. Taustatiedoissa on haluttu saada selville vastaajan kokemus tiimityöstä kehitysvammahuollon kontekstissa, mutta myös verrata vastauksia vastaajan työkokemuksen, kouluttautumistaustan sekä iän tuoman kokemuksen perusteella.

Kyselylomake itsessään on jaettu neljään eri osioon. Tiimityöskentelyyn nykyisessä organisaatiossa (kysymykset 6–10), pelisäännöt, roolit ja tiimipalaverit (kysymykset 11–13), tiimityön muutosmahdollisuuteen (kysymykset 14-22) ja tiimijohtamiseen (kysymykset 23-31) sekä tiimityön kehittämiseen (kysymykset 32-35).

5.3.2 Kysymystyypit ja asteikot

Kyselytutkimuksissa käytetään usein kolmen tyyppisiä kysymysmuotoja; avoimia kysymyksiä, asteikkoihin perustuvia kysymyksiä sekä monivalintakysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä sallitaan vastaajan ilmaisevan itseään. (Hirsjärvi ym. 2009, 198–199.) Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeessa olemme käyttäneet pääasiassa Likertin- asteikkoa. Suljetuissa kysymyksissä on annettu valmiiksi vastausvaihtoehdot. Vastaaja pystyi valitsemaan jokaiseen kysymykseen yhden vastauksen. Asteikkokysymysten käytön etuna on vastaamisen helppous, mutta

myös tulosten käsittelyn helppous. Haittoina voidaan nähdä vastauksen antaminen harkitsematta tai vastausvaihtoehtojen puuttuminen. (Heikkilä 2008, 50–51.)

Käytimme asteikkoa, jotta olemme saaneet käsityksen siitä, miten tärkeä kysymys on vastaajan mielestä. Likertin asteikossa on vastausvaihtoehtoja 1–5 välillä. Vaihtoehto 6 on ”En osaa sanoa”-vaihtoehto, jonka arvo on nolla. Kyselylomakkeessa käytetään myös avoimia vastausvaihtoehtoja, jotka luokitellaan uudelleen aineiston kokoamisen jälkeen. Opinnäytetyössä aineisto dokumentoidaan niin, että suurin arvo 5 saa ominaisuudeltaan suurimman arvon. Vastausvaihtoehto 1 tarkoittaa ”täysin samaa mieltä”, kun taas vaihtoehto 5 tarkoitti ”täysin eri mieltä”. ”Jokseenkin sama mieltä” – vaihtoehto oli numero 2 ja ”Jokseenkin eri mieltä” – vaihtoehto on numero 4. Vaihtoehto 3 tarkoittaa, että vastaaja ei ole samaa eikä eri mieltä.

Yhdessä kysymyksessä käytämme sekamuotoista kysymystyyppiä. Sekamuotoisessa kysymyksessä yksi vaihtoehto on avoin ja muut vaihtoehdot ovat annettu valmiiksi (Heikkilä 2008, 52). Kysyimme ”joku muu, mikä?” kysymyksen, kun haluamme varmistaa, että kaikki vastausvaihtoehdot on annettu. Tutkimuksessamme kyselylomake sisältää myös avoimia kysymyksiä kohdissa, jossa toivomme vastaajan perustelevan tai tarkentavan omin sanoin vastaustaan. Tällaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi tiimityön kehittämiseen liittyvät kysymykset.

5.3.3 Kyselylomakkeen esitestaaminen

Mittarin eli kyselylomakkeen esitestaaminen on tärkeää luotettavuuden sekä toimivuuden kannalta (Kankkunen ym. 2018, 191). Lomakehaastatteluiden ongelmana saattaa ilmetä se, että vastaajat eivät ymmärrä kysymyksiä tai se, että kysymykset on aseteltu niin, että niistä on tulkittavissa tutkijan oma käsitys tai ennakko-odotus tutkittavasta ilmiöstä. Tärkeää onkin, että kysymysten ymmärrettävyys varmistetaan ennen varsinaista lomakkeiden jättämistä vastaajille. (Vilkka 2015 123, 127.) Lisäksi voidaan ajatella, että kyselylomakkeen ulkonäkö vaikuttaa siihen vastaako vastaaja kyselyyn (Heikkilä 2008, 48). Internetpohjaisessa kyselyssä tulee huomioida sähköpostiviestin kiinnostava aloitus ja yleisesti kyselyn houkuttelevuus sekä vastaamisen vaivattomuus. (Hirsjärvi ym. 2009, 204).

Kyselylomakkeen epäkohtia voidaan korjata esitestaamalla kyselylomake. Esitestaaminen on välttämätöntä, jotta saadaan korjattua lomake mahdollisimman käyttökelpoiseksi tutkimusta varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 204.) Kyselylomake testattiin manuaalisesti ennen sen todellista käyttöä viidellä hoitotyöntekijällä, jotka työskentelevät kehitysvammahuollossa sekä sähköisesti Webropol- kyselyn testivastauksia hyödyntämällä. Esitestaaminen tehdään myös lisäämään työn luotettavuutta, koska opinnäytetyössä käytetään uutta kyseistä opinnäytetyötä varten kehitettyä kyselylomaketta. Esitestaamisesta saadun palautteen perusteella viimeistelemme kyselyn kysymysmuodot ja vastausvaihtoehdot toimivaan ja ymmärrettävään muotoon.

5.4 Tutkimuksen aineistonkeruun toteutus

Tutkimuslupa opinnäytetyölle on saatu helmikuussa vuonna 2021. Lupalomakkeen päätös löytyy liitteestä kolme. Tutkimuksen kohteena ovat kohdeyksiköiden työntekijät. Henkilöstöä kyseisissä yksiköissä on tällä hetkellä yhteensä 72 työntekijää. Tutkimuksessa on tavoiteltu vähintään 60 vastausta.

Aineisto on kerätty käyttämällä Webropol -ohjelmaa, jonka avulla on mahdollista kerätä tietoa, analysoida sitä ja raportoida saadut tiedot. Kerätyt tiedot ovat mutkattomasti siirrettävissä esimerkiksi SPSS- ohjelmaan. Tällainen internet-pohjainen kysely on käypä silloin, kun kaikilla perusjoukkoon kuuluvilla on mahdollisuus käyttää internetiä. (Webropol-kyselyt 2014.)

Aineisto on kerätty 1-14.3.2021 välillä. Opinnäytetyöntekijät ovat tavoitelleet osallistujia lähettämällä sähköpostitse jokaiselle tutkimukseen kutsuttavalle työntekijälle saatekirjeen sekä suostumuslomakkeen ja kyselylomakkeen linkin kolmea päivää ennen vastausajan alkamista. Sähköposti on lähetetty työntekijän työsähköpostiin, joten kaikilla on ollut mahdollisuus työtietokoneella vastata kyselyyn. Kohdeorganisaatiossa ei ole tarvittu erillistä resursointia tutkimuksen vuoksi, vaan kyselylomakkeeseen vastaaminen on onnistunut työpäivän aikana. Kysely-

lomakkeeseen vastaaminen on vienyt aikaa noin 15 minuuttia. Opinnäytetyöntekijät ovat lähettäneet sähköpostitse tutkimukseen osallistuville muistutus viestin osallistumisesta viikon kuluttua kyselyn alkamisesta. Saimme 22 vastausta.

Opinnäytetyön tuloksien onnistumisen vuoksi lähestyimme vielä työntekijöitä, jotka aiemmin eivät olleet kyselyyn vastanneet. Olemme toivoneet, että työntekijät vastaisivat kyselyyn 22-28.3.2021 välisenä aikana. Kyseisellä aikavälillä olemme saaneet seitsemän vastausta lisää, joten lopullinen vastausmäärä on 29 vastausta, joka tarkoittaa noin 40 % vastauksia.

5.5 Tutkimuksen analysointimenetelmä ja toteutus

Tutkimukseen on valittu sellainen analyysimenetelmä, joka antaa parhaiten tietoa tutkimusaiheesta (Vilkka 2007, 119). Analyysimenetelmä löytyy kokeilemalla kyseiselle muuttujalle sopivia menetelmiä. Tutkimuksen tilastollisten menetelmien valinta pohjautuu tutkimuksen tarkoitukseen ja kysymyksiin, eli ongelmiin. (Kankkunen ym. 2015, 129.) Analyysimenetelmän valinta pohjautuu siihen, kuinka monen muuttujan toimintaa tai suhdetta ollaan tutkimassa (Vilkka 2007, 119).

5.5.1 Aineiston käsittely

Aineiston käsittely tarkoittaa lomakkeiden tarkistusta, tietojen syöttämistä ja tallennusta siten, että aineistoa voidaan tutkia numeraalisesti. Aineiston täytettyjä lomakkeita voidaan käydä läpi kesken tutkimuksen tai aineiston valmistuttua. (Vilkka 2014,105.) Tässä tutkimuksessa aineiston käsittely on alkanut kyselyn päätyttyä.

Tutkija tarkastaa palautuneiden vastausten tiedot ja arvioi niiden laadun sekä poistaa asiattomat vastaukset. Tutkija käy kysymyslomakkeen läpi ja arvioi aineistosta puuttuvat tiedot sekä virheet. Jos aineistossa on puuttuvia tietoja, ne poistetaan. Puuttuvalla tiedolla tarkoitetaan arvoa, josta ei ole tietoa, koska kysymykseen on jätetty vastaamatta tai siihen on vastattu epäselvästi. Puuttuvat arvot

voidaan käsitellä omana luokkanaan analyysissä tai jättää kokonaan pois. (Vilkka 2014, 100–105.)

Opinnäytetyössämme kuvataan vastausprosenttia, katoprosenttia ja otoksen kokoa kokonaisotannasta. Olemme käyneet läpi tutkimuslomakkeen ja tarkistaneet puuttuvat tiedot, joita vastauksissa ei ollut. Vastaajat ovat vastanneet jokaiseen kysymykseen. Tämän opinnäytetyön kyselytutkimukseen on vastannut yhteensä 29 henkilöä, joten vastausprosentiksi on muodostunut noin 40 %. Katoprosentti (Taulukko 1) on tutkimuksessamme 0 %, joten tuloksissamme count (N=), eli vastaajien määrä on 29.

Taulukko 1. Katoprosentti

Statistics

		Ikäsi	Ammattinimikkeesi	Työkokemuksesi sosiaali- ja terveysalalla	Työkokemuksesi nykyisessä tehtävässä	Oletko työskennellyt tiimityömäisesti kehitysvammahuollossa?	Oletko työskennellyt tiimityömäisesti kehitysvammahuollossa? _Kyllä, kuinka kauan? _attached
N	Valid	29	29	29	29	29	29
	Missing	0	0	0	0	0	0

Tässä työssä aineisto on kerätty webropol-ohjelmalla. Analysoinnissa on käytetty SPSS- ohjelman versiota 27. SPSS on tilastollisen tietojenkäsittelyn ohjelmisto, jonka avulla on mahdollista suorittaa ja tarkastella tavanomaiset tilastollisen analyysin tarpeet (Valtakari 2004, 1). Edellä mainittujen työvaiheiden jälkeen aineisto on tallennettu wepropol- ohjelmassa ja vietiin SPSS-tilasto-ohjelmaan. SPSS- tilasto-ohjelmassa on luotu havaintomatriisi.

Aineiston käsittelyssä numeroidaan lomakkeet juoksevilla numeroilla. Numeroinnin avulla tutkija pystyy tarkistamaan yksittäisestä havaintoyksiköstä tallennettuja tietoja. Tiedot kirjataan ja tallennetaan jokaisen havaintoyksikön kohdalta taulukkoon. Tallennus tapa riippuu tilasto-ohjelman käyttämisestä. Taulukkoa koskevat tiedot syötetään havaintomatriisiin, joka tarkoittaa samaa asiaa kuin koko aineisto. Vaakarivillä on yhden vastaajan kaikkien muuttujien tiedot ja pystysarakkeella on yhtä asiaa koskevat tiedot kaikilta havaintoyksiköiltä. Jos tutkija ei ole strukturoinut kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja, on hänellä enemmän työtä aineiston käsittelyssä. Aineiston käsittely on helpompaa, muuttujien arvojen ollessa

täsmennetty ennalta, jolloin muuttujia ei ole enää tarvetta yhdistellä aineiston keräämisen jälkeen. (Vilkka 2014, 111–113.) Tässä tutkimuksessa muuttujien arvot on määritelty ennen aineiston keräämistä.

Käsiteltäessä analyysissa vastausvaihtoehtoa ”en osaa sanoa”, voidaan vastausvaihtoehto ottaa analyysiin omana luokkanaan tai jättää kokonaan pois. Yleensä vastausvaihto ”en osaa sanoa” käsitellään, jos tiedolla on merkitystä tuloksissa. Tällainen vastausvaihtoehto voi merkitä monia asioita, kuten sitä, että vastaajalla ei ole tietoa asiasta, vastaaja ei halua antaa omaa mielipidettään asiasta, ei vaivaudu pohtimaan vastausvaihtoehtoja tai ei ole sisäistänyt kysymystä. Silloin, kun kyselyyn vastaajalla ei ole asiaan kuuluvaa tietoa tai hän ei halua muodostaa omaa mielipidettään asiasta, on analyysivaiheessa vaikea sanoa mistä syystä vastausvaihtoehtoon on päädytty, jonka vuoksi vastauksia on tarpeen verrattuna tutkimuksen kokonaisuuteen tapauskohtaisesti. (Vilkka 2014 100–105.) Tässä tutkimuksessa ”en osaa sanoa”- vastausvaihto tarkoittaa arvoa nolla. Vastausta verrataan koko tutkimusaineistoon kysymyskohtaisesti.

Aineiston tarkistusvaiheessa tarkistetaan muuttujat, jos ne on määritelty tai luokiteltu aineiston keräämisen jälkeen. Muuttujien nimiä ei tule tässä vaiheessa muuttaa tai niistä ei pidä tehdä teoreettisia tulkintoja. Aineiston tarkistuksessa tarkistetaan myös muuttujien arvot, jotta löydetään mahdolliset väärät vaihteluvälit. Jos virheitä ilmenee, arvot korjataan oikeiksi. Toisin sanoen tutkijan tulee siis tarkistaa, että kyselylomakkeen muuttujien nimet ja arvot vastaavat oikeita asioita, ja analyysivaiheessa muuttujien mahdollinen virheellinen määrittely ei johda tulkintavirheisiin. (Vilkka 2014, 114–117.) Aineisto on käyty läpi tarkastaen muuttujat ja vaihteluvälit SPSS- ohjelmalla.

5.5.2 Aineiston analyysi

Analyysitapa määräytyy sen mukaan, tutkitaanko riippuvuutta yhden vai kenties kahden tai useamman muuttujan välillä. Sijaintilukua, esimerkiksi keskiarvoa ja moodia, hyödynnetään yhden muuttujan jakaumassa. Tarkasteltaessa havaintoarvojen poikkeavuutta toisistaan voidaan käyttää hajontalukuja, esimerkiksi vaih-

teluväliä tai keskihavaintoa. Kahden muuttujan välistä riippuvuutta tarkasteltaessa voidaan käyttää ristiintaulukointia tai korrelaatiokerrointa. Yksittäisestä muuttujasta kannattaa aina laskea keskiluvun lisäksi mediaani ja keskiarvo. Havaintojen painottaminen ja sijoittuminen suhteessa keskilukuun, on analysoinnissa tärkeä tieto, jonka vuoksi havaintojen painottumista tulisikin laskea muuttujan moodi. Prosenttipiste kertoo, kuinka suuri osa havainnoista kohdistuu ennen keskilukua. Ristiintaulukointia ja korrelaatiokerrointa käytetään havaitessa vaikuttavatko jotkut asiat toisiinsa. Suoraa päätelmää syy-seuraussuhteesta ei kuitenkaan pidä tehdä näiden perustella. (Vilkka 2014, 113–133.)

Opinnäytetyössä on käytetty survey- tutkimusta, koska se tarkastelee muuttujien välisiä suhteita ja tuottaa jakaumatietoa, jonka avulla saimme eri taustatekijöiden suhtautumista tiimityöhön. Aineiston analysoinnissa on tehty vertailua ja tutkittu eri taustamuuttujien suhdetta toisiinsa sekä tutkittavaan ilmiöön. Olemme tarkastelleet kahden muuttujan välistä riippuvuutta ristiintaulukoinnin ja korrelaatiokertoimen avulla.

Opinnäytetyössä kuvataan havaintoyksikköä, muuttujia ja arvoa. Havaintoyksikkö kuvaa otantaan kuuluvan kohdeorganisaation työntekijää. Muuttujat ovat yksilöstä mitattavia ominaisuuksia ja ne ovat riippumattomia, eli vastaajien taustatiedot ovat selittäviä (Vilkka 2007, 121), kuten ammattinimike, työvuodet ja kokemus tiimityöstä tai tiimijohtamisesta. Muuttujista tutkittiin taustamuuttujien vaikutusta toisiinsa sekä niiden vaikutusta varsinaisiin muuttujiin. Lisäksi tutkitaan kahdenmuuttujan välistä yhteyttä ristiintaulukoinnin ja korrelaatiokertoimen avulla. Korrelaatiokertoimessa sitä suurempi korrelaatio asioiden välillä on mitä lähempänä korrelaatiokerroin on lukua yksi. (Vilkka 2007, 130–131.) Arvolla tarkoitamme muuttujien luokkia kuten likertin- asteikkoa.

Likert- asteikko eli välimatka-asteikko kysymyksistä pystytään määrittämään sijaintilukuja, hajontalukuja ja muita tunnuslukuja. Sijaintilukuina voidaan käyttää moodia, mediaania, keskiarvoa ja fraktiilia. Hajontalukuna voidaan käyttää vaihteluväliä, vaihteluvälin pituutta, kvartiiliväliä ja kvarttiilivälin pituutta, keskipoikkeamaa, keskihajontaa sekä varianssia. Muina tunnuslukuina voidaan käyttää vinoutta ja huipukkuutta. (Heikkilä 2014, 56.) Nominaali- asteikko kysymyksissä eli kysymyksissä, joita ei voida asettaa järjestykseen voidaan käyttää sijaintilukuna ainoastaan moodia. (Heikkilä 2014, 56.)

Mediaani (median) on keskimmäinen luku suurusjärjestyksessä tai kahden keskimmäisen arvon keskiarvo. Fraktiilit (percentiles) erittelevät vastaukset yhtä suuriin osiin. Kvartiilit (quartiles) sen sijaan jaottelevat muuttujan arvot neljään osaan yhdessä mediaanin kanssa. Keskiarvon luotettavuutta kuvaa keskiarvon keskivirhe (standard error of mean), jota käytetään luottamusvälien laskemiseen. Vaihteluväli (minimun, maximum) tuo ilmi sekä pienimmän että suurimman havaintoarvon. Vaihteluvälin pituus (range) määritellään suurimman sekä pienimmän havaintoarvojen erotuksesta. (Heikkilä 2014, 57-58.)

Opinnäytetyössämme tilastollisena menetelmänä käytetään suorat jakaumat menetelmää, joka mittaa keskiarvoa, frekvenssejä, prosenttijakaumaa ja keskihajontaa. Keskiarvolla (mean) tarkoitetaan vastausta, jossa jaetaan havainto arvojen summa sekä havaintojen lukumäärä keskenään (Heikkilä 2014, 57). Frekvenssit tarkoittavat tilastoyksiköiden lukumäärää kussakin luokassa. Frekvenssit ja prosenttijakauma ovat tutkimusraportin peruselementti. Frekvenssit ja prosentit dokumentoidaan kokonaislukuina. (Kankkunen ym. 2018, 128–133.) Tulokset pyöristetään lähimpään kokonaislukuun ja kokonaisluvuksi pyritään saamaan 100 %. Mikäli tavoitteeseen ei päästä, käytetään apuna moodia, jolloin virhemarginaali on pienin mahdollinen (Kankkunen ym. 2018, 128–133). Moodi (mode) on arvo, jolla on suurin frekvenssi ja jota aineistossa esiintyy eniten. Moodi sisältää myös eniten havaintoja eri luokista. (Heikkilä 2014, 57.) Keskihajonta (standard deviation) on yleisimmin käytössä oleva hajonnan mitta, joka kuvaa sitä, kuinka kaukana arvot ovat keskiarvon ympäriltä (Heikkilä 2014, 58).

Opinnäytetyömme tulosten analysoinnista on käytetty sijaintilukuja, jotka havainnollistavat sitä mihin suuruusluokkaan tai mittaustason kohtaan suurin osa muuttujan havainnoista asettui. Työssämme siis olemme mitanneet muuttujien keskiarvoja ja keskihajontaa. Lisäksi olemme mitanneet frekvenssejä ja prosenttijakaumaa sekä moodia.

Työssämme p-arvolla tarkoitetaan tilastollisen merkitsevyyden tasoa, eli sitä, että joidenkin asioiden välinen ero on osoitettu tilastollisesti ja se on tuloksen mukaan

merkitsevä eli yleistettävissä koko perusjoukkoon. Tilastollisesti merkitsevänä pidetään, jos ero on enintään 5 % (eli $p \leq 0{,}05$) (Taulukko 2). Otoksesta saadut riippuvuudet pyritään yleistämään koko perusjoukkoon. (Heikkilä 2014.)

Taulukko 2. Tilastollisen merkitsevyyden symbolit (Kankkunen ym. 2018, 135).

$0.01 < P < 0.05$	* melkein merkitsevä
$0.001 < P < 0.01$	** merkitsevä
$P < 0.001$	*** erittäin merkitsevä

5.5.3 Avoimien kysymysten sisällönanalyysi

Avoimien kysymysten vastaukset voidaan luokitella ryhmiin, jos kysymykset ovat tarpeeksi rajattuja (Heikkilä 2014, 121). Kyselylomakkeen avointen kysymysten vastaukset on analysoitu kvalitatiivisella otteella, eli käyttämällä sisällönanalyysiä. Olemme käyttäneet tässä tutkimuksessa aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa tarkoituksena on saadusta aineistosta käsin saavuttaa kertomus tutkittavasta ilmiöstä.

Tässä työssä avoimet kysymykset on ryhmitelty. Aluksi avoimen kysymyksen aineisto luetaan läpi. Aineiston alkuperäisilmaisut pelkistetään ja kirjoitetaan erilliselle tiedostolle. Tästä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samoja asioita merkitsevät lauseet muodostetaan alaluokiksi. Alaluokat yhdistetään ja niistä muodostetaan yläluokkia sekä pääluokkia. (Kankkunen ym. 2018, 175.)

Avoimet kysymykset luokiteltiin ryhmiin. Aineisto on käyty läpi lukemalla jokainen avoimen kysymyksen vastaus erikseen ja siirtämällä alkuperäisilmaisut erilliselle tiedostolle taulukko muotoon. Tämän jälkeen aineiston avoimien kysymysten alkuperäisilmaisuja on pelkistetty yksinkertaisemmiksi (taulukko 3).

Taulukko 3. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Alkuperäisilmaisu	**Pelkistetty ilmaisu**
”Vaikeaa sanoa yksittäistä asiaa, mutta mielestäni näitä asioita pitäisi pohtia myös yhdessä.”	Asioita pitäisi pohtia yhdessä.
” "tiimin vetäjillä" ei ehkä työnkuva hallussa.”	Tiiminvetäjillä ei työnkuva hallussa.

Pelkistämisen jälkeen aineistosta on etsitty samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Aineisto on luokiteltu alaluokiksi ryhmittelemällä samaa käsitettä tarkoittavat sanat (Taulukko 4).

Taulukko 4. Esimerkki aineiston luokittelusta

Pelkistetty ilmaus	**Alaluokka**
Asioita pitäisi pohtia yhdessä.	Kommunikaatio
Tiiminvetäjillä ei työnkuva hallussa.	Tiimin johtajan työnkuva

Alaluokat on yhdistelty yläluokiksi avoimien vastausten huolellisen läpikäymisen jälkeen. Näistä luokista on muodostettu pääluokkia (Liite 4). Kysymysten vastaukset on tiivistetty ja vastausten pääongelmat ovat tulleet selkeämmin esille. Tutkimustulosten tarkastelussa vertaamme tutkimuksemme tuloksia tutkimuksemme teoreettiseen viitekehykseen ja aiempiin tutkimustuloksiin tiimityön ja tiimijohtamisen kehittämisestä.

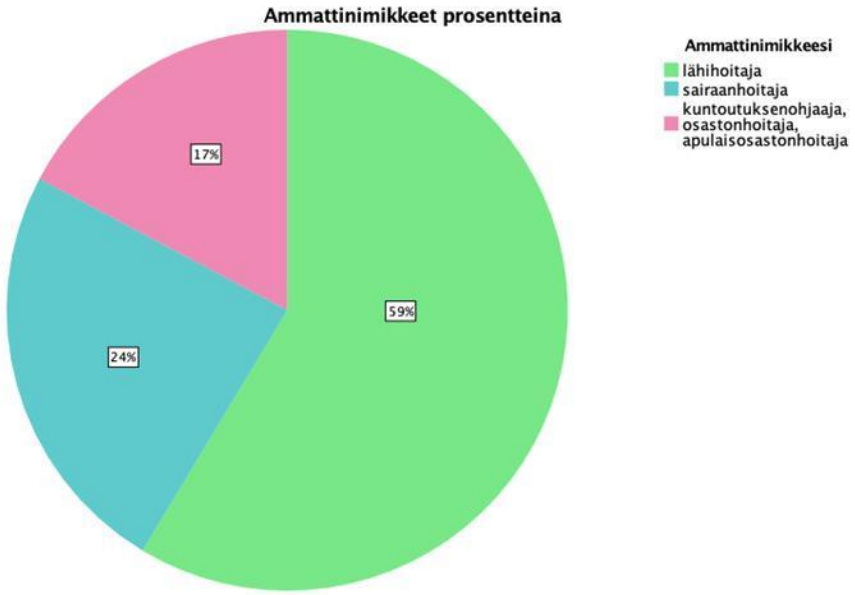
6 TULOKSET

Tässä luvussa esitetään opinnäytetyömme kyselytutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, miten tiimityö ja tiimijohtaminen toteutuvat kohdeyksiköissä ja mitä kehitettävää tiimityömallissa on. Pääpainona on kuvata kyselytutkimuksen tulosten kautta tiimityön ja tiimijohtamisen nykytilaa sekä kehittämisen kohteita. Kyselylomakkeen jokaiseen kysymykseen on vastannut kaikki vastaajat. Tuloksissa, jokaisessa vastauksessa vastaajien lukumäärä on siis 29 (n=29). Avoimia vastauksia auki kirjoitettaessa ja niitä koostettaessa on otettu huomioon jokainen yksittäinen saatu vastaus.

6.1 Taustamuuttujat

Vastaajien taustatiedoissa vastaajilta on kysytty vastaajien ikää, ammattinimikettä, työkokemusta sosiaali- ja terveysalalla ja työkokemusta sekä tiimityökokemusta nykyisessä tehtävässä.

Kyselyyn vastaajista lähihoitajia on ollut yhteensä 59 %, sairaanhoitajia 24 % ja kuntoutuksenohjaajia, osastonhoitajia tai apulaisosastonhoitajia 17 % (Kuvio 1).



Kuvio 1. Vastaajien ammattinimikkeet prosentteina (N=29)

Tutkimukseen vastanneista 59 % oli yli 36-vuotiaita. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Vastaajien ikä prosentteina (N=29)

Vastaajan Ikä

	prosentteina
alle 25-vuotias	6.9
26-35 -vuotias	34.5
36-45 -vuotias	17.2
46-55 -vuotias	31.0
yli 56 -vuotias	10.3
Total	100.0

Valtaosa (86 %) kyselyyn vastaajista kokivat, että he ovat työskennelleet tiimityömäisesti kehitysvammahuollossa muutamasta vuodesta 30 vuoteen saakka. Yli kolmannella vastaajista on ollut yli 16 vuoden kokemus sosiaali- ja terveysalalta. Vain 10 prosenttia kyselyyn vastaajista on työskennellyt alle kaksi vuotta sosiaali- ja terveysalalla. Vastaajista noin puolet ovat olleet nykyisessä työssään alle viisi vuotta (Taulukko 6).

Taulukko 6. Työkokemus nykyisessä tehtävässä prosentteina (N=29)

Työkokemuksesi nykyisessä tehtävässä

	prosentteina
0-2 vuotta	17.2
3-5 vuotta	34.5
6-10 vuotta	17.2
11-15 vuotta	10.3
yli 16 vuotta	20.7
Total	100.0

6.2 Tiimityöskentely nykyisessä organisaatiossa

Vastaajia on pyydetty arvioimaan asteikolla 1-6 kuinka hyvin tiimityö liittyi kohdeyksikön organisaation arvoihin, strategiaan ja perustehtävään. Vastaajista 79 % on ollut sitä mieltä, että tiimityö liittyy täysin organisaation arvoihin, strategiaan ja perustehtävään. Keskiarvo saaduille tuloksille on ollut 2,1 ja keskihajonta 1,3 (Taulukko 7).

Taulukko 7. Keskiarvo ja keskihajonta vastauksesta tiimityö liittyy hyvin ja selkeästi organisaation arvoihin, strategiaan ja perustehtävään (N=29)

Tiimityö liittyy hyvin ja selkeästi organisaation arvoihin, strategiaan ja perustehtävään

	Keskiarvo	Keskihajonta
Vastausvaihtoehdot olivat: 1= Täysin samaa mieltä 2= Jokseenkin samaa mieltä 3= Ei samaa eikä erimieltä 4= Jokseenkin eri mieltä 5= Täysin eri mieltä 6= En osaa sanoa:	2.1379	1.27403

Kyselyyn vastaajia pyydettiin vastaavanlaisella asteikolla arvioimaan sitä, miten hyvin he kokevat tiimityön soveltuvan käytettäväksi nykyiseen organisaatioon. Kyselyyn vastaajista 86 % on sitä mieltä, että tiimityö soveltuu hyvin käytettäväksi nykyiseen organisaatioon. Keskiarvo kyseisen kysymyksen tuloksille o 1,7, kun taas keskihajonta luku on 1,5.

Kyselyssä on haluttu selvittää vastaajien kokemusta siihen, miten tiimityö toteutuu tällä hetkellä kohdeyksikössä. Noin puolet vastaajista kokee, että tiimityö toteutuu tällä hetkellä hyvin kohdeyksikössä. Kuitenkin 7% vastaajista on täysin eri mieltä. Keskiarvoksi tuloksista muodostuu 2,7 ja keskihajonnaksi 1,1 (taulukko 8).

Taulukko 8. Keskiarvo ja keskihajonta vastauksesta tiimityö toteutuu tällä hetkellä hyvin yksikössämme (N=29)

Tiimityö toteutuu tällä hetkellä hyvin yksikössämme

	Keskiarvo	Keskihajonta
Vastausvaihtoehdot: 1= Täysin samaa mieltä 2= Jokseenkin samaa mieltä 3= Ei samaa eikä erimieltä 4= Jokseenkin eri mieltä 5= Täysin eri mieltä 6= En osaa sanoa:	2.7241	1.09859

66 % vastaajista on sitä mieltä, että johto ja esimies tukevat tiimimäistä toimintaa kohdeyksikössä. 72 % vastaajista kokee, että tiimityö tukee yksilön suoriutumista työtehtävistä. Yksilön suoriutumisen tuloksen keskiarvoksi muodostuu 2,6 ja keskihajonta luvuksi 1,1.

6.3 Pelisäännöt, roolit ja tiimipalaverit

Kyselylomakkeella on väittämä ”tiimipalaverit ovat tärkeä osa tiimin toimivuutta”. Vastaajista yli 80 % on täysin yhtä mieltä väittämän kanssa (Kuvio 2). Sen sijaan kukaan vastaajista ei ole eri mieltä väittämästä. Keskiarvo tuloksille on 1,6 ja keskihajonta 1,6.

Kuvio 2. Kysymyksen tiimipalaverit ovat tärkeä osa tiimin toimivuutta vastaukset prosentteina (N=29)

Yli 75 % vastaajista koki, että yhteiset pelisäännöt ovat tärkeä osa tiimityön onnistumista (Kuvio 3).

Kuvio 3. Kysymyksen yhteiset pelisäännöt ovat tärkeä osa tiimityön onnistumista vastaukset prosentteina(N=29)

Kysymys 13 käsittelee tiimirooleja. Yli 80 % vastaajista kokee tiimiroolien olevan tärkeä osa tiimityön sujuvuutta. Keskiarvoksi tuloksista muodostuu 1,9 ja keskihajonta luvuksi 1,5. Ristiintaulukointia apuna käyttäen selviää, että vastaajista, jotka ovat työskennelleet tiimityömäisesti kehitysvammahuollossa, 84 % kokee tiimiroolien olevan tärkeä osa tiimityön sujuvuutta.

6.4 Tiimityön muutosmahdollisuus

Kyselylomakkeen kysymyksessä 14 esitetään väittämä ”tiimityö parantaa työhyvinvointia” ja kysymyksessä 15 ”Tiimityö lisää työntekijöiden tiedonkulkua”. Yli 70 % vastaajista kokee tiimityön parantavan työhyvinvointia ja lisäävän työntekijöiden tiedonkulkua. Noin 7 % vastaajista on täysin eri mieltä edellä mainituista väittämistä. Tulosten keskiarvoksi muodostuu 2,2 ja keskihajonnaksi 1,6 (Taulukko 9).

Taulukko 9. Keskiarvo ja keskihajonta vastauksesta tiimityö parantaa työhyvinvointia (N=29)

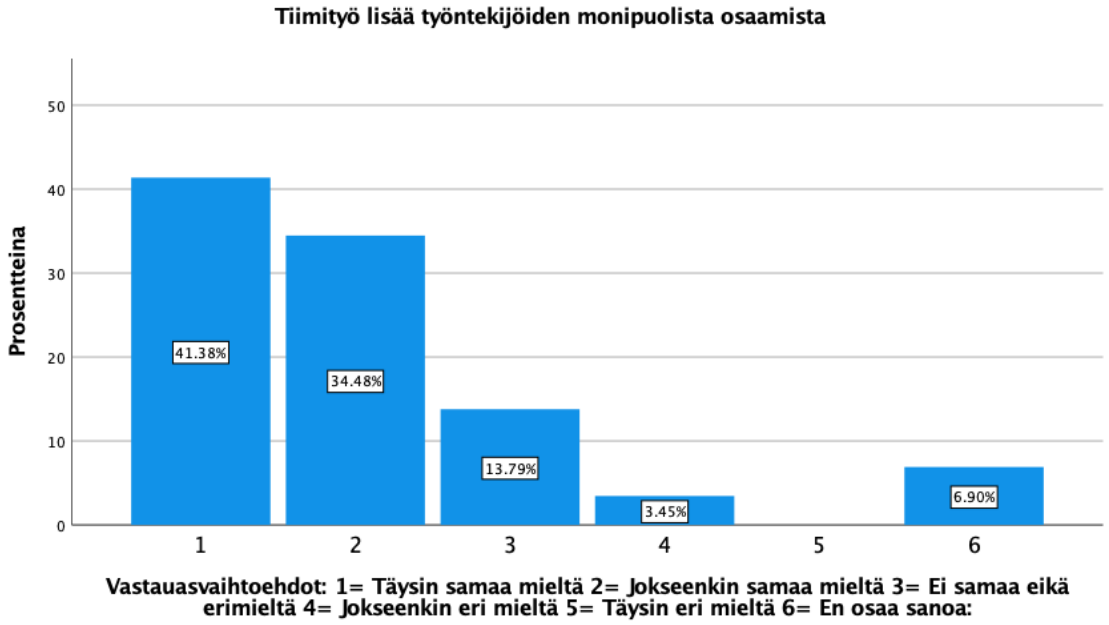
Tiimityö parantaa työhyvinvointia

	Keskiarvo	Keskihajonta
Vastausvaihtoehdot: 1= Täysin samaa mieltä 2= Jokseenkin samaa mieltä 3= Ei samaa eikä erimieltä 4= Jokseenkin eri mieltä 5= Täysin eri mieltä 6= En osaa sanoa.	2.1724	1.60510

Kysymys 16 sen sijaan esittää väittämän ”tiimityö muuttaa työntekijöiden asenteita”. Noin puolet vastaajista on sitä mieltä, että tiimityö muuttaa työntekijöiden asenteita. Keskiarvo vastauksista on 2.0 ja keskihajonta sen sijaan 1,5.

Yli 80 % vastaajista on sitä mieltä, että tiimityö selkeyttää työntekijöiden vastuualueita ja lisää työntekijöiden välistä vuorovaikutusta positiiviseen suuntaan. 75 % vastaajista kokee, että tiimityö parantaa työntekijöiden perustehtävästä suoriutumista. Tulosten keskiarvoksi tuli 2,0 ja keskihajonnaksi 1,5.

Noin 40 % vastaajista on täysin samaa mieltä, että tiimityö lisää työntekijöiden monipuolista osaamista (kuvio 4). Ristiintaulukoinnin avulla saimme selville, että 10 % työntekijöistä, jotka ovat työskennelleet sosiaali- ja terveysalalla 3–5 vuotta ovat samaa mieltä, että tiimityö lisää työntekijöiden monipuolista osaamista. Myös yli 16-vuotta työskennelleistä 25 % ovat samaa mieltä asiasta. Näistä vastaajista 26–35-vuotiaita olivat 17 % ja 46-55 vuotiaita 14%. Kuitenkin 3,4 % kummastakin 3–5 vuotta ja yli 16 vuotta työskennelleistä olivat täysin eri mieltä, että tiimityö lisäisi työntekijöiden monipuolista osaamista. Nämä 3,4 % olivat 36–45-vuotiaita työntekijöitä.

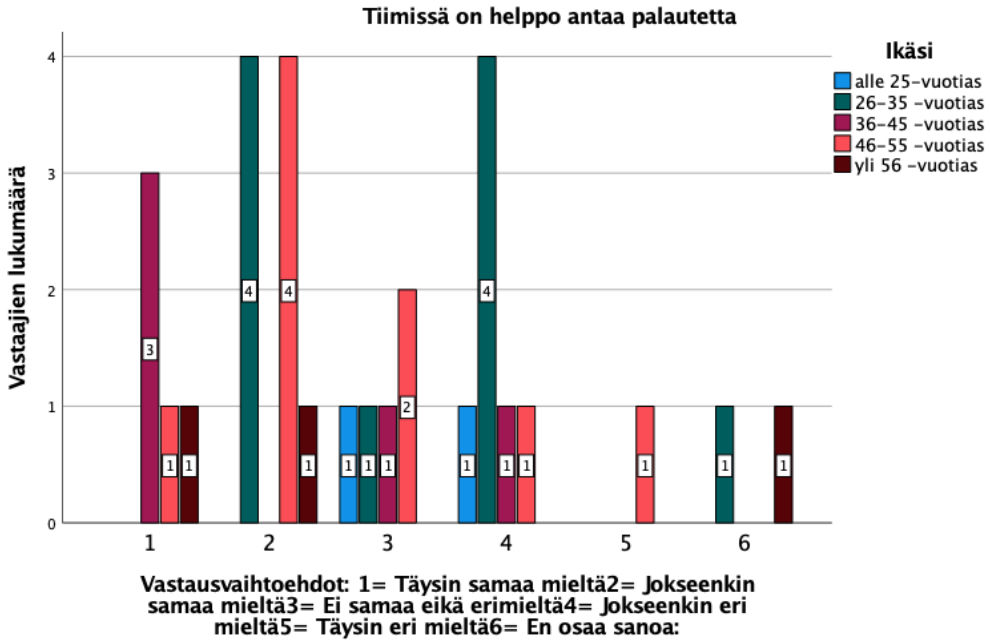


Kuvio 4. Kysymyksen tiimityö lisää työntekijöiden monipuolista osaamista vastaukset prosentteina (N=29)

Noin 45 % vastaajista on sitä mieltä, että tiimissä on helppo antaa palautetta ja ristiriidat ja konfliktit tiimeissä ratkaistaan nopeasti ja toisia kunnioittaen, kun taas 10 % vastaajista kokee palautteen antamisen vaikeaksi. Keskiarvoksi palautteen antamista koskevan kysymyksen tuloksille muodostuu 2,9 ja keskihajonnaksi 1,4. Sen sijaan tuloksille, jotka käsittelevät ristiriitojen ja konfliktien ratkaisemista, keskiarvoksi syntyy 2,7 ja keskihajonnaksi 1,7.

Ristiintaulukointia apuna käyttäen selviää, että tiimissä on helpompi antaa palautetta, mikäli on yli 36-vuotias (kuvio 5). Jokseenkin eri mieltä tai täysin eri

mieltä ”tiimissä on helppo antaa palautetta” – väittämän suhteen on kahdeksan vastaajista. Heistä 63 % on alle 35-vuotiaita.



Kuvio 5. Tiimissä on helpompi antaa palautetta, mikäli on yli 36-vuotias (N=29)

6.5 Tiimijohtaminen

41 % vastaajista kokee tiimijohtamisen hyvin toimivaksi, kun taas 28 % kyselyyn vastaajista on väittämästä täysin eri mieltä. 65 % vastaajista on kokenut ongelmia tiimijohtamisessa (taulukko 10). Osa vastaajista pohti, mitä tiimityö ja tiimijohtaminen ovat.

Taulukko 10. Kysymyksen oletko kokenut ongelmia tiimijohtamisessa vastaukset prosentteina (N=29)

Oletko kokenut ongelmia tiimijohtamisessa, esimerkiksi tuessa, osaamisessa tai luottamuksessa?

	prosentteina
Kyllä	65.5
Ei	34.5
Total	100.0

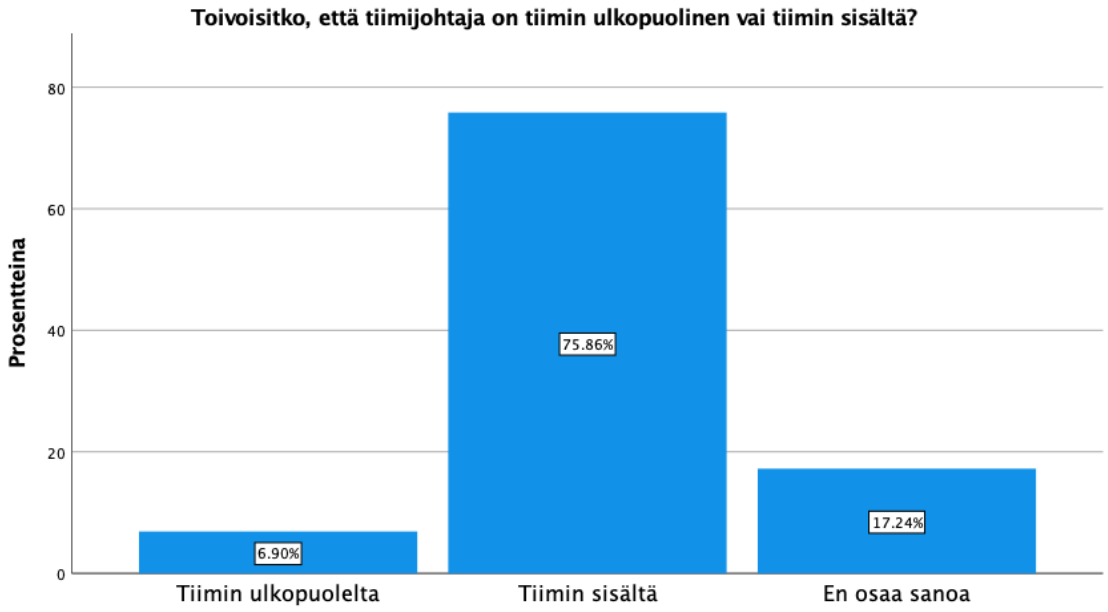
He, jotka ovat kokeneet ongelmia tiimijohtamisessa, perustelevat, että tiimijohtaminen ei ole tasavertaista. Ongelmia koetaan perustehtävän toteuttamisessa ja sitoutumisessa tiimijohtamiseen. Vastaajat kokevat, että selkeät pelisäännöt ja tavoitteet puuttuvat. Tiimijohtamisessa koetaan työnhallinta ja organisointitaitojen puutetta, kuten ajan puutetta ja tiedonkulun katkeamista sekä motivaation puutetta muutoksiin suhtautumisessa. Tiimijohtamisen ongelmat vaikuttavat työhyvinvointiin. Vastaajat kokevat muun muassa luottamuksen puutetta, palautteen antamisen puutetta ja kommunikointi koettiin haastavana sekä tunnepitoisena, joka vähentää avoimuutta tiimien sisällä. Tiimien johtajien kouluttaminen ja työnkuvan selkeyttäminen nähdään kehittävänä asiana.

Sen sijaan he, jotka eivät olleet kokeneet ongelmia tiimijohtamisessa ovat sitä mieltä, että tiimijohtaminen on parantunut lähiaikoina. Tiimijohtamisen parantumiseen liitetään sitoutuneet tiiminjohtajat, selkeä rakenne tiimijohtamisen suhteen sekä yhteisvastuullisuus. Tiimijohtamisen käsite koetaan kuitenkin hankalaksi. Parhaimmillaan koetaan, että hyvä tiiminjohtaja luo avoimuutta ja rehellisyyttä työskentelylle. Tiimijohtamisen ansiosta ajatellaan kuntoutusprosessien etenevän.

Tiimijohtamisen ongelmat koetaan työhyvinvointia ja motivaatiota alentavaksi. Ongelmaksi koetaan kehitysvammahuollon kokonaisvaltaisen kuntoutuksen osaamiseen puute sekä tiimityön ymmärtämisen ja tiimijohtajan taitojen vajavaisuus. Vastaajat kokevat ongelmalliseksi avoimuuden, sitoutumisen ja tiimiroolien

epäselkeyden. Kommunikaatio ja viestintä mielletään riittämättömäksi, eikä asioita ymmärretä yhdessä tai toimita yhteisvastuullisesti. Myös tiedonkulku koetaan katkonaiseksi. Vastaajat ajattelevat, että heidän ammattitaitoonsa ei luoteta, eikä kohtelu ole tasavertaista. Kiireen ajatellaan määrittelevän tilanteita ja kaikkien mielipiteitä ei arvosteta. Varsinkin eriävät mielipiteet jätetään huomioimatta. Motivointi, osallistaminen vastuunottaminen ovat riittämättömiä. Negatiivista palautetta koetaan saavan enemmän, kuin positiivista. Vastaajat toivovat työnohjausta ongelmien vähentämiseksi.

Vastaajista 76 % toivovat tiimijohtajan olevan tiimin sisältä, kun taas 7 % vastaajista on täysin eri mieltä (kuvio 6).



Kuvio 6. Kysymyksen toivoisitko, että tiimijohtaja on tiimin ulkopuolinen vai tiimin sisältä vastaukset prosentteina (N=29)

He, jotka toivovat tiimin johtajan olevan tiimin sisältä, perustelevat mielipidettään tiimin johtajan osaamisella, läsnäololla ja tuttuudella. Vastaajat kokevat, että tiimin sisältä tulevalla tiiminjohtaja on realistisempi vaihtoehto, koska hänellä on parempi kokonaisuuden hallinta, osaaminen ja arjen tuntemus. Tällainen tiiminjohtaja koetaan myös työhön sitoutumisen, luottamuksellisuuden, tiimin vahvuuksien huomioimisen ja tiedonkulun kannalta paremmaksi.

Kun taas he, jotka haluavat tiimin johtajan tulevan tiimin ulkopuolelta, perustelevat näkemystään tiimijohtajan neutraalisemmalla tavalla reagoida asioihin. Vastaajat kokevat, että ulkopuolinen tiiminjohtaja kykenee kyseenalaistamaan asioita ja on tiimin kehittymisen kannalta positiivisempi vaihtoehto. Tiimin johtajan valintaa tiimin ulkopuolelta perustellaan myös kouluttautumisella, tasa-arvoisuudella ja johtamiskulttuurin muutoksella.

21 % vastaajista kokee, että esimies valitsee tiimijohtajan, kun taas 27 % vastaajista on sitä mieltä, että tiiminjäsenten kuuluisi valita tiimijohtaja. Suurin osa vastaajista kokee, että ei osaa sanoa miten haluaisi tiimijohtajan valittavan.

48 % vastaajista ei tiedä, mitä tarkoittaa käsite tiimisopus, mutta 41 % kyselyyn vastanneista kokevat sen tekemisen tärkeäksi. Kyselyssä selvitetään myös vastaajien mielipidettä siihen, että kuinka usein tiimipalaveri on hyvä pitää. 80 % vastaajien mielestä tiimipalaveri on hyvä pitää viikoittain tai ainakin joka toinen viikko.

Vastaajat toivovat tiiminjohtajalta kehitysmyönteisyyttä, kehitysvammahuollon ja tiimityön ymmärrystä, innostuneisuutta, asiantuntevuutta ja sitoutuneisuutta sekä yksilön tarpeiden ymmärtämistä. Tiimijohtajan toivotaan olevan motivoitunut, hallitsevan kokonaisuuksia, sekä ymmärtävän perustehtävän ja pelisääntöjen sekä roolien merkityksen. Tiimin johtajan halutaan pitävän yllä yhteisvastuullisuutta ja yhteisöllisyyttä. Kommunikaatiotaidot, yhteydenpitotaidot sekä tasapuolisuus koetaan tärkeäksi. Toivottuja ominaisuuksia ovat myös omalla esimerkillä johtaminen, luottamus, eettisyys, johdonmukaisuus sekä periksi antamattomuus.

Vastaajat kokevat, että kohdeorganisaatiossa on kehitettävää tiimijohtamisessa työhyvinvoinnin ja tiimityön parantamiseksi sekä hierarkian vähentämiseksi. Tiimityöskentelyn uudistamista ja muuttamista toivotaan. Valta ja päätöksenteon mahdollisuus halutaan lähemmäs asiakasrajapintaa. Kehittämisen kohteita ajatellaan olevan ainakin työnkuvassa työtehtävien selkeytymiseksi, osaamisen kehittämisessä ja kouluttautumisessa, kommunikaatiossa, sitoutumisessa sekä tiimijohtamisen ja tiimityön ymmärtämisessä. Luottamuksellisuutta, kommunikaatiota ja avoimuutta toivottiin lisää. Selkeiden pelisääntöjen luominen, tiimiroolien tarkistaminen ja tiimisopimuksen käyttöönottaminen koetaan kannattavaksi.

Eriarvoisen tärkeäksi tiimin jäsenen kannalta koetaan mahdollisuus kehittyä yksilönä tiimissä ja tiimin johtajan kannalta oman roolin hahmottaminen ja ymmärtäminen työyhteisössä sekä ylipäätänsä ryhmädynamiikan ymmärtäminen. Tiimin johtajalle toivotaan työajan antamista tiimin kehittämisen mahdollistamiseksi sekä täydennyskoulutusta tiimijohtamiseen. Tiimityön ja tiimijohtamisen kehittämiseen ajatellaan vaikuttavan positiivisesti tiimityöskentelyn rakentaminen asiakkaan kuntoutuksen ympärille.

6.6 Tiimityön kehittäminen

90 % vastaajista on sitä mieltä, että vastuu tiimin kehittämisestä on koko tiimillä (taulukko 11). Vastaajat perustelevat näkemystään tasavertaisuudella, yhteistyöllä ja jokaisen tiimin jäsenen tärkeydellä. Vastaajat kokevat, että kukaan ei saa yksin muutoksia aikaan, eikä tiimityötä voi kehittää, jos kaikki eivät sitoudu kehittämiseen. Sitoutuminen nähdään helpommaksi, jos asioihin on saanut itse vaikuttaa.

Taulukko 11. Kysymyksen kenellä on vastuu tiimityön kehittämisestä vastaukset prosentteina (N=29)

Kenellä on vastuu tiimityön kehittämisestä?

	prosentti
Koko tiimillä, miksi?	89.7
Esimiehellä, miksi?	6.9
Jollakin muulla, kenellä?	3.4
Total	100.0

7 % vastaajista on sen sijaan sitä mieltä, että vastuu tiimin kehittämisestä kuuluu esimiehelle. He perustelevat asiaa sillä, että esimies antaa resurssit tiimityön kehittämiseen. 3 % kyselyyn vastaajista sen sijaan on valinnut vaihtoehdoksi ”jollain

muulla” ja kertoo sen olevan esimies ja tiiminjohtaja yhdessä, mutta myös tiiminjäsenien ääni on tärkeää.

Vastaajilta on kysytty mitkä tekijät vaikuttavat tiimityön onnistumiseen ja kehittymiseen. He kokevat siihen vaikuttavan tiimityön, tiimijohtajan ja esimiehen taidot. Perustehtävä, tehtävänkuvat, tiimiroolit, tiimipalaverit, tiimisopimukset ja pelisäännöt näyttäytyvät isossa roolissa. Lisäksi sitoutuminen, intohimojen huomioiminen, avoimuus, selkeä kommunikaatio ja palautteenanto nähdään tärkeänä osana tiimityön onnistumista ja kehittymistä. Vastaajat toivovat perustehtävään keskittymistä, selkeää työnjakoa, kunnioittamista, haasteita, yhteisvastuullisuutta, ryhmäytymistä sekä positiivista ilmapiiriä. Juurisyihin paneutuminen ja tiimityön kehittämiseen annettu aika nähtiin hyvänä keinona tiimityön onnistumiseksi. Vastaajat kokevat, että asenteiden paranemisella, tuen antamisella ja motivaatiolla on suuri vaikutus työhyvinvointiin ja osaamisen hyödyntämiseen. Onnistumisten ajatellaan motivoivan lisäonnistumisiin. Eriarvioisen tärkeänä pidetään mahdollisuutta kehittyä yksilönä, että tiiminä. Lisäksi tärkeinä asioina nostetaan Ihmisten ymmärrystä tiimin toiminnasta, omasta roolistaan tiimissä ja vaikuttamisen mahdollisuuksista, sekä kanavista. Sovittujen asioiden seuranta ja arviointi nähdään myös isona osana kehittämistä.

Vastaajilta on kysytty mihin he uskovat tiimityön kehittämisen johtavan kohde yksikössä. He kokevat, että tiimityötaidot ja tiimijohtamisen taidot lisääntyvät. Itsetunto lisääntyy ja onnistumisen kokemukset sekä motivaatio kasvavat. Työhön sitoutuminen paranee. Vastaajat uskovat kehittämisen lisäävän asiakastyytyväisyyttä, tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Yhteistyötaidot, vastuullisuus, yhteisöllisyys ja kommunikaatio paranevat sekä tehtävänkuvat selkeytyvät. Asiakkaiden asioiden hoitaminen tehostuu, ilmapiiri paranee ja asiakkaiden kuntoutus on tuloksellisempaa. Vastaajat kokevat, että saa vaikuttaa omaan työhönsä ja tulosten saavuttamiseen. Vastuut jakautuvat tasaisesti. Hoidon laatu kasvaa ja työhyvinvointi paranee. Myös yhteinen päämäärä kirkastuu ja keskusteluille on aikaa tiimipalavereissa.

Kyselylomakkeen lopuksi vastaajilta on kysytty avoimena kysymyksenä haluavatko he sanoa jotain muuta tiimityöhön liittyen. Tiimityön kehittämistä ja uudistamista sekä sairaanhoitajavetoisten tiimien toimivuuden parantamista toivotaan

kohdeyksiköissä. Tiimityön koetaan jo tähän mennessä selkeyttäneen yksikön toimintaa, mutta vastaajien mukaan ihmisten pitäisi nähdä oman toimintansa vaikutus ja heitä pitäisi sitouttaa yhteisiin toimintamalleihin. Vastaajat ovat antaneet palautetta tutkimuksen aiheen tärkeydestä kehitysvammahuollossa.

7 POHDINTA

Tässä luvussa pohdimme käyttämäämme menetelmää. Tutkimustulosten tarkastelussa vertaamme tutkimuksemme tuloksia tutkimuksemme teoreettiseen viitekehykseen ja aiempiin tutkimustuloksiin tiimityön ja tiimijohtamisen kehittämisestä.

Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset tullaan esittelemään Pirkanmaan sairaanhoitopiirin koulutus- tutkimus- ja kehittämistyöryhmässä sekä osastonhoitajien kokouksessa. Sairaanhoitajille pidetään erillinen sairaanhoitajien iltapäivä, jossa esitellään tutkimuksen tulokset. Yksiköiden henkilökunnalle esitellään opinnäytetyön tutkimustulokset yhden kerran viikoittaisessa osastokokouksessa. On mahdollista, että opinnäytetyön tuloksista tullaan julkaisemaan artikkeli ammatillisena julkaisuna. Ammatillisen julkaisun tekemiseen osallistuisi tällöin myös työelämätaho.

7.1 Tulosten tarkastelu tiimityön ja tiimijohtamisen nykytila kohdeorganisaatiossa

Tutkimuksen kyselyyn vastaajista yli 60 % on kokenut tiimijohtamisessa ongelmia. Vain noin puolet sairaanhoitajista eli pienryhmien vetäjistä kokee tiimityön ja tiimijohtamisen toimivaksi. Vain noin puolet vastaajista koki, että tiimityö toteutuu tällä hetkellä hyvin kohdeyksikössä. Tiimityön ja tiimijohtamisen kehittäminen on siis ajankohtainen tutkimuksen aihe kohdeorganisaatiossa. Stenvall & Virtanen (2012, 191–193) kirjoittavatkin, että organisaatioiden kehittämispotenttiaali on työntekijöissä. Työntekijät tietävät parhaiten mitä työskentelyssä tulisi kehittää, jonka vuoksi pitäisi pyrkiä yleistämään työntekijälähtöinen kehittäminen.

Tutkimuksemme tulokset osoittavat samaa mitä Barreca & Wilkins (2008) ja Cioffi & Ferguson (2009) tuovat ilmi tutkimuksissaan. He kuvaavat hoitohenkilöstön kokemia tiimityön hyötyjä, että haittoja. Tiimityön hyötyinä nähdään parantuneet ihmissuhteet, kollegiaalisuus ja toisten ammattitaidon hyödyntäminen, hyvät suh-

teet muihin ammattiryhmiin ja potilaiden laadukkaampi hoito. Tiimityö on vuorovaikutteisempaa. (Cioffi ym. 2009, 5.) Kun taas tiimityön haittoina pidettiin kommunikaatio-ongelmia, kunnioituksen puutetta ja eriarvoisuutta. Myös henkilökunnan puute sekä ajanpuute työskentelyssä haittaavat tiimityötä. (Barreca ym. 2008, 40; Cioffi ym. 2009, 5–7.)

7.1.1 Tiimityöskentelyn arvot, strategia ja perustehtävä

Morrown (1993) sekä Meyer & Allen (1984, 1991) mukaan organisaation arvoilla ja kulttuurilla on suuri merkitys työhön sitoutuneisuuteen. Tutkimustuloksien mukaan vastaajista 79 % on sitä mieltä, että tiimityö liittyy täysin organisaation arvoihin, strategiaan ja perustehtävään. Koivukoski & Palomäki (2009, 15–16) kirjoittavat, että tiimi on väline, jonka avulla voidaan toteuttaa perustehtävää. Tiimityön päämäärä liittyy hoitotyön perustehtävän toteuttamiseen sekä asiakkaiden tarpeista nousseeseen suorittamiseen. Myös Klein ym. (2009) kirjoittavat, että tiimin kehittäminen tulee ottaa osaksi organisaation arvoja ja strategiaa tiimityön ymmärtämiseksi sekä tehokkuuden ja kilpailukyvyn parantamiseksi.

Heikkilä (2021) on todennut, että kehitysvammahuollossa tiimityö liittyy organisaation arvoihin, strategiaan ja perustehtävään tärkeänä osana asiakkaan kokonaiskuntoutusta. Myös Laitamaa (2021) kertoo, että käsityksien mukaan tiimityö liittyy kehitysvammahuollossa organisaation arvoihin, strategiaan ja perustehtävään useimmiten. Lähtökohtaisesti tiimityö ja moniammatillinen työ tulisi olla pääsääntöisesti asiakaslähtöisen työskentelyn lähtökohtana. Kehitysvammaisuus näyttäytyy hyvin yksilöllisin tavoin ja kehitysvammaisen henkilön elämässä voi olla myös monenlaisia huomioon otettavia asioita, kuten haasteita ja tuen tarpeita, jotka eivät suoraan liity itse kehitysvammaisuuteen, mutta joiden kohtaamisessa ja onnistuneessa kuntoutuksessa tai hoidossa kehitysvamma tulee ottaa hyvin huomioon tulosten mahdollistamiseksi sekä aidon kohtaamisen asiakaslähtöistämiseksi. Kehitysvammahuollossa esimiehen ja tiimin johtajan työllä on tärkeä merkitys esimerkiksi tasa-arvoisuuden varmistamisessa, tiimin perustehtävään ja arvoihin palauttamisessa sekä tarvittaessa ulkopuolisena ja neutraalina asioiden selvittäjänä.

Sekä tämän tutkimuksen tulosten kuin Laitamaan (2021) mukaan tiimityö lisää työntekijöiden monipuolista osaamista ja parantaa perustehtävästä suoriutumista kehitysvammahuollossa. Laitamaa kertoo, että tiimityössä on mahdollista peilata ja jalostaa erilaisia ideoita, ajatuksia, kokemuksia ja osaamista niin, että siitä saadaan paremmin toimiva sekä innostavakin kokonaisuus. Kokemuksen mukaan tämä on parhaimmillaan tiimityöskentelyn paras ja merkittävin anti sekä työntekijöille itselleen, mutta myös kehitysvammahuollon asiakkaalle

Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että tiimityö soveltuu hyvin käytettäväksi nykyiseen organisaatioon. Tiimityön toteuttamisessa kehitysvammahuollon yksiköissä esiintyy merkittävästi vaihtelua. Pääosin pyritään tai ainakin sanotaan toimittavan tiimityönä, mutta kokemuksien mukaan toteutus vaihtelee. Tiimille alun perin sovittu funktio, roolit ja tehtävät olisi hyvä olla sovittuna tarkkaan, jotta onnistuminen, tulokset ja vaikutus työskentelymotivaatioon sekä työhyvinvointiin olisi mahdollista toteuttaa. (Laitamaa 2021.)

Tuloksien mukaan yli puolet vastaajista kokevat, että johto ja esimies tukevat tiimimäistä toimintaa. Järvinen (2018) kirjoittaa, että tiimissä on tärkeä huomioida persoonan vaikutus esimiehen tuen ja kannustamisen määrän tarpeellisuuteen. Kokeneempi työntekijä ei välttämättä kaipaa niin paljon esimiehensä tukea kuin uusi työntekijä. Myös Preych (2018) toteaa, että ahkerimmat tiimin jäsenet saattavat olla stressaantuneita ilman tiimin ja johdon tukea.

Laitamaan (2021) mukaan kehitysvammahuollossa johdon ja esimiesten pitäisi tukea tiimimäistä toimintaa. Siinä tukeeko johto ja esimiestyöskentely tiimimäistä toimintaa on valtavasti vaihtelua eri työpaikoissa. Jos organisaation johdossa on hierarkkisesti ajattelevia henkilöitä tai muita sellaisia, kärsii tiimityö ja tiimin toimintatavat. Tämä johtuu siitä, että tiimin päätökset saattavat tulla ohitetuksi ja muokatuksi tiimin ulkopuolelta tavalla, joka ei sitouta tiimityöhön. Tutkimustuloksien mukaan vastaajat toivovat enemmän tukea tiiminjohtajalta sekä esimieheltä. Vastaajat haluaisivat myös tiimityön kehittämisen avulla hierarkian vähenevän ja työskentelyn tulevan lähemmäs asiakas rajapintaa. Eriarvoisen tärkeäksi vastaajat kokevat myös mahdollisuuden vaikuttaa tiimityöskentelyyn.

Johdon ja esimiehen ollessa kykeneviä antamaan tiimille tilaa toimia, luottaessa tiimiin ja ollessa kiinnostuneita kuulemaan sekä olemaan tiimin toiminnassa taustalla on esimiestyöllä ja johdolla mahdollisuus merkittävästi tukea tiimin onnistumista. Jos esimiehen ja johdon toiminta estää tiimin tarkoituksenmukaisuuden ja tiimin toimimisen sitä varten mihin tiimi on luotu sekä toistuvasti puuttuu tiimin toimintaan ei heidän toimintansa tue tiimin onnistumista. Esimiehellä ja johdolla on myös tärkeä funktio pitää huolta, että tiimi toimii arvojen ja eettisyyden mukaan. (Laitamaa 2021.)

Laitamaan mukaan tiimin toimiessa kehitysvammahuollossa niin, että työllä on johdon aito tuki ja arvostus on tiimityö ehdottomasti yksi tärkeimmistä tekijöistä, joilla työhyvinvointia voidaan tukea (Laitamaa 2021). Heikkilän (2002) mukaan organisaation johdon tulisi tukea tiimityöskentelyn perustamista, jotta tiimityö onnistuisi pidemmällä tähtäimellä. Johtajien tulisi uskoa tämän kaltaisen työskentelyn lisäävän innovatiivisuutta, kilpailukykyä ja työtyytyväisyyttä organisaatiossa. Tiimejä ei suinkaan pidä perustaa vain muoti-ilmiön vuoksi, vaan tämä työskentelymuoto tulisi ottaa käyttöön silloin, kun sillä ajatellaan voida saavuttaa jotain hyötyä asiakkaille tai organisaatiolle.

7.1.2 Tiimisopimus, pelisäännöt, tiimipalaverit ja tiimiroolit

Krugerin (2004) mukaan epäonnistuminen tiimityössä voi johtua siitä, että tiimin jäsen edustaa koko osaston intressiä, ei ainoastaan tiimin. Tiimillä ei ole selkeää tavoitetta, jota kohti he yhdessä pyrkisivät. Tiimityö koetaan ylimääräisenä kuormituksena, jolloin halutaan panostaa varsinaiseen työhön muissa ryhmissä. Yhteisiä pelisääntöjä ei noudateta, tiimipalavereihin ei osallistuta ja omia velvollisuuksia tiimissä ei hoideta. Keskustelu ei ole avointa, eikä toisen työtä arvosteta.

Tiimi ajattelee ja toimii yhteisen tavoitteen ja näkemyksen mukaisesti asiakkaan hoidossa. Tiimin työskentelyä ohjaavat toimintatavat ja pelisäännöt, jotka on tiimin sisällä yhteisesti pohdittu. (Koivukoski ym. 15–16.) Tiimin jäsenten tulee opiskella tiimityön periaatteita ja heidän tulee osallistua tiimipalavereihin. Tiimipalaverit ovat tärkeitä paikkoja tiimityön periaatteiden sisäistämiseksi sekä kehittämiseksi. Jokainen työntekijä on itse vastuussa tiedonkulusta. (Vakkuri 1997,

131.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksetkin vahvistivat edellä mainittua teoriatietoa, sillä kyselyyn vastaajista suurin osa on sitä mieltä, että tiimipalaverit lisäävät tiedonkulkua työntekijöiden välillä ja tiimiroolit ovat tärkeä osa tiimityön sujumista. Tiimien toiminnan edellytyksenä on, että pelisäännöistä sekä asioiden hoitamisesta sovitaan tiimipalavereissa (Spiik 1999). Työntekijöiden tulee noudattaa yhdessä luotuja sääntöjä sekä luottaa toisten tiimin jäsenten tekemisiin (Spiik 2004, 87).

Vastaajista yli 80 % on samaa mieltä kyselylomakkeen väittämän kanssa, että tiimipalaverit ovat tärkeä osa tiimin toimivuutta. Tämä vahvistaa jo aiempaa teoriatietoa siitä, että tiimipalaverit ovat tärkeitä paikkoja tiimityön periaatteiden sisäistämiseksi sekä kehittämiseksi (Vakkuri 1997, 131). Vastaajat toivovat tiimityön kehittämisen johtavan siihen, että tiimipalavereita pidetään ja niissä on aikaa yhteiselle keskustelulle. Tiimipalavereita toivotaan pidettäväksi viikoittain tai vähintään joka toinen viikko.

Laitamaan (2021) mukaan tiimipalaverit ovat tärkeä osa tiimin toimivuutta kehitysvammahuollossa. Tiimipalaverit ovat tärkeitä, jotta tarvittavat muokkaukset toiminnassa sekä toistuvaa sitouttamista vaativat toimintatavat ovat vietävissä eteenpäin pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti. On tärkeää, että tiimin jäsenet tulevat kuulluksi kaikkine kokemuksineen, mutta myös niin, että tarvittaviin asioihin, erityisesti haasteellisiin asioihin aktiivisesti haetaan ratkaisuja ja sovitaan etenemistavoista. Myös Ruuska (2014,55) tuo esille tiimityön kannalta tärkeänä asiana yhteisestä linjasta kiinnipitämisen pelisääntöjen ja tiimipalaverien avulla. Moore, Leahy, Sublett & Laning (2013, 175) toteavat tutkimuksessaan samankaltaisesti, että yhteinen tavoite on sosiaalisten suhteiden syntymisen kannalta merkittävää. Lisäksi Tiimipalaverit nähtiin erityisen tärkeinä kehittämisen ja työhyvinvoinnin osana (Ruuska 2014, 52-56).

Tiimityötä kehitettäessä yksi tärkeimpiä asioita osallistujille on tutkimuksien mukaan tiimisopimuksen kehittäminen ja sitä kautta yhteisen päämäärän saavuttaminen (Bajnok ym, 2012, 81). Yhteisvastuu toimivaa vain, jos asioista on tehty yhdessä päätökset ja sopimukset (Pirnes 2002, 18; Spiik 1999). Aira (2012,139) käsittelee väitöskirjassaan vuorovaikutuskäytänteiden sopimista tiimiorganisaatioissa. Hän mainitsee, että toimiva tapa sopia viestintäkanavista ja vuorovaikutuskäytänteistä on tiimisopimuksen päivityksen yhteydessä. Tämän tutkimuksen

tulosten mukaan yli 40 % vastaajista eivät tienneet tiimisopimuksen tekemisestä. Tutkimuksen tuloksissa tulee kuitenkin esille, että vastaajat kokevatkin yhteisvastuullisuuden, asioihin vaikuttamisen ja tiimisopimuksen tärkeäksi osaksi tiimityön onnistumista.

Tutkimustulosten mukaan pelisäännöt koetaan eriarvoisen tärkeänä osana tiimityötä. Myös Laitamaan (2021) mukaan kehitysvammahuollossa yhteiset pelisäännöt ovat tärkeä osa tiimityön onnistumista. Pelisäännöistä on hyvä sopia tarkkaan ja pitää sovituista asioista kiinni. Tiimiläisiä tulee tiedottaa riittävästi esimerkiksi palavereiden peruuntumisesta. Kokemuksien mukaan asioiden tiedottamisen vähäisyys vaikuttaa tiimityön sitoutumisen vähenemisellä. Jokaisen tiimin tulisi olla kuitenkin joustava, jotta pystyy työskentelemään riittävän luovana ja toimintaa tukevana. Liian tiukat säännöt, raamit ja varsinkin niiden liian voimakas tai varsinkin syyllistävä noudattaminen tuo helposti vastareaktioita ja vaikeuttaa tiimin toimintaa. (Laitamaa 2021.)

Tiimiroolien ymmärtäminen nostetaan tämän tutkimuksen tuloksissa tärkeäksi osaksi tiimityön ja tiimijohtamisen kehittämistä. Harris ym. (2016) tutkimuksen mukaan roolijaon epäonnistuessa tai tehtävänkuvan ollessa epäselvä ilmenee tiimityössä ongelmia. Tiimien sisäiset roolit ovat organisaatiosta riippuen hyvin erilaisia. Rooleihin saattaa liittyä sekä vallan että velvollisuuksien jakoa. Bélanger & Rodrigues (2008), O´Neil & Cowman (2008), Pullon, McKinley, Stubbe, Todd, & Badenhorst (2011) sekä Jaruseviciene, Liseckiene, Valius, Kontrimiene, Jarusevicious, & Velez Lapao, (2013) toivat tutkimuksissaan ilmi, että tiimityöntekijöiden tietämys omasta roolistaan tiimissä pitäisi olla heille selvä. Tiiminjäsenen oma henkilökohtainen rooli tiimissä jakaantuu joko työtä edistävään tai heikentävään suuntaan. Oman roolin kokemiseen vaikuttaa usein minäkäsitys, kokemus vuorovaikutuksesta, yhteistyö eri tiimien välillä sekä oma kiinnostus ja motivaatio. (Eskola & Suoraranta 1994, 87).

Tämän tutkimuksen vastaajien mukaan yksikään tiimin jäsen ei ole toistaan tärkeämpi. On tärkeää, että tiimin johtaja ottaa huomioon jokaisen tiimiroolin edut ja haitat, sekä ihmiset, jotka näitä tuottavat. Parhaat tiimit tarvitsevat näitä kaikkia rooleja vahvuuksineen ja heikkouksineen päästäkseen tavoitteisiinsa. (Ellis 2020.)

Tiimiroolit lisäävät työn sujuvuutta ja ovat tärkeitä kehitysvammahuollossa varsinkin vastuualueiden suhteen, jotta toteutettavat asiat eivät jää pelkästään ilmaan eivätkä etene. On selkeämpää toimia tiimissä, kun tietää mitä itseltä ja muulta tiimiltä odotetaan. Rooleissa tulee kuitenkin olla joustonvara, mahdollisuus muokkauksiin sekä selkeys, jotta muutoksiin on helppo reagoida ja jotta tiimissä olemisesta ei muodostu jollekin yksilölle liian kuormittava. (Laitamaa 2021.)

7.1.3 Kommunikaatio, viestintä ja tiedonkulku

Tiimityön toteuttaminen vaatii yhteistyötaitoja ja henkistä tasapainoa. Näiden avulla tiimiläiset ymmärtävät olevansa yhteisesti vastuussa tiimin toiminnasta ja heillä on yhteisymmärrys tiimityön eduista. He myös toimivat ennaltasovittujen pelisääntöjä kunnioittaen. (Spiik 1999, 119.) Susan M. Heathfield (2011) kirjoittaa artikkelissaan tiimityön menestymisen tekijöiksi yhteisvastuullisuuden, kommunikoinnin, yhteistyön merkityksen sekä arvostuksen. Dackertin (2010, 308) tutkimuksessa tuodaan esille, että hyvä tiimihenki vähentää stressiä ja antaa paremmat mahdollisuudet vastata työn haasteisiin. Tiimin toimivus koetaan tutkimuksen mukaan työnteon edellytyksenä ja tiimikehittämisen kannattavana. (Ruuska 2014, 58: Bajnok ym, 2012, 88.) Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset osoittavat, että vastaajat toivoisivat tiimityön kehittyvän kohti yhteisvastuullisuutta, arvostusta ja parempaa kommunikaatiota.

Tiimityö parantaa kommunikaatiota, vuorovaikutusta, tiedonkulkua ja vaikutus mahdollisuuksia (Brunetto ym. 2013). Myös tämän tutkimuksen tuloksen perusteella vastaajat toivovat tiimityön parhaimmillaan parantavan kommunikaatiota, vuorovaikutusta sekä tiedonkulkua ja työn vaikutusmahdollisuuksia positiiviseen suuntaan.

Tutkimustulosten mukaan tiimityön onnistumiseksi kuitenkin viestintää, kommunikaatiota sekä palautteenanto kykyä tulisi kehittää. Tiimityön toimiessa vastaajat kokevat, että työskentelyn tehokkuus sekä turvallisuus kasvaisivat. Myös Gluyas (2015) mukaan tiimityö vaatii yhteistyötä, koordinointia ja viestintää tiimin jäsenten välillä haluttujen tulosten saavuttamiseksi. Terveydenhuollossa tehokkaasti

toimivan tiimityön on osoitettu saavuttavan tiimin tavoitteet onnistuneesti ja tiimityön vähentävän virheitä työskentelyssä. Tiimityö terveydenhuollossa on olennaista turvallisen ja tehokkaan hoidon tarjoamiseksi potilaille.

Tehokas viestintä on keskeinen tekijä tiimi työssä. Tehokasta viestintää tarvitaan tiimin yhteistyön ja koordinoinnin saavuttamiseksi. Terveydenhuollossa viestinnän epäonnistumisia voi esiintyä missä tahansa tilanteessa, jonka vuoksi tiimityön ajatellaan olevan hyvä keino parantaa tiimin sisäistä vuorovaikutusta ja sitä kautta potilaiden turvallisuutta ja laadukasta hoitoa. Terveydenhuollossa tehoton viestintä saattaa johtaa huonoon yhteistyöhön ja hoidon koordinointiin. Huono viestintä tiimin sisällä saattaa johtaa siihen, että tiimin jäsenillä on erilainen käsitys tilanteista ja tilanteiden hallitsemisesta, jolloin tilanne saattaa lisätä vakaviakin turvallisuuspoikkeamia organisaatiossa. Terveydenhuollossa ajatellaankin, että sijoittamalla tiimityöhön aikaa ja resursseja sekä tiimityössä viestintään keskittymällä potilasturvallisuus hoitotyössä paranee. Potilaiden turvallisuuden ja laadukkaan hoidon tulisi olla kaikkien terveydenhuollon ammattilaisten ja organisaatioiden ensimmäinen tavoite. (Gluyas 2015.)

Airan (2012, 104–105) mukaan tiimijohtajan sitoutuminen ja ymmärtäminen vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen on tärkeää, koska tiimin johtajan tehtävänä on taata asiakkaan hyvä arki. Tähän lopputulokseen ei päästä, jos vuorovaikutus tiimityössä ei toimi johdon, tiimin johtajan ja tiimin jäsenten välillä. Tiimin johtajalla ei ole esimiestason valtaa, jonka vuoksi hänen tulee hakea oma johtajan asemansa tiimissä vuorovaikutuksen kautta. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavatkin, että tiiminjohtajalta toivotaan esimerkillä johtamista sekä oman roolinsa ymmärtämistä osana tiimin toimintaa.

Myös Mayo ja Woolley (2016) artikkelin mukaan tiimin jäsenten tiedon jakaminen tiimissä on ensiarvoisen tärkeää ja erityisesti johtotehtävissä olevien henkilöiden pitäisi varmistaa, että tiimissä kaikkien on mahdollista jakaa oma tietonsa. Tutkimuksen mukaan on nähtävissä, että kun tiimiläiset ovat avoimempia erilaisille mielipiteille, he pystyvät harkitsemaan niitä enemmän ja käymään keskustelua syntyvistä ideoista. Mielipiteistä ja ideoista keskusteleminen on tärkeää, koska se kehittää päätöksentekoa, ongelmanratkaisua ja luovuutta. (Mayo & Wooley, 2016.)

Tutkimustuloksien mukaan vastaajista yli 70 % on sitä mieltä, että tiimityön ja tiimijohtamisen kehittämisen nähdään vaikuttavan positiivisesti tiedonkulkuun. Vastaajat toivovat myös, että erilaisista viestintäkanavista sovitaan yhdessä sen lisäksi, että kaikilla olisi ajankäytöllinen mahdollisuus osallistua yhteiseen keskusteluun. Myös Laitamaan (2021) mukaan tiimityö vaikuttaa ehdottomasti kehitysvammahuollossa positiivisena asiana tiedonkulkuun, jos työtä tuetaan aidosti. Kehitysvammahuollon asiakas myös hyötyy lisääntyneestä tiedonkulusta. Tiimin toiminnalla tulee kuitenkin olla mahdollista toteutua säännöllisesti, joustavasti ja niin, että tiimiläisten on riittävän usein mahdollista osallistua yhteiseen tiimipalavereihin paikalla olemalla. Paikalla oleminen on tärkeää silloinkin, kun esimerkiksi muut tiedonsiirtotavat kuten sähköposti toimii hyvin. Pelkkä muistioiden lukeminen ei riittävästi sitouta ihmisiä, vaan asioista on tärkeä päästä säännöllisesti keskustelemaan aidossa vuorovaikutuksessa. Asiakkaan kannalta on myös turvallisempaa, kun useampi ihminen tuntee häneen liittyviä erityisasioita, eikä tieto, osaaminen ja tekeminen ole vain yksittäisten ihmisten varassa. (Laitamaa 2021.)

Tämän opinnäytetyön tuloksista selviää, että nuoren työtekijän ei ole niin helppoa antaa palautetta kuin iältään vanhemman työntekijän. Laitamaan (2021) mukaan kehitysvammahuollossa toteutettavassa tiimityössä palautteenantaminen on tärkeää, mutta se vaatii sen, että tiimissä kaikilla on turvallista olla oma itsensä. Kaikilla tulee olla kokemus siitä, että oma rooli on yhtä tärkeä, kuin muiden.

Kyvyttömyys ratkaista tiimin jäsenten välisiä erimielisyyksiä on merkittävä este tehokkaalle tiimin suorituskyvylle. Erimielisyydet voivat sisältää pieniä kiistoja tietyn suunnitelman näkökulmasta tai suuria ristiriitoja, jotka liittyvät tiimin suuntaan tai sen suorituskykyyn. Erimielisyyksiä voi syntyä myös erilaisista maailmankatsomuksista tai väärinkäsityksistä. (Disch 2012.)

Tutkimustulosten mukaan tiimin jäsenet haluavat toimia tasavertaisina ja yhteisvastuullisina. Laitamaan (2021) mukaan ristiriitaisten ja konfliktien ratkaiseminen vaihtelee todella paljon eri kehitysvammahuollon tiimeissä. Oleellista on nimenomaan roolit ja niiden tasavertaisuus silloinkin, kun ne eroavat toisistaan. Kokemuksien mukaan suuria ongelmia tulee silloin, jos jotkut henkilöt tai ammattiryhmät nostetaan merkittävyydessään tärkeämpään osaan kuin muut.

Tiimin jäsenten eri näkemykset asioista ovat tärkeä voimavara. Eri näkemysten kautta tiimin jäsenten on pohdittavia asioita laajemmin erilaisista näkökulmien kautta. Konkreettinen tärkein asia kuitenkin on, että jokaisen jäsenen tulee sitoutua yhdessä tehtyihin päätöksiin ja toimintatapoihin. (Salminen 2015, 119.)

7.1.4 Sitoutuminen ja työhyvinvointi

Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan eriarvioisen tärkeänä pidetään mahdollisuutta kehittyä yksilönä tiimityön avulla. Laitamaa (2021) on haastattelussaan kertonut, että kehitysvammahuollossa tiimityö lisää yksilön suoriutumista, jaksamista, sitoutumista sekä oppimista omaan työhön. Laitamaa on sitä mieltä, että erityisesti tiimin vaikutus työhyvinvointiin voi olla merkittävä kehitysvammatyössä, jossa asiakkaat vaativat monien ja usein moninaisten erityistyöntekijöiden huomiointia sekä osaamista. Kuntoutumisen tuloksellisuus vaatii johdonmukaisuutta ja varsinkin, jos asiakkaalla tai lähi-ihmisellä tulee esille jollakin tavalla voimakasta reagointia, haastavaa käyttäytymistä, impulsiivisuutta tai epävakautta.

Tutkimuksemme tuloksista selviääkin, että vastaajat uskovat tiimityön kehittämisen lisäävän työhyvinvoinnin lisäksi työhön sitoutumista ja vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta. Runetto ym tutkivat vuonna 2013 työolosuhteiden vaikutusta hoitotyöntekijöiden sitoutumiseen, hyvinvointiin sekä vaihtuvuuteen ja työn mielekkyyteen Australiassa ja Yhdysvalloissa. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että tiimityöskentely ja työhyvinvointi sekä hyvät esimies ja alaistaidot lisäsivät puolilla tutkimukseen osallistuneista hoitotyöntekijöistä sitoutumista omaan työhönsä.

Bruneton ym. (2013, 835) mainitsevat tutkimuksessaan, että tiimin jäsenten sitoutuneisuus työhön on suoraan verrattavissa työtyytyväisyyteen. Heidän mukaansa tiimityö vaikutti tiimin jäsenten sitoutumiseen, hyvinvointiin sekä vaihtuvuuteen. Harris ym. (2016) kuvaa, että jopa organisaatioiden väliset suhteet ovat parantuneet tiimityön kehittämisen seurauksena.

Tämän tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että vastaajien mielestä tiimityö parantaa työntekijöiden työhyvinvointia. Useiden tutkimusten mukaan tiimityön merkitys työhyvinvointiin nähdään moninaisena, jopa jokseenkin ristiriitaisena. Tiimityön kuitenkin uskotaan vaikuttavan työhyvinvointiin positiivisesti. Esimerkiksi Harris

ym. (2016, 43) kirjoittaa tutkimuksessaan, että kokemukset tiimityöstä ovat pääosin myönteisiä. Dackert (2010, 308–309) kirjoittaa, että tiimityö työmenetelmänä saattaa auttaa paremman työhyvinvoinnin saavuttamisessa. Myös Nielsen ja Randall (2012, 101), kirjoittaa tutkimuksessaan, että työmenetelmän muuttuessa tiimityön suuntaan autonomia sekä hyvinvointi kasvoivat.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan vastaajat kokevat, että kohdeorganisaatiossa on kehitettävää tiimijohtamisessa työhyvinvoinnin ja tiimityön parantamiseksi sekä hierarkian vähentämiseksi. Tiimijohtamisen ja tiimityön ongelmat koetaan työhyvinvointia ja motivaatiota alentavaksi. Vastaajat kokevat ongelmalliseksi avoimuuden, sitoutumisen ja tiimiroolien epäselkeyden. Kommunikaatio ja viestintä koetaan riittämättömäksi, eikä asioita ymmärretä yhdessä tai toimita yhteisvastuullisesti. Myös tiedonkulku koetaan katkonaiseksi. Vastaajat kokevat, että heidän ammattitaitoonsa ei luoteta, eikä kohtelu ole tasavertaista.

Tutkimusten valossa tiimityöllä voidaan edistää työntekijän henkilökohtaista kasvua, joka puolestaan lisää tiimin jäsenen tietoisuutta sekä varmuutta omista vahvuuksistaan ja sitä kautta työntekijän hyvinvointia (Bajnok, Buddester, MacDonald, Archibald & Kuhl, 2012, 83–84). Ruuska (2014, 78–79) kirjoittaa tutkimuksessaan työssä jaksamisen ja työnilon lisääntyneen tiimityön vaikuttaessa positiivisesti tiimin jäsenten mielialaan. Työhyvinvoinnin kannalta keskeiseksi tiimityössä on koettu Ruuskan (2014, 79- 84) mukaan työn joustavuus, vastuun jakautuminen tasapuolisesti sekä avuliaisuus. Tiimin sisällä vallitseva arvostus saattaa myös lisätä työhyvinvointia ja motivaatiota. (Harris 2016, 40). Nielsen ja Randall (2012, 101) kirjoittivat tuloksissaan, että jos tiimin jäsenillä on mahdollisuus itse vaikuttaa tiimityön suunnitteluun ja toteutukseen ennustaa se parempaa asennoitumista muutoksiin ja työhyvinvointiin. Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset osoittavat samaa. Vastaajat toivovat autonomiaa, motivaation lisääntymistä, arvostusta, yksilön kehittämisen mahdollisuutta ja vastuunjakautumista tasapuolisesti.

7.2 Tulosten tarkastelu tiimijohtamisen ja tiimityön kehittäminen kohdeorganisaatiossa

Tutkimustulokset osoittavat, että vastaajat uskovat tiimityön ja tiimijohtamisen kehittämisen olevan tarpeellista kohdeorganisaatiossa. He kokivat, että tiimityötaidot ja tiimijohtamisen taidot lisääntyvät. Tehtävänkuvat selkeytyvät ja tiimityön yhteinen päämäärä kirkastuu. Itsetunto lisääntyy ja onnistumisen kokemukset sekä motivaatio kasvavat. Vastaajat uskovat kehittämisen lisäävän asiakastyytyväisyyttä ja kasvattavan hoidon laatua. Yhteistyötaidot ja vastuullisuus lisääntyvät. Asiakkaiden asioiden hoitaminen tehostuu, ilmapiiri paranee ja asiakkaiden kuntoutus on tuloksellisempaa.

Tutkimuksen tuloksien perusteella vastaajat toivoisivat, että tiimityön ja tiimijohtamisen kehittäminen vaikuttaisi positiivisesti työhyvinvointiin ja kehitysmyönteisyyteen. Tiimityön onkin todettu parantavan kehitysmyönteisyyttä ja vähentävän stressiä hoitotyössä. Esimerkiksi Dackert (2010) kirjoittaa tutkimuksessaan, että tiimityö, joka tukee innovaatiota voi lisätä työhyvinvointia sekä vähentää hoitohenkilökunnan stressireaktioita. Tiimin viestinnän ja ilmapiirin parantuessa, työntekijät innostuvat enemmän itsensä kehittämisestä.

Tutkimuksen tuloksien mukaan vastaajat toivovatkin tiimin viestinnän ja ilmapiirin paranemista lisäämällä kommunikaatiota ja palautteen antamista. Vastaajat kokevat, että tiimin jäsenten tulisi olla tasavertaisia ja yhtä arvoikkaita. Laitamaan (2021) mukaan tiimityössä kehitysvammahuollossa on huomattu, että yksilö joutuu tiimityötä toteuttaessa nimenomaan harjoittelemaan vuorovaikutustaitoja. Tärkeää kuitenkin on, että tiimissä jokainen voi kokea olevansa tasavertainen ja yhtä arvokas osa tiimiä muiden kanssa.

Silén-Lipposen (2005, 27) mukaan tiimityö hoitotyössä on oivallinen työmuotona aktiivisemman kommunikoinnin ja parantuneen työtyyväisyyden vuoksi. Hän kirjoittaa potilaiden saavan parempaa hoitoa tiimityön ansiosta. Potilaslähtöisyyden, kustannustehokkuuden ja hoidon koordinoinnin ajatellaankin nousevan tiimityön ansiosta (Harris, ym. 2016, 36). Myös tämän opinnäytetyön tutkimustuloksien mukaan vastaajat kokevat, että tiimityön onnistuessa asiakkaat saavat parempaa

hoitoa, asiakastyytyväisyys paranee, yhteydenpito lisääntyy ja työskentely on kustannustehokkaampaa.

Vastaajat odottavat tiimityöskentelyn ja tiimijohtajuuden parantavan tuloksellisuutta sekä tehokkuutta. He toivovat myös ryhmädynamiikan ja vuorovaikutuksen parantumista tiimityön kehittämisen myötä. Koivisto ym. (2017) kirjoittaa, että tiimityöskentely on todettu hyödylliseksi tuloksellisuuden näkökulmasta. Tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella tiimityöskentely on tuottavimmillaan, jos tiimin ryhmädynamiikka ja vuorovaikutus kehittyy huipputiimimäiseen yhtenäiseen toimintaan. Parhaimmillaan tiimin jäsenet lisäävät toistensa asiantuntemusta ja vahvistavat toisiansa tiiminä. Lawlerin (1986) mukaan tiimityön avulla tiimin jäsenet voivat hankkia itselleen tietoa, taitoa, valtaa ja palkkioita, joita perinteisessä työmallissa ei välttämättä ole saatavilla. Tiimityön avulla tiimin tehokkuus paranee, koska työmenetelmät paranevat, työpaikan houkuttelevuus ja pysyvyys kasvaa, joustavuus lisääntyy, työn valvontaa sekä tukea voidaan vähentää ja päätöksenteko tehostuu.

Tutkimuksen tulosten mukaan lähihoitajat kokevat tiimityön ja tiimijohtamisen toteutuvan paremmin suhteessa sairaanhoitajiin sekä osastonhoitajiin, apulaisosastonhoitajiin tai kuntoutusohjaajiin. Tutkimustulosten mukaan vastaajat kokevat myös, että sitoutuminen, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, riittävän usein pidettävät tiimipalaverit ja yhteisesti sovitut viestintäkanavat sekä toimintatavat edistävät tiimityön kehittämistä.

Tulosten perusteella vastuu tiimityön ja tiimijohtamisen kehittämisestä nähdään olevan koko tiimillä tasavertaisuuden, yhteistyön ja jokaisen tiimin jäsenen tärkeyden vuoksi. Tiimityötä toivottaisiin tekevän ja kehitettävän yhdessä sitoutuen. Sitoutuminen koetaan helpommaksi, kun saa itse vaikuttaa asioihin.

Työntekijöiden asenteella on vaikutusta tiimityön kehittämisen onnistumiseen. Kehittämisessä on iso merkitys sillä, onko tiimi sisäistänyt työskentelyn peruselementit sekä onko tiimin jäsenet muuntautumishaluisia. (Mccollum, Bradley & Chen 2013, 1136.) Levin (2014), Dyer, Dyer & Gibb (2013) ja Svalestuen, Frøystad, Drevland, Ahmad, Lohne, & Lædre (2015) tuovat tutkimuksissaan esille, että myös organisaatiossa vallitsevaan ilmapiirin pitää kiinnittää huomiota osana tiimien kehittämistä.

7.2.1 Tiimijohtamisen kehittäminen

Tutkimustulosten mukaan yli 60 % vastaajista on kokenut ongelmia tiimijohtamisessa. Tiimijohtaminen koetaan eriarvoiseksi ja ongelmia koetaan perustehtävän toteuttamisessa sekä sitoutumisessa tiimijohtamiseen. Vastaajat kokevat, että selkeät pelisäännöt ja tavoitteet puuttuvat. Tiimijohtamisessa koetaan työnhallinta ja organisointitaitojen puutetta, kuten ajan puutetta ja tiedonkulun katkeamista sekä motivaation puutetta muutoksiin suhtautumisessa. Tiimijohtamisen ongelmat vaikuttavat työhyvinvointiin. Vastaajat kokevat muun muassa luottamuksen puutetta, palautteen antamisen puutetta ja kommunikointi haasteita. Tiimien johtajien kouluttaminen ja työnkuvan selkeyttäminen nähtiin kehittävänä asiana.

Laitamaa (2021) painottaa, että tärkeää on tiedostaa, onko kehitysvammahuollossa tiimin johtajan rooli lähinnä tiedottajan ja organisoivan rooli. Tällainenkin rooli on merkityksellistä, mutta tällainen toiminta ei vaikuta tiimin motivoitumiseen, sitoutumiseen tai työn tuloksiin positiivisesti tai tuloksellisesti, jos tiimin ja tiiminjohtaja ohitetaan hierarkian pohjalta. Tiimin toiminta ja tiiminjohtaminen vaikeutuvat merkittävästi, jos tiimin toimintaa tai päätöksiä ei kunnioiteta, vaan ne ohitetaan.

Tuloksien mukaan vastaajat kokevat, että kohdeorganisaatiossa on kehitettävää tiimijohtamisessa työhyvinvoinnin ja tiimityön parantamiseksi sekä hierarkian vähentämiseksi. Tiimityöskentelyn uudistamista ja muuttamista toivottiin. Valta ja päätöksenteon mahdollisuus haluttaisiin lähemmäs asiakasrajapintaa. Kehittämisen kohteita ajatellaan olevan ainakin työnkuvassa työtehtävien selkeytymiseksi, osaamisen kehittämisessä ja kouluttautumisessa, kommunikaatiossa, sitoutumisessa sekä tiimijohtamisen ja tiimityön ymmärtämisessä. Luottamuksellisuutta, kommunikaatiota ja avoimuutta toivotaan lisää. Selkeiden pelisääntöjen luominen, tiimiroolien tarkistaminen ja tiimisopimuksen käyttöönottaminen koetaan kannattavaksi. Eriarvoisen tärkeäksi tiimin jäsenen kannalta koetaan mahdollisuus kehittyä yksilönä tiimissä ja tiimin johtajan kannalta oman roolin hahmottaminen ja ymmärtäminen työyhteisössä sekä ylipäätänsä ryhmädynamiikan ymmärtäminen. Tiimin johtajalle toivotaan työajan antamista tiimin kehittämisen

mahdollistamiseksi sekä täydennyskoulutusta tiimijohtamiseen. Tiimityön ja tiimijohtamisen kehittämiseen ajattellaan vaikuttavan positiivisesti tiimityöskentelyn rakentaminen asiakkaan kuntoutuksen ympärille.

Tiimijohtamisen ongelmat koetaan työhyvinvointia ja motivaatiota alentavaksi. Ongelmaksi koetaan kehitysvammahuollon kokonaisvaltaisen kuntoutuksen osaamiseen puute sekä tiimityön ymmärtämisen ja tiimijohtajan taitojen vajavaisuus. Vastaajat kokevat ongelmalliseksi avoimuuden, sitoutumisen ja tiimiroolien epäselkeyden. Kommunikaatio ja viestintä mielletään riittämättömäksi, eikä asioita ymmärretä yhdessä tai toimita yhteisvastuullisesti. Myös tiedonkulku koetaan katkonaiseksi. Vastaajat ovat sitä mieltä, että heidän ammattitaitoonsa ei luoteta, eikä kohtelu ole tasavertaista. Kiireen ajatellaan määrittelevän tilanteita ja kaikkien mielipiteitä ei arvosteta. Varsinkin eriävät mielipiteet jätetään huomioimatta. Motivointi, osallistaminen vastuunottaminen ovat riittämättömiä. Negatiivista palautetta koetaan saavan enemmän, kuin positiivista. Vastaajat toivovat työnohjausta ongelmien vähentämiseksi.

7.2.2 Tiimityön kehittäminen

Beauchamp ym. (2017) sekä Burke & Barron (2014) ovat tutkimuksessaan maininneet, että tiimityön kehittäminen on tiimin jäsenten välisten suhteiden kehittämistä ja sitä kautta tiimin yhteisöllisyyden kehittämistä. Tiimityön kehittämistä voidaankin toteuttaa erilaisilla tavoilla eri organisaatioissa. Varsinkin vuorotyössä, erilaisten koulutuspalavereiden pitämiseen vaaditaan innovatiivisia ratkaisuja sekä paljon työaikaa. (Koivukoski ym. 2009, 24.)

Tiimin kehittäminen vaatii sitoutumista itse organisaatiolta ja tiimin esimieheltä mutta myös tiiminjohtajalta ja jäseniltä. Työyhteisöissä tulee ymmärtää tiimityöprosessin dynaaminen sekä jatkuva luonne sekä ottaa tiimin kehittäminen osaksi arkea. (Levin 2014; Svalestuen 2015.) Tiimityön kehittäminen tarjoaa mahdollisuuden kehittää koko tiimin toimintaa ja yhteisöllisyyttä. Tiimityö on myös tehokasta tapa lisätä työntekijöiden työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä ja ilmapiiriä. (West 2012, 18.)

Tutkimustulosten mukaan sitoutuminen, intohimojen huomioiminen, avoimuus, selkeä kommunikaatio ja palautteenanto nähdään tärkeänä osana tiimityön onnistumista ja kehittymistä. Vastaajat kokevat, että asenteiden paranemisella, tuen antamisella ja motivaatiolla olisi suuri vaikutus työhyvinvointiin ja osaamisen hyödyntämiseen. Onnistumisten ajatellaan motivoivan lisäonnistumisiin. Eriarvioisen tärkeänä pidetään mahdollisuutta kehittyä yksilönä, että tiiminä.

Eri tiimeissä on erilaisia rooleja ja monenlaista osaamista. Nämä tulisi huomioida tiimityössä. Jokainen tiimin jäsen tuo tiimiin asiantuntijuutta. Tiimin jäsenten tuleekin keskustella avoimesti erilaisista ratkaisuista, uusista ideoista ja tarvittaessa tehdä kompromisseja. Potilas asioita pohdittaessa, on hyvä muistaa, että myös potilaan ja hänen omaisten ääni tulee kuulla. Avoin kommunikaatio ja kyky kuunnella sekä keskustella tasavertaisesti on tärkeää tiimityössä. (Isoherranen 2005, 58–60.)

Tutkimustulosten mukaan tärkeinä asioina nostetaan Ihmisten ymmärrystä tiimin toiminnasta, omasta roolistaan tiimissä ja vaikuttamisen mahdollisuuksista, sekä kanavista. Sovittujen asioiden seuranta ja arviointi nähdään myös isona osana kehittämistä.

Jokaisen tiimin jäsenen tulee opetella tiimitaitoja tiimityöskentelyn sujumiseksi. Tärkeää on tiimin ajattelua edistävien kysymysten tekeminen, toisten kuunteleminen ja yhdessä kehittäminen sekä päätöksien tekeminen. (Heikkilä 2002, 42.) Esimiehellä ja tiimin johtajalla on tärkeä rooli napata tiimin jäsenten ideoita ja ajatuksia itselleen työskentelytapojen kehittämiseksi. Heidän tehtävä on olla myös asioiden eteenpäin viejiä sekä asioiden perustelijoita. Jokaisen on tärkeä tietää mitä, miten ja miksi kehitetään. Tiimissä tulisi löytää keinot lisätä tiiminjäsenten sitoutumista ja positiivista asennoitumista kehitettäviin ilmiöihin (Koivukoski ym. 2009, 25.)

Rubenowitz (1989) sanoo tutkimuksessaan, että työntekijöiden kiinnostus työtehtäviä kohtaan kasvaa kasvattamalla heidän itsetuntoaan. Tiiviimpi tiimi saadaan luotua silloin, kun työntekijöillä on yhteinen kiinnostus heille annettua työtehtävää kohtaan. Tämä myös lisää työntekijöiden sitoutumista. Näin ollen tiimin johtajan ja esimiehen tulisi osoittaa kiinnostusta työntekijöiden työtehtäviä kohtaan ja olla aktiivisesti mukana tiimityön toiminnan kehittämisessä alusta alkaen.

Vastaajilta on kysytty, että mitkä tekijät vaikuttavat tiimityön onnistumiseen ja kehittymiseen. He kokevat siihen vaikuttavan tiimityön, tiimijohtajan ja esimiehen taidot. Perustehtävä, tehtävänkuvat, tiimiroolit, tiimipalaverit, tiimisopimukset ja pelisäännöt näyttäytyvät isossa roolissa. Vastaajat toivovat perustehtävään keskittymistä, selkeää työnjakoa, kunnioittamista, haasteita, yhteisvastuullisuutta, ryhmäytymistä sekä positiivista ilmapiiriä. Juurisyihin paneutuminen ja tiimityön kehittämiseen annettu aika nähdään hyvänä keinona tiimityön onnistumiseksi.

Tutkimustulosten mukaan vastaajat ovat myös pohtineet tiimityötä kehitettävän niin, että tiimityö rakentuisi asiakkaan kuntoutuksen ympärille. Myös Heikkilän (2021) mukaan tiimityötä käytetään kehitysvammahuollossa yleisesti solutiimeinä tai haastavissa asiakastilanteissa, joissa muut kuntoutuskeinot eivät ole auttaneet.

7.3 Tutkimuksen eettisyys

Tieteellisen toiminnan pohjana on eettisyys. Tutkimusetiikka luokitellaan normatiiviseksi etiikaksi. Normatiivinen etiikka vastaa oikeista säännöistä, joita tutkimuksessa noudatetaan. Tieteensisäisen etiikan mukaan pohdimme työmme tieteenalan luotettavuutta sekä totuudellisuutta tarkastelemalla tutkimusprosessia, tavoitetta ja tutkimuskohdetta. Tieteen ulkopuolinen tutkimusetiikka tarkoittaa sitä miten ulkopuoliset seikat vaikuttavat työn aiheeseen tai tutkimiseen. (Kankkunen ym. 2018, 212.) Olemme arvioineet omia perusteita ja toimintatapoja eri näkökulmista, emme väärentäneet tutkimusaineistoa tai käyttäneet tutkimusaineistoa ilman lupaa. Olemme raportoineet opinnäytetyön hyvien käytäntöjen mukaisesti.

Tässä opinnäytetyössä olemme huolehtineet siitä, että tutkimuksen eettisyys turvattiin Helsingin julistuksen (1964) mukaisesti (Kankkunen ym. 2018, 212–216). Olemme kertoneet tutkittavalle, että hän voi kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuminen on ollut mahdollista perua milloin tahansa ilman, että siitä seuraisi seuraamuksia. Tutkimukseen osallistuessa on täytetty tie-

toinen suostumuslomake. Siinä tutkittava on antanut vapaasta tahdostaan kirjallisen suostumuksen osallistua tutkimukseen ja näin ollen osallistuminen on perustunut tietoiseen suostumukseen (liite 5).

Tutkimukseen liittyen tutkittavalle on annettu saatekirje, jossa on kuvattu kokonaisvaltaisesti tutkimusprosessi. Saatekirjeessä tutkittavalle on kerrottu työn tavoite, menetelmät sekä rahoituslähteet. Lisäksi siinä on kerrottu työstä odotettavissa oleva hyöty ja se ettei tutkittavaan kohdistu riskejä tai rasitusta. Tutkittavan itsemääräämisoikeutta on kunnioitettu, ja tutkimukseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Saatekirje on ollut neutraali sekä asiallinen, eikä tutkimukseen osallistumisesta ole palkittu. Saatekirje löytyy tutkimussuunnitelman liitteestä 6. Lisäksi liitteestä 7 löytyy saatekirjeeseen liitetty tiedote tutkittavalle.

Olemme ottaneet opinnäytetyötä tehdessä huomioon tutkimuseettisen neuvottelukunnan tieteellisen käytännön menettelyohjeet. Tutkimusta tehdessä toimittiin 1995 vuonna American Nurses Association julkaiseman yhdeksän eettisen periaatteen mukaisesti (Kankkunen ym. 2018, 215–219). Opinnäytetyön tutkimukseen osallistuminen on ollut tasa-arvoista ja oikeudenmukaista. Opinnäytetyö on toteutettu anonyymisti ja kunnioittaen salassapitovelvollisuutta. Opinnäytetyön tietoja ei käytetä tutkittavia vastaan ja tutkittavalle ei koidu tutkimukseen osallistumisesta haittaa.

Tutkimuskohteena ei ole terveydenhuollon palvelujen käyttäjät, jonka vuoksi eettisen toimikunnan lausuntoa ei haettu. Opinnäytetyön tuloksia ei kaunisteltu eikä niitä sepitetty, vaan saadut tulokset on kirjoitettu auki avoimesti ja aineistolla perustellen. Kvantitatiivisen tutkimuksen luokittelun perusteet kuvataan menetelmäluvussa. Opinnäytetyötä tehdessä ei vähätelty toisia tutkijoita, vaan kaksi opinnäytetyön tekijää ovat toteuttaneet tutkimuksen alusta loppuun saakka. Opinnäytetyössä on käytetty asianmukaisia lähdeviitteitä.

Opinnäytetyöntekijät ovat kunnioittaneet opinnäytetyön toimeksiantajaa, eli Pirkanmaan sairaanhoitopiiriä toimimalla tutkimussuunnitelman mukaisesti.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön kriittinen tarkastelu on tärkeää (Kankkunen ym. 2018, 205). Opinnäytetyön luotettavuutta on opinnäytetyöntekijöiden kesken arvioitu koko tutkimuksen ajan. Opinnäytetyössä käytettyä tietoa on arvioitu kriittisesti tiedon saajana mutta myös antajana. Arviointia on tehty tiedon sisältöön liittyen mutta myös tutkimuksen tarkoitukseen liittyen. Opinnäytetyön johdonmukaisuuden ja työn tavoitteiden saavuttamiseksi opinnäytetyön tekijät ovat palauttaneet toistuvasti mieleen opinnäytetyön tarkoituksen sekä tutkimuskysymykset.

Opinnäytetyössä arvioidaan tutkimuksen sisäistä sekä ulkoista luotettavuutta. Luotettavan tiedon peruskulmakivenä hoitotieteessä on, että tutkijat arvioivat metodologiaa sekä luotettavan tiedon hankkimisen menetelmiä kriittisesti. (Kankkunen ym. 2018, 54, 205.)

Aihe on valikoitunut kohdeorganisaation tarpeesta kehittää tiimityötä ja tiimijohtamista. Teoriassa ei ollut tutkittu tiimityön kehittämistä ja tiimijohtamista kehitysvammahuollon kontekstissa, jonka vuoksi teoreettinen viitekehys on täydennetty kahdella asiantuntijahaastattelulla. Opinnäytetyötä tehdessä olemme pyrkineet käyttämään vain alkuperäislähteitä. Olemme kuvanneet kirjallisuushaun tarkasti sekä perustelimme metodologisia valintoja. Olemme käyttäneet mahdollisimman tuoreita lähteitä, mutta hyväksyneet myös muutamia yli 15 vuotta vanhoja lähteitä.

Olemme pohtineet työssämme opinnäytetyön menetelmän soveltumista työhömme. Kyselytutkimus on antannut riittävästi tietoa tiimityön ja tiimijohtamisen nykytilasta, vaikka vastausprosentti on vain 40 %. Opinnäytetyössä käytettävän mittarin eli kyselylomakkeen sisältövaliditeettia sekä ulkoista validiteettia on tarkasteltu luotettavuuden kannalta. Luotettavuutta on lisätty mittarin esitestaamisella. Esitestaaminen on toteutettu kehitysvammahuollon kontekstissa.

Luotettavuutta voidaan lisätä triangulaatiolla eli useamman eri tutkimusmenetelmän yhdistämisellä. Triangulaation tarkoituksena on saada vahvistusta tutkitta-

valle ilmiölle eri näkökulmista. Triangulaatiota voidaan käyttää myös metodin sisällä, esimerkiksi asettamalla kysymykseen valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi myös avoin vaihtoehto. (Kananen 2010, 84.)

Tutkimustulosten luotettavuuden lisäämiseksi opinnäytetyössämme on käytetty triangulaatiota käyttämällä sekä kyselylomaketta aineiston keruussa että asiantuntijoiden haastattelua teoreettisen viitekehyksen täydentämisessä. Kyselylomakkeen laadullisten kysymysten kautta opinnäytetyöntekijät ovat saaneet runsaammin tietoa tiimityön ja tiimijohtamisen kehittämisen tarpeista kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyöntekijät ovat pohtineet olisiko laadullinen tutkimusmenetelmä kokonaisuudessaan soveltunut paremmin tiimityön ja tiimijohtamisen kehittämisen tutkimiseen.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään käsitteitä validiteetti- ja reliabiliteetti. Reliabiliteetilla tarkastellaan tutkimustulosten pysyvyyttä, kun taas validiteetilla merkitsee sitä, että tutkittavat ilmiöt suhteessa tutkimusongelmaan ovat oikeita. (Kananen 2010, 79.) Ulkoinen validiteetti sen sijaan kuvaa sitä, miten hyvin tutkimustulokset ovat yleistettävissä ulkopuoliseen perusjoukkoon (Kankkunen ym. 2008, 193). Vilkka (2015, 133) mukaan prosentuaalisesta riskitasosta huolimatta tutkimuksessa tutkija joutuu itse päättämään, voiko otoksen perusteella saatuja tutkimustuloksia yleistää perusjoukkoon.

Opinnäytetyössämme otoskoon määrittely pyrittiin tekemään niin, että se olisi yleistettävissä perusjoukkoon. Hypoteesien testausta ei tässä opinnäytetyössä tehty, vaikka otos oli pieni. Sig-arvon mukaan saadut tulokset eivät olleet yleistettävissä perusjoukkoon. Tutkimustulosten tarkastelun perusteella tutkimustulokset ovat kuitenkin samankaltaisia, mitä aiemmat tutkimukset tiimityön ja tiimijohtamisen kehittämisestä osoittavat.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyössämme tiimityön ja tiimijohtamisen kehittämistä on lähdetty tutkimaan kuntoutuksen ja työhyvinvoinnin kannalta. Tiimityö tuo näihin edellä mainittuihin työn osa-alueisiin laajempaa näkemystä, osaamista ja kehittämisnäkökulmaa, koska tiimejä rakennetaan kehitysvammahuollossa asiakkaan kuntoutuksen ympärille ja jokaisella tiiminjäsenillä on usein omat vahvuusalueensa. Tiimin johtajan rooli korostuu organisoinnin ja laadunvarmistuksen välineenä, jonka vuoksi pääpaino oli tiimijohtamisen kehittämisessä.

Tämän tutkimuksen hyötyjinä ovat kohdeorganisaation osastojen esimiehet, apulaisosastonhoitajat, kuntoutuksenohjaajat, sairaanhoitajat sekä lähihoitajat. Tutkimus hyödyttää myös johtotasoa. Lisäksi tiimityön ja tiimijohtamisen kehittämistä ei ollut aiemmin tutkittu kehitysvammahuollon kontekstissa, joten tutkimus hyödyttää kehitysvammahuollon osaajia tiimityötä ja tiimijohtamista kehitettäessä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut selvittää, miten tiimityö ja tiimijohtaminen toteutuvat kohdeyksiköissä ja mitä kehitettävää tiimityömallissa on. Tavoitteena on ollut lisätä tietoa sekä keinoja tiimityön ja tiimijohtajuuden kehittämisestä kohdeyksiköissä. Lisäksi tavoitteena on ollut tuottaa tutkittua tietoa tiimityöstä ja sen käytettävyydestä sekä kehittämisen mahdollisuuksista tiiminjohtajille tiimityön kehittämisen tueksi. Olemme saaneet tuloksista melko kattavasti vastauksia asettamiimme tutkimuskysymyksiin huolimatta siitä, että vastausprosentti on ollut 40. Erityisesti kyselylomakkeen laadulliset kysymysten vastaukset ovat antaneet runsaasti tutkimustietoa, jota voidaan tulevaisuudessa hyödyntää toimintaa kehittäessä.

Tutkimuksen avulla on saatu selvitettyä tiimityön ja tiimijohtamisen nykytilaa kohdeorganisaatiossa sekä löydettiin kehittämisen kohteita. Kehittämisen kohteina voidaan nähdä tiimityön ja tiimijohtamisen ymmärtäminen osana perustehtävän toteuttamista. Tiimityöskentelyä aloittaessa olisi hyvä ottaa huomioon ryhmäytymisen tärkeys. Tiimityöskentelyä olisi hyvä rakentaa asiakkaiden kuntoutuksen ympärille. Perustehtävän ja tiimin tarkoituksen ja tavoitteiden kirkastaminen olisi

hyvä lähtökohta tiimityöskentelylle. Organisaatiossa tulisi luoda selkeät tehtävänkuvat tiiminjohtajille sekä jäsenille ja selkeyttää vastuualueita sekä työnjakoa.

Tutkimustulosten mukaan organisaatiossa olisi hyvä pohtia sopivat viestintäkanavat ja vuorovaikutuskäytänteet esimerkiksi luomalla tiimisopimus. Tiimisopimuksen luominen yhdessä tiimin pelisääntöjen kanssa lisäisi tiimityöhön sitoutumista. Tiimiroolien ymmärtäminen lisäisi tiimin jäsenten ymmärrystä tiimityöskentelystä. Tiimipalavereita olisi hyvä pitää vähintään kahden viikon välein. Tiimipalavereissa olisi hyvä varata aikaa yhteiselle keskustelulle ja luoda avoin sekä luottamuksellinen ilmapiiri. Tiimeissä tulisi kehittää kommunikointia, tiedonkulkua ja palautteenantamisen taitoja. Arvostusta, luottamusta ja itsetuntemusta voisi lisätä yhteisvastuullisuuden kautta.

Tiimien johtamista kutsutaan haastavaksi lähestymistavaksi, jota tulisi tutkia lisää tulevaisuudessa. Teoriaa tarkastellaan työtiimien ja tiimin johtajan taitojen kautta. Teoriatiedon tukena ei ole vielä riittävästi tutkimuksia. Teoria ei anna kohdennettuja vastauksia tiimin johtajien kohtaamiin tilanteisiin tai siihen, miten tiimin johtajia tulisi kouluttaa. Tutkimustulosten perusteella tiimin ja tiimijohtajuuden kehittäminen tulee ottaa osaksi organisaation arvoja ja strategiaa tiimityön ymmärtämiseksi sekä tehokkuuden ja kilpailukyvyn parantamiseksi. Tiimijohtajien koulutusta toivottiin. Lisäksi tiimijohtajan toivottaisiin olevan tiimin sisältä ja häneltä toivottaisiin omalla esimerkillä johtamista. Tutkimuksen avulla saatiin myös selville tiimin johtajan toivottuja ominaisuuksia.

Tiimityötä ja tiimijohtamista kehittämällä kohdeorganisaatiossa voidaan lisätä perustehtävän suorittamista, avoimuutta, kommunikaatiota, yhteisöllisyyttä, monipuolista osaamista, tiedonkulkua ja työhön sitoutumista. Vastuullisuus kasvaa ja vastuu jakautuu tasapuolisesti tiiminjäsenten kesken. Tiimityötaidot ja tiimijohtajan taidot kasvavat, joka lisää asiakastyytyväisyyttä, tuloksellisuutta, tehokkuutta, arvostusta sekä luottamusta. Onnistumiset luovat motivaatiota lisä onnistumisille.

Kehittämisen nähdään siis kasvattavan hoidon laatua ja lisäävän työhyvinvointia, kirkastavan yhteistä päämäärää ja vähentävän hierarkiaa. Kehittämisen ja sitoutumisen onnistumiseksi kehittämistä pitäisi tehdä yhdessä koko tiimin jäsenten

kanssa. Yksilölle pitäisi antaa mahdollisuus kehittyä tiimissä ja yksilön intohimojen huomioiminen olisi tärkeää. Yksilölle olisi myös hyvä tarjota kohtuullinen määrä haasteita työn motivoimiseksi. Tiimijohtajia tulisi kouluttaa ja kehittämiseen tulisi antaa työaikaa. Sovittuja asioita olisi hyvä seurata ja arvioida tietyn väliajoin. Päätöksenteon valta pitäisi siirtää lähemmäs asiakasrajapintaa tiimienjohtajille ja tiimeille, kuitenkin niin, että esimies antaa resurssit tiimityön ja tiimijohtamisen kehittämiselle sekä rajaa isot linjaukset.

Tutkimusta voidaan käyttää teoreettisena perustan tiimityön kehittämisessä tiimityön perehdytyksen tukena. Tutkimus tuottaa tutkittua tietoa tiimityöstä ja sen käytettävyydestä sekä kehittämisen mahdollisuuksista tiimijohtajille kehitysvammahuollossa.

Tutkimustulosten ja asiantuntijahaastattelujen perusteella tarkempi tutkimustieto tiimityön ja tiimijohtamisen kehittämisestä kehitysvammahuollossa olisi tarpeellista. Esimerkiksi tiimiroolien analysointi kehitysvammahuollossa vaatisi tietyn tiimin oman kokemuksen pohdintaa. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla mitä työntekijät odottavat tiimityöltä kehitysvammahuollossa tai miten henkilöstömäärä vaikuttaa tiimityön ja tiimijohtamisen toimivuuteen. Jatkossa voisi myös tutkia tiimityön ja tiimijohtamisen kehittämisen vaikutuksia kehitysvammahuollon asiakkaiden kuntoutusjaksojen pituuteen. Lisäksi voisi olla hyvä tutkia tiiminjohtajien koulutuksentarvetta sekä vuorotyön ja suuren henkilöstömäärän vaikutusta tiimijohtamisen tarpeisiin tai johtaako toimiva tiimityö parempaan työhyvinvointiin.

LÄHTEET

Aaltonen, P., Koivula, A., Pankakoski, M., Teikari, V. & Ventä, M. 1996, Tiimistä toimeen –Kuinka kirkastat tiimin tavoitteet ja luot mittariston sekä palautejärjestelmän. Espoo, Teknillinen korkeakoulu

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

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Studies in humanities 179. Väitöskirja.

Bajnok, I., Buddester, D., MacDonald C. J., Archibald, D. & Kuhl, D. 2012. Building positive relationships in healthcare: Evaluation of the teams of interprofessional staff inter- professional education program. Contemporary Nurse, 42(1): 76–89.

Barner, R. & Barner, C.P. 2012. Building Better Teams : 70 Tools and Techniques for Strengthening Performance Within and Across Teams. Center for Creative Leadership

Barreca, S. & Wilkins, S. 2008. Experiences of nurses working in a stroke rehabilitation unit. Journal of Advanced Nursing 63(1). 36–44.

Beauchamp, M.R., McEwan, D. & Waldhauser, K.J. 2017. Team building: conceptual, methodological, and applied considerations. Current Opinion in Psychology, 16:114–117.

Beer, M. 1976. The technology of organization development. Chicago, IL: Rand McNally. In M. D. Dunette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, 937–994.

Belbin, M. 2021. The nine Belbin team roles. Luettu 18.5.2021 https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles viitattu 18.5.2021.

Bélanger, E., Rodrigues, C. 2008. More than the sum of its parts? A qualitative research synthesis on multi-disciplinary primary care teams. Journal of Interprofessional Care. 22(6), p. 587-597.

Brunetto, Y., Shriberg, A., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., Newman, S. & Dienger, J. 2013. The importance of supervisor–nurse relationships, teamwork, wellbeing, affective commitment, and retention of North American nurses. Journal of Nursing Management 21, 827–837.

Burke, R. & Barron, S. 2014. Project Management Leadership: Building Creative Teams. John Wiley & Sons, Incorporated.

Cioffi, J. & Ferguson, L. 2009. Team nursing in acute care settings: Nurses' experiences. Contemporary Nurse 33 (1). 2–12.

Cummings, T. G. & Worley, C. G. 2009. Organization development and change (9th ed.). Cincinnati, OH: South -Western College Publishing.

Dackert, I. 2010. The impact of team climate for innovation on well-being and stress in elderly care. Journal of Nursing Management. 2010 (18) 302–310.

Dackert, I., Loov, L.-A., & Martensson, M. 2004. Leadership and the climate for innovation in teams. Economic and Industrial Democracy, 25: 301-318.

Disch, J. 2012. Teamwork and Collaboration. Sherwood, Gwen – Barnsteiner, Jane: Quality and Safety in Nursing. A Competency Approach to Improv- ing Outcomes. Singapore: Wiley-Blackwell. 91

Dietz, Aaron S. – Provonost, Peter J. – Mendez-Tellez – Pedro Alejandro – Wyskiel, Rhonda – Marsteller, Jill A. – Thompson, David A. – Rosen, Michael A. 2014. A systematic review of teamwork in the intensive care unit: What do we know about teamwork, team tasks, and improvement strategies? Journal of Critical Care 29.

Dyer, W.G., Dyer, J.H. & Gibb, W. 2013. Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance. John Wiley & Sons, Incorporated.

Ellis. P. 2020. Team working (part 1): creating a team. Wounds UK 16 (1), 83-84.

Ellis. P. 2020. Team working (part 2): team member types. Wounds UK 16 (2), 78-79.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Friedman, Z. 2019. Google Says the Best Teams Have These 5 Things. Forbes. Luettu: 23.5.2021.
https://www.forbes.com/sites/zackfriedman/2019/01/28/google-says-the-best-teams-have-these-5-things/?sh=4e6c9e9c5a30

Gluyas, H. 2015. Effective communication and teamwork promote patient safety. Nursing Standard 29 (49). 50-57.

Hackman, J. 2002. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performancesz Boston, Massa- chusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 41.

Hackman, J. & Wageman, R. 2005. A theory of team coaching. Academy of Management Review, 30(2): 269–287.

Hakanen, J. 2009. Työ imun arviointimenetelmä. Työterveyslaitos. Luettu 20.5.2020 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Työn_imun_arviointimenetelmä.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Harley, B. 2001. Team Membership and the Experience of Work in Britain: an Analysis of the WERS98 Data. Work, Employment & Society, 15 (4), 721-742.

Harris, M., Advocat, J., Crabtree, B. F., Levesque, J.-F., Miller, W. L., Gunn, J. M., Hogg, W., Scott, C. M., Chase, S. M., Halma, L. & Russell, G. M. 2016. Interprofessional teamwork innovations for primary health care practices and practitioners: evidence from a comparison of reform in three countries. Journal of Multidisciplinary Healthcare, 9, 35–46.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit: Avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.

Heikkilä, K. 2021. Palvelusuunnittelija. Vastauksia kysymyksiin. Sähköpostiviesti. Luettu 6.9.2021.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Luettu 23.9.2021. http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf

Heathfield, Susan M. About.com Guide. Human Resources. 2011. Twelve tips for team building: How to build successful work teams – How to make teams effective. Luettu 20.5.2020. http://humanresources.about.com/od/involvement-teams/a/twelve_tip_team.htm

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos Helsinki: Tammi.

Hujala A., Laulainen S., Sinkkonen M. & Taskinen H. 2009: Hyvä johtaminen – reilua peliä. Premissi. 4: 32–37.

Huston, C. 2008. Preparing nurse leaders for 2020. Journal of Nursing Management. 16; 905 – 911.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä - Hypeä vai työpaikan todellisuutta? 1. painos. Helsingin seudun Kauppakamari / Helsingin kamari Oy.

Ilmarinen, J. 2014. Mitä työkyky on? Työterveyslaitos. Luettu 20.5.20 http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx.

Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.

Isoherranen, K., Rekola, L., Nurminen R. 2008. Enemmän yhdessä– moniammatillinen työyhteisö. Helsinki: WSOY.

Isohätälä, J. 2020. Tiimityö on arjen jatkuvaa oppimista. Luettu 25.5.2021 https://www.oulu.fi/blogs/science-with-arctic-attitude/tiimityo

Jaruseviciene, L., Liseckiene, I., Valius, L., Kontrimiene, A., Jarusevicious, G. & Velez Lapao, L. 2013. Teamwork in primary care: perspectives of general practitioners and community nurses in Lithuania. BMC Family Practise. 14 (118).

Järvinen, P. 2000. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2009. Ammattina esimies. 4. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent.

Kalisch, BJ. % Lee, K.H.2009. Nursing teamwork, staff characteristics, work schedules, and staffing. Health Care Manage Rev 34, 323-33.

Kalisch, B.J. Lee, K.H. 2010. The impact of teamwork on missed nursing care.

Kalisch, B.J. Lee, K.H. 2011. Nurse staffing levels and teamwork: A cross sectional study of patient care units in acute care hospitals Journal of Nursing Scholarship, 43 (1) (2011), pp. 82-88

Kalisch, BJ., Lee, H. & Kyung, Hee. 2013 Variations of nursing teamwork by hospital, patient unit, and staff characteristics Applied nursing research Vol.26 (1), p.2-9.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print.

Kankkunen, P. Vehviläinen-Julkunen, K. 2018. Tutkimus hoitotieteessä. 3.–6. painos. Sanoma pro oy.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Espoo: Weilin+Göös.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1998. The wisdom of teams. Greating the high-performance organization. London: McGraw-Hill.

Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E. & Le, H., Burke, C.S., Lyons, R. 2009. Does Team Building work? Small Group Research Vol. 40(2), 181–222.

Koivisto, K., Henner, A. & Paaso, L. 2017. Tiimityö – mihin sillä pyritään? Teoksessa K. Koivisto, A. Henner & L. Kiviniemi (toim.) Hoitotyön koulutus ja tutkimus- ja kehittämistoiminta – ajankohtaisia ja tulevaisuutta ennakoivia haasteita. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 43. Hakupäivä 8.8.2021. http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2017101750111

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

Krüger, W. 2004. Tiimin vetäminen. Helsinki: Rastor.

Laitamaa, S. 2021. Autismikuntoutusohjaaja. Vastauksia kysymyksiin. Sähköpostiviesti. Luettu 23.9.2021.

Lawler E. 1986. High Involvement Management. Jossey-Bass. Human Resource Management 26 (2), pp. 297-230.

Levi, D. 2007. Group dynamics for teams. Second Edition. USA: Sage Publications Inc.

Levin, R. P. 2014. A Better Practice. The three essentials for successful team building. JADA 145(12).

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto.

Mannel, R. 2008. Essential Leadership Skills, Part II. Guest Editorial. J Hum Lact 24 (2), 133–134.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1993. Commitment to organization and occupations: Extension of a three-component model. Journal Of Applied Psychology 78(4):538e51.

Mccollum, M., Bradley, E. & Chen, D. 2013. Developing a team orientation though team-level reflection and feedback. Willey, J. & Sons Ltd. Medical education 47, 1119-1146.

Moore, L. W., Leahy, C., Sublett, C. & Lanig, H. 2013. Understanding nurse-to-nurse relationships and their impact on work environments. Research for practice, 22, 3, 172-180.

Morris S., Willcocks G., Knasel E. 1995. How to lead a winning team. Great Britain; Pearson Education. Financial Times/ Prentice Hall.

Morgeson, F. P., DeRue, D. S. & Karam, E. P. 2010. Leadership in Teams: A Functional Approach to Understand Leadership Structures and Processes. Journal of Management, Vol. 36, No.1, 5–39.

Nielsen, k. & Randall, R. 2012. The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. UK: Loughborough University.

O´Neil, M., Cowman, S. 2008. Partners in care: investigating community nurses' under- standing of an interdisciplinary team-based approach to primary care. Journal of Clinical Nursing, 17, 3004-3011.

Partanen, J. 2012. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. Jyväskylä: Partus.

Paulaniemi, K. Osastonhoitaja. 2021. Haastattelu 14.1.2021. Haastattelija Saarinen K. Tampere.

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen - vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskeleet esimiehenä. Helsinki: WSOY Pro.

Peych, M. 2018. 5 stages of team development every leader should know. Luettu 18.5.2021. https://medium.com/swlh/team-development-stages-51df5606c0a2

Pritchard, P. & Pritchard, J. 1999. Tiimistä toimeen terveydenhuollossa. Helsinki. Edita.

Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä – Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Pullon, S., McKinley, E., Stubbe, M., Todd, L. & Badenhorst, C. 2011. Patients' and health professionals' perceptions of teamwork in primary care 3(2), 128.

Raappana, M. 2018. Onnistuminen työelämän tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. JYU dissertations 18. Väitöskirja.

Raappana, M. 2019. Tiimityössä onnistuminen. Työelämän tutkimus 17 (2),164–167.

Raappana, M. & Valo, M. 2012. Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen merkitys tiimin tuloksellisuudessa – katsaus 2000luvun tutkimuskirjallisuuteen. Teoksessa T. Heiskanen (toim.) Työelämän tutkimuspäivät 2011. Suomalainen työelämä eurooppalaisessa vertailussa. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 3, 239–252.

Raappana, M. & Valo, M. 2014. Tiimit muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus 12 (1), 23–40.

Raappana, M. & Valo, M. 2015. Vuorovaikutustehtävät virtuaalitiimien tapaamisissa. Teoksessa M. Siitonen, J. Koponen & R. Vanhatalo (toim.) Prologi: Puheviestinnän vuosikirja 2015. Jyväskylä: Prologos ry, 107–134.

Raappana, M. & Valo, M. 2018. Virtual team efficacy as expressed in virtual team meetings.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Rauhala, I. & Leppänen, M. 2020. Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille. Alma Talent.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy.

Rubenowitz S. 1989, Organisaatiopsykologia. Espoo: Weilin + Göös

Runetto, Y., Xerri, M., Shriberg, A., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., Newman, S. & Dienger, J. 2013. The impact of workplace relationships on engagement, well-being, commitment and turnover for nurses in Australia and the USA. Journal of Advanced Nursing 69(12), 2786–2799.

Ruohotie P., Honka J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen, Helsinki: Edita.

Salas, E., Sims, D. & Burke, S. 2005. Is there a big five in team work? Small Group Research 36(5): 555–559.

Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. 1. painos. Helsinki: J-impact.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämäntaidot. Helsinki: J-IMPACT.

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. 3. uudistettu painos. Helsinki: J-impact.

Sairaanhoitajaliitto 2013. Hoitotyön kehittäminen. Luettu 20.5.21. http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/sairaanhoitajan_tyo_ja_hoitotyon/hoitotyon_kehittaminen/

Silén-Lipponen, M. 2005. Teamwork in operating room nursing. Kuopion yliopisto. Väitöskirja.

Skyttä, A. 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. 3.painos. Vantaa: Innotiimi.

Smith, M. K. 2005. Bruce W. Tuckman – forming, storming, norming and performing in groups, The encyclopedia of pedagogy and informal education. Luettu 18.5.2021. https://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/

Spiik, K-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. 1. painos. Porvoo: WSOY.

Spiik, K. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: WSOY.

Spiik, K-M. 2007. Tulokseen tiimityöllä. 1.–2. painos. Helsinki. WSOY.

Stenvall, J., & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistaminen – kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma.

Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R (toim.) 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korjattu painos. Turku: Turun yliopisto.

Svalestuen, F., Frøystad, K., Drevland, F. Ahmad, S., Lohne, J. & Lædre, O. Fredrik. 2015. Key elements to an effective building design team. Procedia Computer Science 64, 838–843.

Sydänmaalakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs Johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Taipale, M. 2004. Työnjohtajasta tiiminvalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatioissa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.

Tomperi, H. 2012. Eettinen tiimijohtaminen tutkimuskohteena. Hallinnon tutkimus 1/2012.

Tuckman, B. W. 1965: Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63, 384–399.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Valtakari, M. 2004. SPSS-opas. Perusteet. Valtiotieteellinen tiedekunta. Tieto- ja viestintätekniikka. Helsingin yliopisto.

Vakkuri, A. 1997. Tiimityö – Käytännön opas. Helsinki: Hakapaino Oy.

Vartiainen, P. Raisio H. 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. 2. Painos. Gaudeamus Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vilkka, H. 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Luettu 23.9.2021. http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Ps- kustannus.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

Viscuso, F. 2015. Step up Your Teamwork. PennWell Corporation: Print Pub.

Wheelan, S. A. 2013. Creating Effective Teams – A Guide for Members and Leaders. Fourth Edition. USA: Sage Publications Inc.

Whitmore, J. 2009. Coaching for performance. Growing human potential and purpose. The principles and practice of coaching an leadership. UK: Nicholas Brealey Publishing.

West, M.A. 2012. Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research. BPS: Blackwell.

Xyrichis, A. & Ream, E. 2007. Teamwork: a concept analysis. Journal og advaced nursing, 61, 2, 232-241.

Yukl. G. 2010. Leadership in Organizations. Seventh Edition. USA: Pearson Education Inc.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. 2001. Team leadership. Leadership Quarterly, 12, 451–483.

Zenger, John H., Musselwhite, E., Hurson, K. & Perrin, C. 1994.Tiimien johtaminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuushaku

Tutkimuskysymykset: 1.Miten toteutuu tällä hetkellä tiimityö ja tiimijohtaminen? 2. Mitä kehitettävää on tiimityössä ja tiimijohtamisessa?	Kirjallisuushaussa käytettiin hakusanoina suomeksi: tiimi, tiimityö, tiimijohtaja ja tiimityön kehittäminen. Hakusanat englanniksi olivat: team, teamwork, care of the intellectually disabled, administrator/leader, team model, ja development
Opinnäytetyön sisäänottokriteereinä käytettiin: 1. Julkaistu vuosina 2006-2021 2. Vertaisarvioitu (cinahl ja medic, tietokannoissa) 3. Suomen tai englannin kielinen 4. Saatavilla koko teksti 5. Vastaa annettuja avainsanoja 6. Väitöskirja, tutkimus, tieteellinen artikkeli, kirja	Opinnäytetyön poissulkukriteereinä käytettiin: 1. Yli 20 vuotta vanha aineisto 2. Ei kokotekstiä saatavilla 3. Ei vastaa tutkimuksen avainsanoihin 4. Ei vastaa hakusanoihin 5. Ei ole vertaisarvioitu
Tietokantoina käytettiin cinahl, medic, ja arto tietokantoja. Hakutulos kokonaisuudessaan ennen tietokantarajausta: Medic=1282 Arto=430 Cinahl=206 676	Rajattu hakutulos Medic=272 Arto= 260 Cinahl=753
Otsikon ja abstraktin perusteella valittu: Medic=2 Arto= 3 Cinahl= 0	Koko tekstin perusteella valittu: Medic=3 Arto= 11 Cinahl= 10

Liite 2. Muuttujalomake kyselylomakkeeseen ja kyselylomake

Tiimityön ja tiimijohtamisen kehittäminen kehitysvammahuollossa

Pakolliset kentät on merkitty asteriskilla (*), ja ne pitää täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

Vastaamalla tutkimukseen liittyvään kyselylomakkeeseen, vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen ja suostun vapaaehtoisesti tutkittavaksi.

1. Ikäsi *

- alle 25-vuotias
- 26-35 -vuotias
- 36-45 -vuotias
- 46-55 -vuotias
- yli 56 -vuotias

2. Ammattinimikkeesi *

- lähihoitaja
- sairaanhoitaja
- kuntoutuksenohjaaja, osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja

3. Työkokemuksesi sosiaali- ja terveysalalla *

- 0-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- yli 16 vuotta

Jatkuu

4. Työkokemuksesi nykyisessä tehtävässä *

- ◯ 0-2 vuotta
- ◯ 3-5 vuotta
- ◯ 6-10 vuotta
- ◯ 11-15 vuotta
- ◯ yli 16 vuotta

5. Oletko työskennellyt tiimityömäisesti kehitysvammahuollossa? *

- ◯ Kyllä, kuinka kauan? _____
- ◯ En

Tiimityöskentely nykyisessä organisaatiossa

6. Tiimityö liittyy hyvin ja selkeästi organisaation arvoihin, strategiaan ja perustehtävään

1= Täysin samaa mieltä
2= Jokseenkin samaa mieltä
3= Ei samaa eikä erimieltä
4= Jokseenkin eri mieltä
5= Täysin eri mieltä
6= En osaa sanoa *

1	2	3	4	5	6
◯	◯	◯	◯	◯	◯

7. Tiimityö soveltuu hyvin käytettäväksi nykyiseen organisaatiooni

1= Täysin samaa mieltä
2= Jokseenkin samaa mieltä
3= Ei samaa eikä erimieltä
4= Jokseenkin eri mieltä
5= Täysin eri mieltä
6= En osaa sanoa *

1	2	3	4	5	6
○	○	○	○	○	○

8. Tiimityö toteutuu tällä hetkellä hyvin yksikössämme

1= Täysin samaa mieltä
2= Jokseenkin samaa mieltä
3= Ei samaa eikä erimieltä
4= Jokseenkin eri mieltä
5= Täysin eri mieltä
6= En osaa sanoa *

1	2	3	4	5	6
○	○	○	○	○	○

9. Johto ja esimies tukevat tiimimäistä toimintaa

1= Täysin samaa mieltä
2= Jokseenkin samaa mieltä
3= Ei samaa eikä erimieltä
4= Jokseenkin eri mieltä
5= Täysin eri mieltä
6= En osaa sanoa *

1	2	3	4	5	6
○	○	○	○	○	○

10. Tiimityö tukee yksilön suoriutumista työtehtävissä

1= Täysin samaa mieltä
2= Jokseenkin samaa mieltä
3= Ei samaa eikä erimieltä
4= Jokseenkin eri mieltä
5= Täysin eri mieltä
6= En osaa sanoa *

1	2	3	4	5	6
○	○	○	○	○	○

Pelisäännöt, roolit ja tiimipalaverit

11. Yhteiset pelisäännöt ovat tärkeä osa tiimityön onnistumista

1= Täysin samaa mieltä
2= Jokseenkin samaa mieltä
3= Ei samaa eikä erimieltä
4= Jokseenkin eri mieltä
5= Täysin eri mieltä
6= En osaa sanoa *

1	2	3	4	5	6
○	○	○	○	○	○

12. Tiimipalaverit ovat tärkeä osa tiimin toimivuutta

1= Täysin samaa mieltä
2= Jokseenkin samaa mieltä
3= Ei samaa eikä erimieltä
4= Jokseenkin eri mieltä
5= Täysin eri mieltä
6= En osaa sanoa *

1	2	3	4	5	6
○	○	○	○	○	○

13. Tiimiroolit ovat tärkeä osa tiimityön sujuvuutta

1= Täysin samaa mieltä
2= Jokseenkin samaa mieltä
3= Ei samaa eikä erimieltä
4= Jokseenkin eri mieltä
5= Täysin eri mieltä
6= En osaa sanoa *

1	2	3	4	5	6
○	○	○	○	○	○

Tiimityön muutosmahdollisuus

14. Tiimityö parantaa työhyvinvointia

1= Täysin samaa mieltä
2= Jokseenkin samaa mieltä
3= Ei samaa eikä erimieltä
4= Jokseenkin eri mieltä
5= Täysin eri mieltä
6= En osaa sanoa *

1	2	3	4	5	6
○	○	○	○	○	○

15. Tiimityö lisää työntekijöiden tiedonkulkua

1= Täysin samaa mieltä
2= Jokseenkin samaa mieltä
3= Ei samaa eikä erimieltä
4= Jokseenkin eri mieltä
5= Täysin eri mieltä
6= En osaa sanoa *

1	2	3	4	5	6
○	○	○	○	○	○

16. Tiimityö muuttaa työntekijöiden asenteita

1= Täysin samaa mieltä
2= Jokseenkin samaa mieltä
3= Ei samaa eikä erimieltä
4= Jokseenkin eri mieltä
5= Täysin eri mieltä
6= En osaa sanoa *

1	2	3	4	5	6
○	○	○	○	○	○

17. Tiimityö selkeyttää työntekijöiden vastuualueita

1= Täysin samaa mieltä
2= Jokseenkin samaa mieltä
3= Ei samaa eikä erimieltä
4= Jokseenkin eri mieltä
5= Täysin eri mieltä
6= En osaa sanoa *

1	2	3	4	5	6
○	○	○	○	○	○

18. Tiimityö lisää työntekijöiden välistä vuorovaikutusta positiiviseen suuntaan

1= Täysin samaa mieltä
2= Jokseenkin samaa mieltä
3= Ei samaa eikä erimieltä
4= Jokseenkin eri mieltä
5= Täysin eri mieltä
6= En osaa sanoa *

1	2	3	4	5	6
○	○	○	○	○	○

19. Tiimityö lisää työntekijöiden monipuolista osaamista

1= Täysin samaa mieltä
2= Jokseenkin samaa mieltä
3= Ei samaa eikä erimieltä
4= Jokseenkin eri mieltä
5= Täysin eri mieltä
6= En osaa sanoa *

1	2	3	4	5	6
○	○	○	○	○	○

20. Tiimityöskentely parantaa työntekijän perustehtävän suorittamista

1= Täysin samaa mieltä
2= Jokseenkin samaa mieltä
3= Ei samaa eikä erimieltä
4= Jokseenkin eri mieltä
5= Täysin eri mieltä
6= En osaa sanoa *

1	2	3	4	5	6
○	○	○	○	○	○

21. Tiimissä on helppo antaa palautetta

1= Täysin samaa mieltä
2= Jokseenkin samaa mieltä
3= Ei samaa eikä erimieltä
4= Jokseenkin eri mieltä
5= Täysin eri mieltä
6= En osaa sanoa *

1	2	3	4	5	6
○	○	○	○	○	○

22. Tiimissä ristiriidat ja konfliktit ratkaistaan nopeasti ja toisia kunnioittaen

1= Täysin samaa mieltä
2= Jokseenkin samaa mieltä
3= Ei samaa eikä erimieltä
4= Jokseenkin eri mieltä
5= Täysin eri mieltä
6= En osaa sanoa *

1	2	3	4	5	6
○	○	○	○	○	○

Tiimijohtaminen

23. Miten tiimijohtaminen toteutuu tällä hetkellä omassa työyksikössäsi *

- ○ Hyvin, miksi? [ ]
- ○ Huonosti, miksi? [ ]
- ○ Tiimityöskentely ei ole käytössä
- ○ En osaa sanoa

24. Oletko kokenut ongelmia tiimijohtamisessa, esimerkiksi tuessa, osaamisessa tai luottamuksessa? *

- ○ Kyllä, miksi? [ ]
- ○ Ei, miksi? [ ]

25. Toivoisitko, että tiimijohtaja on tiimin ulkopuolinen vai tiimin sisältä? *

- ◯ Tiimin ulkopuolelta, miksi? _____
- ◯ Tiimin sisältä, miksi? _____
- ◯ En osaa sanoa, miksi? _____

26. Miten haluat, että tiimijohtaja valittaisiin? *

- ◯ Organisaation johto valitsee
- ◯ Esimies valitsee
- ◯ Tiiminjäsenet valitsee
- ◯ Vapaaehtoisten perusteella
- ◯ En osaa sanoa
- ◯ Joku muu, mikä? _____

27. Tiedätkö, mikä on tiimisopimus? *

- ◯ Kyllä
- ◯ En
- ◯ En osaa sanoa

28. Jos vastasit kyllä, koetko sen tekemisen tärkeäksi?

- ◯ Kyllä
- ◯ Ei
- ◯ En tiedä

29. Kuinka usein mielestäni olisi hyvä pitää tiimipalaveri? *

- ◯ Viikoittain
- ◯ Joka toinen viikko
- ◯ Kolmen viikon välein
- ◯ Kerran kuukaudessa
- ◯ Harvemmin kuin kerran kuukaudessa

30. Mitä ominaisuuksia toivot tiimijohtajalta?

31. Mitä kehitettävää mielestäsi tiimijohtamisessa on kohdeorganisaatiossa?

Tiimityön kehittäminen

32. Kenellä on vastuu tiimityön kehittämisestä? *

- ◯ Koko tiimillä, miksi?
- ◯ Tiimin jäsenellä, miksi?
- ◯ Tiimijohtalla, miksi?
- ◯ Esimiehellä, miksi?
- ◯ Jollakin muulla, kenellä?

33. Mitkä tekijät vaikuttavat tiimityön kehittämiseen ja onnistumiseen?

34. Mihin tiimityön kehittämiset uskot johtavan yksikössäsi?

35. Haluatko sanoa jotakin muuta tiimityöskentelyyn liittyen?

Liite 3. Lupalomake

Elämän tähden

HAKEMUS / LUPA (opinnäytetyölle / tieteelliselle tutkimukselle / kehittämistyölle) 2 (2)

PÄÄTÖS

Lupa opinnäytetyöhön / tutkimukseen / kehittämistyöhön myönnetään

- ☐ hakemuksen mukaisesti
- ☑ päätöksessä nro 11 mainituin edellytyksin

☐ Hakemus palautetaan korjattavaksi seuraavin muutoksin

☐ Hakemus hylätään, perustelut:

Pvm ja allekirjoitus (opetusylihoitaja /tallintoylihoitaja)

24.2.2021 Susanna Teuho

Susanna Teuho
Opetusylihoitaja
Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

Pvm ja allekirjoitus (toimi/vastuualuejohtaja, mikäli aineistonkeruu kohdentuu muuhun kuin hoitohenkilöstöön)

Tays no LP166b 06.15

Jakelu: 1) alkuperäinen päättäjällä, 10v
2) kopio vastuuyksikön ylihoitajalle, oma tarve
3) kopio opetushoitajalle, oma tarve
4) kopio tarvittaessa opetusylihoitajalle, oma tarve

Liite 4. Sisällönanalyysistä muodostuneet alaluokat, yläluokat ja pääluokat

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Työnhallinta ja organisointitaidot Työhyvinvointi Sitoutuminen Tiedonkulku Perustehtävä ja pelisäännöt Kommunikointi Tiimijohtajan kouluttaminen Tiimijohtajuuden ymmärtäminen Tiimijohtajan työnkuvan selkeyttäminen Yhteisvastuullisuus Työn tavoite ja tarkoitus Organisaatiolähtöinen tiimin johtaminen Tiimin johtamisen tyylit ja teoriat	Tiimijohtamisen taidot	Tiimijohtamisen nykytila
Tiimityön sisäistäminen ja ymmärtäminen Kehitysvammahuollon kokonaisvaltaisen kuntoutuksen sisäistäminen Työnohjaus Tiimityö taidot Tiimijohtaja taidot Tiimiroolit Ajankäyttö Kommunikaatio ja viestintä Työhyvinvointi Johtamis- ja alaistaidot Organisaatiokulttuuri	Tiimijohtamisen ongelmat	Tiimijohtamisen kehittäminen
Neutraalisuus Johtamiskulttuuri Kouluttautuminen Tasa-arvo Kyseenalaistaminen Kehittyminen Tuttuus Läsnäolo Kokonaisuuden hallinta Luottamuksellisuus Tiedonkulku Tiimin vahvuudet Sitoutuminen Realistisuus	Tiimin johtajan valinta	Tiimijohtamisen kehittäminen
Innostuneisuus Asiantuntevuus Yksilön tarpeiden ymmärtäminen Vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaidot Tasapuolisuus ja vertaisuus Luottamus Eettisyys Johdonmukaisuus Periksi antamattomuus Esimerkillä johtaminen Ammatillisuus Kokonaisuudenhallinta Yhteisvastuu Yhteisöllisyys	Tiimin johtajan valinta	Tiimijohtamisen kehittäminen

Kokemus Perustehtävän hallinta Roolien ymmärrys Pelisääntöjen ymmärrys Motivoituneisuus Sitoutuneisuus Yhteydenpitotaidot Kehitysmyönteisyys Rehellisyys Palautteenantamisen taidot Kyseenalaistamisen ja perustelemisen taito Tiedonkulku Delegointi Esimies- ja alaistaidot, Kehitysvammahuollon ja tiimityön ymmärrys		
Tiimin johtajan työnkuvan kehittäminen Tiimityön ymmärtäminen Työhyvinvointi Osaamisen kehittäminen Tiimijohtamisen ymmärtäminen Kommunikaatio Pelisäännöt Sitoutuminen Tiimiroolit Tiimisopimus	Tiimijohtajan työnkuva Tiimijohtamisen taidot Tiimityön taidot	Tiimijohtamisen kehittäminen

Tiimityö taidot Tiimin johtajan taidot Esimiestaidot Perustehtävä Tiimiroolit Työnkuvat Tiimipalaverit Pelisäännöt Sitoutuminen Kommunikaatio Palautteenanto Työhyvinvointi	Tiimityön onnistuminen ja kehittäminen	Tiimityön kehittäminen
Tiimityötaidot Tiimijohtamisen taidot Työhyvinvointi Asiakastyytyväisyys Tuloksellisuus Tehokkuus Yhteistyötaidot Vastuullisuus Kommunikaatio Yhteisöllisyys Selkeys Tehtävänkuva Tiimipalaverit	Tiimityön kehittäminen Tiimijohtamisen kehittäminen	Tiimityön kehittämisen mahdollisuudet

Liite 5. Suostumuslomake

TUTKITTAVAN SUOSTUMUS 1.3.2021

Tiimityön ja tiimijohtamisen kehittäminen kehitysvammahuollossa.

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tieteelliseen tutkimukseen.

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani tutkimustiedotteen. Olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta ja sen yhteydessä suoritettavasta henkilötietojeni keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Tutkimuksen sisältö on kerrottu minulle myös suullisesti ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Tiedot antoivat minulle tutkijat Karoliina Saarinen ja Katja Vihervä Tampereen ammattikorkeakoulusta.

Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani tutkittavana, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta sekä tutkimuksen hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Minulla on oikeus kieltäytyä siitä sekä peruttaa tutkimukseen antamani suostumus milloin tahansa tutkimuksen aikana ilman perusteluita ilmoittamalla siitä tutkimushenkilökunnalle.

Ymmärrän, että tietojani käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimuksen yhteydessä henkilötietojani voidaan siirtää tai luovuttaa koodattuna, tietoturvallisesti tutkimusryhmän ulkopuolisille tahoille tai EU/ETA-alueen ulkopuolelle tai käyttää tieteellisessä julkaisutoiminnassa tutkimustiedotteessa kuvatulla tavalla.

Tutkimuksesta kieltäytymisestä tai suostumuksen peruuttamista ei aiheudu minulle kielteisiä seurauksia eikä se vaikuta kohteluuni tai saamaani hoitoon millään tavalla. Olen tietoinen siitä, että mikäli peruutan suostumukseni tai osallistumiseni tutkimukseen keskeytyy muusta syystä, siihen mennessä kerättyjä tietojani voidaan edelleen käsitellä tässä tutkimuksessa, mikäli tutkimuksen toteuttaminen sitä vaatii ja lainsäädäntö sallii sen tai edellyttää sitä.

Vastaamalla tutkimukseen liittyvään kyselylomakkeeseen vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen ja suostun vapaaehtoisesti tutkittavaksi

Liite 6. Saatekirje

ARVOISA KEHITYSVAMMAHUOLLON TYÖNTEKIJÄ PYYDÄMME SINUA OSALLISTUMAAN TÄHÄN TUTKIMUKSEEN.

Opiskelemme sosiaali- ja terveysalan johtamista ja kehittämistä Tampereen ylemmässä ammattikorkeakoulussa. Tämä tutkimus on osa opinnäytetyötämme, jonka aiheena on tiimityön ja tiimijohtamisen kehittäminen kehitysvammahuollossa. Työskentelette kohdeyksikössä, jonka vuoksi pyydämme teitä osallistumaan tutkimukseemme.

Opinnäytetyömme keskeisin aihe on tiimityö kehitysvammahuollossa. Tiimillä tarkoitamme työssämme työryhmää, joka työskentelevät yhdessä päämäärätietoisesti tavoitellen yhteistä päämäärää. Tiimillä on yhteiset pelisäännöt, yksi johtaja ja säännöllisesti palavereita. Toivomme, että vastaisit tiimityöskentelyä koskeviin kysymyksiin avoimesti.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää ja kerätä tietoa kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoin, miten tiimityö ja tiimityön johtaminen toteutuvat yksikössäsi ja mitä kehitettävää niissä on. Lisäksi tarkoituksena on tuottaa tutkittua tietoa tiimityöstä ja sen käytettävyydestä sekä kehittämisen mahdollisuuksista tiimityön kehittämisen tueksi.

Tavoitteena on tuottaa työkalupakki kirjallisuuskatsauksen ja kyselylomakkeen tuottaman tiedonpohjalta sairaanhoitajille. Työkalupakki tuotetaan tiiminjohtajille yhteiseksi lähtökohdaksi tiimityön toteuttamiselle ja lisäämään tietoa sekä keinoja tiimityön ja tiiminjohtajuuden toteuttamisesta kehitysvammahuollossa.

Toivomme eritoten saavamme kyselylomakkeen avulla vastauksia siihen, miten tiimityö ja tiimijohtaminen toteutuvat tällä hetkellä yksikössäsi sekä mitä kehitettävää tiimityössä ja tiimijohtamisessa on yksikössäsi.

Tutkimustulokset tullaan esittelemään Pirkanmaan sairaanhoitopiirin koulutus- ja kehittämistyöryhmälle sekä osastonhoitajille erillisessä tilaisuudessa. Sairaanhoitajille pidetään erillinen sairaanhoitajien iltapäivä, jossa esitellään tutkimuksen tulokset. Opinnäytetyön tutkimustulokset esitellään yksiköiden henkilökunnalle yhden kerran viikoittaisessa osastokokouksessa. On mahdollista, että opinnäytetyön tuloksista tullaan julkaisemaan artikkeli ammatillisena julkaisuna.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 15 minuuttia. Kun olet vastannut kyselyyn, klikkaa kyselylomakkeen lopussa olevaa ”Lähetä” -painiketta. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti siten, että tutkittavan henkilöllisyys ei tule ilmi. Aineisto hävitetään väittömästi opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

Jatkuu

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Jokainen vastaus on meille erittäin tärkeä, jotta pystyisimme antamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa tiimijohtajille tiimityön kehittämisestä. Opinnäytetyöntekijöinä meitä sitoo vaitiolovelvollisuus.

Opinnäytetyömme valmistuu joulukuussa 2021. Valmis opinnäytetyö on luettavissa ammattikorkeakoulujen verkkokirjastossa osoitteessa www.theseus.fi nimellä tiimityön ja tiimijohtamisen kehittäminen kehitysvammahuollossa.

Vastausaikaa on kaksi viikkoa 1.-14.3.2021. Mikäli Teillä on jotain kysyttävää kyselyyn tai opinnäytetyöhömme liittyen, vastaamme mielellämme.

Lisäksi pyydämme teitä ystävällisesti lukemaan tiedotteen tutkimuksesta sekä tutkimusta koskevan suostumuksen. Vastaamalla tutkimukseen liittyvään kyselylomakkeeseen vahvistatte osallistumisenne tähän tutkimukseen ja suostutte vapaaehtoisesti tutkittavaksi.

Opinnäytetyöntekijät:

Karoliina Saarinen , karoliina.m.saarinen@tuni.fi

Katja Vihervä, katja.toivola@tuni.fi

Liite. 7 Tietosuojaseloste

1 **Yhteyshenkilö rekisteriä koskevissa asioissa**	Yhteyshenkilö Katja Vihervä ja Karoliina Saarinen. katja.toivola@tuni.fi karoliina.m.saarinen@tuni.fi
2 **Tutkimuksen nimi**	Tiimityön ja tiimijohtamisen kehittäminen kehitysvammahuollossa
3 **Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus sekä oikeusperuste**	Rekisterin sisältämiä henkilötietoja käsitellään tutkimusaineistona tieteellisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa työkalupakki kirjallisuuskatsauksen ja kyselylomakkeen tuottaman tiedonpohjalta sairaanhoitajille. Työkalupakki tuotetaan tiiminjohtajille yhteiseksi lähtökohdaksi tiimityön toteuttamiselle ja lisäämään tietoa sekä keinoja tiimityön ja tiiminjohtajuuden toteuttamisesta. Tavoitteena on, että tutkimustuloksia voidaan jatkossa hyödyntää teoreettisena perustana tiimityön ja tiimijohtamisen kehittämisessä sekä tiimityön perehdytyksen tukena kehitysvammahuollon yksiköissä.
4 **Henkilötietoryhmät**	Tutkimusta koskeva rekisteri sisältää tutkittavasta seuraavia henkilötietoja: Tutkittavan ikä Tutkittavan työkokemus sosiaali- ja terveysalalla Tutkittavan työkokemus nykyisessä organisaatiossa Tutkittavan kokemus tiimityöstä kehitysvammahuollossa Tutkittavan ammattinimike
5 **Tietolähteet**	Tutkimusaiheisto kerätään seuraavilla tavoilla ja seuraavia tietolähteitä käyttäen: Tutkimuksen kohderyhmänä ovat yksiköiden sairaanhoitajat, lähihoitajat, osastonhoitajat, apulaisosastonhoitajat ja kuntoutusohjaajat. Tutkimus toteutetaan kertaluontoisesti sähköisellä webropol- kyselylomakkeella.
6 **Tietojen vastaanottajat**	Henkilötietojen vastaanottajia ovat ne kolmannet osapuolet, rekisterinpitäjät sekä henkilötietojen käsittelijät, joille rekisterin sisältämiä henkilötietoja siirretään tai luovutetaan. Tietoja ei luovuteta tai siirretä tutkimuksen ulkopuolelle.
7 **Tietojen siirto EU:n tai ETA:n ulkopuolelle**	Henkilötietoja ei siirretä *EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle.*
8 **Henkilötietojen säilytysaika**	Rekisteriin kerättyjä tietoja säilytetään ainoastaan niin kauan ja siinä laajuudessa kuin on tarpeellista suhteessa niihin alkuperäisiin tai yhteensopiviin tarkoituksiin, joihin henkilötiedot on kerätty.

	Henkilötietojen kokonaissäilytysaika koostuu tutkimuksen kestosta, mahdollisista lakisääteisistä säilytysajoista ja mahdollisesta yleisen edun mukaisesta arkistoinnista. Rekisterin henkilötietoja säilytetään seuraavien säilytysaikojen mukaisesti: Tutkimukseen osallistuvan henkilön vastaukset hävitetään asianmukaisesti ja salassapitovelvollisuutta noudattaen tutkimuksen valmistuessa vuoden 2021 joulukuussa.
9 **Rekisterin suojauksen periaatteet**	Tutkimuksen yhteydessä kerätyt henkilötiedot säilytetään ja käsitellään pseudonymisoidussa muodossa, tarkoittaen, että ne yksilöidään numerosarjalla nimen sijaan. Lisäksi henkilötiedot de-identifioidaan siten, että niistä poistetaan kaikki tarpeettomasti yksilöitävät tunnisteet. Tietokannat on suojattu käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Tietoihin ja tietojärjestelmiin pääsevät käsiksi vain ne, joilla on tietyn aineiston käyttölupa selkeästi määriteltyihin käyttötarkoituksiin. Muilla ei ole mahdollisuutta katsella, käsitellä, muuttaa tai poistaa tietoja. Tietoja käsittelevät tutkimusryhmään kuuluvat henkilöt, jotka ovat sitoutuneet noudattamaan tutkimuksen toteuttamisessa tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön ohjeita sekä pitämään salassa kaikki tutkimuksessa käsiteltävät henkilötiedot. Tutkimusryhmien käytettäväksi annetut tiedot eristetään selkeästi omaksi kokonaisuudekseen. Pääsyä aineistoon kontrolloidaan ja valvotaan muun muassa rajoittamalla käyttöoikeuksia vain sallituille henkilöille.
10 **Tutkittavan oikeudet rekisteröitynä**	**Oikeus saada pääsy henkilötietoihin** Rekisteröidyllä on oikeus tarkastaa, mitä häntä koskevia tietoja rekisteriin on tallennettu sekä miten ja mihin tarkoituksiin tietoa käytetään. Rekisterinpitäjän on pyydettäessä toimitettava jäljennös käsiteltävistä henkilötiedoista. Jäljennöksen toimittaminen ei saa vaikuttaa haitallisesti muiden oikeuksiin ja vapauksiin. **Oikeus saada virheelliset tiedot oikaistua** Rekisteröidyllä on oikeus vaatia, että rekisterinpitäjä oikaisee ilman aiheetonta viivytystä rekisteröityä koskevat epätarkat ja virheelliset henkilötiedot. Mikäli rekisteröity kiistää henkilötietojen paikkansapitävyyden, hän voi vaatia tietojen käsittelyä rajoitettavan ajaksi, jonka kuluessa rekisterinpitäjä varmistaa tietojen paikkansapitävyyden. **Oikeus käsittelyn rajoittamiseen** Rekisteröidyllä on oikeus siihen, että rekisterinpitäjä rajoittaa hänen tietojensa käsittelyä. Rajoittaminen voi liittyä rekisteröidyn oikaisupyyntöön tai tilanteeseen, jossa rekisterinpitäjällä on velvollisuus poistaa tiedot, mutta tutkittava haluaakin poistamisen sijasta niiden käsittelyn rajoittamista. Oikeuden tarkoitus on suojata rekisteröityä tilanteessa, jossa hänen tietojensa käsittelyn jatkaminen tai niiden poistaminen voi vaikuttaa haitallisesti hänen oikeuksiin ja vapauksiin. Rekisteröity voi esimerkiksi tarvita tietojansa oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi. **Oikeus peruuttaa suostumus** Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa tutkimukseen antamansa suostumus. Peruuttamista ennen kerättyjä henkilötietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa, mikäli tämä on välttämätöntä.

	Oikeus tietojen poistamiseen Rekisteröidyllä on oikeus saada häntä koskevat henkilötiedot poistettua ilman aiheetonta viivytystä edellyttäen, että jokin seuraavista toteutuu: henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin; henkilötietoja on käsitelty lain vastaisesti; tai henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai kansallisen lainsäädäntöön perustuvan lakisääteisen velvoitteen noudattamiseksi. Tieteellistä tutkimusta koskeva lainsäädäntö tuo rajoituksia tutkittavan oikeuteen saada tiedot poistettua. Tutkivalla taholla voi olla velvollisuuksia säilyttää henkilötietoja osana tutkimusaineistoa esimerkiksi lääkkeiden ja lääkintälaitteita koskevan kansallisen tai EU-lainsäädännön nojalla. Oikeudesta tulla unohdetuksi voidaan poiketa, kun käsittely on tarpeen tieteellisiä tutkimustarkoituksia varten, oikeuden toteuttaminen ei estä tutkimuksen tarkoitusta, mutta saattaa vaikeuttaa tutkimusta. **Perustelut, miksi rekisteröidyllä ei ole oikeutta saada tietoja** Tietojen käsittely tapahtuu tieteellisen tutkimuksen mahdollistamiseksi, jolla voidaan katsoa olevan merkittävä yleinen etu kansanterveyden ja tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta. Tietosuoja-asetuksen art. 14(5)(b):n mukaan oikeudesta voidaan poiketa, mikäli tietojen toimittaminen aiheuttaisi kohtuutonta vaivaa ja velvollisuus oikeuksien toteuttamiseen todennäköisesti estäisi yleisen edun mukaisen tieteellisen tutkimuksen toteuttamisen. Rekisterinpitäjä noudattaa asianmukaisia suojatoimia sekä toimii parhaansa mukaan rekisteröidyn oikeuksien ja etujen suojaamiseksi. Mikäli tietoja pyydetään ulkopuoliselta toimijalta tai julkisista rekistereistä, kansallinen viranomainen toimii lupaviranomaisena, joka valvoo tietojen asianmukaista luovutusta tutkimustarkoituksiin. Rekisteröityjen tietoja käsitellään aina pseudonymisoituna eli salattuna, mikäli se on tutkimuksen luonne huomioiden mahdollista. Kansallisen tietosuojalain 31 §:n mukaisesti rekisteröidyn oikeudesta päästä tietoihinsa, oikaista tietonsa ja rajoitusoikeudesta voidaan poiketa lain edellytysten täyttyessä ja mikäli on tapauskohtaisesti arvioitu poikkeuksen tarpeellisuus ja asianmukaisuus. Poikkeusmahdollisuus arvioidaan yksittäistapauksellisesti kunkin pyynnön yhteydessä.
11 **Oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle**	Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle, jos rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä rikotaan soveltuvaa tietosuojasääntelyä. Kansallinen valvontaviranomainen on Suomessa Tietosuojavaltuutetun toimisto, yhteystiedot: **Tietosuojavaltuutetun toimisto** Käyntiosoite: Lintulahdenkuja 4, 00530 Helsinki Postiosoite: PL 800, 00531 Helsinki Puhelinneuvonta yksityishenkilöille: 029 56 66777 Puhelinvaihde: 029 566 6700 Kirjaamo: 029 566 6768 Faksi: 029 566 6735 Sähköposti (kirjaamo): tietosuoja@om.fi