

TIIMIVASTAAVAN TYÖNKUVA LÄNSI-POHJAN KESKUS-  
SAIRAALAN SISÄTAUTIEN VUODEOSASTOILLA 5 A JA 5  
B

Horttanainen Minna

Opinnäytetyö  
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala  
Terveiden edistäminen (Ylempi AMK)  
Sairaanhoitaja (Ylempi AMK)

2017

Sosiaali-, terveys-, ja liikunta-ala  
Terveystieteiden edistäminen (ylempi AMK)  
Sairaanhoitaja (ylempi AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Minna Horttanainen	Vuosi	2017
<b>Ohjaaja</b>	Airi Paloste		
<b>Toimeksiantaja</b>	Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, sisätautien vuodeosasto 5 A ja 5 B		
<b>Työn nimi</b>	Tiimivastaavan työnkuva Länsi-Pohjan keskussairaalan sisätautien vuodeosastoilla 5 A ja 5 B		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	69 + 4		

---

Opinnäytetyön lähtökohtana oli, että Länsi-Pohjan keskussairaalan (L-PKS) sisätautien vuodeosastoille 5 A ja 5 B koulutettiin tiimivastaavat, mutta tiimivastaavien yhtenäinen työnkuva vielä puuttui. Opinnäytetyön tarkoituksena oli L-PKS:n sisätautien vuodeosastojen 5 A ja 5 B henkilöstön kanssa yhdessä pilotoida tiimivastaavan työnkuva yhtenäiseksi niin, että se soveltui käytettäväksi molemmille sisätautien vuodeosastoille. Opinnäytetyön tavoitteena oli ottaa käyttöön yhteiseksi pilotoitu tiimivastaavan työnkuva infektio-, sisätauti-, neurologia-, nefrologia- ja hematologiatimeihin L-PKS:n sisätautien vuodeosastoille 5 A ja 5 B.

Opinnäytetyö toteutettiin projektina yhteistyössä L-PKS:n osasto 5 A ja 5 B henkilöstön kanssa. Opinnäytetyön aineisto kerättiin asiantuntijahaastattelulla ja henkilöstölle toteutetun learning cafe-menetelmän avulla. Henkilöstöä koulutettiin osastojen yhteisissä kehittämisiltapäivissä ja osastotunneilla. Tiimejä muodostettiin neljä ja nämä olivat infektioitiimi, sisätautiitiimi, neurologiaitiimi sekä nefrologia- ja hematologiaitiimi. Joka tiimillä oli tiimivastaava, jonka työnkuvaan kuului huolehtia, että yhteiset tavoitteet tiimillä toteutuisi. Tiimissä yhteistyötä tekevillä oli toisiaan täydentäviä taitoja sekä -kykyjä ja tiimivastaava ohjasi tiimiä kohti yhteistä päämäärää. Tiimivastaava otti vastuuta tiimin johtamisesta, huomioi tiimin kokonaisuudessaan, tuki perustehtävien suorittamista sekä toimi tiedottajana tiimin jäsenille ja esimiehelle.

Opinnäytetyön tuottaman tiedon pohjalta voidaan tiimityön kehittämistä edelleen jatkaa molemmilla osastoilla. Yksi strateginen tavoite vuosille 2017–2019 L-PKS:n osastoilla 5 A ja 5 B oli tiimityön kehittäminen. Tiimien tiimivastaavat olivat nimettyinä vastuhenkilöiksi tiimityön kehittämiseen.

School of Social Services, Health and  
Sports  
Master`s Degree Programme in Health  
Promotion

---

<b>Author</b>	Minna Horttanainen	Year	2017
<b>Supervisor</b>	Airi Paloste		
<b>Commissioned by</b>	Federation of municipalities of the hospital district of Länsi-Pohja, ward of internal diseases 5 A and 5 B		
<b>Subject of thesis</b>	The team in charge's work picture in departments of the internal diseases of the central hospital of Länsi-Pohja 5 A and 5 B		
<b>Number of pages</b>	69 + 4		

---

The starting point for the dissertation was the fact that to the wards of the internal diseases of the central hospital of Länsi-Pohja 5 A and 5 B were trained the team in charges but the team in charges' uniform work picture still was missing. 5 A was the team in charge's work picture as a purpose of the dissertation, to pilot 5 B together with inpatient wards of the internal diseases of L-PKS and staff uniform so that it was suitable for to be used to both inpatient wards of internal diseases. The objective of the dissertation was 5 A to bring into use a piloted work picture and 5 B in the infection teams, internal disease teams, neurology teams, nefrology and haematology teams at the inpatient wards of the internal diseases of L-PKS congruent.

The dissertation was carried out as a project in the cooperation with the staff, the department of L-PKS, 5 A and 5 B. The material of the dissertation was collected with an expert interview and carried out learning cafe method to the staff. The staff was trained in common developing afternoons of departments and in department hours. Four teams were established and these were an infection team, a internal diseases team, a neurology team and a nefrology and haematology team. Every team had a team in charge whose work picture included to make sure that the common objectives with the team would come true. In the team the ones cooperating had skills and abilities which supplement each other and the team in charge directed the team towards a common goal. The team in charge took the responsibility for the management of the team, pays attention on the whole to the team and acted as the spokesperson to the members of the team and to the superior, the support the performing of basic tasks.

Based on the information produced by the dissertation the developing of the teamwork can be still continued in both departments. One strategic objective for the years 2017–2019 5 A and 5 B were the developing of the teamwork in the departments of L-PKS. The team in charges of teams were named to be persons in charge for the developing of the teamwork.

Key words                      team, teamwork, team in charge, workpicture

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE .....	4
3	TIIMITYÖ .....	5
3.1	Tiimitoiminta ja itsetuntemus .....	6
3.2	Tiimin ryhmädynamiikka ja vuorovaikutustaidot.....	7
3.3	Tiimitoiminnan kehittäminen .....	8
3.4	Tiimivastaavan työnkuva .....	9
3.5	Asiakkuusosaaminen.....	10
3.6	Työturvallisuus ja työhyvinvointi .....	11
3.7	Ihmisten ja toiminnan johtaminen .....	12
3.8	Ongelmatilanteet ja ratkaisutaidot .....	13
4	SISÄTAUTIEN HOITOTYÖ.....	15
4.1	Sisätautien hoitotyö L-PKS:n vuodeosasto 5 A .....	16
4.2	Sisätautien hoitotyö L-PKS:n vuodeosasto 5 B .....	17
5	PROJEKTIN TOTEUTTAMINEN .....	20
5.1	Rajaus, liittymät ja organisointi .....	21
5.2	Toteutus.....	22
5.3	Aineiston keruu ja analysointi .....	35
5.4	Eettisyys ja luotettavuus .....	41
6	LÄNSI-POHJAN KESKUSSAIRAALAN OSASTON 5 A JA 5 B TIIMIT .....	45
6.1	Infektioitiimi.....	45
6.2	Sisätautiitiimi .....	47
6.3	Neurologiatiimi.....	50
6.4	Nefrologia- ja hematologiatiimi .....	52
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	55
	LÄHTEET.....	62
	LIITTEET .....	69

## 1 JOHDANTO

Työ ja työn sisältö ovat muuttuneet nopeasti viime vuosikymmenien aikana. Väestön ikääntyminen sekä eläköityminen aiheuttavat työyhteisöissä muutoksia, jolloin palvelujen tuotantorakenteita joudutaan arvioimaan kriittisesti ja seurauksena voi olla mahdollinen työvoimapula. Suurten ikäluokkien eläköityminen voi olla uhka työyhteisölle työvoiman saatavuuden ja osaamisen kannalta. Organisaatioiden on vastattava ympäristön asettamiin haasteisiin ja inhimillisten resurssien täysipainoiseen hyödyntämiseen uusimalla organisointitapoja. Samalla on lähdettävä etsimään keinoja henkilöstön osaamisen hyödyntämiseen ja kustannustehokkuuden parantamiseen. (Halmeenmäki 2006, 219; Häggman-Laitila 2013, 301; Keränen 2016, 1.)

Nykyajan yhteiskunnassa tärkeäksi keskustelun aiheeksi on noussut työyhteisöjen kehittäminen ja työhyvinvointi. Keskeinen ajatus on se, miten työyhteisöjä olisi parasta johtaa ja työtä organisoida niin, että saavutetaan paras mahdollinen suorituskyky, kuitenkin huomioiden henkilöstön työmotivaatio ja työhyvinvointi sekä työyhteisön kehittäminen. (Koski, Järvensivu & Nikkanen 2014, 85.) Työhön sitoutuminen tai sitoutumattomuus ja työetiikan puute organisaatioissa voidaan ratkaista tiimityöllä. Tiimityöllä voidaan vaikuttaa henkilöstön toimivaltaan, työnhallintaan ja mahdollisesti parantaa organisaation tuottavuutta sekä kustannustehokkuutta. Kaikkiin vaivoihin tiimityö ei ole ihmelääke mutta osallistuva, oppiva ja tuloksellinen tiimityö voi saada aikaan parannusta organisaatiossa sekä lisätä henkilöstön työtyytyväisyyttä. (Keränen 2016, 1.)

Organisointi, johtaminen ja yksilön vastuu työyhteisössä on erilaista tiimityössä, kuin mitä se on perinteisessä työyhteisön toimintamallissa. Tiimityö vaatii melko suurta organisaation muutosta sekä työkuulttuurin muutosta, ja sen vuoksi tiimityöhön siirtyminen ei koskaan ole nopeaa toimintaa. Asiantuntemus lisääntyy organisaatiossa vaiheittain alhaalta ylös, näin ajatellaan hierarkkisessa organisaatiomallissa. Tiimityössä taas ajatellaan, että tiimi on itseohjautuva ja sen yläpuolelle ei tarvitse esimiestä, koska sen tarkoituksena on tuottaa palveluja asiakkaalle, ei esimiehelle. Asiantuntemus on tiimin sisällä, ja korvattaessa hierarkkinen organisaatorakenne tiimiorganisaatiolla muodostuu tiimejä, joissa työ jakautuu sisällöllisesti eikä hallinnollisesti. Työyhteisön kehittämistarpeisiin pyritään

vastaamaan tiimityön avulla ja organisaatiota madaltamalla sekä esimiestehtäviä siirtämällä jokaisen omaan työhön, jolloin siirrytään tiimeihin. Tiimityön tavoitteena on parempi työn laatu, työn ja toiminnan joustavuus sekä työntekijöiden parempi motivaatio työhön. (Yli-Koski 2005, 4–5.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, sisätautien vuodeosastot 5 A ja 5 B. Opinnäytetyön toimeksiantositoumus liitteenä (Liite 4). Kyseiset osastot aloittivat tiimivastaavien kouluttamisen tammi-kuussa vuonna 2016. Tiimivastaavan koulutus toteutettiin yhteistyössä ammattiopisto Lappian kanssa oppisopimuskoulutuksena, jonka kesto oli yhdeksän kuukautta. Tiimivastaavien kouluttaminen oli uusi tilanne molemmille osastoille ja sen vuoksi tiimivastaavan työnkuvaa osastoilla ei vielä ollut. Opinnäytetyön aihe lähti liikkeelle työelämän tarpeesta ja lähtökohta opinnäytetyölle on, että molemmilla osastoilla oli koulutettuja tiimivastaavia, mutta työnkuva tiimivastaavalta vielä puuttui. Tiimivastaavakoulutuksen sisältö muodostui tiimityöstä, josta on eroteltu kahdeksan osa-alueita, jotka tiimityössä vaikuttavat. Opinnäytetyön viitekehys rajataan käsittelemään tiimityötä ja siitä on eroteltu kahdeksan eri osa-alueita, jotka oleellisesti vaikuttavat tiimityössä. Nämä kahdeksan osa-alueita ovat tiimitoiminta ja itsetuntemus, tiimin ryhmädynamiikka ja vuorovaikutustaidot, tiimitoiminnan kehittäminen, tiimivastaavan työnkuva, asiakkuusosaaminen, työturvallisuus ja työhyvinvointi, ihmisten ja toiminnan johtaminen sekä ongelmatilanteet ja ratkaisutaidot.

L-PKS:n ylihoitajien kanssa pidetyssä palaverissa 8.12.2016 todetaan ylihoitajien taholta, että opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, uusi ja tarpeellinen molemmille sisätautien vuodeosastoille. Kokemuksena opinnäytetyön aihe on mielenkiintoinen ja ajankohtainen projekti toteuttavaksi oman oppimisen kannalta sekä työelämän kehittämisen näkökulmasta katsottuna. Innostuneena lähdän mukaan tähän projektiin, koska olemme yhdessä luomassa uutta ja ainutkertaista kokemusta sekä uudenlaista toimintatapaa molempiin työyhteisöihin. Opinnäytetyössä on hyödynnetty näyttöön perustuvaa tietoa projektin viitekehyksessä ja sen lopputuotoksessa.

Väliaikainen, toistumaton ja lisäksi monimutkainen tehtäväkokonaisuus, näillä sanoilla voidaan kuvata projektia. Yleensä projekti on ainutkertainen, se asettaa rajoja ajankäyttöön, resurssien toiminnalle ja kustannustehokkuuteen. Projektilla tulee olla ennalta sovittu tavoite, ja onnistuessaan se tuottaa tuloksia sekä edistää yhteistyön syntymistä. Toivottava tulos olisi toimintatapojen muutos työyhteisössä. Projekti voi myös epäonnistua mikä on hidaste toiminnan kehittämiseksi. Jotta projekti saadaan onnistumaan toivotulla tavalla, siihen täytyy olla resursseja, yhteistyön täytyy olla motivoivaa ja projektiin täytyy sitoutua. Projekti vaatii onnistuakseen ohjausta, joten projektia varten on ennalta tehty suunnitelma, jonka toteutumista sidosryhmät sekä projektityöntekijät valvovat. Projektilla on ennalta suunniteltu kesto eli sillä on alku ja loppu. Ajan kuluminen on arvokasta projektissa, sillä se vaikuttaa projektin hyötyjen toteutumiseen. (Suhonen, Paasi-vaara & Nikkilä 2004, 39; Martinsuo 2011, 277.)

Opinnäytetyön tekijä toimii sairaanhoitajan tehtävissä L-PKS:n sisätautien vuodeosastolla 5 A ja on suorittanut tiimivastaavakoulutuksen ammattiopisto Lappialla vuonna 2016 sekä on infektioitiimin tiimivastaava. Lapin ammattikorkeakoulun puolelta opinnäytetyön ohjaaja on yliopettaja Airi Paloste. L-PKS:n puolelta työelämän mentorina on hallinnollinen osastonhoitaja Kirsti Laaksola. Opinnäytetyön toteutus on projekti, joka tehdään yhteistyössä L-PKS:n osasto 5 A ja 5 B henkilöstön kanssa. Tiimivastaavan työnkuvan pilotointiin otetaan mukaan molempien osastojen henkilöstö. 18.1.2017 pidetään molempien osastojen yhteinen kehittämisiltapäivä, jossa esitellään opinnäytetyön aihe sekä tuolloin aloitetaan yhdessä henkilöstön kanssa pilotoimaan tiimivastaavan työnkuvaa ja molemmille osastoille muodostetaan tiimit.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Ympäröivä maailma voi olla nopeasti muuttuva kaaos yritysten ja julkisten yhteisöjen näkökulmasta, jossa perinteisin toimintatavoin tehty työ voi työyhteisössä muodostua toimintoja ylläpitäväksi puurtamiseksi. Tuloshakuisen kehityksen elementti puuttuu ja työntekijöiden oma mielentila, johon sisältyy kilpailu, huono johtaminen, väsymys sekä työuupumus voivat korostaa kaaoksen hahmottomuutta. Työelämä voisi jäädä päämäärättömäksi ja kiireiden täyttämäksi arkirutiinien sekamelskaksi, jos projekteja ei olisi. Projektit koetaan organisaatioiden sallittuina pirstysruiskeina, ne ovat yleisiä sekä tavoiteltuja tapoja kohdata erilaisia haasteita, joihin liittyy tavoitteellisuus, dynaamisuus ja yhteistoiminta. (Rissanen 2002, 19–20.) Keskeinen vahvuus projekteissa on niiden kohdistaminen johtamiseen, palveluihin, organisaatioon ja sen rakenteisiin, työprosesseihin sekä työyhteisön ongelmien ratkaisemiseen. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2011, 17.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on L-PKS:n sisätautien vuodeosastojen 5 A ja 5 B henkilöstön kanssa yhdessä pilotoida tiimivastaavan työnkuva yhtenäiseksi niin, että se soveltui käytettäväksi molemmille sisätautien vuodeosastoille.

Projektilla tulee olla selkeä tavoite tai tavoitteet ja se loppuu silloin, kun sen tavoite tai tavoitteet on saavutettu. Jatkuvaa toimintaa projekti ei ole, koska sillä tulee olla päätepiste, joka on etukäteen määritelty ja se voidaan johtaa tavoitteista. (Rissanen 2002, 14, 16; Ruuska 2008, 19.) Kaikki projektit ovat aina ainutkertaisia ja sen vuoksi niiden tulisikin edustaa hyvin rajattua sekä määriteltyä toimintaa. Menestyvät projektit ovat hyvin etukäteen suunniteltuja ja ne toteutetaan ryhmässä sekä niihin sitoudutaan. (Rissanen 2002, 14–16; Paasivaara ym. 2011, 17.) Kaoottiselta näyttävästä maailmasta saadaan pieni pala hallintaan projektilla, joka on hyvin suunniteltu ja toteutettu. Yhteisellä ponnistelulla työyhteisössä saavutetaan todennettava tulos, joka motivoi työyhteisöä kehittämiseen ja uusiin toimintatapoihin. (Rissanen 2002, 20.)

Opinnäytetyön tavoitteena on ottaa käyttöön yhteneväiseksi pilotoitu tiimivastaavan työnkuva infektio-, sisätauti-, neurologia-, nefrologia- ja hematologiatimeihin L-PKS:n sisätautien vuodeosastoille 5 A ja 5 B.



### 3 TIIMITYÖ

Terveydenhuollossa työyhteisön arkipäivää on, että henkilöstön työt kehittyvät nopeassa tahdissa johtuen lääketieteen, teknologian ja hoitokäytäntöjen nopeasta kehittymisestä. Haastetta organisaatiossa luo se, kuinka koko henkilöstön riittävä laaja-alainen erityisosaaminen ylläpidetään samanaikaisesti, kun työnkuvia muutetaan ja työnjakoa muutetaan. Palvelu- ja henkilöstöstrategioita johdettaessa työnkuvamuutokset ja työnjakomuutokset vaikuttavat henkilöstöön sekä koko työyhteisöön. Organisaatiossa muutokset voivat nousta esiin henkilöstön paremman osaamisen hyödyntämisestä ja palvelutarpeesta. Työn organisointi ja muutosprosessi työyhteisössä onnistuu menestyksekkäästi, kun henkilöstö otetaan mukaan osallistumaan sekä sitoutumaan näihin muutoksiin. Kun lähdetään kehittämään henkilöstön osaamista, on sillä oltava selkeät tavoitteet. Kehittämisen tavoitteena on osaamisen tason kehittyminen niin, että se näkyy tuloksen, laadun ja talouden parantamisena. Huomiota kiinnitetään erityisesti siihen, että uudistuksia suunniteltaessa ja toteutettaessa prosessien johtaminen on kohdistettu oikein. Tämä tarkoittaa sitä, että oikeat henkilöt ovat oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan sekä henkilöstöresurssit ovat mitoitettuna oikein joka tilanteessa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009, 5–6, 13.)

Tiimi koostuu pienestä ryhmästä työntekijöitä, joiden työtaidot täydentävät toisiinsa. Tiimi on sitoutunut yhteiseen päämäärään, yhteisiin tavoitteisiin sekä toimintamalliin organisaatiossa. Siirryttäessä tiimityöhön terveydenhuollon organisaatiossa lisää se tutkimuksen mukaan työn tehokuutta, työmotivaatiota, hoitohenkilökunnan työhyvinvointia, potilasturvallisuutta ja potilaan hoidon laatua. Itsestään näin ei kuitenkaan tapahdu, vaan se vaatii tiimin jäseniltä keskinäistä luottamusta, vuorovaikutustaitoja ja monitaitoisuutta. (Körner, Wirz, Benel & Göritz 2015, 1; Welp 2015, 2; Kaba, Wishart, Fraser, Coddere & McLaughlin 2016, 1.) Yrityksen menestyksen avain on tiimityössä, joka vaatii toimiakseen kommunikointia tiedon ja taidon välittämiseksi. Nykypäivän työelämässä sosiaalisella vuorovaikutuksella on keskeinen asema. Usein tiimityössä puhutaan itseohjautuvuudesta ja sillä tarkoitetaan, että työn päätäntävalta sekä työn ohjaus on siirtynyt organisaation johdolta tiimille. Tiimityön käyttöönotto ja sen kehittäminen toimivaksi vaatii yhteistyötä työntekijöiden sekä työnantajan välillä. Organisaatiossa tiimityöhön siirtyminen madaltaa hierarkiatasoa, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet

omaan työhön lisääntyä ja se taas puolestaan luo uusia päätöksentekotilanteita työyhteisössä. (Huusko 2003, 434, 463; Janhonen 2011, 81; Peräsalo 2016, 5.)

### 3.1 Tiimitoiminta ja itsetuntemus

Yritysten menestymisen turvaamisessa organisaatioiden oppiminen ja työntekijöiden työssäoppiminen, on noussut keskeiseen asemaan nykypäivän työelämän vaatimuksissa. Tiimityöhön siirryttäessä organisaation johdon tulisi kiinnittää huomio siihen, että oppimisympäristö on sellainen, jossa tuetaan työyhteisön toimintaa, oman alan asiantuntijuutta, innovatiivisuutta, työn tuloksellisuutta, asiakaspalvelua, taloudellisuutta ja uuden tietämyksen luomista. Tärkeä tekijä on myös, että henkilöstöllä on riittävästi tietoa ja taitoa, jotta näihin tavoitteisiin päästään. (Martin & Healy 2009, 393; Tomperi 2012, 55.) Käytännön hoitotyössä tiimioppiminen on avain tiimityön onnistumiseen. Epävarmoista tilanteista selviäminen muuttuu joustavammaksi onnistuneen tiimioppimisen kautta. Oppiminen tiimissä vaatii laaja-alaista keskittymistä tavoitteisiin, toimintatapoihin ja toimenpiteisiin. Henkilöstön sopeutuminen uusiin ja nopeasti vaihtuviin työhaasteisiin edistyy tiimioppimisen kautta. (West 1999; Kontkanen 2013, 93.) Tiimioppiminen vaatii onnistuakseen yhteistyötaitoja, jotka tukevat yhteistä kasvua työyhteisössä. Tiimioppimisen kautta hoitotyö voi muuttua henkilöstön näkökulmasta katsottuna mielekkääksi. Tiimioppimistoimintojen kautta henkilöstö voi oppia jakamaan sekä käsittelemään tietoja ja taitoja niin, että hoitotyössä innovatiivisuus sekä tuottavuus kehittyvät työyhteisössä, se taas puolestaan voi parantaa potilaan hoidon laatua. (Timmermans, Van Linge, Van Petegem, Van Rompaey & Denekens 2012; Kontkanen 2013, 93.)

Tiimityössä tiimit voivat olla itseohjautuvia tai niillä voi olla aktiiviseen johtamiseen nimetty tiimivastaava. Joka tapauksessa yhteisistä tavoitteista ja siihen liittyvästä yhteisvastuusta johtuen tiimissä on jossain määrin myös jaettava johtajuutta. (Freeman, Moisaner & Stenfors 2004, 309; Linturi & Airaksinen 2014, 96.) Luottamus, yhteistyö, yhteisvastuu, päämäärätietoisuus, ammattimaisuus, joustavuus, monitaitoisuus ja pätevyys ovat onnistuneen tiimityön taustalla. Tavanomaisiin työryhmiin verrattuna itseohjautuvilla tiimeillä on laajempia tehtäviä ja enemmän itsenäisyyttä työn suorittamiseen. (Keränen 2016, 1.) Kun tiimiä aloitetaan rakentamaan, tiimin jäsenet antavat keskustelemalla merkityksiä tiimin toi-

minnasta ja samalla muodostetaan pelisääntöjä yhteiselle tiimitoiminnalle. Kunkin tiimin jäsenen ymmärrys tiimitoiminnasta vaikuttaa taustalla siihen, kuinka tiimityöstä saadaan muodostettua pysyvä toimintamalli. Tiimin tavoitteena on, että erilainen osaaminen tiimin jäsenten kesken ohjataan täydentämään toisiaan. Tiimin jäsenet tekevät ja oppivat toisiltaan, mutta se tapahtuu yhteisen suunnitelman sekä yhteisten tavoitteiden mukaisesti. (Freeman ym. 2004, 309; Linturi ym. 2014, 96.) Tiimityössä tiimille muodostetaan pelisäännöt ja yhtenäinen toimintamalli, jonka jokainen tiimin jäsen hyväksyy sitoutuessaan tiimityöhön. Rohkeus tunnustaa ja arvostaa erilaisuutta vaatii tiimiltä vahvaa keskinäistä luottamusta, joka taas puolestaan lisää luovuutta, jota tiimi voi käyttää työssään voimavarana. (Sanerma 2009, 95–96, 106.)

### 3.2 Tiimin ryhmädynamiikka ja vuorovaikutustaidot

Tiimityön onnistumiseen voivat vaikuttaa tiimin jäsenten ominaisuudet joko positiivisesti tai negatiivisesti. Tiimityön onnistumisen kannalta avoimet vuorovaikutustaidot ovat ratkaiseva tekijä tiimissä. (Suddick & De Souza 2007, 5–6.) Tiimiä muodostettaessa sen jokainen jäsen etsii omaa paikkaansa sekä miettii omaa rooliaan tiimissä. Toimivan tiimin ilmapiiriin vaikuttaa sen jokainen jäsen omalla olemisellaan, joko innostuksella tai pyrkimyksenä jäädä tiimin ulkopuolelle. Työyhteisötasolla tapahtuva vuorovaikutus vaikuttaa työn sujuvuuteen, mahdollisuuteen uudistaa toimintatapoja, työhyvinvointiin ja se lisää tiimin jäsenten työyhteisötaitoja. Tehokas työtoiminta edellyttää, että tiimin jäsenet toimivat perustehtävän mukaisesti puhaltamalla yhteen hiileen. Tiimissä työnjaon ja yhteistyön tulisi olla selkeää, unohtamatta kuitenkaan tiimitoiminnan tehokasta ohjausprosessia tiimivastaavan osalta. Jotta ryhmädynamiikka tiimissä toimii, se vaatii aikaa, yhteisistä pelisäännöistä sopimista ja yhteisen arvomaailman auki puhumista. Ryhmädynamiikan kannalta kukaan tiimin jäsen ei voi jättäytyä ryhmäytymisen ulkopuolelle, mikä voi olla haastava tehtävä tiimin muodostamisessa. Tämän vaiheen jälkeen pystytään jäsentämään ryhmälle yhteiset tavoitteet tiimityöskentelyn onnistumiseksi. (Tiuraniemi 2004, 61; Karhapää, Laulainen & Kivinen 2015, 162; Eskola 2016, 11.)

### 3.3 Tiimitoiminnan kehittäminen

Työyhteisön kehittäminen organisaatiossa voi saada aikaan positiivista muutosta työkuultuuriin, työyhteisön toimintatapoihin, työprosesseihin ja vuorovaikutussuhteisiin. Työyhteisön kehittämisessä tulee tarkkaan miettiä, että mitä muutoksia halutaan saada aikaan eli mitä pyritään muuttamaan, miten muutokset tullaan toteuttamaan sekä mitkä tekijät vaikuttavat muutoksessa ja miten ne vaikuttavat muutoksessa. (Alasoini 2007, 87.) Organisaatiossa yhteistyön ja työnjaon sujuminen on keskeinen näkökulma. Mikäli toiminnot koordinoidaan hyvin, ne toimivat ja kehittyvät, mutta se vaatii kokonaiskuvan näkemistä tiimin tavoitteista ja toimintatavoista. Lisäksi tiimityö vaatii taloudellisia investointeja, kuten henkilöstön kouluttamista, aikaa ja henkilöstön vahvaa sitoutumista organisaatioon. Tiimin toimintaa kehitettäessä tulisi huomioida tiimin jäsenien roolit tiimissä sekä jokaisen oma vastuu tiimin toiminnan ja työn tuloksellisuuden turvaamiseksi. Tiimitoiminnan kehittämisessä on tärkeää nostaa esille myös se, miten yksilöiden erilaiset näkökulmat asioihin ja työn asiantuntijuus saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaatiossa tiimitoiminnan kehittyessä ja tiimin alkamissa toimia voi tiimin jäsenille olla palkitsevaa ja motivoivaa, kun nähdään oman työpanoksen tuottamat positiiviset tulokset. Organisaatiossa tiimitoiminnan kehittäminen onnistuessaan voi tuottaa korkeatasoista palvelua, lisätä potilasturvallisuutta, henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä näkyvää johtamista. (Huusko 2003, 436; Mäntynen, Vehviläinen-Julkunen, Miettinen & Kvist 2015, 21; Tiuraniemi 2015, 62, 65.)

Eri kypsyysvaiheiden kautta voidaan tarkastella tiimitoimintaa ja tiimin kehittymistä tiimiksi. Ympäristön asettamien muutostarpeiden kautta tiimit kohtaavat erilaisia haasteita eri kypsyysvaiheissa. Muotoutumisvaihe on ensimmäinen kypsyysvaihe, jolloin tiimi rakentaa identiteettiään, yhteistä tavoite- ja tulevaisuuden kuvaa, mutta vuorovaikutuksen tasolla tiimi ei vielä toimi sujuvasti yhteistyössä. Tässä vaiheessa tiimin keskuudessa esimiehellä on vielä vahva rooli. Ristiriitavaihe on toinen tiimin kypsyysvaihe, jonka aikana tiimin toiminnassa on nähtävissä negatiivisia asioita ja samanaikaisesti tiimi kyseenalaistaa omia sisäisiä käytänteitään. Ryhmän rakentumisvaihe on kolmas tiimin kypsyysvaihe. Tässä vaiheessa suurimpia ristiriitoja on ratkaistu, tiimin keskuudessa alkaa näkyä myönteisyyttä ja yhteen hiileen puhaltamisen tunnetta on selvästi havaittavissa. Esimiehen rooli johtamisesta on muuttunut tiimin tasavertaiseksi tukijaksi. Näiden

kaikkien kypsyysvaiheiden kautta tapahtuu tiimin viimeinen muodostuminen huipputiimiksi. Kypsyysvaiheiden läpi käyneenä tiimi pystyy ohjaamaan ja johtamaan omaa toimintaansa huipputiiminä. Työhyvinvointia ja työturvallisuutta riskeeraamatta huipputiimi pystyy organisoimaan, arvioimaan, kehittämään sekä mukauttamaan omaa toimintaansa tiimissä. (Ilmarinen s.a., 10.)

### 3.4 Tiimivastaavan työnkuva

Tiimivastaavan koulutuksen sisältyy kahdeksan eri osa-aluetta, joita ovat tiimitoiminta ja itsetuntemus, tiimin ryhmadynamiikka ja vuorovaikutustaidot, tiimitoiminnan kehittäminen, tiimivastaavan työnkuva, asiakkuusosaaminen, työturvallisuus ja työhyvinvointi, ihmisten ja toiminnan johtaminen sekä ongelmatilanteet ja ratkaisutaidot. (Ammattiopisto Lappia 2016.)

Työelämän vaatimuksiin on heijastunut yhteiskunnan nopea muutos. Työntekijöille ja työyhteisölle yhä monimutkaisempien ongelmien ratkaiseminen, tiedon epävarmuus sekä tiedon jatkuva kasvu luovat uusia odotuksia. Organisaatioissa näihin odotuksiin on pyritty vastaamaan luomalla tiimityön malli. Sillä on suuri merkitys, kuinka tiimityön malli organisaatiossa käynnistetään. Yhteistoiminnallisesti käynnistetty tiimi tuottaa huomattavasti parempia tuloksia kuin äkkiä pystytetyt pakkotiimit. Tarkoituksena on, että tiimi toimii itseohjautuvasti ja tiimin tavoitteiden saavuttamista luotsaa tiimivastaava, koska tiimin sisällä on aina jonkinlainen valvonta, joka koskee työn sujuvuutta kokonaisuudessaan. Tiimivastaavan rooli tiimissä on haastava, sillä on huomioitava kaikkia tiimin jäseniä yksilöllisesti mutta kuitenkin niin, että tiimi on toimiva ryhmä ja sillä on tavoitteet, joiden saavuttamiseksi tehdään yhteistyötä. Tiimivastaavan vastuulla on koko tiimin tuloksellisen yhteistoiminnan tukeminen. Tiimivastaavan roolina on aktiivisesti kannustaa ryhmän sisäistä kommunikaatiota, lisätä yhteistyötä tiiminä ja kohottaa tiimin yhteishenkeä. (Palonen, Hakkarainen, Talvitie & Lehtinen 2003, 14; Huusko 2003, 436; Koivisto & Vartiainen 2006, 27; Kuittinen 2007, 60.)

Tiimityöhön siirryttäessä tiimivastaavalla on merkittävä rooli, koska uudessa tilanteessa tiimivastaavalla on vastuu tiimin johtamisesta ja tiimin kehittämisestä kohti huipputiimiä. Huipputiimiksi kehittyminen vaatii tiimin sisäistä johtamista. Tiimissä sisäinen johtaja on tiimin jäsen, jolle kuuluvat samat tehtävät, roolit ja vastuut kuin muille tiimin jäsenille. (Sanerma 2009, 113.) Tiimivastaavan

työnkuvaan kuuluu huolehtia, että työyhteisössä tiimin yhteiset tavoitteet toteutuvat. Tiimivastaava ohjaa tiimiä kohti yhteistä päämäärää. Tiimivastaava ottaa vastuuta tiimin johtamisesta, huomioi tiimin kokonaisuudessaan, tukee perustehtävien suorittamista ja toimii tiedottajana tiimin jäsenille sekä esimiehelle. (Koivukoski 2014; Mäki, Åsted-Kurki, Roos & Kylmä 2014, 198; Opetushallitus 2016.)

Tehtäväkokonaisuus eli se mistä työntekijä vastaa henkilökohtaisesti tai vastaa yhdessä muiden kanssa, on oltava selvillä jokaiselle työntekijälle. Esimiehen tulee käydä läpi tehtäväkokonaisuudet ja vastuut, joita niihin liittyy sekä työn organisointi jokaisen työntekijän ja koko tiimin kanssa, joita muutokset työyhteisössä koskevat. Tällä tavalla varmistetaan henkilöstön osaaminen, työmäärän hallittavuus, työn hallittavuus ja saumaton toimintatapa työn tekemiseen. Yksittäisiä tehtäviä ei kannata alkaa luetteloimaan ja työnkuvia ei kannata perustaa tehtäväluetteloinnin mukaisesti. Eri henkilöstöryhmien ja tiimien työ liittyy usein toisiinsa. Terveystieteiden organisaatiossa toimintaperiaatteet, vastuut ja vastuunjaot tulee olla selvillä kaikille, jotka työyhteisössä toimivat. Organisaatiossa, jossa muutoksia työnkuviin ja työnjakoihin tehdään, on perusteltua laatia kirjalliset ohjeet työyhteisölle muuttuneesta tilanteesta. Kirjallisissa ohjeissa on perusteltua selvittää uudistetut yleiset toimintaperiaatteet, vastuuhenkilöt, uudet tehtäväjaot eri henkilöstöryhmille ja muutosten aiheuttamat vaikutukset esimerkiksi potilaisiin sekä työyhteisöön. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009, 24–25.)

### 3.5 Asiakkuusosaaminen

Kun aloitetaan pohtimaan työn organisointia ja priorisointia on tavoitteena lähteä liikkeelle siitä, että työyhteisö kyseenalaistaa omia työtapojaan. Siksi näin, että työyhteisössä ei tehdä turhaa työtä vailla perustetta ja vedoten siihen, että aina ennenkin on tehty näin. Työyhteisössä perustehtävän toteuttaminen tulee nostaa keskustelun aiheeksi toimintatapoja muutettaessa. Työntekijöiden tulee yhdessä ja erikseen pohtia kriittisesti toimintatapoja, joista tulee luopua sekä mitä täytyy ehdottomasti säilyttää. Hoitotyön kehittämisen asiakaskeskeisesti sekä asiakkuusosaamisen on todettu lisäävän terveystieteiden palvelujen laatua, toimintaa ja tulosta. Organisaatiossa julkisten palvelujärjestelmien kehittäminen tehokkaammaksi toiminnaksi onnistuu parhaiten, kun mukaan otetaan innovoimaan parhaiten käytännön työprosessit tuntevat ja tietävät työntekijät. Organisaatiossa työskentelyprosessien kehittäminen lisää palvelujärjestelmiä tehokkaammaksi toiminnaksi ja

se näkyy asiakkaiden tarpeita vastaavina palveluina. Organisaatiossa toimintatapoja, jotka ovat jo vanhentuneita, on arvioita ja kyseenalaistettava, jotta saadaan uudistettua työn tekemistä, lisättyä yhteistyötä sekä muutoksia järjestelmien toimivuuteen. Sairaalaorganisaatiossa tiimin toiminnassa on oltava moniammatillista asiantuntijuutta, yhteistyötä sekä hoitotapojen kehittämistä eri ammattiryhmien välillä, koska se tukee potilaan laadukkaan ja turvallisen hoidon kokonaisuutta. (Heikkinen 2012, 35, 40; Vigoda-Gadot & Beerli 2012; 577; Suhonen, Leino-Kilpi, Gustafsson, Tsangari & Papastavrou 2013, 89–90; Aalto 2014, 231–232.)

### 3.6 Työturvallisuus ja työhyvinvointi

Työorganisaatioiden strateginen kilpailutekijä on henkilöstön osaaminen. Työhyvinvoinnista ja osaamisen johtamisen yhteydestä on nykyaikana paljon käyty keskustelua. Kehittykö ja kanavoituuko osaaminen toiminnaksi vain, jos organisaatiossa on hyvinvoiva henkilöstö ja mikäli näin on, silloin henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen voidaan nähdä osaamisen johtamisen tärkeänä osana. Henkilöstön osaamisen kehittymisen edellytyksenä on työhyvinvointi ja toisaalta osaaminen kehittää työhyvinvointia. Työelämän tarjoama oppimismahdollisuus ja hyvä osaaminen voivat edistää työhyvinvointia. Työn sekä työprosessien merkitys, yksilön, organisaation ja yhteiskunnan vuorovaikutus sekä organisaation sosiaalinen ympäristö ja johtaminen ovat nousseet esille viime aikaisissa työhyvinvointia kartoittavissa tutkimuksissa. (Laine 2015, 30, 34.)

Työpaikoilla työturvallisuus sekä työhyvinvointi ovat kaikkien yhteinen asia ja ne ovat merkittävässä asemassa nykyajan työyhteisössä. Työpaikka, joka on turvallinen, työntekijät viihtyvät sekä voivat hyvin, mahdollistaa yrityksen menestymisen ja työntekijöiden hyvät työsuoritukset sekä pidemmät työurat. Työssään paremmin jaksavat ne työntekijät, jotka hallitsevat omaa työtään, ovat motivoituneita tekemään sitä, osallistuvat aktiivisesti oman työyhteisön toimintaan sekä työtään koskevaan päätöksentekoon. Työnhallinta tarkoittaa sitä, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työolosuhteisiin ja työn sisältöön, kun taas työn vaatimus tarkoittaa säännöllisiä tehtäviä, jotka kuuluvat työntekijän harjoittamaan ammattiin. Työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat esimiehen tuki, turvallinen työympäristö, työyhteisön ilmapiiri sekä organisaation toimintakulttuuri. Työntekijän työhyvinvointiin voi vaikuttaa oleellisesti työhön liittyvät voimavarat.

Organisaatiossa tulisikin kiinnittää huomiota työn, työyhteisön ja työympäristön kehittämiseen. Toki yksilöllisillä tekijöillä on myös suuri rooli työntekijän hyvinvoinnissa. Työntekijän hyvä itsetunto ja asenne lisäävät hyvinvointia työssä, lisäksi nämä vaikuttavat työntekijän työkykyyn. Työntekijöiden työhyvinvointiin on syytä kiinnittää huomiota heti työuran alkumetreiltä asti, sillä työhyvinvointiin panostaminen näkyy vielä pitkän ajan kuluessakin. (Suhonen, Stolt, Gustafsson, Katajisto & Puro 2012, 29; Stenman, Vähäkangas, Salo, Kivimäki & Paasivaara 2014, 33; Airila 2015, 295.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä jäsenten keskinäinen luottamus, avoin vuorovaikutus ja työyhteisötaidot lisäävät hyvää ryhmähenkeä. Toisten työntekijöiden arvostaminen, avun tarjoaminen ja yhteinen vastuu työn tuloksesta kertovat työyhteisön hyvästä ilmapiiristä. Ihmisillä on oikeus erilaisuuteen, erilaisuus on usein työyhteisön vahvuus. Eri-ikäisistä ja erilaisista ihmisistä koostuva työyhteisö lisää tutkimusten mukaan innovatiivisuutta. Työn organisoituessa niin, että työntekijä saa tukea työlleen ja voi hyödyntää työssään parhaita ominaisuuksiaan sekä omaa osaamistaan, motivoi työntekijää työn suorittamiseen laadukkaasti. Työntekijän työssä onnistuminen näkyy työn tuloksessa, työn ilona ja asiakkaiden tyytyväisyydessä. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 8.)

### 3.7 Ihmisten ja toiminnan johtaminen

Sairaalaorganisaatiot käyvät läpi muutospaineita, jotka vaativat tekemään muutoksia ja uudistuksia organisaatiossa. Siirtyminen tiimityöhön on yksi hyvä esimerkki uusista muutoksista, ne voivat aiheuttaa monia haasteita, jotka tulisi tunnistaa jo heti alkuvaiheessa. Ihmisten ja toiminnan johtaminen asettaa haasteita muutoksille sekä myös se, kuinka säilytetään ohjaava ja valmentava työote kaikkien muutoksien keskellä. Ihmisten ja toiminnan johtamisessa on tärkeää huomioida ihmislähtöisyys, näkyvät eettiset teot sekä piirteet, eettisesti määritelty vaatimustaso, yksilöiden vastuuttaminen ja tiimin päätöstentekojen prosessointi. Tiimin johtamisessa tulee varmistaa, että tiimillä on riittävästi tietoa työn tekemiseen. Tiimin johtamisessa tulee tiedostaa, että tiedon jakaminen voi aiheuttaa tiimin sisällä positiivista tai jopa negatiivista seurausta. Tiedon jakaminen voi olla myös yhteydessä tiimin toimintaan ja tiimin jäsenten hyvinvointiin. Siksi olisi hyvä, jos tiimillä olisi mahdollisuus itsenäisesti ohjata ja suunnata toimintaansa ympä-



ristön vaatimusten mukaisesti. Itsejohtoisen tiimin ajatuksena on, että jollain tiimin jäsenellä on johtajan rooli tiimissä. Itsejohtoisen tiimin tarkoituksena on, että se kykenee toteuttamaan sille määritettyjä tehtäviä itsenäisesti sen vastuun mukaisesti, joka on esimiehen kanssa sovittu etukäteen. (Tevameri 2010, 221, 235; Janhonen 2011, 83; Tomperi 2012, 57.)

Tiimissä johtajan rooli voi kestää lyhyen aikaa ja sitä vaihdetaan jäseneltä toiselle tai sitten siihen on valittu yksi henkilö määrittämättömäksi ajaksi. Hoitoalan moniammatillisessa tiimissä erilainen asema ja vastuu rajoittavat tiimin johtajan valintaa. Lakien sekä asetusten mukaan sairaanhoitajalla ja lähihoitajalla on erilainen asema sekä vastuu organisaatiossa. Sairaanhoitajat ja lähihoitajat yhdessä muodostavat perussuoritusyksikön eli tiimin, mutta työtehtävät tiimin jäsenille ja kaantuvat oman aseman sekä vastuun mukaisesti. (Taipale 2004, 60–61.) Tiimitoiminnan käynnistämisen vaiheessa tiimiin tulisi nimetä tiimivastaava. Heti alkumetreillä tiimivastaavan rooli tulisi selkiyttää työyhteisölle. Tiimitoiminnan käynnistämisessä tiimivastaavan tehtävänä on toimia keskustelevana yhteistyökumppanina tiimin ja esimiesten välillä. Tiimivastaavan tehtävään tarvitaan koulutusta, jossa opetetaan muutosta edistäviä työkaluja ja menetelmiä sekä vuorovaikutustaitoja. Tiimivastaavalle esimiehen tuki on tärkeässä roolissa varsinkin tiimitoiminnan alkuvaiheessa, koska tiimioppiminen ja jokaisen henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen tiimissä on haastava tehtävä tiimivastaavalle. (Mauno 2006, 30–31.)

### 3.8 Ongelmatilanteet ja ratkaisutaidot

Hoitajien käsitys inhimillisten suhteiden merkityksestä hoitotyössä on todettu tutkimusten mukaan olevan yhteydessä tiimioppimiseen ja tiimityöhön. Henkilöstön psykologisen turvallisuuden tunteen kokemuksella on positiivinen yhteys siihen, kuinka tiimissä opitaan asioita ja kuinka tehdään tiimityötä. (Ortega, Sánchez-Manzanares, Gil & Rico 2013; Kontkanen 2013, 92.) Mielipiteiden ilmaisu ja hoitoyön kehittäminen työyhteisössä on helpompaa, kun siellä vallitsee psykologinen turvallisuuden ilmapiiri. (Edmondson 1999, 350; West 2002; Kontkanen 2013, 92.) Tutkimusten valossa nähdään, kun alaisia johdetaan hyvin, se lisää työhyvinvointia, vaikuttaa työmotivaatioon ja haluun pysyä työpaikassa sekä haluun sitoutua organisaatioon. Lisäksi sillä on merkitystä työtyytyväisyyteen ja työkykyyn. Työyhteisön kannalta henkilöstön johtamisessa tärkeää on asenteisiin

vaikuttaminen, erityisesti negatiivisten asenteiden muuttaminen myönteisemmäksi. (Häggman-Laitila 2013, 306; Mäki ym. 2014, 197.) Parhaimmillaan tiimityöllä voidaan työyhteisössä edistää henkilöstön sitoutumista, vertaistukitaitoja, tiedon sisäistämiskykyä, yhteistyötaitoja ja vuorovaikutustaitoja. (Gijbels, Dochy, Van den Bossche & Segers 2005; Hoke & Robbins 2005; Jones 2009; Van Horn & Freed 2009; Doucet, Buchanan, Cole, McCoy 2013; Ofstad & Brunner 2013; Kontkanen 2013, 93.)

Ongelmien ilmaantuessa niitä käsitellään rakentavasti, epäonnistumisista ja virheistä puhutaan sekä vääriä käsityksiä oikaistaan. Kaikilta organisaatioilta edellytetään tuloksia, koska ilman johtamista tuloksia ei synny. Organisaatioissa jatkuvat muutokset ja pahimmassa tapauksessa kriisit edellyttävät osaamista yhä enemmän johtajalta. Organisaatiossa johtajan on kyettävä johtamaan ihmisiä hyvin työsuorituksiin myös niissä tilanteissa, missä taloudelliset, inhimilliset ja materiaaliset arvot sekä jopa ihmisten terveys ja henki voivat olla uhattuina. Muutosten tuulien puhaltaessa työelämään aina vaan useammin, tarvitaan sen rinnalle yhä enemmän johtamisen uskallusta ja osaamista. Organisaatiossa ristiriitatilanteet ovat osa arkea. Tärkeää on avoin suhtautuminen ristiriitatilanteisiin ja niiden aktiivinen käsittely työyhteisössä. Ristiriitatilanteiden käsitteleminen ja ratkaisun löytäminen, lujittaa tiimin yhteistyötä sekä parantaa tiimin kykyä ratkaista ongelmia tulevaisuudessa. Jos käy niin, että tiimi on kyvytön ratkaisemaan ongelmaa, silloin esimiehen tehtävä on puuttua tilanteeseen ja ratkoa ongelmaa yhdessä tiimin kanssa. (Lindgren 2008, 7; Savileppä 2010, 23; Häggman-Laitila 2013, 306; Mäki ym. 2014, 197.)

#### 4 SISÄTAUTIEN HOITOTYÖ

Lääketieteen osa-alueena sisätaudit ovat hyvin laaja alue. Tieto sisätautisten sairauksien eri mekanismeista, kehitymisestä, komplikaatioista ja ennusteesta lisääntyy jatkuvasti. Sen vuoksi hoitokäytänteet ovat muuttuneet monien sairauksien kohdalla ja tarkentuneet sekä tehostuneet. Sisätautien hoitotyö on laaja-alaista ja hoitohenkilökunnan ammatillisen osaamisen alueista korostuu potilaan kokonaisvaltainen hoitaminen, tarkkailu sekä ohjaaminen. Hoitohenkilökunnan tulee olla perillä erilaisista sisätautien sairauksista ja oireista, niiden tutkimisesta, riskitekijöistä ja lääketieteellisestä hoitamisesta. Tällöin voidaan ymmärtää potilaan tarpeita, antaa potilaalle tukea, neuvoja sekä ohjeita sairauden ja terveyden suhteen. (Kauppinen 2006, 5; Vauhkonen & Holmström 2012, 4; Ahonen, Blek-Vehkaluoto, Ekola, Partamies, Sulosaari & Uski-Tallqvist 2015, 97.)

Parhaan saatavilla olevan ajan tasaisen tiedon arviointi sekä harkittu käyttö sairauksien hoidossa ja terveyden edistämisessä määritellään näyttöön perustuvaksi toiminnaksi sekä näyttöön perustuvaksi hoitotyöksi. Tavoitteena on käyttää vaikuttavaksi tunnistettuja menetelmiä ja hoitokäytäntöjä potilaan hoidon tarpeen vastaamiseen. Potilaiden hoito sosiaali- ja terveystyöpalvelujen toimintayksiköissä yhtenäistyy näyttöön perustuvan toiminnan kautta. Näyttöön perustuva toiminta yhtenäistää koulutuksen toimintatapoja ja vahvistaa toiminnan tehokkuutta sekä vaikuttavuutta, lisäksi se myös lisää henkilöstön osaamista. Ihmisen terveys ja hyvinvointi ovat keskiössä kansallisen hoitotyön tavoiteohjelmassa. Siinä esille nousevat ihmisen terveyden edistäminen toimintaan yhdistettynä, johtamisen ja tukijärjestelmien kehittäminen sekä henkilöstön saatavuuden ja osaamisen edistäminen. Kansallisen hoitotyön tavoiteohjelman päämääränä on yhtenäistää näyttöön perustuvan tiedon käyttämistä hoitotyössä sekä asiakaslähtöistä hoitamista ja kehittää turvallisia toimintatapoja sekä hoitokäytäntöjä hoitotyössä. (Kasara, Paloposki, Holmia, Murtonen, Lipponen, Ketola & Hietanen 2004, 10–16; Ahonen ym. 2015, 16.)

Suomessa terveydenhuollon toimintaympäristö on muuttumassa ja siihen vahvasti vaikuttavat väestön ikärakenteen muuttuminen, terveyden eriarvoistuminen, palvelujen saatavuus ja toimintatapojen vaihtelu, tiukentuneet tuottavuusvaatimukset, muutokset palvelurakenteessa, muutokset johtamisjärjestelyissä sekä

terveydenhuollon jatkuva henkilöstövaje. Väestön terveyden edistäminen ja sairaiden mahdollisimman tehokas sekä vaikuttava hoitaminen tulevat olemaan suuri haaste terveydenhuollolle. Sen vuoksi tulisi kehittää uusia palvelumuotoja sekä pohtia henkilöstön resurssien hyödyntämistä parhaalla mahdollisella tavalla. (Ahonen ym. 2015, 16.)

#### 4.1 Sisätautien hoitotyö L-PKS:n vuodeosasto 5 A

Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiri tuottaa alueen väestölle ihmisläheisiä ja laadukkaita erikoissairaanhoidon palveluita omana toimintana. Organisaation toimintaa ohjaavat kaikilla toiminnan tasoilla arvot, joiden tavoitteena on hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. Toiminnan tulee olla vastuullista, tehokasta ja turvallista. Kunnioitus ja arvostus kohdistetaan asiakkaaseen, toisiimme sekä itseemme. Itsemääräämisoikeutta ja valinnanvapautta tulee kunnioittaa. Toimintoja kehitetään asiakaslähtöisesti ja avoimesti. Toimitaan tasa-arvoisesti ja tuloksellisesti yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Päästrategisia tavoitteita ovat vaikuttavuus, asiakas, prosessit ja henkilöstö. Vaikuttavuus työyhteisössä tarkoittaa, että hoitotyö on laadukasta, luotettavaa, vastuullista sekä asiakaslähtöistä. Potilaiden terveyttä ja hyvinvointia edistetään niin, että päivittäisistä toiminnoista selviäminen onnistuu, lisäksi potilasta tuetaan sairautessaan. Hoitoprosessien tulisi olla taloudellisia ja sujuvia. Asiakastavoite kattaa asiakaslähtöisyyden, potilasturvallisuuden, yhteistyön sujumisen eri toimijoiden kanssa sekä hyvän julkisuuskuvan ja imagon. Prosessit tavoitteena tarkoittaa laadukasta hoitoa, toimivia hoitoketjuja, henkilöstön oikeaa resurssointia ja toimivia työtiloja. Henkilöstön kohdalla tavoitteena on ammattitaitoinen, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö sekä henkilöstöresurssien oikea kohdentaminen. Lisäksi tavoitteena on vastuuntuntoinen ja toisiaan arvostava henkilöstö, joka luo hyvän työilmapiirin. (Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä 2017.)

Länsi-Pohjan keskussairaalan sisätautien vuodeosasto 5 A on akuuttiklinikan taustaosasto. Osastolla on 15 sairaansijaa. Toiminnan tarkoituksena on turvata akuuttiklinikan kautta tulevalle sisätautipotilaalle vuodeosastopaikka erikoissairaanhoidon piirissä, jos hoitoa ei voida antaa perusterveydenhuollossa akuutin sairastumisen aikaan. Potilaiden keskimääräinen hoitoaikataavoite osastohoidossa on 2–3 vuorokautta ja mikäli potilaan hoidon tarve on pidempi, arvioidaan

jatkohoidon tarve potilaan diagnoosin perusteella. Potilas voidaan kotiuttaa suoraan osastolta, jos potilaan kunto on sellainen, että hän pärjää kotona. Osaston erikoistuva lääkäri arvioi potilaan kunnan sekä tilanteen lääkärintarkannalla ja tarvittaessa jatkohoitopaikan tai kotiuttamisen. Osaston sujuvan toiminnan takaamiseksi tehdään tiivistä ja moniammatillista yhteistyötä sairaalan akuuttiklinikan, alueen terveyskeskusten, kotisairaanhoidon, kotipalvelun sekä myös muiden jatkohoitopaikkojen kanssa. Osastolla 5 A hoidettavat potilasryhmät ovat akuutit infektiopotilaat, geriatrinen yleistilan lasku ja vanhusten epäselvät oireet, laskimotukospotilaat, intoksikaatiopotilaat, akuutit alkoholisairaudet, endokrinologiset kriisitilanteet, ihotautipotilaat ja gastroenterologiset potilaat. Osastolla hoidetaan myös tarttuvia tauteja, jotka vaativat potilaan eristyshoitoa. Osasto 5 A:n vastuulääkärinä toimii ylilääkäri ja osaston lääkärinä toimii erikoistuva lääkäri. Hoitohenkilökuntaa johtaa hallinnollinen osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja. Hoitohenkilökuntaan kuuluu yksitoista sairaanhoitajaa ja kolme perushoitajaa. Lisäksi osastolla työskentelee osastosihteeri ja kolme laitoshuoltajaa. (Peltoniemi 2010.)

Osastolla 5 A annetaan laaja-alaista sisätautipotilaan kokonaisvaltaista hoitoa ja ohjaamista. Henkilöstön tulee olla perillä erilaisista sisätautien sairauksista, niiden tutkimuksista ja lääketieteellisistä hoidoista. Näin siksi, että potilaan tarpeita ymmärretään ja voidaan neuvoa, tukea sekä ohjata sairaudessa ja terveyden edistämässä. Hoitajan antamaa hoitoa eli hoitotyötä ohjaa hoitotyön tietoperusta eli hoitotiede. Osastolla 5 A hoitotyön päämääränä on potilaan hyvinvoinnin saavuttaminen, se tapahtuu hoitotyön tarpeen määrittelyn, suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin kautta. Potilaan hoitamisessa keskeisiä käsitteitä ovat ihminen, ympäristö, hoitaminen ja vuorovaikutus. Potilaita hoidettaessa pyritään mahdollisimman inhimilliseen ja korkeatasoiseen hoitamiseen resurssit huomioon ottaen. (Peltoniemi 2010.)

#### 4.2 Sisätautien hoitotyö L-PKS:n vuodeosasto 5 B

Länsi-Pohjan keskussairaalan arvot ja strategiat, jotka ohjaavat sisätautien vuodeosasto 5 A:n toimintaa on esitelty luvussa 4.1 ja täysin samat arvot ja strategiat ohjaavat sisätautien ja neurologian vuodeosaston 5 B toimintaa.

Länsi-Pohjan keskussairaalan osasto 5 B on sisätautien ja neurologian vuodeosasto, jossa on 17 sairaansijaa. Osastolla 5 B hoidettavat potilasryhmät ovat

akuutit diabetekseen liittyvät ongelmat, munuaissairaudet, verisairaudet, reumasairaudet, maksasairaudet ja neurologiset sairaudet. Osastolla hoidettavien sisätautipotilaiden hoito painottuu nefrologisten, hematologisten, endokrinologisten ja reumasairauksien hoitamiseen. Neurologisten potilaiden hoitaminen painottuu aivoverenkiertohäiriöihin, aivoinfarkteihin, spontaaneihin aivoverenvuotoihin, hui-maukseen, aivokasvaimiin, aivotulehduksiin, migreeniin, MS-tautiin, Parkinsonin tautiin, epilepsiaan, Myasthenia gravisin ja ALS-potilaisiin. Osastolla 5 B toimii tarkkailuysikkö, johon keskitetään akuuttivaiheen aivoverenkiertohäiriöpotilaiden hoitaminen. Osastolle potilaat voivat tulla läheteellä kutsuttuna eli lupapaikalle, akuuttiklinikan kautta tai potilassiirtona toiselta osastolta. Neurologisista potilaista suurin osa tulee päivystyksellisesti saamaan hoitoa tarkkailuysikköön. Osaston potilaat ovat usein iäkkäitä ja äkillisesti sairastuneita, lisäksi heillä voi olla kroonisia perussairauksia. Usein lupapaikalle tulevat potilaat ovat jo ennestään tuttuja ja heitä on hoidettu pitkään kroonisen perussairauden vuoksi. Osasto 5 B:llä toiminta-ajatuksena on tarjota laadukasta ja korkeatasoista erikoissairaanhoidoa yksikön erikoisalojen mukaisesti hoitoon tulevalle sisätauti- ja neurologiapotilaalle. Osaston sujuvan toiminnan takaamiseksi tehdään tiivistä ja moniammatillista yhteistyötä sairaalan dialyysiosaston, sisätautien poliklinikan, akuuttiklinikan, alueen terveyskeskusten, kotisairaanhoidon, kotipalvelun sekä muiden jatkohoitopaikkojen kanssa. Osasto 5 B:n vastuulääkärinä toimii ylilääkäri ja osaston lääkärinä toimii kaksi erikoistuvaa lääkäriä, lisäksi osastolla käyvät antamassa konsultointiapua kolme erikoislääkäriä. Hoitohenkilökuntaa johtaa hallinnollinen osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja. Hoitohenkilökunta koostuu kymmenestä sairaanhoitajasta ja seitsemästä perushoitajasta. Lisäksi osastolla työskentelee kaksi osastosihteeriä ja neljä laitoshuoltajaa. (Laaksola 2010.)

Osastolla 5 B annetaan laaja-alaista ja sisätauti- ja neurologiapotilaan kokonaisvaltaista hoitoa ja ohjaamista. Henkilöstön tulee olla perillä erilaisista sisätautisista- ja neurologisista sairauksista, niiden tutkimuksista ja lääketieteellisistä hoidoista. Näin siksi, että potilaan tarpeita ymmärretään ja voidaan neuvoa, tukea sekä ohjata sairaudessa ja terveyden edistämisessä. Hoitajan antamaa hoitoa eli hoitotyötä ohjaa hoitotyön tietoperusta eli hoitotiede. Osastolla 5 B hoitotyön päämääränä on potilaan hyvinvoinnin saavuttaminen, se tapahtuu hoitotyön tarpeen määrittelyn, suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin kautta. Hoitotyössä osastolla noudatetaan asiakaslähtöisyyttä eli kaikki potilaat ovat samanarvoisia ja potilaan

hoidossa aktiivisia vaikuttajia ovat potilas sekä potilaan omaiset. Potilaalla on myös oikeus saada ajan tasalla olevaa tietoa hoitoprosessista ja hoitosuunnitelmasta. Jokaisella henkilöstöön kuuluvalla on vastuu omasta työstä ja joustavasta työn jatkamisesta sekä tiedon siirtämisestä seuraavalle vuorolle. Avoimuus, luottavuus ja yhteistyö kaikkien toimijoiden kesken lisäävät potilaan laadukasta sekä kokonaisvaltaista hoitamista osastolla 5 B. (Laaksola 2010.)

## 5 PROJEKTIN TOTEUTTAMINEN

Dynaamisuus ja työyhteisöjen strategisen sykkeen kiihtyminen toimintaympäristöissä ovat johtaneet siihen, että organisaatiot ovat alkaneet kiinnittää huomiota toiminnan tehostamiseen ja muutoksista selviämisen kykyyn. Uusien sisäisten ja ulkoisten tavoitteiden asettaminen sekä saavuttaminen ei ole enää poikkeustilanne vaan jatkuva tilanne organisaatioissa, ja siihen liitetään usein helposti muunneltavia organisaatorakenteita. Pysyvän organisaation sisälle ja sen rinnalle muodostetaan projektiryhmiä sekä tiimejä. Projektit sekä tiimit ovat organisaation keino vastata toimintaympäristön muutoksiin ja hoitaa organisaation perustehtäviä tehokkaammin kuin se olisi muuten mahdollista. Yksilön kyky suorittaa tehtävästä, työn kehittäminen ja pulmallisten tilanteiden selvittäminen työyhteisössä on osaamista organisaatiossa. Osaamista tulisi osata johtaa työyhteisössä, jotta organisaatiota ja työyhteisöä voidaan kehittää jatkuvasti muiden muutosten mukana. Työyhteisö tasolla tapahtuva kehittäminen turvaa organisaation käyttöön osaavan henkilöstön ja etukäteen suunniteltu osaamisen johtaminen tarkoittaa tulevaisuuden ennakkointia henkilöstön osaamisen varmistamiseksi. (Ruuska 2008, 11; Laaksonen & Ollila 2017 175–179.)

Työyhteisöllä ja yksilöllä on valtava määrä osaamista hallussaan, sitä ei välttämättä tarvitse tuoda ulkopuolelta työyhteisöön, vaan voidaan hyödyntää työyhteisön omaa osaamista sekä hiljaista tietoa. Työyhteisön jokaisella jäsenellä on suuria määriä tietoa, jota hyödynnetään joka päivä sekä jokainen hetki tiedostaen tai tiedostamatta. Työyhteisössä organisaation tärkein resurssi on työntekijöiden tieto ja osaaminen. Tietojen ja taitojen osaamisen yhdistelmää kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Henkilökohtainen, puhumaton, kokemuksellinen ja tilannesidonnainen tieto tarkoittavat hiljaista tietoa, jota voi olla vaikea jakaa sekä ilmaista, koska se on syvästi juurtunut ihmisen toimintaan, kokemukseen, arvoihin ja tunnetiloihin. Organisaation johtaminen tulisi toteuttaa niin, että mahdollistetaan hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen. Hiljaisen tiedon esiin saaminen ja jakaminen työyhteisössä voi olla haasteellista, mutta täysin mahdollista toteutettavaksi. Onnistuakseen toivotulla tavalla se vaatii kasvokkain kohtaamista, aikaa, turvallista tilaa, vuorovaikutuksellisuutta ja rohkeutta omien uskomusten sekä kokemusten jakamiseen muiden kanssa. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2012, 9–10; Pohjalainen 2012, 1; Laaksonen ym. 2017, 175–179.)



Projektin toteutettiin yhteistyössä L-PKS:n sisätautien vuodeosaston 5 A ja 5 B työyhteisöjen kanssa järjestämällä erilaisia työpajoja, esimerkiksi molempien osastojen yhteisissä kehittämisiltapäivissä ja osastotunneilla.

### 5.1 Rajaus, liittymät ja organisointi

Organisointi tarkoittaa sitä, että ihmiset liittyvät yhteen saavuttaakseen sellaisia päämääriä, joihin he eivät yksinään pystyisi. Organisaatio on väline sille, että syntyy yhteisö, jolla on tavoitteita. Asioita tulisi tarkastella monesta eri näkökulmasta ja pyrkiä löytämään perimmäiset tekijät, kun asetetaan tavoitteita sekä rajoituksia, jotka ovat projektin lopputuloksessa tärkeitä. Kun projektia rajataan, tulee päättää se, mitä lopputuloksia projekti tuottaa ja mistä osista lopputulokset tulevat muodostumaan sekä mitä toiminnallisia ominaisuuksia halutaan ja vaaditaan lopputulokselta. Projekti tulisi rajata niin, että siitä tulee looginen kokonaisuus ja se voidaan toteuttaa kohtuullisessa ajassa. (Ruuska 2008, 55, 186–187.)

Tämän opinnäytetyön toteutus oli projekti ja projektin viitekehys oli rajattu tiimityöhön ja tiimivastaavan työnkuvaan. Opinnäytetyön tarkoituksena oli L-PKS:n sisätautien vuodeosastojen 5 A ja 5 B henkilöstön kanssa yhdessä pilotoida tiimivastaavan työnkuva yhtenäiseksi niin, että se soveltui käytettäväksi molemmille sisätautien vuodeosastoille. Opinnäytetyön tavoitteena oli ottaa käyttöön yhteneväiseksi pilotoitu tiimivastaavan työnkuva infektio-, sisätauti-, neurologia-, nefrologia- ja hematologiatiimeihin L-PKS:n sisätautien vuodeosastoille 5 A ja 5 B.

Projekti onnistuessaan saavuttaa sille asetetun tavoitteen, määrättyssä ajassa tehokkaasti voimavaroja käyttäen ja organisaation perustehtävän näkökulmasta on mahdollisuus saavuttaa optimaalisin tapa toimia. Onnistuessaan projekti vaatii erityistä panostamista ja etenkin ajallista panostamista, mutta projekti ei toimi ilman huolellista suunnittelua ja valmistelua. Projekti vaatii todellisuudessa tekijöiltään systemaattista panostamista sekä oikein mitoitettuja ajallisia ja taloudellisia resursseja, mutta parhaimmillaan se edistää uusien toimintamallien sekä käytäntöiden käyttöönottoa. (Paasivaara ym. 2011, 27, 30–31.)

Projektin operatiivisesta johtamisesta sekä siihen liittyvästä päätöksenteosta on selkeästi erotuttava erilleen projektin ohjaus. Ohjauksen toteuttaminen nousee

sitä tärkeämmäksi, mitä suurempi ja moniulotteisempi hanke on kyseessä. Projektisuunnitelmassa on etukäteen suunniteltu ohjauksen sisältö, muoto ja projektin toteutustapa. Vuorovaikutus, dialogi ja luottamuksen aikaansaaminen sekä ylläpitäminen projektin avainryhmiin ovat projektin ohjauksen ydintehtäviä. (Rissanen 2002, 110; Paasivaara ym. 2011, 45–47.) Projektilla tulee aina olla oma ohjausryhmä, joka seuraa projektin etenemistä, aikataulua, kustannuksia, voimavarojen käyttöä ja tarvittaessa voivat tehdä päätöksiä. Projektin eri vaiheessa tarvitaan erilaista osaamista, joten sen vuoksi projektiin kuuluu aina projektiryhmä, jotka ovat projektiin nimettyjä asiantuntijoita ja vastaavat käytännön toteutustyöstä erityisalueensa osalta. (Ruuska 2008, 144, 150; Paasivaara ym. 2011, 45–47.)

Tämän projektin projektipäällikkö oli Minna Horttanainen. Projektiryhmän jäsenenä toimivat työelämän mentori, hallinnollinen osastonhoitaja Kirsti Laaksola ja osaston 5 A ja 5 B henkilöstö. Projektin ohjausryhmään kuuluivat koulun puolesta ohjaava opettaja, yliopettaja Airi Paloste ja työelämän mentori Kirsti Laaksola. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, sisätautien vuodeosastot 5 A ja 5 B.

## 5.2 Toteutus

Projektisuunnitelmassa tulee määritellä ne konkreettiset tavoitteet, joita lopputuloksen saavuttaminen edellyttää ja arvioidaan hyödyt, joita projektin lopputuloksen avulla voidaan mahdollisesti saavuttaa. Projektisuunnitelman pääpaino on siinä, että kuka tekee, mitä tekee ja mihin mennessä asiat on tehty. Projektin edetessä on tarkennettava määrittelemällä, miten projektin lopputuote saadaan aikaan, jotta suunnitelma palvelisi toteutusprosessia eli etukäteen suunnitellaan työkokonaisuuksien tarkka sisältö ja suoritusjärjestys. (Ruuska 2008, 179, 185.) Opinnäytetyön tutkimussuunnitelmaa laatiessa kävi selväksi, että molempien sisätautiosastojen henkilöstö tullaan ottamaan mukaan pilotoimaan tiimivastaavan työnkuvaa. Ihan alussa oli jo tiedossa, että molempien osastojen yhteisiä kehittämisiltapäiviä ja osastotunteja tullaan pitämään yhdessä ja niissä tullaan käymään systemaattisesti läpi tiimityön mallia aloittaen ihan alusta, koska aikaisempaa kokemusta tiimityöstä ja tiimivastaavan työnkuvasta osastoilla ei ollut. Useiden tutkimusten mukaan, kun organisaatiossa lähdettiin muuttamaan työyhteisön

toimintatapoja, tulisi se tehdä yhteistyössä ja hallitusti niin, että kokonaiskuva toimintatapojen muutoksesta olisi selkeästi henkilöstön tiedossa. Lisäksi vuorovaiikutuksen sekä tiedottamisen tulisi olla onnistunutta, koska silloin voidaan välttyä monilta konflikteilta alkuvaiheessa ja muutosvastarinta työyhteisön kehittämiseen voisi jäädä suppeaksi.

L-PKS:n Selkäsaari-kabinetin kokoustilassa 8.12.2016 klo 12.00–13.00 pidettiin ensimmäinen palaveri syksyllä opintonsa aloittaneiden ylemmän ammattikorkeakoulun, terveyden edistämisen opiskelijoiden opinnäytetöistä. Palaverin tarkoituksena oli Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirille valmistuvista opinnäytetöistä opiskelijoiden lyhyt esittely omista opinnäytetyön aiheista ja palaute opinnäytetyön aiheista. Palaverissa olivat mukana yliopettaja Airi Paloste, ylihoitaja Sirkka Tuunainen, ylihoitaja Maritta Rissanen, ylihoitaja Tiina Puotiniemi ja opiskelijoita seitsemän. Minna Horttanainen esitteli oman opinnäytetyön aiheen, joka oli tiimivastaavan työnkuvan pilotointi L-PKS:n sisätautien vuodeosastoille 5 A ja 5 B. Opinnäytetyö kuvattiin projektityönä tiimivastaavan työnkuvan teoriapohjaan viitaten ja se tulitaiisiin pilotoimaan käyttöön sisätautien vuodeosastoille 5 A ja 5 B. Ylihoitaja Sirkka Tuunainen toi esille, että aiemmin L-PKS:n akuuttiklinikalle oli tehty osastonhoitaja Katariina Luokkalan toimesta tiimivastaavan työnkuvat ja sitä kannattaisi hyödyntää opinnäytetyössä mukana. Ylihoitajat totesivat opinnäytetyön aiheen olevan hyvä ja tarpeellinen, koska tiimityö oli ajankohtainen aihe terveydenhuollossa. Jokainen esitteli oman opinnäytetyön aiheen ja sai siitä palautteen ylihoitajilta. Palaverin lopuksi todettiin, että tutkimusluvut sai ylihoitajilta, kuten myös tutkimussuunnitelmat ja tutkimussitoumukset hoidettiin ylihoitajien kautta. Kaikki mukana olevat totesivat palaverin olevan tarpeellinen ja opinnäytetöiden tekemisen sai virallisesti aloittaa.

Ensimmäinen kehittämisiltapäivä pidettiin L-PKS:n Selkäsaari-kabinetin kokoustilassa 18.1.2017 klo 14.00–16.00. Kehittämisiltapäivässä olivat mukana medisiinisen tulosalueen ylihoitaja Sirkka Tuunainen, hallinnollinen osastonhoitaja Kirsti Laaksola ja apulaisosastonhoitaja Asta Peltoniemi, Minna Horttanainen sekä henkilöstöstä sairaanhoitajia kuusi ja perushoitajia kolme. Minna Horttanainen oli valmistellut esityksen tiimityön mallista ja esitteli mallia powerpoint esitystä apuna käyttäen. Tiimityön malli oli koottu Lappian tiimivastaavan koulutuksen sisällön mukaisesti ja sitä oli täydennetty tieteellisellä tiedolla. Tämän vaiheen jälkeen

koko henkilöstö yhdessä pohti tiimijattelua eli mitä tiimityö oli ja mitä se molemmilla osastoilla käytännön hoitotyössä tulisi tarkoittamaan. Yhdessä pohdittiin myös sitä, miten tiimityö onnistuisi mukana käytännön työssä. Tuolloin päädyttiin siihen, että jokaisen työntekijän tulisi olla tietoinen tiimityön mallista ja sovittiin, että Minna Horttanainen esittelisi aihetta osastotunneilla niin kauan, että jokainen työntekijä oli tiimityön mallin käynyt kuuntelemassa.

Yhdessä pohtien päädyttiin siihen, että tiimin pelisäännöt olisivat yhteisiä, konkreettisia sopimuksia tiimille tärkeistä asioista. Esimerkkinä tästä nostettiin esille haavanhoito eli tiimivastaavan ohjaamana tiimissä tullaan luomaan yhteiset toimintasäännöt haavanhoitoon ja kaikki sitoutuivat toimimaan sovitun haavanhoito ohjeistuksen mukaan. Näin toimittuna etsittiin yhteistä toimintamallia molemmille osastoille. Toisena esimerkkinä esiin nousi nefrologinen potilas eli mietittiin yhdessä mikä hoitotyön näkökulmasta oli hyvin, mikä huonosti ja mitä ongelmia nefrologisen potilaan hoitamisessa oli. Lisäksi pohdittiin, että mitä koulutusta tullaan tarvitsemaan nefrologisen potilaan hoitotyön parantamiseksi. Näiden yhdessä käsiteltyjen asioiden pohjalta valittiin jokaiseen tiimiin parannettavia asioita, joita lähdettiin viemään eteenpäin. Kehittämisiltapäivässä päätettiin, että tiimejä muodostetaan yhteensä neljä ja tiimien muodostamiseen vaikutti molempien osastojen hoidettavien sairauksien erikoisalajat. Tiimejä olivat infektioitiimi, sisätautiitiimi, neurologiatiimi sekä nefrologia- ja hematologiatiimi. Yhdessä päätettiin myös siitä, että molemmilta osastoilta valittiin kaksi tiimivastaavaa tiimeihin eli yhteensä neljä tiimivastaavaa, jotka olisivat kaikki ammatiltaan sairaanhoitajia. Infektioitiimin ja sisätautiitiimin tiimivastaavat tulivat osastolta 5 A, neurologiatiimin sekä nefrologia- ja hematologiatiimin tiimivastaavat tulivat osastolta 5 B. Lähiesimies lupasi antaa tukea tiimivastaaville varsinkin alkutilanteessa, kun tiimivastaavat tiimeihin tullaan nimeämään ja tiimien kokoonpanoa lähdetään muodostamaan. Sovittiin tavoitteeksi tammikuun aikana nimetä jokaiselle tiimille tiimivastaava ja sen jälkeen tullaan mahdollisimman nopeasti muodostamaan tiimien kokoonpano. Tiimipalaverin käytänteitä jäätettiin vielä miettimään.

Kehittämisiltapäivässä yhdessä pohtien tultiin siihen tulokseen, että jatkoa ajattelun perehdytään yhdessä tiimityöhön, keskustellaan avoimesti siitä, että mitä pitäisi tehdä, mitkä asiat vaatisivat parantamista sekä miten tiimien tiedonkulkua voitaisiin tulevaisuudessa parantaa. Tuolloin päätettiin myös se, että vastuun

kantaminen päivittäisistä tiimin asioista olisi tiimivastaavan tehtävä ja jokainen vakituisesta henkilökunnasta kuuluisi johonkin tiimiin, sitoutuisi tiimityöhön, ottaisi vastuuta tiimissä ja henkilöön voisi luottaa. Kaikki olivat yksimielisiä siitä, että tiimin jäsenillä olisi vastuu hoidon kehittämisestä ja toimivuudesta sekä toteutuksesta. Tuolloin sovittiin, että Minna Horttanainen kävisi tekemässä haastattelun akuuttiklinikan osastonhoitaja Katariina Luokkalalle tiimityöstä, koska hän oli kehittänyt tiimityön mallia akuuttiklinikalle. Näihin konkreettisiin asioihin päädyttiin ensimmäisessä kehittämisiltapäivässä ja henkilöstö käytti hyvin puheenvuoroja sekä olivat mukana suunnittelemassa tiimitoiminnan aloittamista molemmille osastoille. Lopuksi sovittiin, että katsotaan missä vaiheessa tiimityö olisi keväällä menossa, joten päätettiin pitää molempien osastojen yhteinen kehittämisiltapäivä toukokuussa.

Palaveri 23.1.2017 klo 12.00–14.00, johon osallistuivat hallinnollinen osastonhoitaja Kirsti Laaksola ja apulaisosastonhoitaja Asta Peltoniemi sekä Minna Horttanainen. Paikkana oli L-PKS:n hallinnollisen osastonhoitajan työhuone ja aiheena oli tiimivastaavien valinta tiimeille. Kirsti Laaksola oli etukäteen jo kysynyt suostumuksen henkilöiltä, joita oli suunniteltu tiimivastaaviksi tiimeille. Jokainen ehdotettu henkilö oli suostunut tiimivastaavaksi yhdelle tiimille. Minna Horttanainen oli infektioitiimin tiimivastaava, Johanna Miettunen oli sisätautiitiimin tiimivastaava, Helena Isonikkilä oli neurologiatiimin tiimivastaava ja Paula Puolakka oli nefrologia- ja hematologiatiimin tiimivastaava. Yhdessä sovittiin, että tiimivastaavat julkistetaan seuraavalla osastotunnilla ja myös tuolloin tullaan aloittamaan tiimien muodostaminen Minna Horttanaisen toimesta. Palaverissa päätettiin, että aikaa tiimien muodostamiseen oli 24.1–28.2.2017 välisenä aikana ja mikäli henkilöstö ei ollut tuohon mennessä valinnut tiimiä itselleen, niin silloin tiimin valinnan tekisivät Kirsti Laaksola, Asta Peltoniemi ja Minna Horttanainen. Asiaa perusteltiin sillä, että jokaisen tulisi kuulua johonkin tiimiin ja olla mukana työyhteisön kehittämisessä.

Osastotunti 24.1.2017 L-PKS:n vuodeosasto 5 B:n henkilöstön taukokuoneessa klo 14.00–15.00. Osastotunnille osallistui apulaisosastonhoitaja Asta Peltoniemi, Minna Horttanainen, sairaanhoitajia viisi ja perushoitajia kolme. Minna Horttanainen kävi läpi saman tiimityön mallin, joka esiteltiin kehittämisiltapäivässä

18.1.2017. Osastotunnin lopuksi pohdittiin yhdessä tiimityön merkitystä käytännön työssä eli kuinka tiimityö näkyisi tiimien sisällä. Tässä pohdinnassa tultiin siihen tulokseen, että ensimmäisenä tiimien tehtävänä oli lähteä päivittämään potilaiden hoito-ohjeet nykyaikaan ja tuoda niihin mukaan näyttöön perustuvaa hoitotyötä. Samalla päätettiin, että jokainen saisi itse valita tiimiin, johon haluaisi kuulua eli tiimien valinta perustui vapaaehtoisuuteen. Apulaisosastonhoitaja Asta Peltoniemi julkisti tiimeille valitut tiimivastaavat ja antoi luvan aloittaa tiimien muodostamisen. Tuolloin kerrottiin, että aikaa tiimien muodostamiseen oli 24.1–28.2.2017 välisenä aikana ja jos henkilöstö ei ollut valinnut tiimiä itselleen, niin silloin tiimin valinnan tekisivät Kirsti Laaksola, Asta Peltoniemi ja Minna Horttanainen. Asiaa perusteltiin sillä, että jokaisen tulisi kuulua johonkin tiimin ja olla mukana työyhteisön kehittämisessä.

24.1.2017 Minna Horttanainen laitoi tiimien valintalaput esille L-PKS:n apulaisosastonhoitaja Asta Peltoniemen työhuoneen seinälle ohjeistuksen kanssa ja aikataulun saattamana.

Osastotunti 7.2.2017 L-PKS:n vuodeosasto 5 B:n henkilöstön taukokuoneessa klo 14.00–15.00. Osastotunnilla läsnä olivat hallinnollinen osastonhoitaja Kirsti Laaksola, apulaisosastonhoitaja Asta Peltoniemi, Minna Horttanainen, sairaanhoitajia kuusi ja perushoitajia neljä. Minna Horttanainen kävi läpi kehittämisiltapäivässä 18.1.2017 esiteltyä tiimityön mallia. Suurin osa henkilöistä suhtautui innostuksella tiimityöhön, mutta mukana oli myös muutama henkilö, jotka vastustivat tiimityön mallia. Vastustajilla oli perusteluna, että he eivät haluaisi muuttaa työyhteisön toimintaa ja työn tekemisen mallia. Asiasta keskusteltiin yhdessä ja päätettiin, että jätetään tiimityömalli hautumaan vähäksi aikaa. Tällä välin jokainen henkilö saisi itsekseen pohtia ja sisäistää asiaa omaan tahtiin sekä etsiä positiivista näkökulmaa työyhteisön kehittämiseen. Tiimivastaavan roolista keskusteltiin yhdessä ja tultiin siihen tulokseen, että tiimivastaavalla oli vetovastuu tiimien toiminnasta sekä tiimien sisäisestä toiminnasta. Minna Horttanainen totesi lopuksi, että molempien osastojen henkilöstö oli käynyt kuuntelemassa tiimityömallin esittelyn.

Osastotunti 28.2.2017 L-PKS:n vuodeosasto 5 B:n henkilöstön taukokuoneessa klo 14.00–15.00. Paikalla olivat hallinnollinen osastonhoitaja Kirsti Laaksola, apulaisosastonhoitaja Asta Peltoniemi, Minna Horttanainen, kuusi sairaanhoitajaa ja neljä perushoitajaa. Aiheena oli tiimien valinta ja tiimien valinnan päätyminen. Todettiin, että kaikki eivät olleet valinneet itselleen tiimiä ja kyseiset henkilöt tuliaan sijoittamaan johonkin tiimiin. Tiimeissä osaaminen oli varmistettava ja sen vuoksi tiimeissä tehtiin muutamia henkilövaihtoja ja se toteutettiin niin, että henkilöiltä kysyttiin suostumus tiimin vaihtamiseen. Yhdessä pohdittiin seuraavaa vaihetta tiimityössä ja päädyttiin siihen, että Minna Horttanainen kävisi tekemässä haastattelun akuuttiklinikan osastonhoitajalle. Tämän jälkeen voitaisiin pohtia yhdessä sitä, miten tiimityötä jatkettaisiin eteenpäin, kun käytettävissä olisi asiantuntijan näkökulmaa tiimityöhön liittyen. Lopuksi todettiin, että Asta peltoniemi ja Minna Horttanainen tulisivat tekemään yhdessä tarvittavat henkilöiden muutokset tiimeihin eli sijoittaisivat ne henkilöt tiimeihin, jotka eivät olleet tiimiä itselleen valinneet.

7.3.2017 puhelinpalaveri klo 13.00–14.00, johon osallistui apulaisosastonhoitaja Asta Peltoniemi ja Minna Horttanainen. Yhdessä sijoitettiin henkilöt tiimeihin, jotka eivät olleet tiimiä itselleen valinneet ja tehtiin tarvittavat henkilöiden muutokset tiimeihin osaamisen varmistamiseksi. Valmiiden tiimien julkistaminen molemmille osastoille oli heti palaverin jälkeen.

29.3.2017 klo 13.00–15.00 Minna Horttanainen kävi tekemässä asiantuntijahaastattelun akuuttiklinikan osastonhoitajalle Katariina Luokkalalle. Haastattelun paikana toimi L-PKS:n akuuttiklinikan osastonhoitajan työhuone. Luvussa 5.3 esitellään asiantuntijahaastattelu.

Kehittämisiltapäivä 10.5.2017 L-PKS:n Selkäsaari-kabinetin kokoustilassa klo 13.00–16.00. Kehittämisiltapäivään osallistui ylihoitaja Sirkka Tuunainen, hallinnollinen osastonhoitaja Kirsti Laaksola, apulaisosastonhoitaja Asta Peltoniemi, Minna Horttanainen, sairaanhoitajia yhdeksän ja perushoitajia seitsemän. Minna Horttanainen kävi läpi L-PKS:n akuuttiklinikan osastonhoitaja Katariina Luokkalan asiantuntijahaastattelun tulokset. Asiantuntijahaastattelun tuloksen perusteella päädyttiin yhteisesti siihen, että tiimien valinta osastoilla 5 A ja 5 B oli tehty noudattaen samaa kaavaa, kuin akuuttiklinikalla ja siihen oltiin hyvin tyytyväisiä.

Tuolloin myös päädyttiin haastattelun tuloksena siihen, että tiimivastaavien tehtävänä oli kerätä tiimin jäseniltä pelisäännöt ja jakaa tiimien sisällä vastuualueet jokaiselle tiimin jäsenelle. Tiimivastaavalta odotettiin innostuneisuutta ja aktiivisuutta siihen, että tiimi tulisi toimiaan tavoitteiden mukaisesti. Tiimivastaava ilmoittaisi tiimille suunnatuista koulutuksista sekä valvoisi, että koulutuksista saatu tieto jaetaan mahdollisimman nopeasti tiimin sisällä ja sen jälkeen myös osastojen henkilöstölle. Tiimivastaavalle kuuluisi aloittaa hoito-ohjeiden yhtenäistäminen tiimin kanssa näyttöön perustuvan tiedon mukaiseksi. Kommunikointi oli isossa osassa ja päädyttiin siihen, että tiedottaminen tiimissä ja tiimin ulkopuolella kuuluisi tiimivastaavalle. Tiimivastaavan tulisi pystyä kannustamaan kaikkia positiivisesti ja rakentavasti mutta myös puuttumaan ongelmiin heti, jos niitä tulisi eteen tiimissä.

Asiantuntijahaastattelun perusteella päätettiin ottaa käyttöön myös osastolle 5 A ja 5 B se, että esimiehet eivät osallistuisi tiimipalaverihin, ainoastaan tiimin jäsenet osallistuisivat. Työvuorolistan suunnittelussa tulitaisiin ottamaan huomioon, että kolmen viikon aikana yhdellä tiimillä tulisi olla tiimipalaveri. Tiimivastaava ei osallistuisi hoitotyöhön tiimipalaveri päivänä ja tiimivastaavan tulisi toimittaa tiimipalaveri muistio osastonhoitajalle tiimipalaverin jälkeen. Tiimivastaavan tulisi suunnitella tiimipalaverin sisältö ja huolehtia siitä, että tiimin vastuualueet olivat hoidettu sovitusti. Tiimipalaveriin varattiin aikaa tunti ja kesäloma kuukausina tiimipalavereita ei tulla pitämään. Tiimivastaaville pyrittäisiin järjestämään palaveri puolen vuoden välein. Tiimivastaavat tulisivat perustamaan tiimille whatsapp-ryhmän, jonka kautta hoidetaan tiedottaminen tiimin välisistä asioista. Tiimien toiminnalta odotettiin kaikkien osalta positiivista työyhteisön kehittämistä, työhyvinvoinnin lisäämistä, jaettua vastuuta asioista ja hoitotyönlaadun kehittämistä. Kehittämisisiltapäivässä päätettiin, että Minna Horttanainen kävisi asiantuntijahaastattelun läpi osastotunneilla niin kauan, että kaikki olisivat sen käyneet kuuntele-massa.

Kehittämisisiltapäivässä Minna Horttanainen järjesti henkilöstölle learning cafe-menetelmän. Tämä siksi, että saataisiin henkilöstön näkökulmaa tiimivastaavan työnkuvaan eli mitä siihen kuuluisi, miten työntekijöitä ja toimintaa johdettaisiin tiimissä, mitä olisi tiimitoiminta osastolla 5 A ja 5 B sekä miten ongelmia tulitaisiin ratkaisemaan tiimissä. Luvussa 5.3 esitellään Learning cafe-menetelmä.



Osastotunti 16.5.2017 klo 14.00 – 15.00 L-PKS:n vuodeosasto 5 B:n henkilöstön taukotila. Paikalla olivat apulaisosastonhoitaja Asta Peltoniemi, Minna Horttanainen, seitsemän sairaanhoitajaa ja neljä perushoitajaa. Minna Horttanainen esitteli asiantuntijahaastattelun tulokset. Yhdessä käytiin läpi tiimipalaverin käytännöt, jotka päätettiin kehittämisiltapäivässä 10.5.2017 otettavaksi käyttöön myös osastoille 5 A ja 5 B. Henkilöstö oli samaa mieltä siitä, että samat tiimipalaverin käytännöt olisivat järkeviä toteutettavaksi myös osastoille 5 A ja 5 B.

Osastotunti 30.5.2017 klo 14.00–15.00 L-PKS:n vuodeosasto 5 B:n henkilöstön taukotila. Paikalla olivat hallinnollinen osastonhoitaja Kirsti Laaksola, Minna Horttanainen, sairaanhoitajia kuusi ja perushoitajia kolme. Minna Horttanainen esitteli asiantuntijahaastattelun tulokset ja keskustelua käytiin akuuttiklinikan tiimivastaavan työnkuvasta. Yhdessä pohtien tultiin siihen tulokseen, että samanlaista vastuuta tiimitoiminnan onnistumisesta odotettiin myös osastojen 5 A ja 5 B tiimivastaavilta. Tiimivastaavilla olisi vastuu siitä, että tiimit saavuttaisivat niille asetetut tavoitteet. Tein havaintoja osastotunnin aikana ja huomasin, että henkilöstö oli alkanut puhumaan tiimityöstä innostuneeseen sävyyn. Pohdittiin yhdessä tiimin aikaan saamia positiivisia vaikutuksia työilmapiiriin ja työhyvinvointiin sekä jäätin miettimään sitä, kuinka tiimitoiminnalla konkreettisesti voitaisiin lisätä potilaan hoidonlaatua.

Osastotunti 6.6.2017 klo 14.00–15.00 L-PKS:n vuodeosasto 5 B:n henkilöstön taukotila. Paikalla olivat apulaisosastonhoitaja Asta Peltoniemi, apulaisosastonhoitaja Tuula Varonen, Minna Horttanainen, sairaanhoitajia kuusi ja perushoitajia kolme. Minna Horttanainen esitteli asiantuntijahaastattelun tuloksia ja keskustelua heräsi siitä, että voitaisiinko osastolla 5 A ja 5 B lisätä potilaiden hoidonlaatua tiimityöllä. Yhdessä päätettiin, että esimerkiksi infektiokoulutuksiin mennään infektiotiimin sisältä ja näin toimittaisiin jokaisen tiimin kohdalla eli koulutuksiin mentäisiin sen tiimin sisältä, jota koulutus koskisi. Jokaisen tiimin tulisi päivittää hoito-ohjeet näyttöön perustuvan tiedon mukaisesti ja tiimeille tulitaisiin varamaan omat kaapit, joista löytyisi joka tiimin alaisena olevien sairauksien hoito-ohjeet sekä tiimien paperinen materiaali. Tällä tavalla varmistettaisiin ammatillista osaamista myös tiimien ulkopuolella ja näin ollen se voisi olla yksi keino potilaan hoidonlaadun parantamiseksi. Minna Horttanainen totesi, että kaikki olivat käyneet kuuntelemassa asiantuntijahaastattelun tulokset. Osastotunnilla päätettiin, että

kesän aikana tulitisiin pitämään taukoa tiimityön kehittämisessä ja seuraavan kerran tiimityön tiimoilta palattaisiin asiaan syyskuussa, kun koko henkilöstön kesälomat olisivat pidetty.

Osastotunti 12.9.2017 klo 14.00–15.00 L-PKS:n vuodeosasto 5 B:n henkilöstön taukotila. Paikalla olivat hallinnollinen osastonhoitaja Kirsti Laaksola, apulaisosastonhoitaja Asta Peltoniemi, Minna Horttanainen, sairaanhoitajia kahdeksan ja perushoitajia neljä. Minna Horttanainen oli valmistellut esityksen, jossa esitteli tiimivastaavan roolin tiimissä siinä vaiheessa, kun tiimin jäseniltä kerättäisiin pelisäännöt. Tiimin pelisääntöjen keräämisen aikataulu sovittiin yhdessä ja päätettiin, että se loppuisi 30.9.2017. Tuolloin käytiin myös yhdessä läpi, että minkälaisia pelisäännöt voisivat olla tiimissä eli sellaisia, jotta niihin voisi jokainen sitoutua ja niitä pystyisi noudattamaan myös. Tuolloin sovittiin, että jokaisen tiimin tiimivastaava hoitaisi tämän vaiheen itsenäisesti omassa tiimissään ja pelisäännöistä yhteenvedon tulisi tekemään tiimivastaavat, jokainen omalle tiimilleen. Tiimin tiimivastaava hyväksyittäisi omassa tiimissä pelisäännöt jokaisen jäsenen kanssa ja tämä tapahtuisi ensimmäisessä tiimipalaverissa. Sovittiin myös, että tiimivastaavien palaveri pidettäisiin 6.11.2017, jolloin tiimivastaavat jakaisivat molempien osastojen vastuualueet tiimien kesken. Tämän jälkeen tiimivastaavat jakaisivat vastuualueet omassa tiimissä tiimin jäsenien kesken. Tuolloin myös päätettiin yhteisesti, että tiimien tuottamaa materiaalia ja hoito-ohjeita tulitaisin laittamaan atk-tukihenkilön kautta tietokoneelle. Jokaisella tiimillä olisi oma kansio tietokoneella ja ne ovat olisivat vapaasti koko henkilöstön käytössä. Lopuksi yhteisesti päätettiin siihen, että tiimien ryhmäytymiselle annettaisiin aikaa ja seuraavan kerran katsottaisiin joulukuussa mikä olisi tiimien tilanne.

25.9.2017 palaveri klo 08.00–09.30 L-PKS:n Juurakko kokoustilassa. Paikalla olivat ylihoitaja Sirkka Tuunainen, hallinnollinen osastonhoitaja Kirsti Laaksola, Minna Horttanainen, neurologian erikoislääkäri, nefrologian erikoislääkäri ja hematologian erikoislääkäri. Minna Horttanainen esitteli lääkäreille tiimityön mallin, joka oli jo aikaisemmin esitelty henkilöstölle kehittämisiltapäivässä 18.1.2017. Palaverissa keskustelua käytiin siitä, että tiimityömalli oli hyvä, ajankohtainen sekä hoitotyön näkökulmasta katsottuna tarpeellinen. Lääkärien toiveena tiimeille oli, että osaamisen varmistamiseksi ja hiljaisen tiedon jakamiseksi tehdään muutamia henkilövaihdoksia, mikäli se asianosaisille henkilöille sopisi. Palaverissa

päätettiin, että kyseisten vaihtojen jälkeen ei enää tehdä henkilövaihtoja tiimeihin. Palaverin jälkeen henkilöiltä kysyttiin mielipiteet asiaan ja henkilövaihdot tiimeihin saatiin tehtyä. Tämän jälkeen julkaistiin kaikki tiimit vielä kerran jokaisen tiedoksi.

Kehittämisisiltapäivä 3.10.2017 L-PKS:n Selkäsaari-kabinetin kokoustilassa klo 13.00–17.00. Tiimityökouluttaja Eija Keränen Operosus Oy:ltä koulutti molempien osastojen yhteisessä kehittämisisiltäpäivässä henkilöstöä tiimityöhön. Paikalla olivat tiimityökouluttaja Eija Keränen, ylihoitaja Sirkka Tuunainen, hallinnollinen osastonhoitaja Kirsti Laaksola, apulaisosastonhoitaja Tuula Varonen, Minna Horttanainen, yksi osastosihteeri, sairaanhoitajia seitsemäntoista ja perushoitajia seitsemän. Eija Keränen puhui tiimien toiminnasta käytännön hoitotyössä ja mitä positiivista vaikutuksia tiimeissä voitaisiin saada aikaan, kun tiimin jäsenet puhaltaisivat yhteen hiileen. Tiimien alkaessa toimimaan toivotulla tavalla, sillä olisi vaikutusta työhyvinvointiin, vuorovaikutuksen onnistumiseen työyhteisössä, potilaan hoidonlaadun parantamiseen ja tiimien yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Näin siksi, että työtä jaettiin ja vastuuta työstä jaettiin tiimien kesken. Jokainen sai ilmaista vuorollaan oman mielipiteen tiimitoiminnasta osastoilla 5 A ja 5 B. Henkilöstön mielipiteistä kävi ilmi, että työyhteisön kehittäminen oli koettu positiivisena asiana ja lisäksi tiimityön mallia oli prosessoitu niin paljon, että yhteen hiileen puhaltamisen tunnetta oli jo työyhteisössä havaittavissa. Henkilöstö halusi, että tiimitoiminnan kehittämistä jatkettaisiin edelleen ja katsottaisiin mitä saadaan yhdessä tekemällä aikaiseksi.

Keräsen mukaan tiimivastaavan rooli tiimissä olisi tsemppaaja, joka huolehtisi, että tiimi saavuttaisi sille asetetut yhteiset tavoitteet aikataulun puitteissa. Tiimivastaavien tehtävänä olisi luotsata tiimiä eteenpäin, innostuneella ja kiinnostuneella asenteella. Tiimivastaava toimisi ideoiden kehittäjänä tiimissä ja tiimiläisten kanssa, lisäksi tiimivastaava hoitaisi tiedottamisen tiimin sekä esimiehen välillä. Tiimivastaavan tehtävänä oli puuttua tiimissä ongelmiin, mikäli niitä ilmaantuisi, mutta myös olisi rakentava voima tiimille ja antaisi kannustavaa palautetta tiimille, kun siihen olisi aihetta. Henkilöstön mielipiteistä kävi ilmi, että koulutus koettiin hyvänä asiana ja siitä saatiin lisää varmuutta työyhteisöön tiimitoiminnan kehittämiseksi sekä tiimivastaavan työnkuvan pilotointiin. Koulutus antoi itselle varmuutta ja varmistuksen siihen, että opinnäytetyötä ja tätä projektia oli viety oikeaan suuntaan työyhteisön kehittämisen näkökulmasta katsottuna.

Tiimivastaavien palaveri 6.11.2017 klo 14.00–16.00 L-PKS:n Majakka kokoustilassa. Paikalla olivat tiimivastaavat eli Minna Horttanainen, Johanna Miettunen, Paula Puolakka ja Helena Isonikkilä. Tiimivastaavien palaverin tarkoituksena oli jakaa molempien osastojen vastuualueet tiimien kesken ja samalla suunniteltiin tavoitteet tiimien toiminnalle. Minna Horttanainen kävi läpi palaverin tarkoituksen tiimivastaavien kanssa yhdessä. Yhteisesti tiimivastaavien kanssa pohdittiin vastuualueita ja yhteisymmärryksessä jaettiin tiimeille vastuualueet. Palaverissa yhteisesti sovittiin, että tiimivastaava jakaa yhdessä tiiminsä kanssa vastuualueet tiimin sisällä ja jokaisella tiimin jäsenellä myös tiimivastaavalla tulisi olla vastuualue tai vastuualueita.

Infektioitiimin vastuualueet: Infektiopotilaat, ihotautipotilaat, keuhko- ja tuberkuloosipotilaat, gastroenterologiset potilaat, haavanhoito ja toimenpidekärkyjen valmiudessa pitäminen.

Sisätautiitiimin vastuualueet: Diabetespotilaat, päihde- ja maksatautipotilaat, intoksikaatiopotilaat, laskimotrombipotilaat, geriatriset potilaat, vanhusten yleistilan lasku ja epäselvät oireet.

Neurologiatiimin vastuualueet: Aivoverenkiertohäiriöpotilaat, aivoinfarktipotilaat, spontaanit aivoverenvuotopotilaat, SAV ja ICH-potilaat, huimauspotilaat, aivokasvainpotilaat, aivotulehduspotilaat, erilaiset hermostolliset sairaudet, esimerkiksi ALS-potilaat, migreenipotilaat, epilepsiapotilaat, Myasthenia gravis-potilaat, Parkinson-tautipotilaat ja MS-tautipotilaat.

Nefrologia- ja hematologiatiimin vastuualueet: Neutropeeniset infektiopotilaat, verisyöpäpotilaat, myelodysplastiset oireyhtymäpotilaat, munuaispotilaat, hemodialyysi- ja peritoneaalidialyysipotilaat, tuoreet diabetespotilaat, endokrinologiset potilaat, reumapotilaat ja krooniset maksatautipotilaat.

Tiimien tavoitteita pohdittiin yhdessä tiimivastaavien kanssa ja tällä hetkellä päätettiin siihen, että jokainen tiimi lähtisi päivittämään potilaiden hoito-ohjeita tiimivastaavan johdolla. Tässä tehtävässä hyödynnettäisiin mukana, vasta valmistunutta toimintakäsikirjaa ja etsittäisiin sen tueksi myös hoitotieteellistä tietoa. Tiimi

tulisi tekemään yhteistyötä tiedonhankinnassa sovitusta hoito-ohjeen päivityksestä ja tiimivastaavan tehtävänä olisi koota lopullinen tieto tiimin kansioon. Tiimivastaava myös huolehtisi, että tieto menee atk-tukihenkilölle, jonka tulisi laittaa tieto tiimin omaan kansioon tietokoneelle. Ohjeistusten päivittämisessä esille nousi esimerkkinä neurologisen potilaan saapuminen Oulun yliopistollisesta sairaalasta osastolle 5 B eli mitä kaikkea siihen kuuluisi hoitotyön näkökulmasta. Tavoitteena olisi tiimien sisällä päivittää ohjeistukset niin, että ne olisivat koko henkilöstön käytettävissä ja jokainen löytäisi tiimien kansioista tiedon siitä, kuinka toimia missäkin tilanteessa. Yksi tärkeä tavoite tiimityöstä nostettiin esille jokaisen tiimivastaavan osalta eli potilaan hoidonlaadun parantaminen, potilasturvallisuus ja virheiden määrän vähentäminen. Tähän pyrittäisiin vaikuttamaan vastuun jakamisella tiimissä ja sillä, että jokainen tiimin jäsen huolehtisi omat vastualueet vastuullisesti.

Tiimien tavoitteeksi asetettiin se, että koulutuksiin mentäisiin sen tiimin sisältä, kenen tiimin vastuualueeseen koulutus kuuluisi. Tiimivastaan tulisi informoida tiimin jäsenille tulevista koulutuksista tai tiimin jäsenet voisivat informoida tiimivastaa tulevista koulutuksista. Tiimivastaavan kanssa sovittaisiin koulutuksiin menevät henkilöt ja tiimivastaava informoisi asiasta esimiestä. Tässä vaiheessa vuorovaikutus esimiehen ja tiimin välillä tulisi olla joustavaa sekä luontevaa. Tiimivastaava huolehtisi, että koulutuksista saatua tietoa jaettaisiin mahdollisimman pian tiimin ja koko henkilöstön käytettäväksi. Tiimivastaava huolehtisi myös, että koulutuksessa käynyt henkilö päivittää uusimman tiedon tiimin kansioon ja tietokoneelle tiimin kansioon. Infektiotiimissä vaadittaisiin laajaa tuntemusta infektioiden hoitamisesta, koska infektiota hoidettiin myös muiden tiimien alaisuudessa. Sen vuoksi tiimivastaavan tulisi huolehtia, että infektiotiimi ehdottomasti hyödynnäisi infektioiden liittyviä koulutuksia osaamisen sekä alan asiantuntijuuden lisäämiseksi ja koulutuksista saatua tietoa tulitaisiin jakamaan infektiotiimin sisällä sekä tiimistä ulospäin koko henkilöstön käyttöön. Näin varmistuisi jokaisen tiimin osaaminen yleisimpien infektiosairauksien hoitamisessa. Sisätautiin tiimissä tarvittaisiin erilaista osaamista vastuualueiden mukaisten sairauksien hoitamiseksi ja varsinkin geriatrinen potilaiden kohdalla tullaan tarvitsemaan erityisosaamista väestön ikääntymisen myötä. Myös muiden tiimien alaisuudessa hoidettiin geriatrisia potilaita, joten koulutuksista saatua uusinta tietoa tulisi jakaa sisätautiin ja koko henkilöstön käyttöön tiimivastaavan johdolla.

Neurologiatiimissä ammatillinen osaaminen ja alan asiantuntijuus olivat tärkeässä roolissa. Osaamisen jatkuva ylläpitäminen vaatii uusimman näyttöön perustuvan tiedon hankkimisen ja päivittämisen tiimin käyttöön sekä lisäksi hiljaisen tiedon jakamisen tiimivastaavan johdolla. Hiljaisen tiedon jakaminen koettiin tärkeäksi tavoitteeksi tiimien toiminnalle ja osaamisen varmistamiseksi tiimeissä. Tiimivastaava Helena Isonikkilä lupautui pitämään neurologiatiimille luentosarjoja hiljaisen tiedon jakamiseksi ja sinne voisi myös osallistua henkilöstöä tiimin ulkopuolelta. Nefrologia- ja hematologiatiimissä tarvitaan paljon erityisosaamista ja alan asiantuntijuutta näiden sairauksien hoitamiseen. Sen vuoksi tiimin jäseniksi hakeutui henkilöitä, joilla oli ennestään jo paljon osaamista ja asiantuntijuutta kyseisten sairauksien hoitamisesta. Kivunhoito koettiin tärkeäksi asiaksi ja siihen tulisi perehtyä vielä enemmän sekä olisi tärkeää jakaa osaamista kivunhoitoon liittyen. Tiimivastaava Paula Puolakka lupautui pitämään kivunhoidosta luentosarjan nefrologia- ja hematologiatiimille ja sinne voisi myös osallistua henkilöstöä, vaikka ei siihen tiimin kuuluisi. Yksi tärkeä tavoite nousi esille, että sairaanhoitaja ja lähihoitajakoulutus päiville pääsisi osallistumaan joka tiimistä yksi henkilö. Mikäli resurssit eivät mahdollista joka tiimistä osallistumista koulutuspäiville, silloin tavoitteena olisi, että yksi henkilö molemmilta osastoilta pääsisi vuosittain osallistumaan. Tämä olisi oivallinen tapa tuoda uusinta hoitotieteellistä tietoa tiimien käyttöön. Työhyvinvointiin vaikuttaminen nähtiin myös tärkeänä tavoitteena tiimeille ja työnhallintaan sekä työn sisältöön vaikuttaminen tiimitoiminnan kautta.

Jokaisesta tiimistä aiottiin tulla ehdottamaan yhtä vapaaehtoista henkilöä kivunhoidon ja saattohoidon yhdyshenkilöksi tiimipalavereissa. Ravitsemusyhdyshenkilöiksi valittiin yksimielisesti molemmilta osastoilta yksi perushoitaja, koska potilaan ravitsemuksen oikeaoppinen toteuttaminen olisi tärkeä huomioida potilaan hoidossa erilaisten ruokavalioiden avulla. Ravitsemusyhdyshenkilöt tulisivat jakamaan ravitsemuksesta saatua tietoa koko henkilöstön käyttöön. Lopuksi päätettiin vielä yhteisesti, että tiimivastaavat tulisivat keräämään tiimien jäseniltä alkikirjoitukset tiimin pelisäännöistä ja sitoumuksesta tiimitoimintaan. Tiimivastaavat tulisivat jakamaan yhdessä tiimin kanssa vastuualueet tiimille ja tiimivastaavaan tulisi tehdä siitä muistio, jossa olisi nimettyinä henkilöt vastuualueisiin. Tiimivastaavat tulisivat toimittamaan päivitettyt vastuualueluettelot esimiehelle ja huolehtisivat vastuualueiden päivittämisen osastojen toimintakäsikirjaan sekä

perehdyttämiskansioon. Muihin osastojen vastuualueisiin ei koskettu tiimipalaverissa eli ne pysyivät ennallaan, tosin tiimivastaavat huomasivat, että niissä oli vanhentunutta tietoa, joten ne tulisi yhdessä koko henkilöstön kanssa päivittää ajan tasalle. Sovittiin, että seuraavan kerran tiimivastaavien palaveri pidettäisiin huhtikuussa tai toukokuussa ja tuolloin pohdittaisiin lisää tavoitteita tiimien toiminnalle. Tuossa vaiheessa tiimien toiminta olisi jo paljon pidemmällä ja uusien tavoitteiden suunnitteleminen olisi järkevää, kun nähtäisiin mitä olemme tiimeissä tähän mennessä saaneet yhdessä aikaiseksi.

### 5.3 Aineiston keruu ja analysointi

Mikäli mielipiteiden, käsityksien, havaintojen, asenteiden, arvojen tai kokemusten tavoitteena on tuottaa tietoa tutkimukseen niin, silloin on mielekästä koota tutkimuksen aineisto haastattelemalla. Haastattelu on keskustelua, jossa haastattelijalla on ohjat käsissään ja haastatteliija on valinnut valmiiksi keskustelun aihealueet, kysymykset ja kysymysten esittämisjärjestyksen. Haastattelu on yksi tapa kerätä aineistoa tutkimukseen ja haastattelussa tutkija osallistuu vuorovaikutteisesti aineiston tuottamiseen. Haastattelu on ymmärrettävä systemaattisena tiedonkeruun menetelmänä tutkimustarkoitusta varten. Haastattelulle suunnitellaan tavoitteet ja sen tarkoituksena on saada mahdollisimman pätevää sekä luotettavaa tietoa tutkimuksen kohteesta. Tutkijan rooli vuorovaikutustilanteessa vaikuttaa haastattelutavan tyyppitykseen. Haastattelun rakenteita ja toteutustapoja on olemassa erilaisia, sen vuoksi omia käytäntöjä on erityyppisille haastatteluille. Asiantuntijahaastattelun tyyppityksen muoto voi olla strukturoitu haastattelu, jossa kysymykset ja kysymysten esittämisjärjestys on määritelty etukäteen. Asiantuntijahaastattelussa kysymykset keskitetään suoraan asiantuntijalle. Ammatilliseen tiedonhankintaan eniten käytetty tapa on haastattelu, koska sen avulla voi nopeasti ja helposti koota suuriakin aineistoja. Joustavuus aineiston keräämisessä on haastattelun suurin etu ja mahdollisuus vastauksien tulkitsemiseen on laajempi, kuin toisella tavalla toteutetussa kyselyssä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 204–208; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 124–125; Jyväskylän yliopiston koppa 2015.)

Minna Horttanainen haastatteli L-PKS:n akuuttiklinikan osastonhoitajaa Katariina Luokkalaa 29.3.2017 klo 13.00–15.00. Asiantuntijahaastattelun paikkana oli

akuuttiklinikan osastonhoitajan huone. Haastattelua varten oli ennakkoon suunnitellut kysymykset. Asiantuntijahaastattelun kysymykset liitteenä (Liite 1).

Asiantuntijahaastattelussa nousi esille, että akuuttiklinikalla tiimivastaavien valinta perustui halukkuuteen ja kaikki tiimivastaavat olivat suorittaneet tiimivastaavan koulutuksen. Akuuttiklinikalla tiimejä oli neljä, samoin tiimivastaavia oli neljä ja tiimit jaettiin hoidettavien sairauksien erikoisaloja mukaillen. Luokkalan (2017) mukaan tiimivastaavilla oli iso vastuu tiimien toiminnasta ja sen vuoksi tiimivastaavan oma aktiivisuus vaikutti siihen, että tiimi toimisi tavoitteiden mukaisesti. Tiimien jäsenten valinta tiimeihin perustui vapaaehtoisuuteen. Tiimien perustamisen jälkeen tiimeille luotiin pelisäännöt sekä tavoitteet tiimivastaavien toimesta ja kaikkien tiimien jäsenten tuli sitoutua noudattamaan niitä. Tiimivastaavat jakoivat tiimivastaavien palaverissa tiimien väliset vastualueet ja tämän jälkeen tiimivastaava jakoi tiimissä vastualueet tiimin jäsenille. Tiimivastaava valvoi, että jokainen tiimin jäsen huolehti omista vastuualueistaan. Koulutuksiin mentiin sen tiimin sisältä, jolle koulutus kuului sekä tiimin jäsenille jaettiin tieto koulutuksen sisällöstä mahdollisimman pian ja tämän jälkeen myös muille työyhteisön jäsenille. Akuuttiklinikalla kaikki tiimit olivat yhtenäistäneet hoito-ohjeet näyttöön perustuvan tiedon mukaiseksi tiimivastaavan johdolla. Työyhteisössä oli tapahtunut positiivinen suuntaus ja yhteen hiileen puhaltaminen oli lisääntynyt tiimien välillä sekä työyhteisössä. Kommunikointi ja tiedottaminen oli parantunut tiimityön mukana. Jaettu vastuu oli koettu positiivisena asiana ja hiljaisetkin ihmiset oli saatu mukaan kehittämään toimintaa sekä ilmaisemaan omia mielipiteitään. Akuuttiklinikalla oli tehty kysely jokaiselle tiimille ja tiimityö oli henkilöstön kokemuksen mukaan lisännyt oman työn hallintaa sekä työyhteisön kommunikointi oli selvästi parantunut tiimityön myötä.

Akuuttiklinikan osastonhoitaja antoi tiimeille vapaat kädet tiimien toiminnan kehittämiseen ja ei osallistunut tiimien välisiin palavereihin. Tiimipalaverien muistio tuli aina tiimipalaverin jälkeen toimittaa osastonhoitajalle. Tiimipalaverit huomioitiin työvuorolistan suunnittelussa eli kolmen viikon aikana yhdellä tiimillä oli palaveri ja tuona päivänä tiimivastaava ei osallistunut hoitotyöhön. Tällöin tiimivastaava suunnitteli tiimipalaverin sisältöä ja huolehti, että vastualueet oli pidetty kunnossa. Tiimipalaveriin oli varattu aikaa tunti. Kesälomakuukausina tiimipalave-



reita ei järjestetty. Tiimipalavereissa käytiin asioita läpi rakentavasti, kannustavasti ja innostavasti myöskin ongelmia voitiin käsitellä, mutta ei kuitenkaan syyttävästi tai syyllistävästi. Tiimivastaavat puuttuivat ongelmiin heti niiden ilmaantuessa ja ne pyrittiin ratkaisemaan mahdollisimman nopeasti. Tarvittaessa osastonhoitaja oli mukana ratkomassa ongelmia. Tiimivastaaville järjestettiin kerran puolessa vuodessa palaveri, jossa käytiin läpi tiimityön onnistumisia ja haasteita.

Akuuttiklinikalla aikaa oli mennyt vuosi aikaa, että tiimit alkoivat vastuullisesti toimimaan. Tiimityön myötä moniammatillinen yhteistyö oli lisääntynyt esimerkiksi lääkäreiden kanssa. Hiljainen tieto oli saatu siirrettyä tiimien sisällä kaikkien jäsenten käyttöön, perehdytys oli tehostunut tiimityön myötä, kommunikointi ja tiedottaminen asioista oli lisääntynyt. Joka tiimin tiimivastaava oli perustanut omalle tiimille whatsapp-ryhmän, jonka kautta tiedottaminen hoituisi ja ryhmässä tiedotettiin vain tiimipalaverin asiat eikä muuta. Akuuttiklinikalla oli ollut alussa kova muutosvastarinta tiimityöhön liittyen, mutta se oli väistynyt ja henkilöstö koki nyt tiimityön positiivisena asiana. Henkilöstölle tehdyn kyselyn perusteella ilmeni, että henkilöstön mielestä hoitotyönlaatu oli parantunut, koska olivat itse saaneet olla mukana kehittämässä oman työyhteisön toimintaa ja jokaisella oli vastuu jostakin osa-alueesta tiimissä. Työhyvinvointi oli parantunut, koska jokainen oli itse saanut olla vaikuttamassa siihen tiimeissä. Akuuttiklinikalla tiimityöhön oltiin nyt niin tyytyväisiä, että siitä ei enää haluttu luopua. Asiantuntijahaastattelu kokonaisuudessaan liitteenä (Liite 2).

Asiantuntijahaastattelun tuottaman tiedon pohjalta saatiin uutta näkökulmaa ja perusteita hyödyntää samoja käytänteitä tiimivastaavan työnkuvan pilotointiin, tiimityön toimintamallin toteuttamiseksi ja tiimipalaveri käytäntöihin sisätautien vuodeosastolle 5 A ja 5 B. Näistä käytänteistä otettiin käyttöön molemmille osastoille, että esimies antaisi tiimeille vapaat kädet tiimien toiminnan kehittämiseen ja ei osallistuisi tiimipalavereihin. Tiimipalaverien muistio toimitettaisiin tiimipalaverin jälkeen osastonhoitajalle. Tiimipalaverit huomioitaisiin työvuorolistan suunnittelussa eli kolmen viikon aikana yhdellä tiimillä olisi palaveri ja tuona päivänä tiimivastaava ei osallistuisi hoitotyöhön. Tiimivastaava suunnittelisi tiimipalaverin sisällön ja huolehtisi, että vastuualueet oli pidetty kunnossa. Tiimipalaverin kestäisi

yhden tunnin. Kesälomakuukausina tiimipalavereita ei tulnaisi järjestämään. Tiimivastaavilla olisi kerran puolessa vuodessa palaveri. Tiimivastaava perustaisi omalle tiimille whatsapp-ryhmän tiedottamista varten.

Learning cafe-menetelmä toteutetaan niin, että opetustilan pöydät ryhmitellään pienryhmiin ja etukäteen muodostetut pienet ryhmät sijoitetaan pöytiin. Jokaisessa pöydässä tulee olla paperia ja mielellään värillisiä kyniä. Jokaiseen pöytään valitaan oma kirjuri ja keskusteluteema. Pienryhmien työskentely käynnistetään etukäteen laadituilla kysymyksillä. Pienryhmät keskustelevat aiheestaan ja kirjuri kirjaa pienryhmän ajatuksia sekä näkemyksiä paperiin. Ennalta sovitun ajan kulumisen jälkeen pienryhmät vaihtavat pöytää, mutta kirjuri ei vaihda pöytää vaan pysyy paikallaan. Pienryhmissä kokoonpano vaihtuu ainoastaan kirjurin verran. Pienryhmät aloittavat uuden keskustelun uudessa pöydässä ja kirjurin tehtävänä on käydä läpi tiivistelmä siitä, mitä edellinen pienryhmä keskusteli aiheesta. Sen jälkeen pienryhmä jatkaa keskustelua edellisen ryhmän keskustelun pohjalta. Pienryhmät vaihtavat paikkaa niin kauan, että kaikki pöydät on käyty keskustelemassa läpi. Lopuksi kirjuri purkaa kaikille keskustelujen tuottaman sisällön, näkemykset ja tulokset sekä aiheesta oppimisen. Oppimiskahvilan vahvuus oppimisessa perustuu siihen, että siinä hyödynnetään edellisen keskustelun tuottamia tuloksia ja pienryhmien ei tarvitse aloittaa keskustelua alusta. Pienryhmien vaihtaessa paikkaa pöydästä toiseen ja silloin pienryhmän ajatukset pysyvät virkeinä. Haasteena oppimiskahvilassa on löytää hyviä keskustelunaiheita, joilla saataisiin aikaan laadukasta, hyödyllistä, sisällöllistä, näkemyksellistä ja tuloksellista keskustelua. (Hyppönen ja Linden 2009, 41.)

Kehittämissiltapäivässä 10.5.2017 klo 13.00–16.00 Minna Horttanainen järjesti henkilöstölle learning cafe-menetelmän. Paikkana toimi L-PKS:n Selkäsaari-kabinetin kokoustila. Henkilöstölle kerrottiin, että learning cafe-menetelmä järjestettiin, koska opinnäytetyön tieteellisen tiedon tueksi tarvitsisi myös aineistonkeruumenetelmän. Kerrottiin myös, että learning cafe-menetelmän tulokset yhdistettynä mukaan teoreettiseen tietoon tarkoittaisi sitä, että opinnäytetyöhön saatiin henkilöstön näkökulma työyhteisön kehittämisen tueksi. Learning cafe-menetelmän toteuttaminen alkoi niin, että valittiin neljä kirjuria neljään eri pöytään, joissa oli kynät ja paperit valmiina. Jokaiselle pöydälle annettiin eri kysymyksen, johon haettaisiin vastauksia, mutta keskustelujen pohjalla oli sama teema. Learning

cafe-menetelmän kysymykset liitteenä (Liite 3). Jokaisen pöydän kirjuri oli vastuussa siitä, että ryhmässä saatiin keskustelua aikaiseksi ja kirjuri laittoi ajatukset paperille. Jokaisen pöydän kirjuri kertoi, mitä ajatuksia edellinen ryhmä oli saanut aikaan ja seuraava ryhmä jatkoi ajatusten tuottamista samasta aiheesta. Pöydän kirjuri ei vaihtanut paikkaa, vaan pysyi koko ajan samassa pöydässä mutta ryhmät vaihtoivat paikkaa niin kauan, että olivat käyneet kaikissa pöydissä. Jokaisessa pöydässä kävi ryhmä, jossa oli kolme keskustelijaa ja ryhmien keskustelulle oli varattu aikaa 15 minuuttia. Minna Horttanainen oli ajanlaskija ja näin toimittiin niin kauan, että kaikki ryhmät olivat käyneet keskustelemassa joka pöydässä. Tämän vaiheen päätyttyä jokaisen pöydän kirjuri esitteli ääneen ryhmien tuottamat ajatukset sekä tulokset ja aikaa tähän vaiheeseen oli jokaisella kirjurilla 15 minuuttia.

Kysymys 1. Minkälainen olisi tiimivastaavan työnkuva ja mitä siihen kuuluu?

Vastauksia kysymykseen tuli, että tiimivastaavan tehtävä tiimissä olisi asioista tiedottaminen, toimisi tiedottajana tiimille ja esimiehelle, kutsuisi tiimin jäsenet tiimipalaveriin, kirjaisi muistion tiimipalaverista ja toimittaisi sen osastonhoitajalle. Tiimivastaava olisi innostaja ja tsemppaaja, huolehtisi tiimin jäsenten jaksamisesta tiimissä ja ennen kaikkea huolehtisi, että jokainen saisi tiimipalaverissa sanoa mielipiteensä ääneen. Tiimivastaava olisi tiimiä koossa pitävä voima, joka suhtautuisi avoimesti tiimin jäsenten ehdotuksille, olisi valmis kehittämään toimintaa tiimissä, huolehtisi tiimin työnjaosta, mutta kuitenkin olisi yksi tiimin jäsenistä. Tiimivastaava huolehtisi tiimin sisällä, että tasapuolisuus kaikkia kohtaan toteutuisi ja koulutuksiin mentäisiin tasapuolisesti tiimin sisältä. Tiimin vastuualueen koulutuksista tiedottaminen kaikille tiimin jäsenille koettiin tärkeäksi ja tiimivastaavan tehtäviin kuuluvaksi. Hiljaisen tiedon jakaminen tiimissä, kuinka sitä jaetaan tiimin sisällä ja tätä osa-aluetta tiimivastaavan tulisi kehittää yhdessä tiimin kanssa. Uuden tiedon hankkiminen yhdessä tiimin kanssa, mutta tiedon yhteen kokoaminen ja jakaminen olisi tiimivastaavan tehtävä. Tiimivastaavan tulisi antaa palautetta tiimin toiminnasta tiimin jäsenille, mutta rakentavaan sävyyn ja puuttuisi epäkohtiin sekä kehittämistä vaativiin asioihin. Tiimivastaava perustaisi omalle tiimille whatsapp-ryhmän, jonka kautta tiimin sisäiset asiat voitaisiin tiedottaa, mutta sitä käytettäisiin vain tiedottamisen kanavana.

Kysymys 2. Mitä on tiimitoiminta sisätautien vuodeosastolla 5 A ja 5 B?

Tiimit tulisi jakaa erikoisalojen mukaisesti, joka olikin jo tehty tässä vaiheessa. Tiimien sisäisistä koulutuksista saatu tieto tulisi jakaa tiimien käyttöön, mutta myös koko henkilöstön käyttöön ja näin saataisiin koulutuksista mahdollisimman paras hyöty osaamisen ja alan asiantuntijuuden varmistamiseksi. Tiimitoiminta olisi henkilöstön kehittymistä ja voimaantumista mutta myös työyhteisön kehittämistä. Tiimitoiminnan myötä vastuullisuus voisi lisääntyä tiimien sisällä ja koko työyhteisössä. Tiimit ottaisivat vastaan ongelmakohtia ratkottavaksi mutta myös kehitettäväksi. Tiimitoiminnassa epäkohtiin voitaisiin puuttua rakentavasti, potilaiden hoito-ohjeita voitaisiin päivittää näyttöön perustuvan tiedon mukaiseksi, potilaan hoidonlaatua voitaisiin kehittää paremmaksi, joka taas lisäisi potilasturvallisuutta ja vaikuttaisi virheiden määrän vähenemiseen. Tiimitoiminnassa työaikaa voitaisiin tehostaa, selkiyttää ja helpottaa työtä, kun vastuuta jaettaisiin. 5 A ja 5 B osastojen välistä työnkiertoa ja yhteistyötä osastojen välillä voitaisiin tehostaa tiimitoiminnalla ja toivottavaa olisi, että tiimityöllä saataisiin lisättyä osastojen välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdyttäminen tehostuisi tiimityössä. Positiivinen asenne tiimeissä ja hoitotyötä tehdessä sekä tiimissä pystyttäisiin ottamaan vastaan ehdotuksia, vaikka sen tekisi toisen tiimin henkilö. Tiedottamisen tärkeys korostui tiimien sisällä, esimiehen välillä ja toisten tiimien kesken.

Kysymys 3. Miten työntekijöitä ja toimintaa johdetaan tiimissä?

Tiimissä käytäisiin avointa keskustelua, ajatusten ja ideoiden vaihtamista. Vuorovaikutus olisi avointa myös tiimin sekä esimiehen välillä. Toimintaohjeet tulisi tiimillä olla selkeät ja tiimi toimisi tiimivastaavan johdolla. Tiimivastaava ohjaisi tiimiä kohti sovittuja tavoitteita ja toimisi tiedottajana sekä jakaisi tietoa tiimin sisällä ja ulospäin tiimistä. Tiimivastaava jakaisi tiimin jäsenille vastuualueet ja antaisi aikaa vastuualueiden hoitamiseen sekä kuuntelisi tiimin jäsenien mielipiteitä avoimesti. Tiimivastaavan vastuulla olisi tiimipalaverien järjestäminen ja tiedottaminen kaikille osapuolille. Tiimivastaavalla olisi langat käsissään tiimin toiminnassa ja toimisi tiimin puolestapuhujana joka tilanteessa. Tiimivastaavan vastuulla olisi, että kaikki tiimin jäsenet ymmärtävät tehtävät ja vastuut tiimissä sekä tiimitoiminnassa. Tiimivastaava arvioisi sekä havainnoisi tiimin toimintaa ja kehittämiskohteita yhdessä tiimin kanssa. Tiimivastaava antaisi palautetta tiimin toiminnasta tiimin jäsenille rakentavassa mielessä.

#### Kysymys 4. Kuinka ongelmatilanteita tiimissä ratkaistaan?

Tiimivastaavalle kerrotaisiin, jos havaitaan ongelma tiimissä tai tiimin toiminnassa tai henkilön toiminnassa tiimissä, mikäli tiimivastaava ei olisi itse ongelmasta tietoinen. Tiimivastaavan tulisi järjestää mahdollisimman nopeasti tiimipalaveri ja mahdollisimman monen tiimin jäsenen olisi päästävä mukaan tiimipalaveriin, jossa ongelma otettaisiin esille sekä sitä yritettäisiin yhdessä ratkoa. Mikäli tiimi ei kykenisi yhdessä ongelmaa ratkomaan, silloin mukaan otettaisiin esimies ratkomaan ongelmaa tiimin kanssa. Tavoitteena olisi, että kaikilla olisi mahdollisuus tuoda esiin ideoita ja ehdotuksia, joiden avulla mahdollinen ongelma voisi ratketa. Tavoitteena olisi myös, että tiimivastaava antaisi mahdollisimman selkeät ohjeet ja toimintatavat jokaiselle tiimin jäsenelle sekä tiimille, silloin se voisi estää ongelman syntymistä tiimissä. Tiimissä tulisi pystyä arvioimaan ongelman ratkaisua ja silloin esille nousisi hyvän sekä avoimen vuorovaikutuksen ylläpitäminen tiimissä tiimivastaavan johdolla. Jos tiimissä tulisi esille, että sovittu toimintatapa ei toteutuisi, silloin tiimivastaavan tulisi etsiä siihen ratkaisua eli miksi se ei toteudu ja voisiko syy olla sellainen, johon voitaisiin vaikuttaa jollakin toisella tavalla toteutettuna. Tiimivastaavan tulisi neuvotella asiasta esimiehen kanssa ja tuoda koko tiimin tietoisuuteen esimiehen kanssa sovittu ratkaisu asiaan. Tiimivastaava tiedottaisi muistiolla esimiehelle ja tiimin jäsenille sekä whatsapp-ryhmässä jokaiselle tiimin jäsenelle selkeät toimintaohjeet. Hyvä sekä avoin vuorovaikutus tulisivat vaikuttamaan tiimin toimintaan ja tiimin mahdollisuuksiin toimia tiiminä sekä siihen, että ongelmia ei välttämättä syntyisi, kun vuorovaikutus kaikkien osapuolien kesken olisi onnistunutta.

Learning cafe-menetelmän tuottamien tuloksien pohjalta saatiin henkilöstön näkökulmaa tiimivastaavan työnkuvan pilotointiin, tiimien sisältöön ja tiimityön toimintamalliin kehittämiseen sisätautien vuodeosastolle 5 A ja 5 B.

#### 5.4 Eettisyys ja luotettavuus

Kun tutkija päättää mitä aihetta haluaa tutkia sekä päättää tehdä tutkimusaiheen valinnan, on se tutkijan tekemä eettinen ratkaisu. Tutkijan tulee pohtia aiheen valintaa ja sen merkitystä yhteiskunnallisesti mutta myös sitä, miten tutkimus tulee vaikuttamaan tutkimukseen osallistuviin henkilöihin. Tutkijan tulee myös pystyä arvioimaan tutkimusaihetta valitessa, kuinka tutkimuksessa tuotettu tieto hyö-

dynnetään mukana hoitotyön laadun kehittämisessä. Tutkimusaiheen hyödyllisyys ja käytettävyys ovat tutkimuksen oikeutuksen sekä tutkimusetiikan periaatteena. Tutkijan on pyrittävä minimoimaan tarpeettomat haitat sekä epämukavat riskit tutkimusetiikan mukaisesti ja on huolehdittava siitä, että tutkimustietoa ei käytetä tutkittavia vastaan missään vaiheessa. (Kankkunen ym. 2013, 218.)

Opinnäytetyössä ei käsitelty eettisesti arveluttavia asioita. Arkaluontoisia asioita ei tullut esille missään vaiheessa, eikä opinnäytetyö liittynyt henkilökohtaisesti, konkreettisesti ja yksilöitynä ihmiseen tai potilaaseen. Opinnäytetyön aiheen valintaa tehdessä suoritettiin jo etukäteen pohdintaa siitä, kuinka tutkimus tulisi vaikuttamaan molempien osastojen henkilöstöön. Henkilöstön näkökulmasta katsottuna opinnäytetyön aihe oli sellainen, että siinä pääsisi jokainen työntekijä mukaan vaikuttamaan uuden toimintamallin kehittämiseen omassa työyhteisössä. Pohdintaa kohdistettiin jo alussa siihen, että se voisi mahdollisesti olla positiivinen kokemus molempien osastojen henkilöstölle, kun saisivat olla alusta asti vaikuttamassa tiimivastaavan työnkuvaan ja tiimityömallin kehittämiseen. Lisäksi projektin läpivieminen kokemuksena voisi olla henkilöstölle ainutkertainen kokemus. Projektin valmistuminen henkilöstön kanssa yhteistyössä tuottaisi pysyviä tuloksia hoitotyönlaadun kehittämiseen sisätautien vuodeosastolle 5 A ja 5 B.

Tutkimuksen tekemisessä virheiden syntymistä pyritään välttämään, siitä huolimatta tutkimustulosten pätevyys ja luotettavuus voivat tutkimuksessa vaihdella, joten tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tehdyn tutkimuksen osalta. Tutkimuksen luotettavuuden arviointia voidaan tehdä monella eri tavalla ja apuna voidaan käyttää erilaisia tutkimustapoja. Luotettavuus ja pätevyys tutkimuksessa tulee arvioida jollakin tavalla. Laadullisessa tutkimuksessa ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutamisesta kohentaa luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa ja tarkkuus koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Tutkijan tulee kuvata analyysit mahdollisimman tarkasti, koska aineiston ja tulosten kuvaus on tärkeä luotettavuuskysymys tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2013, 231–232; Kankkunen ym. 2013, 198.)

Opinnäytetyön pätevyyttä ja luotettavuutta lisäsi se, että tarkasti kuvattiin kaikki projektin toteutuksen vaiheet sekä aineiston keruun vaiheet ja kuinka niistä saa-

tuja tuloksia hyödynnettiin tiimivastaavan työnkuvan pilotoinnissa sekä tiimityömallin kehittämisessä. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käytettiin paljon tieteellisiä lähteitä tukena ja sitä myös hyödynnettiin projektissa mukana, joten se lisäsi opinnäytetyön pätevyyttä sekä luotettavuutta. Opinnäytetyön luotettavuutta lisäsi myös se, että projektiin osallistui molempien vuodeosastojen henkilöstö ja heidät osallistutettiin mukaan pilotoimaan tiimivastaavan työnkuvaa sekä tiimityömallia molemmille osastoille. Osastojen yhteisissä kehittämisiltapäivissä ja osastotunneilla tarkasti kirjattiin yhdessä sovitut asiat muistioon. Muistioiden materiaalia, asiantuntujahaastattelun ja learning cafe-menetelmän tuloksia käytettiin tieteellisen tekstin tukena, jossa kuvattiin tiimivastavan työnkuvan kehittymistä, tiimien sisältöä ja tiimityön kehittymistä. Opinnäytetyön avulla molempien osastojen työyhteisön toimintamallia saatiin kehitettyä ja yhteistyössä toteutettuna henkilöstön kanssa lisäsi se tutkimuksen luotettavuutta.

Projektin alkuvaiheessa molemmissa työyhteisössä oli havaittavissa muutaman henkilön kohdalla jonkin asteista negatiivista suhtautumista ja muutosvastarintaa tiimivastaavan työnkuvan pilotointiin sekä tiimityötä kohtaan. Projektin edetessä opinnäytetyöntekijän huomio kiinnittyi siihen, että mitä enemmän henkilöstö sai tiimityöstä tietoa ja mitä enemmän tiimivastaavat ottivat vastuuta tiimeistä, vaikuttivat nämä asiat positiivisesti molempiin työyhteisöihin. Tiimien muodostamisen jälkeen huomio kiinnittyi siihen, että suurin osa henkilöstöstä oli positiivisesti mukana oman työyhteisön kehittämisessä ja yhteen hiileen puhaltaminen tiimeissä oli lähtenyt käyntiin. Lokakuussa havainnoin, että tiimityöstä oli puhuttu paljon monenlaisissa työyhteisölle järjestetyissä työpajoissa ja muutosvastarintaa ei enää ollut. Henkilöstö oli innostuneella ja positiivisella asenteella mukana kehittämässä tiimivastaavan työnkuvan pilotointia ja tiimityötä omaan työyhteisöön. Tiimivastaavat olivat innostuneella ja kaikkia tsemppaavalla asenteella ottaneet vastuun tiimien toiminnan aloittamisesta ja se oli voinut myös olla vaikuttamassa positiivisesti henkilöstön asenteisiin. Tämän projektin luotettavuutta lisäsi se, että molempien osastojen työyhteisössä muutosvastarinta kaatui, kun työyhteisön kehittämistä perusteltiin asianmukaisella tiedolla sekä henkilöstölle suunnatuilla työpajoilla ja henkilöstö sai olla mukana työyhteisön kehittämisessä koko projektin ajan. Kokemuksena opinnäytetyön tekeminen ja projektin vetäminen olivat vastuullinen tehtävä, joka oli suunniteltu hyvin etukäteen tutkimussuunnitelmaa laadittaessa. Opinnäytetyöntekijä oli vastuussa molemmille osastoille

siitä, että projekti toteutuisi tutkimussuunnitelman mukaisesti ja projektin lopputulos vastaisi molempien osastojen kehittämistarvetta.



## 6 LÄNSI-POHJAN KESKUSSAIRAALAN OSASTON 5 A JA 5 B TIIMIT

Tämän projektin tuloksena kehitettiin neljä tiimiä ja ne ovat infektioitiimi, sisätautiitiimi, neurologiatiimi ja nefrologia- ja hematologiatiimi. Projekti toteutettiin yhteistyössä L-PKS:n sisätautien vuodeosaston 5 A ja 5 B henkilöstön kanssa ja mukana käytettiin projektin toteuttamisessa kerättyä aineistoa, kuten learning cafe-menetelmää. Näiden perusteella kehitettiin tiimit ja aineisto kerättiin asiantuntijahaastattelun avulla. Näiden kaikkien mukana käytettyjen menetelmien perusteella saatiin muodostettua tiimien sisältö. Tämän opinnäytetyön ja projektin aikana perehdyttiin syvällisesti näyttöön perustuvaan tietoon ja tiimien sisältö muodostui näyttöön perustuvasta tiedosta, tiimivastaavankoulutuksesta, tiimityökoulutuksesta, asiantuntijahaastattelusta, learning cafe-menetelmästä, kehittämisiltapäivistä ja osastotunneista. Yksi strateginen tavoite vuosille 2017–2019 L-PKS:n osastoilla 5 A ja 5 B oli tiimityön kehittäminen. Tiimien tiimivastaavat olivat nimettyinä vastuuhenkilöiksi tiimityön kehittämiseen.

### 6.1 Infektioitiimi

Infektioitiimin vastuualueet: Infektiopotilaat, ihotautipotilaat, keuhko- ja tuberkuloosipotilaat, gastroenterologiset potilaat, haavanhoito ja toimenpidekärkyjen valmiudessa pitäminen.

Infektioitiimin tavoitteena oli, että tiimissä vaaditaan laajaa tuntemusta infektiosairauksien hoitamisesta, koska infektioita hoidettiin myös muiden tiimien alaisuudessa. Sen vuoksi tärkeää olisi tiimivastaavan huolehtia, että infektioitiimi hyödynnäisi infektioihin liittyviä koulutuksia osaamisen sekä alan asiantuntijuuden lisäämiseksi ja koulutuksista saatua tietoa jaettaisiin tiimin sisällä sekä tiimistä ulospäin. Tällä tavalla varmistuisi jokaisen tiimin ammatillinen osaaminen yleisimpien infektiosairauksien hoitamisessa.

Infektioitiimissä tiimivastaava keräisi tiimin jäseniltä pelisäännöt ja tekisi pelisäännöistä yhteenvedon, jotka hyväksyttäisi jokaisella tiimin jäsenellä. Tiimivastaava jakaisi jokaiselle tiimin jäsenelle tiimin sisäiset vastuualueet sekä infektioitiimin tavoitteet ja nämä tulotaisiin tekemään yhdessä tiimin kanssa keskustellen. Tiimivastaava laatisi vastuualueista yhteenvedon, jotka hyväksyttäisi jokaisella tiimin jäsenellä, jotta jokainen sitoutuisi huolehtimaan vastuualueistaan. Tiimivastaan

työnkuvaan kuuluisi huolehtia, että jokainen tiimin jäsen tietää infektioitiimin tavoitteet ja toimintaohjeet tiimissä. Tiimivastaavan työnkuvaan kuuluisi asioista tiedottaminen eli toimia tiedottajana tiimin sekä esimiehen välillä, kutsuisi tiimin jäsenet tiimipalaveriin, kirjaisi muistion tiimipalaverista ja toimittaisi sen osastonhoitajalle tiimipalaverin jälkeen. Tiimivastaavan tulisi olla tiimin innostaja ja tsemppaaja, joka huolehtisi tiimin jäsenten jaksamisesta tiimissä. Tiimivastaavan tärkeä tehtävä olisi huolehtia siitä, että jokainen saisi sanoa tiimipalaverissa oman mielipiteen asioihin. Tiimivastaavan tulisi olla tiimiä koossa pitävä voima, joka suhtautuisi avoimesti tiimin jäsenten ehdotuksille ja olisi valmis kehittämään toimintaa tiimissä sekä huolehtisi työnjaosta tiimissä, mutta kuitenkin olisi yksi tiimin jäsen.

Tiimivastaavan tulisi yhdessä tiimin kanssa kehittää hiljaisen tiedon jakamisen osa-aluetta, koska työyhteisössä oli tapahtumassa henkilöstön eläköitymistä ja eläköityvän henkilön osaamista haluttiin jäävän tiimin käyttöön. Tiimivastaavan tulisi huolehtia tiimin sisällä siitä, että tasapuolisuus kaikkia kohtaan toteutuisi ja infektiokoulutuksiin mentäisiin tasapuolisesti tiimin sisältä. Tiimin vastuualueen eli infektiopotilaiden hoitoon liittyvistä koulutuksista tiimivastaavan tulisi tiedottaa kaikille tiimin jäsenille. Tiimivastaa huolehtisi siitä, että infektiioihin liittyvistä koulutuksista saatu tieto jaettaisiin tiimien käyttöön, mutta myös koko henkilöstön käyttöön. Tiimi hankkisi uutta tietoa infektiopotilaiden hoitamisesta yhdessä, mutta tiedon yhteen kokoaminen ja jakaminen tiimin käyttöön olisi tiimivastaavan tehtävä. Esimerkiksi tiimi etsisi yhdessä infektiopotilaiden hoito-ohjeita uusimman näyttöön perustuvan tiedon mukaisesti. Tämän perusteella infektiopotilaiden hoidonlaatua kehitetään paremmaksi, joka lisäisi potilasturvallisuutta sekä vaikuttaisi virheiden määrän vähenemiseen. Tiimivastaavan tehtävänä olisi näistä kaikista vaiheista saatu uusien tietoa päivittää infektioitiimin kansioon kaikkien käytettäväksi. Tiimivastaavan tulisi antaa palautetta tiimin toiminnasta tiimin jäsenille, mutta rakentavaan sävyyn. Tiimivastaavan tulisi puuttua epäkohtiin sekä kehittämistä vaativiin asioihin. Tiimivastaava perustaisi omalle tiimille whatsapp-ryhmä, jonka kautta tiimin sisäiset asiat tiedotettaisiin. Tiedottaminen tulisi hoitaa myös sähköpostin välityksellä, mikäli kaikilla tiimin jäsenillä ei olisi whatsapp mahdollisuutta käytettävänä.

Tiimivastaava huolehtisi siitä, että tiimitoiminta olisi henkilöstön kehittämistä ja voimaantumista mutta myös työyhteisön kehittämistä. Tiimivastaava huolehtisi, että vastuullisuus tiimien sisällä ja koko työyhteisössä lisääntyy. Tiimivastaava ottaisi vastaan ongelmakohtia ratkottavaksi tiimissä, mutta myös kehitettäväksi tiimissä ja puuttuisi epäkohtiin rakentavasti. Tiimivastaavan johdolla sekä vastuun jakamisella tiimissä, työaika tultaisiin tehostamaan ja selkiyttämään sekä mahdollisuuksien mukaan helpotettaisiin työtä niillä resursseilla, joita olisi käytettävissä. Tiimivastaava kannustaisi osastojen välistä työnkiertoa sekä yhteistyötä molempien osastojen välillä ja toivottava tulos olisi, että tiimityöllä saataisiin lisättyä osastojen välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tiimivastaava huolehtisi siitä, että uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdyttäminen infektiopotilaiden hoitamiseen olisi tehokasta tiimin sisällä tapahtuvaa toimintaa. Tiimivastaavan tulisi puuttua tilanteeseen heti, jos havaitaan ongelma tiimissä tai tiimin toiminnassa tai henkilön toiminnassa tiimissä. Tässä tilanteessa tiimivastaavan tulisi järjestää mahdollisimman nopeasti tiimipalaveri, jossa ongelma otettaisiin esille ja sitä yritettäisiin yhdessä tiimin kanssa ratkoa. Tiimivastaava ottaisi esimiehen mukaan ratkomaan ongelmaa, mikäli sitä ei saada ratkottua tiimin sisällä. Tiimissä tulisi pystyä arvioimaan ongelmanratkaisua ja silloin tärkeää olisi hyvän sekä avoimen vuorovaikutuksen ylläpitäminen tiimissä tiimivastaavan johdolla. Tiimivastaavan työnkuvaan kuuluisi etsiä ratkaisua silloin, jos infektioitiimissä tulisi esille, että yhdessä sovittu toimintatapa ei toteutuisi. Tiimivastaavan tulisi etsiä syytä siihen, että miksi se ei toteudu ja voisiko syy olla mahdollisesti sellainen, että toisella tavalla toteutettuna se voisi toimia. Tiimivastaavan tehtävänä olisi neuvotella asiasta esimiehen kanssa ja tiimivastaavan tulisi pitää tiimi aina ajan tasalla tiimiä koskevista asioista.

## 6.2 Sisätauti tiimi

Sisätauti tiimin vastuualueet: Diabetespotilaat, päihde- ja maksatautipotilaat, intoksikaatiopotilaat, laskimotrombipotilaat, geriatriset potilaat, vanhusten yleistilan lasku ja epäselvät oireet.

Sisätauti tiimin tavoitteena oli, että tiimissä tarvittaisiin erilaista osaamista vastuualueiden mukaisten sairauksien hoitamiseksi ja esimerkiksi geriatristen potilaiden kohdalla tarvitaan erityisosaamista sekä ammatillista osaamista väestön ikääntymisen myötä. Geriatrisia potilaita hoidettiin myös muidenkin tiimien alaisuudessa,

joten koulutuksista saatua uusinta tietoa olisi tärkeää tulla jakamaan tiimin ja koko henkilöstön käyttöön tiimivastaavan johdolla.

Sisätautitiimissä tiimivastaava keräisi tiimin jäseniltä pelisäännöt ja tekisi pelisäännöistä yhteenvedon, jotka hyväksyttäisi jokaisella tiimin jäsenellä. Tiimivastaava jakaisi jokaiselle tiimin jäsenelle tiimin sisäiset vastuualueet sekä sisätauti-tiimin tavoitteet ja nämä tultaisiin tekemään yhdessä tiimin kanssa keskustellen. Tiimivastaava laatisi vastuualueista yhteenvedon, jotka hyväksyttäisi jokaisella tiimin jäsenellä, jotta jokainen sitoutuisi huolehtimaan vastuualueistaan. Tiimivastaan työnkuvaan kuuluisi huolehtia, että jokainen tiimin jäsen tietää sisätautitiimin tavoitteet ja toimintaohjeet tiimissä. Tiimivastaavan työnkuvaan kuuluisi asioista tiedottaminen eli toimia tiedottajana tiimin sekä esimiehen välillä, kutsuisi tiimin jäsenet tiimipalaveriin, kirjaisi muistion tiimipalaverista ja toimittaisi sen osastonhoitajalle tiimipalaverin jälkeen. Tiimivastaavan tulisi olla tiimin innostaja ja tsemppaaja, joka huolehtisi tiimin jäsenten jaksamisesta tiimissä. Tiimivastaavan tärkeä tehtävä olisi huolehtia siitä, että jokainen saisi sanoa tiimipalaverissa oman mielipiteen asioihin. Tiimivastaavan tulisi olla tiimiä koossa pitävä voima, joka suhtautuisi avoimesti tiimin jäsenten ehdotuksille ja olisi valmis kehittämään toimintaa tiimissä sekä huolehtisi työnjaosta tiimissä, mutta kuitenkin olisi yksi tiimin jäsen.

Tiimivastaavan tulisi yhdessä tiimin kanssa kehittää hiljaisen tiedon jakamisen osa-aluetta, koska työyhteisössä oli tapahtumassa henkilöstön eläköitymistä ja eläköityvän henkilön osaamista haluttiin jäävän tiimin käyttöön. Tiimivastaavan tulisi huolehtia tiimin sisällä siitä, että tasapuolisuus kaikkia kohtaan toteutuisi ja sisätautikoulutuksiin mentäisiin tasapuolisesti tiimin sisältä. Tiimin vastuualueen eli sisätautipotilaiden hoitoon liittyvistä koulutuksista tiimivastaavan tulisi tiedottaa kaikille tiimin jäsenille. Tiimivastaa huolehtisi siitä, että sisätauteihin liittyvistä koulutuksista saatu tieto jaettaisiin tiimien käyttöön, mutta myös koko henkilöstön käyttöön. Tiimi hankkisi uutta tietoa sisätautipotilaiden hoitamisesta yhdessä, mutta tiedon yhteen kokoaminen ja jakaminen tiimin käyttöön olisi tiimivastaavan tehtävä. Esimerkiksi tiimi etsisi yhdessä sisätautipotilaiden hoito-ohjeita uusimman näyttöön perustuvan tiedon mukaisesti. Tämän perusteella sisätautipotilaiden hoidonlaatua kehitetään paremmaksi, joka lisäisi potilasturvallisuutta sekä vaikuttaisi virheiden määrän vähenemiseen. Tiimivastaavan tehtävänä olisi

näistä kaikista vaiheista saatu uusin tieto päivittää sisätautitiimin kansioon kaikkien käytettäväksi. Tiimivastaavan tulisi antaa palautetta tiimin toiminnasta tiimin jäsenille, mutta rakentavaan sävyyn. Tiimivastaavan tulisi puuttuisi epäkohtiin sekä kehittämistä vaativiin asioihin. Tiimivastaava perustaisi omalle tiimille whatsapp-ryhmä, jonka kautta tiimin sisäiset asiat tiedotettaisiin. Tiedottaminen tulisi hoitaa myös sähköpostin välityksellä, mikäli kaikilla tiimin jäsenillä ei olisi whatsapp mahdollisuutta käytettävänä.

Tiimivastaava huolehtisi siitä, että tiimitoiminta olisi henkilöstön kehittymistä ja voimaantumista mutta myös työyhteisön kehittämistä. Tiimivastaava huolehtisi, että vastuullisuus tiimien sisällä ja koko työyhteisössä lisääntyy. Tiimivastaava ottaisi vastaan ongelmakohtia ratkottavaksi tiimissä, mutta myös kehitettäväksi tiimissä ja puuttuisi epäkohtiin rakentavasti. Tiimivastaavan johdolla sekä vastuun jakamisella tiimissä, työaika tultaisiin tehostamaan ja selkiyttämään sekä mahdollisuuksien mukaan helpotettaisiin työtä niillä resursseilla, joita olisi käytettävissä. Tiimivastaava kannustaisi osastojen välistä työnkiertoa sekä yhteistyötä molempien osastojen välillä ja toivottava tulos olisi, että tiimityöllä saataisiin lisättyä osastojen välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tiimivastaava huolehtisi siitä, että uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdyttäminen sisätautipotilaiden hoitamiseen olisi tehokasta tiimin sisältä tapahtuvaa toimintaa. Tiimivastaavan tulisi puuttua tilanteeseen heti, jos havaitaan ongelma tiimissä tai tiimin toiminnassa tai henkilön toiminnassa tiimissä. Tässä tilanteessa tiimivastaavan tulisi järjestää mahdollisimman nopeasti tiimipalaveri, jossa ongelma otettaisiin esille ja sitä yritettäisiin yhdessä tiimin kanssa ratkoa. Tiimivastaava ottaisi esimiehen mukaan ratkomaan ongelmaa, mikäli sitä ei saada ratkottua tiimin sisällä. Tiimissä tulisi pystyä arvioimaan ongelmanratkaisua ja silloin tärkeää olisi hyvän sekä avoimen vuorovaikutuksen ylläpitäminen tiimissä tiimivastaavan johdolla. Tiimivastaavan työnkuvaan kuuluisi etsiä ratkaisua silloin, jos sisätautitiimissä tulisi esille, että yhdessä sovittu toimintatapa ei toteutuisi. Tiimivastaavan tulisi etsiä syytä siihen, että miksi se ei toteudu ja voisiko syy olla mahdollisesti sellainen, että toisella tavalla toteutettuna se voisi toimia. Tiimivastaavan tehtävänä olisi neuvotella asiasta esimiehen kanssa ja tiimivastaavan tulisi pitää tiimi aina ajan tasalla tiimiä koskevista asioista.

### 6.3 Neurologiatiimi

Neurologiatiimin vastualueet: Aivoverenkiertohäiriöpotilaat, aivoinfarktipotilaat, spontaanit aivoverenvuotopotilaat, SAV- ja ICH-potilaat, huimauspotilaat, aivokasvainpotilaat, aivotulehduspotilaat, erilaiset hermostolliset sairaudet, esimerkiksi ALS-potilaat, migreenipotilaat, epilepsiapotilaat, Myasthenia gravis-potilaat, Parkinsonin-tautipotilaat ja MS-tautipotilaat.

Neurologiatiimin tavoitteena oli, että tiimin ammatillinen osaaminen ja alan asiantuntijuus olisivat tärkeässä roolissa jo yksistään sen vuoksi, että vastualueet pitävät sisällään laajoja neurologisia kokonaisuuksia. Osaamisen jatkuva ylläpitäminen vaatisi uusimman näyttöön perustuvan tiedon hankkimisen ja päivittämisen tiimin käytettäväksi sekä lisäksi hiljaisen tiedon jakamisen tiimin sisällä, jotta ammatillinen osaaminen sekä alan asiantuntijuus tiimissä säilyisi ja lisääntyisi.

Neurologiatiimissä tiimivastaava keräisi tiimin jäseniltä pelisäännöt ja tekisi pelisäännöistä yhteenvedon, jotka hyväksyttäisi jokaisella tiimin jäsenellä. Tiimivastaava jakaisi jokaiselle tiimin jäsenelle tiimin sisäiset vastualueet sekä neurologiatiimin tavoitteet ja nämä tultaisiin tekemään yhdessä tiimin kanssa keskustellen. Tiimivastaava laatisi vastualueista yhteenvedon, jotka hyväksyttäisi jokaisella tiimin jäsenellä, jotta jokainen sitoutuisi huolehtimaan vastualueistaan. Tiimivastaavan työnkuvaan kuuluisi huolehtia, että jokainen tiimin jäsen tietää neurologiatiimin tavoitteet ja toimintaohjeet tiimissä. Tiimivastaavan työnkuvaan kuuluisi asioista tiedottaminen eli toimia tiedottajana tiimin sekä esimiehen välillä, kutsuisi tiimin jäsenet tiimipalaveriin, kirjaisi muistion tiimipalaverista ja toimittaisi sen osastonhoitajalle tiimipalaverin jälkeen. Tiimivastaavan tulisi olla tiimin innostaja ja tsemppaaja, joka huolehtisi tiimin jäsenten jaksamisesta tiimissä. Tiimivastaavan tärkeä tehtävä olisi huolehtia siitä, että jokainen saisi sanoa tiimipalaverissa oman mielipiteen asioihin. Tiimivastaavan tulisi olla tiimiä koossa pitävä voima, joka suhtautuisi avoimesti tiimin jäsenten ehdotuksille ja olisi valmis kehittämään toimintaa tiimissä sekä huolehtisi työnjaosta tiimissä, mutta kuitenkin olisi yksi tiimin jäsen.

Tiimivastaavan tulisi yhdessä tiimin kanssa kehittää hiljaisen tiedon jakamisen osa-aluetta, koska työyhteisössä oli tapahtumassa henkilöstön eläköitymistä ja

eläköityvän henkilön osaamista haluttiin jäävän tiimin käyttöön. Tiimivastaavan tulisi huolehtia tiimin sisällä siitä, että tasapuolisuus kaikkia kohtaan toteutuisi ja neurologiakoulutuksiin mentäisiin tasapuolisesti tiimin sisältä. Tiimin vastuualueen eli neurologiapotilaiden hoitoon liittyvistä koulutuksista tiimivastaavan tulisi tiedottaa kaikille tiimin jäsenille. Tiimivastaa huolehtisi siitä, että neurologiaan liittyvistä koulutuksista saatu tieto jaettaisiin tiimien käyttöön, mutta myös koko henkilöstön käyttöön. Tiimi hankkisi uutta tietoa neurologiapotilaiden hoitamisesta yhdessä, mutta tiedon yhteen kokoaminen ja jakaminen tiimin käyttöön olisi tiimivastaavan tehtävä. Esimerkiksi tiimi etsisi yhdessä neurologiapotilaiden hoito-ohjeita uusimman näyttöön perustuvan tiedon mukaisesti. Tämän perusteella neurologiapotilaiden hoidonlaatua kehitetään paremmaksi, joka lisäisi potilasturvallisuutta sekä vaikuttaisi virheiden määrän vähenemiseen. Tiimivastaavan tehtävänä olisi näistä kaikista vaiheista saatu uusin tieto päivittää neurologiatiimin kansioon kaikkien käytettäväksi. Tiimivastaavan tulisi antaa palautetta tiimin toiminnasta tiimin jäsenille, mutta rakentavaan sävyyn. Tiimivastaavan tulisi puuttuisi epäkohtiin sekä kehittämistä vaativiin asioihin. Tiimivastaava perustaisi omalle tiimille whatsapp-ryhmä, jonka kautta tiimin sisäiset asiat tiedotettaisiin. Tiedottaminen tulisi hoitaa myös sähköpostin välityksellä, mikäli kaikilla tiimin jäsenillä ei olisi whatsapp mahdollisuutta käytettävänä.

Tiimivastaava huolehtisi siitä, että tiimitoiminta olisi henkilöstön kehittymistä ja voimaantumista mutta myös työyhteisön kehittämistä. Tiimivastaava huolehtisi, että vastuullisuus tiimien sisällä ja koko työyhteisössä lisääntyy. Tiimivastaava ottaisi vastaan ongelmakohtia ratkottavaksi tiimissä, mutta myös kehitettäväksi tiimissä ja puuttuisi epäkohtiin rakentavasti. Tiimivastaavan johdolla sekä vastuun jakamisella tiimissä, työaika tulotaisiin tehostamaan ja selkiyttämään sekä mahdollisuuksien mukaan helpotettaisiin työtä niillä resursseilla, joita olisi käytettävissä. Tiimivastaava kannustaisi osastojen välistä työnkiertoa sekä yhteistyötä molempien osastojen välillä ja toivottava tulos olisi, että tiimityöllä saataisiin lisättyä osastojen välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tiimivastaava huolehtisi siitä, että uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdyttäminen neurologiapotilaiden hoitamiseen olisi tehokasta tiimin sisältä tapahtuvaa toimintaa. Tiimivastaavan tulisi puuttua tilanteeseen heti, jos havaitaan ongelma tiimissä tai tiimin toiminnassa tai henkilön toiminnassa tiimissä. Tässä tilanteessa tiimivastaavan tulisi järjestää mahdollisimman nopeasti tiimipalaveri, jossa ongelma otettaisiin esille

ja sitä yritettäisiin yhdessä tiimin kanssa ratkoa. Tiimivastaava ottaisi esimiehen mukaan ratkomaan ongelmaa, mikäli sitä ei saada ratkottua tiimin sisällä. Tiimissä tulisi pystyä arvioimaan ongelmanratkaisua ja silloin tärkeää olisi hyvän sekä avoimen vuorovaikutuksen ylläpitäminen tiimissä tiimivastaavan johdolla. Tiimivastaavan työnkuvaan kuuluisi etsiä ratkaisua silloin, jos neurologiatiimissä tulisi esille, että yhdessä sovittu toimintatapa ei toteutuisi. Tiimivastaavan tulisi etsiä syytä siihen, että miksi se ei toteudu ja voisiko syy olla mahdollisesti sellainen, että toisella tavalla toteutettuna se voisi toimia. Tiimivastaavan tehtävänä olisi neuvotella asiasta esimiehen kanssa ja tiimivastaavan tulisi pitää tiimi aina ajan tasalla tiimiä koskevista asioista.

#### 6.4 Nefrologia- ja hematologiatiimi

Nefrologia- ja hematologiatiimin vastuualueet: Neutropeeniset infektiopotilaat, verisyöpäpotilaat, Myelodysplastiset oireyhtymäpotilaat, munuaispotilaat, hemodialyysi- ja peritoneaalidialyysipotilaat, tuoreet diabetespotilaat, endokrinologiset potilaat, reumapotilaat ja krooniset maksatautipotilaat.

Nefrologia- ja hematologiatiimin tavoitteena oli, että tiimissä tarvittiin paljon erityisosaamista ja alan asiantuntijuutta vaativien sairauksien hoitamiseksi. Sen vuoksi tiimi muodostuisi henkilöistä, joilla oli ennestään jo paljon osaamista ja asiantuntijuutta kyseisten sairauksien hoitamisesta. Nefrologia- ja hematologiatiimissä ammatillinen osaaminen sekä alan asiantuntijuus vahvistuisivat tiimin muodostamisen myötä ja osaamista pystyttäisiin heti tiimissä hyödyntämään kaikkien tiimin jäsenten kesken tiimivastaavan johdolla.

Nefrologia- ja hematologiatiimissä tiimivastaava keräisi tiimin jäseniltä pelisäännöt ja tekisi pelisäännöistä yhteenvedon, jotka hyväksyttäisi jokaisella tiimin jäsenellä. Tiimivastaava jakaisi jokaiselle tiimin jäsenelle tiimin sisäiset vastuualueet sekä nefrologia- ja hematologiatiimin tavoitteet ja nämä tultaisiin tekemään yhdessä tiimin kanssa keskustellen. Tiimivastaava laatisi vastuualueista yhteenvedon, jotka hyväksyttäisi jokaisella tiimin jäsenellä, jotta jokainen sitoutuisi huolehtimaan vastuualueistaan. Tiimivastaan työnkuvaan kuuluisi huolehtia, että jokainen tiimin jäsen tietää nefrologia- ja hematologiatiimin tavoitteet ja toimintaohjeet tiimissä. Tiimivastaavan työnkuvaan kuuluisi asioista tiedottaminen eli toimia tie-



dottajana tiimin sekä esimiehen välillä, kutsuisi tiimin jäsenet tiimipalaveriin, kirjaisi muistion tiimipalaverista ja toimittaisi sen osastonhoitajalle tiimipalaverin jälkeen. Tiimivastaavan tulisi olla tiimin innostaja ja tsemppaaja, joka huolehtisi tiimin jäsenten jaksamisesta tiimissä. Tiimivastaavan tärkeä tehtävä olisi huolehtia siitä, että jokainen saisi sanoa tiimipalaverissa oman mielipiteen asioihin. Tiimivastaavan tulisi olla tiimiä koossa pitävä voima, joka suhtautuisi avoimesti tiimin jäsenten ehdotuksille ja olisi valmis kehittämään toimintaa tiimissä sekä huolehtisi työnjaosta tiimissä, mutta kuitenkin olisi yksi tiimin jäsen.

Tiimivastaavan tulisi yhdessä tiimin kanssa kehittää hiljaisen tiedon jakamisen osa-aluetta, koska työyhteisössä oli tapahtumassa henkilöstön eläköitymistä ja eläköityvän henkilön osaamista haluttiin jäävän tiimin käyttöön. Tiimivastaavan tulisi huolehtia tiimin sisällä siitä, että tasapuolisuus kaikkia kohtaan toteutuisi ja nefrologia- ja hematologiakoulutuksiin mentäisiin tasapuolisesti tiimin sisältä. Tiimin vastuualueen eli nefrologia- ja hematologiapotilaiden hoitoon liittyvistä koulutuksista tiimivastaavan tulisi tiedottaa kaikille tiimin jäsenille. Tiimivastaa huolehtisi siitä, että nefrologiaan ja hematologiaan liittyvistä koulutuksista saatu tieto jaettaisiin tiimien käyttöön, mutta myös koko henkilöstön käyttöön. Tiimi hankkisi uutta tietoa nefrologia- ja hematologiapotilaiden hoitamisesta yhdessä, mutta tiedon yhteen kokoaminen ja jakaminen tiimin käyttöön olisi tiimivastaavan tehtävä. Esimerkiksi tiimi etsisi yhdessä nefrologia- ja hematologiapotilaiden hoito-ohjeita uusimman näyttöön perustuvan tiedon mukaisesti. Tämän perusteella nefrologia- ja hematologiapotilaiden hoidonlaatua kehitetään paremmaksi, joka lisäisi potilasturvallisuutta sekä vaikuttaisi virheiden määrän vähenemiseen. Tiimivastaavan tehtävänä olisi näistä kaikista vaiheista saatu uusin tieto päivittää nefrologia- ja hematologiatimin kansioon kaikkien käytettäväksi. Tiimivastaavan tulisi antaa palautetta tiimin toiminnasta tiimin jäsenille, mutta rakentavaan sävyyn. Tiimivastaavan tulisi puuttua epäkohtiin sekä kehittämistä vaativiin asioihin. Tiimivastaava perustaisi omalle tiimille whatsapp-ryhmä, jonka kautta tiimin sisäiset asiat tiedotettaisiin. Tiedottaminen tulisi hoitaa myös sähköpostin välityksellä, mikäli kaikilla tiimin jäsenillä ei olisi whatsapp mahdollisuutta käytettävänä.

Tiimivastaava huolehtisi siitä, että tiimitoiminta olisi henkilöstön kehittymistä ja voimaantumista mutta myös työyhteisön kehittämistä. Tiimivastaava huolehtisi, että vastuullisuus tiimien sisällä ja koko työyhteisössä lisääntyy. Tiimivastaava

ottaisi vastaan ongelmakohtia ratkottavaksi tiimissä, mutta myös kehitettäväksi tiimissä ja puuttuisi epäkohtiin rakentavasti. Tiimivastaavan johdolla sekä vastuun jakamisella tiimissä, työaika tulaisiin tehostamaan ja selkiyttämään sekä mahdollisuuksien mukaan helpotettaisiin työtä niillä resursseilla, joita olisi käytettävissä. Tiimivastaava kannustaisi osastojen välistä työnkiertoa sekä yhteistyötä molempien osastojen välillä ja toivottava tulos olisi, että tiimityöllä saataisiin lisättyä osastojen välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tiimivastaava huolehtisi siitä, että uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdyttäminen nefrologia- ja hematologiapotilaiden hoitamiseen olisi tehokasta tiimin sisältä tapahtuvaa toimintaa. Tiimivastaavan tulisi puuttua tilanteeseen heti, jos havaitaan ongelma tiimissä tai tiimin toiminnassa tai henkilön toiminnassa tiimissä. Tässä tilanteessa tiimivastaavan tulisi järjestää mahdollisimman nopeasti tiimipalaveri, jossa ongelma otettaisiin esille ja sitä yritettäisiin yhdessä tiimin kanssa ratkoa. Tiimivastaava ottaisi esimiehen mukaan ratkomaan ongelmaa, mikäli sitä ei saada ratkottua tiimin sisällä. Tiimissä tulisi pystyä arvioimaan ongelmanratkaisua ja silloin tärkeää olisi hyvän sekä avoimen vuorovaikutuksen ylläpitäminen tiimissä tiimivastaavan johdolla. Tiimivastaavan työnkuvaan kuuluisi etsiä ratkaisua silloin, jos nefrologia- ja hematologiatimissä tulisi esille, että yhdessä sovittu toimintatapa ei toteutuisi. Tiimivastaavan tulisi etsiä syytä siihen, että miksi se ei toteudu ja voisiko syy olla mahdollisesti sellainen, että toisella tavalla toteutettuna se voisi toimia. Tiimivastaavan tehtävänä olisi neuvotella asiasta esimiehen kanssa ja tiimivastaavan tulisi pitää tiimi aina ajan tasalla tiimiä koskevista asioista.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli L-PKS:n sisätautien vuodeosastojen 5 A ja 5 B henkilöstön kanssa yhdessä pilotoida tiimivastaavan työnkuva yhtenäiseksi niin, että se soveltui käytettäväksi molemmille sisätautien vuodeosastoille. Opinnäytetyön tavoitteena oli ottaa käyttöön yhteneväiseksi pilotoitu tiimivastaavan työnkuva infektio-, sisätauti-, neurologia-, nefrologia- ja hematologiatimeihin L-PKS:n sisätautien vuodeosastoille 5 A ja 5 B. Opinnäytetyö toteutettiin projektina yhteistyössä molempien osastojen henkilöstön kanssa.

Opinnäytetyön tieteelliseen viitekehykseen pohjautuen aloitettiin henkilöstön kouluttaminen erilaisten työpajojen kautta tiimivastaavan työnkuvan pilotointiin ja tiimityömalliin. Tiimejä muodostettiin neljä ja nämä olivat infektio-, sisätauti-, neurologia-, nefrologia- ja hematologiatimi. Tiimit muodostuivat henkilöstön näkökulman kautta, esimerkiksi learning cafe-menetelmällä. Tämän menetelmän avulla saatiin arvokasta tietoa käytettäväksi tiimien kehittämiseen ja asiantuntijahaastattelun avulla kerättiin aineisto. Lisäksi opinnäytetyön aineistoa kerättiin molempien osastojen yhteisillä osastotunneilla ja kehittämisiltapäivissä. Näiden mukana käytettyjen menetelmien seurauksena muodostuivat tiimit ja tiimien sisältö. Kun tiimit ja tiimien sisältöä rakennettiin työpajoissa huomio kiinnittyi siihen, että tämän tutkimuksen tulokset kulkivat yhteneväisesti näyttöön perustuvan tiedon ja tieteellisen tiedon kanssa.

Työelämän kehittämisen näkökulmasta katsottuna tämän projektin toteuttaminen oli suuressa mittakaavassa toteutettu projekti, joka eteni tutkimussuunnitelman aikataulun mukaisesti. Suuren tästä projektista teki se, että koko henkilöstö sai olla mukana pilotoimassa tiimivastaavan työnkuvaa ja vaikuttamassa siihen projektin eri vaiheiden aikana. Tiimityöhön siirtyminen ei koskaan ole nopeaa toimintaa, se vaatii aikaa ja panostusta sekä taloudellisia kustannuksia. Siitä huolimatta projekti vietiin läpi ja molempia työyhteisöjä kehitettiin tiimityömallin mukaisesti, koska onnistuessaan projektin tuottamat hyödyt voisivat olla moninkertaiset koko organisaatiolle. Projektin lopputuotoksena koottiin kaksi kansiota, molemmille osastoille oma kansio, jossa oli tiimien tavoitteet sekä vastuualueet, tiimivastaavan työnkuva ja tiimien sisällön kuvaukset. Jokainen työntekijä voisi hyödyntää

kansioiden tietoa, kuin myös uusi työntekijä ja opiskelija. Tiimivastaavan työnku-  
vakansioita tullaan hyödyntämään perehdytyksessä mukana molemmilla osas-  
toilla.

Tiimivastaavat lähtivät innostuneella ja tsemppaavalla asenteella mukaan tiimi-  
työn kehittämiseen ja se näkyi projektin lopussa positiivisen asenteen lisääntymi-  
senä molemmissa työyhteisöissä. Tiimien toiminta lähti alusta asti hyvin käyntiin  
ja tähän mennessä jokaisessa tiimissä sen jokainen jäsen oli huolehtinut omat  
vastuunsa tiimissä. Työyhteisössä oli aina mukana johtamista ja jaettua vastuuta.  
Tiimivastaavien johtaminen tiimin sisällä oli työyhteisöissä koettu hyvänä ja tär-  
keänä asiana. Tiimivastaavakoulutuksen jälkeen tiimivastaavat nousivat työyh-  
teisössä esille, heidät tunnettiin ennestään jo työkaverina, joten tiimivastaavien  
johtamista pidettiin luontevana toimintana molemmilla osastoilla. Tiimivastaavien  
johtaminen tiimeissä oli alusta asti rakentavaa ja vuorovaikutuksellista, koska he  
olivat omissa tiimeissään yksi tiimin jäsenistä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tiimivastaavan vastuu tiimin toiminnasta  
tavoitteiden mukaisesti on suuri ja tiimivastaava on luottamuksen arvoinen hen-  
kilö, joka toimii tiimin puolesta puhujana. Tiimivastaavalta vaaditaan hyviä vuoro-  
vaikutustaitoja, joten tärkeää on käyttää avointa vuorovaikutusta tiimin sisällä ja  
tiimistä ulospäin sekä esimiehen kanssa. Tiimivastaavan on tärkeää tiedottaa asi-  
oista sekä huolehtia tiedonkulusta, koska nämä vaikuttavat työhön, työnhallin-  
taan, työnlaatuun, työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Tiimivastaava kohtelee  
kaikkia tiimin jäseniä tasapuolisesti, on avoin kaikkien mielipiteille sekä antaa jo-  
kaiselle mahdollisuuden ilmaista omia mielipiteitä ja huomioi tiimissä jäsenten  
jaksamisen. Tiimivastaava on mukana ratkomassa ongelmaa ja mikäli tiimivas-  
taavan johdolla ongelmaa ei saada ratkottua niin silloin tiimivastaava ottaa esi-  
miehen mukaan ongelman ratkaisemiseen. Tiimivastaava on tiimissä innostaja ja  
tsemppaaja, on mukana kehittämässä tiimin toimintaa sekä kannustaa yhteen  
hiileen puhaltamisen tunnetta koko työyhteisöön. Tiimivastaava johtaa tiimin toi-  
mintaa tavoitteiden mukaisesti ja rakentavasti, mutta tiimivastaavalle kuuluu sa-  
mat työt ja vastuut, kuin muillekin tiimin jäsenille eli tiimivastaava on yksi tiimin  
jäsenistä.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että henkilöstön työhyvinvointiin pystytään vaikuttamaan tiimityöllä. Tiimityöllä on vaikutusta henkilöstön työnsäilykseen, työhallintaan, työnlaatuun ja työmotivaatioon, joka taas puolestaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Ammatillinen osaaminen ja alan asiantuntijuus tiimissä lisääntyy, kun jokaiselle tiimin jäsenelle annetaan oma vastuualue tai vastuualueita ja osaamista jaetaan tiimin sisällä. Hiljaisen tiedon jakaminen on osaamisen siirtämistä parhaimmillaan, siksi on tärkeää löytää keinoja siihen, kuinka hiljaista tietoa tiimissä voidaan jakaa, koska henkilöstö ikääntyy ja eläköityy, mutta ammatillisen osaamisen on tärkeää jäädä työyhteisön käyttöön. Tiimin vastuualueiden koulutukset koetaan ensiarvoisen tärkeäksi kanavaksi tiimin osaamisen kehittämiseksi, asiantuntijuuden lisäämiseksi ja tiimien väliselle yhteistyölle.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että molempien osastojen välistä keskinäistä yhteistyötä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta haluttiin lisätä tiimityöllä. Projektin valmistuessa oli selvästi havaittavissa, että osastojen välinen kuilu on kaventunut ja yhteistyö tiimien välillä sekä molempien osastojen välillä on lisääntynyt tiimityön ansiosta. Tämän seurauksena henkilöstön ammatillisen osaamisen siirtäminen sekä asiantuntijuuden lisääminen osastojen ja tiimien välillä on helpompaa, nämä taas puolestaan vaikuttavat potilaan hoidon laatuun ja potilasturvallisuuteen. Tiimit muodostuivat molempien osastojen hoidettavien erikoisalojen mukaisesti ja vastuualueet tiimeille jaettiin tiimien alaisten sairauksien mukaisesti. Esimerkiksi kaikki neurologiset sairaudet tulivat neurologiatiimin alaisuuteen, koska näitä sairauksia pääasiassa hoidetaan osastolla 5 B. Nefrologia- ja hematologiatiimin alaisia sairauksia pääasiassa hoidetaan osastolla 5 B, joten vastuualueet liittyivät oleellisesti näihin sairauksiin. Esimerkiksi infektioitiimin vastuualueet liittyivät suurelta osin infektioihin, koska näitä sairauksia pääasiassa hoidetaan osastolla 5 A, mutta tosin myös muillakin osastoilla infektioita hoidetaan. Sisätautiitiimin alaisuudessa olevia sairauksia hoidetaan pääasiassa osastolla 5 A ja sen mukaan jaettiin sisätautiitiimin vastuualueet.

Johtopäätöksenä hoitotyön näkökulmasta katsottuna tiimien tavoitteena on osaaminen, alan asiantuntijuus, koulutuksen tärkeys, näyttöön perustuva tieto osana hoitotyötä, hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen. Esimerkiksi infektioitiimissä osaaminen ja alan asiantuntijuus vaikuttavat muidenkin tiimien toimintaan, koska yleisempiä infektioita hoidetaan muidenkin tiimien alaisuudessa. Tämä sen

vuoksi, että potilas voi olla neurologinen potilas, joka on sairastunut neurologisen sairauden lisäksi infektiin. Tässä vaiheessa esille tulee infektiokoulutuksista saadun tiedon hyödyntäminen potilaan hoidossa ja tiimivastaavan johdolla koulutuksista saatua tietoa jaetaan osaamisen lisäämiseksi kaikkien tiimien käyttöön. Sisätauti tiimissä esille nousi väestön ikääntyminen ja se vaikuttaa geriatristen potilaiden hoitamiseen siihen tarvittavaan erityisosaamiseen. Geriatrisia potilaita hoidetaan muidenkin tiimien alaisuudessa, joten koulutusten kautta saatua tietoa on tärkeää jakaa tiimin sisällä mutta myös muiden tiimien käyttöön. Neurologiatiimissä ammatillinen osaaminen ja alan asiantuntijuus nousevat esille jatkuvan osaamisen ylläpitämisellä sekä uuden tiedon päivittämisellä tiimin käyttöön. Näyttöön perustuvan tiedon hankkiminen, koulutukset ja hiljaisen tiedon jakaminen varmistavat neurologiatiimissä osaamisen jatkuvan ylläpitämisen. Nefrologia- ja hematologiatiimissä tarvitaan paljon erityisosaamista sekä alan asiantuntijuutta näiden sairauksien hoitamisessa ja sen vuoksi tiimin jäseniksi hakeutui henkilöitä, joilla oli ennestään jo paljon osaamista ja asiantuntijuutta käytettävänä. Tiimissä ammatillinen osaaminen sekä alan asiantuntijuus vahvistavat tiimiä sen jäsenten myötä ja osaamista pystytään heti hyödyntämään tiimissä kaikkien jäsenten kesken.

Tutkimuksen tärkeänä johtopäätöksenä voidaan todeta, että näyttöön perustuvan tiedon hyödyntäminen mukana hoitotyössä ja potilaan hoitamisessa on tärkeä elementti koko tutkimuksessa. Uusimman näyttöön perustuvan tiedon tuomisella osaksi tiimien arkea pystytään käynnistämään tiimien hoito-ohjeiden ja hoitotyön käytännön ohjeiden päivittäminen ajan tasalle. Jokainen tiimi huolehtii omien vastualueiden mukaisten hoito-ohjeiden päivittämisen. Jokainen tiimin jäsen joutuu huolehtimaan vastualueistaan sovitun mukaisesti ja se tarkoittaa, että henkilö oppii koko ajan uutta tietoa, jota täydennetään yhteisesti tiimin jäsenten kesken tiimissä. Tällä toiminnalla tulee olemaan vaikutusta potilaan hoidon laatuun, potilasturvallisuuteen ja virheiden määrän vähenemiseen. Tiimityön kehittäminen on yksi strateginen tavoite vuosille 2017–2019 L-PKS:n sisätautien vuodeosastoilla 5 A ja 5 B. Tämä tarkoittaa, että tiimityön kehittäminen edelleen jatkuu molemmilla osastoilla ja sen myötä potilaan hoidon laatua tullaan parantamaan vielä lisää.

Projektin aikana henkilöstön osaamista ammatillisella ja strategisella tasolla vahvistettiin, kun toimintaympäristön toimintaa kyettiin joustavasti muuttamaan. Olemassa olevia asioita lähdettiin ensin kyseenalaistamaan ja sen seurauksena työyhteisöllä oli mahdollisuus uusiutua sekä luoda uutta toimintamallia työyhteisöön. Tiimityössä yksittäiset osaamisalueet muodostavat kokonaisuuden, kun tietoa etsitään, käsitellään, jaetaan ja yhdistellään tiiminä. Henkilöstön kyky luoda todellisuutta, työyhteisön tulevaisuutta, osallistaminen työyhteisön kehittämiseen ja samalla vaikuttaminen jokaisen henkilön omaan oppimiseen sekä kehittymisen kokemuksiin olivat tiimioppimista parhaimmillaan. Osaamisen johtaminen ja työhyvinvointi vaikuttavat työyhteisön strategisena kilpailutekijänä ja osaaminen kehittyy positiiviseksi toiminnaksi, kun henkilöstö voi hyvin työyhteisössä. Työyhteisön tarjoama oppimismahdollisuus voi olla edistämässä työhyvinvointia, kun kouluttaminen uuden oppimiseen tehdään hyvin. Henkilöstön työhyvinvoinnin tunnetta lisää kokemus siitä, että työ sujuu hyvin työyhteisössä. Työyhteisön työhyvinvointia lisää se, että henkilöstö voi vaikuttaa oman työn hallintaan, työn laatuun, työn sujuvuuteen, työilmapiiriin, kokevat arvostuksen tunnetta ja kokevat olevansa luottamuksen arvoisia työyhteisössä. Projektin alkuvaiheessa oli havaittavissa muutosvastarintaa, koska muutamien henkilöiden oli vaikea sisäistää ajatusta uuden oppimisesta ja työn toimintamallin muuttamisesta. Tarpeeksi, kun asiaa perusteltiin, tuettiin uuden tiedon oppimista ja yhdessä opeteltiin uutta toimintamallia työyhteisöissä niin, näiden toimintojen seurauksena muutosvastarinta työyhteisöistä hävisi.

Opinnäytetyön aihe nousi esille työelämän tarpeesta. Aihe oli opinnäytetyöntekijälle ennestään tuttu tiimivastaavakoulutuksen kautta, mutta opinnäytetyön ja projektin edetessä oma tietoisuus aiheeseen lisääntyi sekä syventyi oppimisen kautta. Opinnäytetyön tekeminen ja projektin läpivieminen olivat laaja oppimisprosessi sekä myös vastuullinen tehtävä toteutettavaksi. Tutkija perehtyi aiheeseen liittyvään aikaisempiin tutkimuksiin sekä aiheeseen liittyvään teoreettisiin tietoihin ja rakensi teoreettisen viitekehyksen näiden pohjalta. Opinnäytetyön teoreettista viitekehystä kirjoittaessa, se tuntui alussa vaikealta, haastavalta ja aikaa vievältä tehtävältä, koska tieteellisen tiedon lukeminen sekä synteessin kirjoittaminen vaativat opettelemista onnistuakseen. Opinnäytetyötä tehdessä sekä projektia vetäessä eteni oppiminen vaiheittain eteenpäin, alkaen aihepaperista tutki-

mussuunnitelmaan ja tästä toteutukseen, sen myötä tutkimuksen tuloksien havainnoinnin sekä reflektoinnin kautta opinnäytetyön ja projektin valmistumiseen. Opinnäytetyön rinnalla kulkivat loogisesti YAMK-koulutuksen eri kurssien oppimistehtävät, jotka tukivat sekä ohjasivat opinnäytetyön tekemistä, omaa oppimista ja kehittymistä omassa ammatillisessa osaamisessa ja asiantuntijuudessa.

Opinnäytetyö ja projekti valmistuivat ennalta suunnitellun aikataulun mukaisesti. Ajankäytön suunnittelemisessa ja hallitsemisessa sain tärkeää käytännön kokemusta projektin aikana ja opin, että organisoimisen taito on tarpeellista hallita, jotta asiat etenevät suunnitelmien mukaisesti. Jossain vaiheessa koin epävarmuutta siitä, että kulkeeko projekti oikeaan suuntaan ja vastuu projektin etenemisestä tuntui valtavan isolta kannettavaksi. Ohjaavan opettajan ja työelämän mentorin tuki sekä apu projektin ohjaamisessa olivat ensiarvoisen tärkeitä kaikissa projektin eri vaiheissa. YAMK-koulutuksen eri kurssit, tiimivastaavakoulutus ja tämän projektin johtaminen kehittivät omia tietoja sekä taitoja henkilöstön johtamisesta ja hoitotyön kehittämistä osana työyhteisön toimintaa. Työyhteisötaidot, yhteistyötaidot ja oma asiantuntijuus kehittyivät opinnäytetyön tekemisen, projektin ja YAMK-koulutuksen aikana. Näillä oli myös vaikutusta itsearviointiin ja tiedon kriittiseen tarkasteluun, koska huomasin, että ne kehittyivät huomasti siitä mitä ne olivat opintojen aloittamisen aikaan. YAMK-koulutus, opinnäytetyön tekeminen, työyhteisön kehittäminen ja projektin johtaminen olivat ensiarvoisen tärkeitä kokemuksia oman oppimisen kannalta, koska näiden ansiosta sain erinomaisen valmiuden kasvaa sekä kehittyä johtamiseen ja esimiehen rooliin.

Opinnäytetyön ja projektin näkökulma pyrittiin pitämään molempien osastojen henkilöstön terveyttä edistävänä ja positiivisena työyhteisöjen kehittämisenä. Nämä vaikuttivat tiimin johtamiseen, työhyvinvointiin, osaamiseen ja sen myötä potilaan hoidon laadun parantamiseen. Opinnäytetyön tuloksia tullaan esittelemään organisaation sisäisessä tiedotuslehdessä ja opinnäytetyöntekijä tulee esittelemään opinnäytetyön tuloksia myös molempien osastojen henkilöstölle osastotunneilla. Tämän opinnäytetyön tuottaman tiedon pohjalta voidaan tiimityön kehittämistä edelleen jatkaa L-PKS:n sisätautien vuodeosastoilla 5 A ja 5 B.



Jatkotutkimusaiheita, jotka liittyvät työhyvinvointiin olisi mielenkiintoista tutkia tämän tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Olisi kiinnostavaa tutkia, että minkälaisia vaikutuksia tiimityön käyttöön ottamisella oli ollut oman työhyvinvoinnin kannalta tai miten tiimityön käyttöön ottaminen oli lisännyt työyhteisön työhyvinvointia? Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe liittyisi hoitotyön näkökulmaan eli miten tiimityö ja vastuu tiimissä oli potilaan hoidon laatua kehittänyt? Kolmas kiinnostava jatkotutkimuksen aihe liittyisi osaamisen ja asiantuntijuuden näkökulmaan eli kuinka hiljaisen tiedon jakaminen ja tiimien alaiset koulutukset olivat lisänneet tiimeissä osaamista ja alan asiantuntijuutta?

## LÄHTEET

- Aalto, P. 2014. Muutos sosiaali- ja terveydenhuollon organisoinnissa ja hoitotyö johtajuus. *Hoitotiede* Vol. 26. No 3, 231–232. Viitattu 4.4.2017.  
<http://ez.lapinamk.fi:2105/se/h/0786-5686/26/3/muutosso.pdf>
- Ahonen, O., Blek-Vehkaluoto, M., Ekola, S., Partamies, S., Sulosaari, V. & Uski-Tallqvist, T. 2015. Kliininen hoitotyö. Sisätauteja, kirurgisia sairauksia ja syöpätauteja sairastavan hoitotyö. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Airila, A. 2015. Työn piirteet, persoonalliset tekijät ja hyvinvointi–13 vuoden pitkittäistutkimus. *Psykologia* Vol. 50. No 4, 293–296. Viitattu 4.1.2017.  
<http://ez.lapinamk.fi:2105/se/p/0355-1067/50/4/tyonpiir.pdf>
- Alasoini, T. 2007. Tutkimus käytännön palveluksessa. Mitä hyötyä HRM-vaikutavuus tutkimuksesta voi olla työorganisaatioiden kehittämistoiminnassa? *Hallinnon tutkimus*. Vol. 26. No 2, 83–94. Viitattu 5.1.2017.  
<http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/26/2/tutkimus.pdf>
- Ammattiopisto Lappia 2016. Tiimivastaavakoulutus. Koulutuksen sisältö ja paperinen materiaali. Tornio.
- Doucet, S., Buchanan, J., Cole, T. & McCoy, C. 2013. A team approach to an undergraduate interprofessional communication course. *Journal of Interprofessional Care*. Vol. 27. Issue 3, 272 – 273. Viitattu 20.9.2017.  
 doi:10.3109/13561820.2012.743978
- Edmondson, AC. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 44. Issue 2, 350–383. Viitattu 20.9.2017. [http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf)
- Eskola, M. 2016. Päiväkodin tiimi työyhteisönä. Tutkimus lastentarhanopettajien kokemuksista tiimityöstä päivähoitossa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. Tampere. Viitattu 30.12.2016.  
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99417/GRADU-1466602657.pdf?sequence=1>
- Freeman, S., Moisander, J. & Stenfors, S. 2004. Akateemiset mallit yritysten opimisympäristöissä. *Aikuiskasvatus* Vol. 24. No 4, 309–321. Viitattu 3.1.2017.  
<http://ez.lapinamk.fi:2105/se/a/0358-6197/24/4/akateemi.pdf>
- Gijbels, D., Dochy, F. Van den Bossche, P. & Segers, M. 2005. Effects of problem-based learning: a meta-analysis from the angle of assessment. *Review of Educational Research*. Vol. 75. Issue 1, 27–61. Viitattu 20.9.2017.  
<https://doi.org/10.3102/00346543075001027>
- Halmeenmäki, T. 2006. Eläkepoistuma kunnassa – uhka vai mahdollisuus? *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* Vol. 34. No 3, 219–238. Viitattu 30.8.2017.  
<http://ez.lapinamk.fi:2105/se/k/0356-3669/34/3/elakepoi.pdf>

- Heikkinen, E. 2012. Tiimityön kehittäminen osallistavalla johtamisella. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäyte-työ - YAMK. Kajaani. Viitattu 3.1.2017. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47625/Tiimityon%20kehittaminen%20osallistavalla%20johtamisella.pdf?sequence=1>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hoke, MM. & Robbins, LK. 2005. The impact of active learning on nursing students` clinical success. *Journal of Holistic Nursing*. Vol. 23. Issue 3, 348–355. Viitattu 20.9.2017. <https://doi.org/10.1177/0898010105277648>
- Huusko, L. 2003. Sopiva tiimi. *Oikeus* 2003 Vol. 32. No 4, 434–437. Viitattu 28.12.2016. <https://ez.lapinamk.fi:2550/oikeus/3471.pdf>
- Hypönen, O. & Linden, S. 2009. Opettajan käsikirja–Opintojaksojen rakenteet, opetusmenetelmät ja arviointi. Teknillisen korkeakoulun Opetuksen ja opiskelun tuen julkaisuja 4/2009. Espoo. Viitattu 28.10.2017. <http://lib.tkk.fi/Reports/2009/isbn9789622480637.pdf>
- Häggman-Laitila, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus – Katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. *Hallinnon tutkimus* Vol. 32. No 4, 301–310. Viitattu 3.1.2017. <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/h/0359-6680/32/4/hoitotyoy.pdf>
- Häggman-Laitila, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus. *Hallinnon tutkimus* Vol. 34. No, 4 301–310. Viitattu 30.8.2017. <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/h/0359-6680/32/4/hoitotyoy.pdf>
- Janhonen, M. 2011. Tiedon jakaminen tiimityössä. Katsauksia ja keskustelua. *Hallinnon Tutkimus* Vol. 30. No 1, 81–83. Viitattu 28.12.2016. <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/h/0359-6680/30/1/lectiopr.pdf>
- Jones, M. 2009. Developing clinically savvy nursing students: an evaluation of problem-based learning in an associate degree program. *Nursing Education Perspectives*. Vol. 29. Issue 5, 278–283. Viitattu 20.9.2017. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18834057>
- Jyväskylän yliopiston koppa. 2015. Jyväskylä. Viitattu 28.8.2017. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut>
- Kaba, A., Wishart, I., Fraser, K., Coddere, S. & McLaughlin, K. 2016. Are we at risk to groupthink in our approach to teamwork interventions in health care? *Medical education* Vol. 50. Issue 4, 400–408. Viitattu 7.12.2016. <http://ez.lapinamk.fi:2104/doi/10.1111/medu.12943/abstract>
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Karhapää, M., Laulainen, S. & Kivinen, T. 2015. Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa. Hallinnon tutkimus Vol. 34. No 2, 162–172. Viitattu 3.1.2016. <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/h/0359-6680/34/2/tyoyhte.pdf>
- Kassara, H., Paloposki, S., Holmia, S., Murtonen, I., Lipponen, V., Ketola, M-L. & Hietanen, H. 2004. Hoitotyön osaaminen. Helsinki: WSOY.
- Kauppinen, R. 2006. Sisätautien ytimessä. Helsinki: Edita Prima Oy
- Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. s.a. Työyhteisötaidot - Sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta. Viitattu 30.12.2016. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf>
- Keränen, E. 2016. 10. Tiimityö - yksilöllisesti yhdessä. Oulu. Operosus Oy. Viitattu 22.12.2016. [http://www.operosus.fi/?page\\_id=49](http://www.operosus.fi/?page_id=49)
- Koivisto, S & Vartiainen, M. 2006. Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa? Laadullinen tutkimus virtuaalitiimien vetäjien rooleista. Psykologia Vol. 43. No 1, 27–43. Viitattu 3.1.2017. <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/p/0355-1067/43/1/mitarool.pdf>
- Koivukoski, S. 2014. Tiimivastaava saa tiimin toimimaan. Sairaanhoidajat. Viitattu 30.12.2016. <https://sairaanhoidajat.fi/artikkeli/tiimivastaava-saa-tiimin-toimimaan/>
- Kontkanen, I. 2013. Tiimioppiminen moniulotteisena ammatillisen kehittymisen edistäjänä. Teoksessa E. Turunen, I. Kontkanen, M. Koivula & AL. Aho (toim.) Opiskelijaa aktivoiva opetus hoitotyön koulutuksessa. Tampere: Tampereen yliopisto. 83–98. Viitattu 20.9.2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9272-3>
- Koski, P., Järvensivu, A. & Nikkanen, R. 2014. Organisatoriset käytännöt, yrityksen suorituskyky ja työhyvinvointi – löytyykö yhteyksiä? Hallinnon tutkimus Vol. 33. No 2, 85–101. Viitattu 30.8.2017. <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/h/0359-6680/33/2/organisa.pdf4>
- Kuittinen, M. 2007. Tiimit ilman tiimityötä eli mihin kariutui tiimien suuri lupaus? Psykologia Vol. 42. No 1, 55–61. Viitattu 3.1.2017. <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/p/0355-1067/42/1/tiimitil.pdf>
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2009. Tehtävien ja työnjaon muutokset. Opas terveydenhuollon ja työelämän kehittämiseen. Helsinki. Viitattu 16.1.2017. [http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/tehtavien\\_ja\\_tyonjaon\\_muutokset.pdf](http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/tehtavien_ja_tyonjaon_muutokset.pdf)
- Körner, M., Wirtz, M., Benel, J. & Göritz, A. 2015. Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. BMC Health Services Research Vol. 15. Issue 243, 1–12. Viitattu 7.12.2016. <http://ez.lapinamk.fi:2080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=388c6bbf b3d3-480b-8b52-fe50aab1c82a%40sessionmgr103&hid=123>
- Laaksola, K. 2010. Osasto 5 B:n perehdytyskansio. Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Kemi.

- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Laine, P. 2015. Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. Aikuiskasvatus Vol. 35. No 1, 30–46. Viitattu 2.9.2017. <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/a/0358-6197/35/1/oppimism.pdf>
- Lindgren, G. 2008. Johtaminen ja johtajuus. Suomen Reserviupseeriliitto ry. Espoo: Multiprint Oy. Viitattu 3.1.2017. [https://www.rul.fi/wp-content/uploads/2011/10/johtaminen\\_ja\\_johtajuus.pdf](https://www.rul.fi/wp-content/uploads/2011/10/johtaminen_ja_johtajuus.pdf)
- Linturi, H. & Airaksinen, T. 2014. Kollektiivinen oppiminen on toisenlaista. Futura Vol. 33. No 3, 88–100. Viitattu 3.1.2017. <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/f/0785-5494/33/3/kollekti.pdf>
- Luukkala, K. 2017. Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Akuuttiklinikka. Osastonhoitajan haastattelu 29.3.2017.
- Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. 2017. Osasto 5 vastuuyksikön tulokortti 2017–2019. Viitattu 3.9.2017. <http://www.lpshp.fi/fi/hallinto/strategia.html>
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampereen yliopisto. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 30.12.2016. <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Ty%C3%B6%20iloa%20ja%20imua.pdf>
- Martin, B. & Healy, J. 2009. Changing Work Organisation and Skill Requirements. Australian Bulletin of Labour Vol 35. No 3, 393–427. Viitattu 3.9.2017. <https://ez.lapinamk.fi:2726/docview/204474719?accountid=27297>
- Martinsuo, M. 2011. Työnohjaus projektimaisessa työssä. Aikuiskasvatus Vol. 31. No 4, 275–284. Viitattu 5.1.2017. <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/a/0358-6197/31/4/tyonohja.pdf>
- Mauno, R-A. 2006. Tiimiytyksen mahdollisuudet ja kasvukivut. Tiimiytyksen toteutus kahdessa aikuiskoulutuskeskuksessa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu-tutkielma. Tampere. Viitattu 22.12.2016. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/93332/gradu00992.pdf?sequence=1>
- Mäki, K., Åsted-Kurki, P., Roos, M. & Kylmä, J. 2014. Lähiesimies hoitajan toivon vahvistajana psykiatrisessa hoitotyössä. Hoitotiede Vol. 26. No 3, 190–201. Viitattu 28.12.2016. <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/h/0786-5686/26/3/lahiesim.pdf>
- Mäntynen, R., Vehviläinen-Julkunen, K., Miettinen, M. & Kvist, T. 2015. Mitä potilaiden arvioinnit hoidon laadusta ja hoitohenkilökunnan arvioinnit työtyytyväisyydestä ja johtamisesta kertovat erikoissairaanhoidon erinomaisuudesta? Hoitotiede Vol. 27. No 1, 18–30. Viitattu 3.1.2017. <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/h/0786-5686/27/1/mitapoti.pdf>

- Ofstad, W. & Brunner, L. 2013. Team-based Learning in Pharmacy Education. *American Journal Of Pharmaceutical Education*. Vol. 77. Issue 4, 1–11. Viitattu 20.9.2017. doi:10.5688/ajpe77470
- Opetushallitus. 2016. Tiimityö ja moniammatillinen yhteistyö. Viitattu 30.12.2016. <https://osaavalahihoitaja2020.wikispaces.com/Tiimity%C3%B6+ja+moniammatillinen+yhteisty%C3%B6>
- Ortega, A., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F. & Rico, R. 2013. Enhancing team learning in nursing teams through beliefs about interpersonal context. *Journal of Advanced Nursing*. Vol. 69. Issue 1, 102–111. Viitattu 18.9.2017. doi:10.1111/j.1365-2648.2012.05996.x
- Paasivaara, L., Suhonen, M. & Virtanen, P. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Palonen, T., Hakkarainen, K., Talvitie, J. & Lehtinen, E. 2003. Heikot ja vahvat verkostosidokset tiimiorganisaatiossa - Esimerkkinä telealan yritys ympäristö. *Aikuiskasvatus* Vol. 23. No 1, 14–27. Viitattu 3.1.2017. <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/a/0358-6197/23/1/heikotja.pdf>
- Peltoniemi, A. 2010. Osasto 5 A:n perehdytyskansio. Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Kemi.
- Peräsalo, J. 2016. Tiimit ja kommunikointi. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Vaasan yliopisto. Henkilöjohtamisen maisteriohjelma. Vaasa. Viitattu 26.12.2016. <http://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/7148>
- Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus* Vol. 31. No 3, 1–10. Viitattu 1.8.2017. <https://journal.fi/inf/article/view/7079/5613>
- Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen - Projektin suunnittelu, toteutus, motiivointi ja seuranta. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Ruuska, K. 2008. Pidä projekti hallinnassa–Suunnittelu, menetelmät ja vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sanerma, P. 2009. Kotihoitotyön kehittäminen tiimityön avulla. Toimintatutkimus kotihoidon ja kotipalvelun yhdistymisestä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Väitöskirja. Tampere. Viitattu 30.12.2016. <http://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66539/978-951-44-7855-0.pdf?sequence=1>
- Savileppä, A. 2010. Erilaisuus energiaksi. Työkirja. Helsinki: Diversa Consulting. Viitattu 3.1.201. [http://blogs.helsinki.fi/moniverkko/files/2010/11/Kirja\\_2010.pdf](http://blogs.helsinki.fi/moniverkko/files/2010/11/Kirja_2010.pdf)
- Stenman, P., Vähäkangas, P., Salo, P., Kivimäki, M. & Paasivaara, L. 2014. Henkilöstön työtyytyväisyys vanhustenhuollossa - Kohti kuntoutumista edistävän hoitotyön toimintamallin käyttöönottoa. *Hoitotiede* Vol. 27. No 1, 31–42.

Viitattu 4.1.2017.

<http://ez.lapinamk.fi:2105/se/h/0786-5686/27/1/henkilos.pdf>

- Suddick, K. & De Souza, L. 2007. Therapists experiences and perceptions of teamwork in neurological rehabilitation: Critical happening in effective and ineffective teamwork. *Journal of Interprofessional Care* 2007 Vol. 21. Issue 6, 669–686. Viitattu 226.12.2016. <http://v-scheiner.brunel.ac.uk/bitstream/2438/3792/1/Sudick%20and%20DeSouza%204.9.07.pdf>
- Suhonen, R., Leino-Kilpi, H., Gustafsson, M-L., H., Tsangari, H. & Papastavrou, E. 2013. Yksilöllinen hoito - Potilaiden ja hoitajien näkemysten vertailu. *Hoitotiede* Vol. 25. No 2, 80–91. Viitattu 3.1.2017. <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/h/0786-5686/25/2/yksiloll.pdf>
- Suhonen, M., Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2004. Ohjaus projektin elinkaarella. Esimerkkinä Euroopan sosiaalirahaston rahoittama projekti. *Hallinnon tutkimus* Vol. 23. No 1, 38–47. Viitattu 5.1.2017. <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/h/0359-6680/23/1/ohjauspr.pdf>
- Suhonen, R., Stolt, M., Gustafsson, M-L., Katajisto, J. & Puro, M. 2012. Ikääntyneiden ihmisten hoitotyössä työskentelevien hoitajien työtyytyväisyys. *Hoitotiede* Vol. 24. No 1, 27–37. Viitattu 3.1.2017. <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/h/0786-5686/24/1/ikaantyn.pdf>
- Taipale, M. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja. Tampere. Viitattu 22.12.2016. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67421/951-44-6078-2.pdf?sequence=1>
- Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Tampere: Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino Oy. Viitattu 1.8.2017. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90856/URN\\_ISBN\\_978-952-245-638-0.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90856/URN_ISBN_978-952-245-638-0.pdf?sequence=1)
- Tevameri, T. 2010. Prosessimaisen toiminnan organisointi ja johtaminen sairaalaorganisaatiossa. *Hallinnon tutkimus* Vol. 29. No 3, 221–238. Viitattu 3.1.2017. <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/h/0359-6680/29/3/prosessi.pdf>
- Timmermans, O., Van Linge, R., Van Petegem, P., Van Rompaey, B. & Denekens, J. 2012. Team learning and innovation in nursing, a review of the literature. *Nurse Education Today*. Vol. 32. Issue 1, 65–70. Viitattu 18.9.2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.nedt.2011.07.006>
- Tiuraniemi, J. 2015. Esimiestyö ja sosioemotionaaliset ongelmat työyhteisössä. *Hallinnon tutkimus* Vol. 23. No 3, 61–69. Viitattu 3.1.2017. <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/h/0359-6680/23/3/esimiest.pdf>
- Tomperi, H. 2012. Eettinen tiimijohtaminen tutkimuskohteena. *Hallinnon tutkimus* Vol. 31. No 1, 54–61. Viitattu 3.1.2017. <http://ez.lapinamk.fi:2105/se/h/0359-6680/31/1/eettinen.pdf>

- Vauhkonen, I. & Holmström, P. 2012. Sisätaudit. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Van Horn, R & Freed, S. 2008. Journaling and dialogue pairs to promote reflection in clinical nursing education. *Nursing Education Perspectives*. Vol. 29. Issue 4, 220–225. Viitattu 20.9.2017. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18770951>
- Vigoda-Gadot, E. & Beerli, I. 2012. Change-Oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. *Journal of Public Administration Research and Theory* Vol. 22. Issue 3, 573–596. Viitattu 31.12.2016. [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37599179/mur036.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1483392631&Signature=MPJNOr0%2Ft0athxZeuPAkY0bPYs8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DChange-Oriented\\_Organizational\\_Citizensh.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37599179/mur036.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1483392631&Signature=MPJNOr0%2Ft0athxZeuPAkY0bPYs8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DChange-Oriented_Organizational_Citizensh.pdf)
- Yli-Koski, S. 2005. Tiimityön ongelmien kartoitus. Pro gradu -tutkielma. Johtamistieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Viitattu 22.12.2016. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/92540/gradu00462.pdf?sequence=1>
- Welp, A. 2015. Integrating teamwork, clinician occupational well-being and patientsafety. Deutschland: Universite de Fribourg. An der Philosophischen Fakultät. Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde. Viitattu 26.12.2016. <http://doc.rero.ch/record/257750/files/WelpA.pdf#page=21>
- West, MA. 1999. Communication and teamworking in healthcare. *Nursing Times Research*. Vol. 40. Issue 1, 8–17. Viitattu 18.9.2017. <https://doi.org/10.1177/136140969900400103>
- West, MA. 2002. Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 51. Issue 3, 355–424. Viitattu 20.9.2017. doi: 10.1111/1464-0597.00951



## LIITTEET

Liite 1. Asiantuntijahaastattelun kysymykset

Liite 2. Asiantuntijahaastattelu kokonaisuudessa

Liite 3. Learning cafe-menetelmän kysymykset

Liite 4. Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

1. Miten tiimivastaavat valittiin?
2. Miten tiimit muodostettiin?
3. Montako jäsentä tiimissä on?
4. Miten laadittiin pelisäännöt ja tavoitteet tiimille?
5. Kuinka usein tiimipalaverit pidetään?
6. Onko henkilöstö sitoutunut tiimityöhön?
7. Toimiiko tiimityö alkuperäisen suunnitelman mukaisesti?
8. Mitä hyötyä tiimityöstä on ollut?
9. Mitä haittaa tiimityöstä on ollut?
10. Onko ollut muutosvastarintaa havaittavissa missään tiimityön vaiheessa?

Kävin haastattelemassa Länsi-Pohjan keskussairaalan akuuttiklinikan osastonhoitajaa Katariina Luokkalaa 29.3.2017. Tarkoituksena oli käyttää opinnäytetyön aineiston keruu menetelmänä asiantuntijahaastattelua. Akuuttiklinikalla oli tarve yhtenäistää osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan työnkuvia sekä uudistaa niitä ja samalla suunnitella tiimivastaavan työnkuva yhtenäiseksi neljälle eri tiimille. Akuuttiklinikalla tiimityö oli käynnistetty vuonna 2015 ja vasta vuonna 2017 tiimityö tiimeissä oli alkanut toimimaan tavoitteiden mukaisesti.

### Tiimivastaava ja tiimityö

Tiimivastaavien valinta perustui halukkuuteen ja tiimivastaavan koulutuksessa olivat käyneet kaikki neljä tiimivastaava. Tiimivastaavilla oli suuri vastuu tiimien toiminnasta ja sen vuoksi tiimivastaavan oma aktiivisuus oli tärkeää, jotta tiimi toimisi tavoitteiden mukaisesti. Joka tiimissä oli yhdeksän henkilöä. Tiimit jaettiin vastuualueiden mukaan, esimerkiksi sisätauti tiimi, triagetiimi jne. Tiimivastaavat jakoivat keskenään tiimien vastuualueet. Tiimien perustamisen jälkeen tiimille luotiin pelisäännöt ja tavoitteet tiimin toiminnalle tiimivastaavan johdolla ja kaikki sitoutuivat noudattamaan näitä. Tiimivastaavan johdolla tiimeissä jaettiin vastuualueet tiimin jäsenille eli kuka vastaa mistäkin osa-alueesta tiimin sisällä. Jokaisen tiimin jäsenen tuli pitää huolta omista vastuualueista. Akuuttiklinikalla pyrittiin siihen, että joka tiimistä olisi samassa työvuorossa henkilöstöä mutta aina se ei ollut mahdollista kuitenkaan. Koulutuksiin mentiin sen tiimin sisältä, jonka vastuualueeseen koulutus kuului. Tiimin jäsenille jaettiin ensimmäisenä tieto koulutuksen sisällöstä ja sen jälkeen muille työyhteisön jäsenille jaettiin koulutuksen sisältö. Tiimit olivat yhtenäistäneet potilaiden hoito-ohjeet kaikkien käyttöön. Tiimityö oli lisännyt moniammatillisuutta työyhteisössä. Potilaiden hoidonlaatu ja potilasturvallisuus oli parantunut tiimityön myötä sekä virheiden määrä oli pienentynyt. Työyhteisössä yhteen hiileen puhaltaminen oli lisääntynyt tiimityön myötä ja kommunikointi ja asioista tiedottaminen oli työyhteisössä parantunut. Jaettu vastuu tiimityön myötä oli koettu positiivisena asiana ja hiljaisetkin ihmiset oli saatu mukaan kehittämään työyhteisön toimintaa ja ilmaisemaan omia mielipiteitä. Tiimityö oli lisännyt oman työn hallintaa ja tiimien sisällä keskinäinen vuorovaikutus oli kehittynyt. Hiljainen tieto oli saatu siirrettyä tiimin sisällä kaikkien jäsenten käyttöön ja perehdytys oli tehostunut, mikä koettiin positiivisena asiana tiimityössä.

Osastonhoitaja antoi vapaat kädet tiimien toiminnalle ja tiimipalavereihin osastonhoitaja ei osallistunut. Tiimipalaverit huomioidaan työvuorolistan suunnittelussa etukäteen tarkoittaen sitä, että joka kolmen viikon listalla yhdelle tiimille järjestettiin tiimipalaveri ja sinä päivänä tiimin tiimivastaava ei ole hoitotyössä. Tuona päivänä tiimivastaava suunnitteli tiimipalaverin sisällön ja hoiti omia vastuualueeseen kuuluvia tehtäviä ja huolehti, että myös tiimin jäsenien vastuualueen tehtävät oli hoidettu asianmukaisesti. Tiimipalaverissa asioita käytiin läpi rakentavasti, kannustaen ja innostavasti mutta ei syyttäen tai syyllistäen ketään. Tiimivastaava kirjoitti puhtaaksi muistion tiimipalaverista, jonka toimitti osastonhoitajalle saman päivän aikana. Tiimipalaveriin oli varattu aikaa yksi tunti. Saattoi olla myös niin, että joku tiimin jäsen ei pääse osallistumaan tiimipalaveriin, esimerkiksi sairastumisen vuoksi ja sen vuoksi tiedottaminen oli todella tärkeässä roolissa, jotta kaikki saivat tiedon siitä mitä tiimipalaverissa oli päätetty yhteisesti. Tiedottamiseen oli perustettu jokaiselle tiimille whatsapp-ryhmä tiimivastaavien toimesta ja näin varmistettiin tiedottaminen jokaiselle tiimin jäsenelle. Tiimivastaaville järjestettiin kerran puolessa vuodessa palaveri, jossa voitiin purkaa tuntemuksia tiimitoimintaan liittyen sekä kehittää tiimityötä yhdessä tiimivastaavien kesken. Kesäloma kuu-kausina tiimipalavereita ei pidetä. Ongelman ilmaantuessa tiimivastaava puuttui ongelmaan heti ja se pyrittiin ratkaisemaan mahdollisimman nopeasti, tarvittaessa osastonhoitaja oli mukana ratkomassa ongelmaa. Akuuttiklinikalla aikaa oli mennyt vuosi, että tiimit alkoivat toimimaan vastuullisesti ja positiivinen yhteistyö oli lisääntynyt esimerkiksi lääkärien kanssa.

Tiimityötä aloittaessa oli ollut muutosvastarintaa mutta se oli hävinnyt aika pian, kun henkilöstö oli nähnyt mitä positiivista tiimityöllä saatiin aikaiseksi työyhteisössä. Akuuttiklinikalla oli tehty henkilöstölle kysely tiimityöstä. Henkilöstö koki, että oli saanut olla mukana kehittämässä työyhteisön toimintaa ja hoitotyön laatua, joka oli parantunut selvästi. Potilaiden hoito-ohjeet päivitettiin näyttöön perustuvan tiedon mukaiseksi, joka taas vaikutti potilasturvallisuuteen ja virheiden määrän pienenemiseen. Tiimissä vastuun jakaminen koettiin hyväksi ja henkilöstö koki, että työhyvinvointi oli parantunut tiimityön myötä. Tiimit järjestivät tiimien välistä virkistystoimintaa, joka vaikutti työhyvinvointiin myös. Tiimityön myötä työyhteisössä oli tapahtunut positiivinen käänne, kun kommunikointi oli li-

sääntynyt, yhteistyö oli lisääntynyt ja jaettu vastuu koettiin mielekkääksi. Ongelmaan puututtiin heti, joka oli koettu hyvänä asiana. Asiat hoidettiin nykyään heti ja ne eivät jääneet enää roikkumaan. Koko henkilöstö oli tällä hetkellä tyytyväisiä tiimityöhön ja siitä ei enää haluttu luopua akuuttiklinikalla.

1. Minkälainen olisi tiimivastaavan työnkuva ja mitä siihen kuuluu?
2. Mitä on tiimitoiminta sisätautien vuodeosastolla 5 A ja 5 B?
3. Miten työntekijöitä ja toimintaa johdetaan tiimissä?
4. Kuinka ongelmatilanteita tiimissä ratkaistaan?

## Liite 1 (1/2) Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

## I Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

<b>Yritys/Työyhteisö</b>	
Yrityksen/Työyhteisön nimi: <b>Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin ky</b>	
Yhteyshenkilö: <b>Sirkka Tuunainen</b>	Asema/ ammattinimike: <b>Ylihoitaja</b>
Osoite: <b>Kauppakatu 25, 94100 Kemi</b>	Puhelin: <b>016-243111</b>
Sähköposti: <b>sirkka.tuunainen@lpshp.fi</b>	
<b>Opinnäytetyö (mahdollinen tarkentava määrittely liitteenä)</b>	
Opinnäytetyön aihe: <b>Tiimivastaavan työkuva pilotointi Länsi-Pohjan keskussairaalan sisätautien vuodeosastolle 5 A ja 5 B</b>	
Opinnäytetyön suorittamista varten luovutettava tausta-aineisto: <b>Opinnäytetyön tutkimussuunnitelma</b>	Valmis: <b>4.1.2017</b>
Opinnäytetyön ohjaus toimeksiantajan taholta. Kuka ohjaa ja miten? <b>Kirsti Laaksola</b>	
Toimeksiantajan edustaja sitoutuu	
<input type="checkbox"/> osallistumaan opinnäytetyösuunnitelman laadintaan <input checked="" type="checkbox"/> mahdollistamaan työn suorittamisen työyhteisössä <input checked="" type="checkbox"/> ohjaamaan opiskelijaa työhön liittyvissä ammatillisissa kysymyksissä <input checked="" type="checkbox"/> osallistumaan mahdollisuuksien mukaan opinnäytetyöseminaareihin, antamaan työstä palautetta sekä lausunnon työn arviointia varten <input checked="" type="checkbox"/> sopimaan tarvittaessa työn luottamuksellisista asioista opiskelijan ja ammattikorkeakoulun kanssa	
Allekirjoitus: <b>19.01.2017 Kirsti Laaksola</b>	

## II Opiskelijan sitoumus opinnäytetyöhön

<b>Opiskelija</b>	
Opiskelijan etu- ja sukunimi: <b>Minna Horttanainen</b>	Opiskelijan- numero
Osoite	Puhelin
Sähköposti: <b>minna.horttanainen@lpshp.fi</b>	
Koulutus ja suuntautumisvaihtoehto: <b>Sairaanhoitaja (YAMK), Terveystieteiden ylempi Amk</b>	
Opiskelija sitoutuu	
<input checked="" type="checkbox"/> suorittamaan työn suunnitelmallisesti ja ammattikorkeakoulun ohjeistusta noudattaen, <input checked="" type="checkbox"/> käyttämään toimeksiantajalta saamaansa aineistoa vain opinnäytetyön tarkoitukseen, <input checked="" type="checkbox"/> noudattamaan vaihtoehtoisuutta erikseen sovitun luottamuksellisen tausta-aineiston osalta sekä <input checked="" type="checkbox"/> toimittamaan vaihtoehtoisuutta erikseen sovitun luottamuksellisen tausta-aineiston osalta sekä	
Allekirjoitus: <b>Minna Horttanainen</b>	

## Liite 1 (2/2) Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

## III Opinnäytetyön ohjaus

Ohjaava opettaja	
Ohjaavan opettajan nimi:	Airi Paloste
Koulutus ja toimipaikka: <i>YAMK - TEU-ERIST. KERU</i>	Puhelin: <i>airi.paloste@lapinamk.fi</i>
Sähköposti:	
Koulutuksen yliolettaja	
Koulutuksen yliolettajan nimi:	Airi Paloste
Puhelin: <i>040 7412905</i>	Sähköposti: <i>airi.paloste@lapinamk.fi</i>
Allekirjoitus: <i>Airi Paloste</i>	

Opinnäytetyöt ovat julkisia. Jos työ sisältää toimeksiantajan kannalta luottamuksellista tietoa, sitä ei sisällytetä julkaistavaan opinnäytetyöhön. Tätä sitoumusmallia käytetään toistaiseksi.