

# **Tiimityö toimintamallina – työntekijöiden kokemuksia tiimityöstä ja sen kehittamisestä kotihoidossa**

Patricia Juoperi & Heidi Wacklin

Opinnäytetyö  
Syyskuu 2016  
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala  
Hoitotyön koulutusohjelma

Tekijä(t) Juoperi, Patricia Wacklin, Heidi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Syyskuu 2016
	Sivumäärä 50	Julkaisun kieli suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Tiimityö toimintamallina – Työntekijöiden kokemuksia tiimityöstä ja sen kehittämisestä kotihoidossa</b>		
Tutkinto-ohjelma Hoitotyön tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kuhanen Carita, Kurunsaari Merja		
Toimeksiantaja(t) XXXXXXXXXXXX		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Suomen yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset luovat paineita kehittää sosiaali- ja terveysalan käytänteitä. Hoitotyössä tulisi yhteen sovittaa laadukas työnteko, ammattimaisuus, potilasturvallisuus sekä työstä nauttiminen. Paineet kotihoidossa näkyvät kasvavina asiakasmäärinä, jotka tulisi hoitaa ilman työntekijälisäyksiä. Muuttamalla vanhoja toimintamalleja voidaan saada aikaa ratkaisuja, joilla näihin tarpeisiin pystytään vastaamaan. Tiimityö toimintamallina yleistyy, mutta haasteeksi osoittautuu se, kuinka se saadaan toimimaan käytännössä.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata työntekijöiden kokemuksia tiimityöstä ja sen kehittämistarpeista kotihoidossa. Tavoitteena oli tuottaa tutkimustietoa tiimityön kehittämisen tueksi. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluina. Aineisto kerättiin kahdessa ryhmähaastattelussa. Analyysissä käytettiin teorialähtöistä sisällön teemoittelua.</p> <p>Tiimityöhön siirtymisen myötä yhteistyö, tiedonkulku sekä asiakastyytyväisyys koettiin parantuneen oman tiimin sisällä huomattavasti. Kahden tiimin yhteistyötä työpaikalla ei koettu toimivaksi, jonka vuoksi työntekijöiden välillä oli tapahtunut kahtiajakoa. Tiimityön kehittäminen vaatii yhteistyön parantamista, vanhojen toimintatapojen muuttamista sekä yhteisesti sovittuja uusia työtapoja. Sujuvassa tiimityössä merkittävää näyttäisi olevan tiimien välinen vastavuoroisuus, tiimin yhteinen tavoite, avoin keskustelu, yksilön ja yhteisön vastuu työstä, hyvä työn organisointi sekä tiimien hyvä sisäinen henki. Tiimityöskentelyn kehittäminen vaatii syntyneiden muurien ja huonojen toimintatapojen purkua sekä uusia yhteisesti sovittuja työtapoja. Opinnäytetyön jatkotutkimusaiheita voisivat olla tiimin hyvinvointia koskevat aihekokonaisuudet. Jatkossa voitaisiin tutkia kuinka tiimin sisäinen "me-henki" vaikuttaa työssä jaksamiseen ja kuinka työhyvinvointi näkyy tiimityössä. Tiimityöhön ja sen johtamiseen liittyen voitaisiin tutkia tiimin sisäistä organisoitumista sekä työyhteisön johtamista osana tiimityötä.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) hoitotyö, kotihoito, tiimityö, tiimityön kehittäminen, yhteistyö		
Muut tiedot		

Author(s) Juoperi, Patricia Wacklin, Heidi	Type of publication Bachelor's thesis	Date September 2016
	Number of pages 50	Language of publication: finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication <b>Teamwork as an acting model - the experiences of teamwork and the needs for development from the perspective of the employees</b>		
Degree programme Degree programme in nursing		
Supervisor(s) Kuhanen Carita, Kurunsaari Merja		
Assigned by XXXXXXXXXXXX		
<p>Abstract</p> <p>The changes happening in the Finnish society are creating pressures to develop the procedures in the areas of social and healthcare. In care work, one should consolidate the quality of work, professionalism, patient safety and enjoyment of the work. The increasing flow of clients causes pressures in home care, but this should be handled without increasing the number of employees. By changing the old operational models, solutions could be created with which it would be possible to respond to the increasing flows of clients. Teamwork as an operational model is increasing its popularity, but the challenge will be to make it work in practice.</p> <p>The purpose of the thesis was to describe employees' teamwork experiences and the related needs for development in home care. The aim was to produce research-based information for supporting teamwork. The thesis was implemented as a qualitative study by using thematic interviews. The data was collected in two group interviews. In the analysis of the data, theory-based content analysis and thematisation of the data were used.</p> <p>After the transition to team work, collaboration, communication and client satisfaction were deemed to have improved significantly within the teams. However, collaboration between two teams in the workplace was deemed to be quite ineffective, and this had caused dichotomy between the employees. The development teamwork requires improvements in collaboration, changing the old procedures and commonly accepted new ways of operating. Reciprocity, common targets, open discussion, individuals' and the community's responsibility for the work, good organization of the work and good spirit inside the teams seem to be significant to efficient teamwork. Developing teamwork needs breaking down possible barriers and poor procedures and creating new, commonly accepted procedures.</p>		
Keywords ( <a href="#">subjects</a> ) nursing, home care, teamwork, developing teamwork, collaboration		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	2
<b>2</b>	<b>Tiimityö toimintamallina kotihoidossa</b> .....	3
<b>3</b>	<b>Tiimityön periaatteet</b> .....	5
3.1	Tiimin yhteistyö ja moniammatillisuus .....	9
3.2	Vuorovaikutus ja sen laatu tiimissä .....	11
<b>4</b>	<b>Tiimityön kehittäminen työpaikalla</b> .....	13
<b>5</b>	<b>Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset</b> .....	15
<b>6</b>	<b>Opinnäytetyön toteutus</b> .....	15
6.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä.....	15
6.2	Kohdejoukko .....	16
6.3	Teemahaastattelu ryhmässä .....	16
6.4	Teorialähtöinen sisällön teemoittelu .....	18
<b>7</b>	<b>Tulokset</b> .....	19
7.1	Yhteistyö .....	20
7.2	Vastuu .....	22
7.3	Tavoite .....	23
7.4	Työtavat .....	23
7.5	Johtaminen .....	26
<b>8</b>	<b>Kehittämistarpeet ja -ideat tiimityön parantamiseksi</b> .....	29
8.1	Tiimien välisen yhteistyön parantaminen .....	29
8.2	Tiimin yhteisesti sovitut työtavat ja tiimipalaverit .....	30
<b>9</b>	<b>Tulosten tarkastelu</b> .....	33
<b>10</b>	<b>Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys</b> .....	38
<b>11</b>	<b>Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet</b> .....	41
	<b>Lähteet</b> .....	43
	<b>Liitteet</b> .....	49
	Liite 1. Herättemateriaali teemahaastatteluun .....	49
	Liite 2. Teemahaastattelun apukysymykset .....	50

# 1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysala on muutoksessa sekä yhteiskunnasta tulevien ulkoisten paineiden että alan sisäisen kehittämistarpeiden vuoksi. Paineita uudistuksille luovat niin tarve tehostaa palveluita kuin muuttaa jäykkiä rakenteita hallinnossa ja organisaatiossa. Samaan aikaan sosiaali- ja terveysalan työelämän tulisi perustua korkeaan ammattitaitoon, luottamukseen ja sitoutumiseen. Tavoitteena on tähdätä innovatiivisempaan ja joustavampaan työelämän rakenteeseen ja luoda vuorovaikutuksellisia työorganisaatioita. (Saarisilta & Heikkilä 2015, 3–6.) Tiimityö toimintamallina yleistyy, kun pyrkimyksenä on pienentää työvoimaa ja johtamistasoja (Sanerma 2009, 26).

Vanhusten kotihoidon tulevaisuuden suuntaus on, että yhä huonokuntoisempia hoidetaan kotona. Tämä tarkoittaa, että asiakasmäärä lisääntyy ja samalla asiakasmäärän kasvu luo paineita tehostaa toimintatapoja, jotta tehtävistä voidaan suoriutua ilman työntekijälisäyksiä. (Iharvaara 2013, tiivistelmä.) Suomessa sosiaali- ja terveyspalvelut elävät tällä hetkellä aikaa, jolloin tarvitaan perusrakenteiden uudistamista ja tehokkuutta tukevia ratkaisuja. Palveluiden ulkoistaminen luo paineita yksityiselle sektorille, joka nähdään usein edelläkävijänä uudistuksissa. (Pöysti 2016, 24–27.)

Kotihoidon kehittämistarpeina yhteistyö, henkilöstöressurit, osaamisen kehittäminen ja asiakaslähtöisyys tulisi sovittaa yhteen arjen hoitotyössä. Yhteiskunnalliset muutokset ajavat palveluntuottajia etsimään uusia keinoja, jotta vaatimukseen voidaan vastata. (Hiltunen 2015, 10–18.) Lähtökohtana tiimityössä on työntekijälähtöinen kehittäminen. Työyhteisössä on tärkeä lisätä vuorovaikutusta ja avoimuutta, oppia tasa-arvoista keskustelua ja käyttää itsearviointia osana työyhteisön kehittämistä. (Sanerma 2009, 33.)

Työn muutokset tarkoittavat työpaikalla muun muassa toimitilojen ja työnkuvien muuttamista sekä henkilöstövähennyksiä ja toiminnan kehittämistä. Haasteeksi on ilmennyt työntekijöiden asenteiden muutos. On todettu, että muutokseen suhtaudu-

taan myönteisemmin, mikäli työntekijä saa osallistua muutoksen suunnitteluun, toteuttamiseen ja kehittämiseen. (Pusenius 2015, 1.) Terveysalalla kohdataan muutosprosessissa monenlaisia haasteita, esimerkiksi miten yhdistää laadukas työnteko, ammattimainen työote, asiakkaiden turvallisuus sekä työnteosta nauttiminen. Tiimityöllä voidaan vastata tarpeeseen luoda työympäristö ja -tavat, joilla on positiivisia vaikutuksia yksilön ja työyhteisön työskentelyyn. (Upeniex, Lee, Flanagan & Doebbeling 2009, 169.)

Tulevaisuuden kotihoidon haasteisiin ja muutoksiin on Jyväskylän yksityisen kotihoidon yksikössä vastattu muuttamalla organisaation työ- ja toimintatapoja. Keväällä 2015 kyseisessä kotihoidon yksikössä on otettu käyttöön tiimipohjainen työskentelymalli. Työyhteisö on jaettu kahteen tiimiin, joilla on vastuullaan omat asiakkaansa. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tarkoituksena on kuvata työntekijöiden kokemuksia tiimityöstä ja sen kehittämistarpeista. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tutkimustietoa tiimityön kehittämisen tueksi.

## 2 Tiimityö toimintamallina kotihoidossa

**Kotihoito** on asiakkaiden tarpeista lähtevää kohdennettua palvelua, minkä avulla luodaan edellytykset asiakkaan kotona pärjäämiselle (Asikainen 2015, 2). Kotihoitokäsitettä ei ole tarkasti määritelty, mutta se tarkoittaa kotiin tarjottavia sosiaali- ja terveysalan palveluja, jotka sisältävät sekä kotipalvelun että kotisairaanhoidon. Nämä palvelut kuuluvat kunnan lakisääteiseen järjestämisvastuuseen. Kotihoitoon kuuluu perushoito sekä sairaanhoito. Hoidon lähtökohtana ovat potilaan yksilölliset tarpeet ja tavoitteena on parantaa potilaan pärjäämistä kotona. Kotihoidon työntekijät voivat käydä potilaan luona monia kertoja päivässä hoidontarpeesta riippuen, ja hoitoa on mahdollista saada ympäri vuorokauden. Kotihoito tarjoaa asiakkaalle väliaikaista tai pysyvää apua.

Kotihoidon työryhmältä vaaditaan toimivaa yhteistyötä sekä selkeää tiedonkulkua. Kotihoito sisältää asiakkaan akuutti- ja jatkohoitoa sekä ennaltaehkäiseviä kotikäyntejä. Vanhusten kotihoito on erityisesti ennaltaehkäisevää sekä terveyttä edistävää hoitoa. Kotihoito on moniammatillista yhteistyötä, mikä tarkoittaa, että kotiin voi saada palveluja fysioterapeutilta, kotipalvelulta, lääkäriltä, jalkahoitajalta, toimintaterapeutilta, sosiaalityöntekijältä sekä muilta erityisammattiryhmiltä. (Sanerma 2009, 41–43). Ikääntyvien määrä kasvaa jatkuvasti ja valtakunnallisesti tavoitteena on pyrkiä vähentämään pitkäaikaista laitoshoidon. Tavoitteena on edistää kotona asumista mahdollisimman pitkään sekä monipuolistaa palveluvalikoimaa. (Asikainen 2015, 2.)

Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset asettavat kotihoidon organisaatiolle paineita jatkuvaan uudistamiseen ja uuden oppimiseen. Tiukentunut taloustilanne, vähentyneet resurssit, yhä vaativammat hoitomuodot ja kasvava asiakasmäärä sekä kehittyvä teknologia tuovat uusia haasteita organisaation työskentelymallin muutosprosessiin. Merkittävää on, että terveydenhuoltoalalla, johon kotihoitokin lukeutuu, potilasturvallisuus ja laadullinen hoito on säilytettävä työskentelymallin muutoksista huolimatta. (Kinnunen 2010, 4–10.)

Uusien toimintatapojen käyttöönotto saa aikaan työyhteisössä muutosprosessin, joka asettaa erilaisia haasteita. Muutosprosessin eri vaiheisiin liittyy erilaista käyttäytymistä ja toimintaa, jotka ovat osa muutoksen dynamiikkaa. Olennaista on, että muutos on jatkumo, jossa esiintyy jatkuvaa kehittämistä työntekijöiden näkökulmasta. Jatkuva kehittäminen luo uusia muutossyklejä työyhteisössä, jotka puolestaan muokkaavat ja kehittävät toimintaa. (Kinnunen 2008, 22–23.) Muutokseen lähteminen työyhteisössä voi olla hankalaa, sillä se voi nopeasti aiheuttaa sosiaalisia puolustusmekanismeja, mikä taas estää muutoksen syntymistä (Kyrölä 2015, 19).

Vanhojen hierarkioiden korvaaminen tiiviisti toimivilla tiimeillä on ollut kehityssuuntana hoitotyössä jo pitkään. Tiimityömallin tuomat muutokset näkyvät väistämättä organisaation rakenteessa ja työskentelytavoissa. Ympäristön luomat paineet voivat osaltaan näkyä tiimien toiminnassa ja vaikuttaa siihen. Uudet järjestelyt heijastuvat

helposti työpaikan ilmapiiriin ja se puolestaan tiimien toimintaan sekä vuorovaikutukseen. (Taittonen, Janhonen, Johanson, Nikkilä & Pirttilä 2008, 3–7.)

Usein työyhteisöt tavoittelevat sujuvaa työntekoa sekä työntekijöiden hyvinvointia. Tiimityö toimintamallina luo hyvän pohjan, jossa näihin tavoitteisiin voidaan päästä. Töiden sujuvuus onkin nähty olennaisena voimavarana sekä tiimille että organisaatiolle. Työntekijät, jotka työskentelevät sujuvissa tiimeissä, viihtyvät ja sitoutuvat työhönsä paremmin. (Taittonen ym. 2008, 30–31.) Tiimityöskentelijöillä on tutkitusti vähemmän virheitä ja vaaratilanteita työssään sekä vähemmän työstä johtuvia vammoja tai sairaustapauksia. Tiimityöskentelijät eivät ole valmiita luopumaan työpaikastaan niin helposti kuin muut. (Lyubovnikova, West, Dawson & Carter 2014).

### 3 Tiimityön periaatteet

Hyvä tiimi ei synny tuurilla, vaan sen luomiseen tarvitaan kovaa työtä, tarkkaa suunnittelua sekä sitoutumista organisaatioon. Tiimityöskentely vaatii ymmärrystä siitä, mitä tiimi tarkoittaa ja kuinka se toimii. Ymmärryksen kautta tiimi voi toimia suunnitellusti. (Thompson 2004, 3.)

**Tiimi** on joukko ihmisiä, jotka jakavat yhdessä vastuun lopputuloksesta (Foudila 2015, 8). Tiimi voidaan määritellä erottuvaksi joukoksi ihmisiä, johon kuuluu enemmän kuin kaksi henkilöä. Ryhmä ihmisiä ei kuitenkaan ole automaattisesti tiimi. (Parker 2008, 13–14.) Tiimin jäsenten tulee olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa, ja he ovat riippuvaisia toinen toisistaan. Tärkeää on, että tiimillä on yhteinen päämäärä tai tehtävä. (Lyubovnikova, West, Dawson & Carter 2014). Tiimien jäsenten erilaisuutta tulisi hyödyntää ja päämäärät tulisivat olla yhteisiä ja yhdessä päätettyjä. Tiimillä tarkoitetaan ihmisiä, jotka itsejohtoisesti, yhteisvastuullisesti suorittavat yhteistä työkokonaisuutta. (Sanerma 2009, 95–96.) Tavallisen työryhmän ja tiimin suurin ero on se, että aidot tiimit ovat itseohjautuvia ja niissä tehdään omaa toimintaa koskevia pää-



töksiä yhdessä. Vastuu nousee myös tärkeään asemaan tiimissä. Tavoitteita ei päätä esimies vaan tavoitteista päätetään yhdessä tiimin sisällä. (Salminen 2013a, 24.)

Hyvin toimiva tiimi, niin sanottu **huipputiimi** tai **laadukas tiimi**, voidaan määritellä niin, että tiimissä on runsaasti avointa kommunikaatiota, ponnistelua yhteisiin päämääriin sekä toisten tiimin jäsenten tukemista (Janhonen 2010, 29). Huipputiimiä on määriteltä myös sen mukaan, että tiimissä on yhteinen päämäärä ja siihen sitoudutaan yhdessä. Tällaisessa tiimissä on hyvä yhteishenki ja se tukee avoimeen ja rehelliseen palautteen antoon. Tiimin jäsenten välillä vallitsee tasa-arvo sekä positiivinen yhteishenki, tiimi on kehityshaluinen ja pyrkii jatkuvasti parempaan toimintaan. Lisäksi tiimissä arvostetaan erilaisuutta ja tuetaan yksilön suorituksia. (Salminen 2013b, 31–32.)

**Tiimityötä** on määriteltä terveydenhuollossa seuraavasti: Tiimityö on vuorovaikutusta ja suhde kahden tai useamman terveydenhuollon ammattilaisen välillä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan, jotta potilaat saavat tarvitsemaansa hoitoa (Eduardo, Frush 2013, 5). Tiimityössä huomio kohdistetaan työskentelyprosessiin eli tapoihin joilla työtä tehdään. Tiimityö perustuu siihen, että työntekijät yhdessä tekevät työtään ja kehittävät keskinäisiä suhteita sekä työskentelytapojaan (Heikkilä 2002, 19). Tiimillä on oikeus osallistua toimintaansa koskeviin päätöksiin, ja tärkeää on, että tiimi tekee päätökset yhdessä. Tiimi kantaa oman vastuunsa toiminnastaan. Tiimityössä sekä yksilöt että koko tiimi vastaavat tiimin suoriutumista. Yhtenä tärkeänä kriteerinä tiimille on se, että yhteistyöstä saadaan voimaa ja tiimissä kannustetaan avoimeen keskusteluun. Tiimityössä on myös tärkeää hyödyntää tiimin jäsenten erilaista osaamista. (Salminen 2013a, 27.) Aloittelevan tiimin työtapojen sujuvuus ei ole itsestäänselvyys, vaan tulisi tietoisesti pohtia ja päättää, miten työtä tehdään yhdessä. Tällä tavoin voidaan varmistaa tehokas yhteistyö tiimin sisällä. (Heikkilä 2002, 19.)

Tiimityö mahdollistaa organisaation taloudelliset säästöt, työn tulosten parantumisen sekä työtyytyväisyyden ja tiedonjakamisen lisääntymisen. Tiimityön on katsottu myös lisäävän halukkuutta kollektiiviseen ongelmanratkaisuun sekä toimintatapojen muuttamiseen. Tiimityö mahdollistaa työyhteisössä erilaisten taitojen käytön, tarjoaa

tilaisuuksia oppia jotain uutta, lisää työhön sitoutumista sekä mahdollistaa työntekijän keskittymisen omaan osa-alueeseen. Tiimi vahvistaa ja parantaa tiiminjäsenten työmoraaalia, toisten työntekijöiden arvostamista sekä lisää henkilöstön luovuutta ja joustavuutta. (Sanerma 2009, 98).

Tiimi tarvitsee yhteisen **päämäärän ja tavoitteen**. Yhteisen tavoitteen ei silti tarvitse poissulkea yksilöiden tarvetta toteuttaa omia päämääriään tai tavoitteitaan työssään. Työntekijöiden kokemukset ja eri näkemykset ovat tärkeä osa tavoiteltaessa yhteistä päämäärää. (Fletcher 2008, 42–47.) Tiimityössä yhä useammin kysytään, miksi ja miten työ on tehty. Tiimityössä ei riitä, että työssä saadaan aikaan nopeasti paljon. Tuloksien tuijottamisen sijaan keskitytään enemmän työntekoon kokonaisvaltaisesti. Työstä ja sen tuloksesta pitää saada positiivista virtaa. Tekeminen edellyttää työntekijöiltä kykyä kytkeytyä toisiinsa sekä uskallusta heittäytyä toistensa varaan toteuttamaan yhteistä päämäärää työssä. (Peltola 2011, 118.)

Tiimityössä pyritään keskittymään työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin, työn määrään, työtehtäviin ja vastuunjakoon (Niemelä, Kokkinen, Pulkki, Saarinen & Tynkynen 2015, 108). Tiimityössä henkilökohtaisen vastuun ja tavoitteiden lisäksi vaaditaan tiimin kaikilta jäseniltä myös jatkuvaa vastuuta tiimin toiminnasta, yhteistyöstä sekä tiimin kehityksestä (Salminen 2013b, 71). Tiimi tarvitsee itsenäistä organisoitumista, mikä tarkoittaa selkeää tehtävien ja vastuun jakoa jäsenten kesken. Täysivaltainen suorituskky tiimiltä vaatii ymmärrystä hyvästä ryhmädynamiikasta. (Haapakorpi & Haapola 2008, 48–52). Vastuunjakoa tiimissä tulisi keskittää siten, että tiimin jäsenten osaamista voidaan hyödyntää ja yhdistää asiakkaan hoidon onnistumiseksi (Kallio 2014, 3).

**Tiimiroolit** kuuluvat hyvään tiimiin. Tehokas tiimi on joukko yksilöitä, jotka edistävät toimintaa omilla tavoillaan ja täydentävät toinen toisiansa. (Teamworking skills n.d.) Tiimiin tarvitaan erilaisia työntekijöitä, jotta heidän osaamistaan ja kokemustaan voidaan hyödyntää. Hyvistä tiimeistä löytyy monenlaisia jäseniä. (Salminen 2013, 83.) Tiedostamalla omaa käyttäytymistä ja osuutta työyhteisössä, huomataan oman toiminnan vaikuttavan aina myös muiden toimintaan (Rytinkangas 2011, 102–

103). Yksi tunnetuimmista tiimiroolimäärittelyistä on Belbinin tiimiroolit. Belbinin mukaan tiimirooleja on yhdeksän ja toimivassa tiimissä tulisi näkyä nämä kaikki roolit: ideoija, koordinaattori, välineiden etsijä, analysoija, täytöntöön panija, yhteistyön rakentaja, viimeistelijä, spesialisti sekä piiskuri. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tiimijäseniä tulisi olla yhdeksän, vaan yksi jäsen voi toimia monessa roolissa. (Huusko 2007, 75.) Tiimiroolien ymmärtäminen ja tiedostaminen auttaa tiimiä käyttämään hyödyksi sen kaikkia jäseniä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Belbin team roles 2012–2015).

Tiimityö vaatii tiimin sisäistä organisoitumista. **Tiimivastaava** on yksi tiimin jäsenistä ja hän on tasavertainen muiden tiimin jäsenten kanssa. Hän tekee samoja työtehtäviä kuin muut, erona se että hän tekee luottamustehtävää, mikä on ansaittu tiimin jäseniltä ja esimieheltä. Tiimivastaavalla tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot, ja hänen täytyy osata tuoda rohkeasti asioita esiin ja toimia puolueettomasti sekä oikeudenmukaisesti. Tärkein tiimivastaavan tehtävä on tukea ja rohkaista tiimin työntekijöitä. Hän vahvistaa heitä tulemaan esiin omina persoonina ja rohkaisee heitä tuomaan omia vahvuuksiaan esiin tiimin yhteiseen käyttöön. Esimiehen tulee arvioida tiimivastaavan toimintaa ja ohjata häntä oikeaan suuntaan. Jos tiimivastaavan työskentely ei suju, voidaan vastaavaa vaihtaa tiimin sisällä. Tiimivastaavan tehtäviin voi tiimissä kuulua tiedon välittäminen, hoitotyön ja tiimitoiminnan kehittäminen, työntekijöiden motivoiminen ja innostaminen. (Koivukoski & Palomäki 2009, 67–69.)

Tiimivastaavalla on tärkeä tehtävä tiimin päätöksentekoprosessia. Se ei tarkoita sitä, että tiimivastaava päättää asioista itsenäisesti, vaan hänen tarkoituksena on auttaa tiimiä erilaisissa päätöksentekoon liittyvissä ongelmissa. Tiimivastaavan oma asenne ja käyttäytyminen ovat tärkeässä roolissa koko tiimin toiminnan onnistumisessa. (Ylikoski 2005, 24.)

### 3.1 Tiimin yhteistyö ja moniammatillisuus

Tiimi ei toimi ilman sujuvaa yhteistyötä. Yhteistyö tarkoittaa yhdessä tekemistä ja sitä pidetään usein itsestäänselvyytenä vaikka käsite itsessään on moniselitteinen. (Aira 2012, 16–17). Yhteistyökyky nähdään tulevaisuudessa ihmisten haasteena. Kun yhden työntekijän osaaminen ei riitä, työn tekemiseen tarvitaan yhteistyötaitoja. (Isoherranen 2012, 38.)

Yhteistyöllä tarkoitetaan muun muassa tiedon jakamista, yhteisten tavoitteiden toteuttamista, ongelmaratkaisutapaa, yhdessä työskentelyä tai pidempään jatkunutta vuorovaikutusta. Yhteistyön edellytyksenä on pidetty sitä, että osapuolet eivät pystyisi suoriutumaan tehtävästä yksin. Siihen kuuluu vahvasti vuorovaikutus sekä konfliktien- ja ongelmien ratkaisutaidot. Yhteistyössä on tärkeää, että arvostetaan toisten ideoita, näkemyksiä ja kysymyksiä. (Aira 2012, 16.) Oleellisena asiana nähdään myös yhteisen tavoitteen tunnistaminen ja saavuttaminen mahdollisimman onnistuneesti ja tehokkaasti. Yhteistyössä onnistuminen lisää potilaiden hoitotuloksien paranemista, nostaa potilastyytyväisyyttä, parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä samalla kontrolloi kuluja. (Laaksonen 2012, 11.)

Työpaikoilla, joissa työyhteisö on jaettu useampaan tiimiin, kohdataan usein haasteita yhteistyön sujuvuudessa. On löydetty tuloksia siitä, että eri tiimien välillä ilmenee usein vaikeuksia yhteistyössä ja tiedonkulussa. Tiimien välisessä yhteistyössä tärkeässä roolissa on nähty tiimivastaavan rooli edistää tiimien välistä toimintaa. Tiimit tarvitsevat riittävästi aikaa yhteiselle keskustelulle sekä käytännön yhteistyön suunnittelulle. Kattava suunnittelu ja keskustelu edesauttavat yhteistyötä tiimeissä sekä eri tiimien välillä. (Romppainen 2007, 115–119.) On voitu osoittaa, että parantamalla tiimien sisäistä kommunikointia voidaan lisätä myös työn sujuvuutta (Taittonen ym. 2008, 30–31). Organisaation sisällä voi helposti syntyä ristiriitoja, jos tiedonkulku ei suju. Työympäristöt ovat alttiita väärinkäsityksille sekä huhuille, ja tämä voi nopeasti aiheuttaa epäluuloisuutta ja vaikeuttaa työorganisaation toimintaa. Työyksiköissä voi syntyä kilpailua, mikä voi heikentää organisaation samansuuntaista toimintaa. Kilpai-

lu työyksiköiden tiimien välillä voi vähentää yleistä luottamusta, mikä haittaa vasta-  
vuoroista vuorovaikutusta sekä yhteistyön sujuvuutta työpaikalla. (Kyrölä 2015, 47.)

Nykyisessä sosiaali- ja terveydenhuollossa työpaikan sisäisen yhteistyön lisäksi koros-  
tetaan moniammatillista työskentelyä (Kangasniemi, Haapa, Arala, Tilander & Suurta-  
la 2015, 26–27). Terveydenhuollossa moniammatillisuutta on määritelty asiakasläh-  
töisenä työskentelynä. Tarkoituksena on koota eri ammattihenkilöiden taidot ja tie-  
dot, ja pyrkiä niiden avulla asiakkaan kokonaisvaltaiseen hoitoon. Yhteistyön avulla  
pyritään luomaan yhteinen käsitys asiakkaan tilanteesta ja samalla luomaan yhteinen  
päämäärä asiakkaan hoidon tai tilanteen parantamiseksi. (Laaksonen 2012, 7.)

**Moniammatillinen yhteistyö** on ammattien välistä sekä ammatillisia rajoja rikkovaa  
yhteistyötä. Käytännössä moniammatillinen yhteistyö tarkoittaa sitä, että eri ammat-  
tiryhmät sopeuttavat roolejaan sekä huomioivat toiset ammattiryhmät joiden kanssa  
ovat vuorovaikutuksessa työssään. (Isoherranen 2012, 19–21.) Moniammatillisuu-  
dessa pyritään erilaisten tietojen, taitojen, tehtävien ja kokemusten perusteella yh-  
teisen päämäärän tavoittamiseen (Laaksonen 2012, 7). Yhteistyön keskiön muodos-  
taa asiakas ja yhteinen tavoite asiakkaan hyvästä hoidosta. Moniammatillisen yhteis-  
työn kautta tullaan tietoisemmiksi siitä, millä keinoin eri ammattiryhmät pyrkivät  
vaikuttamaan asiakkaan hoitoon. Samalla saadaan ymmärrystä asiakkaan hyvän hoi-  
don kokonaisuuden muodostumisesta. (Kangasniemi ym. 2015, 27;38.)

Moniammatillista yhteistyötä voidaan työpaikalla toteuttaa myös **moniammatillisessa tiimissä**, jossa korostuu jaetun asiantuntijuuden merkitys arjen työssä. Tavoitteena on, että toiminta on tehokkaampaa ja siitä hyödyttäisiin enemmän kuin jos se toteutettaisiin vain yhden ammattiryhmän kesken. Terveydenhuollossa moniammatillista tiimityötä on toteutettu jo pitkään erityisesti myös kotihoidossa. Sairaanhoidajat, lähihoitajat, lääkärit ja fysioterapeutit ovat osallistuneet moniammatillisuuden toteuttamiseen. (Kangasniemi ym. 2015, 37–41.)

Esteeksi moniammatillisen yhteistyön toteuttamiselle on kuvattu vuorovaikutuksen  
sekä avoimuuden puute ammattiryhmien välillä. Yhteistyön toteuttamista heikentä-

väksi tekijäksi nähdään myös heikko tai puuttuva viestintä ammattiryhmien välillä. (Kangasniemi ym. 2015, 37–41.) Etenkin moniammatillisissa työryhmissä voi esiintyä kilpailua sekä itsekkyyttä, mitkä eivät edesauta toisten auttamista, yhteisvastuullista toimintaa, eivätkä etenkään lisää kommunikaatiota työpaikalla. Itsekeskeinen toiminta työryhmissä aiheuttaa epätasa-arvoista keskustelua ja näin yhteisten ongelmien ratkaisu voi vaikeutua (Kyrölä 2015, 19–20). On todettu, että eri ammattikuntien välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta haittaavia tekijöitä ovat reviireihin liittyvät ristiriidat sekä keskinäinen arvostuksen puute. Vaikeita ristiriitoja voi syntyä arvoihin sekä tavoitteisiin liittyen. (Mts. 14.)

### 3.2 Vuorovaikutus ja sen laatu tiimissä

Yksi tiimin laatutekijöistä on vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä (Janhonen 2010, 29). Hyvä vuorovaikutus on määritelty laadukkaan kotihoitotyön edellytykseksi (Ikonen 2015, 175). Vuorovaikutus on myös merkittävä asia tiimin tehokkaalle toiminnalle. Toimiva vuorovaikutus nopeuttaa tiedonkulkua tiimissä ja takaa tiedon vaihdon työntekijöiden kesken. Sujuva ja toimiva vuorovaikutus on toistuvaa, epämuodollista sekä se on suoraa vuorovaikutusta tiimin jäsenten välillä. (Janhonen 2010, 29; Kyrölä 2015, 14.)

Vuorovaikutus on ihmisten välistä kanssakäymistä, jossa lähetetään viestejä, vastaanotetaan, vaihdetaan ja tulkitaan niitä. Vuorovaikutus heijastaa todellisuutta. Vuorovaikutusta voidaan kuvata kognitiivisena prosessina sekä havaittavissa olevana viestintäkäyttäytymisenä. (Aira 2012, 20.) Aikaisemmin on korostettu sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä tiedon jakamisessa. Organisaation jäsenten ja yksiköiden väliset sosiaaliset suhteet nähdään tärkeänä areenana, jossa tietoa jaetaan. (Janhonen 2010, 20.) Tiimityön aloituksen ongelmina kuvataan vuorovaikutustaidot ja niiden puute tiimissä (Yli-Koski 2005, 41). Rakentava vuorovaikutukseen pystytään, mikäli tiimi ei ole liian iso. Rungas vuorovaikutus on avainasemassa toimivassa tiimissä. (Mts. 16–22.)

**Vuorovaikutuksen laatu** tiimissä vaikuttaa työn sujuvuuden lisäksi työtyytyväisyyteen ja työntekijöiden jaksamiseen (Haapakorpi & Haapola 2008, 88). Tiimien hyvinvointi koostuu muustakin kuin työpaikalla tehdystä työstä, ja vuorovaikutukselle tärkeitä tilanteita ovat hetket, joissa työntekijät pystyvät vaihtamaan kuulumisia ja unohtamaan hetkeksi työasiat. Suurin osa ihmisistä kaipaa yhdessäoloa ja rentoa keskustelua. Epäviralliset keskustelut ja niiden sävy vaikuttavat vahvasti siihen millaisena työpaikan ilmapiiri koetaan. Ilmapiiri puolestaan vaikuttaa vuorovaikutussuhteisiin, joita tiimeissä luodaan ja siihen, kuinka asiat tuodaan esille työyhteisössä. (Laine & Salonen 2014, 10–14.)

**Avoimella vuorovaikutuksella** tarkoitetaan, että omat näkökannat ja mielipiteet saa tuoda avoimesti esille. Tämä edellyttää kritiikitöntä kuuntelua sekä ymmärryksen osoittamista toisten mielipiteitä kohtaan. (Yli-Koski 2005, 55.) Vuorovaikutus on tiimin tärkein ylläpitävä voima ja avoimessa vuorovaikutuksen dialogissa tiimi voi yhdessä puuttua epäkohtiin ja ongelmiin. Tiimissä ei tule pelätä ottaa asioita esille. (Peltola 2011, 229–231.) Jos avointa keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa ei käydä, on vaikeampaa saavuttaa yhteistä tahtoa ja sitoutumista uusiin toimintatapoihin. Avointa keskustelua tarvitaan, kun uusia asioita tuodaan työyhteisön käsiteltäväksi. (Yli-Koski 2005, 40.) Keskustelu tiimissä vaatii jäsenten aktiivista osallistumista. Jos keskusteluun ei oteta osaa tai ajatuksia tuoda esille, jää näkemyksiä huomioimatta. Vastakkaiset näkemykset eivät saa kilpailla keskenään. (Aarnio 2015, 13.) Hyvä vuorovaikutus ja aito avoimuus tiimissä edellyttävät, että on turvallista olla eri mieltä (Peltola 2011, 218).

## 4 Tiimityön kehittäminen työpaikalla

Tiimityön alkuinnostuksen jälkeen saattaa monesti unohtua, että tiimityötä tulee kehittää. Tämä voi aiheuttaa sen, että tiimityö ei toimi kunnolla, mikä puolestaan voi johtaa siihen, että tiimityön tuloksiin ei olla tyytyväisiä. Tiimityön kehittämiseen tarvitaan taitoa sekä pitkäaikaista sitoutumista niin johdolta kuin tiimin jäseniltä. (Salminen 2013, 39–41.)

Hoitotyössä luotettavuus on perusta tiimityölle. Jotta hoitajien työssä voidaan ehkäistä virheitä ja parantaa työn laatua, on luotava työyhteisö, jossa yhdistyvät laatu asiakastyössä sekä sitoutuminen turvalliseen työntekoon. Turvallisen työnteon kulttuuri työpaikalla koostuu hoitotyön käytännön osaamisesta, hiljaisesta tiedosta sekä hyvin suunnitelluista muutoksista. Näistä osatekijöistä koostuu myös luotettava tiimi, jonka tavoitteena on jatkuva kehitys. (Riley, Davis, Miller & Mccullough 2010, 556–559.)

Tiimityön kehittämiseen on hyvä lähteä siten, että määritellään ensin nykytilanne ja tutkitaan, kuinka tällä hetkellä toimitaan sekä mihin toiminta perustuu. Näiden pohjalta voidaan arvioida, mitä lähdetään tavoittelemaan. Tiimityön kehittäminen on pitkäkestoista toimintatapojen muokkaamista ja se vaatii yhtenäistä arvopohjaa, jonka avulla perustehtävää voidaan lähteä kehittämään. Tiimityön tarkoituksena on, että saataisiin henkilöstö pohtimaan ja kyseenalaistamaan sekä omien että yhteisten työskentelytapojen järkevyyttä. (Koivukoski & Palomäki 2009, 23.)

Organisaation merkittävä kehittämispotentiaali ovat työntekijät. He tietävät parhaiten, minkälaisia uudistuksia tarvitaan ja mitä toiminnassa tulisi kehittää. Organisaation muutoksessa ja tiimityöskentelyn käyttöönotossa lähtökohtana on, että työntekijälähtöinen kehittäminen pyrittäisiin arkipäiväistämään. (Stenvall & Virtanen 2012, 191–193.) Tarkasteltaessa muutosta työyhteisössä tulisi työntekijöiden pystyä reflektoimaan omaa toimintaansa suhteessa tehtyyn muutokseen (Pusenius 2015, 4-10).



Tiimityön kehittäminen vaatii orientoitumista tiimipohjaiseen työntekoon, jossa työntekijöiden asenteella on vaikutusta kehittämisen onnistumiseen. Tiimityön kehittämisessä suuri merkitys on sillä, onko tiimi muuntautumishaluinen, ja onko se sisäistänyt tiimityöskentelyn peruselementit. (Mccollum, Bradley & Chen 2013, 1136.)

Kehitystyötä voidaan toteuttaa työpaikalla erilaisilla tavoilla. On mahdollista pitää säännöllisiä koulutuspalavereita, jotka vievät paljon työaika. Vuorotyössä tämä on hankala toteuttaa, joten vaaditaan innovatiivisia ratkaisuja, jotta asiat saadaan eteenpäin. On tärkeää, että lyhytkin yhteinen aika hyödynnetään. Tällöin tiimivastaavan on tärkeä olla tietoinen tiimin tilanteesta sekä esille nostettavista aiheista. Asioiden esille tuomiseksi on monia erilaisia toimintatapoja. Kotihoidon kaltaisessa hektisessä työssä voidaan hyödyntää esimerkiksi parityöskentelyä, jossa työaika annetaan asioiden etukäteisvalmisteluun tiimipalaveria varten. Käytännöllisiä toimintatapoja voivat olla myös esimerkiksi tyhjän paperin tuominen kahvihuoneeseen, johon jokainen voi kirjata omia ajatuksia ja näkemyksiä tiimipalaverissa käsiteltävästä aiheesta. (Koivukoski & Palomäki 2009, 24.)

Esimiehellä ja tiimivastaavalla on tärkeät roolit poimia työntekijöiden keskusteluista nousevia ideoita ja ajatuksia työskentelytapojen kehittämiseen liittyen. Heidän tehtävänä on myös viedä näitä asioita eteenpäin. Jokaisen tiimityöskentelijän on äärimmäisen tärkeä tietää, mitä kehitetään ja miksi. Näin tiimissä syntyy sitoutumista ja positiivista suhtautumista kehitettäviin asioihin. (Koivukoski & Palomäki 2009, 25.)

## 5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyömme tarkoituksena on kuvata työntekijöiden kokemuksia tiimityöstä ja sen kehittämistarpeista. Tavoitteena on tuottaa tutkimustietoa tiimityön kehittämisen tueksi.

Opinnäytetyössämme etsitään vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Miten työntekijät kokevat tiimityön toteutuksen työpaikalla?
2. Miten työntekijät kehittäisivät tiimityötä?

## 6 Opinnäytetyön toteutus

### 6.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön toteutuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja teorialähtöistä lähestymistapaa. Laadullinen tutkimusote sopi käytettäväksi tässä opinnäytetyössä, sillä kerätty aineisto oli pieni ja ideana oli tehdä teorialähtöistä sisällön teemoittelua kerätystä aineistosta.

Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellisuuden ja teorian välistä suhdetta.

(Laadullinen tutkimusote 2015.) Kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen lähtökohdaksi pidetään sitä, että se pyrkii tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan, että tiedon keruun instrumenttina on ihminen. Laadullista tutkimusta suositellaan käytettäväksi silloin, kun halutaan esille tutkittavien näkökulma ja ”ääni”. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 160.)

## 6.2 Kohdejoukko

Opinnäytetyömme haastatteluun osallistui 11 yksityisen kotihoidon sairaanhoitajaa ja lähihoitajaa, jotka olivat työskennelleet kotihoidossa pidemmän aikaa ja kokeneet vanhan toimintamallin muutoksen tiimityöskentelyksi. Osallistujat olivat vakituisia tai pitkään työsuhteessa olleita henkilöitä ja edustivat molempia työpaikan tiimejä.

Laadullisessa tutkimuksessa osallistujia on usein vähän, sillä liian suuri osallistujamäärä voi hankaloittaa oleellisen tutkimusaineiston löytämistä. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että osallistujat valitaan sen mukaan, kenellä on eniten kokemuksellista tietoa tutkimuksen aihealueesta (Kylmä & Juvakka 2007, 58–59).

## 6.3 Teemahaastattelu ryhmässä

Opinnäytetyön aineiston keruumenetelmäksi valittiin haastattelu, jolla saatiin kerättyä monipuolisesti työntekijöiden kokemuksia valitusta aiheesta. Haastattelutyyppiksi valikoitui teemahaastattelu, joka toteutettiin kahtena ryhmähaastatteluna kotihoidon työntekijöille. Opinnäytetyön teemahaastattelun rungon pohjana käytettiin tiimityön teoriasta esiin nousseita keskeisiä teemoja sekä aihepiirejä (Yli-Koski 2005, 7; Romppainen 2007, 115). Opinnäytetyön teemoiksi valittiin tiimityön kannalta tärkeimmät teemat, jotka kytkeytyvät parhaiten kohderyhmään sekä opinnäytetyön tavoitteeseen. Ydinteemat haastattelussa olivat: *yhteistyö, vastuu, tavoite, työtavat ja johtaminen*. Valittujen teemojen ja teorian pohjalta haastatteluun luotiin herätämateriaali (liite 1.), jota käytettiin hyväksi haastattelutilanteessa jakamalla sen haastateltaville. Herätämateriaali ohjasi ja rajasi ryhmähaastattelun keskustelua pysymään valituissa teemoissa sekä nosti esiin ajatuksia. Materiaaliin pohjautuen valikoituivat haastattelun apukysymykset, joita käytettiin keskustelun tukena (liite 2.).

Koska tämä opinnäytetyö perustui haastatteluun, haastateltaville kuvattiin ja kerrottiin tarkoin tutkimuksen aihe, mitä tutkimukseen osallistuminen tarkoittaa ja kauan-

ko siihen menee aikaa. Osallistujat allekirjoittivat haastattelusopimukset ja heitä tiedotettiin mahdollisuudesta keskeyttää haastattelu. Opinnäytetyön tekijät varautuivat vastaamaan opinnäytetyötä koskeviin lisäkysymyksiin, ja tiedottivat tästä osallistujille ennen haastattelun alkua.

Molempiin haastatteluihin käytettiin aikaa 60 minuuttia. Tähän aikaan sisältyi ohjeistus, suostumusten allekirjoitus sekä itse haastattelu. Haastattelut nauhoitettiin ääninauhurin avulla ja haastattelut etenivät pääosin herättemateriaalin mukaisesti.

Laadulliseen tutkimuksen tiedonkeruun päämenetelmänä pidetään haastattelua, jonka etuna on se, että tutkimukseen osallistuvalle annetaan mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita esille mahdollisimman vapaasti (Hirsjärvi ym. 2010, 205). Haastattelua pidetään systemaattisena tiedonkeruumuotona, jonka avulla pyritään tuottamaan mahdollisimman päteviä ja luotettavia tietoja tutkimuksen aiheesta (mts. 197). Haastattelun käänöpuolena on, että se vie paljon aikaa ja teko edellyttää suunnitelmallisuutta ja huolellisuutta. Haastattelun luotettavuutta vähentää se, että haastateltavat saattavat tuottaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastatteluaineisto on myös tilannesidonnaista, jolloin tutkittava saattaa puhua eri tavoin kuin haastattelun ulkopuolisissa tilanteissa. Tulosten tulkinnassa tulee myös olla tarkkana, jottei tuloksia yleistetä liikaa. (Hirsjärvi ym. 2010, 206–207.)

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat ennalta määritellyjä, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys eivät. (Hirsjärvi ym. 2010, 208.) Teemahaastattelu on strukturoidumpi kuin avoin haastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48). Keskeiset teemat ohjaavat haastattelun kulkua. Vaikka ydinteemat onkin määritelty, vapaaalle puheelle annetaan tilaa. Haastattelijoiden huolellinen perehtyminen aihepiiriin on edellytys sille, että haastattelu voidaan kohdentaa tiettyihin teemoihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniemi 2006).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että ryhmähaastattelun etuna on se, että haastateltavat ovat usein vapautuneempia, kun haastattelussa on useampi henkilö paikalla. On muistettava, että ryhmän läsnäololla on sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia.

Ryhmässä haastateltavat pystyvät tukemaan toisiaan ja täydentämään kysymysten vastauksia vuoropuhelulla. Toisaalta ongelmana on, saavatko kaikki äänensä sekä ajatuksensa kuuluviin vastauksissa. Nämä seikat tulee ottaa huomioon haastattelun suunnittelussa. Ryhmähaastattelussa suositaan noin kolmen henkilön ryhmää, jotta jokaisen ääni saadaan kuuluviin ja äänet ovat eroteltavissa nauhoilta. (Hirsjärvi ym. 2010, 210–211.)

#### 6.4 Teorialähtöinen sisällön teemoittelu

Aineiston analyysi eteni teorialähtöisen sisällön analyysin mukaisesti. Analysoinnissa käytettiin apuna litterointia aineiston purkamiseen. Teemahaastattelusta kertyi yhteensä 29 sivua litteroitua aineistoa, tekstin fontti Calibri ja koko 11 sekä rivinväli 1.

Aineiston litteroinnin jälkeen aineistoa pelkistettiin eli aineistosta karsittiin kaikki tutkimukselle epäolennainen pois. Tämä tarkoitti täytesanojen ja haastattelun aiheeseen kuulumattomien asioiden karsimista. Tekstin pelkistämisen yhteydessä aineistoa teemoiteltiin teorialähtöisten teemojen mukaisesti. Näin saatiin muodostettua aineistosta kokonaisuuksia, joita oli helppo lähteä tarkastelemaan.

Aineistoa edelleen analysoitaessa muodostui teorialähtöisten ydinteemojen lisäksi alateemoja, jotka kuvasivat näkökulmia ydinteeman aiheesta. Esimerkiksi *yhteistyö*-teeman alle muodostui yhdeksi alateeman näkökulmaksi *tiimien yhteistyön välinen muuri ja vuorovaikutus tiimissä*. Alateemat nousivat esiin osallistujien keskustellessa ydinteemoista:

”Välillä yhteistyö on semmosta että käydään vaan heittämässä muutoksia, eikä kysytä mahtuuko ne muutokset oikeesti. Muuria on tullut siihen yhteistyöhön.”

”Se on se muuri.”

Teorialähtöinen sisällön analyysi perustuu aiemmin määriteltyyn teoriaan, joka kuvaillaan tutkimuksessa. Aikaisempi tieto ohjaa aineiston analyysiä ja sitä käytetään siinä hyödyksi. Teorialähtöiseen sisällön analyysiin kuuluu kolme vaihetta pelkistämisen, ryhmittely ja käsitteellistäminen. (Tiedon analysointi n.d.) Litterointi on yleisesti käytetty vaihe laadullisen aineiston purkamisessa, mikä tarkoittaa aineiston purkua kirjoittamalla se puhtaaksi sanasanaisesti (Hirsjärvi ym. 2010, 222).

Aineiston teemoittelulla tiivistetään saatua aineistoa ja nostetaan siitä esille asioita, jotka ovat olennaisia tutkimusongelman kannalta. Tarkoituksena on käydä vuoropuhelua teorian, empirian eli kokemusten sekä oman ajattelun välillä ja pyrkiä näin tuomaan keskeinen anti esiin tutkimustehtävän kannalta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Aineistosta voidaan hahmottaa teemoiksi sellaisia aihekokonaisuuksia jotka ovat toistuvia (Teemoittelu 2015).

## 7 Tulokset

Ensimmäinen tutkimuskysymys opinnäytetyössä oli, miten työntekijät kokevat tiimityön toteutuksen työpaikalla? Tutkimuksen tuloksissa tarkasteltiin teorian pohjalta määriteltyjä viittä (5) teemaa, jotka olivat *yhteistyö*, *vastuu*, *tavoite*, *työtavat* sekä *johtaminen*, ja sitä kuinka työntekijät kokivat näiden teemojen näyttäytyvän ja toteutuvan tiimityössä. Teemat tulivat esille herätämateriaalissa, jota käytettiin osana haastattelua. Ydinteemojen alle muodostui opinnäytetyön teemoittelun perusteella alateemoja, jotka käsittelivät työntekijöiden eri näkökulmia ydinteemojen aiheista.

## 7.1 Yhteistyö

Tiimin yhteistyö kuvattiin herättemateriaalissa jatkuvaksi yhteistyöksi tiimin jäsenten ja eri ammattiryhmien välillä, sekä tasapuoliseksi yhteistyöksi koko työyhteisön kesken. Tiimien yhteistyön välinen muuri ja vuorovaikutus tiimissä, ”me-henki” tiimin sisällä sekä moniammatillisuus tiimissä olivat alateemoja, joilla työntekijät kuvasivat yhteistyö-teeman toteutusta tiimityössä.

### **Tiimien yhteistyön välinen muuri ja vuorovaikutus tiimissä**

Tiimin jäsenet kuvasivat oman tiimin sisäistä yhteistyötä sujuvaksi. Sairaanhoidajien ja lähihoitajien välinen yhteistyö koettiin hyväksi, mutta toisen tiimin kanssa tehtyä yhteistyötä ei puolestaan koettu toimivaksi. Työntekijät kuvasivat, että tiimien välillä on muuri, mikä haittaa yhteistyön sujuvuutta ja sen luomista. Sairaanhoidajat eivät kuitenkaan kokeneet tiimien välistä kuvattua muuria omassa työssään. Sairaanhoidajat kokivat heidän välisen yhteistyön toimivaksi, vaikka he työskentelivätkin eri tiimeissä.

Tuloksissa nousi esiin vuorovaikutuksen merkitys osana yhteistyötä. Työntekijät kokivat tiedon siirtyvän nopeammin tiimityömallin myötä. Oman tiimin kesken vuorovaikutus koettiin toimivaksi ja sujuvaksi. Työntekijät kuvasivat puolestaan tiimien välille syntyneen toimintamalleja, joissa keskustelua puuttui tiimien välillä. Kommunikointia koettiin olevan liian vähän töiden tasapuolisessa jakamisessa. Työpaikalla kerrottiin olevan paljon vertailua tiimien työmäärien välillä. Töiden jakamisessa koettiin erityisesti olevan tilanteita, joissa toisen tiimin mielipidettä ei kysytty. Työntekijät kokivat, että omassa tiimissä auttaminen halu välittyi ja apua jaettiin tiimin jäsenille helposti. Puolestaan koettiin, että auttamisen halu ei ollut yhtä sujuvaa tiimien välillä:

*”Omassa tiimissä saa apua toiselta jos tarvitsee.”*

*”Me kysyttiin apua mutta ei voitu auttaa.”*

### **”Me-henki” tiimin sisällä**

Toimiva yhteistyö oman tiimin sisällä toi työntekijöille kokemuksen mielekkäästä työnteosta. Työntekijöiden mukaan töihin on mukava tulla, kun yhteistyö toimii tiimissä. Oman tiimin sisällä koettiin olevan myös hyvä ”me-henki”, mikä haluttiin säilyttää. Molemmat tiimit kokivat oman tiimin sisäisen ”me-hengen” hyväksi ja halusivat lisätä sitä myös toiseen tiimiin sekä tiimien välille. Apua oman tiimin sisästä koettiin saavan helposti, mutta avun antoa tiimien välillä kuvattiin yksipuoliseksi. Työntekijät kokivat reilun yhteispelin puuttuvan työpaikalta. ”Me-henkeä” kuvattiin tiimissä muun muassa seuraavasti:

*”Mun mielestä on just hienoo et pystyy luottaa tiimissä siihen et kaikki tekee omilla vahvuuksilla ja sen takia on kiva tulla töihinkin.”*

### **Moniammatillisuus tiimissä**

Moniammatillisuuden nähtiin liittyvän lähinnä sairaanhoitajan työhön. Työntekijöiden mielestä moniammatillisuutta tulisi hyödyntää enemmän. Haasteena moniammatillisuuden toteuttamisessa koettiin, että eri ammattiryhmien edustajat olivat vaikeasti saatavilla tai eivät konkreettisesti tehneet työtä samassa työyhteisössä. Positiiviseksi koettiin, kun työyhteisön sisästä löytyi jalkahoitajan osaamista. Työntekijät kokivat jalkahoitajan kanssa tehdyn yhteistyön tarpeelliseksi ja helpoksi hyödyntää. Lisäksi yhteistyötä fysioterapeuttien kanssa toivottiin. Moniammatillisuutta pohdittiin haastattelussa seuraavasti:

*”Ne muut ammattiryhmät ei täällä konkreettisesti oo et se ei näy meidän keskinäisessä sillä tavalla, muutakun sit jos täytyy jollekin soittaa ja sopia”*

*”Lähinnä sairaanhoitajan puhelua sinne ja tänne”*



## 7.2 Vastuu

Vastuu-teema kuvasi herättemateriaalissa tiimin jäsenten yksilöllistä ja yhteistä vastuuta työtehtävistä. Aineiston tuloksissa nousi esille työntekijöiden näkökulma yksilön vastuusta tiimityössä.

### **Yksilön vastuu tiimityössä**

Yksilön vastuulla työntekijät tarkoittivat henkilökohtaista vastuunottoa omasta työstään ja sen seurauksista. Vastuuta koettiin olevan enemmän tietyillä hoitajilla kuin tasaisesti työntekijöiden kesken. Eri työtehtäviin oli nimetty omat vastuuhenkilöt. Vastuunjaot koettiin hyväksi, mutta koettiin että siitä oli liian vähäistä keskustelua, ja kokemusten mukaan sitä päivitettiin liian harvoin. Työntekijät kokivat saavansa tiimissä vastuuta halutessaan. Vastuutehtävien ottamisen kerrottiin olevan vapaaehtoista.

Työntekijöiden kokemusten mukaan työyhteisössä hyvä vastuunotto näkyi esimerkiksi siinä, että vastuista ei tarvinnut erikseen huomauttaa tai muistutella. Omatoimisuus koettiin ohjaavan toimintaa. Negatiivisena puolena mainittiin ajan puute tehtävien hoitamisessa sekä ajoittain yksipuolinen kuormitus samoille työntekijöille. Työntekijät kokivat, etteivät saa tarpeeksi kiitosta vastuiden hoitamisesta. He kannattivat yhteisöllistä sekä yhteistä vastuunottoa asioista, mutta kyseenalaistivat tarkkaa vastuun- ja tehtävienjakoa:

*”Tyhmää että ylipäättään on kauheesti eri vastaavia koska me voidaan tehdä sitä yhdessä. Tarviiko olla joka asiaan eri vastaava kun niitä asioita voi tehdä jokainen.”*

### 7.3 Tavoite

Teorian pohjalta tiimityössä tavoitteella tarkoitetaan tiimille erikseen määriteltyjä tiimitavoitteita. Tuloksissa tiimin tavoitteisiin liittyen olennaisiksi asioiksi nousivat asiakastyytyväisyys, hyvä hoito sekä hyvä yhteistyö. Työntekijät kuvasivat näitä työnteon arvopohjana, jota tulee tavoitella työssä. Työntekijät kokivat, että erikseen määriteltyjä tiimin tavoitteita ei ole olemassa tai kirjattuna selkeästi ylös. Tavoitteita pidettiin itsestään selvinä ja tavoitteet itsessään nähtiin osana työnteon arvoja. Tarkkoja tavoitteita tiimeille tai työyhteisölle ei osattu määrittää, vaan tavoitteet muodostuivat erilaisiksi työntekijöiden välillä:

*“Ei näistä tavoitteista oo suoraa puhuttu. Kai niitä on jossain tullu jotain yleistä, mut ei me olla tiiminä ikinä sillä tavalla että tää on meidän tavoite.”*

### 7.4 Työtavat

Neljäs teema käsitteli tiimien työtapoja. Teoria herätämateriaalissa painottaa, että tiimi keskustelee, päättää ja tekee aitoa yhteistyötä yhdessä. Teoriassa työtavat tiimissä muodostuvat näiden periaatteiden pohjalta. Tulosten mukaan työntekijät kokivat työtapoja olevan tiimissä yhtä paljon kuin on tekijöitäkin. Tuloksissa työtavateemaan muotoutui alateemojen näkökulmiksi tiedonkulku tiimissä, asiakastyytyväisyys sekä monitaitoisuus ja tiimin jäsenten vahvuudet työpaikalla.

#### **Tiedonkulku tiimissä**

Vaikka tiedonkulun koettiin parantuneen tiimityömallin myötä, toivottiin enemmän keskustelua sekä mielipiteitä siihen, miten tieto saataisiin paremmin eteenpäin. Tiedonkulussa koettiin ongelmallisena se, että viestejä ei huomata lukea ennen työvuoro-

ron alkamista tai ne hukkuvat viestipaljouteen, jonka vuoksi asioita jää huomioimatta. Työntekijät kokivat myös että jatkuvuutta puuttui tiedonkulusta.

Työntekijät kokivat tärkeänä ja positiivisena omat tiimi tilat eli omat työhuoneet. Työntekijät korostivat tärkeyttä olla samassa työtilassa oman tiiminsä kanssa. Lisäksi toisen tiimin työskentelytilaan meno koettiin vieraaksi. Työntekijät kuvasivat, että toisen tiimin asiat eivät päässeet sekoittumaan omaan tiimiin, kun työtilat olivat erillään toisistaan. Tiedonkulku koettiin paremmaksi tiimin sisällä omien työtilojen myötä. Työntekijät toivat esiin, että tiedonkulkua voitaisiin parantaa säännöllisillä viikoittain tai kuukausittain järjestettävillä tiimipalavereilla oman sekä molempien tiimien kesken. Työntekijät kuvasivat, että toisen tiimin tilanteesta ei aina oltu tietoisia tiedonkulun puutteen vuoksi. Tiedonkulku herätti työntekijöissä paljon ajatuksia:

*“Sit aina mietityttää kun sinne merkkää, että kattooko niitä merkintöjä kukaan.”*

*“Kaivattais sitä jatkuvuutta tiedonkulkuun jotta asiat tulisi hoidettua”*

*“Se tukee konkreettisesti että ollaan vaan siinä yhdessä huoneessa.”*

### **Asiakastyytyväisyys**

Toiseksi alateemaksi työtavat-teeman alle muodostui asiakastyytyväisyys. Tiimityöskentelyn ja sen työtapojen avulla työntekijät kokivat asiakastyytyväisyyden parantuneen. Työntekijät kertoivat saaneensa erilaisen suhteen asiakkaisiin, koska tiimimallin käyttöönoton jälkeen asiakaskunta oli suppeampi tiimiä kohden ja hoitajat olivat päässeet näkemään samoja asiakkaita enemmän. Työntekijät kertoivat saaneensa asiakkailta positiivista palautetta tiimityöskentelystä, koska hoitajat vaihtuvat vähemmän. Työntekijät kokivat asiakaskäynnit ja työnteon jollain tapaa järjestelmällisempinä tiimityön työtapojen myötä:

*”Asiakaskunta tuntuu vähän jotenkin suppeammalta vaikka edelleen sama määrä asiakkaita kuin ennen. Tuntuu et tää tapa on jotenkin järjestelmällisempi.”*

*”On saanu ihan erilaisen suhteenkin noihin asiakkaisiin. Asiakkaatkin on samaa mieltä.”*

### **Monitaitoisuus ja tiimin jäsenten vahvuudet työpaikalla**

Työtavat-teeman kolmanneksi alateemaksi muodostui käsite monitaitoisuudesta ja tiimin jäsenten vahvuuksista työpaikalla. Työntekijät kokivat jokaisen tekevän työtään omalla persoonallaan ja he ymmärsivät, että jokainen tiiminjäsen on erilainen. Tiimin sisällä tunnistettiin olevan monitaitoisuutta, jossa eri työntekijöillä oli vahvuuksia eri työn osa-alueilla. Työntekijät kokivat saavansa työnantajalta lisäkoulutusta tarvittaessa omien kiinnostusten mukaan. Tämän perusteella jokainen sai vahvistusta oman ammattitaidon ja vahvuuksien kehittämiseen. Tarvittaessa työnteossa jokaisen vahvuuksia ja kokemustausta koettiin hyödynnettävän:

*”täällä on työtapoja yhtä paljon kuin tekijöitäkin, me ollaan kuitenkin erilaisia kaikki.”*

*”Hyvähän asioita on jakaa sen mukaan mitä kukin osaa”*

*” Varmaan meillä päivittäisessä työssä se että pystytään kattoo esimerkiksi sitä monitaitoisuutta että kuka osaa ton hoidon ja kuka hallitsee niitä. Varmaan silleen ollaan pystytty”*

## 7.5 Johtaminen

Viidennessä eli johtamisen ydinteemassa esille nousi alateemojen näkökulmiksi päätöksen teko ja tiimivastaavan toiminta työpaikalla sekä tiimin sisäinen johtaminen. Johtaminen-teema painotti herättemateriaalissa jaettuja johtamisrooleja tiimissä.

### **Päätöksenteko ja tiimivastaavan toiminta työpaikalla**

Tiimien jäsenet kertoivat saavansa osallistua työntekoa koskevaan päätöksentekoon. Tiimit kokivat myös saavansa päättää siitä, miten tiimi toimii. Päätöksenteossa avainasemassa nähtiin tiimivastaava, jonka roolia pidettiin tärkeänä. Tiimivastaavalta haettiin hyväksyntä työntekoon liittyvissä asioissa sekä tiimin ehdottamille muutoksille. Tiimivastaavan kuvattiin olevan molempia tiimejä auttava taho, jonka puoleen on helppo kääntyä. Työntekijät kokivat tärkeänä, että tiimivastaava toimii työssään kokopäiväisesti ja se nähtiin tärkeänä työnteon sujumisen kannalta. Työntekijöiden mielestä oli tärkeää, että tiimivastaava tuntee kaikki asiakkaat ja on aikaisemmin itsekin tehnyt pitkään sairaanhoitajan töitä kotisairaanhoidossa. Työntekijät kokivat lisäksi arvokkaaksi esimiesten panoksen työyhteisön hyväksi. Toisaalta työntekijät olivat huolissaan työmäärästä, jonka työyhteisön johto sekä tiimivastaava joutuvat ottamaan. Tiimivastaavan roolia työyhteisössä arvostettiin ja sen koettiin olevan tärkeä muutos tiimityöskentelyyn siirryttäessä:

*”Kun tiimivastaava on kokopäiväisesti paikalla niin se on ehdottomasti plussaa.”*

### **Tiimin sisäinen johtaminen**

Viimeisenä alateemana nousi esiin näkökulma tiimin sisäisestä johtamisesta. Työpaikalla tiimeillä ei ole erikseen määriteltyjä tiimijohtajia. Työntekijät kuvasivat työn organisoinnin ja ohjauksen tiimin sisällä kuitenkin olevan usein samoilla henkilöillä.

Tiimeille määritellyjä tiimijohtajia ei pidetty hyvänä ajatuksena. Työntekijät kuvasivat kuitenkin tiimien sisälle muodostuneen hiljalleen "pikku johtajia" ja työnteon sujuvuuden nähtiin olevan osittain riippuvainen henkilöistä, jotka ottavat tiimissä ohjokset käsiinsä ja ottavat vastuun muun muassa päivystyspuhelimeen vastaamisesta:

*" Onhan meillä tiimin sisällä pieniä johtajia, jotka vähän ohjastaa et mennään näin ja näin. Pakko jonkun on ottaa ohjokset käsiin, että hommat toimii."*

## Yhteenveto tutkimustuloksista

Ydinteemat	Alateemojen näkökulmat	Tulokset
<b>Yhteistyö</b>	<i>Tiimien yhteistyön välinen muuri ja vuorovaikutus tiimissä</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö ja vuorovaikutus koettiin huonoksi tiimien välillä.</li> <li>• Oman tiimin sisällä ne puolestaan koettiin sujuvaksi.</li> </ul>
	<i>”Me-henki” tiimin sisällä</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Molempien tiimien työntekijät kokivat hyvän ”me-hengen” oman tiimin sisällä.</li> </ul>
	<i>Moniammatillisuus tiimissä</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moniammatillisuus koettiin tiimityössä vähäiseksi ja osaksi sairaanhoitajan työtä.</li> <li>• Moniammatillisuutta haluttiin hyödyntää enemmän työnteossa.</li> </ul>
<b>Vastuu</b>	<i>Yksilön vastuu tiimissä</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksilön vastuuta korostettiin työnteossa.</li> </ul>
<b>Tavoite</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimeillä ei ollut yhteisesti määriteltyjä tiimitavoitteita.</li> </ul>
<b>Työtavat</b>	<i>Tiedonkulku tiimissä</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedonkulku oli parantunut tiimityön myötä, mutta sen jatkuvuutta tulisi korostaa.</li> <li>• Omat tiimitilat tukivat positiivisesti tiedonkulkua.</li> <li>• Tiedonkulkua voidaan parantaa säännöllisillä tiimipalavereilla.</li> </ul>
	<i>Asiakastyytyväisyys</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastyytyväisyys oli parantunut ja hoitosuhde tiivistynyt tiimityön myötä.</li> <li>• Asiakaskäynnit koettiin järjestelmällisimpinä.</li> <li>• Asiakasmäärät olivat suppeampia tiimityön myötä.</li> </ul>
	<i>Monitaitoisuus ja tiimin jäsenten vahvuuden työpaikalla</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimin jäsenten vahvuuksia koettiin hyödynnettävän ja työntekijöiden erilaisuus tunnustettiin.</li> </ul>
<b>Johtaminen</b>	<i>Päätöksenteko ja tiimivastaava työpaikalla</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimivastaava nähtiin tärkeänä ja tiimin päätöksentekoon koettiin saavan osallistua.</li> </ul>
	<i>Tiimin sisäinen johtaminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erillisiä tiimijohtajia ei ollut, vaan tiimeille oli muodostunut ”pikku johtajia”, jotka vastasivat osittain tiimin toiminnan sujuvuudesta.</li> </ul>

## 8 Kehittämistarpeet ja -ideat tiimityön parantamiseksi

### 8.1 Tiimien välisen yhteistyön parantaminen

Tuloksissa nousi esille kehitysideoita tiimityön yhteistyön parantamiseksi. Työntekijät painottivat, että tiimien välinen muuri täytyisi saada purettua, jotta yhteistyö saataisiin toimimaan. Tärkeänä yhteistyötä lisäävänä tekijänä nähtiin kommunikointi toisen tiimin kanssa. Yhteistyön parantamisessa tuotiin esiin halu tutustua paremmin toisen tiimin työntekijöihin. Työntekijöiden vaihdokset tiimistä toiseen kuvattiin keinona, jolla tiimien sisäisten ”kuppikuntien” syntymistä voitaisiin välttää. Tiimin vaihtaminen nähtiin keinona estää juurtuminen vain toiseen tiimiin ja sen tapoihin. Työnteon objektiivisuutta haluttaisiin lisätä työkiertojen avulla. Työntekijät kokivat työkierron hyödylliseksi pidempinä jaksoina, jolloin näkemystä toisesta tiimistä kertyisi enemmän ja pidemmältä aikaväliltä. Työkierroilla voitaisiin välttää vaikeus siirtyä toiseen tiimiin. Vaikka työkierron hyöty ymmärrettiin, aineiston analyysissä nousi esiin, että työkiertoon ei oltu kovin halukkaita:

”Työnkierrolla voitais kehittää tätä rakoa tiimien välillä.”

”Työnkierron myötä listoihin tuli lisämerkintöjä helpottamaan. Sen jälkeen ollut keskustelua muutenkin niistä tasapainottamisista.”

”Ettei tuu semmosia kuppikuntia tai sellasta mun työ ja sun työ.”

”En mä vaihtais tiimiä kyllä.”

Tiimien välistä yhteistyötä voitaisiin työntekijöiden mielestä parantaa myös yhteisillä kehittämispäivillä tai muulla yhteisellä tekemisellä työaikana. Työyhteisön johtamisen ja tiimivastaavan kuormituksen vähentämiseksi työntekijät nostivat esiin ajatuk-



sen työtehtävien jakamisesta etenkin listojen jaossa. Työntekijöiden kokemusten mukaan kiitosta tulisi antaa enemmän, mikäli työntekijä hoitaa vastuullisia tehtäviä.

## 8.2 Tiimin yhteisesti sovitut työtavat ja tiimipalaverit

Tuloksissa nousi esiin, että selkeillä, tarkoilla ja ajankohtaisilla ohjeilla voitaisiin parantaa tiimin työntekoa. Etenkin lääkehoitoon ja apteekkitilauksiin toivottiin yhteisesti sovittuja työtapoja. Ohjeisiin perehtymisessä toivottiin jokaisen yksilöllistä vastuunottoa, jolla kehittää työyhteisön toimintaa. Asiakaskäyntilistoihin kaivattiin muutoksia, jotta listoista näkyisi selkeästi asiakkailla kuluva aika. Käyntilistoihin on merkattu lokeroilla jokaisen asiakkaan käynti. Ehdotuksena esitettiin, että niiden asiakkaiden lokerot voitaisiin suurentaa, joiden luona kuluu enemmän aikaa. Tämä helpottaisi käyntien tasapainottamista työntekijöiden välillä. Tällöin työvertauksia ei tehtäisi vain käyntien lukumäärän perusteella. Näin myös tiimien välistä ymmärrystä asiakaskäyntien kestoista ja kuormittavuudesta voitaisiin lisätä:

”Jokaisen pitäis ottaa oma vastuu siitä mitä ja miten touhuaa.”

”Laitettaisko isommaks lokeroks nii näkyis että tuolla menee oikeesti noin paljon aikaa. Ettei se vaikuta se, ettei sokaistuis siihen että on paljon käyntejä tai hei sulla on noin vähän.”

Käytännön työympäristöön eli työtiloihin toivottiin selkeyttä ja siisteyttä sekä seinillä oleviin tiedotteisiin järjestelmällisyyttä. Työtiloiksi ehdotettiin myös isompia tiloja tai parempaa tilankäyttöä, sillä ajoittain tilat koettiin ahtaiksi. Tiimin työntekoa voisi helpottaa, jos ohjeet ja säännöt olisi selkeästi jäsennelty tiettyyn paikkaan ja erilaiset lomakkeet sekä ajankohtaiset ohjeistukset olisivat helposti saatavilla:

”Välillä on kyllä sellasta hullunmyllyä tuolla huoneessa.”

”Seinät on tuolla sellaset et on paljon tietoa ja asiaa mitkä ois tärkeää tietää, mut ne on siellä sekasin, nii ei niistä mitään oo jäsennelty et missä on mitäkin.”

”Tarvittais jotain selkeetä.”

Tuloksista nousi esiin lisäksi uusien työntekijöiden perehdytyspäivien tärkeys. Tiimityön kannalta nähtiin oleellisena, että uudet työntekijät sekä opiskelijat perehdytettäisiin tiimien käytäntöihin huolellisesti. Työntekijät kokivat, että perehdytykseen varattuja päiviä pitäisi olla enemmän ja niihin tulisi panostaa myös siksi, että uudella työntekijällä on työssään itsenäinen vastuu asioiden toteuttamisesta ja yksilön työpanos vaikuttaa myös muiden työntekijöiden työntekoon. Perehdyttäminen työhön nähtiin tärkeänä:

”Uusien työntekijöiden perehdytyspäiviä pitäisi olla enemmän jotta ne oppis asiat.”

”Mua on hirvittänytkin kun ku on opiskelija joka on tehny enemmän työnvuoroja ku harjoittelua.”

”Sitten tavallaan pelottaa jos jotain sattuukin opiskelijalla nii oonko minä vastuussa siitä sitten. ”

Säännölliset ja yhteisesti sovitut tiimipalaverit edesauttaisivat tiedonkulkua työpaikalla. Työntekijät suosivat viikoittain järjestettävien tiimipalavereiden lisäksi kuukausittain järjestettäviä tiimikohtaisia palavereita, joihin voitaisiin liittää tarkemmin tiimin sisäisiä tiedotuksia. Työntekijät kokivat haluavansa olla paremmin tietoisia tiimipalavereiden sisällöstä ja mukana niiden suunnittelussa. Tiimipalavereiden sisältöön toivottiin muutoksia, kuten asiakkaisiin liittyviä koontipalavereita, joissa yhdessä pohdittaisiin asiakastilanteita. Työntekijät pitivät tärkeänä, että tiimipalavereihin varattu aika käytettäisiin hyödyllisesti, ja se olisi huomioitu työnvuoroissa:

”Ei tiedä missä toinen tiimi menee. Tilanteita pitäis päivittää.”

”Sit ku käyt jotaki toisen tiimin tiloissa tekemässä, nii sitten on et aijaa täällä on tämän näkönen väki koolla.”

”Keskustelua pitäis olla enemmän ja niitä mielipiteitä ja sitä että saatais se tieto eteenpäin.”

”Kaipaa sellasta asiakastiimiä tai olis meitä paljon koolla, jotkut jotka tuntee asiakkaat.”

#### Yhteenveto kehittämistarpeista ja työntekijöiden kehittämisideoista

Teema	Kehittämistarpeet	Tulokset
<b>Kehittämistarpeet ja – ideat tiimityön parantamiseksi</b>	<i>Tiimien välisen yhteistyön parantaminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimien välisen muurin purku koettiin tärkeänä ja vuorovaikutusta tiimien välillä haluttiin parantaa.</li> </ul>
	<i>Tiimin yhteisesti sovitut työtavat ja tiimipalaverit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimin yhteisesti sovitulla ja ajankohtaisilla työtavoilla voitaisiin kehittää tiimien työskentelyä. Tiimipalaverien ja perehdyttämisen tärkeyttä korostettiin tiimityön kehittämisessä.</li> </ul>
<b>Kehittämisideat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pidemmät työnkierrot</li> <li>• Yhteiset kehittämispäivät</li> <li>• Tiimien yhteinen tekeminen</li> <li>• Käyntilistojen selkeyttäminen visuaalisesti</li> <li>• Työtilojen selkeys ja siisteys</li> <li>• Ohjeistusten ajantasaisuus ja järjestelmällisyys</li> <li>• Enemmän perehdytyspäiviä ja niihin panostaminen</li> <li>• Säännölliset tiimipalaverit tiimien sisällä ja koko työyhteisön kesken</li> <li>• Asiakkaisiin liittyvät koontipalaverit</li> </ul>	

Opinnäytetyön tulosten yhteenvedona voidaan todeta, että tiimityön myötä yhteistyön, tiedonkulun sekä asiakastyytyväisyyden koettiin parantuneen oman tiimin sisällä huomattavasti. Tiimityö on kuitenkin jakanut työporukan kahtia eikä yhteistyötä tiimien välillä koeta toimivaksi. Tiimityön kehittämistä yhdisti ajatus yhteistyön parantamisesta sekä yhteisesti sovituista työtavoista. Kehittämistarpeet liitettiin käytännönläheisiin ja konkreettisiin toimiin työpaikalla.

## 9 Tulosten tarkastelu

Aikaisempien tutkimusten perusteella toimivan tiimityöskentelyn perustana pidetään hyvää vuorovaikutustaitoa ja aitoa avoimuutta (Janhonen 2010, 29; Yli-Koski 2005,16–22; Haapakorpi & Haapola 2008, 88). Sujuvan yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitystä tiimityön kannalta korostettiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Yhteistyön merkittävänä estäjänä nähtiin jo opitut toimintamallit, joista puuttuu aito yhteistyö toisen tiimin kanssa. Aiemmassa tutkimuksessa on määritelty laadukkaan tiimin piirteet, mitkä ovat runsas ja avoin kommunikointi, yhteinen ponnistelu päämääriin sekä toisten jäsenten tukeminen. Jos laatua arvioidaan Hoeglin ja Gemuenden (2001) määritelmän mukaan, voidaan molemmat tiimit todeta tulosten perusteella laadukkaiksi tiimeiksi. (Janhonen 2010, 29.)

Tiimityöskentelyllä on pyritty hoitoalalla vastaamaan tiukentuneisiin resursseihin unohtamatta potilasturvallisuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Tiimityöllä voidaan vastata tarpeeseen yhdistää asiakkaan ja työntekijän tarpeet sulavasti toisiinsa. (Iharvaara 2013; Sanerma 2009; Upenieks ym. 2009; Pöysti 2016). Yhteistyössä onnistuminen lisää tutkitusti työtyytyväisyyttä ja parantaa hoitotuloksia sekä potilastyytyväisyyttä. Toimiva yhteistyö vaikuttaa myös työnteon kuluihin. (Laaksonen 2012.) Tutkimuksen tuloksissa näkyi tiimityöskentelyn positiivinen vaikutus asiakaslähtöiseen työntekoon sekä työtyytyväisyyteen. Tiimityöskentely on parantanut asiakastyytyväisyyttä sekä tiivistänyt työntekijän hoitosuhdetta asiakkaisiin. Tiimityöskentelyn myötä hoitajien

vaihtuvuutta asiakkaiden luona on pystytty vähentämään. Lisäksi se on lisännyt työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tuonut esiin hoitajien erilaisia tapoja työskennellä. Kokemusten mukaan hoitajien vahvuuksia eri osa-alueilla on pystytty hyödyntämään paremmin tiimityön myötä.

Perusajatuksena tiimityössä on, että tiimillä on yhteinen tavoite ja päämäärä. Tiimille yhdessä määritelty tavoite ja päämäärä ohjaa työntekoa. Tiimityöskentelyssä työntekijät yhteisvastuullisesti pyrkivät kohti tavoitetta ja päämäärää, joiden tulisi olla yhteisesti sovittuja. (Fletcher 2008; Lyubovnikova ym. 2014.) Tulosten perusteella työntekijät eivät nähneet oleellisena määrittää tiimeille erillisiä tavoitteita, eikä tavoitteiden määrittelyä nähty osaksi tiimityöskentelyn sujuvuutta. Tämä osaltaan ei vastaa aikaisemman teorian määritelmää tiimin yhteisestä tavoitteesta ja päämäärästä. Yhdessä määritettyjen tiimitavoitteiden ei nähty tuovan erityisarvoa tiimityöskentelylle, vaan tarkka tiimin tavoitteellisuus liitettiin johonkin hienompaan tai suurempaan ajattelutapaan työnteosta. Tiimityön tavoitteita ja päämääriä ei erotettu työnteon yleisistä arvoista. Tulosten mukaan tiimeillä ei ollut yhdessä sovittuja päämääriä tai tavoitteita, mutta niitä pidettiin itsestään selvinä. Päämääriksi työssä määriteltiin esimerkiksi hyvä hoito, hyvä yhteistyö sekä asiakastyytyväisyys. Tavoitteet muotoutuivat enemmän työntekijä lähtöisesti, jolloin yhtenäisyys tiimin sisällä, tiimien välillä sekä koko työyhteisön sisältä jäi tulosten mukaan puuttumaan.

Tiimityön määritelmässä korostetaan sekä yksilöllistä vastuuta sekä tiimin yhteistä vastuuta. Yksilö kytkeytyy tiimissä muihin tiimin jäseniin. Tiimityöskentelyssä jokainen on riippuvainen toisten tiimin jäsenten työpanoksesta. (Salminen 2013a, 27.) Tutkimuksen tuloksissa yksilöllistä vastuunottoa korostettiin eikä yhteistä vastuuta nähty yhtä merkittäväksi asiaksi työnteon kannalta. Tiimin vastuutehtävien vapaaehtoisuus nähtiin hyvänä asiana ja kokemusten mukaan vastuut eri työtehtävistä sisäistettiin helposti. Vastuutehtävien hoidosta toivottiin saavan enemmän positiivista palautetta. Teoriatiedon valossa tiimityössä on tärkeää, että jokainen tiimin jäsen hoitaa oman työpanoksen ja vastuun työtehtävistä. Oman työpanoksen hoitamisen lisäksi tiimityössä edellytetään ottamaan vastuuta koko tiimin toiminnasta, hyvinvoinnista sekä sen kehittymisestä. (Salminen 2013b, 71.)

Tulokset osoittivat, että tiimeissä oli tunnistettu työntekijöiden vahvuuksia ja monitaitoisuutta. Työntekijät kokivat erilaisuuden olevan etu työnteossa. Tulokset kuvasivat, että eri vahvuuksia ja työntekijöiden osaamista huomioitiin. Tuloksista kävi ilmi, että työntekijät eivät osanneet liittää tiimin jäsenten erilaisuutta tiimirooleiksi, eivätkä tunnistaneet tiimirooli-käsitettä. Teorian mukaan tiimiroolit kuuluvat tiimin perusteisiin ja tarvitaan erilaisia työntekijöitä, joiden kokemusta ja osaamista voidaan hyödyntää tiimin työskentelyssä. Hyvistä tiimeistä löytyy monenlaisia jäseniä sekä omaksettuja tiimirooleja. Tiimiroolien ymmärtäminen ja tiedostaminen auttaa tiimiä sen toiminnassa. (Salminen 2013, 83; Belbin team roles 2012–2015.)

Sisäistä tiimijohtajan roolia ei tuloksien mukaan osattu yhdistää työntekoa helpottavaksi tekijäksi, vaan se nähtiin enemmänkin negatiivisena asiana. Ristiriitaista oli, että työntekijät kuvasivat tiimeillä olevan ”pikku johtajia”, mutta tyrmäsivät ajatuksen yhteisesti nimetyistä tiimin sisäisistä johtajista. Tuloksissa tiimin työnteon sujuvuus nähtiin riippuvaisena tiimin työn organisointiin ja ohjaukseen. Voidaan todeta, että tiimin sujuva toiminta vaatii järjestäytymistä, jota tapahtuu, vaikka sitä ei erikseen tehtäisikään. Tulokset osoittavat, että tiimeissä ei ole yhteisesti sovittu sen sisäisestä organisoinnista, sillä tiimien sisälle on muodostunut hiljaisia toimintamalleja sekä rooleja. Heikkilän (2002,19) mukaan tiimityössä keskeistä on kuitenkin yhteisesti päättää ja puhua miten tiimissä toimitaan sekä kuinka työtä tehdään yhdessä. Koivukosken & Palomäen (2009, 67–69) mukaan tiimityö vaatii tiimin sisäistä organisoinnista ja tiimin nykyisten työskentelytapojen järkevyyden tarkastelemista.

Aikaisemmassa tutkimuksissa työntekijöiden asenteet ovat osoittautuneet haasteeksi työn muutoksen sekä kehittämisen kannalta. Muutosprosessi ja työnteon kehittäminen ei koskaan tapahdu suoraviivaisesti. (Pusenius 2015; Kinnunen 2008). Tiimien välinen ”muuri” nähtiin liittyvän työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen toista tiimiä kohtaan. Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa voitiin erottaa negatiivista suhtautumista muutoksiin joita tiimityöskentely vaatii työyhteisössä.

Tutkimustulosten perusteella yhteistyötä ei koeta työpaikalla vastavuoroiseksi tiimien välillä. Tiimityöskentely oman tiimin sisällä koettiin hyväksi ja toimivaksi, mutta

tutkimustulosten perusteella suurimmaksi ongelmaksi tiimityöskentelyn käyttöönoton jälkeen on noussut työpaikan työntekijöiden kahtiajako, mikä haittaa koko työpaikan yhteistyötä. Tiimien välisessä yhteistyössä oma tiimi koettiin aktiiviseksi osapuoleksi ja tiimien välinen hyvä yhteishenki puuttuvaksi. Hyvä tiimien välinen "me henki" loisi tiimien välille yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Romppaisen (2007, 115–119;137) tekemässä tutkimuksessa saatiin samoja tuloksia kahden tiimin välisen yhteistyön toimimattomuudesta. Kyseisessä tutkimuksessa tiimien yhteistyön parantamiseksi tuotiin esiin, että tiimien yhteisistä toimintatavoista olisi sovittava yhdessä tiimien kanssa sekä tiimien olisi hyvä yhdessä päättää yhteistyön toimivuuden edistämisestä. Tutkimuksessa tärkeäksi asiaksi nousi tiimivastaavan rooli yhteistyön välisten asioiden parantamiseksi. Tiimivastaavan tulisi edistää tiimien välistä yhteistyötä selkiinnyttämällä asiakasprosesseja sekä tiimien välisiä käytänteitä. Tiedonkulkua tiimien välillä voitaisiin parantaa luomalla selkeät pelisäännöt tiedonkulkuun liittyen sekä yhteisiä palaverieita voitaisiin järjestää enemmän. Tiimien yhteistyötä voisi parantaa lisäksi se, että kummassakin tiimissä oltaisiin tietoisia toisen tiimin asioista sekä asiakasprosesseista. Tieto toisen tiimin tilanteesta auttaa molempia tiimejä ymmärtämään toisia.

Teorian mukaan tiimityön avulla voidaan luoda työympäristö, joilla on positiivisia vaikutuksia työskentelyyn. Työpaikalla muutokset koskettavat toimitilojen muokkaamista vastaamaan työskentelymallin tarpeita. (Pusenius 2015, 1; Upenieks ym. 2009, 169). Saatujen tulosten perusteella tiimin omaan työhön keskittyminen oli silloin helpompaa, kun sille kuulumattomat työasiat voitiin poissulkea työtilasta. Tiimien erilliset työhuoneet toivat intensiivisyyttä oman tiimin asiakkaisiin keskittymiseen. Käytännön työympäristön vaikutukset nähtiin osana työtapojen muodostumisesta. Omien työtilojen myötä tiimeille pystyi helpommin muodostumaan sisäisiä toiminta- ja työskentelytapoja, jotka koettiin toimivaksi tiimille. Kynnys ottaa kontaktia toiseen tiimiin kuitenkin lisääntyi tiimien työskentelytilojen erottamisella.

Tutkimuksissa on osoitettu, että tiimityön myötä eri ammattien välistä yhteistyötä on lisätty ja termi moniammatillinen yhteistyö on tullut osaksi työntekoa. Yhteistyötä

lisäämällä eri ammattiryhmien välille pyritään asiakkaan kokonaisvaltaisempaan hoitoon ja samalla lisäämään asiakaslähtöisyyttä. Moniammatillisella yhteistyöllä työntekijät jakavat kokemuksellista tietoa ja taitoa keinoista kuinka asiakkaan tarpeisiin voidaan vastata. (Isoherranen 2012; Laaksonen 2012; Kangasniemi ym. 2015.) On todettu, että usein kotihoidossa moniammatillista yhteistyötä heikentää heikko tai puuttuva yhteys ammattiryhmien välillä (Kangasniemi ym. 2015, 37–41). Tulosten perusteella moniammatillisuus käsitteenä oli työntekijöille vieras ja se liitettiin osaksi sairaanhoitajan työtä. Moniammatillisuutta ei osattu yhdistää sairaanhoitajien ja lähihoitajien väliseksi yhteistyöksi. Työntekijöiden mukaan sairaanhoitajat pitivät enemmän yhteyttä muihin ammattiryhmiin, ja sopivat hoidolliset asiat esimerkiksi fysioterapeuttien ja lääkäreiden kanssa. Moniammatillisuus jäi työntekijöiden kokemusten mukaan puuttumaan lähihoitajien työstä tai sitä ei tunnustettu. Tulosten perusteella lähihoitajat toivoivat yhteistyön lisäämistä esimerkiksi fysioterapeuttien kanssa, mutta oma aktiivisuus sen saavuttamiseksi jäi huomioimatta.

Salmisen (2013, 39–41) mukaan jatkuva kehityshaluisuus sekä sitoutuminen kehittämiseen ovat tärkeitä ominaisuuksia tiimityössä. Tulosten perusteella voidaan todeta työntekijöiden olevan avoimia kehitykselle ja antamaan ehdotuksia tiimityön kehittämisen tueksi. Tuloksissa nousi esille konkreettisia asioita sekä kokonaisuuksia, jotka vaatisivat työntekijöiden kokemuksen mukaan kehitystä tiimityön parantamiseksi. Koivukosken ja Palomäen (2009,23) mukaan tiimityön tarkoituksena on saada henkilöstö pohtimaan ja kyseenalaistamaan sekä omia, että muiden tiimin jäsenten työskentelytapojen järkevyyttä. Tällöin voidaan löytää kehittämisen kohteita niin omasta kuin koko työyhteisönkin työnteosta. Työntekijöiden tulisi pystyä refleктоimaan omaa toimintaansa ja tarkastelemaan omien asenteiden vaikutuksia kehittämisen onnistumiseen. (Pusenius 2015; Mccollum, Bradley & Chen 2013.) Tulosten perusteella työntekijät osoittivat havainneensa erityisesti koko työyhteisön tapoihin ja käytäntöihin sekä asenteisiin liittyviä kehitystarpeita. Toisin kuin teoriassa painotetaan, tuloksien perusteella työntekijät jättivät vähemmälle tarkastelulle omien asenteiden vaikutuksen haluttuun muutokseen. Työntekijät esittivät esimerkiksi hyviä kehitysideoita työnkierron sekä tiimipalavereiden osalta, mutta toisaalta eivät osoittaneet omaa halukkuutta osallistua niiden toteuttamiseen aktiivisesti.



## 10 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Tämä opinnäytetyö edellytti ymmärrystä tiimityön perusteista sekä kehittämistoinnasta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata työntekijöiden näkökulmaa tiimityön sujuvuudesta ja kehittämistarpeista. Tavoitteena oli tuottaa tutkimustietoa tiimityön kehittämisen tueksi. Tutkimusaineisto kerättiin kahdella ryhmähaastattelulla. Ryhmähaastatteluun päädyttiin siksi, että tiimin jäsenten välinen vuoropuhelu koettiin tärkeäksi. Haastattelut etenivät pääosin herättemateriaalin mukaisesti, joten aineiston jaottelu oli helppoa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 93,109.) Haastatteluihin valikoitui pienempi työntekijäjoukko, jotta saatiin koottua sopivan kokoiset ryhmät haastatteluihin. Tutkimuksen haastattelut toteutuivat suunnitellusti. Kerätty tutkimusaineisto oli laadullisesti pieni ja jälkeempäin tarkasteltuna lisähaastattelu tai kysely olisi mahdollistanut tarkentavien kysymysten esittämisen, joita tehdyissä haastatteluissa ei vielä osattu esittää. Tällaisen triagulaation avulla olisi voitu vielä syventää saatuja tutkimustuloksia ja koota laadullisesti laajempi tutkimusaineisto (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä arvioitaessa tutkijan on huomioitava, että lainsäädäntö ohjaa terveystieteellistä tutkimusta (Kylmä & Juvakka 2007, 141). Laadullisen tutkimuksen hyvä eettinen käytäntö painottaa tutkimusaineistoa käsitellessä luottamuksellisuutta sekä anonymiteettia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Henkilötietolaki määrää, että tutkimukseen osallistujilta on saatava mielellään kirjallinen sopimus tutkimukseen osallistumisesta. Se myös määrää, että tutkimusaineisto on hävitettävä, ellei osallistujilta ole erikseen kysytty lupaa jatkotutkimuksiin (Kylmä & Juvakka 2007, 141). Tästä tutkimuksesta tiedottaminen noudatti käytänteitä, joiden mukaan tutkimuksesta on asianmukaista kertoa kerättävän aineiston käyttötarkoitus ja osallistumisen vapaaehtoisuus. Tutkijan on säädösten mukaan varauduttava antamaan lisätietoja esimerkiksi tutkimusaineiston luottamuksellisuudesta,

miten sitä suojellaan sekä mihin tutkimus arkistoidaan. (Ettinen ennakoarviointi n.d.) Tähän tutkimukseen kerättyä materiaalia käsiteltiin hyvän tutkimuskäytännön periaatteiden mukaisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Litteroidussa materiaalissa henkilöiden nimet poistettiin eikä haastateltavat olleet enää tunnistettavissa. Tutkimusaineisto sekä ääninauhoitukset hävitettiin tietosuojatusti, kun niitä ei enää tarvittu.

Tässä opinnäytetyössä on kerrottu osallistujista sekä osallistujamäärästä. Osallistujien taustat selvitettiin haastattelusopimuslomakkeessa, jossa osallistujilta kysyttiin ikä, ammatti sekä työvuodet. Osallistujien valinta tutkimukseen tapahtui sen mukaan, ketkä olivat työskennelleet kotihoidossa pidemmän aikaa ja olivat kokeneet tiimityöskentelymallin muutoksen. Lopullisen haastateltavien valinnan suoritti työpaikan esimies. Huolellinen osallistujien taustojen ja valinnan selvittäminen, tutkimuskontekstin kuvaaminen sekä aineistonkeruun ja analyysin kuvaaminen lisää tutkimuksen siirrettävyyttä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198).

Luotettavuuden kriteereitä ovat tutkimusaineiston sovellettavuus, totuudellisuus, vahvistettavuus ja uskottavuus (Willberg 2009). Luotettavuutta voidaan arvioida laadullisessa tutkimuksessa siten, ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävissä tai siirrettävissä muihin kohteisiin ja tilanteisiin. Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. (Tutkimuksen toteuttaminen 2010.) Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että sen tulokset ovat käytettävissä myös muissa kohteissa ja tilanteissa, joissa harkitaan tiimimalliin siirtymistä tai sen kehittämistä työpaikalla. Tutkimuksen uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset ovat uskottavia ja se osoitetaan tutkimuksessa (Kylmä & Juvakka 2007, 128). Uskottavuudella tarkoitetaan myös sitä, että tutkimuksen tulokset on esitetty selkeästi. Lukijan tulee ymmärtää, miten analyysi on tehty ja mitkä ovat tutkimuksen vahvuudet. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen uskottavuutta on voitu osoittaa esittämällä teoriayhteyttä saatuihin tutkimustuloksiin ja sillä, että saadut tulokset on kuvattu mahdollisimman tarkasti. Tämä tukee myös tutkimuksen vahvistettavuutta. Vahvistettavuudella tarkoitetaan, että toinen tutkija voi seurata

tutkimusprosessin kulkua pääpiirteittäin. Tämä edellyttää tutkimusprosessin selkeää kirjaamista. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on kritisoitu siitä, että usein tutkimusta tehdään yksin, jolloin tutkija saattaa sokaistua omalle tutkimukselleen. Tutkimuskirjallisuus varoittaa virhepäätelmistä, mikä tarkoittaa sitä, että tutkija on vakuuttunut johtopäätösten oikeellisuudesta, vaikka näin ei välttämättä ole. (Kylmä & Juvakka 2007, 197.) Tätä opinnäytetyötä oli tekemässä kaksi henkilöä, joten niin sanotuilta holistisilta harhapäätelmiltä vältyttiin, koska tutkimuksen aineiston sisällön analyysi sekä johtopäätökset tehtiin erillään ja molemmat tutkijat päätyivät samoihin tuloksiin.

Refleksiivisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkija on tietoinen omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä. Tutkimuksen tekijän tulee kuvata tutkimuksen lähtökohdat ja hänen tulee arvioida, kuinka hän voi vaikuttaa aineistoon sekä tutkimusprosessiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Tutkimuksen luotettavuudessa täytyy ottaa huomioon haastattelijoiden taustaominaisuudet (Grönfors 2011, 48). Koska opinnäytetyön tekijät toimivat työntekijöinä tutkimukseen osallistuneessa kotihoidossa, täytyi rooli tutkimuksessa rajata tarkoin tutkijan asemaan. Jo tutkimusta aloitettaessa huomioitiin, että taustaominaisuuden takia tutkimuksen luotettavuus saattaisi horjua. Vaikka tutkijoiden vaikutus pyrittiin minimoimaan, täytyi tutkijoiden asema työntekijöinä huomioida luotettavuutta arvioitaessa. Toisaalta haastattelutilanteet pystyttiin pitämään rentoina, kun tutkijat olivat haastateltaville entuudestaan tuttuja.

Tutkimusetiikkaan liittyy olennaisesti aiheen merkitys yhteiskunnalle ja tutkimusetiikan yhtenä periaatteena on tutkimuksen hyödyllisyys (Kankkunen, Vehviläinen-Julkunen 2013, 218). Tutkimuseettinen ajattelu on siis alkanut jo opinnäytetyön aiheetta valikoitaessa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tutkimustietoa tiimityön kehittämisen tueksi. Opinnäytetyön tekijät näkivät kehittämisideat tärkeänä tutkimusaiheena, sillä monilla työpaikoilla on otettu tiimityöskentelymalli käyttöön. Tiimityö ei aina välttämättä tarkoita sujuvaa työskentelyä, vaan sen sujuvuuteen kaivataan kehittämistä. Tutkimuksen haastattelujen avulla saatiin tärkeää tutkimustietoa tiimityöskentelyn kehittämistä varten. Tutkimustulosten raportoinnissa hyvinä

eettisinä toimintatapoina ovat tarkkuus, huolellisuus sekä rehellisyys. Tutkimuksessa raportoitiin tutkimuksen osallistujien kokemukset tutkittavasta asiasta totuudenmukaisesti. Totuudenmukaista ja suoraa raportointia voi hankaloittaa se, että haastateltavia täytyy suojella, jolloin tutkimuksen tekijä joutuu tasapainoilemaan liiallisen informaation sekä liian vähäisen tiedon antamisen kanssa. (Kylmä & Juvakka 2007, 154–155.)

Kattava ja hyvä lähteiden käyttö tutkimuksessa osoittaa tutkimuksen kirjoittajan perehtyneisyyttä aiheeseen. Laaja tutkimusaineisto antaa luotettavaa pohjaa tutkimukselle. Lähteiden avulla tutkija ilmaisee oppineisuutta sekä perehtymistä kirjoitettavan tutkimuksen taustaan. Tässä opinnäytetyössä kunnioitettiin aikaisempia tutkimuksia ja otettiin huomioon asianmukainen viittaaminen alkuperäisiin lähteisiin. (Hirsjärvi ym. 2010, 367; Kylmä & Juvakka 2007, 169.)

## **11 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet**

Opinnäytetyössämme johtopäätöksenä saatujen tulosten perusteella voidaan pitää sujuvan tiimityöskentelyn keskiössä yhteistyötä sekä avointa vuorovaikutusta. Tiimityöskentelyn toiminnan sujuvuuden kannalta merkittävää näyttäisi olevan tiimien välinen vastavuoroisuus, tiimin yhteinen tavoite, avoin keskustelu, yksilön ja yhteisön vastuu työstä, hyvä työn organisointi sekä tiimien ”me-henki”. Tiimityöskentelyn kehittämisen merkittävänä estäjänä pidetään jo opittuja toimintamalleja tiimin sisällä sekä tiimien välisessä yhteistyössä. Tiimityöskentelyn kehittäminen työpaikalla vaatii syntyneiden muurien purkua sekä uusia yhteisesti sovittuja työtapoja. Yhteisesti määritelty tiimin tavoite edesauttaa tiimin toimintaa. Saatujen tulosten perusteella tiimityöskentelyyn siirtyminen on helpottanut tiedonkulkua työpaikalla, selkeyttänyt työntekoa ja osaltaan korostanut työntöön sujuvuuden tärkeyttä. Tiimityö toimintamallina tukee asiakaslähtöisyyttä sekä työntekijän vahvuuksien hyödyntämistä työntöössä ja on luonut työntekoa helpottavan tiimivastaavan roolin työpaikalle.

Tiimityöskentely on pääasiassa tuonut kotihoidon työyhteisöön positiivisia muutoksia, joiden avulla on pystytty vastaamaan yhteiskunnan vaatimuksiin. Tiimityö on nostanut esiin tiimien sisäisen yhteishengen tärkeyden sekä parantanut työn organisoimista. Vaikka uuden toimintamallin käyttöönotto aiheuttaa haasteita työyhteisölle, on kotihoidossa huomattu tiimityön myötä esiin tulleet kehittämistarpeet.

Opinnäytetyömme jatkotutkimusaiheina voidaan nostaa esille tiimin hyvinvointia koskevia aihekokonaisuuksia. Jatkossa voitaisiin tutkia kuinka tiimin sisäinen "mielenhenki" vaikuttaa työssä jaksamiseen ja kuinka työhyvinvointi näkyy tiimityössä. Myös kahden tiimin eroja ja ristiriitojen ratkaisuja voitaisiin jatkossa tutkia. Tiimityöhön ja sen johtamiseen liittyen mielenkiintoisina aiheina voitaisiin jatkossa tutkia tiimin sisäistä organisoitumista sekä työyhteisön johtamista osana tiimityötä.

## Lähteet

Aarnio, M. 2015. Collaborative knowledge construction in the context of problem-based learning. Exploring learning from conflicting ideas and knowledge. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteiden laitos. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia 261. Viitattu 13.1.2016.

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/154685/COLLABOR.pdf?sequence=1>

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö – Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in humanities 179. Viitattu 11.8.2015.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf>

Asikainen, J-V. 2015. Työajanmittauksen hyödyntäminen kotihoidon tuottavuuden tarkastelussa. Tampereen teknillinen yliopisto. Diplomityö. Viitattu 31.5.2016  
Belbin 2012-2015. Belbin Team Roles. Viitattu 13.1.2016.

<http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>

Eduardo, S., Frush, K. Improving Patient Safety Through Teamwork and Team Training. 2013. Oxford University. [https://books.google.fi/books?id=b-](https://books.google.fi/books?id=b-hoAgAAQ-BAJ&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

[hoAgAAQ-](https://books.google.fi/books?id=b-hoAgAAQ-BAJ&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

[BAJ&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?id=b-hoAgAAQ-BAJ&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Eettinen ennakoarviointi N.d. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012–2014. Viitattu 11.1.2016. [http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakoarviointi-](http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakoarviointi-ihmistieteiss%C3%A4/ennakoarviointi)

[ihmistieteiss%C3%A4/ennakoarviointi](http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakoarviointi-ihmistieteiss%C3%A4/ennakoarviointi)

Fletcher, M. 2008. Multi-disciplinary team working: building and using the team. Practice Nurse, 35, 12, 42-47. Viitattu 31.3.2016.

[http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/detail/detail?sid=2074b14b-](http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/detail/detail?sid=2074b14b-04d0-4093-9516-)

[a19ebd003790%40sessionmgr4002&vid=1&hid=4212&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=105791376&db=c8h](http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/detail/detail?sid=2074b14b-04d0-4093-9516-a19ebd003790%40sessionmgr4002&vid=1&hid=4212&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=105791376&db=c8h)

Foudila, K. 2015. Ketterän tiimin suorituskyky ja sen arviointi. Kandidaatin tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Tietojärjestelmätiede. Viitattu 1.10.2015.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/47085/URN:NBN:fi:jyu-201509183145.pdf?sequence=1>

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätymenotelmät. Hämeenlinna: Sofia-Sosiologi- Filosofiapu Vilka. Viitattu 11.1.2016.

[http://vilka.fi/books/Laadullisen\\_tutkimuksen.pdf](http://vilka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf)

- Haapakorpi, A. & Haapola, I. 2008. Työn organisointi ja työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla – esimerkkinä vanhusten kotihoito. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Viitattu 18.11.2015. <https://www.tem.fi/files/21000/TEM35.pdf>
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Kauppakaari.
- Hiltunen, P. 2015. Ikääntyneiden hoitotyö Suomessa – katsaus kehittämistarpeisiin. Hoitotyön tutkimussäätiö. Viitattu 2.5.2016. [http://www.hotus.fi/system/files/HOTUSJULKAISU\\_Hiltunen\\_2015.pdf](http://www.hotus.fi/system/files/HOTUSJULKAISU_Hiltunen_2015.pdf)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? 1. painos. Helsinki. Edita Prima.
- Iharvaara, O. 2013. Esimies tukijana ja kannustajana muutosprosessin johtamisessa – vanhusten kotihoidon hoitajien kokemukset. Pro gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Hoitotiede. Viitattu 1.10.2015. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84602/gradu06737.pdf?sequence=1>
- Ikonen, E-R. 2015. Kehittyvä kotihoito. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Sosiaalipsykologia. viitattu 18.11.2015. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen\\_vaitoskirja.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf)
- Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen tutkimusraportti 39. Työterveyslaitos. Tampere: yliopistopaino. Viitattu 1.10.2015. [http://www.ttl.fi/fi/tyo\\_ja\\_ihminen/Documents/TR39\\_Tiedon\\_jakaminen\\_tiimityossa\\_www.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/TR39_Tiedon_jakaminen_tiimityossa_www.pdf)
- Kallio, S. 2014. Moniammatillinen yhteistyö ikäihmisten lääkkeiden käytön järjestämiseksi verkostotyöskentelyn viitekehyksessä. Pro gradu –tutkielma. Helsingin yliopisto. Farmasian tiedekunta. Farmakologian ja lääkehoidon osasto. Viitattu 13.1.2016. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/136094/PRO%20GRADU\\_Sonja%20Kallio\\_2014.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/136094/PRO%20GRADU_Sonja%20Kallio_2014.pdf?sequence=1)
- Kangasniemi, M., Haapa, T., Arala, K., Tilander, E. & Suurtala, A. 2015. Ammattien välinen kollegiaalisuus. Julkaisussa Hoitotyön vuosikirja: kollegiaalisuus hoitotyössä. Helsinki: Fioca.

Kankkunen, P., Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Sanoma Pro. Helsinki.

Kinnunen, M. 2008. Muutosprosessi ja sen hallitseminen. Case vaaratapahtumien raportointijärjestelmän käyttöönottoprosessi Vaasan keskussairaalassa. Pro gradu - tutkielma. Liiketaloustiede. Johtaminen. Viitattu 2.10.2015.

<http://docplayer.fi/79291-Vaasan-yliopisto-kauppatieteellinen-tiedekunta-johtamisen-laitos.html>

Kinnunen, M. 2010. Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot. Viitattu 2.10.2015.

[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-323-3.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-323-3.pdf)

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

Kotihoito 2020: 10 askeleen ohjelma kotihoitoon. N.d. Tekes. Viitattu 2.5.2016.

[http://www.kalliopp.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/kallio/embeds/kalliowwwstructure/15975\\_Kotihoito2020\\_-\\_10\\_asteleen\\_ohjelma\\_kotihoitoon\\_loppuraportti.pdf](http://www.kalliopp.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/kallio/embeds/kalliowwwstructure/15975_Kotihoito2020_-_10_asteleen_ohjelma_kotihoitoon_loppuraportti.pdf)

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima.

Kyrölä, M. 2015. Moniääninen johtaminen moniammatillisessa työyhteisössä. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Hallintotiede. Johtamiskorkeakoulu. Viitattu 12.5.2016.

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98606/gradu07287.pdf?sequence=1>

Laadullinen tutkimusote 2015. Metodix Viitattu 1.11.2015.

[http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/02\\_tutkiemi-sen\\_taito\\_ja\\_tiedon\\_hankinta/07\\_tutkimuksen\\_logiikka/7\\_3\\_1laadullinen\\_tutkimusote](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkiemi-sen_taito_ja_tiedon_hankinta/07_tutkimuksen_logiikka/7_3_1laadullinen_tutkimusote)

Laaksonen, M. 2012. Moniammatillisuus ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan opettajan silmin. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Viitattu 1.12.2015.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83101/gradu05520.pdf?sequence=1>

Laine, N. & Salonen, M. 2014. Ratkaise työpaikan ristiriidat. Tampere: Taurus media. Viitattu 10.5.2016.

[http://taurus.fi/fileadmin/www/rtr/ratkaise\\_tyopaikan\\_ristiriidat\\_naytesivut.pdf](http://taurus.fi/fileadmin/www/rtr/ratkaise_tyopaikan_ristiriidat_naytesivut.pdf)

Lyubovnikova, J., West, M., Dawson, J. & Carter, M. 2014. 24-Karat or fool's gold? Consequences of real team and co-acting group membership in healthcare organizations. Viitattu 1.12.2015.



<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2014.992421>

Mccollum, M., Bradley, E. & Chen, D. 2013. Developing a team orientation through team-level reflection and feedback. *Medical education* 47, 1119-1146. Wiley, J. & Sons Ltd. Viitattu 3.2.2016. [www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto) , Nelliportaali, Chinahl, Developing a team orientation through team-level reflection and feedback.

Niemelä, M., Kokkinen, L., Pulkki, J., Saarinen, A. & Tynkkynen, L-K. 2015. Terveystieteiden muutos. Poliittinen, järjestelmällinen ja seuraukset. Tampere: Yliopistopaino.

Parker, G. 2008. Team players and teamwork – new strategies for developing successful collaboration. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Pasanen, J. 2014. Toimialan rakenteellinen muokkautuminen strategisena haasteena terveystieteiden yrityksille. Pro gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Yrityksen johtaminen. Viitattu 1.10.2015.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96072/gradu07198.pdf?sequence=1>

Peltola, H. 2011. Yhtenä. Kun minusta kasvaa me. Helsinki: Wsoypro.

Pusenius, N. 2015. Sairaanhoidajien muutoksen kokeminen, muutososaaminen sekä muutosmyönteisyyttä edistävät tekijät. Pro gradu tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotiede. Viitattu 1.10.2015.

[http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20150807/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20150807.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20150807/urn_nbn_fi_uef-20150807.pdf)

Pöysti, T. 2016. Sote-uudistuksen tilannekatsaus. Viitattu 2.5.2016.

<http://alueuudistus.fi/documents/1477425/1892966/Sosiaali-+ja+terveysjohdon+neuvottelup%C3%A4iv%C3%A4t+3.2.2016+Tuomas+P%C3%B6ystin+esitys.pdf/090e9c4b-0c08-4eff-8ac7-6e1cc885722e>

Rilley, W., Davis, S., Miller, K., & McCullough, M. 2010. A model for developing high-reliability teams. *Journal of nursing management*. University of Minnesota. School of public health. Minneapolis. USA. Viitattu 3.2.2016. [www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto) , Nelliportaali, Chinahl, A model for developing high-reliability teams. *Journal of nursing management*.

Romppainen, A. 2007. Verkosto-organisaation moniammatillisen tiimityön kehittäminen Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksessa. Lisensiaatin tutkimus. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 11.5.2016.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76473/lisuri00073.pdf?sequence=1>

Rytinkangas, I. 2011. Kehity ja jaksa tiimissä. Helsinki: Kamari.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.11.2015.

<http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/sisallys.html>

Saarisilta, J. & Heikkilä, J. 2015. Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Tekes. Viitattu 2.5.2016. [www.julkari.fi/search](http://www.julkari.fi/search), yhdessä innovoimaan.

Salminen, J. 2013a. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-impact.

Salminen, J. 2013b. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-impact.

Sanerma, P. 2009. Kotihoitotyön kehittäminen tiimityön avulla – toimintatutkimus kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistymisestä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Viitattu 1.10.2015. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66539/978-951-44-7855-0.pdf?sequence=1>

Saukkonen, P. Tutkielmanteon tukisivut. Helsingin yliopiston yleisen valtio-opin laitos. <http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/index.html>

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

Taittonen, M., Janhonen, M., Johanson, J-M., Nikkilä, R. & Pirttilä, I. 2008. Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi organisaatioissa – Sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet. Työterveyslaitos. Helsingin yliopisto. Viitattu 1.11.2015. [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Sosiaalinen\\_paaoma\\_ja\\_hyvinvointi\\_tyorganisaatioissa\\_Tiimiaineistoraportti.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Sosiaalinen_paaoma_ja_hyvinvointi_tyorganisaatioissa_Tiimiaineistoraportti.pdf)

Thompson, L. 2004. Making the Team. A guide for Managers. Second Edition. Pearson Education LTD.

Tiedon analysointi N.d. Tampereen teknillinen yliopisto. Liikenteen tutkimuskeskus Verne. Viitattu 10.3.2016. <https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/>

Teemoittelu 2015. Jyväskylän yliopisto. Koppa. Viitattu 23.3.2016. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>

Tutkimuksen toteuttaminen 2010. Jyväskylän yliopisto. Koppa. Viitattu 11.1.2016. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

University of Kent Careers and Employability Service. N.d. Teamworking skills. The UK's European University. Viitattu 13.1.2016. <http://www.kent.ac.uk/careers/sk/teamwork.htm>

Upenieks, V., Lee, E., Flanagan, M. & Doebbeling, B. 2009. Research methodology. Healthcare team vitality instrument (HTVI): developing a tool assessing healthcare team functioning. Journal of advanced nursing. Viitattu 3.2.2016.  
[www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto) , nelliportaali, Chinal, HTVI.

Willberg, E. 2009. Laadullisen aineiston luotettavuus. Kasvatustieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 11.1.2016.  
<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>

Yli-Koski, S. 2005. Tiimityön ongelmien kartoitus. Pro-gradu tutkielma. Tampereen yliopisto.  
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/92540/gradu00462.pdf?sequence=1>

## Liitteet

### Liite 1. Herätemateriaali teemahaastatteluun

	<b>TYÖRYHMÄ</b>	<b>TIIMI</b>
<b>YHTEISTYÖ</b>	Yksilölliset suoritukset vailla jatkuvaa yhteistyötä	Jatkuva yhteistyö tiimin jäsenten sekä eri ammattiryhmien välillä. Tasapuolinen yhteistyö työyhteisön kesken.
<b>VASTUU</b>	Yksilöllinen vastuu työtehtävistä	Yksilöllinen ja yhteinen vastuu työtehtävistä
<b>TAVOITE</b>	Ryhmän tavoite sama kuin yrityksen liiketoiminnallinen tavoite	Erikseen määritelty tiimitavoite
<b>TYÖTAVAT</b>	Keskustelee, päättää, siirtää/jakaa työtehtäviä alaisille/muille työntekijöille.	Keskustelee, päättää ja tekee aitoa <b>yhteistyötä</b> yhdessä.
<b>JOHTAMINEN</b>	Vahva johtaja	Jaetut johtamisroolit tiimissä

Alkuperäinen kaavio: Yli-Koski, S. 2005, 17. Tiimityön ongelmien kartoitus. Pro-gradu tutkielma. Tampereen yliopisto.

## Liite 2. Teemahaastattelun apukysymykset

Tarkoituksena on keskustella annetun materiaalin pohjalta tietyistä teemoista/aiheista koskien tiimityöskentelyä ja sen kehittämistä työpaikallanne. Tuokaa keskustelussa esiin kuinka teemat toteutuvat työpaikalla sekä kuinka niitä voitaisiin kehittää. Haastattelijoina olemme taka-alalla keskustelussa, mutta saatamme esittää joitain tarkentavia kysymyksiä. Tarkoituksena on luoda avointa keskustelua kustakin aiheesta.

Tämä haastattelu noudattaa tutkimuskäytänteitä, jossa haastateltavat pysyvät nimettömänä koko tutkimuksen ajan. Haastattelu tullaan nauhoittamaan analysointia varten. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Kiitos teille kaikille kun osallistutte tähän haastatteluun.

### YHTEISTYÖ:

#### 1. Miten yhteistyötä voitaisiin parantaa?

- Miten tiimissä ratkaistaan ristiriitoja tai konflikteja?
- Millaiseksi koet yhteistyön omassa tiimissäsi? Entä toisen tiimin välillä?
- Koetko palautteen saamisen ja antamisen tärkeäksi? Koetko saavasi palautetta työstäsi?

### VASTUU:

#### 2. Miten vastuunjako on tiimissä huomioitu?

- Missä asioissa vastuuta ei ole jaettu kenellekään?
- Voisiko tiimin sisäistä työnjakoa jotenkin kehittää, miten?
- Perustuuko vastuunjako vapaaehtoisuuteen vai johonkin muuhun? (esim. työntekijän ominaisuudet)
- Miten kehittäisin toimintaa, jottei näitä ongelmia syntyisi?

### TAVOITE:

#### 3. Mitä tiiminne tavoitteet ovat?

#### 4. Miten yhteiset tavoitteet voisivat vaikuttaa työn sujuvuuteen?

### TYÖTAVAT:

#### 5. Minkälaisia ongelmia työn teon sujuvuudessa on ilmennyt?

- Miten kehittäisin toimintaa, jottei näitä ongelmia syntyisi?
- Jos verrataan aikaisempaan työtapaan (vuosi sitten), mitkä asiat ovat parantuneet/huonontuneet, kun tiimityömalli on otettu käyttöön?

### JOHTAMINEN:

#### 6. Kuinka työn johtaminen näkyy työyhteisössä, entä tiimeissä?

- Onko tiedonkulussa parannettavaa, miten kehittäisitte sitä?