

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2022

Mari Lindroth

Toimiva tiimityö

– Tiimien sisäisen ja tiimien välisen yhteistyön
kehittäminen fysioterapiassa



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

2022 | 112 sivua, 8 liitesivua

Mari Lindroth

Toimiva tiimityö

- Tiimien sisäisen ja tiimien välisen yhteistyön kehittäminen fysioterapiassa

Kehittämiprojektin tarkoituksena on tuoda esiin asioita, joita tiimityössä on hyvä huomioida yhteistyöongelmien ehkäisemiseksi ja korjaamiseksi.

Kohdeorganisaationa oli Tyksin Tules-toimialueen fysioterapiayksikkö, jossa työskentelee 19 fysioterapeuttia ja osastonhoitaja. Fysioterapeutit jakaantuvat kolmeen tiimiin. Aihe kehittämistyölle tuli yksiköstä, jossa tiimityössä on tunnistettu haasteita jo vuosia.

Kehittämiprojektiin liittyi kiinteänä osana laadullinen tutkimus, jossa ryhmämuotoisella teemahaastattelulla selvitettiin mitä hyvää ja mitä haasteita tiimityöstä ja työyhteisöstä löytyy. Haastattelu analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Analyysin ja kirjallisuuskatsauksen pohjalta luotiin kehittämissuunnitelma, joka oli koko projektin tavoite ja tuotos. Suunnitelmaan kirjattiin yhdeksän tavoitetta, mm. palautekulttuurin kehittäminen, psykologisen turvallisuuden ja konfliktien kohtaamisen parantuminen.

Kehittämävaiheen menetelmänä käytettiin aivoriihimäisiä työpajoja, joissa ideoitiin konkreettisia keinoja kehittämissuunnitelman tavoitteisiin pääsemiseksi. Työpajoja järjestettiin erikseen projektiryhmälle ja tiimeille. Keinoiksi suunnitelmaan nostettiin esim. työnohjausta, kehittämispäiviä, mentoritoimintaa ja tiimien välisiä tapaamisia. Ideointia rikasti koko työyhteisö, sen toivotaan myös helpottavan kehittämissuunnitelman implementointia ja toteutusta.

Asiasanat:

Tiimityö, työyhteisö, tiimin johtaminen, fysioterapia

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Health and Well-Being | Management and Leadership in Health Care

2022 | 112 pages, 8 pages in appendices

Mari Lindroth

Effective teamwork

- Developing cooperation within and between teams in physiotherapy

The purpose of the development project is to bring out things that should be taken into account in teamwork in order to prevent and correct cooperation problems. The target organization was the physiotherapy unit of Tyks' Tules operational division, which includes 19 physiotherapists and supervisor. Physiotherapists are divided into three teams. The topic for the thesis came from the unit, where challenges have been identified in teamwork.

Important part of the development project was a qualitative study, in which a group themed interview found out what is good and what challenges can be found in teamwork and the working community. Based on analysis of the interview and literature review, a development plan was created, which included nine goals, e.g. clarifying the basic task and working rules, improving psychological safety and conflict resolution, developing a feedback culture and getting to know the work of others.

Concrete action proposals were brainstormed for the problem areas of the development plan by the project group and teams. For example work counseling, development days, mentor activities and meetings between teams were added to the plan as means. The entire work community was involved in the ideation, as it is hoped that it will facilitate the implementation and execution of the development plan.

Keywords:

Teamwork, working community, team leading, physiotherapy

Sisältö

1 Johdanto	7
2 Kehittämiprojektin lähtökohdat	9
3 Toimiva työyhteisö	11
3.1 Toimivan työyhteisön peruspilarit	11
3.2 Yhteistyö ja yhteisöllisyys	18
3.3 Toiminnan arviointi ja kehittäminen	21
4 Toimiva tiimi	25
4.1 Tiimin määrittely	25
4.2 Toimivan tiimin tunnusmerkit	27
4.3 Tiimityön haasteita	29
4.3.1 Konfliktien hallinta	29
4.3.2 Valta ja vaikuttaminen	32
4.3.3 Ongelmien ratkaiseminen	33
4.3.4 Päätöksenteko	35
4.3.5 Luovuus	35
4.4 Tiimitoiminnan tukeminen	37
5 Tiimin johtaminen	40
5.1 Esihenkilön rooli tiimien johtamisessa	40
5.2 Osaamisen johtaminen ja tiimioppiminen	44
6 Kehittämiprojektin esittely ja toteutus	47
6.1 Projektipäällikkö, ohjausryhmä ja projektiryhmä	47
6.2 Kehittämiprojektin eteneminen	48
6.3 Projektiviestintä ja julkaiseminen	49
7 Tutkimuksellinen osuus	50
7.1 Tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelmat	50
7.2 Tutkimusmenetelmä ja kohderyhmä	50
7.3 Aineiston analysointi	53

8 Tutkimustulokset	56
8.1 Fysioterapiatiimien sisäinen ja tiimien välinen yhteistyö	56
8.1.1 Ulkoiset tekijät	56
8.1.2 Johdon tuki	60
8.1.3 Tiimien välinen yhteistyö	62
8.1.4 Tiimien kiinteys	65
8.1.5 Verkostot	66
8.2 Fysioterapeuttien ehdotukset yhteistyöhaasteiden ratkaisemiseksi	67
8.2.1 Hyväksi todettujen käytäntöjen jatkaminen	67
8.2.2 Tiimien välisen yhteistyön kehittäminen	67
9 Tutkimuksen arviointi	71
9.1 Johtopäätökset ja pohdinta	71
9.2 Tutkimuksen luotettavuus	81
9.3 Tutkimuksen eettisyys	84
10 Kehittämisvaihe	86
11 Kehittämistuotos	88
12 Kehittämisprojektin arviointi ja pohdinta	97
12.1 Tuotoksen arviointi	97
12.2 Projektin lähtökohdat, projekti prosessina, projektiryhmän toiminta ja ohjaus	98
12.3 Projektin luotettavuus ja eettisyys	102
12.4 Jatkokehittämisajatukset	105
Lähteet	107

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko.

Liite 2. Saatekirje.

Liite 3. Tutkimusongelman 1 aineiston luokittelu.

Kuviot

Kuvio 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2008, 85).	11
Kuvio 2. Vuorovaikutuksen ja oppimisen kehä -restoratiivinen oppiminen (Pehrman 2011, 255).	31
Kuvio 3. Kehittämiprojektin eteneminen.	48
Kuvio 4. Projektiryhmän työpajojen sisältö.	86

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki aineiston luokittelusta pelkistyksistä pääluokkaan. Osa tutkimusongelmasta 1.	54
Taulukko 2. Projektin tuotos eli kehittämissuunnitelma.	94

1 Johdanto

Tiimit ovat monin verroin yksittäisiä ihmisiä tehokkaampia oppimaan, ratkaisemaan ongelmia, löytämään virheitä, ideoimaan ja kehittämään uutta sekä saavuttamaan tuloksia. (Ojala 2018, luku 5.) Laadukkaat tiimit piirteitä on runsas ja avoin kommunikaatio, yhteinen ponnistelu sovittuihin tavoitteisiin ja toisten tukeminen. (Janhonen 2010, 29-30.) Tiimityöllä on myös haasteita, joista varmasti tunnetuin on sortuminen ryhmäajatteluun. Ryhmäajattelussa yksilöillä voi olla niin voimakas pyrkimys yksimielisyyteen, että he eivät harkitsekaan muita realistisia vaihtoehtoja ongelmanratkaisuisissa. (Paasivaara 2012, 68-69.) Jos tiimin ilmapiiri on negatiivinen tai kriittinen, se aiheuttaa konflikteja ja vähentää luovuutta. Luovuuden vähentyminen ja ryhmäajattelu tulevat esiin pitkäikäisissä tiimeissä, joissa myös kommunikaatio oman tiimin ulkopuolelle vähenee. (Levi 2017, 241, 243; Hülshager ym. 2009, 1130.)

Näitä tiimityön haasteita on lähdetty taklaamaan Tules toimialueen fysioterapiassa, jossa tiimityön haasteita on tunnistettu. Opinnäytetyön tarkoitus on tuoda esiin asioita, joita kyseisen yksikön tiimityössä on hyvä huomioida yhteistyöongelmien ehkäisemiseksi ja korjaamiseksi. Tiimityön haasteita kartoitettiin syvemmin ryhmämuotoisella teemahaastattelulla, jonka avulla kuvattiin fysioterapiatiimien jäsenten näkemyksiä tiimien sisäisestä ja tiimien välisestä yhteistyöstä. Projektin tavoitteena oli kehittää fysioterapeuttien haasteisiin ja kehittämisehdotuksiin pohjautuva kehittämissuunnitelma, jossa esitetään konkreettisia toimenpiteitä yhteistyön eri osa-alueiden kehittämiseksi. Kehittämissuunnitelma voidaan nähdä myös osana strategiaa, jossa on painopistealueina mm. henkilöstökokemuksen kehittäminen sekä jatkuva uudistuminen.

Opinnäytetyöraportti käsittää kirjallisuuskatsauksen, jossa tiimityön eri näkökulmia on otettu huomioon toimivasta työyhteisöstä ja tiimeistä sekä tiimityön haasteista. Esihenkilön roolia on korostettu, sillä sen tiedetään olevan yksi tärkeä tekijä tiimityön onnistumisessa. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen on yksityiskohtaisesti kuvattu haastattelututkimuksen liittyminen projektiin ja kehittämissuunnitelman eteneminen tuotokseen asti. Lopussa on pohdittu ja arvioitu koko työn

etenemistä, käyttökelpoisuutta, haasteita ja jatkokehittämistä. Oma roolinsa on myös reflektiolla, jonka kautta olen tutkijana ja projektipäällikkönä oppinut paljon koko työn aikana, en pelkästään tiimityöstä, vaan myös johtamisesta, erilaisuuden arvostamisesta, työtoveruudesta sekä tutkimusten löytämisestä, lukemisesta ja hyödyntämisestä. Opit ovat myös ilahduttavasti auttaneet työn ulkopuolisessa elämässä.

2 Kehittämiprojektin lähtökohdat

Opinnäytetyön lähtökohtana on syventää tietoa fysioterapiatiimien sisäisestä ja tiimien välisestä yhteistyöstä ja tuottaa ideoita yhteistyön kehittämiseksi (mm. osaamisen jakaminen, poissaolojen paikkaukset, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, vuorovaikutus). Aiheen ehdotus tuli yksikön esihenkilöltä, sillä tiimien yhteistyö on jo pidempään ollut kehittämiskohteena ja on myös kirjattuna työhyvinvointisuunnitelmaan. Haasteita tiimityössä on ajoittain ja se tuo ongelmia työhyvinvointiin. Samansuuntaisia vastauksia tuli kevään -21 fysioterapian nykytilakyselyssä; yhteistyössä fysioterapeuttien kesken on kehitettävää. Työhyvinvointi on kirjattuna koko Tules-organisaation arvoissa ja VSSHP:n strategiasa yhtenä painopistealueena on henkilöstökokemuksen kehittäminen. Sairaanhoidopiirin tavoitteena on olla Suomen arvostetuin työpaikka.

Toimintaympäristönä toimii Tyksin Tules toimialueen fysioterapiatiimit. Tuleksella on 18 fysioterapeutin vakanssia ja osastonhoitajan vakanssi. Työntekijöitä on käytännössä ollut yli 20, koska henkilökunnalla on käytössään erilaisia työaikamuotoja ja työvapaita. Fysioterapiatiimejä on kolme, jotka on muodostettu työtehtävien/potilasmateriaalin perusteella. Tiimistä riippuen jäseniä on 4-9 fysioterapeuttia / tiimi. Tiimien kokoonpanoissa on tapahtunut muutoksia viimeisen 2 vuoden aikana, kun Tules toimialueella yhdistettiin eri vastuualueita ja mm. reumaortopedinen toiminta sisällytettiin muihin vastuualueisiin. Fysioterapeuttien määrään on vaikuttanut myös johdon päätökset resurssien kohdentamisesta ja koko Tyksin linjaukset määräaikaisten työntekijöiden vakinaistamisesta. Fysioterapian toimivuus on myös johdon intressi, sillä se toimeksiantoi edellä mainitun fysioterapian nykytilan selvityksen keväällä -21.

Kehittämistyön **tarkoituksena** on kirjallisuuteen, fysioterapiassa aikaisemmin toteutettuun yhteistyökyselyyn ja haastattelututkimukseen perustuen tuoda esiin asioita, joita tiimityössä on hyvä huomioida yhteistyöongelmien ehkäisemiseksi ja korjaamiseksi. **Tavoitteena** on kehittää fysioterapeuttien haasteisiin ja kehittämisehdotuksiin pohjautuva kehittämissuunnitelma, jossa esitetään konkreettisia toimenpiteitä yhteistyön eri osa-alueiden kehittämiseksi. Suunnitelma toimisi

ryhmäkehityskeskusteluiden pohjana tai yhtenä osiona. Kehittämissuunnitelma voidaan nähdä myös osana strategiaa, jossa on painopistealueina mm. henkilöstökokemus sekä jatkuva parantaminen ja uudistuminen. Tiimien kehityskeskustelun yhtenä lähtökohtana on reflektoida työyhteisön toimivuutta vuosittain ja siten pureutua ongelmiin nopeasti ja antaa tilaisuus yhteistyön analysoinnille.

Projekti alkoi huolellisella suunnittelulla ja kirjallisuuskatsauksen tekemisellä, jota on täydennetty koko projektin ajan. Kirjallisuuskatsausta varten tehtiin tiedonhakuja eri tietokannoissa, kuten amk:n Finnassa, kansallisessa Finnassa (väitöskirjat), Medicissä, Medlinessa, Pubmedissa, Cinahlissa ja Google Scholarissa. Hakusanoina on käytetty mm. tiimityö, teamwork, terveydenhuolto, healthcare, yhteistyö, collaboration. Hakuja on tarkennettu ja yhdistetty myös eri osa-alueisiin, kuten psykologinen turvallisuus, konflikti, vuorovaikutus, haasteet. Hyviä tutkimuksia ja kirjallisuutta on saatu myös vapaasti valittavista kursseista, joista erityisesti voisi mainita Lapin amk:n Autonomisen ja uudistuvan tiimityön. Löytyneiden tutkimusten (väitöskirjat ja pro gradutyöt) lähdeluetteloja on myös tarkasteltu ja haettu sieltä tätä projektia tukevaa kirjallisuutta.

3 Toimiva työyhteisö

3.1 Toimivan työyhteisön peruspilarit

Jotta työntekijät voivat onnistua työssään, heidän on tiedettävä, mitä heiltä odotetaan. Selkeät tavoitteet ovat työnteon perusedellytys. Työyhteisön toiminnan lähtökohta ja olemassaolon tarkoitus eli perustehtävä tulee olla kaikilla selvä ja sen kirkastaminen on esimiehen jatkuva tehtävä, sen haasteellisuutta lisäävät asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja odotukset palveluja kohtaan sekä teknologian kehitys. Monien työryhmien ja tiimien tehottomuuden ja työntekijöiden huonovointisuuden takana on, ettei työyhteisöllä ole riittävän selkeää ja yhtenäistä kuvaa perustehtävästä. Erityisesti se on haastavaa asiantuntijatyössä, jossa työntekijöillä on ehkä hyvinkin kapea osaamisalueensa, jolloin kokonaisuuksien hahmottaminen on haastavaa. Työyhteisö on tuloksellinen, kun perustehtävä on selkeä, johtaminen ja organisaatio tukevat työnteoa sekä on rakennettu selkeät pelisäännöt ja järjestelyt töiden tekemiseen. Tuloksellisessa työyhteisössä vallitsee avoin vuorovaikutus ja toimintaa arvioidaan jatkuvasti. (Järvinen 2008, 49-54; Laaksonen & Ollila 2017, 262.) Toimivan työyhteisön peruspilarit on esitetty kuviossa 1.

Toimivan työyhteisön peruspilarit



(c) Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen

Kuvio 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2008, 85).

Organisaation tehtävänä on luoda työpaikalle sellaiset puitteet ja järjestelmät, jotka kytkevät työyksiköt toisiinsa. **Hyvällä organisoitumisella** tähdätään siis yhteistyön sujuvuuteen sekä tavoitteelliseen ja tehokkaaseen toimintaan. Isossa organisaatiossa on väistämättä byrokratiaa, jotka koetaan rasittaviksi. Työpäivään tulee palaverieita, infotilaisuuksia, työajan seurantaa, ohjeistusta, raportointia ja kyselyjä. Usein on vaikea hahmottaa, mitä merkitystä lisätyötä teettävällä hallinnolla on kokonaisuuden kannalta. (Järvinen 2008, 85-86.) Työnteon perusedellytysten luomisessa on kyse myös fyysistä tiloista, työvälineistä ja -menetelmistä sekä ergonomiasta ja turvallisuudesta. Mikäli työntekijöiltä puuttuu työhuone tai muita välttämättömiä tiloja, laadukas tekeminen on uhattuna ja jopa mahdotonta. (Laaksonen & Ollila 2017, 261.) Terveystieteiden tutkimusten mukaan työtehtävissä on myös paljon keskeytyksiä ja useita samanaikaisia tehtäviä, jotka ovat kognitiivisia kuormitustekijöitä. Kuormitustekijät heikentävät työn sujuvuutta ja työhyvinvointia. (Työterveyslaitos 2022)

Koska mikään työyhteisö tai tiimi ei toimi ilman johtamista, tarvitaan joku henkilö, joka huolehtii työn perusedellytyksistä, jotta työyhteisö voi toimia tavoitteellisesti (Laaksonen & Ollila 2017, 261). **Työntekoa palvelevalla johtamisella** määritellään perustehtävä ja ylipäätään huolehditaan siitä, että työn tekemisen edellytykset ja puitteet ovat kunnossa. Johtamiseen kohdistuva paine on kasvanut, koska henkilöstö tarvitsee entistä enemmän tukea ja kannustusta voidakseen suoriutua tehtävästään alituisessa muutoksessa sekä kovenneiden osaamisvaatimusten ja niukkenevien resurssien puristuksessa. (Järvinen 2008, 86.) Sosiaali- ja terveystieteiden organisaatioissa tarvittava johtamisosaaminen painottuu strategiseen johtamiseen, muutosjohtamiseen, kokonaisuuden hallintaan ja moniammatillisen osaamisen johtamiseen. Kaikkia näitä voidaan koulutuksella vahvistaa. (Lammintakanen & Rissanen 2017b, 267.)

Hyvin suunnitellut työt ja toimiva työnjako heijastuvat suoraan työyhteisön hyvinvointiin (Laaksonen & Ollila 2017, 262). **Selkeät töiden järjestelyt** tarkoittavat, että työntekijöillä on selkeä käsitys omista tehtävistään ja vastuistaan sekä toisten tehtävistä ja vastuista, jotta työyhteisössä voidaan toimia vastuullisesti ja tavoitteellisesti. Mikäli näissä on paljon sotkua ja epämääräisyyttä, se johtaa

herkästi törmäyksiin yhteistyössä ja johtaa toisten aiheettomiin syyttelyihin. Vaikean asiasta tekee se, miten luoda selkeät tehtävät ja vastuunjaot työyhteisössä niin, että sillä ei määritellä pois työntekijän kokonaisvastuuta työyhteisön töistä. Työpaikoilla on aikajänteiden lyhenemisten ja “löysien katoamisen” seurauksena entistä useammin tilanteita, joissa työntekijän pitää omatoimisesti tarjota apua, siirtyä joustavasti tehtävästä toiseen ja mennä viereiselle osastolle / toiseen tiimiin paikkaamaan resurssivajetta. Jouston ja tilanneherkkyyden tarve on nykyään suuri, siksi työpaikoilla tulisi korostaa, että jokainen työntekijä on organisaation ja asiakkaiden/potilaiden palveluksessa, eikä vain tietyn tehtävän. Tätä on myös esimiehen seurattava ja tarvittaessa puuttava. (Järvinen 2008, 90-91.)

Varsinais-Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämissuunnitelmaan on toiminnan lähtökohdaksi kirjattu alueellisesti tiivis perusterveydenhuollon, sosiaalitoimen ja erikoissairaanhoidon yhteistyö. (Varsinais-Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämissuunnitelma.) Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistuksessa on ideana painopisteen siirtäminen raskaista palveluista ehkäisevään ja ennakoivaan toimintaan sekä asiakaslähtöisyyteen. Tämä edellyttää eri toimijoiden yhteistyötä. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset ohjaavat ihmisen sellaisiin palveluihin, joista hän saa tarvitsemansa yksilöllisen avun oikea-aikaisesti. (Sote-uudistus 2022). Palveluketjuja kustannuksineen tulee tarkastella aina kokonaisuutena, ettei säästäminen ketjun yhdessä osassa lisää kustannuksia toisaalla. (Friman ym. 2020, 333.)

Työn tekemistä sääteleviä **pelisääntöjä** on monenlaisia, EU-tasoiset, valtakunnalliset, työpaikkatasoiset, työyhteisökohtaiset ja tehtäväkohtaiset. Eduskunnan säätämässä laissa ja asetuksissa on valtava määrä säädöksiä, miten työolot tulee järjestää ja millaisia oikeuksia ja velvollisuuksia on työnantajalla ja työntekijällä. Organisaatioilla on omat toimintamallit, laatujärjestelmät, ohjeistukset ja arvot. Lisäksi jokaisen osaston ja tiimin pitää rakentaa yksityiskohtaisemmat, juuri sen toimintaan liittyvät pelisäännöt. Joihinkin työtehtäviin saattaa myös liittyä ohjeita ja määräyksiä. (Järvinen 2008, 91-92.)

Arkisin haaste osastolla/tiimillä on se, miten saada jokainen työntekijä noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä. Yksittäisen henkilön omat tarpeet ja edut ajavat helposti tiimin ohi ja yhteisistä päätöksistä huolimatta moni alkaa ajatella, että heitä pelisäännöt eivät oikeastaan koske. Kun yksi alkaa rikkoa sääntöjä, muutkaan eivät niitä noudata ja jokainen rikkoo sääntöjä perustellen sitä toisten epäreilulla käyttäytymisellä. Esimiehen tehtävänä on auttaa työyhteisöä rakentamaan, sopimaan ja tarvittaessa muuttamaan tai tarkentamaan pelisääntöjä. Niiden noudattamisen valvonta on esimiehen tehtävä, mutta vapautta ja vastuuta korostavassa työyhteisössä niiden seuranta kuuluu kaikkien tehtäviin. Muistuttamisen ikävän luonteen vuoksi, yksi hyvä käytäntö on herättää keskustelua yhteisissä palavereissa pelisääntöjen tulkinnasta. Toimivan työyhteisön yksi tunnusmerkki on, että yhteisiä pelisääntöjä käydään läpi tarpeeksi usein, tarvittaessa tarkentamalla ja uusien luoden. (Järvinen 2008, 92-93.)

Avoin vuorovaikutus on peruspilari, jonka merkityksestä jokaisen on helppo olla samaa mieltä. Käsite on kuitenkin niin yleisluontoinen, että sen tulkinta voi tarkoittaa hyvinkin eri asiaa eri työntekijöille. Seuraavien neljän asian toteutuksessa voidaan työyhteisön toimintatapaa todennäköisesti luonnehtia avoimeksi. (Järvinen 2008, 94.)

1) Puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista. Jokaisella on oikeus saada työhön ja sen tekemiseen liittyvää tietoa ja myös velvollisuus kertoa työhön liittyvistä ongelmista tai kehittämistarpeista. Myös tiedonkulun kannalta jokaisen on syytä miettiä, kuka muu tarvitsee tätä tietoa. Avoimuus ei tarkoita sitä, että työpaikalla energiaa käytetään ihmisten henkilökohtaisten asioiden käsittelyyn tai juoruiluun. Tunnusomaista tällaiselle keskustelukulttuurille on, että myös työhön liittyvien ongelmien syitä etsitään ihmisten persoonista, luonteenpiirteistä, keskinäisistä suhteista ja kotioloista. Työlähtöinen, avoin ja ammatillinen kanssakäyminen ei tietystikään sulje pois yksityiselämän asioista, mutta niiden käsittely on kuitenkin sivuosassa ja perustuu vapaaehtoisuuteen ja luottamukseen. (Järvinen 2008, 94-95.)

2) Puhutaan niiden kanssa, joita asiat koskevat. Erityisen tavallista tämä epäsuora kommunikointi on yksilön ongelmatilanteissa, kuten jonkun

alisuoriutumisessa tai häiritsevässä työkäyttäytymisessä. Erityisen helposti tämän kohteeksi joutuu esimies, joka johtuu monista esimiehen rooliin liittyvistä syistä. Työntekijöiden odotukset esimiestä kohtaan ovat hyvin erilaisia, tuskin koskaan kaikki ovat tyytyväisiä hänen toimintaansa. Esimies joutuu myös aika ajoin tekemään päätöksiä ja esittämään vaatimuksia, jotka eivät ole työyhteisön kannalta mieluisia. Vaikeus antaa suoraa palautetta omalle esimiehelleen koskee kaikkia organisaation jäseniä. Sitä olisi kaikkien hyvä pitää omana kehitymishaasteenaan, sillä siitä hyötyy esimiehen lisäksi koko työyhteisö. (Järvinen 2008, 95-98.) Palaute ylipäätään on tärkeä osa vuorovaikutusta työpaikoilla. Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019, 192) tutkimuksessa todettiin, että asiantuntijatyössä vuorovaikutuksellisuutta voidaan lähestyä neljän keskeisen ilmiön kautta: palautteen vastaanotto, palautteen antaminen, hyvää käytöstä ilmentävä viestintä ja vuorovaikutuksellinen sitoutuneisuus (= sitoutuneisuuden ja vastuullisuuden osoittaminen vuorovaikutuksen avulla).

Vaikuttava palaute on hyvin annettua. Lähtökohtana on sopia, että palautteen antaminen koskee koko työyhteisöä titteliä katsomatta ja että se on jatkuvaa. Palaute tulee antaa tavoitteiden saavuttamisesta ja pelisääntöjen mukaisesta käyttäytymisestä. Suurin osa onnistuu työpäivänsä aikana enemmän kuin epäonnistuu, joten palautettakin olisi hyvä antaa enemmän onnistumisista. On tärkeä antaa palautetta oleellisista asioista eikä ainakaan mitättömistä virheistä. Palautetta annetaan kahdesta syystä: palautteen vastaanottajan kehittymiseksi ja palautteen antajan tunteiden ilmaisemiseksi, joista ensimmäinen on tärkeämpi. Vaikuttava palaute koostuu kahdesta osasta, havainnosta ja sen aiheuttamasta vaikutuksesta ja nimenomaan tässä järjestyksessä. Palaute tulee antaa rauhallisesti, tunteet saavat näkyä, mutta palautetta ei tule antaa tunnekuohussa. Päätösvalta tulee jättää palautteen saajalle; ohjeiden tai neuvojen antaminen synnyttää kontrollisuhteen antajan ja saajan välille. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 67-71.)

Ilman palautetta ei voi kehittyä tai ei ainakaan kehity yhtä nopeasti kuin palautteen avulla. Siksi työpaikan palautekulttuuri on organisaation elinvoiman kannalta keskeistä. Palautekulttuuri rakentuu kolmella tasolla: yksittäisen

työntekijän, tiimin sekä organisaation tasolla. Nykyajan tiimeissä kuka tahansa voi johtaa projektia tai on enemmän tai vähemmän vuorovaikutuksessa toisten kanssa, joten palaute ei ole vain työntekijän ja esihenkilön välistä. (Hiila ym. 2019, 210-211.) Palaute voi olla tarkempaa ja uskottavampaa työkavereilta, kuin esimieheltä, ainakin vertaisten palaute täydentää esimiehen palautetta. (Christensen-Salem ym. 2018, 418.) Palautekäytännöistä sopiminen on tärkeää, sillä palautteen antamisen ja saamisen taito on usein tiedostamatonta ja hiljaista tietoa. Palautteeseen liittyvien toiveiden, tarpeiden ja odotuksien (esim. kasvokkain, kahden kesken, sähköpostilla) sanoittamisella vältytään turhilta konflikteilta ja tuetaan henkilöstön kehittymistä. On myös huomattava, että esim. someaikana syntyneet ovat tottuneet, että kaikesta saa palautetta ja sitä saa heti. (Hiila ym. 2019, 201, 212.)

3) Puhutaan rakentavasti. Kolmas avoimuuden mitta liittyy keskustelun tyyliin ja tapaan, jonka tulisi olla rakentava ja asiallinen. Kanssakäymisen tulisi siis tukea työntekoa, auttaa ratkomaan siihen liittyviä ongelmia, parantaa keskinäistä yhteistyötä ja olla sujuvaa. Kommunikointiin liittyvät tyyliseikat ovat vaikeita, koska ne ovat usein hienovaraisia, mutta yleensä on aika helppo arvioida, onko työyhteisön kanssakäyminen voittopuolisesti myönteistä vai negatiivista nokittelua, toisia mitätöivää ja hedelmätöntä kiistelyä. Tiimin tai palaverin jäsenet tuovat keskusteluun vuorollaan omia näkemyksiään ja ideoitaan ja vuorollaan kuuntelevat avoimesti ja asetutaan alttiiksi toisen vaikuttamiselle. Rakentava, vuorovai-
kutteinen keskustelu on työyhteisössä vaikeaa, sillä siinä ihmisten mielipiteet joutuvat kriittisen tarkastelun ja arvioinnin kohteeksi. Avoin vuorovaikutus ei siis aina ole miellyttävää, koska siinä osallistujien kuvitelmat oikeassa olemisesta tai omasta erinomaisuudesta usein karisevat. (Järvinen 2008, 98-99.) Työyhteisön kielellä on paljon muitakin merkityksiä kuin kommunikointi. Kieli erottaa organisaatiossa toimivat ryhmät ja osakulttuurit toisistaan. Kielellä välitetään epäsuorasti yhteisön jäsenille, ketkä ovat ”meitä” ja ketkä ”toisia” ja ”heitä”. Monissa työyhteisössä käytetään yhteisesti omaksuttuja sanontoja ja piilomerkityksiä, joilla testataan ja varmistetaan, kuuluuko yksilö ryhmään vai ei. (Kinnunen 2017, 172.)

Dialogi on yhdessä ajattelemista, jossa kunnioitetaan jokaisen keskinäistä ajatustenvaihtoa. Dialogi ei ole siis vain vuoropuhelua, vaan epämiellyttävältäkin tuntuvan ihmisen käsityksen kunnioittamista. Kunnioittamiselle on kuitenkin useita esteitä: eri ammattiryhmien erilaiset koulutustaustat ja ammattikieli, eri ammattiryhmien keskinäinen ja sisäinen, epävirallinen ja virallinen hierarkia eli arvojärjestys, eri organisaatiotasolla työskentelevien keskinäinen hierarkia sekä johtajan ja työntekijän keskinäinen vallan epätasapaino. Vaikka mielipiteissä on vastakkaisuutta, dialogissa keskustelu on tavallaan puolueetonta ja aitoa sekä keskustelukumppanin huomioimista. Toisen ajatuksen kuljettamisen taito ei pysy hengissä voiton ja tappion varaan rakentuvassa länsimaisessa kulttuurissa ja kilpailuhenkisessä organisaatiossa. (Vuori 2017, 187-189.)

Kokoustekniikka on tärkeä lähtökohta dialogin aikaansaamiseksi. Johtajan monologina etenevät kokoukset vahvistavat helposti eri ammattiryhmien välisiä ennakkoluuloja, pahimmillaan työyhteisöjen kokoukset ovat keskenään kilpailevien asiantuntijoiden areenoita. Dialogisuutta lähentyvissä kokouksissa asioissa edetään improvisoivasti ja jokainen kunnioittaa valitun teeman kehittelyä. Spontaani keskustelu auttaa tunnistamaan aitoja vaihtoehtoja päätöksentekoa varten. Yhteiseksi koettavan kaksisuuntaisen dialogin syntyminen vaatii yhteistä aikaa ja kokemuksia. (Vuori 2017, 195.)

4) Varmistetaan, että viesti on ymmärretty oikein. Toimiakseen avoin kommunikointi edellyttää, että sekä viestin lähettäjä että vastaanottaja varmistavat, että viesti on ymmärretty oikein. Varmistamisen tärkeys johtuu siitä, että ihmisten välisessä kommunikoinnissa vain osa tapahtuu sanojen välityksellä ja suurin osa on sanatonta: äänensävyjä ja –painoja, sanavalintoja, tauotuksia, erilaisia ilmeitä ja eleitä. Näiden perusteella vastaanottaja tekee päätelmän, mitä joku tarkoitti. Sama viesti voidaan ymmärtää hyvin eri tavoin, on se sitten ääneen lausuttu tai sähköpostilla lähetetty. Hankaluutena on se, että viestejä ei voi jatkuvasti tarkentaa, sillä silloin kommunikointi muuttuu hyvin hitaaksi ja vaivalloiseksi. Tärkeää on käyttää mahdollisimman ymmärrettävää kieltä. Sähköpostilla tulisi viestittää asioita, jotka ovat selkeitä ja yksiselitteisiä, eikä niitä tulisi lähettää voimakkaassa tunnetilassa. (Järvinen 2008, 99-102.)

Kun muutostahti on yhä nopeampi ja tilanteet organisaatioiden sisällä muuttuvat vauhdilla, syntyy paineita myös työpäivien aikaiseen viestintään. On selvää, että johtajien, esihenkilöiden ja työntekijöiden vuorovaikutustaidoille tulee yhä suurempia vaatimuksia, kun päivittäisviestintään alkaa tulla piirteitä kriisiviestinnästä. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 202.)

3.2 Yhteistyö ja yhteisöllisyys

Yhteistyö on ilmiönä ja käsitteenä varsin haastava ja monella tavalla ymmärretty. Eri tieteenaloilla tehdyissä tutkimuksissa yhteistyön määritelmät vaihtelevat suuresti. Yhteistyöllä on tarkoitettu muun muassa tiedon tai materiaalien jakamista, yhteisten tavoitteiden toteuttamista, yhdessä työskentelyä, konfliktin tai ongelmanratkaisutapaa tai pidempään jatkuvaa vuorovaikutusta. (Aira 2012, 16.)

Yhteistyöprosessi toteutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, ihmisten viestintäkäyttäytymisessä. Vuorovaikutus määritellään ihmisten väliseksi merkitysten luomiseksi, jakamiseksi, vaihtamiseksi ja neuvottelemiseksi. Ihmisten välinen vuorovaikutus luo, muokkaa ja ylläpitää yhteistyöprosessia. On huomattava, että mikä tahansa vuorovaikutus ei johda toimivaan yhteistyöhön. Vuorovaikutuksen täytyy edistää yhteistyötä, olla aktiivista ja tavoitteellista. (Aira 2012, 45, 50.) Virallisissa tiimitapaamisissa ja kokouksissa kommunikointi ja kaikkien osallistuminen on usein melko vähäistä. Merkityksellinen vuorovaikutus toteutuu usein epämuodollisissa ja spontaaneissa tilanteissa. (Raappana & Valo 2014, 32.) Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa on erityisesti haasteena luoda riittävästi mahdollisuuksia vuorovaikutukselle, jotta luottamus voi rakentua. (Holton 2001, 37.) Tyypillisesti kommunikointia kasvokkain pidetään edelleen tärkeimpänä, tehokkaimpana ja helpoimpana vuorovaikutuksen muotona. Ja vaikka teknologinen viestintä on usein tiimien arkea, sitä ei arvosteta samalla tavalla kuin kasvokkain viestintää. (Raappana & Valo 2014, 32-33.)

Yhteistyö ei tapahdu itsestään, vaan se vaatii osapuolten aktiivista panostusta, aikaa ja voimavaroja sekä vastuiden ja tulosten jakamista. Toimiva yhteistyö

herättää tyytyväisyyttä työhön ja siinä koettuihin kasvumahdollisuuksiin, kuten myös tiimiin ja vuorovaikutussuhteisiin yhteistyön muiden osapuolten kanssa. Asenteen tasolla toimivan yhteistyön on ajateltu näkyvän osapuolten tavoitteiden ristiriitaisuuden hyväksymisenä, kehittyvänä luottamuksena johtoon ja tiimiin sekä sitoutumisena. (Aira 2012, 45, 50.)

Airan (2012, 56, 58) väitöskirjassa etsittiin vuorovaikutuksen ilmiöitä, jotka ovat yhteydessä toimivaan yhteistyöhön. Tärkeimmiksi osoittautuivat luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutussuhteiden ylläpito sekä tasapaino vuorovaikutussuhteiden etäisyyden ja läheisyyden välillä. Luottamuksen merkitys on yhteistyölle suuri ja se rakentuu toistuvan vuorovaikutuksen avulla. Myös Levi (2019, 112) toteaa, että luottamus on avainasemassa puhuttaessa tiimin vuorovaikutuksesta. Luottamus rakentuu aiempiin kokemuksiin, toisten motivaation ymmärtämiseen ja haluun uskoa toisia. Luottamuksen rakentamiseen menee aikaa ja se vaatii sosiaalista kanssakäymistä, tunteiden ja ajatusten jakamista.

Luottamus voi olla erilaista tiimin tai verkoston eri jäsenten välillä. Vuorovaikutussuhteiden ylläpidolla säilytetään ja vahvistetaan yhteistyötä. Työelämän vuorovaikutussuhteiden ylläpito perustuu pääasiassa tehtäväkeskeisille asioille. Hyvin etäinen vuorovaikutussuhde saattaa tehdä yhteydenpidon vaikeaksi, mutta toisaalta hyvin läheinenkään vuorovaikutussuhde ei välttämättä ole optimaalinen. Parhaan tason löytäminen vaatii hallintaa ja tasapainoilua. (Aira 2012, 56-66.) Luottamuksen rakentuminen vie aikaa, mutta yksittäinen tapaus voi nopeasti ja helposti rikkoa sitä. Luottamuksen (uudelleen) rakentaminen on mahdollista mm. pahoittelemalla aidosti luottamusta heikentänyttä tapahtumaa, luottamalla itse ja osoittamalla se muille tiimiläisille, tukemalla yhteistyötä, tarkistamalla yhteisiä tavoitteita ja keinoja niiden saavuttamiseksi sekä huomioimalla sen, että sanat ja teot täsmäävät. (Levi 2019, 112.)

Luottamus yhdistetään läheisesti psykologiseen turvallisuuteen, jossa siis uskaltaaan ottaa riskejä, kertoa ajatuksista ja tunteista ilman pelkoa negatiivisista seurauksista (nolaaminen tai rangaistus). Ihmistenvälinen luottamus ja molemminpuolinen kunnioitus tuottaa ideoita, tarjoaa palautetta, nostaa esille tärkeitä

asioita, helpottaa virheiden myöntämistä sekä avun pyytämistä. (Levi 2019, 113.)

Terveystieteiden tiimeissä päivittäinen monialainen vuorovaikutus on arvokasta henkilöstön työtyytyväisyyden ja tiimityön parantamisessa. (Rowan ym. 2022, 382-393.) Yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka voidaan ymmärtää sellaisiksi yhteisöllisiksi piirteiksi, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma on sekä koko työyhteisön että yksilön voimavara. Sosiaalisen pääoman määrä ja laatu vaikuttavat myös työntekijöiden terveyteen. Yhteisöllisyys tarjoaa myös puskurin stressin negatiivisia vaikutuksia vastaan. Sosiaalinen pääoma syntyy hyvästä johtamisesta ja toimivasta työyhteisöstä. (Manka 2018, 132-134.)

Organisaation suhteen yksi keskeinen ongelma lähes työpaikassa kuin työpaikassa on se, että yhteistyö pelaa hyvin tiimin tai osaston sisällä, mutta ei niiden välillä. Toisten ihmisten tai tiimien syyttelyssä on usein kysymys vastuun pakollemisesta; on helpompaa ajatella, että ongelmat johtuvat muista, koska silloin ei itse tarvitse tehdä mitään. Kyseessä on kaikille ihmisyyteille leimallinen syntipukki-ilmiö. Syy tähän on usein se, ettei toisten työtä tunneta kovinkaan hyvin tai ei tiedetä, miten oman tiimin toiminta vaikuttaa toisen tiimin toimintaan tai seuraaviin prosessin vaiheisiin. Oman toiminnan miettiminen ongelman ratkaisuksi ja toisten työhön tutustuminen on erittäin tärkeää. Samoin työnkierto, erilaiset viralliset ja epäviralliset tapaamiset sekä ylipäättään työkokonaisuuksien näkeminen ja ymmärtäminen ovat tähdellisiä. (Järvinen 2008, 87-90.)

Kilpailun syynä on kulttuuri, persoonatekijät ja organisaation palkkiojärjestelmät (Levi 2017, 85). Yleisellä tasolla kilpailusta on ollut hyötyä ja parhaassa tapauksessa se edistää vallan jakautumista. Yhteistyö (esim. auttaminen ja tukeminen) tuottaa kuitenkin usein parempia tuloksia kuin kilpailu. Ylikorostunut kilpailu tuloksista tai asemasta syö pois työn mielekkyyttä ja motivaatiota. Yhteistyöhön liittyvien näkökulmien vahvistaminen ei poista kilpailua eikä kunnianhimoa, vaan se laittaa ne oikeaan suhteeseen. (Launonen 2021, 52-54.) Yleisesti on normaalia, että organisaatiot kilpailevat toisiaan vastaan ja siitä onkin hyötyä.

Organisaation sisällä kilpailusta on usein enemmän haittaa. Harvoin tiimit motivoituvat kilpailemisesta. Tiimin sisällä oleva kilpailu tuottaa yksilöiden omia tavoitteita, jotka syrjäyttävät tiimin yhteisen tavoitteen. Tämä vähentää luottamusta ja kommunikaatiota tiimiläisten välille. Tiimin sisäistä kilpailua yleisempää on tiimien välinen kilpailu. Pidempään jatkuessaan tiimien välinen kilpailu vähentää tiimin joustavuutta, muutoskykyä, luovuutta ja innovaatiota sekä lisää eripuraa ja konflikteja. (Levi 2017, 88-91.)

3.3 Toiminnan arviointi ja kehittäminen

Arvioinnin tarkoituksena on tuottaa havaintoja, johtopäätöksiä ja kehittämissuosituksia kohteen vahvuuksista ja parantamisalueista. Arviointi voi tuottaa tietoa ja ymmärrystä siitä, mikä toimii ja mikä ei, jolloin kyse on todellisuuden testauksesta. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on kehitys, jossa arviointi on liitetty yhä enemmän osaksi asiantuntijuuden ja työkuulttuurin kehittämistä, ammatillista osaamista ja työn eettisyyttä. Kehittävä arviointi yhdistää työyhteisön kehittämisen ja itsearvioinnin, jonka tarkoituksena on vahvistaa työyhteisöä ja lisätä/tuottaa uusia toimintamuotoja. Kehittävän arvioinnin päämääränä on parantaa toiminnan vaikuttavuutta työ- ja työyhteisöllisten prosessien kehittämisen kautta. Työntekijöiden kehittymistä edistävät arvioinnit ja reflektiiviset toimintamallit on liitetty erityisesti 90-luvulla suosioon nousseisiin oppivan organisaation ja jatkuvan uudistumisen ideoihin. (Vataja 2012, 79-80, 82-83.)

Kehittävän arvioinnin tavoitteena on työntekijöiden ja organisaation oppiminen ja siihen pohjautuva kehittäminen. Organisaation oppiminen onkin prosessi, jossa sen jäsenet jakavat ja vastaanottavat tietoa ja tulevat tietoisiksi toistensa arvoista, asenteista ja havainnoista. Työyhteisön oppiminen omasta toiminnastaan on edellytys kehittämistarpeiden tunnistamiselle ja työtä kehittävien uusien ratkaisujen löytymiselle. Oppimista edistävän arvioinnin tunnuspiirteitä ovat yhteistoiminnallisuus, dialogisuus ja toimintaorientoituneisuus. Sosiaalinen ulottuvuus on olennaista, sillä oppimista tapahtuu yksilöiden ja ryhmien vuorovaikutuksessa, ryhmä muodostaa yhteistä syvempää ymmärrystä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 62; Vataja 2012, 90.)

Seppänen-Järvelän ja Vatajan (2009, 69) aineistossa kehittävän itsearvioinnin merkityksellinen osaamisalue oli vuorovaikutus ja viestintä. Sen ytimessä oli avoin keskustelukulttuuri. Yksilötasolla se tarkoitti kommunikaatiotaitoja erityisesti ryhmätilanteissa: kykyä aktiiviseen kuuntelemiseen, kysymiseen, reflektointiin ja oman toiminnan puntarointiin. Tarvittiin kykyä antaa palautetta ja vastaanottaa sitä. Tiedonmuodostus edellyttää yksilöitä, mutta tiedon rakentamisessa subjekti on yhteisö ei yksilö.

Kehittämistoiminnan tarkoituksena voi olla tyytymättömyyttä aiheuttavien asioiden esiintuominen, sillä jännitteet voivat heijastaa olennaisella tavalla työn kehittämiseen liittyvää dynamiikkaa. Kun ne tehdään näkyväksi ja ymmärrettäväksi, niitä voidaan pitää muutoksen voimana ja oppimisen potentiaalina. Yhteisöllisen toimintakulttuurin pitää olla riittävän vahva, jotta erilaisten näkökantojen käsittely on mahdollista. Jännitteiden käsittely työyhteisössä rakentavalla tavalla edellyttää riittävää yksilö- ja ryhmätason osaamista myös vuorovaikutuksen ja viestinnän osa-alueilla. (Vataja 2012, 92-93.)

Työyhteisön yhteisten kehittämistavoitteiden määrittämisen kannalta kriittisiä tekijöitä ovat yleisen kehittämistarpeen tunnistaminen (esim. asiakaslähtöisyyden lisääminen), jaettu näkemys työyhteisöstä ja sen perustehtävästä sekä työyhteisön jaettujen kohteiden tunnistaminen (esim. koulutussuunnittelu tai palaverikäytännöt). Arviointi ei ole vain tiedonkeräämistä, vaan se on myös tulkintaa ja arvottamista. Itsearvioinnin hyödyntäminen kehittämistyössä edellyttää yhteisiä tavoitteita, kriteerejä ja arvoja, joiden kautta itsearvioinnin tuloksia voidaan merkityksellistää. (Vataja 2012, 96.)

Kehittämistoimiin vaikuttavat useat tekijät. Kehittämistarpeen tunnistaminen on keskeistä sekä kehittämistavoitteiden määrittelyssä että kehittämistoimien toteuttamisessa. Jos työntekijät eivät näe kehittämistoimia tarpeellisena perustehtävänsä tai oman työnsä kannalta (tai jos perustehtävä on epäselvä), sitoutuminen kehittämistoimien toteuttamiseen jää heikoksi. Mittavien ulkoapäin johdettujen muutosten keskellä kehittäminen on haastavaa jaksamisen ja voimavarojen kannalta, ellei niitä ole mahdollista yhdistää toisiinsa. Vaikka työyhteisölähtöinen kehittäminen lähtökohtaisesti on yhteisvastuullista ja arjen työhön

sulautunutta, se edellyttää selkeästi jaettuina vastuita ja prosessia ylläpitäviä rakenteita, kuten suunnittelua, valmisteluja ja työyhteisön yhteisiä säännöllisiä foorumeita. Kehittämisprosessin ylläpitämistä hankaloittavat työntekijöiden ja esimiesten vaihtuvuus. (Vataja 2012, 99-100.)

Syy ongelmien toistumiseen on yleensä siinä, että työyhteisöstä puuttuu toiminnan jatkuva arviointi. Kyseessä on väline, jonka avulla voidaan tutkia muiden pilareiden kuntoa, perustehtävän kirkkautta, töiden ja yhteistyön sujumista sekä työn tai asiakaspalvelun laatua ja tehoa. Työyhteisö siis katsoo peiliin ja pohtii, mikä toimii hyvin ja mitä pitäisi tehdä toisin. Tällainen oman toiminnan tutkimuskyky on myös ihmisen valtavan oppimis- ja sopeutumiskysymyksen ydin. Monilta työpaikoilta löytyy erilaisia foorumeita työyhteisön kokemusperäistä oppimista varten: tiimipalavereita, osastokokouksia, kehittämistilaisuuksia ja kehityskeskusteluja. Näissä tilaisuuksissa voidaan käsitellä monenlaisia asioita, mutta ne tarjoavat myös erinomaisen mahdollisuuden tiimityön arvioinnille. (Järvinen 2008 103-104.) Myös Vatajan (2012, 106) tutkimuksessa korostettiin, että yhteistoiminnallisen kehittämisen kannalta on tärkeää panostaa yhteisen perustehtävän ja työyhteisön jäseniä yhdistävien tekijöiden määrittämiseen.

Horilan (2018, 60-64) väitöskirjassa on todettu, että on tärkeää, että tiimin jäsenet saavat mahdollisuuden reflektoida vuorovaikutusosaamistaan ja merkityksenantojaan sille. Pitkäaikaisissa tiimeissä tätä tulisi tehdä säännöllisesti, sillä tehtävien, toimintaympäristöjen ja vuorovaikutussuhteiden muuttuessa myös käsitykset, tarpeet ja odotukset vuorovaikutusosaamisesta voivat muuttua. Tiimit rakentavat ja ylläpitävät yhteisiä käsityksiä vuorovaikutukseen liittyvistä tiedoista, asenteista ja viestintäkäyttäytymisestä niin päätöksenteossa, tapaamisten koordinoinnissa kuin johtamisessakin. Yhteistä vuorovaikutusosaamista tulee kehittää ja uudistaa ajan myötä, erityisesti pitkään toimivissa ja pysyvissä tiimeissä tulee jäsenten mukauttaa vuorovaikutusosaamistaan muuttuviin tilanteisiin, tavoitteisiin, olosuhteisiin sekä osaavan vuorovaikutuksen ihanteisiin. Kehittyminen tarkoittaa tietoista luopumista vakiintuneista, mutta toimimattomista käytänteistä. Onnistumista tiimeissä kuvataan tarkoituksenmukaisella ja riittäväällä yhteisellä keskustelulla, tavoitteiden ja välitavoitteiden asettamisella ja

säännöllisellä toiminnan mentoroinnilla. Erityisesti tiimin johtajia hyödyttäisi ymmärrys siitä, millä yhteisillä ja erillisillä tavoilla tiimin jäsenet ymmärtävät osaan vuorovaikutuksen ja hyvän johtamisvuorovaikutuksen.

Merkittävin syy oman toiminnan jatkuvan arvioinnin puuttumiselle on todennäköisesti pelko siitä, että paljastuukin, että on toimittu joltain osin tehottomasti, virheellisesti tai huonosti. Toiminnan tarkastelu voi saada aikaan riitaa ja toisten syyttelyä. Toiseksi työpaikoilla ei ole totuttu oman, toisten tai koko työyhteisön toiminnan kriittiseen tarkasteluun ja arviointiin sekä rakentavan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. (Järvinen 2008, 105-106.)

Ryhmän vetäjän tai esimiehen tehtävä on luoda puitteet, jossa omaa toimintaa voidaan arvioida, tämä tarkoittaa säännöllisiä keskustelufoorumeja, jolle on varattu aika ja paikka. Esimiehen tehtävä on myös määritellä työskentelytavat ja keinot, jolla toimintaa arvioidaan. Lisäksi hän ohjaa keskustelua ja pitää sen rakentavana ja tarpeen vaatiessa aktivoi hiljaisia henkilöitä ottamaan kantaa ja sanomaan mielipiteitään esim. suorat kysymykset, mielipidekierrros, pari- tai pienryhmäkeskustelut. Vaikka esimiehellä on suuri vastuu kriittisen ja arvioivan keskustelukulttuurin rakentamisessa, vastuuta on myös jokaisella työntekijällä. Passiivisuus ja valitettavan yleisesti hyväksytty erilainen oheistoiminta palaverissa (kännykän tai läppärin näpyttely) ei ole hyväksyttävää. (Järvinen 2008, 106-109.) Säännöllinen tiimityön arviointi kannattaa toteuttaa 1-4 kertaa vuodessa, se on hyvä pitää poissa työpaikalta, mukavassa ympäristössä (Kopakkala 2008, 205).

4 Toimiva tiimi

4.1 Tiimin määrittely

Työyhteisöön kuuluminen on tärkeä osa työhyvinvoinnin kokemusta; se täyttää psykologisen perustarpeemme johonkin kuulumisesta. Työn tekemisen näkökulmasta työyhteisö ja sen toimivuus ovat ensiarvoisen tärkeitä. Useimmat työt tehdään erilaisina joukkoina, verkostoina tai ketjuina, jolloin yhteistyön rooli korostuu. Sujuva (yhteis)työ on työhyvinvoinnin kulmakiviä. (Karttunen ym. 2017, 15.) Tiimityölle ja tiimille ei ole olemassa yhtä yhtenäistä määritelmää ja tiimityö- ja tiimi-sanojen käyttö on todellisuudessa hyvin kirjavaa. Useissa tutkimuksissa tiimi on määritelty ryhmäksi yksilöitä, joiden työtehtävät riippuvat toisistaan. Tämä tekee tiedon jakamisesta tiimin toiminnan kannalta keskeisen elementin. Lisäksi tiimeissä sen jäsenet osallistuvat päätöksentekoon, joka liittyy työn jakamiseen, tehtävien suorittamiseen ja aikatauluihin. (Janhonen 2010, 18-19.)

Lämsän & Hautalan (2004, 104 ja 129) määritelmän mukaan ryhmä on kahden tai useamman henkilön vuorovaikutukseen perustuvaa toimintaa, jossa henkilöt tavoittelevat yhteistä päämäärää. Henkilöt ovat riippuvuussuhteessa keskenään ja heidän välillään on vakaat vuorovaikutussuhteet ja toimintaa ohjaavia sääntöjä. Lisäksi henkilöt ovat tietoisia kuulumisestaan ryhmään ja he kohdistavat odotuksia toisiinsa. Kun taas tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Lisäksi tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. Myös Horila (2018, 21-22) määrittelee tiimin näin.

Tiimi nähdään usein ryhmän alakäsitteenä. Sekä ryhmässä että tiimeissä toimitaan yhteistyössä, jaetaan tietoa ja tehdään päätöksiä. Ryhmässä tavoitteet voivat olla yksilöllisiä, eivätkä jäsenet ole vastuussa kuin oman toimintansa seurauksista. Tutkimuksessa ja työelämässä tiimi-nimitystä käytetään kuvaamaan monimuotoisesti yhteisvastuullisuutta tai riippuvuutta edellyttäviä tai toteuttavia työn yksiköitä, joita voitaisiin kutsua myös työryhmiksi. (Horila 2018, 21-22.)

Tiimin hyvää kokoa on mahdoton määritellä, henkilöiden lukumäärän noustessa suureksi, syntyy runsaasti myös vuorovaikutussuhteita. Vuorovaikutussuhteiden määrällä on merkitystä tiimin toiminnan monimutkaisuuden ja viestintäsuhteiden kannalta. Isolla ryhmällä on todennäköisesti enemmän tietoa ja näkökulmia, mutta tiedonkulku, yhteinen sopiminen ja ajankäyttö on haastavampaa. On todettu, että on hyvä, jos tiimin koko on korkeintaan kymmenen, jolloin kyetään aktiiviseen vuoropuheluun, taataan riittävän monipuolinen toiminta, eikä pääse muodostumaan ongelmallista vapaamatkustamista. Vapaamatkustamisella tarkoitetaan yksittäisen jäsenen hyötymistä muiden työpanoksesta eli toiset tekevät työt hänen puolestaan. (Lämsä & Hautala 2004, 104-106, 144.)

Tiimin määrittelyssä voidaan käyttää erilaisia tekijöitä. Tiimien moninaisuutta ja erilaisia sosiaalisia todellisuuksia on kategorisoitu mm. tavoitteiden, koon, elinkaaren, rajojen, suhteiden tai johtamistavan perusteella. Edelleen voidaan tehdä jakoa kasvokkain viestiviin sekä osittain tai kokonaan viestintäteknologian välityksellä viestiviin tiimeihin. (Horila 2018, 21-22.) Työyhteisöt, jotka on muodostettu pysyviksi tiettyä tavoitetta ja tehtäviä varten, muodostavat yleensä vahvoja kulttuurijärjestelmiä (Kinnunen 2017, 172). Tiimin elinaika voi vaihdella vakinaisen ja väliaikaisen välillä. Vakinaisen tiimin etuna on, että jäsenet oppivat tuntemaan toisensa hyvin ja tunnistavat toistensa vahvuudet ja ongelma-alueet. Toisaalta ajan ja kokemusten myötä vakinaisen tiimin jäsenten ajattelutapa pyrkii yhdenmukaistumaan, jolloin joustavuus ja muutoskyky vähenee. Toimintavaltuuksien laajuus säätelee tiimin autonomiaa eli vapautta määritellä omaan työhön liittyviä asioita. Kun toimintavaltuudet ovat laajat, puhutaan itseohjautuvasta tiimistä, jolloin esimiehen tehtävänä on asettaa ja valvoa rajoja. Tiimi saattaa perustua vapaaehtoisuuteen tai siihen määrätään, tuolloin organisaatiossa on tarpeellista huolehtia hyvästä tiimikoulutuksesta, henkilöstön kehittämisestä ja ihmisten sitouttamisesta. Tiimit työskentelevät usein kunnianhimoisesti, on huipputiimejä ja niitä, jotka tavoittelevat hyvää työsuoritusta ja aikaisempaa mielekkäämpää työnteon mahdollisuutta. Tiimi voi työskennellä jatkuvasti yhdessä tai sen jäsenet tapaavat vain silloin tällöin toisiaan, kasvokkain tai virtuaalisesti. (Lämsä 2004, 129-130.)

4.2 Toimivan tiimin tunnusmerkit

Tiimi on enemmän kuin osiensa summa: yksilöiden osaaminen synnyttää ajattelua, jota ei syntyisi, jos sen jäsenet työskentelisivät itsenäisesti. Tiimityöllä ei vain saavuteta tavoitteita, vaan se myös kehittää tiimin jäsenten osaamista. Tiimi kykenee ratkaisemaan monimutkaisempia ongelmia kuin yksilö, ja myös tunnistaa ongelmat nopeammin sekä työskentelee tehokkaammin. Tiimityö myös lisää tutkimusten mukaan työtyytyväisyyttä. Hyvässä tiimissä on olennaista, että sillä on hyvä itsetuntemus; jäsenten vahvuudet ja heikkoudet tunnustetaan tiimin sisällä. Vahvaa tiimiä yhdistää merkityksellisyyden kokeminen ja jaettu käsitys tavoitteista. Jokainen tiimi on erilainen, pääasia on, että toimintamalli ja tiimin dynamiikka on tiimille selkeä, tiimin sisällä vallitsee luottamuksen ilmapiiri ja vuorovaikutus on avointa ja tarkoituksenmukaista. (Hiila ym. 2019, 67-69, 77-78.)

Hyvässä tiimissä arvostetaan ja hyödytään ihmisten ja ammattitaitojen erilaisuutta eli tiimissä on toisiaan täydentäviä taitoja. Oikea tasapaino hallitsevien (nopeus, ehdotusten lukumäärä, rohkeus) ja mukautuvien (harkinta, laadukkuus) ihmisten välillä sekä rehellinen keskustelu tuottavat parhaan lopputuloksen. Toisiaan täydentäviä tiiminjäseniä ovat myös asia- ja ihmiskeskeiset ihmiset. Asiakeskeisiä kiinnostaa työ ja sen eteneminen, he keskittyvät sovittuihin pelisääntöihin ja kirjallisiin ohjeisiin. Ihmiskeskeiset viihtyvät tiimissä ja tekevät mielellään yhteistyötä, työskentely on rentoa, joustavaa ja sitä leimaa tunteiden näyttäminen ja innostuminen. Kaikissa meissä on näitä kaikkia, painotus vaihtelee ja siitä syntyy ihmisten erilaisuus. (Spiik 2004, 134-135.)

Runsas ja avoin kommunikaatio, yhteinen ponnistelu sovittuihin päämääriin pääsemiseksi ja toisten tiimin jäsenten tukeminen ovat keskeisiä laadukkaan tiimin piirteitä. Hoeglin ja Gemuendenin (2001, 435-449) määritelmän mukaan laadukkaan tiimin elementtejä on kuusi. Tehtäväsuuntuneita laatutekijöitä tiimityössä ovat sujuva työhön liittyvä tiimin sisäinen viestintä/kommunikaatio, joka takaa tiedon vaihdon tiimin jäsenten kesken. Toinen laatutekijä on hyvä tehtäväkoordinaatio, joka tarkoittaa työn jakamista parhaalla mahdollisella

tavalla. Kolmas tehtäväsuuntautunut laatutekijä on jäsenten yhtäläinen työsuoritus, jossa kaikilla on mahdollisuus osallistua yhtä paljon tiimin tehtävien suorittamiseen. Jokaisen ammattitaito ja tieto ovat osa tiimin yhteistä suoritusta. Vuorovaikutukseen liittyviä laatutekijöitä on myös kolme. Toisten jäsenten tukeminen on välttämätöntä, on tärkeää, että vuorovaikutus näkyy yhteistyönä eikä jäsenten keskinäisenä kilpailuna. Toinen vuorovaikutukseen liittyvä laatulementti on ponnistelu yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Kolmas on tiimin kiinteys. Tällä tarkoitetaan tiimin jäsenten halua pysyä tiimissä. Tähän vaikuttaa kolme tekijää: suhteet työtovereihin, sitoutuneisuus tiimin tehtävään ja tiimin henki. On havaittu, että tiimin laatu on yhteydessä mm. tiimin suorituskyykyyn, kyykyyn asettaa toiminnalle päämääriä, päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen ja tiimin oppimiseen (Janhonen 2010, 29-30.)

Jokainen ihminen pystyy yhteistyöhön, jos haluaa, toki tässäkin on taasoeroja. Kun tiimissä on hyvä henki, löytyy yhteistyöhalua luonnostaan. Käyttämistään voi muuttaa ystävällisemmäksi ja rakentavammaksi, kysymys ei ole persoonan tai luonteenpiirteiden muuttamisesta. Tiimin hyvä ilmapiiri saa aikaan monia positiivisia asioita. Tiimin jäsenet haluavat auttaa toisiaan, antavat ja vastaanottavat neuvoja paremmin ja kaikki koetaan yhdenvertaisiksi, vaikka ammattitaito olisi erilaista. Hyvässä tiimihengessä toimii positiivinen kurinalaisuus yhteisiä pelisääntöjä kohtaan ja vuorovaikutus on avointa, yhteistyö myös muiden tiimien välillä on reilua. Palaveriinkin osallistutaan ja ryhmäpäätöksiä osataan tehdä. (Spiik 2004, 140, 152-153.)

Tiimityötaidot voidaan nähdä osana työyhteisötaitoja. Hyvien työyhteisötaitojen, ja hyvän johtamisen, varaan rakentuu koko organisaation työhyvinvointi. Kyse on asioista, johon jokaisen työntekijän on mahdollisuus vaikuttaa itse. Työyhteisötaidot mahdollistavat sujuvan työn ja luontevan, rakentavan ja ammatillisen mielipiteiden vaihdon. Ne mahdollistavat organisaation kehittymisen ja oppimisen. Tapamme olla vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa on merkityksellinen. Se rakentaa kannustavaa ja avointa kulttuuria tai pahimmillaan murentaa työmotivaatiota ja vie huomion ja energian pois työntekemisestä. Hyvään työkäyttämiseen on tärkeää panostaa. (Karttunen ym. 2017, 20-21.)

Myös Niemelä (2008, 139, 141) toteaa, että työn mielekkyys lisääntyy vain hyvin toimivissa työryhmissä ja jopa vähenee huonosti toimivissa työryhmissä, joissa myös stressioireilu on suurempaa.

Hyvän työyhteisön tunnistaa siitä, että sen jäsenet toimivat hyvin ammatillisesti eli työrooleistaan käsin. Työpaikalla ei tarvitse tykätä työkavereista tai esimiehestä, mutta toimeen on tultava kaikkien kanssa. Tämä työyhteisön toimivuuden lähtökohta hämärtyi 90-luvulla, kun tiimejä rakennettiin. Tuolloin korostettiin vahvasti tiimien me-henkeä, yhteenkuuluvuutta ja fiilistä, jonka vuoksi monet esimiehet ja työntekijät alkoivat kuvitella, että hyvän tiimin tuntomerkki on kaveruus. Ammatillisessa asenteessa on monia hyviä seurauksia. Keskustelu voi olla avointa, vapaata ja kyseenalaistavaa, kun työasiat keskustelevat, eikä kyseessä ole henkilöiden arvostelua. Luottamus siitä, että työasioista voidaan puhua suoraan, eikä selän takana, on tärkeää. Lisäksi ammatillisen asenteen kautta työyhteisö kykenee hyödyntämään ihmisten erilaisuutta, osaamista ja luovuutta, mikä on koko tiimityön ydin. Kun ihmiset palloittelevat ideoita ja tuovat esiin erilaisia näkökulmia, tiimi kykenee kehittämään uutta ja tekemään hyviä päätöksiä. (Järvinen 2008, 81-83.)

4.3 Tiimityön haasteita

4.3.1 Konfliktien hallinta

On virheellistä kuvitella, että hyvä työyhteisö tai tiimi olisi ongelmaton. On luonnollista, kun työtä tehdään, että siinä tulee päivittäin erilaisia virheitä, erehdyksiä ja ristiriitoja. Työn tekeminen on tullut jatkuvasti vaativammaksi mm. osaamisen, yhteistyön, kansainvälistymisen, kiireen ja jatkuvan muutoksen vuoksi, mikä tuottaa entistä enemmän ongelmatilanteita. Monien epäselvyyksien ja törmäyksien aiheutuminen työssä, työyhteisössä ja tiimeissä voidaan parhaiten estää sillä, että esimies ja työyhteisö kiinnittävät huomiota peruspilareiden kuntoon ja arvioivat jatkuvasti omaa toimintaansa ja sen kehittämistarpeita. (Järvinen 2008, 130-131.) Konfliktit nähdään usein negatiivisena asiana, mutta niiden hyödyllisyys tiimityölle on ilmeistä, jos ne käsitellään asianmukaisesti. Konfliktien

ratkaiseminen vaatii tiimiltä avointa kommunikaatiota, toisten kunnioitusta sekä luovien ratkaisujen ja kompromissien etsimistä, jotka tyydyttävät osapuolia.

(Levi 2017, 135.)

Ristiriidat tarkoittavat, että asiat voidaan nähdä toisellakin tavalla, tämä ei ole huono asia. Avoimen keskustelun avulla saadaan laajempia näkemyksiä ja todennäköisesti parempia ratkaisuja. (Spiik 2004, 187.) Ristiriidat ja erilaiset ideat ovat kehittymisen lähtökohta ja koko tiimimäisen työtavan idea, jokaisen vain pitää opetella avointa kommunikaatiota. Vaikka se on vaivalloista ja erimielisyyttä tuottavaa, se tarjoaa yksilöille ja koko työyhteisölle oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuden. Parhaimmillaan mielipiteiden vaihto synnyttävät uusia oivalluksia, ratkaisuja tai tuotteen, jota kukaan ei olisi yksin pystynyt aikaansaamaan. (Järvinen 2008, 102.) Työn sisällölliset ristiriidat edistävät myös luovuutta, sillä ne käynnistävät tiedonvaihdon, vastakkaisten mielipiteiden tutkimisen ja vallitsevan tilanteen uudelleen arvioinnin. Toisin kuin tehtäviin liittyvät konfliktit, ihmisten väliset konfliktit aiheuttavat negatiivisia reaktioita, kuten jännitystä, pelkoa, vihaa ja turhautumista. (Hülshager ym. 2009, 1132.)

Työyhteisötaidot tulevat näkyviksi vasta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, mikä osoittaa, että oman työn ja ammatillisen osaamisen kehittäminen on sidoksissa oman vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen. (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 200). Pehrmanin (2011, 254-255) väitöskirjassa vuorovaikutuksen ja oppimisen kehässä konflikti käynnistää vuorovaikutuksen ja konfliktista aletaan yhdessä keskustella. Keskustelu, kuuntelu, toisten reflektointi ja itsereflektointi lisäävät ymmärrystä ja näkökulmat laajenevat. Yhteinen ymmärrys lisää sovinto halua, kun kuullaan toisten näkökulmista, perusteluista, loukkaantumisen syistä ja tarpeista tarkemmin. Samalla kun sovitaan asioista, tapahtuu asenteiden ja perspektiivien muutoksia. Ihmiset oppivat ja sen ansiosta muuttavat käyttäytymistään. (Kuvio 2.) Ihminen oppii konfliktien avulla yhä paremmaksi ajattelusaan, vuorovaikutustaidoissaan, ihmissuhdetaidoissaan, yhteistyökyvyssään ja rohkeudessaan kohdata avoimesti uusia konflikteja.



Kuvio 2. Vuorovaikutuksen ja oppimisen kehä -restoratiivinen oppiminen (Pehrman 2011, 255).

Konfliktit voivat syntyä eri lähtökohdista, terveitä konflikteja tiimityölle tulee tehtävien painopisteistä ja niistä johtuvaista mielipide-eroista sekä näkökulmien ja arvojen eroista. Haitallisia lähtökohtia konflikteille syntyy vallan, palkkioiden ja resurssien kilpailusta, yksilön ja tiimin tavoitteiden eroista, huonosti johdetuista palavereista, vanhoista kaunoista ja huonosta kommunikaatiosta. Tiimit voivat lähestyä konflikteja eritavoin. Lähestymistavat kumpuavat persoonallisuuksista, sosiaalisista suhteista ja tilanteesta. Konflikteja voidaan ratkaista välttelemällä (kieltäminen, toivotaan sen häviämistä itsestään), sopeutumalla (yhteistyötä, muttei mielipiteitä tai ideoita), kohtaamalla yhteen ottaen (voittaminen, yksi mielipide), etsimällä kompromisseja (tasapainon löytäminen eri mielipiteissä) sekä yhteistyöllä (ratkaisujen löytämistä, jossa eri mielipiteiden tärkeimmät seikat huomioidaan, vaatii yhteistyötä ja kunnioitusta). (Levi 2017, 137-138, 143-144; Kopakkala 2008, 202-203.)

Tiimien konfliktien käsittelyä voidaan tukea luomalla tiimiin psykologista turvallisuutta, käyttämällä ulkopuolista neuvottelijaa tai käyttämällä strukturoitua neuvottelukäytäntöä. (Levi 2017, 145-149.) Muun muassa Levi (2017, 148-149) ja Kopakkala (2008, 203-204) käyttävät Fisherin, Uryn ja Pattonin (1991) kehittämää konfliktinratkaisumallia. Ensimmäisessä vaiheessa erotellaan toisistaan henkilöt ja asiat, jotta tunnevaltaisuus saadaan hallintaan ja löydetään ristiriidan

(työperäinen) syy. Toiseksi on tärkeä selvittää mitä osapuolet haluavat ja miten tavoitteet/asiat eroavat toisistaan. Sitten kehitetään erilaisia ratkaisuja ristiriidan ratkaisemiseksi ja arvioidaan niitä objektiivisesti. Tämä vaatii yhteisten tavoitteiden löytymistä, luovuutta ja sitä, että osaa lähestyä ongelmaa eri näkökulmista. Lopuksi osapuolten on tärkeää todeta, että ratkaisu oli kaikille hyvä.

4.3.2 Valta ja vaikuttaminen

Poliittiset instituutiot ovat keskeisiä vallankäytön paikkoja, mutta valtaa käytetään myös arjenvalinnoissa ja johtamisessa. Valta ja vallankäyttö tulevat näkyviin erityisesti päätöksenteossa ja strategiassa silloin, kun tilanteisiin liittyy ristiriitaisia intressejä. (Lammintakanen & Rissanen 2017a, 50.) Vaikuttaminen on tietoista vaikuttamista toiseen ihmiseen. Valta on kyvykkyyttä vaikuttaa toisen ihmisen uskomuksiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Myös tiimillä on yhteistä valtaa samankaltaisuuteen pyrkiessä, mm. sopivasta käyttäytymisestä. Sosiaalipsykologian näkökulmasta ihmiset muuttavat käyttäytymistään, koska haluavat kuulua ryhmään ja tulla hyväksytyksi siinä. Vaarana on ajautua ryhmäajatteluun, jossa toisinajattelu tai ryhmän johtajan kritisointi ei ole sallittua. (Levi 2017, 156.) Ryhmäajattelussa yksilöillä voi olla niin voimakas pyrkimys yksimielisyyteen, että he eivät harkitsekaan muita realistisia vaihtoehtoja. Silloin ongelmanratkaisussa ei voida käyttää hyväksi tiimin yksilöiden erilaisuutta. Eikä informaatiota, jonka mukaan päätöksiä tehdään, tarkastella huolellisesti, objektiivisesti ja kriittisesti. Päätöksiä myös tehdään, vaikka niistä ei ole keskusteltu tarpeeksi. Toisinajattelijat leimataan epälojaaleiksi ja vaikeneminen tulkitaan myöntymiseksi. Tiimi ajautuu helposti tilanteeseen, jossa eräänä toiminnan motiivina on ristiriitojen välttäminen turvallisuuden ja jatkuvuuden tunteen luomiseksi. (Paasivaara 2012, 68-69.)

Työyhteisöt, jotka on muodostettu pysyviksi tiettyä tavoitetta ja tehtäviä varten, muodostavat yleensä vahvoja kulttuurijärjestelmiä (Kinnunen 2017, 172). Vakinaisen tiimin etuna on, että jäsenet oppivat tuntemaan toisensa hyvin ja tunnistavat toistensa vahvuudet ja ongelma-alueet. Toisaalta ajan ja kokemusten

myötä vakinaisen tiimin jäsenten ajattelutapa pyrkii yhdenmukaistumaan, jolloin joustavuus ja muutосkyky vähenee. (Lämsä & Hautala 2004, 129.)

Jokaisella kiinteästi toimivalla ryhmällä on jonkinlainen oma kulttuurijärjestelmänsä. Tietoisen ja tavoitteellisen työkuulttuurin muutos on mahdollinen sekä organisaation johtamisjärjestelmässä että työyhteisössä ja tiimeissä, koska kyse on organisaation oppimiseen liittyvistä mekanismeista. Jos organisaation jäsenet oppivat vallitsevan kulttuurijärjestelmän ominaisuudet (tullessaan uusina työntekijöinä työyhteisöön), he voivat oppia myös uudenlaisen kulttuurijärjestelmän. Kulttuurimuutoksissa pyritään ryhmän sisäisen kulttuurijärjestelmän uudistamiseen, sillä ryhmän sosiaalinen kontrolli on melko aukoton; työtoverit antavat palautetta, jos talontapoja rikotaan. Sisäistä kulttuurijärjestelmää voidaan uudistaa järkipärisen keskustelun ja sopimisen avulla, tuomalla ryhmään uudella tavoitteellisella tavalla ajattelevia jäseniä, hajottamalla vanha ryhmä ja koostamalla se uudestaan tai vaihtamalla lähijohtaja. Organisaatioiden kulttuurimuutos on vaikea, monimutkainen ja vuosia kestävä prosessi. (Kinnunen 2017, 178-180.)

4.3.3 Ongelmien ratkaiseminen

Ongelmia on syytä käsitellä työlähtöisesti ja ammatillisesti, on tärkeää vetää raja henkilökohtaisten ongelmien käsittelyyn ja tarkastella ainoastaan niitä, jotka haittaavat työntekoa, työyhteisön toimivuutta, työturvallisuutta, yhteistyötä tai asiakaspalvelua. Näihin jokaisella on oikeus ja velvollisuus puuttua. Työstä ja perustehtävästä lähtevä tarkastelutapa koskee myös käyttäytymistä, vaikka suorittaisi työnsä erinomaisesti, se ei oikeuta yhteisten pelisääntöjen rikkomiseen. (Järvinen 2008, 132.)

Ongelmien käsittelyssä tulee muistaa, että ne käsitellään kaikkien asianosaisten kesken ja jokainen omasta näkökulmastaan, ei ole tarkoitus puhua toisten suulla. Moni miettii, miten suoraa palautetta antaa loukkaamatta toisia ja jos sitä ei osata tehdä, usein pysytään hiljaa. Hyvä periaate on lähestyä kysyvällä ja

tutkivalla asenteella esim. miksi hän teki niin kuin teki, jolloin puheeksi ottaminen helpottuu. (Järvinen 2008, 133-136.)

Käytännössä usein tiimit ratkovat ongelmia ennen kuin he ovat ymmärtäneet ongelmaa, jolloin ratkaisuja tehdään intuitiivisesti, automaattisesti ja enemmän tunneajattelulla kuin järkipäisesti, tietoisesti ja loogisesti. (Levi 2017, 219, 223.) Ongelmien käsittelyssä on tärkeää tiedostaa, mistä ongelma johtuu. Jos ongelmia ratkaistaan pohtimatta niiden taustalla olevia syitä, voivat ratkaisut olla liian pinnallisia ja ongelmat pulpahtavat uudestaan esiin. Ongelmanratkaisuun käytettävästä ajasta suurin osa tulee käyttää ratkaisuun (70-80% ajasta). (Spiik 2004, 232.) Ratkaisukeskeisellä lähestymistavalla ongelmia lähestytään asenteella, mitä voitaisiin tehdä toisin. Kun on keksitty toimivilta tuntuvia keinoja, otetaan ne käyttöön ja seurataan, oliko niistä hyötyä. (Järvinen 2008, 136-137.)

Tiimien ongelmanratkaisussa voi käyttää kuusivaiheista mallia (Levi 2017, 219, 224):

1. Ongelman määrittely
2. Ongelman arviointi
3. Ratkaisuvaihtoehtojen tuottaminen
4. Ratkaisun valinta
5. Ratkaisun käyttöönotto/implementointi
6. Tuloksen arviointi

Ongelman tunnistaminen, määrittely ja analysointi ovat avainasemassa ja sille tulee antaa aikaa. Akuutit ja tutummat ongelmat tunnistetaan usein helpommin kuin kroonisemmat tai uudet ongelmat. Tiimit, joissa vuorovaikutus ja positiivinen asenne pysyy konflikteissakin, tunnistavat ongelmia paremmin. Ratkaisuvaihtoehtojen tuottamisessa on tärkeää, että kaikki tiimin jäsenet osallistuvat ja pieniäkin ehdotuksia kuunnellaan. Vaihtoehtoja punnitaan tarkasti ennen päätöksentekoa. Käyttöönottoa on tärkeä arvioida, vaikka ratkaisuun oltaisiin

päästy yhteisymmärryksessä. Arvioinnissa on hyvä tarkastella tuloksen lisäksi koko ongelmanratkaisuprosessia. (Levi 2017, 224-228.)

4.3.4 Päätöksenteko

Päätöksenteko on tiimien keskeisimpiä tehtäviä, jossa tiimien etuna on erilaiset taidot ja näkemykset, jolloin tiimissä on runsaasti resurssia ja osaamista päätöksentekoa varten. Tiimit myös korjaavat virheellistä tietoa yksilöitä paremmin ja toistavat samoja virheitä vähemmän, kun tiimi yhteisesti muistaa asioita paremmin. Tiimit saattavat törmätä myös ryhmäajatteluun (samanmielisyyteen) tai ryhmäpolarisaatioon (ryhmä on valmis tekemään riskialttiimpia päätöksiä kuin yksilöt yksinään), jotka haittaavat hyvien päätösten tekemistä. Tiimin päätöksenteossa on haasteena lisäksi erimielisyydet, liian nopeat deadlinet ja ulkoinen painostus/stressi. (Levi 2017, 177-187.)

Yhteisymmärrys päätöksenteossa on hidas prosessi ja sitä täytyy tiimin jäsenten harjoitella. Yhteisymmärrys ei tarkoita sitä, että kaikki ovat täysin samaa mieltä asiasta vaan sitä että kaikki hyväksyvät asian. Äänestyksellä luodaan helposti häviäjiä ja voittajia, joka haittaa myöhemmin toiminnan jalkauttamista. Yhteisymmärryksellä taas pyritään löytämään kaikkia tyydyttävä ratkaisu, se myös parantaa tiimin jäsenten sosiaalisia suhteita. Yhteisymmärryksen löytäminen helpottuu, kun kuuntelee toisten mielipiteitä, ei vaihda omaa mielipidettä vain välttääkseen konfliktia, välttää nopeita päätöksiä äänestyksellä tai kolikoneitolla, rohkaisee toisia perustelemaan mielipiteensä, jotta ymmärrys siitä paranee, ei oleteta että jonkun pitää voittaa tai hävitä erimielisyyksissä, kannustaa kaikkia osallistumaan sekä etsii luovia ja yhteisiä ratkaisuja, ei niinkään kompromisseja. (Levi 2017, 190-191.)

4.3.5 Luovuus

Tiimien luovuus voidaan ajatella siten, että jäsenten keskimääräinen luovuus on korkeaa tai siten, että yksi tiimin jäsenistä on erityisen luova. Jos tiimin tehtävät

ovat selvästi riippuvaisia toisistaan, on parempi, että jäsenten keskimääräinen luovuus on korkealla tasolla. (Yingjie ym. 2022, 383.) Mitä monimuotoisempi tiimi on, sitä enemmän on taitoja, tietoa, näkökulmia sekä kommunikointia myös tiimin ulkopuolelle. Jaettu visio (yhteisymmärrys mm. resurssien käytöstä) ja työtehtävien keskinäinen riippuvuus (tiedon jakaminen ja kommunikointi) lisäävät tiimin luovuutta. (Hülshager ym. 2009, 1129-1131.) Ryhmien on todettu olevan tietyissä asioissa vähemmän luovia verrattuna yksilöihin. Ongelmanratkaisussa tiimit tuottavat usein vähemmän ideoita kuin yksilöt yksinään. Tähän on syynä mm. tiimin negatiivinen tai kriittinen ilmapiiri, henkilöiden välillä voi olla konflikteja, jotka vähentävät luovuutta, tiimit käyttävät työskentelyyn enemmän aikaa, jolloin luovuudesta tulee hitaampaa ja tehottomampaa. Lisäksi luovuutta heikentää yhteenkuuluvuuden paine ja sitä dominoivat henkilöt. Toisaalta, kun tiimissä koetaan turvallisuutta erilaisiin mielipiteisiin, luovia ideoita tuotetaan enemmän kuin yksilöt esim. aivoriihiyppisessä työskentelytavassa. (Levi 2017, 241, 243.) Pitkäikäisissä tiimeissä luovuus saattaa myös heikentyä, sillä tiimistä tulee herkempi ryhmäajattelulle, homogeenisempi ja taipuvaisempi vähäisemmälle kritiikille. Pitkään toimineiden tiimien jäsenet keskittyvät omaan tiimiinsä ja kommunikoivat heikommin tiiminsä ulkopuolelle, joka olisi elintärkeää innovaatioille. Rutiinit ja vakaus antaa turvallisuuden tunnetta, josta ei välttämättä olla halukkaita luopumaan. (Hülshager ym. 2009, 1130.)

Luovuutta voidaan tiimityössä edistää monin tavoin. Vapaus tehtävien suorittamisessa, johtajan esimerkki (vuorovaikutus, selvät ohjeet, vähäinen kontrollointi), rohkaisu, huomiointi (palaute, palkitseminen), yhteistyö (organisaatiossa uusien ideoiden hyväksyvä ilmapiiri), aika (riittävä aikataulu), haasteellisuus (riittävän haasteelliset tehtävät) ja motivaatio (merkityksellisyys tai kilpailukyvyn parantuminen) lisäävät luovuutta työyhteisössä. (Levi 2017, 248-249.) Tiimin jäsenten aito erilaisuus, sen ymmärtäminen ja hyödyntäminen edistää luovien toimintatapojen ja uusien ideoiden syntymistä. Yhteisöllisesti johdetussa tiimissä jäsenten erilaisuus käännetään vahvuudeksi. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 40-42.)

4.4 Tiimitoiminnan tukeminen

Asiantuntijaorganisaatiossa aidon tiimityön kehittäminen on usein monimutkainen tehtävä. Se on suunniteltava ja toteutettava huolellisesti, sitä edellyttävät tiimien erityispiirteet, joista yksi tärkeimmistä on erikoisosaaminen. Asiantunteemukseen liittyy usein omien ajatusten ja ratkaisujen jopa mustasukkainen varjelu. Toisinaan asiantuntijat kytkevät huomaamattaan ihmisarvonsa ja asiantuntijuutensa yhteen, jolloin voi syntyä väärä tunne, että jos asiantuntijudesta antaa jotain pois (ideoita, tietoa, ratkaisuja) niin ihmisarvo vähenee. Toisaalta löytyy paljon ennakkoluulottomia ja avoimia asiantuntijoita, jotka mielellään jakavat tietojaan ja osaamistaan muille. Pelisääntöjä, niiden noudattamista ja hyvää johtamista tarvitaan asiantuntijaorganisaation tiimityössä. (Spiik 2004, 92.)

Tiimitoimintaa voidaan lisätä monin eri tavoin. Töitä voidaan vaihtaa (työnkierto) ja työtehtäviä voidaan laaja-alaistaa (opetellaan toisen työtehtäviä, jolloin sijaistaminen ja kiireapu helpottuvat), näiden myötä usein saadaan rakennettua järkeviä ja mielekkäitä työkokonaisuuksia, joiden kehittämiseen on osaajia. Lisäksi tiimitoimintaa voidaan lisätä antamalla vapauksia, sallimalla kokeilua ja kehittämistä, lisäämällä tiimin itsenäisyyttä ja päätäntävaltaa, ymmärtämällä organisaation päämäärää ja tavoitteita sekä parantamalla määrä- ja laatumittareita. (Spiik 2004, 63-109.) Yksittäisen työntekijän tai tiimin ydintehtävän esiintuominen on myös rikastavaa vuorovaikutusta. Tällaisia käytänteitä voivat olla avointen ovien päivä (tiimit avaavat tekemistään toisille tiimeille), vaihtopäivät (eri tiimien kesken muodostetaan tutustumistyöpareja, joista toinen osapuoli viettää päivän toisessa parissa ja lopuksi vaihdetaan ajatuksia toisten työstä ja mietitään yhteistyötä), satunnaiset lounastapaamiset toisten tiimien kanssa ilman virallista agenda, infoseinä (fyysinen tai digitaalinen, ihmisten esittely) tai teemaryhmät (tietyn teeman mukaan järjestettyjä tapaamisia eri tiimin jäsenten kesken). (Hiila ym. 2019, 204.)

Onnistunut työnkierto tuo omaan yksikköön arvokasta ja uutta tietoa sekä lisää henkilöstön joustavuutta ja muutosvalmiutta. Se edellyttää kuitenkin hyvää

suunnittelua tavoitteista (oppiminen, vaihtelu, kontaktit vai uudet tehtävät) ja kestosta. Yleensä puolesta vuodesta vuoteen kestävät kierrot ovat sopivia, sillä silloin henkilö pääsee sisälle uuteen yksikköön ja alkaa hallita uutta työtä. Työnkierto nähdään yhtenä henkilöstön kehittämisen keinona, joka on yksi tapa ylläpitää ja parantaa toimintavalmiuksia ja suoritustasoa. Muita ovat mm. sijaisuuDET, työtehtävien uudelleen organisointi, työn laajentaminen tai rikastaminen, mentoritoiminta, koulutukset, kehityskeskustelut ja verkostoituminen oman organisaation sisällä. (Laaksonen & Ollila 2017, 226-227, 232.)

Ryhmäytyminen (tiimiytyminen) tarkoittaa niitä toimia, joilla ryhmä oppii tuntemaan toisensa, hahmottaa toimintansa rajat ja säännöt sekä löytää itselleen yhteisen tehtävän. Siihen kuuluu myös kunnioittavan, turvallisen ja rakentavan ilmapiirin vakiinnuttaminen. Kun ryhmäytyminen onnistuu, ryhmästä tulee itsestään tietoinen, tavoitteellinen ja kiinteydestä huolehtiva. Lisäksi on annettava aikaa ryhmän jäsenten tutustumiselle ja vuorovaikutukselle. (Vehviläinen 2020, luku 4.) Ryhmäkulttuurin kehittymisen kannalta on erittäin hyödyllistä, että siihen tulee uusia jäseniä. Samalla, kun vanha ryhmä pyrkii säilyttämään vakiintuneet toimintatapansa, se joutuu perustelemaan niiden tarkoituksenmukaisuutta. Siitä rakentuu kulttuurijärjestelmien muutos ja kehittyminen. (Kinnunen 2017, 175.)

Yhteistyötä voidaan tiimien välillä tukea eri tavoin. Kilpailusta johtuvat sekavat tavoitteet on syytä purkaa yhteiseksi tavoitteeksi. Luottamusta ja kommunikaatiota voidaan rakentaa uudelleen (tue tiimiläisten mielipiteiden ja tunteiden ilmaisua, huomioi pienetkin ideat, ota vastaan/pyydä erilaisia näkemyksiä tiimin tämänhetkisestä toiminnasta, huomioi toiset kiistoissa, etsi tietoa ulkopuolelta päätöksenteossa, kritisoi ideaa, mutta älä motivaatiota tai ihmistä, vältä joko-tai-ajattelua). Kannattaa tukea epäitsekkeitä normeja ja neuvottelevaa yhteistyötä. (Levi 2017, 95-98.)

Paasivaaran & Nikkilän (2010, 18) mukaan yhteisöllisyyden peruskivijalka on sallivassa ilmapiirissä, johon kuuluu tasa-arvoisuutta, huumoria, rakentavaa väittelyä sekä luottamusta ja avoimuutta. Hiila ym. (2019, 148, 168) esittävät, että älykkään tiimin salliva ilmapiiri rakentuu kolmesta elementistä: 1)

epäonnistuminen nähdään menestyksen edellytyksenä, 2) kokeilukulttuurin toimintaperiaatteet tunnustetaan ja 3) kyvystä hyödyntää konflikteja.

Huipputiimeissä työ ei ole virheetöntä vaan virheet uskalletaan tuoda esille.

Tästä häpeän pelon puuttumisesta voidaan puhua myös psykologisena turvallisuutena. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan uskomusta siitä, että yhteisössä on turvallista ottaa riskejä ilman pelkoa häpeästä. Se koostuu neljästä osa-alueesta: yhteenkuuluvuus (olla osa joukkoa ja hyväksyty), oppiminen (kysyminen, palautteen antaminen ja saaminen, kokeilu ja epäonnistuminen), osallistuminen (osaamisen ja kyvykkyyden käyttäminen) ja haastaminen (kyseenalaistaminen ja uskallus olla eri mieltä). Tiimi ei voi kasvaa ja kehittyä, jos häpeän pelko estää tiimiä jakamasta tietoa, se heikentää tiimin kollektiivista oppimista virheistä. Parhaimmillaan tiimin jäsenet tukevat toisiaan ja tuovat toistensa parhaat puolet esiin. Psykologisen turvallisuuden lisäksi hyvässä tiimityössä tarvitaan tiimiläisten sitoutuneisuutta työskentelemään tiimin hyväksi, tiimin tavoitteiden ja sen jäsenten roolien kirkkautta, merkityksellisyyden tunnetta työstä ja tunnetta, että jokaisen tiimiläisen työpanos on tärkeä. (Rantanen ym. 2020, 212-213.)

Psykologisen turvallisuuden lisäämisestä kannattaa tiimissä avoimesti keskustella ja arvioida. Ratkaisevinta tuntuu olevan se, miten tiimissä muutetaan suhtautumista virheisiin, että ne aletaan nähdä oppimiskokemuksina. Esimies ei yksinään luo tiimiin psykologista turvallisuutta, vaan se muodostuu koko tiimin yhteistyön seurauksena. Tiimiin tarvitaan avointa ja hyväksyvää kommunikaatiota sekä kannustusta palautteen antamiseen ja mielipiteiden kertomiseen. Tärkeää on oppia keskustelemaan hyväksyvästi silloinkin, kun asioista ollaan eri mieltä. (Rantanen ym. 2020, 212-214.)

5 Tiimin johtaminen

5.1 Esihenkilön rooli tiimien johtamisessa

Tiimityössä johtamisella on tärkeä rooli ilmapiirin luomisessa. Johtamisella vaikutetaan ja kannustetaan osallistumaan päätöksentekoon eli johtajuus on muokautuvaa ja myös hajautettua. Esihenkilö voi myös tasoittaa tiimin voimasuhteita (hierarkiaa) ja siten parantaa tiimin jäsenten kokemaa psykologista turvallisuutta ja sitä kautta kannustaa ihmisiä puhumaan ja osallistumaan. On myös tärkeää tarjota tilaisuuksia vuorovaikutukselle ja rohkaista siihen, sillä niissä tapahtuu tiimin oppimista eri jäsenten ja eri ammattiryhmien välillä. (Rydenfält ym. 2017, 355-358.)

Johtajuus ja alaisuus on muuttunut työelämässä viime vuosikymmeninä ja on tärkeää selkiyttää niiden erilaiset tehtävät ja roolit. Tiimityön lisääntyessä esimiehen käskyttävä rooli on muuttunut, mutta sen vastakohta ei ole johtamattomuus eikä täydellinen itseohjautuvuus. Voidakseen toimia yhteisen päämäärän eteen, kaikki tiimit tarvitsevat hyvää ammattitaitoista johtamista. Lähiesimiesten tehtävänä on tuoda ylimmän johdon tavoitteet ja suunnitelmat yksiköiden ja osastojen käytäntöön. Tämän johtamisketjun lopputuloksena määräytyy jokaiselle ryhmälle ja tiimille sen oma tehtävänsä organisaatiokokonaisuudessa. Lisäksi jokainen yksilö saa oman erityistehtävänsä ja vastualueensa työryhmän osana. Käskyttävän johtamisen murenemisen myötä myös työntekijän roolissa on tapahtunut selkeä muutos. Enää ei riitä, että sen enempää miettimättä hoitaa tehtävänsä, vaan työntekijältä vaaditaan hyvin oma-aloitteista, yritteliästä ja laaja-alaista vastuunottoa ja oman osaamisen käyttöä koko tiimin tai työyhteisön hyväksi. (Järvinen 2008, 57-61, 74.)

Yleisesti työpaikoilla on käytössä malli, jossa esimies on tiimin ulkopuolella ja tulee tiimiin mukaan tarvittaessa. Tiimi saattaa pyytää apua tai organisaation kautta tulee asioita, jotka täytyy käsitellä tiimissä. Esimiehen rooli on erilainen tiimin autonomiasta riippuen. Osittain itseohjautuvassa tiimissä, kuten kohdeorganisaatiossa katsotaan olevan, esimies saattaa sopia esim.

tehtäväkokonaisuuksista ja sen jälkeen tiimi toimii itsenäisesti. Tiimeissä kannattaa usein valita tiiminvetäjä tai yhdyshenkilö. Tiiminvetäjä osallistuu usein varsinaisen tiimin työhön, tämän lisäksi toimii yhdyshenkilönä eli ottaa vastaan tiimille tulevaa tietoa ja välittää tietoa tiimistä ulospäin. Esimiehen, tiiminvetäjän ja tiimin välillä on tärkeää sopia tehtävien ja vastuiden jakamisesta. (Spiik 2004, 184-185.)

Työyhteisössä on ristiriitoja ja konflikteja, joihin esimiehen tulisi puuttua ajoissa, jotta ongelma ei laajene ja vaikuta työmotivaatioon, tuottavuuteen ja työmoraliin. On myös konflikteja, jotka työntekijöiden tulisi hoitaa keskenään, eikä esimies saisi puuttua niihin. Usein vaikeutena on ymmärtää, koska puuttua konfliktitilanteeseen. Ristiriidat voivat johtua myös työntekijöiden jatkuvasti kasvavista odotuksista työnantajaa kohtaan, esimerkiksi palkkatasosta. Esimiehen haasteena on myös rauhoittaa ulkopuolelta tulevien ristiriitojen seuraukset työyhteisössä, jotta työyhteisö voisi toimia perustehtävän mukaisesti. (Laaksonen & Ollila 2017, 261-262.)

Esimiehellä on useita rooleja, Spiikin (2004, 196-200) mukaan päärooleja on neljä. Käskijän rooli on nykyään vähentynyt, vaikka on edelleen tilanteita, joissa sitä tarvitaan. Jos käskyttämiseen joudutaan, tiimityössä se analysoidaan ja puretaan jälkeinpäin palavereissa, jotta vastaava tilanne voidaan jatkossa hoitaa paremmin. Esimerkin roolissa esimies toimii nykyään käyttäytymisen, asennoitumisen, erilaisuuden arvostamisen, arvojen toteutumisen, avoimuuden ja yhteistyötaitojen kautta. Jos esimerkkinä toimiminen tarkoittaa tiimin työhön osallistumista, esimiehen on tarkkaan arvioitava, milloin näyttää esimerkkiä ja milloin väistyy syrjään ja antaa tiimin itse tehdä työnsä. Kaksi muuta roolia ovat valmentaja ja näkijä, jotka liittyvät kokonaisjohtamiseen ja tiimityön organisointiin. Valmentajan roolilla tarkoitetaan ihmisten johtamista ja se vaatii avointa kommunikaatiota, kuuntelemisen taito on yhtä tärkeää kuin puhuminen. Näkijän rooli tähtää tulevaisuuden lukutaitoon, visiot ja tulevaisuuden mielikuvat saavat ihmiset innostumaan ja antavat työlle mielekkyyttä. Tähän rooliin liittyy myös johtaminen asioiden, tavoitteiden ja suunnitelmien kautta. Ihmisillä pitää olla selkeät käsitykset tavoitteista ja kun ne on saavutettu, seurataan yhdessä

onnistumista. Ihmisten sitoutuminen tavoitteisiin on parempaa, kun heidät otetaan mukaan työn suunnitteluun. Tiimityöskentelyssä tämä tavoitejohtaminen on ehkä esimiehen tärkein rooli. (Spiik, 2004, 196-204.)

Työn luonne on muuttunut organisaatioiden mataloitumisen myötä ja tiimityöskentelytapojen yleistyessä myös julkisella sektorilla. Esimieheltä vaaditaan enemmän muutosjohtajan ja valmentajan ominaisuuksia. (Laaksonen & Ollila 2017, 212.) Valmentava ote on johtajuuden ottamisen väline. Johtajuus on sekä riittävää asennetta että toimintaa, joka synnyttää seuraajuutta. Valmentava johtaja ohjaa johdettavien ajattelua kysymysten avulla, jolloin tiimiläisten ajattelun laatu paranee. Hän luo edellytyksiä, jotta tiimiläiset kasvavat ja kukoistavat omilla vastuualueillaan yhteisen työn tekijöinä. Valmentavan otteen myötä tiiminjohtaja tekee monessa kohtaa itsensä tarpeettomaksi varsinaisen substanssin osajana. Valmentavassa tiimin johtamisessa on kolme keskeistä toimintatapaa, jotka ohjaavat arjen johtamistyötä: esihenkilö on tavoitteellinen suunnannäyttävä, toimii osallistavana mahdollistajana ja yhteisen työn tekijänä sekä rakentaa arvostavaa yhteistyötä. (Ristikangas ym. 2021, 51-52, 57.)

Tavoitteellisena suunnannäyttäjänä esihenkilö pitää tiimiläiset kartalla siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Suunnannäyttäminen ja tiimin olemassaolon vahvistaminen ovat tiimin olemassaolon perusasioita, joihin koko tiimityöskentely pohjautuu. Tavoitteellisuus on näistä kolmesta toimintatavasta helpoiten omaksuttavissa, koska se on organisaatiokielessä jo usein entuudestaan tuttu. Valmentava tiimin johtaja ohjautuu tavoitteista ja ohjaa samalla johdettaviaan toimimaan tavoitteellisesti. (Ristikangas ym. 2021, 52.) Esimiehen tehtävänä on siis asettaa tiimille ja yksilöille heidän toimintaansa ohjaavat selkeät ja ymmärrettävät tavoitteet, tehtävät ja pelisäännöt, jotka on yhdessä laadittu. Näiden seuraminen tuo työyhteisölle reilua sekä tasapuolisuutta ja se edellyttää esimieheltä riittävää lähellä oloa ja helposti lähestyttävyyttä. (Järvinen 2008, 65-66.)

Osallistavana yhteistyön rakentajana, valmentava tiimin johtaja työskentelee tasavertaisena kollegana ja työntekijänä yhdessä tiimiläisten kanssa. Hänen tehtävänsä on aktivoida ihmisiä pohtimaan, miten asiat hoidetaan yhteistyössä niin, että tavoitteet saavutetaan. Valmentava tiimin johtaja ei kerro, miten tehdään,

vaan hän uskoo tiimin yhteistyöhön ja yhteiseen ajatteluun, joiden ansiosta ratkaisut löydetään. Valmentava tiimin johtaja osallistaa eli aktivoi yhteistä ajattelua. Käytännössä se voi tarkoittaa esimerkiksi tiimin keskinäisen keskustelun ohjaamista tai kollegojen välisen yhteistyön vahvistamista. Iso ideologinen muutos tapahtuu myös siinä, että päätöksenteon painopiste siirtyy perinteiseltä polulta yhdessäohjautuvalle tiimille. Jotta tiimi kykenisi tekemään päätöksiä ja pystyisi pitäytymään niissä, se tarvitsee vahvaa valmentavaa otetta. Yhteisiin päätöksiin sitoudutaan, kun kaikkien mielipiteet ovat ensin tulleet nähdyksi ja kuulluksi. Mitä enemmän tiimiläisiä aktivoidaan ja osallistetaan tekemään yhdessä valintoja, priorisointia ja uuden kehittämistä, sitä enemmän sitoutuminen kasvaa. (Ristikangas ym. 2021, 53.)

Kolmannessa toimintatavassa, yksilöiden kukoistuksen mahdollistajana, esihenkilö luo edellytyksiä onnistumiselle. Arvostava ote kumpuaa ihmiskäsityksestä ja suhtautumisesta toisiin. Se näkyy muun muassa hyväntahtoisuutena muita kohtaan ja tapana puhua asioista ihmisille. Arvostus on huomion osoittamista ja ajan antamista. Se on toisen vahvistamista myönteisen palautteen avulla sekä sellaisen kehittävän palautteen antamista, jolla osoitetaan kiinnostusta toisen kehittymistä kohtaan. Tiimin jäsenten keskinäinen arvostus näkyy keskinäisenä luottamuksena, aktiivisena yhteistyönä, tiedon jakamisena, yhdessä oppimisena ja toisten auttamisena ilman välitöntä avunpyyntöä. Arvostus on uskallusta nostaa vaikeita asioita käsittelyyn, puuttua epäkohtiin ja korjata yhdessä tunnistettuja toimimattomuuksia. Arvostusta on hankalien asioiden aikuismainen käsittely, epäonnistumisten yhteinen käsittely sekä halu nähdä toisissa vahvuuksia ja kyky auttaa toista onnistumaan, ylittämään itsensä. (Ristikangas ym. 2021, 54.)

Aikaisemmin moni esimies oli ryhmän paras ammattilainen. Nykyään kaikki erikoistuvat enemmän tai vähemmän, ei ole aina edes järkevää, että samaa työtä osaa moni tehdä yhtä hyvin. Erilaisille tehtäville löytyy erikoisosaaaja ja hänelle varahenkilö. Jos tiimillä on esimies, joka osaa tehdä kaikki tiimin työt yhtä hyvin kuin tiimin jäsenet, tekee hän todennäköisesti vääriä töitä. (Spiik 2004, 196-200.) Koska esimies ei useinkaan ole asiantuntija alaistensa työn suhteen,

hänen pitää auttaa alaisiaan hyödyntämään osaamistaan, kokemustaan, ammattitaitoaan ja luovuuttaan työyhteisön perustehtävän suuntaan. (Järvinen 2008, 65.)

5.2 Osaamisen johtaminen ja tiimioppiminen

Osaamisen kehittäminen on siirtynyt yksilöltä yhteisön osaamisen kehittämiseen, sillä osaaminen paikantuu yhä selvemmin ryhmiin, verkostoihin ja organisaatioihin myös sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kun osaamista jäsennetään teorian tiedon, käytännön, kokemuksen ja hiljaisen tiedon ketjuna, koulutus on vain yksi osaamisen kehittämisen elementti. Olisi siis tärkeä pohtia, millainen oppimisympäristö organisaatio on. Ympäristö vaikuttaa oppimisen suuntautumiseen, opitun siirtymiseen organisaation sisällä, henkilöstön yhteistyöhön ja kykyyn tuottaa hyötyä asiakkaille. (Lammintakanen 2017, 250-251.) Vaikeudet tiimityössä ja vuorovaikutuksessa vaikuttavat potilaan hoitoon: kokonaisvaltainen näkemys potilaan ongelmista häiriintyy ja potilaiden hoito ei toteudu tavalla, jota tiimin jäsenet olisivat halunneet toteuttaa. Ammattilaisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu oppimista, johon vaikuttaa se, hoidetaanko vaikeudet yhdessä keskustellen vai ei. (Kvarnström 2008, 201.)

Johtajien tehtävänä on rakentaa ilmapiiriä, jossa jokaisella on mahdollisuus kehittyä. Organisaation osaamista tulee pitää laaja-alaisena kokonaisuutena, joka lähtee jäsenten omista taitoista ja etenee organisaation toimintatapoihin ja aina kulttuuriin sisältyviin tiedostettuihin sekä tiedostamattomiin toimintakäytäntöihin ja -rutiineihin asti. Oppivan organisaation mahdollistaminen vaatii oikeanlaista johtajuutta, jossa johtaja toimii suunnittelijana, järjestelijänä ja opettajana. Johtaja kantaa rakentamisen vastuun organisaatiosta, jossa ihmisten on jatkuvasti laajennettava kykyjään ymmärtää monimutkaisuutta, selkeytettävä visioita ja kehitettävä yhteisiä toimintamalleja. (Laaksonen & Ollila 2017, 178.)

Tiimillä on joka tapauksessa aina kaksi tehtävää: työ, jota sen on tarkoitus tehdä ja jota varten se on olemassa eli niin sanottu perustehtävä. Sen lisäksi tiimin täytyy jatkuvasti säilyttää kiinteytensä eli pysyä tiiminä muuttuvissa

olosuhteissa. Pysyvimmat ja parhaiten toimivat ryhmät ovat onnistuneet luomaan jotain rakenteita ja keinoja tiimin ylläpysymiseksi. Tämä tarkoittaa käytännössä, että tiimillä on kyky oppia. Tiimit pystyvät tähän harvoin ilman, että joku ohjaa tiimin toimintaa ja osoittaa tapoja, joilla tiimin jäsenet voivat eri tilanteissa olla hyödyksi toisilleen, käsitellä toistensa asioita ja antaa palautetta ja oppia toistensa kokemuksista. Ryhmäohjauksen voikin nähdä tiimin tai yhteisön toimijuuden tukemisena. (Vehviläinen 2020, luku 4.)

Organisaatio ja työyhteisö tarvitsevat jokaisen yksilön osaamista, jotta ne voivat saavuttaa tavoitteensa. Osaamista tulee johtaa, jotta tarvittava osaamiseen liittyvä pääoma saadaan käyttöön ja hyödynnettyä optimaalisesti. Johtamista tarvitaan myös osaamisen kehittämisessä, jotta organisaatio ja työyhteisö pysyvät jatkuvassa muutoksessa muun kehityksen mukana. Oppiva organisaatio-käsitettä voidaan perustellusti käyttää osaamisen johtamisen tausta-ajatuksena. Oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, jonka henkilöstö jatkuvasti lisää omaa kykyään luoda todellisuuttaan ja tulevaisuuttaan. Oppiva organisaatio edistää henkilöstön osallistumista innovatiiviseen yhteistyöhön sekä omassa organisaatiossa että eri organisaatioiden välillä. Tärkeitä elementtejä ovat henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa omaan oppimiseensa ja kehittymiseensä. Työhön sitoutuminen, aloitekykyisyys, vastuuntuntoisuus ja omien vahvuuksien sekä heikkouksien tunnistaminen rakentavat pohjaa oman toiminnan parantamiselle. (Laaksonen & Ollila 2017, 175, 178.)

Työ sinällään toimii jo oppimisympäristönä. Työssä oppimisessa keskeisiä menetelmiä ovat yhteistoimintaan perustuva oppiminen, tiimioppiminen ja kokemuksista oppiminen. Yhteistoimintaan perustuva oppiminen on yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävää yhteistä opiskelua, jonka perustana on toisten auttaminen ja jokaisen aktiivinen osallistuminen toimintaan. Tiimioppimisessa puolestaan keskitytään kehittämään tiimien toimintaa, joka on myös yksi oppivan organisaation peruslähtökohta ja tavoite. Kokemuksista oppiminen on jatkuva prosessi, jolla tarkoitetaan oman toiminnan ja ajattelun pohdiskelua eli reflektointia. Se on aktiivista itsearviointia, jossa tieto luodaan kokemuksen

muutoksen avulla. Siinä opitaan kokemuksista, jotka muovaavat ja toteuttavat yksilön kehittymismahdollisuuksia. (Laaksonen & Ollila 2017, 179-180.)

Tiimityöhön on siirrytty lähes joka alalla, koska asiat ovat tulleet niin monimutkaisiksi, ettei niitä yhden ihmisen hyvälläkään kokemuksella ja osaamisella kyetä ratkaisemaan. Tiimit ovat monin verroin yksittäisiä ihmisiä tehokkaampia oppimaan, ratkaisemaan ongelmia, löytämään virheitä, ideoimaan ja kehittämään uutta sekä saavuttamaan tuloksia. Tiimit oppivat yhdessä ja tiimien osaaminen on yhteistä. Ketterästi oppiva tiimi muodostuu seuraavista tekijöistä: kollektiivinen älykkyys, psykologinen turvallisuus, vuorovaikutus, tiimin tehokkaat toimintatavat ja tiimin ketterät oppimistavat. Kollektiivinen älykkyys tarkoittaa tiimin yhteistä älykkyyttä, ei yhdenkään yksittäisen jäsenen älykkyyttä. Kollektiiviseen älykkyYTEEN kuuluu tiimin jäsenten vuorovaikutustaidot, empatia, aito kohtaaminen, toistensa innostaminen, tiedon hakeminen ja jakaminen, yhteinen tavoitteellisuus sekä päätösten tehokas vieminen käytäntöön. Psykologinen turva on varmuutta siitä, ettei tiimi nolaa, hylkää tai rankaise näkemysten esiintuomisesta. Mukavuusalueen ulkopuolella työskentelystä syntyy ”sähläystä” ja ihmisten pitää pystyä luottamaan siihen, että tiimi tukee ja hyväksyy nekin. Psykologinen turvallisuus syntyy luottamuksesta ja sitä pitää kehittää jatkuvasti. Tehokaiden toimintatapojen takana on selvä perustehtävä ja tavoitteet, jotka jokainen tiimin jäsen tuntee ja jota kohti työskennellään. Tavoitteiden mittarit, niiden osaava hyödyntäminen, yhteiset pelisäännöt ovat osa tehokasta työskentelyä. (Ojala 2018, luku 5.)

Tiimi voi rakentaa osaamistaan vähitellen keräämällä tietoa, jakamalla sitä tiimissä ja pohtimalla sen soveltuvuutta tiimin toimintaan. Tiimi voi arvioida omaa toimintaansa ja oppia siitä. Potilastiimille potilas on keskeisin oppimisen lähde, josta saatua tietoa ja palautetta tiimi käyttää oppimiseen. Tiimi voi myös jakaa oppimisvastuuta ja sopia, kuka kehittää mitäkin osaamisaluetta ja vuorollaan jakaa opittua, yhdessä pohditaan, miten tietoa sovelletaan tiimin työssä. Jokaisen vahvuuksia voidaan hyödyntää yhteisessä oppimisessä. Tiimissä voi helposti kokeilla asioita ja käyttää monia oppimista tukevia toimintatapoja arjessa. (Ojala 2018, luku 5.)

6 Kehittämiprojektin esittely ja toteutus

6.1 Projektipäällikkö, ohjausryhmä ja projektiryhmä

Projektipäällikkönä toimii sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-opiskelija. Mäntynevan (2016, 34) mukaan projektipäällikkö on yleensä projektin keskeisin toimija, kuten tässäkin projektissa. Sen jälkeen, kun ohjausryhmä on hyväksynyt projektisuunnitelman, projektipäällikön tehtävänä on sen toteutus. Tähän liittyy suunnittelu, organisointi, projektin etenemisen seuranta ja raportointi, mahdollisten ongelmien ratkaisu, viestintä, mahdollisten muutosten kontrollointi ja projektiin liittyvä riskienhallinta.

Ohjausryhmässä toimii projektipäällikön lisäksi YAMK:n tutoropettaja ja mentori, joka työskentelee Tyksin kehittämispalvelujen suunnittelijana. Mäntynevan (2016, 24) mukaan ohjausryhmä ottaa kantaa projektin suuntaan sekä mittaa ja seuraa projektin toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Ohjausryhmää voidaan nimittää myös projektin johtoryhmäksi. Tämän projektin ohjausryhmä ei niinkään edusta tilaaja- ja toteuttajaorganisaatiota, vaan enemmänkin on luonteeltaan asiantuntijaryhmä, jonka asiantuntemus ja verkostosuhteet ovat hyödynnettävissä tavoitteisiin pääsemiseksi. Ohjausryhmän luonnetta kuvaa se, että se on kiinnostunut projektista ja sen edistymisestä.

Projektiryhmä on luonteeltaan väliaikainen organisoituminen projektiin liittyvän tuotoksen aikaansaamiseksi. Käytännössä arkinen projektiin sitouttaminen on enemmänkin ajan antamista ja keskustelemista projektiin liittyvistä yksityiskohdista ja tavoitteista. Samalla huomio kiinnittyy siihen, miten projektiryhmän jäsen voi omalla panoksellaan vaikuttaa myönteisesti tavoitteiden saavuttamiseen. (Mäntyneva 2016, 26.) Projektiryhmässä toimii projektipäällikön lisäksi fysioterapian osastonhoitaja ja varahenkilönä toimiva fysioterapeutti, jolla kehittämistoiminta on yksi osa työtehtäviä. Projektin edetessä tuotoksen työstämiseen projektiryhmään liittyi mukaan edustus kaikista kolmesta tiimistä eli tiimivetäjät.

6.2 Kehittämiprojektin eteneminen

Kehittämiprojektin etenemisestä oli laadittu suunnitelma (kuvio 3), joka pääpiirteissään toteutui kuten oli suunniteltu. Projektiin liittyi kiinteänä osana laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena oli syventää tietoa fysioterapeuttien ja fysioterapiatiimien välisestä yhteistyöstä. Tutkimusluvan myöntämisen jälkeen aineisto kerättiin teemahaastattelulla, joka toteutettiin ryhmämuotoisena. Tutkimusmetodeista, tuloksista ja niiden arvioinnista on oma osuutensa edempänä. Projektin tuotoksen eli kehittämissuunnitelman laatiminen alkoi, kun tutkimusaineisto oli analysoitu, sillä se toimi kirjallisuuden ohella kehittämissuunnitelman pohjana. Kehittämissuunnitelmasta päävastuussa oli projektipäällikkö, mutta tärkeänä osana oli myös projektiryhmä ja koko työyhteisö, joiden kanssa suunnitelmaa työstiin työyhteisölle toimivaksi ja mahdollisimman konkreettiseksi.



Kuvio 3. Kehittämiprojektin eteneminen.

Luovuus on uuden kehittämisen keskipisteessä. Luovuuden edellytyksinä on avoin, kiireetön ja positiivinen ilmapiiri, tärkeä merkitys on myös ryhmätyöskentelyllä ja verkostoitumisella. Vuorovaikutteinen johtamistapa vaikuttaa myönteisesti innovatiivisuuteen. On myös hyvä huomioida, että määrä synnyttää myös

laatua. (Ojasalo ym. 2015, 158-159). Kehittämisosuus haluttiin pitää vahvasti innovatiivisuutta tukevana ja siksi kehittämismenetelmäksi valikoitui aivoriihi tai kuten jatkossa puhutaan (ideointi)työpaja.

Aivoriihikokouksessa yleensä 6-12 hengen ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisua johonkin ongelmaan (Ojasalo ym. 2015, 160). Tavoitteena on tuottaa suuri määrä ideoita turvallisessa ympäristössä siten, että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat. Ideaali ryhmäkoko on 5-12 henkilöä. Ideoinnin jälkeen valitaan parhaat toteutettavaksi. Parhaat ideat voivat löytyä esim. plusmerkkien määrällä. (Innokylä 2022a; Salonen ym. 2017, 83.) Tässä projektissa työpajoihin osallistuu viisi fysioterapeuttia ja osastonhoitaja. Ideointia laajennettiin myös kaikkiin tiimeihin, sillä jokaisella tiimillä (5-9 henkilöä/tiimi) oli oma vastuukohtansa kehittämissuunnitelmista. Projektiryhmä työsti kehittämissuunnitelman lopulliseen muotoonsa.

Itse projektin tuotoksen toimivuutta eli työyhteisön kehittämissuunnitelman toteutumista ei tämän projektin aikana ehditty arvioimaan. Mutta projektiryhmän ja myös ohjausryhmän arvioimana kehittämistuotos vaikuttaa toimivalta.

6.3 Projektiviestintä ja julkaiseminen

Projektipäällikön tehtävänä on viestiä projektin eri sidosryhmille projektin etenemisestä. Viestintä kohdistuu projektin eri vaiheissa eri teemoihin. Alussa korostuu tavoitteellisuus, projektisuunnitelman sisältö, toteutusvaiheessa projektipäällikkö viestii projektin etenemisestä ja siitä, mitä mahdollisia muutoksia projektiin on tehty ja nostaa esiin yksittäisiä projektin kannalta tärkeitä tapahtumia ja saavutuksia. Päätösvaiheessa viestintä kohdistuu tuotokseen ja päättämistoimenpiteisiin sekä tuotoksen käyttöönottoon liittyviin toimiin. Tällöin myös projektin lopuraportointi, dokumentin viimeistely ja arkistointi korostuvat. (Mäntyneva 2016, 93.) Viestintä toteutettiin pitkälti Mäntynevan kuvailemalla tavalla. Lopullinen raportti tallennetaan ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti avoimeen Theseus-tietokantaan.

7 Tutkimuksellinen osuus

7.1 Tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena oli syventää tietoa fysioterapiatiimien yhteistyöstä. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata fysioterapiatiimien jäsenten näkemyksiä tiimien sisäisestä ja tiimien välisestä yhteistyöstä ja siinä ilmenevistä haasteista sekä heidän ehdotuksiaan niiden ratkaisemiseksi. Tutkimuksen tarkoitus oli kartoittava ja kuvaileva, jolloin etsitään (uusia) näkökulmia aiheeseen sekä raportoidaan esiin tulevia käyttäytymismuotoja ja prosesseja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 133-135).

Tutkimusongelma 1: Mitkä asiat sujuvat ja missä asioissa on eniten haasteita fysioterapiatiimien sisäisessä ja tiimien välisessä yhteistyössä?

Tutkimusongelma 2: Mitä ehdotuksia on haasteiden ratkaisemiseksi?

7.2 Tutkimusmenetelmä ja kohderyhmä

Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Haastattelu ennen kaikkea siksi, jonka Tuomi ja Sarajärvin (2018, 85) toteavat; haastattelun etu on joustavuus: haastattelijalla on mahdollisuus tarkentaa ja syventää kysymyksiä, toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selvittää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Haastattelijalla on myös mahdollisuus toimia havainnoitsijana. Tässä haastattelussa siis haluttiin, että puhutaan tietystä ja samasta aihepiiristä ja saadaan siihen riittävästi keskustelua, sillä voidaan mielestäni lisätä tutkimuksen validiteettia. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 86) tuovat hyvin esiin haastattelun henkilövalinnan merkityksen relevantin aineiston saamiseksi. Haastattelussa on mahdollisuus valita haastatteluun henkilöt, jotka tietävät asiasta. Oikealla valinnalla varmistetaan sitä, että aineisto ei ole niukkaa (vrt. postikyselyyn vastaamattomuus tai niukat vastaukset).

Haastattelua ei haluttu raamittaa liikaa, ettei se karsi pois aitoja vastauksia ja jotta aiheeseen päästäisiin mahdollisimman syvälle, siksi valittiin teemahaastattelu. Eskola ja Suoranta (1998, luku 3) kiteyttävät sen, että teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Haastattelijalla on teemahaastattelun runko käsiteltävistä asioista, ei valmiita kysymyksiä (liite 1). Teemahaastattelu on muodoltaan niin avoin, että vastaaja pääsee puhumaan varsin vapaamuotoisesti. Lisäksi teemat muodostavat konkreettisen kehikon, johon litteroitua aineistoa voi lähestyä jossain määrin jäsentyneesti. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 88) täydentävät vielä, että teemahaastattelussa korostetaan metodologisesti ihmisten tulkin-toja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 86) mukaisesti tutkimuksessa nähtiin myös perustelluksi ja eettiseksi se, että tieto haastattelun teemoista lähetettiin tutkittaville etukäteen, jolloin he olivat valveutuneita siitä, mitä aihetta haastattelu koskee. Tuolloin voitiin olettaa, että haastateltavat olivat myös valmistautuneita ja heiltä saatiin mahdollisimman paljon tietoa aiheesta.

Teemahaastattelu toteutettiin ryhmämuotoisena, koska sen toivottiin tuovan vastauksiin enemmän ehdotuksia, toisiaan täydentävää ja ruokkivaa ajatustyötä sekä dialogisuutta, joka on ryhmätyöskentelyn etu ja tiimityön kantava voima. Ja koska se on koko opinnäytetyöprojektin lähtökohta, on luonnollista hyödyntää sitä myös aineiston keruussa. Kankkusen ja Vehviläinen-Julkusen (2017, 124) kirjassa todetaan myös ryhmähaastattelun hyvä soveltuvuus aineistonkeruunetelmäksi silloin, kun osallistujat edustavat esimerkiksi samaa ammattiryhmää.

Ryhmähaastattelun sopiva aihe on sellainen, josta ryhmässä on erilaisia mielipiteitä, jolloin ryhmässä asiat tulevat esiin toisella tavalla kuin yksilöhaastattelussa. Toimiva haastatteluryhmän koko vaihtelee kirjallisuudessa, mutta osapuulleen se olisi sama kuin toimiva opetusryhmäkin eli 4-8 henkeä. (Eskola ja Suoranta 1998, luku 3.) Osapuulleen samaksi ryhmän koon määrittelee Kylmä & Juvakka (2014, 84), jossa ihanteellinen ryhmän koko olisi 3-12 henkilöä. Suuremmissa ryhmissä ryhmätilanteen ohjaus ja haastattelutilanteen

puhtaaksikirjoitus vaikeutuvat. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 97-98) toteavat, että opinnäytetyö on tekijänsä harjoitustyö, jonka tarkoituksena on osoittaa oppineisuutta omalta alalta, siinä mielessä aineiston kokoa ei tule pitää merkittävimpänä kriteerinä. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan ilmiötä, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Täten laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkittavilla henkilöillä on tietoa tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tässä mielessä tiedonantajien valinnan ei tule olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa.

Tutkimusjoukko koostui kahdeksasta fysioterapeutista ja valittiin siten, että edustusta tuli eri tasoilta (esihenkilö, tiiminvetäjä ja tiimin jäsen) ja kaikista kolmesta tiimistä. Tiimien edustajiksi valittiin kunkin tiimin tiiminvetäjä ja tiimin valitsema työntekijä. Tiiminvetäjät valittiin siksi, sillä he tuntevat kukin tiiminsä hyvin ja koska kaikki ovat olleet tässä tehtävässä pitkään ja ylipäättään toimineet tässä työyhteisössä useita vuosia. Työntekijäedustus valittiin tutkimusjoukkoon lisähuomioiden saamiseksi. Lisäksi tutkittaviin valittiin fysioterapeutti, jolla kehittämistyö on yksi työn painopistealueista ja joka toimii yksikössä varahenkilönä ja siten omaa näkemystä kaikista tiimeistä. Tutkimusjoukko oli siis mahdollisimman heterogeeninen työtehtävien suhteen ja kaikilla on kokemusta tiimityöstä. Työuran pituus vaihteli, joskin valtaosalla on yksiköstä vuosien tai vuosikymmenien kokemus. Uudempienkin työntekijöiden osallistuminen katsottiin tärkeäksi eduksi kuvaamaan tiimityön kulttuuria tässä yksikössä.

Haastattelurunko on etukäteen testattu kahdella eri henkilöllä, joista toinen on kohdeorganisaation fysioterapeutti. Haastattelussa tuli ilmi, että runko tuntuu toimivalta, vastauksia saatiin haluttuihin teemoihin, joskin hieman tarvittiin hienosäätöä haastattelijan omiin tukisanoihin. Varsinaiseen haastatteluun oli vielä mietittävä puheenvuorojen jakamista/ohjaamista, jotta kaikki saavat tuoda tasapuolisesti näkemyksensä esille. Testihaastattelutilanne oli luonnollisesti ajallisesti lyhyempi, kun vastaajia oli kerrallaan vain yksi, eikä siksi dialogia haastattavien kesken syntynyt.

Teemahaastattelulle oli varattu aikaa 1,5 tuntia ja koko aika käytettiin aktiiviseen keskusteluun. Mielenpitoet olivat erilaisia ja siten toivat aineistoon rikkautta. Ryhmäilmiö ei näyttäytynyt haastattelussa vahvana, vaan uskon, että jokainen toi mielenpitoensä esille. Aineisto nauhoitettiin myöhempää litterointia ja analysointia varten.

7.3 Aineiston analysointi

Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä eli induktiivisella sisällönanalyysillä. Prosessissa aineisto puretaan ensin osiin ja samankaltaiset osat yhdistetään. Sitten aineisto tiivistetään kokonaisuudeksi, joka vastaa tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimusongelmiin. (Kylmä & Juvakka 2014, 113.) Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on karkeasti kolmivaiheinen prosessi: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa, jolloin aineisto saadaan järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117, 122)

Analyysin tekninen vaihe alkaa alkuperäisilmaisujen pelkistämällä, joista on tärkeää tunnistaa ne, jotka vastaavat tutkimusongelmiin. Sen jälkeen samaa asiaa kuvaavat ilmaisut yhdistetään samaan luokkaan ja luokalle annetaan sisältöä kuvaava nimi. Analyysia jatketaan yhdistämällä samansisältöisiä alaluokkia ja muodostamalla niistä yläluokkia, jotka nimetään sisältöä vastaaviksi. Aineiston rikkaudesta riippuen voidaan yläluokkia edelleen yhdistää pääluokiksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 114.) Tämän tutkimuksen analyysi kuvautuu juuri oheisen prosessin mukaisesti. Aineistosta erotettiin vähäinen määrä pelkistetyksiä, jotka eivät vastanneet tutkimusongelmiin. Ensimmäisen tutkimusongelman ympärillä aineisto oli runsasta ja siihen muodostui viisi pääluokkaa, jotka jakaantuivat yläluokkiin ja edelleen alaluokkiin. Toisen tutkimusongelmaan pääluokkia ei ollut tarpeen luoda lainkaan, yläluokkia muodostui neljä, jotka jakautuivat vastaavasti alaluokkiin. Taulukossa 1 on kuvattuna osa aineiston analyysin luokittelusta, koko tutkimusongelman 1 aineiston luokittelu on liitteessä 3.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston luokittelusta pelkistyksistä pääluokkaan. Osa tutkimusongelmasta 1.

Alkuperäisilmaisun pelkistys	Ala-luokka	Ylä-luokka	Pää-luokka
<ul style="list-style-type: none"> - Työnkierto (eri tiimit, eri työnkuvat) on epämurkkualueelle menemistä, mutta arvokasta - Henkilökohtaisesti työnkierto oli positiivinen asia - Lähiesihenkilöllä saattaa olla työnkiertoon erilainen näkökulma kuin työntekijällä, kuten työntekijän kehittyminen uudessa työtehtävässä - Työuran alussa työnkierto auttaa näkemään, mitä haluaa jatkossa tehdä - Kapea osaamisala aiheuttaa putkinäköisyyttä ja urautumista - Ja samalla saa itse sisältöä, kun tekee jotain muuta työtä - Omassa työssä ollaan syvällä, toisten työstä hajanainen kuva ja ehkä vanha kokemus, jolloin hahmotus toisen tiimin prosessien monimutkaisuudesta puuttuu - Yhteen alueeseen keskittyminen heikentää osaamista muista alueista - Työnkierto auttaisi tuntemaan toisten työtä. Rytmia, ajankäyttöä ja sitä mitä tehdään niissä hetkissä, kun ei ole potilastyötä - Työnkierto voi myös auttaa löytämään uusia työtapoja ja ratkaisuja juuttuneisiin tapoihin. Uusi ihminen voi myös kysyä ja kyseenalaistaa - Työnkierto nuorille tärkeä asia, kaikilla sen pitää perustua kuitenkin vapaaehtoisuuteen - Työkierto kannustettava asia, koska silloin saattaa huomata paremmin omaa työntekoa haittaavia asioita ja tunteita 	Työnkierron edut	Työnkierto	Tiimien välinen yhteistyö
<ul style="list-style-type: none"> - Lyhytaikaisesti työpisteen vaihdoille ei nähdä arvoa - Työnkierto lisää vaihtuvuutta entisestään ja se on kuormittavaa myös muille jatkuvalla perehdyttämisellä - Vaikea olisi asennoitua 1-2 kk työnkiertoon, koska se haittaa työn sujuvuutta ja kehittämistä sekä heikentää osaamista. Eikä siinä näe kuitenkaan tarpeeksi. Jatkuva, nopea kiertäminen myös lisää pirstaleisuutta jo valmiiksi hetkessä työympäristössä. - Eri-ikäiset ja erilaiset ihmiset eivät välttämättä jaksa ponnistella työnkierron eteen, joka vaatii paukkuja - Se vaatii paljon ja on rankkaa, jos joku ehdottaa siihen työhön muutoksia tai toisenlaista sisältöä - Sen myöntäminen on paljon, että joku muu voisi tehdä tätä työtä vähän aikaa ja antaa sille toisenlaista sisältöä - Syklinen työnkierto ei paranna toisten arvostamista ja kunnioitusta, vaan jokaisen tulisi katsoa peiliin - Sitä on onnellinen, kun saa tehdä sitä työtä mitä haluaa, eikä joutua työnkiertoon vain siksi, että näkee, millaista työ muualla on 	Työnkierron haasteet		

(jatkuu)

Taulukko 1. (jatkuu).

Alkuperäisilmaisun pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<ul style="list-style-type: none"> - Tiimien auttaminen ei ehkä tasapuolista - Auttaminen koetaan yksipuoleiseksi - Tasapuolisuus on mahdoton tavoite. Pääasia, että on yritystä auttamiseen - Koetaan huonoa omatuntoa, kun tiedostetaan että auttaminen on yksipuoleista - Paikkaaminen pkl:n työntekijän poissaolossa on haastavaa. Työn erilaisuus selittää miksei auttaminen voi olla tasapuolista - Avun pyytämisessä ajoittain myös haasteita 	Tasapuolisuus-haaste tiimien auttamisessa	Tasapuolisuus	Tiimien välinen yhteistyö
<ul style="list-style-type: none"> - Yli tiimirajojen on autettu poissaoloissa enemmän 	Kuormittumista jaettu yli tiimirajojen		
<ul style="list-style-type: none"> - Pandemian aikana on saatu enemmän tietoa koko työyhteisön poissaoloista, jolloin auttaminen helpottuu - Tiedonkulku poissaoloista on parantunut - Puheluihin vastataan tunnollisesti, joka voi toisinaan keskeyttää työntekoa 	Sisäinen viestintä	Viestintä	
<ul style="list-style-type: none"> - Kilpailu on persoonakohtaista. Erilaisuus ja omat kokemukset vaikuttavat siihen, miten reagoi toisen ehdotuksiin työtavoista ja antaako niille ehdotuksille tilaa. - Fysioterapeuteilla yleisesti, ei välttämättä meillä, on erilaista kollegiaalisuutta kuin esim. lääkäreillä, jotka tukevat toisiaan virheissäkin. Tietyt fysioterapian kouluttajatkin luovat kilpailuasetelmaa. - Ei koeta kilpailua meillä, toiset ovat parempia toisessa ja toiset toisessa, työt ovat erilaisia. Taidot kehittyvät koko ajan - Pientä kilpailua on, kuten sisarusten kesken. Tavallaan se on luonnollista, pientä, positiivista - Toimien hakeminen luo tiettyä kilpailua, jossa yksi voi vaan voittaa. - Kilpailusana vieras - Kilpailu pitää meitä ajan hermolla ja kehityksessä, mitä tarvitaan erikoissairaanhoidossa 	Kilpailuun suhtaudutaan eri tavoin	Kilpailu	

8 Tutkimustulokset

Tutkimusjoukon koko ja osallistujat toteutuivat suunnitelman mukaisesti. Haastatteluun osallistui fysioterapeuttien osastonhoitaja ja kunkin tiimin (3) edustajiksi valikoitui tiiminvetäjä ja tiimin valitsema fysioterapeutti. Lisäksi haastatteluun osallistui fysioterapeutti, jonka työtehtäviin kuuluu varahenkilön tehtäviä ja kehittämistyötä. Eli yhteensä tutkimusjoukossa oli seitsemän fysioterapeuttia ja osastonhoitaja.

8.1 Fysioterapiatiimien sisäinen ja tiimien välinen yhteistyö

Työpaikalla kuukausia aiemmin toteutettu kysely nosti joitain asioita esiin fysioterapeuttien keskinäisestä yhteistyöstä, mutta haastattelun aikana niihin päästiin syvemmälle ja mielipiteitä niiden takaa voitiin avata ja selittää. Tästä ensimmäisestä tutkimusongelmasta tuli haastattelussa eniten keskustelua ja esiin nousi viisi pääluokkaa: ulkoiset tekijät, johdon tuki, tiimien välinen yhteistyö, tiimien kiinteys ja verkostot. Nämä pääluokat jakaantuivat yläluokkiin ja alaluokkiin. Tiimien kiinteys -pääluokka sekä Verkostot-pääluokka muodostuivat vain yhdestä saman nimisestä yläluokasta.

8.1.1 Ulkoiset tekijät

Ulkoiset tekijät valikoitui pääluokan nimeksi, sillä se sisältää asioita, jotka vaikuttavat tiimien toimintaan niiden ulkopuolelta. Ulkoiset tekijät muodostuivat kahdesta yläluokasta: palaverit ja kiire. Maailmanlaajuinen Covid19-pandemia on vaikuttanut myös tämän yksikön käytäntöihin, kun fyysiset kanssakäymiset on viimeiset kaksi vuotta rajoitettu minimiin. Palaverikäytännöissä on tapahtunut iso muutos, kun on siirrytty etäyhteyksiin. Toisaalta käytäntö palvelee hajallaan olevia työntekijöitä ja säästää siirtymisiin käytettyä aikaa. Yhteistyö koetaan kuitenkin haastavammaksi etäyhteyksillä kuin fyysisellä kanssakäymisellä.

”Kyllähän tämä korona-aika tekee sen, että kun se näkeminen on ollut skype:n välityksellä tai teamsin välityksellä, niin kyllähän se vie sitä sujuvaa keskustelua ja yhteydenottoa semmoista myöskin heikommaksi.”

Palavereissa, jotka toteutettiin osin tai kokonaan etäyhteyksin, todettiin olevan haasteita keskustelussa ja ei-verbaalissa viestinnässä. Etäyhteyden päässä olevan henkilön osallistuminen keskusteluun ja ilmeiden puuttuminen tekevät keskustelusta haastavaa. Keskustelun sujuvuus kärsii helposti ja etäkokouksissa tulee helpommin päällekkäin puhumista.

”Tuleeko sit niin herkästi osallistuttua keskusteluun, kun on siellä etänä.”

Fyysisiä tapaamisia toivottiin ja se herätti paljon keskustelua. Edelleen fyysinen näkeminen koetaan nopeammaksi ja sujuvammaksi yhteistyön kannalta kuin puhelu tai Teams-yhteys. Puheenvuoroissa kaivattiin spontaaneja tapaamisia ja palavereita, niiden etuja ja haastavuutta puntaroitiin. Spontaanit palaverit nähtiin luontevampina ja hyvinä, asioiden hoitaminen on helpompaa, kun tapaa kollegan tai tiimin jäsenen kahvihuoneessa tai ohimennen käytävällä. Osa tiimeistä on pyrkinyt näkemään tiiminä edes kerran päivässä aamuisin tai ruokatauolla, jolloin asioiden hoitaminen on nopeaa. Potilasperuutuksen tuoma lyhyt tauko antaa mahdollisuuden spontaaniin vuorovaikutukseen, käyminen toisessa kerroksessa myös lisää tiimien välistä vuorovaikutusta.

”Olisi hyvä, että yhteistyötä tulisi spontaanisti, ettei ne olis aina semmosia välttämättä järjestettyjäkään, että nyt tavataan.”

”Aamuisin kokoonnutaan siinä semmoinen 10 minuutin kahvi ja sitten jakaudutaan. Se on kyllä siis tosi kiva ja sillä tavalla voisi ajatella tärkeä.”

”On koitettu nyt, että ollaan edes ruokalassa hetken nähty.”

Spontaneissa palavereissa ja tapaamisissa on myös haasteita, joista tärkeimmäksi nousi niihin sopiva aika. Työnkuvat ja päivän rytmit ovat erilaisia tiimien välillä ja myös tiimien sisällä potilastyön rytmit eroavat paljonkin toisistaan. Vuodeosastotyössä aamun aloittavat usein lääkärinkierrot ja poliklinikallakin aamun ensimmäinen potilas on usein nopeasti työajan alkaessa. Etenkin, jos päivä tiedetään etukäteen hektiseksi, yhteisille tapaamisille ei löydy aikaa. Toisaalta

huomattiin myös, että yhteistä aikaa on vaikea järjestää, jos katsoo aikataulusta vain oman työnsä näkökulmasta. Lisäksi haasteita spontaaneille tapaamisille tulee välimatkoista, eri kerrokset ja eri rakennukset välimatkoineen haittaavat nopeaa tapaamista.

”Vuodeosastotyössä, se aikataulu ei vaan sovi.”

”Moni tuo aina esille sen, että mun omassa työssä on nämä rajoitteet ja työn sisällön vaatimukset, mitkä sitten estää näitä tapaamisia.”

Todettiin, että järjestetyille palavereille on syynsä ja paikkansa tiimien ja koko työyhteisön tiedottamisessa ja asioiden hoitamisessa. Mutta kaikkia palavereja ei toivota järjestetyiksi, sillä helposti niistä tulee silloin velvollisuuksia, joita ei ehdi hoitamaan ja se on omiaan lisäämään työn kuormittavuutta.

”Järjestetyistä palavereista helposti sitten tulee just semmoisia, että nekin koetaan semmoisiksi, että taas pitää mennä ja mä en nyt kerkiäis edes mennä sinne.”

Työnteko on muuttunut hetkisemmäksi, projektien päällekkäisyyttä ja kiirettä on enemmän kuin viisi vuotta sitten. On ollut myös aikoja, kun poissaoloihin ei ole saatu korvaavaa työntekijää. Se, että työtä on enemmän kuin sille varattua aikaa tuo monia haasteita. Kiire näyttäytyy siinä, ettei uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ei ole aikaa tai siinä että opiskelijaohjaajien työtaakka kasvaa. Perehdyttämisen vaillinaisuus voi vaikuttaa myös työntekijöiden pitovoimaan. Fysioterapeutin työnkuvassa on leimallista se, että kesken jäänyttä työtä ei tule kukaan muu jatkamaan, vaan seuraavana päivänä jatketaan siitä, mihin edellisenä päivänä lopetettiin.

”Siihen perehdyttämiseen pitäisi olla tietyllä tavalla enempi resursseja, jotta me saadaan ne ihmiset turvallisesti siihen työhön mukaan.”

Kiire heikentää myös yhteistyötä, sillä helposti työntekijä priorisoi aikaa yhteisistä kahvihetkistä ja spontaaneista tapaamisista. Kiire vie myös voimavaroja huomioida yhteistyötä tiimirajojen yli. Kiireen keskellä on myös rauhallisia hetkiä, jotka ovat arvokkaita. Niitä käytetään välilliseen työhön ja niistä ammenetaan jaksamista ja uusia ideoita. Rauhallista hetkeä ei aina jaksaa käyttää

muiden auttamiseen ja toisinaan vaikka potilastyötä ei olisi paljoo, voi rästiin jääneet kirjalliset työt täyttää päivän.

”Hektisyydestä voin ainakin sanoa, että mua ahdistaa, kun täytyy miettiä tällä hetkellä tiimin ulkopuolelle sitä yhteistyötä.”

”Et tämä on huolestuttavaa, että on nimenomaan tullut vähän sitä, että jokainen pienikin väli sun pitäis ehtiä tekemään jotain muuta.”

Kiireellä voi olla myös positiivisia vaikutuksia, sillä se tiivistää tiimejä miettimään toimintatapojensa tehokkuutta. Tietyt resurssit riittävät tiettyyn asiaan ja se, miten fysioterapiaa kohdennetaan esimerkiksi nopeammissa potilaan kotiutuksissa tai monimutkaisissa potilastapauksissa, on lähtenyt toiminnan tehostamisen vaatimuksesta. Tällainen yhdessä pohtiminen lisää myös tiimin jäsenten oppimista ja tiimin osaamista, jota osa tiimeistä on hyödyntänyt jo pidempään. Toisaalta tuli esille myös näkökulma, että ehkä fysioterapeutti myös kokee siitä työn imua, että tilanteet muuttuvat nopeasti ja päätöksiä on tehtävä hetkessä.

”Kun tämä työ on ihan järkyttävän hektistä, myöskin meidän tiimissä enemmän lähetään miettimään siitä yhdestäkin potilaasta, että mitäs me tehdään tän kanssa.”

”Ehkä se on meidän työn se suola, että me ei haluta semmoista, että meillä on vaan se kirja mitä tehdään, että sieltä ei tulisi mitään ylimääräistä.”

Yksi osa työtä ovat kirjalliset työt, joita usein siirretään välittömän potilastyön vuoksi eteenpäin. Niiden tekemiseen tarvitaan myös aikaa ja erilaiset ihmiset järjestävät sitä työssään eritavoin. Toisten on saatava ne tehdyksi saman päivän aikana, jotta tilanteista on riittävä muistikuva. Toiset eivät enää päivän lopussa jaksa keskittyä niihin, vaan tekevät ne valmiiksi seuraavana aamuna. Tämä erilaisuus toi erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä hyvin esille.

”Mun on pakko saada se päivä pois mun aivoista ja sit lähtee seuraavana aamuna tyhjältä pöydältä.”

”Pää suhisee silloin iltapäivällä, että sitten ei pysty keskittymään niihin (kirjallisiin töihin) ollenkaan ja sitten aamulla tekee rauhallisen tykityksen.”

8.1.2 Johdon tuki

Johdon tuki muodostui kahdesta yläluokasta: päätöksenteko sekä johdon ja työntekijöiden suhteet. Päätöksenteon raamittamisen puute nähtiin monessa puheenvuorossa haasteena. Päätävä tahokaan ei aina ole selvä, milloin kääntään lähiesihenkilön puoleen, milloin asiasta päättää potilasosaston johto ja milloin organisaation seuraava johtotaso. Potilasmääristä johtuvan kiireen vuoksi työn rajaukseen ja priorisointiin kaivataan selvästi tukea sekä päätöksiä ylemmältä taholta. Potilaspriorisoinnista tulee herkästi eettistä kuormittumista, kun työntekijä hetkessä joutuu yksin päättämään kenet hoitaa ja miten.

”Joku joka selkeästi sitten johonkin tutkimukseen ja kaikkeen muuhun perustuen tekee niitä päätöksiä, ettei se jää niinku yksittäisen terapeutin tehtäväksi.”

”Se on yksittäiselle työntekijälle niin kuin tosi iso tavallaan eettinen kuormitus, koska ei ole semmoista johtotason linjaa.”

”Johdolta vaaditaan päätöksiä ja raameja, niin mun mielestä me joudutaan tekemään semmoisia asioita mitä tavallisesti työntekijän ei kuulu tehdä.”

Johtotason linjausten ja rajausten puute aiheuttaa sen, että niitä on pakko tehdä tiimeissä. Tiimit eivät tunne tai näe kuitenkaan kokonaisuuksia, joka aiheuttaa raamitusten tärkeydestä usein kärkestäkin keskustelua. Ja myös, jos työntekijät keskenään päättävät toistensa työn priorisoinnista, se aiheuttaa helposti kilpailua ja vastakkainasettelua.

”Jos joku toinen päättää sellaisia asioita mitä samassa tasossa tai samassa arvossa oleva työntekijä tekee, niin sehän aiheuttaa ainoastaan mielipahaa ja tunteita ja reaktioita.”

”Tiimien rajat tekee varmaan osan priorisointien haasteesta, että jos me oltais kaikki aamulla kahvipöydässä niin me varmaan erilain mietittäisiin sitä aamua kuin nyt, kun me mietitään (tiimi) keskenään.”

Priorisoinnin puntaroiminen koko työyhteisössä voisi helpottaa kokonaisuuksien hahmottamista, sillä hahmottaminen on vaikeaa myös eri johtoportaille. Ylemmältä taholta kaatuu paljon päätöksentekoa lähiesihenkilöille ja heiltä työntekijöille. Toisaalta autonomistakin päätöksentekoa toivotaan ja tarvitaankin, sillä se

nopeuttaa monia prosesseja. Todettiin myös, että fysioterapeuteilla on osaston johdon tuki autonomisille päätöksille. Lisäksi on huomioitu, että jos ylempi taho lähtee liiaksi käskyttämään priorisoinnissa, siitä tulee konflikti yli ammattirajojen.

”Kyllä meillä on tuki siihen, että jos me ei ehditä, niin me ei hoideta.”

”Musta tuntuu, että siihen ei kukaan haluakaan ottaa ylemmältä taholta kantaa, koska se on just se haaste ja vaikeus ja siitä tiedetään, että siitä tulee kunnan hankskaaminen.”

Lähiesihenkilön osallistuminen päätöksentekoon on tärkeää. Se että esihenkilö osallistuu tiimipalaveriin ja on ylipäätään käytettävissä ja läsnä koetaan tärkeäksi. Päätöksentekoa ei ehkä auta se, että esihenkilö seuraisi työtä tai lääkärinkiertoja, vaikka ehdotuksena se ilmoille heitettiin.

”Ainakin on hyvä asia, että osastonhoitaja on alkanu tulla tiimin palaveriin kerran kuussa, että nyt ainakin vähän tietää.”

Johdon ja työntekijöiden suhteissa todettiin haasteita ja hyviä asioita. Haasteena koettiin arvostuksen puute, joka ilmenee eri tavoin. Fysioterapeutit ovat aikanaan jo tottuneet olemaan sairaalamaailmassa puolustuskannalla, esimerkiksi asemasta ja tiloista. Työtään joutuu usein perustelemaan ja se lisää tunnetta arvostuksen puutteesta ja lisää puolustuskantaa. Jokainen kuitenkin haluaa kokea arvostusta työstään.

”Me fysioterapeutit ehkä ollaan vielä enempi puolustuskannalla niin monessa, koska ehkä me ollaan koettu jotenkin aina se, että meidän täytyy aina puolustaa asemaa ja tiloja.”

”Aina me joudutaan perustelemaan meidän työtä. Ja mun mielestä silleen ei tuu sitä arvostusta.”

Johdon ja lääkärien arvostusta huomioidaan siinä, kuinka paljon fysioterapiaan annetaan resursseja tai kun sitä resurssia vähennetään. Yleisesti sairaalatyön suunnittelussa ei aina huomioida fysioterapeutteja ja kun ennakoiti toteutetaan heikosti, tarve tulee yhtäkkisesti, se on kuormittavaa. Arvostuksen puute on myös ajatuksessa: kun ollaan paikalla, ollaan itsestäänselvyyksiä ja kun puututaan, silloin ollaan korvaamattomia.

”Kyllähän tämä työn arvostus näkyy ihan siinä, että vietiin se yksi jumpparin toimi pois, vaikka tuli ylitöitä.”

”Jos täällä osataan hoitaa niin miksei sitä resurssia sitten anneta siihen?”

”Kaikki ennakoinnit, fysioterapia unohdetaan kaikesta.”

Luottamus on asia joka toteutuu johdon ja työntekijöiden suhteessa molempiin suuntiin, etenkin sitä löytyy lähiesihenkilön ja työntekijöiden välillä. Luottamus on myös yksi syy, miksei nähdä tarvetta siihen, että lähiesihenkilö seuraisi fysioterapeuttien työmäärää tai potilasvaihtuvuutta konkreettisesti lääkärinkierroilla tai aamun työnjaossa. Esihenkilö luottaa työntekijöiden sanaan, ammattitaitoon ja ratkaisuihin. Myös työntekijät luottavat esihenkilön tukeen omista päätöksissään. Muistutus tuli myös siitä, että myös esihenkilöt tekevät päätöksiä kiireessä, kuten työntekijät ja tiimit, ja siksi päätökset eivät aina ole niitä parhaimpia ja pitkään punnittuja. Luottamus saattaa myös lisätä painetta työntekijöille, etenkin uusille, sillä siitä tulee myös tietty vastuu.

”Mun mielestä niinkin päin, et kyllä mä sen aina tiedän, että mun lähiesimieheni on mun päätöksen kannalla.”

8.1.3 Tiimien välinen yhteistyö

Tiimien välinen yhteistyö muodostui neljästä yläluokasta: työnkierto, tasapuolisuus, viestintä sekä kilpailu. Työnantajan aiemmin teettämässä kyselyssäkin nousi esille työnkierto, joka herätti haastattelussa paljon keskustelua sekä sen eduista että haasteista. Kapea osaamisala aiheuttaa helposti putkinäköisyyttä ja urautumista, vanhoista työtavoista pitää silloin tiukemmin kiinni. Työnkierto lisää työntekijän osaamista ja auttaa ymmärtämään toisten tiimien rytmiä, prosessien monimutkaisuutta ja ajankäyttöä; kokonaiskuva työstä paranee. Oman työn ja työtapojen ulkopuolelle näkeminen on mahdollisuus lisätä tiimien välistä yhteistyötä. Työnkierto voi myös auttaa löytämään uusia työtapoja ja ratkaisuja juuttuneisiin tapoihin, uusi ihminen voi myös tuoda tiimiin uusia tapoja, joita hyödynnä. Työnkierto saattaa auttaa huomaamaan omaa työhyvinvointia haittaavia asioita ja tunteita, joka on erittäin positiivinen asia. Lähiesihenkilöllä saattaa olla työnkiertoon näkökulmana työntekijän kehittyminen uudessa tehtävässä. Eri

tiimien ja erilaisten työnkuvien tunteminen on arvokasta työkokemusta, etenkin uusille ja nuorille työntekijöille, joka voi auttaa näkemään sen mihin työurallaan haluaa keskittyä.

”Voi löytää jotain sellaista uutta ratkaisua, että jotenkin sitä sitten itte on juuttunut semmoisiin samanlaisiin toimintatapoihin.”

”Olen kiitollinen siitä, että näin kävi itsellä (työhyvinvointi parani), koska sain ihan uuden työuran siitä, että tuli tämä työnkierto.”

Työnkierrossa on myös paljon haasteita, jotka tulee huomioida. Uusiin tehtäviin siirtyminen on aina epämukavuusalueelle menemistä ja siksi kuormittavaa, erikäiset ja erilaiset ihmiset kokevat sitä eri tavoin, aina siihen ei ole voimavaroja. Tällä hetkellä työn hektisyyden ja pirstaloisuuden vuoksi koetaan, että työntekijöiden vaihtuvuus työnkierrossa lisää kuormittumista, haittaa työn sujuvuutta sekä heikentää hetkeksi osaamista ja kehittämistä. Jatkuva perehdyttäminen vie myös aikaa, siksi lyhyet 1-2 kk työnkierrat eivät saa keneltäkään kannatusta. Se vaatii ihmiseltä paljon, että myöntää sen, että joku muu voisi tehdä tätä työtä vähän aikaa tai jos omaan työhön ehdotetaan muutoksia tai toisenlaista sisältöä.

”Vanhemmiten sitä ei ehkä jaksa niin paljon ponnistella näiden kynnyksen yli kuin ehkä nuorempana, että sekin täytyy muistaa, että me ollaan erilaisia ja eri-ikäisiä.”

”Viime aikoina tuntuu, että niin hektistä ollut kaiken kaikkiaan, ihmiset vaihtuu vähän joka paikassa ja sitä semmoista säälää tulee koko ajan, jos vielä sen lisäksi sitten nekin jotka on pidempiaikaisia, jos nekin lähtisi vielä pyörii ympäriinsä niin musta se sekoittaisi kyllä liikaa.”

Työnkiertoon ei myöskään haluta joutua vain siksi, että näkisi mitä työ muualla on. Työssä onnellisuutta lisää se, että saa tehdä sitä työtä, mitä haluaa. Työnkierto ei lisää toisten arvostamista ja kunnioitusta, vaan siihen tarvitaan muita keinoja.

”Kyllä meidän tarvitsee taas jokaisen katsoa peiliin ja miettiä mitä me ajatellaan fysioterapiatyöstä ja miten me kunnioitetaan toisia kollegoja ja ympärillä olevia ihmisiä, että en mä usko että siihen tällainen syklinen työkierto auttaa.”

Tasapuolisuudessa tiimien auttamisessa toisiaan on haastetta, vaikka kuormittumista onkin jaettu viime aikoina poissaoloissa enemmän kuin aiemmin. Auttaminen koetaan yksipuoleiseksi ja siitä koetaan myös huonoa omaatuntoa. Työnkuvien erilaisuuden vuoksi tasapuolisuus tiedetään myös mahdottomaksi tavoitteeksi. Toisinaan myös avun pyytämisessä on haasteita, jolloin auttaminen on luonnollisesti vaikeaa.

”Jos minä suoraan sanon niin mä koen sen kyllä niin, että yksi tiimi auttaa muualle, mutta toiseen suuntaan ei kauheasti tule sitä apua.”

”Kyllä siitä tuntee huonoa omatuntoa, kun tietää, että aina sieltä toiselta puolelta vaan tulee apua.”

Pieni muutos auttamisen parantumisessa on osin johtunut siitä, että pandemian aikana on saatu enemmän tietoa poissaoloista. Tiedonkulku on siis parantunut. Sisäisestä viestinnästä todettiin myös se, että työyhteisössä puheluihin vastataan tunnollisesti. Toisaalta kääntöpuolena siinä on työnteon jatkuva keskeytyminen.

Tiimien välisessä yhteistyössä käsiteltiin myös kilpailua. Toisaalta kilpailu koetaan vieraaksi, toisaalta pieni kilpailu nähdään normaalina, positiivisena ja pienimuotoisena. Kilpailua ei koeta olevan, sillä toiset ovat parempia toisessa asiassa ja toiset toisessa, työt ovat erilaisia. Fysioterapeuteilla yleisesti, joskaan ei välttämättä tässä yksikössä, todettiin että kollegiaalisuus on erilaista kuin lääkäreillä, jotka tukevat toisiaan virheissään. On huomattu, että jotkut kouluttajatkin luovat fysioterapian eri metodien välille kilpailuasetelmaa. Kilpailu nähdään myös persoonakohtaisena, ihmisten erilaisuus ja kokemukset vaikuttavat siihen, miten reagoidaan, vaikka toisen ehdotuksiin erilaisista työtavoista. Antaako ehdotuksille tilaa ja ottaa ne vinkkeinä vai ajatteleeko siitä työhön puuttumisena.

”En mäkään koe, että meillä on kilpailuasetelmaa.”

”Tavallaan koen, että meillä on tietyllä tavalla kilpailuasetelmaa verrattuna sitten siihen, miten me keskustellaan vaikka toisen ammattiryhmän kanssa.”

Kilpailua luonnollisesti tulee sijaisten kesken: kun toimia on auki, sen voi vain yksi saada. Yleisesti kilpailukyky on tärkeää, kun verrataan toisiin saman alan

toimijoihin, sillä se pitää yksikön ajan hermolla ja kehityksessä, joka on tärkeää erikoissairaanhoidossa.

8.1.4 Tiimien kiinteys

Ryhmässä keskusteltaessa eriäviä mielipiteitä ei aina uskalleta sanoa ääneen eli psykologinen turvallisuus ei kaikilta osiltaan toteudu. Toisinaan tunteet tulevat niin vahvaksi, jolloin asiasta on vaikea keskustella. Konfliktien kohtaamista vältellään ja rakentavassa keskustelussa on haasteita. Konfliktit tulisi hyväksyä osana työelämää.

”Kyllä mä koen siinä olevan haastetta meillä kaikilla, että me osataan ryhmänä täällä keskustella niin että jokainen uskaltaisi tuoda sen oman mielipiteensä esille. Luulenpa että kaikki ei uskalla tällä hetkellä.”

”Ehkä me vähän pelätään varmaan sitä konfliktia.”

”Vuorovaikutustaidoissa on mun mielestä oppimista.”

Ilmapiiriin vaikuttavat myös useat tekijät; kun tehdään jotain muuta kuin itse työtä, henki on fysioterapeuttien kesken hyvinkin positiivinen. Ilmapiiriin vaikuttaa arvostelu, jota toisen työnteosta ei tulisi tehdä. Tiimien kiinteyttä kuvaa hyvin myös se, että tiukoissa tilanteissa tiimi tiivistyy ja siitä pidetään huolta. Puhetavalla on myös suuri merkitys ilmapiiriin. Jatkuva negatiivinen puhetapa saa kuulijassa sen uskomuksen, että joskus se kohdistuu myös häneen. Yksilön roolilla on selvästi merkitystä tiimeissä, vaikka tiimeissä on useita henkilöitä. Se miten yksi ihminen toimii, käyttäytyy ja puhuu ääneen, vaikuttaa paljon tiimin ilmapiiriin. Muutoksissa on huomattu myös ilmapiirin vaikutus prosessiin; jos asioissa ollaan suht samaa mieltä, uudistukset rullaavat helposti eteenpäin.

”Kyl sen positiivisen hengen ehkä huomaa ainakin sitten, kun ei olla työasioissa tekemisissä.”

”Pitäisi olla itsestään selvää, ettei tarvitse kenenkään ihmetellä mitä joku toinen tekee tai mitä joku toinen ei tee.”

Tiimikulttuurin ja koko työyhteisön kulttuurin tiedetään siirtyvän uusille työntekijöille. Vuosien myllerrykset ja asiat, jotka ovat juurtuneet työyhteisöön siirretään

ehkä tiedostamattakin eteenpäin. Olisi tärkeä tiedostaa, miten puhuu ja välittää työilmapiiriä eteenpäin.

”Alkuun kaikki vaikutti aika ruususelle, mutta sitten pikkuhiljaa sieltä läpi alkoi tihkua niitä, jotka on jo ehkä vuosikausia täällä myllertäny pinnan alla.”

”On aika vaikea olla välittämättä niistä puheista ja pitää se oma mielipide ja oma näkemys, kun koko ajan tulee vähän joka suunnasta semmoista pientä, ehkä rivien välistä luettavaa.”

8.1.5 Verkotot

Moniammatillinen yhteistyö on sujuvaa ja se näkyy myös työnantajan aiemmassa kyselyssä, keskiarvo toisten ammattiryhmien välisessä yhteistyössä on korkeampi kuin fysioterapeuttien keskinäisessä yhteistyössä. Yhteistyötä potilasasioissa tehdään myös enemmän osastoilla muiden ammattiryhmien kanssa. Toisaalta on mahdollista, että fysioterapeutit odottavat keskinäiseltä yhteistyöltään enemmän tai sitä että sitä tulisi olla enemmän kuin sitä nykyään on.

”Meidän omat yhteistyöodotukset olis korkeammat kuin mitä me sitten ehkä ajatellaan muista.”

Yhteistyö terveyskeskusten ja lähisairaaloitten kesken on tärkeää. Sen kehittämistä ja ylläpitämistä on tehty mm. yhteistyöpäivillä ja erilaisilla koulutuksilla. Keskustelua herätti myös se, mitä toimintaa sinne voidaan siirtää ja mitä toimintaa tulisi tehdä erikoissairaanhoidossa, mutta se ei kosketa tällä kertaa tätä tukimusta, jossa ollaan kiinnostuneita tämän yksikön fysioterapeuttien ja tiimien yhteistyön kehittämisestä.

”Se vaatii aika paljon aikaa (yhteistyöpäivien järjestäminen), mutta toisaalta se antaa aika paljon.”

”Terveyskeskukset tykkää niistä.”

8.2 Fysioterapeuttien ehdotukset yhteistyöhaasteiden ratkaisemiseksi

Pääluokkia ei ollut tarpeen luoda lainkaan. Yläluokiksi tämän tutkimusongelman analysoinnissa nousivat hyväksi todettujen käytäntöjen jatkaminen, tiimien välisen yhteistyön kehittäminen, kognitiivinen ergonomia ja pelisäännöt.

8.2.1 Hyväksi todettujen käytäntöjen jatkaminen

Fyysiset näkemiset todettiin jo aiemmassa tutkimusongelmassa tärkeiksi ja se vaatii pieniä ja isompia järjestettyjä palavereita. Isommissa, esimerkiksi kerran viikossa, hoidetaan asioita, kuten tiimeissä on tähänkin asti tehty. Pieniinkin palavereihin tulisi yrittää ottaa osaa kiireestä huolimatta. Tiimin yhteinen aamukahviaika on todettu hyväksi ja siitä kiinnipitäminen on jatkossakin tärkeää. Joissakin palaverissa voidaan ratkoa monimutkaisia potilastapauksia, joka lisää tiimiläisten osaamista; tätä on tehty yhdessä tiimissä jo pidempään. Virtuaalokokouksiin tulisi osallistua kameran kanssa.

”Äkkiä siinä sitten totuttautuu että no en mä nyt mee sinne, mutta ehkä sitten pitäisi vaan yrittää, että kaikki ottaisi sen tavaksi.”

”Se on vähän parempi, kun näkee kasvot siinä, meillä aikaisemmin oli ettei näkynyt kasvojakaan.”

Hyväksi todetuissa käytännöissä keskusteltiin myös verkostotoiminnan jatkamisesta. Yhteistyön kehittäminen lähisairaaloitten ja terveystieteiden kanssa on jatkossakin tärkeää. Haastattelun aikana ei lähdetty ratkomaan miten lähisairaaloitten ja terveystieteiden osaamista voisi paremmin hyödyntää; aihetta sivuttiin vähän ja se vaatii ihan omat palaverinsa. Ideoissa tuli ajatus yhteistyöpäivistä, joita voitaisiin toteuttaa vaikka eri teemojen mukaan.

8.2.2 Tiimien välisen yhteistyön kehittäminen

Toisten työn tuntemisen lisäämisellä saavutetaan monia etuja. Yhteistyö lisääntyy tiimien välillä, kun kaikki katsovat asioita laajemmin kuin vain oman työn perspektiivistä. Tiimien ja työn erilaisuudesta huolimatta kaikissa tiimeissä on

samankaltaisuuksia ja pieniä nyanssieroja. Toisten työhön tutustuminen ei tarkoita työnkiertoa, vaan silloin käytetään rauhallisia hetkiä hyödyksi, vaikka toisen työn seuraamiseen ihan käytännössä. Tähän on koitettu aiemminkin kannustaa, mutta siihen voisi edelleen olla matalampi kynnyks. Esihenkilön tutustuminen työntekijöiden työn hektisyyteen ja priorisointeihin käsiteltiin jo tutkimusongelman 1 luottamuskohdassa. Sen tarpeellisuus kehittämissuositukseksi jäi vähäiselle keskustelulle, mutta sillekin tullaan antamaan mahdollisuus.

”Tässä tarttis varmaan meidän kaikkien nähdä vähän laajemmin, että miten me pystyttäisiin yhteistyötä lisäämään, ettei me oltaisi vaan siinä omassamme.”

”On ihan hyvä jos vaikka kävisi tutustumassa ja näkisi vähän, koska kyllä mulla ainakin on monien teidän työ ihan vierasta, että mitä te käytännössä teette, niin sillai osaisi paremmin asennoitua siihen.”

Työnkierron käyttö todettiin toimivaksi tietyin ehdoin. Sen tulisi olla ennen kaikkea vapaaehtoista. Lyhytaikaisille vaihdoille ei kukaan nähnyt tarvetta, tuolloin hukataan vain resursseja. Kierron tulisi kestää vähintään puoli vuotta. Työnkierto vaatii rohkeutta, jota ei aina vaihdon kynnyksellä löydy.

”Kyllä se pitäisi olla kuitenkin se kiertäminen sitten ainakin semmoista omasta halusta lähtöistä, että siitä olisi sitten hyötyä.”

Yhteistyötä yli tiimirajojen voisi myös lisätä sekoittamalla työnjakoa ja siihen on ollut halukkuuttakin. Puheenvuorossa tuli ehdotusta viikonloppu- ja päivävuorojen laajentamisesta muillekin työntekijöille kuin niiden jakamista vain oman tiimin sisällä. Tässäkin toivottiin vapaaehtoisuutta ja työntekijöiden toiveiden huomiointia.

Kiireen pystyi aistimaan monista puheenvuoroista. Tiimien välisen yhteistyön kehittäminen vaatii myös sitä, että rauhallisia hetkiä tulisi sallia ja mahdollistaa, jotta uupumiselta vältytään ja kehittämismieliala säilyy. Rauhalliset hetket voivat lisätä ideointia. Toisaalta koetaan tärkeäksi, että arvostetaan myös sitä vastusta, että kollegalta ei riitä aikaa auttamiseen; jokainen on oman työsuunnitelmansa ammattilainen.

Varahenkilön kokemusta on hyvä hyödyntää tiimien välisessä yhteistyössä. Hänellä tai muilla vastaavanlaista työtä hetkellisestikin tekevillä voi olla ehdotuksia tiimeille erilaisista työtavoista.

Tiimien ja koko työyhteisönkin tulee huomioida yhteistyössään keskustelun positiivinen henki ja sitä olisi tärkeä myös seurata. Yhteistyötapojen tarkastelussa ja kehittämisessä tulisi päästä pintaa syvemmälle. Yhteistyöstä annettavia arvosanoja tulee seurata esimerkiksi toistamalla yhteistyökysely vuosittain. Keskusteluissa kysymysten esittäjän kannattaa kiinnittää huomiota ilmeisiin ja innostuneeseen sävyyn. Se osaltaan voi helpottaa puolustuskannalta poisoppimista. Positiivinen ja oppiva henki työyhteisössä on tärkeä lähtökohta, joka kumpuaa erilaisuuden arvostamisesta ja hyväksymisestä. Konfliktien kohtaamista on opeteltava ja sitä, että keskustelelee asioista rakentavasti.

”Mut jos kysyiskin, ´mitä te mitä te siellä teette´ silleen innostuneesti niin se olisi erilainen.”

”Täytyy vaan hyväksyä, et ollaan erilaisia.”

”Tavallaan niitä konflikteja ei tarvitsisi pelätä niin paljon, että sitten sitä suuremmalla syyllä vaan pitäisi istuttaa porukka yhteen ja todeta että meillä on tällainen asia, nyt keskustellaan rakentavasti.”

Kiireen hallitsemiseen tuli myös ehdotuksia, jotka sopivat hyvin kognitiiviseen ergonomiaan. Työn jatkuva keskeytyminen on selvästi haaste, joka vaikeuttaa keskittymistä. Omien rajojen tunnistaminen tässäkin on tärkeää, sillä jatkuva työn keskeytyminen ja joustaminen on raskasta. Todettiin, että aina ei tarvitse olla tavoitettavissa, puhelimeen voi jättää vastaamatta ja hoitaa asian myöhemmin tai puhelimen voi jättää pöydälle lähtiessään osastotyöhön. Kirjallisia töitä tehdessään huoneen oven voi sulkea ja siten vähentää taustahälinää.

”Toisaalta miksi pitää olla aina se puhelin taskussa.”

”Laitan sen meidän huoneen oven kiinni kun siinä käytävässä niin kauhea meteli. Jotenkin se rauhoittuu heti se tilanne.”

Pelisääntöjä sivuttiin myös hieman haastattelun aikana. Todettiin, että toisinaan liian tiukat pelisäännöt tiimissä eivät palvele sen toimintaa. Joskus kokeiltu

yhtenäinen sopimus/sapluuna työpäivien suunnittelusta poliklinikkatyössä jäi teorian tasolle. Koettiin tärkeäksi, että kukin saa muokata päiviään itselle sopiviksi.

9 Tutkimuksen arviointi

9.1 Johtopäätökset ja pohdinta

Tiimien erilaisista työnkuvista johtuen tiimien sisäinen toiminta rakentuu eri tavoin, joka vaikuttaa tiimien vuorovaikutukseen ja töiden järjestelyihin. Selvästi tiimien sisällä ollaan pääosin tyytyväisiä yhteistyöhön, mutta tiedon ja hyvien käytäntöjen jakaminen, vuorovaikutus ja työkuormituksen jakaminen toisille tiimeille vaativat kehittämistä. Vuorovaikutuksen alta voisi nostaa erikseen psykologisen turvallisuuden ja konfliktien kohtaamisen haasteet. Tasapuolisuuden kokemukset ja arvostuksen puute niin johdon kuin toisten työntekijöidenkin osalta tulevat ilmi. Arvostuksen puute voi hyvin juontaa siitä, että toisten tiimien ja työnkuvien tuntemisessa on puutetta. Yksi yhteistyötä haittaavista tekijöistä on kiire, jonka vuoksi työntekijät helposti priorisoivat tiimityöltä aikaa. Ongelmien ratkaisuun kaivataan tukea johdolta, mutta autonomian säilyttäminen tiimityössä on silti tärkeää. Ilahduttavaa on se, että yhteistyö nähdään tärkeäksi myös työyhteisön ulkopuolella. Tutkimusongelman 1 vastauksia avataan seuraavassa lisäessä. Tutkimusongelman 2 ratkaisuehdotukset työstetään eteenpäin kehittämissprojektin tuotoksessa.

Palaverit ja tapaamiset

Haastattelussa todettiin tarve spontaaneille tapaamisille. Järjestettyjä palavereja tarvitaan informoimiseen ja päätöksentekoon, mutta spontaanit tapaamiset edistävät vuorovaikutuksen kannalta tiimitoimintaa paremmin. Myös Raappanan ja Valon (2014, 32) mukaan merkityksellinen vuorovaikutus tapahtuu tyypillisesti epämuodollisissa ja spontaaneissa tilanteissa. Näkisin, että parempi toiminta perustuu siihen, että jatkuva vuorovaikutus lisää luottamusta työntekijöiden välillä. Tämän Aira (2012, 56-60) tuo esiin väitöskirjassaan: luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa, kun ihmisille kertyy toisistaan kokemusta, johon luottamus voi perustua. Luottamuksen puute on omiaan ruokkimaan epäluuloa ja henkilöristiriitoja.

Päivittäinen monialainen vuorovaikutus terveydenhuollon tiimeissä on arvokasta henkilöstön työtyytyväisyyden ja tiimityön parantamisessa (Rowan ym. 2022, 382-393). Vaikeudet tiimityössä ja vuorovaikutuksessa vaikuttavat potilaan hoitoon: kokonaisvaltainen näkemys potilaan ongelmista häiriintyy ja potilaiden hoito ei toteudu tavalla, jota tiimin jäsenet olisivat halunneet toteuttaa. Ammattilaisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu oppimista, johon vaikuttaa se, hoidetaanko vaikeudet yhdessä keskustellen vai ei. (Kvarnström 2008, 201.) Vaikka edellä olevissa tutkimuksissa puhutaan osin moniammatillisista tiimeistä, niiden vuorovaikutuksesta, oppimisesta ja työtyytyväisyydestä, ovat asiat minusta hyvin sovellettavissa myös saman ammattiryhmän tiimeihin. Tiimeissä on kuitenkin erilaista osaamista ja eripituista työkokemusta, joten oppimista tapahtuu myös näissä tiimeissä, kunhan vuorovaikutusta avoimesti on.

Riittävä määrä kasvokkain tapahtuvia tapaamisia on siis tärkeää tiimin toiminnalle, on sitten kyse aamukahvihetkestä, ruokatauosta, virallisesta palaverista tai virtuaalisen hetken järjestämisestä. Tiimin olisi hyvä pyrkiä siihen, että tapaamisia olisi riittävästi, edes kerran päivässä, kuten haastattelussa tuli ilmi. Virtuaalisessa tapaamisessa kameran käyttö luonnollisesti parantaa ”kasvokkaista” vuorovaikutusta. Raappana ja Valo (2014, 32-33) toteavat, että tyypillisesti kommunikointia kasvokkain pidetään edelleen tärkeimpänä, tehokkaimpana ja helpoimpana vuorovaikutuksen muotona. Ja sen puuttuminen voi merkitä koko tiimin hajoamista. He lisäävät myös sen, että teknologista viestintää ei samalla tavalla arvosteta. Myös Holton (2001, 37) huomauttaa, että teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa on erityisesti haasteena luoda riittävästi mahdollisuuksia vuorovaikutukselle, jotta luottamus voi rakentua.

Kiire ja Kognitiivinen ergonomia

Jouston ja tilanneherkkyyden tarve on nykyään suuri, siksi työpaikoilla tulisi korostaa, että jokainen työntekijä on organisaation ja asiakkaiden/potilaiden palveluksessa, eikä vain tietyn tehtävän. Tätä on myös esimiehen seurattava ja tarvittaessa puuttava. (Järvinen 2008, 90-91.) Kiire ja jatkuva joustaminen uuvuttavat, se tuo selvästi yksikköön väsymistä. Järvisen kannan mukaisesti on tärkeää,

että kaikille perustehtävä on selvä ja yhteinen; se lisää yhteiseen tavoitteeseen pyrkimistä. Siten ei vain tietyn tiimin tai yksilön tehtävä ole toistaan arvokkaampi vaan tulisi pyrkiä yhteiseen päämäärään. Tässä näkisin, että strategian ja arvojen konkreettinen käsittely on tärkeää.

Jatkuva työn keskeytyminen on huomattu myös yksikössä yhdeksi työtä haittaavaksi tekijäksi. Keskeytykset katkovat ajatuksia sekä haittaavat työn etenemistä ja siten lisäävät kuormittumista. Aivojen ergonomiaa voidaan tukea muutamien pieninkin keinoin, joita yksikössä voidaan huomioida. Haastattelussakin todettiin, että puhelimen voi välillä jättää pöydälle, eikä aina tarvitse olla tavoitettavissa. Työterveyslaitos on tuottanut paljon sisältöä kognitiivisesta ergonomiasta ja Tyksille on myös valmistumassa asiasta oma ohjeistuksensa, jota voidaan hyödyntää. Myös Työterveyslaitos (2022) toteaa, että terveydenhuollossa työn kognitiiviset eli tiedonkäsittelyn vaatimukset ovat suuria. Keskeytykset ja useat samanaikaiset tehtävät ovat kognitiivisia kuormitustekijöitä, jotka heikentävät työn sujuvuutta ja työhyvinvointia.

Päätöksenteko ja Esihenkilön ja työntekijän suhteet

Toimintavaltuuksien laajuus säätelee tiimin autonomiaa eli vapautta määritellä omaan työhön liittyviä asioita. Kun toimintavaltuudet ovat laajat, puhutaan itseohjautuvasta tiimistä, jolloin esimiehen tehtävänä on asettaa ja valvoa rajoja. (Lämsä 2004, 129-130.) Voidakseen toimia yhteisen päämäärän eteen, kaikki tiimit tarvitsevat hyvää ammattitaitoista johtamista. Lähiesimiesten tehtävänä on tuoda ylimmän johdon tavoitteet ja suunnitelmat yksiköiden ja osastojen käyttöön. (Järvinen 2008, 57-61, 74.) Vaikka autonomia ja itseohjautuvuus nähtiin haastattelussa positiivisena asiana tiimityöskentelyssä, olen samaa mieltä haastateltavien kanssa siitä, että ammattitaitoista esihenkilöä tarvitaan. Tiimit kyseisessä organisaatiossa ovat osittain itseohjautuvia. Päivittäisessä potilastyössä tiimeillä autonomiaa on melko paljon, henkilöstöresurssien käytännöissä vähemmän. Yhtä mieltä haastattelussa oltiin siinä, että työn raamittamisessa ja priorisoinnissa tarvittaisiin johdon tukea. Ehkä tässä olisi myös apua siinä, että johdon tavoitteet ja strategia olisivat kaikille selvemmat, jolloin päätöksenteko

olisi helpompaa esimerkiksi priorisoinnissa eikä päätöksenteossa tarvittaisi niin vahvasti johdon vallankäyttöä. Kuten Lammintakanen & Rissanen (2017a, 50) sanovat, että valta ja vallankäyttö tulevat näkyviin erityisesti päätöksenteossa ja strategiassa silloin, kun tilanteisiin liittyy ristiriitaisia intressejä.

Perustehtävän tekeminen ja tiiminä pysyminen muuttuvissa olosuhteissa tarkoittaa käytännössä, että tiimillä on kyky oppia. Tiimit pystyvät tähän harvoin ilman, että joku ohjaa tiimin toimintaa ja osoittaa tapoja, joilla tiimin jäsenet voivat eri tilanteissa olla hyödyksi toisilleen, käsitellä toistensa asioita ja antaa palautetta ja oppia toistensa kokemuksista. (Vehviläinen 2020, luku 4.) Osaamisen johtaminen olisi tärkeä ulottaa myös tiimitasolle. Tänä päivänä osaamiskartoitukset liittyvät lähinnä yksilöihin ja niitä päivitetään vuosittain kehityskeskusteluissa, mutta olisiko kuitenkin tärkeää määritellä myös tiimin osaamisen tasoa? Otalan (2018, luku 5) mukaan tiimit oppivat yhdessä ja tiimien osaaminen on yhteistä. Ketterästi oppiva tiimi muodostuu seuraavista tekijöistä: kollektiivinen älykkyys, psykologinen turvallisuus, vuorovaikutus, tiimin tehokkaat toimintatavat ja tiimin ketterät oppimistavat. Näitä Otalan mainitsemia asioita voisi hyvin kartoittaa tiimin yhteisessä kehityskeskustelussa ja niiden kehittämistä voidaan jakaa tiimin jäsenille.

Työn luonne on muuttunut organisaatioiden mataloitumisen myötä ja tiimityöskentelytapojen yleistyessä myös julkisella sektorilla. Esimieheltä vaaditaan enemmän muutosjohtajan ja valmentajan ominaisuuksia. (Laaksonen & Ollila 2017, 212.) Käsikijän rooli on nykyään vähentynyt (Spiik 2004, 196-200). Valmentavassa tiimin johtamisessa on kolme keskeistä toimintatapaa: esihenkilö on tavoitteellinen suunnannäyttävä, toimii osallistavana mahdollistajana sekä rakentaa arvostavaa yhteistyötä. (Ristikangas ym. 2021, 51-52, 57.) Positiivista haastattelussa oli se, että luottamusta lähiesihenkilön ja työntekijöiden välillä löytyy. Esihenkilön rooli on monessa suhteessa paineinen, odotuksia tulee organisaatiossa ylemmältä ja alemmalta taholta. Usein ne ovat myös ristiriidassa keskenään. Arvostusta kaivataan kaikilta johtamisen tasoilta ja toisaalta myös kollegoilta. Näkisin tässä myös palautekulttuurin kehittämisen tärkeyden, jota on

käsitelty enemmän alla tiimien kiinteyden kohdalla, jossa pohditaan vuorovaikutusta ja psykologista turvallisuutta.

Työnkierto ja Tiimien välinen yhteistyö

Tiimitoimintaa voidaan lisätä monin eri tavoin. Töitä voidaan vaihtaa (työnkierto) ja työtehtäviä voidaan laaja-alaista (opetellaan toisen työtehtäviä, jolloin sijaistaminen ja kiireapu helpottuvat), näiden myötä usein saadaan rakennettua järkeviä ja mielekkäitä työkokonaisuuksia, joiden kehittämiseen on osajia. (Spiik 2004, 63-109.) Työnkierto herätti haastattelussa paljon keskustelua, puolesta ja vastaan. Ennen kaikkea sen toivottiin perustuvan vapaaehtoisuuteen. Myös Laaksonen & Ollila (2017, 232) toteavat, että yllätyksellinen ilmoitus työnkierrosta voi olla vastenmielinen tai ei-toivottu ja saattaa herättää vastustusta ja motivaatiohukkaa. Onnistunut työnkierto tuo omaan yksikköön arvokasta ja uutta tietoa sekä lisää henkilöstön joustavuutta ja muutosvalmiutta. Se edellyttää kuitenkin hyvää suunnittelua tavoitteista (oppiminen, vaihtelu, kontaktit vaiudet tehtävät) ja kestosta. Yleensä puolesta vuodesta vuoteen kestävätkierrot ovat sopivia, sillä silloin henkilö pääsee sisälle uuteen yksikköön ja alkaa hallita uutta työtä.

Kohdeorganisaatiossa on jo tehty muutoksia työn laajentamisessa, kun viikonloppu- ja iltapainotteisempaa työtä on jaettu lähes koko yksikölle riippumatta siitä, kuuluuko perustyöhön kyseisiä potilaita. Laaksonen ja Ollila (2017, 226-227) tuovat myös esiin sen, että työnkierto on yksi keino parantaa henkilöstön toimintavalmiutta ja suoritustasoa. Muita ovat mm. sijaisuudet, työtehtävien uudelleen organisointi, työn laajentaminen tai rikastaminen, mentoritoiminta, koulutukset, kehityskeskustelut ja verkostoituminen oman organisaation sisällä.

Tasapuolisuus ja Pelisäännöt

Perustehtävää ja tavoitetta ei tiimeille ole määritelty selkeästi ja niiden tarkistus säännöllisesti on siten jäänyt myös puuttumaan. Sen määrittelemisen, että eri

tiimeillä on erilaiset tavoitteet, auttaisi ehkä ymmärtämään tehtävien ja vastuidenkin erilaisuutta ja siten parantaisi kokonaiskuvan hahmottamista ja oikeudenmukaisen kohtelun kokemuksia. Tämä perustehtävän, tavoitteen ja pelisääntöjen määrittelyn puutteet eivät tulleet selkeästi esiin haastattelussa, lähinnä se on tulkittavissa rivien välistä. Mutta niiden tärkeys tuli vastaan useissa lähteissä. Mm. Järvinen (2008, 49-54) sekä Laaksonen ja Ollila (2017, 262) huomauttavat, jotta työntekijät voivat onnistua työssään, heidän on tiedettävä, mitä heiltä odotetaan. Selkeät tavoitteet ovat työnteon perusedellytys. Monien työryhmien ja tiimien tehottomuuden ja työntekijöiden huonovointisuuden takana on, ettei työyhteisöllä ole riittävän selkeää ja yhtenäistä kuvaa perustehtävästä. Erityisesti se on haastavaa asiantuntijatyössä, jossa työntekijöillä on ehkä hyvinkin kapea osaamisalueensa, jolloin kokonaisuuksien hahmottaminen on haastavaa.

Se, että tuntee oman työnsä ei riitä; hyvässä työyhteisössä jäsenet tuntevat myös toistensa vastuita ja tehtäviä. Aiemmin mainittu työnkierto tai toisen työn seuraaminen eivät ole siis ainoa tapa lisätä toisten työn ja tehtävien tuntemista. Tiimien tehtävien ja vastuiden määrittely sekä niiden jakaminen toisille tiimeille olisi siten arvokasta. Ehkä se toisi myös selkeyttä auttamisen mahdollisuuksista ja protokollaa siitä, miten toimitaan poikkeustilanteissa, kuten useissa päällekkäisissä poissaoloissa. Samalla saataisiin perusteluja ja ymmärrystä tasapuolisuuteen, lähinnä siihen, ettei se ole täysin mahdollista. Toisten työn parempi tunteminen helpottaisi myös yhteisten pelisääntöjen luomista. Liian tiukat tai väljät säännöt aiheuttavat sen, ettei niitä noudateta. Järvisen (2008, 90-91) mukaan työntekijöillä on oltava selkeä käsitys omista tehtävistään ja vastuistaan sekä toisten tehtävistä ja vastuista, jotta työyhteisössä voidaan toimia vastuullisesti ja tavoitteellisesti. Mikäli näissä on paljon sotkua ja epämääräisyyttä, se johtaa herkästi törmäyksiin yhteistyössä ja johtaa toisten aiheettomiin syytelyihin.

Rikastavaa vuorovaikutusta on tuoda esiin yksittäisen työntekijän tai tiimin ydin tehtävää muille. Tällaisia käytänteitä voivat olla avointen ovien päivä (tiimit avaavat tekemistään toisille tiimeille), vaihtopäivät (eri tiimien kesken

muodostetaan tutustumistyöpareja, joista toinen osapuoli viettää päivän toisessa parissa ja lopuksi vaihdetaan ajatuksia toisten työstä ja mietitään yhteistyötä), satunnaiset lounastapaamiset toisten tiimien kanssa ilman virallista agenda, infoseinä (fyysinen tai digitaalinen, ihmisten esittely) tai teemaryhmät (tietyn teeman mukaan järjestettyjä tapaamisia eri tiimin jäsenten kesken). (Hiila ym. 2019, 204.) Näkisin tässä erinomaisia vaihtoehtoja tähän fysioterapiayksikköön, jossa tiimit helposti toimivat hieman eri näkökulmista, mutta samojen aiheiden parissa. Näistä toimista tiimit hyötyisivät osaamisen karttumisena, vuorovaikutuksen, toisen työn tuntemisen sekä yhteistyön lisääntymisen kannalta.

Viestintä

Tiedonkulku ja viestintä ovat aina esiintyneet haasteena yksikön kehittämiskohteissa. Toisille viestintää tulee liikaa, osa kokee jäävänsä siitä paitsi. Se, että tiimitoiminnan nähtiin parantuneen poissaolojen viestinnässä, on erittäin positiivinen asia. Auttaminen ja tasapuolisuus saavat uusia mahdollisuuksia, kun poissaoloviestintä on hyvää. Tämän soisi jatkuvan myös pandemian jälkeisessä ajassa. Myös Hiila ym. (2019, 202) toteavat että työpäivien aikana tapahtuvaan viestintään on tullut paineita. Muutostahti ja tilanteiden nopea muuttuminen organisaation sisällä johtavat siihen, että päivittäisviestintään alkaa tulla kriisiviestinnän piirteitä. Se vaatii lisää myös kaikkien vuorovaikutustaidoilta.

Viestien ymmärtämisen haasteena on erityisesti sanaton kommunikointi, joka Järvisen (2008, 99-102) mukaan on äänensävyjä ja –painoja, sanavalintoja, tauotuksia, erilaisia ilmeitä ja eleitä. Näiden perusteella vastaanottaja tekee päätelmän, mitä joku tarkoitti. Sama viesti voidaan ymmärtää hyvin eri tavoin, on se sitten ääneen lausuttu tai sähköpostilla lähetetty. Uskon, että tällä on myös osansa työyhteisön konflikteissa. Toisen harmiton sivulause on toiselle vahva huutomerkki, johon takertuminen saa toisinaan vääristyneet mittasuhteet. Toisinaan myös huumoriin kätkeyty negatiivissävytteinen kommentti saa toisen osapuolen varpailleen, eikä lisää luottamusta osapuolten välille. Viestinnän selkeys ja ymmärrettävyys sekä hyvät vuorovaikutustaidot ovat siis avainasemassa ristiriitatilanteiden synnyssä ja ratkaisemisessa.

Kilpailu

Tiettyä kilpailua tiimien välillä on koettu, mutta onko siitä haittaa? Yhteistyö ja kilpailu tulevat varmasti kulkemaan tietyllä tapaa aina rinnakkain, mutta milloin kilpailu saa negatiivisia piirteitä tai aiheuttaa eripuraa henkilöiden tai tiimien välille? Ainakin eripuraa ruokkii se, jos kilpailusta syntyy voittajia ja häviäjiä. Jo aiemmin on todettu tiimien päätöksenteon yhteydessä, että äänestämisen tai kolikonheitto vahvistaa asetelmaa voittajista ja häviäjistä, joten näkisin että myös kilpailussa olisi tärkeämpää löytää yhteinen hyvä kuin jonkun yksilön tai tiimin kanta.

Kilpailun syynä on kulttuuri, persoonatekijät ja organisaation palkkiojärjestelmät (Levi 2017, 85). Yleisellä tasolla kilpailusta on hyötyä ja parhaassa tapauksessa se edistää vallan jakautumista. Yhteistyö (esim. auttaminen ja tukeminen) tuottaa kuitenkin usein parempia tuloksia kuin kilpailu. Ylikorostunut kilpailu tulokista tai asemasta syö pois työn mielekkyyttä ja motivaatiota. Yhteistyöhön liittyvien näkökulmien vahvistaminen ei poista kilpailua eikä kunnianhimoa, vaan se laittaa ne oikeaan suhteeseen. (Launonen 2021, 52-54.) Yleisesti on normaalia, että organisaatiot kilpailevat toisiaan vastaan ja siitä onkin hyötyä. Organisaation sisällä kilpailusta on usein enemmän haittaa. Harvoin tiimit motivoituvat kilpailemisesta. (Levi 2017, 90-91.)

Tiimin sisällä oleva kilpailu tuottaa yksilöiden omia tavoitteita, jotka syrjäyttävät tiimin yhteisen tavoitteen. Tämä vähentää luottamusta ja kommunikaatiota tiimiläisten välille. Tiimin sisäistä kilpailua yleisempää on tiimien välinen kilpailu (Levi 2017, 88-90), mikä tässäkin tutkimuksessa ilmeni. Pidempään jatkuestaan tiimien välinen kilpailu vähentää tiimin joustavuutta, muutoskykyä, luovuutta ja innovaatiota sekä lisää eripuraa ja konflikteja (Levi 2017, 88-90). Koki-sin tärkeäksi tunnistaa näitä tilanteita. Kuten haastattelussakin tuli ilmi, että toiset eivät tunnista kilpailua ja toisille se näyttäytyy selvempänä. Tärkeää on reflektoida tilanteita, joissa kilpailua huomataan tai koetaan. Samalla tulee näkyväksi se, onko sillä negatiivisia piirteitä vai hyötyvätkö siitä kaikki osapuolet tai tiimit.

Yhteistyötä voidaan tiimien välillä tukea eri tavoin. Kilpailusta johtuvat sekavat tavoitteet on syytä purkaa yhteiseksi tavoitteeksi. Luottamusta ja kommunikaatiota voidaan rakentaa uudelleen (tue tiimiläisten mielipiteiden ja tunteiden ilmaisua, huomioi pienetkin ideat, ota vastaan/pyydä erilaisia näkemyksiä tiimin tämänhetkisestä toiminnasta, huomioi toiset kiistoissa, etsi tietoa ulkopuolelta päätöksenteossa, kritisoi ideaa, mutta älä motivaatiota tai ihmistä, vältä joko-tai-ajattelua). Kannattaa tukea epäitsekkäitä normeja ja neuvottelevaa yhteistyötä. (Levi 2017, 95-98.) Tässä tiivistyy asia perustehtävän kirkkaudesta, psykologisesta turvallisuudesta, konfliktien kohtaamisesta ja ongelmanratkaisukyvyistä, jotka kaikki yhdessä tekevät tiimityöstä onnistunutta. Tämä tiimien välinen yhteistyöhaaste on siis järkevää purkaa osiin ja kehitettävä kutakin osa-aluetta omanaan.

Tiimien kiinteys

Tiimillä on joka tapauksessa aina kaksi tehtävää: työ, jota sen on tarkoitus tehdä ja jota varten se on olemassa eli niin sanottu perustehtävä. Sen lisäksi tiimin täytyy jatkuvasti säilyttää kiinteytensä eli pysyä tiiminä muuttuvissa olosuhteissa. (Vehviläinen 2020, luku 4.) Perustehtävän ja tavoitteiden kirkastamista käsiteltiin jo edellä. Mikä tekee tiimistä kiinteän? Mitä tarvitaan, että tiimi pysyy toimivana muutoksissa? Paasivaaran & Nikkilän (2010, 18) mukaan yhteisöllisyyden peruskivijalka on sallivassa ilmapiirissä, johon kuuluu tasa-arvoisuutta, huumoria, rakentavaa väittelyä sekä luottamusta ja avoimuutta. Tässä tutkimuksessa tiimien kiinteys toimii osittain tiimien sisällä, mutta yhteisöllisyys on selvästi heikompaa tiimien välillä. Tasa-arvoisuutta, luottamusta ja avoimuutta tulee rakentaa tässä työyhteisössä vahvemmaksi. Hiila ym. (2019, 148, 168) esittävät, että älykkään tiimin salliva ilmapiiri rakentuu kolmesta elementistä: 1) epäonnistuminen nähdään menestyksen edellytyksenä, 2) kokeilukulttuurin toimintaperiaatteet tunnustetaan ja 3) kyvystä hyödyntää konflikteja. Olen samaa mieltä siitä, minkä kirjoittajatkin toteavat: uuden kokeilemisen uskaltaminen, epäonnistuminen, oivaltaminen ja konfliktien hyödyntäminen (tosiasioiden tunnistaminen, häpeän tunteiden hyväksyminen ja ristiriitojen kohtaaminen)

kuuluvat pohjimmiltaan psykologiseen turvaan. Nämä seikat ovat tarpeen huomioida myös tämän projektin kehittämissuunnitelmassa.

Erimielisyys nähdään helposti negatiivisena asiana, mutta sen kohtaaminen arvostavasti lisää tiimin psykologista turvallisuutta. Tässä on monelle, itseni mukaan lukien, iso oppimisen paikka. Uskon, että työ on monelle tässä asiantuntijaorganisaatiossa tietynlainen intohimo ja osa itsetuntoa ja omista mielipiteistä pidetään helposti mustavalkoisesti kiinni. Vastakkainasettelun vähentäminen mielipiteiden rakentavalla keskustelulla olisi varmasti yksi tärkeistä kehittämis-kohteista. Uskon, että se lisää myös haastattelussa esiin tullutta tarvetta: toisen erilaisuuden arvostamista. Tätä tukee myös Rantasen ym. (2020, 212-214) toteamus, että ratkaisevinta psykologisessa turvallisuudessa tuntuu olevan se, miten tiimissä muutetaan suhtautumista virheisiin, että ne aletaan nähdä oppimiskokemuksina. Tärkeää on oppia keskustelemaan hyväksyvästi silloinkin, kun asioista ollaan eri mieltä.

Yhteistä vuorovaikutusosaamista tulee kehittää ja uudistaa ajan myötä, erityisesti pitkään toimivissa ja pysyvissä tiimeissä tulee jäsenten mukauttaa vuorovaikutusosaamistaan muuttuviin tilanteisiin, tavoitteisiin, olosuhteisiin sekä osaavan vuorovaikutuksen ihanteisiin. (Horila 2018, 60-64.) Vuorovaikutustilanteiden järjestämistä ja esimerkkejä niiden toteuttamisesta on käsitelty jo edellä. Vuorovaikutustaitoja ja rakentavaa puhetapaa jokainen voi opetella. Ajattelen vuorovaikutusta myös palautteen näkökulmasta, sillä sekin on kovin erilaista eri ihmisillä. Palautteen antaminen ei ole helppoa, etenkin kehittävän palautteen, mutta myöskin sen vastaanottaminen ei aina ole helppoa. Myös odotukset palautteen saamiseksi vaihtelevat. Hiilakin ym. (2019, 201) toteavat, että esim. so-meaikana syntyneet ovat tottuneet siihen, että kaikesta saa palautetta ja sitä saa heti. Tämän yksikön palautekulttuuri ehkä tarvitsee kehittämistä, sillä se on osa myös rakentavaa keskustelua, joka todettiin haastattelussakin yhdeksi tiimityön haasteeksi konfliktien kohtaamisen lisäksi.

Verkostojen yhteistyö

Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistuksessa on ideana painopisteen siirtäminen raskaista palveluista ehkäisevään ja ennakoivaan toimintaan sekä asiakaslähtöisyyteen. Tämä edellyttää eri toimijoiden yhteistyötä. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset ohjaavat ihmisen sellaisiin palveluihin, joista hän saa tarvitsemansa yksilöllisen avun oikea-aikaisesti. (Sote-uudistus 2022) Verkostojen yhteistyö tulee tulevaisuudessa korostumaan, etenkin lähisairaaloiden ja sote-keskusten fysioterapeuttien kanssa. Ennaltaehkäisy ja fysioterapian oikea-aikaisuus on varmasti ollut haasteena tämän päivän erikoissairaanhoidon fysioterapiassa. Tätä yhteistyötä on varmasti mahdollisuus tehostaa niin fysioterapian suunnittelun kuin toteutuksenkin puolesta. Näkisin, että se ei voi jäädä vain yksittäisten työntekijöiden harteille, vaan siinäkin tarvitaan hyvää johtamista. Hyvää johtamista ja esimiesten yhteistyötä verkostojen eri osa-alueilla tarvitaan myös siksi, että kokonaisuuksien hahmottaminen on parhaiten heidän kuin yksittäisten työntekijöiden hallinnassa. Myös Friman ym, (2020, 333) toteavat, että palveluketjuja kustannuksineen tulee tarkastella aina kokonaisuutena, ettei säästäminen ketjun yhdessä osassa lisää kustannuksia toisaalla.

Se, miten sote-uudistus tulee vaikuttamaan perusterveydenhuollon fysioterapiaan, ei vielä tarkkaan tiedetä. Yleisesti keskustellaan, että uudistuksen vaikutus erikoissairaanhoidon on pienempää. Se on ainakin varmaa, että tiivis yhteistyö erikoissairaanhoidon kanssa on tärkeää, kun uudistuksen tavoitteenakin on hoidon oikea-aikaisuus. Yhteistyöpäivät ehdotuksena on hyvin vartenotettava. Se, onko hallinnollisesti mahdollista eri sektoreiden työnkiertoon tai työparien vaihto- tai tutustumispäiviin, jää nähtäväksi.

9.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on sen myöntäminen, että tutkija on itse tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tämä reflektiivisyys on sitä, että tutkija tunnistaa omat lähtökohtansa.

Uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistettavuus ovat eräitä luotettavuuden kriteereitä. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija tarkistaa vastaako hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. (Eskola & Suoranta 1998, luku 5; Kylmä & Juvakka 2014, 128-129.) Siirrettävyyttä tukee aiheiston ja ympäristön hyvä kuvaaminen, jolloin se voidaan tuoda myös ulkopuoliseen kontekstiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162). Varmuutta tutkimukseen lisääntään ottamalla huomioon myös tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat tekijät. Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 1998, luku 5.) Vahvistettavuudella tarkoitetaan myös koko tutkimusprosessia ja sen kirjaamista niin, että toinen tutkija/lukija voi seurata prosessia pääpiirteissään. (Kylmä & Juvakka 2014, 129.)

Tutkijana tunnistan sen, että oma toimintani on tärkeä osa luotettavuutta ja olen pyrkinyt huomioimaan sen koko prosessissa. Aloittelevana tutkijana olen opiskellut aihetta ja hakenut ohjausta aktiivisesti, jotta tutkimus olisi mahdollisimman uskottava, siirrettävä, varma ja vahvistettu. Etenkin sisällönanalyysissa ohjaavan opettajan apu oli korvaamatonta. Uskottavuutta lisää se, että tutkija itse on osa työyhteisöä ja siten tunnistan ilmiöt ja käsitteet, joita haastattelussa tuli ilmi. Tässä raportissa olen kuvannut tutkimusjoukon, kohdeympäristön ja tulokset avoimesti ja mahdollisimman ymmärrettävästi siirrettävyyden parantumiseksi. Tutkimus eteni suunnitelman mukaisesti, joten varmuutta ei kovinkaan paljon koeteltu. Vahvistettavuus selviää todennäköisesti tulevaisuudessa, mutta raportoinnissa olen käyttänyt paljon muistiinpanoja ja ”päiväkirjaa”, joten mielestäni prosessi on kuvautunut todenmukaisesti. Joskin ymmärrän, että epähuomioita ja haasteita varmasti on. Seuraavaksi avaan muutamia kohtia tutkimuspäiväkirjastani.

Teemahaastattelun runko oli onnistunut ja noudatti tutkimusongelmia. Haastattelijana olin syvällä aiheessa ja tiimityön kehittämisestä aidosti innostunut. Jo etukäteen tämän tiedostaen keskityin olemaan vaikuttamatta haastateltavien ajatusten kulkuun tai mielipiteisiin. Tarkoituksena oli tarvittaessa johdatella keskustelua, mutta pitää se aivoriihimäisenä ideointina vaikuttamatta itse siihen.

Haastattelussa puheenvuoroon pääsivät kaikki, selvästi haasteiden esiintuominen onnistui ja vastaukset tuntuivat rehellisiltä. Keskustelussa jäi ehkä kuitenkin puuttumaan ongelmien juurisyiden löytyminen, joten kovin syvälle ongelman taakse ei päästy. Tätä työtä tullaan jatkamaan kehittämissuunnitelman toteutusvaiheessa.

Haastattelijan kokemattomuus näkyi kuitenkin siinä, että keskustelu eteni moneen suuntaan, jolloin teemoista karattiin herkästi. Keskustelu olisi pitänyt palauttaa koskemaan enemmän tiimien yhteistyötä, kun se nyt helposti koski koko työyhteisöä ja sen toimivuutta. Sekä haastattelijalla että haastateltavilla sekoituvat puheessa usein tiimit ja koko fysioterapeuttien työyhteisö. Toisaalta se on ymmärrettävää, sillä potilastyötä tehdään tiimeissä ja työn sujuvuutta koskevia asioita käsitellään, jos ei päivittäin niin useasti viikossa, koko työyhteisöä koskien (tiedottaminen, palaverit ja koulutus). Koulutukset ja palaverit ovat kohdennettuja ja selvästi pienimuotoisempia tiimeissä. Eli koko ajan luovitaan näiden kahden (tiimit ja koko työyhteisö) välillä.

Keskustelun pitäminen tiimien sisäisessä ja tiimien välisessä yhteistyössä olisi mahdollisesti tuonut enemmän myös ratkaisuehdotuksia näitä koskeviin haasteisiin, eikä koko työyhteisöä koskeviin asioihin. Vaikkakin niissä on paljon yhtäläisyyksiä, kuten konfliktien kohtaaminen, ja siksi saatuja vastauksia voidaan hyvin käyttää myös tiimien työn kehittämisessä. Haastattelun ajasta olisi kuitenkin pitänyt käyttää isompi osuus ongelmien ratkaisuehdotuksien löytämiseen. Ongelman käsittelyssä käytettävästä ajasta suurin osa tulee käyttää ratkaisuun (70-80% ajasta) (Spiik 2004, 232). Toisaalta ongelmien perusteellinen käsittely on tärkeää ja siihen käytettiin nyt energiaa. Ongelman tunnistaminen, määrittely ja analysointi ovat avainasemassa ja sille tulee antaa aikaa (Levi 2017, 225).

Jos tutkimuksen tekijä kirjoittaa itse aineistonsa tekstiksi, hän samalla perehtyy aineistoonsa (Kylmä & Juvakka 2014, 111). Aineiston litterointiin ja sen jälkeinen perehtymiseen käytettiin paljon aikaa. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 32 sivua. Puheenvuorojen pelkistäminen tai tutkimusongelmien ulkopuolisten puheenvuorojen poisjättäminen ei niinkään ollut haastavaa, mutta runsaiden pelkistysten ryhmittelyyn sain ohjaavalta opettajalta tärkeää tukea. Siten

analysointi pysyi induktiivisena ja aineisto mielestäni tiivistyi ymmärrettävästi. Sisällönanalyysistä on suppeampi (tekstissä) ja laajempi esimerkki (liitteenä), joiden tarkoitus on tuoda esille johdonmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä. Myös tulosten kirjaamisessa käytettyjen autenttisten ilmaisujen on tarkoitus viestittää johdonmukaisuudesta.

9.3 Tutkimuksen eettisyys

TENK:in (2012, 6-7; 2019, 8-9) mukaan tutkimuseettisesti tärkeitä seikkoja ovat muun muassa, rehellisyys, eettisesti kestävien tiedonhankintamenetelmien käyttö, kunnioitetaan muiden tutkijoiden työtä ja julkaisuja, tutkimusluvut on hankittu, rahoitus ja sidonnaisuudet julkaistaan ja esteellisyys, vapaaehtoisuus sekä tietosuoja otetaan huomioon. Kankkusen ja Vehviläinen-Julkusen (2017, 211) teoksessa tuodaan esiin kahdeksan kohdan lista eettisistä vaatimuksista: aito kiinnostus, tunnollisuus, rehellisyys, vaaran eliminointi, ihmisarvon kunnioitus, sosiaalinen vastuu, ammatinharjoituksen edistäminen ja kollegiaalinen arvostus.

Olen pyrkinyt mahdollisimman avoimeen ja yksityiskohtaiseen toteutukseen ja raportointiin tutkimuksen suunnitteluvaiheesta loppuarvioon asti. Olen käyttänyt tutkimusta edeltäneessä kirjallisuuskatsauksessa, tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja sen arvioinnissa tiedeyhteisön hyväksymiä tiedonhankintamenetelmiä. Lähteet ovat tieteelliseen tietoon perustuvia ja olen hakenut tietoa luotettavista tietokannoista sekä olen käyttänyt eri tutkijoiden tutkimuksia. Tutkimuslupa haettiin Tyksin ohjeiden ja mallin mukaisesti, rahoitusta tutkimukselle ei ole. Tutkittavien osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja he saivat keskeyttää tai peruuttaa osallistumisensa milloin tahansa ilman kielteisiä seurauksia. Nauhoitettu ja litteroitu haastatteluaineisto hävitettiin tietoturvallisesti tutkimustulosten analysoinnin jälkeen. Tutkittavien anonymiteetti säilytettiin koko tutkimusprosessin ajan. Tutkittavia informoitiin saatekirjeellä, jossa nämä seikat mainittiin. Saatekirje löytyy suunnitelman liitteenä (liite 2). Tietosuojailmoitus oli myös laadittu ja se toimitettiin tutkittaville saatekirjeen liitteenä.

Tutkimuksen eettisenä vahvuutena on tutkijan aito kiinnostus fysioterapeuttien tiimityön kehittämisestä ja tutkimuksen onnistumisesta. Tunnollisuus, rehellisyys sekä toisten ihmisten ja tutkijoiden kunnioittaminen ovat tutkijalle tärkeitä henkilökohtaisia arvoja, joten niiden toteutuminen tuntuivat itsestään selviltä. Tutkijan kokemattomuus saattaa näkyä tiedon välityksessä tai tutkimuksen toteutuksessa, mutta tämän tiedosta olen hakenut aktiivisesti ohjausta aiheen rajaukseen, tutkimuksen toteutukseen ja tiedonhankintaan (kirjaston apu ja vapaaehtoiset kurssit). Vaaraa tai vahinkoa ei tutkimuksesta aiheutunut osallistujille mitenkään.

10 Kehittämisyksivaihe

Projektin kehittämisyksivaiheen tavoitteena oli luoda työyhteisölle kehittämisyksivunnitelma, jolla tiimien sisäistä ja tiimien välistä yhteistyötä voidaan parantaa. Kehittämisyksivunnitelma on siis koko projektin tuotos. Aiemman haastattelun ja kirjallisuuden perusteella projektipäällikkö nosti suunnitelmaan teemoja, jotka tässä työyhteisössä vaativat huomiota. Teemoihin liittyviä konkreettisia toimenpiteitä aikatauluineen työstiettiin kolmessa eri työpajassa, jotka toteutuivat aivoriihimäisinä kokouksina. Aivoriihin valikoituminen kehittämisyksivunnitelman menetelmäksi on perusteltu projektin etenemistä kuvaavassa kappaleessa. Kuviossa 4 on esitetty työpajojen teemat.

Työpaja 1 Lähtötilanne	Työpaja 2 Ideariihi	Työpaja 3 Ideariihi ja toimenpide- ehdotusten valinta	Työpaja 4 Ideariihi ja viimeistely
<ul style="list-style-type: none"> • Työpajan tavoitteet • Osallistujien varmistaminen • Kehittämisyksivunnitelman lähtökohdat • Projektipäällikön vastuulla on työpajojen suunnittelu ja kirjaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Alustus aiheeseen • Konkreettisten toimenpide-ehdotusten ideointia • Ideoinnin jatkuminen tiimeissä 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideoiden jatkojalostaminen ja kirjaaminen kehittämisyksivunnitelmaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Viimeisen kohdan ideointi • Kehittämisyksivunnitelman aikataulutus ja seurannasta sopiminen • Kehittämisyksivunnitelma valmis

Kuvio 4. Projektiryhmän työpajojen sisältö.

Työyhteisön yhteisten kehittämisyksivaihteiden määrittämisen kannalta kriittisiä tekijöitä ovat yleisen kehittämisyksivaihteen tunnistaminen (esim. asiakaslähtöisyyden lisääminen), jaettu näkemys työyhteisöstä ja sen perustehtävistä sekä työyhteisön jaettujen kohteiden tunnistaminen (esim. koulutussyksivunnittelu tai palaverikäytännöt). (Vataja 2012, 96.) Kehittämisyksivaihteen ensimmäinen asia oli varmistaa, että kehittämisyksivaihteet ovat relevantit: olennainen on löytynyt kirjallisuuden ja haastattelun perusteella. Tämä todettiin onnistuneeksi. Kehittämisyksivaihteita vielä tarkistettiin ja yhdistettiin, jolloin kohteita nostettiin esiin yhdeksän. Kehittämisyksivaihteet tunnistettiin tarpeelliseksi ensimmäisessä työpajassa, johon oli kutsuttu esihenkilön lisäksi tiiminvetäjät ja työyhteisön varahenkilö (= projektiryhmä), jonka työtehtäviin kuuluu myös työyhteisön kehittäminen. Koska kaikki eivät päässeet osallistumaan, varsinaista kehittämisyksivunnitelman työstiötä ei

vielä aloitettu. Ensimmäisessä työpajassa kuitenkin sovittiin tehtävänjaosta siten, että projektipäälliköllä on vastuu tiedottamisesta, kirjaamisesta ja työpajojen valmistelusta.

Toisessa työpajassa oli paikalla koko projektiryhmä. Tuolloin aloitettiin konkreettisen työstämisen kehittämissuunnitelmaan. Työpajassa ehdittiin käsitellä vain yhtä kehittämiskohdetta, sillä aikaa oli käytössä puoli tuntia. Toisen työpajan aikana kukin tiiminvetäjä valitsi yhden kehittämiskohteen, jonka toimenpideideointia jatkettiin omissa tiimeissä. Päätettiin myös tallentaa koko tiedosto kehittämissuunnitelmasta koko työyhteisön nähtäväksi ja ideoimiseksi. Eli vaikka yhdellä tiimillä oli vastuu yhdestä kohdasta, kaikkia sai kommentoida vapaasti omaan aikatauluun sopivasti. Tällä haluttiin antaa luovuudelle tilaa, eikä ideointia sidottu vain tiettyyn palaveriin tai aiheeseen.

Kolmannessa työpajassa paikalla oli koko projektiryhmä ja aikaa oli käytössä 1,5 tuntia. Työpajassa tuotiin kaikkien tiimien tuottamat ideat kehittämissuunnitelmaan, tehtiin yhteenvetoa, täydennettiin viimeisten kehittämiskohteiden toimenpide-ehdotukset. Yhteisesti päätettiin myös verkostoyhteistyön kohdalla, että ideoita laitetaan käytäntöön vasta sote-uudistuksen käynnistyttyä kunnolla eli ensi keväänä. Yhden kohdan käsittely jäi vielä kesken. Sovittiin, että projektipäällikkö tekee yhteenvedon taulukkomuotoiseksi ja kokoonnutaan vielä kerran suunnitelman loppuun viemiseksi.

Neljännessä työpajassa koolla oli koko projektiryhmä, aikaa oli käytössä tunti. Viimeinen kohta saatiin ideoitua loppuun. Sovittiin myös suunnitelman aikataulutuksesta, vastuuhenkilöistä (anonymiteetin vuoksi ei näkyvissä opinnäytetyön kehittämissuunnitelmassa) ja seurannasta.

11 Kehittämistuotos

Kehittämissuunnitelma tehtiin taulukkomuotoon (taulukko 2), jossa ongelmakohdat listattiin ja niiden parantamiseksi määriteltiin tavoitteet sekä toimenpide-ehdotukset/keinot tavoitteisiin pääsemiseksi. Tavoiteaikataulukutus toimenpiteille on määritelty, samoin miten sen toteutumista seurataan. Lisäksi nimettiin vastuuhenkilö(t), joita ei kuitenkaan anonymiteetin säilymistä vuoksi opinnäytetyöhön kirjattu. Osa toimenpiteistä on kertaluonteisia, kuten koulutusta tai työnohjausta tietystä aiheesta. Mutta osa tulee jäämään pysyväksi ja liitetään osaksi työyhteisön vuosikelloa, kuten pelisääntöjen ja roolien päivitys tai yhteistyöpäivien järjestäminen alueille ja lähisairaaloille.

Monissa lähteissä on tuotu esille (mm. Järvinen 2008, 49-54; Laaksonen & Ollila 2017, 262; Ojala 2018, luku 5), miten tärkeää on kirkastaa säännöllisesti työyhteisön tai tiimien perustehtävää tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin takaamiseksi. Siksi tiimien tavoitteet, tarkoitus ja eri tehtävien (tiiminvetäjä, tiimiläinen) kuvaukset tullaan kirjaamaan ja päivittämään. Tavoitteiden selkeyttämisen toivotaan myös vähentävän tiimien välistä epäedullista kilpailua (Levi 2017, 95-98). Osa kuvauksista puuttuu tällä hetkellä kokonaan ja osa, kuten tiiminvetäjän vastuut, ovat muuttuneet. Samasta syystä myös pelisääntöjen päivittäminen on ajankohtaista. Pelisääntöjä on aiemmin kirjattu mm. kokouskäytännöistä, koulutuksista ja työajasta, mutta niiden tarkistamisesta on paljon aikaa ja osaa ei edes löytynyt. Kokouskäytäntöihin toivottiin työpajoissa myös selkeää käytäntöäänestämistä, joten päivitykset ovat ajankohtaisia. Lisäksi uusia pelisääntöjä esim. lomasuunnittelusta ei ole vielä ehditty informoimaan ja jalkauttamaan työyhteisölle. Järvinen (2008, 92-93) muistuttaa, että toimivassa työyhteisössä ne käydään läpi tarpeeksi usein. Joten jatkossa pelisääntöjen tarkistaminen tehdään kerran vuodessa.

Suoraan ilmapiiriin vaikuttavia ja vuorovaikutustaitoja vaativia kehittämiskohteita ovat psykologisen turvallisuuden parantuminen, palautekulttuurin kehittäminen ja konfliktien kohtaamisen parantuminen. Nämä kohdat valikoituivat myös tiimien ideoimiksi kohdiksi. Oli erittäin mielenkiintoista, miten nämä kolme

kehittämiskohdetta linkittyivät toinen toisiinsa tiiviisti ja siten tukivat toinen toisiinsa. Esimerkiksi tiimien konfliktien käsittelyä voidaan tukea luomalla tiimiin psykologista turvallisuutta (Levi 2017, 145). Psykologinen turvallisuus koostuu neljästä osa-alueesta: yhteenkuuluvuus, oppiminen (palautte, kysyminen, kokeilu), osallistuminen ja haastaminen. (Rantanen ym. 2020, 212-213.) Keinovalikoiman luetteloiminen vaan tietyn ongelmakohtaan alle oli näissä kolmessa kohdassa välillä vaikeaa, sillä yhden kohdan parantuminen auttaa automaattisesti myös toista, jokin raamitus niille pyrittiin tekemään, kuten taulukossa 2 on tehty.

Psykologisen turvallisuuden kohdalla toimenpiteet liittyvät usein johonkin muuhun kehittämiskohtaan, kuten yhteisten tapaamisten suunnitteluun sekä roolien ja pelisääntöjen selkeyteen. Hyvin vahvasti toimenpiteet linkittyvät konfliktien kohtaamisten parantumiseen ja palautekäytäntöihin, esimerkiksi vuorovaikutustaidot. Psykologisen turvallisuuden yhdeksi selkeäksi keinoksi valittiin SWOT-analyysin (Salonen ym. 2017, 90) tekeminen itsestä palautteenantajana ja vastaanottajana sekä näiden analyysien läpikäyminen pienissä porukoissa kehittämispäivänä 1/2023. Tämä on kuvattuna tarkemmin palautetta koskevassa kappaleessa jäljempänä. Taustalla on ajatus, että turvallisuuden tunne paranee vuorovaikutustaidoilla ja toisten kunnioittamisella. Psykologisen turvallisuuden parantuminen vaatii aikaa ja se tiedostettiin hyvin tiimin työpajassa.

Psykologiseen turvallisuuteen liittyy vahvasti se, että uskaltaa tuoda vajaavai- suutensa esille ilman pelkoa häpeästä. (Rantanen ym. 2020, 212-213.) Mitä teen tämänkaltaisten potilaiden kanssa? voisi olla keskustelun ja oppimisen yksi aihe koko työyhteisölle aiemmin mainituissa kuukausittaisissa kehittämistun- neissa. Se tukee psykologista turvallisuutta silloin, jos työyhteisö osaa keskus- tella ja antaa palautetta kysyjälle häntä nolaamatta. Virheettömyyden tavoittelu on kohtuutonta sekä yksilöille että yhteisöille, osaamattomuus voidaan kääntää hyvässä työyhteisössä osaamiseksi, jos sille annetaan tilaisuus.

Joskus psykologinen turvallisuus ei kaikilta kohdista täyty, eivätkä työntekijät ha- lua tai uskalla tuoda mielipiteitään esiin. Tätä ideoiden tai näkökulmien esiin- tuomattomuutta haluttiin vähentää käyttämällä tarvittaessa anonymiteetin säilyt- tävää virtuaalista sovellusta esim. Mentimeteriä, Flingaa, Padletia tai

Jamboardia. Sovellukset myös aktivoivat kokoukseen osallistuvia. (Seppänen & Marttila 2021)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii opettelua, jotta se olisi vaikuttavaa. Hiilan ym. (2019, 210) mukaisesti työpaikan palautekulttuuri on elinvoimaisuuden kannalta keskeistä ja kuten Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011, 67) sanovat, se ei saa jäädä pelkästään esimiehen ja työntekijän väliseksi, vaan sitä tarvitaan myös vertaiselta. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen haasteiden huomioimiseen hyödynnetään Tyksin valmiita palautevideoita, joissa tietoisuudella tuodaan palautteen tärkeyttä arjen työhön. Näistä tuodaan yhteiseen tilaisuuteen itselle merkityksellisiä huomioita (1-3 kappaletta) ja siten tuodaan näkyväksi se, mitä yhteisön palautekulttuurissa tulisi ottaa jatkossa huomioon.

Palautekulttuurin kehittämisen kohdalla nostettiin esiin myös itsensä tuntemisen tärkeys. Itsensä tunteminen palautteen antajana, vastaanottajana ja siinä että uskaltaa tuoda esiin heikkoutensa ja siten hakea ohjeita ja neuvoja muilta. Itsensä kartoittaminen kukin arvioi itseään palautteen kannalta ja se tehdään SWOT-analyysillä. Analyysit käydään läpi pienissä porukoissa kehittämispäivänä tammikuussa. Tällaisen kartoituksen tekeminen kertoo ihmisestä muuta kuin se osaamiskartoitus, joka on tehty esimiehen kanssa kehityskeskusteluissa. Se, että analyysia käydään yhdessä läpi, vahvistaa myös yhteisön psykologista turvallisuutta. Lisäksi Hiilan ym. (2019, 77) mukaisesti tiimin itsetuntemus on toimivan tiimityön merkki ja kuten Laaksonen ja Ollila (2017, 179) toteavat: luo pohjaa oppivalle organisaatiolle. Omien puutteiden esiintuominen on rohkeaa ja se, ettei yhteisö nolaa tai tuomitse sitä, toimii oivallisena esimerkkinä psykologisen turvallisuuden vahvistamisesta. Levi (2019, 113) toteaa myös tämännäköisen luottamuksen lisäävän työyhteisössä mm. ideointia, palautetta ja avun pyytämistä. Pehrman (2011, 254) toteaa myös, että itsensä reflektointi lisää myös ymmärrystä ja sovintohalua konfliktitilanteissa.

Konfliktien kohtaamisessa todettiin käytännön harjoittelun tärkeys. Ohjeen lukemista toisen kunnioittamisesta ja vuorovaikutuksen tärkeydestä ei koettu samaksi, kuin jos tilannetta harjoitellaan esim. paritehtävillä tai työnohjauksessa. Konflikteista oppimista voidaan tukea myös Tyksin verkkokurssilla *Vuorotellen*

vaikuttaen. Työnohjaus on tarkoituksena toteuttaa keväällä -23, aiheena vuorovaikutus ja edeltävästi työntekijät olisivat suorittaneet em. verkkokurssin, jotta kukin olisi valmistautunut työnohjaukseen ja siten tilanteesta saataisiin mahdollisimman paljon oppia. Tiimin työpajassa tuli aiheesta hieno toteamus: ”*Kunpa osaisi esittää asiat asioina eikä henkilökohtaisena kommenttina.*” Lisää vinkkejä toivotaan myös esimiehen koulutuspalautteesta (11/2022), jonka aiheena on *Konfliktikyvykäs organisaatio*.

Konfliktien kohtaamisen kannalta koettiin tärkeäksi myös tunnistaa, mistä konflikteja yleensä syntyy. Niitä ei haluta jatkossa vältellä, mutta ennaltaehkäisy voisi auttaa monen turhan ristiriitatilanteen syntymistä. Pelisääntöjen noudattaminen on yksi konflikteja ehkäisevä keino. Esihenkilön tulee jatkossakin antaa palautetta, jos niitä ei noudateta tai kuka tahansa voi herättää keskustelua yhteisissä palavereissa pelisääntöjen tulkinnasta, kuten Järvinen (2008, 92-93) ohjeistaa. Samanaikaisesti yksikössä käydään läpi epäasiallisen kohtelun ja sen takana puhumisen tilanteita, joista konflikteja yleisesti syntyy. Tästä listasta eniten huomiota saaneet tilanteet tullaan käsittelemään yhteisesti osastotunneilla joka toinen viikko.

Vuorovaikutusmahdollisuuksia halutaan lisätä ja selkeyttää, sillä kuten Aira (2012, 56) toteaa vuorovaikutussuhteiden ylläpidolla ja luottamuksen rakentamisella parannetaan toimivaa yhteistyötä. Koko työyhteisöä koskevia kehittämispäiviä/-iltapäiviä voidaan jäsentää paremmin hiljaisempiin aikoihin, kuten sulkujen tai ortopedien koulutuspäivien jälkeisiin aikoihin. Työyhteisössä aloitetaan lisäksi kehittämisen takaamiseksi ja tiimien välisen vuorovaikutuksen lisäämiseksi 1 h tapaamiset 1 x kuukaudessa. Aiheita näille kokoontumisille on lukuisia: fysioterapiakäytänteiden kertaaminen ja yhdistäminen, edellä olevien tiimien perustehtävien esittely, eri kehittämiskohteiden ideointia esim. aivoriihimäisesti tai kuutta ajatteluhattua (Innokylä 2022b) käyttäen, vuorovaikutustilanteiden harjoittelua tai työnohjausta esim. palautteesta tai ristiriitatilanteista. Järjestettyjen palaverien lisäksi halutaan tukea tiimien epävirallisempia kokoontumisia, kuten aamukahvihetkeä tai yhteisiä lounashetkiä, joka kiinteyttää tiimiä ja tuo nopeutta työn järjestelyille, kuten avun tarjoamiselle ja pyytämiselle. Tiimit

valtuutetaan itse pitämään huolta näiden päivittäisten tapaamisten toteutumisesta.

Osaamisen jakamista on toteutettu yhdessä tiimissä yhteisillä ”potilascase” vastaanotoilla. Sitä laajennetaan myös muille tiimeille, sillä se lisää sekä toisten työn tuntemista että vuorovaikutusmahdollisuuksia. On ajatuksena, että näille vastaanotoille luodaan omat käytäntönsä ja viestinnät, jotta se tavoittaa kaikki niistä hyötyvät fysioterapeutit. Myös tilanteen jälkipuintia on tarkoitus parantaa, jotta siitä saadaan paremmin oppi hyödyksi.

Osastonhoitajaa toivotaan myös fyysisesti lähemmäs osastoja ja poliklinikoita, jotta työn tunteminen lisääntyisi – joskaan ei välttämättä suorittavaan tasoon vaan esim. tekemään töitään poissaolevan fysioterapeutin huoneeseen tai säännöllistä osallistumista tiimipalavereihin. Tällä saataisiin nopeampaa tiedon vaihtoa ja työn tuntemista myös esihenkilön ja työntekijöiden välille.

Toisten työn tunteminen koettiin tärkeäksi osa-alueeksi tiimien välisen yhteistyön parantumiseksi. Myös Järvisen (2008, 87-90) mukaan se on tärkeää syytelyn vähentämiseksi. Työnkierto on vain yksi tapa lisätä toisten työn tuntemista, mutta tässä vaiheessa sitä ei koettu tarpeelliseksi laajentaa, vaan työnkierto toimii jatkossa työntekijöiden aloitteesta ja toiveista. Spiikin (2004, 63-109), Hiilan ym. (2019, 204) sekä Laaksosen ja Ollilan (2017, 227) listauksista valittiin kokeiltavaksi toisen työn tuntemisen ja oman osaamisen laajentamisen lisäämiseksi pienimuotoinen mentoritoiminta. Työn/vastaanoton seuraamisen lisäksi sitä voitaisiin toteuttaa myös siten että ”mentori” seuraakin kokemattomampaa (ennen tehty toisinpäin) ja potilastilanne puidaan yhdessä läpi. Kannatusta sai myös digitaalinen infoseinä, joka palvelee esittäytymistä työyhteisön sisällä mutta myös alueellisen yhteistyön helpottamiseksi lähisairaaloiden ja terveyskeskusten välille. Tiimit tulevat myös esittäytymään toisilleen kevään aikana, sillä toiminnassa on aina uusia tuulia, vaikka ihmiset ovatkin toisilleen tuttuja. Työpajassa heräsi myös keskustelua työparivaihdosta (työparista toinen vaihtaa keskenään paikkaa toisen parin kanssa ja vaihdoksen herättämistä ajatuksista ja ideoista keskustellaan myöhemmin kaikkien neljän kesken), mutta toistaiseksi sen organisointia ei otettu tähän suunnitelmaan.

Verkostotoiminnassa on paljon hyvää ja sen on todettu haastattelussakin palvelevan monia tahoja. Yhteistyö lähisairaaloiden ja terveyskeskusten (tulevien sote-keskusten) kanssa on kuitenkin hieman epäselvää, eikä esim. teemapäivien aikataulutuksesta tai vastuuhenkilöstä ole sovittua käytäntöä. Nyt päätettiin, että tiimit ottavat vastuulleen järjestää kerran vuodessa päättämästään aiheesta koulutuksen yhteistyöverkostoille. Aihe voi olla tietystä hoito-ohjeesta, -prosessista tai potilasryhmästä. Tyks Orton, terveyskeskusten ja lähisairaaloiden fysioterapeuttien välille avattiin Teams-kanava, jossa tiedonvaihtoa voidaan toteuttaa nopeasti ja monia tavoittaen. Verkostotoimintaa toivotaan näkyvämmäksi myös Asiantuntijapalveluiden kanssa, esim. tiedotusta (toiminnasta tai sen muutoksista, sote-uudistuksen vaikutuksesta erikoissairaanhoidon fysioterapiaan tai hoitopolkuihin sekä kansallisesta fysioterapiakentästä). Yhteisiä koulutuksia on tähän astikin pystytty toteuttamaan. Tärkeänä koetaan myös osastonhoitajan osallisuus verkostotoimintaan, sillä hänellä on paras kokonaiskuva työyhteisöstä.

Kognitiivisen ergonomian huomioiminen tuli yhdeksi kehittämiskohteeksi, sillä työn keskeytysten ja kiireen todettiin haastattelussa vaikeuttavan sujuvaa tiimityötä. Keskeytysten, häiriöiden ja tietotulvan hallitsemiseen järjestetään tietoisuus, joka yhdistyy koulutuspalautteeseen aivojen muovautuvuudesta ja fyysisestä aktiivisuudesta. Tietoisuus koostetaan työterveyslaitoksen oppaan ja VSSHP:n intran ohjeen mukaan ja se pidetään koulutuspalautteelle varatulla ajalla. Lisäksi kognitiivista ergonomiaa huomioidaan henkilöstön infoluennolla osastotunnilla, jonka aiheena on ”palautuminen”. Luennon pitää Tyksin hyvinvointikoordinaattori 1.11.22.

Taulukko 2. (jatkuu)

On- gelma- alueet	Tavoite	Toimenpide-ehdotus / keinot	Aikataulu	Seuranta
Konflik- tien välttely	Konflik- tien koh- taamisen parantu- minen	<ul style="list-style-type: none"> - Tarkat pelisäännöt ja niiden noudat- taminen - Konfliktikyvykäs organisaatio –pa- laute kaikille - Vuorovaikutustaitojen kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> - Työnohjaus, jossa harjoituk- sia konfliktien kohtaamisesta - Vuorotellen vaikuttaen – verkkokurssi ennen työnoh- jausta - Tunnistetaan tilanteita, joissa konflikt- teja syntyy (esim. epäasiallisen kohte- lun ja selän takana puhumisen lis- tasta) - Sujuvaa yhteistyötä -opas linkiksi pe- rehtytyskansioon 	kts. peli- säännöt 11-12/2022 5/2023 9-11/2022 11/2022	Keko- tunti Kehittä- mispäivä Osasto- tunnit Tive
Palaut- teen, ohjei- den ja neuvo- jen heikko antami- nen ja vastaan- ottami- nen	Palaute- kulttuurin kehittä- minen	<ul style="list-style-type: none"> - Itsensä tunteminen, vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen: SWOT- analyysi itsestä ja sen läpikäyminen pienissä porukoissa (liittyy myös psy- kologiseen turvallisuuteen) - Ajan järjestäminen yhteiselle keskus- telulle/palautteelle esim. tiimien vä- lillä 1 x kk ("vapaa tiistai") - Nimeä 2-3 tärkeintä huomiota palaut- teen antamisesta / vastaanottami- sesta, voi hyödyntää Santran palaute- videoita <u>Työhyvinvoinnin ja tervey- den edistäminen Vinkit palautteeseen</u> (vsshp.fi) käydään yhteisesti läpi ke- hittämispäivässä 	1/2023 1/2023	Kehittä- mispäivä Kehittä- mispäivä
Riittä- vien kohtaa- misten puuttu- minen	Vuorovai- kutus- mahdolli- suuksien luominen	<ul style="list-style-type: none"> - Yhdessä toimintatapojen kertaami- nen/yhtenäistäminen <ul style="list-style-type: none"> - Keskustelevia tapaamisia - Esim. 2 x vuodessa - Ongelmameeting / potilascase sään- nöllisemmäksi kaikissa tiimeissä, malli ylä-alatiimistä tai oman tavan luonti - Kehittämispäivät ortopedisten päi- vien ja sulkujen jälkeiseen aikaan - Riippuen tiimin aikatauluista, 1 x päi- vässä yhteinen kokoontuminen (aa- mukahvi, aamun työnjako, lounas) - kameroiden käyttö etäpalavereissa 	1/23 alkaen Jatkuva Alkaen 1/2023 Jatkuva Heti	Kettutun- nit Tiimien kehitys- keskus- telu

(jatkuu)

Taulukko 2. (jatkuu)

On- gelma- alueet	Tavoite	Toimenpide-ehdotus / keinot	Aikataulu	Seuranta
Yhteistyön pirstaloituneisuus lähisairaaloiden ja tk/hyvinvointialueen keskuksien kanssa	Verkosto-toiminnan ylläpitäminen ja kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Teema(ilta)päivät terveyskeskuksille ja lähisairaaloille, vastuuhenkilöt ja suunnitelmallisuus <ul style="list-style-type: none"> - Esim. 1-2 x vuodessa tekoteknologia - 1-2 x vuodessa ylä-ala - 1-2 x vuodessa trauma - mm. hoito-ohjeiden jalkauttaminen, ”Orto-info” - Teams-kanavan avaaminen alueen fyysioterapeuteille - Yhteistyö asiantuntijapalveluiden kanssa 	Kevät -23 10/2022	Tiimien kehityskeskustelu
Tiimien välisen yhteistyön heikkous	Toisten työn tunteminen	<ul style="list-style-type: none"> - Toisen työhön perehtyminen (pienimuotoisesti) esim. 1 pt / pv, ”parinvaihto” - Pienimuotoinen mentoritoiminta - Potilastilanteiden seuraaminen ja myös seurattavana oleminen - tehtävien laajentaminen (viikonloppuvuorot kaikille) - tiimien esittelyt kettutunnilla - digitaalinen infoseinä videot Teamsiin - Osastonhoitajan fyysinen läsnäolo osastoilla ja poliklinikoilla <ul style="list-style-type: none"> - Esim. työnteko poissaolevan huoneessa - Tiimipalaveriin osallistuminen/aamukahvihetkiin osallistuminen 	Kevät -23 Kevät -23 Kevät -23	Tiimien ja yksilöiden kehityskeskustelu Kettutunti Tiimien kehityskeskustelut
Työn keskeytykset ja kiire	Kognitiivisen ergonomian tunteminen ja huomiointi	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteenvetomainen koulutus Santran ja Työterveyslaitoksen minioppaan vinkkien mukaisesti <u>Työhyvinvoinnin ja terveyden edistäminen Kognitiivisen ergonomian (vssh.fi)</u> - Tietoisku palautumisesta 	10/2022 1.11.22	Kekotunti Osastotunti

12 Kehittämiprojektin arviointi ja pohdinta

12.1 Tuotoksen arviointi

Projektin tavoitteena oli kehittää fysioterapeuttien haasteisiin ja kehittämisehdotuksiin pohjautuva kehittämissuunnitelma, jossa esitetään konkreettisia toimenpiteitä yhteistyön eri osa-alueiden parantumiseksi. Tämä tavoite saavutettiin ainakin siten, että toimenpide-ehdotukset on laadittu konkreettisiksi ja ne ovat toteutettavissa. Kehittämissuunnitelmaa ei kuitenkaan käytetä sellaisenaan ryhmäkehityskeskusteluiden pohjana vaan enemmänkin työkaluna ja mittarina muutosten seuraamisessa ja kehittämistoimien organisoinnissa. Vahvasti tuotos sitoutuu strategiaan ja epäasiallisen käytöksen huomioimiseen. Jälkimmäisestä aiheesta yksikössä on käyty henkilökohtaiset keskustelut esimiesten kanssa ja niistä nostetut aiheet kulkevat käsikädessä tiimityön ongelmakohtien kanssa. Siten ongelmakohtien konkreettisten keinojen uskotaan myös auttavan epäasiallisen käytöksen vähentämiseksi.

Aikataulullisesti ehdotuksista pyritään pitämään kiinni, joskin osiota verkostoyhteistyön parantumisen toteutuksesta on vielä mahdotonta arvioida, sillä perusterveydenhuollon kenttä on isossa muutoksessa sote-uudistuksen kynnyksellä. Kun sen aiheuttama organisaatiomuutos asettuu, pystytään yhteistyötä suunnittelemaan paremmin.

Monet kehittämissuunnitelman ongelmakohdat kulminoituvat vuorovaikutusosaamiseen, siksi sillä on iso rooli useammassa kohdassa. Vuorovaikutusosaamista on tärkeää kehittää ja uudistaa säännöllisesti, etenkin pitkäaikaisissa tiimeissä. (Horila 2018, 62-63.) Tiimiläisten, tiiminvetäjän ja esimiehen tehtävien ja roolien kirkastaminen linkittyy osaksi työyhteisötaitoja. Ja työyhteisötaidot tulevat näkyviksi vasta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 200), puhumattakaan palautekulttuurista tai konfliktien kohtaamisesta, jossa vuorovaikutuksella on keskeinen rooli. Keskustelu, kuuntelu, toisten ja itsensä reflektointi lisäävät ymmärrystä ja siten lisää sovintohalua (Pehrman 2011, 254). Vuorovaikutustilanteita tulee tiimeillä olla riittävästi (haastattelu) ja

on huomioitava, että merkityksellinen vuorovaikutus toteutuu usein epämuodollisissa ja spontaaneissa tilanteissa. (Raappana & Valo 2014, 32.)

Kehittämissuunnitelman tarve tuli yksiköstä suoraan, joten jäsenllylle ja yhteisesti sovitulle suunnitelmalle on selvää hyötyä. Tyytymättömyyttä aiheuttavat asiat on tuotu näkyvästi ja ymmärrettävästi esille, joita voidaan Vatajan (2012, 92-93) mukaan pitää muutoksen voimana ja oppimisen potentiaalina. Suunnitelman uskotaan myös tuovan raameja ja suuntaviivoja (=strategiaa) kehittämis-työlle, jotta se ei käy liian raskaaksi työyhteisölle. Projektiryhmä koki suunnitelman toimivaksi ja työskentelytavan sopineen tälle yksikölle. Suunnitelman valmistuttua se esiteltiin kokonaisuudessaan työyhteisölle ja keinovalikoimaa aletaan toteuttaa aikataulusuunnitelman mukaisesti. Keinoja on otettu jo käyttöön suunnitteluvaiheessa; esim. konfliktitilanteiden tunnistamista on jo aloitettu. Samoin työnjakoa on sekoitettu viikonloppuvuorojen jakamisella kaikille. Kehittämissuunnitelma on otettu alusta alkaen avoimesti esille koko työyhteisössä, jonka uskotaan helpottavan sen jalkautumista.

Alussa tuotoksen ajateltiin liittyvän tiimien kehityskeskusteluihin, mutta sen jalostuessa kehittämissuunnitelmaksi, on mietittävä, toimiiko se myös ryhmäkehityskeskustelun pohjana vai ei. Sinänsä kehittämiskohteiden aiheet ovat relevantit kehityskeskustelulle, mutta vain sellaisenaan se ei ehkä toimisi. Suunnitelmasta puuttuu mm. ryhmän osaamistarpeiden määrittely, joka kehityskeskusteluissa tulee ottaa huomioon. Joka tapauksessa tiimien toiminnan säännöllinen arviointi on todettu tärkeäksi (Kopakkala 2008, 205; Järvinen 2008, 106-108) ja jää nähtäväksi siirrytäänkö yksikössä yksilökehityskeskusteluista ryhmiin vai kulkevatko ne jatkossa rinnakkain.

12.2 Projektin lähtökohdat, projekti prosessina, projektiryhmän toiminta ja ohjaus

Projektin lähtökohtana oli syventää tietoa fysioterapiatiimien sisäisestä ja tiimien välisestä yhteistyöstä ja tuottaa ideoita yhteistyön kehittämiseksi. Projektin aihe on vahvasti työelämälähtöinen ja yksikön haasteisiin sopiva. Yhteistyön

haasteita saatiin kirjattua ylös, mutta nähtiinkö ilmiöiden taakse tarpeeksi syvälle? Ideoita kuitenkin tuotettiin hyvin ja ne on todettu käyttökelpoiseksi koko projektiryhmän puolesta, joten siten projektin voidaan katsoa onnistuneen. Tutkijana ja projektipäällikkönä toimiessa huomasin monia kohtia projektin aikana, joita työntekijänäkin on tärkeä tiedostaa osana työelämätaitoja. Näistä mainitsemisen arvoisia on konfliktien kohtaaminen, tunteiden sanoittaminen ja eri näkökulmien arvostaminen; ongelmanratkaisu ei ole parasta, jos ollaan samaa mieltä vaan silloin kun voidaan yhdistellä eri mielipiteistä paras mahdollinen lopputulema. Siten ammatillinen kasvu oli itselle merkittävää. Itsereflektion taidot ovat karttuneet myös selvästi.

Projektissa oli paljon erilaisia osioita: kirjallisuuskatsaus, tutkimus- ja projektisuunnitelmat, tutkimushaastattelu, aineiston analysointi ja tulkinta, kehittämispajojen suunnittelu ja toteutus. Ja näihin liittyvä kirjoitustyö. Kokemattomuus näkyi siinä, että toisiin vaiheisiin piti välillä palata, esim. kirjallisuuskatsaus sai melkoisesti kohennusta aineiston analyysin jälkeen. Kirjallisuuskatsauksesta jäi puuttumaan systemaattisuus, sillä siihen ei yksinkertaisesti ollut osaamista riittävästi. Tiedonhakuun on käytetty aikaa myös vapaaehtoisilla kursseilla, mutta sen hallitsemiseen tarvitaan vielä paljon enemmän toistoja. Kirjoitustyö vei aikaa, sillä käytännön työelämässä raportointi on ollut hyvin erilaista. Projekti eteni kuitenkin varmasti vaihe vaiheelta ja pitkälti suunnitelman mukaisesti. Projektipäälliköllä oli myös oma intressi työn viemisessä eteenpäin, sillä tahtotila opinnäytetyön valmistumisesta mahdollisimman pitkälle opintovapaan aikana oli vahva. Aikaa jäi kuitenkin jokaiseen vaiheeseen riittävästi, eikä kiireen tuntua juurikaan ollut. Aikataulullisesti oli myös mukavaa, ettei kohdeorganisaatio esittänyt aikataulutukseen paineita.

Teemahaastattelu ryhmämuotoisena tuntui onnistuneelta valinnalta, sillä siinä tuli runsaasti materiaalia ja erilaisia mielipiteitä. Haastattelun arvioinnista on enemmän edellä. Ideointityöpajat olivat myös hyvä menetelmällinen ratkaisu ja ajatus siitä, että projektipäällikkö pääsi seuraamaan ja osallistumaan tiimien työskentelyyn palveli kehittämisosion johtamista ja kirjoitustyötä. Työpajoissa tuli erilaisia mielipiteitä, joista ratkaisuehdotukset saatiin mahdollisimman

hyväksi, jota aivoriihimäiseltä työskentelyltä toivottiinkin. Ainakin projektipäällikkönä koin ilmapiirin turvalliseksi kaikille ajatuksille. Ideointityöpajat olivat myös siksi hyvä menetelmävalinta, sillä tuotoksen työstäminen isommalla porukalla pienensi projektipäällikön sokeutta toimivien keinojen valikoimiseksi.

Projektiryhmä osallistui aktiivisesti työpajoihin. Ensimmäisen työpajan ajoittaminen juuri ennen lomakautta karsi kuitenkin osallistujia, mutta siinä saatiin kuitenkin hyvin sovittua menetelmistä ja vastuista sekä siitä, että ongelmakohtat olivat työyhteisöä ajatellen relevantteja. Se palveli seuraavan/seuraavien työpajojen nopeaa työhön tarttumista. Työpajat II, III ja IV haluttiin myös pitää lähellä, jotta asiaan uudelleen palaaminen ei veisi ihmisiltä aikaa orientoitumiseen.

Työpajassa II, III ja IV oli hyvä tunnelma, asiaan päästiin nopeasti ja toimenpide-ehdotukset saivat tarkennuksia ja keskustelua. Ilmapiiri oli kaikissa työpajoissa rakentava ja luottamuksellinen, johon projektipäällikkönä halusin pyrkiä ja vahvistaa. Hiljaisia hetkiä ei syntynyt. Harmillisesti II pajassa aikaa oli vain kovin vähän käytössä. Luovuutta pyrittiin tukemaan sekä projektiryhmän että tiimien kanssa Levin (2017, 248-249) mukaisesti rohkaisemalla, palautteella, vapauden antamisella, esimerkeillä, yhteistyöllä, haasteellisuudella ja aikataulullisesti.

Projektipäällikkönä osallistuin itse kaikkien tiimien ideointipalaverihin. Hyvin valmistautumalla aiheeseen, oli mukavaa osallistaa ja kannustaa kaikkia tiimiläisiä/työntekijöitä konkreettisten keinojen löytymiseksi. Fasilitaattorina toimiminen oli helpompaa nyt kuin haastattelijana toimiminen tutkimuksellisessa osiossa. Osittain varmasti siksi, että ideointiin oli mahdollisuus osallistua työpajoissa myös itse toisin kuin haastattelussa, ja osittain siksi, että fasilitaattorina olen myös kehittynyt ja aiheeseen olen hyvin perehtynyt.

Tiimiläisten osallistumisen ideointiin toivotaan myös parantavan kehittämissuunnitelman jalkautumista ja käyttökelpoisuutta. Samalla se palveli hyvänä kenttänä tarkkailla psykologisen turvallisuuden ja vuorovaikutuksen toteutumista tiimeissä. Ideointi oli monipuolista ja kaikissa tiimien palaverissa keskustelu oli hyvinkin rikasta ja innovatiivista. Innostuneisuutta voisi pitää positiivisena

merkkinä kehittämistoimien tarpeellisuudesta, joka voisi Vatajan (2012, 99-100) kuvailun mukaan olla hyvä merkki toimenpiteiden toteuttamisessa.

Kaikkien palaverien aikana korostettiin konkretiaa ideoissa, jotta idea ei jäänyt liian yleiseksi sanahelinäksi. Palaverien vetäjänä koin ajoittain haastetta saada muodostettua kukin ”ongelma” teema riittävän arkiseksi haasteeksi. Esimerkiksi konfliktien kohtaamisella ja niistä oppimisella tarkoitettiin tiimityön ja arjen työelämässä esiintyviä ristiriitatilanteita, ei niinkään työyhteisösovittelua vaativia konflikteja.

Lopputuloksen kannalta oli erinomaista, että tuotosta kehitettiin yhdessä kaikkien tiiminvetäjien kanssa ja erityisen hyväksi koin ideoinnin laajentamisen kaikille tiimeille. Siten voitiin paikata tutkimuksellisen osuuden teemahaastattelussa syntynyttä puutetta eli enemmän pohdintaa ja keinoja tiimien välisten haasteiden ratkaisemiseksi. Joten tutkimusongelmaan 2 saatiin kehittämisisosta lisää vastauksia.

Ohjausryhmän asiantuntijuus oli korvaamatonta. Ohjaava opettaja kommentoi rakentavasti projektin eri vaiheiden tuotoksia ja oli suurena apuna mm. tutkimuksen sisällönanalyysissä. Palautetta olen saanut riittävästi ja vastaukset ovat tulleet nopeasti. Mentorin kannustus oli erittäin tärkeää ja hänen asiantuntemuksensa auttoi monen vaiheen yli ja valoi luottamusta siihen, että työtä ollaan viemässä oikeaan suuntaan. Mentorin kanssa tapaamisia on ollut vähintään kuukausittain.

Projektin ohjauksen tehtävänä on varmistaa projektin menestyksellinen toteutus ja sen tavoitteiden saavuttaminen käytännössä. Ohjauksen perusteena on hyvin tehty projektisuunnitelma. Projektin tilanne arvioidaan ajoittain ja samassa yhteydessä päivitetään mahdollisesti aikataulut ja projektin etenemiseen liittyvät työsuunnitelmat. (Mäntyneva 2016, 90.) Ajoittaista arviointia tehtiin ohjausryhmässä YAMK-opettajan ja mentorin kanssa. YAMK-käytänteiden muuttuessa kesken projektin väliseminaari toteutettiin vain kohdeorganisaatioon ja siksi tutorryhmä ei arvioinut tilannetta. Projektiryhmän kokoontumisissa etenemistä päivitettiin ja aikatauluista pyrittiin pitämään kiinni.

Projektin liiallinen seuraaminen vie voimavaroja ja osaltaan haittaa etenemistä. Liian vähäinen seuranta lisää riskiä, ettei projekti saavuta tavoitteitaan, ylittää budjettinsa tai myöhästyy. (Mäntyneva 2016, 92.) Tässä projektissa raportointia, ohjaamista ja seurantaa tuli melko varmasti riittävästi, sillä projektipäällikön ominaisuudessa olin aktiivinen viestijä sekä ohjausryhmän että projektiryhmän kanssa. Halusin aidosti onnistua projektin tavoitteissa ja aikataulussa sekä edesauttaa työyhteisön toimivuutta.

Projektin johtaminen ja tutkijana toimiminen oli uutta ja monelta osin erittäin opettavaista. Organisointikyky, positiivisuus ja vastuunotto projektin onnistumisesta ovat olleet vahvuksiani projektin läpiviemisessä (Vahvuudet). Nopeiden ratkaisujen tekeminen, systemaattinen tiedonhaku ja tutkijan roolin sisäistäminen vaativat eniten oppimista ja sen tien alussa olen edelleen. Tiedonhaussa haasteena oli myös englanninkielinen kirjallisuus ja tutkimukset, joita toki löytyi runsaasti, mutta sen käyttöä arastelin, sillä pelkäsin tulkitsevani niitä väärin ja siten tuovani kirjallisuuskatsaukseen väärää tietoa (Heikkoudet). Kaiken kaikkiaan kirjallisuuteen perehtyminen kartutti tietoa työyhteisön kehittämisestä ja tiimin johtamisesta, tätä taitotasoa tullaan mittaamaan käytännön työelämässä. Sekä opinnäytetyöprojekti että sen ohessa tapahtuva opiskelu on lisännyt itse-tuntemusta ja tilanteiden reflektiota, joka on edellytys oppimiselle. Omien vahvuksien ja kehittämiskohteiden huomiointi on ollut sekä hyödyllistä että mielekäästä (Mahdollisuudet). Pelko siitä, että iso työ ei palvelisi työyhteisöä (Uhat), tuntuu olevan turha, sillä työ selvästi linkittyy moniin työyhteisöä koskeviin haasteisiin, nykyiseen strategiaan ja johtamiseen.

12.3 Projektin luotettavuus ja eettisyys

Työelämälähtöisen kehittämistyön eettisissä kysymyksissä on samankaltaisuutta tutkimusetiikan ja yritysmaailman eettisten sääntöjen kanssa. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalien mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti ja seurausten tulee olla käytännössä hyödyttäviä. (Ojasalo ym. 2015, 48.) Tämä projekti tehtiin jo pitkään todetun tavoitteen mukaisesti hyödyttämään koko työyhteisöä. Projektipäällikkönä olen aidosti

kiinnostunut työn hyödynnettävyydestä ja onnistumisesta. Siksi olen laatinut suunnitelman, projektiin kuuluvan tutkimuksen ja kehittämissuunnitelman työstämisen huolella ja raportoinut niistä avoimesti ja rehellisesti.

TENK:ssa (2019, 8-9) on laadittu ohjeita, miten tutkimuksiin osallistuvia henkilöitä tulee kohdella ja se on myös sovellettavissa projektiin osallistuvien henkilöiden eettisiin kysymyksiin. Kuten tutkimuksessakin, projektiin osallistuminen on osallisille täysin vapaaehtoista ja he voivat keskeyttää tai peruuttaa osallistumisensa milloin tahansa ilman kielteisiä seurauksia. Ojasalo ym. (2015, 48-49) nostaa kuitenkin hyvän näkökulman työelämän kehittämistyön vapaaehtoisuudesta: työelämässä oletetaan, että henkilökunta osallistuu organisaationsa kehittämiseen.

Rehellisiä vastauksia saa kohderyhmältä erityisesti silloin, kun vastaajia ei yksilöidä ja heidän nimettömyytensä taataan (Ojasalo ym. 2015, 48). Projektiin osallistuvia ei nimetty tai yksilöity koko prosessin aikana ja tästä myös jokaista informoitiin. Uskon, että anonymiteetti myös paransi kehittämissuunnitelmaan osallistumista ja siinä pysymistä. Työyhteisö on myös kiinnostunut työhyvinvoinnistaan ja suhtautuu myönteisesti kehittämistyöhön, jonka tiedetään kuuluvan jokaisen työnkuvaan kiinteästi.

Kehittämistyössä on aina kyse inhimillisestä toiminnasta, joten projektissa toimivien vajavaisuudet ja rajoitukset ovat myös projektin vajavaisuuksia ja rajoituksia. Epärehellisyyden välttämiseksi keskeisiä asioita ovat toisten tekstien plagiointi, toisten tutkijoiden tai kehittäjien ja toimijoiden osuuden vähättely, tulosten kritiikitön yleistäminen, harhaanjohtava tai puutteellinen raportointi ja määrärahojen väärinkäyttö. (Ojasalo ym. 2015, 49.) Tässä projektissa edellä mainittuihin asioihin kiinnitettiin erityistä huomiota ja pyrittiin rehelliseen raportointiin, toisten huomioonottamiseen ja hyvään tieteelliseen tiedonhakuun ja -käyttöön. Lainatuissa teksteissä on aina selkeät lähdeviitteet ja niitä on pyritty käyttämään vertaillen ja keskustellen. Koko projektin ajan raportointi ohjausryhmälle ja projekti-ryhmälle on ollut rehellistä ja läpinäkyvää.

Projektin luotettavuudella voidaan ajatella myös tarkoittavan projektin onnistumista. Projektinhallinnan menestyksellisyyttä tukee se, että projektin eri sidosryhmät ymmärtävät projektiin osallistuvien tahojen vastuut ja tehtävät. Tämän vuoksi projektiin liittyvät vastuut on syytä dokumentoida, kuten nyt on tehty (kts. projektiorganisaatio). Vastuullisin tekijä on projektipäällikkö itse. Ihmisten sitouttamisen varmistamiseksi projektipäällikön kannattaa kiinnittää huomiota yhteistyötä ja luottamuksellisuutta korostavaan ilmapiiriin, etenkin projektiryhmän sisällä. Projektin onnistumiseen vaikuttavia muita tekijöitä ovat riittävä viestintä, johdon tuki, samanaikaisten projektien huomiointi, projektin selvät tavoitteet, realistiset aikataulut ja joustavuus muutostarpeissa. (Mäntyneva 2016, 30, 36, 149-151.) Tässä projektissa on näihin asioihin pyritty kiinnittämään erityistä huomiota.

Projekteihin liittyy usein isoja taloudellisia, aikatauluun, laatuun ja muihin tekijöihin liittyviä riskejä, jotka on hyvä tunnistaa, jotta niihin voidaan varautua (Mäntyneva 2016, 133). Projektipäälliköllä ei ollut aiempaa kokemusta projektin hallinnasta, joten aiempiin kokemuksiin ja niistä oppimiseen ei pystytty palaamaan. Taloudellisia riskejä ei tähän projektiin sisällynyt. Aikataulullisesti väljyyttä sijoitettiin projektiin liittyvän tutkimuksen analysointiin, projektin kirjoitus- ja raportointivaiheeseen, sillä niissä tarvittiin aikaa. Aineistonkeruu pyrittiin siksi saamaan nopeasti käyntiin. Tällä varautumisella haluttiin turvata projektin laatua.

Projektin toteutusta ja sen onnistumista voivat vaikeuttaa rahoituksen riittävyyden ja aikatauluissa pysymisen lisäksi epäselvät tavoitteet, riittämätön resursointi, tekijöiden riittämättömät tiedolliset ja taidolliset valmiudet sekä teknologian soveltumattomuus. (Mäntyneva 2016, 134.) Tavoitteet on pyritty kirjamaan jo suunnitelmavaiheessa mahdollisimman tarkasti ylös ja niihin on prosessin aikana palattu, joskaan niiden muuttamiselle ei juurikaan ole ollut tarvetta. Projektipäällikkö resursoi aikaa projektille ottamalla sen tekemiseen opintovapaata ja käyttämällä lomapäiviä. Tiedollisten ja taidollisten valmiuksien parantamiseksi käytettiin ohjausta hyödyksi ohjaavalta opettajalta sekä kuukausittain mentorilta. Teknologian käyttöön varauduttiin; aika ajoin on käytetty palaverissa Teams-yhteyttä sähköpostin lisäksi ja tarvittaessa konsultoitu

osaavampia, mm. haastattelun nauhoituksen suhteen. Tutkijan sekä projektipäällikön toimiin projekti oli erinomainen harjoitustyö, sillä aikaisempi kokemus on ollut vähäistä. Siksi ohjauksen hakeminen on ollut aktiivista ja olen pyrkinyt tuomaan rajoitukseni ja vajaavaisuuteni esille, jotta niihin on voitu puuttua koko projektin ajan. Koen, että kokemuksen puuttuminen tiedollisissa ja taidollisissa valmiuksissa ei ole ollut haitallista tai se on jäänyt todennäköisesti pieneksi. Projektipäällikkönä olen omalta osaltani sitoutunut projektiin hyvin ja olen aidosti tavoitellut hyvää onnistumista projektissa.

12.4 Jatkokehittämisajatuksia

Jatkossa on tärkeää, että yhteistyötä arvioidaan ja seurataan, jotta mahdollisiin ongelmakohtiin voidaan puuttua ajoissa. Toimialueen yleinen yhteistyökysely toistettiin työyhteisölle projektin aikana eli keväällä -22. Kevään -21 tuloksiin verrattuna yhteistyön koettiin parantuneen tiimien välillä hieman, joka on positiivinen asia. Se ei toki vähennä yhteistyön kehittämisen tarvetta. Koko sairaalaa koskeva työhyvinvointikysely ja toimialueen yleinen yhteistyökysely ovat jatkosakin tärkeitä työhyvinvoinnin mittareita.

Projektin tuotoksen kehittämiskohteista saisi lisää hyviä tutkimuksen aiheita, kuten verkostoyhteistyön kehittäminen ja siihen liittyvä johtaminen. Uudistuvassa sote-alassa luodaan nyt uusia toimintamalleja potilaan hoitopolun tehostamiseksi, jossa oikea-aikaisuus ja ennaltaehkäisy ovat keskiössä. Siihen liittyvä kehittämistoiminta on tärkeää myös tässä yksikössä. Fysioterapian oikea-aikaisuuden lisäksi paljon keskustelua herättää fysioterapian sisältö. Tarkoituksenmukainen ja oikea-aikainen ohjaus säästäisi monelta potilaalta sekä yhteiskunnalta aikaa ja rahaa. Sen kehittämiseen tarvitaan useita tahoja koko hyvinvointialueelta unohtamatta myöskään kolmatta sektoria. Toimivan työyhteisön kannalta verkostoyhteistyö tarkoittaa sujuvia töiden järjestelyjä, josta helposti tässäkin työyhteisössä tulee aika ajoin keskustelua.

Henkilökohtaisesti kiinnostavaa tiimityön kannalta on hyvän palautekulttuurin luominen, konfliktien hyödyntäminen ja psykologisen turvallisuuden lisääminen,

jonka kirjallisuuteen ja menetelmiin aion syventyä myös tämän projektin päätyttyä. Ajatuksiin jäi myös muutamia keinoja, jotka eivät nyt mahtuneet kehittämissuunnitelmaan, mutta joihin voidaan joskus vielä palata.

Lähteet

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Humanistinen tiedekunta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Viitattu 9.6.2021. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Inforin ajankohdainen kirjasarja ammattilaisille. Infor Oy.

Christensen-Salem, A.; Kinicki, A.; Zhang, Z. & Walumbwa, F.O. 2018. Responses to Feedback: The Role of Acceptance, Affect, and Creative Behavior.

Journal of Leadership & Organizational Studies. 25(4): 416-429. Viitattu

19.9.2022. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/pdf/10.1177/1548051818757691>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere:

Vastapaino. Viitattu 10.8.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047>

Friman, S.; Ikonen, T.; Eloranta, S. & Suominen, S. 2020. Sosiaali- ja terveydenhuollon alueellisten palveluketjujen kehittäminen. (vertaisarvioitu) Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti 57(4): 332-347. Viitattu 29.8.2022. <https://journal.fi/sla/article/view/84892>

Hiila, I.; Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hoegl, M. & Gemuenden, H. 2001. Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. Organization Science vol 12(4): 435-449. Viitattu 8.6.2021. <https://www-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/213831187?accountid=14446>

Hoegl, M. & Gemuenden, H. 2001. Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. Organization Science vol 12(4): 435-449. Viitattu 8.6.2021. <https://www-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/213831187?accountid=14446>

Holton, J. 2001. Building trust and collaboration in a virtual team. Team Performance Management 7(3/4): 36-47.

Horila, T. 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. Väitöskirja. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 12.10.2021. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58225/978-951-39-7452-](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58225/978-951-39-7452-7_v%c3%a4it%c3%b6s16062018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[7_v%c3%a4it%c3%b6s16062018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58225/978-951-39-7452-7_v%c3%a4it%c3%b6s16062018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hülsheger, U.R.; Anderson, N. & Salgado, J.F. 2009. Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology*. 94 (5): 1128-1145. Viitattu 21.8.2022. https://cris.maastrichtuniversity.nl/ws/portalfiles/portal/74901797/Hulsheger_2009_Team_level_predictors_of_innovation.pdf

https://cris.maastrichtuniversity.nl/ws/portalfiles/portal/74901797/Hulsheger_2009_Team_level_predictors_of_innovation.pdf

Innokylä 2022a. Aivorihi. Viitattu 12.7.2022. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi>

Innokylä 2022b. Kuusi hattua. Viitattu 3.10.2022. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/kuusi-hattua-six-hats>

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 39. Väitöskirja. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 6.6.2021. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/21824/tiedonja.pdf?sequence=2>

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. Tutkimus hoitotieteessä. 3.-5. painos. Helsinki: Sanomapro Oy.

Karttunen, A.; Sipponen, J.; Tukiainen, T.; Taskinen, H.; Hakulinen, H.; Kesti, P.; Laaksonen, M. ja Lammintakanen, J. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen. Käytäntöjä ja kokemuksia Elvo-hankkeesta. Publications of the University of Eastern Finland. Kuopio. Viitattu 6.6.2021. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/18055/urn_isbn_978-952-61-2446-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kinnunen, J. 2017. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kopakkala, A. 2008. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kvarnström, S. 2008. Difficulties in collaboration: A critical incident study of interprofessional healthcare teamwork. *Journal of Interprofessional Care* 22 (2): 191-203. Viitattu 21.8.2022. <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.turkuamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=ca00e033-d131-4445-a956-49b9c6fbcd18%40redis>

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2014. *Laadullinen terveystutkimus*. 1.-3. painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lammintakanen, J. & Rissanen, S. 2017a. *Politiikka ja strategia sosiaali- ja terveysjohtamisessa*. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lammintakanen, J. & Rissanen, S. 2017b. *Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020-luvulla*. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lammintakanen, J. 2017. *Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena*. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Launonen, R. 2021. *Taistelu työstä. Kohti inhimillistä työelämää*. Helsinki: Tammi.

Levi, D. 2017. *Group dynamics for teams*. 5. edition. Sage.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Manka, M-L. & Manka, M. 2018. *Työhyvinvointi*. 2. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Mäntyneva, M. 2016. *Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen*. Helsingin seudun kauppakamari.

Niemelä J. 2008. *Ryhmätyö ja kokemukset työelämän laadusta Suomessa*. *Työelämän tutkimus*. vol 6 (2): 129-146. Viitattu 8.6.2021. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87522/46405>

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Paasivaara, L. 2012. Yksilöstä työyhteisöksi. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kustannus-Osakeyhtiö Kotimaa / Kirjapaja.

Pehrman, T. 2011. Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Viitattu 6.9.2022. https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61666/Pehrman_Timo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Vertaisarvioitu. Työelämän tutkimus 17(3): 187-201. Viitattu 5.9.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056>

Raappana, M. & Valo, M. 2014. Tiimit muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus 12 (1): 23-40. Viitattu 21.6.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87185/46097>

Rantanen, J.; Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ristikangas, M-R.; Ristikangas, V.; Lönnroth, A. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessä ohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 8.4.2022. [https://verkkokirjalyly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/HACBDXETEB#/kohta:Valmentava\(\(20\)tiimin\(\(20\)johtaminen/piste:t1Z9](https://verkkokirjalyly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/HACBDXETEB#/kohta:Valmentava((20)tiimin((20)johtaminen/piste:t1Z9)

Rowan, B.L.; Anjara, S.; Brún, A.; MacDonald, S.; Kearns, E.C.; Marnane, M & McAuliffe, E. 2022. The impact of huddles on a multidisciplinary healthcare teams' work engagement, teamwork and job satisfaction: A systematic review. Journal of Evaluation in Clinical Practice 28 (3): 382-393. Viitattu 21.8.2022. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jep.13648>

- Rydenfält, C., Odenrick, P. & Larsson, A. 2017. Organizing for teamwork in healthcare: an alternative to team training? *Journal of health organisation and management* 31 (3): 347-362. Viitattu 6.11.2022. <https://www-emerald-com.ezproxy.turkuamk.fi/insight/content/doi/10.1108/JHOM-12-2016-0233/full/pdf?title=organizing-for-teamwork-in-healthcare-an-alternative-to-team-training>
- Salonen, K.; Eloranta, S.; Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. *Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja* 108. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Seppänen, A. & Marttila, S. 2021. Maksuttomia sovelluksia virtuaalifasilitoinnin tueksi. *Innokylä*. Viitattu 15.11.2022. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/maksuttomia-sovelluksia-virtuaalifasilitoinnin-tueksi>
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Kehittävän itsearviointin taidot, kyvykkyudet ja osaaminen: empiirinen analyysi sosiaalitoimen työyhteisöistä. *Hallinnon tutkimus* 28 (5): 60-73.
- Sote-uudistus. 2022. Palvelujen kehittäminen. Viitattu 23.6.2022. <https://soteuudistus.fi/palvelujen-kehittaminen>
- Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.
- TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 12.7.2022. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- TENK. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Viitattu 16.6.2022. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos. 2022. Hoitotyö on aivotyötä. Viitattu 22.6.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/hoitotyö-aivotyötä>
- Varsinais-Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämissuunnitelma. Päivitys vuosille 2019–2020*. Viitattu 29.8.2022. <https://vshyvinvointialue.fi/content/uploads/2021/03/VS-soten-jarjestamissuunnitelma-18.9.2019.pdf>

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Tutkimus 86/2012. Väitöskirja. Filosofinen tiedekunta. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinninlaitos. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 13.1.2022. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN_ISBN_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1

Vehviläinen, S. 2020. Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta. 4. korjattu painos. Vertaisarvioitu. Gaudeamus Oy.

Vuori, J. 2017. Dialoginen viestintä johtamisessa. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Yingjie, Y.; Humphrey, S.E. & van Knippenberg, D. 2022. From individual creativity to team creativity: A meta-analytic test of task moderators. *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 95 (2): 358-404. Viitattu 21.8.2022. <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12380>

Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelu

TEEMA I: Yhteistyön haasteet ja hyvin toimivat asiat

- haasteet ja niiden taustalla vaikuttavat tekijät tiimien sisällä
- haasteet ja niiden taustalla vaikuttavat tekijät tiimien välillä

TEEMA II: Ehdotuksia haasteiden ratkaisemiseksi

- tiimien sisäisessä yhteistyössä
- tiimien välisessä yhteistyössä

Saatekirje

Päiväys 3.2.2022

Opinnäytetyön nimi: Toimiva työyhteisö – Tiimityön kehittäminen fysioterapiassa

Hyvä fysioterapeutti

Kohteliaimmin pyydän Sinua osallistumaan haastatteluun, jonka tavoitteena on syventää tietoa fysioterapiatiimien yhteistyöstä. Tarkoituksena on kuvata fysioterapiatiimien jäsenten näkemyksiä tiimien sisäisestä ja tiimien välisestä yhteistyöstä ja siinä ilmenevistä haasteista sekä heidän ehdotuksiaan niiden ratkaisemiseksi. Tämä aineiston keruu liittyy itsenäisenä osana Mari Lindrothin kehittämisprojektiin. Lupa aineiston keruuseen on saatu Turun kliiniseltä tutkimuskeskukselta 1/22.

Osallistumisesi haastatteluun on erittäin tärkeää, koska tiimityön kehittäminen on ollut jo pitkään yksikön työhyvinvointisuunnitelmassa ja ajoittain siinä on ollut haasteita. Haastattelu tullaan tekemään tammi-helmikuussa 2022. Osallistuminen on luonnollisesti vapaaehtoista ja Sinulla on täysi oikeus peruuttaa antamasi suostumus tutkimukseen osallistumisesta milloin tahansa seuraamuksitta ja syytä ilmoittamatta. Haastattelu kestää noin 1-2 tuntia. Tutkimuksen tekijä huolehtii aineiston tietoturvallisesta säilyttämisestä, ja pääsy aineistoon on ainoastaan hänellä. Tutkimuksen valmistuttua aineisto hävitetään, ellei sen jatkokäytöstä ole sovittu. Haastattelun tulokset tullaan raportoimaan niin, ettei yksittäinen haastateltava ole tunnistettavissa tuloksista.

Tämä aineiston keruu liittyy osana Turun ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylemmän ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaan opinnäytteeseen. Opinnäytetyöni ohjaaja on Marjo Salmela, Master Schoolin yliopettaja, Turun amk/Terveys ja hyvinvointi.

Mikäli päätät osallistua tutkimukseen, pyydän Sinua allekirjoittamaan alla olevan Tietoinen suostumus haastateltavaksi -osan ja antamaan sen haastattelijalle.

Liitteenä tietosuojaseloste, jossa on tarkemmat tiedot henkilötietojesi käsittelystä.

Vastaa mielelläni mahdollisiin lisäkysymyksiin.

Osallistumisestasi kiittäen

Mari Lindroth
Fysioterapeutti, yamk-opiskelija
+358407403441
mari.lindroth@edu.turkuamk.fi

Tietoinen suostumus haastateltavaksi

Olen saanut riittävästi tietoa Mari Lindrothin opinnäytetyöstä, ja siitä tietoisena suostun haastateltavaksi.

Päiväys _____

Allekirjoitus _____

Nimen selvennys _____

Yhteystiedot (tarvittaessa)

Tutkimusongelman 1 koko aineiston luokittelu

Alkuperäisilmaisun pelkistys	Ala-luokka	Ylä-luokka	Pää-luokka
<ul style="list-style-type: none"> - Etäyhteyksissä (korona-aika) sujuva keskustelu ja yhteydenotto kärsii - Kameran välityksellä keskustelu on erilaista kuin kasvokkain. - Etäilijän osallistuminen keskusteluun - Etäilijän ilmeet puuttuvat - Virtuaalikokouksissa tulee päällekkäin puhumista 	Etäilyn haasteet	Palaverit	Ulkoiset tekijät
<ul style="list-style-type: none"> - Kun nähdään osastolla, se mielletään paremmin yhteistyöksi kuin soittaminen tai teams - Asioiden hoitamisesta on helpompaa tehdä spontaaneilla näkemillä tai kahvihuoneessa. - Spontaani vuorovaikutus luontevampaa - Rentous hyvä vuorovaikutuksessa, spontaanisti tavata muita, joilla on aikaa - Omaan työpisteeseen ei juurru, kun käy toisessa kerroksessa - Aamukahvihetki kiva ja tärkeä, aina siihen ei ehdi - Kerran päivässä pyritty tapaamaan - Spontaanit tapaamiset hyviä 	Spontaani palaverien edut		
<ul style="list-style-type: none"> - Jokainen katsoo asioita vain omasta työstään ja näkökulmastaan, joka estää yhteisiä tapaamisia - Töiden erilaisuuden (vapaat hetket) vuoksi spontaanit näkemiset haastavia. - Aamukahviaika ei sovi vuodeosastotyössä oleville - Tiimissä ei löydy aamulla yhteistä hetkeä, mutta yritetty tavata ruokatunnilla - Aikataulut on erilaisia yhteisille hetkille - Vaikeita eri talojen välillä ja etäisyyksien vuoksi talon sisälläkin 	Spontaani palaverien haasteet		
<ul style="list-style-type: none"> - Järjestettyjä tapaamisia tarvitaan asioiden hoitamiseksi, mutta ne voidaan kokea velvollisuuksiksi, joita ei ehdi hoitaa 	Järjestetyt palaverit		
<ul style="list-style-type: none"> - Työtä on enemmän kuin sille varattua aikaa - Poissaolojen paikkaamiseen ei ole tekijää - Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ei ole tarpeeksi aikaa ja se voi vaikuttaa työntekijän pitovoimaan - Työ on haasteellisempaa kiireen ja projektien päällekkäisyyksien vuoksi kuin 5 vuotta sitten. Se vaatii paukkuja kaikilta - Opiskelijaohjaajien työtaakka on lisääntynyt ja lisääntyy edelleen - Kiireen keskellä rauhalliset tunnukset tai päivät ovat tärkeitä jaksamisen kannalta. On uuvuttavaa, jos silloin pitää mennä auttamaan muualle. Tai jos kesken koulutuspäivän pitää hoitaa potilaita ruokatunnilla - Fysioterapeutin kesken jäänyttä työtä ei tule kukaan toinen jatkamaan - Kiireen vuoksi ei jaksata ajatella yhteistyötä tiimin ulkopuolelle - Jos on paljon tekemistä, niin yhteisistä kahvihetkistä priorisoi aikaa 	Työn hektisyys haasteena	Kiire	

(jatkuu)

(jatkuu)

Alkuperäisilmaisun pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<ul style="list-style-type: none"> - Työn hektisyys on tiivistänyt tiimiä miettimään työtapoja (nopeammat kotiutukset) ja keskustelemaan sekä hoitamaan yhdessä monimutkaisia potilastapauksia - Ehkä se on myös työn suola, että tilanteet muuttuvat hetkessä ja päätöksiä on tehtävä nopeasti 	Työn hektisyyden positiiviset puolet		
<ul style="list-style-type: none"> - Iltapäivällä ei ole enää tehokas kirjallisissa töissä - Iltapäivisin ei ajatukset pysy kasassa, aamuisin tehokkaampaa - Saatava hoitaa kirjalliset työt samana päivänä, muuten niitä ei muista. Kaikki eivät voi tehdä asioita samalla tavalla 	Kirjallisten töiden tekemisen haasteet		
<ul style="list-style-type: none"> - Tukea tarvitaan priorisoinnissa. - Päätävä taho on epäselvä - Priorisoinnin päätöksissä tarvitaan tukea ja että päätökset ovat oikeudenmukaisia ja ne on perusteltu (tutkimuksilla) - Toivotaan että päätöksiä ja työn raameja annetaan ylempää - Johdon linjauksen puutteet aiheuttavat eettistä kuormitusta työntekijöille potilasprosessien etenemisestä (etenkin konservatiivisessa pkl-työssä) - Johtotason linjausten ja rajausten puute aiheuttaa sen, että niitä tehdään tiimeissä. Ja kun työntekijät keskenään päättävät toistensa töistä, se aiheuttaa eripuraa, mielipahaa ja kilpailua - Ylemmältä johdolta kaatuu turhankin paljon päätöksentekoa lähiesihenkilöille ja lähiesihenkilöiltä työntekijöille - Viestiä tilanteista viedään eteenpäin johdolle, kuten tähänkin asti. Mutta johdolla on tietyistä asioista omat linjauksensa ja niihin ei aina voi vaikuttaa - Tiimit tekevät priorisoinnista vaikeampaa, kun asioita ei mietitä koko työyhteisössä, vaan jokainen tiimi miettii priorisointeja keskenään - Yksittäiset tiimit eivät näe kokonaisuutta, sillä sitä on vaikea hallita priorisoinnin näkökulmasta johdon tai lähiesihenkilönkään 	Päätöksenteon raamittamisen puute haasteena	Päätöksenteko	Johdon tuki
<ul style="list-style-type: none"> - Toivotaan, että tiimeillä on autonomiaa - Fysioterapeuteilla on osaston johdon tuki tiimin autonomisille päätöksille - Jos ylempi taho lähtee käskyttämään priorisoinnissa, siitä tulee konflikti yli ammattirajojen 	Autonomistakin päätöksentekoa on ja tarvitaan		
<ul style="list-style-type: none"> - Lähiesihenkilö on osallistunut tiimipalaveriin enemmän, joka on hyvä - Päätöksentekoa ei auta se, että lähiesihenkilö seuraa työntekijöiden työtä - Lähiesihenkilön läsnäolo tiedetään tärkeäksi 	Lähiesihenkilön osallistuminen tärkeää		

(jatkuu)

(jatkuu)

Alkuperäisilmaisun pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<ul style="list-style-type: none"> - Johdolta ja lääkäreiltä arvostusta ja resurssien antamista siihen, mitä fysioterapeutit osaavat tehdä - Johdon arvostuksen puute näkyy myös fysioterapiaresurssin vähentämisessä - Jokainen haluaa kokea arvostusta omasta työstään. - Työtään joutuu perustelemaan ulkopuolelle (ei ft:n kesken) ja siitä tulee tunne, että arvostus puuttuu - Arvostuksen puute näkyy myös fysioterapeuttien unohtamisena ennakoinnissa - Arvostuksen puute näkyy myös siinä, että kun ollaan paikalla, ollaan itsestään selvyyksiä ja kun puututaan, silloin ollaan korvaamattomia. - Kun meitä tarvitaan, se tarve on juuri siinä hetkessä - Fysioterapeutit ovat tottuneet olemaan puolustuskannalla monessa esim. asemasta ja tiloista - Kysymykset työstä aiheuttavat helposti puolustuskannalle asettumisen 	Arvostuksessa haasteita	Johdon ja työntekijöiden suhteet	
<ul style="list-style-type: none"> - Luottamusta on myös lähiesihenkilön tukeen työntekijän päätöksissä - Luottamus työntekijöiden sanaan, ammattitaitoon ja ratkaisuihin on jo - Lähiesihenkilökin tekee päätöksiä kiireessä, kuten työntekijät ja tiimit. Aina päätökset eivät ole niitä parhaimpia, mutta niihin luotetaan - Luottamus saattaa tuoda painetta, etenkin uusille työntekijöille 	Luottamusta on puolin ja toisin		
<ul style="list-style-type: none"> - Työnkierto (eri tiimit, eri työnkuvat) on epämurkkualueelle menemistä, mutta arvokasta - Henkilökohtaisesti työnkierto oli positiivinen asia - Lähiesihenkilöllä saattaa olla työnkiertoon erilainen näkökulma kuin työntekijällä, kuten työntekijän kehittyminen uudessa työtehtävässä - Työuran alussa työnkierto auttaa näkemään, mitä haluaa jatkossa tehdä - Kapea osaamisala aiheuttaa putkinäköisyyttä ja urautumista - Ja samalla saa itse sisältöä, kun tekee jotain muuta työtä - Omassa työssä ollaan syvällä, toisten työstä hajanainen kuva ja ehkä vanha kokemus, jolloin hahmotus toisen tiimin prosessien monimutkaisuudesta puuttuu - Yhteen alueeseen keskittyminen heikentää osaamista muista alueista - Työnkierto auttaisi tuntemaan toisten työtä. Rytmia, ajankäyttöä ja sitä mitä tehdään niissä hetkissä, kun ei ole potilastyötä - Työnkierto voi myös auttaa löytämään uusia työtapoja ja ratkaisuja juuttuneisiin tapoihin. Uusi ihminen voi myös kysyä ja kyseenalaistaa - Työnkierto nuorille tärkeä asia, kaikilla sen pitää perustua kuitenkin vapaaehtoisuuteen - Työkierto kannustettava asia, koska silloin saattaa huomata paremmin omaa työntekoa haittaavia asioita ja tunteita 	Työnkierron edut	Työnkierto	Tiimien välinen yhteistyö

(jatkuu)

(jatkuu)

Alkuperäisilmaisun pelkistys	Ala-luokka	Ylä-luokka	Pää-luokka
<ul style="list-style-type: none"> - Lyhytaikaisesti työpisteen vaihdoille ei nähdä arvoa - Työnkierto lisää vaihtuvuutta entisestään ja se on kuormittavaa myös muille jatkuvalla perehdyttämisellä - Vaikea olisi asennoitua 1-2 kk työnkiertoon, koska se haittaa työn sujuvuutta ja kehittämistä sekä heikentää osaamista. Eikä siinä näe kuitenkaan tarpeeksi. Jatkuva, nopea kiertäminen myös lisääsi pirstaleisuutta jo valmiiksi hetkessä työympäristössä. - Eri-ikäiset ja erilaiset ihmiset eivät välttämättä jaksaa ponnistella työnkierron eteen, joka vaatii paukkuja - Se vaatii paljon ja on rankkaa, jos joku ehdottaa siihen työhön muutoksia tai toisenlaista sisältöä - Sen myöntäminen on paljon, että joku muu voisi tehdä tätä työtä vähän aikaa ja antaa sille toisenlaista sisältöä - Syklinen työnkierto ei paranna toisten arvostamista ja kunnioitusta, vaan jokaisen tulisi katsoa peiliin - Sitä on onnellinen, kun saa tehdä sitä työtä mitä haluaa, eikä joutua työnkiertoon vain siksi, että näkee, millaista työ muualla on 	Työnkierron haasteet		
<ul style="list-style-type: none"> - Tiimien auttaminen ei ehkä tasapuolista - Auttaminen koetaan yksipuoleiseksi - Tasapuolisuus on mahdoton tavoite. Pääasia, että on yritystä auttamiseen - Koetaan huonoa omatuntoa, kun tiedostetaan että auttaminen on yksipuoleista - Paikkaaminen pkl:n työntekijän poissaolossa on haastavaa. Työn erilaisuus selittää miksei auttaminen voi olla tasapuolista - Avun pyytämisessä ajoittain myös haasteita 	Tasapuolisuus-haaste tiimien auttamisessa	Tasapuolisuus	
<ul style="list-style-type: none"> - Yli tiimirajojen on autettu poissaoloissa enemmän 	Kuormittamista jaettu yli tiimirajojen		
<ul style="list-style-type: none"> - Pandemian aikana on saatu enemmän tietoa koko työyhteisön poissaoloista, jolloin auttaminen helpottuu - Tiedonkulku poissaoloista on parantunut - Puheluihin vastataan tunnollisesti, joka voi toisinaan keskeyttää työntekoa 	Sisäinen viestintä	Viestintä	
<ul style="list-style-type: none"> - Kilpailu on persoonakohtaista. Erilaisuus ja omat kokemukset vaikuttavat siihen, miten reagoi toisen ehdotuksiin työtavoista ja antaako niille ehdotuksille tilaa. - Fysioterapeuteilla yleisesti, ei välttämättä meillä, on erilaista kollegiaalisuutta kuin esim. lääkäreillä, jotka tukevat toisiaan virheisäkin. Tietyt fysioterapian kouluttajatkin luovat kilpailuasetelmaa. - Ei koeta kilpailua meillä, toiset ovat parempia toisessa ja toiset toisessa, työt ovat erilaisia. Taidot kehittyvät koko ajan - Pientä kilpailua on, kuten sisarusten kesken. Tavallaan se on luonnollista, pientä, positiivista - Toimien hakeminen luo tiettyä kilpailua, jossa yksi voi vaan voittaa. - Kilpailusana vieras - Kilpailu pitää meitä ajan hermolla ja kehityksessä, mitä tarvitaan erikoissairaanhoidossa 	Kilpailuun suhtaudutaan eri tavoin	Kilpailu	

(jatkuu)

(jatkuu)

Alkuperäisilmaisun pelkistys	Ala-luokka	Ylä-luokka	Pää-luokka
<ul style="list-style-type: none"> - Ryhmänä keskustelussa haastetta, eriäviä mielipiteitä ei uskalta aina sanoa ääneen. Psykologinen turvallisuus ei kokonaan täyty. - Vältellään konflikteja - Rakentavassa keskustelussa ja konfliktien kohtaamisessa on haasteita - Helposti tunne tulee vahvaksi, jolloin asiasta on vaikea keskustella 	Ryhmässä keskustelun haasteet	Tiimien kiinteys	Tiimien kiinteys
<ul style="list-style-type: none"> - Fysioterapeuttien välillä positiivinen henki, kun ei olla työasioissa tekemisissä - Puhetapa vaikuttaa kuulijoihin. Negatiivinen sävy keskusteluissa tekee kuulijassa uskomuksen, että joskus hänestäkin puhutaan negatiivisesti. - Yhdenkin ihmisen rooli on tiimissä tärkeä, vaikka tiimissä ja työyhteisössä on useita ihmisiä. Se miten yksi ihminen toimii, käyttäytyy ja puhuu ääneen, vaikuttaa paljon tiimin ilmapiiriin - Tiukoissa tilanteissa tiimi tiivistyy ja siitä pidetään huolta - Jos ollaan asiasta samaa mieltä, asioiden eteenpäin vieminen on helppoa ja muutokset rullaavat sujuvasti - Toisten työntekoa ei tule arvostella 	Ilmapiiriin vaikuttavat tekijät		
<ul style="list-style-type: none"> - Työyhteisön kulttuuri siirretään uusille työntekijöille - On hyvä tiedostaa, miten puhuu ja välittää työilmapiiriä eteenpäin - Armollisuutta työn hallintaan, etenkin uusille fysioterapeuteille 	Tiimikulttuurin siirtäminen uusille työntekijöille		
<ul style="list-style-type: none"> - Ammattiryhmien välinen yhteistyö sujuu - Yhteistyötä on enemmän muiden ammattiryhmien kanssa päivittäisessä potilastyössä. - Osastosihtereiden kanssa yhteistyötä on vähemmän ja kun se toimii, numero on hyvä. - Muiden ammattiryhmien kanssa ollaan enemmän tekemisissä (kuin fysioterapeuttien) 	Moniammatillinen yhteistyö sujuu	Verkostojen yhteistyö	Verkostot
<ul style="list-style-type: none"> - Fysioterapeutit ehkä odottavat keskinäiseltä yhteistyöltään enemmän kuin muut ammattiryhmät - Yhteistyöodotukset fysioterapeuttien kesken on suuremmat kuin odotukset muiden ammattiryhmien kanssa 	Ammattiryhmän sisäiset yhteistyöodotukset		
<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyöpäivistä on pidetty alueilla 	Yhteistyö terveyskeskusten ja lähisairaaloiden kanssa tärkeää		