

Opinnäytetyö (YAMK)

Terveysala

Terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2010

Kristiina Bjugg

TIIMITYÖ KÄYTÄNNÖN TOI- MINTANA VANHUSTEN PIT- KÄAIKAISSAIRAALASSA

– Opinnäytetyön raportti



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Terveysala | Terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Toukokuu 2010 | 53

Ohjaaja; Leena Elomaa

Kristiina Bjugg

TIIMITYÖ KÄYTÄNNÖN TOIMINTANA VANHUSTEN PITKÄAIKAISSAIRAALASSA

Tiimityö on olennainen osa oppivaa organisaatiota. Oppivassa organisaatiossa oppimaan oppimisen ja moniosaamisen taidot ovat korostuneita. Järjestelmällinen ajattelu, henkilökohtainen määräysvalta, jaettu visio ja tiimioppiminen ovat oppivan organisaation tehokkuutta lisääviä tekijöitä.

Turkuun avattiin helmikuussa 2009 vanhusten pitkäaikaissairaala Kaskenlinnan sairaala, jonka toiminta perustuu oppivan organisaation toimintamalliin. Sairaalan pitkäaikaisosastoilla 3 ja 4 toteutetaan tiimityöskentelyä. Tällä kehittämisprojektilla haluttiin selvittää miten tiimityöskentely Kaskenlinnan sairaalassa toteutuu. Missä kehitysvaiheessa tiimit ovat ja millä tavoin johtotiimi tukee ja edistää tiimien toimintaa.

Kehittämisprojektin aineisto kerättiin kyselyllä ja haastattelulla. Kyselyt suunnattiin koskemaan sairaanhoitajia ja perushoitajia (n=55) ja haastateltavina olivat osastojen johtotiimit, johon kuuluvat osastonhoitajat ja tiimijohtajat (n=9). Kyselyistä saatujen vastausten perusteella tiimit ovat potentiaalisen tiimin vaiheessa, jolloin kaikkien tiimin jäsenten kohdalla päämäärä ei ole vielä selkiytynyt. Toimintamallit kaipaavat vahvistusta ja käsitys yhteisestä vastuusta ei ole vielä kaikkien osalta vahvistunut. Ryhmässä on runsaasti vuorovaikutusta. Tärkeimmät keinot tiimien tukemiseksi ja toiminnan edistämiseksi ovat yhteinen arvopohja, palaverikäytäntö, avoin ilmapöytä sekä osaamisen ja yksilöllisyyden huomioiminen. Keskeisiksi kehittämiskohteiksi tuloksista nousivat; tiimityöskentelyn sitoutumisen vahvistaminen, vuorovaikutustaitojen syventäminen ja tiimien välisen yhteistyön kehittäminen.

ASIASANAT:

Tiimityö, oppiva organisaatio

MASTER´S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Health Care| Master of Health Care

April, 2010 | 53

Instructor Leena Elomaa

Author Kristiina Bjugg

TEAM WORK IN PRACTICE AT LONG TERM HOSPITAL FOR ELDERLY

Teamwork is a part of a learning organization. Learning is a continuous part of the work. Four disciplines comprise the learning organization concept: systematic thinking, personal mastery, shared vision and team learning.

In February 2010 long-term hospital Kaskenlinnan sairaala was opened in Turku. Kaskenlinnas standards are based on learning organization. At long-term unit 3 and 4 team work is implemented. The purpose of this thesis was to determine the development phase of the teams and how the management team supports and promotes the activities.

This project was carried out by two main tools; a survey for nurses and practical nurses (n=55) and interviews for the management team (n=9). These survey results indicate teams being at potential team level. The aim is not cleared up for all team members, approaches need confirmation, perception of shared responsibility has not been strengthened. Group has a lot of interaction. The main tools to support and promote the teams are convergent base of values, team meetings, open interaction between team members and management and also recognizing skills and individuality. Proposals of this study are to commit employees, to improve interaction, to develop collaboration between teams. On grounds of this study primary development subjects are; improvement in committing to teamwork, to strenghten interaction skills and to develop collaboration between teams.

KEYWORDS:

Teamwork, learning organization

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 KEHITTÄMISPROJEKTIN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	8
2.1 Oppiva organisaatio	8
2.2 Tiimit ja tiimityö	10
2.3 Tiimin muodostamisen kehitysvaiheet ja koko	12
2.1.2 Tiimityön edut ja haasteet	16
2.1.2 Tiimin itseohjautuvuus ja johtaminen	17
3 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAUSTA JA TARKOITUS	20
3.1 Kehittämissympäristön esittely	20
3.2 Kehittämisprojektin tarkoitus	22
4 PROJEKTIN ETENEMINEN	23
4.1 Projektorganisaatio	24
4.2 Seurantatietojen keruu ja analyysi	25
4.2.1 Henkilöstökysely	25
4.2.2 Osastonhoitajien ja tiimijohtajien haastattelut	26
5 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	28
6 TIIMITYÖN NYKYTILAN KUVAUS	29
6.1 Tiimikyselyn tulokset	29
5.1.1 Sitoutuminen	30
5.1.2 Yhteistyö	32
5.1.3 Yksilöllisyys	34
6.2 Haastateltujen kokemuksia tiimityön nykytilasta	37
6.2.1 Tiimijohtamisen arvot	37
6.2.2 Tiimityön kehittämishaasteet	37
7 POHDINTA	45
7.1 Tulosten tarkastelu	45
7.2 Kehittämisehdotukset	49
LÄHTEET	51
KUVIOT	
Kuvio 2. Projektin aikataulu	24
TAULUKOT	

Taulukko 1.	30
Taulukko 2. Yhteiset päämäärät ja tavoitteellisuus	31
Taulukko 3. Yhteiset päätökset ja vastuunkanto	32
Taulukko 4. Vuorovaikutus, avoimuus	33
Taulukko 5. Osaaminen, yksilön huomioiminen	34
Taulukko 6. Yksilöllinen kasvu	35
Taulukko 7. Tiimin suorituskyyky	35
Taulukko 8. Työn mielekkyys, työn ilo	36

1 Johdanto

Tämän kehittämisprojektin tarkoituksena oli arvioida tiimijohtamisen kehittämistarpeita Kaskenlinnan sairaalan pitkäaikaisosastoilla 3 ja 4. Hanke on osa ”Elämän hyvä ehto Kaskenlinnassa” hanketta, jonka tavoitteena on tutkia ja kehittää toimintaympäristön muutoksessa hoitotyön sisältöjä ja toiminnan organisointia. EHYEKS-hanke on osa Kaskenlinnan sairaalan kehittämistyökokonaisuutta.

Tiimityö kuuluu yhtenä osana Kaskenlinnan sairaalan toimintamalleista. Kaskenlinnassa toteutetaan oppivalle organisaatiolle tyypillisiä piirteitä, jolloin tiimityö ja sen kehittäminen ovat olennainen osa osastojen toimintaa. Tiimityössä jokainen työntekijä osallistuu työn kehittämiseen ja pääsee vaikuttamaan oman työn suunnitteluun ja toteuttamiseen. Johtaminen painottuu inhimillisempään suuntaan. Työyhteisön jäsenet arvioivat entistä enemmän osaamistaan ja ottavat kehittymisestään vastuun. Johtajan tehtäväksi jää tukea ja mahdollistaa jatkuva kehittyminen. Tiimityön johtamisessa onkin kyse jakamisesta ja vastuuttamisesta eri tiimin jäsenten kesken. (Koivukoski, Palomäki 2009, 10 – 12). Hoitotyössä tiimityön lisääminen on monesti johtanut parempiin tuloksiin: potilaiden, omaisten ja henkilöstön tyytyväisyyteen, ja työasioiden parempaan sujumiseen. (Spiik 2004, 12,31) .

Kehittämisprojektilla haluttiin selvittää missä vaiheessa tiimien kehitys osastoilla on ja miten johtotiimi tukee tiimityön toteutumista Kaskenlinnan sairaalan osastoilla 3 ja 4. Selvitys tapahtui perus- ja lähihoitajille, sekä sairaanhoitajille suunnatulla kyselyllä, sekä osastojen johtotiimille tehdyillä haastatteluilla.

2 Kehittämiprojektin teoreettiset lähtökohdat

Tämän kehittämiprojektin teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan tiimityötä osana oppivaa organisaatiota, tiimien ja tiimityön määritelmää sekä tiimien kehitysvaiheita ja tiimijohtamista.

2.1 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio on tulevaisuudenkuva ja toimintaihanne, jota kohden pyritään. Oppivassa organisaatiossa kokeillaan, osallistutaan, sitoudutaan toimintaan, ollaan luovia ja halukkaita uudistumaan ja hyväksytään erilaisuus. Oppivat organisaatiot erottuvat perinteisistä, autoritaarisista ja kontrolloivista organisaatioista systeemisen ajattelun, persoonan hallinnan, ajatusmallien, yhteisen vision rakentamisen sekä yksilön ja tiimioppimisen kautta. (Stranius 2001, 7).

Oppivan organisaation käsitteen kokonaislaajuus ja ymmärrettävyys hahmottuvat useiden teorioiden yhteistuloksena. Teorioiden pohjalta kehittynyt oppivan organisaation näkemys sisältää seuraavia asioita: oppiva organisaatio tiedostaa omat kehitystarpeensa suhteessa asiakkaiden tarpeisiin ja ulkoisen maailman tilaan. Tällainen organisaatio pyrkii kokoaikaiseen oman tilanteensa hallintaan menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden hahmottamisen kautta. Se pyrkii kyseenalaistamaan vallitsevia toimintatapoja ja ideoimaan uusia. (Nikkinen 1999,10).

Tieto ja innovaatio virtaavat organisaatiossa, eivätkä pysähdy paikoilleen. Organisaation toiminta tapahtuu koko henkilöstön käyttövoimalla, pyrkien edistämään jokaisen työntekijän oppimista. Organisaatiossa ei etsitä yksiä ja ainoita oikeita ratkaisuja, vaan pyritään oppimaan oikea asenne kehittymiseen ja muutokseen. Tarkoituksena on löytää uusia mielekkäitä toimintatapoja, jotka työssä viihtymisen kautta tuottavat innovaatiota ja tulosta (Nikkinen 1999, 10).

Oppimisen ohella puhutaan entistä enemmän oppimisen lopputuloksesta eli osaamisesta. Osaaminen on älykkään organisaation tärkeä voimavara. Tulevaisuuden ihanneorganisaatioita voidaan kuvata älykkäiksi organisaatioiksi. Älykäs organisaatio käsittelee tietoa monipuolisesti, tavoitteena tiedon soveltaminen ja

kehittäminen. Tiedon jalostumista voidaan kuvata portaina. Tieto on ymmärrettävää, jotta sitä pystyy soveltamaan ja ymmärtävän soveltamisen kautta tietoa voi edelleen kehittyä. Tähän tarvitaan visionääristä johtamista. Vision ja strategian kommunikointi ja ymmärretyksi tuleminen ovat avainasioita. Älykkäällä organisaatiolla ei ole raja-aitoja, vaan se on nykyaikainen, virtuaali-, tiimi- ja prosessiorganisaatio. Sillä on yhteinen visio ja päämäärä, mutta kaikki muu on jatkuvassa muutoksessa (Sydänmaanlakka 2007, 220 – 222).

Pelkästään yksilön oppiminen ei ole riittävä ehto oppivassa organisaatiossa. Tiimioppimisen avulla löydetään sellaisia oivalluksia, joita yksilöt eivät olisi keksineet omin voimin (Sydänmaa-Lakka 2007, 61). Oppivassa organisaatiossa käytettävissä olevat resurssit tulee olla kaikkien saatavilla. Erytystaitojen tunnistaminen on tärkeää, jolloin ihmiset voivat saada informaatiota ja apua oikeilta tahoilta (Nikkinen 1999, 32 – 33).

Oppivan organisaation tehokkuutta lisääviä tekijöitä ovat: järjestelmällinen ajattelu, henkilökohtainen määräysvalta, jaettu visio ja tiimioppiminen. Jaettu visio ja tiimioppiminen ennustavat organisatorista sitoutumista ja työtyytyväisyyttä (Jeong & all. 2007, 53 - 59). Tiimissä voidaan oppia muilta jäseniltä, jos henkilökohtaiset kokemukset ja tiedot jaetaan avoimesti kaikkien jäsenten kesken ja uudet jäsenet tuovat tiimiin uutta arvokasta tietoa. Tiimioppiminen lisää koko organisaation joustavuutta ja muutosvalmiutta, sekä opettaa tarkastelemaan omia toimintoja, ajattelutapoja ja asenteita kriittisesti (Sarala & Sarala 1996, 149).

Oppivassa organisaatiossa tapahtuvan työnjaon ja toiminnan taustalla on tietoinen pyrkimys edistää henkilöstön osaamista. Oppimaan oppimisen ja moniosaamisen taidot korostuvat sekä oman henkilöstön kehittämisessä että ulkopuolisille tarjottavissa osaamisen kehittämispalveluissa. Oppimisen ja työn näkökulmat pyritään yhdistämään. Keskeinen haaste on, miten osaamista levitetään joustavasti (Sarala & Sarala 1996, 41).

2.2 Tiimit ja tiimityö

WHO:n määritelmän mukaan tiimityö tarkoittaa mm. yhdessä hyväksytyjä tavoitteita ja selkeää toisten roolien ja toiminnan tiedostusta ja kunnioitusta. Tiimityön keskeisiä piirteitä ovat:

- Tiimin jäsenillä on yhteinen päämäärä, joka sitoo heidät yhteen ja ohjaa heidän toimintaansa
- Jokaisella tiimin jäsenellä on selkeä kuva omasta toiminnastaan ja hän tunnistaa tiimin yhteisen edun.
- Tiimit työskentelevät sovittamalla yhteen jäsentensä tietoja, taitoja ja resursseja ja kaikki tiimin jäsenet ovat vastuussa tuloksista.
- Tiimin tuloksellisuus on yhteydessä sen kykyyn tehdä yhteistyötä ja toimia itsenäisenä ryhmänä (Pritchard & Pritchard 1999, 18).

Ominaisuuksien avulla tapahtuva tiimien määrittely on kuitenkin hyvin ongelmallinen. Jos kaikkien ominaisuuksien täyttyminen olisi ”oikean tiimin” edellytys, niin sellaista tiimiä ei löytyisi mistään. Jos puolestaan jokin yksittäinen ominaisuus riittäisi, niin silloin tiimejä olisi kaikkialla. Tällöin jokainen organisaatio on eräänlainen tiimi, koska sen tulos on seurausta yksilöiden työpanoksen yhdistämisestä (Meindl 2004).

Perinteisesti tiimejä käytetään tehokkuuden ja työn hyvinvoinnin lisäämiseen. Tiimien uskotaan lisäävän tiedon vaihtoa työntekijöiden kesken, edistävän laadun parantamista ja innovaatiota sekä auttavan koko organisaatiota oppimaan (De Dreu 2002). Tiimien avulla halutaan parantaa työnantajan ja työntekijöiden välistä suhdetta (Glassop 2002). Todellisuudessa tiimityö on vaikeampaa kuin sen tavallinen määritelmä antaa ymmärtää. Käytännössä tiimeiltä puuttuu tehokas kommunikaatio, kooperaatio ja oman roolin ymmärtäminen. Terveystieteissä käytetään usein sanoja tiimi, tiimityö, yhteistyö jne., joiden perusteella voisi luulla että tiimityö olisi hyvin sisäistetty. Käytännössä näin ei kuitenkaan ole. (Kekki 2007).

Tiimit osana menestyvää yritystä ovat olleet tutkimuksen kohteena jo kauan. Tutkimuskirjallisuutta on tehty paljon tiimien tarkoituksesta, hyödystä ja perustamisesta (Virkki 2001, 6). Tiimit ovat ainutlaatuisia, ne edustavat ”kriittistä yksikköä”, joka saa asiat hoidettua. Ajanjaksoa luonnehtii monimutkaisuus, kehittynyt teknologia ja tarve nopeaan reagointiin. Yhteistyö tiimin jäsenten kesken on johtanut sensaatiomaisiin tuloksiin, joita kukaan yksittäinen henkilö ei voi saavuttaa. Parhaat tiimit ovat ennalta suunniteltuja. Ne ovat kykeneviä käyttämään hyväksi jäsentensä tietämystä ja asiantuntijuutta, ovat yhteen hitsautuneita ja itsevarmoja, ne kohdentavat voimavaransa tarkoituksenmukaisesti ja koordinoivat yhteistä toimintaa hyvin (Marks 2006).

Eri tiimin jäsenten asiantuntijuutta voidaan hyödyntää esimerkiksi ongelmatilanteissa, jolloin tiimistä löytyy yleensä yksi tai useampia jotka osaavat juuri tietyllä alalla tehdä jotain (Katzenbach & Smith 1993, 63 – 64). Ongelman osoittamisen ja sen ratkaisun kannalta keskeistä on, että kaikki tiimissä orientoituvat keskustelutilanteissa ongelmaan ja sen ratkaisuun. On tärkeää että tiimi yhdessä ymmärtää ongelman (Vallela 2006). Tiimien tehokkuutta voidaan perustella myös taloudellisen ja hallinnollisen tehokkuuden kautta. Tiimeissä jäsenet eivät huolehdi vain henkilökohtaisista asioista, vaan myös tiimin asioista. Tiimeistä tulee työn suorittamisen yksiköitä, jolloin muun hallinnon tarve supistuu. Pitkällä aikavälillä tämä tuottaa taloudellista säästöä (Katzenbach & Smith 1993, 30).

Xyrichis ja Ream (2008, 232 – 241) tekivät käsiteanalyysin Walker-Awantin mukaan käsitteestä tiimityö. Käsitteen tarkastelu on toteutettu hoitotyön kontekstissa. Käsitteen määrittelyn tärkeyttä Xyrichis ja Ream perustelivat sillä, että tällä hetkellä hoitotyötä toteutetaan kansainvälisesti tiimityönä. Tiimityö käsitteen määrittelyssä hoitoalalla on ollut eroavuuksia. Tiimityöllä hoitotyössä tarkoitetaan heidän mukaansa dynaamista prosessia johon osallistuu vähintään kaksi ammattilaista. Heidän taustat ja tiedot täydentävät toisiaan, heillä on yhteiset tavoitteet sekä kokemusta fyysisestä ja henkisestä hoidon toteuttamisesta, suunnittelusta ja arvioinnista. Hoitotyö toteutuu yhteistyössä, kommunikointi on avointa ja se perustuu jaettuun päätöksentekoon. samalla huomioidaan arvope- rusta potilaan, organisaation sekä henkilöstön näkökulmasta. käsitteen ymmär-

rys yhteisesti helpottaa ja samalla myös selkeyttää hoitotyön käytäntöä, hoitotyön tutkimusta sekä koulutusta.

Xyrichisin ja Reamin (2008, 235- 237) määritelmän mukaan hoitotyössä korostuvat hoitajien ammatillisuus, vastuullinen päätöksenteko, yhteinen tietoperusta potilaan hoidosta, yhteiset päämäärät terveydenedistämisestä, sekä riittävät yhteiset taidot potilaan hoidossa. Hoitotiimissä jäseniltä odotetaan käytännön sekä yhteistyötaitojen lisäksi kykyä tehdä yhteisiä päätöksiä. Hoitotyössä tiimityö kasvattaa työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota sekä henkistä hyvinvointia. Tiimityö tarjoaa potilaalle tiedostetusti arvosidonnaista hoitotyötä, hoidon laatu paranee ja tyytyväisyys palveluihin kasvaa. Organisaatiotasolla tiimityöllä mahdollistetaan kustannuskontrolli, työvoiman vaihtuvuus vähenee ja työntekijät ovat tyytyväisiä ja sitoutuneita.

2.3 Tiimin muodostamisen kehitysvaiheet ja koko

Tiimi on osaamis pohjainen kokonaisuus. Alussa tärkein tiimin jäsenten valintakriteeri on, että kaikki tiimin sisällä tarvittava osaaminen on myös sen jäsenillä. Toinen keskeinen seikka on, että kaikki tiimin jäsenet pystyvät tulemaan hyvin toistensa kanssa toimeen ja kasvamaan todelliseksi tiimiksi. Kolmanneksi on tärkeää, että tiimistä löytyy sen verran johtamisosaamista että kehitys kohti itseohjautuvuutta on mahdollista. Yrityksen johdon merkitystä tiimien kokoamiseen ei voi vähätellä, sillä on johdon vastuu päättää tiimin vastualueesta jäsenmäärästä ja tiimin aloituskokoonpanosta. Kuitenkin jokaisen tiimin jäsenen kanssa tulisi keskustella, millaisia mielipiteitä ja tuntemuksia tiimityö herättää (Skyttä 2005, 170 – 171).

Kaikilla jäsenillä tulisi olla yhteinen käsitys tiimitoiminnan perusasioista. Yksilöllä on yleensä käsitys tiimitoiminnasta jo enne kuin asiaa on yhdessä käyty läpi. Nämä käsitykset ovat usein epätarkkoja ja jopa vääriä. Yleinen luulo käynnistetävissä tiimissä on, että tiimityötä on tehty ja 25 – 30 vuotta, mikä ei yleensä pidä paikkansa. Tiimityötä muistuttavaa toimintaa on voinut olla ja tiimiyttämisen läpivienti on sitä helpompaa mitä enemmän tätä toimintaa on ollut (Skyttä 2005, 171). Sopeutuakseen tiimiin tulee sen jäsenen suhtautua myönteisesti toisten

kanssa olemiseen, saaden siitä myönteistä energiaa. Hyvä tiimityöskentelijä on velvollisuudentuntuinen ja haluaa tehdä osansa yhteisen tavoitteen edistämiseksi. Tiimin on edullista saada erilaisia ihmisiä, parhaimmillaan erilaisuus on työskentelytyylien ja kiinnostusten erilaisuutta. suuressa mittakaavassa erilaisuus haittaa yhteisen päämäärän saavuttamista (Sundvik 2006, 152 – 155).

Tiimitoiminnan käynnistäminen on ajallisesti hitaasti etenevä prosessi. Muutoksen hitauden koetaan usein heikentävän uskoa tiimitoiminnan onnistumiseen, vaikka tarve tiimitoimintaan koetaan vahvaksi. Hitaan muutoksen läpikäyminen on kuitenkin välttämätöntä aitojen tulosten aikaansaamiseksi. Henkilöstön valmistamisessa tiimitoimintaan on arvokkaana apuna vertailu organisaatioihin, joissa tiimitoiminta on jo käytössä. Toiminnan käynnistämisen kynnystä voidaan madaltaa antamalla henkilöstölle kuva siitä, mihin ollaan menossa. Tämä voidaan toteuttaa käynnistämällä tiimitoiminta organisaatiossa aluksi pilot-tiimin muodossa.

Tiimien kypsyminen prosessi ja tiimiytimisen kehitys prosessi ovat sosiaalisia ilmiöitä parhaimmillaan. Ryhmien kehitysvaiheissa on nähtävissä kehittyminen kohti avoimuutta ja yhteisvastuullisuutta (Pirnes 1998, 43). Skytän (2000, 111–117) mukaan tiimin kypsyminen prosessissa on viisi porrasta. Tiimi kehittyy porrasta kohti huipputiimiä.

Ensimmäisellä portaalla on joukko ihmisiä. Tiimin tunnusmerkit eivät täyty ja sitoutuminen on vähäistä. Käyttäytymiselle tyypillisiä piirteitä ovat varautuneisuus, sulkeutuneisuus, vähän vuorovaikutusta, johtaja käskee, itseohjautuvuutta ei ole. *Toisella portaalla* tiedon ja ymmärryksen lisääntyminen lisää negatiivisuutta tiimejä ja tiimitoimintaa kohtaan. Tämä porras on äänekäs ja taisteleva ja asioista puhutaan usein selän takana, koska tässä vaiheessa ei vielä haluta kohdata asioita suoraan edestä.

Kolmannella portaalla ollaan yhtä suurta perhettä. Tiimi alkaa aktiivisesti käyttää itsestään nimitystä tiimi. Ulkomaailma on kaukana ja se ei ole asettunut oikeisiin mittasuhteisiin. Vastuuntunto on myös kasvanut jolloin ongelmat ollaan valmiita kohtaamaan ja työstämään. *Neljännellä portaalla* tiimi on syntynyt. Kulku tälle

portaalle on käynyt oman kehittymispolun, ristiriitojen käsittelyn ja haasteiden oton kautta. Tämä vaihe kestää noin 4 – 8 kuukautta. Kuuntelutaito ja empaattisuus ovat kehittyneet, asiakaskeskeisyys ymmärretään tärkeimmäksi tarkastelukulmaksi. Tässä vaiheessa tiimi tekee työtä asiakkailleen.

Viidennellä portaalla on huipputiimi. Tällä portaalla ei olla koskaan valmiita, vaan tiimi kehittyy koko ajan. Tässä vaiheessa tiimi on itseohjautuva, sitoutuminen on vahvaa ja toiminta joustavaa. Dynamiikka tiimin välillä toimii hyvin. Tässä vaiheessa tiimi on ottanut vastuun omasta toiminnastaan, sekä tuloksista ja tavoitteista.

Mäntylä (2002, 5) on tutkinut tiimien kehitys- ja oppimisprosessia opettajien omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittävien opintojen aikana. Tiimin kehittymistä ja oppimista lähestyttiin progressiivisen kehitysmallin mukaisesti. Tiimin nähtiin kehittyvän vaiheittain ja jokaiseen vaiheeseen sisältyi erityiseen aihepiiriin ja tehtävään kuuluva ensisijainen oppimisprosessi. Tiimin kehittymistä kuvattiin näiden prosessin muodostumista säätelevien tekijöiden avulla. Tiimiä pidettiin oppivan organisaation osana. Kehitysvaiheittainen tarkastelu osoitti yksilöllisen oppimisen merkityksen tiimin kehittymistä säätelevänä tekijänä. Päätuloksena pidettiin sitä, että yksittäisen tiimin jäsenen ammatillinen osaaminen vahvistui ja lisääntyi tiimitoiminnan aikana. Yksittäisen tiiminjäsenen saama hyöty koettiin merkittäväksi omaa työtä kehitettäessä.

Tiimioppimisen ensimmäisessä prosessissa on asioiden järjestäminen (framing). Tässä vaiheessa Saralan & Saralan (1996, 147) mukaan ryhmä jäsentää asioita, ihmisiä tai tilanteita koskevia havaintojaan. Uudelleenjäsentäminen (reframing) taas merkitsee asioita koskevien käsitteiden muuttumista (Kasl & Marsick 1997, 230).

Asioita tulkitaan ja jäsenetään eri tavalla kuin ennen ja aiempaa tietoa ja ymmärrystä pystytään kriittisesti arvioimaan. Uudelleen jäsentäminen edellyttää Saralan & Saralan (1996, 147) mukaan dialogia, halukkuutta kuulla toisen näkökantoja sekä käyttää uusia näkökantoja oman tietämyksen kriittiseen tutkimiseen. Tämän toiminnan tuloksena tiimissä muodostetaan uusi yhteisesti hyväk-

sytty sekä jaettu näkemys. Kokeilun ja toiminnan tarkoituksena on joko testata hypoteeseja tai vaihtoehtoisesti kokeilla toimintaa ja sen vaikutuksia käytännössä (Kasl & Marsick 1997, 231). Saralan & Saralan (1996, 147) mukaan edellisessä oppiminen tapahtuu ongelmaratkaisuprosessin kautta, jälkimmäisessä taas käytetään tutkivaa ja testaukseen perustuvaa menetelmää.

Rajojen ylittämisessä ryhmän jäsenet vaihtavat näkemyksiään, tietojaan ja ideoitaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Rajat, joita pyritään ylittämään, voiva olla fyysisiä, henkisiä tai organisatorisia. Näkökulmien integraatioprosessissa eli yhdistämisessä ryhmän jäsenet tekevät uusia synteesejä erilaisista näkemyksistään, tiedoistaan ja taidoistaan. Mahdollisesti ristiriidat pyritään selvittämään rakentavasti avoimen keskustelun ja dialogin avulla. (Kasl & Marsick 1997, 230; Sarala & Sarala 1996 148.)

Yleinen havainto tiimin koosta on, että suurempi ryhmä toimii huonommin kuin pienempi. Yhdysvalloissa tehty tutkimus osoitti, että mitä suurempi ryhmä oli, sitä tyytymättömämpiä sen jäsenet olivat. Tiimin koolla on merkitystä myös vuorovaikutuksen ylläpitämisen ja päätöksenteon kannalta. Mitä suurempi tiimin koko on, sitä vaikeampi sen on hallita ongelmanratkaisuun ja tehtävän kannalta hyvä osaamisrakenne. Kun osaamisrakenne on yhdessä mietitty ja prosessoitu, onnistuu suurenkin tiimin toiminta. Tiimin koon kasvaessa omien sisäisten pelisääntöjen merkitys ja niiden pohtimisen tärkeys korostuu. (Skyttä 2000: 62).

Yksittäisen tiimin jäsenten määrälle ei ole olemassa mitään varsinaista ylärajaa. Asiakasorganisaatioissa tiimien koko voi olla 30 – 35 jäsentä. Monesti tiimit ovat kuitenkin 15 – 20 henkilön suuruisia. Mitä enemmän tiimissä on jäseniä, sitä oleellisempaa on löytää tulosten kannalta hyvä osaamisrakenne. Kun osaamisrakenne on yhdessä mietitty ja prosessoitu, onnistuu suurenkin tiimin toiminta. Tiimin koon kasvaessa omien sisäisten pelisääntöjen merkitys ja niiden pohtimisen tärkeys korostuu. (Skyttä 2000, 62).

2.1.2 Tiimityön edut ja haasteet

Tiimityön avulla pystytään paremmin kohtaamaan ja hallitsemaan asiakkaiden, markkinoiden ja henkilöstön muuttuvat tarpeet sekä elämään yhteiskunnan jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa (Spiik 2004, 110). Organisaation näkökulmasta tiimien odotetaan ensisijaisesti lisäävän tehokkuutta ja tuottavuutta ja parantavan toiminnan joustavuutta ja tulosten laatua. Tiimien omasta näkökulmasta tiimiytymisen voidaan odottaa parantavan työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä, yhteishanke, työilmapiiriä ja tiimin jäsenten aineellista ja henkistä hyvinvointia. Tiimin suoritteita ja palveluksia käyttävän asiakkaan näkökulmasta odotukset kohdistuvat luonnollisesti mm. palvelujen laatuun. (Pirnes 1998, 19).

Tiimityön edut eivät aina toteudu odotetulla tavalla. Tiimit eivät ole ratakeskiin kaikkiin organisaation ongelmiin, ne eivät myöskään aina paranna tulosta. Väärin käytettyinä tiimit voivat olla taloudellinen rasite ja haitata organisaation toimintaa (Katzenbach & Smith 1998, 37). Joidenkin mielestä tiimit aiheuttavat enemmän ongelmia kuin hyötyä, koska niiden jäsenet tuhlaavat aikaa tuottamattomiin kokouksiin ja keskusteluihin ja saavat aikaan enemmän valituksia kuin rakentavia tuloksia.

Monet ihmiset lisäksi pelkäävät tiimissä työskentelyä ja suhtautuvat siihen varauksellisesti. Jotkut ihmiset ovat yksinpuurtajia, jotka työskentelevät parhaiten omassa hiljaisuudessa. Toiset kaihtavat näkemystensä esiintuomista, osallistumista tai muunlaista näkyvillä oloa ryhmätilanteissa. Sitoutumisen pelko, toisiin luottaminen tai vastakkaisten mielipiteiden kuunteleminen sekä muiden virheistä kärsiminen saattavat tuottaa vaikeuksia. (Katzenbach & Smith 1998, 32–37).

Tiimit voivat myös toimia tehottomalla tavalla. Niillä on taipumus pyrkiä säilyttämään oma identiteetti ja vallitsevat toimintatavat, jolloin niiden kehitys pysähtyy eivätkä ne pysty vastaamaan muuttuviin vaatimuksiin. Toimivien tiimien luomiseksi työntekijät tarvitsevat sekä ammatillista että yhteistyötaitoihin liittyvää koulutusta. (Lawler 1992, 140).

2.1.2 Tiimin itseohjautuvuus ja johtaminen

Tiimityöskentelyn lähtöajatuksena on työntekijöiden osallistumisen lisääminen. Tiimin jäsenet otetaan entistä enemmän mukaan toiminnan suunnitteluun, organisointiin ja päätöksentekoon. Perinteistä johtamista sanan varsinaisessa merkityksessä ei enää ole, vaan johtaminen on hajautettu koko työntekijäryhmälle. Tällaisesta ryhmästä käytetään nimitystä itseohjautuva tiimi. (Gordon 1993, 6). Tiimien perustamisvaiheessa on erittäin tärkeää määritellä tarkasti esimiehen, tiimivetäjän ja tiimin tehtävät ja tehtävien rajapinnat. (Spiik 2003, 185).

Mäenpään (1997, 92) mukaan itseohjautuvuus on kielikuva, jolla tarkoitetaan halua siirtää vastuu ja sitoumukset mahdollisimman lähelle itse työtä. Itseohjautuvuudella ei tarkoiteta niinkään vallan siirtämistä vaan pikemminkin ryhmän kykyä sitoutua ja ottaa vastuuta.

Margerison ja McCann osoittivat tutkimustensa avulla että tuloksia aikaansaavien tiimien johtajat eivät yrittäneekään olla asiantuntijoita useissa tiimin tehtävissä, vaan keskittyivät kehittämään vahvuuksiaan tiimin jäsenten linkittämisessä toisiinsa. He delegoivat, saivat paremman kokonaiskuvan, keskittyivät koordinointiin ja hengen luomiseen (Pirnes 1998, 58).

Skytän (2000, 86 – 87) mukaan tiimin johtajuudessa on viisi osa-alueita. Nämä osa-alueet ovat: työn koordinointi, jäsenten sitoutuneisuuden varmistaminen, tiimin palaverit, yhteydenpito tiimin ulkopuolelle ja tiimin kehittäminen. Tiimin keskinäisistä vastuunjaosta sopiminen on tärkeä osa tiimin johtajuutta. Tiimi toimii itsenäisesti, omien työsuunnitelmiansa perusteella. Nämä suunnitelmat täytyy ensin tehdä ja sen jälkeen niitä tarkistetaan ajan kanssa. Korkea motivaatiotaso on tiimeissä yhtä tärkeä asia kuin muissakin toimintatavoissa. Motivaation ylläpitäminen ja lisääminen kuuluvat tiimijohtajan sisältöalueisiin. On erittäin tärkeää säilyttää ja ylläpitää toiminnan positiivisuus.

Johtajan tehtävänä on olla esimerkkinä muille tiimin jäsenille. Hän luotsaa omalla esimerkillään, kannustaa työntekijöitä tekemään itsenäisiä päätöksiä sekä löytämään ratkaisuja ja tarvittaessa puuttuu ongelmatilanteisiin, elleivät tiimin

jäsenet itse pysty ratkaisemaan syntynyttä ongelmaa. Hyvä johtaja on oikeudenmukainen, hänellä on selkeät henkilökohtaiset arvot ja uskomukset, jotka ohjaavat hänen käytöstään ja näin myös vaikuttaa työyhteisön muihin jäseniin. Johtajan tehtävänä on edistää yhteistyötä ja hän on selvillä yksilöiden tiedoista, taidoista sekä erityisosaamisesta ja hyödyntää näitä taitoja työyhteisössä. Tiimi-johtaminen on ennen kaikkea vallan ja vastuun jakamista, jolloin johtajan voimavarat vapautuvat suurempien kokonaisuuksien hallintaan. (Howie & Hall 2006, Huston 2008; 905–911, Casterlé & all. 2008; 753, Koivukoski & Palomäki 2009;76, 82.)

Taipaleen (2004) tutkimuksessa ilmeni, että esimiehen kyky ohjata tiimiä päämääräsuuntaisesti on sidoksissa esimiehen omaan kasvuprosessin etenemiseen ja prosessitajun kehittymiseen. Miniähallintataidot sekä ryhmäprosessin hallinta, ovat edellytyksenä tiimiohjauksen onnistumiselle. Kyetäkseen ohjaamaan tiimiä tasapainoisesti ja kokonaisvaltaisesti, on esimiehen hallittava eri johtamisroolit.

Tiimivastaavan tehtävänkuvaan ei ole valmista mallia, vaan se muotoutuu vähitellen organisaatiosta, työyksiköstä, tiimivastaavan ja tiimin tarpeista käsin. Tehtävän kehittymiselle tulee antaa aikaa. Tiiminvetäjältä vaaditaan hyvät perustiedot tiimityöskentelystä, esimiestaitoja ja hänelle tulee antaa riittävästi tietoa tehtävän hoitamisesta. Esimiehen tuki toiminnan alkuvaiheessa on tärkeää. (Spiik 2003, 85).

Tiimivastaava on puolueeton ja oikeudenmukainen muita tiimiläisiä kohtaan. Tiimivastaavan toiminnassa ei ole hallinnollisia elementtejä kuten esimiehellä, eikä hän ole muiden tiimin jäsenten yläpuolella. Kakkien tiimin jäsenten tulee olla selvillä siitä mihin tiiminvastaavan toimivalta ja vastuu ulottuvat. Tiiminvastaavalle tulee järjestää erillistä työaikaa tiimityön suunnittelulle, valmistelulle ja asioiden kirjaamiselle. Tiimivastaava suunnittelee yhdessä tiimin jäsenten kanssa tiimin toimintaa ja arvioi sitä säännöllisesti (Koivukoski & Palomäki 2009, 67 – 69).

Yhteisvastuullisuus lähtee tiimivastavasta, samoin kun käsitys siitä että tiimi voi epäonnistua. Tiimivastaavien tehtävänä on selkiyttää tiimin tarkoitusta ja tavoitteita, he rakentavat tiimien itseluottamusta, sitouttavat, vahvistavat kollektiivisia taitoja sekä työskentelytapoja ja poistavat työskentelymahdollisuuksilta ulkoisia esteitä. Heidän tehtävänä on myös aktivoida tiimiä sekä toimia tasavertaisina työntekijöinä muiden tiimin jäsenten kanssa. (Katzenbach & Smith 1993, 130–131, Junger & al. 2007, 351- 352.)

Tiiminvastaava toimii tiedon välittäjänä tiimiin päin sekä tiimistä pois päin. Hän pitää muut tiimin jäsenet ajan tasalla asioista. Toisia kuunteleva avoin vuorovaikutus on tärkeää molemmin puolisen luottamuksen aikaansaamiseksi. Tiiminvastaava toimii uusien asioiden toimeenpanijana ja huolehtii siitä että asiat etenevät. Hänellä tulee olla hyvät ryhmävetämisen taidot sekä kyky toimia aktiivisena kuuntelijana. Tiiminvastaava omaa hyvän ammatti-identiteetin sekä toimii kliinisenä asiantuntijana tiimissä (Koivukoski & Palomäki 2009, 69 – 71).

Organisaation toimintaa voidaan yhdenmukaistaa siten että tiiminvastaavat verkostoituvat toistensa kanssa. Verkostoa voidaan käyttää koko organisaatiota koskeviin kehittämissasioihin ja muutosten läpi viemiseen. Muutosprosessissa toisen työyksikön toiminnan tunteminen ja toisiin tiiminvastaaviin tutustuminen kehittää yksiköiden välistä yhteistyötä. Verkosto toimii vertaistukena yksittäisille tiiminvastaaville ja antaa uutta näkökulmaa oman toiminnan tarkasteluun (Koivukoski & Palomäki 2009, 72).

Tiimin johtoon tulisi löytää asiaan sitoutuneita ja innostuneita henkilöitä. Hyvä johtaja osaa motivoida, kannustaa, sitouttaa, sekä valmentaa. Tiimin johtaja on vastuussa siitä miten tiimissä kommunikoidaan ja miten omaa osaamista ollaan valmiita kehittämään. Avoin ja luottavainen ilmapiiri kannustaa jäseniään osallistumaan, jakamaan ideoitaan ja kantamaan vastuuta (Virkki 2001, 102).

Tiimin johtaja voi omalla kiinnostuneisuudellaan ohjata ja edesauttaa tiimin jäseniä tarttumaan uusiin haasteisiin. Tiimin johtajaksi tulee valita paras henkilö kyseiseen tehtävään. Hänen tulee kyetä toimimaan yhtenä tiimin jäsenenä. Kammiosta johtaminen on taakse jäänyttä aikaa. Tiimin jäsenellä ja tiimin johta-

jalla tulee olla mahdollisuus kehittää osaamistaan ja molemmat tarvitsevat tukea ja kannustusta omilta johtajiltaan. Tiimityöntekijä tarvitsee kannustusta ja tukea tiimijohtajalta ja tiimijohtaja omalta esimieheltään. Tiimillä tulee olla tarkoitus, jotta siinä työskentely motivoi tiimin jäseniä ja sitouttaa jäsenet tiimin toimintaan (Virkki 2001, 103 -105).

3 Kehittämiprojektin tausta ja tarkoitus

3.1 Kehittämissympäristön esittely

Turkuun avattiin helmikuussa 2009 uusi vanhusten pitkäaikaissairaala - Kaskenlinnan sairaala. Kaskenlinnassa on 214 potilaspaikkaa, jotka on tarkoitettu potilaille, joiden hoito kotona tai vanhainkodeissa ei enää ole mahdollista. Sairaalan toiminta perustuu olemassa olevaan Turun terveystoimen visioon ja strategiaan sekä toimintaa ohjaavaan pitkäaikaissairaanhoidon hoitotyön käsikirjaan. Kaskenlinnan sairaalan toiminta- ja johtamismallin kivijalka muodostuu seuraavista älykkäälle ja oppivalle organisaatiolle tyypillisistä piirteistä, joka perustuu Sydänmaanlakan (2007) kuvauksiin.

- Selkeä visio ja strategia
- Itseohjautuvat, jatkuvasti kehittyvät osastot ja tiimit
- Asiakkaat ovat työn tärkein kohde
- Hallittu, realistinen johtamisjärjestelmä
- Työ hyvinvointi
- Toimiva palautejärjestelmä
- Tilojen ja teknologian hyödyntäminen
- Henkilöstön sitouttamien ja sitoutuminen

Kaskenlinnan sairaalassa osastoiden johtajina toimivat Osastonhoitajat, jotka yhdessä kunkin osaston tiimivastaavan kanssa johtavat osaston toimintaa. Osastoilla yhteisvastuullisuus ja osallisuus ovat avainasemassa. Tiimit on muodostettu jo alkuvaiheessa ja niiden on tarkoitus toimia muuttumattomina kunnes toiminta vakiintunutta. Kullakin tiimillä on 14 – 17 potilasta ja hoitohenkilökuntaa tiimissä on 2 – 3 sairaanhoitajaa ja 7 lähihoitajaa sisältäen tiimijohtajan.

Osastonhoitajat ovat haastatelleet henkilökunnan ja haastatteluissa on käytetty pitkäaikaissairaanhoidon osaamiskarttaa, jotta työntekijöiden ammattitaito ja osaaminen on kirjattuna ja sitä voidaan hyödyntää. Valitut työntekijät on julkaistu 1.5.2008, jonka jälkeen tiimijohtajat ovat tutustuneet henkilökuntaan. Tiimin johtoryhmän jäsenet ovat alusta saakka olleet mukana suunnittelemassa uutta toimintaa. He ovat osallistuneet valmennusryhmän koulutuksiin toiminnan alusta lähtien. Tiimin johtoryhmälle on järjestetty myös työnohjausta.

Kehittäminen on uuteen näyttöön perustuvaa, joka tähtää parempaan työhön sekä parempaan hoitamiseen. Esimiehet tuntevat itsensä ja osaavat johtaa itseään. He ovat helposti lähestyttäviä, yhteistyökykyisiä, vastuullisia, tietäviä ja taitavia, kehitysmuotoisia, ennakkoluulottomia, suvaitsevaisia, päättäväisiä, motivoituneita ja motivoivia, avoimia, tavoitehakuja ja luotettavia.

Osastonhoitajilla ja tiimijohtajilla on samanlainen näkemys hoito- ja toiminta-periaatteista. Tiimijohtajalta vaaditaan oikeudenmukaisuutta, johdonmukaisuutta, hyvää itsetuntoa ja esimerkillistä toimintaa sekä perustelevaa työtettä, jotta hän kykenee sitouttamaan työntekijät tiimityöhön.

Osastonhoitajat ovat kokonaisvastuussa osaston toiminnasta ja vastaavat henkilöstöhallinnosta. Osastonhoitajilla on selkeä visio osaston tavoitteista. He toimivat tiedottajina ja tukijoina osaston työntekijöille ja jakavat vastualueet.

Tiimijohtajat tekevät kliinistä hoitotyötä muiden tiimin jäsenten rinnalla ja heillä on samanaikaiset työvuorot kuin muillakin tiimin jäsenillä. Kliinisen hoitotyön lisäksi tiimijohtajat huolehtivat sovittujen toimintatapojen noudattamisesta osastoil-

la. He vastaavat tuloksista tiimissä sekä tavoitteiden toteutumisesta. Tiiminjohtajat huolehtivat tiimin jäsenten koulutustarpeista. Tiiminjohtajat ovat avoimia ja toimivat hyvässä yhteistyössä muiden tiimijohtajien sekä osastonhoitajien kanssa. Tiimijohtajilta vaaditaan hyvää ongelmanratkaisukykyä ja luottamusta pidetään tärkeänä johtotiimin ja tiimin jäsenten välillä.

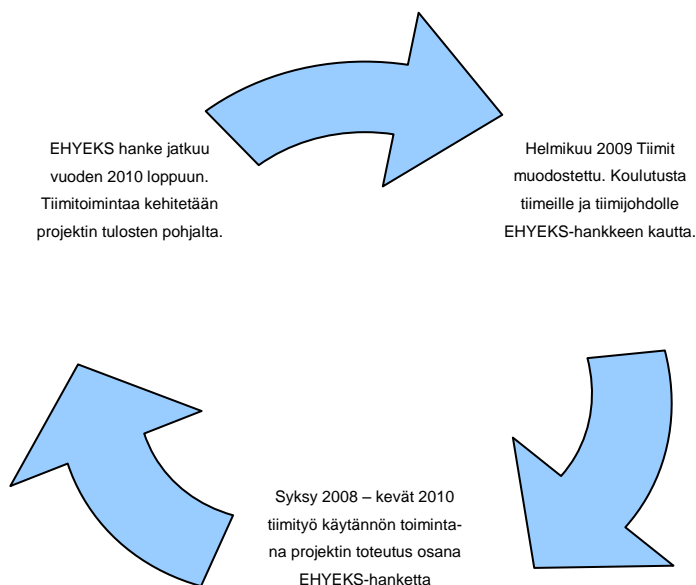
Tiimien tehtävänä on huolehtia potilaiden kokonaisvaltaisesta hoidosta omassa tiimissään. Osastoilla on omahoitajajärjestelmä. Omahoitaja huolehtii päivittäisten hoitotoimintojen lisäksi siitä, että hoitoa koskeva kirjaaminen on oikein ja ajan tasalla. Omahoitaja kantaa osaltaan vastuuta oman potilaansa hoidon suunnittelusta sekä kehittämisestä. Lisäksi osastolla toimii vastuuhoitaja, joka toimii osastonsa muiden työntekijöiden apuna ja tukena oman erityisvastuualueensa puitteissa.

Tiimit ovat itseohjautuvia ja jokainen työntekijä on velvollinen osallistumaan tiiminsä ja koko osaston toiminnan kehittämiseen. Vuorovaikutus tiimien välillä on avointa, tiimin jäsenet omaavat yhteisen näkemyksen toiminnan päämääristä ja jokaisella tiimin jäsenellä on selkeä oma tehtävä. Osaamiseen panostetaan ja tietotaitoa levitetään. Tiimit kyseenalaistavat toimintatapoja ja kehittävät jatkuvasti uusia toimintatapoja. Tiedon kulku tiimiin ja johtotiimin välillä on joustavaa ja avointa.

3.2 Kehittämiprojektin tarkoitus

Tämän kehittämisprojektin tavoitteena oli kerätä tietoa siitä missä vaiheessa tiimien kehitysvaiheet osastoilla ovat. Toisena tavoitteena oli kartoittaa tiimityön toteutumista tiimijohtajien osalta. Tarkoituksena oli arvioida tiimijohtamisen mallin kehittämistarvetta osastoilla. Kuviossa 1. on esitelty projekti osana EHYEKS-hanketta.

1. Missä kehitysvaiheessa tiimien muodostuminen on?
2. Millä tavoin osastonhoitajat ja tiimijohtajat edistävät/tukevat tiimien toimintaa?



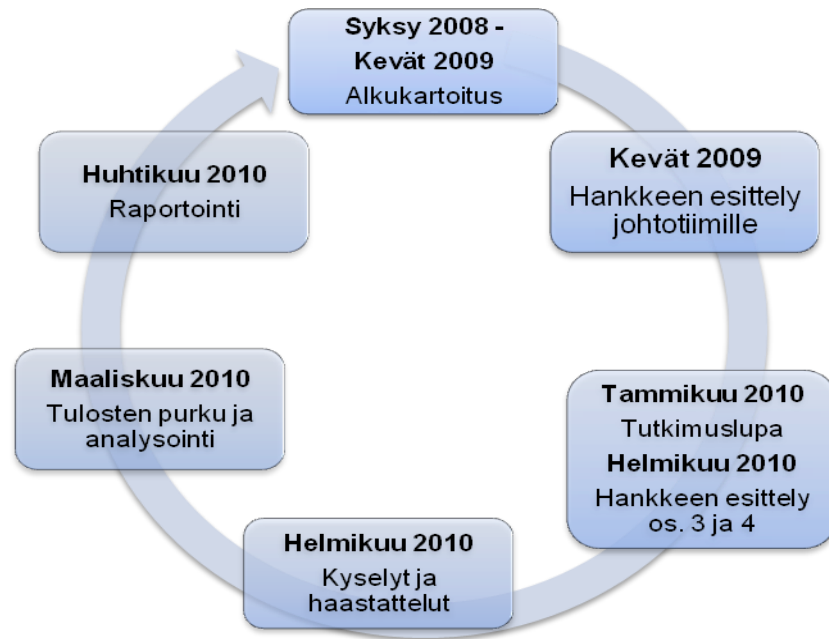
Kuvio 1. Tiimityö käytännön toimintana osana EHYEKS-hanketta

4 Projektin eteneminen

Tämän kehittämisprojektin empiirinen osuus suoritettiin toimintatutkimustyyppisesti. Toimintatutkimuksellinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska, se pyrkii vastaamaan johonkin käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi, jolloin kyseessä on koko työyhteisön muutosprosessi, joka vaatii kaikkien toimija osapuolien sitoutumista projektiin. (Metsämuuronen 2006, 102). Tutkimusosuus koostuu kvantitatiivisesta kyselystä sekä teemahaastatteluosuudesta.

Projekti käynnistyi syksyllä 2008 EHYEKS-hankkeen ohjausryhmän hyväksytyä hankkeen osaksi projektia. Kirjallisuuskatsaus ja projektisuunnitelma valmistuivat keväällä 2009 ja tutkimussuunnitelma syksyllä 2009. Kehittämisprojekti esiteltiin Kaskenlinnan sairaalan johtotiimille valmennusryhmän kokoontuessa keväällä 2009. Tutkimuslupa saatiin tammikuussa 2010. Projekti esiteltiin Kas-

kenlinnan sairaalassa osastojen 3 ja 4 perus- ja lähihoitajille helmikuussa 2010. Empiirinen osuus toteutettiin helmikuussa 2010. Aineisto analysoitiin maaliskuussa 2010 ja tulokset julkaistiin kehittämissuhteiksi huhtikuussa 2010. Projektin aikataulu on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Projektin aikataulu

4.1 Projektioorganisaatio

Projektioorganisaation muodostivat ohjausryhmän jäsenet. Ohjausryhmään kuuluivat opinnäytetyöntekijä, joka toimi myös projektipäällikkönä kehittämissuhteessa. Projektiedustajana toimi EHYEKS-hankkeen projektipäällikkö. Työelämän edustajana toimi Kaskenlinnan sairaalan ylihoitaja ja koulutusohjelman edustajana opinnäytteen tekijän tutor-opettaja.

4.2 Seurantatietojen keruu ja analyysi

4.2.1 Henkilöstökysely

Tutkimusmenetelmäksi kehittämissä projektin ensimmäisessä vaiheessa valittiin kysely ja sen avulla haluttiin kartoittaa tiimien kehitysvaiheita osastoilla. Kyselyt suoritettiin strukturoidulla kyselyllä, joka oli muokattu valmiista Helakorven (1998) tekemästä tiimihallintamittarista, jolla voidaan kartoittaa tiimin osaamista ja yhteistyötä. Tiimihallintamittari valittiin, koska sen avulla on mahdollista selvittää missä vaiheessa tiimiytyminen osastoilla on.

Käytettäessä kyselyä aineistonkeräämistapana on kysymysten muoto vakioitu, eli kysymykset ovat tällöin kaikille samat, samassa järjestyksessä. Kyselylomaketta käytetään esimerkiksi silloin kun halutaan tietää henkilön mielipidettä tai asennetta (Vilkkä 2009, 28).

Kyselylomakkeessa on käytetty Likert tyyppistä intervalliasteikkoa, jota käytetään mielipideväittämissä (Vilkkä 2009, 46). Käyttämäni Likertin asteikkoa sovelsin seitsenportaisena (1 – 7) Asteikon toisena ääripäänä on täysin samaa mieltä ja toisena ääripäänä täysin eri mieltä. Vastaaja valitsee asteikolta parhaiten omaa käsitystään vastaavan vaihtoehdon (Heikkilä 2008, 53). Asteikon perusideana on, että asteikon keskikohdasta lähtien toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa ja toiseen suuntaan samanmielisyys vähenee (Vilkkä 2009, 46).

Tulososiossa on käytetty tunnuslukuna keskiarvoa sekä mediaania. Keskiarvolla kuvataan havaintoarvojen keskimääräistä suuruutta. Se on kuitenkin herkkä poikkeaville havainnoille, jolloin keskiarvo ei anna oikeaa kuvaa jakaumasta, jos aineistossa on yksikin hyvin suuri tai hyvin pieni arvo. Mediaani on arvo, josta puolet havaintoarvoista on joko pienempiä tai suurempia (Heikkilä 2006).

Ensin lomakkeessa kysyttiin vastaajien taustatietoja. Lomakkeen kysymykset koostuivat neljästä pääluokasta, joita olivat; *sitoutuminen, yhteistyö, yksilöllisyys ja tulokset*. Nämä pääluokat jaoteltiin alaluokkiin siten, että *Sitoutumista kuvaavia alaluokkia olivat*, yhteiset arvot ja etiikka, yhteiset päämäärät ja tavoitteellisuus. *Yhteistyötä kuvaavia alaluokkia olivat*, yhteiset päätökset, vastuunkanto ja

vuorovaikutus, avoimuus. *Yksilöllisyyttä kuvaavia alaluokkia olivat*: osaaminen, yksilöllinen huomioiminen ja yksilöllinen kasvu. *Tuloksia kuvaavia alaluokkia olivat*; tiimin suorituskkyky ja työn mielekkyys, työnilo. Kaiken kaikkiaan lomakkeessa oli kysymyksiä 56 kappaletta, kyselylomake on liitteenä.

Kyselyä ei varsinaisesti esitettävä, mutta se lähetettiin arvioitavaksi asiantuntijaryhmälle. Yhden kysymyksen muotoa hiottiin vielä tämän jälkeen. Opinnäytetyöntekijä toimitti kyselyt, vastauskuoret sekä palautuslaatikot osastoille sovittuna päivänä. Toisella osastolla palautuslaatikkona käytettiin kuitenkin lukollista laatikkoa, koska toimittamani palautuslaatikot olivat avonaisia. Osastonhoitajat huolehtivat kyselyjen jakamisesta osastoilla. Kyselyt palautettiin suljetuissa kirjekuorissa laatikkoihin. Opinnäytetyöntekijä haki laatikot osastoilta päivää myöhemmin kuin alun perin oli sovittu. Aineisto analysointiin tilastollisin menetelmin SPSS:llä. Muuttujat syötettiin havaintomatriisiin SPSS ohjelmaan, jonka jälkeen tulostettiin frekvenssitaulukot. Tämän jälkeen laskettiin summamuuttujat, keskiarvo, mediaani sekä Cronbachin alpha-kerroin.

4.2.2 Osastonhoitajien ja tiimijohtajien haastattelut

Kehittämiprojektin toinen vaihe toteutettiin teemahaastatteluna. Haastattelun etu on sen joustavuudessa. Haastattelijalla on mahdollisuus tällöin toistaa kysymyksiä, selventää niitä sekä oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä ja samalla käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Teemahaastattelussa edetään ennalta valittujen teemojen mukaisesti ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. (Vilkkä 2007, 101; Vilkkä 2009, 75.) Tässä teemahaastattelussa teemat nousivat kysymyslomakkeen teema-alueista. Haastatteluilla haluttiin selvittää miten tiimijohtajat tukevat tiimien toimintaa. Lisäksi selvitettiin kehittämisehdotuksia tiimitoiminnalle Kaskenlinnan Sairaalassa.

Haastateltavien valinta tulisi perustua tutkittavaa asiaa koskevaan asiantuntemukseen tai kokemukseen (Vilkkä 2009, 114). Tiedonantajiksi valittiin johtotimien jäsenet, jotka koostuvat osastonhoitajista ja tiimijohtajista. Molemmilla osastoilla työskentelee yksi osastonhoitaja sekä neljä tiimijohtajaa, yhteensä 10

henkilöä. Yhtä tiimijohtajaa lukuun ottamatta kaikki kohderyhmän edustajat haastateltiin.

Haastattelurunko lähetettiin ensin ohjausryhmän arviointiin ja tämän jälkeen haastateltaville lähetettiin sähköpostilla teemahaastattelurunko kaksi viikkoa ennen haastattelua. Samalla kysyttiin suostumusta haastatteluun ja sen nauhoittamiseen. Haastateltavat ilmoittivat heille sopivia haastattelu-aikoja sähköpostin välityksellä ja haastattelija kirjasi ajat kalenteriin. Haastattelut suoritettiin Kaskenlinnan Sairaalassa maaliskuussa 2010. Haastatteluille oli varattu aikaa yksi tunti. Tehtyjen haastattelujen pituus oli keskimäärin 40 min. Haastattelussa käytettiin apua teemarunkoa ja lisäksi ohjaavia kysymyksiä aiheesta. Haastattelut nauhoitettiin jatkokäsittelyn helpottamiseksi ajatellen.

Haastattelujen analysointi

Haastatteluista saadun aineiston analysointi aloitettiin purkamalla nauhoitukset sanasta sanaan tekstimuotoon. Havaintoja ilmeistä, eleistä ei kirjattu. Auki kirjoitettuna aineistoa kertyi A4-kokoisina sivuina 72 sivua, rivivälin ollessa 1,5. Aineistoa kuunneltiin ja luettiin useita kertoja ennen varsinaista analysointia. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi jaetaan kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäisessä osassa aineisto pelkistetään, toisessa osassa aineisto ryhmitellään ja kolmannessa vaiheessa luodaan teoreettiset käsitteet (Vilkkä 2009, 108).

Aineiston pelkistämiseksi käytettiin apuna haastattelurunkoa, jonka aihealueista nostettiin esille yksittäisiä ilmaisuja kustakin teema-alueesta. Ilmaukset alleviivattiin teema-alueittain eri väreillä ja kirjoitettiin ylös erilliselle paperille. Ryhmittelyvaiheessa aineistosta koodatut alkuperäisilmaisut käytiin tarkasti läpi ja samaa asiaa tarkoittavat käsitteet yhdistettiin ja nimettiin sisältöä kuvaavalla

käsitteellä. Esimerkiksi arvoa kunnioittaminen kuvaavia ilmaisuja olivat; toisen ihmisen kunnioittaminen, toisen ihmisen arvostaminen ja ihmisarvo.

5 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen katsotaan olevan onnistunut, jos tutkimuskysymyksiin saadaan sen avulla luotettavia vastauksia. Tutkimus perustuu rehellisyyteen ja puolueettomuuteen, eikä tutkimukseen osallistuneille aiheudu haittaa tutkimuksesta. Luotettavuutta on vaikea tarkastella jälkikäteen, jolloin mitattavat käsitteet ja muuttujat on määriteltävä tarkoin. Tarvitaan huolellista suunnittelua ja tarkoin harkittua tiedon keruuta (Heikkilä 2008).

Kyselyn mittariksi valittiin valmis tiimihallintamittari, joka on kehitetty Helakorven (1998) valmiin mittarin pohjalta. Mittarilla voidaan mitata osaamista ja yhteistyön puolia, jotka ovat oppivan organisaation sekä tiimityön keskeisiä alueita. Kyselylomakkeen luotettavuutta paransi se, että siinä olevat osa-alueet testattiin Cronbachin alpha-testin avulla. Homogeenisuuden rajapintana pidetään alpha-arvoa 0.6, mikä tässä testissä ylittyi kaikilla osa-alueilla. Lisäksi asiantuntijat olivat arvioineet kysymyskaavakkeen enne kyselyn suorittamista. Opinnäytteen tekijä kävi esittelemässä tiimityön kehittämisprojektin Kaskenlinnan sairaalan osastoille 3 ja 4 ja samalla selvitti kyselylomakkeen sisällön henkilökunnalle. Opinnäytteen tekijä toimitti itse kyselyt osastoille. Luotettavuutta lisää myös se, että kyselyn mukana olleessa saatekirjeessä oli ohjeet kyselyn vastaamiselle. Kyselyt palautettiin suljetuissa kirjekuorissa nimettöminä ja opinnäytteen tekijä haki itse kyselyt osastolta.

Haastattelu osuuden luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan sillä, että kysymykset nostettiin tiiminhallintamittarista ja kysymykset laadittiin teemoittain. Raportissa selostetaan tutkimuksen eri vaiheet mahdollisimman tarkasti vaihe vaiheelta. Tutkimuksen kohde on tuotu selkeästi esille, samoin tutkimuksen tarkoitus.

Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina ja haastateltavat saivat ajoissa teemat tutustumista varten. Se että opinnäytteen tekijä oli ulkopuolinen, parantaa luotettavuutta. Haastateltavat uskaltavat vastata rehellisemmin, kun haastattelijana on joku ulkopuolinen taho. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien valinta tulee perustua tiedonantajien mahdollisimman hyvään asiantuntemukseen. Tässä tapauksessa haastateltiin tiimijohtajia.

Aineiston keruu ja analysointi tapahtuivat nopeassa aikataulussa, jolloin luotettavuus voi kärsiä ja oleellisia seikkoja voi jäädä huomioimatta. Tämä johtuu myös opinnäytteen tekijän vähäisestä kokemuksesta tämän tyyppisissä töissä. Aineiston analysointi on käyty tarkkaan läpi. Opinnäytteen tekijä uskoo, että kehittämissuunnitelmassa käytetyt mittarit mittasivat oikeita tuloksia. Aineiston raportti on selkeä ja yhdenmukainen kokonaisuus, jossa eri osa-alueet nivoutuvat toisiinsa. Tutkimusaineisto hävitettiin haastattelujen sekä kyselyjen analysoinnin jälkeen. Osallistuminen projektin kyselyyn sekä haastatteluun perustui vapaaehtoisuuteen. Tulokset eivät ole yleistettävissä, sillä ne mittaavat tämän hetken tilannetta juuri tietyssä tiimissä. Tiimit ja niiden kehitysvaiheet ovat ainutlaatuisia, jolloin tuloksia ei voida yleistää.

6 Tiimityön nykytilan kuvaus

6.1 Tiimikyselyn tulokset

Kyselylomakkeita jätettiin osastoille yhteensä 76 kappaletta, 38 kyselyä molemmille osastoille. Vastauksia palautui yhteensä 55 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi tulee 72,4 %. Osastojen välillä palautuksissa oli kuitenkin eroja. Toiselta osastolta vastauksia palautui 31 kappaletta ja toiselta osastolta vastauksia saatiin 24 kappaletta.

Vastaajista suurin osa koostui perus- ja lähihoitajista, heitä oli yhteensä 39 vastannutta. Sairaanhoidajista vastanneita oli 16 vastannutta. Perus- ja lähihoitajien enemmistö selittyy sillä, että suurin osa henkilöstöstä on perus- tai lähihoitajia.

Vastanneiden keski-ikä oli 45,82 vuotta, nuorimman ollessa 19 vuotta ja vanhin 65 vuotta. Ikää määrittelevään kysymykseen oli vastannut 50 vastaajaa 55:stä.

Kyselylomake oli jaettu neljään osa-alueeseen:

1. *sitoutuminen*; yhteiset arvot ja etiikka, yhteiset päämäärät ja tavoitteellisuus.
2. *Yhteistyö*; yhteiset päätökset/vastuunkanto ja vuorovaikutus/avoimuus.
3. *Yksilöllisyys*; osaaminen/yksilön huomioinen ja yksilöllinen kasvu.
4. *Tulokset*; tiimin suorituskkyky ja työn mielekkyys/työnilo.

5.1.1 Sitoutuminen

Yhteiset arvot ja etiikka

Yhteiset arvot ja etiikka koetaan toteutuvan hyvin. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että tiimi on sopinut yhteisistä pelisäännöistä. Työmoraali on korkea ja työ tiimissä koetaan arvokkaaksi. Korkein keskiarvo tuli toisen auttamisessa. Ilmapiiri tiimissä on suurimman osan mielestä erinomainen vaikkakin keskiarvo tässä ryhmässä oli alhaisin. Tiimin arvot ja toimintaperiaatteet koetaan mielekkäiksi (Taulukko 1).

Taulukko 1.

	N	Keskiarvo	Mediaani	Minimi	Maksimi
Yhteiset arvot ja etiikka	55	5,51			
Tiimi on sopinut yhteisistä pelisäännöistä	53	5,40	6	1	7
Työmoraali on korkea	55	5,31	5	2	7
Koen työni tiimissä arvokkaaksi	55	5,60	6	1	7
Autan toisia tehtävien hoitamisessa	55	6,22	6	4	7
Ilmapiiri tiimissä on erinomainen	55	5,13	6	1	7
Koen tiimin arvot ja toimintaperiaatteet mielekkäiksi	54	5,39	6	2	7
Cronbachin alpha $\alpha = .879$					

Yhteiset päämäärät ja tavoitteellisuus

Yhteiset päämäärät ja tavoitteellisuus arvioitiin hyväksi. Suurin osa oli sitä mieltä, että ovat yhdessä laatineet koko osastoa koskevat tiimien tavoitteet ja päämäärät. Samaa mieltä oltiin myös siitä että tiimi arvioi tavoitteita ja päämääriä aika ajoin. Sitoutuminen päämääriin arvioitiin korkealle, tästä tuli myös korkein keskiarvo. Vastaajat arvioivat että heillä on selkeät periaatteet toiminnassa. Koontumisesta tiimipalaverihin riittävän usein ollaan erimielisiä, vaikkakin yli puolet oli samaa mieltä. Samoin erimielisiä ollaan siitä, että päätöksenteko tiimissä perustuu jaettuun johtajuuteen. Tässäkin ryhmässä hieman yli puolet oli samaa mieltä väittämän kanssa, mutta joukossa oli useita jotka olivat eri mieltä asiasta.

Suurin osa on samaa mieltä siitä, että hakee jatkuvasti uusia ja parempia toimintatapoja. Vastaajat jakoutuivat kahtia siinä, kun kysyttiin mielipidettä siitä arvioivatko he toisten tiimien toimintaa. Puolet oli eri mieltä väittämän kanssa. Tässä tuli matalin keskiarvo. Vastaajat arvioivat olevansa samaa mieltä siinä, että he vaihtavat ajatuksia toisten tiimien kanssa. Vastaajat olivat erimielisiä siitä, hakevatko he asiantuntijuutta tiimin ulkopuolelta. Reilut puolet oli samaa mieltä väittämän kanssa ja vastaavasti vajaa puolet oli kuitenkin eri mieltä asiasta. Suurin osa kokee tiimin tavoitteet oikeiksi, hyväiksi ja haastaviksi (Taulukko 2).

Taulukko 2. Yhteiset päämäärät ja tavoitteellisuus

	N	Keskiarvo	Mediaani	Minimi	Maksimi
Yhteiset päämäärät ja tavoitteellisuus	55	5,14			
Yhdessä laaditut tavoitteet ja päämäärät	54	4,93	5	1	7
Arvioimme tavoitteita ja päämääriä aika ajoin	54	5,30	6	2	7
Olen sitoutunut päämääriimme	55	5,95	6	3	7
Minulla on selkeät periaatteet toiminnassamme	55	5,96	6	3	7
Kokoonnumme riittä-	55	4,65	5	1	7

vän usein tiimipalaverihin					
Päätöksenteko perustuu jaettuun johtajuuteen	53	4,68	5	2	7
Etsin jatkuvasti uusia ja parempia toimintatapoja	55	5,38	6	2	7
Arvioin toisten tiimien toimintaa	55	4,00	4	1	7
Vaihdan ajatuksia toisten tiimien kanssa	55	5,42	6	2	7
Haen asiantuntijuutta tiimin ulkopuolelta	55	4,75	5	1	7
Koen tavoitteet oikeiksi, hyväiksi ja haastaviksi	55	5,38	5	2	7
Cronbachin alpha $\alpha = .844$					

5.1.2 Yhteistyö

Yhteiset päätökset/vastuunkanto

Pyrkimys löytää yhteisesti hyväksytyt päätökset keskustelemalla arvioitiin korkealle, samoin kuin päätöksistä kiinni pitäminen. Tarvittaessa ollaan valmiita muuttamaan suunnitelmia ja jonkun tiimin jäsenen ollessa poissa, hänen tehtävänsä hoidetaan. Osa vastaajista arvioi olevansa eri mieltä siitä että työt on jaettu tasaisesti jäsenten kesken, yli puolet oli väittämän kanssa samaa mieltä. Suurin osa oli sitä mieltä että tiimissä ei ole vapaamatkustajia, mutta eriäviä mielipiteitäkin asiasta löytyy, tässä oli matalin keskiarvo ($\bar{x} = 4,79$). Vastaajat arvioivat keskustelelevansa myös muista kuin tiimin asioista (Taulukko 3).

Taulukko 3. Yhteiset päätökset ja vastuunkanto

	N	Keskiarvo	Mediaani	Minimi	Maksimi
Yhteiset päätökset, vastuunkanto	54	5,61			
Pyrin löytämään yhteisesti hyväksytyt päätökset keskustelemalla	54	6,17	6	3	7
Pidän kiinni päätöksistä	54	6,17	6	3	7
Tarvittaessa muutan suunnitelmia	53	5,47	6	1	7

Jonkun tiimin jäsenen ollessa poissa, hoidan hänen tehtävänsä	53	5,47	6	1	7
Työt on jaettu tasaisesti jäsenten kesken	54	5,02	5	2	7
Tiimissä ei ole vapaa- matkustajia	53	4,79	5	1	7
Koen tehtäväni ja vastuuni tiimissä mielekkääksi	54	5,85	6	3	7
Cronbachin alpha $\alpha = .763$					

Vuorovaikutus, avoimuus

Vuorovaikutus arvioidaan olevan tiimissä avointa ja toisia kuunnellaan. Toisten kuuntelemisessa oli korkein keskiarvo. Suurin osa on samaa mieltä siitä, että kehittää ideoita toisten ajatuksista ja että tiimissä suvaitaan erilaisia mielipiteitä. Matalin keskiarvo tuli väitteelle tiedän koko ajan missä mennään ja tunnen toisten aikataulut. Tässä suurin osa oli samaa mieltä, mutta eriäviä mielipiteitä oli useita. Vastajat ovat vahvasti samaa mieltä siinä, että he pyrkivät ratkaisemaan esiin tulleita ongelmia, osallistuvat aktiivisesti keskusteluihin ja päätöksentekoon sekä keskustelevat myös muista kuin tiimin asioista (Taulukko 4).

Taulukko 4. Vuorovaikutus, avoimuus

	N	Keskiarvo	Mediaani	Minimi	Maksimi
Vuorovaikutus, avoimuus		5,42			
Vuorovaikutus tiimissä on avointa	55	5,31	6	1	7
Kuuntelen toista	55	6,33	6	5	7
Kehittelen ideoita toisten ajatuksista	55	5,36	5	2	7
Tiimissä suvaitaan erilaisia mielipiteitä	55	5,07	5	1	7
Tiedän koko ajan missä mennään ja tunnen toisten aikataulut	54	4,28	5	1	7
Pyrin ratkaisemaan esiin tulleita ongelmia	55	5,62	6	3	7
Osallistun aktiivisesti keskusteluihin ja päätöksentekoon	55	5,55	6	1	7
Keskustelen myös muista kuin tiimin asioista	55	5,87	6	2	7
Cronbachin alpha $\alpha = .838$					

5.1.3 Yksilöllisyys

Osaaminen/yksilön huomioiminen

Osaaminen ja yksilön huomioiminen on vahvaa. Vastaajat ovat tietoisia toisten osaamisen erikoisalueista. Työnjako perustuu enemmistön arvioimana vahvasti asiantuntijuuden hyödyntämiseen. Toiminnan kehittäminen pohtimalla uusia mahdollisuuksia on korkealla. Enemmistö vastanneista hakee uutta tietoa eri lähteistä, tästä saatiin alhaisin keskiarvo, myös eriäviä mielipiteitä oli useita. Tiimin osaaminen arvioidaan korkealaatuiseksi ja tästä saatiin korkein keskiarvo. Enemmistö kokee kehittyvänsä koko ajan. Taulukko 5.

Taulukko 5. Osaaminen, yksilön huomioiminen

	N	Keskiarvo	Mediaani	Minimi	Maksimi
Osaaminen, yksilöllinen huomioiminen	55	5,39			
Olen tietoinen toisten osaamisen erikoisalueista	55	5,73	6	1	7
Työnjako perustuu asiantuntijuuden hyödyntämiseen	55	5,16	5	1	7
Pyrimme kehittämään toimintaa pohtimalla uusia mahdollisuuksia	55	5,45	6	2	7
Etsin uutta tietoa eri lähteistä	55	4,93	5	1	7
Koen tiimin osaamisen korkealaatuiseksi	55	5,78	6	3	7
Tunnen kehittyväni koko ajan	55	5,31	5	1	7
Cronbachin alpha $\alpha = .790$					

Yksilöllinen kasvu

Erilaisten ominaisuuksien kunnioittaminen on korkealla. Tiimeissä myös panostetaan kehittämiseen yksilönä sekä tiiminä. Vastaajat olivat vahvasti samaa mieltä siinä, että he antavat palautetta toistensa hyvistä suorituksista. Yli puolet kokee tiimin hyvänä kasvualustana ja kokee kehittyvänsä joka päivä, joukossa oli muutamia, jotka ovat eri mieltä väittämän kanssa. Tästä tuli matalin keskiar-

vo. Vastaajat arvioivat saavansa toteuttaa itseään, mistä tuli korkein keskiarvo (taulukko 6).

Taulukko 6. Yksilöllinen kasvu

	N	Keskiarvo	Mediaani	Minimi	Maksimi
Yksilöllinen kasvu	55				
Erilaisten ominaisuuksien kunnioittaminen	55	5,24	6	1	7
Tiimissä panostetaan kehittymiseen yksilönä/tiiminä	55	5,18	5	1	7
Annan palautetta toisten hyvistä suorituksista	54	5,8	6	3	7
Koen tiimin hyvänä kasvualustana	55	5,02	5	1	7
Osaamiseni on hyödynnetty hyvin	55	5,33	6	1	7
Saan toteuttaa itseäni	55	5,55	6	1	7
Cronbachin alpha $\alpha = .916$					

Tiimin suorituskyyky

Tiimin suorituskyyky on korkealla. Tiimissä arvioidaan syntyvän aitoja tuloksia ja heillä syntyy uusia ideoita työn toteuttamiseksi. Matalin keskiarvo tuli osallistumisesta aktiivisesti osaamisen kehittämiseen, enemmistö on kuitenkin vahvasti samaa mieltä väittämän kanssa. Työ koetaan tehokkaaksi ja tästä tuli korkein keskiarvo.

Taulukko 7. Tiimin suorituskyyky

	N	Keskiarvo	Mediaani	Minimi	Maksimi
Tiimin suorituskyyky	55	5,32			
Tiimissämme syntyy aitoja tuloksia	55	5,51	6	2	7
Meillä syntyy uusia ideoita työn toteuttamiseksi	55	5,35	5	1	7
Osallistumme aktiivisesti osaamisen kehittämiseen	54	5,00	5	1	7
Koen työni tehokkaaksi	55	5,42	6	1	7

Cronbachin alpha $\alpha = .896$					
--	--	--	--	--	--

Työn mielekkyys, työn ilo

Vastaajat arvioivat kokevansa työn mielekkääksi ja kokevansa työn iloa. Tiimin ilmapiiri arvioitiin korkealle. Vastaajat kokevat voivansa ilmaista asioita vapautuneesti. Itse arviointi tiimin sosiaalisesta tilasta ja sen kehittäminen jakoi mielipiteitä. Enemmistö vastaajista on kuitenkin sitä mieltä että tiimi arvioi sosiaalista tilaansa ja pyrkii kehittämään sitä. Tästä tuli alin keskiarvo. Työn ilon kokeminen oli arvioitu korkealle.

Taulukko 8. Työn mielekkyys, työn ilo

	N	Keskiarvo	Mediaani	Minimi	Maksimi
Työn mielekkyys, työn-ilo	55	5,06			
Tiimissä on hyvä ilma- piiri	55	5,35	6	1	7
Meidän on helppo so- pia asioista	55	5,13	5	1	7
Asiat voi ilmaista va- pautuneesti	55	4,89	5	1	7
Teemme jatkuvasti itse arviointia sosiaalisesta tilasta ja pyrimme ke- hittämään sitä	55	4,51	5	1	7
Koen työn iloa	55	5,42	6	1	7
Cronbachin alpha $\alpha =$					

6.2 Haastateltujen kokemuksia tiimityön nykytilasta

6.2.1 Tiimijohtamisen arvot

Näissä haastattelussa keskeisiksi arvoiksi tiimijohtamisessa nousivat; luottamus, oikeudenmukaisuus, yksilöllisyys, kunnioittaminen, avoimuus, potilaan hyvä hoito ja ristiriitojen nopea käsitteleminen.

Luottamus nousi vahvimmin esille haastateltavien määrittelemistä arvoista. Luottamusta kuvattiin luottamuksena työtovereihin, rehellisyytenä ja vastuunkantona omasta työstä. Lisäksi turvallisuus ja työhyvinvointi tulivat mainituiksi.

”ja mun mielestä se perustuu ennen kaikkea luottamukseen. Kakkien pitää voida luottaa toisiinsa ja siihen et työ suju”.

”semmonen luotettavuus, rehellisyys, mun mielestä on niist tärkeitä”.

Oikeudenmukaisuus, yksilöllisyys, kunnioittaminen ja avoimuus nousivat myös vahvasti esille. Oikeudenmukaisuutta kuvattiin lisäksi yhteisesti sovittuina pelisääntöinä ja tasa-arvona. Yksilöllisyydessä tuotiin esille erilaisuuden hyväksyminen.

”sit se oikeudenmukaisuus... se on semmosta tasa-arvosta ja... pitäis...huomioida kaikki, jokaisella on... hyvää paljon... jokainen on oma persoona”

Yli puolet haastateltavista nosti avoimuuden sekä ristiriitojen käsittelyn arvoina esille. Avoimuutta kuvattiin muun muassa avoimena vuorovaikutuksena ja läpinäkyvyys johtamisjärjestelmässä mainittiin myös. Ristiriidat tulisi käsitellä nopeasti. Lisäksi haastateltavat toivat esille potilaan hyvän hoidon.

”vaikeet asiat taikka ongelmat... käsiteltäis siin saman tien”

6.2.2 Tiimityön kehittämishaasteet

Haastateltavat nostivat tärkeimpinä keinoina esille erilaiset palaverit ja vuorovaikutuksen. Palaverit pääsääntöisesti pidetään säännöllisesti ennalta sovittujen

aikataulujen mukaisesti. Palaverit katsotaan tärkeiksi, koska niissä käydään yhteisiä asioita läpi ja tehdään myös yhteisiä päätöksiä. Avoin vuorovaikutus ja asioiden yhdessä pohtiminen koetaan tärkeäksi, koska tällöin jokaisella on mahdollisuus tuoda esille mielipiteitä ja ajatuksia. Vuorovaikutusta käydään työn ohella, palaverissa sekä yksilöllisten keskustelujen kautta. Asioita myös kerrataan ja yhdessä sovituista asioista muistutellaan tarvittaessa. Kaikkia koskevat yhteiset pelisäännöt ohjaavat toimintaa.

"Säännölliset... tiimi- ja siipipalaverit ja osastokokoukset... mahdollistaa... osallistumisen... päätöksentekoon... tiedonkulku parempaa kuin paperilta luku."

"yhdessä sopiminen, neuvotellaan... asioista... jokaisen mielipide on yhtä arvokas."

"lähtökohtaisesti... se kehityskeskustelu... käydään läpi... päämääriä ja tavoitteita."

"ja sitte asioiden muistutteleminen ja kertaamista."

"ohjeet.. lait... säännökset ohjaavat... toimintaa... yhdessä sovitut pelisäännöt täydentävät niitä"

Tiimien vastuu

Tiimien vastuulla on potilaiden kokonaisvaltainen hoitaminen. Lisäksi jokaisella hoitajalla on omat potilaat joiden hoidosta he ovat päävastuussa, vastaten mm. hoitosuunnitelmista ja muista kirjallisista töistä sekä yhteistyöstä omaisten kanssa. Eri vastualueet on jaettu tiimin jäsenten kesken, pääsääntöisesti tiimin jäsenten omien mieltymysten mukaisesti. Muutama haastateltava toi myös esille, että vastuuta kannetaan myös yli tiimirajojen ja apua sekä neuvoja voidaan hakea toisesta tiimistä.

"Vastualueet tiimissä... pyritty jakamaan... mieltymyksen ja kiinnostuksen mukaan... Potilaat... jaettu tiimijäsenten kesken. Tiimi hoitaa potilaita kokonaisvaltaisesti."

"Kukin vastaa omahoitajaroolissa... hoitosuunnitelmista... hoi-lehdistä..."

"ei oo kynnyks... hakeen apua toisesta tiimistä... jollakin saattaa olla sellaista erityisosaamista."

Vastuualueet ovat haastateltavien mukaan selkeästi tiedossa, mutta ongelmia-kin vastuun ottamisessa koetaan olevan. Yhtenä esimerkkinä tuodaan esille kielitaidon puute. Jos hoitaja ei kykene kommunikoimaan suomen kielellä, ei hänelle voida antaa sellaisia vastuualueita, mitkä hänelle muuten kuuluisi. Vastuun kanto tiimeissä on yleisesti hyvää, kaikkien kohdalla se ei kuitenkaan toteudu. Eräs haastateltava peräänkuulutti vastuun ottamista ja koki että kaikki eivät vielä ole sisäistäneet sitä mitä vastuulla tarkoitetaan.

Vastuualueita ei myöskään kaikissa tiimeissä ole jaettu tasapuolisesti. Kaksi haastateltavaa toi esille sen, että kaikki eivät hallitse ATK-taitoja riittävästi, jolloin heidän osalta työtehtäviä kasaantuu enemmän niille joilla ATK-taidot ovat hyvät. Eräs haastateltava toi esille, että jos jokin asia koskee molempia tiimejä siivessä, on vastuu jaettu tiimien välillä siten että molemmista tiimeistä on valittu yksi henkilö hoitamaan asiaa loppuun asti, mutta tämän koetaan olevan jo hiukan hankalampaa.

Tiimijohtajien ja osastonhoitajan vastuu

Haastatteluissa tuli esille, että *tiimijohtajat* ovat ensisijaisesti vastuussa klinisen hoitotyön toteutumisesta tiimeissä ja asiantuntijuudesta hoitotyössä. Eräät haastateltavat toivat esille, että tiimijohtajalle kuuluu myös kehittäminen, hän nostaa esille käytännöstä nousevia kehittämistarpeita ja tekee ehdotuksia osastonhoitajalle tiimistä päin. Suuremmissa kehittämistehtävissä tiimijohtaja toimii hankkeiden jalkauttajana käytäntöön.

”kliinisen hoitotyön vastuu... selkeästi... tiimijohtajan... osa-alueita... ja...asiantuntijuus... on vastuussa... hoitotyön laadusta... tiimin toimivuudesta. Tavallaan se kehittämistehtävä mikä siellä on...tiimijohtaja jalkauttaa.”

Osastonhoitaja on hallinnollinen esimies, joka vastaa henkilöstöhallinnosta. Kolme haastateltavaa toi esille, että osastonhoitajalle kuuluu kokonaisvastuu osaston toiminnasta. Osastonhoitajan vastuulle kuuluu yleensä myös sijaisten hankinta, mutta tarvittaessa henkilökunnasta kuka tahansa vastuusairaanhoida-

jista tai tiimijohtajista hankkii sijaisen, jos sijaista tarvitaan esimerkiksi seuraavaan työvuoroon ja osastonhoitaja ei ole paikalla.

Eräs haastateltava kuvaa asiaa näin; ”Osastonhoitaja... vastaa hallinnollisista asioista... hoitaa... rekrytoinnin... henkilöstöpolitiikka.”

”päättökentekovastuu kokonaisvaltaisesti on osastonhoitajalla”

”No, tavallaan... sijaisten hankkiminen saattaa olla... tiimivastaavan tai vastaavan sairaanhoitajan tehtävä.”

Vuorovaikutus osastonhoitajien ja tiimivastaavien välillä

Osastonhoitajan ja tiimijohtajan välinen vuorovaikutus koetaan hyväksi. Haastateltavat kuvailivat vuorovaikutusta avoimeksi ja mutkattomaksi. Toistensa tuntemisen myötä ongelmakohtia koettiin voitavan tuoda esille ja vuorovaikutuksen koettiin olevan luottamuksellista. Haastateltavat toivat myös, esille että sekä osastonhoitajia ja tiimijohtajia on helppo lähestyä sekä tukea saadaan puolin ja toisin.

”vastavuoroista... mutkatonta, avointa... helppo lähestyä.”

”luontevaa ja ongelmakohtia... asioita voi ottaa esille.”

”tiivistä... aika rehellistä... molemmin puolin. Et se on... turvallistaki... kun alkaa toista ihmistä tuntemaan... tietää vähän... miten toinen käyttäytyy.”

Tiimin ja tiimijohtajien välinen vuorovaikutus

Tiimin ja tiimijohtajien välisen vuorovaikutuksen koettiin yleisesti toimivan hyvin ja joidenkin osalta vuorovaikutus koetaan myös avoimeksi. Haastateltavista osa kuitenkin toivoisi vuorovaikutukseen enemmän avoimuutta.

”vuorovaikutus on luontevaa... asioista voi puhua suoraan... jokainen tiimin jäsen on helposti lähestyttävä ja... vuorovaikutus on mun mielestä avointa tietyissä määrin. Ongelmat uskalletaan ottaa esille ja niistä puhua ja niihin etsiä ratkaisua.”

”No, kyllä se aika tiivistä sitten on kuitenkin. Sit tietysti toivois sitä että se olis semmosta välitöntä ja semmosta suoraa, et ihmiset pystys sanomaan asiat ihan rehellisesti, niin että se olis avointa... avoimempaa.”

Haastattelujen perusteella osastonhoitajat ovat vuorovaikutuksen suhteen etäällä tiimin arjesta. Toinen haastateltavista tuo esiin sen, että on tietoisesti halunnut antaa tiimeille aikaa, että tiimin jäsenet ovat voineet rauhassa sopia asioista. Vuorovaikutus on tapahtunut enimmäkseen järjestetyissä tilanteissa kuten osastokokouksissa, siipipalavereissa ja kehityskeskusteluissa. Näissä tilanteissa vuorovaikutus on haastateltavan mielestä ollut hyvää. Osaston suuri koko ja arjen kiireet koetaan syyksi siihen, ettei aikaa riitä keskusteluihin tiimin jäsenten kanssa.

”Meillä on aika usein tämmösiä siipipalavereja, joissa on kaks tiimiä ollu aina yhdessä ja mä oon kokenu sen (vuorovaikutuksen) hyväksi.”

”Mutta täytyy sanoa, että liian vähän on aikaa ihan semmoselle, et vois pohtia vaan... mitä sieltä on niin ku näitä aatoksia ja mietteitä... ja pohdintoja nousu”

”Mä oon jutellu tiimiläisten kans, et me ollaan täällä paikalla, vaik ei mua joka hetki näy siellä... aina voi... ottaa hihasta kii... tulla juttelemaan jos on aisaa.”

Tiimijohtajien välinen vuorovaikutus koetaan hyväksi, mielipiteitä ja neuvoja kysytään puolin ja toisin. Persoonallisten eroavaisuuksien arvellaan vaikuttavan vuorovaikutukseen ja joukossa on myös niitä, jotka kokevat sen haasteelliseksi.

”Pyrkimyksenä on et olis avointa... välil toteutuu, välil ei...se voi olla jotkut persoonallisuus erot. Et... saattaa asettaa haasteellisii tilanteit”

Tiimin jäsenten yksilöllisyyden ja osaamisen huomioiminen

Tiimin johtajat ja osastonhoitajat ovat haastatelleet tiimin jäsenet ennen toiminnan aloittamista. Haastattelujen perusteella esiin nousseet osaamisalueet on huomioitu vastuualueita jaettaessa. Osaaminen tai puute jonkin osaamisen alueella ja yksilöllinen kiinnostuneisuus on huomioitu koulutuksiin osallistumisessa. Niiden kohdalla, joiden kielitaito ei vielä ole riittävä, on pyritty löytämään sellaisia vastuualueita missä tiimin jäsen on hyvä ja pystyy heikon kielitaidon puitteissa toimimaan. Osa haastateltavista toi esiin, että tiimin jäsenen tunteminen

helpottaa yksilöllisten vahvuuksien tunnistamista. Oppimisessa pyritään ottamaan huomioon yksilöiden tapa oppia asioita.

”Yksilöllisyys on otettu huomioon esimerkiksi jaettaessa vastuualueita ja potilaita. Uuden oppiminen on toisilla haasteellisempaa kuin toisille.”

”Yksilöllisyys tulee varmaan... paremmin esille kun oppii heidät tuntemaan. Nyt kun oppinu tuntemaan... niin tunnistaakin ne vahvuudetkin ...”

”Kysyttiin alustavasti... osaamisalueita ja pyrittiin näitä vastuualueita jakamaan sit sen mukaan.”

Tiimissä syntyneiden tulosten arviointi

Tuloksia arvioidaan haastattelujen mukaan useissa tilanteissa. Tiimien palaverissa käydään keskusteluja tiimille asetetuista tavoitteista ja näiden toteutumisesta. Omaisilta saatua palautetta pidetään arvokkaana tulosten arvioimisen kannalta ja yksi haastateltava toi esiin omaisille tehdyn kyselyn joka koski hoidon laatua osastoilla. Omaisat antavat palautetta herkästi ja heidät koetaan valvutuneiksi. Potilailta ei palautetta juuri saada, koska suurin osa potilaista on niin huonokuntoisia, että eivät kykene palautetta antamaan. Lisäksi tuotiin esille yleisen ilmapiirin merkitys tulosten arvioinnissa.

Eräs haastateltava kuvaili asiaa näin: ”eli nää palautekeskustelut ja tää tiimin oma arviointi työstään näissä säännöllisissä tiimipalaverissa... arvioidaan et ol-laanks me onnistuttu. Sit just palaute omaisilta ja mun mielestä tämmönen työnilo ja työntekijöiden kiinnostuneisuus ja innostuneisuus ja oma aktiivisuus kertoo siitä onnistumisesta.”

Miten tiimityötä Kaskenlinnan sairaalassa haluttaisiin kehittää?

Työaika-autonomian ei katsota tukevan tiimitoimintaa Kaskenlinnassa. Tiimijohdajat toivoisivat että työaika-autonomiaa kehitettäisiin työvuorosuunnittelujen osalta niin, että se mahdollistaisi paremmin tiimityöskentelyn. Tiimeissä koetaan, että tiimiytymiselle ei anneta mahdollisuutta työaika-autonomian puitteissa, koska tiimin jäsenet joutuvat työskentelemään kahden tiimin välillä työvuorosuunnittelujen vuoksi. Haastatteluissa nousi esiin myös tiimien välisten henki-

löstöressurssien epätasainen jakautuminen tiimeissä. Tämän koetaan aiheuttavan epäoikeudenmukaisuuden tunnetta tiimeissä.

”Ja ihanne olisi, että oman tiimin jäsenet voisivat työskennellä enemmän omista tiimeistään, mutta autonominen työvuorosuunnittelu ei vielä tällä hetkellä tue tätä ajatusta.”

”Se on mun mielestä ollut ongelma tässä, et nää tiimit on eri kokosia. Ja myös se miehitys on eri suurunen, et jos ajattelee sen hoitaja/potilasindeksin niin se on ihan poikkeava eri tiimeissä. Et, mää ajattelisin, et se on semmonen, mikä on herättänyt paljon tyytymättömyyttä.”

Aikaa toivotaan enemmän sille, että tiimit voisivat rauhassa keskittyä oman toiminnan kehittämiseen. Kehittämistehtäviä koetaan tulevan liian nopeassa tahdissa, jolloin koetaan että asioita ei ehditä sisäistämään. Joidenkin mielestä tiimejä on liian monta ja he ehdottavat kahta tiimiä osastoille neljän tiimin sijaan.

”Vai pyöriskö tää paremmin siten, että meillä olisi yksi osasto, jossa olisi kaks tiimiä. Musta tuntuu että se olis organisoitavissa paremmin... ei olis niin herkästi haavoittuva kun on tää pieni (tiimi).

”Mutta se, että annettais aikaa niin ku tavallaan sille sisäistämiselle ja että ois niin ku yks aisa tai korkeintaan... kolme asiaa kerralla ja ne olis niin ku tämän oman osaston... kehittämistä.”

Virkoihin ja toimiin toivotaan saatavan sitoutuneita työntekijät. Usein vaihtuvat sijaiset vievät voimavaroja tiimin muilta jäseniltä. Yksi haastateltavista toivoisi palkitsemisjärjestelmää kannustimeksi hyvästä työstä. Palkitsemisjärjestelmä motivoisi henkilökuntaa. Osa haastateltavista toivoisi parempaa tiedon kulkua, että tieto tavoittaisi kaikki tiimiläiset ja peräänkuuluttavat tiimin jäsenten vastuuta tiedon vastaanottamisessa.

Myös vuorovaikutuksen toivotaan avoimuutta lisää, kuten aikaisemmin tuli jo esille. Eräs haastateltava kokee että tiimit ovat liian tiimisisidonnaisia, jolloin vastuuta toisen tiimin potilaista ei välttämättä oteta. Sihteerin työpanoksen riittämättömyys tuotiin esille, haastateltava koki että sihteerille kuuluvia työtehtäviä kasaantuu liikaa tiimien työntekijöille.

Unelmien tiimi

Joissakin tiimeissä koetaan olevan jo nyt aineksia unelmatiimiin. Unelmatiimi nähdään sellaisena jossa työntekijät olisivat sitoutuneita, itseohjautuvia, luovia ja uusia toimintatapoja etsivä. Unelmien tiimissä kunnioitetaan jokaista yksilönä ja siellä työskentelee ammattitaitoiset ihmiset joilla on sama päämäärä. Työntekijöiden välinen vuorovaikutus on avointa ja he saavat tukea ja kannustusta toisiltaan. Jokainen noudattaisi yhteisiä pelisääntöjä ja kantaisi vastuun asioista. Tiimeissä olisi lisäksi eri kehitysvaiheessa olevia työntekijöitä kuten noviiseja ja asiantuntijoita.

Hyvä tiimijohtaja

Hyvällä tiimijohtajalla on vankka ammattitaito. Hän kykenee dialogiseen keskusteluun eri ihmisten kanssa ja on sitoutunut työhönsä. Hyvä tiiminjohtaja hyväksyy ihmisten erilaisuuden ja ottaa heidät huomioon yksilöinä. Hän osaa motivoida sekä kannustaa työntekijöitä, on oikeudenmukainen ja arvostaa muiden osaamista sekä omaa osaamistaan. Tarvittaessa jämäkkä ja kykenee päätöksentekoon sekä seisoo sanojensa takana. Hän osaa perustella asioita ja omaa korkean stressinsietokyvyn. Lisäksi hyvä tiiminjohtaja on avoin ja helposti lähestyttävä.

7 Pohdinta

7.1 Tulosten tarkastelu

Kyselyjen tuloksista on nähtävissä, että tiimityössä on hyvinkin eriäviä mielipiteitä sen toiminnasta. Kyselyssä käytettiin Helakorven (1998) kehittämän tiimihallintamittarin pohjalta laadittua mittaria, jolla voidaan mitata osaamista ja asenteita tiimityössä. Osa vastaajista oli täysin eri mieltä asioista, vaikkakin valtaosa vastaajista arvioi tiimitoiminnan korkealle. Tarkasteltaessa tuloksia, niistä on nähtävissä, että eriäviä mielipiteitä oli useita, aihealueesta riippuen 2 – 8 vastaajaa oli antanut arvon 1 – 3 niissä kohdin joissa alin arvo oli 1. Niin pitkälle en lähtenyt analysoimaan tuloksia, että olisin tarkastellut kummassa ryhmässä eriäviä mielipiteitä oli enemmän. Perushoitajien vai sairaanhoitajien.

Tiimityössä tiimin kaikilla jäsenillä tulisi olla yhteinen päämäärä, joka sitoo heidät yhteen ja ohja heidän toimintaansa. Jokaisella tiimin jäsenellä tulisi olla selkeä kuva omasta toiminnastaan ja kaikki tunnistavat tiimin yhteisen edun (Pritchard & Pritchard 1998, 18). Tuloksista on nähtävissä, että sitoutuminen päämääriin ja tavoitteisiin on yleisesti hyvin vahvaa, mutta kaikki tiimin jäsenet eivät ole sitoutuneita niihin. Osa on täysin eri mieltä siitä, että tiimi olisi sopinut yhteisesti päämääristä ja tavoitteista tai pelisäännöistä tiimissä.

Xyrichisin ja Reamin (2008) mukaan tiimit toteuttavat hoitotyötä yhteistyössä, kommunikointi on avointa ja se perustuu jaettuun päätöksentekoon. Hyvän tiimityöntekijän katsotaan olevan velvollisuudentuntuinen jollin hän haluaa tehdä osansa yhteisen tavoitteen edistämiseksi (Sundvik 2006, 152). Tiimien jäsenet eivät huolehdi vain henkilökohtaisista asioista, vaan myös tiimin asioista (Katzbach & Smith 1993, 30). Toisia kuunteleva avoin vuorovaikutus on tärkeää luottamuksen aikaansaamiseksi (Koivukoski-Palomäki 2009, 67). Tuloksista nähdään, että tiimeillä on pyrkimys löytää yhteisesti hyväksytyt päätökset keskustelemalla ja vuorovaikutuksen koetaan olevan avointa. Joukossa on kuitenkin niitä, jotka eivät koe vuorovaikutusta tiimissä avoimeksi, eikä eriäviä mielipiteitä tiimissä kaikkien mielestä suvaita. Kaikki eivät myöskään kannu vastuuta

yhteisistä asioista, jolloin jonkun tiimin jäsenen ollessa pois ei kaikki ole valmiita hoitamaan hänen tehtäviään tai muuta tarvittaessa suunnitelmiaan.

Tiimien katsotaan olevan osaamis pohjainen kokonaisuus ja sen kaikilla jäsenillä tulisi olla tiimissä tarvittava osaaminen (Skyttä 2005, 170). Tiimien tulee kyetä käyttämään hyväksi jäsentensä tietämystä ja asiantuntijuutta (Marks 2008). Asiantuntijuutta voidaan hyödyntää esimerkiksi ongelmatilanteissa (Katzenbach & Smith 1993, 63). Vastausten mukaan tiimeissä ollaan tietoisia toisten osaamisen erikoisalueista. Työnjaon katsotaan perustuvan asiantuntijuuden hyödyntämiseen ja uutta tietoa haetaan eri lähteistä. Tässäkin on kuitenkin nähtävissä täysin eriäviä mielipiteitä, jolloin osa on sitä mieltä, että he eivät edes tiedä toisten osaamisen erikoisalueita. Työnjako ei kaikkien mielestä perustu asiantuntijuuden hyödyntämiseen ja kaikki eivät hae uutta tietoa eivätkä tunne kehittyvänsä koko ajan. Joidenkin mielestä vastuualueita ei ole jaettu tasapuolisesti.

Oppivassa organisaatiossa käytettävissä olevat resurssit tulisi olla kaikkien saatavilla. Erityistaitojen tunnistaminen on tärkeää, jolloin ihmiset voivat saada informaatiota ja apua oikeilta tahoilta (Nikkinen 1999, 32 – 33). Tiimissä voidaan oppia muilta jäseniltä, jos henkilökohtaiset kokemukset ja tiedot jaetaan avoimesti kaikkien jäsenten kesken (Sarala & Sarala 1996, 149). Osaaminen on älykkään organisaation tärkeä voimavara (Sydänmaanlakka 2007, 220).

Sundvikin (2006, 155) mukaan tiimiin tulisi saada erilaisia ihmisiä. Parhaimmillaan erilaisuuden katsotaan olevan työskentelytyylien ja kiinnostuksen erilaisuutta. Tämä on myös nähtävissä kyselyjen vastauksista, joissa suurin osa kokee erilaisten ominaisuuksien kunnioittamisen olevan korkealla. Eriäviäkin mielipiteitä joukosta löytyy. Osa on sitä mieltä, että tiimeissä ei kunnioiteta erilaisia ominaisuuksia, eikä tiimissä panosteta yksilölliseen kehittymiseen. Tiimiä ei kaikki koe hyväksi kasvualustaksi.

Organisaatiot odottavat tiimien lisäävän tehokkuutta, tuottavuutta ja parantavan toiminnan joustavuutta sekä tulosten laatua (Pirnes 1998, 19). Tiimejä käytetään myös työhyvinvoinnin lisäämiseen (Meindl 2004). Tiimioppimisen avulla löydetään sellaisia oivalluksia, joita yksilöt eivät olisi keksineet omin voimin (Sy-

dänmaanlakka 2007, 53). Kyselyjen mukaan tiimin suorituskyky arvioidaan korkealle. Siellä arvioidaan syntyvän aitoja tuloksia sekä uusia ideoita työn toteuttamiseksi. Joukossa oli kuitenkin niitä jotka eivät ole samaa mieltä tiimin suorituskyvystä. Suurin osa vastaajista kokee työn iloa sekä kokevat työnsä mielekkääksi, osa vastaajista on täysin eri mieltä asiasta.

Tiimitoiminnan käynnistämisen katsotaan olevan ajallisesti hitaasti etenevä prosessi. Muutoksen hitauden vuoksi usko tiimitoiminnan onnistumiseen voi heiketä, vaikka tarve tiimitoimintaa kohtaan koetaan vahvaksi. Tiimien kypsymisprosessi ja tiimiytymisen kehitysprosessi ovat sosiaalisia ilmiöitä parhaimmillaan. Ryhmien kehitysvaiheissa on nähtävissä kehittyminen kohti avoimuutta ja yhteisvastuullisuutta (Pirnes 1998, 43).

Kaskenlinnan sairaalassa tiimityötä on toteutettu vuoden ajan. Tämä on lyhyt aika tiimin kehittymistä ajatellen. Vastausten perusteella voidaan todeta, että tiimit ovat yleisesti ottaen Katzenbachin ja Smithin (1998) määritelmän mukaan potentiaalisen tiimin vaiheessa. Potentiaalisella tiimillä päämäärät ja tavoitteet ovat vielä joidenkin kohdalla epäselvät. Ryhmässä nähdään olevan runsaasti vuorovaikutusta, mutta yhteiset toimintamallit kaipaavat vielä vahvistusta. Yhteisvastuun käsitys ei ole vielä kaikkien ryhmän jäsenten osalta vahvistunut.

Todellinen tiimi on sitoutunut päämääriin ja tavoitteisiin. Vuorovaikutus tiimissä on runsasta ja sen toimintamallit ovat vakiintuneet ja kaikki jäsenet ovat ne hyväksyneet. Yhteisvastuu on tällöin erittäin vahvaa. Päästäkseen huipputiimitasolle, on tiimin jokaisen jäsenen sitouduttavat päämääriin ja tavoitteisiin. Tiimi ylittää myös ulkopuolisten tahojen sille asettamat tavoitteet. Vuorovaikutus on runsasta ja tiimillä on vakiintuneet, yhteisesti hyväksytyt toimintamallit. Tiimin katsotaan kehittyvän jatkuvasti erinomaisen vuorovaikutuksen ansioista (Katzenbach & Smith 1998).

Lähtöajatuksena tiimityölle on työntekijöiden osallistumisen lisääminen. Tällöin tiimin jäsenet otetaan mukaan toiminnan suunnitteluun, organisointiin ja päätöksentekoon (Gordon 1993, 6). Tiimin keskinäisestä vastuunjaosta sopiminen onkin tärkeä osa tiimin johtajuutta (Skyttä 2000, 86). Johtajan tehtävänä on olla

esimerkkinä tiimin jäsenille. Hän kannustaa työntekijöitä itsenäisiin päätöksiin sekä löytämään ratkaisuja ja tarvittaessa puuttuu ongelmatilanteisiin. Hyvä johtaja on oikeudenmukainen, hänellä on selkeät arvot ja uskomukset, jotka ohjaavat hänen käytöstään. Johtajan tehtävänä on toimia yhteistyön edistäjänä ja hänen tulee olla selvillä yksilöiden tiedoista, taidoista sekä erityisosaamisesta ja hyödyntää näitä taitoja yhteistyössä. Tiimijohtamisen katsotaan olevan ennen kaikkea vallan ja vastuun jakamista, jolloin johtajan voimavarat vapautuvat suurempien kokonaisuuksien hallintaan. (Howie & Hall 2006; Huston 2008, 905 – 911; Castrelé & all. 2008, 753, Koivukoski & Palomäki 2009, 76,82.)

Tiimivastaavien toimenkuvaan ei Spiikin (2003, 85) mukaan ole olemassa valmista mallia. Tehtävänkuva muotoutuu pikku hiljaa organisaatiosta, työyksiköstä, tiimivastaavan ja tiimin tarpeista lähtien. Tälle kehittymiselle tulee antaa aikaa. Tiimivastaavalla tulee olla hyvät perustiedon tiimityöskentelystä. Hänellä tulee olla riittävät esimiestaidot sekä riittävästi tietoa tehtävän hoitamisesta. Esimiehen tuki toiminnan alkuvaiheessa on tärkeää.

Tiimivastaavan tulee olla oikeudenmukainen tiimin jäseniä kohtaan. Hänen toimenkuvaan ei kuulu hallinnolliset elementit, vaan ne kuuluvat johtajalle. Tiimivastaava on tasavertainen muiden tiimin jäsenten keskuudessa. Kaikkien tiimin jäsenten tulee olla selvillä siitä, mitkä ovat tiimivastaavan vastuulla ja mikä hänen toimivaltansa on. Tiimivastaavan tehtävänä on aktivoida tiimiä. Hän selkiyttää tiimin tarkoitusta ja tavoitteita, rakentaa tiimin itseluottamusta, vahvistaa kollektiivisia taitoja sekä työskentelytapoja ja poistaa mahdollisia ulkoisia esteitä työskentelymahdollisuuksilta. (Katzenbach & Smith 1993, 130 – 131, Junger & al. 2007, 351 – 352.) Tiimin johtaja voi omalla kiinnostuneisuudellaan ohjata ja edesauttaa tiimin jäseniä tarttumaan uusiin haasteisiin (Virkki 2001, 103 – 105).

Haastateltavina tässä kehittämissuorituksessa olivat Kaskenlinnan sairaalan osastojen 3 ja 4 osastonhoitajat ja tiimijohtajat. Haastateltavilla oli yhtenevät arvot, jotka ohjaavat heidän toimintaa. Tiimijohdolla on yhteiset päämäärät ja keinot tiimien päämäärien saavuttamiseksi. Yhteisiin palaverihin pyritään, vaikka niiden toteutuminen kaikkien tiimijohtajien kohdalla ei säännöllisesti onnistu. Johtotiimi on helposti lähestyttävä ja he panostavat avoimeen vuorovaikutukseen.

He kokevat, että vuorovaikutus on yleisesti avointa. Avointa ja luottamuksellista se on johtotiimin välillä. Tiimijohtajat kokevat saavansa tukea esimiehiltään. Tiimien keskinäinen kommunikointi ja kommunikointi johtotiimiin päin toivotaan joidenkin haastateltavien mukaan olevan avoimempaa.

Johtotiimillä on yhtenevä näkemys vastuualueista osastolla, kuka vastaa ja mistä. Haastateltavat toivat myös esille sen, että kaikki tiimin jäsenet eivät ole sisäistäneet vastuun merkitystä omalta kohdaltaan ja vastuuta kannetaan pääasiassa oman tiimin potilaista. Vastuualueet eivät tiimijohtajien mielestä ole jakautuneet tasaisesti, samoin miehityksen koetaan joissakin tiimeissä olevan jakautunut epätasaisesti. Johtotiimin mielestä tiimiläisillä on myös vastuu omasta toiminnasta sekä toiminnan kehittämisestä. Yksilölliseen osaamiseen pyritään panostamaan jakamalla vastuualueet osaamisen sekä henkilökohtaisten mieltymysten mukaan. Koulutukset pyritään myös järjestämään näiden perusteella. Osaamisen vaje ja yksilöllinen oppiminen huomioidaan koulutuksia suunniteltaessa. Johtotiimi pyrkii motivoimaan ja muistuttelemaan tiimiläisiä yhteisesti sovituista asioista.

Koska tulokset koskevat kaikkia tiimejä, voidaan arvioida, että kehitysvaihe on tiimeissä eri vaiheessa. Osa tiimeistä voi olla alemmalla tasolla kuin potentiaalinen tiimi ja osa voi olla jo todellisen tiimin vaiheessa. Käytetyillä tutkimusmenetelmillä saatiin tietoa tiimien kehitysvaiheista, sekä johtotiimin keinoista tukea tiimien toimintaa Kaskenlinnan sairaalan osastoilla 3 ja 4.

7.2 Kehittämisehdotukset

Saatuja tuloksia voidaan käyttää tiimitoiminnan kehittämiseen Kaskenlinna sairaalassa. Keskeisiksi kehittämiskohteiksi tuloksista nousevat; tiimityöskentelyn sitoutumisen vahvistaminen, vuorovaikutustaitojen syventäminen ja tiimien välisen yhteistyön kehittäminen. Kaskenlinnassa tiimijohtajat ja tiimiläiset ovat saaneet koulutusta tiimitoimintaan. Jatkossa olisi hyvä miettiä lisäkoulutusta henkilöstölle tiimitoiminnasta, jotta kaikki tiimissä työskentelevät ymmärtäisivät ja si-

säistäisivät tiimin yhteiset päämäärät sekä tavoitteet, jolloin he voisivat myös sitoutua niihin.

Tiimityölle ja sen kehittymiselle tulisi antaa aikaa, jotta tiimit voisivat rauhassa kehittää toimintaansa. Johtotiimin mukaan erilaisia kehittämishankkeita on käynnissä liian nopeassa tahdissa, jolloin tiimitoiminnan kehittämiseksi ja yhteiselle ajatusten vaihdolle ei jää aikaa.

Tiimijohtajien olisi hyvä verkostoitua keskenään. Koivukosken ja Palomäen mukaan (2009, 72) verkostoa voidaan käyttää koko organisaatiota koskeviin kehittämissasioihin ja muutosten läpiviemiseen. Muutosprosessissa toisen työyksikön toiminnan tunteminen ja toisiin tiimivastaaviin tutustuminen kehittää yksiköiden välistä yhteistyötä. Verkosto toimii myös vertaistukena yksittäisille tiimivastaaville ja antaa uutta näkökulmaa oman toiminnan tarkasteluun.

LÄHTEET

De Castrelé, B. Willemse, A. Verscueren, M. Mielsen, K. 2008. Impact of clinical leadership development on the clinical leader, nursing team and care-giving process: a case study. *Journal of Nursing Management*. 16; 753 – 763.

De Dreu, C. K. W. 2002. Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (3), 285 – 298.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit - avain uuden luomiseen. Helsinki. Kauppakaari.

Helin, K. 2000. Yhdessä menestymisen taito. Kauppakaari Oyj. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Howie, K. Hall, S. 2006. Part 28c: Leadership skills in the primary care team. *Practice Nurse*; Vol. 31, Issue 3; 44-50.

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

Jeong, S.H., Lee, T., Kim, I.S., Lee, M.H. & Kim, M.J. 2007. The effect of nurses' use of the principles of learning organization on organizational effectiveness. *Journal of Advanced Nursing*. 58(1), 53-62.

Jünger, S. Pestinger, M. Elsner, F. Krumm, N. Radbruch, L. 2007. Criteria for successful multi-professional cooperation in palliative care teams. *Palliative Medicine*. 21, 347 - 354.

Huusko, L 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki. Edita Prima Oy.

Kasl, E. Marsick, V. Dechant, K. 1997. Teams as learners. A research –based model of team learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 33 (2), 227.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä. Welling+Göös.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo. WSOY.

Katzenbach, J.R.1997. The Myth of the Top Management Team. *Harvard Business Review*. November-December, 83 – 92.

Kekki, P. 2007. Tiimityö. *Yleislääkäri* 4/2007.

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

Leino-Kilpi, H & Peltomaa, K. Eettinen turvallisuus- vetovoimaisten sairaaloiden ominaispiirre. *Sairaanhoitaja*, 81 (8), 2008.

Marks, M. 2006. The science of team effectiveness. *Psychological science in the public interest*, 7 (3), 77 – 124.

Meindl, J.R. 2004. Commentary. The romance of teams: Is the honeymoon over? *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 77 (4), 463 – 466.

Mäenpää, P. 1997. Ryhmien ydinosaamisvalmius oppivassa organisaatiossa. *Acta Universitatis Ouluensis E* 25.

Mäntylä, R. 2002. Yksin mutta yhdessä. Opettajat omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittämässä. *HAMK & AKTK-julkaisuja* 2/2002. Hämeen ammattikorkeakoulu.

- Nikkinen, S. 1999. Oppiva organisaatio mittareiden valossa. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu-tutkielma.
- Pirnes, U. 1998. Kehittyvät tiimit. JTO tutkimuksia-sarja. Tampere. Tammerpaino Oy.
- Pritchard, P & Pritchard, J 1999. Tiimistä toimeen terveydenhuollossa. Helsinki 1999. Oy Edita Ab
- Sarala, U. & Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-paino
- Sile'n-Lipponen, M. 2006. Tiimityö 2000-luvun leikkausosastoilla. Suomen Lääkärilehti 39/2006.
- Skyttä, A. 2000. A-Ö Tiimitys ja sen läpivienti. Yritystaito. Otava
- Spiik; K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY
- Starast, P. 2000. Todellinen vai valetimi kehittämistyön tuloksena? Tiimityöhön siirtymisen prosessi elintarvikealan yrityksessä. Pro gradu-työ. Kasvatustieteen laitos. Jyväskylän yliopisto.
- Sundvik, L. (toim.) 2006. Toimiva työyhteisö. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Taipale, M. 2004. Työn johtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Upenieks, V., 2003. What Constitues Effective Leadership? Perceptions of Magnet and Non-magnetic Nurse Leaders. Jona, 33 (9), 456 – 462.
- Vallela, U-M. 2006; Yhteinen ymmärtäminen koulutuksessa ja työssä; kontekstin merkitys ymmärtämisessä opiskelijaryhmän ja työtiimin keskusteluissa. Jyväskylä: University of Jyväskylä (Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research). ISSN 0075-4625; 280.
- Vartiainen Ulla, 1997. Päiväkodin tiimityön toimivuus. Jyväskylän Yliopisto, Kasvatustieteen, erityisesti varhaiskasvatuksen Pro Gradu-tutkielma, syksy 1997.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virkki, N. 2001. Kansainvälisyys ja virtuaalisuus tiimijohtamisen haasteena. Pro Gradu-tutkielma. Kasvatustieteen laitos. Jyväskylän yliopisto.
- Xyrichis, A. Ream, E. 2008. Teamwork: a concept analysis. Journal of advanced nursing. 61 (2), 232 – 241.

Hyvä sairaanhoitaja/perus- lähihoitaja

Tämä kehittämishanke on osa EHYEKS-hanketta (Elämän hyvä ehto Kaskenlinnan sairaalassa), jonka tavoitteena on tutkia ja kehittää toimintaympäristön muutoksessa hoitotyön sisältöjä ja toiminnan organisointia Kaskenlinnan sairaalassa. EHYEKS-hanke on osa Kaskenlinnan sairaalan kehittämistyön kokonaisuutta. Hankkeen toteutetaan yhdessä Turun terveystoimen ja Turun AMK:n kanssa.

Tämä kysely liittyy osastoille 3 ja 4 tehtävään Tiimityön kehittämishankkeeseen, jonka tarkoituksena on *kartoittaa osastoilla toimivien tiimien kehitysvaiheita ja tuottaa parannettu tiimijohtamisen malli osastoille*. Tiimityö kuuluu yhtenä osana Kaskenlinnan sairaalan toimintamalleista. Kaskenlinnassa toteutetaan oppivalle organisaatiolle tyypillisiä piirteitä, jolloin tiimityö ja sen kehittäminen ovat olennainen osa osastojen toimintaa. *Tiimityö käytännön toimintana Kaskenlinnan sairaalassa* hankkeesta vastaa YAMK opiskelija Kristiina Bjugg, sekä EHYEKS-hankkeen projektipäällikkö Pirkko Kantola.

Tämä kysely on tarkoitettu osastojen 3 ja 4 **sairaanhoitajille** sekä **perus- ja lähihoitajille**. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Kyselyyn vastataan nimettömästi ja tulokset käsitellään tilastollisin menetelmin. Aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja hävitetään tämän jälkeen.

Lomakkeen täyttöön kuluu aikaa noin 10 min. Vastauksesi on erittäin tärkeä kehittämishankkeelle. Palauta täytetty lomake suljetussa kirjekuoressa osastolla olevaan palautuslaatikkoon 19.2.2010 mennessä.

Kiitos ajastasi!

Ystävällisesti,

Kristiina Bjugg

Tarvittaessa voit ottaa yhteyttä,

kristiina.bjugg@students.turkuamk.fi

1. Minkä ikäinen olet?..... vuotta

2. Mikä on ammatillinen koulutuksesi?

- perushoitaja
- lähihoitaja
- sairaanhoitaja
- sairaanhoitaja AMK
- muu, mikä?

3. Kuinka kauan olet toiminut ammatissasi?.....vuotta

