

TIIMITYÖTÄ KEHITTÄMÄSSÄ RUSKATALOJEN PALVELUYHDISTYKSESSÄ

Anne Haiko, Eija Huhtaviita
Opinnäytetyö, syksy 2015
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma,
Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi
Sosionomi (YAMK)

TIIVISTELMÄ

Haiko, Anne & Huhtaviita, Eija. Tiimityötä kehittämässä Ruskatalojen palveluyhdistyksessä. Diak, Pori, syksy 2015, 65 s., 3liitettä.

Diakonia-ammattikorkeakoulu, Sosiaalian koulutusohjelma, Lasten-, nuorten- ja perheiden hyvinvointi, Sosionomi YAMK.

Tässä opinnäytetyössä kehittämisen kohteena oli tiimitoiminta Ruskatalojen palveluyhdistys ry:ssä. Kehittämistyömme tavoitteena oli kehittää tiimityötä yhdistyksessä.

Kehittämistyön välineenä käytimme tulevaisuusverstas menetelmää. Kehittäminen toteutettiin yhdessä moniammatillisen työryhmän kanssa, johon valikoitui neljän eri ammattiryhmän edustajia jokaisesta neljästä talosta. Ryhmätyöskentely aloitettiin tammi-kuussa 2015 ja ryhmän tuotos eli Tiimikukkanen lähti koekäyttöön hoivatiimeihin huhtikuun alussa. Malli oli koekäytössä toukokuun loppuun 2015 asti. Kesäkuussa tapasimme ryhmän ja saimme palautteen tuotoksesta ja sen käytöstä.

Ryhmän loppupalautteessa tuotoksen eli Tiimikukkasen käyttö itsessään koettiin hyväksi. Osa osallistujista koki, ettei työkalu toiminut ja osan mielestä toimi aluksi, hiipuen viikkojen aikana. Ryhmän ja toiminnanjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen tuloksena päädyttiin siihen, että tiimikukkanen voisi jatkossa toimia pohjana tai runkona tiimipalaverissa.

Asiasanat: tiimi, moniammatillinen yhteistyö, työyhteisö, oppiva organisaatio, kehittämistyö

ABSTRACT

Haiko, Anne & Huhtaviita, Eija. Developing teamwork in Ruskatalo service association. Diak, Pori, autumn 2015, 65 pages, 3 attachments.

Diaconia University of Applied Sciences, Social degree, children-, young-, and families' wellbeing, Social Services YAMK.

The development of in this thesis was teamwork and developing it in Ruskatalo service association. In our development work target was that care teams work more consistently in association.

A tool for the development work we used future workshop method. Goal I our development work is that care team's act more coherently in association. Development was carried out with a multi-disciplinary working group, which was selected four different professional group of representatives from each of the four house. Team working begin in January 2015 and group output alias "team flower" went trial for care teams at the beginning of April. Example was in trial the end of May 2015. In June we meet group and got feedback of our output and its use.

The end of the group output alias "team flower" the use itself was rated as good. Some of participants experienced that the tool doesn't worked and some think it worked begin but it faded during weeks. With groups and executive director discussions result we reach the conclusion that the "team flower" might be in the future basis or frame in team meetings.

Keywords: team, multi-professional-operation, teamwork, learning organization, development

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 RUSKATALOJEN PALVELUYHDISTYS RY YHTEISTYÖKUMPPANINA	6
2.1 Taustatietoa yhdistyksestä.....	6
2.2 Ruskatalojen tiimit	7
3 TOIMIVAN TYÖYHTEISÖN TUNNUSMERKIT.....	9
3.1 Tiimin merkitys työyhteisössä	9
3.1.1 Laadukkaan tiimityön edellytykset	13
3.1.2 Viisi porrasta huipputiimiksi.....	15
3.1.3 Tiimissä opitaan yhdessä	19
3.2 Ammatillinen vuorovaikutus työyhteisössä.....	23
3.2.1 Yhteiset pelisäännöt - vapautta ja vastuuta	24
3.2.2 Avoin vuorovaikutus peruspilarina työyhteisössä	26
3.3.3 Moniammatillisuus tiimissä	28
4. TYÖELÄMÄN PROSESSIMAISTA KEHITTÄMISTÄ	32
4.1. Kehittämisen lähtökohdat.....	32
4.2 Kehittämistyön prosessi	34
4.3 Kehittämisessä käytettäviä menetelmiä	37
4.4 Tulevaisuusverstaas kehittämisen välineenä.....	38
5. TIIMITYÖTÄ KEHITTÄMÄSSÄ RUSKATALOJEN PALVELUYHDISTYKSESSÄ	41
5.1 Suunnitteluvaihe.....	42
5.2 Kehittämisen vaiheet tulevaisuusverstaas menetelmän mukaan.....	43
5.3 Väliarviointia toiminnanjohtajan kanssa.....	47
5.4 Tuotoksen suunnittelu yhteistyössä ryhmän kanssa.....	48
5.5 Mallin jalkautus.....	49
5.6 Arviointia ja palautetta	50
6. POHDINTA	53

1 JOHDANTO

”Ei kukaan pysty yksin oikein mihinkään. Tiimi on kaiken aa ja oo, ja tiimi on myös yksi johtajan työtä rikastuttava elementti.” (Alahuhta 2015)

Siteerasimme edellä Matti Alahuhtaa, joka uskoo tiimityöskentelyn voimaan. Hänen mukaansa johtajakaan ei ole asioiden kanssa yksin, kun tiimistä löytyy keskustelukumppani. Alahuhta korostaa ihmisten vireen johtamista, johon kuuluu luottamus, positiivisuus, kyky nähdä olennainen, aikaansaamisen halu ja kiinnostus ihmisen kehittämiseen. Hänen mukaansa tärkeintä on luottamus, sen ollessa kohdillaan ihminen on luova. Luottamus syntyy avoimen ja johdonmukaisen toiminnan kautta.

Opinnäytetyössämme keskiössä on tiimi ja tiimityöskentelyn kehittäminen. Kehittämistyö toteutettiin Ruskatalojen palveluyhdistys ry:n kanssa yhteistyössä. Kehittäminen toteutettiin yhdessä moniammatillisen työryhmän kanssa, johon valikoitui neljän eri ammattiryhmän edustajia jokaisesta neljästä talosta.

Kehittämisen menetelmänä käytimme tulevaisuusverstasta. Verstastyöskentelyssä korostui yhteisöllisyys ja osallisuus, jolloin valitsemamme henkilöt pääsivät itse kehittämään tiimityötä Ruskataloissa. Verstastyöskentelyn päätteeksi hoivatiimien käyttöön luotiin säännöt asioiden puheeksi ottamiselle ja asioiden käsittelemiselle tiimeissä.

Opinnäytetyön rakenne etenee seuraavasti: ensin kerromme yhteistyökumppanistamme eli kerromme yhdistyksen taustoista ja taloissa toimivista tiimeistä. Teoriaosuudessa käsittelemme toimivan työyhteisön tunnusmerkkejä. Määrittelemme tiimityötä oppivan organisaation näkökulmasta ja huomioiden moniammatillisuuden. Kehittämisen prosessaista näkökulmaa avaamme esittelemällä tulevaisuusverstaan menetelmänä teorian kautta. Luvussa viisi esittelemme oman kehittämisprosessimme ja sen toteutuksen sekä arvioimme miten prosessi meni ja mihin siinä päädyttiin. Pohdinnassa katsomme koko kehittämistyön prosessia kokonaisuutena, tutkien ja arvioiden sen merkitystä ja vaikuttavuutta.

2 RUSKATALOJEN PALVELUYHDISTYS RY YHTEISTYÖKUMPPANINA

Ruskatalojen palveluyhdistys ry:llä on oma arvopohja ja ideologia. Taloissa on viime aikoina palkattu myös paljon uutta henkilökuntaa, jota halutaan sitouttaa talon toimintatapoihin, arvoihin ja ideologiaan. Tieto, asiat ja osaaminen kulkevat taloissa toimivien tiimien kautta.

2.1 Taustatietoa yhdistyksestä

Yhdistyksen toiminta on alkanut vuonna 1954, jolloin perustettiin Porin Vanhojen Huolto ry. Toiminta perustui vapaaehtoiselle auttamiselle ja tavoitteena oli vanhusten olojen parantaminen. Yhdistyksen tavoitteena oli vanhainkodin rakentaminen ja myös kotona asumisen helpottaminen. Kotiapua järjestettiin yhdistyksen jäsenten omalla ajalla ja kustannuksella. Kerhotoiminta alkoi vuonna 1955. Vanhuksia aktivoitiin ja heidän luonaan vierailtiin erilaisissa laitoksissa. Yhdistys myös tiedotti vanhuksia erilaisista muutoksista, esim. kansaneläkelaista ja auttoi hakemusten tekemisessä. Yhdistys suunnitteli yhteistyötä eri tahojen kanssa, mm. Ensikotiyhdistyksen ja Porin kaupungin kanssa. Porin Vanhojen Huolto ry:n toimintaan kuului koti-, sairaus- ja ystävänavun antaminen, jota toteutettiin suuremmaksi osaksi talkoovoimin. Vapaaehtoiselle toiminnalle oli kysyntää ja toiminta oli aktiivista. 1980-luvulla Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto alkoi tukea kortteliklubien perustamisessa. Kortteliklubin ylläpitämisestä tuli Porin Vanhojen Huolto ry:n toiminnan päämuoto. Kortteliklubi kuvailtiin päiväkerhoksi, tavoitteena omatoimisuuden ylläpito ja aktivointi. Muutoksena tuli myös projekti, jossa asiakkaille tarjottiin koti- ja siivouspalvelua. Projektin tukikohtana oli kortteliklubi, joten palvelut laajenivat ja palvelujen käyttö kasvoi nopeasti. Vanhus- ja lähimmäispalveluliitto ideoi vanhusten korttelikohtaista avopalvelua kehittävää valtakunnallista koekielua, projektin työryhmään kuului myös Porin Vanhojen Huolto ry. Kortteliklubiprojekti päättyi ja viriketoiminta siirtyi asukaskerhon ja vanhustentalolautakunnan vastuulle. Kotipalvelun välitys, toimisto ja aterioiden valmistus säilyivät. (Lintunen 2004.)

Vanhusten omaa kotia oli suunniteltu yli kolme vuosikymmentä. Vuonna 1990 yhdistyksellä oli mahdollisuus aloittaa toimenpiteet talon rakentamiseksi. Kaupunki osoitti Peräsimentieltä tontin, Pormestarinluodosta. Käytännön asioiden vuoksi talon rakenta-

minen viivästyi ja peruskivi muurattiin 20.5.1994. Ruskakoti valmistui 31.3.1995 ja asukkaat muuttivat seuraavana päivänä. Ruskakodin johtajaksi kutsuttiin Leena Ojalainen, joka toimi yhdistyksessä puheenjohtajana. Ruskakotia laajennettiin kahteen otteeseen. II-osa valmistui vuoden 1998 lopulla ja III-osa vuonna 2000 syyskuussa. Yhdistys rakennutti myös lisää palvelutaloja: Ruskaranta 2001, Ruskahovi 2003 ja Ruskalinna 2004. (Lintunen 2004.)

Yhdistys uudisti nimensä vuonna 2001, nimeksi hyväksyttiin Ruskakodin palvelutaloyhdistys ry. Yhdistys toimii tällä hetkellä Ruskatalojen palveluyhdistys ry:nä, nimenmuutos toteutui vuonna 2009. Yhdistyksellä on yhteensä neljä palvelutaloa. Kaikkiaan yhdistyksellä on asukkaita yhteensä 405 ja työntekijöitä 360 sekä lisäksi noin 100 tunti-työntekijää kuukausitasolla. Yhdistyksen toiminnanjohtajana on toiminut vuodesta 2011 Hanna-Leena Ojalainen. (Lintunen 2004, toiminnanjohtaja 2015.)

2.2 Ruskatalojen tiimit

Ruskatalojen palveluyhdistys ry:ssä on yksikkökohtaisia, talokohtaisia sekä yhdistyskohtaisia tiimejä. Yksikkökohtaisiin tiimeihin lukeutuu hoiva- ja huolenpitotiimi. Talokohtaisiin tiimeihin lukeutuvat terveydenhuollon tiimi, laatu- ja imagotiimi, kuntoutusvirike- ja kulttuuritiimi, tiedotus- ja atk-tiimi, puhtaanapidon tiimi, turvallisuustiimi, yhdistelmätiimi sekä ruokatiimi. Yhdistyskohtaisiin tiimeihin lukeutuvat johtoryhmä, työsuojelutoimikunta, palveluohjaustiimi, terveydenhuoltotiimi, ateriatimi, toimistotiimi, kiinteistötiimi. Jokaiselle tiimille on määritelty toimenkuvat ja nimetty henkilöt. Talojen palvelujohtajat päivittävät vastualueensa tiimiorganisaatiokaavion säännöllisesti. Tiimit kokoontuvat säännöllisesti erikseen määriteltyinä ajankohtina. (Ruskatalot.)

Hoivatiimi on opinnäytetyössämme keskeinen tiimi, joten perehdymme kyseiseen tiimiin tarkemmin. Yksikkökohtaiset hoivatiimit koostuvat lähihoitajista, sairaanhoitajista sekä palveluavustajista. Jokaisella ammattilaisella on oma määritelty tehtäväkuva, mutta kaikilla on sama perustehtävä, tuottaa laadukkaita ja yksilöllisiä palveluita asukkaille heidän koteihinsa. Tiimin tehtävänä on lisäksi huolehtia viihtyvyydestä, kodikkuudesta sekä yhteisöllisyydestä yksiköissä. Tiimipalavereissa asetetaan tavoitteet toiminnalle ja tavoitteiden toteutumista myös seurataan. Hoivatiimi on vastuussa toiminto-

jen sujumisesta sekä toteutumisesta yksiköissä. Hyvän työilmapiirin toteutuminen on myös yksi vastuualueista. (Ruskatalot.)

Toimivan hoivatiimin keskeisiä osa-alueita ovat yhteistyö, dialogi sekä vuorovaikutus. Edellä mainittuihin osa-alueisiin sisältyvät yhteiset tavoitteet ja toimintaperiaatteet, joustavuus/avoimuus, suvaitsevaisuus ja vahvuuksien löytäminen, muuntautumiskyky/hyvä motivaatio/työn ilo, oman työn arvostus ja työkaverin arvostus, tiedonkulku ja tiedon jakaminen, omista vastuualueista huolehtiminen. (Ruskatalot: Asukkaan hyvä arki, tiimipuu.)

Jokaisessa hoivatiimissä työskentelevä ammattilainen on myös vastuuhoidajan roolissa. Asukkaalle on nimetty vastuuhoidaja, joka on lähihoitaja tai sairaanhoitaja. Vastuuhoidajuus tarkoittaa erityistä vastuuta valvoa laadukkaan hoidon sekä asumisen toteutumista oman asukkaan kohdalla. Käytännössä vastuuhoidaja mallissa työntekijä sitoutuu yhdistyksen arvoihin ja periaatteisiin, perehtyy kokonaisvaltaisemmin asukkaan elämään, laadukas kirjaaminen toteutuu kaikilta osin, jatkuva tilanteen arviointi, yhteistyö eri tahojen kanssa, huomioi erilaiset tarpeet, terveydentilan arviointi ja lääkehoito, fyysinen ja psyykinen hyvinvointi, kodinhoito. Lisäksi vastuuhoidaja pitää yllä ja kehittää omaa ammatillista osaamistaan. (Ruskatalot: Vastuuhoidajuus Ruskataloissa.)

3 TOIMIVAN TYÖYHTEISÖN TUNNUSMERKIT

Tämän päivän työelämä on yhä enemmän tiimityötä, me tarvitsemme toinen toisiamme saavuttaaksemme menestystä ja jaksaksemme työelämässä. Organisaatio rakentuu vuorovaikutussuhteista, vuorovaikutuksen laatu ratkaisee menestyksen ja onnistumisen. Näin ollen voi sanoa että organisaatio ja tiimi ovat yhtä tehokkaita ja menestyksekkäitä kuin millainen on kommunikaation laatu ja määrä organisaatiossa ja sidosryhmiin päin. (Rytikangas 2011, 16, 60.)

3.1 Tiimin merkitys työyhteisössä

Miten tiimi määritellään? Selkein ja yksinkertaisin määritelmä on, tiimi on itseohjautuva työryhmä. Pitempi määritelmä tiimistä on, tiimi on ryhmä ihmisiä jotka vastaavat sovittun kokonaisuuden hoitamisesta yhteistyössä alusta loppuun. Pidemmän määrittelyn mukaan tiimi on ryhmä ihmisiä jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi työkokonaisuuden suorittamiseksi sekä sovittujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Spiik 2003, 39). Tiimi on myös ryhmä ihmisiä jotka tietävät mitä tekevät ja kenelle sitä tehdään, tätä kutsutaan asiakaslähtöiseksi ajatteluksi. Viime kädessä tiimin toimintaa ohjaa sisäinen tai ulkoinen asiakas ja tiimin johtajuudesta vastaavat asiakkaiden tarpeet sekä niiden tyydyttäminen. Asiakas on organisaation todellinen työnantaja, sieltä tulevat tarpeet, tehtävät, tavoitteet sekä aikataulut. Asiakkailta tulevat myös varat, joilla organisaatio elää ja jotka jaetaan pelisääntöjen mukaan organisaatiolle ja henkilöstölle. Tällöin jokaisen tehtävänä on huolehtia ja kantaa kokonaisvastuu omasta erityisalueestaan riippumatta siitä että asiakkaat ovat tyytyväisiä. (Spiik 2003, 127–129.)

Sanerma on väitöskirjassaan tutkinut tiimityön kehittämistä, hänen mukaansa tiimillä tarkoitetaan pientä ryhmää ihmisiä, jotka omaavat toisiaan täydentäviä taitoja. Nämä ihmiset suorittavat määriteltyä työkokonaisuutta itseohjautuvasti, yhteisvastuullisesti sekä tiiviissä yhteistyössä. Yhteisten pelisääntöjen puitteissa tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyritään yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteisen päämäärään ja lähestyvät sitä yhteisvastuullisesti, jäsenillä on yhteinen toimintamalli joka kaikkien tiimin jäsenten on hyväksyttävä. Tiimin koko vaihtelee,

tutkimuksen mukaan yli kahdeksan hengen tiimeissä työskentelyn tehokkuus, sitoutuminen, tiedonkulku, keskinäinen riippuvuus, tiimitaidot ja tiimi-identiteetti heikkenevät. Onnistunut tiimi muodostuu tiedoista ja taidoista jotka on onnistuneesti yhteen sovitettu. Taitovaatimukset voidaan jaotella kolmeen kategoriaan, teknillinen ja toiminnallinen asiantuntijuus, vuorovaikutustaidot sekä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot. Tiimillä on oltava tietty määrä teknillisiä ja toiminnallisia taitoja voidakseen aloittaa toiminnan. Tiimin jäsenten tulee pyrkiä toimimaan ja kehittymään yhteisen päämäärän mukaisesti. Tiimin kehittymisen edellytys onkin analysoida niitä tietoja ja taitoja joita silti puuttuu sekä pyrkiä täydentämään puutteita näiltä osin. Hoitotyössä tiimityön kompetenssi on enemmän kuin yhteinen tieto- ja taitoperusta. Hoitotyössä tiimityö on hoitotyön elementti, joka auttaa tiimiä toimimaan tehokkaasti. (Sanerma 2009, 97.)

Janhonen määrittelee tiimityön Työelämän tutkimusraportissaan seuraavasti: ”tiimityölle ja tiimille ei ole hänen mukaansa olemassa yhtä yhtenäistä määritelmää, tiimitutkimuksen teoriaperinteessä tunnistetaan kaksi päälinjaa, joiden mukaan tiimityötä on määritelty”. Näistä ensimmäistä kutsutaan sosiotekniseksi traditioksi. Se perustuu psykologiseen kirjallisuuteen, tämän tradition mukaisesti autonomisen ryhmäytyön nähdään tyydyttävän samanaikaisesti sekä psykologisia että tehtävän suorittamiseen liittyviä tarpeita. Toinen ja samalla myöhäisempi tiimityön näkemys perustuu alun perin japanilaisesta teollisuustoiminnasta lähtöisin olevaan soveltamistapaan. Sen tunnetuin sovellus liittyy niin sanottuun matalan tuotannon ajatukseen, jonka ytimen muodostavat joustavat, monitaitoiset työntekijät. Tässä ajattelussa tiimin toiminta on sen vetäjien vastuulla, tiimin toiminnassa on tärkeää kehittää jatkuvasti uusia tehokkaampia tapoja suorittaa työtä. Tähän näkökulmaan ei sisälly ajatusta tiimin autonomiasta sekä vastuunjaosta sen jäsenten kesken. Pikemminkin tiimityön avulla pyritään tehostamaan työsuoritusta. (Janhonen 2010.)

Koottaessa moniammatillista tiimiä yksi keskeinen kysymys on siitä, ketkä ovat tiimin jäseniä ja mitä jäsenyys merkitsee. Peruslähtökohtana tiimityöstä puhuttaessa on, että tiimin kokoonpanon pitäisi lähteä ensisijaisesti asiakkaiden tai potilaiden tarpeista. Tämän kaltaisen tiimin muodostuminen tulisi lähteä todellisista tarpeista asiakastyössä eikä vanhan asiantuntijaryhmän pohjalta. Päätöksenteosta tiimissä on tutkimuksissa todettu, että tehtävässä jossa on monen tasoista informaatiota, ryhmä on päätöksenteon kannalta tärkeämpi kuin yksilö. Yhteisöllisyys kuitenkin kärsii, mikäli vain yksi henkilö

kantaa vastuun lopullisesta päätöksestä. Ihanteellinen ajatus on eri alojen ammattilaisten yhdessä työskentelystä tiiminä luonnollisesti se, että mukaan päätöksentekoon tulee kaikkien tieto ja osaaminen. Tämän kaltaisessa tiimissä tuotetaan keskustellen joka kerta ainutlaatuinen ratkaisu. Silloin kaikkien tiimissä olevien osaaminen on mukana sekä huomioitu lopullisessa ratkaisussa. Jaettu asiantuntijuus ja siihen perustuva päätöksenteko ei ole kuitenkaan mikään itsestäänselvyys tiimeissä. Tehtävä on varsin vaativa, kun pitäisi vetää yhteen monitasoista keskustelua, jossa edustajia on monesta eri ammattiryhmästä. Keskeiseksi näkökulmaksi tiimityössä niin kuin moniammatillisessa työskentelyssä yleensäkin muodostuu keskinäinen luottamus yhteisessä päätöksenteossa. Luottamus onkin yksi tiimityön keskeinen paradoksi, koska se asettaa tiimin jäsenet riippuvuussuhteeseen toisistaan. Tiimit eivät toimi hyvin, mikäli ihmiset eivät voi luottaa toistensa panoksiin. (Isoherranen 2004 106–108.)

Luottamus on käsitteenä hyvin epämääräinen, perinteisesti se nähdään aikaan vaativana prosessina, jossa osapuolet etenevät saamiensa kokemusten perusteella kohti kestävämpää ja syvempää keskinäistä luottamusta. Luottamus sisältää kolme syvenevää muotoa, laskelmoiva, tieto ja samaistuminen. Laskelmoiva luottamus perustuu hyötyjen ja haittojen arviointiin. Tietoon luottamus toisen toiminnasta perustuu silloin kun on yhteistä historiaa ja kokemuksia jotka ovat rakentaneet luottamusta. Luottamukseen perustuvasta samaistumisesta puhutaan kun on jaettu ymmärrys toisen tarpeista ja arvoista, tällöin luottamus on syvimmillään. Yleensä luottamuksesta ajatellaan sen kehittyvän vähitellen ja, että se täytyy ansaita. Usein siihen liitetään myös mahdollisuus epäviralliseen kommunikointiin, kuten yhteiset kahvihetket, jolloin voidaan tutustua. (Isoherranen 2004 106–108.)

Vastuukysymykset nousevat usein esiin kun puhutaan päätöksenteosta. Tiimityössä keskeinen periaate on yhteisvastuu, sen lisäksi jokainen tiimin jäsen vastaa omasta toiminnastaan. Sosiaalia- ja terveysalalla lainsäädäntö määrittelee myös vastuu kysymyksiä. Päätökset voivat jäädä kokonaan tekemättä tai ne jäävät hyvinkin epämääräisiksi, mikäli asiasta ei ole päästy yhteisymmärrykseen. Yleensä näin tapahtuu silloin, kun päätöksenteolle ei ole sovittua mallia eikä paikalla ole perinteistä vastuunottajaa. Myös resurssikysymykset vaikeuttavat usein päätöksentekoa. Asiantuntijaryhmien päätöksentekoa tutkittaessa on ilmennyt, että vain harvoin tiimeillä on yhteisesti sovittu ja lausuttu päätöksentekostrategia. Tiimin onkin hyvä sopia perussäännöistä, jotta tiimi oppisi tai-

tavaksi keskustelemaan sekä tekemään päätöksiä. Charlotte Roberts (1999), yksi oppivan organisaation kehittäjistä, on ehdottanut yksinkertaisia sääntöjä tiimeille

- jokainen kertoo omasta näkökulmastaan ”totuuden”
- jokainen tuo tiimille heti tarpeellisen tiedon
- tiimin jäsenet ovat valmiita rajoittamaan omaa puheensa, niin että sitä jää jokaiselle
- sovitaan yhteisesti päätöksentekotavasta ja siinä huomioitavista tekijöistä

Taitava keskustelu on sellainen taso jossa päätökset tulisi tehdä. Ihmisillä on kuitenkin sellainen tapa, että he helposti asettuvat näissä tilanteissa kilpailuasetelmiin siitä, kenen näkemys voittaa. Tällöin syntyy vastakkainasettelua, asiallisten perustelujen ja argumenttien sijaan syntyykin puolustautumista, jolloin tilanne voi päätyä umpikujaan. Tiimissä olevien tulisi tällöin etsiä tietoja, jotka auttaisivat pois tilanteesta sekä kuunnella uudelleen, mitä sanottavaa eri henkilöillä on. Tilanteessa voidaan myös selvittää, mikä olisi muutos jolla tilanne saataisiin ratkaisemaan. (Isoherranen 2004, 109–110.)

Janhosen mukaan aiemmissa tutkimuksissa tiimityön yleisyyden nähdään perustuvan ajatukseen, jonka mukaisesti tiimipohjainen työskentelymuoto mahdollistaa sujuvamman sopeutumisen alati muuttuviin työelämän tilanteisiin jolloin paremman sopeutumiskyvyn uskotaan tehostavan organisaation toimintaa. Tiimityötä käytetään usein johdon välineenä pyrittäessä toiminnan tehostamiseen, toisaalta tiimityö näyttää muodostuneen myös tietynlaiseksi muoti-ilmiöksi, jolla organisaatiot pyrkivät osoittamaan olevansa mukana ajan hengessä. Useissa tutkimuksissa tiimi määritellään ryhmäksi yksilöitä, joiden työtehtävät riippuvat toisistaan. Tiimien jäsenet sekä organisaation muut työntekijät kokevat tiimin erilliseksi sosiaalisesti ryhmäksi joka on suuremman yksikön, kuten liikeyrityksen tai organisaation sisällä. Työtehtävien keskinäisriippuvuus tekee tiedon jakamisesta tiimin toiminnan kannalta keskeisen elementin, lisäksi tiimeissä sen jäsenet osallistuvat päätöksentekoon joka liittyy työn jakamiseen ja tehtävien suorittamiseen sekä aikatauluihin. Tämän tyyppisistä tiimeistä käytetään tutkimuksessa yleisesti nimitystä autonominen tai itseohjautuva tiimi. Vaikka, tiimityötä on pyritty useissa määrittelemään edellä mainituilla tavoilla, silti on huomattava, että tiimityö- ja tiimisanojen käyttö on todellisuudessa varsin kirjavaa. Monissa kirjoissa tiimi merkitsee hyvin toimivaa työryhmää tai työryhmää, jonka vuorovaikutus on erityisen tiivistä sekä osassa kirjallisuutta käsitteet tarkoittavat samaa. (Janhonen 2010.)

3.1.1 Laadukkaan tiimityön edellytykset

Käsiteltäessä työryhmien ja tiimien toimintaa on hyvä selvittää ryhmän peruskäsitteitä. Varsinkin silloin kun työryhmien toimintaa pyritään kehittämään ja muuttamaan, on tärkeää ja kehitystä jouduttavaa tuntea lainalaisuuksia, jotka vaikuttavat ryhmän toimintaan. Yksilön status kuvaa millainen vaikutusvalta hänellä on ryhmässä. Ryhmän statusrakenne taas ilmentää vaikutusvaltaa ryhmän jäsenten välillä. Vaikutusvalta perustuu moniin asioihin ja näkyy yleensä monimuotoisesti ryhmässä. Status saatetaan myös nähdä eräänlaisena ”palkkiona” jäsenelle, joka on auttanut ryhmää saavuttamaan tavoitteensa. Mikäli ryhmän jäsenellä, roolilla tai asemalla on korkea status, niin silloin siihen liittyy myös enemmän vaikutusvaltaa ryhmässä. Sosiaalista valtaa voidaan kuvata viitenä eri muotona. Ensimmäinen niistä on laillistettu valta, joka on yleisesti hyväksytty auktoriteetti, yleensä johtajan asema ja vastuu. Toinen on palkitsemisvalta, kolmas muoto on rankaisovaltaa, jota voi olla monenlaista. Kyse saattaa olla konkreettisesta palkitsemisesta tai rankaisemisesta tai myönteisen ja tai kriittisen palautteen antamisesta. Tiimissä työskennellessä avoimen palautteen antaminen mahdollistaa tämän kaltaisen vaikutusvallan käytön kaikille tiimin jäsenille. Kaksi viimeistä ovat asiantuntemusvalta, joka liittyy osaavaan asiantuntijaan ja viimeinen on mallin valta, jolla tarkoitetaan kokeneemman kollegan valtaa. Tutkimusten mukaan henkilöt joilla on korkea status esiintyvät ryhmässä varmemmin ja myös käyttävät puheenvuoroja enemmän. Näiden kaikkien sosiaalisten vallan muotojen esiintyminen samassa ryhmässä tuottaa ryhmälle haasteen pyrkiä tasavertaiseen keskusteluun ja tehokkaaseen yhteistyöhön. (Isoherranen 2004, 37–38.)

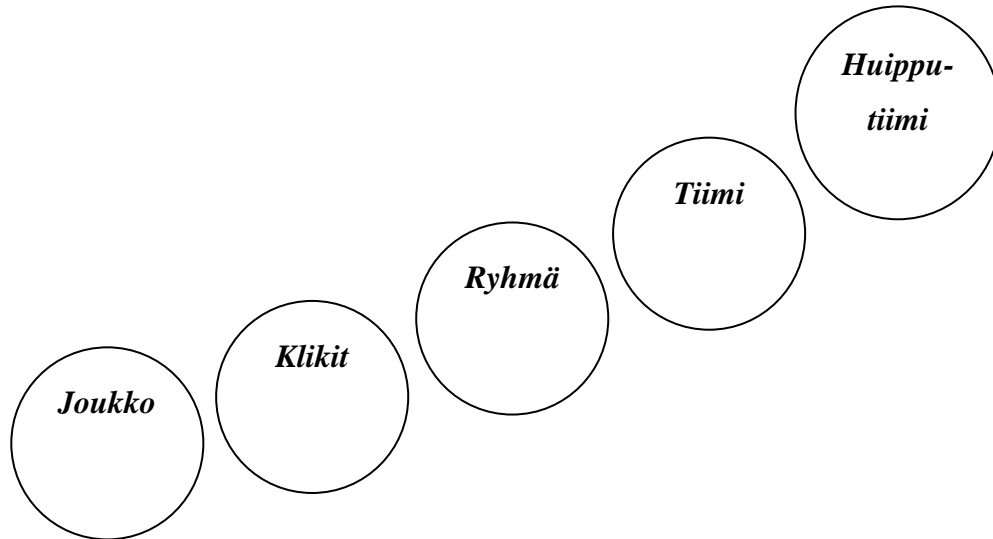
Normit määritellään säännöiksi, jotka kuvaavat hyväksyttävän ja ei-hyväksyttävän käyttäytymismallin ja asenteen ryhmässä. Normeista osa on ääneen lausuttuja, selkeitä menettelytapoja ja osa on ”äänettämiä”. Toisten toimintaa seuraamalla omaksutaan usein äänettömät normit ja niiden olemassaolon huomaa usein silloin, kun rikkoo niitä. Normeilla on sekä kielteisiä että myönteisiä vaikutuksia, yksilön näkökulmasta ne luovat turvallisen viitekehysten mitenkä toimitaan ja tulkitaan ympäristöä jolloin voi tulla hyväksytyksi ryhmän jäseneksi. Normit tuovat yksilölle ennustettavuutta ja järjestystä, ryhmän näkökulmasta katsottuna ne antavat ”ohjeita” siitä miten toimia yhdessä niin, että päästään yhteisiin tavoitteisiin. Ryhmän sisäinen ja ulkoinen paine ohjaavat normeja, mikäli joku rikko normeja ryhmä osoittaa yleensä paheksuntaa rikkojaa kohtaan.

Eriyisesti muutostilanteet ovat vaikeita, jolloin vanhat normit ohjaavat vielä toimintaa, sillä uudet ohjeet eivät ehkä ole niin selkeitä tai niiden merkitystä ei oivalleta tai sitten siitä ei vain haluta noudattaa. Turvallisuutta luovat normit siis antavat turvallisuutta, mutta muodostuvat usein myös kehityksen esteiksi. Muutoksia ja uudistuksia toteutettaessa tulee työryhmissä usein vastaan vanhojen normien vaikutus. Uuden normiston omaksuminen vaatii syvällisen oivalluksen siitä, mistä muutoksessa on oikein kysymys. Muutos vaatiikin pitkäjänteisyyttä. Toisaalta voidaan ymmärtää normien merkitys muutostilanteissa, muutostilanteet ovat hämmentäviä. Vanhat normit eivät sovi uuteen tilanteeseen, mutta uudet normit ovat vielä selkeytymättömät. Niitä ei ole vielä riittävästi sanottu ääneen, perusteltu ja sisäistetty. Mikäli ryhmät eivät saa tukea tai koulutusta muutos tilanteessa se palaa helposti vanhaan ja turvalliseen sekä ennustettavaan normistoon. (Isoherranen 2004, 37–38.)

Koheesion eli kiinteyden käsitteellä tarkoitetaan ryhmään kuuluvien jäsenten keskinäistä yhteenkuuluvuutta ja riippuvuutta, myönteiset ihmissuhteet lisäävät koheesiota. Koheesiota voidaan pitää synnä tai seurauksena, vahva koheesio edistää tavoitteeseen pääsyä. Tavoitteiden saavuttaminen ryhmässä taas vahvistaa koheesiota. Kiinteän ryhmän on helpompi toimia ryhmänä ja siellä voidaan ilmaista enemmän positiivisia tunteita toisia ryhmäläisiä kohtaan. Ryhmän toiminnan kannalta se on yleensä positiivista, mutta äärimmilleen vietyinä se voi haitata päätöksentekoa, jolloin se vahvistaa yhdenmukaisuuden normeja. Ryhmäajattelua esiintyy enemmän nimenomaan kiinteässä ryhmässä. Ryhmäajattelu estää käsiteltävien asioiden monipuolisen tarkastelun, koska kukaan ei halua ajatella eritavalla kuin muut ryhmäläiset. Ryhmässä halutaan ylläpitää harmonia ja hyvä tunnelma jolloin omia erilaisia ajatuksia ei haluta sanoa ääneen. (Isoherranen 2004, 37–38.)

3.1.2 Viisi porrasta huipputiimiksi

Tiimitoimintaa käynnistettäessä yrityksissä alkaa kypsyminenprosessi jonka loppupäässä ovat huipputiimit. Tiimiksi kasvamisen prosessiin kuuluu viisi porrasta, sen ymmärtäminen on tärkeää, koska silloin prosessi voi ohjata eteenpäin.



Kasvu huipputiimiksi (mukaillen Skyttä 2005, 111.)

Skytän (2005) mukaan alussa ei vielä pitäisi puhua tiimeistä, koska tiimin tunnusmerkkejä ei löydy. Tiimiksi nimetty porukka on enemmänkin joukko, jolla ei ole mitään yhteistä. Käyttäytymiselle sopivia piirteitä ovat: varautuneisuus, sulkeutuneisuus, vähän vuorovaikutusta ja johtaja on se kuka käskää. Kopakkalan (2011) mukaan uusi ryhmä on aina haaste, koska se merkitsee uusien roolisuhteiden rakentamista. Uudet ryhmäsuhteet taas edellyttävät tarkkailua, opettelua ja harjoittelua. Uudessa tilanteessa eivät tutut roolit enää kelpaa vaikka ne tekisivätkin arjen turvalliseksi. Siksi olo uudessa ryhmässä on hieman hämmentynyt.

Ensimmäiseltä portaalta eteenpäin siirryessä avainsana on informaatio, sitä pitäisi jakaa niin täydellisenä kuin on mahdollista. Mikäli alussa tulee tunne salailusta, kypsyminenprosessi ei etene. Muutoksen taustatiedot pitäisi myös kertoa tarkkaan, alussa on osoitettava että uuden toimintatavan yksi keskeinen arvo on myös luottamus. Tiimin pitää voida kokea, että siihen luotetaan. (Skyttä 2005, 112) Kopakkalan (2011) mukaan ryhmä etenee seuraavaan vaiheeseen sitä mukaa kuin jäsenten vuorovaikutus lisääntyy, tutuus

lisää turvallisuutta. Hänen mukaansa ryhmädynamiikka on tavallaan turvallisuusmateriaalia.

Ymmärryksen ja tiedon lisääntyminen nostaa negatiivisuutta tiimejä ja tiimitoimintaa kohtaan toisella kypsyysportaalla. Tämä vaihe onkin äänekkäs ja taisteleva. Toinen porttas on huonon kuuntelun porttas, negatiiviset tunteet ja ajatukset purkautuvat. Tässä vaiheessa mennään kuitenkin eteenpäin, koska esille saatua vastustusta ja negatiivisuutta voidaan käsitellä. Positiiviset asiat ovat vielä piilossa negatiivisten alla. Tähän vaiheeseen usein kuuluu selän takana puhuminen. Kakkosvaiheessa kaipaillaan johtajaa, hänen rooliaan ja vastuutaan, ”miksei pomo hoida hommiaan, pitääkö meidän tehdä nekin!”. Ominaispiirteinä ovat tässä vaiheessa ”klikit”, ne kiistelevät keskenään käyden sisäistä valtataistelua. Kakkosportaalta mennään eteenpäin, kun kielteiset tunteet ja ajatukset nostetaan esiin ja pyritään ratkaisemaan mieliä painavat pulmat. Näin mahdollistetaan myönteisten tunteiden syntyminen tiimitoimintaa kohtaan. Ihmiset eivät aina innostu ratkaisemaan ongelmia, vaikka ne tunnustetaan vaikeiksi, aina löytyy myös sellaisia joihin halutaan ratkaista. Niiden avulla myönteisyys lisääntyy ja se onkin välttämätön edellytys siirryttäessä kolmannelle portaalle. Pulmien työstämisen lisäksi tärkeää on myös niiden kuuntelu. (Skyttä 2005, 112). Kopakkalan (2011) mukaan toisessa vaiheessa ryhmään alkaa muodostua muutaman hengen pienryhmiä niiden kesken joilla on samankaltaiset ajatukset ja jotka viihtyvät hyvin yhdessä. Pienryhmä kokee ärtymystä toisia pienryhmiä kohtaan. Esimies hämmästynee, kun kaikki näytti lähtevän alussa niin hyvin käyntiin ja nyt ne asiat joihin aiemmin oltiin tyytyväisiä aiheuttavat ärtymystä.

Ryhmän muodostus alkaa kun myönteisyys lisääntyy ja aletaan kurkottaa kolmannelle portaalle. Negatiivisia asioita on työstetty tarpeeksi niin jää mielen sisälle enää positiivisia jotka työntyvät tässä vaiheessa esiin. Myönteisyys onkin kolmosportaalla ryhmän tärkein ylläpidettävä asia, nyt ollaan kuin yhtä suurta perhettä. Tiimi alkaa käyttää itsestään nimitystä tiimi, vertailuja tehdään positiivisessa mielessä muihin tiimeihin. Kolmosportaalla tiimi käyttää paljon aikaa hyvän olon tunteen ylläpitoon. Ulkomaailman koetaan olevan kaukana ja myös asiakas on vielä hahmottomaton ja asiakaskeskeisyys vasta orastamassa. Kopakkalan (2011) mukaan tässä vaiheessa ryhmän tunnelma on lämmin, yhteiset harrastukset yleistyvät ja ryhmäläisiä tavataan työajan ulkopuolellakin, ihmiset tuntuvat tärkeiltä työroolin ulkopuolellakin. Ohjaaja koetaan myös yhdeksi mukavaksi ryhmän jäseneksi. Oma joukko koetaan erinomaiseksi ja siitä ollaan hyvin vakuuttuneita.

ta. Ryhmässä ajatellaan muiden olevan heille kateellisia, koska heillä on niin hyvä meininki.

Skyttä (2005, 112) sanoo ryhmän toimintokeskeisyyden olevan sisäänpäin voimakasta ja myönteisyys sekä voimakas sisäinen mehenki leimaa toimintaa. Esimies koetaan tasaveroiseksi tukijaksi sekä itseohjautuvuus alkaa hahmottua. Myönteisyyden ampues- sa hieman yli, se kuitenkin auttaa tiimiä ylittämään kynnyksen nelosportaalle, jossa saavutetaan todellisen tiimin taso. Vastuuntunto kolmosportaalla on sellainen, että ongelmia voidaan kohdata ja työstää. Tässä vaiheessa on hyvä työstää tiimi- ja porukkasopi- mus valmiiksi.

Skytän (2005, 112) mukaan tiimi on syntynyt neljännellä portaalla kun kehittämispro- sessi on edennyt aidon tiimin tasolle. Kehittymispolku on kuljettu, ristiriitoja käsitelty ja otettu vastaan haasteita. Tiimi osaa nyt kohdata haasteet ja ristiriidat. Kuuntelutaito ja empaattisuus ovat alkaneet kehittyä. Neljännellä portaalla asiakaskeksisyys ymmärre- tään tärkeimmäksi tarkastelukulmaksi, tiimi tekee nyt työtä asiakkaalle. Tiimi kykenee ratkaisemaan itse sisäisen johtajuutensa, se on yltänyt itseohjautuvalle tasolle. Tiimin mahdollisuudet kehittyä edelleen ovat hyvät, neloselta viitosportaalle ei ole enää mitään erillistä porrasta, vaan se on jatkuva mahdollisuus kehittyä tiiminä vielä paremmaksi ja tehdä se itsenäisesti, esimiehen kanssa perussopimiset tehden. Kopakkala (2011, 82) sanoo ryhmän sävyn muuttuvan tässä vaiheessa kun samanlaisuuden keinotekoisesta vaatimuksesta voidaan jo luopua ja ärtymyksen siirtäminen ulkoiseen kohteeseen käy tarpeettomaksi. Hänen mukaansa turvallisuus on lisääntynyt niin paljon, että pystytään hyväksymään keskinäinen erilaisuus ja erimielisyydet ymmärretään kuuluvan osaksi ryhmän elämää.

Skyttä (2005, 112) määrittelee huipputiimiksi sellaisen tiimin, jonka kehittyminen on tila, joka saavutetaan ja jota ei kuitenkaan saavuteta. Tämä tarkoittaa, että tiimin tavoite on koko ajan parantaa ja kehittää omaan tuloksellisuuttaan ja tehokkuuttaan niin ettei se koskaan voisi todeta päässeensä 100 % tasolle. Viides porras sisältää seuraavan laisia asioita. Tiimi on itseohjautuva ja kehittyvä sekä jäsenten sitoutuneisuus on erittäin kor- kea. Tiimi on joustava toimien ameban tavoin, keskittäen voimavarat juuri sinne, mihin asiakkaiden odotukset ja tehokas tuloksenteko ohjaavat. Tiimin jäsenten välinen autta- minen toimii, tarkoitus on selkeä ja se ohjaa tiimin toimintaa. Sisäinen yrittäjyyden taso

on korkealla ja palkkiokäytännöt ovat tiimikeskeisiä. Tiimi on ottanut vastuun omasta toiminnastaan ja sen tuloksista ja tavoitteista. Tiimin valtuudet ovat 100 %.

Huipputiimin tarkoitus lähtee asiakkaasta ja se tunnustetaan. Huipputiimi ei jää paikoilleen vaan löytää uusia parantamisen aiheita jatkuvasti. Tiimin tulosajattelu on pitkälle kehittynyttä ohjaten toiminnan suunnittelua ja toteutusta. Tiimi on halukas ottamaan vastuuta omasta alueestaan. Huipputiimi työstää aina jotain tulosten kannalta tärkeää muutosta sekä kerää tietoa taitavasti. Huipputiimi hoitaa tiedonkulun niin, että tieto kulkee eikä jää valittamaan sitä. Huipputiimi on käytännössä päässyt 100 % tasolle valtuuksien käytössä ja pysyy siellä, tiimillä on yhteinen päämäärä ja tarkasti määritellyt tavoitteet. Tiimisopimuksessa on päästy kirkkaisiin, hyvin ohjaaviin sekä sopivan haasteellisiin tavoitteisiin sekä jäsenten välillä on voimakas kunnioitus ja luottamus. Tiimitaidot alkavat olla hallinnassa ja niitä hiotaan koko ajan yhdessä

Kehittymisen kannalta voidaan olettaa tiimin prosessin starttaavan portaalta yksi. Joissain vaiheissa edetään nopeasti, joissakin pysähdytään ja tullaan takaisin. Joku, ongelma tai vaihe näyttää siltä, ettei se ratkea lainkaan, voi olla että sitä pitää jäädä tietoisesti odottamaan. Prosessi pyrkii eteenpäin, kunhan sitä vauhdittaa prosessin kulun ja luonteen ymmärättäviä henkilöitä. Joillakin tiimeillä eteneminen on nopeaa toisilla taas tuskan hidasta, jokainen tiimi kuitenkin kulkee sille itselleen tyypillisen kehitysmuodon. Kypsymisprosessin alussa tiimin tuloksellisuus ei kasva vaan saattaa jopa väliaikaisesti laskea. (Skyttä 2005, 117.)

Kopakkala (2011, 89) sanoo ryhmän tarvitsevan jonkun, joka vastaa sen olemassaololle välttämättömistä tehtävistä. Hänen mukaansa tärkeää on suunnan näyttäminen, päätösten tekeminen sekä visioiden luonti. Ilman suunnannäyttäjää ei ole ryhmääkään koska kaikki erkaantuvat eri suuntiin. Työnjaon ja toimintaprosessien syntymisen mahdollistaa sisäinen organisointi. Mikäli työnjakoa ei ole niin kukaan ei ole erityisen hyvä missään ja kaikki tekevät samoja asioita huonosti. Palautteen antaminen on tärkeää, se mahdollistaa työnjaon ja ohjaa pois vääriltä poluilta. Mikäli, palautetta ei anneta, ryhmäläinen ei tiedä toimiiko hän työnjaon mukaisesti. Resurssien hankkiminen on välttämätöntä, jos niitä ei ole riittävästi ryhmä hajoaa. Riittävä tiedon välittäminen sekä ryhmän sisäisestä tilanteesta että ulkoisista olosuhteista on tavoitteellisen toiminnan edellytys, tämä tehtävä kuuluu yleensä johtajalle tai esimiehelle.

Alkava ryhmä ei usein pysty jakamaan esimies tehtävää itse. Mikäli ryhmän vetäjä ei halua tai pysty toteuttamaan ryhmän vetäjän tehtäviä, ne siirtyvät jollekin toiselle ryhmän jäsenelle. Mikäli, tämä toteutuu avoimesti ja riittävää valtaa jakaen, delegointi saattaa onnistua hyvin. Pulmia syntyy silloin, kun kaikki eivät tiedä delegeoisesta tai se tapahtuu tiedostamattomasti. Kopakkala (2011, 91.)

3.1.3 Tiimissä opitaan yhdessä

Nykyään emme työskentele yksin vaan olemme osa kokonaisuutta, jolloin jokainen vastaa jostakin prosessin vaiheesta. Näin ollen asiakasajattelun näkökulma pitää sisäistää ja ottaa huomioon omassa työssä. Vastatessamme omista työtehtävistämme, pidämme huolen myös siitä, että muut tiimissämme voivat tehdä työnsä hyvin ja laadukkaasti. Asiakasajattelun perusidea tulee yksinkertaisesti siitä, että asiakas on työn antaja. Ilman asiakasta organisaatio ei pysy hengissä, siksi on tärkeä hahmottaa mitä varten tiimit ja organisaatiot ovat olemassa. Asiakasajattelu on hyvä esimerkki organisaatioiden kehityskulusta siihen suuntaan että ihmiset otetaan paremmin huomioon. Organisaatiot eivät opi mutta ihmiset sen sisällä oppivat, asiakkaat ovat ihmisiä, henkilöstö koostuu ihmisistä. Kovat ja pehmeät arvot voivat toimia rinnakkain yhdessä kuten tiimissä. (Spiik 2003, 129–130.)

Oppiminen määritellään monella eri tavalla, se on muuttumista, kehittymistä, kasvua sekä kypsymistä ja oppimista tapahtuu koko ajan. Oppimisesta osa on tavoitteellista, suunniteltua toimintaa ja osa sattumanvaraista, ei suunniteltua. Uutta tietoa suodatetaan aiempien kokemusten kautta ja valikoivasti. Oppimisen edellytyksenä on riittävä aika reflektoinnille eli arvioinnille, omia kokemuksia (yksilön, tiimin, organisaation) vertaillaan aiempiin kokemuksiin, liitetään laajempiin viitekehyksiin ja näin luodaan uusi toimintamalli.

Oppimisen määritelmä: kyse on prosessista, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia sekä kontakteja. Nämä johtavat muutoksiin yksilön toiminnassa. Määritelmässä olennaista ovat oppimisprosessiin vaikuttavat kognitiiviset eli älylliset, affektiiviset eli tunne ja psykomotoriset alueet. Prosessiin liittyy aina yksilön tulkinta eli merkityksiä luodaan tulkinnan kautta. Taidot, asenteet, tunteet sekä arvot ovat tärkeitä,

samoin kuin kokemukset, niin uudet kuin vanhatkin. Asioita opitaan kokemuksen, elämän- ja työkokemuksen avulla. (Sydänmaalakka 2012, 32–34.)

Oppimista tapahtuu monella eri tasolla: yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla ja oppimista tulee tukea kaikilla tasoilla. Oppiminen liittyy yhteen kaikilla tasoilla, eri tahojen välillä ja sisällä on tärkeitä hyvät kontaktiverkostot. Yksilö luo mahdollisuudet oppimiselle kyseenalaistamalla ja kehittämällä omaa toimintaa. Tiimissä osaamista jaetaan ja opitaan yhdessä. Organisaation yhteinen visio ja arvot ohjaavat oppimista. Yksilöitä ja tiimejä valtuutetaan ja niille annetaan myös haasteita. Organisaatiossa on myös oppimista tukevat rakenteet ja osaamisen kehittämistä palkitaan. Välittäjinä mallissa toimivat tiimit. Tiimi on oppimisen perusyksikkö, yksilöiden ja tiimin osaaminen jalostetaan organisaation osaamiseksi eli kaikki tiimit hyötyvät. Osaamisen jakaminen tiimien sisällä ja välillä on olennaista. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat yhteen pelaamisen edellytys.

Yksilön oppiminen on oppimisen lähtökohta, koska kaikki oppiminen tapahtuu ensin yksilötasolla. Yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia sekä kontakteja jotka vaikuttavat taas yksilön omassa toiminnassaan. Oppimista voidaan kehittää. Yksilön oppimiskehässä on kyse prosessista: kokemukset, arviointi, ymmärrys ja soveltaminen. Tiimin oppiminen on samankaltaista oppimista kuin yksilötasolla. Tiimin oppimiskehä: nykyinen toiminta on lähtökohtana, arvioinnin pohjana luodaan yhteinen näkemys mitä on nyt ja tulevaisuudessa, suunnitellaan yhdessä miten toimintaa kehitetään. Tiimin oppimisen edellytyksenä on että tiimin jäsenillä on yhteisen tavoitteet sekä toimintamallit ja jaettu vastuu. Edellä mainittujen lisäksi on oltava hyvä tiimihenki, valmius keskusteluihin ja yhteinen kieli. Tietoa ja osaamista on jaettava tiimissä. Oppimisessa on kyse siitä, miten tiimi kykenee yhdistämään yksittäisten tiimijäsenien osaamista. (Sydänmaalakka 2012, 48–52.)

Organisaation oppiminen on mahdollista kuten yksilö- ja tiimioppiminen. Määritelmän mukaan organisaatio voi uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Käytännössä uusiutuminen tarkoittaa organisaation valmiuksia hankkia uutta osaamista. Ydinosaamista tai muuta osaamista, joka sidotaan organisaation toimintatapoihin, prosesseihin tai ohjeisiin, esimerkiksi uusiutumista tukevia strategian, tiedon, osaamisen tai suorituksen johtamisprosesseja. Oppimista voi kuvata myös kehänä, jossa lähtökohtana on organisaation toiminta ja siitä järjestelmällisesti kerätty palaute. Palautteista saatu tieto tulkitaan yhdessä ja

niin saadaan materiaalia vision, strategian ja tavoitteiden selventämiseen. Tältä pohjalta organisaation ajatus- ja toimintamalleja ja osaamista kehitetään. Organisaation oppimisessa avainasemassa ovat palautekulttuuri ja palautejärjestelmät. Tärkeätä on myös strateginen oppiminen eli johdon ja koko henkilöstön kyky lukea heikkoja signaaleja ja siten uusiutua nopeasti. Organisaation oppiminen on erilaista kuin yksilön ja tiimin oppiminen on. (Marquardt 1996). Organisaation oppiminen toteutuu organisaation jäsenten oivallusten, tiedon ja ajattelumallien kautta. Lisäksi organisaation oppimisen perustana on aikaisempi tieto, kokemus sekä organisaation muisti eli toimintatavat, prosessit ja ohjeet. Kaikki oppiminen, yksilö-, tiimi-, organisaatio oppiminen, liittyvät toisiinsa, mutta organisaation oppiminen ei ole näiden muiden summa. (Sydänmaalakka 2012, 53–54.)

Oppiva organisaatio on organisaatio joka: osaa käyttää yksilöiden sekä ryhmien koko oppimiskykyä saavuttaakseen yhteiset tavoitteet ja luodakseen jatkuvaan oppimiseen sekä kehittämiseen kannustavaa ilmapiiriä; jäsenet kyseenalaistavat oman toimintansa, havaitsevat virheitä ja poikkeavuuksia sekä korjaavat niitä itse uusimalla omia toimintojaan tai organisaatiota; osaamista voidaan luoda, hankkia, siirtää ja jossa uuden tiedon tai näkemyksen mukaan voi muuntaa omaa käyttäytymistään; kannustaa kokeilemaan, sallii virheitä ja epäonnistumisia, lisää ja välittää tietoa, edistää ideointia ja rohkaisee kilpailua organisaation sisällä; oppii ja kannustaa oppimaan; ihmisillä on mahdollisuus kehittyä ja saavuttaa tuloksia, ihmisillä on yhteisiä tavoitteita ja he oppivat yhdessä; auttaa ihmisiä oppimaan ja uudistumaan. Lähtökohta oppivalle organisaatiolle on ollut joustava ympäristöön sopeutuminen. Oppimisen pyrkimyksenä on säilyttää ja parantaa organisaation kilpailuasemaa, tuottavuutta sekä kehittää innovatiivisuutta. (Ojala 2002, 163–164.)

Senge korostaa kokonaisuuden ymmärtämistä. Kokonaisuuden hahmottamisessa auttaa organisaation toiminnan kuvaaminen systeeminä. Toiminta muodostuu sykleistä, yhdessä nämä muodostavat systeemin, järjestelmän sekä prosessin. Asioiden keskinäinen riippuvuus korostuu systeemiajattelussa ja auttaa ymmärtämään yhteisen vastuun merkitystä. Jokainen on vastuussa yhteisestä tavoitteesta ja näin ollen jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa tulokseen. Sengen mukaan osatekijät oppivassa organisaatiossa ovat henkilökohtainen pätevyys, yhteinen visio, ajattelua sekä toimintaa ohjaavat sisäiset mallit ja ryhmässä oppiminen. (Ojala 2002, 166.)

Rosengarten on päätynt 11 keskeiseen tekijään oppivassa organisaatiossa. Keskeiset tekijät ovat tiimityö ja tiimissä oppiminen, systeemiajattelu, sisäiset mallit, jotka ohjaavat ajatuksia sekä toimintaa. Keskeistä on myös vapaa tiedonkulku, ylhäältä alas ja alhaalta ylös sekä sivuittain. Tärkeitä on henkilöstön jatkuva oppiminen, oppimisen paljuttaminen sekä jatkuva työn kehittäminen. Yksi tekijöistä on organisaation strategian jatkuva kyseenalaistaminen sekä henkilöiden kyky sopeutua strategian muuttumiseen. Osallistuva johtaminen ja hajautettu päätöksenteko ovat myös keskiössä, samoin kuin jatkuva kokeilu ja oppimislaboratoriot sekä kulttuuri, joka tukee oppimista. Oppivan organisaation kannalta kriittisimmät tekijät ovat tiimityö sekä systeemiajattelu. Mikäli nämä kriteerit eivät toteudu, yritys ei voi toimia oppivana organisaationa. Oppiva organisaatio on monitieteellinen käsite, joka pitää sisällään oppimisteoriaa, organisaatiooppia, johtamisoppia, systeemioppia, luonnontieteitä, tietotekniikkaa ja järjestelmiä, käyttäytymistieteitä, psykologiaa, filosofiaa sekä logiikkaa. Ongelmien ollessa monenlaisia ei niitä voi kuvata tai ratkaista vain yhdestä näkökulmasta. Monen osaajan tiimi korostuu yhden osaajan tiimin sijaan. Yhteinen osaaminen ja yhteistyö auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Oppivan organisaation ydinvahvuus on inhimillisen vuorovaikutuksen toimivuus, se on siis ihmisten organisaatio. (Ojala 2002, 167–168.)

Oppiva organisaatio on eräs tapa vastata toimintaympäristön nopeaan muutokseen kestäväällä tavalla organisaatioiden kehittämisessä. Peter Sengen tiivistää Oppivan organisaation peruspilarit seuraavasti: kyky systeemiajatteluun sekä oman organisaatiokulttuurin ymmärtämiseen ja tulkintaan sekä henkilökohtaisen työn hallinnan tunne sekä jaettu visio ja tiimioppiminen. Oppivassa organisaatiossa yritystä tarkastellaan toimivien ihmisten toimivien ihmisten muodostamana kokonaisuutena. Jokaisen pitäisi hahmottaa tämä systeminen kokonaisuus ja oma asemansa siinä. Jokaisen tulisi myös saada vaikuttaa siihen, millaiseksi systemi muodostuu ja miten se toimii. Silloin tarvitaan kykyä oman organisaatiokulttuurin ymmärtämiseen ja tulkintaan, nämä tulkinnat ja toimintaa ohjaavat henkiset mallit vaikuttavat siihen, miten ihmiset näkevät mahdollisuudet toimia tietyllä tavalla. (Koskensalmi, Lauttio, Lindström 2000, 11.)

Henkilökohtainen työn hallinta on taitoa selkeyttää ja syventää koko ajan omaa henkilökohtaista visiota työstään, työyhteisöstään ja kehittämisestä. Se on taito suunnata energia tarkoituksenmukaisesti ja kykyä nähdä realistisesti todellisuus. Tällainen taito

yhdistää yksilöllisen ja organisaation oppimisen. (Koskensalmi, Lauttio, Lindström 2000, 12.)

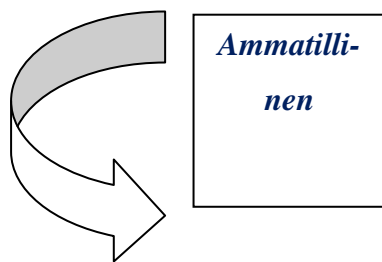
Jaettu visio sitoo ihmiset yhteen sekä mahdollistaa yhteisen identiteetin. Sisäistetty visio tuo ihmisille tunteen, että he tekevät työtään tietyllä tavalla koska haluavat tehdä niin, eikä siksi että heidän pitää tehdä niin. Ryhmän yhdessä muodostaman vision tulee olla motivoiva. Mitä enemmän se heijastaa ryhmän jäsenten arvoja, sen todennäköisemmin se edistää ponnistelua sekä sitoutumista innovaatioiden tuottamiseen. Visioiden täytyy kehittyä, sillä ryhmän jäsenten arvot ja mielipiteet muuttuvat, taidot kehittyvät sekä ryhmän toimintaympäristö muuttuu. Visiota joudutaan välillä arvioimaan uudelleen, se täytyy päivittää. Ryhmän jäsenten tulisi tuntea että hänen kuulumisensa ryhmään vaikuttaa vision saavuttamiseen ja että hänen panoksensa vision toteuttamisessa on nähtävissä ja arvioitavissa. Vastuun välttely vähenee ryhmän jäsenten ymmärtäessä että, heidän panoksiaan voidaan verrata muiden jäsenten panoksiin. (Koskensalmi, Lauttio, Lindström 2000, 12.)

3.2 Ammatillinen vuorovaikutus työyhteisössä

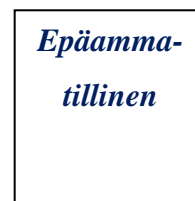
Millainen on hyvin toimiva terve ja kehittyvä työyhteisö? Ammatillinen käytös on vaikeaa, siksi sitä pitää jokaisen harjoitella. Työyhteisön kadottaessa ammatillisuutensa siitä seuraa ongelmia, jotka vaarantavat avoimen yhteistyön ja luottamuksen ilmapiirin. Työyhteisön ja sen jäsenten kehittymisen avain on toiminnan arvioinnissa, sitä varten on omat käytännöt kehityskeskusteluista palavereihin. Tarvitaan myös rohkeutta kyseenalaistaa asioita ja kykyä vastaanottaa ja antaa palautetta. Työpaikalla ollaan ensisijaisesti tekemässä työtä sekä palvelemaan asiakkaita, jotta organisaation perustehtävä tulee hoidettua, jokaisella on oma toimenkuvansa joka pitää sisällään tietyt tehtävät ja tavoitteet. Näin muodostuu työroolien verkosto, joka säätelee ja ohjaa ihmisten välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Työyhteisössä ei siis olla toisia ihmisiä varten vaan tekemässä työtä. Tällöin ihmisten keskinäiset henkilö- ja tunnesuhteet ovat toissijaisessa suhteessa ammatillisiin rooleihin. Työpaikalla ei tarvitse tykätä työkavereista tai esimiehistä, mutta kaikkien kanssa pitää tulla toimeen. Hyvän työyhteisön tunnistaa siitä, että jäsenet toimivat ammatillisesti työrooleistaan käsin. Jokaisen onkin hyvä pohtia

henkilökohtaisesti mitä ammatillinen käytös tarkoittaa? Työyhteisössä tulisi myös käydä keskustelua asiasta. (Järvinen 2008, 79–82.)

Ammatillisesti toimivassa työyhteisössä ihmiset viihtyvät, silloin voidaan avoimesti sanoa mielipiteitä, kyseenalaistaa asioita, tuoda ongelmia esiin ja olla kriittisiä. Tällöin ei tarvitse miettiä uskaltaako sanoa mielipiteensä tai loukkaantuko joku. Avoimuuden ja vapautuneen kanssakäymisen lisäksi ammatillinen käyttäytyminen synnyttää todellisen luottamuksen työyhteisön jäsenten välille. Tällöin voidaan luottaa, etteivät henkilösuhteet vaarannu vaikka työasioissa kiistellään ja otetaan yhteen. Ammatillisen asenteen kautta työyhteisö pystyy hyödyntämään ihmisten erilaisuutta, osaamista ja luovuutta joka on koko tiimityön ydinasia.



*työ- ja ihmissuhteet erillään
ristiriidat ammatillisia
vuorovaikutus avointa ja asiallista
keskinäinen luottamus ja arvostus
hyödynnetään ihmisten erilaisuutta,
kokemusta ja luovuutta*



*työ- ja ihmissuhteet sotkeutuvat
ristiriidat ihmisten välisiä
vuorovaikutus klikkiytynyttä ja tunnepitoista
keskinäinen epäluottamus ja arvostuksen puute
hukataan ihmisten erilaisuus, kokemus
ja luovuus*

(Ammatillinen ja epäammatillinen työyhteisö, mukailen Järvinen 2008.)

3.2.1 Yhteiset pelisäännöt - vapautta ja vastuuta

Pelisääntöjä on monenlaisia, karkeasti ne voi jaotella viiteen osa-alueeseen: EU- tasoiset, valtakunnalliset, työpaikkatasoiset, työyhteisökohtaiset sekä tehtäväkohtaiset. Työelämän perusraamit ovat eduskunnan säätämässä laissa ja asetuksissa. Kaikkia työpaikkoja koskevien määräysten lisäksi joka organisaatiolla on omat toimintamallit, laatujär-

jestelmät, ohjeistukset ja arvot, jotka koskevat organisaatiossa työskenteleviä. Tämä ei silti riitä, vaan jokaisen osaston ja tiimin pitää rakentaa omat, ihan sen omaan toimintaan liittyvät pelisäännöt. Arkisin haaste on joka tiimissä miten saada kaikki tiimin jäsenet noudattamaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Yksittäisen henkilön omat tarpeet ja edut ajavat helposti tiimin ohi ja vaikka on sovittu yhteisistä säännöistä, moni alkaa miettiä, etteivät pelisäännöt heitä koske. Yhden tiimin jäsenen rikkoessa sääntöjä, alkaa toinen miettiä, miksi hänen täytyy toimia sovitusti, kun muutkaan eivät niin tee. Tämä johtaa helposti pelisääntöjen murenemiseen, jolloin jokainen perustelee rikkomuksiaan toisten epäreilulla käytöksellä. Tällöin syntyy työyhteisössä toisten syyttely, kärhämöinti sekä suukopu. Lopputuloksena on pahimmassa tapauksessa sellainen kulttuuri, että sovitaan mitä tahansa, niin kaikki tietävät ettei siihen tarvitse sitoutua. (Järvinen 2008, 92.)

Pelisääntöjen noudattamisen valvonta on esimiehen vastuulla, mutta tämän päivän vapautta ja vastuuta korostavassa työyhteisöissä se kuuluu kaikkien tehtäviin. Ongelma on usein siinä, ettei kukaan halua jatkuvasti muistuttaa työkaveria tai alaisiaan itsestään selviltä tuntuvista säännöistä. Siksi sääntöjen noudattamatta jättäminen pitäisi nostaa keskusteluun ja yhdessä pohtia miten toimintamalleja ja sääntöjä pitäisi tulkita. Usein paljastuu, ettei kukaan ole tahallaan rikkonut sääntöjä vaan niitä on vain tulkittu eri tavoin. Joukossa saattaa olla myös työntekijä joka ei ole edes kuullut sovitusta käytännöstä. Toimivan työyhteisön yksi tunnusmerkki on, että yhteisiä sääntöjä käydään läpi riittävän usein, niitä tarkennetaan tarpeen mukaan tai luodaan uusia. (Järvinen 2008, 92.)

Tiimit tarvitsevat pelisääntöjä, joita noudatetaan ja tiimiin kuuluvien on myös voitava luottaa toistensa tekemisiin. Mikäli joku tiimin jäsenistä on eri mieltä pelisäännöistä, hänen pitää tuoda ajatuksensa esiin tiimipalaverissa. Tärkeä aihe tiimipalavereissa ovat poikkeustilanteet, joita varten ei voida etukäteen sopia toimintatavoista, yhteinen ajattelu saa aikaan ymmärrystä joka auttaa niissä tilanteissa. Hyvässä tiimissä työt tehdään niin kuin on sovittu, jokaisen kantaessa oman kortensa kekoon syntyy hyvä tulos. Tiimin jäsenten tulisi työskennellä yhteistyössä sovittujen pelisääntöjen mukaan. Tiimin palavereissa keskustellaan sekä tarkennetaan yhteisiä käsityksiä eli ovatko säännöt selkeitä kaikille. Yksi pelisääntöihin liittyvä kokonaisuus joka ohjaa tiimin toimintaa on palaveri- ja vuorovaikutuskäytäntö, yleisessä mallissa puhutaan kahdesta erityyppisestä käytännöstä. Ensimmäinen on säännöllisesti toistuvat palaverit joissa tiimi ohjaa omaa

toimintaansa, ennakoi tulevia tapahtumia ja oppii omista tekemisistään. Toinen tapa on tilannekohtaiset palaverit joissa käsitellään tässä ja nyt syntyneitä ongelmatilanteita ja yhtäkkisiä muutoksia. Tärkeintä palavereissa on että ne ovat tavoitteellisia ja ne pidetään säännöllisesti. (Spiik 2003, 87–90.)

3.2.2 Avoin vuorovaikutus peruspilarina työyhteisössä

Järvisen (2008, 94) mukaan tiimin avoin vuorovaikutus on peruspilari, ylipäätään ihmiset toivovat työpaikalla ja omassa työyhteisössä toimittavan hyvin avoimesti. Keskustelu, mitä avoimuudella tarkoitetaan työpaikoilla, jää yleisellä tasolla kuitenkin aika vähälle. Mitä se tarkoittaa ja miten sen itse kukin määrittää? Käsitys on yleisluonteinen ja siksi on vaara että siitä on työyhteisön jäsenillä hyvin erilaisia käsityksiä.

Työyhteisö voi Järvisen (2008, 94) mukaan luonnehtia itseään avoimeksi, mikäli ohessa mainitut neljä näkökohtaa toteutuvat. Avoimen vuorovaikutuksen työyhteisössä puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista. Avoimuus liittyy työhön sekä sitä koskeviin asioihin, jokaisella on oikeus saada tietoa työhön ja sen tekemiseen liittyvistä asioista. Jokaisella on myös velvollisuus kertoa työhön liittyvistä ongelmista ja kehittämistarpeista. Avoimuus työpaikalla ei tarkoita keskustelua ihmisen henkilökohtaisista asioista tai yksityiselämän ongelmista. Työpaikka ei voi olla perheneuvola tai terapiayhteisö, ihmisten privaattiasiat kuuluvat työpaikalle vain, mikäli ne liittyvät työhön. Luonnollisesti toimivassa työyhteisössä voidaan jakaa myös oman elämän iloja ja suruja, mutta niiden asioiden käsittely on sivuosassa perustuen vapaaehtoisuuteen ja luottamukseen. Työrooleissa pysyminen eli ammatillisuus on paras tapa osoittaa arvostusta työkaveria kohtaan. Työelämän mittainen kehittymisen haaste on meille jokaiselle pysyä työroolissa ja työpaikan perustehtävässä.

Avoimuuden toteutumiseksi ei vielä riitä keskustelu työasioista ammatillisessa hengessä. Yllättävän kova vaatimus on, että työasioista ja niihin mahdollisesti liittyvistä epäselvyyksistä pitäisi puhua niiden ihmisten kanssa, joihin ne ensisijaisesti liittyvät. Epäsuora kommunikointi on tavallista yksilöongelmatilanteissa, kuten päihdeongelmassa, häiritsevässä työkäyttäytymisessä ja esimerkiksi alisuoriutumisessa. Tällainen käytös on työpaikoilla yleistä, haluammeko tiedostamattamme tai jopa tietoisesti tehdä jostakin

ihmisestä kesto-ongelman ja leimata hänet? Emmekö anna hänelle edes mahdollisuutta muuttua ja korjata virheitään? Onko kysymys siitä, että pyrimme kääntämään huomion pois omista puutteistamme ja pönkittämään omaa erinomaisuuttamme? Tästähän on kyse niin sanotussa syntipukkidraamassa. (Järvinen 2008, 97.)

Avoimuuden mittapuuhun liittyvä kolmas asia liittyy keskustelun tyyliin ja tapaan. Sen tulisi olla rakentavaa ja asiallista. Kaiken keskustelun tulisi siis tukea työntekoa, auttaa ratkomaan ongelmia ja parantaa keskinäistä yhteistyötä sekä olla sujuvaa. Työpaikalla ei voi huutaa, ilkeillä tai mennä henkilökohtaisuuksiin. Kommunikaation tyylliseikat ovat vaikeita ilmiöitä liittyen hienovaraisuuteen. Avoin vuorovaikutus on sananmukaisesti vuorollaan vaikuttamista. Tiimin jäsenet tuovat keskusteluun vuorotellen omia ideoitaan, näkemyksiään ja kokemuksiaan joiden pohjalta päätökset tehdään. Vuorollaan vaikuttamien edellyttää toisen kuulemista avoimesti eli asetetaan alttiiksi toisten vaikuttamiselle ja vasta sitten otetaan kantaa. Avointa vuorovaikutusta ei ole se, että yksi puhuu ja muut kuuntelevat tai se, että jokainen käyttää puheenvuoroja kuuntelematta toisten näkemyksiä asioista. Vuorovaikutteinen, rakentava keskustelu on vaikeaa, koska oma mielenpide ja kannanotto joutuu kritiikin ja arvioinnin kohteeksi. Avoin vuorovaikutus ei aina ole miellyttävää vaan saattaa olla hyvinkin kiusallista. Osallistujien kuvitelmat aina oikeassa olemisessa, kaikkietävyyydestä ja omasta erinomaisuudesta karisevat. (Järvinen 2008, 97.)

Järvisen (2008, 99) mukaan neljäs avoimuuden vaatimus on se, että varmistetaan viestin oikeinymmärrys. Kommunikoinnin aikana on tärkeää että sekä viestin lähettäjä että vastaanottaja varmistavat viestin oikein ymmärryksen. Viestintä aiheuttaa helposti väärinymmärryksiä, mikäli niitä ei varmisteta. Tärkeää se on siksi, että ihmisten välisestä kommunikoinnista vain osa on sanojen muodossa ja suuri osa sanatonta eli äänensävyjä ja painoja, sanavalintoja, tauotuksia sekä ilmeitä ja eleitä. Tämän kaiken informaation pohjalta ihminen tekee päätelmän siitä, mitä joku tarkoitti. Viestit pitää siis tulkita, koska sama viesti voi merkitä eri asioita. Kehittymisen näkökulmasta ristiriidat ja erilaiset näkökulmat ovat kehittymisen lähtökohta sekä koko tiimimäisen työtavan ja yhteistyön idea. Jokaisen pitää vain opetella avointa kommunikaatiota, vaikka se on vaivalloista erimielisyyttä tuottavaa, se tarjoaa mahdollisuuden yksilölle ja työyhteisölle oppimiseen ja kehittymiseen. Uusi ratkaisu, tuote tai keksintö voi syntyä ryhmän mielipiteiden

vaihdon ja väittelyn avulla, tällöin tiimityö on parhaimmillaan eikä kukaan olisi välttämättä yksin pystynyt sitä aikaansaamaan.

3.3.3 Moniammatillisuus tiimissä

Kehityksen edellytys on ihmisten yhteistoiminnan muuttuminen. Muutosta kuvaamaan on syntynyt uusia käsitteitä. 1980-luvun lopulla asiantuntijat alkoivat käyttää käsitettä moniammatillinen yhteistyö ja käytäntö vakiintui Suomessa 1990-luvulla. Yhteistyön käsite on epämääräinen ja sitä käytetään yhteistyötapojen kuvaamisissa. Käsitettä moniammatillinen yhteistyö voidaan mieltää monesta näkökulmasta. Teoriassa puhutaan ”sateenvarjokäsitteestä”, joka sisältää monenlaisia ja monitasoisia käsitteitä. Kyseessä on kuitenkin yhteistyö, jota toteutetaan monissa erilaisissa tilanteissa: strategisessa suunnittelussa, hallinnollisissa ratkaisuisissa ja asiakkaan ongelmien ratkaisemisessa sekä selvittämisessä. Asiakastyö ei ole ainoa taho, jossa moniammatillinen yhteistyö toteutuu. Ihmisillä on yhteinen työ, tehtävä tai tavoite, joka tulee suorittaa, ratkaista, tehdä päätös tai etsiä uusia näkökulmia. Yhteistyöhön saadaan erilaisia tiedon ja osaamisen näkökulmia moniammatillisuuden avulla. Keskeistä on miten saada tieto ja osaaminen yhteen, jotta saavutetaan kokonaisvaltainen käsitys ja ymmärrys. (Isoherranen 2005, 13–14.)

Sosiaali- ja terveystyössä moniammatillista yhteistyötä kuvataan eri asiantuntijoiden yhteistyönä, jonka tavoitteena on huomioida asiakkaan kokonaisuus. Asiantuntijoiden tiedot ja taidot yhdistetään asiakaslähtöisesti. Lisäksi rakennetaan yhteinen tavoite ja luodaan yhteinen käsitys toimenpiteistä tai ratkaisusta keskustelemalla yhteisesti sovitulla toimintaperiaatteilla. Yhteiseen keskusteluun osallistuu asiakas, omainen tai läheinen ja kaikki osallistuvat voivat vaikuttaa keskusteluun sekä päätöksentekoon. Huolimatta siitä, millaisessa ympäristössä toimitaan, moniammatillisessa yhteistyössä korostuvat viisi erilaista asiaa. Asiakaslähtöisyys eli asiakas huomioidaan kokonaisvaltaisesti. Tieto ja näkökulmat kootaan yhteen, tällöin yhteisellä suorittamisella saadaan aikaan parempi tulos. Asiakkaan sekä hänen oman verkostonsa näkökulma otetaan mukaan, jolloin puhutaan vuorovaikutustietoisesta yhteistyöstä. Eri tahojen väliset yhteisesti sovitut ylitykset tehdään asiakaslähtöisesti ja joustavasti. Huomioidaan verkostot, ne yhdistävät eri tahot asiakastyössä. (Isoherranen 2005, 15–16.)

Moniammatillinen työskentely on laajempi käsite kuin moniammatillinen tiimityö. Tiimit ovat tapa organisoida yhteistyötä. Yhteistyössä lähtökohtana on asiakas, joka huomioidaan kokonaisvaltaisesti. Yhteistyössä puhutaan myös synergiasta eli yhteisellä suorituksella saadaan aikaan parempi tulos kuin yksittäisellä suorituksella. Tiedon koaminen ja yhteinen keskustelu tuottavat onnistuessaan yhteisen, jaetun merkityksen. Jotta tämä toteutuu, tarvitaan vuorovaikutuskulttuurin tunnistamista sekä tietoista pyrkimistä vuorovaikutukseen, jossa tiedon ja näkökulmien yhdistäminen tuottaa enemmän kuin yksittäinen asiantuntijuus. Vuorovaikutustietoisessa yhteistyössä kyse on vuorovaikutuksen hahmottamisesta ja vaikuttamisesta. Erilaisissa tiimeissä korostuu vuorovaikutussuhteet, keskinäiset suhteet sekä merkitykset. Asian ydin on vuorovaikutuksen löytäminen sekä tiedon prosessointi. Asiakas kohdataan kokonaisvaltaisesti ja hänen näkökulmansa sekä hänen verkostonsa näkökulma on huomioitava. Verkostot eli suhteet, yhdistävät joukon ihmisiä, organisaatioita, kohteita sekä tapahtumia. Verkostotyössä on kyse työntekijän tai työryhmän toimintaperiaatteista, heidän huomioidessaan asiakkaan sosiaalinen verkosto. Rajojen ylityksessä on kyse organisaatioiden, yhteisöjen sekä roolien rajoista, sovittujen sääntöjen ylittämisestä asiakaslähtöisesti sekä joustavasti. Roolijakojen ylittäminen vaatii opetusta ja lisäkoulutusta tiimin sisällä. Tiimi, joka yhdistää, käsittelee sekä tekee päätöksiä on isompi, joten osaaminen on laajempaa. Tiimi kykenee jakamaan tietoa ymmärrettävästi, ammatilliset rajat ovat löysempiä, kyetään ottamaan vastuuta yhteisesti, halutaan olla oppijoita sekä erikoisasiantuntijoita ja kyetään sopeuttamaan rooleja asiakkaan tarpeista lähtien. (Isoherranen 2005, 15–17.)

Suomen kielessä käytetään käsitteitä moniammatillinen yhteistyö ja moniammatillinen tiimityö, pitäen sisällään moniammatillisen rinnakkain työskentelyn roolirajojen rikkomiseen asti. Käsite on laajempi eli ”sateenvarjokäsite”. Yhteistyössä voi olla asiantuntijoiden välistä keskustelua eli keskustelulle on sovittu paikka, aika ja mahdollisuus. Pelkistetyssä toimintatavassa ei näy erilaiset tai eritasoiset ratkaisut. Tiimin jäsenistä yksi tai kaksi tapaavat asiakkaan ja vievät tiedon asiantuntijatiimin käsiteltäväksi. Toisella tavalla keskustelussa asiantuntijoita voi olla eri organisaatioista ja ammattiryhmistä eri määrä, asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Eri asiantuntijoiden näkökulmat tulevat huomioiduiksi ja kootuiksi yhteen. Parhaimmillaan asiakkaan muutkin näkökulmat, psykologiset, eettiset ja taloudelliset, ovat mukana tässä kokonaisuudessa. Kaiken tämän jälkeen tavoitteena on rakentaa kokonaisuudesta yhteinen käsitys sekä merkitys, niin että jokaisen ääni tulee kuulluksi. Puhuttaessa moniammatillisuudesta, puhutaan useasti myös

moniäänisyydestä. Vuorovaikutustilanteissa puhuvalla on ääni, näkökulma sekä tausta. Yhteistä ymmärrystä ei silti aina saavuteta, vaikka olisi keskustelun mahdollisuus. Huolimatta hyvistä vuorovaikutus- tai keskustelutaidoista aina ei saavuteta yhteistä ymmärrystä tai moniäänistä keskustelua. (Isoherranen 2005, 17–18.)

Moniammatillinen asiantuntijuus käsitteellä kuvaillaan ihmisryhmää tai ammattiryhmää, joka toimii yli perinteisen reviirin eli on monitaitoinen. Kyse on käytännönläheisestä työskentelystä ja monitaitoisuudesta. Asiakkaan perustarpeet ovat lähtökohtana ja tarvittaessa työskentely on ammatillisten rajojen rikkomista, asiakaslähtöisesti. Moniammatillisuus on haasteellista, osata selvittää omaa erityisosaamistaan sekä asiantuntijuutta, toisaalta taas kyetä rakentaa yhteistä osaamista ryhmän kanssa. Riippuen toimintaympäristöstä, voi olla jokaiselle yhteistä osaamista. Asiantuntijoiden erilaisten näkemysten ja oman erityisosaamisen koostaminen yhteen on oleellista. Asiantuntijan tulee osata tunnistaa oma osaamisensa sekä tietonsa, jotta ne saadaan yhteiseen käyttöön. Asiantuntijuus tuotetaan ja ansaitaan vuorovaikutuksessa moniammatillisen tiimin kanssa. (Isoherranen 2005, 18–19.)

Keskustelun tavoitteena on yhteinen näkemys mahdollisesta ratkaisusta asiakkaan tilanteessa. Asiantuntijoiden kommunikoinnin tuloksena syntyvä ratkaisu tulee olla sellainen, jonka kaikki ymmärtävät, ratkaisu olisi paras mahdollinen, ratkaisuun voivat kaikki sitoutua ja kaikki kokevat yhteisvastuuta ratkaisun toteutumisesta. Moniammatillinen keskustelu, jossa eri ammattiryhmät kuvaavat asiakkaan tilannetta omasta asiantuntijan näkökulmasta, vaatii selkeiden mielipiteiden esittämistä, oman näkökulman perustelua sekä toisten kuuntelemista.

Yhteistyötilanteissa asiantuntijoiden tehtävänä on rakentaa erilaisista näkökulmista yhteinen kokonaisnäkemys ja tavoite. Tässä yhteydessä puhutaan sosiaalisesti jaetusta kognitiosta, joka on yksi nykyaikaisen moniammatillisen yhteistyön ydinkäsite. Sosiaalinen kognitio luodaan systeemissä jossa ovat yksilö, työtoverit sekä kulttuurin tarjoamat välineet. Lisäksi tietotekniikka luo uusia mahdollisuuksia tiedon siirtämiseen ja välittämiseen asiantuntijoiden välillä. Yhteisen näkemyksen muodostamiseen tarvitaan kuitenkin verbaalista kommunikointia. Vaarana saattaa olla että tekniset välineet voivat olla liian keskeisiä. Eri näkökulmien ja arvomaailmojen yhteisten näkemysten yhdistämisessä tekniikkaa voidaan soveltaa apuvälineenä. (Isoherranen 2005, 23–24.)

3.3.4 Dialogi jaettu ymmärrys asiasta

Moniammatillisissa keskusteluissa yhteistä ymmärrystä rakennetaan dialogin avulla. Dialogi eli vuoropuhelu on käsite, jonka avulla kehitetään yhteistyötä kaikilla elämän eri alueilla, ei pelkästään asiantuntijoiden ja tieteiden yhteistyössä, yksilön sisäiset dialogit ja ihmisten väliset dialogit. Moniammatillisen yhteistyön tärkeä osa on dialogi. Dialogi-käsitteen historia juontaa juurensa antiikin Kreikan filosofiasta. *”Totuus syntyy totuutta yhdessä etsivien ihmisten välillä heidän dialogisessa kanssakäymisessään: erilaiset totuudet on asetettava yhteen lopullisen totuuden löytymiseksi”*. Kuvattaessa kommunikaatiota, dialogi on keskeisin käsite, jota on kehitetty eri kulttuureissa sekä teorioissa. Tavoitteena on yhteisen ymmärryksen saavuttaminen, jota ei saavuteta yksin. (Isoherranen 2005, 25.)

David Bohm vertaa dialogia suprajohtavuuteen. Suprajohtavuudessa tarvitaan hyvin alhaista lämpötilaa, dialogissa tarvitaan sen sijaan neljää erilaista perustaitoa eli kuunteleminen, kunnioitusta, odotusta sekä avoimuutta. (Senge 1999, Isaacs 1999.) Dialogi eroaa keskustelusta, dialogissa tavoitteena on ilmiön tutkiminen yhdessä. Kohdetta tarkastellaan eri näkökulmista ja ajattelutapoihin ei kiinnitetä huomiota. Moniäänisyys on dialogisen keskustelun ominaispiirre. Tavoitteen mukaisesti käsityksiä pohditaan rinnakkain. Erilaisia näkökantoja ollaan valmis kuuntelemaan (kuuntelu) ilman arvioivaa otetta ja vastaväitteitä (kunnioitus). Dialogi vaatii myös kärsivällisyyttä (odotus) ja oman näkökulman esittämistä avoimesti (avoimuus). Parhaillaan keskustelussa syntyy kokonaiskuva asiasta ja siirrytään yksilöllisestä tiedosta yhteisölliseen tietoon ja siten rakentuu jaettu ymmärrys. Kokonaisvaltainen käsitys asiakkaan tilanteesta saadaan esim. lääketieteellisen, hoitotieteellisen, psykologisen sekä sosiaalisen tiedon pohjalta. Käsitys on siis kokonaisvaltaisempi ja erilainen kuin vain yhdestä näkökulmasta muodostettu. Asiantuntijoiden tulee päästä tasavertaiseen ja taitavaan keskusteluun sekä yhteiseen dialogiin. Moniammatillisessa yhteistyössä on kyse dialogisesta prosessista. (Isoherranen 2005, 25–26.)

4. TYÖELÄMÄN PROSESSIMAISTA KEHITTÄMISTÄ

Tutkimuksellisessa kehittämisessä pyritään ratkaisemaan ongelmia, jotka nousevat käytännöstä sekä uudistetaan käytäntöjä ja myös luodaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. Kehittämisen tueksi kerätään tietoa käytännöstä ja teoriasta. Lisäksi kehittämisessä käytetään erilaisia menetelmiä ja vuorovaikutus eri tahojen kanssa korostuu. Kirjoittaminen ja esittäminen vievät kehitystyötä eteenpäin. Tutkimuksellinen kehittämis työ saa usein alkunsa erilaisista lähtökohdista, kehittämistarpeista tai halusta muutokseen.

4.1. Kehittämisen lähtökohdat

Kehittämistyöhön kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua sekä uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palveluiden tuottaminen ja toteuttaminen. Kehittämistyössä etsitään vaihtoehtoja ja viedään asioista käytännössä eteenpäin. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellinen kehittämis työ ero on toiminnan päämäärissä, tuotetaanko ilmiöistä uutta teoriaa vai saadaanko aikaan käytännön parannuksia ja uusia ratkaisuja. Ero toiminnan päämäärissä vaikuttaa kehittämis työ prosesseihin ja käytettäviin lähestymistapoihin ja menetelmiin. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014.)

Työelämälähtöisessä kehittämisessä keskitytään työtoiminnan kehittämiseen tavoitteiden ja visioiden saavuttamiseksi. Näin ollen kehittämisotteessa painottuu yhteisöllinen tavoitteenasettelu ja tiedonmuodostus, tällöin taustaoletus on että työyhteisö on kehittämisen subjekti ja kehittäminen suuntautuu työn ja työyhteisön toiminnan tutkimiseen. Kehittäminen sulautuu osaksi päivittäistä ammattikäytäntöä. Tämän tyyppinen kehittäminen saa tukea erityisesti sosiaalityön piirissä keskusteltavasta uudesta ammatillisuudesta, jolle on leimallista oman työn tutkiminen, arviointi ja uudistaminen. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on viitekehys käytännön työtehtävien ja työmenetelmien kehittämiseksi. Siinä painotus on pyrkiä pitkäjänteisiin parannuksiin työyhteisön tavoissa toimia osana organisaatiota ja toimintaympäristöä. Prosessimaisen kehittämisen idea onkin että yhteisö elää ja toimii pysähtyen säännöllisesti tutkimaan ja arvioimaan omaa toimintaansa. (Seppänen-Järvelä, Vataja 2009, 13.)

Myös tutkimuksellisessa kehittämistyössä tekstin ja uuden tiedon tuottamien on keskeistä vaikka pääpaino tavoitteenasettelussa on käytännön kehittämistehtävän saavuttamisessa, tavoitteena on hyvä olla uuden tiedon tuottaminen käytännöstä. Kehittämistyön avulla on mahdollista luoda uudenalaista ammatillista tietoa. Kehittämistyössä tarvitaan projektityön ja kehittämistyön osaamista. Kehittämistyössä korostuu suunnittelu ja suunnitelman mukaisen etenemisen hallinta. Kehittämistyöstä raportoidaan samankaltaisesti kuin projektissa, kuvaten kehittämisen lähtökohdat ja tavoitteet, työmuodot ja prosessin etenemien ja lopputulokset. Kehittämistyö on usein hyvin prosessimaista ja ennakoimatonta. Tutkimuksellinen alkaa ideoinnista ja päättyy monien ideointivaiheiden kautta ratkaisuun, toteutukseen ja arviointiin. Tässä tutkimuksen muodossa korostuu toiminnollisuus, parannusten hakeminen ja ideoiden sekä ratkaisujen toteutettavuuden varmistaminen tutkimuksen keinoin. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014.)

Käytännölliset tavoitteet ohjaavat kehittämistyötä ja tavoitteisiin haetaan tukea teoriasta. Kehittämistyötä sovelletaan, muokataan ja luodaan uusia ratkaisuja. Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä siten, että kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. Tutkimuksellisuudella tarkoitetaan sitä, että omat ratkaisut sekä tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle. Kehittämistyössä tulee näkyä kyky siirtää teorian tietoa käytäntöön. Parhaimmillaan kehittämistyössä luodaan uutta käytännön teoriaa. Yksityinen tieto ja omat kokemukset ja valmiudet eivät riitä tutkimukselliseksi tiedoksi ilman kriittistä tarkastelua. Kehittämistyössä uusi tieto syntyy yleensä niissä ympäristöissä, joissa toiminta tapahtuu, tieto syntyy siis sovelluskohteensa yhteydessä. Sovelluskohteessa syntyvä tieto nousee aidosta käytännön toiminnasta sekä tarpeesta ratkaista ongelmia.

Kehittämistyössä tutkimuksellisuus ilmenee: järjestelmällisyytenä, ei satunnaisia toimenpiteitä vaan valinnat perustellaan ja dokumentoidaan, tiedon hankintana, tutkittu ja käytännön tieto kehittämisen tukena sekä analyyttisena, erilaisia menetelmiä käyttämällä tunnistetaan sekä luodaan erilaisia näkökulmia kriittisyytenä, hankittu tieto arvioidaan samoin näkökulmat, omat valinnat, prosessit ja tulokset, uuden tiedon luominen ja jakaminen, dokumentoidaan prosessi sekä lopputulos tarkasti. Huolehditaan tiedon levittämisestä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014.)

4.2 Kehittämistyön prosessi

Kehittämistyö kuvataan usein prosessina. Tämä johtuu siitä, että kehittäminen koostuu yleensä selkeistä vaiheista ja se vie aikaa. Kehittämistyö voidaan jäsentää muutostyön prosessiksi. Ensimmäiseksi selvitetään kehittämishaasteet, asetetaan tavoitteet ja tehdään suunnitelma, miten tavoitteisiin päästään. Tätä vaihetta kutsutaan suunnitteluvaiheeksi (S). Toinen vaihe on suunnitelman toteutus, joka muodostuu toteutusvaiheesta (T). Prosessi loppuu arviointiin (A). (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014.)

Kehittämishankkeen lähtökohtana ovat kohteen tunnistaminen ja siihen sisältyvien tekijöiden ymmärtäminen. Hanke kohdentuu useimmiten tavalla tai toisella liiketoiminnan tai työelämän kehittämiseen, tarkoituksena saada aikaan muutos. Hanketta suunniteltaessa pitää pohtia mitä hankkeelta odotetaan ja mitä odotukset merkitsevät arjessa. Näin voidaan laatia kehittämistyön alustavia tavoitteita. Kohteen tunnistamisen jälkeen haetaan tietoa, käytännöstä ja perehtymällä teoreettisen ja muuhun kirjoitettuun tietoon. Tieto käsitellään suhteessa kehittämishankkeeseen. Tekijältä vaaditaan kriittisyyttä lukemaansa ja kuulemaansa kohtaan ja valintoja ja asioiden yhdistelemistä. Näkökulman löytäminen on keskeistä jotta tiedetään miten edetään. Taustatiedon ja tutkimustiedon avulla määritellään tarkempi kehittämistehtävä sekä rajataan kehittämisen kohde. Sitten kyetään kuvaamaan prosessit sekä suunnitella lähestymistapa ja menetelmät. Suunnitelma tehdään aina kirjallisesti. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014.)

Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa tarpeellisia muutoksia työelämään. Prosessiin tulee sisällyttää paljon muutoksen toteuttamiseen liittyvää toimintaa. Prosessin etenemisestä tulee raportoida osallisille koko ajan. Tarkoituksena ei ole vain kuvata työtä vaan viedä sitä myös eteenpäin. Raportit jäsentävät ajatuksia, synnyttävät keskustelua sekä niistä saadaan palautetta kehittämiseen liittyen. Arviointi on viimeinen vaihe vaikka arviointia tehdään koko kehittämisen ajan, niin kehittämisprosesseista kuin sen tuotoksista. Vaiheessa tulee huomioida myös eettiset kysymykset. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014.)

Ensimmäisessä vaiheessa määritellään kohde ja tavoite. Kohteen ollessa selvillä määritellään tavoitteet joihin pyritään. Kohde on usein laaja ja niinpä tavoitteiden avulla voidaan rajata omaa näkökulmaa, tavoitteet voivat olla vasta suuntaa-antavia. Toisessa vai-

heessa hankitaan ja arvioidaan tietoa. Tärkeää on tuntea perusteellisesti kehittämisen kohde. Onnistuneessa kehittämistyössä on otettu huomioon esiolettamukset sekä lähtökohdat, jotka ovat nousseet esiin aiemmista tutkimuksista ja käytännön maailmasta. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014.)

Liikkeelle lähdössä on kysymys siitä, että kehittämiskohteessa haetaan ja löydetään kehittämisen olennainen kysymys. Tällöin on luotava vankka tietoperusta, joka koostuu työelämän ja organisaation tiedosta sekä tutkimus ja muissa lähteissä olevasta tiedosta. Kolmannessa vaiheessa kehittämistehtävä ja kehittämiskohde määritetään ja rajataan tarkasti. Neljännessä vaiheessa laaditaan tietoperusta sekä lähestymistapa ja menetelmien suunnittelu. Aihealue tulee tuntea perusteellisesti ja löytää myös näkökulma, jonka mukaan tutkimuksellisessa kehittämistyössä edetään. Näkökulman tarjoaa teoriaan perustuva käsitejärjestelmä, joka jäsentää kohteena olevaa aihepiiriä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014.)

Viidennessä vaiheessa valitaan lähestymistapa. Ennen menetelmien valintaa pohditaan, millaisella lähestymistavalla kehittämistyötä viedään eteenpäin. Kehittämistehtävä määrittää millainen lähestymistapa sopii parhaiten. Kuudennessa vaiheessa kehittämistyössä käytetään monenlaisia menetelmiä, tutkimuskirjallisuudessa ne jaetaan yleensä määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin). Keskeistä on menetelmien moninaisuus, eri menetelmillä kehittämistyön tueksi saadaan erilaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia ja ideoita. Tyypillistä on, että asiantuntijatyön kehittämisessä käytetään usein yhteisöllisiä menetelmiä, kuten aivoriihiyöskentelyä. Yleensä kehittämistyön tekijä toimii jollain tavalla osana ryhmää, jolle asia kuuluu eli kehittämistyötä tehdään harvoin yksin. Uudet ratkaisut vaativatkin osallistujilta tiivistä yhteistyötä sekä keskinäistä ymmärrystä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014.)

Seitsemännessä vaiheessa jaetaan tuloksia. Kehittämistyöstä tulee raportoida koko kehittämisen prosessin ajan. Kahdeksannessa vaiheessa arvioidaan kehittämistyötä. Arviointia tehdään myös aikaisemmissa vaiheissa, jolloin se toimii palautteena kehittämistyöhön osallistuneille. Loppuarvioinnissa osoitetaan miten kehittämistyössä onnistuttiin. Arviointi on suunnitelmallista tiedonkeruuta ja kerätyn tiedon analysointia, tulosten pohjalta määritettyihin kriteereihin vertaamalla voidaan arvioida kehittämistoimien vaikutuksia ja kehittämisen etenemistä. arviointi kohdistuu panoksiin, muutosprosessiin ja

lopputuloksiin sekä niiden välisiin lopputuloksiin. Arvioinnissa tarkastellaan kehittämistyön suunnittelua, tavoitteiden selkeyttä ja niiden saavuttamista, käytettyjä menetelmiä, toiminnan johdonmukaisuutta sekä vuorovaikutusta ja sitoutumista. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta etenee suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä. Tutkimuksen jokaista vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa järjestelmällisesti ja kriittisesti. Tutkimus – ja kehittämisprosessi on syklinen. Syklisyys tarkoittaa, että eri vaiheet toistuvat uudelleen ja prosessia voidaan kuvata myös spiraalina. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014.)

Kehittämisessä on usein kyse konkreettisesta toiminnasta, tavoitteena on määritellyn tavoitteen saavuttaminen. Kohde, laajuus, organisointitapa sekä lähtökohdat voivat vaihdella. Kehittämisessä voi olla kyse toimintatapojen tai rakenteiden uudistamisesta pitäen sisällään uusien ideoiden keksimistä, ideoiden levittämistä sekä vakiinnuttamista. Kehittäminen on käytännöllistä asioiden korjaamista, parantamista sekä edistämistä. Onnistuessaan kehittäminen voi levitä myös muiden organisaatioiden ja toimijoiden käyttöön, uuden tiedon ja taidon siirtämistä. Kehittämisen tavoite on muutos, tavoite parempaan ja tehokkaampaan mitä aiemmin. Kehittämisen keskeinen elementti on tavoitteellisuus. Lähtökohtana voi olla nykyinen tilanne, ongelma/-t tai tavoite jostain uudesta. Tavoitteellisuus pitää sisällään ajatuksen muutoksesta, suunta menneestä kohti tulevaa. Kehittämistoiminnan kohteina voivat olla yksittäiset työntekijät tai heidän ammatillinen osaaminen, tavoitteena on muutos työnteon tavassa tai menetelmissä. Lisäksi kehittämisen kohteina voivat olla myös rakenteet tai prosessit. Organisaation sisäisessä kehittämisessä voi olla kyse laadunvarmennuksesta, erilaisten tietoteknisten järjestelmien uudistamisesta, uuden rakenteen muodostamisesta tai tuotekehityksestä. Kehittämisen kohde voi olla yksittäisistä ihmisistä, toimintaprosesseihin, työyhteisöihin, organisaatioihin tai tuotteisiin. (Toikko; Rantanen 2009, 14–17.)

Kehittämisen keskeisiä toimijoita ovat työorganisaatiot, yritykset ja työyhteisöt. Kehittäminen voidaan olla koko organisaation yhteistä toimintaa tai kehittäminen organisoidaan johtajakeskeisesti. Työntekijöillä voi olla mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään koskevilla ratkaisuisilla. Asiantuntija-ammateissa ja korkeaa osaamistasoa edellyttävissä työtehtävissä työntekijöiden rooli korostuu erityisesti. Organisaatiossa kehittäminen voi

toteutua omana sisäisenä toimintana tai käyttämällä ulkopuolisia asiantuntijoita. Kehittäminen nähdään myös laajempaan kuin ennen, yksittäisten organisaatioiden sijaan kehittämistoimintaa tapahtuu myös erilaisissa verkostoissa. Verkostomalleissa on kyse eri alojen toimijoiden kehittämisestä eri näkökulmista. (Toikko; Rantanen 2009, 17.)

Kehittämistyössä kirjoittamisen pääpaino ei ole vain loppuraportin tuottamisessa, vaan raportoida tulisi koko kehittämisprosessin ajan. Tavanomaisessa tutkimusprosessissa tulokset jaetaan prosessin lopussa. Kehittämistyössä jaetaan tuloksia myös jo prosessin aikaisemmassa vaiheessa ja siinä korostuu prosessikirjoittaminen. Prosessikirjoittamisessa kirjoittajia on monta, kirjoittaminen etenee versiosta toiseen ja kehittämistyötä viedään eteenpäin kirjoittamalla. Kehittämisprosessin alussa kannattaa aloittaa kirjaaminen, se jäsentää omia ajatuksia, jolloin syntyy uusia ideoita asioiden eteenpäin viemiseksi. Loppuraportoinnissa pääpaino on yleensä kehittämistehtävän, tietoperustan sekä kehittämisprosessin tarkassa kuvaamisessa sekä aikaansaannosten selittämisessä ja arvioinnissa. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014.)

Viimeinen vaihe on arviointi. Arviointia tehdään koko kehittämisprosessina ajan. Loppuarvioinnin tarkoitus on osoittaa, miten onnistuttiin, arviointi on suunnitelmallista tiedon keruuta ja tiedon analysointia. Tulosten pohjalta voidaan määritettyihin kriteereihin vertaamalla arvioida kehittämistoimien vaikutuksia ja etenemistä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014.)

4.3 Kehittämisessä käytettäviä menetelmiä

Seppänen-Järvelä, Karjalainen (2009, 21) määrittelevät menetelmän seuraavasti: se on järjestelmällinen menettelytapatapa määrätarkoituksen saavuttamiseksi. Sen luonne on hyvin instrumentaalinen, koska se on keino, tai väline päästä tavoitteeseen tai toteuttaa jokin tarkoitus. Kehittämistoiminnassa menetelmien valinnan perustelut eivät monesti-kaan ole riittävän perustellut suhteessa kehittämistavoitteisiin, tavoitteiden ja keinojen suhde on usein hahmottomaton. Yleensä kehittämismenetelmät nojaavat oletukseen siitä, että menetelmällä saadaan aikaan tavoiteltuja ja toivottuja tuloksia.

Keskusteltaessa kehittämisen menettelemällisistä asioista, ongelmana ovat usein käsitteet, jotka eivät ole tutkijapiireissäkään täysin täsmentyneitä. Kysyttäessä, kuinka kehittäminen tapahtuu, joudutaan väistämättä keskustelemaan työvälineistä, tekniikoista ja menetelmistä joita kehittämisessä käytetään. Sellaisen kuvaavan käsitteen tai termin löytäminen on vaikeaa, joka vastaisi riittävän hyvin kehittämisen miten - kysymykseen, ei ole vaivatonta. Kysymys ei ole vain teknisistä välineistä tai prosessin vaihekuvauksista, kehittämisen toimenpiteet perustuvat oletuksiin organisaatiosta ja toiminnan ja muutoksen luonteesta. Kehittämismenetelmän erityisyys liittyy vahvaan käytäntösuhteeseen sekä tarkoituksenmukaisuuteen kehittämisen näkökulmasta, usein menetelmät ovat erilaisia käytänteitä sisältäviä konsepteja tai ne voivat koostua osamenetelmistä. Kehittämisen ollessa enne kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta, sisältävät menetelmät usein kommunikointitapaan tai ryhmädynamiikkaan liittyviä proseduureja tai käsikirjoituksia. (Seppänen-Järvelä, Vataja, 2009, 22.)

4.4 Tulevaisuusverstaas kehittämisen välineenä

Jung & Mullert (1987, 13) määrittelevät tulevaisuusverstaan päämäärän seuraavasti: ”Tulevaisuusverstaissa työskentelyn päämääränä on kaikkien kiinnostuneiden kansalaisten vetäminen mukaan tapahtumakulkuihin, joissa syntyy päätöksiä ja jotka muutoin jäisivät poliitikkojen, asiantuntijoiden ja suunnittelijoiden hallintaan. Haluamme antaa yksittäiselle ihmiselle rohkeutta ja näyttää, että hän varmasti osaa olla mukana suurista asioista puhuttaessa. Sillä myös hänen kokemuksensa sekä niistä nousevat toiveet ovat tärkeitä tulevaisuuden muovaamisessa.”

Nurmela Juha (2013, 213) siteeraa Kai Vaaran (1990) artikkelia kuvailemalla tulevaisuusverstaan ”työkaluna jolla aivan tavalliset ihmiset voivat tutkia tulevaisuutta”. Verstaassa tutkitaan tulevaisuutta, mutta koska se on myös meistä kiinni, tutkimme myös, mitä me itse siltä haluamme. Näin ollen tulevaisuusverstaat ovat tulevaisuuden tekemistä. Verstaan avulla selvitämme myös, mitä tiedämme mahdollisuuksista tavoitella haluamaamme tulevaisuutta ja mitä emme tiedä, eli mistä pitää ottaa selvää ja tutkia. Näin verstaat toimivat systemaattisen tiedonhankinnan sekä yhteiskunnallisen oppimisen vuorovaikutusalueella. Tulevaisuusverstaas on foorumi empatialle, paikka jossa etsitään

heikkoja signaaleja, mielikuvituksen foorumi sekä tavallisen ihmisen tulevaisuusmetodi. Lisäksi verstaassa tehdään sosiaalisia keksintöjä.

Tulevaisuusverstas on ongelmanratkaisumenetelmä, jossa koko yhteisö tasavertaisesti työskentelemällä pohtii yhteisesti sovittuun asiaan liittyviä ongelmia ja ideoita, joita toteutetaan yhdessä. Tulevaisuusverstaat aktivoivat koko henkilöstön kehittämään organisaation toimintaa. Menetelmässä painotetaan kaikkien osallistumista jolloin estetään se, etteivät johtavassa asemassa olevat ja asiantuntijat hallitsisi tilannetta tai palaveria eivätkä antaisi muille puheenvuoroa. Menneisyys sekä tulevaisuus ovat aina mukana tulevaisuusverstaissa. Suhde menneisyyteen on selvitettävä ennen kuin voidaan siirtyä tulevaisuuteen. Tulevaisuusverstas aloitetaan aina ns. ongelmavaiheella, jossa etsitään kaikki ongelmat joista halutaan päästä eroon. Tulevaisuudenverstaiden erityispiirre on se, miten ne yhdistävät vallitsevan todellisuuden arvioinnin, tulevaisuuden ideoinnin ja näiden ideoiden ja todellisuuden yhdistämisen todelliseksi toiminnaksi. Tulevaisuusverstaassa tuotetaan sosiaalisia innovaatioita. Tulevaisuusverstaalla on vetäjä, hän huolehtii prosessin muodosta, osallistujat tuottavat varsinaisen sisällön. Verstastyöskenteilyssä osallistujat oppivat ajatusmallin, jonka mukaan ongelmista selvittää utopioiden kautta. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014.)

Tulevaisuusverstas jaetaan viiteen eri osa-alueeseen. Ensimmäinen vaihe on valmistelu, Jung & Mullert (1987, 56) korostivat rentouttavan ilmapiirin luomista sekä tarjoilun merkitystä verstaassa. He korostivat myös ihmisten välisen keskustelun vaikutusta ilmapiirin luomisessa. Tärkeää on antaa ihmisten tutustua toisiinsa tarjoilun ohessa ennen varsinaisen verstaan aloitusta. Istumajärjestys on tärkeä, toimitaan niin, että ryhmäläiset ovat puoliympyrässä ja lattiatila on vapaa kulkemista varten. Toisena on ongelmavaihe, tällöin täsmennetään ongelma kirjoittaen se näkyviin. Ohjaajat esittävät kysymyksiä: mihin ollaan tyytymättömiä ja mitä kritisoidaan? Osallistujat kirjoittavat fläppipapereille nykyhetken epäkohdat. Epäkohtien keruuta jatketaan käytettävissä olevan ajan puitteissa. Valmiit paperit teipataan niin, että kaikki näkevät ne. Sitten käsitellään esitetty kritiikki arvioimalla mitkä ongelmat ovat tärkeitä. Ajan ollessa yleensä puutteellista voidaan käyttää piste äänestystä jolloin jokaisella on käytössään esimerkiksi viisi tai seitsemän pistettä. Kukin verstaslainen voi antaa vaikka kaikki äänensä yhdelle ongelmalle tai jakaa ne yksittäisille epäkohdille. Äänestystuloksen jälkeen tärkeimmät ongelmat kootaan sisällön mukaan ryhmiksi. Näistä valitaan kiinnostavimmat tai kiinnos-

tavin jatkokäsittelyyn. Tässä vaiheessa lausumat on helppo ryhmitellä muutaman teeman alle. Ryhmittelystä hyödytään siinä mielessä, että ryhmän yhteinen ymmärrys ongelma-alueista lisääntyy ja saadaan pohja jatkotyöskentelylle. (Nurmela 2013, 214.)

Mielikuvitusvaihe on verastyöskentelyn tärkein osa. Aloituksessa käännetään jatkotyöskentelyyn valitut ongelmat myönteiseksi. Sitten ryhdytään ideoimaan, miten toivottuaan päästään. Verstaan vetäjän tehtävänä on kannustaa verstaslaisia ajattelemaan mahdollisia ja olemaan ideoissaan hulluja jopa järjettömiä. Vetäjä yrittää ruokkia ja paisuttaa osallistujien ideoita kukoistukseen. Mielikuvitusvaiheen aikana on Ei- sanan käyttökielto, toisten ideoita ei saa arvostella. Usein hyvin omaperäiset ideat tulevat vasta ajan myötä. Ideat kerätään fläppipapereille, määrä ohittaa laadun tässä vaiheessa. Vetäjän tehtävä on seuraamalla varmistaa, ettei kenelläkään nouse kynnyksestä kirjoittamisesta ideointiin. Sen jälkeen esitetyt ideat käsitellään ja niistä valitaan pisteäänestyksellä tai keskustellen parhaimmat jatkokäsittelyyn. Usein niistä voidaan rakentaa jonkinlainen yhteinen utopia. Nurmelan (2013) mukaan mielikuvitusvaiheessa on tärkeää, että vetäjä saa osallistujat paisuttamaan esitettyjä ideoita, sen takia mielikuvitusvaiheessa tärkeää on myös puhe eikä pelkästään kirjoitus. Verstasmenetelmän oleellinen osa on puhe ja siksi vetäjän kannattaa yrittää ruokkia sitä koko ajan. (Nurmelan artikkeli 2013, 214.)

Todellistamisvaiheessa tavoite on löytää konkreettiset toimenpiteet joilla ideoita tai utopioita voidaan toteuttaa. Tällöin arvioidaan ideoiden kiinnostavuus ja ”kehityskelpoisuus”. Sitten pohditaan niitä käytännön kannalta ja mitä esteitä toteuttamisvaiheessa voisi tulla vastaan. Jälkitoimenpiteinä valitaan jokin tai joitakin ideoita ja kehitetään niistä hanke-ehdotuksia. Päätetään mistä aloitetaan ja mitkä ovat ensimmäisenä tarvittavat toimenpiteet. (Nurmelan artikkeli 2013, 215.)

5. TIIMITYÖTÄ KEHITTÄMÄSSÄ RUSKATALOJEN PALVELUYHDISTYKSESSÄ

Tässä opinnäytetyössä kehittämisen kohteena oli tiimitoiminta ja sen kehittäminen Ruskatalojen palveluyhdistys ry:ssä. Kehittämistyömme tavoitteena oli kehittää tiimityötä. Alla oleva prosessikaavio kuvaa kehittämistyön toteutumista.



Aloitimme kehittämistyön suunnittelun heti opintojen alussa. Tämän jälkeen työstimme kehittämistyön suunnitelman ja päätimme aloittaa nopealla aikataululla käytännön toteutuksen. Aineistonkeruumenetelmänä käytimme tulevaisuusverstaasta, jonka tuloksena syntyivät tiimityön pelisäännöt ja auringonkukka-malli. Malli jalkautettiin koekäyttöön

tiimeihin, palautteen saimme kahden kuukauden jälkeen. Malli ja pelisäännöt jäivät alkuperäisessä muodossaan tiimien käyttöön. Kehittämistyömme päättyi raportin koostamiseen.

5.1 Suunnitteluvaihe

Suunnittelimme että tulevaisuusverstaas pidettäisiin osioissa kolmena eri kertana ja mahdollisimman nopealla aikataululla eli viikon välein. Ensimmäinen verstaas oli tammi-kuussa ja viimeinen helmikuun alussa 2015. Toiminnanjohtajan suostumuksella ja palvelujohtajien avustuksella valitsimme jokaisesta talosta edustajat, joiden kanssa suunnittelimme aloittavamme kehittämistyön. Kaikki valitsemamme osallistujat olivat kiinnostuneita ja innostuneita kehittämistyöstä ja sen toteutuksesta. Ammattinimikkeitä ovat sosionomi (AMK), sairaanhoitaja, lähihoitaja ja fysioterapeutti. Valituille ryhmäläisille oli valmiiksi nimetyt sijaiset, mikäli joku ei pääse paikalle. Tekijät halusivat rajata kohderyhmän hoitotyön tiimeihin, koska tekijöiden kiinnostus liittyi enemmän asiakkaan hyvinvointiin, johon uskomme tiimityön vaikuttavan. Työssämme halusimme haastaa hoivatiimeissä työskentelevät itse kehittämään omaa työtään.

Suunnittelimme hankkivamme fläppipapereita, teippiä paperien seiniin kiinnitystä varten, tusseja kirjoittamiseen sekä kahvitarjoiluun tarvittavat aineet. Suunnittelimme jokaista kertaa varten oman teeman tutustumista ja ryhmäytymistä varten. Jokaisen pidetyn verstaasin jälkeen suunnittelimme tekevämme koosteen seuraavaa kertaa varten. Verstaaiden toteuttamisen suunnittelimme niin, että läsnäolijoiden oli työjärjestelyin mahdollista saapua paikalle. Arvioimme että ajaksi riittäisi maksimissaan kolme tuntia kerralla ja paras ajankohta oli iltapäivä. Toiminnanjohtaja antoi osallistujille luvan käyttää työaika kehittämissä. Kokoontumistilaksi saimme toiminnanjohtajan luvalla Villa Ruskalan, joka on Ruskatalojen palveluyhdistys ry:n virkistytymis- ja koulutustila. Toiminnanjohtaja toimi itse kehittämistyössä yhdistyksen yhteyshenkilönä ja sovimme olevamme yhteydessä häneen työn edetessä.

Verstastyöskentelyn jälkeen työstimme tuotosta eteenpäin ja kehitimme sen pohjalta tiimityön mallin. Tiimityön malli testattiin Ruskatalojen tiimeissä kahdeksan viikon

ajan, jonka jälkeen keräsimme palautelomakkeet tiimeiltä mallin käytöstä ja teemaviikoista.



Verstastyöskentely prosessina.

Kehittämistyömme eteni prosessinomaisesti, kuten kuvio kertoo. Prosessi alkoi suunnittelulla, jonka jälkeen pidimme verstaat moniammatillisen työryhmän kanssa. Verstaiden tuloksena muodostuivat tiimityön pelisäännöt. Kehitimme ryhmän toiveiden mukaisesti tuotoksen eli Tiimikukkasen, joka oli koekäytössä tiimeissä kahdeksan viikkoa. Koekäytön jälkeen tapasimme ryhmän vielä kerran, jolloin saimme palautteen mallista.

5.2 Kehittämisen vaiheet tulevaisuusverstaas menetelmän mukaan

Aloitimme ensimmäisen tulevaisuusverstaan varaamalla tarjoilut ja valmistelemalla tilan kuntoon ennen henkilökunnan tuloa. Laitoimme fläppipaperit valmiiksi seiniin, tussit pöydälle ja kuvasymbolit esiin esittelyitä varten. Asetimme cd- soittimeen val-

miiksi rentoutusmusiikkia siivittämään ongelmavaiheen toteutusta. Tämän jälkeen istuimme alas ja kävimme ongelmavaiheen työskentelyn vielä yhdessä läpi sopien työnjaon. Ilmassa oli hieman jännitystä, pohdimme ääneen kuinka työskentely sujuu, pysymmekö aikataulussa ja lähteekö ryhmä hyvin osallistumaan vai onko passiivinen? Totesimme myös ettemme voi oikeastaan vaikuttaa muuhun, paitsi siihen, että yritämme luoda verstatunnelman lämminhenkiseksi ja rennoksi.

Osallistujia oli ensimmäisessä verstaassa neljätoista, ohjaajat mukaan lukien. Kaikki osanottajat saapuivat ajoissa paikalle ja heidän vastaanottamisensa sujui luontevasti. Aloitimme tulevaisuusverstaas työskentelyn esittelemällä itsemme ja kertomalla kehittämistyöstämme ja sen tarkoituksesta. Kerroimme tulevaisuusverstaas menetelmän sisällöstä ja toteutuksesta. Kiitimme läsnäolijoita osallistumisesta. Tarjosimme verstaaseen osallistujille kahvit ja loimme mahdollisimman hyvän ja innostavan ilmapiirin. Esittelyt toteutimme esinesymbolin avulla, joka oli pienimuotoinen sana itsestä. Tämän jälkeen aloitimme ongelmavaiheen kysymällä: Minkälaisia haasteita/ongelmia näet tiimityöskentelyssä?

Ohjeistimme ryhmään siten, että jokainen kirjaa fläpeille tiimityöhön liittyviä ongelmia niin paljon kuin tulee mieleen. Kerroimme kritiikin olevan nyt sallittua eli saa valittaa, mutta nimeltä mainittuihin henkilöihin kohdistuva kritiikki on kielletty. Ohjeistimme, että kirjaamisvaiheessa myös keskinäinen juttelu ei ole suotavaa. Laitoimme rentoutusmusiikkia soimaan ja odottelimme ryhmän liikkeellelähtöä. Ryhmäläiset alkoivat tuottaa ongelmia seinille kiinnitetyille fläpeille, joita oli yhteensä kuusi kappaletta eri puolilla tilaa. Kirjoittamiseen käytettiin aikaa noin 15 minuuttia ja samalla taustalla soi rentouttava musiikki. Osallistujat eivät keskustelleet keskenään, vaan jokainen keskittyi rauhassa miettimiseen sekä kirjoittamiseen. Kirjoittamisen aikana tekijät olivat keskenään, mutta samassa tilassa. Osallistujiin ei kiinnitetty kirjoittamisen aikana huomiota, vaan annettiin työrauha. Osallistujat saivat asiat kirjoitettua ja palailivat istumapaikoilleen.

Seuraavaksi kaikki kuusi fläppiä luettiin ääneen tekijöiden toimesta ja yhdisteltiin samoja asioita sekä tarkennettiin. Kirjoittajilta tarkennettiin oliko kyseessä sama asia ja lisäksi ryhmäläisiltä kysyttiin mielipide miten asia on. Kävimme läpi kaikki tekstit, jonka jälkeen ryhmäläiset saivat äänestää. Jokaisella ryhmäläisellä oli käytettävissä kolme

ääntä, ne sai antaa yhdelle yksittäiselle asialle tai kaikki samalle asialle. Tapa jolla toimittiin, oli ryhmäläisille outo ja uusi. Esiin nousi myös kommentti ”aivotyöskentelystä”.

Ryhmäläisten kesken keskusteluissa oli koko ajan hyvä ”flow” eli keskinäinen kuuntelu ja keskustelu olivat onnistunutta sekä hedelmällistä. Jokainen sai vuorollaan puhua ja esittää asiansa. Asiat saatiin tarkennettu myös yhdessä. Asioiden yhdistelyssä meni enemmän aikaa, mutta pysyttiin määritellyn ajan puitteissa. Saattoi olla, että kirjattujen asioiden määrä vaikutti ajankäyttöön. Aihe oli kiinnostava ja nostatti paljon keskustelua ongelmien yhdistämisen aikana.

Äänestyksen jälkeen laskettiin miten osallistujien antamat äänet ovat sijoittuneet. Eniten ääniä sai: *Yhteisten pelisääntöjen laatiminen ja noudattaminen*, kuusi ääntä. Lopputuloksen jälkeen kerrottiin ja avattiin hieman lisää mitä ensi kerralla toteutetaan tai suunnitelmaa yleensä. Ryhmäläiset antoivat positiivista palautetta verstaan jälkeen. Osa pääsi kotiin ja osa jatkoi töihin iltavuoroon. Tekijät huolehtivat paikat kuntoon ja keräsivät materiaalit seiniltä. Lopuksi tekijät pohtivat miten työskentely sujui. Verstaassa oli hyvä tunnelma ja osallistujat pitivät verstaan tunnelmasta. Osallistujien kesken oli hyvä ja hedelmällinen keskustelu, kun asioita tarkennettiin yhdessä. Osallistujat antoivat toisten puhua rauhassa ja kuuntelivat mitä muilla oli sanottavaa.

Samalla tavalla aloitimme kuin ensimmäisellä kerralla eli alkuvalmistelut ja kahvitukset yms. ennen aloitusta. Ryhmäläiset saapuivat paikalle jälleen ajoissa, yksi työntekijä oli estynyt. Aloitukseksi otimme positiivisuusteeman siten, että jokainen sanoo jonkin tai jotakin positiivisuuteen liittyvää, aihepiiri oli vapaa. Ryhmäläiset aloittivat jokainen vuorollaan ja nyt edettiin istumajärjestyksessä, tällä kertaa ohjaajat viimeisenä. Keratasimme edellisen verstaan pääkohdat sekä aukaistiin asiaa kahdelle uudelle työntekijälle, jotta he pääsisivät mukaan verstasyöskentelyyn. Esillä olivat myös viimekertaiset verstasyöskentelyn tuotokset nähtävillä, mikäli joku ryhmäläisistä halusi tutustua niihin. Yksi uusista ryhmäläisistä tutustui tuotoksiin. Kerroimme ideointi/mielikuvitusvaiheesta ja mitä ryhmäläisten olisi tarkoitus toteuttaa tällä kertaa. Ongelmavaiheessa ryhmä äänesti jatkoon eli ideointi/mielikuvitusvaiheeseen seuraavan asian: *Yhteisten pelisääntöjen laatiminen ja noudattaminen*. Tästä ryhmä lähti ideoimaan pelisääntöjä.

Ryhmäläiset aloittivat rauhallisesti, he selkeästi miettivät jonkin aikaa rauhassa ennen kuin aloittivat kiertämisen ja kirjoittamisen paperille. Ryhmäläiset kirjoittivat fläpeille asioita aiheesta musiikin soidessa taustalla. Tavoitteena oli vapaa unelmointi ja erilaisien utopististen ratkaisujen keksiminen eniten pisteitä saaneeseen ongelmaan. Ryhmäläiset toteuttivat kirjaamista rauhassa, ilman keskustelua. Kirjaamisen jälkeen jokainen meni paikalleen ja odotti muita. Tekijät lukivat jokaisen fläpin ääneen ja kirjatut asiat täsmennettiin jälleen yhdessä. Mikäli, sama asia oli useampaan kertaan, niin toinen yli- viivattiin ryhmän yhteisellä päätöksellä. Kirjoittajalta kysyttiin täsmennystä sekä mieli- pidettä, että onko sama asia. Ryhmäläisille tuli runsasta keskustelua aiheista, jossain kohtaa asia hieman poikkesi verstastyöskentelyn suunnitelmasta. Tekijät ohjasivat kes- kustelun takaisin itse aiheeseen, tämä kohta oli aika haasteellinen eli keskeyttää puhuja. Haasteena verstastyöskentelyssä huomattiin selkeä rajaus ja jämäkkä aiheessa pysymi- nen. Muutamista kohdista keskusteltiin hieman enemmän kuin muista, koko ajan kes- kustelu kuitenkin pysyi tiimityöskentelyssä. Ideointi/mielikuvitusvaiheen verstaasta ryhmä äänesti jatkotyöskentelyyn: *Jonkinlainen yhteinen palkinto, kun säännöt muutta- neet ilmapöytä ja yhteistä toimintaa.*

Osallistujat esittivät toiveen valokuvien ottamisesta ja sovimme, että seuraavalla kerral- la otetaan ryhmäkuva ja lisäksi kuvataan kaikkien verstaisten tuotokset. Tilaisuuden lopuksi tekijät kertoivat seuraavan kerran verstastyöskentelyn pääkohdat.

Teimme alustavat valmistelut kuten edellisilläkin kerroilla. Edelliseltä verstaaskerralta äänestettiin jatkoon: *Jonkinlainen yhteinen ”palkinto” kun säännöt muuttaneet ilmapö- yttä ja yhteistä toimintaa tietyin väliajoin.* Kerroimme ryhmäläisille ettemme voi vaikut- taa yhdistyksen palkitsemis-systeemiin. Ryhmä ymmärsi asian ja muotoilimme heidän suostumuksellaan jatkojalostukseen: *Yhteisten pelisääntöjen laatiminen ja noudattami- nen.*

Ryhmäläiset toteuttivat kirjaamiseen edellisten kertojen tapaan. Kirjoittamisen aikana taustalla soi rentouttava musiikki. Ryhmäläiset eivät keskustelleet keskenään, vaan jo- kainen keskittyi rauhassa miettimiseen sekä kirjoittamiseen. Kirjoittamisen aikana teki- jät olivat keskenään, mutta samassa tilassa. Ryhmäläisiin ei kiinnitetty kirjoittamisen aikana huomiota, vaan annettiin työrauha. Ryhmäläiset saadessa asiat kirjoitettua he palailivat istumapaikoilleen. Seuraavaksi kaikki fläpit luettiin ääneen tekijöiden toimes-

ta ja yhdisteltiin samoja asioita sekä tarkennettiin. Kirjoittajilta tarkennettiin oliko kyseessä sama asia ja lisäksi osallistujilta kysyttiin mielipide miten asia on. Käytyämme läpi kaikki tekstit, ryhmäläiset saivat äänestää. Jokaisella ryhmäläisellä oli käytettävissä kolme ääntä, ne sai antaa yhdelle yksittäiselle asialle tai kaikki samalle asialle.

Sovimme ryhmän kanssa, että kaikki pisteitä saaneet ideat otetaan jatkojalostukseen. Näin ollen tekijöille jäi verstastyöskentelystä tulokseksi pohtia ryhmän toiveiden mukaisesti mallintaminen ja toteutus: *Toimivan tiimin pelisäännöt*. Pelisäännöt muodostuivat eniten ääniä saavista asioista. Tekijöiden tehtäväksi jäi pohtia, miten mallinnamme säännöt oikeaan muotoon. Kerroimme kehittämistyön syklistä ja toiveesta, että ryhmäläiset veisivät tiimin työkalun mallin kokeiluun tiimeihinsä. Sovimme, että tekijät mallintavat työkalun tuotosten perusteella.

5.3 Väliarviointia toiminnanjohtajan kanssa

Verstastyöskentelyn jälkeen meillä oli koossa ”Tiimityön pelisäännöt” ryhmän tuottamana. Sovimme tapaamisen toiminnanjohtajan kanssa, jossa esittelimme hänelle työn tuloksia ja kerroimme kehittämistyön etenemisestä. Tapasimme toiminnanjohtajan helmikuun lopulla ja esittelimme hänelle työtämme kertomalla tulevaisuusverstaiden tuotoksista eri kerroilla. Annoimme hänelle luettavaksi tähän astisen raporttimme ja kirjoittamamme tiimin pelisäännöt, joita muodostui lopulta yksitoista kappaletta. Keskustelimme yhteisesti siitä, mikä olisi toimiva malli tiimin työkaluksi. Toiminnanjohtaja ehdotti jatkuvasti pöydällä näkyvissä olevaa mallia johon olisi helppo tarttua työpäivän aikana, hän pohti ”raskauskiekon” kaltaista mallia toteutukseen.

Toiminnanjohtajan mukaan hän toivoi mallin muodostuvan päivittäisen keskustelun pohjaksi tiimityön asioihin herättämään keskustelua päivän kulusta esimerkiksi kyselemällä; Miten on mennyt? Autettiinko kaveria? Missä onnistuttiin? Mikä meni pieleen? Muistinko antaa työkaverille positiivista palautetta? Toiminnanjohtaja toivoi mallin muodostuvan osaksi päivittäistä tekemistä tiimeissä. Keskustelimme mallin jalkauttamisesta tiimeihin ja kuinka se olisi hyvä toteuttaa. Kerroimme suunnitelmastamme tavata ryhmäläiset, jolloin esittelimme tuotoksen ja otamme heiltä mahdolliset korjausehdotukset ja palautteen mallista. Toiminnanjohtaja toivoi tuotoksen mahdollisimman nope-

aa jalkauttamista tiimeihin, jolloin se ehtisi olla koekäytössä ainakin kaksi kuukautta ennen kesälomia.

5.4 Tuotoksen suunnittelu yhteistyössä ryhmän kanssa

Ennen ryhmäläisten tuloa suunnittelimme tämän päivän ohjelman. Aikomuksena oli kertoa kehittämistyömme etenemisestä ja esitellä tiimityön mallin tuotos, jonka olimme tehneet ”raskauskiekon mallin mukaan”. Tausta oli pyöreän mallinen ja siihen päälle oli liimattu tiimityön pelisäännöt. Aloitimme kahvitelulla, samalla laitoimme mallin kiertoon ja ryhmäläiset tutustuivat siihen. Kerroimme toiminnanjohtajan tapaamisesta ja siitä miten päädyimme yhteisesti ”raskauskiekko malliin”. Aloitimme keskustelun kyselemällä, haluavatko he kertoa palautetta mallista kirjallisesti yksin vai ryhmänä keskustellen. Ryhmä valitsi ryhmässä keskustelun yksimielisesti.

Ryhmän mukaan malli vaikutti hyvältä, he pohtivat tuleeko mallia käytettyä arjessa. Ryhmäläiset toivat esiin ajatuksen muutosvastarinnasta tiimissä. He pohtivat saavatko he vietyä oman innostuksensa tiimiin. Keskustelimme aiheesta todeten tiedostavamme riskin. Ryhmän mukaan tuotoksen käytön pitäisi olla velvoitettua, muuten se helposti unohtuu. Kysyimme, onko heillä ideoita mallista, tekijät halusivat antaa ryhmäläisille mahdollisuuden vaikuttaa. Konkreettisia parannusehdotuksia tuli ettemme tekisi mitään perinteitä paperiohjetta/ lappua seinälle vaan jotain erilaista. Muutama ehdotus tuli: auringonkukka mehiläisineen sekä pesäpalloviuhka. Päätimme nopeasti järjestää äänestyksen. Ryhmäläiset äänestivät ja eniten ääniä saanut auringonkukka-malli valittiin tiimin malliksi.

Mallin käytöstä tiimeissä keskustelimme pitkään. Ryhmältä tuli hyviä ideoita. Yhdistelimme muutaman asian yhteisellä sopimuksella ja jäljelle jäi kahdeksan tiimityön sääntöä. Yhdisteltävät asiat olivat: avoimuus ja avoimet keskustelut sekä sopimus sääntöjen noudattamisesta sekä yhteisesti sovitut toimintatavat. Ryhmä ideoi teemaviikon jolloin vietäisiin aina yksi tiimin sääntö toteutukseen tiimeihin. Näin edettäisiin kahdeksan viikkoa, jonka jälkeen he antaisivat tiimeinä palautteen mallin toimivuudesta. Lupasimme laittaa henkilökunnan intranettiin muistutuksen meneillään olevasta viikosta, jolloin se olisi kaikilla taloilla tiedossa. Intraan laitettiin teemat viikoittain järjestykseen

sekä selvennys/ohje, mitä toiminta tarkoittaa. Auringonkukka-malli olisi läsnä joka päivä ja erityisesti raporttien aikana. Lisäksi ryhmäläiset toivoivat vinkkejä toimintaan. Viikon kesto olisi mallin osalta maanantaista perjantaihin. Sovimme yhteisesti ettei intraan oteta mukaan sääntöä: ota, tee ylimääräiset/vajaat tunnit järkevästi myös muut huomioiden. Sovimme, että yritämme saada auringonkukka-mallin mahdollisimman pian tiimeihin, viimeistään maaliskuun aikana. Kesän alussa malli palautteineen palautuu meille muokkaukseen toiveiden mukaan. Lupasimme tehdä palautekyselyn, jonka he palauttavat talon sisäisessä postissa. Lopuksi ryhmäläiset laittavat meille palautetta verstastyöskentelystä.

5.5 Mallin jalkautus

Mallin jalkautus suunniteltiin niin, että malli on samaan aikaan käytössä kaikissa taloissa huhtikuun alussa. Mallin jalkauttamiskierros tehtiin seuraavan laisessa järjestyksessä. Jalkautus tapahtui henkilökuntapalaverien yhteydessä, jossa kävimme kertomassa mallin pääidean ja esittelimme mallin. Jätimme mallin ja ohjeistuksen yksiköihin. Mallimme otettiin palvelujohtajien toimesta hyvin vastaan ja he kannustivat työntekijöitä hyödyntämään mallia työssään.

Malli oli koekäytössä hoivatiimeissä kahdeksan viikkoa eli toukokuun loppuun. Sovimme seuraavan tapaamisen ryhmämme kanssa Villa Ruskaan kesäkuun alkuun. Kirjoitimme vinkkejä mallin käytöstä talojen intranettiin viikoittain. Mallin jalkautus toteutettiin Intran kautta seuraavassa järjestyksessä:

1 viikko: Positiivinen asenne työnteossa

2 viikko: Avoimuus ja avoimet keskustelut

3 viikko: Tee yhteistyötä ja autan toista aina kun voin

4 viikko: Yksilöiden vahvuudet käyttöön

5 viikko: Ympäristön siisteydessä huolehtiminen kuuluu kaikille

6 viikko: Muista antaa positiivista palautetta

7 viikko: Ota itse vastuu mitä teet tai jätät tekemättä

8 viikko: Yhteisesti sovitut toimintatavat ja säännöt

Mallin koekäytön aikana kirjoitimme teemaan liittyviä ajatuksia, lauseita ja ajatelmia puheeksi ottamisen tueksi tiimeihin. Kannustimme mallin käyttöön ja koekäytön lopuksi pyysimme palautetta viikoittain mallin käytöstä.

5.6 Arviointia ja palautetta

Viimeisin tapaaminen ryhmän kanssa toteutettiin sovitusti kesäkuussa. Tekijät saapuivat paikalle ennen ryhmää ja valmistelivat tilan ja tarjoamiset. Tällä kertaa emme ottaneet aluksi mitään ohjelmaa. Osallistujamäärä oli hieman karsiutunut, mutta keskustelimme koossa olevan ryhmän kanssa auringonkukka-mallin lopputuloksesta ja palautteista. Paikalle saapui yhteensä seitsemän osallistujaa kahdestatoista sekä tekijät.

Keskustelimme siitä, miten malli koettiin käytössä ja käytännössä tiimeissä. Osa ryhmäläisistä koki, että malli ei toiminut ja osa kertoi että ensimmäiset viikot toimi ja sitten mallin käyttö hiipui. Välillä sitä käytettiin tiimeissä, mutta joka kerta se ei saanut vastaanottoa vaikka ryhmässä ollut yritti nostaa asiaa esiin. Osa ryhmäläisistä oli pettynyt asiasta, koska oma innostus ei ollut tarttunut muihin tiimiläisiin. Keskusteluissa esiin nousi myös kommentti, joka oli noussut tiimissä ryhmäläisen yrittäessä innostaa muita. Yksi tiimiläisistä oli todennut: ”näitä nyt tulee ja menee”.

Ryhmäläiset kertoivat myös, että hyvistä asioista keskusteltiin ja huonot asiat syrjäytettiin, negatiivinen asia oli vaikea nostaa esiin kiireen keskellä. Osa ryhmäläisistä koki tiimipalaverien toimineen hyvin mallin koekäytön aikana ja miettivät oliko mallista hyötyä siinä suhteessa. Keskusteluissa tuli ilmi myös se, että joku saattoi vedota kesäloman alkamiseen, syynä ettei ehdi tutustua ja käyttää mallia. Ryhmäläiset kokivat, että meidän olisi pitänyt koekäytön välillä ”tsempata” heitä mallin käytössä. Palautteen anosta saimme myös kommentin, että kahdeksan viikkoa oli liian pitkä aika ja palaute saattoi jäädä tekemättä.

Ryhmä oli pohtivampi kuin aiemmilla versta tapaamisilla, he miettivät jatkojalostusta ja miten saatu lopputulos näkyy tulevaisuudessa heidän tiimeissään. Palautetta tuli verstaisten hyvästä tunnelmasta, joka oli ollut osallistujien mielestä rento. Muutama henkilö koki saaneensa vertaistukea tapaamisesta tietynlaista ”terapiaa”. Palautteen mukana tuli

tieto, että muut tiimin jäsenet olivat kyselleet, mikä tämä juttu on ja mitä te olette siellä tehneet. Verstaslaiset kertoivat sanoneensa, että verstastoiminta on ollut erilaista, ei niin virallista.

Keskusteluissa nousi esiin myös talojen yhteinen tiedotusreitti Intra ja sen käyttö. Intra oli alkuun hyvä ja etusivuille olevista koosteista pidettiin. Ryhmässä todettiin myös, että Intraa ei aina tule käytettyä. Auringonkukka-malli koettiin hyväksi, kyselimme parannusehdotuksia mallista, mutta niitä ei esitetty. Todettiin, että malli voi olla sellaisenaan pohjana tiimipalavereissa keskustelun aloittajana ja herättäjänä. Pohdimme lopuksi, että samojen ongelmien kanssa ollaan tekemisissä joka tiimissä. Miten saada sellaiset henkilöt sitoutumaan ohjeistukseen, jotka eivät niitä noudata. Henkilöt kuuntelevat, mutteivät kuule.

Lopuksi saimme palautelomakkeet hoivatiimeiltä: Ruskalinnasta kymmenen, Ruskahovista seitsemän, Ruskakodista yhdeksän ja Ruskalasta yksi eli yhteensä 26 lomaketta, joista palautui yhteensä 14 kpl. Palautelomakkeissa oli teemaviikko jonka alle tiimiläiset kirjasivat palautetta ja ajatuksia aiheista. Ohessa on muutamia poimimiamme palautteita teemaviikoilta.

Positiivisuus

”Homma ei lähtenyt luistamaan ihan kymppillä, käynnistymisvaikeuksia”.

”Negatiivisuus vähentynyt”.

”Ammatillinen suhtautuminen asukkaisiin sekä työkavereihin”.

”Henkilökohtainen huono päivä ei saa näkyä töissä, asukkaista tulee levottomia”.

”Tehdään asukkaiden kanssa jotain kivaa, irtaudutaan arjesta esim. grillailu”:

”Positiivinen tiimi, hyvä ryhmähenki”.

”Asenne lähtee itsestä”.

”Hyväntuulisuus. Avoimuus. Olemme täällä asukkaita varten”.

Avoimuus

”Toteutus ja alullepano jähmeitä”.

”Pieniä kuppikuntia on valitettavasti syntynyt, aiheuttaa negatiivista ajattelua toisiamme kohtaan”.

”Tiimipalaverit yksikön sisällä parantavat avoimuutta”.

”Uskalletaan sanoa, mutta palautteen vastaanottaminen tuottaa vaikeuksia”.

”Jokaisen mielipidettä kuullaan ja kunnioitetaan”.

”Asioita vaikea ottaa puheeksi, kun on pelko että työkaveri loukkaantuu”.

”Säännölliset tiimipalaverit”.

”Jos tiimin ilmapiiri ei ole avoin, tiimissä huono hengittää”.

Yhteistyö

”Teen yhteistyötä ja autan aina kun voin”.

”Autetaan pyytämättä ja pyydetäessä”.

”Yhdessä tehdään ja apua saa aina kun pyytää”.

”Yhteistyö muiden yksiköiden kanssa. Moniammatillinen yhteistyö”.

Yksilöiden vahvuudet käyttöön

”Osataan hyödyntää käytännössä”.

”Yksikössä hyvin huomioitu työntekijöiden vahvuudet ja ne näkyvät arkipäivän työskentelyssä”.

”Yksilöiden vahvuuksia on käytetty hyväksi aiemminkin, mutta nyt on siihen kiinnitetty erityistä huomiota”.

”Kehitetty uusia toimintatapoja jotka toimivat paremmin asukkaiden hoidossa”.

Ympäristön siisteydestä huolehtiminen kuuluu kaikille

”Ympäristön siisteydestä huolehtiminen on toteutunut kaikilta”.

Muista antaa positiivista palautetta

”Annamme positiivista palautetta liian harvoin toisillemme”.

”Voisi olla enemmänkin”.

”Kiitos on aika lyhyt sana, mutta voimakas”.

”Positiivinen palaute tuo hyvän mielen”.

Ota itse vastuu, mitä teet tai jätät tekemättä

”Yhteisvastuu ja joustaminen työtehtävissä tärkeää”.

”Tämä on osa-alue, jota tulisi kehittää, omahoitajuus”.

”Myöntää omat virheet, ottaa vastuun teoistaan, rehellisyys”.

”Asenne ja vastuu työstä, tasapuolisuus”.

Yhteisesti sovitut toimintatavat

”Sovitetaan yhteiset tavoitteet hoidon suhteen”.

”Kuukausittain yksikön omat palaverit”.

”Kertaamme välillä yhteisiä toimintatapoja, pidämme välillä palavereja oma-aloitteisesti, sovimme parantavamme toimintatapojen noudattamista”.

”Olemme pyrkineet toimimaan yhteisesti sovittujen toimintatapojen mukaan, tämän vuoksi tiimityöskentely on sujuvaa ja selkeää”.

”Itse suunniteltujen työvuorolistojen tasapuolisuus toimii paremmin koko ajan”.

Palautelomakkeiden mukaan vaikuttaisi siltä että mallia on käytetty ja tiimit ovat pohtineet asioita. Itse mallin käyttämisessä vaikutti olevan hieman käynnistysvaikeuksia. Palautteista käy ilmi myös se, että positiivinen palaute tuo hyvän mielen, mutta negatiivista palautetta on vaikea ottaa vastaan. Uskomme että tiimityön mallista on ollut hyötyä, se on laittanut ihmiset pohtimaan omaa työtään ja työskentelyä tiimeissä.

6. POHDINTA

Aloitimme kehittämistyön suunnittelemalla aihetta ja sisältöä. Prosessi on ollut pitkä ja vaativa kokonaisuutena. Prosessiin on sisältynyt paljon, mm. vuorovaikutteista tekemistä ryhmän kanssa, joka vei työtämme positiivisella tavalla eteenpäin. Kehittämisen yllätyksellisyys tiedostettiin alussa, mutta silti siihen ei osattu varautua riittävästi. Itse toteutus eteni vauhdilla, kolme tulevaisuusverstaas kertaa peräkkäin viikon välein. Raportin tekeminen sekä prosessin kuvaaminen on ollut kaikista haasteellisista osuista tässä kehittämistyössä.

Teoriaosuudessa kirjoitimme työyhteisön tunnusmerkeistä ja nykyajan työelämän muutoksesta. Suurin osa ihmisistä työskentelee tiimissä tai muussa vastaavanlaisessa työryhmässä. Enää ei pärjää ns. yksin puurtamisella, vaan tarvitaan jatkuvaa vuorovaikutusta muiden kanssa sekä kykyä muuttumiseen ja kehittymiseen niin organisaatio kuin yksilötasolla. Olemme Järvisen (2008) kanssa samaa mieltä siitä, että kun työyhteisö kadottaa ammatillisuutensa, siitä seuraa haasteita työyhteisölle. Epäammattillinen käytös valitettavasti näkyy työyhteisöissämme. Tiedetään se miten pitää toimia, mutta kontrolli joskus pettää. Silloin tilanteet ajautuvat konflikteihin ja henkilökohtaisuuksiin, vaikutta-

en tiimin toimintaan sekä asiakkaiden elämään. Järvisen mukaan työyhteisöissä olisi hyvä käydä keskustelua siitä, mitä ammatillinen käytös tarkoittaa. Jäimme pohtimaan sitä, että oliko verstyöskentelyssä kyse ammatillisen käytöksen määrittelystä tiimeissä. Järvisen mukaan ammatillisen asenteen kautta tiimi pystyy hyödyntämään ihmisten erilaisuutta, osaamista ja luovuutta, hän määrittelee sen tiimityö ydinasiaksi. Verstaassa tuotettiin tietoa siitä, miten tiimit toimivat tällä hetkellä heidän yksiköissään. Osassa tiimi vaikutti toimivan erittäin hyvin ja osassa vaikutti olevan vielä joitain haasteita.

Järvinen kirjoittaa pelisäännöistä tiimissä, korostaen niiden merkitystä organisaation omaan toimintaan liittyen. Pelisääntöjä tarvitaan ja haasteena on saada ihmiset noudattamaan yhdessä sovittuja sääntöjä. Tämän asian ryhmäläiset valitsivat yhdeksi osaluueksi tuotokseen. Eli pelisäännöt ovat keskiössä ja niistä pitää sopia. Esimerkkinä on tämä suoraan palautteesta otettu asiak kohta:

”Jos sovittu että esim. saunassa leikataan kynnet, niin jokaisen on niin tehtävä. Jos yksi ei tee => lopulta myös muut jättävät tekemättä. Yhdenkin hoitajan työn tekemättä jättäminen, siirtäminen muiden vastuulle kuormittaa työyhteisöä ja aiheuttaa tiimin sisällä erimielisyyttä”.

Esimerkki kuvaa hyvin tilannetta, kun yksi henkilö ei noudata sääntöjä. Tällöin työt jäävät hoitamatta ja sovittuja sääntöjä ei noudateta. Sitoudutaanko sääntöihin paremmin silloin kun niitä tehdään yhdessä ja päästään vaikuttamaan asioihin.

Tällä hetkellä asiakaslähtöisyys ja asiakkaan mielipide on keskiössä suunniteltaessa kehittämistoimenpiteitä organisaatioissa. Alahuhta (2015) kirjoittaa artikkelissaan mitä muutos heillä tarkoitti eli aiemmin ainoastaan tuotteita tarjonneesta yrityksestä tulikin asiakkaiden kuuntelija. Asiakaslähtöisyyteen viitaten kehittämisideana meille tuli prosessin aikana ja opiskelujemme edetessä, ajatus asukkaan osallistamisesta oman palvelupolkunsa kehittämiseen Ruskataloissa. Yksi mahdollinen vaihtoehto olisi hyödyntää tulevaisuusverstaas menetelmää kehittämisessä, jolloin asukkailla ja omaisilla olisi mahdollisuus vaikuttaa omaan tai omaisensa palvelupolkuun yhdessä henkilökunnan kanssa. Skytän (2005) mukaan yksi huipputiimille ominaisista asioista on asiakaslähtöisyys, jolloin tiimin tarkoitus lähtee asiakkaista ja se myös tunnustetaan. Käsityksemme mukaan osalle verstyöskentelyyn osallistuneille asiakaskeskeisyys vaikutti olevan tärke-

ää. Tärkeäksi koettiin myös keskinäinen auttaminen tiimeissä, joka ilmeni palautelomakkeissa.

Tiimin teoriaa ja verstastyöskentelyä pohdittaessa, vaikuttaisi siltä että osa Ruskatalojen tiimeistä saattaisi olla kolmos- ja nelosportaalla tasolla, kun katsotaan Skytän kaaviota huipputiimistä. Esimerkiksi verstaaseen osallistujat puhuivat kaikki tiimistä puhuessaan omasta työryhmästään. Tiimin ollessa kolmosportaalla sen vastuuntunto on kasvanut ja ongelmia voidaan jo kohdata ja työstää, tässä kohtaa olisi hyvä tehdä tiimisopimus Skytän mukaan. Tätä näkökulmaa pohtiessamme mietimme, että olisiko yhdistyksessä nyt hyvä hetki laatia tiimisopimuksia tiimeille. Verstastyöskentely osoitti sen, että osa osallistujista halusi puhua ongelmista ja kehittää tiimin toimintaa, ymmärtäen myös sen etteivät kaikki tiimin jäsenet ole vielä valmiita muutokseen. Nelosportaalla tiimi on syntynyt ja tiimi tekee työtä asiakkaalle. Palautelomakkeita selatessamme, asiakaskeskeisyys nousi esiin mm. seuraavasti:

”Hyväntuulisuus. Avoimuus. Olemme täällä asukkaita varten. Positiivinen asenne ”heti aamulla”, hymyile”.

Eli osa tiimiläisistä tiedosti asiakkaan olevan työn lähtökohta.

Jäimme miettimään sitä, että olisiko joka tiimissä hyvä olla tiimin vetäjä, jonka vastuun jokainen ottaisi vuorollaan. Olisiko hyvä pitää säännöllisiä palavereja esim. kerran kuukaudessa tiettyinä päivinä? Auttaisiko se tiimejä sitoutumaan paremmin ja olemaan tasapuolisempia. Olisiko tiimissä käyttäytyminen vastuullisempaa ja asianmukaisempaa, esim. puhujaa kuunnellaan eikä puhuta päälle, kännykkää ei näprätä, keskitytään asiaan. Pohdimme saavutetaanko huipputiimiä koskaan, kun kuitenkin tiimin tarkoitus on kehittyä ja tehostaa toimintaansa koko ajan, kuten Skyttäkin asian ilmaisee.

Kehittämistyömme tavoitteena oli kehittää tiimityötä Ruskataloissa. Onnistuimme osallistavan menetelmän käyttämisessä ja saimme osallistujat innostumaan oman työnsä kehittämisestä. Tuotoksena teimme ryhmän kanssa yhteistyössä sääntöjä hoivatiimeille, työstäen auringonkukka-mallin tiimeihin välineeksi asioiden puheeksi ottoon ja käsittelyyn. Riski siihen, että mallia ei käytetä on aika iso, koska kaikkien tiimin jäsenten perehdyttäminen jäi puutteelliseksi. Aikaa ja resursseja olisi pitänyt olla huomattavasti enemmän sekä mallin jalkautus olisi pitänyt toteuttaa paremmin ja

laajemmin. Koekäytön aikana olisi pitänyt olla välitsemppausta eli kannustamista ja keskustelua mallin käytöstä.

LÄHTEET

- Alahuhta, Matti 2015. Hyvä johtaja saa työntekijät luottamaan toisiinsa. Satakunnan Kansa, Enemmän 8.10., 6-7.
- Isoherranen, Kaarina 2004. Moniammatillinen yhteistyö. Vantaa WSOY.
- Isoherranen, Kaarina 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Vantaa: WSOY.
- Janhonen, Minna. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen tutkimusraportti 39. Työterveyslaitos Helsinki. Tampereen Yliopisto paino Oy. Juvenes Print 2010 . Viitattu 1.4.2015.
- <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/21824/tiedonja.pdf?sequence=2>
- Jungk, Robert; Mullert, Norbert 1987. Tulevaisuusverstaat. Käsikirja demokratian elvyttämisen mahdollisuuksista. Karkkila: Waskipaino.
- Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kopakkala, Aku 2011. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Koskensalmi, Saija; Lauttio, Leena-Maija; Lindström, Kari 2000. Työterveyslaitos. Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä. Helsinki: Fagepaino Oy.
- Lintunen, Tiina 2004. Vanhuksista välittäen. Ruskakodin palvelutaloyhdistys 50 vuotta. Pori. Kehitys Oy.
- Nurmela, Juha 2013. Tulevaisuusverstas ja uusia ”verstashenkisiä” tulevaisuuden muovaamisen menetelmiä. Miten tutkimme tulevaisuuksia? Acta futura fennica no 5. 213-217.
- Ojalainen, Hanna-Leena 2015. Toiminnanjohtaja, Ruskatalojen palveluyhdistys ry. Pori. henkilökohtainen tiedonanto. 15.10.
- Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu; Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 3. painos.
- Otala, Leenamajja 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Ruskatalojen palveluyhdistys ry. 2015 Asukkaan hyvä arki – Tiimipuu.
- Rytikangas, Irina 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Sanerma; Päivi. Kotihoitotyön kehittäminen tiimityön avulla. Toimintatutkimus kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistymisestä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Tampereen Yliopisto paino Oy. Juvenes Print 2009. Viitattu 1.4.2015.

<http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2007/107325Loppuraportti.pdf>

Skyttä, Antti 2005. Tiimitys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Otava: Innotiimi Oy.

Spiik, Karl-Magnus 2003. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Sydänmaalakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum Media Oy.

Seppänen Järvelä, Riitta; Vataja, Katri 2009. Työyhteisö uusille urille. Juva: WS Bookwell Oy.

Toikko, Timo; Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

LIITTEET

Liite 1.

TIIMIKUKKASEN KÄYTTÖOHJE

Tiimitoiminnan kehittämiseen
 Asioiden puheeksi ottamiseen
 Keskustelun herättämiseen - osaksi arjen käytäntöjä
 Intranetissä joka viikko vinkkejä liittyen teeman toteutukseen tiimeissä
 Tiimikukkanen jalkautetaan testattavaksi Ruskatalojen kaikkiin tiimeihin
 yhtä aikaa

Kukkasta pyöritellen otetaan joka viikko uusi vaihtuva tema käyttöön, näin edetään kahdeksan viikkoa, jonka jälkeen kehittäjät kysyvät tiimin jäseniltä palautteen mallin käytöstä ja toimivuudesta. Palaute toteutetaan lomakkeen muodossa, siinä on muutama kysymys johon tiimin on tarkoitus vastata yhdessä. Palaute ja mahdolliset muutos- ja parannusehdotukset tiimit toimittavat talojen sisäisessä postissa Anne Haikolle toukokuun lopulla 2015.

- | | |
|-----------|---|
| 1. viikko | positiivinen asenne työntekoon |
| 2. viikko | avoimuus/avoimet keskustelut |
| 3. viikko | teen yhteistyötä ja autan työkaveria aina kun voin |
| 4. viikko | yksilöiden vahvuudet käyttöön |
| 5. viikko | ympäristön siisteydestä huolehtiminen kuuluu kaikille |
| 6. viikko | muista antaa positiivista palautetta |
| 7. viikko | ota itse vastuu, mitä teet tai jätät tekemättä |
| 8. viikko | yhteisesti sovitut toimintatavat |

Jos haluat kulkea nopeasti, kulje yksin.
 Jos haluat kulkea pitkälle, kulje yhdessä toisten kanssa.
 Afrikkalainen sananlasku

