

ÄÄNEKOSKEN KOTIHOIDON TIIMITYÖN ODOTUKSET

Mia Holm ja Sirpa Kinnunen
OP, syksy 2013
Diakonia-ammattikorkeakoulu,
Pieksämäki
Hoitotyön koulutusohjelma
Sairaanhoitaja (AMK)

TIIVISTELMÄ

Holm, Mia & Kinnunen, Sirpa. Äänekosken kotihoidon tiimityön odotukset.

Diak Itä, Pieksämäki, syksy 2013, 34 s., 3 liitettä.

Diakonia-ammattikorkeakoulu, Pieksämäki, Hoitotyön koulutusohjelma, sairaanhoitaja (AMK).

Ennusteiden mukaan Äänekosken kotihoidon asiakkaiden määrä kasvaa vuoteen 2025 saakka. Sosiaali- ja terveysministeriön ikäihmisten laatusuositus (2010) suosittelee, että kunnan tulee uudistaa kotihoidon palveluja, vahvistamalla ja kehittämällä. Äänekosken vanhuspoliittisessa strategiassa (2009-2012) on tavoitteena hoitaa asiakas kotiympäristössä niin pitkään kuin se on turvallisesti ja inhimillisesti mahdollista.

Opinnäytetyömme toimeksiantaja oli Äänekosken kaupunki. Äänekosken kotihoidossa oli tarve selvittää tiimityön nykytilannetta. Äänekosken kotipalvelu ja korisairaanhoito yhdistyi kotihoidoksi vuonna 2007. Kotihoidossa toimii kaksi eri tiimiä, ykkös- ja kakkostimi. Opinnäytetyömme tarkoituksena oli kuvata Äänekosken kotihoidon tiimityön nykytilannetta ja työntekijöiden lähitulevaisuuden odotuksia tiimityölle. Opinnäytetyömme tavoitteena on ymmärtää tiimien näkemyksiä tiimin nykytilanteesta, sen toteutumisesta sekä tiimityön eri kehitysvaiheista.

Tutkimusaineisto kerättiin maaliskuuhun 2013 aikana. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joihin osallistui yhdeksän Äänekosken kotihoidon työntekijää. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluinä. Teemat olivat tiimityön nykytilanne, tiimityön tavat, tiimityön työnjako, tiimityön tiedonkulku sekä tiimityön koulutus ja kehittäminen.

Taustateorianä käytimme Katzenbach & Smith (1993) ryhmädynamiikan mallia, josta ilmenee tiimityön kehitysvaiheet. Ryhmädynamiikan mallissa tulee esiin neljä eri kehitysvaihetta. Tiimityössä korostetaan yhteistyötä, selviä toimintatapoja, tiimin jäsenten tehtäviä sekä esimieheltä saatavan tuen merkitystä. Käymme läpi käsitteet kotipalvelu, kotisairaanhoito, kotihoito, tiimi ja tiimityö.

Tutkimustuloksista selvisi, että kotihoidon tiimityön nykytilanne oli parantunut vuodesta 2007, mutta työntekijät odottivat selvempiä ohjeita tiimityön aloittamisesta, tiedonkulusta ja tiimin jäsenten tehtävistä. Myös asenteet tiimityötä kohtaan näkyivät tutkimustuloksista muutosvastarintana tällä hetkellä. Kotihoidon työntekijät odottavat jatkossa tiimityön tueksi säännöllisiä kehityskeskusteluja sekä esimiehen tukea.

Toivomme, että opinnäytetyöstä on hyötyä tiimityötä aloitteleville, jotta he voisivat ymmärtää miten tiimin eri kehitysvaiheet kehittyvät. Tietojen hyödyntäminen kuitenkin vaatii sitä, että tiimityössä meneillään oleva vaihe on osattu tunnistaa.

Asiasanat

kotipalvelu, kotisairaanhoito, kotihoito, tiimi, tiimityö

ABSTRACT

Holm, Mia and Kinnunen, Sirpa. Expectations for team work in Äänekoski home care. 34 p., 3 appendices. Language: Finnish. Pieksämäki, Autumn 2013. Diaconia University of Applied Sciences. Degree programme in Nursing, Option in Nursing. Degree: Nurse.

The proposal for this thesis came from the municipality of Äänekoski. The municipality was in need to find out the current situation of teamwork in home care. Home service and home health care became one unit, home care, in 2007 in Äänekoski. The employees are divided into two teams, Team One and Team Two. The aim of our thesis was to describe the current teamwork situation in Äänekoski home care and also the expectations that home care employees had for the teamwork. The goal was to understand employees' views on the implementation of teamwork and also to understand different development stages of teamwork.

The research data was collected in March-April 2013. Theme interviews were used as a research method. In total, nine home care employees participated. All interviews were carried out individually. Interview themes were the current situation of teamwork, teamwork practices, work distribution in teamwork, communication in teamwork, the training on teamwork and the development of teamwork.

Katzenbach theory on group dynamics which shows the development stages of teamwork was used as the theoretical framework. There are four different stages included in the model. The model emphasizes collaboration, clear practices, assignments of team members and also the meaning of available support from the supervisor. In the theoretical part of the thesis the terms such as home service, home health care, home care, team and team work are discussed.

The research results show that the situation of teamwork in Äänekoski home care has improved since year 2007 though the employees expected clear instructions on starting the teamwork, communication within the team and assignments of team members. At the moment, there is resistance to change among the employees. Home care employees expect teamwork to include more regular development discussions and support from their supervisor.

As a conclusion, the aim is that this thesis will be useful for people who engage in teamwork in understanding different development stages. The usefulness is dependent on recognition of the current stage of teamwork.

Keywords:

Home service, home nursing, home care, team, teamwork

SISÄLTÖ

1 TIIMITYÖ HOITOTYÖSSÄ	5
2 KOTIHOITO.....	7
2.1 Kotipalvelu	7
2.2 Kotisairaanhoido.....	8
2.3 Tiimityö kotihoidossa	8
3 TIIMI.....	9
3.1 Tiimin kehitysvaiheet	10
3.2 Työnjako tiimissä.....	11
4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT	14
5 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA	14
6 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	15
6.1 Tutkimusympäristön ja kohderyhmän kuvaus.....	15
6.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	16
6.3 Sisällönanalyysi	17
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET	18
7.1 Kotihoidon työntekijöiden näkemyksiä tiimityön nykytilanteesta.....	18
7.2 Kotihoidon työntekijöiden odotuksia tiimityöstä tällä hetkellä.....	19
8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	21
8.1 Tutkimustuloksien luotettavuus.....	21
8.2 Tutkimuksen eettisyys	22
9 POHDINTA	24
9.1 Opinnäytetyön prosessi.....	24
9.2 Johtopäätökset.....	25
9.3 Tutkimustulosten pohdintaa.....	25
9.4 Jatkotutkimus ehdotuksia.....	28
LÄHTEET.....	29
Liite 1 Teemahaastattelun saatekirje	32
Liite 2 Teemahaastattelun runko	33
Liite 3 Sisällönanalyysin tuloksia.....	34

1 TIIMITYÖ HOITOTYÖSSÄ

Tiimityö kotihoidossa on ajankohtainen asia. Sosiaali- ja terveysministeriö on aloittanut vuonna 2005 kotihoitokokeilun, jonka tarkoituksena on tehdä pysyvä lakimuutos kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhteistyön toteuttamisesta. Kokeilulaki helpottaa yhteistyötä sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden välillä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010.)

Ennusteiden mukaan Äänekosken kotihoidon asiakkaiden määrä kasvaa vuoteen 2025 saakka. Tällä hetkellä Äänekoskella on laitospaikkoja enemmän kuin Sosiaali- ja terveysministeriön ikäihmisten laatusuositus (2010) esittää, mutta jatkossa tarkoituksena on lisätä kotihoidon palveluja. Tämän vuoksi kiinnostuimme kotihoidon palvelujen kehittämisestä, jossa tähdätään ikäihmisten hoitoon kotona niin pitkään kuin mahdollista. Äänekoskella vuonna 2008 kotihoidon käyntejä oli yhteensä 98000. Vuoteen 2015 mennessä yli 75-vuotiaiden osuus kasvaa 7,4 % ja ennusteen mukaan vuonna 2020 yli 75-vuotiaiden osuus kasvaa 8,7 % (Äänekosken kaupunki 2009a.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Äänekosken kotihoidon tiimityön nykytilannetta ja työntekijöiden lähitulevaisuuden odotuksia tiimityölle. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joihin osallistui yhdeksän Äänekosken kotihoidon työntekijää. Haastateltavat valittiin heidän esimiehensä toimesta. Haastattelut analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Hyvä kotihoidon tiimityö pitää sisällään selkeän rakenteen, pelisäännöt ja toimivat työtavat. Tiimissä on yhteiset arvot ja se kokoontuu säännöllisesti. Tiedonkulku sujuu tiimin sisällä. Tiimi muodostuu ryhmädynamiikan mallin mukaisesti kuten Katzenbach & Smith (1993) kuvaavat. Tiimityössä kotihoidon asiakas hyötyy tiimin jäsenten monipuolisesta ammattitaidosta.

Rajasimme pois opinnäytetyöstämme kotihoidon historian ja palvelurakennemuutoksen. Keskityimme opinnäytetyössämme tiimityöhön, koska siitä oli paljon aineistoa käytettävissä. Tutkimuksessa hyödynsimme aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia, joista etenkin

Sanerman (2009) tutkimus kotihoidon kehittämisestä tiimityön avulla on ollut merkittävässä osassa.

Opinnäytetyömme tuloksia voisi hyödyntää tiimityön kehittämisen näkökulmasta. Tietojen hyödyntäminen kuitenkin vaatii sitä, että tiimityössä meneillään oleva vaihe on osattu tunnistaa.

2 KOTIHOITO

Ikosen (2013) mukaan kotihoito-käsitteellä tarkoitetaan toimintaa, jossa kotisairaanhoidon ja kotipalvelun toiminnot ovat yhdistyneet uudeksi palvelumuodoksi. Kotihoidon palvelun voi saada säännöllisenä tai tilapäisenä. Asiakas saa säännöllistä kotipalvelua vähintään kerran viikossa ja asiakkaalla on voimassa oleva hoito- ja palvelusuunnitelma (Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 812/2000) sekä siitä peritään kuukausimaksu (maksuasetus 912/1992). Tilapäisestä kotihoidon palvelusta peritään käyntimaksu, ja asiakkaalla on voimassa oleva hoito- ja palvelusuunnitelma. Satunnaisen kotihoidon palvelu tapahtuu vain kertaluontoisesti, josta peritään myös käyntimaksu, mutta ei ole voimassa olevaa hoito- ja palvelusuunnitelmaa. (Ikonen 2013,16.)

Säännöllisen kotihoidon asiakkaita ovat ne kotipalvelun ja/tai kotisairaanhoidon asiakkaat, joilla on voimassa oleva palvelu- ja hoitosuunnitelma tai jotka muuten (ilman palvelusuunnitelmaa) saavat säännöllisesti vähintään kerran viikossa palveluja. Asiakkaisiin ei kuitenkaan mukaan lueta niitä henkilöitä, jotka ovat laitoshoidossa tai asumispalvelujen piirissä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 51.)

2.1 Kotipalvelu

Kotipalvelu tarjoaa palveluita sairauden tai alentuneen toimintakyvyn vuoksi, että asiakas selviytyisi arkipäivän askareista kotona. Kotipalvelun työntekijät ovat kodinhoitajia, kotiavustajia tai lähihoitajia. He seuraavat asiakkaan vointia ja ohjaavat asiakasta tarvittaessa lähipalveluihin. Kotipalvelujen saannista päättää kotipalvelun esimies. Kotipalvelun hoitotyö perustuu asiakkaan toimintakyvyn arviointiin. Kotipalvelun tarkoituksena on edistää asiakkaan kuntoutumista kuntouttavalla työotteella. Kotipalvelun tukipalveluina tarjotaan myös ateria-, pyykki-, kylvetys-, siivous- ja turvallisuuspalvelut. (Ikonen 2013, 17.)

2.2 Kotisairaanhoito

Kotisairaanhoidolla tarkoitetaan asiakkaan luona tapahtuvaa sairaanhoitoa, jonka tarkoituksena on sekä helpottaa sairaan henkilön kotona selviytymistä että antaa tukea omaisille sairaan henkilön kotihoidossa. Kotisairaanhoitoon kuuluvat lääkärin määräämät sairaanhoidolliset toimenpiteet, kuten näytteiden ottaminen, lääkityksen valvominen, asiakkaan kivun helpottaminen ja voinnin seuraaminen. Vaativimpiin sairaanhoidollisiin tehtäviin kuuluu kotona järjestettävä saattohoito. Yksi merkittävimmistä kotisairaanhoidon työtehtävistä on omaisten tukeminen. (Ikonen 2013, 17.) Kotisairaanhoito on osa kotihoitoa, johon kuuluvat myös sosiaalihuoltolakiin perustuva kotipalvelu ja kotihoidon tukitoimet. Kotisairaanhoidon järjestämisestä vastaa kunnan terveyskeskus ja hoitotoimista päättää kotisairaanhoidosta vastaava lääkäri. (Äänekosken kaupunki 2013b.)

2.3 Tiimityö kotihoidossa

Suomessa kotihoito saatetaan edelleen järjestää usean eri palveluntuottajan toimesta, vaikka kunta vastaakin niistä kaikista. Kotipalvelu, kotisairaanhoito, siivouspalvelut ja ateriapalvelut saattavat kaikki olla erillään toisistaan. Palveluiden erillään oleminen aiheuttaa hajanaisuutta, jollei palveluja yhdistetä kokonaisuudeksi. Jotta palvelut voitaisiin integroida, se edellyttää saumatonta yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Kotihoitoa toteutetaan tällä hetkellä useilla eri tavoilla. Osalla kunnista esimerkiksi kotipalvelu on osana sosiaalipalveluja ja kotisairaanhoito osana kansanterveystyön kuntayhtymää. Joissakin kunnissa kotipalvelu kuuluu sosiaalipalveluihin ja kotisairaanhoito kunnan omaan terveyskeskustoimintaan. Yksi vaihtoehto on tuottaa kotipalvelun ja kotisairaanhoidon palvelut kunnan yhteisessä kotihoitoyksikössä, kuten tutkimuksemme kohteena olevassa Äänekosken kotihoidossa on tehty. Moniammatillisessa tiimissä kotihoidon yhteistyö paranee. Tiimin jäsenet voivat hyödyntää toistensa taitoja ja heillä on yhteinen päämäärä. Tiimityö tarvitsee toimiakseen hyviä verkostoitumis- ja vuorovaikutustaitoja. (Tepponen 2007, 62–65.)

Kotihoidon tavoitteena on auttaa asiakasta kotona selviytymisessä. Avun tarve voi olla kertaluontoinen tai pysyvä. Hoito perustuu asiakkaalle tehtyyn hoito- ja palvelusuunnitelmaan, josta käy ilmi yksilölliset tarpeet, ongelmat ja mahdolliset tukipalvelut. (Malin 1996, 56). Hoidon tarpeesta riippuen kotihoitoa voi saada useitakin kertoja päivässä. Kotihoitoon kuuluu sekä perus- että sairaanhoito. Kotihoidossa korostuu asiakkaan ja työntekijän välinen vuorovaikutus. Hoitotyöhön kuuluu myös moniammatillinen yhteistyö eri asiantuntijoiden kanssa. Toimivaan yhteistyöhön kuuluu selkeä ja riittävä viestintä (Ikonen 2013, 18.)

Hyvä kotihoidon tiimityö pitää sisällään muun muassa seuraavia asioita: Tiimillä on selkeät tavoitteet, selkeä rakenne, pelisäännöt, toimintatavat ja työnjako. Tiimi kokoontuu säännöllisesti ja tieto kulkee sekä tiimin sisällä että johdon välillä. Tiimi pystyy selvittämään mahdolliset ristiriidat ja luottamus säilyy. Tiimissä on avoin, toinen toistaan tukeva ilmapiiri. (Teppola 2007, 67–68.)

Tiimityössä monialainen osaaminen esimerkiksi hoitokokouksissa ja asiakkaan asioihin perehtyminen on tärkeä asia, jotta asiakas saisi parasta mahdollista hoitoa. (Niemelä & Iso-Aho 2009, 191). Tiimityö vaikuttaa työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen, oppimismahdollisuuksien paranemiseen ja työn mielekkyyden edistämiseen. On todettu, että tiimityöllä pystytään paremmin kehittämään työelämää. Sosiaali- ja terveydenhuollon haasteisiin on vastattu juuri tiimityön avulla. Henkilökunnan resurssipula on huomioitu, laadun parantamiseen on panostettu ja sen lisäksi toimenpiteillä haetaan myös kustannussäästöjä. (Isoherranen 2012, 31.)

3 TIIMI

Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja yhteiseen toimintamalliin. (Tilastokeskus 2013.) Tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuullisina suorituksistaan. Tiiminvetäjän tärkeisiin ominaisuuksiin kuuluu olla innostava ja kärsivällinen. Hänen tulee kyetä havaitsemaan tiimin sisäisten rakenteiden muuttuvuus, jotta tiimin on mahdollista kehittyä. Tiimissä

sisäisiin ryhmädynamiikan ominaisuuksiin liittyvät tiiviisti luottamus, hyväksyntä ja vuorovaikutuksellinen ilmapiiri. Tiimi eroaa työryhmästä, jossa jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja vaihtavat tietoja näkökantoja ja menettelytapoja sekä tekevät päätöksiä yhdessä. Sillä ei ole tarvetta eikä tavoitetta tulla tiimiksi. Vastaavasti tiimin työtehtävät syntyvät tiimin yhdessä tekemästä ja luomasta työkokonaisuudesta. Tiimi on myös myönteisesti latautunut yhteisö, minkä uskotaan parantavan ja tehostavan tiimin tuottavuutta (Heikkilä 2002, 118–120.)

Hyvässä tiimissä on selkeä visio ja tavoitteet: alueen kotihoitoasiakkaiden elämänlaadun parantaminen ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen oikeaan aikaan asianmukaisilla palveluilla. Tiimissä ollaan tietoisia siitä, miten oma työ liittyy ja vaikuttaa koko seudun vanhuspolitiikan toteutumiseen. Tiimin rakenne on selkeä ja tiimillä on tieto siitä, miten oman tiimin toiminta liittyy muiden tiimien toimintaan. Tiimillä tulee olla selkeät pelisäännöt, toimintamallit ja työnjako (kuka tekee, miten pysytään aikataulussa, mitä taitoja on tarve kehittää, miten päätökset tehdään, yhteiset arvot ja työskentelytavat). Jokaisen tiiminjäsenen täytyy sisäistää oma vastuu tiimin toiminnasta. Hyvässä tiimissä koonnutaan säännöllisesti ja sen jokainen jäsen on sitoutunut sovittuihin aikatauluihin. Tiedonkulku on riittävää ja kahdensuuntaista tiimin jäsenten, eri tiimien ja kotihoidon johdon välillä. Tiimissä on avoin ja aloitteellisuutta arvostava ilmapiiri ja siellä annetaan tukea sekä kiitosta työtovereille päivittäisissä toiminnoissa. (Teppola 2007, 67–68.)

3.1 Tiimin kehitysvaiheet

Ryhmädynamiikan malleja on useita. Jotkut käsittelevät erityisesti tiimin kehittymistä. Tiimityön edetessä vasta aito kiinnostus työkavereita kohtaan edesauttaa kehittymisen huipputiimiksi. (Katzenbach & Smithin 1993, 90–95). ryhmädynamiikan mallin mukaan tiimissä ollaan kiinnostuneista henkilökohtaisesta kasvusta, tiimin jäsenten hyvinvoinnista ja menestymisestä. Tiimin kehitysvaihteita ovat työryhmä, valettiimi, potentiaallinen tiimi, todellinen tiimi ja huipputiimi. Heikkilä (2002) on kuvannut kehityksen etenemisessä neljää eri kehitysvaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tiimin jäsenet opettelevat kohtaamaan toisensa. Toisessa vaiheessa tiimin jäsenet työstävät yhteisiä ja omia ongelmia. Siirtyessään kolmanteen vaiheeseen tiimi sopii toimintatavoista ja kehittymisen

myötä tiimi alkaa hahmottua. Neljännessä vaiheessa alkuvaiheen ongelmat on selvitetty ja voitettu. Näitä tiimit käyvät läpi - jokainen omassa aikataulussaan (Heikkilä 2002, 274–276).

Tiimityöllä tarkoitetaan työskentelyä pysyvässä ryhmässä tai tiimissä, jolla on mahdollisuus suunnitella omaa työtään. Tiimi tai ryhmä on keskenään vuorovaikutuksessa oleva yhteisö tai joukko, jolla on yhteinen päämäärä suoritettavasta tehtävästä. Kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistyessä on tiimityöskentelyn mahdollisuus auttaa yhteisö muuttamaan toimintamalleja tiimityötä vastaavaksi (Koivukoski & Palomäki 2009,15).

Tiimityö ei pelkästään edellytä siis uusien taitojen ja valmiuksien oppimista, vaan myös omien arvojen ja asenteiden tarkastelua. Uusien työskentelymallien sisäistämisen myötä tiimi tuntee vastuunsa, tehtävänsä, tavoitteensa ja pelisääntönsä suhteessa työyhteisön tavoitteisiin. (Koivukoski & Palomäki 2009, 15.) Tiimityöllä on siis selkeät periaatteet ja tämä erottaa tiimityön ryhmätyöstä. Tiimityössä siirrytään uuteen ajattelumalliin, jossa organisaation hierarkia muuttuu. Tämä tarkoittaa, että työntekeä koskeva vastuu siirtyy työnsuorittajille. Tiimityöskentelyssä vaaditaan sekä yksilövastuuta että yhteisvastuuta toiminnan sujumisesta ja erityisesti perustehtävän toteuttamisesta (Huusko 2007,69.)

Ruohotien (2000) mukaan oppiminen ymmärretään muutoksena tai sen mahdollistajana. Siitä väistämättä seuraa, että muutos edellyttää oppimista. Organisaatiomuutoksessa työyhteisön tulisi oppia uusi tapa toimia. Se merkitsee, että työyhteisön työntekijöiden pitää jättää sivuun osa entisistä toimintatavoista ja omaksua uusia yhteisten toimintaperiaatteiden mukaisia tapoja (Ruohotie 2000,12–107.)

3.2 Työnjako tiimissä

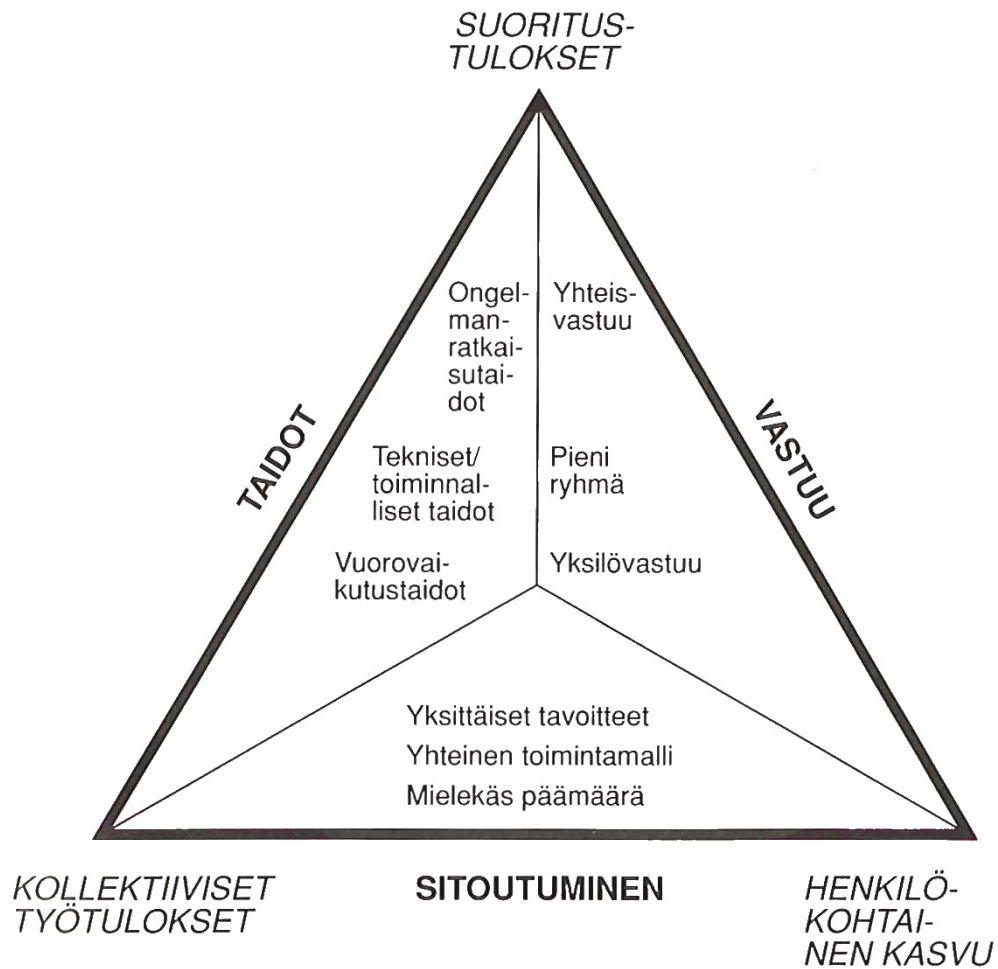
Tiimin onnistumisen perusedellytyksenä on sopia perustehtävästä, yhteisistä tavoitteista ja toiminnan arvioinnista siirryttäessä tiimityöhön. Tiimityön vaiheita Heikkilän (2002) mukaan ovat muotoutumisvaihe, myrskyvaihe, sopimisvaihe ja suoritusvaihe. Näiden

eri vaiheiden sisältöjä käytiin jo lyhyesti läpi edellisessä alaluvussa, mutta seuraavassa kappaleessa niihin paneudutaan tarkemmin. (Heikkilä 2002, 275–276.)

Tiimityön alkuvaiheessa pitää selvittää, mitä kehitetään, miten kehitetään ja mitkä ovat tiimin yhteiset päämäärät. Tiimin muotoutumisvaiheessa näkyy tiimin jäsenten muutosmyönteisyys ja halu oppia uutta tai jakaa sitä. Tiimityön toisessa vaiheessa jäsenten vuorovaikutustaidot, erilaisuuden hyväksyminen ja yhteisten sääntöjen noudattaminen tulevat esille heijastuen tiimityön muodostumiseen. Tiimityön sopimisvaiheessa ymmärretään tiimityön hyödynnettävyyden näkökulma ja otetaan kaikkien tiimin jäsenten osaaminen käyttöön. Tiimityön suoritusvaiheessa tiimi sekä kykenee arvioimaan tekemiään päätöksiään kriittisesti että kehittämään työtään aktiivisesti (Ikonen 2013, 28–34.)

Jokaisen tiiminjäsenen työpanos on tarpeellista ja tärkeää, jotta hoitoketju toimisi sujuvasti ja tehokkaasti. (Ruuska, Tarja & Siekkinen, Maarit 2011, 13). Tiimin perusasioita kuvataan kuviossa 1. Tiimin suorituksia kuvaavat kolmion kärjet. Kolmion sivut ja sisäosat kuvaavat henkilöiltä vaadittavia ominaisuuksia, joilla suoritukset saadaan aikaan. Sitoutuminen, taidot ja vastuu näkyvät kolmion sivuina. Tiimityön yhteistyön tulokset edellyttävät henkilöiltä niin yhteistyötaitoja, ongelmanratkaisutaitoja kuin toiminnallisia taitoja. Tiimityön vastuun jakaminen tapahtuu niin yksilötasolla kuin yhteisvastuullisena. Perusasioihin panostamalla voi tiimi saada aikaan hyviä tuloksia (Katzenbach & Smith 1993, 21.)

KUVA 1. Tiimin perusasiat



(Katzenbach & Smith 1993, 21).

Toimivan tiimin jäsenen ominaisuuksia on sitoutuminen tiimin toimintaan ja sen kehittämiseen. Tiimin jäsenten yhteistyön sujuvuuteen vaikuttaa vuorovaikutustaidot ja yhteistyön sujuvuus vaikuttaa työmotivaation lisääntymiseen tai sen vähenemiseen. Tiimityö on yhteistyötä eivätkä siihen kuulu yksilösuorittaminen tai muiden aliarvioiminen. Tiimityö perustuu oletukseen, jonka mukaan ryhmän suoritus ylittää sen yksittäisten jäsenten yhteenlasketut suoritukset. (Ryhänen, Arja 2005, 12–13.) Eräs hyvä ominaisuus on tunnistaa omat vahvuutensa tiimissä. Vastuullisuuden näkökulmasta katsottuna tiimin jäsenet kantavat huolta toiminnan sujumisesta sovittujen arvojen ja strategian mukaisesti. Näin syntyy laadukas prosessi, joka takaa asiakkaiden hyvän hoidon ja huolenpidon (Koivukoski & Palomäki 2009, 16.) Kotihoidon työntekijät voivat olla oman

perustiiminsä lisäksi jäseninä erilaisissa moniammatillisissa tiimeissä tai työryhmissä. (Teppola 2007, 67.) Yleisesti moniammatillinen tiimi voidaan määritellä ryhmäksi, jossa on eri tahojen palkkaamia ammatti-ihmisiä. Moniammatillinen tiimi koostuu eri koulutuksen saaneista ihmisistä, jotka kokoontuvat säännöllisesti delegoidakseen työtään palvelujen tarjoajina asiakkaalle tarkoituksenmukaisella palvelulla (Isoherranen, Rekola & Koponen 2005, 16–21).

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Opinnäytetyömme tarkoituksena on kuvata Äänekosken kotihoidon tiimityön nykytilannetta ja kotihoidon työntekijöiden odotuksia tiimityöstä lähitulevaisuudessa. Tutkimustehtävinä ovat tiimityön nykytilanne, tiimityön toteutuminen ja tiimityön kehitysvaiheet.

5 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA

Päivi Sanerma (2009) on tehnyt toimintatutkimuksen kotihoitotyön kehittämiseksi tiimityön avulla. Tutkimuksen kohteena on kotihoitotyön kehittäminen kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistyessä kotihoidoksi. Lähtökohtana tutkimuksessa on kuvata, kuinka tiimityö kehittyy kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistyessä toimivaksi yksiköksi. Tutkimuksen tavoitteena on saada uutta tietoa kotihoitotyön kehittämiseksi tiimityön avulla ja selvittää, minkälaiseksi tiimityö kotihoidossa kehittyy kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistyessä kotihoidoksi. Toimintatutkimus toteutettiin kunnallisessa kotihoidossa vuosina 2000-2003, jolloin myös kuntauudistuksen muutos vaikutti kotihoitoon muuttuessaan perusturvan tulosityksiköksi vuonna 2000. Empiirinen tutkimusaineisto kerättiin kehittämishankkeen aikana ja sen jälkeen (Sanerma 2009.)

Sanerman (2009) mukaan tiimityön kehittämismallissa on neljä perusprosessia, joita ovat jatkuva yhteinen keskustelufoorumi, johtamisen kehittäminen, jatkuva arviointi ja palauteprosessi. Tiimityön edetessä perusprosesseja tukee jatkuva toimiva ohjaus- ja suunnitteluryhmä, verkostoituminen sekä vertaistyöskentely. Tiimityö on kehittämistä, joka etenee seuraavin vaihein: diagnosointi, suunnittelu, toteutus, arviointi ja oppiminen. (Sanerma 2009.)

Pro gradu -työssään Veivo (2009) on tutkinut ammatillisuuden kasvua tiimityössä. Tutkimuksen lähtökohtana on oppiminen, vuorovaikutus, dialogi ja mentoroinnin merkityksen huomioiminen. Ammatillista kasvua tiimityössä edistää tiimin jäsenten avoin vuorovaikutus. Tutkimusaineisto oli kerätty kyselyn muodossa moniammatillisille ”Liiku mieli hyväksi” -projektin tiimin jäsenille. Tiimit koostuivat viidestä henkilöstä. Tutkimuksen mukaan tiimityö tarjoaa tiimin jäsenille uuden oppimiskokemuksen. Tiimityössä painottuu vuorovaikutuksen merkitys ja kokeneemalta opin saannin ymmärtäminen, joka vahvistaa oman ammatillisuuden kasvun kehittymistä tiimityön kautta (Veivo 2009.)

6. TUTKIMUSYMPÄRISTÖ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimusympäristön ja kohderyhmän kuvaus

Opinnäytetyömme tutkimusympäristö on Äänekosken kaupungin kotihoito, johon kuuluvat kotipalvelun ja kotisairaanhoidon palvelut sekä tukipalvelut, joita ovat esimerkiksi ruokapalvelu ja kauppapalvelu. Äänekosken kotihoidossa työskentelee myös kotiutushoitaja, joka yleensä tekee ensimmäisen asiakaskäynnin ja kartoittaa palvelun tarvetta. Kotihoito on yhdistynyt Äänekoskella vuonna 2007. Kotihoidossa on töissä sairaanhoitajia, terveydenhoitajia, lähihoitajia ja kodinhoitajia. Kotihoito toimii viikon jokaisena päivänä kahdessa vuorossa. Sairaanhoitajat työskentelevät pääasiassa aamuvuoroissa. (Äänekosken kaupunki 2012b.)

Tutkimuksen kohderyhmäksi valitsimme kotihoidon työntekijöitä, jotka ovat ammatiltaan kodinhoitajia, perushoitajia, lähihoitajia ja sairaanhoitajia. Tutkimuksen lähestymistapa oli teemahaastattelu, jonka toteutimme yhdeksälle työntekijälle. Etsimme teoriatietoa tiimityöskentelystä yleisesti ja perehtymällä alan kirjallisuuteen sekä aiempiin tutkimuksiin.

Ajatuksemme oli, että tutkimukseen osallistujat ottaisivat meihin yhteyttä vapaaehtoisesti. Äänekosken kotihoidon esimies halusi kuitenkin itse valita tutkimukseen osallistujat. Haastateltavat edustivat molempia sukupuolia, joista kahdeksan oli naisia ja yksi mies. Ammatikseen viisi haastateltavaa ilmoitti lähihoitaja, kaksi kodinhoitaja ja kaksi sairaanhoitaja. Haastatteluun osallistujien ikäjakauma oli 24–48 vuotta. Haastateltavien henkilöiden keski-ikä on 38,7 vuotta. Heidän työkokemuksensa vaihteli viidestä vuodesta yli kahteenkymmeneen vuoteen.

6.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Opinnäytetyömme toteutimme laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Lähtökohdana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on, että tutkimusaineisto kootaan aidoissa tilanteissa ja se on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on ihminen ja hänen elinpiirinsä sekä siihen liittyvät merkitykset. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä on useita. Tutkimusaineiston hankinnassa käytetään esimerkiksi lomakkeita. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteeksi useissa yhteyksissä painottuu induktiivinen päättely, jolloin tutkijan tarkoituksena on analysoida tutkimusaineisto yksityiskohtaisesti monesta eri näkökulmasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 156–160.)

Ennen haastattelujen toteuttamista lähetimme kotihoitoon saatekirjeen (LIITE 1.), jossa kerrattiin haastattelun tarkoitus ja aikataulutus sekä korostettiin vapaaehtoisuutta. Saatekirjeessä tuotiin jo esille haastattelun teemat (LIITE 2.). Kotihoidon työntekijöitä suositeltiin keskustelemaan teemoista etukäteen. Teemahaastatteluun kuuluu niiden tallentaminen, ja haastattelut tallennettiin haastateltavien luvalla.

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimpiä menetelmiä ovat haastattelut, kyselyt ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Haastattelun etuna on ennen kaikkea sen joustavuus, koska silloin kysymyksen voi tarvittaessa toistaa ja sitä voi selventää haastateltavalle. Etuna on myös se, että haastattelun aikana kysymysten järjestyksestä voidaan poiketa ja etenimme siinä järjestyksessä, mikä tuntui luontevalla haastattelutilanteessa. (Kankkunen & Vehviläinen-Ikonen 2013, 67–74.) Opinnäytetyössämme haastattelut etenivät omalla painollaan ja usein haastateltavat palasivatkin aikaisempaan kysymykseen, kun halusivat kertoa vielä jotakin lisää. Haastattelun haittapuolena voidaan pitää siihen kuluvaan paljon aikaa ja yleensä haastattelut ovat kalliita toteuttaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–75.)

Teemahaastattelumme eteni etukäteen valittujen teemojen avulla. Teemoja oli viisi, tiimityön nykytilanne, tavat, työnjako, tiedonkulku ja kehittäminen. Kysymyksiä ei kuitenkaan välttämättä esitetty juuri samassa järjestyksessä tai muodossa. Teemahaastattelun kysymykset rajattiin kuitenkin sen viitekehyksen ympärille, mitä oltiin tutkimassa. (Tuomi & Sarajärvi, 75.)

Haastatteluihin osallistui yhdeksän kotihoidon työntekijää. Haastattelujen pituudeksi oli etukäteen varattu aikaa tunnista kahteen tuntia. Pääosin haastattelut kestivät 10–40 minuuttia. Haastattelut äänitettiin sanelukoneelle. Haastattelujen äänittäminen mahdollisti niiden tarkan litteroinnin ja aineiston analysoinnin jälkikäteen.

6.3 Sisällönanalyysi

Tutkimusaineiston käsittelimme induktiivisella eli aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tuomi & Sarajärvi (2009) kirjoittivat, että sisällönanalyysi etenee vaihteittain. Ensimmäiseksi tulee tehdä vahva päätös, mikä tutkimusaineistossa kiinnostaa. Seuraavassa vaiheessa käydään aineisto läpi ja merkitään ne asiat, jotka kuuluvat kiinnostuksen kohteisiin ja jätetään pois kaikki sellainen, joka ei siihen kuulu. Seuraavaksi merkityt asiat kerätään erilleen muusta aineistosta. Sitten erilleen kerätyt asiat luokitellaan tai teemoitetaan ja lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. (Kyngäs 1999, 3–12.)

Opinnäytetyömme tavoitteena oli ymmärtää tiimien näkemyksiä tiimin nykytilanteesta, sen toteutumisesta sekä sen tiimityön eri kehitysvaiheista. Tutkimusaineiston käsitteimme sisällönanalyysillä, jonka tavoitteena on tuottaa uutta tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Tutkimusaineistomme jaoimme ryhmiin ja valitsimme aihepiireittäin saadut aineistot. Saadun aineiston jaoimme edelleen yhdensuuntaisiin aihepiireihin. Lopuksi tarkastelimme ja vertailimme kokonaisuutta tutkimuksemme tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Analyysin tarkoituksena on saada vastaus tutkimusongelmaan. Aineiston analyysi ja tiedonkeruu tapahtui samaan aikaan. Sisällön analyysissa aineistoa kuvataan sanallisesti, jotta aineisto saataisiin mahdollisimmat ymmärrettävään ja selkeään muotoon (Latvala & Vanhala-Nuutinen 2003, 23.)

Huomasimme, että sisällönanalyysin tekeminen vie paljon aikaa. Luimme useaan kertaan tekstitiedostot, joista löysimme meidän mielestämme keskeisimmät asiat tutkimusongelman selvittämiseksi. Seuraavaksi jaoimme saadut keskeiset asiat teemoittain. Teemoittain tehtyjen luokituksien perusteella etsimme ilmaisujen yhtäläisyyksiä ja erilaisuuksia. Periaatteessa teemoittelu muistuttaa luokittelua, mutta siinä korostuu lukumäärien sijaan teeman sisältö. Teemoja aineistosta etsitään vasta luokittelun jälkeen. Tarkoituksena on etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Näin saadaan aineistosta luokiteltua sisällölliset näkemyserot, jotka vastaavat eri teemojen aiheita (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 165.)

7. TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1 Kotihoidon työntekijöiden näkemyksiä tiimityön nykytilanteesta

Haastatteluihin osallistui yhdeksän kotihoidon työntekijää.

Kotihoidon tiimityön nykytilanteen kuvaamisessa eniten tuli vastauksia yhteistyöstä. Yhteistyön koettiin parantuneen ja toimivan nyt hyvin. Tiimityö fyysisesti saman katon alla oli mahdollistanut yhteistyön sujuvuuden. Lisäksi kotisairaanhoidajien työajat ovat samat kuin muiden. Yhteistyöstä haastateltavamme sanoivat:

”Itse olen tuossa ykkösalueen tiimissä, tuota niin minun mielestäni ihan kivasti toimii yhteistyö silleen että tuetaan toisiamme ja erilaisia osaamisia tietyille osa-alueelle.”

”Jos kaikkien pitäisi osata kaikkea, niin ollaan tosi kaukana tiimityössä?”

”Mä ajattelin, että sillä lailla et siinä tiimityössä pitäis ehkä kaikkien tehdä kaikkea”.

Kotihoidon työntekijät toivoivat parannettavaa tiedonkulussa, koska eivät ole saaneet minkäänlaista tiedotetta tiimityön etenemisestä ja aikataulutuksesta ylemmältä taholta (Äänekosken kaupunki). Haastateltavamme sanoivat:

”Ylemmältä taholta, niin mä en ainakaan saa minkäänlaista tiedotetta, enkä mitään et selviäs ne asiat”.

”Ylemmällä tasolla on ilmeisesti ajatus, et tää meidän tiimityö on pidemmällä kuin se onkaan”.

7.2 Kotihoidon työntekijöiden odotuksia tiimityössä tällä hetkellä

Tutkimusaineistosta toiseksi eniten tuli vastauksia tiimityöhön kohdistuviin odotuksiin tiimityöstä tällä hetkellä. Konkreettiseksi haasteeksi kotihoidon työntekijät näkivät, ettei tiimityöllä ole toistaiseksi selkeää rakennetta. Sitoutuminen tiimityöhön ja sopimuksien toteutuminen myös nähtiin haasteena. Esimieheltä odotetaan tukea tiimityön aloittamiseen ja napakkuutta sen vetämiseen.

” Mä tavallaan toivoisin, et päästäs ihan oikeesti tekemään sellasta tosisaan hyvässä hengessä sellasta oikeeta tiimityötä.”

”Et vähän sillai avoimin mielin yritän sopeutua siihen tilanteeseen, mikä eteen tulee”

” Ihan hyvin on nyt, mut jospa se menee vielä parempaan suuntaan”

Myös tiimivastaavan toimenkuva puhutti useaa vastanneista. Vastanneilla ei ole tarkempaa tietoa tiimivastaavan tehtävistä tai esim. paljonko saa käyttää työajasta tiimityön suunnitteluun. Kuitenkin tiimivastaavan tehtävää arvostettiin ja pidettiin haasteellisenä työnä. Kolme haastateltavaamme sanoivat:

”Sitä pelkään eniten, et jos nyt tulee tiimivastaava ja sille laitetaan ranskalaisilla viikoilla hommia, niin kaikki muut heittää pyyhkeen kehään? Että tää on nyt sun hommias, sori vaan. Eli tavallaan, et unohtuu se, et kaikkien pitää kuitenkin tehdä kaikkea.”

”Meillehän tuli se lappu vaan, et voi hakea sitä tiiminvetäjän paikkaa, mut siinä ei ollut mitään, et kauanko se kestää, ei työnkuvausta että mitä se sisältää”.

Vastauksista kävi ilmi myös tiimityön muita haasteita kuten epätietoisuus tiimin toiminnasta ja sen tavoista sekä johdon tietämättömyys kotihoidon tiimien tilanteesta. Muutaman haastateltavan kokemusten perusteella aikaisemman tiimityön mallit vaikuttavat heikentävästi uusien toimintamallien toteutumiseen. Vastauksista kävi myös ilmi, että tiimityön tulevaisuus jännittää ja pelottaakin. Tiimityön haasteita haastateltavamme sanoivat:

”Jännityksellä odotetaan mitä tapahtuu meneekö sekavammaksi vai? Ei varmaan kukaan tiedä mihin suuntaan ollaan menossa”.

”Jotenkin tuntuu, et se (tiimityö) on vähän lapsen kengissä täällä”.

Aineistosta selvisi myös, että tiimityön käynnistymiseen heikentäviä tekijöitä olivat useat projektit päällekkäin, tiedonkulun (viestinnän) toimimattomuus, esimiehen kiireellisyys ja ylemmän johdon (kaupungin) tietämättömyys kotihoidon tiimityön nykytilanteesta. Eräs haastateltavamme sanoi:

”Mutta en tiedä onko se Äänekosken tapa niin kun pitää pimennossa työntekijöitä, tosi okei ei ne (ylin johto) välttämättä kaikki voi tietää niitä.”

”Meidän talon sisällä tieto kulkee hyvin, mut paljonhan me luetaan sit Sisä-Suomenlehestä”

Kotihoidon työntekijät odottavat innolla tiimityön toteutumista ja sitä, että saadaan tavat toimia tiimissä, jossa selvät tavoitteet sekä visio tulevaisuudesta. Tiimityön tavat ja jä-

senten roolit olivat ensisijaisia haasteita tällä hetkellä kotihoidossa. Tiimityön tavoista mainittiin ainoastaan asiakaspalaverit ja omahoitajuus.

Myös henkilökunnan asenteet tulivat esille useissa vastauksissa. Asenteista useimmin mainittiin muutosvastarinta, jota vastanneiden mukaan oli niin henkilökunnassa kuin johdonkin puolella. Asenteesta haastateltavamme sanoivat:

”Asenne on tosi tärkeä, mutta musta tuntuu et on ehkä aika paljon vastarintaa noin yleisesti”

”Et se on vähän, et puuttuuko meiltä sellanen aito halu kehittää”

” Tuolla meidän johdon puolella on myös semmoista vastarintaa”

” Asenteista paljon kiinni, niin kuin just se, että jos ei osaa jotain, niin vois kuitenkin tarjoutua oppimaan”

8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyöt on tarkoitettu julkisiksi, ja siihen kuuluu kirjallisen raportin laatiminen ja työn esittäminen julkaisu seminaarissa. Yhteistyötahon pyynnöstä työ esitetään myös työyhteisölle. Opinnäytetyöhön sisältyy kypsyyskoe, jolla osoitetaan suomen kielen taitoa ja perehtyneisyyttä alansa.

Opinnäytetyömme kirjallisessa raportissa kuvataan tutkimuksen lähtökohtien lisäksi tutkimuksen suhde ammatillisiin käytäntöihin ja aikaisempiin tutkimuksiin sekä teoria-tietoon. Raportista selviää tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, keskeiset käsitteet, tutkimusympäristö ja sen kohderyhmä. Opinnäytetyön raporttiosuudessa tarkentuu tutkimus-aineiston keruumenetelmä, analysointimenetelmä sekä aineiston analyysi ja tutkimustulokset. Raportti päättyy johtopäätöksiin, joka kuvaa tulosten arviointia tutkimuksen luotettavuudesta ja toteutuksen onnistumisesta (Kuokkanen, Kivirinta, Määttänen, & Ockenström 2010.)

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu luottamus ja tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyyden salassa säilyminen sekä tutkittavien oikeus tietää tutkimuksen päämäärä, tarkoitus ja tulosten julkistaminen. Usein tutkittavien on myös helpompi puhua asioista, kun he voivat luottaa siihen, että heidän henkilöllisyytensä pysyy salassa. Luottamuksen saavuttamiseksi tutkimukseen osallistuville voidaan kertoa, ketkä näkevät heidän antamansa tiedot. (Mäkinen 2006, 114–119.)

Tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä, joka on eettisesti laadukas tutkimus. Eettiset ratkaisut näkyvät tutkimuksen tekijöiden yksilönkunnioittamisessa, avoimena vuorovaikutuksena sekä oikeudenmukaisuuden toteutumisena tutkimuksessa. Tutkimusotteessa näkyy, millä tavalla tutkijat asennoituvat tutkimushenkilöihin ja -ongelmiin. Hyvätasoiselta tutkimukselta odotetaan avointa vuorovaikutusta ja rehellisyyttä jokaisessa tutkimusvaiheessa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, 6.)

Opinnäytetyöhömmme osallistuneet kotihoidon työntekijät saivat saatekirjeen ennen haastattelua, jossa kuvattiin haastattelun kulkua. Ennen haastattelun alkua kävimme läpi haastateltavien kanssa anonyyminä pysymisen. Tutkimukseen tarvittavan luvan saimme kirjallisena Äänekosken kaupungin kotihoidon esimieheltä. Painotimme haastatteluun osallistumista sen vapaaehtoisuudella ja luottamuksellisuudella. (Kuokkanen ym. 2010, 11–12).

8.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimukseen osallistujien anonyyminä pysyminen pitää varmistaa, että tutkimuksen eettisyys toteutuu. Teemahaastatteluihin osallistujille kerrattiin heti saatekirjeessä heidän anonyyminä pysyminen, joka huomioitiin haastatteluissa mikä tapahtui nimettömänä. Teemahaastattelut nauhoitettiin sanelukoneelle, joka pidettiin lukitussa kaapissa.

Tutkimus eettisyyden vaatimukseen kuuluu, että molemmat opinnäytetyön tekijät ovat noudattaneet noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä jokaisessa tutkimuksen vaihees-

sa. Tieteellisessä tutkimuksessa noudatetaan sovittuja tutkimuskohteita sekä vaatimusten mukaista työtä. (Kuokkanen ym. 2010, 11–12).

9. POHDINTA

9.1 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyömme on ollut haastava, mutta antoisa prosessi. Olemme joutuneet sovittamaan aikatauluja yhteen omien töiden, opiskelujen ja kotihoidon henkilöstön kanssa. Haastattelujen toteutuminen venyi suunniteltua pidemmälle, se lisäsi painetta itse työn kirjoittamiseen. Prosessi on opettanut paljon, ensimmäiseksi tutkimustyöstä. Haastattelukysymykset muotoilisimme toisin, mikäli tällä nykyisellä tietämyksellä lähtisimme tutkimusta toteuttamaan. Todella haastavaa oli myös rajata aihe niin, ettei ylimääräistä asiaankuulumatonta tulisi mukaan. Monta mielenkiintoista asiaa jäi tästä työstä pois, koska resurssit ovat rajalliset. Se, että kotihoidon esimies valitsi haastateltavat, on voinut vaikuttaa tutkimustuloksiimme.

Mitä hyötyä on tiimityöstä? Olemme olleet itse kotihoidossa töissä muutamia vuosia, ja kokemuksemme on, että kotihoidossa tapahtuvat muutokset vaativat työntekijältä vastuullisuutta, yhteistyökykyä ja joustavuutta suhteessa muuttuviin työtilanteisiin. Meidän mielestämme toimivan kotihoidon tunnusmerkkejä ovat selkeät säännöt, saumaton yhteistyön sujuminen, työntekijöille annetut toimintaohjeet ja tiedottaminen. Tiimityössä kehittymisen kannalta tärkeää on tavoitteellinen toiminta ja sen arviointi määräajoin. Työntekijät tulee saada motivoitumaan tehtäväänsä, heidän vahvuutensa tulee määritellä ja heille tulee visioida tulevaisuuden näkymä – sekä edistää heidän toimimistaan tiimissä. Tarkoituksenmukaista on tiedottaa työntekijöille tiimitoiminnan aloittamisen ajankohta, antaa tiimikoulutusta ja tehdä tiimityön toteutukselle aikataulusuunnitelma. Yksi edistävä tekijä tiimityössä on innostava tiimivastaava, joka saa työntekijät toimimaan tiimissä. Tiimivastaavalta vaaditaan hyvää ihmistuntemusta, ammattimaista käytöstä, delegointikykyä ja hyvää ongelmien ratkaisukykyä. Samoin esimiehen kiinnostus tiimityötä kohtaa vaikuttaa tiimityön kehittymiseen ja työilmapiiriin suuressa määrin. Tiimityön päämääränä on, että asiakas saa hyvää hoitoa ja toimivan palvelukokonaisuuden oikeaan aikaan.

Mielestämme tiimityössä on kysymys halusta oppia uutta ja päästä itse tekemään päätöksiä tiimityön kehittämisestä sekä halusta ymmärtää tiimityön perimmäinen tarkoitus.

Tiimityöhön siirryttäessä on saatava koulutusta tiimityöstä ja tietoa sen aikataulusta. Vasta myöhemmin tiimityötä voidaan arvioida kriittisesti. Tiimityön hyötynäkökulmas- ta katsottuna meidän mielestämme on ensisijaisen tärkeää huomioida kotihoidon asiak- kaat sekä se, että he saavat hyvää hoitoa ja hoivaa oikeaan aikaan. Koemme sen osaksi ammatillista osaamista. Myös työyhteisön toimintaperiaatteiden sisäistäminen kuuluu hyviin pelisääntöihin. Hoitotyössä korostuu sosiaalisuus, minkä vuoksi moni työntekijä hakeutuu alalle. Työyhteisössä panostetaan yhteistyön merkitystä, koska silloin saadaan kaikki mahdolliset resurssit käyttöön, mikä hyödyttää niin kotihoidon asiakasta kuin yhteiskuntaakin.

9.2 Johtopäätökset

Opinnäytetyömme tarkoituksena on kuvata kotihoidon nykytilannetta ja työntekijöiden odotuksia tiimityöstä. Nykytilanteessa tiimityön tiedonkulun koettiin parantuneen tiimi- en sisällä. Yhteistyötä parantavaksi asiaksi mainittiin etenkin työaikojen yhteneväisyys ja yhteinen työtila. Myös työnteon itsessään koettiin helpottaneen, kun päällekkäiset asiakaskäynnit olivat jääneet pois.

Tiedonkulussa taas koettiin puutteita tiimien ja ylemmän johdon välillä. Myös epäsel- vyydet ja tietämättömyys esimerkiksi tiimivastaavan työnkuvasta aiheutti hämmennystä työntekijöissä. Haastavaksi koettiin kiire ja se, ettei johtokaan ollut täysin perillä tiimi- työn nykytilasta. Myös henkilökunnan asenteet ja muutosvastarinta tiimityötä kohtaan nousivat esille.

Tiimityön odotuksista esille nousi, että kotihoidon työntekijät odottavat esimieheltä tu- kea tiimityön eteenpäin viemisessä. Työntekijät toivoivat selkeyttä tiimityön toteuttami- seen ja kehittämiseen sekä koulutusta ja opintokäyntejä.

9.3 Tutkimustulosten pohdintaa

Opinnäytetyömme tuloksissa useimmin esille noussut asia oli tiimityön nykytilanne ja sen toteutuminen. Yhteistyöhön tiimien välillä oltiin pääasiassa tyytyväisiä ja sen koet- tiin parantuneen. Myös Sanerma (2009) on havainnut tutkimuksessaan, että yhteinen

työtila on helpottanut yhteistyötä, konsultaatioapua on heti saatavilla ja se on helpottanut asioiden hoitoa.

Tiedonkulku tiimien sisällä koettiin siis toimivaksi, mutta ylemmältä taholta tuleva tiedonkulku koettiin puutteelliseksi ja epävarmuutta lisääväksi asiaksi. Tämäkin asia ilmenee Sanerman (2009) tutkimuksessa, jossa hän kirjoittaa: "Kehittämistoimien koettiin tulevan johdon taholta ja tiimien omien ajatusten ei annettu ohjata kehittämistoimintaa". Äänekoskella lähiesimiehen kanssa tiedonkulku koettiin melko toimivaksi, mutta ylemmältä taholta tietoa ei saanut. Vastauksissa myös ilmeni, että henkilökunta ajatteli johdon olevan vieraantunut tiimityöskentelyn todellisesta tilasta.

Mielestämme yhteistyön tiivistäminen johdon ja työntekijöiden kesken voisi olla ratkaisu ongelmaan. Yhteistyön toteuttamista voisi lähteä jalostamaan vaikka yhteisten palaverien merkeissä, joissa myös työntekijät saisivat esittää näkemyksen tiimityön nykytilasta ja ehdottaa uusia toimintamalleja. Tämä olisi tärkeää, koska epävarmuus lisää myös muutosvastarintaa ja kielteisiä asenteita. Toisaalta on ymmärrettävää, että tiimityön aloittaminen on haastavaa, koska uudet asiat pelottavat. Useimmat toivat esille uskon puutteen, henkilökohtaiset riskit epäonnistua tai työyhteisöltä puuttuvan vakuuttavan päämäärän tiimityön edistämiseksi. Meidän mielestämme edellä mainitut seikat toisivat kotihoidon työntekijöille kokemuksen, että pääsevät itse vaikuttamaan asioihin. Työntekijöiden osallistuminen yhteisiin päätöksiin edistäisi myös työmotivaatiota. Työntekijät kaipasivat siis toisaalta sitä, että saisivat itse vaikuttaa ja toisaalta myös johdolta päättäväisyyttä viedä asioita eteenpäin. Myös asenteet ja muutosvastarinta nousivat joissakin haastatteluissa esille, mikä onkin hyvin luonnollinen asia tiimityön alkuvaiheessa.

Opinnäytetyömme tuloksista selvisi, että Äänekosken kotihoidon työntekijät kokivat yhdeksi haasteeksi sen, ettei esimiehen tukea ollut aina saatavilla, tiimityön toteutumisessa ja eteenpäin viemisessä. Moni työntekijä ilmoitti, ettei ole saanut tiimikoulutusta, mikä omalta osalta vaikutti tiimityön aloittamiseen heikentävästi. Myös Sanerma (2009) on törmännyt tutkimuksessaan vastaavaan asiaan. Hän kertoo tutkimuksessaan, että muutoksessa esimiehen tuki koettiin todella tärkeänä. "Tuolloin koettiin, että asiat eivät olleen kenenkään hallinnassa ja henkilöstö katsoi tavanneensa esimiehiään todella vä-

hän". Veivon (2009) tutkimus osoitti, että tiimityö tarjoaa oppimisen kokemuksen sekä ammatillisuuden kehityksen ja kasvun tiimityön kautta.

Opinnäytetyöstämme saadut tulokset vastaavat hyvin pitkälti aikaisemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia. Pidämme opinnäytetyömme tuloksia kuitenkin tärkeinä, jotta tiimityön kehitys Äänekoskella voisi lähteä oikeaan suuntaan. Oletettavaa on, että tiimityön edetessä myös asenteet ja muutosvastarinta henkilökunnassa helpottavat. Tärkein asia, mitä tiimityön parantamiseksi voisi mielestämme heti tehdä, olisi riittävä tiedotus ja tiimityökoulutus henkilökunnalle. Lohdullista on tietää, että tiimityö on prosessi, joka vaatii aikaa ja työtä kaikilta tiimin jäseniltä ja johdolta. Yleisesti kuitenkin tiimit yltyvät parempiin suorituksiin kuin tavalliset ryhmät tai osastot.

Tiimityö herätti henkilökunnassa myös paljon positiivisia odottavia asenteita. Ilmassa oli ajatuksia siitä, miten hienoa tiimityö parhaimmillaan voisi olla. Ajatus tiimityön kehittämistä tuntui suurimmasta osasta vastaajia vielä vieraalta, koska varsinainen tiimityö oli vielä alkuvaiheessa. Tiimityön ajateltiin myös helpottavan työntekoa, koska peräkkäiset käynnit asiakkaan luona saatiin sen avulla loppumaan.

Tiimivastaavan rooli oli hyvin epäselvä ja se herätti monenlaisia tunteita. Toisaalta tiimivastaavan työtä pidettiin houkuttelevana, mutta epäselvyys toimenkuvasta ja vastuusta ihmetytti. Äänekoskella tilanteen epäselvyyteen ja tiedonkulun ongelmiin saattoivat vaikuttaa organisaatiomuutoksesta johtuvat paineet esimiestasolla. Juuri haastattelujemme aikaan vanhuspalvelut olivat siirtymässä Arjen tuki palvelujärjestelmään. Työnantajan näkökulmasta katsottuna tiimityön sujuvuuden mittareina ovat taloudellisuus sekä se, että pystytään takaamaan asiakkaille kunnalliset laatusuositukset täyttävää kotihoitoa. Tutkimuksesta tuli ilmi, että päällekkäisiä kotikäyntejä pystyttiin vähentämään työnjaon avulla.

Opinnäytetyömme tekeminen on tukenut ammatillista kasvuamme monella tasolla. Olemme joutuneet ottamaan vastuuta työn etenemisestä, sen varrella tapahtuneista muutoksista ja haasteista. Haastavaa on ollut myös lähdemateriaalin kerääminen, joka on vienyt todella paljon aikaa. Prosessin aikana olemme oppineet löytämään luotettavaa lähdemateriaalia. Yksi tärkein elementti ammatillisuuden kasvussa on ollut tehdä työelämälähtöinen opinnäytetyö, jota tehdessämme olemme saaneet uutta tietoa tiimityöstä.

Olemme onnistuneet kysymään oikeita asioita, oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Olemme molemmat työskennelleet kotihoidossa ja meillä oli paljon tietoa toimintatavoista jo etukäteen. Työ vaatii paljon osaamista ja hyviä ihmissuhdetaitoja sekä kykyä työskennellä tiimissä. Tämän työn myötä saimme paljon lisää tietoa tiimityön kehittämisestä ja sen tarpeellisuudesta.

Koemme, että olemme kasvaneet ammatillisesti erityisesti erilaisten ihmisten kohtaamisessa sekä muutoksiin sopeutumisessa. Meillä ei ollut aikaisempaa kokemusta haastattelujen teosta, joten olimme ensi kertaa toteuttamassa niitä. Omasta mielestämme onnistuimme tekemään haastattelut suunnitelmiamme mukaisesti ja sopimillamme aikatauluilla. Tarkoituksena oli siis haastatella kymmentä kotihoidon työntekijää, mutta aikataulullisesti jouduimme jättämään yhden haastattelun pois tutkimusaineistosta. Mielestämme tiedonkulun ja yhteistyön sujuvuus oli meidän opinnäytetyömme edistymisen kannalta voimavara, koska aikataulujen yhteensovittaminen oli todellinen haaste. Arvostamme kotihoidon esimiehen kannustavaa työtettä ja kotihoidon työntekijöiden antamaa panosta opinnäytetyöhömmе. Tutkimusaineistoomme olemme enemmän kuin tyytyväisiä, sillä aineisto on ainutkertainen ja sisältää aitoja kokemuksia tiimityön nykytilanteesta Äänekosken kotihoidossa.

Opinnäytetyömme hyödynnettävyys tulee selkeimmin ilmi tiimityön edistämisessä, koska saatujen tulosten perusteella tiedetään tiimityön nykytilanne ja kotihoidon työntekijöiden odotukset tiimityöstä. Lisäksi opinnäytetyömme tuloksien vieminen myös Äänekosken kaupungin päättäjien tietoon voisi auttaa jatkossa heitä suunnittelemaan toimivia tiimejä kotihoitoon. Yksi vanhuspoliittisessa strategiassa oli nimenomaan kotihoidon palvelujen kehittäminen ja tiimitoiminnan luominen.

9.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Muutosjohtamisen merkitys tiimityössä olisi mielenkiintoinen osa-alue, josta varmasti saisi kokonaisen tutkimuksen tehtyä. Toinen mieleen nouseva asia olisi asiakkaan näkemys tiimityöstä. Onko tiimityön kehittyminen vaikuttanut asiakkaiden saamaan hoitoon? Kolmanneksi voisi selvittää onko tiimityö ja hoitotyö ollut taloudellista tai onko saavutettu laadullisesti mahdollisimman korkeatasoista hoitoa mahdollisimman pienillä kustannuksilla?

LÄHTEET

- Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit. Avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Talentum oyj.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huusko, Liisa. 2007. Työpaikkana tiimi: miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki. Edita. Joensuun yliopisto.
- Ikonen, Eija-Riitta 2013. Kehittyvä kotihoito. Helsinki: Edita.
- Isoherranen, Kaarina; Rekola, Leena & Nurminen, Raija 2008: Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.
- Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Katzenbach, John.R. & Smith, Douglas K.. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Helsinki: Sanoma Pro
- Koivukoski, Sirpa & Palomäki, Ulla 2009. Hoitotyön tiimikirja. Helsinki: Fioca.
- Kuokkanen, Ritva; Kivirinta, Mervi; Määttänen, Jukka & Ockenström, Leena 2010. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Pieksämäki. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten.
- Kyngäs, Helvi 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede Vol. 11, no 1/-99.3-12.
- Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 812/2000 Finlex 2013. Viitattu 28.8.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812?search%5B%20oikeuksista>
- Laki potilaan asemasta ja velvollisuuksista maksuasetus 912/1992 Finlex 2013. Viitattu 28.8.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920912?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=1992>
- Latvala, Eila & Vanhanen-Nuutinen Liisa 2003: Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, Sirpa & Nikkonen, Merja (toim.) 2003: Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2.uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Malin, Maili 1996. Kotihoito Helsingissä. Vanhusten ja henkilöstön kokemuksia. Helsingin kaupungin tietokeskuksen tutkimuksia. Helsinki. Paintmedia Oy

- Mäkinen, Olli 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.
- Niemelä, Anna-Liisa & Iso-Aho Merja 2009: Muistisairauksien hoito -kotihoiton uusin haaste. Teoksessa: Engeström, Yrjö; Niemelä, Anna-Liisa; Nummijoki, Jaana & Nyman Juha (toim.) Lupaava kotihoito -uusia toimintamalleja vanhustyöhön. Juva: Ps-kustannus.
- Rekola, Leena & Isoherranen, Kaarina & Koponen, Leena 2005: Moniammatillinen yhteistyö päivystyspoliklinikalla. Tutkiva hoitotyö vol.3 (1).
- Ruohotie, Pekka 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva:WSOY
- Ruuska, Tarja & Siekkinen, Maarit 2011. KSSHP sanomat. Keski-suomen sairaanhoitopiirin henkilöstölehti huhtikuu 2/2011, 12–13. Jyväskylä. Saatavissa: <http://www.ksshp.fi/public/default.aspx?nodeid=24977&culture=fi-FI&contentlan=1>
- Ryhänen, Arja 2005 Yksilövastuun hoitotyön toteutuminen Seurantatutkimus operatiivisen hoitotyön alueella. Viitattu 28.8.2013
http://extra.pkssk.fi/html/tieteellinen_kirjasto/isbn9529793375.pdf
- Sanerma, Päivi 2009 Kotihoitotyön kehittäminen tiimityön avulla. Toimintatutkimus kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistymisestä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteidenlaitos. Pro gradu –tutkielma.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2010.Tiedotteet. Viitattu 28.8.2013
<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1548494#fi>
- Tepponen, Merja 2007 Yhteistyö. Teoksessa: Heinola, Raija (toim.) Asiakaslähtöinen kotihoito. Helsinki: Stakes
- Tilastokeskus 2013 Tiimityön määritelmä. Viitattu 25.8.2013.
<http://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi Anneli 2009 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Helsinki: Tammi
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. Krista Varantola, Veikko Launis, , Markku Helin, Sanna Kaisa & Sanna Jäppinen. Helsinki 2013. Viitattu 28.8.2013
http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Veivo, Sointu 2009. Ammatillisuuden kasvu tiimissä. Pro gradu –tutkielma, Lapin yliopisto. <http://www.doria.fi/handle> yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto Sosiaalitieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Äänekosken kaupunki i.a. Vanhuspoliittinen ohjelma vuosille 2009a. Viitattu 28.8.2013. Saatavissa:

<http://www.aanekoski.fi/files/sosiaalipalvelut/vanhuspoliittinenohjelma2009-2012.pdf>

Äänekosken kaupunki 2011b. Viitattu 24.11.2012. Saatavissa:
<http://www.aanekoski.fi/asukkaalle/sosiaalipalvelut/vanhuspalvelut/kotihoito/>

Liite 1

Teemahaastattelun saatekirje

Diakonia-ammattikorkeakoulu

SAATEKIRJE

Pieksämäen yksikkö

Huvilankatu 31 B

76130 PIEKSÄMÄKI

4.1.2013

ARVOISA VASTAANOTTAJA

Olemme kaksi sairaanhoitajaopiskelijaa Diakonia-ammattikorkeakoulun Pieksämäen yksikössä. Teemme opinnäytetyön aiheesta ”**Tiimityön haasteet Äänekosken kotihoidon työntekijöiden kuvaamana 2013**”. Valmistumme joulukuussa 2013. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata tiimityön toteutumista ja haasteita kotihoidon työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimustulosten perusteella tarkoituksena on kuvata tiimityön toteutumisessa olevia vahvuuksia sekä tiimityön nykytilannetta kotihoidossa. Opinnäytetyömme tavoitteena on, että kotihoidon työntekijät kehittää tiimityötä. Opinnäytetyötämme ohjaa yliopettaja Eija Rautasalo.

Olemme varanneet aikaa yhteen haastatteluun 1 – 2 tuntia. Pyydämme Teitä valitsemaan sopiva ajankohta haastattelulle. (Liitteenä avoimen teemahaastattelurunko, johon voit tutustua ennen haastattelua). HAASTATTELUPAIKKA Äänekosken kotihoito, kokoushuone.

Maaliskuu 2013

Ma _____ klo _____ klo _____

Ti _____ klo _____ klo _____

Ke _____ klo _____ klo _____

Haastatteluaineistoa käytetään ainoastaan tässä opinnäytetyössä ja tiedot käsitellään luottamuksellisesti. Yhteistyö terveisin,

Mia Holm

Sirpa Kinnunen

mia.holm@student.diak.fi

sirpa.kinnunen@student.diak.fi

Liite 2

Teemahaastattelu runko

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1. KOULUTUKSENNE? | 1. Terveystenhoitaja tai sairaanhoitaja |
| | 2. Perus-, lähihoitaja tai vastaava |
| | 3. Kodinhoitaja |
| 2. HOITOALAN TYÖKOKEMUKSENNE? | 1. alle 5 vuosi |
| | 2. 5 – 10 vuotta |
| | 3. yli 10 vuotta |
| 3. TIIMITYÖN NYKYTILANNE | |
| 4. TIIMITYÖN TAVAT | |
| 5. TIIMIN TYÖNJAKO | |
| 6. TIIMITYÖN TIEDONKULKU | |
| 7. TIIMITYÖN KOULUTUS JA KEHITÄMINEN | |

Liite 3. Sisällönanalyysin tuloksia

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka	
Miks tarvii kun toimii jo? Varsinaisia tiimejähän meillä vielä ei ole vasta tiiminvastaava valitaan	epäusko tiimityötä kohtaan tulevaisuus pelottaa ja jännittää muutosvastarinta	Muutokseen sopeutuminen	ASENTEET	NÄKEMYS TIIMITYÖN NYKYTILANNE JA ODOTUKSET
Jotenkin tuntuu, et se on vähän lapsen kengissä täällä En mä ny tiedä toimiko se tiimi niin kuin se vois parhaimmillaan toimia	epätietoisuus tiimin toiminnasta tiimityön suunnitelman puuttuminen tiimityön tarkoitus epäselvä Johdon tietämättömyys tiimityön nykytilanteesta	Tiimityön aloittamisen esteet	TIIMITYÖN TARKOITUS JA TOIMINNAN EPÄSELVYYS	NÄKEMYS TIIMITYÖN NYKYTILANNE JA ODOTUKSET
Ihan kivasti toimii yhteistyö, tuetaan toisiamme ja jokaisella on omat osaamisensa tiimityöhön. esimiehellä monta projektia päällekkäin	yhteistyö parantunut hyvä yhteistyöhenki päällekkäiset kotikäynnit vähentyneet kotihoitossa hyvä tiedonkulku esimiehen kiireellisyys	yhteistyön toimivuus	YHTEISTYÖ	NÄKEMYS TIIMITYÖN NYKYTILANNE JA ODOTUKSET
Vaikea aloittaa tiimityö, koska ei ole ollut koulutusta eikä tiedotetta tai suunnitelmaa missä aikataulussa edetään Kun tiimivastava valittiin työkuvasta ei ollut tarkkaa tietoa	tiimivastaavan toimenkuva epäselvä asiakaspalaverit keran kuukaudessa toteutuu hyvin	tiimityön suunnitelma puuttuu	TIEDONKULKU	NÄKEMYS TIIMITYÖN NYKYTILANNE JA ODOTUKSET
Ylemmällä taholla on ilmeisesti ajatus, et tää meidän tiimityö on pidemmällä kui se onkaan	ylempi johto jarruttaa tiimityön aloittamista	esimiehen tukea säännöllisiä kehityskeskusteluja	ODOTUKSET	NÄKEMYS TIIMITYÖN NYKYTILANNE JA ODOTUKSET