



TIIMITYÖN KEHITTÄMINEN

Tampereen yliopistollisen sairaalan sairaala- ja vä-
linehuollon sairaalahuoltajille

Mia Isoaho

Opinnäytetyö
Toukokuu 2011
Restonomi
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen
Tampereen ammattikorkeakoulu

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

ISOAHO, MIA

Tiimityön kehittäminen sairaala- ja välinehuollossa
Opinnäytetyö 60 s., liitteet 8 s.
Toukokuu 2011

Lähtökohtana opinnäytetyölle on Tampereen yliopistollisen sairaalan huollon palvelualueen viiden vuoden strateginen suunnitelma, jossa mainitaan sairaala- ja välinehuollon kohdalla tiimityön kehittäminen. Virallisesti sairaalahuoltajien työn kehittäminen tiimimäisempään suuntaan alkoi sairaala- ja välinehuollon vastuu alueella vuonna 2006.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, millaisessa vaiheessa sairaalahuoltajien tiimityö ja tiimien kehitys on tällä hetkellä sekä sairaala- ja välinehuollon asiakkaan, esimiehen että sairaalahuoltajan näkökulmasta. Tutkimusten perusteella pohditaan sekä teoria- että käytännön näkökulmasta, miten tiimityötä voitaisiin kehittää edelleen eteenpäin, jotta tiimeistä saataisiin itsenäisempiä ja toimivia yksiköitä.

Työ käsittelee tiimityötä ensin teorian näkökulmasta ja etenee tutkimusten kautta kehittämissideihin ja johtopäätöksiin. Keskeisinä asioina tiimityöhön liittyen nousevat esille miten esimiehet ja sairaalahuoltajat sekä yksilönä että tiiminä voivat vaikuttaa omalta osaltaan tiimityön kehittymiseen.

Tuloksista ilmeni, että suurimmat ongelmat vaikuttaisivat löytyvän tiimien sisäisistä vuorovaikutustaidoista, asenteista, muutosvastarinnasta ja tiimien sisällä olevasta henkilökemiasta. Tiimin jäsenet kaipaavat enemmän esimiesten tukea ja ohjausta, että tiimityön merkitys sisäistetään. Tiimityötä pitää kehittää kokonaisuutena, jotta päästään potentiaalisen tiimin tasolta todellisen tiimin tasolle.

Tulosten perusteella näyttää siltä, että tiimit työskentelevät eri kehitysvaiheissa. Koulutusta lisäämällä, ongelmatilanteisiin puuttumalla ja vuorovaikutustaitoja kehittämällä tiimien toimintaa saadaan kehitettyä itsenäisempään suuntaan. Tiedonkulku ja palautteen antaminen ja saaminen lisäävät luottamusta erityisesti esimiesten ja tiimien välillä.

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

ISOAHO, MIA: Development of Teamwork in Hospital
Bachelor's thesis 60 pages, appendices 8 pages
May 2011

The starting point for this thesis is a five-year maintenance service area strategic plan for the Tampere University Hospital, where team development is mentioned in connection with the hospital and equipment maintenance. Hospital attendants' work development towards teamwork began in 2006. The purpose is to examine what the stage of the hospital attendants' teamwork and team development is at the moment, as well as what the customer's, the superior's and the attendant's point of view is. Finally, both the theoretical and practical point of view of how teamwork can be developed further is discussed so that the teams could become more independently operating units.

This work deals with teamwork, first the theoretical point of view is presented, and then it proceeds through studies to the development of ideas and conclusions. The key matters related to teamwork are highlighted by how managers and hospital attendants, as individuals as well as a team, may contribute to the development of a team.

Major problems affecting the team were found in the internal interaction skills, attitudes, change management and personal chemistry within the teams. Team members need more support and guidance from managers to internalize the importance of teamwork. Teamwork needs to be developed as a whole, in order to reach from a potential level of the team to the level of a real team.

Key words: Team work, team training, resistance to change, team roles.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	5
2. TIIMITYÖN TEORIAA.....	6
2.1 Tiimin määritelmä.....	6
2.2 Yksilönä tiimissä.....	8
2.3 Tiimityypit	9
2.4 Tiimiroolit	11
2.5 Tiimityön edut ja haasteet	13
2.6 Tiimit ja organisaatiomuutos	13
2.7 Muutoksen johtaminen.....	16
2.8 Muutosvastarinta	17
3. PROSESSIKEHITTÄMINEN.....	19
3.1 Laadun takaaminen	20
3.2 Itsearviointi	20
4. PIRKANMAAN SAIRAANHOITOPIIRI	22
4.1 Sairaala- ja välinehuolto.....	22
4.2 Sairaalahuoltajan työtehtävät	23
5. TIIMITYÖN ETENEMINEN.....	26
5.1 Tiimikoulutus	27
5.2 Kehittyminen ja oppiminen.....	27
6. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET.....	30
6.1 Sairaalahuoltajien näkemyksiä tiimityöstä.....	31
6.2 Esimiesten näkemyksiä tiimityöstä	35
6.3 Asiakkaan näkemyksiä tiimityön toimivuudesta	38
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	41
8. KEHITTÄMISIDEAT	44
9. POHDINTA	47
LÄHTEET.....	49
LIITTEET	52

1. JOHDANTO

Organisaatiomallit, jotka aiemmin soveltuivat hyvin rutiinityön tekemiseen vakaassa työympäristössä, eivät sovellu usein tänä päivänä. Menestyminen vaatii organisaatiolta yhä enemmän monimutkaisten vaihtoehtojen punnitsemista, uusien menettelytapojen oppimista ja soveltamista.

Lähtökohtana opinnäytetyölleni on Tampereen yliopistollisen sairaalan huollon palvelualueen viiden vuoden strateginen suunnitelma, jossa mainitaan sairaala- ja välinehuollon kohdalla tiimityön kehittäminen. Virallisesti sairaalahuoltajien työn kehittäminen tiimimäisempään suuntaan alkoi sairaala- ja välinehuollon vastuualueella vuonna 2006.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia millaisessa vaiheessa tiimityö on tällä hetkellä sekä asiakkaan, esimiehen että sairaalahuoltajan näkökulmasta. Tutkimusten perusteella pohdin sekä teorian että käytännön näkökulmasta, miten tiimityötä voitaisiin kehittää edelleen eteenpäin, jotta tiimeistä saataisiin itsenäisempiä ja toimivia yksiköitä. Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössäni käytän kyselyä.

Tämän työn keskeisiksi käsitteiksi muodostuivat vuorovaikutustaitojen hallinta, muutostarinta ja muutosjohtaminen. Tutkimuksessa tarkastellaan myös, miten yksilön asenne voi vaikuttaa kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen. Kehittämisosan tavoitteena on antaa kehittämisohjeita ja tarjota työkaluja tiimityön kehittämistä varten.

2. TIIMITYÖN TEORIAA

Tässä luvussa käydään läpi teoriataustaa yksilön ja tiimin sekä tiimityyppien osalta ja selvitetään, mikä vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen. Luvussa pohditaan myös tiimin määritelmiä eri teorioiden mukaan sekä paneudutaan tiimityyppien teorioihin.

Tärkein edellytys tiimin syntymiselle ovat suoritukset. Suoritusten pitää olla kaikille tiimin jäsenille yhteisiä, jotta kaikki tiimin jäsenet ovat mukana tekemisessä. Suoritukset asettavat tiimille tavoitteita, joiden perusteella se voi mitata onnistumisensa. Yksityiskohtaiset tavoitteet auttavat kommunikoinnissa ja vähentävät konflikteja tiimin sisällä. (Katzenbach & Smith 1998, 24, 68–69; Spiik 2004, 34.)

Tiimien jäsenet asettavat itselleen yhteisen päämäärän. He sopivat yhteisestä toimintamallista ja kehittävät toisiaan täydentäviä taitoja. He ovat yhdessä vastuussa saavutetuista tuloksista. Päämäärä asettaa tiimin jäsenille rajoituksia. Yksilöt joutuvat asettamaan oman etunsa tiimin edun edelle. Tämä rajoittaa halua rikkoa rajoja, koska se rikkoisi tiimin yhteishengen. (Katzenbach & Smith 1998, 26, 68.)

Tiimin koolla on merkitystä työn sujumiseen ja työhyvinvointiin. Käytäntö on osoittanut, että liian suuri, yli kymmenen henkilön tiimin toiminta voi hankaloitua. Pienen tiimin on aina helpompi järjestää esimerkiksi toimivia tiimipalavereita kuin ison tiimin. (Mäkisalo 2003, 93.) Pienen ryhmän etuja on sen helpompi hahmottaminen sekä ryhmän asettajan että ryhmän jäsenten näkökulmasta. Pienessä ryhmässä jäsenten tietoisuus toisistaan ja toistensa osaamisesta lisääntyy. Tiimin jäsenten tekemisillä ja osaamisella on tietyt rajapinnat, joissa toisten tunteminen on perusteltua. Isoissa ryhmissä tällainen väistämättä hajaantuu, josta seuraa se, että tiedon tarvitsija ei välttämättä käännykään sopivimman tiimin jäsenen puoleen vaan hakee tiedon muualta. (Huusko 2007, 67–69).

2.1 Tiimin määritelmä

Mitä oikeastaan tarkoitetaan sanalla tiimi? Tiimi voi olla pieni joukko ihmisiä, jotka työskentelevät samojen asioiden parissa. Toisaalta tiimi voi koostua monen eri alan ih-

misistä, jotka on koottu yhteen ratkaisemaan jotain tiettyä ongelmaa. Yleensäkin tiimiksi voidaan sanoa pientä ryhmää ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintamalliin. (Vakkuri 1997, 5)

Tiimi voidaan myös käsittää siten, että se on monipuolisesti ammattitaitoisten ihmisten joukko, joka tekee työnsä yhdessä. Tiimillä tulee olla valtuudet suunnitella ja suorittaa työn kokonaisuus itsenäisesti yrityksen toiminnan suuntaviivojen tai hyväksytyjen toimintasääntöjen mukaan (Vakkuri 1997, 6). Tiimi voi olla varsin itsenäinen yksikkö, jolla on valtaa ja siihen liittyvää vastuuta suhteessa valtaan. Tiiminjäsenet vastaavat yhdessä saavutetuista tuloksista. Ideana on, että tiimi saa ja joutuu toimimaan itsenäisesti. (Vakkuri 1997, 5.)

Tiimityöskentely alkoi levitä suomalaisilla työpaikoilla 1990-luvun alussa vastauksena monelta taholta lisääntyneisiin vaatimuksiin. Toisaalta monien yritysten katsotaan olevan vasta menossa kohti prosessimaista organisaatiota, vaikka prosessijohtaminen on katsottu edellyttävän koko yrityksen organisointia tiimimäisemmäksi. Vuosituhannen vaihteessa tiimityöskentelyssä näkyikin kahtalainen suuntaus. Toisaalta tiimejä on purettu tai niiden on annettu hiipua, toisaalta taas on edelleen nähtävissä selvä suuntaus kohti tiimimäistä organisaatiota (Huusko 2007, 41). Oletan, että tiimimäisempään työskentelyyn on perehdytty tänä päivänä syvällisemmin ja se sisäistetään paremmin.

Tiimi tarvitsee toimiakseen erilaisia taitoja, kuten toiminnallista asiantuntijuutta, ongelmanratkaisu-, päätöksenteko- ja vuorovaikutustaitoja. (Katzenbach & Smith 1998, 62). Mikään tiimi ei omaa kaikkia tarvitsemiaan taitoja tiimin syntyhetkellä, vaan tiimin tehtävänä on kehittää kaikkia taitoja, mitä tiimi tarvitsee kun tiimi on sisäistänyt vastuunsa, tehtävänsä, tavoitteensa ja pelisääntönsä ja kun se on sovittanut ne yhteen organisaation tarkoituksen ja päämäärän kanssa, voidaan sanoa kyseessä olevan tiimityö. (Spiik 2004, 47.)

Tiimien avulla vastuuta saadaan sinne, missä kyseisestä asiasta tiedetään ja osataan parhaiten. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tiimissä hyödynnetään kunkin tiimin jäsenen vahvuuksia parhaalla mahdollisella tavalla. Esimerkiksi henkilö, joka on hyvä neuvottelemaan, hoitaa tiimin yhdyshenkilön osan tiimin ja tiimin ulkopuolisen tahon kanssa

käymistä neuvotteluista. Tiimityössä monet organisaation ja ihmisten tavoitteista yhtyvät. Täten molempien tarpeet tulevat tyydytetyiksi. (Spiik 2004, 24, 29.)

2.2 Yksilönä tiimissä

Ihmisen persoonallisuus säätelee yksilön käyttäytymistä ja tekee meistä yksilöitä. Persoonallisuus koostuu ihmisen psyykkisistä ja fyysisistä ominaisuuksista ja luonteenpiirteistä. (Juuti 2006, 90, 92). Eri työtehtävissä vaaditaan erilaisia persoonallisia ominaisuuksia. Ominaisuuksien avulla työntekijät erottuvat toisistaan. Ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten työtä tehdään ja miten menestytään työelämässä. (Lämsä & Hautala 2008, 42–43).

Persoonallisuuteen liittyy myös ihmisen tunteet. Tunteet ovat hyvin vaikuttava tekijä ihmisten väliseen kanssakäymiseen työyhteisössä. Tunnetaidoilla vaikutetaan vuorovaiikutustilanteisiin ja sitä kautta työyhteisön hyvinvointiin. Puhutaan tunneälystä, joka ”*viittaa ihmisen henkilökohtaisiin ja tunteisiin liittyviin taitoihin toimia onnistuneesti ympäristössä.*” (Lämsä & Hautala 2008, 55–62.)

Frilander (1997) kuvaa Wallenin teorian pohjalta ihmisille tyypillisiä toimintatapoja. Teorialla pyritään kuvastamaan hyvin erilaisilla kuvausjärjestelmillä. Usea ihminen pystyy monissa eri tilanteissa käyttämään eri tyyliä, mutta useasti he kehittävät itselleen luonteenomaisen tyylin, joihin he tukeutuvat tiimitilanteissa. (Frilander 1997, 32.)

Taistelija tuntee olonsa hyväksi, kun hän ilmaisee hallitsemiseen liittyviä tunteita. Hän tuntee olonsa epämukavaksi ja torjuvaksi hellien tunteiden kanssa. Tällaista tyyliä käyttävä tiimin jäsen selviytyy tarkastelemalla ihmissuhteita, taistelemalla, kilpailemalla, kontrolloimalla sekä kyseenalaistamalla ja vastustamalla muita tiimin jäseniä. Tämän kaltaista henkilöä tiimissä nimitetään hyökkääväksi ja riippuvuutta vastustavaksi. (Frilander 1997, 32–33.)

Ystävällinen auttaja eli tukeutuva ja lähestyvä ihminen pitää hellyyden tunteista, mutta karttaa aggressiivisuutta ja pyrkii torjumaan sitä. Tällaisen henkilön selviytymistyyliin

kuuluu luoda läheisiä suhteita tiimin muihin jäseniin. Hän tukeutuu ja auttaa muita ja hänen on helppo lähestyä auktoriteetteja. (Frilander 1997, 32–33.)

Looginen ajattelija tuntee olonsa hyväksi tiimissä, jossa menettelytapoja ja sääntöjä käytetään hyväksi. Tällaista tyyliä omaava tiimin jäsen selviytyy joko vetäytymällä, olemalla passiivinen, teeskentelemällä välinpitämättömyyttä tiimissä tapahtuvissa muutoksissa tai etsimällä prosesseja joihin ei sisälly tunteita. Tämän ajattelutavan omaava henkilöä voidaan kutsua ihmisistä loitontuvaksi. (Frilander 1997, 32–33.) Frilander (1997) kuvaa teoksessaan Jungin teoreettista käsitystä työntekijän tavasta hankkia itselleen tietoa sekä tapaa käsitellä. Alla olevassa taulukossa 1 on lueteltuna Frilanderin (1997) kuvatut työntekijöiden tavat hankkia itselleen tietoa:

TAULUKKO 1. Työntekijöiden tavat hankkia itselleen tietoa

Intuitiivinen henkilö	Aavisteleva	Käyttää tiedonhankkimista sisäisiin psyykkisiin voimavaroihin.
Aistiva henkilö	Luottaja	Luottaa ulkoisiin tietolähteisiin.
Ajatteleva henkilö	Tiedon etsijä	Etsii tietoa järkevien asioiden ja muodollisten menettelytapojen avulla.
Tunteva henkilö	Turvautuja	Turvautuu äkillisiin virikkeisiin ja emotionaalisiin reaktioihin päätöksissään.
Ekstravertti henkilö	On ulospäin suuntautunut	Suuntautuu pääasiallisesti ulkomaailmaan ja muihin ihmisiin.
Introvertti henkilö	On sisäänpäin suuntautunut	Keskittyy itseensä ja omaan sisäiseen maailmaansa.

2.3 Tiimityypit

Tiimejä on helppo määritellä yleisellä tasolla, mutta tiimejä on kuitenkin erilaisia. Niitä voidaan erotella toisistaan tiimityypinsä perusteella. Tavanomaisimpia erotteluperus-

teita voivat olla tehtävät, itsenäisyys suorituskyky. Lämsän & Hautalan (2008, 133) mukaan tyypillisiä tehtävän sisällön mukaisia tiimejä ovat operationaalinen tiimi, tiedonkulkua edistävä tiimi, toimintojen välinen tiimi ja ongelmanratkaisutiimi.

Operationaalinen tiimi voi hoitaa organisaation käytännön työtoimintaa. Tälle tiimityypille keskeistä on se, että toinen jäsen voi tarvittaessa paikata toisen työntekijän työpanoksen tämän poissa ollessa. Tiedonkulkua edistävän tiimin jäsenten työ on toisistaan riippuvaista. Tiimin jäsenet voivat tulla samalta tai eri organisaatiotasolta. Tiimi voi siis olla horisontaalinen (vaakasuora) tai vertikaalinen (pystysuora). Viimeksi mainittu tiimi välittää ja kerää tietoa nopeasti eri puolilta organisaatiota. (Lämsä & Hautala 2008, 133–135.)

Toimintojen välisistä tiimeistä puhutaan silloin, kun tiimin jäsenet tulevat tiimin jäseneksi organisaation eri osastoilta. Tämä tiimi tavoittelee muun muassa sitoutumista organisaation hankkeisiin ja toiminnan joustavuutta. Näiden tiimien avulla organisaatioon muodostuu yhteen kytkeytyviä kokonaisuuksia, joissa tietämys siirtyy nopeasti paikasta toiseen, sekä osastojen väliset raja-aidat kaatuvat. Ongelmanratkaisutiimin jäsenet keskustelevat ja analysoivat säännöllisin väliajoin omaan toimintaan liittyviä ongelmia. Sen tavoitteena on jatkuva toiminnan parantaminen. Ongelmanratkaisutiimi soveltaa käytännössä monesti jotakin työn tai organisaation kehittämisen menetelmää, kuten laatujohtamista. (Lämsä & Hautala 2008, 133–135.)

Tiimejä on mahdollista ryhmitellä niiden itsenäisyyden mukaan. On olemassa ulkoisesti johdettuja tiimejä, joissa tiimin johtaja kertoo jäsenille, mitä heidän tulee tehdä. Osallistuvassa tiimissä jäsenet osallistuvat toiminnan kehittämiseen vapaaehtoisesti. Korkean suorituskyvyn tiimi voi tehdä toimintaansa koskevia kehittämis ehdotuksia. Pitkälle itsenäinen on ainoastaan itseohjautuva tiimi. Jäsenet voivat itse jakaa työtehtävät ja vastuut keskenään. Tällaisella tiimillä on kyky oppia omasta toiminnastaan. (Lämsä & Hautala 2008, 133–135.)

2.4 Tiimiroolit

Tiimiroolit muodostavat tärkeän osan tiimityöskentelyssä tarvittavia toisiaan täydentäviä taitoja. Se viittaa siihen, miten yksilö omalla persoonallisella tyyllillä tukee tiimin tavoitteita ja miten hän työskentelee sekä toimii tiimin muiden jäsenten kanssa (Heikkilä 2002, 62 – 66). Tiimirooli on siis eräänlainen persoonallisten käyttäytymiskuvioiden muodostama toimintaverkko, jossa yksilön henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on suurin merkitys. (Heikkilä 2002, 65)

Laatimalla tiimeihin roolit ja antamalla niihin erilaisia roolia kuvaavia nimityksiä vahvistetaan keskinäinen toiminta. Tiimiroolia voisi luonnehtia kuvaannollisesti työtakiksi, jonka tiimin jäsen pukee päällensä työhön tullessaan. Takin taskuissa on työntekijän persoonallisuuteen ja työrooliin liittyviä tiimin tarvitsemia ominaisuuksia, niin tietoja kuin taitojakin kuin työkaluina, joita tarvitaan eri määriä ja eri yhdistelminä eri työskentelyvaiheissa. (Heikkilä 2002, 62 – 66)

Lindström ja Leppänen (2000) sekä Vakkuri (1997) toteavat esimiehen roolin olevan tärkeässä asemassa organisaation sisällä olevan työyksikön siirtyessä vanhasta uuteen toimintamalliin. He voivat vetää, työntää, tukea, myötävaikuttaa sekä jarruttaa muutosta. Edellä mainitut asiat voivat olla toissijainen asia, puhuminen on avainasiassa. Muutos on aina asennekysymys. Esimiehen rooli on aina ennen ollut määräilevä, mutta tiimityöhön siirtyminen jakaa vastuun sen jäsenille ja näin ollen päätäntävalta siirtyy entistä enemmän tiimissä työskenteleville. (Lindström & Leppänen 2002, 198; Vakkuri 1997, 88.)

Esimies on avainasemassa, kun luodaan työyhteisön ilmapiiriä sekä kulttuuria. Hänen ei tarvitse aina olla läsnä, mutta työtiimissä tiedostetaan, että häneen voi hädän hetkellä luottaa. Esimiehen tehtävänä on viedä työyhteisöä eteenpäin organisaation ohjeistaman strategian toimintamallin mukaisesti yhteistyössä tiimin kanssa. Esimies luo toimintaedellytykset tiimeille. Hänen ohjaa ja kannustaa työntekijöitä kohti onnistumista. Esi- miestyössä on tarkasti rajattavat asiat joista esimies päättää ja jotka voidaan päättää tiimissä, jotta toiminnan kehittyminen jatkuisi sujuvana eikä aiheuttaisi esteitä toiminnalle. Tärkeää on myös että esimies saa tukea omalta esimieheltään ja muilta kollegoiltaan. (Koivukoski, ym. 2009, 76–81.)

Tiimivastaavan tehtävät ja työnkuva tulee olla suunniteltu, jotta kaikilla on selkeä kuva toiminnan tavoitteellisuudesta. Tiimivastaavan rooli ja tehtävät on hyvä käsitellä työyhteisössä avoimesti, jotta kaikilla on oikeanlainen tieto ja kuva toimesta. On selvitettävä vastuualueet, että vältetään tilanteilta, jossa toimivallan raja ylittyy. Joskus toiminta saattaa olla lähellä rajaa, kuuluuko tämä ongelma tiiminvetäjän vai esimiehen ratkaistavaksi. (Ambrosius, Tikkanen & Kiertäväinen 2009, 86–89.) Tiiminvastaavan on hyvä muistaa, ettei hän ole esimiesroolissa. Hänellä pitää olla oma roolinsa selvillä ja vahva ammattitaito, jotta hän pystyy ohjaamaan tiimiä toivottuja tavoitteita kohti. Tiimivastaavan rooliin kuuluu olla tiiminsä puheenjohtaja, ei työnjohtaja. Hän sovittelee tiimitavoitteiden mukaisesti eli vetää tiimiä, ei työnnä. Tärkeää on ymmärtää, että tiiminvetäjän ei tarvitse tietää kaikkea. (Vakkuri 1997, 45–46.)

Jokaisessa tiimissä on rooleja, jotka vaikuttavat negatiivisesti tiimin toimintaan. Myötävaikuttaja ei pysty ottamaan muita tiimin jäseniä huomioon. Tällainen henkilö voi olla liian lyhytnäköinen ja vaativa, mutta joskus hän on täydellisyyden tavoittelija ja perfektionisti. Tehoton sovittelija taas puolestaan on päämäärätön ja päättämätön sekä liian pehmeä. Hän ei osaa löytää tiimin kannalta sopivaa linjaa, koska hän pohtii liikaa muiden näkökulmia. Tehoton innostaja on taas liian kunnianhimoinen ja kokonaisvaltainen. Hän on se joka kantaa kaikkien maailman murheita harteilla. Hän voi olla liian sitoutunut tulevaisuuteen ja vaatii tiimiä liian nopeaan muutokseen. Tiimin-jäsenet kokevat hänet töykeäksi, omahyväiseksi, riidanhaluiseksi ja saivartelijaksi. (Frilander 1997, 36–37.)

Erilaisuus tiimityössä näkyy hyvin ihmisten suhtautumisessa ja käyttäytymisessä. 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).

2.5 Tiimityön edut ja haasteet

Tiimityön avulla pystytään paremmin kohtaamaan ja hallitsemaan asiakkaiden ja henkilöstön muuttuvat tarpeet sekä elämään 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, työilmapiiriä ja tiimin jäsenten henkistä hyvinvointia. (Pirnes 1998, 19.)

Tiimityön edut eivät aina toteudu odotetulla tavalla. Tiimit eivät ole ratkaisu kaikkiin organisaation ongelmiin, ne eivät myöskään aina paranna tulosta. Väärin käytettyinä tiimit voivat jopa 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.

2.6 Tiimit ja organisaatiomuutos

Organisaatiot ovat sosiaalisia yksiköjä, joita jatkuvasti jälleenrakennetaan erityyppisiin päämääriin pyrkimiseksi. Yksi aikamme kuuluisimpiin kuuluvan organisaatiotutkija professori Etzionin mukaan ihminen tekee melkein kaiken toimintansa organisaatiossa. Etzion on luonut kolme kriteeriä organisaatioille. Vallan, työn ja viestinnän vastuun, jossa nämä vastuualueet ovat tarkasti suunniteltuja. Henkilökunnan vaihdettavuus, jolla tarkoitetaan, että organisaatio voi vaihtaa tai järjestää organisaationsa tarvittaessa uudelleen. Kolmantena kriteerinä on yhden tai useamman valtokeskuksen voimassaolo, joka valvoo organisaation yhteistä päämäärää ja pyrkimyksiä sekä tarkkailee ja ohjaa toimintaa. (Rissanen ym. 1996, 12.)

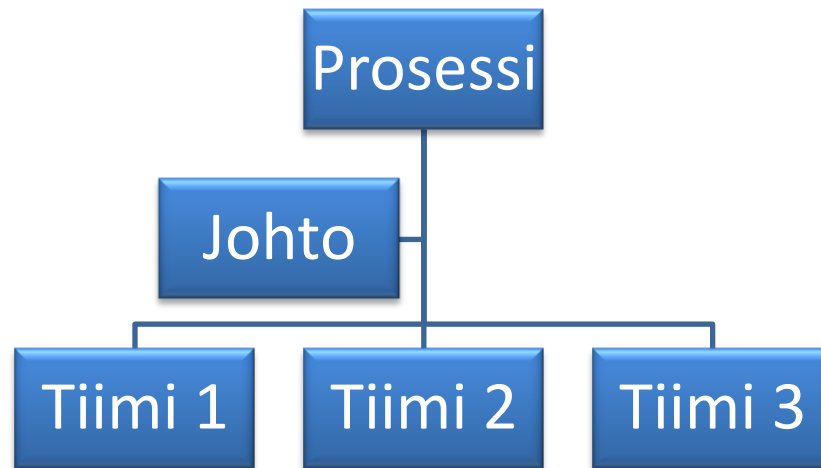
Organisaatiomuutos merkitsee rakenteiden, järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen kokonaisvaltaista uudelleen suuntaamista. Muutokset tapahtuvat aina suhteessa ympäristöönsä. Yksi muutoksen vaihe vaikuttaa aina kokonaisuutena kaikkiin muihin organisaation osiin. Muutostilanteissa on luovuttava vanhasta ja samalla luotava uutta. Muutoksen keskeisimpiä kasvukipuja aiheuttaa tietämättömyys. (Aalto 2007, 7.) Orga-

nisaatiomuutoksissa joudutaan aina alueelle, jossa kaikkien organisaation jäsenten täytyy omaksua uusia ajatuksia ja opetella toimintatapoja, joiden tehokkuudesta ja toimivuudesta ei voida olla varmoja. Muutos on uuden aloittamista ja se tuottaa epävarmuutta. Siksi on tärkeää huolehtia muutoksen suunnittelusta ja hallinnasta. Muutoksen aikana onkin osattava käsitellä ja ratkoa epävarmuustekijöitä sekä tuottaa uusia päämääriä ja rakentaa toimintatapoja. Näin saadaan henkilöstö mukaan muutosprosessin toteuttamiseen mahdollisimman vähäisellä voimavarojen kuluttamisella. (Jalava & Uhinki 2007, 52–57.)

Muutosprosessi alkaa aina luomalla perusta muutokselle. Yksi tärkeimmistä asioista tiimityöhön valmistamisessa onkin tiimin jäsenten yhteispelin luominen. Henkilöstö motivoidaan mukaan hahmottamaan yhteistä näkemystä siitä, mitä muutoksella pyritään saamaan aikaan. Tässä vaiheessa selvitetään myös kriteerit, jotka toimivat suuntaviivoina varsinaisessa suunnitteluvaiheessa. Todelliset muutokset, sen paremmin yksilöiden kuin organisaatioidenkaan, ovat harvoin kivuttomia ja tuota kipua ei mielellään haluta kohdata. Muutosvastarintaa kohtaan kannattaa organisaatiossa rakentaa positiivinen ja tervetulo henkinen asenne. (Skyttä 2008, 46) Kuviossa 1 ja 2 kuvataan tiimin organisaation osatekijöitä sekä johdon näkökulmasta että tiimien näkökulmasta.



KUVIO 1. Tiimin organisaation osatekijöinä: tiimien näkökulma



KUVIO 2. Tiimin organisaation osatekijöinä: Esimiehen näkökulma

Organisaatioista on purettu väliportaan hierarkiatasoja. Vähimmillään jäljellä ovat ylin johto ja tiimit. Tiimiorganisaatio ei automaattisesti tee esimies-alais-suhteita epäselviksi. Riski epäselvyyksien syntymiseen on kuitenkin huomattavasti tilanteessa, jossa tiimissä toimivia alaisia on paljon. Jos tiimejä on tarkoitus käyttää arjen työnjohtajana, tämä merkitsee syvällistä muutosta työn organisoinnissa. (Huusko 2007, 56 - 57)

Muutoksen hallintaa tarvitaan nopeasti muuttuvassa ja hallitsemattomassa maailmassa. Muutostarpeet on tunnistettava ajoissa. Ne tulisi kohdistaa menestykselle tärkeisiin asioihin ja toteuttaa kilpailukykyisesti. Markkinoiden ja kilpailutilanteiden äkilliset vaihtelut edellyttävät nopeaa reagointikykyä. Organisaation ja työyhteisön sisälle on luotava jatkuvan muutoksen ja kehityksen takaavat mekanismit. (Murto 2001, 60–61; Tuominen 1999, 24, 225.)

Toimivan johtamisjärjestelmän ominaispiirre on ennakoiva toimintatapa. Sen on nähtävä itsensä aktiivisena tulevaisuuden tekijänä, jolla on olemassa selkeä näkemys ja visio siitä, minkälainen se on vastaisuudessa. (Lecklin 2006, 200) Tulevaisuuden ennustaminen on kuitenkin vaikeaa. Maalin päästääkseen organisaation ja sen työntekijöiden on oltava valmiita jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. (Manka 2003, 6)

Joustavuudesta ja nopeudesta on tullut elinehto, mikä tuo haastetta johtamiselle, toimintamalleille ja rakenteille. Muutoksen hallinta edellyttää tavoitteiden asettamista sekä henkilöstön, jolla on kyky viedä muutos läpi. Toimintaympäristön johtaminen edellyttää toimivien kommunikaatiokäytäntöjen ja palautejärjestelmien rakentamista. (Stähle & Grönroos 1999, 143.) Yksittäisen työntekijän on opittava ymmärtämään erilaisia sisäisiä syy- ja seuraussuhteita entistä syvällisemmin työnkuvien laajentuessa ja vastuun kokonaisvaltaistumisella. Tätä pidetään toiminnan kehittämisen edellytyksenä. (Manka 2003, 6, 46.)

2.7 Muutoksen johtaminen

Muutokseen johtaminen ja sen toteuttaminen pohjautuu arvoihin, visioihin, missioon, strategiaan ja tavoitteisiin, jotka muodostavat loogisen toimintaa ohjaavan kokonaisuuden. Muutos tulee viedä läpi määrätietoisesti ja suunnitelmallisesti, jos sillä halutaan saavuttaa jotain merkittävää. Erityisesti johtajalta vaaditaan toimintaa kehittäessä taitoja motivoida ihmisiä ja saada jokainen mukaan motivoitumaan ja sitoutumaan. Suunnitelmaan on oltava tarpeelliset resurssit ja niitä on seurattava jatkuvasti. Kehittämispyrkimykset eivät toteudu pelkillä suunnitelmilla eikä muutos synny pelkästään kovista tavoitteista ja suunnitelmista. (Tuominen 1999, 269–293.) Muutostilanteissa viestintä on avainasemassa. Työntekijöille pitää viestiä muutoksesta ja sen etenemisestä säännöllisesti. Kaikille, joita projekti koskee, tulisi kertoa missä mennään ja mitä seuraavaksi tehdään. (Lecklin 2006, 128, 217.) Lisäksi on perusteltava muutoksesta tuleva hyöty. Henkilöstölle on annettava riittävästi aikaa valmistautua muutokseen. Lisäksi on luotava muutosta ohjaava johtamismalli, koska perinteisistä valtarakenteista tulee luopua. (Kaplan ja Norton 2002, 18.)

Johtajilta edellytetään riittäviä johtamistaitoja, joita voidaan kehittää omien kokemusten kautta sekä oppimalla muiden kokemuksista. Muutoksenjohtajan tehtävänä on muokata organisaatiota sen kehittämiseksi. Hänen on tunnistettava tulevan muutoksen luonne ja johdettava sitä sen luonteen vaatimalla tavalla. Hyvän muutosjohtajan on kyettävä luomaan ihanteita, osoittamaan vision avulla kehittämisen suunta, rohkaisemaan ihmisiä ja antamaan välineitä muutoksen toteuttamiseen. Hyvää muutosjohtajaa voidaan kutsua halujohtajaksi. Hänellä on taitoa, halua ja näkemystä johtaa muutosta. Hän osaa välittää

tahtotilansa muille sekä määritellä halunsa ja ilmaista se visiona niin, että kaikki sen ymmärtävät. Hän saa sen näyttämään, kuulostamaan tai tutumaan innostavalta jokaiselle organisaatiossa. Kokonaisuutta on kehitettävä tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Tuominen 1999, 16, 225, 266–297.)

2.8 Muutosvastarinta

Mitä lujemmin muutosta yritetään työntää eteenpäin, sitä lujemmin sitä vastustetaan. Erityisesti sellaiset muutokset, joiden läpivienti edellyttää asennetason lisäksi arvotasolle pysähtymistä tuottaa usein enemmän muutosvastarintaa. Muutosvastarinnan taustalla on yleensä ihan tavalliset inhimilliset pelot, ”*Miten minä pärjään uudessa tilanteessa? Miten minun osaamiseni riittää? Tuskin minä enää pysyn tämän muutoksen kelkassa, kun ikääkin alkaa jo olla, enkä varmasti opi enää uusia tarvittavia asioita.*” (Skyttä 2000, 46)

Vaikka muutosta tapahtuu jatkuvasti, siitä huolimatta uudistuksia ja muutoksia vierokсутaan ja vastustetaan. Toisilla vastustus ilmenee passiivisena laiskuutena ja toisilla taas aktiivisena, äänekkäänä sekä erilaisina mielenilmaisuuina. Tyypillisempiä muutosvastarinnan oireita ovat muun muassa haluttomuus osallistua koulutustilaisuuksiin sekä pessimististen arvioiden ja mielipiteiden ilmaiseminen. Muutoksien hyväksyminen ei ole kuitenkaan aina organisaation etu. Niillä, jotka voimakkaimmin vastustavat muutosta, voi olla organisaatiolle kullannarvoisia näkemyksiä, jotka on hyvä ottaa vakavasti. Muutoksen edetessä usein kannattajien ja vastustajien rajalinjat muuttuvat. (Valtee 2002, 24)

Muutos synnyttää epävarmuutta ja aiheuttaa siksi vaistomaisen vastustusreaktion. Uusi tilanne ja uudet asiat koetaan usein huonommiksi kuin vanhat, koska silloin pelätään, että työmäärä lisääntyy, kiire kasvaa, työtahti kiihtyy, työruutiinit muuttuvat, palkkataso alentuu ja resursseja on liian vähän. Usein omalle kohdalle tulevaan muutoksen liittyvä ristiriitaa. Etäältä katsottuna uusi houkuttelee, mutta vanha alkaa vetää puoleensa ratkaisun hetkiä lähestyttäessä. Entinen voi näyttäytyä turvallisena, vaivattomana ja tuttuna aikana, jolloin työ ja stressi olivat hallittuja ja toiminta tapahtui omalla mukavuusalueella. Vaarana korkeintaan tuolloin oli kyllästyminen. Uusi puolestaan on innostavaa ja

haastavaa, mutta samalla tuntematonta, ponnisteluja vaativaa, epävarmaa ja ennakoimatonta. (Mattila 2008, 56.)

Pelko oman aseman ja arvostuksen menettämisestä on myös yleinen vastarinnan syy. Huoli työpaikan menettämisestä tai taloudellisesta turvallisuudesta ei ole aina muutosvastarinnan takana. Lisäksi tiedon puute uudesta luo epävarmuutta. Toisinaan myös uudistusten perustelut tuntuvat vääriltä tai organisaation toiminnasta ja ympäristöstä johdettu muutostarve ei vakuuta. Syy muutosvastarinnalle voi olla myös se, ettei muutoksesta aiheutuvan vaivan uskota tuovan tavoiteltua hyötyä. (Mattila 2008, 53–54.) Muita muutosvastarinnan yleisiä syitä ovat vapauden kaipuu, väärinkäsitykset ja näkemyserot (Hyppänen 2007, 228).

Tiimityöskentelyssä jossakin vaiheessa rooliodotusten välille saattaa syntyä huomattavia ristiriitoja ja jännitteitä, kun lojaalisuus tiimiä kohtaan joutuu koetukselle. Roolikonfliktien määrää lisää myös se, jos tiimirooli ei tunnu sopivalta ja tiimiroolia ei ole tarpeeksi selkeästi määritelty. Roolirasitteiden oireet ovat lähinnä stressi, heikentynyt työmoraaali ja kommunikointivaikeudet. Olisikin tärkeää, että tiimin jäsenet voisivat joustavasti muuttaa tiimirooliensa sisältöä, muun muassa siihen liittyvää vastuuta, kun muutostarvetta ilmenee. (Heikkilä 2002, 125 -127) Tällaiset tilanteet aiheuttavat myös muutostavastarintaa.

3. PROSESSIKEHITTÄMINEN

Tampereen yliopistollisen sairaalan sairaala- ja välinehuollossa on lähdetty toteuttamaan tiimityötä prosessimaisella ajattelulla vuonna 2006. Huollon palvelualueen viiden vuoden strategisessa suunnitelmassa mainitaan sairaala- ja välinehuollon kohdalla tiimityön kehittäminen. Näin isossa organisaatiossa tiimityön kehittämiseen vaaditaan enemmän panostusta. Tällöin prosessimainen työskentely takaa myös sen, että tiimien kehitystä ja laadun seuranta on helpompi seurata ja kehittää. Tiimien kehityksellä ja asiakastytyväisyydellä pitää olla hyvät edellytykset.

Prosessi on perättäisten toimintojen sarja, joka vaatii aikaa, etenee ajassa ja muuntuu ajan myötä. Se voidaan määritellä ja mitata. Prosessit ovat joukko toisiinsa liittyviä tehtäviä, joiden symbioosi tuottaa tuloksen. Ne edellyttävät yhteistoimintaa eri osastojen välillä. Prosessit kytkeytyvät toisiinsa, jolloin sen tulos toimii syötteenä seuraavalle prosessille. (Lecklin 2006, 123–126). Sisäiset prosessit koostuvat johtamis- ja tukiprosesseista, joiden tarkoituksena on luoda edellytyksiä ydinprosessien toimivuudelle. (Lecklin 2006, 130.)

Prosessikaaviot ovat tärkeä osa johtamisjärjestelmää. Koko toiminta nähdään prosesseina ja tärkeimmät niistä ovat yksityiskohtaisesti kuvattu prosessikuvausten avulla. Se kuvaa toimintaketjun eri vaiheita, yrityksen pääprosesseja ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita sekä prosessiin osallistuvia henkilöitä. (Lecklin 2006, 30.)

Prosesseille määrätään omistajat ja prosessitiimit vastaamaan suorituskyvystä ja kehittämisestä. Prosessinomistajat ovat vastuussa prosessien tavoitteista, niiden päivittäisestä toiminnasta ja jatkuvasta kehittämisestä yhteistyössä kehitysryhmien kanssa. (Anttonen 2003, 103.). Projektipäällikkö on projektiryhmän vetäjä, joka on vastuussa prosessin toteuttamisesta ja onnistumisesta. Projektin käynnistyessä täytyy valita kehitysryhmä, joka yleensä koostuu niistä henkilöistä, joita kehittäminen koskee. (Tuominen 1999, 217.)

Mittaus on olennainen osa prosessin hallintaan. Tunnusluvut ja mittarit kuvaavat eri prosessien suorituskykyä, taloudellisia ja tuotannollisia tekijöitä. Hyvän prosessimitta-

rin vaatimuksia ovat mm. luotettavuus, yksiselitteisyys, ymmärrettävyys, helppokäyttöisyys, oikeudenmukaisuus, edullisuus, olennaisuus sekä nopea tulosten saanti. Prosessin muuttuessa ja kehittyessä on usein syytä kehittää myös mittaria. Organisaation on siis luotava määrälliset ja laadulliset mittarit kehittämisen seuraamista varten. (Lecklin 2006, 63, 151–153.)

3.1 Laadun takaaminen

Laatu on yksi tärkeimmistä menestystekijöistä. Laatu käsitteen tulkinta vaihtelee tarkastelunäkökulmasta riippuen. Laadun käsitettä on laajennettu sisältämään myös johtamisen, strategiseen suunnittelun ja organisaation kehittämisen. (Lecklin 2006, 17–20, 116.) Laatu on kohdallaan, kun asetetut tavoitteet saavutetaan. On siis määritettävä laadun muodostavat tekijät ja asetettava niille odotusarvot, joihin tuotteen tai palvelun laatua voidaan verrata. Laatutavoitteiden tulisi lisäksi olla mitattavassa muodossa. (Borgman & Packalén 2002, 14.)

Johdolla on keskeinen rooli laadun kehittämisessä. Quality Management on yleinen johtamisperiaate, jossa pyritään pitkäjänteisellä ja systemaattisella työllä hyvää liiketoimintatapaa noudattamalla parantamaan organisaatiolle toimitettavien materiaalien ja palveluiden, organisaation kaikkien prosessien ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen tasoa nyt ja tulevaisuudessa. Laatujohtaminen tulee integroida osaksi yleistä johtamista. (Borgman & Packalén 2002, 11.)

Jatkuva parantaminen on laatujohtamisen ja laadunhallinnan keskeinen periaate. Se on pitkäjänteistä ja jatkuvaa, päivittäistä, pienin, hallituin ja tasapainoisin askelin tapahtuvaa parantamista, toimintojen korjaamista ja virheiden ehkäisyä sekä muutosten ja oman toiminnan arviointia. (Borgman & Packalén 2002, 21–22.)

3.2 Itsearviointi

Itsearviointi on säännöllistä, järjestelmällistä ja jatkuvaa oman toiminnan arviointia, josta organisaatio vastaa itsenäisesti. Arviointiprosessin kautta asetetaan tavoitteita ky-

vykkyyden kehittämiseksi ja käynnistetään kilpailukykyä parantavia kehitysprojekteja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Tuominen 2001, 7.) Itsearviointi onkin yksi keskeinen työkalu kilpailukykyä kehittämiseksi. Kilpailukyky on puolestaan toiminnan jatkuvuuden hyvinvoinnin perusta. (Laamanen 1997, 46.). Keskeistä itsearvioinnin tehokkaalle hyödyntämiselle on sen kytkeminen luonnolliseksi osaksi organisaation suunnittelujärjestelmää, jonka avulla tehdään päätökset yhteisistä tavoitteista ja sovitaan toimenpiteistä, joilla nämä tavoitteet saavutetaan.

Yksi merkittävimmistä hyödyistä arviointiperusteiden käyttämisessä itsearvioinnin perustana on niiden koko toiminnan kattavan systeemiajattelua edistävä vaikutus. Arviointi kohdistuu koko organisaatioon ja kattaa kaikki keskeiset organisaation toiminnan alueet. Arvioinnista saatavat tulokset ovat arvokkaita vision ja strategian kehittämisessä. Sen avulla tunnistetaan onnistumisen edellytyksiä ja kyvykkyyksiä. Näin voidaan asettaa tavoitteita strategisen kyvykkyyden kasvamiselle. Arviointi auttaa tunnistamaan pitkässä tähtäyksessä tarvittavia toimenpiteitä, joiden toteuttaminen voi johtaa organisaation joustavuuden, nopeuden ja muutosherkkyyden paranemista. (Laamanen 1997, 5-7, 37-42.)

4. PIRKANMAAN SAIRAANHOITOPIIRI

Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin, joka kattaa noin 80 % koko sairaanhoitopiirin toiminnasta. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri on kuntayhtymä, jonka muodostaa 22 kuntaa Pirkanmaalla ja muualla. Sairaanhoitopiirin alueella on noin 486 000 asukasta (TERVE 4/10, 15). Sen tehtävänä on tuottaa terveydenhoitoon liittyviä palveluja, jotka edistävät terveyttä ja toimintakykyä. Sairaala toimii kolmella paikkakunnalla, keskussairaala Tampereella, Ylöjärvellä Ylisen hoiva- ja kuntoutuspalvelut mukaan lukien sekä Pitkäniemen sairaala Nokialla. (Sairaalahuollon palvelut 2010, 7. luettu 12.2.2011)

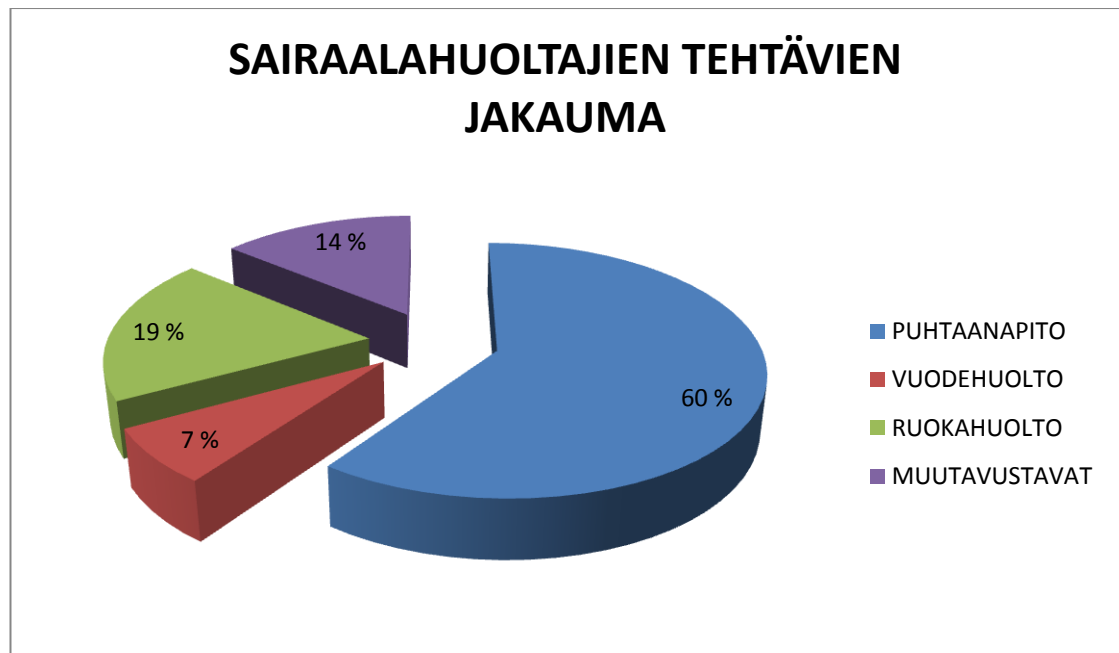
Opinnäytetyöni keskittyy keskussairaalan toimipisteeseen, jonka päärakennuksen on suunnitellut Erkki Helamaa. Tampereen yliopistollinen sairaala valmistui vuonna 1962. Sairaalassa on edustettuna 34 lääketieteen erikoisalaa. Valtaosa Pirkanmaan sairaanhoitopiirin erikoisalojen toiminnasta tapahtuu Keskussairaalassa, jossa on yli 1 000 vuodepaikkaa ja runsaat 3 000 työntekijää. (Sairaalahuollon palvelut 2010, 7. luettu 12.2.2011)

4.1 Sairaala- ja välinehuolto

Tampereen yliopistollisen sairaalan Sairaala- ja välinehuollon vastuualue kuuluu huollon palvelualueeseen. Se tuottaa puhtaanapito- ja välinehuoltopalveluja sekä potilaan perushoitoa tukevia hoitoa avustavia palveluja Keskussairaalassa ja Pitkäniemen sairaalassa asiakassuuntautunutta toimintatapaa korostaen. Puhdistettavaa pinta-alaa Keskussairaalassa on noin 170 000 m², josta ulkoisten asiakkaiden osuus on noin 15 000 m². Potilasympäristössä palveluja tuotetaan lisäksi Ruoka-, vuodehuolto- ja huoltohuonetehävissä. (Sairaalahuollon palvelut 2010, 7. luettu 12.2.2011)

Palvelut on tuotteistettu ja niistä sovitaan yhdessä asiakkaan kanssa kirjallisella palvelusopimuksella. Asiakkaan kanssa käytävissä neuvotteluissa sovitaan yksikön tarvitsemat palvelut ja niiden laatuluokat. Sairaalahuolto tekee tarjouksen sovitulta pohjalta ottaen huomioon tiedossa olevat toiminnan muutokset. Asiakkaan hyväksytyä tarjouksen, laaditaan kirjallinen palvelusopimus yleensä vuodeksi kerrallaan. Sisäisiä asiakkaita sairaala- ja välinehuollolla on noin 200 ja ulkoisia noin 20. Palvelut tuotetaan tiimityönä. Pal-

velutuotannon toteuttamisessa tavoitellaan asiakastyytyvää, toimitusvarmuutta ja hyvää kustannustehokkuutta. Kuviossa 3 nähdään sairaalahuoltajien tehtävien jakaumaa.



KUVIO 3. Sairaalahuoltajien tehtävien jakauma. (Sairaalahuollon palvelut 2010, 7. luetu 12.2.2011)

4.2 Sairaalahuoltajan työtehtävät

Puhtaanapitotehtävät näyttelevät suurinta osaa sairaalahuoltajien työtehtävistä. Sairaalsassa puhdistus- ja desinfektioimenpiteiden tavoitteena on viihtyisä ja turvallinen ympäristö potilaille, henkilökunnalle ja vierailijoille. Tartuntojen syntymisen ja leviämisen ehkäisyssä yhtenä keinona on suunnitelmallinen, tehokas ja tarkoituksenmukainen siivous, jossa ammattitaidolla ja aseptisellä töiden suorituksella on suuri merkitys. Sairaalasiivouksen tarpeet määritellään tiloissa tapahtuvan toiminnan ja sen vaatiman puhtaustason mukaan. Tiloissa suoritettavat erilaiset hoitotoimenpiteet asettavat siivoukselle erityisvaatimuksia. (Sairaalahuoltajan työhön perehtymisen opas 3, 2010. luetu 20.3.2011)

Sairaalasiivouksen tavoitteena on Viihtyisä ja turvallinen ympäristö potilaille asiakkaille ja työntekijöille. Siivouksen tarkoituksena on poistaa likaa ja mikrobeja sekä vähentää tartuntavaaraa. Sairaalahuoltajilta odotetaan, että he hallitsevat siivouksen ja hygienian perusteet sekä osaavat toimia aseptisesti sekä kustannustehokkaasti. He tuntevat ergonomian ja osaavat työskennellä ergonomisesti ja turvallisesti. Sairaalahuoltajat toimivat hyvän asiakaspalvelun mukaisesti. (Sairaala- ja välinehuolto, koulutusmateriaali, 2006, luettu 15.4.2011).

Sairaalahuoltajien työsuoritusta mitataan erilaisilla mittareilla. Kerran kuukaudessa lähetetään asiakkaille palvelutason arviointi kysely, jolla selvitetään palvelu- ja puhtaustasoa asiakkaan tiloissa. Arviointi annetaan asteikolla 1 – 5. Lisäksi asiakkaalla on mahdollisuus antaa kirjallista palautetta sairaala- ja välinehuollolle saamastaan palvelusta. Mikäli asiakkaalta saatu arvio on 1 – 2 on työnjohtaja välittömästi yhteydessä asiakkaaseen ja sairaalahuoltajaan, jotta tilanne saadaan korjattua. Sairaalahuoltajat suorittavat myös itse oman työnsä arviointia ja puhtaustason seurantaan työpisteissään kerran kuukaudessa työnjohtajalle lähetettävillä seurantakaavakkeilla. (Sairaalahuoltajan työhön perehtymisen opas, 3, 2010. luettu 20.3.2011)

Ravintohuoltotehtäviin kuuluu potilaan ravitsemukseen liittyviä valmistelu-, järjestely ja jakotehtäviä sovitun tason mukaan. Ruokailu on hoitotapahtuma, päävastuu siitä kuuluu aina hoitohenkilökunnalle. Ruokahuoltotehtävät ovat myös sairaalahuoltajan työpäivän rytmittäjiä. Ravintohuoltotehtävissä annetaan aina osastokohtainen työnopastus. Tehtävien määrä vaihtelee eri osastoilla. (Sairaalahuoltajan työhön perehtymisen opas, 3, 2010. luettu 20.3.2011)

Vuodehuolto sisältää poislähteneen potilaan vuoteen purkamisen ja puhdistamisen lähiympäristöineen. Vuodehuoltotehtävät on myös luokiteltu kahteen laatuluokkaan. Palvelusopimusta tehtäessä asiakkaan kanssa sovitaan tarkemmin myös vuodehuoltotehtävistä esimerkiksi, avustaako hoitohenkilökunta petauksessa vai ei. (Sairaalahuollon palvelut 2010, 7. luettu 12.2.2011)

Muut palvelutehtävät sisältävät muita yksityiskohtaisesti erikseen sovittuja tehtäviä ja avustamispalveluja esimerkiksi liinavaatehuoltoa, satunnaisia kuljetustehtäviä, kukkien

hoitoa yms. Tarvittavat raportti- ja koulutusajat kuuluvat myös tähän osioon. Tähän ryhmään kuuluu myös huoltohuonetehtävät, jotka sisältää huuhtelu- ja desinfektioalaitteen käytön rullaavan menetelmän mukaan hoitohenkilökunnan kanssa. Kuntoutusapuvälineiden, maljakoiden ja potilastossujen puhdistus kuuluu sairaalahuoltajien työtehtäviin. Varsinaiset välinehuoltotehtävät kuuluvat välinehuoltajille. (Sairaalahuollon palvelut 2010, 7. luettu 12.2.2011)

Laatuluokittelu on käytännön työväline sovitun palvelutason saavuttamiseksi. Laatuluokitusta käytetään kaikilla sairaalahuollon tehtäväalueilla. Tehtäväalueille kuvatut laatuluokittelut ovat suuntaa antavia ja lopullinen tarkennus tehdäänkin asiakkaan kanssa käytävissä palvelusopimusneuvotteluissa vuosittain. (Sairaalahuollon palvelut 2010, 7. luettu 12.2.2011)

5. TIIMITYÖN ETENEMINEN

Vuonna 2006 Sairaala- ja välinehuollon vastualueella otettiin käyttöön tiimijattelu, muodostettiin tiimit ja nimettiin jokaiselle tiimille yhteyshenkilö sekä luotiin tiimipalaverikäytännöt. Tiimityön tarkoituksena on ohjausyksiköiden määrän vähentäminen, joustavuuden sekä reagoitakyvyn parantaminen. Myös osaamisen hyödyntäminen lisääntyy ja kokonaisvastuun ottaminen lisääntyy sekä työn mielekkyys lisääntyy ja asiakaspalvelu paranee. (Sairaala- ja välinehuolto, koulutusmateriaali, 2006, luettu 15.4.2011).

Tiimien kokoamisessa jouduttiin ottamaan kantaa tiimien kokoonpanoon henkilömääränä, osaamisena ja rooleina sekä tiimien asemaan organisaatiossa. Sairaalaympäristössä olennaisena osana tiimejä perustettaessa on myös huomioitava tiimiosastojen erilaiset toimenkuvat. Sairaala- ja välinehuollon asiakkaat on jaettu tiimialueisiin. Yhdessä tiimialueessa on kaksi – kuusi osastoa, riippuen tiimialueen koosta ja työntekijämäärästä. Sairaalahuoltajien tiimeissä ei kuitenkaan ole varsinaista johtajaa, vaan tiimeille on nimetty niin sanottu tiimin yhdyshenkilö, jonka tehtävänä on huolehtia, että tiedonkulku sujuu tiimin ja työnjohdon välillä sujuvasti. (Sairaala- ja välinehuolto, koulutusmateriaali, 2006, luettu 15.4.2011).

Huuskon (2007, 70) mukaan Toisiaan täydentävät taidot tiimin tunnusmerkkinä voivat tarkoittaa joko koulutusta ja osaamista tai tiimirooleja ja jäsenten luontaista erilaisuutta. Käytännössä osatekijöiden painotus voi vaihdella paljonkin riippuen siitä, muodostetaanko tiimejä toiminnassa olevassa organisaatiossa tekemään aiemmin yksilötyönä tehtyjä töitä vai rakennetaanko uutta organisaatiota tiimipohjaiseksi. Kun tiimejä muodostetaan ihmisistä, jotka tunnetaan, tuleva luonteenpiirteet ja yhteistyötaidot esille osaamisen ja työn asettamien vaatimusten ohella. Toisiaan täydentävien taitojen merkitys korostuu eri tavoin riippuen myös siitä, miten paljon tiimin jäsenten edellytetään korvaavan toisiaan ja miten paljon jäsenten tekemiset ovat toisistaan riippuvaisia. (Sairaala- ja välinehuolto, koulutusmateriaali, 2006, luettu 15.4.2011).

5.1 Tiimikoulutus

Vuonna 2006 aloitettiin myös tiimikoulutus, jonka tarkoitus oli selvittää, mitä tiimityö on ja miten sen on tarkoitus tuoda muutosta organisaatiolle sekä mitkä ovat tiimien toiminnan edellytykset. Vuoden 2007 aikana otettiin käyttöön myös tiimikohtainen itsearviointi, jolloin tiimit joutuvat pohtimaan omaa suoriutumistaan ja kehittymistään. Tiimit loivat itselleen myös pelisäännöt, jotka koskivat koko tiimiä. (Sairaala- ja välinehuolto, koulutusmateriaali 2006, luettu 15.4.2011).

Tiimikoulutuksen sisältö pohjautui siihen, mikä tiimi on ja miten se toimii. Perusteltiin tiimitoiminnan peruseriaatteita ja miksi ollaan siirtymässä tiimimäiseen työskentelyyn sekä mitä hyötyä siitä on organisaatiolle. Oman roolin sisäistäminen tiimissä, pelisääntöjen tärkeys ja ihmissuhteet nousivat keskeisiksi asioiksi koulutuksen aikana. Vuonna 2008 jatkui tiimiajattelun syventäminen koulutuksellisin keinoin, jonka tarkoitus on ollut tiimien kehittyminen itsenäiseen ja sujuvaan toimintaan organisaation kannalta. (Sairaala- ja välinehuolto, koulutusmateriaali 2006, luettu 15.4.2011).

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

Tiimissä on oltava myös säännöt, joita tiimin jäsenet noudattavat. Sääntöjä noudattamalla tiimin jäsenet saavat luotua luottamusta toisiinsa. Sääntöjen noudattamisella ja tarkalla tehtävien jaolla tiimi säästyy paljolta stressiltä. Tiimin säännöt eli normit laatii tiimi itse. Normit heijastavat tiimin jäsenten arvomaailmaa. Ne määrittelevät mikä on tiimin työskentelyssä suotavaa ja mikä ei. (Frilander 1997, 49; Spiik 2004, 87.)

5.2 Kehittyminen ja oppiminen

Valmius on ensimmäinen askel tiimin kehityskaarelle. Valmiustila käsittää tiimin ensimmäisiä tapaamisia. Tälle vaiheelle on tyypillistä innostuneisuus ja energisyys. On-

gelmana on usein ihmissuhdetaitojen puute. Sovittaessa tiimin tavoitteista ja toimintatavoista on tärkeää, että kaikilla tiimin jäsenillä on sama käsitys siitä, mitä on sovittu. (Heikkilä 2002, 293–294.)

Seuraavana vaiheena on vakaus-vaihe, jolloin tiimi muodostuu tiimiksi. Tiimi suunnittelee itselleen mm. yhteiset toimintatavat ja säännöt jne. Vakausvaiheen jälkeen tulee toimintavaihe. Tässä vaiheessa tiimi suorittaa sille asetetut tehtävät ja arvioi toimintaansa. (Heikkilä 2002, 294.)

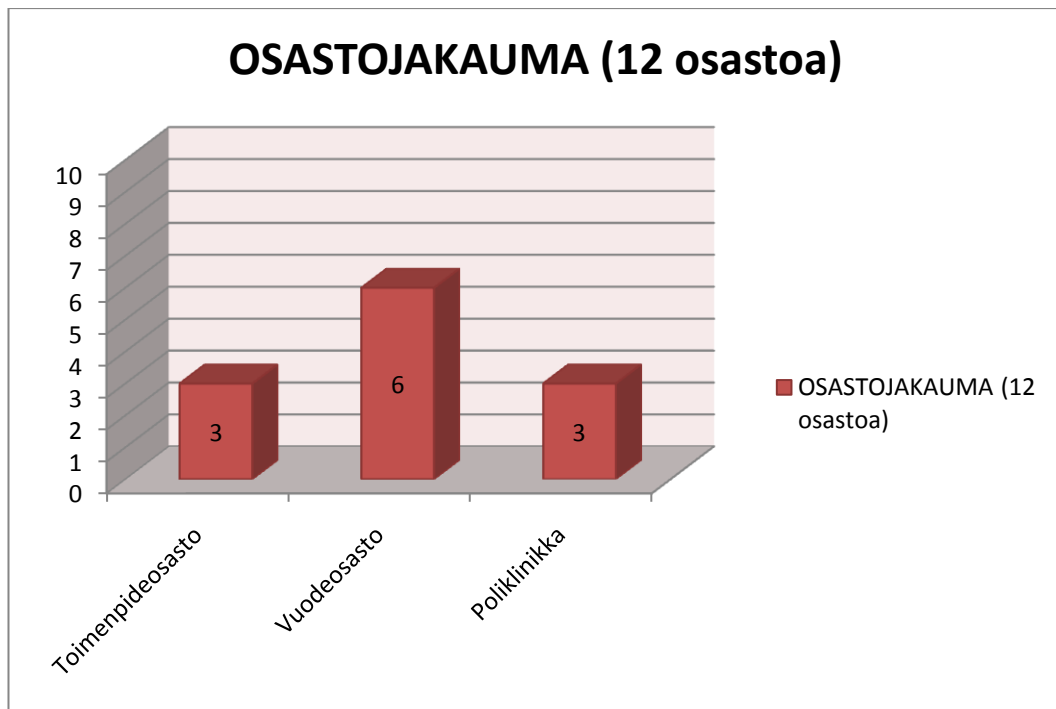
Ensimmäinen taso on hämmennys. Tässä vaiheessa kaikki ovat ihmeissään uudesta tilanteesta. Tiimin jäsenet odottavat, mitä tapahtuu seuraavaksi. Johtajalla on suuri vaikutus tiimin tulevaisuuteen hämmennystasolla. Ristiriitatasolla tiimissä syntyy konflikteja ja valtataisteluita. On mahdollista, että tiimiin syntyy erilaisia kuppikuntia. Kontrollitasolle on ominaista turvallisuuden tunne. Tiimin toiminta on vakiintunutta ja johtajalla on itseluottamus omiin tekemisiinsä. Yhteistyötasossa tiimille kehittyy oma identiteetti. Yksimielisyystasolla tiimin jäsenet eivät pyri tuhomaan tiimin yhteishenkeä käytöksellään. Tiimissä ei täten ole turhia kiistelyjä tai muita konflikteja. Viimeinen kehitystaso on sitoutumisen taso. Tällä tasolla tiimi käyttää kaikki voimansa yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Tiimin toiminta on tehokasta. (Heikkilä 2002, 294.)

Tiimin kehittymisnopeus riippuu tiimin oppimiskyvystä. Tiimin oppiminen on prosessi, jonka aikana tiimi saa uusia asenteita, tietoja, kokemuksia ja kontakteja ja hyödyntää näitä tiimin toiminnassa. (Sydänmaanlakka 2007, 51–52.) Tiimin oppimiseen liittyvät suunnittelu ja kehityskeskustelut. Tiimissä työskentelevät työntekijät, kuten muutkin organisaation työntekijät käyvät henkilökohtaiset kehityskeskustelut lähimpien esimiesten kanssa. Tiimissä voi olla myös tiimikohtaisia kehityskeskusteluja esimiehen kanssa, mutta ne eivät korvaa henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. Tiimikohtaiset kehityskeskustelut keskittyvät tavoitteiden määrittelyyn, tulosten arviointiin ja tiimin yleisen toimivuuden arviointiin. Asialistalla tiiminkehityskeskusteluissa voi olla esimerkiksi tiimin jäsenet, tiimin tarkoitus, avaintehtävät, tiimin ohjaus ja tiimin kehityssuunnitelma. Yksilötason kehityskeskusteluista voidaan tehdä yhteenveto, joka voidaan jakaa kaikille tiimin jäsenille. Täten saadaan jaettua tietoa tiimin jäsenten tehtävistä ja tavoitteista. Tiimi on oppimisen perusyksikkö organisaatiossa. Jos tiedon jakaminen onnistuu tiimis-

sä, se onnistuu todennäköisesti myös muussa organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2007, 108–109, 177.)

6. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmien valintaa, tutkimuskysymyksiä, sekä tarkastellaan työnjohtajien, työntekijöiden ja asiakkaan näkökulmia tiimityöstä kyselyihin pohjautuen. Sairaalahuoltajille kysymyskaavakkeita lähti sisäisellä postilla yhteensä 33 kpl, joista vastauksia tuli yhteensä 17 tiimiltä. Työnjohtajien kyselyt lähetettiin sähköpostilla, joista vastauksia tuli 5/6. Kahta sairaala- ja välinehuollon asiakasta haastateltiin henkilökohtaisesti. Muut 30 osastoa saivat kyselyn sähköpostitse. Sairaala- ja välinehuollon asiakkailta saapui vastauksia 12/30. Kaaviossa 4 näkyy osastojen, jotka vastasivat tutkimukseen toiminnanluonteen jakauma.



KUVIO 4. Kyselyyn vastanneiden 12 osaston jakauma.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työnjohdon, sairaalahuoltajien ja sairaala- ja välinehuollon asiakkaiden näkemyksiä tiimityön vaikutuksista ja kehittymisestä. Opinnäy-

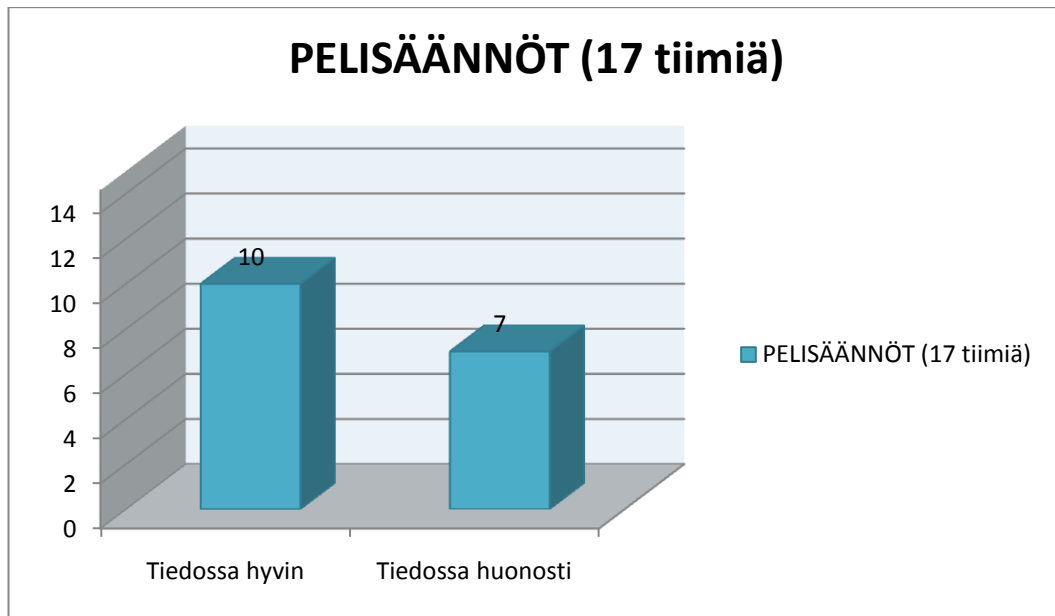
tetyössä haluttiin selvittää, miten muutosprosessi oli vaikuttanut tiimien väliseen kommunikointiin ja toimintaan. Tarkoitus on saada tietoa asiakkaan näkökulmasta, jotta asiakkaita pystytään palvelemaan entistäkin paremmin sekä myös työnjohdon että sairaalahuoltajien näkökulmasta, jotta yhteistyö ja tiimien omatoimisuus saataisiin jatkossa kehittymään oikeaan suuntaan.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tarkastellaan tiimien sisällä tapahtuvaa yhteistyötä ja heidän kommunikointi taitojaan sekä kartoitetaan sairaalahuoltajien tietoa tiimityöstä sekä yleisesti heidän mielipiteitään tiimityöstä (liite 1). Työnjohtajien näkökulmasta tarkastellaan millaisissa tilanteissa tiimien vahvuudet tulevat esiin sekä miten tiimityö heidän mielestään on toiminut (liite 2). Asiakasnäkökulman kautta saadaan tietoa sairaalahuoltajien työn tulokseen vaikuttavista tekijöistä sekä asiakkaan tietämystä sairaala- ja välinehuollon tiimityöstä (liite 3). Kaikilta osapuolilta kartoitettiin myös, mitä kehitysideoita heillä on tiimityötä kohtaan.

6.1 Sairaalahuoltajien näkemyksiä tiimityöstä

Ensimmäisen kysymyksen (liite 1) tarkoituksena oli kartoittaa, miten sairaalahuoltajat määrittelevät tiimityön, koska oman näkemykseni mukaan ennen kuin tiimityö voi toimia oikein on se, että työyhteisö ymmärtää, mitä tiimityö tarkoittaa käsitteenä. Vastauksista ilmeni, että noin puolet vastaajista käsitti tiimityön tarkoittavan jonkinlaista yhteistyötä. Kaksi tiimiä oli vastannut, että tiimityö on poissaolojen järjestämistä. Kolmessa tiimissä tiimityö mielletään työn jakamiseksi ja kaksi oli jättänyt täysin vastaamatta kysymykseen.

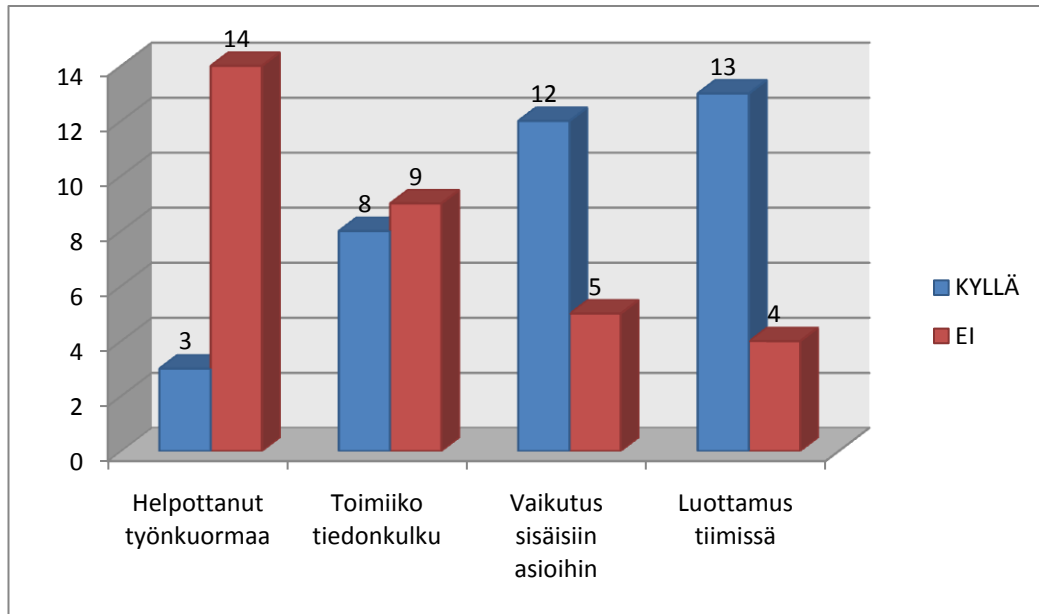
Toisen kysymyksen (liite 1) kohdalla tarkoitukseni oli tutkia, kuinka hyvin tiimin pelisäännöt ovat selvillä tiiminjäsenillä. Sairaalahuoltajat ovat laatineet yhdessä oman tiimin kanssa pelisäännöt omalle tiimilleen. Nämä löytyvät tiimikansioista. Alla oleva kaavio 5 osoittaa, miten hyvin tiimit ovat selvillä tiiminsä pelisäännöistä.



KUVIO 5. Kuinka hyvin oman tiimin pelisäännöt ovat selvillä tiimeillä.

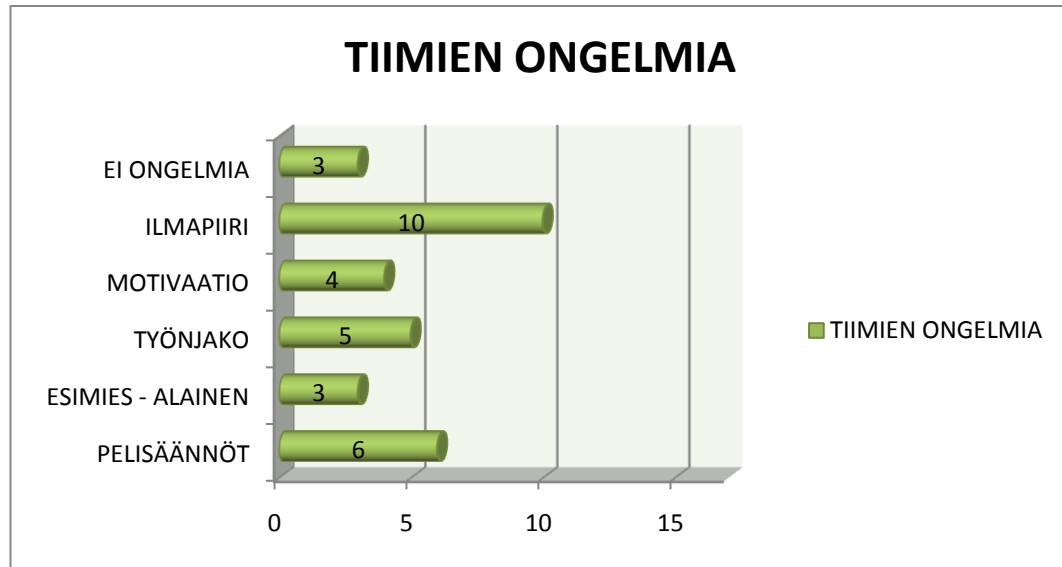
Kolmannella kysymyksellä (liite1) kartoitettiin, mitä mieltä sairaalahuoltajat ovat tiimikoulutuksen ja perehdyttämisestä tiimityöskentelyyn, onko sitä ollut riittävästi. Vastauksista kävi ilmi, että kaksi kolmasosaa vastanneista tiimeistä oli sitä mieltä, että koulutus ja perehdytys olisivat olleet riittävää. Muutama erittäin hyvä kommentti oli kuitenkin lisätty joihinkin vastauskaavakkeisiin. Lisäkoulutusta kaivattiin vuorovaikutustaitojen hallintaan. Myös esimiesten kannanottoja lähinnä työskentelyyn kaivattiin sekä lähiopetusta tiimien kesken.

Tiimityön vaikutusta sairaalahuoltajan työhön kartoitettiin neljännen kysymyksen kohdalla (liite1). Kysymyksessä nostettiin esille tiimityön vaikutus työnkuormaan, tiedonkulun toimiminen omassa tiimissä, tiimien vaikutusmahdollisuutta talon sisäisiin asioihin, sekä sisäinen luottamus omassa tiimissä. Kuviossa 6 näkyy, miten tiimit kyselyyn vastanneet tiimit kokevat kyseiset asiat.



KUVIO 6. Kyselyyn vastanneiden 17 tiimin näkemyksiä tiimityön vaikutuksista.

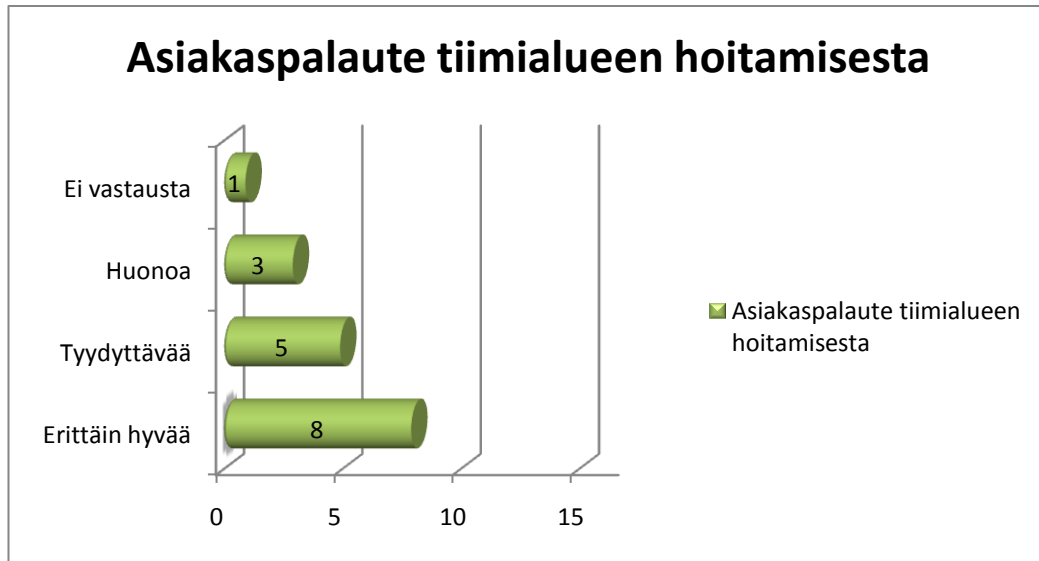
Kysymyksen viisi (liite 1) kohdalla tiimit saivat pohtia, mitä ongelmakohtia heidän tiimissä on. Vastausvaihtoehtoja oli kuusi ja useampaan kohtaan sai vastata. Suurimmat ongelmat vastauksien perusteella näyttäisivät olevan huonossa ilmapiirissä ja pelisääntöjen noudattamattomuudessa. Jonkin verran kärsitään myös työmotivaation puutteesta ja ristiriidoista töiden jakamisessa. Kuviossa 7 näkyy kokonaiskuva tiimien vastauksista.



KUVIO 7. Kyselyyn vastanneiden 17 tiimin näkemyksiä ongelmakohdista tiimissä.

Kysymyksessä kuusi (liite 1) käsiteltiin uudelleen työnkuormittavuuden ja tiimityön välisiä vaikutuksia. Kysymyksellä haettiin vastausta siihen, onko tiimityöskentelyllä ollut positiivisia vaikutuksia työnkuormittavuuteen tiimien mielestä ja onko tiimityö auttanut suoriutumaan työstä paremmin. Vastausvaihtoehdot oli jaettu kyllä ja ei vastauksiin, sekä mahdollisuuteen kommentoida, jos ei ole, niin miksi ei näin ole. Suurin osa kyselyyn vastanneista tiimeistä 12/17 oli tämänkin kysymyksen kohdalla vastannut, että tiimityöllä ei ole helpottavia vaikutuksia työn kuormittavuuteen. Vain 4/17 tiimistä kokee tiimityöskentelyn helpottavan työnkuormaa. Yksittäisistä kommenteista nousi esille erityisesti puutteellinen perehdyttäminen työhön, työntekijöiden joustamattomuus, liian paljon työtä, liian suuri työalue ja haluttomuus kiertämiseen tiimialueen sisällä. Esille tuli myös muutama negatiivinen näkemys koko tiimityötä kohtaan.

Seitsemännen kysymyksen (liite 1) kohdalla haettiin vastausta siihen, miten asiakkaiden palautteista näkyy tiimityön vaikutus ja kuinka tiimialueita hoidetaan. Vastaus vaihtoehdot oli laadittu rasti ruutuun menetelmällä. Alla olevasta kuvioista 8 näkyy, millaista asiakaspalautetta tiimit ovat saaneet asiakkaalta viimeisen puolen vuoden ajalta.



KUVIO 8. Asiakaspalautteet 17 tiimialueen hoitamisesta puolelta vuodelta.

Viimeisen kysymyksen (liite 1) kohdalla tiimeillä oli mahdollisuus antaa kehitysideoita tiimityöhön omasta näkökulmastaan. Vastaukset jakautuivat 5 erilaiseen kategoriaan. Kyselyyn vastanneista tiimeistä 5/17 oli vastannut, että tiimit lopetettava kokonaan. Kolme tiimiä kaipasi tiimipalaveriä selkeyttä ja haluaisi niitä olevan useammin. Kahdella tiimillä oli erittäin jyrkkä asenne tiimialueella kiertämisestä. Heidän mielestään omat sairaalahuoltajat jokaisella osastolla olisi parempi. 4/17 tiimistä halusi osavia sijaisia tarpeeksi. Kahdessa tiimissä puolestaan kaivattiin enemmän esimiehiltä kiinnostusta työtä kohtaan.

6.2 Esimiesten näkemyksiä tiimityöstä

Ensimmäisen kysymyksen (liite 2) tarkoituksena oli selvittää miten työnjohdolliset tehtävät ovat muuttuneet tiimien tulon myötä. Vastauksista kävi ilmi, että työnjohdolliset tehtävät eivät ole kovinkaan paljon vähentyneet. Edelleen heidän näkemysten mukaan turhia puheluita tulee päivittäin asioista, jotka tiimit voisivat hoitaa keskenään. Työnjohtajilta vaaditaan kärsivällisyyttä selvittää tiimityön tarkoitusta sairaalahuoltajille ja saada asenteita muuttumaan. Työntekijöiden keskinäisten riitojen käsittely ja selvittely vie työnjohtajien aikaa enemmän, kun ihmiset eivät hyväksy toisiaan sellaisina kuin he ovat. Esimiesten arvostelu työntekijöiden keskuudessa on myös noussut keskeiseen

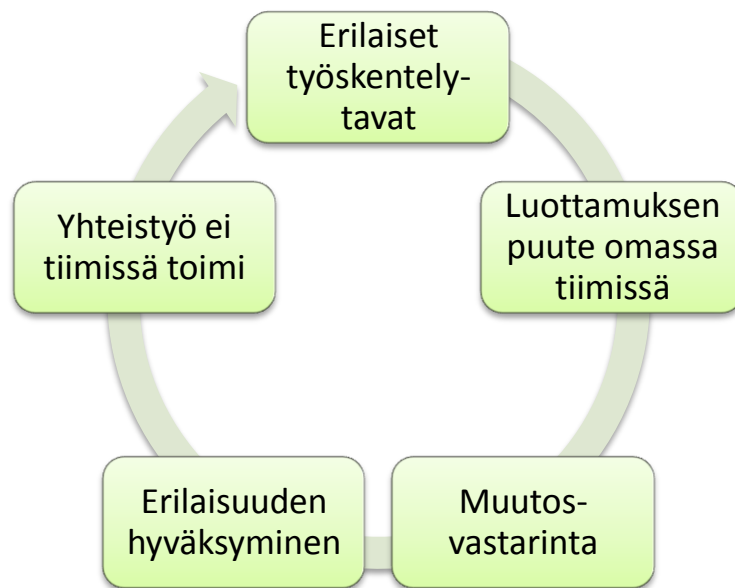
asemaan. ”*Arvostellaan esimiestä huonoksi, kun joudutaankin itse pohtimaan asioita ja keksimään niihin ratkaisuja, ei tule valmista niin kuin on aikaisemmin totuttu*”. Joissakin tiimeissä asia on kuitenkin hyvin hallinnassa. Tässä tapauksessa asia on hiukan helpottunut. Myös tiimipalavereiden lisääntynyt määrä on helpottanut työskentelyä tiimien kanssa.

Työnjohtajien kokemuksia tiimien vahvuuksista kysyttiin kohdassa kaksi (liite 2). Suurimpana esille tulleet asiana koettiin, että poissaolojärjestelyt ja työvuorojen vaihdot sujuvat kuitenkin suurimmassa osassa tiimejä hyvin ilman työnjohtajan avustamista. Mutta kuitenkin on tiimejä joissa ei vielä pystytä hallitsemaan tällaisia asioita. Osa tiimeistä hallitsee myös äkillisten lisätöiden hallitsemisen ja toteutuksen suunnittelun, kuitenkin vain osa, joten työnjohtajat selvittelevät edelleen myös näitä asioita. Eniten vastauksista nousi keskeiseksi se, että itseohjautuvuudessa, ratkaisutaidoissa ja oman työn kehittämisessä tiimeissä on vielä kehittämisen varaa.

Esimiesten näkemyksiä tiimityön heikkouksista, pohdittiin kolmannessa kysymyksessä (liite 2). Tiimivastaisuus vaikutti olevan suurin ongelma sairaalahuoltajien keskuudessa. Sairaalahuoltajat eivät ymmärrä tarpeeksi hyvin tiimityön merkitystä, eikä sitä haluttaisi edes kokeilla. Tiimialueiden hoitamisessa on myös ongelmana, että samanlaista vastuuta ei oteta koko tiimialueesta kuin ”omasta” osastosta. Isoissa tiimeissä on henkilökemiat koetuksella ja niistä tulee enemmän työtä kun ristiriitoja selvitetään. Alueiden hallinta ja uusien työtehtävien lisääntyminen aiheuttaa pelkoa ja muutosvastarintaa, vaikka kokemusta olisi sairaalahuoltajan työstä vuosikymmeniä.

Sairaala- ja välinehuollon työntekijöistä valtaosa on naisia, tämän vuoksi äitiyslomia on vuosittain, joka vaikuttaa omalta osaltaan työntekijöiden vaihtuvuuteen. Myös eläkkeelle jäävien työntekijöiden määrä on lähivuosina erittäin runsas. Tämän vuoksi halusin selvittää esimiesten näkökulmasta (liite2) myös sitä, miten työntekijöiden vaihtuvuus vaikuttaa tiimeihin. Vastauksista tuli selville, että tiimi ikään kuin herää hetkeksi, kun tulee uusi työntekijä. Toisinaan kyllä vaikutus on myös negatiivinen, kun työntekijät käyttävät kaiken aikansa uuden henkilön perehdyttämiseen, uuteen työntekijään ei heti luoteta. Muutamia henkilöitä eivät kuitenkaan ota uusia työntekijöitä rikkautena vaan yrittävät lannistaa uusien jäsenien hyvätkin ideat. Uusilla työntekijöillä koetaan olevan niin sanottu hajottava vaikutus hetkellisesti, jonka jälkeen löytyy kuitenkin usein se yhteinen sävel.

Viidennellä kysymyksellä (liite 2) haettiin esimiesten mielteitä, mikä ovat yleisimpiä ristiriitoja tiimien sisällä. Vastausten perusteella esiin nousee erittäin vahvasti muutosvastarinta tiimityötä kohtaan sekä puutetta vuorovaikutustaidoissa ja toisten työntekijöiden hyväksymisessä työyhteisöön. Tiimien yleisempiä sisäisiä ristiriitoja ja riidan aiheita ovat esim. työn erilaisilla suorittaminen vaikka tulos olisikin sama, kytätään toisiaan ja moititaan, haukutaan esimiehiä ja sairaala- ja välinehuoltoa asiakkaan kuullen, haukutaan sijaisia ja ollaan kateellisia esimiehen huomiosta. Kuviossa 9 on kuvattu yleisempiä tiimien sisällä tapahtuvia ristiriitoja.



KUVIO 9. Sairaalahuoltajien yleisempiä ristiriitoja tiimien sisällä

Tiimityön kehittämiseen (liite 2) liittyen työnjohtajilta nousi keskeisiksi tekijöiksi sairaalahuoltajien ottaminen mukaan miettimään ja kehittämään omaa tiimiään ja tiimin toimintaa. Kehitysideana esille tuli myös tiimien tukeminen itsenäisemmiksi vastuun antamisella, vaikka siitä eivät kaikki tiimit pitäisikään. Asiakaslähtöisemmän ajattelun ymmärtäminen tiimeissä aiheuttaa vielä haastetta, sillä useimmissa tiimeissä ajatellaan

vain omaa olemista ja tekemistä. Kiteytettynä koulutusta ja ohjeistusta tarvittaisiin joukkuehengen luomisessa, vuorovaikutustaidoissa ja asiakaslähtöisemmässä ajattelussa.

6.3 Asiakkaan näkemyksiä tiimityön toimivuudesta

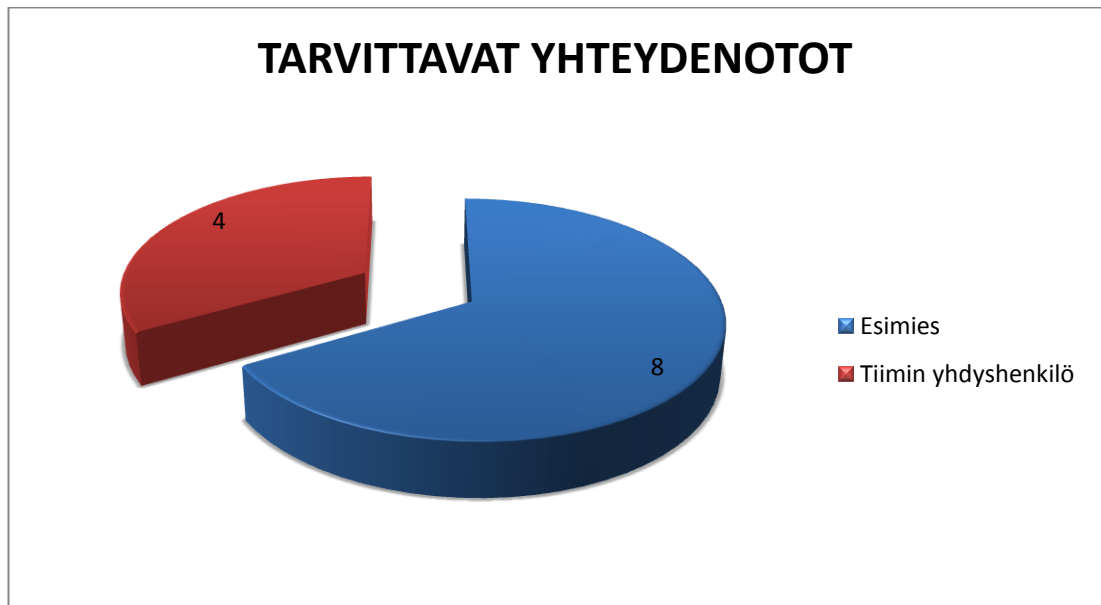
Sairaalahuoltajan työ on hyvin olennainen osa sairaalan toimintaa, sen vuoksi halusin ottaa myös sairaala- ja välinehuollon asiakkaan näkökulman huomioon opinnäytetyössäni. Asiakkaille tehdyssä kyselyssä haettiin vastauksia miten asiakas kokee tiimityön vaikuttavan osaston toimintaan muun muassa sairaalahuoltajien työn tulokseen. Kyselyllä haluttiin myös selvittää, mitä toiveita asiakkailla on tiimityöhön liittyen sekä kuinka hyvin asiakkailla on tiedossa sairaalahuoltajien toimiminen tiimeissä.

Ensimmäisellä kysymyksellä (liite 3) kartoitettiin asiakkaiden tietämystä sairaalahuoltajien tiimimäisestä toiminnasta ja kuinka hyvin asiakkailla on selvillä tiimien yhdyshenkilöt. 4/12 vastanneesta asiakkaasta kertoi tietävänsä kuka on heidän osastollaan toimivan tiimin yhdyshenkilö. Kuitenkin lopuista saaduista vastauksista kävi ilmi vahvasti, että koko tiimityöstä ei olla osastoilla tietoisia tai sitten tietämys on hyvin vähäistä. Kolmessa vastauksessa tiimin yhdyshenkilönä pidettiin sairaala- ja välinehuollon esimiehiä. Vastauksesta ilmeni myös hyvin voimakkaasti, että tiimeistä on puhuttu asiakkaille lähinnä yleisellä tasolla.

Tiimityön vaikutuksista sairaalahuoltajien työn tuloksiin selvitettiin toisella kysymyksellä (liite 3). Vastauksissa kommentoitiin erittäin paljon sairaalahuoltajien kiertämistä tiimialueen sisällä. Sairaalahuoltajille toivottiin parempaa perehdytystä siirryttäessä tiimialueen sisällä osastolta toiselle, koska osastoilla on erilaisia käytäntöjä. Osastoille on hyvin hankalaa, kun ei tunneta uutena työntekijänä osaston tapoja eikä paikkoja. Työ käy asiakkaan näkökulmasta silloin hitaammin ja työn lopputulos huononee. Asiakkaiden toivomuksena olisikin, että koko tiimin alue tuntuisi omalta ja siitä otettaisiin vastuuta kuin omasta osastosta.

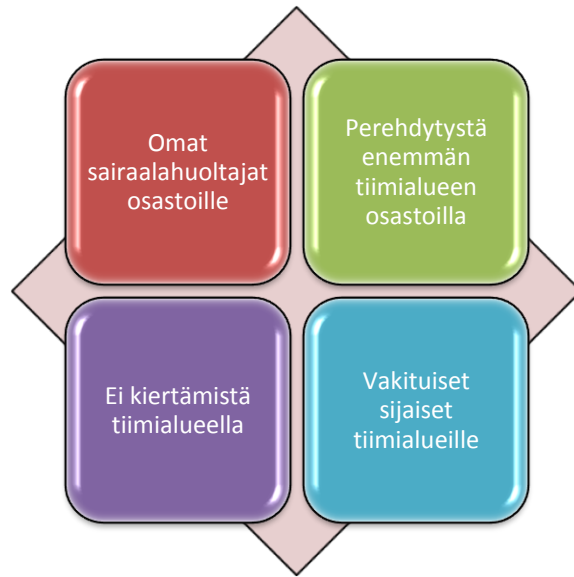
Kysymyksellä kolme (Liite 3) selvitettiin, miten asiakkaat mieltävät tiimin yhdyshenkilön aseman. On asioita, joita tiimin yhdyshenkilö ei voi hoitaa asiakkaan kanssa, mutta työn tekemiseen, suunnitteluun ja osastolla tapahtuviin päivittäisiin toimintoihin liitty-

vissä asioissa tiimien on tarkoitus osata selviytyä ilman työnjohtajaa. Kysymyksellä kartoitettiin, että kumman henkilön kanssa asiakas keskustelelee tilanteiden muuttuessa enemmän Sairaala- ja välinehuollon esimiehen vai tiimin yhdyshenkilön kanssa. Alla olevasta kuvioista 10 näkyy selkeästi, että edelleen pienissäkin asioissa käännetään enemmän esimiehen puoleen.



KUVIO 10. Yhteydenotot, johon asiakkaat ottavat yhteyttä tarvittaessa ensisijaisesti.

Asiakkaiden näkökulma oli mielestäni myös tärkeää nostaa esiin tiimityön kehittämisessä. Viimeisessä asiakaskyselyn kysymyksessä asiakkaat saivatkin tehdä omia ehdotuksiaan sairaalahuoltajien tiimityöhön liittyen osastonsa näkökulmasta. Alla näkyvässä kuviossa 11 on esitetty asioita joita vastauksista tuli esille ja mihin osastot haluaisivat muutoksia.



KUVIO 11. Asiakkaiden omia toiveita tiimityön kehittämiseen.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyyn vastanneiden tiimien vastauksista nousi esille hyvin selkeästi, että tiimityön määrittely on hankalaa tai tiimityön merkitystä ei ymmärretä oikein. Oman näkemykseni mukaan ennen kuin tiimityö voi toimia oikein on se, että tiimin jäsenet ymmärtävät mitä tiimityö tarkoittaa käsitteenä. Tiimityö ei ole pelkkää poissaolojen järjestämistä, eikä toisten työn tekemistä. Katzenbach & Smith (1998, 53) määrittelevät tiimin pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja ryhmä on yhteisvastuussa suorituksistaan.

Tiimin pelisäännöt ovat yhteisiä, konkreettisia sopimuksia tiimille tärkeistä asioista. Ne eivät korvaa esimerkiksi yksittäisiä työohjeita, vaan täydentävät niitä ryhmän työskentelyn tasolla. Kun asioista on sovittu yhteisellä päätöksellä, on yksittäisellä tiimin jäsenellä oikeus vedota tähän sopimukseen, mikäli joku sen jäsenistä ”vahingossa unohtaisi” jonkun pelisäännön. Pelisääntöjen on oltava selkeitä ja sellaisia, että ne auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Kyselyyn vastanneista 17 tiimistä 7 vastasi, että tiimin pelisäännöt eivät ole selkeästi tiedossa kaikilla tiimin jäsenillä. Tiimin pelisäännöillä on kuitenkin erittäin tärkeä merkitys yhteishenkeä luodessa. Ne luovat perustan tiimin toiminnalle. Katzenbach & Smith (1998, 140) mukaan pelisäännöt lisäävät avoimuutta, sitoutumista, luottamusta ja keskittymistä olennaiseen ja sitä myöten myös työn suoritukseen. Tiimikoulutus kuitenkin koettiin riittäväksi.

Kysyttäessä tiimityön vaikuttamisesta työnkuorman tuli esille, että suurin osa 14/17 tiimeistä kokee työnkuorman helpottuneen tiimityössä. Myös tiimin keskinäinen luottamuksen koettiin toimivan, vaikka tiedonkulku ei kaikissa tiimeissä toimi tiimien mielestä tarpeeksi hyvin. Tähän vaikuttaa varmasti omalta osaltaan vuorovaikutustaitojen riittämätön taito. Skytän (2008, 121) mukaan tiimille täytyy heti alussa selvittää tiimivuorovaikutuksen tapa. Suurin osa asioista hoidetaan yhdessä, moniosaamisen kehittyminen luo lisää vuorovaikutustilanteita. Yksilökeskeiseen toimimiseen tottuneille tiimiyöskentelyyn siirtyminen saattaa aiheuttaa pelkoa. Runsas vuorovaikutus ryhmän jäsenten välillä on yhteydessä ryhmän jäsenten keskinäiseen pitämiseen.

Kun kysymyksen kuusi kohdalla käsiteltiin uudelleen työnkuormittavuuden ja tiimityön välisiä vaikutuksia ja onko tiimityö auttanut suoriutumaan työstä paremmin tuli esille, että vain 4/17 tiimeistä kokee tiimityön helpottavan työnkuormaa. Kuitenkin kyselyyn vastanneista tiimeistä 76.5 % omien vastausten mukaan ovat saaneet asiakaspalautteista tyydyttävää tai erittäin hyvää palautetta. Yksittäisistä kommentteista suurimpina syinä kuormittavuuteen koetaan puutteellinen perehdyttäminen työhön, työntekijöiden joustamattomuus, liian paljon työtä, liian suuri työalue ja haluttomuus kiertämiseen tiimialueen sisällä. Haluttomuus kiertämiseen tiimialueen sisällä johtuu osittain siitä, että on totuttu aikaisemmin olemaan vain omassa työpisteessä. Se tuttu ja turvallinen työalue on laajentunut ja uusien työalueiden oppiminen aiheuttaa hankaluutta, joka johtaa usein muutosvastarintaan. Ympärillä on myös tiimi, jonka kanssa on yhteisesti päätettävä joistakin asioista, mistä ennen on saanut päättää itsenäisesti tai sen tutun työparin kanssa.

Muutosta tapahtuu jatkuvasti, mutta siitä huolimatta uudistuksia ja muutoksia vieroksuutaan ja vastustetaan. Lanningin ym. (1999, 137) mukaan Ongelmia ei ratkota hyökkäämällä, vaan miettimällä tarkemmin vastustuksen syitä. Syynä voi olla laiskuus tai pelko siitä, ettei opi uutta tarpeeksi nopeasti. Jotkut voivat kokea muutoksen tarpeettomana tai omaa roolia muutoksessa ei ymmärretä.

Tiimien sisäiset ongelmakohdat kyselyjen perusteella löytyy tiimien ilmapiiristä, pelisääntöjen noudattamattomuudesta sekä työnjakoa koskevista erimielisyyksistä. Nämä ovat kuitenkin tiimien toiminnan kannalta erittäin tärkeitä asioita, niiden toimiminen helpottaa tiimin yhteishengen luomista sekä eriarvoisuuden tunnetta. Usein tällaisessa tilanteessa eivät henkilökemiat toimi ja silloin mielestäni paras vaihtoehto tiimin toimimiselle olisi, että henkilöitä tiimin sisällä vaihdetaan tai asiaan puututaan yhdessä esimiehen kanssa esimerkiksi tiimipalaverissa. Katzenbach & Smith (1998, 140) mukaan työn yksityiskohdista sopiminen, yksilöllisten taitojen ja tiimisuoritusten yhteensovittaminen ovat yhteisen toimintamallin päämääriä.

Työnjohtajien vastauksista yhteenvetona voi päätellä, että heidänkin mielestään tiimivastaisuutta on vielä havaittavissa ja se omalta osaltaan vaikuttaa huomattavasti tiimien käyttäytymiseen. Suurin osa ajasta menee vieläkin turhiin puheluihin vastatessa, tiimien sisällä tapahtuvien riitatilanteiden selvittämiseen. Kuitenkin tiimipalaverien lisääntyminen on vaikuttanut helpottavasti näihin asioihin. Koska myös työnjohtajien arvostelu

tiimityöhön siirtymisen myötä on lisääntynyt, niin työnjohtajilta vaaditaan aina enemmän kärsivällisyyttä ja henkisiä voimavaroja selvittää tiimityön tarkoitusta sairaalahuoltajille ja saada asenteita muuttumaan.

Lanningin (1999, 46) näkemyksen mukaan johtajan on myös kyettävä osoittamaan, että hän tietää mitä tekee. On myös muistettava, että muutosprosessin aikana työntekijät tekevät virheitä, niistä ei tule rangaista vaan oppia. Tärkeää on myös muistaa, ettei muutosvastarintaa kannata yrittää murtaa voimakkailta toimenpiteillä. Olisi pyrittävä ensin analysoimaan syitä. Omasta mielestäni esimiesten, jotka ovat vastuussa muutoksesta, olisi tärkeää ennalta tutustua muutosprojektiä käsittelevään kirjallisuuteen. Olisi hyvä myös tutustua oman organisaation muihin mahdollisiin aikaisempiin muutoksiin. Kun tarpeellinen ennakkotyö on tehty, on helpompi perustella muutoksen tarpeellisuus koko organisaatiolle. Johtajan epävarmuus tai piilottelu on vahingollista koko muutosprosessille. Jos taas uskoo muutokseen ja vie sitä määrätietoisesti eteenpäin, sillä on suuri mahdollisuus onnistua.

Muutosprosessin aikana sattuu virheitä, niitä ei voi välttää. Virheistä ei saa rangaista työntekijöitä, virheistä tulee ottaa oppia. Samojen virheiden toistaminen saman muutosprosessin aikana voi olla kohtalokasta. Jos työntekijää on rangaistava virheestä, on sen tapahduttava niin, että työntekijä varmasti tietää, mistä syystä rangaistus tulee. Nöyryyttäminen on pahinta, mitä esimies voi tehdä. (Lanning 1999, 52–53.)

Sairaala- ja välinehuollon asiakkaiden vastauksista nousi erittäin näkyvästi esille asiakkaiden tiedon puute tiimityön olemassa olosta ja käytännön toteutuksesta. Myös työn tuloksiin ei heidän mielestään ollut tiimityöllä kovinkaan paljon merkitystä. Esille nousi hyvin paljon sairaalahuoltajien puutteellinen perehdytys uuteen työalueeseen, koska osastoille on hyvin hankalaa jos ei tunneta heidän tapojaan. Mattila (2008, 77) kuvaa tietoon perustuvan luottamuksen syntymistä väitöskirjassaan näin, että *”Tietoon perustuva luottamus syntyy siitä, että kumppaneiden ja yhteisön toiminnasta ja erilaisten tapahtumien todennäköisyydestä on riittävästi informaatiota. Keskeistä oman aineistoni valossa oli ylimmän johdon toimien riittävä läpinäkyvyys.”* (Mattila 2008:77.)

8. KEHITTÄMISIDEAT

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tutkia millaisessa vaiheessa tiimityö on tällä hetkellä sekä asiakkaan, esimiehen, että sairaalahuoltajan näkökulmasta. Tässä osiossa tutkimusteni perusteella pohdin sekä teorian että käytännön näkökulmasta, miten tiimityötä voitaisiin kehittää edelleen eteenpäin. Kehittämideoissani haluan erityisesti nostaa esille, miten esimiehet ja sairaalahuoltajat sekä yksilönä että tiiminä voivat vaikuttaa omalta osaltaan tiimityön kehittymiseen.

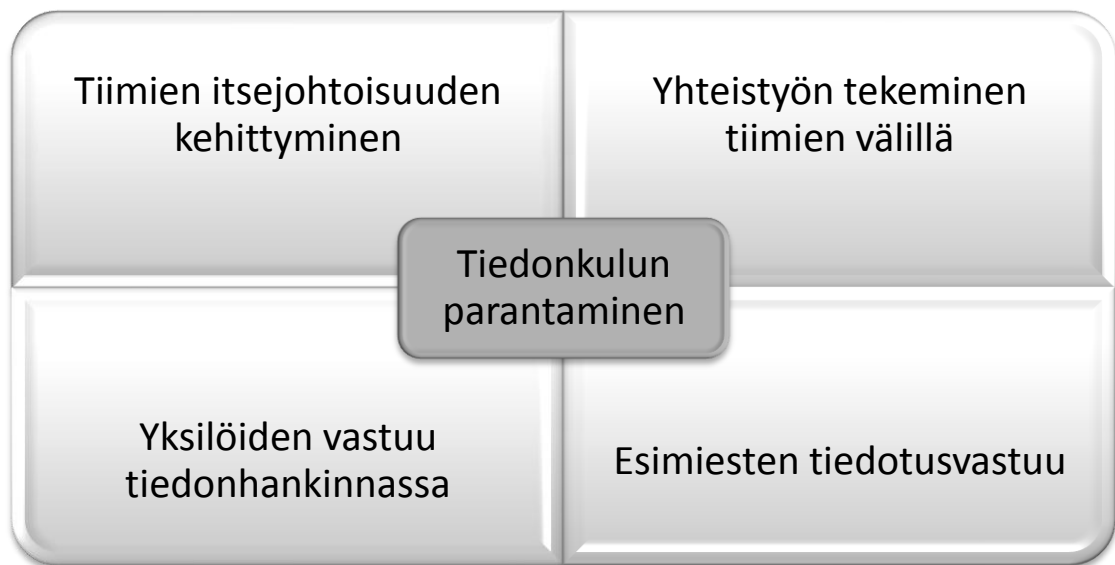
Tampereen yliopistollisen sairaalan sairaala- ja välinehuollossa on yhteensä 33 tiimiä. Tähän määrään mahtuu monenlaisia tiimejä ja yksilöitä tiimien sisällä. Mielestäni suurimmat ongelmat vaikuttaisivat löytyvän tiimien sisäisistä vuorovaikutustaidoista, asenteista, muutosvastarinnasta ja tiimien sisällä olevasta henkilökemiasta.

Tulosten perusteella näyttää siltä, että tiimit työskentelevät eri kehitysvaiheissa. Osa tiimeistä tai joku tiimi toimii todellisen tiimin tasolla, mutta suurin osa on potentiaalisen tiimin tasolla. On tärkeää, että esimiehet ja tiimit arvioivat tiimien toimintaa ja kehitystä säännöllisesti. Arviointi antaa kuvan siitä, millä kehitystasolla tiimit toimivat. Sen jälkeen he voivat miettiä yhdessä keinoja, miten tiimityötä parannetaan ja kehitetään, jotta päästään todellisen tiimin tasolle ja siitä edelleen kohti huipputiimejä.

Oman näkemykseni mukaan olisi tarpeellista saada tiimeille koulutusta vuorovaikutustilanteiden hallintaan. Yksilön käyttäytymiseen työyhteisössä vaikuttavat asenteet, motivaatio ja persoonallisuus. Ihminen ei siis välttämättä huomaa omaa käyttäytymismalliaan. Koulutuksella saataisiin tiimien sisäisiin vuorovaikutustilanteisiin positiivista muutosta. Myös tiimien sisäisiin ristiriitatilanteisiin pitäisi puuttua nopeasti, mikäli tiimi ei pysty asiaa itse ratkaisemaan. Ongelmatilanteiden pitkäaikainen ratkaisemattomuus saattaa aiheuttaa pidempiaikaisia ongelmia tiimin sisällä. Erityisen tärkeää puuttuminen on silloin jos tiimin sisällä on vahva persoona, joka hallitsee käyttäytymisellään koko tiimiä ja aiheuttaa toisille ongelmia henkiseen hyvinvointiin.

Tiedonkulku on yksi tärkeimmistä kehitettävistä asioista tiimityössä. Riittävän ajoissa saatu tieto vaikuttaa tiimityössä siihen, että asioita voidaan ennakoida. Se poistaa epätie-

toisuutta ja kiireen tuntua toiminnasta. Asioiden pohdintaan, hoitamiseen ja yhteisten päätösten tekemiseen jää riittävästi aikaa. Silloin tiimit pystyvät itse päättämään, miten työt jaetaan ja missä aikataulussa ne tehdään. Tiimien tiedonkulun parantamista on kuvattu tarkemmin kuviossa 12. Siinä on pohdittu, mitkä kaikki asiat vaikuttavat tiedonkuluun ja mistä tietoa on saatavilla.



KUVIO 12. Tiimien tiedonkulun parantamisen vaikutuksia.

Tiimipalavereissa olisi hyvä ottaa esille säännöllisin väliajoin tiimityön tarkoitus ja palauttaa asiaa tiimiläisten mieleen. Näin isossa organisaatiossa työntekijöitä vaihtuu ja tarvitaan sijaisia. On tärkeää, että myös sijaiset ja uudet työntekijät ymmärtävät tiimityön merkityksen ja osaavat työskennellä sen vaatimalla tavalla. Perehdytyksen tärkeys korostuu myös tiimityön osalta. Kjelin & Kuusiston (2003, 14) mukaan perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä pystyy toimimaan organisaatiossa. Perehdytys antaa tulokkaalle tavoitteet ja vision, johon pyrkiä. Vuorovaikutustaitojen parantamisella ja tiimityön merkityksen korostamisella sekä oikeanlaisella perehdyttämisellä päästään tiimien kehittämisessä eteenpäin. Tällöin tiimit pystyvät toimimaan itsenäisemmin, kun ristiriitatilanteita ei synny.

Wright (1999, 219) mukaan, jotta työntekijät koko organisaation laajuudelta hyväksyisivät muutoksen, on yksilön opittava ymmärtämään ydinprosessit, ratkomaan ongelmia, tekemään päätöksiä ja työskentelemään positiivisella tavalla toistensa kanssa. Työntekijöiden tulee oppia luottamaan toisiinsa ja esimiesten tulee voittaa alaistensa luottamus sekä toisinpäin. Tästä tullaan siihen, että tiimeille olisi hyvä antaa rohkeasti lisää vastuuta, vaikka siitä ei aina pidettäisikään. Selkeillä toimintaohjeilla ja perusteluilla tiimit saadaan ymmärtämään itsenäisen toiminnan tarkoitus. Samalla tavalla ”turhista puheiluista” työnjohtajalle päästään, kun tehdään asiaan selkeät pelisäännöt.

Tiimityön kehittymisen tukena on erittäin tärkeässä osassa tiimipalavereiden ja kehityskeskusteluiden merkitys. Jotta tiimi pysyy tietoisena siitä mitä organisaatiossa tapahtuu, on jokaisessa tiimipalaverissa hyvä käydä läpi myös asiat, mitä organisaatiossa tapahtuu. Tämä antaa luottamusta työntekijöille ja samalla myös työnjohdon arvostus nousee, kun asioista tiedetään. Joskus on hyvä purkaa vaikka epäonnistumisia ja miettiä yhdessä miksi joku asia ei sujunutkaan niin kuin piti.

On tärkeää myös muistaa palautteen antaminen. Työtyytyväisyyden perusedellytyksiä on palautteen saaminen. Palautteen puuttuessa työmotivaatio vähenee. Myös väärin annettu palaute laskee työmotivaatiota. Ennen kaikkea myös positiivisen palautteen antaminen tiimeille, niin kuin yksilöillekin on erittäin tärkeää. Järvisen (2001, 111–112) mukaan palautteen antamisen ja saamisen toiveet ovat yksilöllisiä ja aiheuttavat esimiehelle suuren haasteen. Toisaalta esimiehen pitäisi luottaa alaisiinsa ja välttää liiallista neuvomista ja kontrollointia, mutta toisaalta taas hänen kuuluisi osoittaa kiinnostusta heidän työhönsä ja monin tavoin tukea heitä. Jokainen haluaa olla arvostettu ja hyväksytty työntekijänä, siksi positiivinen palaute tukee työntekijän ammatillista itsetuntoa. Parhaiten palaute toimii, kun se annetaan välittömästi tilanteen jälkeen ja on samansuuntaista, kuin mitä palautteen saaja on itse odottanut.

9. POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää missä vaiheessa sairaalahuoltajien tiimityö on Tampereen yliopistollisen sairaalan sairaala- ja välinehuollossa. Tiimityö aloitettiin vuonna 2006. Työssä olevan kehittämisosan tavoitteena oli tuoda esiin kehitettävät asiat sekä antaa kehittämisehdotuksia ja työkaluja tiimityöhön. Lisäksi selvitettiin minikälaista tukea tiimit odottavat esimiehiltä ja miten ne haluaisivat kehittää tiimityötä.

Mielestäni tässä kehittämistyössä löydettiin tärkeimmät tiimityön kehittämistä vaativat asiat, joita kehittämällä tiimityö paranee. On tärkeää, että aluksi tehdään tiimityön kehittämissuunnitelma. Tiimityön kehittymisen kannalta on tärkeää, että tiimeille tarjotaan tiimikoulutusta ja -valmennusta. Työyhteisön ja tiimien kannalta tärkeintä tiimioppimisesta on se, että opitaan toimimaan tiimeissä. Perehdytään yhdessä tiimityöhön, keskustellaan avoimesti, mitä pitäisi tehdä, mitkä asiat vaativat parantamista sekä miten tiimien tiedonkulkua voidaan parantaa. Käytetään yhteiseen pohdintaan ja reflektointiin riittävästi aikaa, jotta koko tiimiytymisprosessi selviää tiimin jäsenille. Tiimikoulutusta pitäisi jatkaa vielä tiimien toiminnan alettua pitempijaksoisena osiona.

Opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen ja onnistunut, aiheelle oli myös tarvetta. Koska aina on varaa parantaa, täytyy myös pohtia mitä ongelmia työn aikana esiintyi. Aiheen rajaamisessa oli aluksi hieman hankaluutta. Teoreettinen tausta on mietitty tarkoin ja kirjallisuutta tiimityöstä löytyy runsaasti, mutta vaikeaa oli miettiä, mikä teoriatieto on oleellista tiimityön kannalta. Olisin halunnut tutkia aihetta enemmänkin, mutta aika sanelee ehdot. Omalta osaltaan myös sairaalaympäristössä oleva vaitiolovelvollisuus rajaa jonkin verran mahdollisuuksia. Vastauksia kyselyihin olisin toivonut enemmän, mutta muuten koin että kyselyt olivat onnistuneet. Avointen kysymysten osittainen valinta kyselyihin oli mielestäni onnistunut, sillä niillä sain erittäin selkeän kuvan tiimien kehitysvaiheesta. Asiakkaita en oikein saanut aktivoitua vastaamaan kyselyyn vaikka saatteessani perustelin tutkimustani myös heidän kannaltaan hyödylliseksi.

Opinnäytetyöprosessi tuki ammatillista kasvuani ja opin paljon tutkimuksen tekemisestä ja tiimityöstä sairaalaympäristössä. Tutkimuksen tekeminen ja teoreettiseen taustaan perehtyminen on lisännyt tietoa tiimityöskentelystä ja kehittänyt kriittistä ajattelua.

Koen, että opinnäytetyöprosessin myötä tiimityön teorioiden tunteminen tukee tulevaisuudessa työskentelyä sairaala ympäristössä. Tiedostan, että tiimityöllä ja sen sujumisella on suuri merkitys työn sujumiseen ja sen laadukkuuteen.

Tutkimusprosessi eteni teoretiedon ja muun materiaalin hankinnasta kyselyn laatimiseen ja tulosten analysointiin johdonmukaisesti, mikä mahdollisesti sen, että opinnäytetyö saatiin tehtyä suunnitellun aikataulun mukaisesti. Tutkimusongelmaan löydettiin tutkimuksessa vastauksia ja opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin.

LÄHTEET

- Aalto, P., Valtiokonttori: Viesti muutoksessa – opas johdolle ja esimiehille. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut, 2007. Luettu 30.3.2011.
<http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?contentid=21640>
- Borgman, Merja & Packalén Esa. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Frilander, Pertti. 1997. Työorganisaation tiimittäminen ja tiimityön kehittäminen. Teroprint KY. 1-painos.
- Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit – Avain uuden luomiseen. Jyväskylä. Talentum.
- Huusko, Liisa 2007. Työpaikkana tiimi: Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki. Edita.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Jalava, U., Uhinki, A., 100 ideaa esimiestyöhön. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 2007.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. 3. painos. Helsinki: WSOY.
- Kaplan, Robert ja Norton, David. 2002. Strategialähtöinen organisaatio - tehokkaan strategiaproessin toteutus. Kauppakaari. Talentum Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. Käännös: Margit Heinämäki.
- Katzenbach J. R & Smith D. 1998 Tiimit ja tuloksekas yritys 5.painos Porvoo WSOY
- Kjelin, E. & Kuusisto P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Koivukoski, S. Palomäki, U. 2009. Hoitotyön tiimikirja. Sipoo: Silver print.
- Laamanen, Kai. 1997. Kohti huippusuorituksia. Organisaation itsearviointi. Suomen Laatu yhdistyksen koulutus Oy. 2. painos Helsinki. Esa Print Oy, Lahti.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen – Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna. Karisto Oy.
- Lämsä, A-M & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Lecklin, Olli. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum Media Oy Helsinki. 5., uudistettu painos.

- Lindström, K. Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy
- Manka, Marja-Liisa. 2003. Transformatiivinen oppiminen muutosprosessin tuoksellisuuden edistäjänä. Teoksessa Kirjavainen, Paula, Laakso-maaninen, Ritva, Manka, Marja Liisa ja Troberg, Eliisa. (toim.) Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6. Painopaikka: Oy Edita Ab, 6-28.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus: Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.
- Murto, Kari. 2001. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. 4. painos. Jyväskylän koulutuskeskus Oy. Gummerus, Jyväskylä.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki. Tammi.
- Nikkinen, S. 1999. Oppiva organisaatio mittareiden valossa. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu-tutkielma.
- Pirnes, U. 1998. Kehittyvät tiimit. JTO tutkimuksia sarja. Tampere. Tammerpaino Oy.
- Rissanen, R., Sääsä, K., Vornanen, J., Uudistuvat organisaatiot. Kuopio: Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu, 1996.
- Sairaalahuollon palvelut. 2010, 7. luettu 12.2.2011
- Sairaalahuoltajan työhön perehtymisen opas 3. 2010. luettu 20.3.2011
- Sairaala- ja välinehuolto, koulutusmateriaali. 2006, luettu 15.4.2011
- Skyttä, A. 2008. A-Ö Tiimitys ja sen läpivienti. Yritystaito. Otava
- Spiik K.M. 2004. Tulokseen tiimityöllä Helsinki WSOY
- Stähle, Pirjo & Grönroos, Mauri. 1999. Knowledge Management –tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY, Porvoo.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäässä organisaatiossa. Helsinki. Talentum.
- TERVE, 4/2010. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin yhteisölehti. Julkaisupäivä 17.12.2010.
- Tuominen, Kari. 1999. Muutoshallinnan mestari. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa. 4. uusittu painos.

- Vakkuri A. 1997, Tiimityö-käytännön opas, Helsinki, Infoviestintä.
- Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä, Yliopistopaino.
- Wright, J. N. 1999. The management of service operations. London: Continuum.

LIITTEET

Liite 1 – Kysely sairaala- ja välinehuollon sairaalahuoltajille

Liite 2 – Kysely sairaala- ja välinehuollon työnjohtajille

Liite 3 – Kysely sairaala- ja välinehuollon asiakkaille

Liite 1

Keväinen tervehdys ☺

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa Restonomiksi, palvelujen tuottamisen- ja johtamisen koulutusohjelmassa. Olen tekemässä opinnäytetyötä sairaalahuoltajien tiimityön kehittämisestä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia millaisessa vaiheessa tiimityö/tiimit ovat tällä hetkellä, sekä asiakkaan, esimiehen, että sairaalahuoltajan näkökulmasta. Tutkimusten perusteella pohdin sekä teorian että käytännön näkökulmasta, miten tiimityötä voitaisiin kehittää edelleen eteenpäin. Työmenetelminä opinnäytetyössäni käytän kysely- ja haastattelutekniikkaa.

Valitkaa tiiminne sisällä kaksi henkilöä/tiimityöntekijää, jotka vastaavat kysymyksiin. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyssä ei käsitellä mitään tiimiä vastaavaksi koskevat, joten älkää mainitko vastauksissanne tiiminne nimeä.

Toivon, että vastaatte kysymyksiini rehellisesti, jotta tutkimustulokset antaisivat oikeanlaisen tuloksen.

Palautus _____ mennessä

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen,

Mia Isoaho

KYSELY TIIMITYÖSTÄ
Tiimeille

1. Mitä mielestänne tiimityö on?

2. Ovatko oman tiimin pelisäännöt kaikilla tiimin jäsenillä selvillä?

KYLLÄ EI

3. Ovatko tiiminne jäsenet saaneet tarpeeksi perehdytystä/koulutusta tiimityöskentelyyn liittyen?

Kyllä
Ei

Jos ei, niin mitä toivoisitte lisää perehdytykseen ja koulutuksiin liittyen?

4. Miten tiimityöskentely on vaikuttanut sairaalahuoltajan työhön?

- Onko tiimityöskentely helpottanut työnkuormanne?

KYLLÄ EI

- Toimiiko tiedonkulku tiimissänne hyvin?

KYLLÄ

EI

- Onko tiimillänne riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa tiimin sisäisiin asioihin?

KYLLÄ

EI

- Toimiiko tiimin sisäinen luottamus esim. tiimipalavereissa?

KYLLÄ

EI

5. Mitä ongelmia tiimissänne on?

Tiimissämme ei ole minkäänlaisia ongelmia

Huono työilmapiiri

Huono työmotivaatio

Töiden, tehtävien ja vastuunjakoa koskevia ristiriitoja

Esimiesten ja alaisten välisiä ristiriitoja

Yhteisiä pelisääntöjä ei noudateta

Mainitse jokin esimerkki

6. Onko tiimityöskentelystä ollut positiivisia vaikutuksia työn kuormittavuuteen, auttaako se suoriutumaan työstänne paremmin?

Kyllä

Ei

Jos ei, niin miksi?

7. Minkälaista palautetta tiiminne on saanut asiakkaalta tiimialueen hoitamisesta viimeisen puolen vuoden aikana?

Erittäin hyvää

tydyttävää

huonoa

8. Mitä uudistuksia toivoisitte yleisesti esimiestaholta tiimityöhön liittyen?



Yhteistyöstä kiittäen

Mia Isoaho

Tampereen ammattikorkeakoulu

Liite 2

KYSELY SAIRAALA- JA VÄLINEHUOLLON TIIMITYÖSTÄ ESIMIEHEN NÄKÖKULMASTA

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa Restonomiksi, palvelujen tuottamisen- ja johtamisen koulutusohjelmassa. Olen tekemässä opinnäytetyötä sairaalahuoltajien tiimityön kehittämisestä.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia millaisessa vaiheessa tiimityö/tiimit ovat tällä hetkellä, sekä asiakkaan, esimiehen, että sairaalahuoltajan näkökulmasta. Tutkimusten perusteella pohdin sekä teorian että käytännön näkökulmasta, miten tiimityötä voitaisiin kehittää edelleen eteenpäin.

Pyytäisinkin, että vastaisitte esimiehen näkökulmasta alla oleviin kysymyksiin. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Palautus _____ mennessä

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen,

Mia Isoaho

1. Mihin suuntaan työnjohtajien työtehtävät ovat muuttuneet alaisten tiimityön myötä?
2. Kerro, millaisissa tilanteissa tiimien vahvuudet tulevat esiin?
3. Mitä heikkouksia näet tiimityössä olevan?
4. Miten työntekijävaihdokset vaikuttavat mielestäsi tiimeihin?
5. Mitkä ovat mielestänne yleisimpiä ristiriitoja tiimien sisällä?
6. Miten omasta mielestäsi tiimityötä pitäisi kehittää, jotta tiimien toiminta voisi kehittyä?



Yhteistyöstä kiittäen

Mia Isoaho

Tampereen ammattikorkeakoulu

Liite 3

KYSELY SAIRAALA- JA VÄLINEHUOLLON TIIMITYÖSTÄ ASIAKKAAN NÄKÖKULMASTA

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa Restonomiksi, palvelujen tuottamisen- ja johtamisen koulutusohjelmassa. Olen tekemässä opinnäytetyötä sairaalahuoltajien tiimityön kehittämisestä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia millaisessa vaiheessa tiimityö/tiimit ovat tällä hetkellä, sekä asiakkaan, esimiehen, että sairaalahuoltajan näkökulmasta. Tutkimusten perusteella pohdin sekä teorian että käytännön näkökulmasta, miten tiimityötä voitaisiin kehittää edelleen eteenpäin.

Pyytäisinkin, että vastaisitte oman osastonne näkökulmasta alla oleviin kysymyksiin. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä työssäni mainita osastojen nimiä.

Palautus _____ mennessä

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen,

Mia Isoaho

1. Miten osastoanne on informoitu sairaalahuoltajien tiimityöstä? Onko esimerkiksi tiimin yhdyshenkilö tiedossa osastollanne?
2. Onko tiimimäinen työskentely vaikuttanut sairaalahuoltajien työn tulokseen? Jos on, niin miten?
3. Kumpaan henkilöön otatte yhteyttä mieluummin, jos tulee asiaa sairaalahuollon ja osastonne välille?

Tiimin yhdyshenkilö	<input type="checkbox"/>
Sairaala- ja välinehuollon työnjohtaja	<input type="checkbox"/>
4. Mitä toiveita teillä olisi sairaalahuoltajien tiimityöhön liittyen osastonne näkökulmasta?



Yhteistyöstä kiittäen

Mia Isoaho

Tampereen ammattikorkeakoulu