

Tiimityö työhyvinvoinnin tukena terveysalalla

Kirjallisuuskatsaus

Anne Haapamäki

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2016
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Hoitotyön tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Haapamäki, Anne	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2016
	Sivumäärä 58	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Tiimityö työhyvinvoinnin tukena terveysalalla Kirjallisuuskatsaus		
Tutkinto-ohjelma Hoitotyön koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Eila-Marjatta Rahunen		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Terveysala käy läpi monia muutoksia taloudellisen ja poliittisen tilanteen vuoksi ja kuormittavuuden lisääntyminen on vaikeuttanut työhyvinvoinnin saavuttamista. Tiimityö on hoitoalalla yleinen menetelmä, minkä käyttäminen on liitetty positiivisesti työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin, mutta tutkimustuloksissa on todettu myös vaihtelua etenkin kansainvälisellä tasolla.</p> <p>Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää kirjallisuuskatsauksen avulla, voidaanko tiimityöllä vaikuttaa työhyvinvointiin ja minkälaisia piirteitä on työhyvinvointiin vaikuttavalla tiimityöllä. Tutkimukseen otettiin mukaan 22 tutkimusartikkelia, jotka käsiteltiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.</p> <p>Tulosten mukaan tiimityöllä saattaa olla positiivinen vaikutus työhyvinvointiin, jos se suunnitellaan työyksikön tarpeita ajatellen. Tiimityössä työhyvinvointia edisti hyvä johtajuus, tiimin rakenne ja jäseniin liittyvät tekijät. Toiminnassa tärkeintä oli työnjako, selkeä tehtäväkuva, vuorovaikutus ja ilmapiiri, sosiaalinen tuki, vuorovaikutus sekä konfliktinratkaisutaidot.</p> <p>Tuloksissa oli joitain ristiriitaisuuksia aiemman tiedon kanssa, esimerkiksi autonomiaa ei aina koettu työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Moniammatillisuus nousi selkeästi esille nykyajan haasteena, joka onnistuessaan koettiin työhyvinvoinnin kannalta erittäin positiiviseksi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Tiimityö, työhyvinvointi, työtyytyväisyys, kirjallisuuskatsaus		
Muut tiedot		

Author(s) Haapamäki, Anne	Type of publication Bachelor's thesis	Date April 2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 58	Permission for web publication: x
Title of publication Teamwork supporting well-being at work in health sector Literature review		
Degree programme Nursing		
Supervisor(s) Rahunen, Eila-Marjatta		
Assigned by		
Abstract <p>The health sector is undergoing many changes because of the financial and political situation, and the increasing workload has complicated the maintenance of the personnel's well-being at work. Teamwork is a common method in health care and it has been positively related to different aspects of well-being at work, but the related research findings also contain variation especially at the international level.</p> <p>The purpose of this study was to use a literature review to examine whether teamwork can affect well-being at work and what kind of features this sort of teamwork has. The literature review included 22 research articles which were processed by using a data-based content analysis.</p> <p>According to the results, teamwork may have a positive effect on well-being at work if it is designed for the needs of the unit. Well-being at work was promoted by good leadership, the structure of the team and factors related to the team members. The most important aspects in teamwork were the division of work, clear role descriptions, interaction, atmosphere, social support and conflict solution skills.</p> <p>The results contained some contradictions with earlier knowledge. For example, autonomy was not always found out to improve well-being at work. Multi-professional collaboration stood out clearly as a challenge of today, and it was considered a positive factor when successfully implemented.</p>		
Keywords/tags (subjects) Teamwork, well-being at work, job satisfaction, welfare, literature review		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto.....	4
2	Tiimityö.....	5
	2.1 Mitä on tiimityö.....	5
	2.2 Roolit tiimissä	7
	2.3 Tiimin muodostuminen	8
	2.4 Työyhteisötaidot.....	10
	2.5 Tiedon jakaminen	12
	2.6 Tiimityö hoitotyössä	12
3	Työhyvinvointi	14
	3.1 Mitä on työhyvinvointi	14
	3.2 Työssä jaksaminen.....	15
	3.3 Ilmapiiri ja sosiaalinen pääoma	17
	3.4 Työn kuormittavuus	18
4	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	20
5	Menetelmän kuvaus ja toteutus	20
	5.1 Kirjallisuuskatsaus	20
	5.2 Aineiston keruu	21
	5.3 Analysointi	23
6	Tutkimustulokset.....	24
	6.1 Tiimityön vaikutus työhyvinvointiin	24
	6.1.1 Positiiviset tekijät.....	24
	6.1.2 Negatiiviset tekijät.....	28
	6.2 Työhyvinvointia edistävä tiimityö	30
	6.2.1 Tiimityyppi	30
	6.2.2 Työhyvinvointia edistävän tiimityön piirteet.....	33
7	Pohdinta	40
8	Eettinen pohdinta ja luotettavuuden arviointi	42

9	Johtopäätökset.....	44
	Lähteet.....	47
	Liitteet	51
	Liite 1. Valitut artikkelin vanhimmasta uusimpaan lueteltuna	51

Taulukot

Taulukko 1. Belbinin roolimalli	7
Taulukko 2. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit	21
Taulukko 3. Aineiston valinta	21

1 Johdanto

Tiimityöstä on tehty paljon tutkimustyötä. Uhmavaara, Niemelä, Melin, Mamia, Malo, Koivumäki ja Blom (2005, 115) kertoo kotimaisen tiimityön tutkimuksen osoittaneen, että tiimityön myötä vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön ovat kasvaneet. Janhonen (2010, 79- 80) liittyy kasvaneet vaikutusmahdollisuudet työhyvinvoinnin paranemiseen, mutta hänen oma tutkimuksensa aiheesta osoittaa, että vaikka päätösvalta on lisääntynyt, se on hyvin rajoittunutta tiimin sisällä toimimiseen, vaikka tiimin toiminta on koko ajan enemmän sidoksissa ulkopuolelta tulevaan informaatioon. Kansainväliset tutkimukset eivät aina kuvaa tiimityön vaikutuksia yhtä positiivisesti (Harley, 1999, 59). Niemelän (2006, 95-96) mukaan kyse voi olla suomalaisten työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen yhteistyön kehittämisestä, ammattiyhdistysten puolta tiimityön suuntaan on voinut kehittää Suomessa tiimimuotoja oikeaan suuntaan.

Terveysala elää murrosvaihetta monesta eri näkökulmasta. Mankan (2011, 12-16) mukaan työelämän sisäinen epävarmuus aiheuttaa työn mielekkyyden häviämistä ja näin ollen henkisen kuormittavuuden lisääntymistä ja vaikuttaa myös työn tuloksellisuuteen. Henkinen kuormitus ja stressi vaikuttavat terveyteen ja työkykyyn merkittävästi. Suomessa n. 10% työntekijöistä kokee työssään stressiin liittyviä oireita, kuten ahdistusta tai unettomuutta. Naisvaltaisilla aloilla stressiä koetaan miesvaltaisilla aloilla enemmän. Spiikin (2004, 110-111) mukaan työelämä on muuttunut järjestelmällisestä ajasta, jolloin muutoksia ehdittiin suunnitella ja toteuttaa rauhassa. Nykyään uusia muutoksia tulee nopeaan tahtiin, vaikka edellisiinkään ei ole ehditty tottua. Tiimityötä ja yhteistyötä tarvitaan tämän kaaoksen kohtaamisessa, jotta pystytään paremmin vastaamaan asiakkaiden, markkinoiden ja henkilöstön tarpeisiin.

Tiimityötä käytetään hoitotyössä paljon työmenetelmänä yksilövastuisen hoitotyön tukena. Salomäen (2002, 8-9) mukaan tiimityö on monessa yksikössä niin käytetty menetelmä, ettei siitä edes puhuta tiimityönä, vaan kyseessä on vain ajan kanssa muodostunut tapa toimia, joka voi myös liittyä esimiehen poissaoloon tai vain hyvään työmoralaan. Kuitenkin tällaiset itse muodostuneetkin tiimit usein hyötyisivät

tiimityön teoreettisesta taustasta ja sen kehittamisestä, koska työyksiköissä, joissa työyhteisö on sivuroolissa, on usein työilmapiirin ongelmia.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on koota yhteen teoretietoa tiimityöstä nimenomaan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työn tarkoitus on kehittää työhyvinvointia terveysalalla sekä avata aiheeseen uusia näkökulmia. Tietoa voi hyödyntää myös esimiesasemassa olevat, jotka haluavat kehittää työyhteisön hyvinvointia. Olen aiheesta kiinnostunut osittain henkilökohtaisista syistä. Omassa työhistoriassani olen paljon joutunut pohtimaan tiimityön merkitystä työhyvinvoinnille. Haluan selvittää, voidaanko tiimityön kaltaisten työmenetelmien kehittämisellä tukea työhyvinvointia muutospaineiden alla olevissa yksiköissä ja näin saada työntekijät katsomaan tulevaisuuteen. Olen myös kiinnostunut kansainvälisten tutkimusten erosta suomalaisiin tutkimuksiin. Haluaisinkin ottaa mukaan sekä suomalaisia että kansainvälisiä tutkimuksia.

2 Tiimityö

2.1 Mitä on tiimityö

Spiikin (2004, 39) mukaan tiimin voidaan määritellä olevan: 1) Työryhmä, joka toimii itseohjautuvasti, 2) työryhmä, joka on vastuussa sovitun kokonaisuuden hoitamisesta yhdessä alusta loppuun ja 3) pysyväksi työryhmäksi muodostunut ryhmä, jonka tehtävä on yhteistyössä hoitaa sovittu työkokonaisuus sovitun päämäärän ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Salomäki (2002,16-18) luottaa Katzenbachin ja Smithin (1993) määritelmään, jonka mukaan tiimi on ryhmä ihmisiä, joiden taidot täydentävät toisiaan. He ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin sekä kantavat yhdessä vastuun toiminnastaan. Tärkeimpiä tekijöitä tiimin muodostuessa tämän näkemys mukaan ovat korkea suoritusmoraali sekä tiimin tavoite. Yksinkertaistetusti tiimin voitaisiin todeta olevan yhteiseen tavoitteeseen pyrkivä työryhmä, jolloin tiimityö on yhteistyötä, jota työryhmä toteuttaa päästäkseen tavoitteeseensa. Tärkeitä

elementtejä tiimityössä on jäsenien erilaiset persoonallisuuden piirteet, vahvuudet ja heikkoudet sekä niiden mukainen työnjako, yhteinen tavoite ja vastuu sen toteutumisesta, yhteistyötaidot, toimintamalliin sitoutuminen sekä halu suoriutua. Janhonen (2010, 19) vielä kiteyttää usean tutkimuksen määritelmistä, että tiimin jäsenten työtävät ovat toisistaan riippuvaiset.

Nykyään ihannetilanteena usein kuvataan itseohjautuvaa tiimiä, jolla tarkoitetaan itsenäisesti työtään suunnittelevaa, kontrolloivaa ja korjaavaa työryhmää. Tällainen tiimi kantaa itse vastuuta palvelustaan, luo omia tavoitteitaan sekä arvioi niitä kriittisesti. Voidaan puhua myös itsensä johtamisesta, mikä ei kuitenkaan sulje pois johtajan tarvetta, johtajan rooli vain muuttuu ja valtaa tulee käyttää eri tavalla (Heikkilä & Heikkilä, 2005, 188-190.). Organisaation tehtävä on luoda reunaehdot ja puitteet itseohjautuvan tiimin toiminnalle, organisaatiosta tiimi ottaa myös vision, strategiat sekä arvopohjan toiminnalle (Spiik, 2004, 208).

Tiimin kehittämisessä itseohjautuvaksi tulisi kehittää kuutta eri osa-aluetta. Sitoutuvuudella pyritään yhteisiin tavoitteisiin ja lisätään yhteenkuuluvuutta, luottamuksella pyritään siihen, että kaikki jäsenet saavat ja antavat tukea, kommunikaatiotyölin kehittäminen luo ymmärrystä tiimin sisällä, osallistuvuuteen kannustetaan kuuntelemalla kaikkien mielipide ja tiimin tarkoituksen ja prosessorientoitumisen ymmärtäminen kehittää myös tiimin itseohjautuvuutta. (Heikkilä & Heikkilä, 2005, 188-190.). Itseohjautuvuudessa voi olla eri tasoja. Täysin itseohjautuvassa tiimissä päätösvalta ulottuu tiimin kokoonpanoon ja tiiminjohtoon, kun taas puoliautonomisessa tiimissä vaikutusvalta rajoittuu lähinnä työtoimintoihin (Gallie, Zhou, Felstead & Green, 2012, 1).

2.2 Roolit tiimissä

Rooleilla tarkoitetaan vuorovaikutustilanteisiin liittyvää yksilöllistä opittua tapaa käyttäytyä erilaisissa tilanteissa, asemissa tai tehtävissä. Normaalisti meillä kaikilla on useita arkielämän rooleja, joita tulisi pystyä sujuvasti tarvittaessa vaihtamaan. Työroolit antavat suojaa myös työn kuormitusta vastaan. Sen sijaan, että roolit rajoittaisivat, ne mahdollistavat yksilön kasvua ja avaa työhön uusia mahdollisuuksia. (Kaivola, 2003, 30-31).

Belbinin (1993) roolimalli kuvaa yhdeksän toistaan tasapainottavaa roolia, jotka sopivat myös tiimityöskentelyyn hyvin. Kaikilla rooleilla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja niiden tiedostamista voidaan hyödyntää tiimityöskentelyn tehostamisessa. Yleensä jokainen löytää itsestään piirteitä useammasta roolista. Belbinin mallin rooleja on kuvattu taulukossa 2. (Salomäki 2002, 32-39).

Taulukko 1. Belbinin roolimalli (Salomäki, 33-39.)

Rooli	Ominaisuudet	Vahvuudet	Heikkoudet
Keksijä	Tuottaa uusia ideoita tiimille	Luova ja älykäs ongelmanratkaisija.	Ei käytännönläheinen, herkkä kritiikille ja sisäänpäin kääntynyt.
Tiedustelija	Kehittää muiden ideoita eteenpäin optimistisesti.	Hyvä verkostoitumaan, tutkii mahdollisuuksia.	Alkuinnostuksen nopea hiipuminen, ei pitkäjänteisyyttä.
Koordinaattori	Tavoitteiden asettaja ja ylläpitäjä.	Arvokkuus, kurinalaisuus, tiiminvetäjä.	Ei välttämättä älykäs tai luova.
Takoja	Muuttaa ideat toiminnaksi, uskaltaa tehdä päätöksiä.	Energinen puurtaja, jolla voimakas tahotila.	Herkästi ärsyttää muita tai loukkaa muiden tunteita.
Arvioija	Toisten ideoiden puolueeton analysoija, tekee usein hyviä päätöksiä.	Älykäs, puuttuu tilanteisiin, joissa suunta on väärä. "Järjen ääni"	Innostus ja kyky motivoida puuttuu. Joskus ylikriittisiä.
Diplomaatti	Tasoi sosiaalisia jännitteitä, luo tiimihenkeä.	Havaitsee tunnetason asiat, lojaali tiimille.	Päättämättömyys, haluaa huomioida kaikki. Saattaa välillä paineenalaisena oloa.

Tekijä	Ahkera työntekijä, joka ei välttele työtä.	Käytännön tajua ja organisointikykyä.	Joustamattomuus, muutosvastaisuus, hitaus reagoida.
Viimeistelijä	Laaduntarkkailija, huolehtii yksityiskohdista.	Pysyy aikataulussa, laatu tasaisen hyvää.	Tarpeeton murehtiminen, joskus liian pikkutarkka.
Spesialisti	Tiiminvetäjä, haluaa saavuttaa erityisosaamista	Kyky hyvään päätöksentekoon	Ei näe kokonaisuutta, toimii kapealla alueella.

Jos tiimin kokoonpanoon voidaan vaikuttaa, niin Belbinin mallin mukaisesti yhdessä tiimissä pitäisi olla mukana yksi seniorijäsen, jonka rooli olisi lähellä koordinaattoria sekä yksi hyvä keksijä. Jäsenten tulisi olla älykkyydeltään eritasoisia sekä luonteenpiirteiltään erilaisia, mikä tukee omien roolien löytämistä. Tiimin tulisi myös olla tietoinen rakenteestaan ja kykyä muokata roolijakoa itse. (Salomäki 2002, 39-40).

Toistensa tarkkailemisen kautta voi miettiä myös omaa tapaa olla työryhmän jäsen, esimerkiksi mitä kukin pyrkii tekemään tai välttämään, miten toimii rutiini- ja stressitilanteissa tai miten ristiriitoihin suhtautuu. Tiimin jäsenistä voi tarkkailla, kuinka paljon yksilö ottaa omaa tilaa, suhtautuuko asioihin järjen vai tunteen kautta tai onko tyyppiltään enemmän asioita kärjistävä vai tasapainottaako asioita. Myös omaa toimintaa voidaan tarkkailla samaan tapaan ja näin voidaan opetella erilaisuuden sietoa. (Salomäki 2002, 32-33.)

2.3 Tiimin muodostuminen

Tiimin sisäinen dynamiikka muotoutuu ajan kanssa aina erilaiseksi ja se käy läpi erilaisia kehitysvaiheita. Kiteytettynä tiimin muotoutumisessa on alkuun epävarmuutta, sitten konflikteja, sitten vasta päästään keskittymään itse työntekoon. Konfliktinratkaisutaidot määrittelevät paljon, miten tiimiytyminen edistyy. (Kaivola, 2003, 45.)

Tuckmanin (1965) mallin mukaan pienryhmien kehitysvaiheet ovat muotoutuminen, konflikti, harmonia, suoritus ja lopetus. Muodostumisvaiheessa kyse on ennen kaikkea uudesta sosiaalisesta tilanteesta uusine sosiaalisine paineineen. Ristiriita syntyy halusta säilyttää oma identiteetti ja samalla halusta tulla hyväksytyksi, eli uusi ryhmä on sekä mahdollisuus uuteen haasteeseen että uhka. Tyypillisesti säilyttääkseen oman identiteettinsä, usein yksilöt uudessa ryhmässä korostavat omia persoonallisuuden piirteitä entisestään. Esimerkiksi aktiivinen ja puhelias yksilö on korostuneen puhelias, kun taas vetäytyvä on uudessa tilanteessa korostuneen vetäytynyt. Tämä tietysti edellyttää, että ryhmän jäsenille löytyy jollain tasolla oma paikka tiimistä. Jos samanlaisia yksilöitä on liikaa, joku joutuu väistymään ja toimimaan epätyypillisessä roolissa. (Salomäki 2002, 42-45.)

Tiimin rakentamisen alkuvaiheessa sovitaan yhteisistä pelisäännöistä ja keskeinen työväline tähän on yhteiset tiimipalaverit, joita säännöllisesti pidetään. Työssä tulee aina tilanteita, jolloin päätöksiä tehdään itsenäisesti, mutta selkeät tiimisäännöt auttavat työnteon tehostamisessa, kun päällekkäisyys työnteossa vähenee. Toimivassa tiimissä yhteisesti sovittuja sääntöjä noudatetaan ja luotetaan toisen työpanokseen. Ongelmakohtia voidaan selvittää tiimipalaverissa, joiden tulee olla tavoitteellisia, tiimilähtöisiä ja suunnitelmallisia. (Spiik, 2004, 89-90.)

Toisessa eli konflikti- vaiheessa tiimin toiminta on saatu alulle ja tavoite on asetettu. Jäsenet alkavat konkreettisesti huomata, mitä heiltä odotetaan, kuinka paljon työtä on edessä, huomio siirtyy omasta identiteetistä muihin ja heidän vaikutuksiin tiimin toimintaan. Tiimin vetäjää kohtaan alkaa kohdistua vaatimuksia ja tiimissä alkaa sisäinen valtakamppailu, kun sen jäsenet kokeilevat, kuinka paljon pystyvät päätöksiin vaikuttamaan. Erilaiset persoonat herkästi ärsyttävät toisiaan ja samankaltaiset taas muodostavat pienempiä ryhmiä tiimin sisälle. Negatiiviset tunteet ovat luonnollisia ja kritiikki usein kohdistuu tiiminvetäjään sekä tiimin tavoitteeseen. Kyseenalaistamisen kautta tavoitteesta muodostuu tiimin yhteinen ja lopulta jäsenet sitoutuvat siihen. (Salomäki 2002, 45-46.)

Kolmannessa harmonia- vaiheessa erilaiset roolit sekä tiimin tavoite on hyväksytty, alkaa muotoutua me- henki ja tiimi keskittyy itse työn tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tiimin vetäjään ei kohdistu enää paineita ja kritiikki suunnataan tiimin ulkopuolelle, yleensä muihin tiimeihin tai esimiestasolle. Vaarana tässä vaiheessa on, että tiimin jäsenten välinen henki on niin hyvä, että työnteko jää toiselle sijalle. Tässä vaiheessa tulisikin kehittää arviointikriteerejä, jotta tavoitteiden saavuttamista voitaisi kriittisesti seurata. (Salomäki 2002, 47).

Suoritus- vaiheessa jäsenet tuntevat toisensa vahvuuksineen ja heikkouksineen hyvin, prosessi on hallinnassa ja konfliktienratkaisukyky on kehittynyt. Tämä olisi otollista aikaa keskittyä työn laatuun ja rakentaa tiimiä määrätietoisesti sellaiseksi, että jäsenten vahvuudet päästään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. Riskinä tässä kehitysvaiheessa kuitenkin on, että tipahdetaan takaisin edellisen kehitysvaiheen mukavuusalueelle, eikä osata kehittää toimintaa. (Salomäki 2002, 48).

Viimeisessä eli lopetusvaiheessa käsitellään luopumisen tunteita sekä arvioidaan tehtyä työtulosta. Jäsenet voivat ottaa oppia virheistään ja työvoitoistaan sekä jakaa vielä tietoja keskenään. Tiimissä voi tulla lopetusvaihe eteen esimerkiksi projektin päättyessä tai tiimin kokoonpanon osittain tai kokonaan muuttuessa, mikä esimerkiksi hoitoalalla on yleisempi tapa, tällöin tiiminjäsenten tehtävänä voi olla myös uusien tavoitteiden asettaminen. (Salomäki 2002, 32-33.)

2.4 Työyhteisötaidot

Tärkeimpänä työyhteisötaitona voidaan pitää vuorovaikutustaitoja. Terveystiimeissä eniten ongelmia aiheuttavat puutteelliset kommunikaatiotaidot, tästä oli yhtä mieltä kaikki ammattiryhmät (Kishimoto & Noda, 2014, 337). Kieltä käytetään ajattelun ja tunteiden ilmaisun välineenä ja sillä kaikista voimakkaimmin muokataan vuorovaikutusta. Puhe työpaikalla voi olla kuvailevaa ja kertovaa, kuten miten työtä tehdään,

mutta myös työpaikalla toteutettavat arvot heijastuvat siihen. Voidaan valita, puhutaanko työtovereille enimmäkseen kunnioittavasti ja iloisesti vai onko seassa ilkeää ja arvostelevaa puhetta. (Manka, 2011, 120).

Positiivisen kielenkäytön lisäksi tarvitaan avoin vuorovaikutuskulttuuri, jonka luomissa esimiehellä on suuri osuus, mutta tiimien ja työntekijöiden on tuotava oma panoksensa siihen. Työpaikassa täytyy antaa kaikille mahdollisuus puhua työstä, tavoitteista ja ihmissuhteista. Työpaikan vuorovaikutuskulttuurin muuttaminen vaatii ajattelumallien muokkaamista sekä osallisuutta ja sitoutumista. Avoimuutta harjoitellaan kehittämällä dialogitaitoja, joka on eräänlaista yhdessä ajattelua ja toisen kohtaamista, jossa ketään ei syyllistetä väärässä olemisesta, vaan tiimin jäsenet vain tuovat esiin omia ajatuksiaan, puhumisen lisäksi täytyy siis osata kuunnella muita jäseniä. Sanattomia viestejä joutuu tulkitsemaan, mutta jotta toinen kokee tulleen kuuluksi, täytyy vastapuolta rohkaista omilla eleillä. Toisen tunteita voi myös yrittää sanoittaa itse, jotta voidaan yhdessä varmistua, puhutaanko samasta asiasta. (Manka, 2011, 121-124).

Avoimuuteen liittyy myös rakentavan palautteen antaminen. Työtiimissä on syytä opetella ottamaan vaikeat asiat puheeksi heti niiden ilmetessä. Oleellista puheeksi ottamisen taidossa on pyrkimys pysyä puolueettomana eli tarkoitus ei ole etsiä syyllistä, vaan etsiä yhdessä ratkaisu ongelman korjaamiseksi. Ristiriidat ovat osa työelämää, joten ne on hyvä selvittää heti, ratkaisemattomana ne jäävät aiheuttamaan jännitteitä työilmapiiriin. Puheeksi ottamista varten voidaan luoda omia pelisääntöjä, jolloin se on helpompaa, kun kaikille on selvää, mihin tilanteisiin puututaan ja millä tavalla. (Manka, 2011, 125-128). Palautteen antamisen tulisi olla avointa keskustelua, jossa molemmilla on mahdollisuus esittää mielipiteensä. Palautteen tavoite ei aina ole muutos, vaan myös vaikeista asioista puhuminen itsessään. (Spiik, 2004, 175.)

2.5 Tiedon jakaminen

Koulutuksessa opitun tiedon lisäksi ammatillista tietoa omaksutaan työpaikoilla omasta ja kollegojen kokemuksesta esimerkiksi työharjoitteluissa sekä perehdytysjaksoilla. Ammatillinen tieto on usein hiljaista tietoa, joka näkyy toiminnassa, mutta jota ei lausuta ääneen. Tämä koskee erityisesti ammattiryhmiä, joilla on alempi ammatillinen status. Moniammatillisessa tiimityössä tiedonjako menetelmänä muuttuu ja eri ammattiryhmien odotetaan jakavan omaa ammatillista tietämystään ja osamistaan muille eri ammattiryhmien jäsenille. (Anning, Cottrell & Frost, 2010, 76.)

Hiljainen tieto muodostuu ammattikokemuksen myötä, kun työtä suunnitellaan oman teorian tiedon pohjalta. Tätä tietoa muokataan, kun siinä huomataan olleen epäkohtia ja työtä joudutaan muokkaamaan näiden epäkohtien osalta, keksitään kokonaan uusia lähestymistapoja. Samankaltainen ilmiö tapahtuu moniammatillisessa työryhmässä, mutta oppiminen ja käsitykset oppimisesta muuttuu, kun samaa ongelmaa on ratkaisemassa usean eri alan ammattilaiset ja tällaiset yksilöiden näkemykset jaetaan tiimin sisällä. (Anning ym, 2010, 77.)

Tiedon sisäistämisen vaiheessa julkisesta tiedosta tehdään hiljaista tietoa, tekemällä oppiminen kuvasta tätä vaihetta hyvin. Hiljaista tietoa siirretään eteenpäin tiimin sisällä sosialisointiprosessilla. Tälle ilmiölle tyypillistä on tiimin sisäinen yhteistyö, ajan viettäminen yhdessä tietyssä toimintaympäristössä ja toiminnan kehittäminen. Toimintatapoja kehittäessä hiljaista tietoa tehdään taas julkiseksi tiedoksi, tästä voidaan käyttää termiä tiedon ulkoistaminen. (Janhonen, 2010, 22-23.)

2.6 Tiimityö hoitotyössä

Xyrichis ja Ream (2007, 238) ovat luoneet mallin tiimityön prosessista hoitotyössä. Prosessin lähtökohdaksi on tiimi, joka koostuu vähintään kahdesta hoitotyön ammattilaisesta ja heitä yhdistää avoin kommunikaatio, ammattiroolien ymmärtäminen

sekä yhteiset tavoitteet hoitotyössä. Työtä tehdään yhteisellä ponnistuksella toisistaan riippuen ja päätösvalta työstä on yhteinen. Vaikutuksina hoitajille kuvataan kasvanut työtyytyväisyys ja henkinen hyvinvointi sekä oman motivaation tunnistaminen.

Silén-Lipposen (2005, 27) mukaan tiimityö on nähty hoitotyössä hyvänä menetelmänä, koska se johtaa aktiivisempaan kommunikaatiotasoon ammattilaisten välillä. Sen lisäksi, että sen on ajateltu parantavan työtyytyväisyyttä, potilaat ovat hyötäneet siitä lyhentyneiden hoitoon pääsyn ja hoitoaikojen muodossa ja potilaat ovat kokeneet myös saavansa parempaa hoitoa. Tiimityö lisää myös hoidon potilaslähtöisyyttä ja se saattaa lisätä kustannustehokkuutta sekä hoidon koordinoitua (Harris, Advocat, Crabtree, Levesque, Miller, Gunn, Hogg, Scott, Chase, Halma ja Russell, 2016, 36).

Tiimien tarve moniammatillisuuteen on kasvanut hoitotyön mahdollisuuksien kehittyä, hoitotyössä on usein tarve eri alojen asiantuntijoille, koska työkenttä on liian laaja yhden ammattiryhmän hallittavaksi. Vaikka moniammatillisuus on tiimityön oleellinen suunta tällä hetkellä, sen kehittäminen ei ole helppoa, sillä eri ammattiryhmät pitävät tiukasti kiinni omasta sisäisestä hoitokulttuuristaan. Ongelmien ydin on sosiaalinen identiteetti, joka ammennetaan ryhmästä, johon henkilö ensisijaisesti kuuluu. Toimiva moniammatillinen tiimityö parantaa tuloksia koskien suorituksia ja tyytyväisyyttä työhön, mutta toimimattomana huono yhteistyö johtaa stressimäärän lisääntymiseen. (Roodbol, 2010, 1-4.). Moniammatillisuuden on todettu parantavan hoidon laatua ja tuloksia perusterveydenhuollossa (Harris ym, 2016, 36).

Myös tiimin moniammatillisuudessa voi olla eri tasoja. Thylefors, Persson ja Hellstro (2005, 107) on jakanut tutkimuksessaan moniammatillisuuden ulottuvuudet kolmeen ryhmään. Perinteisessä moniammatillisessa yhteistyössä eli ”multiprofessional teamwork” eri ammattikuntien jäsenet hoitavat potilasta erikseen ja jakavat lähinnä tietoa keskenään, tässä työntekijät eivät keskity itse yhteiseen työprosessiin, vaan tehtävään. Ammattiryhmien välinen eli ”interprofessional teamwork” vaatii vuorovaikutukselta enemmän. Siihen tarvitaan integroitumista, korkeaa kommunikaatiotasoa ja

suunnittelukykyä, yhteistä päätöksentekoa sekä vastuualueita. Vielä pidemmälle moniammatillisuuden vie ”transprofessional teamwork”, joka on suomennettu moniasiantuntijuutena tai ammattirajat ylittävänä yhteistyönä. Tällainen tiimi käyttää integroivaa työprosessia, jossa eri ammattikuntien rajat hämärtyvät. Työntekijät oppivat toisiltaan, heidän roolinsa rikastuvat ja työnkuva laajenee.

3 Työhyvinvointi

3.1 Mitä on työhyvinvointi

Manka (2011, 75-76) esittelee kirjassaan kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin, jonka tarkoitus on ottaa monipuolisesti ja voimavaralähtöisesti esille työhyvinvointiin vaikuttavia näkökulmia. Mallin mukaan työhyvinvointiin vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ovat organisaatioon, työyhteisöön, työhön ja johtamiseen liittyvät seikat. Yksilön oma psykologinen pääoma, terveys ja kunto kuitenkin määrittelevät, kuinka hän tulkitsee näitä ulkoisia tekijöitä, joten siksi kahden eri työntekijän työhyvinvoinnin tila voi poiketa toisistaan paljonkin.

Luukkala (2011, 21) jakaa henkilöstön tarpeet työhyvinvoinnin näkökulmasta kolmeen osaan. Fyysisten tarpeiden täytyminen tuo turvallisuusnäkökulman, esimerkiksi työvälineiden tulee olla työhön sopivia ja ergonomisen työn toteuttaminen pitää olla mahdollista. Sosiaalinen tarve voidaan määritellä hyväksytyksi tulemiseksi ja ammatilliseksi arvostukseksi. Työntekijä kokee, että hänen työpanostaan arvostetaan ja että hän on osa työtiimiä. Henkiset tarpeet koskevat ennen kaikkea uuden oppimista, mikä toteutuu jos työssä on sopivasti haastetta, jotta työntekijällä on mahdollista kehittyä alansa ammattilaiseksi. Dackertin (2010, 303) mukaan hyvinvointia työssä mitataan usein negatiivisten oireiden ja sairaspotilaalojen määrän sekä koetun rasituksen perusteella.

Työhyvinvoinnin kannalta yksi oleellinen käsite on työkyky, jonka lähtökohtana on aina työntekijän oma terveys ja toimintakyky. Lisäksi siihen vaikuttaa ammatillinen osaaminen sekä arvot ja asenteet työtä kohtaan. Työn sisältö, vaativuus ja määrä tulee olla oikeassa suhteessa toimintakyvyn kanssa. Työolosuhteissa vaikuttaa etenkin sosiaaliset suhteet, ilmapiiri, johtamistyyli ja muut organisaatiokeskeiset tekijät. (Luukkala, 2011, 42-44). Rauramon (2004, 31-32) mukaan työkyvyn ja hyvinvoinnin voidaan katsoa edistävän työssä jaksamista ja auttaa henkilöstöä vastaamaan työelämän haasteisiin.

Ilmarinen (2014) on kehittänyt mallin työkykytalosta, jossa työkyky rakentuu neljästä eri kerroksesta

1. Terveys ja toimintakyky
2. Osaaminen
3. Arvot, asenteet ja motivaatio
4. Johtaminen, työyhteisö ja työolot

Taloa ympäröi yhteiskunnan rakenne ja säännöt sekä yksilön sosiaalinen verkosto. Itse talon kerrokset ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ne kaikki vaikuttavat toisiinsa. Työkyvyn edistämiseksi näitä kaikkia kerroksia tulisi kehittää jatkuvasti.

3.2 Työssä jaksaminen

Piironen, Lahti, Lindqvist, Hupli ja Leino-Kilpi (2002, 42-47) ovat tutkineet työssä jaksamista hoitoalalla ja todenneet sitä estävien ja edistävien tekijöiden liittyvät työhön, työtovereihin, henkilökohtaiseen elämään, organisaatioon ja joissain ryhmissä potilaisiin. Työn hallintaa ja työssä jaksamista edisti oikeanlainen työympäristö, hyvät ihmissuhteet ja yhteistyö, vapaa-ajan asiat sekä oma pätevyys ja itsensä kehittäminen, organisaation tarjoamat kehittämismahdollisuudet, tunne arvostuksen saamisesta ja positiivinen palaute. Salomäki (2002, 68-69) lisää näihin vielä henkilökohtaisen motivaatiotason, psykososiaaliset valmiudet ja kyvyn organisoida töitä. Kaikki osa-alueet

ovat tärkeitä, eikä yhden osa-alueen täydellistä puuttumista voi muut osa-alueet korvata.

Rauramon (2001, 66-67) mukaan työn ollessa mielekästä ja sen vastatessa työntekijän psyykkisiä, fyysisiä ja sosiaalisia lähtökohtia, se tukee työkykyä ja terveyttä. Tällöin työssä jaksaa paremmin ja se tuottaa iloa tekijälleen. Työntekijä tarvitsee sopivan määrän fyysistä ja psyykkistä kuormitusta, jotta työ ei tunnu liian helpolta. Vähäinen stressin lisääntyminen kasvattaa työmotivaatiota, mutta kun suorituskyky ja työn vaatimukset eivät kohtaa, stressitaso nousee.

Estäviä tekijöitä Piironen ym. (2002, 47-51) oli epävarmuus muutostilanteissa, hoitajien kierrättäminen työpisteestä toiseen, perehdytyksen vähäisyys, työtovereiden asenneongelmat ja huonot ihmissuhteet yleensä, vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys ja motivaation puute. Organisaatioon liittyvistä tekijöistä työn hallintaa ja työssä jaksamista estivät yksipuoliset päätökset, epäoikeudenmukaisuus ja koetun arvostuksen puute. Salomäki (2002, 66-67) huomauttaa työpaikalla energiantarvetta lisäävän työntekijöiden henkilökohtaisten ongelmien lisäksi yhteiskunnalliset muutokset, kuten teknologiakehitys ja vaatimusmuutokset. Lisäksi työnantajan mahdolliset ongelmat, kuten kilpailun kiristyminen tai organisointiongelmat, muutokset työtehtävissä, työilmapiirin heikkeneminen tai uhka työpaikan menettämisestä kärjistyvät työyhteisön jaksamisessa

Työn hallinta on kykyä vaikuttaa omaan työhön. Sen ja työn vaatimusten suhde vaikuttaa suoraan hyvinvointiin. Työn hallinta parantaa työtyytyväisyyttä, sitoutumista työhön, motivaatiota tehdä työtä ja työkykyä. Hyvän työn hallinnan on todettu vähentävän sairaspöissaoloja ja henkilökunnan vaihtuvuutta. (Manka, 2008, 188-191.) Työssä jaksamista voidaan käsitellä myös työn imun näkökulmasta. Tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen ovat tekijöitä, joiden täytyminen työelämässä

kertovat työn imusta. Tila saavutetaan, kun saa riittävästi toimintatilaa omaan työhön. Toimintatila koostuu työsopimuksesta, ammatti-identiteetistä, työn luonteesta ja autonomiasta. (Luukkala, 2011, 38-40.)

3.3 Ilmapiiri ja sosiaalinen pääoma

Rauramo (2004, 125) määrittelee työilmapiirin työntekijöiden havaintojen summaksi, joka sisältää organisaation ilmapiirin, johtamistavan ja työtiimin muodostaman kokonaisuuden. Hyvä ilmapiiri tarkoittaa työyhteisön tilaa, jossa vallitsee avoin ja positiivinen tunne. Tiimissä, jossa on hyvä ilmapiiri, tuetaan ja autetaan toisia, keskustellaan pelisäännöistä, ratkotaan ristiriitoja ja annetaan palautetta. Hyvä ilmapiiri mahdollistaa myös hyvät suhteet tiimin ulkopuolelle ja hyvää yhteistyötä tehdään toisten tiimien ja esimiestason kanssa. Työskentelyilmapiiristä tulee turvallinen tiimin jäsenille. (Spiik, 2004, 152- 154.)

Ilmapiiri koostuu siitä, kuinka työpaikalla toisia kohdellaan. Usein työpaikan arvopohja, kuten vastuullisuus, laatu, tasavertaisuus ja oikeudenmukaisuus mielletään asiakassuhteisiin liittyväksi, mutta ensin niiden tulisi toteutua työyhteisössä, jotta ne voivat toteutua asiakastyössä. Ilmapiiriin vaikuttaa jokainen työryhmän jäsen omalla asenteellaan ja näin ollen vastuu siitä kuuluu jokaiselle työntekijälle. Aistimme toistemme tunteita, joten jo pelkästään ikävä suhtautuminen työtä kohtaan on havaittavissa ja myös tarttuu herkästi muihin. Palautetta, rohkaisua ja kannustusta odotetaan esimiehiltä, mutta tiimin sisällä sen merkitys usein unohdetaan. Myös suomalainen vaatimattomuuden kulttuuri vaikuttaa siihen, ettei positiivista palautetta välttämättä edes odoteta. Erityisen tuhoisaa ilmapiirille on, jos rakentavaa palautetta ei osata antaa, vaan se kärjistyy juoruiluun ja selän takana puhumiseen. (Kaivola, 2003, 36-28.)

Sosiaalisena olentona ihmisen itsetunto muodostuu suhteessa muihin ihmisiin, siksi työpaikan ihmissuhteet vaikuttavat merkittävästi työmotivaatioon ja työhyvinvointiin (Rauramo, 2004, 122-123). Tiimin välinen vuorovaikutus tuottaa sosiaalista pääomaa,

mikä tarkoittaa yhteenlaskettua määrää yhteisön piirteitä, jotka edistävät luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma voi vahvistaa työyhteisöä ja saada siitä tehokkaan tiimin, jonka sisällä on hyvinvoivia yksilöitä. Suomalais tutkimus on osoittanut sosiaalisen pääoman vaikuttavan terveyteen positiivisesti sekä yksilö- että yhteisötaholla. (Manka, 2011, 116-120.)

Vastavuoroisuuden, yhteisen arvopohjan ja aktiivisen toiminnan lisäksi tärkeä edellytys sosiaaliselle pääomalle on luottamus, jonka syntyyn vaikuttaa työyhteisön väliset rakenteet, tunteet, avoimuus, yhteinen tietopohja sekä olemassa oleva osaaminen. (Manka, 2011, 116-120.). Hyvinvointia edistävän terveen työympäristön merkkeinä voidaan pitää luottamusta ja kunnioitusta työntekijöiden välillä, kommunikaatiota, yhteistyötä ja positiivista vuorovaikutusta (Moore, Leahy, Sublett & Lanig, 2013, 172).

Jos tiimissä ei ole erilaisuudensietoa, sosiaalinen pääoma voi olla poissulkevaa sekä tukea pienten alaryhmien muodostumista (Manka, 2011, 116). Tiimeissä tarvitaan erilaisia persoonia ja työntekijöitä, joten erilaisuuden sieto on tärkeä ominaisuus, joka usein muodostuu ongelmaksi tiiviissä ja aktiivisessa yhteistyössä. Vanhan kasvatuskulttuurin mukaisesti erilaisuutta pidettiin negatiivisena asiana, kun taas nyky-ymmärryksen mukaan erilaisuutta pyritään ruokkimaan ja näkemään voimavarana. Lukkiutuneet asenteet työpaikoilla estävät hyvää tiimityötä eikä niitä välttämättä pystytä muuttamaan yrityksistä huolimatta. Ihmissuhdekoulutuksella voidaan etsiä ratkaisuja vastaaviin tilanteisiin. (Spiik, 2004, 134-136.)

3.4 Työn kuormittavuus

Ergonomia alana tutkii ihmisen ja työympäristön vuorovaikutusta, sen tavoitteena on edistää työntekijän terveyttä ja hyvinvointia. Fyysinen ergonomia keskittyy anatomian ja fysiologian näkökulmasta vähentämään työn kuormittavuutta esimerkiksi työasentojen kautta. Kognitiivinen ergonomia taas lähestyy aihetta psyykkisten toi-

mintojen kautta ja keskittyy päätöksentekoon, stressiin, koulutusasioihin ja psyykkiseen kuormitukseen. Organisatorinen ergonomia tutkii enemmän organisaatorakenteita ja toimintatapoja, esimerkiksi tiimityö on yksi organisatorisen ergonomian piiriin kuuluva asia. Ergonomia tähtää myös työpaikan esteettömyyteen, eli sen tulee olla liikkumisen ja toimimisen kannalta helppokäyttöinen ja kaikkien saavutettavissa, kuten myös työvälineidenkin. (Virolainen, 2012, 28-29).

Yksi suurimpia henkisen kuormittavuuden tekijöitä on kiire. Sen voidaan määritellä tarkoittavan ristiriitaa vaatimusten ja saavutusten välillä tai yksittäisten asioiden alistamiseksi päämäärälle. Kiire ei välttämättä saa alkuaan ajan puutteesta vaan kiireinen käyttäytyminen voi olla tapa työyhteisössä tai ajattelumalli, jonka mukaan kiire on jatkuvaa konkreettista tekemistä. Sen avulla työntekijät voivat myös kilpailla keskenään; eniten aikaansaava saa arvostusta. (Heiske, 2005, 12-21.)

Arvioiden mukaan stressi on yleisin sairaspöissaoloja aiheuttava syy. Työstressi eli työntekijän ja työn välinen ristiriitatilanne kuormittaa elimistöä, kuten muukin stressitilanne eli verenkierto kiihtyy ja hengitystiheys kasvaa ja lihakset jännittyvät. Se myös lisää väliaikaisesti suorituskykyä nostamalla vireystilaa. Kuitenkin liiallinen stressi lisää sairastuvuutta ja vähentää työhyvinvointia oleellisesti, pitkään jatkuva stressitilanne aiheuttaa ongelmia muistissa, keskittymiskyvyssä ja mielialassa. (Virolainen, 2012, 30-35.)

Tyypillisiä stressin aiheuttajia ovat kuormittava työympäristö, organisaation roolikonfliktit, epävarmuustekijät työpaikalla, ongelmat työpaikan ihmissuhteissa ja ilmapiiri-ongelmat. Pitkään jatkuessa työstressi voi aiheuttaa työuupumusta, jonka seurauksena ihmisen suorituskyky heikkenee. (Virolainen, 2012, 30-35). Liian pitkään jatkunut stressireaktio voi laukaista loppuun palamisen ei uupumisen työhön. Se oireilee kokonaisvaltaisena väsymyksenä, kyynisenä työasenteena sekä heikkona ammatillisena itsetuntona. (Rauramo, 2004, 67-68.)

4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Työn tarkoitus on kehittää terveysalan työntekijöiden työhyvinvointia menetelmänä tiimityö ja sen kehittäminen. Tavoitteenani on tuoda esille tutkimustietoa siitä miten tiimityöllä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja millaista on työhyvinvoinnin kannalta katsottuna hyvä tiimityö terveysalalla. Tutkimuskysymyksiäni ovat

- Miten tiimityö vaikuttaa työhyvinvointiin?
- Millaista on hyvinvointia edistävä tiimityö?

5 Menetelmän kuvaus ja toteutus

5.1 Kirjallisuuskatsaus

Menetelmäksi valittiin kirjallisuuskatsaus, koska sen avulla pyrittiin arvioimaan ja muodostamaan selkeää kokonaiskuvaa asiakokonaisuudesta. Kirjallisuuskatsauksella voi jopa kehittää uutta teoriaa tai kehittää jo olemassaolevaa teoriaa. Menetelmänä se soveltuu myös ongelmien tunnistamiseen tai kehityksen kuvaamiseen (Salminen, 2011, 3).

Aiheesta tehtiin integroiva kirjallisuuskatsaus, jonka avulla voidaan tutkia aihepiiriä mahdollisimman monipuolisesti. Vaiheittain kuvattuna se muistuttaa systemaattista kirjallisuuskatsausta. Viiteen kohtaan jaettuna se pitää sisällään tutkimuskysymysten muodostamisen, aineiston keräämisen, arvioinnin ja analyysin sekä tulosten tulkitsemisen ja esittämisen. Erona systemaattiseen katsaukseen voi pitää aineiston laajuutta, sillä integroivaan kirjallisuuskatsaukseen hyväksytään eri metodeilla saatu tutkimusaineisto. (Salminen, 2011, 8).

5.2 Aineiston keruu

Internetin käytön yleistyttyä kaikenlaista tietoa on kaikkien saatavilla.

Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaussa on hyödynnetty systemaattisuutta eli prosessin järjestelmällisyyttä, jotta oikeanlainen tieto löytyisi mahdollisimman helposti.

Johansson, Axelin, Stolt ja Äärin (2007, 10) mukaan kaikissa kirjallisuuskatsauksen tyypeissä tiedonhaun tulee olla systemaattista eli toistettavissa oleva prosessi.

Alustavasti tiedohakua tehtiin helmikuussa 2016. Taulukko 3:ssä näkyvät sisäänotto ja poissulkukriteerit, joista osan pystyi asettamaan suoraan haun rajauksiin.

Aikarajaksi määriteltiin 2000-luvun alusta tähän päivään, sillä aihetta on erityisesti tutkittu juuri 2000- luvun alkupuolella. Tiedonhakua suoritettiin alkuun kokeilevasti eri hakusanoilla, jotta selviäisi millä saadaan parhaiten hakutuloksia.

Taulukko 2. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
<ul style="list-style-type: none"> • Sisältö vastaa joiltain osin tai kokonaan tutkimuskysymyksiin • Koko tutkimus saatavilla ilmaiseksi • Kielenä suomi tai englanti • 2000-2016 päivätty • Tutkimus, julkaisu tai pro gradu sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöstä 	<ul style="list-style-type: none"> • Sisältö ei sovi teemaan • Koko tutkimus ei ole saatavilla ilmaiseksi • Vanhempi kuin 2000 vuonna päivätty • AMK-opinnäytetyö

Taulukossa 3. esitetään tarkemmat hakutulokset sekä valinnat ja tietokantakohtaiset rajaukset. Cinahl –tietokannan kautta löytyi kahdella eri hakulausekkeella 262 tulosta, joista valikoitui otsikon perusteella 19 ja tarkemman tarkastelun perusteella 12 tutkimusta. Artikkelitietokanta Aleksin kautta 36:sta hakutuloksesta valittiin yksi otsikon perusteella. Tietokanta Arto ei antanut yhtään sopivaa artikkelivaihtoehtoa. Kirjaston hakutietokannan Janetin 68:sta hakutuloksesta valikoitui kolme tutkimusta. Pubmedin kautta hakutuloksia tuli runsaasti, mutta 988 tuloksesta vain 5 valikoitui otsikon perusteella ja abstraktin perusteella yksi hylättiin. Lisäksi hakuja tehtiin työterveyslaitoksen sivuilta ja Google scholarista. Molemmista valikoitui mukaan kaksi tutkimusta.

Taulukko 3. Aineiston valinta

Tietokanta	Hakulaus eke	Rajaukset	Hakutulo kset	Otsikon peruste ella hyväksytyt	Abstrakt in peruste ella hyväksytyt	Koko tekstin peruste ella hyväksytyt
Cinahl	Team-work AND well-being	vertaisarvioitu, 2000->	76	9	6	6
	Team-work AND satisfaction	Kaikki hakusanat	186	10	6	5
Aleksi	Tiimityö JA hoitotyö		36	3	1	-
Arto	Tiimityö JA hoitotyö.	2000->	3	1	-	-
	Tiimityö JA työhyvinvointi		3	1	-	-
Janet	Tiimityö	2000->	15	1	1	1
	Tiimityö JA hoitotyö.		53	2	2	2
Pubmed	Team-work AND well-being	Ilmainen koko teksti, abstrakti, 2000->	855	1	-	-
	Team-work AND satisfaction		133	5	4	4
Työterveyslaitos	Tiimityö JA hoitotyö		16	3	1	1
	Tiimityö JA työhyvinvointi		67	2	1	1
Google scholar	Tiimityö JA työhyvinvointi	2000->	693	2	2	2

		El opinnäyte työ				
--	--	------------------------	--	--	--	--

Yhteensä eri tietokannoista valittiin lopulta 22 tutkimusta, joista pro graduja on kolme ja väitöskirjoja kaksi, muut ovat hoitotieteellisiä tutkimusartikkeleita tai julkaisuja. Tutkimuksista 14 on kansainvälisiä, kaksi suomalaista englanninkielistä sekä kuusi suomenkielistä. Ne ovat julkaistu 2003- 2016.

5.3 Analysointi

Analysoin sisältöä aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jonka tarkoituksena on tehdä laadullisesta aineistosta yleistyksiä ja lopputuotos on koko aineistoon sopiva malli (Eskola & Suoranta, 2008, 186). Aineistolähtöisyys tarkoittaa sitä, että analysoitavat teemat nousevat itse käsiteltävästä datasta, haasteena on olla mahdollisimman objektiivinen; vaikka aineisto on tuttu, ennakkoajatukset eivät saa ohjata analysointia. Muita menetelmiä olisi teorialähtöinen analyysi, jossa aineistoa verrataan valmiiseen teoriaan tai näiden kahden välimuoto teoriaohjaava analyysi, jossa aineistoa ei verrata jäykästi teoriaan, mutta dataa tulkitaan teoriakytkentöjen pohjalta. (Tuomi, 2007, 129-131.)

Karkeasti analysoiminen voidaan jakaa kolmeen osaan: redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Redusointi eli pelkistäminen tarkoittaa sitä, että olemassa olevasta aineistosta kootaan vain tutkimukseen tarvittava osa. Klusteroinnissa eli ryhmittelyssä samaa tarkoittavat asiat yhdistellään luokiksi. Abstrahoinnissa luokista edetään teoreettisiin käsitteisiin ja tehdään johtopäätöksiä. Käsitteitä yhdistelemällä vastataan tutkimuskysymyksiin. (Tuomi&Sarajärvi, 2012, 110-112).

Aineistoa käsiteltäessä jokaiselle tutkimukselle luotiin tietokoneelle oma tiedostonsa. Tekstistä alleviivattiin kohdat, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin ja yksittäiset kohdat siirrettiin lähdeviitteineen erilliseen tiedostoon omien tutkimuskysymystensä

alle. Tämän jälkeen lauseita pelkistettiin entisestään ja niitä yhdisteltiin ala- ja pääluokiksi, jotka näkyvät myös valmiissa tekstissä. Englanninkielinen materiaali päätettiin suomentaa vasta auki kirjoittamisen vaiheessa, jotta teksti ei muuta muotoaan liikaa ja lopputulos on mahdollisimman luotettava.

6 Tutkimustulokset

6.1 Tiimityön vaikutus työhyvinvointiin

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli 'Miten tiimityö vaikuttaa työhyvinvointiin?'. Tutkimukset sisälsivät tietoa yksittäisten tekijöiden suhteesta toisiinsa sekä kokemustietoa tiimityön kehittämisprojekteista. Tämän pohjalta aineisto jaoteltiin analyysin perusteella positiivisiin ja negatiivisiin tekijöihin. Positiiviset tekijät jakaantuivat selkeästi neljään luokkaan: Henkinen hyvinvointi, työtyytyväisyys, stressiä kompensoiva vaikutus sekä ihmissuhteet. Negatiiviset, työhyvinvointia vähentävät tekijät jaoteltiin työn kuormittavuuteen, kommunikaatio- ja vuorovaikutusongelmiin, organisaatiotason ongelmiin sekä yksilötason ongelmiin.

6.1.1 Positiiviset tekijät

Työhyvinvointi

Eri tutkimusten mukaan tiimityön vaikutukset työhyvinvointiin ovat moninaiset ja paikoin jopa ristiriitaiset. Tässä tutkimuksessa käytetyissä artikkeleissa oli useita viitteitä siihen, että tiimityö tukee työhyvinvointia usean mekanismin kautta. Esimerkiksi Harris ym. (2016, 43) toteaa tutkimuksessaan, että vaikka tuloksissa esiintyy ammattiryhmien ja organisaatioiden välistä vaihtelua, kokemukset tiimityön käyttöönotosta ovat pääosin positiivisia. Myös Dackert (2010, 308- 309) mainitsee, että tiimityöllä saatetaan saavuttaa parempi työhyvinvointi, hän korostaa erityisesti innovaatiokeskeistä tiimihenkeä, joka tukisi jäseniään työtään kehittävään otteeseen. Vastaavanlaisiin tuloksiin tuli Nielsen ja Randall (2012, 101), joiden mukaan autonomia ja hyvinvointi kasvoi, kun työmenetelmää muutettiin tiimityön suuntaan.

Lisäksi tutkimusten mukaan tiimityöllä voidaan parantaa työntekijän henkilökohtaista kasvua, jolloin tietoisuus ja varmuus omista vahvuuksista kasvavat. Tämä luo itsevarmuutta, hyvinvointia työelämään sekä muutoksia asenteisiin moniammatillista hoitotyötä kohtaan. Myös asennoituminen omaan oppimiseen voi muuttua ja uusi ote työelämään tuo uudenlaisia tulevaisuuden näkymiä ja tavoitteita. (Bajnok, Buddester, MacDonald, Archibald & Kuhl, 2012, 83- 84.)

Ruuska (2014, 79) nostaa tutkimuksessaan esille tiimityön positiivisen vaikutuksen mielialaan, joka parhaimmillaan paransi työssä jaksamista ja työniloa, jonka kautta työntekijät kokivat työhyvinvointinsa paremmaksi. Myös tiimin sisällä kasvanut arvostus johtaa henkilökunnan lisääntyneeseen hyvinvointiin (Harris ym, 2016, 40).

Vainion (2009,31) mukaan työyhteisöön, ajankäyttöön, työympäristöön ja itsensä kehittämiseen liittyvät tekijät kasvattivat työhyvinvointia ja hyvä tiimityön toteuttaminen mahdollistaa tämän. Antila & Lindström (2003, 110-113) nostaa myös esille tiimityön mahdollistavan työn monipuolistamista tai työnkuvan laajenemista, jolloin monitaitoisuus lisääntyy ja työntekijä saattaa tarvita lisäkoulutusta.

Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys kasvoi selvästi tutkimusten perusteella. Esimerkiksi Kalisch, Lee ja Rochman (2010, 943-945) raportoivat tutkimuksestaan selkeitä tuloksia, joiden mukaan tiimityö nosti työtyytyväisyyttä ja että tiimityön kehittäminen työyksiköissä kannattaisi. Toinen vaikuttava tekijä oli sopiva henkilöstömäärä ja tutkimustulosten vaihtelu osoitti, että luultavasti tuloksiin vaikutti myös muut muuttujat, joita tutkimuksessa ei mitattu. Körner, Wirtz, Bengel ja Göriz (2015, 6- 8) taas toteaa nimenomaan moniammatillisen tiimityön yhdessä organisaatiokulttuurin kanssa ennustavan 35% työtyytyväisyydestä. Tämän tutkimuksen lopputuloksena todetaan organisaatiokulttuurin vaikuttavan työtyytyväisyyteen tiimityön kautta ja näin ollen niiden olevan

yhtä merkittäviä tekijöitä. Myös Nielsen ja Randall (2012, 101), mainitsee työtyytyväisyyden kasvun tiimityöhön siirryttäessä.

Myös Antila ja Lindström (2003, 107- 113) on saanut samankaltaisia tuloksia tiimityötä koskien. Tutkimuksessa tiimityötä tehneet olivat kokeneet suurempaa tyytyväisyyttä työhön ja erityisesti vuorovaikutuksen ja tiedonkulun paranemiseen, työn kehittävyyteen sekä omiin mahdollisuuksiin vaikuttaa työhön. Myös vain osittain tiimityötä tehneet kokivat kehittävyyden ja vaikutusmahdollisuudet hyväksi. Janhonen (2010, 80) kuvaa aiempien suomalaistutkimuksien osoittaneen vaikutusmahdollisuuksien kasvua työmenelmiin, työnjakoon, ajankäyttöön ja hankintojen tekemiseen tiimityön myötä.

Harris ym. (2016, 41) huomioivat tutkimuksessaan työtyytyväisyyden kasvun toteutuvan, jos tiimityön kehittäminen tapahtui tarkoituksenmukaisesti. Nielsen ja Randall (2012, 101) taas toivat esille, että jos työntekijät saivat itse osallistua tiimityön käyttöönoton suunnitteluun ja toteutukseen, se ennusti parempaa suhtautumista muutoksiin.

Ihmissuhteet

Bruneton, Shribergin, Farr-Whartonin, Shacklockin, Newmanin ja Diengerin (2013, 835) mukaan hoitajien tyytyväisyys ihmissuhteisiin työpaikalla on suoraan verrattavissa heidän sitoutumiseensa työhön ja näin ollen siitä voidaan ennustaa hoitajien vaihtuvuutta yksikössä. Tämän tutkimuksen mukaan johtoportaan tulisikin keskittyä ihmissuhteiden laatuun. Vastaavanlaiseen lopputulokseen tulivat Brunetto, Xerri, Farr-Wharton, Shacklock, Newman & Dienger (2013, 2796) toisessa tutkimuksessa, jonka mukaan organisaation tuki ja tiimityö vaikuttivat hoitajien sitoutumiseen ja hyvinvointiin sekä ennusti vaihtuvuutta yksiköissä.

Tutkimusten mukaan tiimityön vaikutuksissa oli vaihtelua, mutta pääsääntöisesti uudistaminen johti parempaan kommunikaatioon ja ihmissuhteiden kehittymiseen.

Tätä kautta työntekijöiden tyytyväisyys kasvoi. Etenkin moniammatillisella tasolla ihmissuhteissa koettiin parantumista. (Harris ym. 2016, 40- 42.). Vainio (2009, 31) raportoi tiimityön parantaneen sosiaalista ilmapiiriä merkittävästi. Ruuskan (2014, 78) tutkimuksessa osallistujat kuvasivat toimivan tiimin vaikuttavan työssäjaksamiseen ja lisäävän kykyä keskittyä työhön. Työssä jaksaminen ja mahdollisuus keskustella töissä liitettiin suoraan työhyvinvoinnin lisääntymiseen.

Antilan ja Lindströminkin (2003, 111- 113) mukaan tiimit voidaan nähdä sosiaalisen tuen lähteinä, sillä tiimityötä tehneet arvioivat vuorovaikutuksen ja tiedonkulun työpaikalla selvästi paremmaksi, kuin ne, jotka työskentelivät ilman tiimiä. Jopa organisaatioiden välisten suhteiden on raportoitu parantuneen tiimityön kehittämisen seurauksena (Harris ym. 2016, 40.)

Bajnokin, Buddesterin, MacDonaldin, Archibaldin ja Kuhlin (2013, 83- 86) tutkimus koski moniammatillisen tiimityön kehittämisprojektia ja työntekijöiden näkemyksiä siitä. Ihmissuhteiden ja vuorovaikutus rooli nousi siinä erityisen merkittäväksi. Prosessin aikana osallistujat kokivat oman asenteen muuttuneen kollegojen tukemista kohtaan. Toisten ymmärtäminen koettiin tärkeänä tekijänä, joka helpotti työntekoa ja toisilta saatu positiivinen palaute kannusti. Ruuskan (2014, 79- 84) mukaan toisten ymmärtäminen ja työskentelytapojen tunteminen edesauttoi luottamusta. Työskentelyä helpotti, kun tiesi muiden huolehtivan omista tehtävistään. Työhyvinvoinnin kannalta keskeiseksi koettiin myös se, että tarvittaessa työkaverit auttoivat toisiaan, olivat joustavia ja että työ sekä vastuu jakautui tiimille tasapuolisesti.

Parempi ymmärrys tiimin sisäisiä rooleja ja velvollisuuksia kohtaan koettiin työympäristöä parantavana tekijänä (Bajnok ym, 2012, 83). Harrisin ym. (2016, 40- 41) tutkimuksessa tiimityön kehittäminen lupasi ei-lääketieteelliselle henkilökunnalle laajennettua työnkuvaa ja roolia yksikössä, joissain yksikössä saavutettiin selkeät roolit ja tämän toteutuessa se kasvatti työtyytyväisyyttä selvästi.

Stressiä kompensoiva vaikutus

Antilan ja Lindströmin (2003, 113) mukaan tiimityöllä on stressiä vähentävä vaikutus. Hänen tutkimuksessaan tuotiin esille, etteivät tiimeissä työskentelevät työntekijät olleet merkittävästi stressaantuneempia, vaikka olisivat kokeneet enemmän henkistä huormitusta työssään. Dackertin (2010, 308) mukaan hyvä tiimihenki vähentää stressiä juuri työhyvinvoinnin kautta, innovatiivinen tiimityö lisää henkistä hyvinvointia, mikä taas puolestaan kasvattaa kykyä vastata työn haasteisiin.

6.1.2 Negatiiviset tekijät

Työn kuormittavuus

Antilan ja Lindströmin (2003, 107- 111) mukaan tiimityötä toteuttavat kokivat kiirettä ja paineita enemmän kuin yksin työskentelevät, myös osittain tai tilapäisesti ryhmässä työskentelevät sekä määräaikaiset ryhmässä työskentelevät kokivat samalla tavalla kiirettä ja paineita kuin vakituiset pääosin tiimityötä tekevät, paineet arvioitiin kielteisinä. Myös Silén-Lipposen (2005, 82) tutkimus selvitti, että sekä suomalaisten, englantilaisten että amerikkalaisten leikkaussalitiimien työn kuormittavuus koettiin suurena. Harrisin ym (2016, 41) mukaan taas itse muutosprosessi moniammatilliseen tiimityöhön koettiin kuormitusta lisäävänä ja kapasiteettia koettelevana.

Kommunikaatio- ja vuorovaikutusongelmat

Etenkin ongelmat heijastuivat kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen. Kommunikaatiokäytännöissä oli eroja ja joissain yksiköissä ei välttämättä pidetty säännöllisiä tiimipalavereita ollenkaan. Toisissa pidettiin, mutta niissä tavattiin jatkuvasti ryhmädynamiikkaan liittyviä ongelmia. Myös epäselvyys rooleista aiheutti konflikteja. Osa työntekijöistä kokivat moniammatillisen integroitumisen liian hankalana, koska työskentelivät fyysisesti erillään muista. (Harris ym, 2016, 38- 40.). Myös Antilan ja Lindströmin (2003, 111) mukaan ongelmat olivat usein vuorovaikutuksessa ja tiedonkullussa.

Vainion (2009, 32) mukaan työhyvinvointia vähensi kiireen ja tiedonkulun puutteen lisäksi huono työilmapiiri sekä arvostuksen ja tuen puute. Toimimaton tiimi vaikuttaa suoraan työniloon, töihin tuleminen ei tunnu mukavalta ja työhön keskittyminen karsii, kun energia menee riitoihin (Ruuska, 2014, 79).

Organisaatiotason ongelmat

Organisaatiotason ongelmat liittyivät enimmäkseen siihen, ettei hallinnollinen puoli ollut varma, mitä menetelmiä tulisi toteuttaa tai ei osattu lunastaa lupauksia. Yksi ongelma tuli, jos lupaukset tiimityön tuomasta työnkuvan laajentumisesta ei toteutunut. Tällöin henkilöstö koki olonsa aliarvostetuksi ja alikäytetyksi, joka taas johti tyytyväisyyden vähenemiseen. (Harris ym, 2016, 40- 41.). Myös Janhonen (2010, 79) painottaa, että pahinta hyvinvoinnille on, jos uudistetaan tiimityötä eivätkä lupaukset lisääntyneistä vaikutusmahdollisuuksista toteudu, vaan tiimityön sisältö ja merkitys häviää matkalla.

Tämän lisäksi Harris ym. (2016, 40) mainitsee tyytyväisyyteen vaikuttaneen alentavasti yksikköihin jäänyt hierarkkinen päätöksenteko rooleista ja niihin kuuluvista tehtävistä, myös toimijoiden tiedonpuute aiheutti ongelmia moniammatillisen tiimityön käyttönotossa. Vainion (2009, 39) mukaan taas ongelmia aiheutti henkilöstön huomioimisen vähäisyys, esimerkiksi palautetta esimieheltä olisi haluttu saada enemmän.

Yksilötason ongelmat

Antilan ja Lindströmin (2003, 110- 113) esille tuoma lisäkoulutuksen tarve on mainittu työhyvinvointia kasvattavissa tekijöissä, mutta sen voi myös nähdä negatiivisena merkinä. Tiimityö voi nostaa työn vaatimuksia ja kasvattaa vastuuta, jolloin työntekijät kokevat taitonsa riittämättömiksi.

Muutos aiheutti myös epävarmuutta tehtävien suhteen ja uusi tilanne saattoi olla vaikea kohdata. Selkeä roolijako ei onnistunut kaikissa yksiköissä, sekaannus ja päällekkäisyys rooleissa aiheutti paineita ja saattoi johtaa tyytymättömyyteen kommunikation suhteen sekä muutosvastaisuuteen, sitoutumattomuuteen ja riitoihin tiimin jäsenten kesken. (Harris, 2016, 40.)

6.2 Työhyvinvointia edistävä tiimityö

Aineistoa läpikäydessä tutkimuskysymys 'Millaista on työhyvinvointia edistävä tiimityö?' jakaantui kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa selvitettiin tiimityypin merkitystä työhyvinvoinnille. Aihe jaoteltiin sisällön perusteella kolmeen osaan: moniammatillisuuden, omistusmuodon sekä automia-asteen mukaan. Toinen osuus tähtää erityisesti selvittämään tiimityön kehittämisen kannalta, että millaiset asiat tiimeissä on koettu tärkeinä ja työhyvinvointia edistävänä.

6.2.1 Tiimityyppi

Autonomia-aste

Gallien ym. (2012, 1-7) mukaan lukuisat aiemmat tutkimukset tukevat teoriaa, että tiimityöllä on paljon positiivisia vaikutuksia ja että aiemmin on myös todettu itseohjautuvuuden ennustavan parempaa suoritustasoa ja työtyytyväisyyttä. Tutkimus selvitti erilaisten tiimityyppien jäsenten kokemuksia työtyytyväisyydestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista. Työntekijät jaoteltiin sen mukaan, työskentelivätkö he ilman tiimiä, ei itseohjautuvassa tiimissä vai itseohjautuvassa tiimissä. Itseohjautuvat tiimit on jaettu vielä puoliautonomisiin ja autonomisiin tiimeihin.

Tutkimustulosten mukaan kaikenlaisissa tiimeissä työskentelevät kokevat enemmän kiirettä ja työpainetta, paineen määrä lisääntyi autonomisuusasteen kasvaessa. Mittattu työtyytyväisyys oli sama ei-itseohjdetuissa tiimeissä ja ilman tiimiä työskentele-

villä, myös työtyytyväisyys nousi autonomisuusasteen mukaan ollen korkein autonomisissa tiimeissä. Yllätyksenä tuli, että psyykinen hyvinvointi oli korkein puoliautonomisissa tiimeissä kahdella mittarilla mitattuna. Ei-autonominen tiimityö laski työtyytyväisyyttä, mutta ei hyvinvointia. Autonominen tiimityö toi tyytyväisyyttä työhön, mutta suuren stressimäärän tulkittiin laskeneen hyvinvointia. (Gallie ym, 2012, 19-25.)

Myös Abbott, Boyd ja Miles (2006, 499- 502) miettivät poikkeavia tutkimustuloksia, kun tutkimustulokset eivät tukeneetkaan väittämiä, joiden mukaan itsenäiset tiimit olisivat tyytyväisempiä ja että tiimityypin ja tulosten välittäjänä toimisivat piirteet taidoista, tehtävätyypeistä, autonomiasta ja palautteesta. Tulosten mukaan konsultatiivinen tiimityppi koki työnsä rikkaampana ja merkityksellisempänä. Tutkimus käytiin läpi useita kertoja ja kun selittävää tekijää ei löytynyt, vastausta etsittiin kirjallisuudesta. Pohdittiin mahdollisuutta, että yritykset panostivat voimaannuttamisprojektiin niin, että ylitettiin kyky hyödyntää itse prosessia. Liialliset vaatimukset aiheuttavat turhautumista ja muutosvastaisuutta. On myös mahdollista, että muutosprosessissa johtoportaan huomio kiinnittyy enemmän työn toteutumiseen, jolloin autonomian sijaan tiimit kokevat kontrollin menettämistä ja vetäytyvät osallisuudesta. Yksi teoria poikkeaville tuloksille oli myös se, että joskus autonomialla lähdetään korvaamaan vanhaa konservatiivista kontrollia ja päädytäänkin tahattomasti vielä tiukempaan sosiaaliseen kontrolliin, jolloin osallistava rakenne hajoaa.

Moniammatillisuus

Tutkimuksissa todetaan moniammatillisuuden tarjoavan mahdollisuuksia, mutta olevan haaste tiimityössä (Gynther, 2011, 40) ja sen toteutuminen vaatisi organisaatiokulttuurin muuttamista ja niin johtoportaan kuin työntekijöidenkin koulutusta (Bajnok ym. 2012, 81). Myös Kishimoto ja Noda (2014, 337) toteavat sen tilanteen olevan tällä hetkellä ongelmallinen ja riittämätön.

Thylefors ym. (2005, 107) on jakanut tutkimuksessaan moniammatillisuuden ulottuvuudet kolmeen ryhmään. Perinteisessä moniammatillisessa tiimissä eri ammattikuntien jäsenet hoitavat potilasta erikseen ja jakavat lähinnä tietoa keskenään, tässä työntekijät eivät keskity itse yhteiseen työprosessiin, vaan tehtävään. Jaettu asiantuntijuus eli ”interprofessional teamwork” vaatii vuorovaikutukselta enemmän. Siihen tarvitaan korkeaa kommunikaatitason ja suunnittelukykyä, yhteistä päätöksentekoa sekä vastuualueita. Vielä pidemmälle moniammatillisuuden vie ”transprofessional teamwork”, joka on tässä suomennettu moniasiantuntijutena. Tällainen tiimi käyttää integroivaa työprosessia, jossa eri ammattikuntien rajat hämärtyvät. Työntekijät oppivat toisiltaan, heidän roolinsa rikastuvat ja työnkuva laajenee.

Thyleforsin ym. (2005, 110-111) tutkiessa moniammatillisuuden ulottuvuuksien ja tiimi-ilmapiiirin sekä tehokkuuden välisiä suhteita, tulokset kertoivat tehokkuuden ja tiimi-ilmapiiirin kulkevan käsikkäin. Tiimit, jotka koettiin tehokkaina, koettiin myös tiimi-ilmapiiiriltään parempina. Tulokset siis suosivat integroivaa moniasiantuntijutta, mutta tutkimus toteaa menetelmän olevan myös aikaa vievä ja sosiaalisia resursseja vaativa, jolloin kustannustehokkuuden kannalta olisi parasta, että kyseistä tiimityyppiä hyödynnettäisi vain tarvittaessa, tätä varten pitäisi määritellä, milloin perinteinen moniammatillinen tiimi olisi riittävä. Lisäksi tutkimus jätti avoimeksi kysymyksen siitä, hyötyisikö perinteinen moniammatillinen tiimin tiimi-ilmapiiiri autonomian lisäämisestä.

Omistusmuoto ja yksikkö

Useissa tutkimuksissa oli viitteitä yksikkökohtaisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat ainakin välillisesti työhyvinvointiin. Janhonen (2010, 67-83) kuvaa tutkimuksensa osoittavan eroja yksityisen ja julkisen sektorin eroja vuorovaikutuksessa ja tiedonjaossa. Yksityisen sektorin vuorovaikutusta leimaa julkista enemmän hajaantuneisuus ja yksisuuntaisuus, julkisella sektorilla tiimin vetäjän rooli vuorovaikutuksessa on voimakas ja yhteyksiä yksikön ulkopuolelle on vähemmän, mutta tiimillä on enemmän vaikutusmahdollisuuksia omiin tavoitteisiinsa ja omaan toimintaansa.

Omistussuhteen havaittiin vaikuttavan tiimi-ilmapiiiriin, etenkin osallistumisen turvallisuuteen, innovatiiviseen tukeen ja visioon. Osallistumisen turvallisuus koettiin korkeimpana voittoa tavoittelemattomissa palvelutaloissa, innovatiivinen tuki voittoa tavoittelemattomissa palvelutaloissa ja vanhainkodeissa. Alhaisin innovatiivinen tuki oli voittoa tavoittelevissa palvelutaloissa ja kunnallisissa palvelutaloissa. Tehtäväorientoituneisuuden omistusmuoto ei vaikuttanut, mutta lisäksi huomattiin voittoa tavoittelevien palvelutalojen työntekijöiden olevan hieman herkempiä stressin vaikutuksille. (Heponiemi, Elovainio, Kouvonen, Noro, Finne-Soveri & Sinervo, 2012, 652-353.)

6.2.2 Työhyvinvointia edistävän tiimityön piirteet

Tutkimukset ovat todenneet tiimikehittämisen työpaikoilla kannattavaksi (Bajnok ym, 2012, 88). Tiimin toimivuus koettiin jopa työnteon edellytyksenä (Ruuska 2014, 58). Tiimityötä pystytään kehittämään väliintuloilla, joilla pyritään kehittämään työnteoa, työsuunnittelua, rooleihin liittyviä tilanteita (Heponiemi ym. 2012, 654). Täytyy kuitenkin muistaa, että väliintulot ovat vasta alku, toimiva tiimityö vaatii jatkuvaa ylläpitoa (Ruuska 2014, 50). Tähän on listattu hyvinvointia edistävän tiimityön piirteitä:

- Työnjako
 - Työn ja sen vastuun tulisi jakautua tiimijäsenille tasaisesti, jotta työn kuormittavuus olisi tasainen (Silén-Lipponen, 2005, 54).
 - Työnjaon selkeys ja uudistaminen tarvittaessa (Peltonen, 2009, 111-113).
- Yksilön ominaisuudet ja oppiminen
 - Tärkeimpänä tiimin jäsenien vuorovaikutustaidot ja tiimityötaidot (Ruuska 2014, 50).
 - Työn priorisointitaidot ja halu tehdä yhteistyötä (Silén-Lipponen, 2005, 58).
 - Sitoutuminen työhön ja työntekoon nähtiin suorastaan työntekijän velvollisuutena. Sitoutumattomuus ilmeni omina päätöksinä tiimin

mielipiteistä välittämättä, välinpitämättömyytenä yhteisiä sääntöjä kohtaan ja työnteon välttämisenä (Ruuska, 2014,50-60).

- Tiimin jäsenillä tulisi olla koulutuksen tuoma perusosaaminen tai erityisosaamista joltain muulta elämän alueelta, jota tulisi pystyä hyödyntämään työelämässä. Lisäksi koettiin tärkeänä, että pohjakoulutuksessa tarjottaisi jo riittävä koulutus tiimityöosaamiseen. (Ruuska, 2014, 54-64.)
- Yksilön persoona nähtiin työvälineenä ja siksi taidot tulla toimeen muiden kanssa nähtiin tärkeänä. Persoonapiirteillä voidaan joko edistää tai haitata työhyvinvointia. (Ruuska, 2014, 85-86.)
- Tiimin jäsenillä positiivinen asenne ja rohkeutta uusien asioiden opiskeluun (Ruuska, 2014, 64).
- Organisaation käytännöt ja tuki
 - Vahva johtajuus vaikuttaa suoraan työpaikan ihmissuhteisiin (Moore, 2013, 175).
 - Organisaation strategiaa suunnitellessa pitäisi jo luoda toimintakäytännöt tiimeille, joka mahdollistaa riittävän liikkumavaran päättää itse toiminnan mukauttamisesta riippuen ulkoisista tekijöistä, tämä edistäisi muun muassa sosiaalisen pääoman kehittymistä tiimeissä (Janhonen, 2010, 85).
- Tiimin kokoonpano ja rakenne
 - Tiimikokoa toivottiin pieneksi(Peltonen, 2009, 111-132).
 - Tiimimäinen ajattelutapa tarkoittaa hierarkiasta luopumista tiimijäsenten välillä (Jarusevicene ym, 2013, 6-9). Hierarkinen rakenne aiheuttaa ongelmia kommunikaatiossa (Kishimoto & Noda, 2014, 337).
 - Tiimiarkia eli tiimin sosiaalinen verkostorakenne, jossa tiimin vetäjä huolehtii ulkopuolisesta tiedonkulusta ja tiimin sisällä on erillinen sosiaalinen rakenne, jossa huolehditaan lähinnä vertaissuhteista, ei ulkopuolisista suhteista. Verrattuna ammattiryhmien väliseen hierarkiaan, tämä todettiin tiimin toiminnan kannalta hyväksi käytännöksi, koska tiimin sisäinen vuorovaikutus vahvistuu. (Janhonen, 2010, 72-80.)
- Vuorovaikutus ja Ilmapiiri

- Kollegiaalinen tuki ja positiiviset suhteet hoitajien välillä koettiin hoitajien työhyvinvointia nostavaksi (Moore ym, 2013, 175-178).
- Tiimien jäsenet kokivat hyötävän sekä virallisesta että epävirallisesta tiimiytymisestä. Tämä tutustuminen johti siihen, että tiimityössä pystyttiin hyödyntämään jäsenten vahvuuksia. (Bajnok ym. 2012, 86.)
- Hoitajien välisissä ihmissuhteissa toisten erilaisten piirteiden hyväksyminen vaikutti koko ilmapiiriin (Moore ym. 2013, 175). Erilaisten persoonien tunnistaminen edistää tasa-arvoa. Tasavertaisuuden avain on toisten kohtaamisessa, pyrkimyksissä olla samanlaisessa asemassa ja hyväksyä eriävät mielipiteet sekä erilaiset työtavat. (Ruuska, 2014, 55-58).
- Kommunikaatio on tiimityön onnistumisen kannalta oleellinen tekijä (Jaruseviene ym, 2013, 7-8)
- Yhteinen näkemys työstä ja sen toteuttamisesta nousi päiväkodin työntekijöiden vastauksissa esille, se edisti tiimiytymistä sekä työn sujuvuutta ja koettiin siksi myös työhyvinvointia parantavana tekijänä (Ruuska, 2014, 50).
- Tiimipalaverit pitäisi kehittää tehokkaammaksi ja aloitteellisemmaksi, toimintamalleja tulisi kehittää ja lisäksi tiimisopimukset ottaa käyttöön, se auttoi tiimejä toimimaan enemmän yhteistyössä (Bajnok ym, 2012, 87).
- Huumori ja spontaanius koettiin stressiä vähentäväksi (Silén-Lipponen, 2005, 67).
- **Konfliktinratkaisu**
 - Konfliktit täytyy ratkaista tiimin kesken (Moore ym. 2013, 176).
 - Ensisijaisena keinona pidettiin tiimin kesken neuvottelemista, tarvittaessa turvaudutaan esimiehen tukeen ja keskusteluun koko yksikön kesken. Myös organisaation ulkopuolisia tahoja voidaan hyödyntää, voidaan järjestää paikalle työnohjausta, luottamushenkilöt tai erilaisia asiantuntijoita. Työntekijät mainitsivat myös viimeisenä keinona tiimin vaihtamisen tai sopeutumisen tilanteeseen. (Ruuska, 2014, 66-71.)

Työnjako

Useat tutkimukset toivat esiin työnjakoa koskevia ongelmia erityisesti moniammatillisissa tiimeissä, joissa eri ammattiryhmien välinen roolijako oli epäselvä, tämän todettiin aiheuttavan ongelmia tiimien ja tiimityön toimivuudessa (Harris ym, 2016, 40; Gynther, 2011, 40). Ihannetilanteessa jokaisen ammattiryhmän rooli täydentää tiimiä, koulutuksen avulla saavutettiin tilanteita, joissa jokaisella tiiminjäsenellä kasvoi tietoisuus eri rooleista sekä niiden velvollisuuksista sekä rajoituksista. Tämän koettiin lisäävän tehokkuutta ja toimivuutta tiimeissä (Bajnok ym, 2012, 86). Sekä Kishimoto ja Noda (2014, 338), Jaruseviciene ym. (2013, 7) että Harris ym. (2016, 40) toteivat, että eri ammattiryhmien tulisi määritellä tarkasti eri roolien merkityksen ja velvollisuudet, koska roolien päällekkäisyys oli yleinen ongelma; useat ammattilaiset huolehtivat samoista asioista, jokaisen työpanos piti määritellä erikseen.

Selkeän roolijaon etuna tehtävien delegoiminen varsinkin moniammatillisessa ympäristössä helpottuu (Jaruseviciene ym, 2013, 8). Roolien uudelleenmäärittely voi myös muuttaa näkemystä omasta ammatti-identiteetistä ja autonomiasta, muutos voi myös auttaa tiedostamaan rooleja, jota ovat pysyneet tiedostamattomana. Yksiköt, joissa saavutettiin muutoksen tuloksena selkeä näkemys rooleista, olivat tyytyväisempiä lopputulokseen (Harris ym, 2016, 40-42.) Thyleforsin (2005, 107) mukaan onnistuneella ja selkeällä roolijaolla voidaan saavuttaa oman alan asiantuntijuuden kasvua.

Yksilön ominaisuudet ja oppiminen

Moore ym. (2013, 176) nostaa esille myös asenteen, tiimin työntekijöiden tulisi harjoitella positiivista, spontaania asennetta. Tiimityö voi myös kärsiä henkilökunnan motivaatio-ongelmista (Kishimoto & Noda, 2014, 337). Yksi motivaatiota laskeva tekijä voi olla esimerkiksi muutosvastarinta, jos tiimityö on tuotu uutena menetelmänä ja organisaation käytäntöjä on voimakkaasti muutettu (Abbot ym, 2006, 501).

Tutkimukset nostivat myös esille yksilöiden tarpeen saada tiimityötä koskevaa koulutusta ja tutkimustietoa, jotta voitaisi rakentaa työpaikasta hyvä oppimisympäristö, moniammatillisen tiimin rakentaminen vaatii vielä omanlaisiaan rakentamistaitoja (Silén-Lipponen, 2005, 77-78). Myös Ruuska (2014, 64) suosittelee henkilökunnalle tarjottavaksi juuri tiimityötä koskevaa koulutusta. Bajnokin ym. (2012, 81) mukaan myös johtoporras tarvitsisi koulutusta ollakseen osallisena ja johtavassa roolissa moniammatillisen yhteistyön näkökulmasta. Työpaikka hyvänä oppimisympäristönä koettiin tärkeänä ammatillisesti. Silén-Lipponen (2005, 58-59) mukaan tätä ilmiötä voi haitata esimerkiksi leikkausosastoilla havaittu perfektionistinen ilmapiiri, jossa virheitä ei sallittu. Myös rakentavaa palautetta olisi haluttu enemmän niin johtajilta, kollegoilta kuin lääkäreiltäkin.

Organisaation käytännöt ja tuki

Eniten tässä luokassa aineistosta esille nousi johtamisen kulttuuri. Mooren ym. (2013, 175-176) mukaan ihannetilanteessa esimies toimii kannustavana esimerkkinä ja tukee alaisiaan luomaan hyviä ihmissuhteita. Esimiehen puuttuminen konflikteihin koettiin myös edistävän ihmissuhteita ja sitä kautta työhyvinvointia. Myös esimiehen osoittama arvostus ja voimaannuttava johtaminen koettiin ihmissuhteiden kannalta hyväksi ja esimieheltä toivottiin näkyvyyttä ja läsnäoloa enemmän. Myös Silén-Lipponen (2005, 78) mukaan työntekijöitä tulisi kannustaa kehittämään ammatillisia suhteita ja vanhoja työtapoja tulisi uudistaa. Varsinkin tiimityöhön siirryttäessä työntekijöitä tulisi innostaa kehittämään itse rakenteita ja vuorovaikutusmalleja, mikä mahdollistaisi pätevyyden kehittämisen ja lisäisi mahdollisuuden toteuttaa itseään (Dackert, 2010, 309). Körner ym. (2015, 8) toteaa johtamistyylin olevan tärkeä myös moniammatillisen tiimin näkökulmasta. Harris ym. (2016, 40-42) painottaa, että moniammatillisen tiimin kehittäminen vaatii johtajilta päätöksentekokykyä ja voimaannuttavaa johtamista, jolla kannustettiin hyvään yhteistyöhön ja joustavien roolien kehittämiseen. Johtajien haluttiin myös tuntevan tiimin jäsenten taidot ja kyvyt, tämä ei aina toteutunut.

Organisaation tulisi luoda tiimityölle sopivat puitteet, jotta siinä voidaan onnistua, tällaisia ovat organisaation rakenne, aikaresurssit ja työprosessit (Bajnok ym, 2012, 86). Körner ym. (2015, 9) huomauttavat, että organisaatiokulttuuri voi edistää tiimityötä, mutta tiimityön vaikutus työtyytyväisyyteen on positiivinen vain jos se on luotu tiimin tarpeita varten ja että organisaation tulisi arvioida tiimityön interventioita, jotta parhaat käytännöt löytyisivät. Liialliset vaatimukset ilman mahdollisuuksia säävuttaa päämäärää turhauttavat työntekijöitä, jolloin työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus vähenevät (Abbott ym. 2005, 501).

Vuorovaikutus ja Ilmapiiri

Silén-Lipponen (2005, 58- 59) totesi leikkaussalitiimeissä paljon vuorovaikutus- ja ilmapiiriongelmiä, jotka vaikuttivat alentavasti tiimityöhön ja tiimin yhtenäisyyteen. Jäsenet kokivat ulkopuolisuuden tunteita, kollegiaalisuuden puutetta, kiusaamista, haluttomuutta kommunikoida, valtataisteluita ja luottamuspulaa. Toisaalta, jos säävutettiin luottamus tiiminjäsenten ammattitaitoon, se lisäsi tyytyväisyyttä työhön. Gynther (2011, 39-40) kertoo myös kotihoidon työntekijöiden kaivanneen lisää tukea kollegoilta, yleinen ongelmakehta oli juuri selän takana puhuminen tai haluttomuus puhua työkavereille. Lastentarhanopettajat kokivat juuri puhumattomuuden vaikeuttavan tiimin toimintaa, mutta samalla hankaloittavan yksittäisen työntekijän selviytymistä työssään (Ruuska, 2014, 50). Sosiaalisen tuen saamisen koettiin nostavan työhyvinvointia myös perusterveydenhuollossa (Vainio 2009, 31). Sosiaalisen tuen määrää tiimityössä ennusti osallistuminen tiimityön suunnitteluun ja toimeenpanoon (Nielsen & Randall, 2012, 101). Moore ym (2013, 176) mainitsee kollegojen välisen positiivisen palautteen parantavan sosiaalisia suhteita tiimissä, tärkeänä myös koettiin avun saaminen tarvittaessa työkavereilta. Myös Peltosen (2009, 111-113) mukaan työntekijät toivoivat tiimityössään enemmän vertaistukea ja -arviointia. Avun saamisen työkavereilta koettiin vaikuttavan suoraan työhyvinvointiin (Ruuska 2014, 81).

Suurin ongelmakohta moniammatillisessa tiimityössä löytyi usein ammattiryhmien välisestä kommunikaatiosta, tämä painottui kaikkien ammattiryhmien vastauksissa. Osalla lääketieteellisestä henkilökunnasta todettiin olevan vaikeuksia kommunikoida muiden ammattiryhmien kanssa. (Kishimoto & Noda, 2014, 337.) Ammatillisella kommunikoinnilla ilmaistiin tehokkaasti tietoa potilaista ja siitä, mitä työtehtäviä päivän aikana on toteutettu. Sen lisäksi ihmissuhteisiin liittyvä kommunikointi liittyi enemmän siihen, kuinka asiat sanotaan. Sen todettiin vaikuttavan työilmapiiriin ja toimiessaan se lisäsi työtyytyväisyyttä. Kommunikaatiossa tärkeää on aktiivisuus ja avoimuus (Silén-Lipponen, 2005, 54). Avoimessa tiimityössä pystytään keskustelemaan hyvistä sekä hankalista asioista ja tilanteista ja jäsenillä on rohkeutta kertoa oma mielipide tai olla eri mieltä. Toisten kuunteleminen ja reagoiminen siihen, mitä sanotaan koettiin myös tärkeänä. (Ruuska, 2014, 50-51.) Janhosen (2010, 67) mukaan tiedon jakaminen on välttämätöntä tiimityössä, jos tiimillä on yhteinen päämäärä. Se edistää myös sosialisatiota eli hiljaisen tiedon siirtymistä ja sen myötä tiimin näkemykset ja arvot yhtenäistyvät. Ruuskan (2014, 84) mukaan tiedonkulun ongelmat koettiin työhyvinvointia vähentävänä. Usein ongelma ilmeni esimerkiksi työntekijän haluttomuutena välittää ammatillista tietoa ja näin ollen se vaikeutti työntekoa ja aiheutti väärinkäsityksiä.

Tiimityötä kehitettäessä yksi tärkeimpiä oppeja osallistujille oli tiimisopimuksen kehittäminen ja näin ollen yhteisen päämäärän saavuttaminen (Bajnok ym, 2012, 81). Mooren ym. (2013, 175) mukaan yhteinen päämäärä on myös sosiaalisten suhteiden luomisen kannalta erittäin tärkeää. Myös Ruuska (2014, 55) toi esille henkilökunnan näkemykset tiimin yhtenäisestä linjasta olevan tiimityön kannalta tärkeää. Yhteisen näkemyksen vallitessa voidaan olettaa kaikkien sitoutuvan yhdessä sovittuihin sääntöihin. Thyleforsin ym. (2005, 110- 111) mukaan yhteinen näkemys ja päämäärä vaikuttivat työhyvinvointiin tiimi-ilmapiirin kautta, mutta tiimeille voisi antaa lisää mahdollisuuksia päättää, miten yhteistyötä eri tilanteissa toteutetaan.

Päiväkodissakin toimintatapojen suunnitteluun osallistuminen koettiin työhyvinvoinnin kannalta positiiviseksi ja tämän mahdollistamiseksi toivottiin resursseja lisää (Ruuska, 2014, 50-54, 80). Perusterveydenhuollon vastaanotossa henkilökunta toivoi

yhteistyön kehittämistä, yhteisten toimintamallien lisäämistä ja sovitusta asioista kiinni pitämistä (Peltonen, 2009, 111-131). Tiimipalaverit nähtiin erityisen tärkeinä kehittämisen osana (Gynther, 2011, 39). Myös Ruuskan (2014, 52-56) tutkimus nosti esille tiimisopimuksen ja tiimipalaverit työhyvinvointia parantavana tekijänä.

Etenkin suomalaistutkimuksissa nostettiin esille myös huumori. Silén-Lipposen (2005, 67) mukaan huumorin tiimissä koettiin vähentävän stressiä. Myös Ruuska (2014, 83) mainitsee huumorin parantavan yhteishenkeä ja auttavan jaksamaan työssä paremmin.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tuloksena voidaan todeta, että tiimityö pääsääntöisesti edisti työhyvinvointia. Tiimityön tuoma hyvinvointi vähensi stressiä kuormittavista tekijöistä huolimatta (Antila & Lindström, 2012). Osa tiimityöhön liitetystä ongelmista johtuivat suoraan heikoista käytännöistä tai huonosti toteutetusta kehitystyöstä. Esimerkiksi puuttuvat tiimipalaverit heikensivät tiimityötä (Harris ym, 2016). Ilmapiiriongelmat koettiin myös hankalina, mutta useimmat tutkimukset korostivat tarkoituksenmukaisesti järjestettyjen tiimityön interventioiden parantaneen ilmapiiriä ja sosiaalisia suhteita (Bajnok ym. 2012). Heikoista käytännöistä kertovat myös organisaatiotason ongelmat, jos yksikkö ei pystynyt lunastamaan työntekijöilleen antamia lupauksiaan tai jos tosiaan tiimityötä ei suunniteltu todellisten tarpeiden mukaan. Tutkimustuloksissa näkyi, että jos tiimityötä ei kehitetä yksikön tarpeita vastaavaksi, työhyvinvointi voi kärsiä siitä. (Harris, 2016.)

Kun kirjallisuus esittää työn autonomian lähes ainoastaan positiivisessa valossa työn immun lisääjänä (Luukkala, 2011, 39), tutkimukset osoittivat sillä olevan myös kuormittavia vaikutuksia, joilla voi olla myös negatiivista vaikutusta työhyvinvointiin. Suomalaistutkimuksetkin totesivat tiimityötä tekevien kokevan työnsä kuormittavampana (Antila & Lindström, 2013; Silén-Lipponen, 2005), mutta vastoin yleisiä odotuksia, kaksi kansainvälistä tutkimusta liitti autonomian määrän kuormittavuutta lisääväksi,

jolloin olisi mahdollista, että puoliautonominen tiimi olisikin paras vaihtoehto (Gallie, 2014; Abbott, 2006). Abbott ym. (2006) löysi kirjallisuudesta myös muita mahdollisia selityksiä aiemmista poikkeaville tuloksille, tiimityön toteutuksesta löytyy niin paljon muuttujia, että se aiheuttaa tuloksissa vaihtelua.

Sekä Gynther (2011, 40), Bajnok ym. (2012, 81) että Kishimoto ja Noda (2014, 337) ovat tutkimuksissaan todenneet moniammatillisuuden tarjoavan mahdollisuuksia, mutta olevan vielä haaste. Erityisesti nostettiin esille koulutuksen tarve ja organisaatiokulttuurin muutos. Thyleforsin ym. (2005) tutkimus totesi integroivat moniammatillisuuden muodot työhyvinvoinnin kannalta paremmiksi, mutta huomioi tosiaan tällaisen tiimityypin vievän resursseja. Isoherranen (2012, 150-152) on luonut mallin moniammatillisen yhteistyön kehittämistä. Sen mukaan kehittäminen vaatii esiedellytyksiä yhteiskunnallisella ja koulutuspoliittisella tasolla sekä organisaatiotasoon edellytyksiä yhteisten näkemysten muodossa. Kaikki organisaatiossa tarvitsevat koulutusta, joka muodostaa koko pohjan varsinaiselle muutokselle, jossa opittu tieto hyödynnetään käytännössä. Tiimin jäseniltä vaaditaan vuorovaikutustaitoja, kykyä jakaa johtajuutta tiimissä sekä tunnistaa moniammatillisuuden merkitys ja joustavuutta rooleissa.

Ruuskan (2014) tutkimus toi esille työntekijöiden toiveen, että tiimityötaitoja kehitettäisiin tai taitoja opittaisi jo pohjakoulutuksen myötä. Moniammatillinen koulutus tarjoaa mahdollisuuden tähän. Siinä eri alojen opiskelijat tai työntekijät opiskelevat yhdessä yhteisen oppialueen parissa. Tämä oppimismuoto mahdollistaa aihealueen oppimisen lisäksi taitoja toisten ymmärtämiseen, tiimihengen kehittämiseen ja kommunikaatiotaitojen kehittymiseen. (Roodbol, 2010, 1.)

Tiimityön todettiin mahdollistavan parempaa kommunikaatiota ja sosiaalista tukea, mikä edisti sitoutumista työhön (Brunetto ym, 2013). Vaikutusmahdollisuuksien, vuorovaikutuksen ja tiedonkulun paraneminen lisäsi työtyytyväisyyttä (Vainio, 2009).

Henkinen hyvinvointi parani myös oppimismahdollisuuksien ja oman osaamisen tuntemisen myötä, usein kehittämisprojektit myös selkeyttivät rooleja ja tehtäväkuvaa, mikä paransi työympäristöä ja helpotti työntekoa. (Bajnok ym, 2012). Tiimityössä ilmeni ongelmia, jos roolijako ei onnistunut tai tehtäväkuvan määrittely oli epäselvä. (Harris ym, 2016).

Lisäksi muutos itsessään voi aiheuttaa epävarmuutta tai muutosvastarintaa (Harris ym, 2016). Muutos on aina mahdollisuus oppia uutta ja poisoppia vanhasta, mutta se luonnollisesti herättää monia tunteita. Se otetaan paremmin vartaan, jos henkilökunnalle tiedotetaan muutoksesta tarpeeksi ajoissa, että siihen ehditään valmistautua. Osallistumisen mahdollisuus sekä tiedotustilaisuuksiin että niissä käytävään keskusteluun auttaa valmistautumaan. Kolmas tärkeä tekijä muutosvastaisuuden ehkäisyssä on vaikuttaminen, työntekijöille tulee suoda mahdollisuus vaikuttaa muutosta koskeviin päätöksiin, jolloin he sitoutuvat siihen paremmin. Jos nämä tekijät eivät muutosvaiheessa toteudu, tulee eteen sokkireaktion neljä vaihetta: sokki, reaktio, hyväksyminen ja uudelleensuuntautuminen. (Luukkala, 2011, 183-187.)

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että hyvinvoivan tiimityön taustalla on vahva ja saatavilla oleva esimies sekä hyvä organisaatiokulttuuri, myös sopiva tiimin kokoonpano ja rakenne edistävät hyvinvointia. Tiimin jäsenillä yksilöinä tulee olla riittävä ammattitaito, tiimityötaidot ja mahdollisuus kehittää itseään. Tiimin toiminnassa tärkeää on tasapuolinen työnjako, toimiva vuorovaikutus ja hyvä ilmapiiri, sosiaalinen tuki ja konfliktinratkaisutaidot. Etenkin moniammatillisessa tiimityössä nousi vielä esille voimakkaasti toive selkeästä tehtäväkuvasta.

8 Eettinen pohdinta ja luotettavuuden arviointi

Hyvä tutkimus edellyttää eettistä toimintaa. Tiedeyhteisö on määritellyt normit, joiden perusteella voidaan määritellä, onko tutkimus tehty tieteellisesti oikein, lisäksi

eettinen normi vaatii sekä tiedeyhteisöltä että tutkijalta pohdintaa siitä, missä asioissa tiedonhalu on hyväksyttävää, millaisilla keinoilla ja millaisia tuloksia haetaan sekä voivatko tutkimustulokset olla haitallisia. Pohdittavat keinot koskevat sekä tiedon hankkimista että tutkittavien suojaa. Tutkijan täytyy toiminnassaan välttää myös kaikenlaista vähättelyä, tutkimuksiin viittaamista puutteellisesti, tulosten harhaanjohtavaa raportointia tai kirjaamista. Erimielisyys arvioinnista tai tulkinnasta on normaalia tiedemaailmassa, mutta sepittäminen, vääristely ja anastaminen ovat tieteellistä vilppiä. (Tuomi, 2007, 145-146.)

Laadullisen tutkimuksen arviointiin ei ole selkeää yksiselitteistä ohjetta ja perinteiset reliabelius ja validius ovat käsitteinä kritisoituja siitä, että ne ovat kehitetty kuvaamaan kvantitatiivista tutkimusta eivätkä välttämättä sellaisenaan sovi arvioimaan kvalitatiivista tutkimusta. Laadullista tutkimusta kuvaavampia käsitteitä vastaavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja vahvistettavuus käytetäänkin usein näiden tilalla. (Tuomi, 2007, 150.). Huolellisella tiedonhaun sekä analysoinnin kuvailulla panostetaan tutkimuksen toistettavuuteen, mikä lisää luotettavuutta. Aineisto on osin 13 vuotta vanhaa, minkä voi nähdä melko vanhana tietona, mutta toisaalta aikarajaus tehtiin, jotta käytettävää materiaalia olisi saatavilla enemmän. Yksi tekijä tässä tutkimuksessa, joka voi vaikuttaa luotettavuuteen, on englannin kielen tulkinta. Suurin osa katsauksen materiaalista on englanniksi, joka ei ole tekijän oma äidinkieli.

Kirjallisuuskatsausta tehdessä ei tarvitse huomioida niin tarkasti lähdeaineiston säilyttämistä ja anonymiteettiä, mutta eettisen näkökulman omaan työhöni huomioin tietoa käsitellessä. Esimerkiksi ei voi antaa omien ennakoajatusten ohjata aineiston käsittelyä, vaan lähestymistavan täytyy olla objektiivinen. Tuomen ja Sarajärven (2012, 135-140) mukaan laadullinen tutkimus on periaatteessa puolueellinen, koska tutkimuksen tekijä tulkitsee aina tuloksia aina esimerkiksi oman sukupuolensa, ikänsä, asemansa, uskontonsa tai poliittisen vakaumuksensa kautta. Luotettavuutta arvioitaessa käydään läpi oma sitoumus tutkijana. Mietitään, miksi tutkimuksen ilmiö on tutkijalle tärkeä, millaisia oletuksia aiheesta on ja miten ne muuttuvat tutkimuksen aikana.

Tutkijan käytettävissä oleva aika on tärkeä tekijä luotettavuuden arvioinnissa (Tuomi & Sarajarvi, 2009, 142). Tiukka aikataulu voi vähentää luotettavuutta tutkimuksessa, vaikka työhön käytetty aika on kuitenkin suuri, koska koko kevät on varattu vain sen tekemiseen. Luotettavuutta myös lisää tarkka raportointi ja prosessin läpinäkyvyys, jolloin sen johtopäätösten arviointi on helppoa (Tuomi & Sarajarvi, 2012, 142).

Tutkimuksessa arvioitiin teoreettista viitekehystä ja tutkimusasetelmaa suhteessa tutkimuskysymykseen, aineistonkeruuta ja analysointia sekä johtopäätösten esittämistä. Eettisyyden arviointi luettiin tutkimuksista tarkkaan. Aineistoa käsiteltäessä kiinnitettiin huomio etenkin käsitteisiin, jotta voidaan varmistaa niiden yhdenmukaisuus. Haasteena oli, että käsitteet eri tutkimuksissa saattoi olla määritelty eri tavalla ja etenkin suomennosvaiheessa tämä täytyi huomioida. Lisäksi käsitteiden suomentamisessa pyrittiin huomioimaan eettinen puoli ja joidenkin käsitteiden suomentamiseksi tehtiin paljon taustatyötä.

Laurin (2003, 33-35) kriteerilistan mukaan tutkimuksessa arvioitiin kohdejoukon määrittelyä, aineiston keruun raportointia, tulosten raportoinnin selkeyttä, pohdinnan kriittisyyttä ja luotettavuuden arviointia. Näillä kriteereillä aineisto todettiin riittävän luotettavaksi. Tarkempaa näytön vahvuuden arviota ei lähdetty tekemään työssä käytetyn menetelmän vuoksi. Integroitu kirjallisuuskatsaus ei ole systemaattisen katsauksen kanssa yhtä vaativa aineiston kriteerien ja aineistossa käytettyjen menetelmien suhteen (Salminen, 2011, 8).

9 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön aihe valittiin sen ajankohtaisuuden ja henkilökohtaisen kiinnostuksen vuoksi. Aihepiiri osoittautui jo alkuvaiheessa laajaksi, mutta sitä päätettiin olla rajaamatta enempää muun muassa siksi, että suurimmaksi osaksi englanninkielisen aineiston valinta olisi kärsinyt käsitteiden supistamisesta, sillä englanninkieliset ja

suomenkieliset käsitteet eivät suoraan vastaa toisiaan. Työ on toteutettu tiiviillä aika-
taululla, minkä voi ajatella vaikuttavan luotettavuuteen, mutta toisaalta se, että työ
on tehty yhtäjaksoisesti, on johtanut siihen, että työn kulku on pysynyt mielessä joh-
donmukaisena kokonaisuutena.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää tiimityötä kehitettäessä. Se antaa tietoa
siitä, miten tiimityö vaikuttaa työhyvinvointiin ja mihin seikkoihin kannattaisi kiinnit-
tää huomiota, jotta tiimityö tukisi työhyvinvointia. Mielestäni opinnäytetyössä pääs-
tiin tavoitteeseen, suurin haaste oli englanninkielisen aineiston suomentaminen niin,
että käsitteiden merkitys säilyi oikeana.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tiimityö saattaa parantaa työhyvinvoin-
nin eri osa-alueita usean mekanismin kautta. Erilaisilla tiimityön kehittämisprojek-
teilla voidaan saavuttaa työhyvinvoinnin kehitystä, kunhan tiimityötä kehitetään yksi-
kön tarpeisiin. Työhyvinvoinnin edistäminen tiimityöllä vaatii myös johtoportaan si-
toutumista ja kouluttautumista, muuten organisaation on vaikea tarjota sopivat puit-
teet tiimityön kehittämiseen. Lisäksi henkilöstön osallisuus päätöksentekoon siitä,
miten tiimityötä toteutetaan johtaa parempaan lopputulokseen.

Tiimityön vaikutuksia koskevat tutkimukset ovat osin ristiriitaisia, mikä pistää mielti-
mään, kuinka suurina ovat erot tutkittujen tiimien välillä. Tiimit voivat olla eri kehitys-
vaiheissa tai niiden toteutus voi olla puutteellinen. Lisäksi, kun tutkitaan ihmisiä, vai-
kuttaa jokainen tiimin jäsen tutkimustuloksiin omalla työ- ja sosiaalisella panoksellaan.
Erityistä huomiota työnantajatahon tulisi kiinnittää sosiaalisiin suhteisiin tiimin
sisällä. Hyvät sosiaaliset suhteet parantavat itsessään suoraan sekä tiimityöskentelyä
että työhyvinvointia ja tutkimuksesta voidaan päätellä, että työnantajataho on avain-
asemassa tiimityön ihmissuhteiden kehittämisessä.

Tässä opinnäytetyössä käytetyt tutkimukset toivat esille ristiriitaista tietoa tiimien autonomiasta, joten sen voisi myös nostaa jatkotutkimusehdotukseksi. Aiemman tiedon perusteella autonomia olisi työhyvinvointia lisäävä tekijä, mutta työssä käytetyt tutkimukset eivät suoraan tukeneet tätä väittämää, vaan näytti viittaavan siihen, että kokonaisvaltainen työhyvinvointi olisi parempi puoliautonomisessa tiimityypissä. Yksi jatkotutkimusaihe voisi olla suomalaisen tiimityöskentelyn ero kansainvälisellä tasolla, miksi suomalaisissa tutkimuksissa tiimityöllä koetaan olevan enemmän positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin.

Moniammatillisuus tulee luultavasti lähivuosina lisääntymään ja siihen olisi myös koko tiimin sekä esimiesten tasolla hyvä kiinnittää huomiota ajoissa. Eri ammattiryhmien välille tulee yhteistyössä helposti ongelmia ja vuorovaikutusta tulisi kehittää. Tämä on myös osa-alue, jota tulisi tutkia jatkossa vielä enemmän. Tämän hetkinen tutkimustieto on osin kovin ristiriitaista; Sen mahdollisuudet tunnustetaan, mutta siinä voidaan todeta myös olevan paljon ongelmia.

Hyvinvoivaa tiimityötä edisti erityisesti johtamisen kulttuuri ja vuorovaikutukseen liittyvät asiat. Esimiesten tuki ja näkyvyys on toivottavaa, lisäksi johtoportaalla tulisi olla koulutusta ja tietämystä tiimityöhön liittyvistä asioista, jotta tiimeille pystyttäisi luomaan toimivat puitteet. Sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen on myös ensisijaisen tärkeää, jotta työhyvinvointi olisi parhaalla mahdollisella tasolla.

Lähteet

- Abbott, J. B., Boyd, N. G., Miles, G. 2006. Does type of team matter? An investigation of the relationships between job characteristics and outcomes within a team-based environment. *The journal of social psychology*. 146(4), 485–507. <https://janet.finna.fi/>, Cinahl.
- Anning, A., Cottrell, D. & Frost, N. 2010. Developing multiprofessional teamwork for integrated children's services. Open university press. <https://janet.finna.fi/>
- Bajnok, I., Buddester, D., MacDonald C. J., Archibald, D. & Kuhl, D. 2012. Building positive relationships in healthcare: Evaluation of the teams of interprofessional staff interprofessional education program. *Contemporary Nurse*, 42(1): 76–89. <https://janet.finna.fi/>, Cinahl.
- Brunetto, Y., Shriberg, A., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., Newman, S. & Dienger, J. 2013. The importance of supervisor–nurse relationships, teamwork, wellbeing, affective commitment and retention of North American nurses. *Journal of Nursing Management* 21, 827–837. <https://janet.finna.fi/>, Cinahl.
- Brunetto, Y., Xerri, M., Shriberg, A., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., Newman, S. & Dienger, J. 2013. The impact of workplace relationships on engagement, well-being, commitment and turnover for nurses in Australia and the USA. *Journal of Advanced Nursing* 69(12), 2786–2799. <https://janet.finna.fi/>, Cinahl.
- Dackert, I., 2010. The impact of team climate for innovation on well-being and stress in elderly care. *Journal of nursing management*, 18, 302-310. <https://janet.finna.fi/>, Cinahl.
- Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, a., Green, F. 2009. Teamwork, productive potential and employee welfare. Department of sociology: University of Oxford. SKOPE Publications. <https://scholar.google.fi/>.
- Gynther, M. 2011. Tehokas tiimityö ja sen edellytykset. Pro gradu, Itä-Suomen yliopisto.
- Hallitus päätti sote-uudistuksen jatkoista ja itsehallintoalueista. 9.11.2015. Valtioneuvoston viestintäosaston tiedote. Viitattu 10.2.2016. http://valtioneuvosto.fi/artikkelii/-/asset_publisher/hallitus-paatti-sote-uudistuksen-jatkosta-ja-itsehallintoalueista?_101_INSTANCE_3wyslLo1Z0ni_groupId=10616.
- Harley, B. 1999. The myth of empowerment: Work organization, hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplaces. *Work, Employment & Society*, 13, 1, 41–66. Viitattu 12.4.2016. <http://wes.sagepub.com/content/13/1/41.full.pdf+html>.
- Harris, M., Advocat, J., Crabtree, B. F., Levesque, J.-F., Miller, W. L., Gunn, J. M., Hogg, W., Scott, C. M., Chase, S. M., Halma, L. & Russell, G. M. 2016. Interprofessional teamwork innovations for primary health care practices and practitioners: evidence from a comparison of reform in three countries. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 9, 35–46. <https://janet.finna.fi/>, Pubmed.

Hartman, Sanna. 8.12.2011. Terveyspalvelut. Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportti. Viitattu 10.2.2016. http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2165/Terveyspalvelut_joulukuu_2011.pdf.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.

Heponiemi, T. , Elovainio, M., Kouvonen, A., Noro, A. , Finne-Soveri, H. & Sinervo, T. 2012. Ownership type and team climate in elderly care facilities: the moderating effect of stress factors. Journal of Advanced Nursing 68, 3, 647– 657. <https://janet.finna.fi/>, Cinahl.

Ilmarinen, J. 2014. Mitä työkyky on? Työterveyslaitos. Viitattu 31.3.2016. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx.

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Viitattu 6.4.2016. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf?sequence=1.

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työterveyslaitos. Tampereen yliopistopaino oy. <http://www.ttl.fi/>.

Jaruseviciene, L., Liseckiene, I., Valius, V., Kontrimiene, A., Jarusevicius, G. & Lapão, L. V. 2013. Teamwork in primary care: perspectives of general practitioners and community nurses in Lithuania. BCM Family practice 14, 118. <https://janet.finna.fi/>, Pubmed.

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Kalisch, B. J. , Lee, H. & Rochman, M. 2010. Nursing staff teamwork and job satisfaction. Journal of Nursing Management, 18, 938–947.

Kishimoto, M. & Noda, M. 2014. The difficulties of interprofessional teamwork in diabetes care: a questionnaire survey. Journal of multidisciplinary healthcare, 7, 333–339. <https://janet.finna.fi/>, Pubmed.

Körner, M., Wirtz, M. A., Bengel, J. & Göritz, A. S. 2015. Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. BMC Health Services Research, 15, 243. <https://janet.finna.fi/>, Pubmed.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Hämeenlinna: PRO Tammi.

Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, M.-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

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

Niemelä, J. 2006. Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Toim. T. Mamia & H. Melin. Työpoliittinen tutkimus nro 314, 81-96. Helsinki: Työministeriö. Viitattu 12.4.2016. http://www.uta.fi/yky/pori/yhteystiedot/mamia_tero/2006%20Kenen%20ehdoilla%20ty%C3%B6%20joustaa.pdf.

Nielsen, k. & Randall, R. 2012. The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. Loughborough University, UK. <https://janet.finna.fi/>, Cinahl.

Peltonen, E. 2009. Lääkäreiden ja hoitajien työpari- ja tiimityö vastaanottojen toiminta malleina perusterveydenhuollossa. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Piironen, T., Lahti, S., Lindqvist, L., Hupli, M. & Leino-Kilpi, H. 2002. Henkilökunnan jaksaminen muuttuvassa työyhteisössä. *Hoitotieteen laitoksen julkaisuja*, 38. Turun yliopisto.

Rauramo, P. 2002. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Roodbol, P. 2010. Multiprofessional education to stimulate collaboration: a circular argument and its consequences.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Vaasa: Vaasan yliopisto.

Salomäki, J. 2002. Tiimit ja Työhyvinvointi. Aseman lapset ry: Helsinki.

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

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

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Thylefors, I., Persson, O. & Hellstro, D. 2005. Team types, perceived efficiency and team climate in Swedish cross-professional teamwork. *Journal of Interprofessional Care*, 19(2): 102 – 114.

Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J. ja Blom, R. 2005. Joustako työ? Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö. Viitattu 12.4.2016. http://www.uta.fi/yky/pori/yhteystiedot/mamia_tero/2005%20Joustaako%20ty%C3%B6.pdf.

Vainio, N. 2009. Työhyvinvointi hammashoitajien kokemana. Pro gradu. Tampereen yliopisto, hoitotieteen laitos. <https://scholar.google.fi/>.

Väestö ikäryhmittäin koko maa 1900–2060 (vuodet 2020–2060: ennuste).
30.10.2015. Tilastokesku.s Viitattu 10.2.2016. http://tilastokeskus.fi/til/vaenn/2015/vaenn_2015_2015-10-30_tau_001_fi.html.

Xyrichis, A. & Ream, E. 2007. Teamwork: a concept analysis. Journal of advanced nursing, 61, 2, 232-241. Viitattu 8.4.2016. <https://www.researchgate.net>.

Liitteet

Liite 1. Valitut artikkelin vanhimmasta uusimpaan lueteltuna

Tutkimuksen tekijä, nimi, vuosi ja julkaisu	Tarkoitus/tavoite	Aineiston ke-ruu	Keskeinen sisältö
Antila, P. & Lindström, K. 2003. Tiimimäisen työtavan yhteydet työelämän laatuun ja hyvinvointiin. Työ ja ihminen – työympäristötutkimuksen aikakauskirja.	Tutkimus kartoitti tiimityön yleisyyttä ja sen vaikutusta työn laatuun ja työssä koettuun hyvinvointiin.	N= 1881	Tiimityön todettiin parantavan hieman, mutta merkitsevästi työtyytyväisyyttä, osaamisen riittävyttä sekä henkistä työkykyä.
Silén-Lipponen, M. 2005. Teamwork in operating room nursing. Väitöskirja, Kuopion yliopisto.	Tutkimuksen tarkoitus kuvata, kuinka tiimityö koetaan Suomessa, Britanniassa ja Yhdysvalloissa.	Haastattelut ja kirjallinen aineisto.	Pienet yksiköt koettiin joustavimpina päätöksenteon ja kommunikoinnin kannalta. Tiimityötä varjosti muutokset kokoonpanossa, ylityöt, perfektionismi ja kommunikaatio-ongelmat. Leikkaussalitiimit koettiin liian stressaaviksi kokemattomille ja ikääntyneille työntekijöille.
Thylefors, I., Persson, O. & Hellstro, D. 2005. Team types, perceived efficiency	Tutkimus kuvaa tiimityypin vaikutusta koettuun tehokkuuteen ja tiimihengen	Survey, N=337, 59 eri tiimiä.	Tiimityypin havaittiin vaikuttavan jonkin verran työn tehokkuuteen sekä tiimihenkeen.

and team climate in Swedish cross-professional teamwork. Journal of Interprofessional Care.	näkökulmaa työtyytyväisyyteen.		
Abbott, J. B., Boyd, N. G., Miles, G. 2006. Does type of team matter? An investigation of the relationships between job characteristics and outcome within a team-based environment. The journal of social psychology	Tutkimus tiimityön tyypin vaikutuksesta työtyytyväisyyteen ja työntekijöiden asenteisiin.	N=183 (35 eri tiimistä)	Alkuperäisen olettamuksen vastaisesti konsultoituva tiimi koki suurempaa tyytyväisyyttä tiimityöhön, kuin itsenäinen tiimi.
Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, a., Green, F. 2009. Teamwork, productive potential and employee welfare. Department of sociology: University of Oxford.	Selvittää, tukeeko tiimityö työhyvinvointia vai aiheuttaako lisää stressiä, vaikuttaako se tuottavuuteen ja lisääkö uusien taitojen oppimismahdollisuutta. Onko eroa itseohjautuvien tiimien, osittain itseohjautuvien tiimien, tiimien ja tiimittömien yksilöiden välillä.	Britannian Employment-kysely 1992, Skills – kyselyt 1997, 2001, 2006. Vastaajamääriä ei ilmoitettu.	Työssä koettu kiire oli kaikentyyppisissä tiimeissä samanlainen, mutta enemmän paineita siitä koettiin itseohjautuvissa tiimeissä. Tyytyväisyys-ahdistus –asteikolla ainoastaan osittain itseohjautuvien tiimien hyvinvointi kasvoi hieman. Mahdollisuus oppia ja tuottaa paremmin työssään kasvoi, jos päätöksentekomahdollisuuksia oli enemmän. Ainoa tiimityyppi, joka tutkimusten perusteella liitettiin alhaiseen

			työhyvinvointiin, oli ei-itseohjautuva tiimi.
Vainio, N. 2009. Työhyvinvointi hammashoitajien kokemana. Pro gradu. Tampereen yliopisto, hoitotieteen laitos.	Tutkimus kuvaa työhyvinvointia, johtamista, tiimityötä sekä sosiaalista tukea hammashoitajien kokemana.	Survey, N=89	Tiimityö koettiin hyväksi ja sen koettiin nostavan sosiaalista ilmapiiriä, mutta vähentävän koulutustarvetta. Ilmapiiri oli tärkein hyvinvointia kasvattava tekijä.
Peltonen, E. 2009. Lääkäreiden ja hoitajien työpari- ja tiimityö vastaanottojen toimintamalleina perusterveydenhuollossa. Väitöskirja, Kuopion yliopisto.	Tutkimus kuvaa perusterveydenhuollon toimintamalleja ja vertaa työpari- ja tiimityön toteutumista terveyskeskuksissa.	Survey, 10 terveyskeskuksen hallinnon edustajat (N=31), lääkärit (N= 48) ja hoitajat (N=141) sekä asiakkaat (N=788).	Lääkärin ja hoitajien työnjakoa tulisi kehittää ja selkiyttää ja koulutusta sekä työnohjausta tulisi lisätä.
Dackert, I., 2010. The impact of team climate for innovation on well-being and stress in elderly care. Journal of nursing management.	Tutkimus innovaatioita tukevan tiimihengen vaikutuksia Sairaanhoidajien työhyvinvointiin Ruotsissa	Survey, N= 329	Parempi innovaatioita tukeva tiimihenki saattaa lisätä hyvinvointia työssä ja vähentää koettua stressiä. Tiimityö oli jaettu osallisuuteen, innovaatioita tukevaan ilmapiiriin, tiimin tavoitteen ja tehtäväorientoituneisuuteen, kaikilla osa-alueilla huomattiin yhteys hyvinvoinnin lisääntymisen ja stressin alenemisen kanssa.
Kalisch, B. J. , Lee, H. & Rochman, M. 2010. Nursing staff	Tutkimus yksikön sekä henkilöstön	Survey N=3675	Tiimityön tasolla todettiin olevan suuri vaikutus työhyvinvointiin ja sen

teamwork and job satisfaction. Journal of Nursing Management.	piirteiden ja tiimityöskentelyn vaikutuksista työhyvinvointiin akuuttihoitossa.		kehittäminen koettiin kannattavaksi. Myös koulutuksella, ammatilla jasukupuolella oli vaikutuksia tyytyväisyyteen.
Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työterveyslaitos. Tampereen yliopistopaino oy.	Tutkimus selvittää, kuinka tiedon jakaminen vaikuttaa tiimityöhön.	4 artikkelin katsaus	Tiimin rakenne vaikutti suoraan tiimityön laatuun.
Gynther, M. 2011. Tehokas tiimityö ja sen edellytykset. Pro gradu, Itä-Suomen yliopisto.	Tutkimus kuvasi kotisairaanhoidon näkemyksiä tiimityöstä.	Ryhmähaastattelu	Tehokas tiimityö näkyi työn sujuvuutena ja hoidon jatkuvuutena. Mallin koettiin sopivan kotisairaanhoidon, mutta lisähuomiota kaivattiin kommunikaatiotaitoihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen.
Bajnok, I., Buddester, D., MacDonald C. J., Archibald, D. & Kuhl, D. 2012. Building positive relationships in healthcare: Evaluation of the teams of interprofessional staff interprofessional education program. Contemporary Nurse.	Tutkimus arvioi moniammatillisen tiimin kehittymisen vaikutusta työelämään ja työelämälähtöisen kehittämisprojektin tarkoitus oli kehittää moniammatillista tiimityötä.	Survey x3 (N=63), ryhmähaastattelut	Kehittämisprojekti koettiin hyödylliseksi, jäsenet refleктоivat oppimaansa ryhmähaastatteluissa. Osallistujien tietomäärä sekä tyytyväisyys moniammatilliseen tiimiin kasvoi projektin aikana.
Nielsen, k. & Randall, R. 2012. The importance of employee	Tutkimuksessa tutkittiin työntekijöiden	Pitkittäistutkimus, N=583	Työhyvinvoinnin ja sosiaalisen tuen todettiin ku-

<p>participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. Loughborough University, UK.</p>	<p>näkemyksiä hyvinvoinnista, osallisuuden tasosta suunnitteluun ja toteutukseen tiimityötä kehittäessä.</p>		<p>vastavan tiimityön vaiheita. Erityisesti työntekijöiden osallisuus väliintulon toteutuksessa todettiin olevan tärkeä loopotuloksen kannalta.</p>
<p>Heponiemi, T. , Elovainio, M., Kouvo-nen, A., Noro, A. , Finne-Soveri, H. & Si-nervo, T. 2012. Ownership type and team climate in elderly care facilities: the moderating effect of stress factors. Journal of Advanced Nursing 68, 3, 647–657.</p>	<p>Tutkimus tutki vanhusten hoidon omistuksen muotoa ja tiimi-ilmapiiiriä. Lisäksi tutkittiin stressitekijöiden vaikutusta näiden kahden tekijän väliseen suhteeseen.</p>	<p>Survey N= 1084</p>	<p>Voittoa tavoittelevissa ja julkisissa palvelutaloissa tiimihengen kohdalla tavattiin enemmän ongelmia ja lisäksi työntekijät olivat hieman herkempiä kokemaan stressiä.</p>
<p>Brunetto, Y., Shri-berg, A., Farr-Whar-ton, R., Shacklock, K., Newman, S. & Dienger, J. 2013. The importance of supervisor–nurse relationships, teamwork, wellbeing, affective commitment and retention of North American nurses. Journal of Nursing Manage-ment.</p>	<p>Sosiaalisen vaihdon teoriaa käyttäen tutkia yhteyksiä johtaja-hoitaja –suhteen, tiimityön, hyvinvoinnin, sitoutumisen ja hoitajien työssäpysymisen välillä Pohjois-Amerikassa.</p>	<p>Survey –tutki-mus, N= 730</p>	<p>Löytyi viitteitä johtaja-hoitaja –suhteen, tiimityön ja hyvinvoinnin vaikuttavan työssä pysymiseen tai siitä lähtemiseen. Ihmissuhdeasiat olivat merkittävä tekijä puolella vastaajista, kun he päättivät työhön sitoutumisesta tai työpaikan vaihtamisesta. Hoitajien välinen tuki ja apu tutkijoiden arvion mukaan auttoi kokemaan</p>

			työhyvinvoinnin parempana ja näin ollen sitoutumaan työhön. Sukupolvien välillä ei ollut vaihtelua siinä, kuinka ihmissuhteet työpaikalla koettiin, vaikka se vaikutti työhön sitoutumiseen.
Brunetto, Y., Xerri, M. , Shriberg, A. , Farr Wharton, R. , Shacklock, K. , Newman, S . & Dienger, J . 2013. The impact of workplace relationships on engagement, well-being, commitment and turnover for nurses in Australia and the USA. Journal of Advanced Nursing.	Tutkimus työpaikan ihmissuhteiden vaihtuksesta sitoutumiseen, hyvinvointiin Australiassa ja USA:ssa sairaalaympäristössä valmiin hypoteesin pohjalta	Survey N= 510 Australiassa, N= 718 USA:ssa	Tulosten mukaan koettu organisaation tuki ja tiimityö ennusti hyvin sitoutuvuutta, hyvinvointia ja henkilökunnan vaihtuvuutta. Tiimityö ei kuitenkaan ennustanut kummassakaan maassa hoitajien vaihtuvuutta.
Moore, L. W., Leahy, C., Sublett, C. & Lanig, H. 2013. Understanding nurse-to-nurse relationships and their impact on work environments. Research for practice, 22, 3, 172-180.	Tutkimuksen pohjalta kirjoitettu artikkeli hoitajien suhtautumisesta toisiinsa.	N=83	Hoitajat olivat harkineet jopa vaihtavansa työpaikkaa huonojen työsuhteiden vuoksi. Hoitajat nimesivät työympäristötekijöitä, joita hyvien työsuhteiden luominen edellyttää
Jaruseviciene, L., Liseckiene, I., Valius,	Tavoitteena oli tutkia tiimityön ilmiötä	Ryhmähaastattelut N=56	Esille nousi erityisesti seuraavat teemat: tiimin

<p>V., Kontrimiene, A., Jarusevicius, G. & Lapão, L. V. 2013. Teamwork in primary care: perspectives of general practitioners and community nurses in Lithuania. BCM Family practice 14, 118.</p>	<p>Liettuassa yleislääkärien ja sairaanhoitajien välillä Perusterveydenhuollossa.</p>		<p>rakenne, ryhmädynamiikka, roolien ja velvollisuuksien määrittely, kommunikaatio ja organisaation tuki tiimityölle. Havaittiin, että tiimityön rakentumista usein pidetään itsestäänselvyytenä ja että sitä kehittääkseen tulisi huomio suunnata sekä yksilölliselle, että työpaikkaa koskevalle tasolle.</p>
<p>Kishimoto, M. & Noda, M. 2014. The difficulties of inter-professional teamwork in diabetes care: a questionnaire survey. Journal of multidisciplinary healthcare.</p>	<p>Kyselytutkimus moniammatillisen tiimityön ongelmien selvittämiseen.</p>	<p>Survey N= 275</p>	<p>Moniammatillinen tiimityö on puutteellista ja etenkin tapaamisten osalta, yhteistyötä tulisi kehittää. Kommunikaatio- ja motivaatio-ongelmia esiintyi säännöllisesti.</p>
<p>Ruuska, A.-M. 2014. Lastentarhanopettajan käsityksiä toimivasta tiimistä sekä sen ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta. Pro gradu. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden yksikkö.</p>	<p>Tutkimus lastentarhanopettajien näkemyksistä hyvästä tiimityöstä ja sen suhteesta työhyvinvointiin.</p>	<p>Haastattelu N= 7</p>	<p>Tiimityön koettiin parantavan työhyvinvointia ja hyvän tiimityön edellytyksistä havaittiin vastaavanlaisuuksia verrattuna työhyvinvointia parantaviin tekijöihin.</p>
<p>Körner, M., Wirtz, M. A., Bengel, J. & Gö-</p>	<p>Tutkimus selvitti organisaatiokulttuurin, moniammatillisen</p>	<p>Survey N=272.</p>	<p>Tulosten mukaan 35% työtyytyväisyydestä on</p>

<p>ritz, A. S. 2015. Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. BMC Health Services Research.</p>	<p>tiimityön sekä työtyytyväisyyden välisiä suhteita.</p>		<p>ennustettavissa sekä organisaatiokulttuurin että tiimityön perusteella, moniammatillinen tiimityö nousi voimakkaammin esille. Tutkimuksen perusteella moniammatillista tiimityötä suositellaan kehittämään.</p>
<p>Harris, M., Advocat, J., Crabtree, B. F., Levesque, J.-F., Miller, W. L., Gunn, J. M., Hogg, W., Scott, C. M., Chase, S. M., Halma, L. & Russell, G. M. 2016. Interprofessional teamwork innovations for primary health care practices and practitioners: evidence from a comparison of reform in three countries. Journal of Multidisciplinary Healthcare, 9, 35–46.</p>	<p>Artikkelissa arvioitiin uudistuksia, joilla tähdätään moniammatillisen tiimityön rakentamiseen.</p>	<p>Synteesi 12 eri tutkimuksesta.</p>	<p>Vaikutus eri ammattiryhmien väliseen kommunikation ja ihmissuhteisiin, hoitotyön roolit ja henkilöstön ilmaisema työtyytyväisyys vaihteli toimialueittain yksiköiden koon, valtasuhteiden, johtamisen ja ympäristön mukaan. Ryhmissä havaittiin työtyytyväisyyden heikkenemistä sekä konflikteja lääketieteellisten ja muiden ammattiryhmien välillä.</p>