

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## OPINNÄYTETYÖ

### **Tiimi voimavarana**

Selvitys hyvistä tiimityön käytännöistä Tampereen Validia-palveluissa

*Niina Laitinen*

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma 210 op

11/2012

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Niina Laitinen	<b>Sivumäärä</b> 41 ja 2 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Tiimi voimavarana . tiimityön hyvät käytännöt Tampereen Validia-palveluissa	
<b>Ohjaava opettaja</b> Annikki Ahlqvist	
<b>Työn tilaaja ja työelämäohjaaja</b> Tampereen Validia-palvelut, Mia Von Bagh	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää hyviä tiimityön käytäntöjä Tampereen Validia-palveluissa. Pääasiallinen menetelmä on ollut sähköpostihaastattelut joissa kyselin työntekijöiltä sitä, mitä hyvä tiimi heidän mielestään tarkoittaa ja mitkä ovat sen perusedellytykset. Selvitystyöhön valikoitui kaksi tiimiä joiden on katsottu toimivan hyvin niin asiakas-, työntekijä-, kuin yhteistyönäkökulmasta.</p> <p>Yksityinen sosiaaliala elää erittäin haastavassa tilanteessa nykyisessä yhteiskunnassamme. Kunnat ovat ottaneet kilpailutukset käyttöön ja enää ei ole niin varmaa, saako joku pitkään toimintaa harjoittanut taho enää jatkaa toimintaansa. Alalle on myös tullut paljon uusia toimijoita ja kilpailu työntekijöistä on kovaa. Yksi yrityksen kilpailutekijöistä on se, että työntekijät ovat suhteellisen pysyviä eivätkä vaihdu jatkuvasti. Työntekijän kiinnittymiseen vaikuttaa rahapalkan lisäksi myös se, minkälainen työyhteisö on ja viihtyykö siellä aidosti.</p> <p>Työssäni käytin tietopohjana tiimi- ja ryhmätyöhön liittyvää kirjallisuutta sekä työhyvinvoinnin alueelta niitä selvityksiä jotka läheisesti liittyvät hyvän tiimin käsitteeseen.</p> <p>Vastausten ja tietopohjan antamien tulosten perusteella tein kehitysehdotuksia tiimityön ja työyhteisön kehittämiseksi Tampereen Validia-palveluissa. Työni on hyvin paikallinen, mutta samankaltaisia selvityksiä voitaisiin tehdä myös missä tahansa yksikössä niin Validia. palveluissa kuin muissa vastaavissa yrityksissä.</p> <p>Työntekijöiden vastauksista esille nousivat voimakas asiakaslähtöisyys ja Invalidiliiton omat arvot, oikeudenmukaisuus, rohkeus, ihmisarvo ja luotettavuus. Nämä asiat katsottiin myös tiimityön kannalta hyviksi piirteiksi. Myös vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, oma asenne ja tiimin itseohjautuvuus nousivat esille vastauksissa ja nämä vastaukset olivat linjassa myös tietopohjan kanssa.</p>	
<b>Tiimityö, ryhmädynamiikka, työhyvinvointi, kehityskeskustelut, työyhteisöt</b>	

**HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**  
**Degree Programme in Civic activities and youth work**

**ABSTRACT**

<b>Author</b> Niina Laitinen	<b>Number of Pages</b> 41 and 2 appendixes
<b>Title</b> Team as a resource - report of good teamwork practices in Tampere Validia-Services	
<b>Supervisor</b> Annikki Ahlqvist	
<b>Subscriber and Mentor</b> Tampereen Validia-Services, Mia Von Bagh	
<b>Abstract</b>  <p>The main goal of my thesis is to identify good teamwork practices in Tampere Validia-Services. Principal method was interviews via email where I mapped employee views on what a good team comprises and what are its prerequisites. Two teams were selected based on them being viewed as operating successfully from all points of view (customer, employee and cooperation).</p> <p>Private welfare sector is facing great challenges in our present society. Municipalities are inviting service providers to tender for contracts and it is no longer certain that a long-time service provider will prevail in such a situation. The field has also seen a rise in newcomer service providers and competition for good workforce is quite fierce. One competitive factor is that a service provider can keep their staff turnover a low as possible. In addition to monetary compensation, potential staff also measures how attractive the working environment is and whether they can work in relative comfort.</p> <p>Theory in this thesis is based on team and group work related literature as well as publications on occupational health and safety which relate closely to the concept of a good team.</p> <p>Based on the interviews and related theory, I introduced several development proposals on team work models and the work environment at Tampere Validia-Services. My report has been done very locally but I see that the results can be duplicated in similar team work situations within in Validia-Services and in other relatively similar work companies.</p> <p>Strong customer orientation and values of The Finnish Association of People with Physical Disabilities, justice, courage, dignity and reliability were strongly emphasized in the interviews. They were also deemed to be good qualities in a working group or team. Possibilities to influence one's own work, one's own attitude, and a self-directing team were notably visible in responses, corresponding to related theory.</p>	
<b>Keywords</b> Team work, group dynamics, wellbeing at work, development discussion, work community	

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TAMPEREEN VALIDIA-PALVELUT	6
2.1 Selvityksessä mukana olevat tiimit ja ryhmät	7
2.2 Työn taustaa	8
3 TIETOPERUSTA	10
3.1 Tiimityö	11
3.3 Työhyvinvointi	18
4 TIEDONKERUU TIIMEILTÄ JA MUILTA VALITUILTA RYHMILTÄ	19
4.1 Aineiston keruu	20
4.2 Työsuojelutoimikunnan haastattelu	21
5 KYSELYJEN TULOKSET	22
5.1 Hyvä tiimi	24
5.2. Esimies tiimissä	27
5.3. Yhteistyö	28
6 POHDINTAA JA EHDOTUKSIA	30
6.1 Koulutusta itseohjautuvaan tiimiin	31
6.2 Yhteistoiminnan kehittäminen	32
6.3. Tiimin omat ja tiimien väliset kehityskeskustelut	33
6.4 Hiljaa hyvä tulee	34
7 LOPUKSI	35
7.1 Työn luotettavuus	36
7.2 Oppimisen paikkoja	38
LÄHTEET	40
LIITTEET	42

## 1 JOHDANTO

Etsiessäni aihetta opinnäytetyölle kertoi eräs Tampereen Validia-palveluiden palvelupäälliköistä isoissa, useamman tiimin yksiköissä olevista haasteista. Tiimien välinen yhteistyö ei ole toiminut toivotulla tavalla ja myöhemmin henkilöstöpäällikkö kertoi myös haasteista tiimien sisällä, esimerkiksi siinä miten työt jaetaan työntekijöiden kesken. Tästä lähti idea selvittää Tampereen yksiköiden tiimityötä ja tuoda esille niitä hyviä käytäntöjä, joita jotkut tiimit käyttävät jo toiminnassaan. Tiimityötä ei myöskään ole aikaisemmin tarkasteltu syvällisemmin, siksi selkeä tilaus työlle oli olemassa. Olisi myös hedelmällisempää lähestyä asiaa positiivisten toimintamallien kautta, jotta työstä olisi jatkossa mahdollisimman paljon hyötyä.

Olen ollut töissä Tampereen Validia-palveluissa kuusi vuotta ja tänä aikana olen työskennellyt lähes jokaisessa yksikössä. Työvuosieni aikana olen myös toiminut henkilöstön edustajana niin työsuojeluvaltuutetun roolissa, luottamusmiehenä kuin pääluottamusmiehenä. Työsuojeluvaltuutettuna toimiessani vedin +Taito toimia työyhteisössä+. hankkeen koko silloiselle henkilöstölle ja olen myöhemmin ollut mukana perehdyttämässä työntekijöitä uusia yksiköitä avattaessa. Työhyvinvoinnista ja -tyytyväisyydestä on muodostunut itselleni tärkeä asia. Hyvin toimiva tiimi on yksi merkittävistä työhyvinvointia lisäävistä asioista, siksi selvitystyön tekeminen on ollut myös itselleni mielekästä. Alusta saakka minulle oli erittäin tärkeää, että selvitystyö tehdään nimenomaan työntekijälähtöisesti, tietenkin hyvässä yhteistoiminnassa esimiesten ja muiden yhteistyötahojen kanssa.

Näiden vuosien aikana minusta on ollut mielenkiintoista havaita, miten erilaisia tiimit voivatkaan olla, vaikka perustyö ja työnantaja ovat samoja joka yksikössä. On tietenkin luonnollista että ihmiset ovat persoonallisia ja tuovat näin oman leimansa työyhteisöihin. Muistan kuitenkin hyvin Invalidiliiton lakimiehen, Henri Gustafssonin ilmaan heitetyn lauseen eräällä kurssilla: +On hienoa että meillä on erilaisia ihmisiä töissä, mutta miettikää, palkkaako työnantaja töihin persoonia vai ammattilaisia.+ Muistan miettineeni tuolloin, että tavoiteltava tila työpaikoilla olisi se, että työntekijä saisi tehdä työtä persoonallisena ammattilaisena.

Totta on kuitenkin se, että välillä on hyvä palata pohtimaan perustehtävää, mitä olemme työpaikalla tekemässä ja miksi työnantaja maksaa työntekijöille palkkaa.

## 2 TAMPEREEN VALIDIA-PALVELUT

Tampereen Validia-palvelut on osa Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:tä joka tuottaa valtakunnallisesti asumispalveluja sekä muita hyvinvoinnin ja hoivan lisäpalveluja liikuntavammaisille ja valikoiduille erityisryhmille. Invalidiliiton Asumispalvelut Oy käyttää tarjoamistaan palveluista nimeä Validia-palvelut. (Invalidiliiton Asumispalvelut Oy 2012.) Tampere oli yksi ensimmäisistä paikoista jonne Invalidiliitto perusti palvelutalon 1970 -luvulla ja nykyään Tampereella on seitsemän asumispalveluyksikköä, päivätoimintaa sekä henkilökohtaisen avun palveluja. Työntekijöitä on tällä hetkellä vajaa kaksisataa. Yhden suurimmista muutoksistaan yritys kävi läpi vuonna 2006, kun Invalidiliitto ry:n tuottamat asumispalvelut siirtyivät perustetun osakeyhtiön hallinnoimiksi.

Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n omistavat Invalidiliitto ry (75 %) ja Terveysrahasto Oy (25 %) ja se on myös itse osaomistajana terveyden ja hyvinvoinnin strategisen osaamisen keskittymän toimintaa ohjaavassa SalWe Oy:ssä (Validia-palvelut, Intranet 2012). Invalidiliiton Asumispalvelut Oy sai toukokuussa 2012 oikeuden käyttää toiminnoissaan nimeä yhteiskunnallinen yritys. Tämä tarkoittaa sitä että yrityksen voitosta pääosa käytetään yrityksen palveluiden kehittämiseen sekä Invalidiliitto ry:n tarkoituksen edistämiseen. (Validia-palvelut, ajankohtaista 2012.)

Suurimmalla osalla henkilöstöstä on lähihoitajan koulutus ja ammattinimikkeenä avustaja. Esimiestehtävissä koulutus pohja löytyy sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinnoista ja ammattinimikkeinä ovat esimerkiksi palveluvastaava tai palvelupäällikkö.

## 2.1 Selvityksessä mukana olevat tiimit ja ryhmät

Tiimeistä hankkeeseen mukaan valikoituivat Avustajapalvelun tiimi ja Lielahden Validia-asuntojen tiimi. Opinnäytetyössä on tarkoitus tuoda esille tiimityön hyviä käytäntöjä Tampereen Validia-palveluissa ja näistä kahdesta näkyy selvästi ulospäin se, että tiimit toimivat ja voivat hyvin. Molempien työntekijät ovat ilmaisseet viihtyvänsä tiimeissään ja myös esimiehiltä sekä muilta yhteistyötahoilta on tullut palautetta hyvin toimivasta tiimistä. On varmasti muitakin tiimejä jotka täyttävät hyvän tiimin määritelmät, mutta mukaan valikoituivat nämä kaksi lähinnä käytettävissä olevan ajan puitteissa.

Avustajapalvelun tiimissä on kuusi kuukausipalkkaista työntekijää ja palveluvastaava. Tämän lisäksi keikkatyöntekijöitä on noin 50. Tiimi tuottaa ostopalveluna henkilökohtaista ja lyhytaikaista apua, sekä omaishoidon lomituksia. Henkilökohtainen apu muuttui 1.9.2009 subjektiiviseksi oikeudeksi vaikeavammaiselle henkilölle, eli kunnilla on velvollisuus järjestää tätä palvelua parhaaksi katsomallaan tavalla, kuunnellen tässä myös vammaista itseään (Assistentti-info 2011). Avustajapalvelua Tampereella on tuotettu vuodesta 2009 ja se tuli Validia-palveluille Tampereen kaupungin kilpailutettua henkilökohtaisen avun ostopalvelujen tuottajan. Asiakkaita palvelussa on yli 500.

Lielahden yksikössä on 9 työntekijää ja palveluvastaava. Tämä tiimi on perinteinen asumispalvelutiimi jossa tuotetaan ympärivuorokautisia asumisen palveluja liikuntavammaisille ihmisille. Yksikkö on perustettu vuonna 2006 ja asukkaita on 13.

Työsuojelutoimikunta koostuu työsuojelupäällikön ja työsuojeluvaltuutettujen lisäksi eri tiimien edustajista. Valtuutetut on valittu työsuojeluvaalin kautta ja muut jäsenet on valittu tiimeittäin oman kiinnostuksen ja työntekijöiden valinnan mukaan. Virallisen työsuojelutoimikunnan muodostavat vain valtuutetut työsuojelupäällikön kanssa, mutta tiimien edustajat ovat aina puhe- ja läsnäolo-oikeudella mukana kokouksissa. Työsuojelutoimikunta toimii myös yt-toimikuntana niin, että mukaan kutsutaan paikalliset luottamusmiehet jos he eivät jo ole työsuojelutoimikunnan jäseniä.

## 2.2 Työn taustaa

Tampereen Validia-palvelut on kasvanut vuosikymmenien aikana kooltaan suureksi sosiaalialan työnantajaksi Tampereella. Toimintojen kasvu ja kehittyminen, sekä työnantajan muuttuminen yhdistyspohjaisesta toimijasta osakeyhtiöksi, on asettanut haasteita moniin asioihin perustyön kehittämisestä mahdollisimman tehokkaaseen ja optimoituun työn organisointiin. Myös kasvanut kilpailu työntekijöistä on tuonut haasteita siihen, miten saada työntekijät kiinnittymään työpaikkaan.

Henkilöstön hyvinvointiin on kiinnitetty paljon huomiota niin Tampereella kuin valtakunnallisesti. Työnohjaukset pyörivät, työssä jaksamisesta keskustellaan ja vuosittain järjestetään tiimipäiviä joiden aikana tiimillä on mahdollisuus keskustella työasioista ajan kanssa. Muutama vuosi sitten Invalidiliitossa toteutettiin massiivinen hanke, +Taito toimia työyhteisössä+. Aloite projektista tuli työnantajalta. Projektin aikana kaikissa Invalidiliiton yksiköissä niin kuntoutuksen puolella, asumisen palveluissa kuin keskustoimistolla keskusteltiin työsuojeluvaltuutettujen johdolla työyhteisötaidoista ja siitä miten olla hyvä työkaveri. (Palkkatyöläinen, 2009.)

Ensivaiheiden aikana +Taito Toimia Työyhteisössä+-hankkeessa selvitettiin useamman sadan työntekijän mielipiteitä siitä, millainen on hyvä työkaveri ja mitkä ovat toimintaa ohjaavia arvoja. Tietoa tästä kerättiin esimerkiksi henkilöstöpäivien yhteydessä. Tiedonkeruun jälkeen saadusta materiaalista laadittiin yhteenveto, josta koostettiin pohjamateriaalia työsuojeluvaltuutetuille. Valtuutetut kokoontuivat pariin koulutuspäivään aiheen tiimoilta ja alkoivat näiden pohjalta sitten vetää henkilöstökeskusteluja omissa työyhteisöissään parhaaksi katsomallaan tavalla. Työnantaja toimi mahdollistajana niin että hankkeeseen voitiin käyttää työaika. Itse olin Tampereella työsuojeluvaltuutettuna tuon hankkeen aikana ja organisoin ja suunnittelin aikataulut ja toteutuksen. Työn organisointi oli tuolloin haastavaa koska työntekijöitä oli jo yli 100 ja yksiköitä eri puolilla Tamperetta. Käytännössä yli puolet työajastani kului tuon hankkeen piirissä ja toisen puolen olin normaalissa perustyössä yksiköissä. Hankkeen alaotsikkona oli +Ihmisen työtä ihmiselle+ ja se on ollut itselleni eräs tärkeistä työtäni ohjaavista sanonnoista.



Kun Tampereelle perustettiin ensimmäinen yksikkö, Hervannan palvelutalo vuonna 1973, ei tiimejä ollut vaan käytännössä kaikki työntekijät tekivät kaikkien asukkaiden avustuksia. Toimintojen laajentuessa ja avustamistehtävien tullessa haasteellisimmiksi, asukkaiden odotusajat alkoivat kasvaa ja moni joutui odottamaan avun saamista erittäin pitkään.

2000 . luvun alussa silloinen henkilöstö ja asukkaat jaettiin tiimeihin joita oli silloin kaksi. Tämä vaikutti tilanteeseen erittäin positiivisesti ja odotusajat lyhenivät merkittävästi. Asukkaat ja työntekijät olivat tyytyväisiä. Tiimien muodostumisen tukemiseksi järjestettiin työntekijöille Hiljainen tieto -koulutuksia jonka jälkeen perustettiin niin sanottuja konkariryhmiä. Näiden ryhmien tarkoituksena oli hiljaisen tiedon siirtyminen puolin ja toisin ja niitä veti aina joku kokeneempi työntekijä, «konkari» (M. Hirvonen, henkilökohtainen tiedonanto 23.10.2012; M. Leskinen, henkilökohtainen tiedonanto 23.10.2012; K. Sippola, henkilökohtainen tiedonanto 20.10.2012.)

Hiljainen tieto -koulutukset ja konkariryhmät kyllä toimivat alkuunsa hyvin ja lisäsivät yhteisöllisyyden tunnetta, mutta jatkon organisointi jäi osin keskeneräiseksi. Kaikkia «konkareita» ei onnistuttu sitouttamaan niin hyvin kuin oli toivottavaa ja ryhmien toiminta oli hyvin vaihtelevaa. Lopulta ryhmien toiminta lakkautettiin, koska ne eivät toimineet tasapuolisesti työntekijöitä ajatellen. Myös ryhmien organisointi alkoi tuottaa hankaluuksia kun työntekijämäärä kasvoi uusien yksiköiden myötä huomattavasti.

Tiimejä ei ole tuon hankkeen jälkeen kokonaisuutena mietitty, joten asiaan oli helppo tarttua. Itseäni tämän tiimityöselvityksen tekijänä viehätti Katzenbach & Smithin tiimityön määritelmä (Aaltonen, Koivula, Pankakoski, Teikari, Ventä 2001, 8-9) koska tiesin että on olemassa tiimejä, jotka jo toteuttavat näitä periaatteita tietämättä varsinaisista tiimityön tietoperustoista käytännössä mitään. Jos näitä hyviä tiimityön käytäntöjä saataisiin selvityksen kautta leviämään myös muihin yksiköihin, hyöty tästä voisi olla merkittävää.

### 3 TIETOPERUSTA

Eräs työntekijä kysyi minulta mielestäni varsin hyvän kysymyksen kun kerroin hänelle opinnäytetyöni aiheesta ja aiheeseen liittyvästä tietoperustasta: +Miksi kaikkeen täytyy sotkea teorian, eikä se ole tärkeintä että homma toimii?+ Hän on täysin oikeassa siitä, että asioista ei kannata tehdä turhan hankalia vain sen takia, että joku hieno organisaation toimintaan liittyvä teoria on tullut muotiin. Kuten Unto ja Anita Sarala kertovat kirjassaan *Oppiva Organisaatio* (2003, 9), liian usein organisaation kehittämisessä käy niin, että kehittämismallit ja niiden termistö vaihtuvat ennen kuin edellistä mallia on ehditty kunnolla soveltaa käytännön työhön. Seurauksena tästä on organisaation kehittämistodellisuuden jakautuminen pinta- ja syvätasoon. Todellinen kehittäminen pinnallistuu, työntekijät eivät sitoudu muutokseen ja puheita kehittämistoiminnasta pidetään vain hienoina puheina. Työntekijät eivät näe niissä mitään käytännön merkitystä koska heille on tullut kokemus siitä, että kohta joku keksii taas jotain uutta.

Teoriat puolustavat silti paikkaansa. Nykyinen työelämä on täynnä muutoksia, joskus jopa hyvinkin nopeita ja teorioista voidaan saada hyviä työvälineitä tähän muutoksen läpiviemiseen. Karl-Magnus Spiik kertoo kirjassaan *Tulokseen Tiimityöllä* (2004, 7-9) seuraavaa:

+Teoriat ovat tarpeellisia, jotta ymmärrämme, mistä yleensä on kysymys. Virheellisesti toimitaan silloin, kun niitä yritetään sovittaa suoraan käytäntöön. Jos jokin teoria kopioidaan organisaatioon sellaisenaan, on käytäntö usein osoittanut, että epäonnistuminen on todennäköisempää kuin onnistuminen...

Teorioiden käyttäminen voi verrata suunnistamiseen. Suunnistajalla on kartta ja kompassi. Kartasta puuttuvat kuitenkin kaikki vuodenaajat: kevät, kesä, syksy ja talvi. Siitä puuttuvat myös vuorokaudenaajat: aamu, päivä, ilta ja yö. Kartassa ei myöskään näy olosuhdetekijöitä: sateita, sumua, lunta, liukkaista kallioista ja kaatuneita puita. Edelleen siitä puuttuvat metsän eläimet ja muut satunnaiset tekijät. Kartta onkin pelkkä teoria. Mutta silti suunnistaja liikkuu maastossa paljon paremmin kartan kanssa kuin ilman.+

HUMAKin opinnäytetyöoppaan mukaan niissä opinnäytetöissä, jotka tähtäävät toiminnan kehittämiseen, työn tekijältä edellytetään hyvää perehtymistä ammatikirjallisuuteen ja näkemystä siitä, mikä tieto tai taito alalla on puutteellista. En-

nen tämän opinnäytetyöprosessin aloittamista minulla on ollut asioista voimakas tuntuma joka on tullut kokemuksen kautta. Tämä kokemus on arvokasta työn lähtökohtia ajatellen, mutta kuten Spiik kirjoitti, antaa kirjallisuuden sekä tutkimusten tuntemus mahdollisuuden tutkia asioita syvällisemmin.

### 3.1 Tiimityö

Usein käytännön työelämässä nimikettä tiimi käytetään hyvinkin erilaisissa yhteyksissä ja sitä on käytetty laajasti ja myös melko kevyesti (Spiik 2004, 39). Tiimeistä on tullut muoti-ilmiö ja käsitettä ei voida pitää täysin yksiselitteisenä. Tämä on aiheuttanut myös ristiriitoja työpaikoilla. Saman asian toi esille tutkija Risto Tanskanen (henkilökohtainen tiedonanto 7.11.2012) kun olin yhteydessä Työterveyslaitokseen kysellessäni tietoa uusista tiimityötä käsittelevistä teoksista tai tutkimuksista. Hän kertoi tiimityön olevan vähän ongelmallisessa tilanteessa, kun teorioiden mukaista, +oikeaoppista+tiimityötä ei juurikaan ole käytännön työssä saatu aikaiseksi yhteiskunnassamme. Nykyään puhutaan työryhmistä joiden toimintaan pyritään saamaan juurtumaan mahdollisimman paljon tiimimäisiä työn piirteitä.

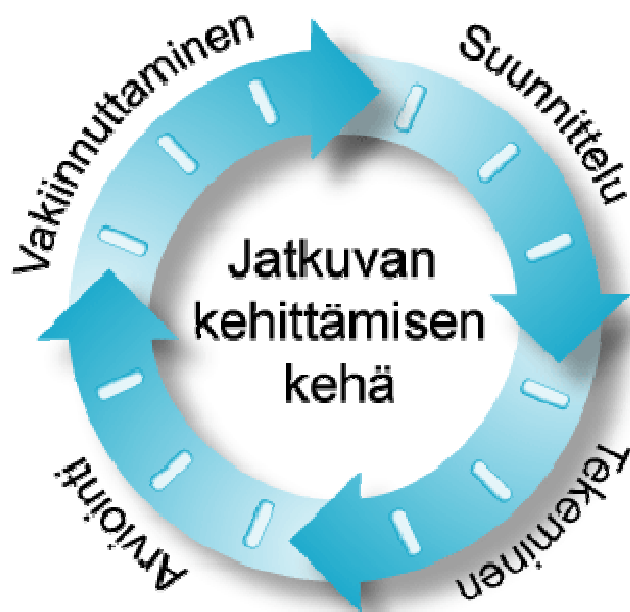
Tärkeitä tiimin määrittelemisessä on erottaa juuri tiimityöskentelylle ominaiset piirteet. Katzenbach ja Smith määrittelevät tiimin seuraavasti:

- tiimin koko on rajattu. Yleensä jäsenten määrä kannattaa pitää alle kymmenessä henkilössä, jotta tiimi on helppo pitää koossa ja yhteydenpito on sujuvaa.
- Tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja ja sille on eduksi, jos sen jäsenet ovat mahdollisimman monitaitoisia. Oleellisinta on kuitenkin se, että tiimi kokonaisuutena muodostaa mahdollisimman monitaitoisen ja pätevän kokoonpanon.
- Tiimillä on yhteinen, tarkkaan harkittu päämäärä. Tiimi on sitoutunut yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja yksinkertaisia.

- Tiimien jäsenet ovat yhteisvastuussa suorituksistaan. Yhteisvastuun edellytyksenä on tiimin jäsenten vahva sitoutuminen niin omaan kuin toistensaakin kehitykseen ja menestykseen.
- Tiimillä on selkeä toimintamalli, joka on kaikkien hyväksymä. Taidot, sitoutuminen ja vastuu ovat tiimityön kulmakiviä.

(Aaltonen, ym. 2001, 8-9.)

Uuteen toimintamalliin, esimerkiksi tiimityöhön siirryttäessä on hyvä, että henkilöstö saadaan osallistumaan työpaikan kehittämistoimintaan aktiivisesti, jotta se sitoutuisi uuteen tapaan toimia ja omaksuisi uusia näköaloja. On myös ymmärrettävää, että kehitysprojekti on pitkä ja tiimien muodostaminen on vain yksi osa hallittua muutosprosessia joka etenee kehittämisen kehän mukaisesti. (mt. 4-7.)



Kuva 1. Kehittämisen kehä (Laatuakatemia 2010).

Parhaimmillaan tiimityö lisää tuottavuutta ja parantaa henkilöstön jaksamista raskaassakin työssä. Ihmiset haluavat sitoutua hyvinvointia tuovaan työtiimiin. Hyvin toimiva tiimi ja työssä jaksaminen ovat käytännössä erittäin lähellä toisiinsa olevia asioita. (Vehviläinen 2002, 132).

Tiimityöstä puhuttaessa puhutaan usein myös sisäisestä yrittäjyydestä. Tavallisimmin sisäinen yrittäjyys käsitetään yksilön toimintatavaksi, joka ilmenee työntekijän arjessa siten, että hän toimii yrittäjämäisesti vaikka olisi toisen palveluksessa. Tässä mallissa työntekijä on aktiivinen ja aloitteellinen toimija joka ratkoo ongelmia ja etsii uusia toimintatapoja. Hän ei odota että joku ajattelisi kaiken valmiiksi hänen puolestaan. (Huusko 2007, 52.)

Tiimityöhön siirryttäessä sisäisen yrittäjyyden ajatusmallin hyödyntäminen edellyttää esimiehiltä merkittävää roolia ja ajattelutavan muutosta. Esimiehen on luotettava siihen, että työntekijät ovat kykeneviä tekemään arkityössään omaan osaamiseensa ja päättelykykyynsä perustuvia ratkaisuja. Tätä pidetään itsensänselvyytenä, mutta kuitenkin monella suomalaisella työpaikalla työntekijöiden sallitaan jättää varsinainen ajattelutyö muille töihin tullessaan. Sisäinen yrittäjyys on sisäistettävä kunnolla jotta siitä saadaan kaikki hyöty irti. (mt., 53.)

Hyvässä tiimityössä esimiesten on delegoitava omia tehtäviään työntekijöille. Tiimeillä on oltava oma toiminta-alue ja niillä on oltava mahdollisuus suunnitella itse omat työkokonaisuutensa. Niillä tulee myös olla mahdollisuus myös päättää koulutuksestaan ja työaikajärjestelyistään. Tiimien muodostuminen ja roolien omaksuminen eivät kuitenkaan tapahdu hetkessä, vaan vievät kuukausia, jopa vuosia. Tutkimustulokset kertovat, että henkilöstön voimakas ja monipuolinen osallistuminen tiimien muodostumiseen tukee muutosprosessin onnistumista. (Aaltonen, ym. 2001, 4-7.)

Tiimien tosiasiallinen asema rakentuu enemmän tai vähemmän tietoisten strategisten päätösten varaan, pelkkä lupa tiimien käyttöön tai lupaus tiimien toiminnan tukemisesta ei ole riittävää. Osittain esimiesten haluttomuudesta luopua toimivallasta, heitä on tästä syystä ajoittain pidetty jopa muutosten jarruna. Myös vahvan työnantajan direktio - oikeuden vuoksi itseohjautuvuuden syntyminen ei ole täysin mahdollista työntekijälähtöisesti. Tiimikirjojen lauseen ovat-

kin totta vain sillä ehdolla, että tiimien toimintaa ei ole rajoitettu, eikä valvottu tiukoilla budjetti- tai tulosmääräyksillä, ohjeilla, laatustandardeilla tai muilla tavoin. (Huusko 2007, 61. 62.)

Huomioin tämän esimiehen merkityksen konkreettisesti toimiessani omassa tiimissäni tiiminvetäjänä. Minulle suuri haaste ja oppimisen paikka oli se, miten opin luottamaan työntekijöihin uudesta tiiminvetäjän roolistani käsin. Avustajana ollessani luotin heihin täysin, mutta olin hieman yllättynyt siitä minkälaisia tunteita koin kun pitikin luottaa esimiestehtäviä jonkun toisen ihmisen haltuun. Olin itse oppinut tehtävät aika hyvin, ja huomatessani että toinen työntekijä oli tehnyt jonkun virheen, teki mieleni sanoa että anna minä hoidan asian kun et osaa. Onneksi en kuitenkaan missään vaiheessa sanonut niin koska ymmärsin kuitenkin asioiden delegoimisen tärkeyden. Muistin myös, että olin itse tehnyt samoja alkeellisia virheitä ja oppinut niistä. (Laitinen 2012, 6-5.)

Tiimimäinen työnteko on yleistynyt Suomessa 2000-luvulla. Kaksi kolmesta työntekijästä työskentelee pysyvässä työryhmässä tai tiimissä. Samaan aikaan kuitenkin työelämässä ovat yleistyneet henkilökohtaista työsuoritusta ja kilpailua korostavat arviointi- ja palkitsemisjärjestelmät, jotka eivät välttämättä sovellu hyvin tiimityön periaatteisiin. Myös tiimien mahdollisuus vaikuttaa itse toimintaansa ja tavoitteisiinsa on vähentynyt tuntuvasti. (Tilastokeskus 2008.)

Kaikenlaista ryhmätyötä kutsutaan usein tiimityöksi ja suomalaisessa työelämässä monenlaisia ryhmiä kutsutaan tiimeiksi vaikka ne eivät välttämättä täytä tiimityön periaatteita. Näillä on toki yhteneväisiä piirteitä, mutta ne on silti hyvä erottaa toisistaan. Heikkilän (2002, 16) mukaan ryhmä määritellään kahden tai useamman ihmisen muodostamaksi joukoksi tai yhteisöksi joka on jatkuvasti vuorovaikutuksessa ja jolla on yhteiset tavoitteet. Tiimin jäseniltä taas vaaditaan enemmän ominaisuuksia esimerkiksi osallistumisen ja yhteistyön määrässä, sitoutumisessa ja toisten työntekijöiden tukemisessa. Myös kommunikoinnissa on eroavaisuuksia. Tiimissä muiden läheisempi tunteminen on huomattavasti tärkeämpää kuin ryhmässä, sillä tiimissä täytyy pystyä ilmaisemaan myös henkilökohtaisia ajatuksia ja mielipiteitä. (Heikkilä 2002, 18-19.)

Tiimi ja ryhmä poikkeavat toisistaan myös tehtäviltään, työskentelytavoiltaan, vastuultaan, johtajuudeltaan ja kokoonpanoltaan kuten seuraava taulukko tuo esille.

*Taulukko 1: Tiimin ja ryhmän eroja (Vakkuri 1997, 15; Heikkilä 2002, 18. 19, 21. 22.)*

	Ryhmä	Tiimi
<b>Tarkoitus ja tehtävä:</b>	Selkeää, projektinomaista tehtävää varten	Jatkuva työnteon järjestelmä
<b>Tehtävän kohde:</b>	Yksittäinen parannustoimenpide	Jatkuva parantaminen
<b>Työskentelytapa:</b>	Aloite esimiehiltä, ryhmä toteuttaa tehtävän	Aloitteet tiimin jäseniltä, jotka myös jakavat toteutusvastuun
<b>Vastuu:</b>	Tulosvastuu linjaorganisaation esimiehillä, joilla valvonta	Vastuu tiimillä, joka valvoo osalta itseään ja tiiminvetäjänä tiimin jäsen
<b>Johtajuus:</b>	Voimakas ja tuloksiin keskittynyt johtaja (manager)	Tiimin vetäjä pyrkii viemään tiimiä eteenpäin yhteisten ideoiden perusteella
<b>Työn tulokset:</b>	Yksilölliset	Kollektiiviset
<b>Kokoonpano:</b>	Jäsenet yleensä yhdestä tietyistä yksiköstä, tilapäistä apua muilta	Jäsenet tarkoituksella eri yksiköistä, vuorovaikutusta, yksiköiden väliset rajat pois
<b>Aikajänne:</b>	Purkautuu, kun tehtävä suoritettu	Pysyviä, pitkäaikaisia tuloksia
<b>Tiimi-identiteetti:</b>	Tiimi-identiteettiä ei odoteta eikä sen kehittymistä edistetä.	Jäsenten välille syntyy tiimi-identiteetti
<b>Keskinäinen riippuvuus:</b>	Ryhmän jäsenillä ei ole keskinäistä riippuvuutta	Tiimin jäsenten välillä on yleensä keskinäinen riippuvuus
<b>Normit</b>	Ryhmällä ei ole yhteisiä toimintasääntöjä	Tiimin jäsenillä on tarkat pelisäännöt, jotta tiimi toimii tehokkaasti

### 3.2 Ryhmä, kehitysvaiheet ja kaksoistavoite

Yhteisön kehittyminen ryhmänä edellyttää sen jäsenten ymmärrystä ryhmien toiminnasta. Ryhmäksi ei voida kutsua mitä tahansa yhteenliittymää tai ulkoapäin määriteltyä kokonaisuutta vaan niillä on omat määritelmänsä. (Kiesiläinen 2004, 130.)

Sosiaalipsykologian mukaan ryhmä käy läpi viisi eri kehitysvaihetta. Osa ryhmistä käy läpi kaikki vaiheet, jotkut jäävät yhteen vaiheeseen tai kiertävät kehää aloitusvaiheeseen saakka. Joissakin ryhmiä käsittelevissä kirjallisuuksissa vaihteita on esitelty hieman eri sanoilla, mutta pääperiaatteet ovat kaikissa kuitenkin samoja. Seuraavassa on lueteltu nämä viisi eri vaihetta Penningtonin mukaan (2005, 72. 74).

*Muodostuminen (forming)* on ryhmän kehityksen alkuvaihe, jossa tutustutaan toisiin ryhmän jäseniin sekä jaetaan tietoa taustoista, asemasta ja kokemuksista. Tässä vaiheessa ryhmälle tärkeitä tehtäviä ovat hyvän pohjan luominen ja perussääntöjen laatiminen, sekä ryhmän suuntaaminen asetettuun tehtävään ja yhteisistä tavoitteista sopiminen.

*Kuohuntavaiheen (storming)* aikana ryhmässä saattaa syntyä ristiriitoja joita aiheuttavat yksilöiden erilaiset pyrkimykset ja ryhmän tavoitteiden sovitteluun yhteen. Tärkeäksi asiaksi tässä vaiheessa tulevat ryhmän hallinta ja ristiriitojen rakentava ratkaisu. Jos tässä ei onnistuta, saattaa ryhmä hajota.

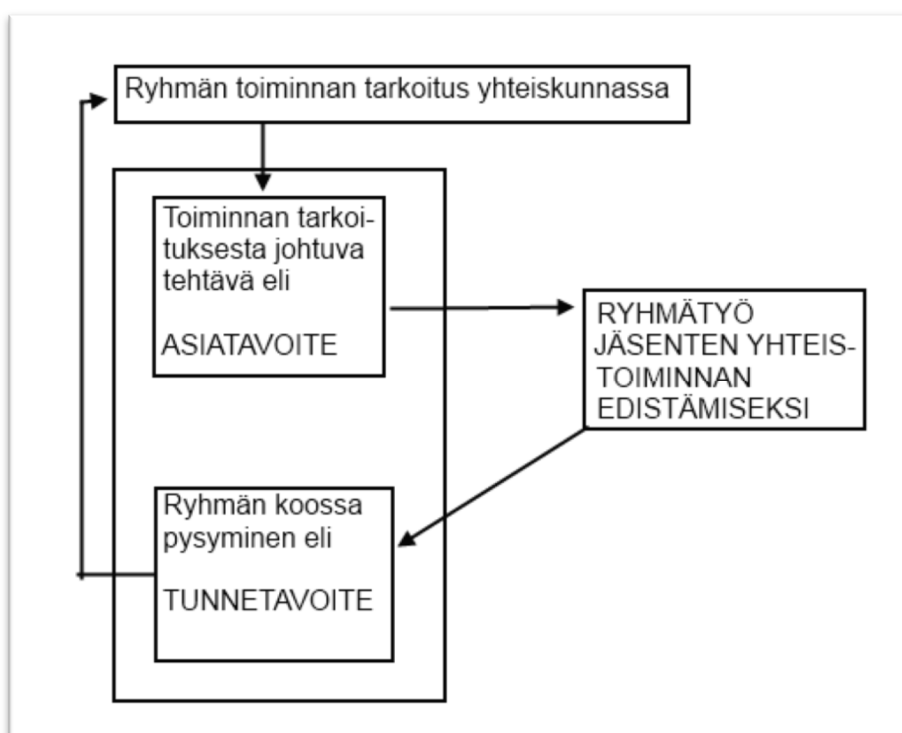
*Normeista sopimisen (norming)* vaiheessa ryhmä tiivistyy ja myönteinen tunne ryhmäidentiteetistä kasvaa. Ryhmä lujittuu ja on yksimielinen toimintamalleista. Tälle vaiheelle haastetta luo liika kiinteytyminen joka voi haitata perustehtävän tekemistä. Vaikka ryhmällä menee hyvin, on sitä hyvä välillä muistuttaa perustehtävän toteuttamisesta.

*Suoritusvaiheessa (performing)* ryhmä uppoutuu tehtäväänsä ja toimii itsenäisesti. Keskinäinen riippuvuus on tässä vaiheessa tärkeää koska se takaa yhteistyön ja sitoutumisen jatkoa ajatellen.



*Päättövaihe (adjourning)* tulee eteen jos projektimuotoinen ryhmä lopettaa toimintansa tai esimerkiksi henkilöstö vaihtuu isolta osalta. Päättövaihe voi olla vaikeaa jos ryhmästä on tullut tiivis ja tällainen ryhmä saattaa jatkaa tapaamisia vielä vapaa-ajalla, koska ryhmästä itsessään on tullut niin tärkeä.

Kun ryhmä toteuttaa perustehtävän mukaista tarkoitustaan, on sillä kaksi tavoitetta: tehokkuudesta ja kiinteydestä huolehtiminen. Näistä puhutaan ryhmän kaksoistavoitteena, tunne- ja asiatavoitteena ja ne ovat erottamattomasti kiinni toisissaan.



Kuva 2. Ryhmän asiatavoite ja tunnetavoite (Jauhiainen & Eskola 1994, 99).

Ryhmän toiminnan tarkoitus yhteiskunnassa määrää sen asiatavoitteen. Esimerkiksi asumispalveluissa tiimin asiatavoitteena on avustaa asukkaita heidän päivittäisissä toiminnoissaan. Kuinka tehokkaasti ryhmä suoriutuu tehtävästään, riippuu ryhmän koossa pysymisestä ja kiinteydestä, eli tunnetavoitteen saavuttamisesta. Monien ryhmien tehottomuus johtuu siitä, ettei kaksoistavoitetta ymmärretä eikä tunnesuhteisiin kiinnitetä huomiota. Ryhmän toimivuus edellyttää kaksoistavoitteesta huolehtimista. (Jauhiainen & Eskola 1994, 99-100.)

Samaan asiaan huomion kiinnittää myös Spiik (2004, 46, 49) kirjoittaessaan siitä, kuinka tiimityöskentelyä rakennetaan liian usein pääosin asiataavoitteen kautta. Tiimille annetaan nimi, määritellään vastuualue, kerrotaan tavoitteet ja luetellaan pelisäännöt. Tiimi määrätään ulkoapäin ja sitten sen odotetaan toimivan itseohjautuvasti. Helposti luullaan, että kun asia on dokumentoitu ja ymmärretty, loppu hoituu itsellään. Tässä vaiheessa varsinaisesta muutostyöstä on tehty vasta alle kymmenen prosenttia. Suurin osa on jäljellä, joka liittyy käyttäytymiseen, ihmissuhteisiin, motivaatioon, asenteisiin, tarpeisiin ja arvoihin. Muutos on toteutettu vasta sitten kun se toimii käytännössä. Tähän liittyy paljon ajatustyötä, vuorovaikutusta ja tekemistä.

### 3.3 Työhyvinvointi

Tiimityö ja henkinen hyvinvointi työssä liittyvät tiiviisti yhteen. Kuten jo edellisessä kappaleessa tuli ilmi, on tunnetarkoitus ryhmissä se, jonka toimintaa ei kannata väheksyä. Yksilötasolla henkinen hyvinvointi ilmenee haluna tehdä työtä, työn sujumisena ja hallintana. Hyvin järjestetty ja mitoitettu työ on mielekästä, sopivan haastavaa ja se antaa oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia. Työntekijällä on myös henkilökohtaisia odotuksia työssään. Työssä päteminen, oikeudenmukainen kohtelu, työn mielekkyys ja mahdollisuus oppia uutta ja soveltaa aiemmin opittua ovat tärkeitä asioita. Työssä on voitava kokea itsensä hyväksytyksi ja arvostetuksi. Lisäksi työssä pitää olla mahdollisuus hyviin ihmissuhteisiin. (Työturvallisuuskeskus 2012.)

Myös Vehviläinen toteaa tutkimuksessaan (2002, 5) että hyvin toimiva tiimi paransi selvästi henkilöstön jaksamista raskaassakin työssä. Tutkimuksessa mukana olleista henkilöistä valtaosa näki tiimit tulevaisuuden työmuotona, koska niissä parhaimmillaan kehittyvä yhteishenki ja työtovereiden tuki koettiin tärkeäksi voimavaraksi tulevaisuuden työyhteisöissä.

Ben Fuhrman ja Tapani Ahola kuvaavat kirjassaan "Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään" (2002) hyvin käytännönläheisesti erilaisista työhyvinvointiin vaikuttavista asioista. Esimerkiksi välittäminen nostetaan esiin yhtenä tärkeimmistä hyvin toimivan työyhteisön peruseräilyperiaatteista (mt., 53-54). Välittäminen

on laaja käsite, mutta käytännön esimerkkejä siitä ovat tervehtiminen, työntekijöiden kiinnostus toisiaan kohtaan ja valmius auttaa ja tukea toista.

Yksi tutkitusti työhyvinvointia lisäävistä keinoista erityisesti vuorotyössä on autonominen työvuorosuunnittelu. Tätä on tutkittu esimerkiksi Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä. Työntekijän sitoutuneisuus ammattiin ja organisaatioon oli vähäisempää niillä työntekijöillä, jotka olivat tyytymättömiä työaikoihinsa ja joilla oli vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa niihin. Työntekijän pysyessä vaikuttamaan työvuoroihinsa, vähenivät terveydelliset haitat verrattuna siihen, ettei hän pääse vaikuttamaan työvuoroihinsa. (HUS 2012.)

Autonominen työvuorosuunnittelu on hyvä väline kun lähdetään kehittämään itseohjautuvaa tiimiä, mutta se vaatii koko tiimin sitoutuneisuuden ja sen että tiimi miettii oikeasti yhdessä työvuoronsa. Olin jo aiemmin ollut tietoinen autonomisesta työvuorosuunnittelusta, mutta kuulin ensimmäistä kertaa näistä myönteisistä tutkimustuloksista ollessani luottamusmieskurssilla vuonna 2009. Tein sen havainnon tuolla kurssilla, että moni osallistuja piti autonomista suunnittelua täysin mahdottomana ja perusteluina oli esimerkiksi se, että on työnantajan tehtävä suunnitella työvuorolistat. Näin voimakkaiden reaktioiden takana saattaa olla pelko siitä, ettei luoteta omaan osaamiseensa. Tampereen Validia-palveluissa autonomista työvuorosuunnittelua on otettu pikkuhiljaa käyttöön useissa eri yksiköissä ja tulokset siitä ovat olleet rohkaisevia.

#### 4 TIEDONKERUU TIIMEILTÄ JA MUILTA VALITUILTA RYHMILTÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esille henkilöstön näkemys siitä, mitä hyvä tiimityö on, mitkä ovat siihen vaikuttavia elementtejä sekä tuottaa tältä ja tietopohjalta esityksiä miten Tampereen Validia-palveluissa tehtävää tiimityötä voidaan jatkossa kehittää.

Selvitykseen otettiin mukaan kaksi Tampereen Validia-palveluiden tiimiä joista on saatu hyvää palautetta toimivuudesta ja pysyvyys työntekijöissä on ollut suhteellisen hyvää. Yksittäisiä haastatteluja tein kahdelle nykyiselle palveluvastaa-

valle sekä yhdelle entiselle vastaavalle. Kolmea työsuojelutoimikunnan jäsentä haastattelin kasvotusten.

#### 4.1 Aineiston keruu

Suurin osa Tampereen Validia-palveluiden työntekijöistä tekee kolmivuorotyötä ja päivävuoroakin tekevät ihmiset ovat kiireisiä, joten luontevimmaksi ja varimmaksi tavaksi saada ihmisten vastauksia, nousi sähköposti. Kolmea työsuojelutoimikunnan jäsentä haastattelin kasvokkain tiimityön teemojen puitteissa ja videoin haastattelun. Kaikille tutkimukseen osallistuville osapuolille luvattiin täysi anonymiteetti, oli kyse sitten videoidusta tai sähköpostilla tehdystä haastattelusta. Haastattelujen tuloksista tehdään myös tiimikohtainen yhteenveto joita tiimit voivat käyttää esim. tiimipäivissä keskustelua johdattamaan. Kysymykset muotoilin sen perusteella, mitä olen opintojeni aikana oppinut laadullisten tutkimusmenetelmien periaatteista.

Laitoin Lielahden ja Avustajapalvelun tiimeihin yhteensä 14 työntekijälle sähköpostilla kyselyn (kysely ja saatekirje liitteenä) johon kirjoitin vapaamuotoisen johdannon. Olen pyrkinyt välttämään liian virallista tekstiä näissä johdannoissa koska haastateltavat ihmiset ovat kuitenkin työkavereitani. Tuntuisi hieman teennäiseltä jos heille suuntaamani teksti olisi turhan virallista. Sama koskee myös tekemääni kyselyä.

Kahdelle palveluvastaavalle lähti samanmuotoinen, hieman muokattu kysely tiimityöstä ja entiselle palveluvastaavalle muokkasin omanlaiset ja hyvin vapaamuotoiset kysymykset. Olen yhdistänyt esimiestyötä tekevien vastaukset työntekijöiden vastauksiin koska suuret teemat olivat kuitenkin samoja. Selvityksen kannalta esimestehtävissä toimivien ihmisten vastaukset eivät myöskään poikenneet niin paljon muista vastauksista siinä, että niitä pitäisi erikseen käsitellä. Pystyin näin myös takaamaan palveluvastaavien anonymiteetin.

Pyrin aluksi saamaan haastateltavaksi myös kokeneemman työsuhteessa olevan palveluvastaavan, mutta ongelmaksi muodostui se, että kaikki työsuhteessa olevat palveluvastaavat olivat suhteellisen uusia. Siksi päädyin lähettämään

kyselyn myös hiljattain toiseen työpaikkaan vaihtaneelle palveluvastaavana toimineelle henkilölle, koska hänellä olisi kuitenkin hyvässä lähimuistissa se, miten tiimityö on Tampereen Validia-palveluissa toiminut.

Kaikki osapuolet vastasivat kyselyyn, mikä on mielestäni myös yksi esimerkki siitä, että vastaajat ovat sitoutuneita ja tekevät töitä toimivissa tiimeissä. Työntekijöiltä tuli myös palautetta siitä, että aihe oli tärkeä ja kysymyksiini haluttiin vastata. Halu työyhteisön kehittämiseen oli aitoa. Myös esimiehen sitoutuminen asiaan vaikutti varsinkin Lielahden yksikön vastausprosenttiin, hän toimi mahdollistajana sille että kyselyyn pystyttiin vastaamaan työaikana.

Lukiessani tulleita vastauksia tein havaintoja siitä, onko työntekijän työssäolo-vuosilla merkitystä vastausten sisältöihin. Kaikki sähköpostilla tulleet vastaukset keräsin lopulta yhteen tiedostoon teemojen mukaisiin osioihin ja ne on myös laitettu eri järjestyksessä kuin vastaukset ovat sähköpostiini tulleet. Näin pystyn vähentämään itse sitä, että minulle muodostuisi joistakin vastauksista ennakkokäsitystä sen perusteella kuka siihen on vastannut. Yhteensä vastaajia oli kaksikymmentä kun lasketaan mukaan tiimit, esimiehet ja työsuojelutoimikunnan edustus.

#### 4.2 Työsuojelutoimikunnan haastattelu

Työsuojelutoimikunnan edustus otettiin työhön mukaan siksi, koska he ovat olleet mukana erilaisissa henkilöstön hyvinvointiin liittyneissä tapahtumissa ja tehneet esimerkiksi riskien arviointia. Monet jäsenistä ovat olleet myös aktiivina toimijoina omissa ammattijärjestöissään ja kuten Pertti Jokivuori toteaa väitöskirjassaan +Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön . kilpailevia vai täydentäviä?+(2002), tällaiset ammattijärjestönsä sitoutuneet työntekijät ovat yleensä myös sitoutuneita omaan työorganisaatioonsa. Jäsenet ovat olleet myös kehitysmuoniteisiä. Tämän huomaa esimerkiksi siinä että useampi työsuojelutoimikunnan jäsen opiskelee oman työnsä ohella ammattikorkeakoulututkintoa.

Olimme aikaisemmin sopineet työsuojelupäällikön kanssa, että pidän teema-haastattelun ja tiimityökoulutuksen työsuojelutoimikunnan ihmisille. Asia oli tie-

dossa työntekijöillä jo kesällä ja odotin paikalle noin kymmentä ihmistä. Halusin tutkimukseeni mukaan monipuolisuuden nimissä myös kasvokkain tehtyjä haastatteluja ja työsuojelutoimikunta valikoitui tässä hyväksi kohteeksi käytännön järjestelyjen takia. Paikalle tuli kuitenkin vain kolme jäsentä.

Päätin silti toteuttaa tilaisuuden vaikka paikalla ei ollut enempää ihmisiä. Koulutukseen saapuneet työntekijät olivat kuitenkin jo pitkän linjan toimijoita ja voisin saada heiltä hyvää aineistoa työtä varten. Ongelmaksi kuitenkin muodostui se, että en voinut käsitellä tästä haastattelusta saamaani informaatiota erillisenä osiona koska silloin paikalle saapuneiden anonymiteetti rikkoutuisi. Moni taho kuitenkin tiesi että juuri nämä ihmiset saapuvat paikalle ja mahdolliset erillisesti käsitellyt vastaukset olisivat olleet helposti personoitavissa.

Päätin liittää tämän haastattelun kautta saamani tulokset yhteen sähköpostilla tulleiden vastausten kanssa, niin osallistuneiden anonymiteetti säilyisi. Käytin haastattelun materiaalina aikaisemmin työntekijöille laittamaani kyselyä ja pystyin näin teemoittamaan saamani vastaukset tuosta haastattelusta.

Syytä siihen, miksi paikalle saapui vain kolme ihmistä, en tiedä. Oletuksena ja keskusteluni työsuojeluvaltuutetun ja työsuojelupäällikön kanssa mietin sitä, että yksi syistä saattaa olla jäsenten voimakas sitoutuneisuus omaan tiimiin työsuojelutoimikunnan sijasta. Työsuojelutoimikuntaa ei pidetä niin tärkeänä toimintana kuin sitä, että omassa tiimissä on vahvuus kunnossa. Asiassa on selkeä ristiriita sen suhteen, että työnantaja kyllä mahdollistaa pääsyn kokouksiin ja koulutuksiin.

## 5 KYSELYJEN TULOKSET

Kysymysten kautta halusin saada selville sen, kuinka paljon työntekijät näissä tiimeissä olivat miettineet omaa työtään ja mitkä olivat heidän näkemystensä mukaan niitä hyvään tiimiin ja tiimityöhön vaikuttavia asioita. Kyselin myös muutamia taustakysymyksiä nähdäkseni onko esimerkiksi sillä vaikutusta, kuinka pitkä työhistoria vastaajalla on. Nähdäkseni näillä taustatekijöillä ei ollut vastausten suhteen suurtakaan merkitystä. Ainut erottava tekijä oli se, että pidem-

pään työelämässä olleet ihmiset ajattelivat työtään tietyllä tavalla syvällisemmin kuin taas vähemmän aikaa työelämässä olleiden vastauksista näkyi enemmän päivittäisiin arjen asioihin huomion kiinnittäminen.

Ensimmäisissä kysymyksissä halusin selvittää työntekijöiden ymmärrystä siitä, mitkä ovat hyvään tiimiin vaikuttavia asioita ja minkälaisista lähtökohdista tiimin toimintaa olisi mahdollista kehittää. Seuraavissa kysymyksissä halusin saada selville, kuinka paljon työntekijät ymmärtävät esimiestyöstä ja siitä mikä siihen kuuluu. Lopuksi halusin selvittää työntekijöiden näkemyksiä yhteistyöstä, niin omassa tiimissä kuin yhteistyöstä muiden tiimien kanssa. Olen laittanut tekstiin myös muutamia vastauksista esiin tulleita sitaatteja. Olen pyrkinyt lainaamaan sellaisia sitaatteja josta ei kävisi selville henkilön identiteetti vaan vastaukset käsittelevät kyseisen kohdan aihetta yleisesti.

Kaikissa vastauksissa näkyi vahva asiakas- / asukasnäkökulma. Moni vastaaja toi esille sen, että ihmiset joiden kanssa töitä tehdään, ovat kokonaisvaltaisesti se asia mikä saa pysymään töissä, niin asiakkaat kuin työkaverit. Tämä lienee myös yksi seikka miksi näitä tiimejä voidaan sanoa hyvin toimiviksi tiimeiksi. Myös Huusko puhuu tästä kertoessaan siitä, että palvelualoilla kaiken osaamisen hyödyntäminen näkyy sujuvuutena ja palvelun korkeana laatuna. Osaamisen monipuolinen hyödyntäminen koko organisaation hyödyksi on tärkeää. (2007, 30-31.)

On hienoa, että asiakas- / asukasnäkökulma on työtä ohjaava tekijä. Kuitenkin muutama vastaaja toi esille sen, että sekään ei ole hyvä jos perustyö hallitsee työntekijän identiteettiä niin voimakkaasti, että oma jaksaminen kärsii. Esimerkiksi päivinä jolloin yksikössä on syystä tai toisesta kiire, oma jaksaminen unohdetaan melko helposti. Olen itse työvuosieni aikana joutunut useammankin kerran muistuttamaan työntekijöitä tauoista ja kirjaimellisesti istuttamaan joitakin työntekijöitä tuoliin kun he ovat aivan liian väsyneenä yrittäneet lähteä jatkamaan töitä. Vastaavia esimerkkejä tuli esille myös vastauksista.

Jokaisen pitäisi ymmärtää että joskus tulee tilanteita jolloin on kerrassaan pakko priorisoida! Vaikka asukas kuinka kiukuttelisi niin sellaisina päivinä kun on kiire nii aamulla ei jäädä vaikka kaappia

siivoomaan. Tärkeintä on saada ihmiset ylös, vessahommat hoitoon ja syömistä.

Taannoin vetäessäni hanketta työyhteisötaidoista, oli tuon hankkeen alaotsikona lause, «Ihmisen työtä ihmiselle». Mielestäni tuo lause antaa luvan sille, että myös itsestään huolehtiminen on tärkeää. Työntekijöillä on siihen myös velvollisuus työsuojelulainsäädännön kautta, niin itsensä kuin työkavereiden osalta.

Vastauksista tuli esille myös tiimikohtaisia kehittämiskohteita esimerkiksi autonomisesta listasuunnittelusta, työn tarkasteluhetkestä ja omien kirjaamiskäytäntöjen kehittämisestä. En käsittele niitä tässä enempää, mutta tiimit saavat tiimikohtaiset selvitykset kyselyn tuloksista sekä näistä kehittämiskohteista myöhemmin.

### 5.1 Hyvä tiimi

Vaikka henkilöt joille kysymykset tein työskentelevät erilaisissa työtehtävissä, olivat tämän osion vastaukset hyvin samansuuntaisia. Yleisesti voidaan sanoa, että työntekijöitä johdattelevat samanlaiset arvot tässä ja ne noudattelivat myös Invalidiliiton omia arvoja, ihmisarvoa, luotettavuutta, rohkeutta ja oikeudenmukaisuutta.

Tärkeimpinä hyvän tiimin tekijöinä nousivat selvästi esille luottamus ja avoimuus niin työkaverin, esimiehen kuin organisaationkin välillä. Kyselyyn osallistuneissa tiimeissä esiintyi ajoittain hieman kuohuntaa ja pinnalla oli epäselviä asioita siihen aikaan kun kyselyn tein, mutta tästä huolimatta kaikki kuitenkin luottivat toisiinsa tuoden esille sen, että epämiellyttävistäkin asioista uskaltaa puhua kun kulttuuri on avoin ja rohkaiseva. Aina eivät kaikki päätökset miellytä kaikkia, mutta tiimin perustan ollessa kunnossa tällaiset hetket eivät riko liikaa tiimin yhtenäisyyttä.

Voin olla tiimissäni oma itseni, minkä koen erityisen tärkeänä. Olisi kamalaa jos ylimääräistä energiaa menisi siihen, että pitäisi miettiä mitä työkaverit minusta ajattelevat tai jos olisi huonot välit. Tämä heijastuisi vääjäämättä myös työntekoon. Viihtyvyyttä luo meidän avoin, positiivinen ilmapiiri.



Tiimin täytyy hengittää. Et pysty olemaan oma itsensä ja reilusti kertomaan avoimesti asioista, rentous.

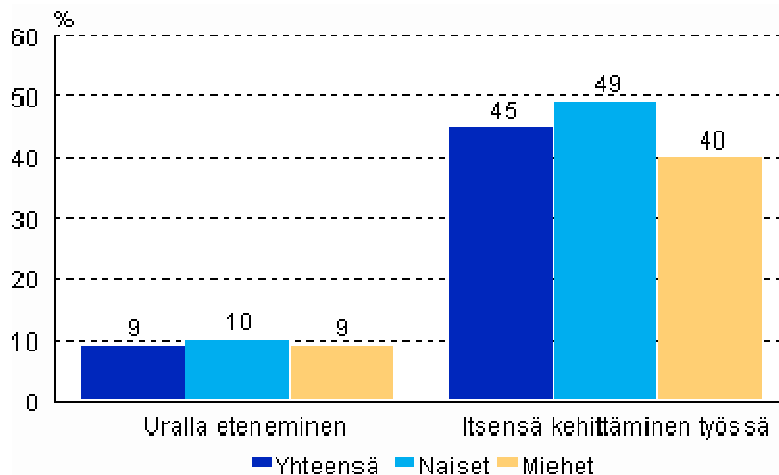
Kokemus siitä ettei tarvitse esittää jotain muuta kuin on, nousi vahvasti esille. Tämän tunteen esille tulemisen mahdollistaja on se, että tiimien ilmapiiri on avoin ja hyväksyvä. Työtovereille pitää pystyä puhumaan vaikeitakin asioita ja olemaan välillä ~~ei~~ niin ammatillinen, niin kuin eräs vastaajista totesi.

Vaikuttamismahdollisuudet nousivat myös voimakkaasti esille. Se, että esimerkiksi omiin työvuoroihinsa pystyy vaikuttamaan huomattavissa määrin, koettiin erittäin positiivisena. Vastaajat ymmärsivät hyvin silti senkin, että työvuorosuunnittelu ei ole aivan helppo juttu ja siihen vaaditaan kokonaisvaltaista näkemystä tiimin toiminnasta. Myös se tuli lähes kaikissa vastauksissa esille, että tiimin toimivuus ja joustavuus on vastavuoroista. Jos työvuorosuunnittelussa joustetaan työntekijän toiveiden mukaan, joustaa työntekijä sitten jossain toisessa kohtaa. Yhtäläillä odotukset joustosta toimivat myös toiseen suuntaan. Kun työntekijä on joutanut jossain kriisitilanteessa, odottaa hän joustoa toisessa vaiheessa omien toiveidensa mukaan. Tämä jousto puoleen ja toiseen on erittäin tärkeää varsinkin niissä tilanteissa kun tiimin vahvuus on koetuksella esimerkiksi sairauslomien vuoksi. Lyhytkestoisia rankkojakin työputkia jaksetaan kun tiimin henki on hyvä. Tämän asian toi esille myös Vehviläinen (2002, 5). Tutkimuksessa kävi selville, että hyvin toimiva tiimi toimi myös raskaassa työssä, jos sijaisjärjestelyjen paineet eivät kasvaneet liian suuriksi. Hyvinkin toimivassa tiimissä ylikuormituksen vaara kasvoi, jos työmäärää lisättiin kohtuuttomasti.

Ei mua haittaa että teen joskus pidemmän putken kun saan sitten toisessa kohtaa vaikka mennä sinne konserttiin mihin olen puoli vuotta jo odottanut. Kummassa sitä jaksaa vaikka mitä kun tietää mikä palkinto on odottamassa. Arvostan kyllä sitä että työvuoroissa joustetaan mun menojen mukaan ja tietysti joutan sitten itse jossain vaiheessa.

Työssä kehittymisen ja työhön vaikuttamisen nostaa esille myös Tilastokeskuksen työolotutkimus (Tilastokeskus, 2008). Työtehtävät ovat muuttuneet monipuolisemmiksi ja itsenäisemmiksi, ja omat vaikutusmahdollisuudet työn eri osatekijöihin ovat parantuneet.

Palkansaajat näkevät työnsä tärkeänä ja merkittävänä. Suomalaiset arvostavat työnsä sisältöä ja työn tarjoamia kehittymismahdollisuuksia huomattavasti enemmän kuin työhön liittyviä etenemismahdollisuuksia kuten seuraava kaavio osoittaa.



*Kaavio 1 (Tilastokeskus, työolotutkimus, 2008).*

Tiimin jäsenten persoonat ja osaamiset olivat myös monissa vastauksissa esiintulleita asioita. Tässä oli nähtävissä myös hieman hajontaa. Asiaa pohtivat syvällisemmin sellaiset työntekijät joilla oli takanaan pidempi työhistoria kokonaisuudessaan. Näiden samaisten ihmisten vastauksista huomasi myös sen, kuinka paljon he arvostivat sitä, että tiimi on itseohjautuva eikä nojaa niin paljo esimieheen.

Tiimin jäsenten erityisosaamisen ja persoonallisuuksien huomioimisen todettiin lisäävän tiimin monipuolista toimintaa ja luovan hyvää toimintaperustaa koko tiimille. Näin jokainen jäsen tuntisi olevansa tärkeänä osana toimivaa kokonaisuutta. Myös ne vastaajat joilla työhistoriaa oli takana vähemmän, kiinnittivät samoihin asioihin huomiota, tosin enemmän käytännön tasolla. Eräs vastaajista puhui esimerkiksi siitä, kuinka hänestä on mukavaa se, ettei oleteta kaikkien tekevän täysin samalla tavalla työtä vaan jokainen voi tehdä sitä omalla otteellaan. Pääasia että lopputulos on sama.

Konkreettisenä kehittämiskohteena nousi esille lähes yhdestä suusta palaveri- ja kirjaamiskäytäntöjen yhtenäistäminen. Näissä oltiin vastaajien mielestä jo hyvällä alulla, mutta käytännön asioiden juurruttamisessa on ollut ongelmia.

Esimiehen roolista kirjoitettiin myös paljon. Toin asian esille myös tässä kohtaa koska se kuitenkin näkyi niin monen työntekijän vastauksista. Moni vastaaja kirjoitti siitä kuinka syynä omalle viihtymiselle on oma lähiesimies. Helposti lähestyttävä, jämäkkä ja oikeudenmukainen esimies nousivat esille tiedustellesani hyvän tiimin perusedellytyksiä. Myös esimieheen kohdistuvissa kirjoituksissa nostettiin esille tiimin itseohjautuvuuden tukeminen.

Se, että pomo luottaa ja näyttää sen, auttaa siihen että uskalletaan toimia itsenäisesti. Sillä on ihan valtava merkitys että pomo sanoo työntekijälle, varsinkin kokemattomalle, et kyllä sä osaat.

Lähes kaikki vastaajat toivat esille myös työntekijän oman asenteen. Puhuttiin siitä miten pienillä asioilla voi saada työkaverin päivän alkamaan täysin toisella tavalla, esimerkiksi hymyn, olemuksen ja tervehtimisen vaikutuksista. Jotkut kirjoittivat siitä, miten helppoa on olla aina negatiivinen ja siihen lähtee itsekkin helposti mukaan. Moni vastaaja tunnisti esimerkiksi sellaisia tilanteita, kun kaikki on oikeasti ihan hyvin niin lähdetään etsimään sitä negatiivista vaikka suodatinpussien väärästä paikasta.

Saisimme välillä mennä itseemme ja miettiä onko ne asiat oikeesti niin huonosti vai miten. Pitäisi muistaa se että miksi me täällä ollaan ja se ettei meitä kukaan ole tänne pakottanut töihin. Tottakai epäkohtiin pitää puuttua mutta välillä kyllä tulee sellainen olo että tulee valitettua turhasta.

## 5.2. Esimies tiimissä

Kuten jo edellisessä kappaleessa tuli esille, esimiehen merkitys tiimin toimivuuteen on merkittävä. Tarkat esimiesroolit tuntuivat olevan hieman sekavat, esimerkiksi mitkä ovat tiiminvetäjän ja mitkä taas palveluvastaavan tehtäviä. Lyhyesti selitettynä, tiiminvetäjällä on vastuu asiakastyöstä, palveluvastaava vastaa tämän lisäksi myös henkilöstöasioista. Vastausten suhteen tällä ei ollut kuitenkaan niin isoa merkitystä, esimiehen roolia käsiteltiin suhteellisen samalla tasolla kaikissa vastauksissa.

Vastauksista tuli ilmi, että monikaan ei tiedä mitä palveluvastaavan, esimiehen tehtäviin kuuluu ja sitä epäroitiin että osaisi itse tehdä jotain vastaavan tehtävis-

tä. Muutama työntekijöistä (nämä olivat pidempään työelämässä olleita ihmisiä) oli paremmin perillä esimiehen tehtävistä ja toivat esille sen, että osaisivat varmasti tehdä jotain esimiehen perustehtävistä. Ne vastaajat jotka olivat korostaneet itseohjautuvuutta hyvän tiimin edellytyksenä, toivat myös esille esimiehen merkityksen tässä asiassa.

Esimiehen on annettava liekaa ja luotettava työntekijöihin. Kyllähän se jännittää kun aletaan vaikka jotain listoja itte tekemään mutta sopivasti tukemalla ja luottamalla homma varmasti toimii. Ja eikä näitten asioiden tarvii heti kerralla mennä oikein? Opetteluahan tää on monessa suhteessa.

Sen perusteella mitä itse tiedän esimiestehtävistä työpaikallani, tein sen huomion että moni vastaajista ehkä arasteleekin esimiehen töitä ja myöhemmin asiasta joidenkin vastaajien kanssa keskusteltuani huomioin, että he lopulta tiesivät paljon enemmän esimiehen työstä kuin antoivat vastauksissaan olettaa.

Kaikki vastaajat arvostivat esimiestään ja erityisesti työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu nousi esille vastauksista. Esimiehen toivottiin myös olevan avoin toiminnassaan ja selittävän toimintamallejaan esimerkiksi siinä, miksi joku työntekijä saa loman johonkin aikaan vuodesta ja joku toinen ei.

Esimiesten avointa ja ystävällistä toimintaa keuhuttiin ja heidän jaksamisestaan oltiin myös huolissaan. Esimiesten oli huomioitu tekevän paljon töitä ja moni vastaajista mietti sitä, voisiko hän enemmänkin delegoida tehtäviä muille työntekijöille.

### 5.3. Yhteistyö

Yhteistyön muiden Tampereen Validia-palveluiden tiimien kanssa todettiin olevan vähäistä ja tätä toivottiin selvästi lisää. Toimivammaksi yhteistyö määriteltiin ulkopuolisten toimijoiden kanssa, esimerkiksi omaisten ja muiden kumppaneiden, esimerkiksi apuvälineyksikön kanssa.

Kyllä kaikki hoitaa kaikkien asioita vaikka se tukiavustaja olisikin lomalla. Meillä on yleensä kaksi tukiavustajaa yhtä asukasta kohti jotka delegoivat hommia. Jos kumpikaan ei ole paikalla niin ei ole tullut sellaista tilannetta että joku homma olisi jäänyt hoitamatta.

Tukiavustajien pitää tiedottaa koko tiimiä asukkaan asioista niin pyytään kärryillä.

Yhtenä hyvänä esimerkkinä tiimien välisen yhteistyön kehittämisestä tuotiin esille niin sanottu ~~saattaen vaihtaminen~~. Silloin jos asukas muuttaa toiseen yksikköön, tai tulee asumisvalmennuksesta yksikköön asumaan, olisi toivottavaa että asukkaan lähtevästä tiimistä tulisi työntekijä mukaan joksikin aikaa. Hän opastaisi, neuvoisi ja tiedottaisi tulevaa tiimiä ja sen työntekijöitä uuden asukkaan asioista ja henkilökohtaisista tarpeista ja toimintatavoista yhdessä asiakkaan kanssa.

Vastaajat toivoivat myös lisää yhteisiä tapaamisia muiden yksiköiden työntekijöiden kanssa, jotta työtä voitaisiin kehittää käytännön näkökulmista. Useampi vastaaja korosti sitä, miten työvoimapankkilaiset ovat toimineet tärkeässä roolissa tiedonvälittäjinä yksiköstä toiseen. Pankkilaiset ovat välittäneet yksiköiden välillä nimenomaan työhön liittyviä malleja, ei asukkaiden asioita. (Työvoimapankkilaiset ovat toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa olevia työntekijöitä joilla on tiedossa työvuorolistat mutta ei sijoituspaikkaa. He kiertävät eri yksiköitä sen mukaan mikä on tarve esimerkiksi sairauslomien vuoksi.) Myös siitä puhuttiin, että kyllähän esimerkiksi koulutuksissa tapaa toisia työntekijöitä, mutta näissä tilanteissa tärkeintä on se koulutuksen aihe, ei niinkään se että työntekijät pääsevät keskustelemaan keskenään.

Toimiva tiimi ei vastaajien mielestä voi olla vain sellainen joka on itseriittoinen ja omaan tekemiseensä sulkeutunut, vaan avoin antamaan ja vastaanottamaan myös tiimin ulkopuolelta tulevaa tietoa, taitoa ja toimintatapoja.

Työnkierto mainittiin yhtenä hyvänä keinona yhteistyön lisäämisestä. Tampereen Validia-palveluissa on ollut mahdollisuus lähteä välillä työnkiertoon esimerkiksi kuuden viikon ajaksi, joka on etukäteen tehtävien työvuorolistojen pituus. Tämä vaatii yleensä sitä, että toisesta tiimistä on myös halukas lähtijä. Joissakin paikoissa tämä toimii hyvin, mutta sitten on niitä työntekijöitä jotka arastelevat lähteä johonkin paikkaan. Vaikka työ toisissa tiimeissä on lähestulkoon samanlaista, kynnys lähteä on suuri.

## 6 POHDINTAA JA EHDOTUKSIA

Ennen opinnäytetyöprosessin alkua olin huomionnut, että ne tiimit joissa hierarkia on matala ja tiimin työntekijöillä on selkeästi yhteinen tavoite, toimivat kaikista parhaiten. Asiakkaat ja työntekijät ovat tyytyväisiä ja palvelu pyörii ilman sen kummallisempia kiemuroita. Myöhemmin kun tutustuin enemmän tiimityöhön ja oppivaan organisaatioon käsitteinä, oli erittäin mielenkiintoista havaita että nämä hyvin toimivat tiimit olivat toimineet juuri näiden määritelmien mukaan, tietämättä kuitenkaan sen enempää näistä teorioista.

Tiimin suotuisaa kehitystä edistivät Vehviläisen tutkimuksessa (2002,4) tiimin jäsenten vahva sitoutuminen ja opiskelu tiimin ideaan, yhdessä tekeminen ja tasa-arvoisen yhteishengen vaaliminen vapaa-ajallakin sekä ristiriitojen sovittelun taito heti niiden ilmetessä. Näissä tiimeissä tiimin johtajuus oli jaettu tai vetäjä panosti paljon tiimin ihmissuhteiden hoitoon. Menestyvässä tiimissä toteutui samanaikaisesti vapauden ja välittämisen ilmapiiri.

Työntekijöiden vastaukset tukivat edellä mainittua, olettamuksiani ja tiimityön tietoperustaa lähes kaikilta osin. Työsuojelutoimikunnan rooli jäi myös oletta maani pienemmäksi. En ole ollut itse aktiivisena toimijana hetkeen aikaan mutta oletin heidän olevan kiinnostuneempia tiimityön kehittämiseen liittyvistä asioista. Olin ensimmäisen kerran yhteydessä heihin jo kesällä ja toisen kerran myöhemmin syksyllä. Paikalle haastatteluun saapui tosiaan vain muutama, kuten jo aikaisemmin mainitsin.

Seuraavassa käsittelen vastausten ja tietoperustan kautta esille nousseita kehitysehdotuksia. Vuorotyön lisäksi kaikkia kohtia koskeva asia on haaste henkilöstön vaihtuvuudesta. Tampereen Validia-palvelut on sen verran iso työnantaja, että vaihtuvuus on joka tapauksessa merkittävä tekijä. Naisvaltaisella alalla äitiyslomat, hoitovapaat ja muuten yleisesti sairauslomat, opintovapaat ja muut sellaiset ovat osa arkea joka on otettava huomioon ja joihin emme voi oikeastaan vaikuttaa. Kehitysehdotukseni auttavat kyllä henkilökunnan sitoutumisessa, mutta ne suuntaavat niihin asioihin joihin meillä on mahdollisuus vaikuttaa.

## 6.1 Koulutusta itseohjautuvaan tiimiin

Muutamissa vastauksissa jossa oli mukana myös esimiestyössä toimineita henkilöitä, korostettiin tiimin itseohjautuvuutta hyvän tiimin peruselementtinä. Eräs vastaajista kertoi olleensa mukana vastaperustetuissa tiimeissä ja tehneensä huomion siitä, miten esimiehen roolilla voi olla valtava merkitys siinä, miten tiimi ottaa vastaan itseohjautuvuuden haasteet. Vastaaja kertoi esimiehen toimineen uutta tiimiä perustaessaan tietoisesti niin, että hän jakoi vastuuta tiimin jäsenille, tuki heitä päätöksissään mutta ei ollut kuitenkaan joka päivä sataprosenttisesti fyysisesti läsnä. Tämän esimiehen vanhemmassa tiimissä oli totuttu esimiehen sataprosenttiseen läsnäoloon ja siinä tilanteessa kun hän ei ollutkaan koko ajan läsnä, tiimi alkoi oireilla. Tuli syytöksiä ja paljon henkistä pahoinvointia ja tiimin toiminnan parantamiseksi jouduttiin tekemään paljon työtä. Uudemmassa tiimissä asiat lähtivät sujumaan erittäin hyvin ja tiimi lähti toimimaan itseohjautuvasti heti alusta alkaen.

Itseohjautuvuus tiimissä on täysin mahdollista ja sen tukeminen vaatii esimiehiltäkin uuden ajattelutavan oppimista. Tiimien toiminnassa on paljon sellaisia elementtejä joita voitaisiin +ulkoistaa+ pois varsinaisesta esimiestyöstä, näin esimiehillä jäisi enemmän aikaa esimerkiksi henkilöstöhallinnollisiin tehtäviin. Työntekijöiden koulutustaso on kohonnut lähivuosikymmeninä huomattavasti ja tätä voidaan pitää perusteluna sille, että työntekijöiden ohjausta ja valvontaa voidaan vähentää. (Huusko 2007, 31.)

Organisaation siirtyessä vanhasta uuteen, esimerkiksi hierarkisesta toimintamallista tiimityöhön, on johdon asema tässä tärkeää varsinkin muutoksen alkuvaiheissa. Johdon on toimittava aktiivisesti kun he ovat jakamassa omaa valtaansa muille. Tämä ei ole aina helppoa ja pääosin johtuu siitä, että yritys on kuitenkin toiminut pääasiassa hierarkisesti, valta on edelleen johtajilla ja työntekijät näkevät asian näin.

Tiimityökoulutus voisi olla yksi toimiva ratkaisu. Kaikille tiimin jäsenille esimiehenen olisi hyvä avata, mitä hyvin toimiva tiimi ja itseohjautuvuus oikeasti tarkoittavat. Asioiden selventäminen koulutuksen avulla tukisi myös tunnetavoitteen

syntymistä jolloin toimintamallille luodaan varmempi pohja. Samassa koulutuksessa voitaisiin myös avata ryhmän toiminnasta nimenomaan tunne- ja asiatavoitteen väliset erot. Olen havainnut, että vaikka ryhmän toiminnasta puhutaan ja ymmärretään esimerkiksi erilaisia ryhmätoiminnan vaiheita, on ymmärtämys tästä asia- ja tunnetavoitteen välisestä suhteesta jäänyt pinnalliseksi. Saman huomion tein kun keskustelin joidenkin työntekijöiden kanssa opinnäytetyöni aiheesta.

Koulutus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi tiimipäivien yhteydessä. Ne olisivat luontainen ja jo olemassa oleva foorumi tällaisten asioiden käsittelylle. Koulutuksessa voisi olla alkuun pieni teoriaosio ja yhdessä tekemistä niin että työntekijät voisivat oppia näitä asioita myös toisiltaan. Käytettävät menetelmät olisivat siis yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmiä.

## 6.2 Yhteistoiminnan kehittäminen

Moni työntekijä puhui siitä, kuinka olisi mukavaa keskustella itse työstä enemmän muiden työntekijöiden kanssa ja miettiä omaa rooliaan tiimissä. Näin voisi myös ymmärtää uusia toimintamalleja ja olisi mukavaa nähdä miten asioita käsitellään toisessa yksikössä.

Vastaaajien mielestä yksi yhteisten koulutusten anneista on koulutuksen aiheen lisäksi se, että tapaa toisia työtovereita eri tiimeistä ja valtakunnallisissa koulutuksissa toisilta paikkakunnilta. Olen itsekin ollut monissa yhteisissä koulutuksissa, niin paikallisissa kuin valtakunnallisissa ja on mielenkiintoista miten nopeasti porukka löytää yhteisen sävelen näissä tilaisuuksissa. Muistan Invalidiliiton entisen toimitusjohtajankin maininneen tästä jossain vaiheessa, sen kyllä näkee kun invalidiliittolaiset kohtaavat. Tällaisten tapaamisten voimavaraa ei ole välttämättä ymmärretty mutta hyvä että niitä on. Toisaalta on huomioitava että koulutusten ensisijainen tehtävä on herättää ihmisiä ajattelemaan jotain uutta ja lisätä heidän tietotaitoaan. Koulutus on myös osin lakisääteistä, joten tällaista yhteisöllisyyden kehittämistä ei tulisi kytkeä pelkästään koulutuksen rakenteiden varaan. Henkilöstön kouluttaminen on tärkeä asia eikä sen tule jäädä jonkun toisen tavoitteen varjoon.



Tampereella käytössä olevaa työnkiertoa pidettiin hyvänä toimintamallina ja sen kehittäminen olisi toivottavaa myös esimiesten suuntaan. Vastauksista tuli ehdotuksina esimerkiksi se, että kiertoajoissa voisi olla joustoa, esimerkiksi vain viikoksi tai toisaalta sitten vaikka puoleksi vuodeksi työntekijöiden toiveiden mukaan. Kuusi viikkoa on joillekin suhteellisen pitkä aika ja moni saattaa ahdistua siitä että pitää olla niin pitkään pois omasta tiimistä. Toisaalta jotkut pitivät kuutta viikkoa lyhyenä aikana siihen nähden että haluaisi kunnolla muutosta omaan työhönsä. Siksi joustavammat mallit tämän suhteen olisivat varmasti toimivia ratkaisuja. Toki kuuden viikon vaihto on työvuorojen suunnittelun kannalta helppoa, mutta joustavammat ajat voisivat tuoda tähän lisää kiinnostusta.

Tutustuminen työajan ulkopuolella mainittiin tärkeäksi yhteistyön muodoksi ja toivottiin että mahdollisuuksia siihen olisi enemmän. Tampereella on joskus toiminut Tupajumit -ryhmä jonka tarkoituksena on ollut kehittää juuri tätä työajan ulkopuolista toimintaa, ehkä nyt olisi aika herätellä sitä henkiin? Lähtökohtana tulisi olla se, että toimintamallit lähtevät henkilöstöstä. Vastaajat eivät odota sitä että työnantaja rupeaa järjestämään heille toimintaa vaan lähinnä sitä että toiminnan kehittämiseksi annettaisiin mahdollisuudet. Voitaisiin esimerkiksi kerätä kaikista tiimeistä työryhmä miettimään erilaisia vapaa-ajan aktiviteetteja tai muita vastaavia. Toimivia tapoja voisivat olla vaikka yhteiset sählyvuorot, kävelylenkit, laulukerhot tai muut vastaavat. Vuorotyö asettaa tietenkin omat haasteensa tämän kaltaiselle toiminnalle, mutta toiminnan tulisikin olla sellaista että se ei kaadu siihen jos jotkut jäsenet eivät joka kerta pääse paikalle.

### 6.3. Tiimin omat ja tiimien väliset kehityskeskustelut

Yhtenä kehitysehdotuksena nostaisin esille tiimin kehityskeskustelut. Validia-palveluilla on olemassa jo malli kehityskeskusteluja varten työntekijän ja esimiehen välillä ja tätä voisi kehittää niin että se koskisi koko tiimiä.

Siinä kehityskeskustelumallissa jota Validia-palveluissa käytetään, on selkeitä kysymyksiä joihin haetaan vastauksia yhdessä esimiehen ja työntekijän kanssa. Tämän kaltaiset kysymykset varmasti pitäisivät fokuksen nimenomaan käsiteltävässä asiassa ja vaara sille että ryhmässä keskustelu lähtee rönsyilemään

muille reiteille, on paljon pienempi. Asukkaiden asiat ovat totta kai tärkeitä, mutta niille on omat fooruminsa. Näissä tiimikeskusteluissa tiimi voisi yhdessä miettiä miten oma tiimi on kehittynyt eri osa-alueilla ja mitä kehittämiskohteita tiimillä on.

Haasteena tällaisten keskustelujen järjestämiselle on vuorotyö. Tiimin kehityskeskustelut voitaisiin aloittaaakin vaikka yhteisillä tiimipäivillä lisäyksenä aikaisemmin mainitsemaani tiimityökoulutukseen, johon koko tiimi osallistuu ja aikaa olisi koko päivä. Hyväksi voisi olla myös periaate jatkuvasta kehityskeskustelusta, jolloin työntekijöille annettaisiin mahdollisuus miettiä tätä tiimin kehittymistä esimerkiksi kerran kuukaudessa tiimipalavereiden tai muiden vastaavien yhteydessä. Keskusteluissa olisivat luonnollisesti mukana myös esimiehet koska he ovat olennainen osa tiimiä. Esimiehet myös mahdollistavat tiimin toimintaa suuntaan ja toiseen.

Tampereen suurimmissa yksiköissä näkisin erittäin hyvänä sen, että tiimejä myös sekoitettaisiin keskusteluja varten ja näin saataisiin mukaan luonnollisesti myös tiimien välinen yhteistyö. Vaikka taannoisen Taito Toimia Työyhteisössä hankkeen pääfokuksessa oli työntekijä, oli siitä myös isoimmassa yksiköissä se hyöty, että työntekijät saatiin keskustelemaan keskenään niin, ettei kellään ollut kiire töihin. Tiimien jäsenet sekoitettaisiin keskenään ja he voisivat miettiä kehityskeskustelun kysymyksiä yhdessä koko yksikkönsä kannalta.

#### 6.4 Hiljaa hyvä tulee

Tultiin jatkossa tekemään minkälaisia kehitystoimenpiteitä tahansa, on hyvä muistaa että muutokset saavat parhaan pohjan silloin kun ne tehdään hitaasti ja harkitusti. Kun tiimejä lähdetään kehittämään, on viisasta tehdä muutoksia yksi kerrallaan ja niin että henkilöstö on siinä aidosti mukana. Näin tiimille, ryhmälle syntyy aito tunnetavoite muutoksesta ja muutoksella on mahdollisuus jäädä tiimin toimintaan mukaan.

Ihmiset saattavat arastella muutosta. Kun tiimityöskentelyä on käynnistetty organisaatiossa koulutuksen avulla, on johdolta tullut toisinaan palautetta siitä, että miksi homma ei edelleenkään toimi. Työntekijät ovat kuitenkin pyytäneet

vapauksia ja itsenäistä työskentelyä. Useimmiten vika ei ole ihmisissä, heidän ajatuksissaan tai asenteissa vaan vanhassa organisaatiokulttuurissa, jossa vapaudet, valtuudet ja itsenäinen työskentely karsittiin ihmisiltä pois, ja siksi muutos on hidas. Oma-aloitteisuuden puuttumisen takaa löytyy paljon laajempi ongelmakenttä kuin pinnalta päin saattaa näyttää. Jos tätä ei ymmärretä, asetetaan helposti muutoksen tavoitteet liian korkealle ja sitä seuraa epäonnistumisia. (Spiik 2004, 71-72.)

Niin työntekijä kuin työnantaja hyötyy siitä että tiimien päätösvaltaa lisätään. Ihmiset kyllä osaavat ottaa vastuuta, he kuitenkin ottavat isojakin vastuita joka päiväisessä arjessaan. Osaamista ja tervettä harkintaa löytyy paljon. On tärkeää että näitä kykyjä voidaan käyttää myös työssään. Siksi esimiesten on hyvä antaa tilaa tälle ajattelulle ja päätöksille niin henkilökohtaisella kuin tiimitasolla. Ihmiset pystyvät vastuunottoon ja itsenäiseen toimintaan, kun heille annetaan siihen tilaa, sopivasti opastusta ja kannustusta. Lisäksi on muistettava edetä askel kerrallaan. (mt., 76-77.)

Mainitsin jo aikaisemmin, että työntekijät ovat sitoutuneita perustyöhön ja pitävät sen toteutumista tärkeänä. Näin se onkin, mutta juuri tästä syystä on pidettävä huoli siitä, että työntekijöille ei anneta käsittelyyn liikaa muutoksia keralla. Perustyölle on annettava aikansa mutta on pidettävä myös huolta siitä, että tiimin yhtenäisyydestä huolehtiminen auttaa myös perustyössä jaksamista. Työ Validia-palveluissa on fyysisesti ja monesti myös psyykkisesti raskasta, tosin myös palkitsevaa. Tämän rankkuuden vuoksi hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää sekä fyysisesti että psyykkisesti.

## 7 LOPUKSI

Selvitykseni Tampereen Validia-palveluiden tiimitoiminnasta ei mullista maita eikä ole mitenkään erikoinen suhteessa moneen muuhun vastaavaan selvitystyöhön. Se puolustaa silti paikkaansa selvitystöiden joukossa, koska parhaat tulokset tiimityön ja työyhteisön tutkimisesta saa silloin kun se tehdään jokaiseen yhteisöön erikseen. Työyhteisöillä on kuitenkin omia manereita ja tapoja

vaikka kyseessä olisi Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n kaltainen valtakunnallinen työnantaja. Paikalliset tilanteet ja ympäristö sekä yksikön eletty historia vaikuttavat yllättävänkin paljon siihen miten asioita käsitellään. Tämän olen huomannut konkreettisesti toimiessani valtakunnallisena pääluottamusmiehenä, diplomaatin taidoilla on ollut kysyntää.

## 7.1 Työn luotettavuus

Yksi tarkastelun kohteena oleva tiimi on oma tiimini, Avustajapalvelun tiimi. Olen tietoinen siitä, että läheinen suhteeni tiimiin voi vaikuttaa objektiiviseen näkemykseeni tiimin toiminnasta, mutta olen kuitenkin pyrkinyt asettamaan itseni ulkopuolisen asemaan siinä vaiheessa kun olen keskustellut opinnäytetyöni aiheesta muiden työntekijöiden kanssa. Minulla on kuitenkin työkokemusta monista tiimeistä ja jo luottamustehtävieni kautta uskon että pystyn käsittelemään lähelläkin olevia asioita varsin objektiivisesti. Tarkoitus on kuitenkin tällä selvitystyöllä kehittää koko työyhteisöä ja olisi sääli jättää käyttämättä jotain niin toimivaa ympäristöä hyväksi kuin oma tiimini on.

Yhtälailta voisin kyseenalaistaa oman objektiivisuuteni koko työyhteisöni nähden, olen kuitenkin työskennellyt samalla työnantajalla kohta kuusi vuotta. Työelämä tarvitsee kuitenkin niin ulkoisia kuin sisäisiä tarkasteluja ja tarkastelijoita. Esimerkiksi henkilöstön edustajina toimineiden ihmisten näkemykset antavat työnantajalle paljon sellaista, mitä ulkopuolisilta konsulenteilta tai vastaavilta ei saa. Minulle on kuitenkin ehtinyt kertyä melko kattava näkemys monista työtehtävistä ja uskon pystyväni objektiivisesti tarkastelemaan näitä asioita.

Työntekijöiltä saamiani vastauksia pidän luotettavina. Lupasin sen, etten tuokenenkään nimiä esille ja pyrin siihen, ettei yksittäisistä vastauksista selviäisi kuka mielipiteen takana on. Suurin osa saamistani vastauksista oli syvällisiä ja pohdinta oli hyvää, joten uskon että työntekijät ovat luottaneet minuun kyselyn tekijänä. Uskon myös sen toimineen hyvien vastausten saamisen taustalla, että olen kuitenkin jo tuttu työyhteisössä. Moni vastaajista tuntee minut jo useamman vuoden ajalta, joten suhteeni vastaajiin on erilainen mitä se olisi ollut jos olisin kysellyt asioita joltakin täysin ulkopuoliselta taholta.

Tiimityötä on tutkittu paljon ja siitä on olemassa runsaasti kirjallisuutta. Pohdin työn luotettavuutta myös tätä kautta, mistä materiaalista saisin tarpeeksi tiivistä tietoa joka tukisi työni tekemistä? Tutustuttuani tiimityötä käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin huomasin kuitenkin sen, että kaikissa kirjoissa perusperiaatteet hyvästä tiimistä ovat samat. Päätin ottaa lähtökohdaksi Katzenbach & Smithin määritelmän tiimityöstä koska se on selkeä ja kattava. Ongelmaksi tuli se, etten onnistunut saamaan itse tekijöiden teosta käsiini vaan lainasin sen toisen teoksen kautta. Määritelmä on kuitenkin hyvin tunnettu ja se on mainittu useammassakin tiimityötä käsittelevässä kirjassa, joten pidän sitä luotettavana.

Tutustuin työtä tehdessäni myös muihin tiimityötä käsitteleviin opinnäytetöihin, joista voisin mainita esimerkkinä Marianna Matikaisen vuonna 2008 tekemän opinnäytetyön tiimityön kehittämisestä tamperelaisessa yksityislääkärikeskuksessa. Työ oli liiketalouden puolelta tehty mutta tutustuin siihen myös siksi koska oma työni käsitteli sosiaali- ja terveysalan palveluja tuottavaa yritystä. Oli mielenkiintoista havaita se, että hänen työssään esille ovat tulleet samantyylliset asiat kuin omassani ja vaikka koulutuksemme on erilainen, on tiimityö kuitenkin monia eri tieteenaloja yhdistävä seikka.

Osa käyttämästäni kirjallisuudesta on julkaistu yli kymmenen vuotta sitten. Tämä voi herättää kysymyksiä siinä suhteessa, että onko käyttämäni tietopohja enää ajankohtaista. Tiedustelin asiaa esimerkiksi Työterveyslaitokselta ja sain sieltä tutkijalta vastauksen, että tilanne taitaa olla se, ettei uusia tutkimuksia aiheesta ole tullut. Tiimityötä kyllä sinänsä mietitään ja organisaatorakenteita myös, mutta kaikki perustuvat näihin samoihin teorioihin mitä itsekkin olen työissäni käsitellyt.

Yksi mielenkiintoinen hanke josta sain vinkkiä Työterveyslaitokselta, on Dinno-hanke eli Dialogisen johtamisen tutkimusohjelma. Hanke ei ole tuottanut vielä mitään varsinaisia tutkimustuloksia mutta mielenkiintoinen se on joka tapauksessa.

Dialogisen johtamisen tutkimusohjelma alkoi vuoden 2012 alussa. Tutkimusohjelmaa koordinoi Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu ja sen tieteellisenä johtajana toimii dosentti, HT Sirpa Syvänen. Tutkimusohjelma toteutetaan rinnakkaishankkeena, jonka muut yhteistyösapuolet ovat Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Tampereen teknillinen yliopisto ja Työterveyslaitos. Tekes rahoittaa 3-vuotista tutkimusohjelmaa 650 000 eurolla. (Dinno-hanke 2012)

Huolimatta käyttämäni kirjallisuuden vanhuudesta, kyselyn kautta tulokset olivat yhtäpitäviä tietoperustan kanssa. Näissä hyvin toimivissa tiimeissä toteutuivat itseohjautuvan tiimin periaatteet lähes kirjaimellisesti.

## 7.2 Oppimisen paikkoja

Jos voisin palata taaksepäin, olisin tehnyt enemmän työtä sen eteen että olisin saanut pidettyä teemahaastattelun siten, että paikalla olisi ollut enemmän ihmisiä. Nyt paikalle tulleiden ihmisten mielipiteet olivat erittäin antoisia selvityksen kannalta ja keskustelu oli vilkasta, mutta varsinaista teemahaastattelua en onnistunut järjestämään.

Olisin myös järjestänyt itselleni enemmän aikaa työn tekemiseen ja selvitystyöhön. Heräsin ehkä hieman liian myöhään siihen että aika loppuu, mutta parempi myöhään kuin ei milloinkaan. Olen kuitenkin jo prosessoinut asiaa varsin kauan ja lukenut kirjallisuutta joten aloittaessani kirjoitusprosessia, en lähtenyt täysin tyhjältä pöydältä.

Työntekijöiden vastausten analysointi oli myös erittäin haastavaa. Anonymiteetin säilyttäminen oli tärkeää jotta saisin mahdollisimman paljon hyviä vastauksia. Huomasin ettei ollut kovin helppoa kirjoittaa tuloksista niin, että jonkun yksittäisen työntekijän vastaus olisi sieltä kuultanut läpi. Onnistuin tässä kuitenkin mielestäni erittäin hyvin ja jatkossa mietin varmasti tarkemmin esimerkiksi kysymysten asettelua jotta vastausten käsittely olisi helpompaa. Olin kyllä tietoinen siitä että laadullisessa tutkimuksessa vastausten analysointi on haastavampaa kuin määrällisessä, mutta selvitykseni on laatuun sellainen että määrällisestä tutkimuksesta ei olisi saanut välttämättä niin hyviä vastauksia kuin laadullisesta.

Koko prosessi on ollut itselleni hyvin opettava. Selvitystyötä on ollut mielenkiintoista tehdä varsinkin kun olen havainnut, että jotkut omista ennakkokäsityksistäni ovat pitäneet paikkansa. Myös työntekijöiltä tulleet vastaukset ovat olleet laadukkaita ja jotkut erittäin syvällisiä. Tämä vain vahvistaa omaa näkemystäni siitä, että viisautta ei tarvitse etsiä ulkopuolelta, se löytyy jo työyhteisön sisältä. Ulkopuolelta voidaan hakea tukea, mutta meistä itsestämme löytyy viisaus työpaikan kehittämistoiminnassa.

## LÄHTEET

Aaltonen & Koivula & Pankakoski & Teikari & Ventä, 2001. Tiimistä toimeen . kuinka kirkastat tiimin tavoitteet ja luot mittariston sekä palautejärjestelmän. Otaniemi: Otamedia Oy

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki. Tammi.

Heikkilä, Kristiina, 2002. Tiimit . avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakamari

Huusko, Liisa 2007. Työpaikkana tiimi . miten tiimi kasvaa vastuuseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jauhiainen, Riitta & Eskola, Marjatta, 1994. Ryhmäilmiö. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Kiesiläinen, Liisa, 2004. Vuorovaikutusvastuu. Ammatilliset vuorovaikutustaidot kasvatusyhteisössä. Tallinna: Kirjapaino Pakett.

Laitinen, Niina 2012. Harjoitteluraportti, Humakpro, Työ- ja vapaaehtoisuustyöryhmien yhteistoiminnallinen kehittäminen.

Matikainen, Marianna, 2008. Tiimityön kehittäminen Tampereen Lääkärikeskus OY Koskiklinikan kassapalveluissa. Tampereen Ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö, Tampere.

Pennington, Donald C, 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Helsinki: Tammer-paino.

Sarala, U & Sarala, A. 2003. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-paino.

Spiik, Karl-Magnus, 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: WSOY

Vakkuri, Aaro 1997. Tiimityö . käytännön opas. Helsinki: Hakapaino Oy.

Vehviläinen, Marja-Riitta, 2002. Yksin vai yhdessä? . miten tiimeissä jaksetaan. Työelämän kehittämisosaston tutkimuksia A1/2002. Kunta-alan ammattiliitto KTV.

Assistentti-info, 2011. Viitattu 11.11.2012. <http://www.kynnys.fi/assistentti.html>



Dialogisen tutkimuksen johtamishjelma, 2012, viitattu 7.11.2012.

<http://www.dinno.fi>

HUS 2012, viitattu 3.11.2012.

<http://www.hus.fi/default.asp?path=1,28,820,2179,14961,14962>

Invalidiliiton asumispalvelut Oy 2012, Julkiset www-sivut, viitattu 30.10.2012.

<http://www.validia.fi>.

Palkkatyöläinen, 2009. Viitattu 20.10.2012.

<http://www.palkkatyolainen.fi/pt2009/pt2009-01/p090204-ty2.html>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2004. Hyvä tieteellinen käytäntö:

[www.tenk.fi/hyva\\_tieteellinen\\_kaytanto/htkfi.pdf](http://www.tenk.fi/hyva_tieteellinen_kaytanto/htkfi.pdf)

Työturvallisuuskeskus 2012, viitattu 3.11.2012.

[http://www.ttk.fi/tyosuojelu/psykososiaalinen\\_tyokuormitus](http://www.ttk.fi/tyosuojelu/psykososiaalinen_tyokuormitus)

Validia-palvelut, ajankohtaista 2012, viitattu 24.10.2012.

<http://www.validia.fi/portal/fi/ajankohtaista?bid=680->

Validia-palvelut, Intranet 2012, viitattu 25.10.2012.

Kuva 1: Laatuakatemia 2010, viitattu 15.10.2012.

<http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>)

Kaavio 2: Tilastokeskus, 2008. Viitattu 8.11.2012.

[http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2008/tiedote\\_032\\_2008-12-16.html](http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2008/tiedote_032_2008-12-16.html)

## LIITTEET

Kysely ja saatekirje sähköpostikyselyyn:

Hei ja terveisiä Hervannan suunnasta :).

Olen Niina Laitinen (ne jotka eivät nimeltä tunne) ja töissä avustajapalvelussa. Validialla olen ollut duunissa eri pisteissä vuodesta 2006 ja siinä sivussa myös erinäisissä luottamustehtävissä. Innostuin pari vuotta sitten opiskelemaan työn ohella ja nyt joulukuussa mun pitäisi valmistua yhteisöpedagogiksi HUMAKista (<http://www.humak.fi/opiskelu/opiskelu-humakissa/yhteisopedagogi>)

Olen nyt tekemässä opinnäytetyötäni ja työnimenä aiheelle on "Tiimityön hyvät käytännöt Tampereen Validia-palveluissa". Aihetta oppariini etsiessä kyselin vähän että mikä aihe olisi kiinnostava ja tämä tiimityö eri yksiköissä, sen toimivuus- ja toimimattomuus nousivat heti sellaiseksi aiheeksi johon olisi hyvä tarttua. Päätin lähestyä aihetta positiiviselta kannalta eli niistä hyvistä tiimityön käytännöistä ja hyvistä tiimeistä. Ja nyt käännyinkin teidän puoleenne, armaat työtoverit :).

Valitsin kaksi tiimiä "tutkimuskohteeksi", toinen on avustajapalvelun tiimi ja toinen olette te. Valintaan on vaikuttanut mm. se että näistä tiimeistä on tullut toiminnan kannalta paljon hyvää palautetta ja toive olisi että näistä käytännöistä saataisiin sitten työvälaineitä muihinkin tiimeihin. En nyt tarkoita sitä että muut tiimit olisivat tosi huonoja mutta haastatteluryhmää piti rajata (en voi haastatella kaikkia 200 työntekijää) ja se palaute ja kokemus tiimistänne on ollut niin hyvää että päätin kysyä teiltä apua tähän työhöni. Myös se etten itse tunne teidän tiimianne niin hyvin kuin avustajapalvelun tiimiä vaikutti asiaan. Antaa vähän enempi uskottavuutta työlle kun kyselee kysymyksiä myös ulkopuolisilta :).

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä yksittäisiä vastauksia nosteta millään muotoa esille. Alla muutamia kysymyksiä johon toivon vastauksia ja hienoa olisi jos ehdit vastailla kuluvan viikon perjantaihin mennessä. Tiedän, olen liikkeellä tosi tiukalla aikataululla, suokaa anteeksi!

Vastaukset voi laittaa tähän sähköpostiini tai sitten laittaa paperiversiona tulemaan minulle hervantaan. Vastaan mielelläni lisäkysymyksiin aiheesta ja kiitos kovasti etukäteen!

### KYSYMYKSET:

taustaa: Kauanko olet ollut töissä omassa tiimissäsi? Oletko ollut tätä ennen töissä muualla Validiassa tai muussa työpaikassa? Jos olet niin kauanko ja missä?

1) Viihdytkö omassa tiimissäsi? Jos viihdyt niin mitkä ovat päälimmäisiä syitä siihen että viihdyt? Jos et niin mitkä ovat tähän asiaan vaikuttaneet?

2) Mainitse kolme tärkeintä asiaa jotka mielestäsi ovat perusedellytyksiä hyvälle tiimille. Voit myös perustella.

3) Mainitse kolme mielestäsi tärkeintä kehittämissuositusta jotta tiimistä tulisi

toimivampi.

- 4) Millainen on hyvä esimies joka tukee tiimin toimivuutta?
- 5) Onko tiimityössä Validialla mielestäsi jotain erityistä huomioitavaa mitä muualla ei ole? Jos on niin millaisia nämä asiat ovat?
- 6) Miten koet yhteistyön toisten tiimien välillä Tampereella? Onko sitä? Miten sitä mielestäsi voisi kehittää?
- 7) Tiedätkö mitä palveluvastaavan työtehtäviin kuuluu? Pystyisitkö tarvittaessa hoitamaan joitakin hänen työtehtävistään?
- 8) Hoitavatko kaikki tiimissänne yhdessä kaikkien asukkaiden asioita? Esimerkiksi jos asukkaan tukivastaja on lomalla ja apuvälineyksiköstä tulee soitto että asukkaan apuvälineitä pitäisi tarkistaa. Kuka asian ottaa hoitoonsa?
- 9) Luotatko työkaveriisi? Mitkä ovat luottamukseen vaikuttavia tekijöitä?
- 10) Luotatko palveluvastaavaan? Mitkä ovat luottamukseen vaikuttavia tekijöitä?
- 11) Vapaa sana. Tässä voit vapaasti kertoa mielipiteistäsi tiimityössä

Kiitos etukäteen vastauksista :). Palataan asiaan!

t. Niina