

TIIMITYÖTÄ MITTAAMASSA LÄNSI-SUOMEN DIAKONIALAITOKSELLA

Pirkko Aalto ja Marjo Nurmi
Opinnäytetyö, kevät 2017
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma
Diakonisen sosiaalityön suuntautu-
misvaihtoehto
Sosionomi (AMK)
+diakonian virkakelpoisuus

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TIIMITYÖTÄ MITTAAMASSA KUNTOUTUSKOTI DIAVIREESSÄ	6
2.1 Lähtökohdat yhteistyölle	6
2.2 Muita tutkimuksia tiimityöstä	7
2.3 Länsi-Suomen Diakonialaitos opinnäytetyön yhteistyökumppanina	7
2.4 Kuntoutuskoti DiaVireen tiimit	9
3 TOIMIVA TIIMITYÖ	11
3.1 Tiimin määritelmä	11
3.2 Kaaoksesta järjestykseen tiimityöllä	13
3.3 Joukosta ihmisiä huippu tiimiksi	14
3.4 Tiiminä sosiaali- ja terveysalalla	17
4 TIIMITYÖN ARVIOINTI	18
4.1 Kehittävän arvioinnin menetelmiä	18
4.1.1 ITE-menetelmä	19
4.1.2 Bikva-menetelmä	20
4.1.3 Kompetenssi-menetelmä	22
4.1.4 Kuvastin-menetelmä	23
4.1.5 Tiimityön nykytila-arviointi	24
4.2 Mittareiden laatukriteerit	24
5 TIIMITYÖN MITTAAMINEN	26
5.1 Mistä kaikki alkoi	27
5.2 Arviointimittarin testaus	28
5.3 Arviointia ja palautetta mittarista	29
6 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	31
7 POHDINTA	33
LÄHTEET	36

TIIVISTELMÄ

Aalto, Pirkko & Nurmi, Marjo. Tiimityötä mittaamassa Länsi-Suomen Diakonialaitoksella. Diak, Pori, kevät 2017, 42 s., 4 liitettä.

Diakonia-ammattikorkeakoulu, Sosiaalialan koulutusohjelma, Sosionomi (AMK) + diakonin virkakelpoisuus.

Kehittämispainotteisessa opinnäytetyössä haluttiin saada selville, kuinka Länsi-Suomen Diakonialaitoksen hoito- ja kuntoutustiimien toimivuutta voi arvioida ja millaisen tuloksen käytetty arviointimittari tiimien toimivuudesta antaa. Kyselylomakkeella arvioitiin tiimityön sen hetkistä tilannetta. Arviointi toteutettiin työntekijöiden itsearviointina.

Kehittämiskohteena oli Länsi-Suomen Diakonialaitoksen hoito- ja kuntoutustiimien tiimityöskentelyn nykytila. Työssä keskityttiin tiimin toimivuutta mittaavan arviointilomakkeen testaukseen. Opinnäytetyössä keskityttiin laajemmin tiimityöhön ja toimivan tiimin määrittämiseen.

Tiimityön arviointilomakkeen testaus toteutettiin kahdessa hoito- ja kuntoutustiimissä Länsi-Suomen Diakonialaitoksella vuonna 2016. Tiimityön arviointimittari antoi selkeitä tuloksia tiimityön sen hetkisestä tilasta. Mittarin tuloksista oli selkeästi luettavissa osa-alueita, joiden kehittämiseen tulee tulevaisuudessa panostaa tiimityön toimivuuden lisäämiseksi. Näitä osa-alueita olivat tiimien väliseen yhteistyöhön panostaminen, esimieheltä saadun tuen ja avun lisääminen sekä panostaminen tiimityön kehittämiseen. Mittariin oltiin tyytyväisiä ja sitä tullaan jatkossa käyttämään tiimien toimivuuden arvioinnissa.

Avainsanat: tiimityö, arviointi, itsearviointi

ABSTRACT

Aalto, Pirkko and Nurmi, Marjo. Measuring the teamwork in Diaconia Institute of Western Finland 42 p., 4 appendices. Language: Finnish. Pori, Autumn 2017. Diaconia University of Applied Sciences. Degree Programme in Social Services, Option in Diaconal Work. Degree: Bachelor of Social Services.

In our thesis, our focus was in teamworks assesent development. We wanted to find out how teamwork in Diaconia Institute of Western Finland in care and rehabilitation teams can be measured and what kind of result our measuring method will give. Situation of teamworks present state was measured by our questionnaire. The assessment was fulfilled as self-assesment.

Target of development was in care and rehabilitations teamwork in Diaconia Institute of Western Finland. We were focusing in present state of teamwork. In our thesis, we were focusing to test how our form was functioning in practise at teamwork. In our thesis, we also focused to define a teamwork and functioning of teamwork.

We carried out the testing of assessment form in two different care and rehabilitationteams at Diaconia Institute of Western Finland in 2016. Our measuring method gave us clear results of present state of teamwork. There were clearly parts at teamwork which shoud be invested and developed in future. Both teams were satisfied with measuring method which we used and they will use it in the future when they want to find out how the teamwork is functioning.

Keywords: teamwork, assessment, self-assesment

1 JOHDANTO

Opinnäytetyötä ideoidessa pyrimme löytämään aihealueen, joka aidosti kiinnostaisi meitä molempia. Halusimme valita sellaisen opinnäytetyön aiheen, joka olisi käytäntöön sovellettavissa sekä sosiaalialalla että kirkollisella alalla. Työelämän yhteistyökumppaniksi saimme Länsi-Suomen Diakonialaitoksen hoitokoti DiaVireen, jolla oli toiveena löytää ja testata käytännössä tiimityön arvioimiseksi sopiva mittari työyhteisöön. Lähdimme toteuttamaan tätä kehittämispainotteisessa opinnäytetyössämme. Työn keskiössä oli tiimityö, millainen oli toimiva tiimi, mistä se muodostuu ja miten tiimin toimivuutta voi mitata.

Tiimityöskentely on ajankohtaista ja sen hallitseminen on tärkeä taito työelämässä. Työelämä muotoutuu nykyään yhdessä tekemisen pohjalta, joten tiimityöskentelyn tunteminen on osa ammatillista osaamista. Opiskelussamme painopiste on ollut tiimityöskentelyssä, lisäksi meillä oli aikaisempaa kokemusta tiimityöskentelystä työelämässä. Työssä keskityimme tiimityön mittaamiseen kirjallisen arvioinnin avulla, sekä tarkastelimme laajemmassa teoreettisessa viitekehysessä, miten hyvää tiimityötä voisi toteuttaa, millaista on toimia tiimin jäsenenä ja miten voi omalla toiminnallaan vaikuttaa tiimityöskentelyn tulokseen.

Opinnäytetyö tarkentui yhteistyökumppanimme Länsi-Suomen Diakonialaitoksen tarpeista. Heidän työskentelytapansa oli muuttunut osastoiden muututtua tiimeiksi, joten aiempaa tiimityön arviointia ei oltu osastoilla toteutettu. Lähdimme kartoittamaan, millaisia arviointimittareita ja menetelmiä tiimityöskentelyn mittaamiseksi oli olemassa. Valittuamme yhdessä tarkoituksenmukaisimman mittarin sitä testattiin käytännössä hoitotyön- ja kuntoutuksen tiimissä, jonka jälkeen kerättiin palautetta arviointimittarin toimivuudesta tiimien jäseniltä ja esimiehiltä. Palautteen pohjalta arvioitiin mittarin soveltuvuutta sekä kartoitettiin sen mahdollisia kehittämiskohteita. Arviointimittarilla saatiin arvioitua tiimityöskentelyn tämän hetkinen tila ja löydettiin mahdollisia kehittämiskohteita. Jatkossa testaamaamme arviointimittaria voisi hyödyntää tiimien toiminnan seuraamiseen ja mahdollisiin kehittämishankkeisiin.

2 TIIMITYÖTÄ MITTAAMASSA KUNTOUTUSKOTI DIAVIREESSÄ

Länsi-Suomen Diakonialaitoksella oli toive että tiimityön arvioinnista toteutettaisiin kirjallisuuskatsaus ja ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön voisi toteuttaa tutkimalla tiimityötä siitä lähtökohdasta kun osastot ovat muuttaneet työskentelynsä tiimityöksi. Emme valinneet kumpaakaan ehdotetuista aiheista vaan opinnäytetyömme muotoutui kehittämispainotteiseksi työksi, jossa on otettu ideoita molemmista aiheista. Kehittämistyössä keskityimme tiimityönarvioimiseen siitä lähtökohdasta että tiimityö on uusi työskentelytapa DiaVireessä osastoiden muutettua toimintansa tiimityöksi.

2.1 Lähtökohdat yhteistyölle

Opinnäytetyössä selvitimme, miten tiimityötä voi mitata, millaista on hyvä tiimityö, miten se lähdekirjallisuudessa määritellään ja mitä se tarkoittaa Länsi-Suomen Diakonialaitoksen kuntoutuskoti DiaVireessä. Tärkeimpänä tavoitteena oli löytää ja muokata mahdollisimman toimiva arviointimittari DiaVireen tiimeille. Tutustuimme erilaisiin tiimityön arviointimenetelmiin sekä arviointimittareihin. DiaVireessä oli jo käytössä ITE-arviointimenetelmä, ja sen rinnalle haluttiin löytää helppokäyttöinen tiimityön arviointimittari. Lähdekirjallisuudesta löytyi monia tiimityön arviointiin käytettäviä menetelmiä sekä mittareita kuten ITE-menetelmä, kompetenssi-menetelmä ja Bikva-menetelmä. Arviointimahdollisuuksina oli vertaisarviointi tai itsearviointi. Tiimityötä voi mitata tiimiläisten kesken tai asiakaslähtöisesti.

Työyhteisön toive oli, että mittari olisi mahdollisimman yksinkertainen ja helppokäyttöinen. Yksinkertaisuudella tarkoitetaan, että tulokset on helppo koota ja johtopäätökset niiden perusteella ovat suoraviivaisesti tehtävissä. Helppokäyttöisyys tarkoittaa, että mittaria on nopea käyttää, ilman massiivisia esivalmisteluja ja sen toteuttamiseen ei tarvitse varata montaa päivää. Helppokäyttöisyydellä pyritään siihen, että mittaria voisi käyttää kuntoutuskoti DiaVireen tiimeissä useamman kerran vuodessa. Arviointimittarin sisällöksi nostettiin kolme teemaa: työntekijä arvioi omaa toimintaansa tiimissä, työntekijä arvioi esimiehen toimin-

taa tiimissä sekä koko tiimin toimivuutta. Tässä työssä arviointimittaria käytettiin vain kerran.

2.2 Muita tutkimuksia tiimityöstä

Tiimityöstä oli tehty paljon erilaisia opinnäytetöitä sekä tutkimuksia. Sosiaalialalta opinnäytetyön olivat tehneet muun muassa Anne Haiko ja Eija Huhtaviita (2015). He olivat ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään kehittäneet tiimityötä Ruskatalojen palveluyhdistyksessä. Kehittämistyössä välineenä oli käytetty tulevaisuusverstas-menetelmää. Tiimin jäsenet olivat osallistuneet tiimityön kehittämiseen ja yhteisenä tuotoksena oli syntynyt tiimikukkanen. Tiimikukkanen mallissa on erilaisia aiheita, jotka voivat toimia keskustelunaiheina palaverissa tai niitä voi pitää teemaviikon aiheena. Tiimikukkasen viikkojen aiheina oli ollut mm. positiivinen asenne tiimityössä, avoimuus ja avoimet keskustelut sekä yhteisesti sovitut toimintatavat ja säännöt. (Haiko & Huhtaviita 2015, 2, 49–50.) Jenna Korhonen ja Kerttu Mättö (2015) olivat opinnäytetyössään kehittäneet tiimityötä päivähoitoyksikössä. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja parantaa tiimin yhteistyötä. Tiimityöskentelyn arvioinnissa oli käytetty itsearviointia sekä koottu tiimille yhteiset säännöt ja toimintatavat (Korhonen & Mättö 2015.) Kaarina Isoherranen oli tehnyt väitöskirjan *Uhka vai mahdollisuus, moniammatillista yhteistyötä kehittämässä*. Väitöskirjatutkimus oli kartoittanut haasteita ja ilmiötä, joita eri asiantuntijat kohtaavat, kun heidän organisaatiossaan oli lähdeyhteistyötä kehittämässä. Keskeisimpinä haasteina tutkimuksen mukaan olivat yhteisen tiedon luomisen käytännöt sekä tiimityön ja vuorovaikutustaitojen oppiminen, sovitusti joustavat roolit sekä vastuukysymysten määrittely. Tutkimus oli toteutettu suuressa sairaalassa, joissa suuri osa potilaista oli ollut vanhuksia. (Isoherranen 2012, 5.)

2.3 Länsi-Suomen Diakonialaitos opinnäytetyön yhteistyökumppanina

Opinnäytetyömme toimintaympäristönä on kuntoutuskoti DiaVire, joka on osa Länsi-Suomen Diakonialaitoksen säätiön toimintaa ja sen toiminta on yleishyödyllistä. Sen yhteydessä toimiva PDL-Palvelut Oy on osakeyhtiöpohjainen ja se toimii normaalin liiketalouden periaatteiden mukaisesti. Kuntoutuskoti DiaVi-

reen toiminta-ajatuksena on tuottaa joustavasti ja asiantuntevasti monipuolisia palveluja sekä yksityisten ihmisten että julkishallinnon tarpeisiin. Missiona DiaVireellä on tuottaa hyvinvointia ja aktiivista toimintaa ikääntyville ihmisille. Vuoden 2017 visiona on olla vetovoimainen alueellinen ikääntyvien tutkimuksen, kuntoutuksen ja hoidon osaamiskeskus. (Kuntoutuskoti DiaVire: toimintakäsikirja) Viime vuodet ovat DiaVireessä olleet jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden aikoja, jotka ovat tuoneet mukanaan monia haasteita, kuten YT-neuvottelut. Työntekijöiden vaihtuvuus kuntoutuskodissa ollut vähäistä. Työskentelytapa kuntoutuskodissa on muuttunut, koska aikaisemmat osastot on muutettu tiimeiksi. (Johanna Porkka, henkilökohtainen tiedonanto 29.1.2016.)

Kuntoutuskoti DiaVire on Länsi-Suomen Diakonialaitoksen säätiön toimintayksikkö ja osa valtakunnallista sairas- ja veljeskotien verkostoa, joka perustettiin 1980–1990-luvulla. Porissa sijaitsevan Kuntoutuskoti DiaVireen toiminta käynnistyi 13.8.1986. Sen toiminta perustui tuolloin laadittuun Tapaturmaviraston, myöhemmin Valtionkonttorin, ja Länsi-Suomen Diakonialaitoksen väliseen sopimukseen. Sen mukaan palveluja tuotetaan ensisijaisesti asiakkaille, joilla on oikeus sotilasvammalain tai sen asetuksen tai rintamaveteraanien kuntoutuksesta annetun lain mukaiseen kuntoutukseen ja hoitoon. Laitospaikkoja on käytössä 56. Koska veteraanien määrä vähenee koko ajan, DiaVireen palvelut ovat kenen tahansa asiakkaan käytettävissä. Palveluiden muita käyttäjiä ovat yksityiset ihmiset, kunnat ja kuntayhtymät, Kansaneläkelaitos ja vakuutusyhtiöt. (Kuntoutuskoti DiaVire: toimintakäsikirja.) DiaVireen tuottamia palveluja ovat erilaiset neuvontapalvelut, laitospalvelut- ja päiväkuntoutuspalvelut. Se tuottaa myös erilaisia hoitopalveluja kuten lyhytaikaista hoitoa, jaksottaista hoitoa, pysyvää laitoshoidoa tai palliatiivista hoitoa. PDL-palvelut tarjoavat lääkäripalveluja, palveluja muistisairaille, sosiaaliohjaajan palveluja sekä koulutuspalveluja. Missiona on tuottaa hyvinvointia ja aktiivista toimintaa ikääntyville ihmisille. (Länsi-Suomen Diakonialaitos i.a.)

Henkilökunnan yhdessä määrittelemät arvot ohjaavat toimintaa vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja henkilökunnan kesken. Asiakkaita kohdellaan kunnioittavasti ja positiivisesti. Heidät pyritään kohtaamaan ainutkertaisina henkilöinä. Asiakkaan hoitoa ja kuntoutusta suunnitellaan asiakaslähtöisesti, hänen tarpeis-

taan käsin. Kaikilla henkilökuntaan kuuluvilla on ammattitutkinto tehtävänsä. Kaikessa toiminnassa huomioidaan aina asiakkaiden turvallisuus sekä edistään koko yhteisön positiivisuutta. (Kuntoutuskoti DiaVire: toimintakäsikirja.)

2.4 Kuntoutuskoti DiaVireen tiimit

Kuntoutuskodissa on henkilökuntaa noin 58 henkilöä. DiaVireen palveluorganisaatio muodostuu useista erilaisista tiimeistä. Hoito- ja kuntoutustiimin työntekijät ovat ammatiltaan sairaanhoitajia ja lähihoitajia. Yhdessä tiimissä on 14 jäsentä. Koska hoito- ja kuntoutuspalveluprosessit ovat moniammatillisia, niiden toimintaa koordinoivat vastuutiimit. Sekä kuntoutuspalveluilla että hoitopalveluilla on molemmilla oma vastuutiimensä. Kuntoutuspalveluiden vastuutiimiin kuuluvat kuntoutusvastaava, nimetty lääkäri ja vastaava fysioterapeutti. Hoitopalveluiden vastuutiimiin kuuluvat hoitovastaava, ylilääkäri, vastaava fysioterapeutti sekä kuntoutusvastaava. Lisäksi on mahdollista ostopalveluina käyttää jalkahoitajan, psykologin, ravitsemusterapeutin ja seksuaaliterapeutin palveluja. (Johanna Porkka, henkilökohtainen tiedonanto 3.8.2016.)

Opinnäytetyömme keskittyy hoitopalveluiden- ja kuntoutuspalveluiden tiimeihin, joihin perehdymme tarkemmin. Tiimien rakenne, työtehtävät ja osaamisresurssit ovat muotoutuneet asiakaskunnan tarpeiden ja palveluprosessien mukaisiksi. Kuitenkaan tiimit eivät rakenteeltaan poikkea toisistaan. Työntekijät ovat työkierrossa jonkin verran tiimien välillä, ja sen vuoksi monet tehtävät ja toiminnot on pidetty yhteneväisinä. Tällä tavalla toimittaessa pyritään myös ennakoimaan työssä olevia riskejä ja ennaltaehkäisemään virheitä. Noin puolet tiimin jäsenistä on sairaanhoitajia ja puolet lähihoitajia. Tiimin vetäjinä toimivat tiimivastaavat: hoitotiimissä hoitovastaava ja kuntoutustiimissä kuntoutusvastaava. Heidän tehtävänä on kehittää hoitotyötä ja toimintaa tiimeissä. Heillä ei ole esimiesasemaa, vaan he toimivat tiiminvetäjinä lähes yhdenvertaisina muiden hoitajien kanssa. Tiimivastaavat tekevät puolet työajastaan normaalia sairaanhoitajan työtä ja puolet työajasta on toiminnan kehittämistä ja organisointia. Palveluesimies toimii kaikkien hoitajien, myös tiimivastaavien, esimiehenä. Tiimipalaveri pidetään kerran viikossa tiimivastaavien johdolla. Palavereista laaditaan muistio, jonka jokainen on velvollinen lukemaan. Palveluesimies osallistuu näi-

hin palavereihin kerran kuukaudessa. Vuosittain pidetään myös tiimien kehittämisiltapäiviä. (Johanna Porkka, henkilökohtainen tiedonanto 3.8.2016.)

Jokainen hoito- tai kuntoutustiimissä työskentelevä hoitaja on myös omahoitajan roolissa. Jokaiselle hoito- ja kuntoutusasiakkaalle on nimetty omahoitaja. Omahoitajuus esimerkiksi sotainvalidiasukkaan tai intervalliasukkaan osalta tarkoittaa erityistä vastuuta nimetyn asukkaan tai asiakkaan laadukkaan asumisen, hoidon tai kuntoutuksen toteutumisesta. Käytännössä omahoitaja perehtyy kokonaisvaltaisesti hoidettavansa elämäntilanteeseen sekä hänen hoito- tai kuntoutussuunnitelmaansa. Omahoitaja huolehtii, että asiakkaan kaikki paperit ovat ajan tasalla, huolehtii asiakas- tai potilaskansion järjestyksestä sekä osallistuu hoito- tai kuntoutussuunnitelman tekoon ja seuraa sen toteutumista. Omahoitaja auttaa kaikessa mahdollisessa käytännön arjen sujumisessa DiaViireessä. Hän pitää myös yhteyttä asiakkaan tai asukkaan omaisiin, asiakkaan kotipaikkakunnan kotihoitoon ja tarvittaessa myös sosiaalitoimeen. Omahoitaja laatii asiakkaan jokaisesta intervallijaksosta loppuyhteenvedon. (Kuntoutuskoti DiaVire: Sotainvalidiasukkaan omahoitajan tehtävät, intervalliasiakkaan omahoitajan vastuu ja tehtävät.)

3 TOIMIVA TIIMITYÖ

Tässä luvussa keskitytään tiimiin. Miten tiimityö määritellään lähdemateriaalin perusteella ja miten hyvällä tiimityöllä päästään parempiin tuloksiin työyhteisöissä. Lisäksi kerromme kuinka tiimi muodostuu ja millaisia vaiheita tiiminmuodostamiseen liittyy.

3.1 Tiimin määritelmä

Tiimi käsitteenä voidaan yksinkertaisimmillaan määritellä itseohjautuvaksi työryhmäksi. Hieman pidemmän määritelmän mukaan tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat järjestäytyneet suhteellisen pysyväksi ja sitoutuneeksi ryhmäksi suorittaakseen jonkin työkokonaisuuden tai saavuttaakseen sovitut tavoitteet ja yhteisen päämäärän tekemällä yhteistyötä. (Spiik 2004, 39.) Vaikka tiimin jäsenet eivät välttämättä vietä kovin paljon aikaa yhdessä, heidän työskentelynsä on koordinoitua ja tehokasta. Tiimin jäsenet kommunikoivat keskenään ja ratkaisevat ryhmänä työskentelynsä aikana tiimin toiminnassa esille tulevia jännitteitä ja ristiriitoja. Tiimin jäsenten välille kehittyy vähitellen tiimi-identiteetti. (Heikkilä 2002 19, 23–24.)

Tiimi käsitteen voi määrittää myös asiakkaasta käsin. Tätä kutsutaan asiakaslähtöiseksi ajatteluksi. Tällöin tiimi määritellään ryhmäksi ihmisiä, jotka tietävät, mitä ovat tekemässä ja kenelle. Työtä tehdään asiakkaiden tarpeista lähtien. Koska asiakkaalta tulevat tarpeet, tehtävät ja aikataulut, hän on myös organisaation tai tiimin todellinen työnantaja. Asiakkaalta tulevat myös varat, joilla rahoitetaan organisaation toimintaa ja jotka jaetaan organisaatiolle ja tiimin jäsenille yhteisesti sovitulla tavalla. Tällöin jokaisen tiimin jäsenen tehtävänä on huolehtia omasta erityisestä vastuualueestaan. Tiimi yhdessä kantaa kokonaisvastuuta siitä, että asiakkaat ovat koko ajan tyytyväisiä. (Spiik 2004, 127–129.)

Tiimejä voidaan kategorioida sillä perusteella, miten ne eroavat toisistaan toimintansa ja tarkoituksensa suhteen. Sosiaali- ja terveysalalla toimiville tiimeille on tyypillistä, että sen jäsenet vastaavat yhdessä jostakin kokonaisuudesta. Jo-

kaisella tiimin jäsenellä on oma vastuualueensa, mutta käytännön työn toimitavuuden osalta vastuu on yhteinen. Ohjaus- ja johtotiimit ohjailevat jonkin suuremman kokonaisuuden tai useamman pienemmän tiimin toimintaa. Tällaisia tiimejä voivat olla yritysten tai eri organisaatioiden johtoryhmät. (Spiik 2004, 50–55.) Moniammatillisissa tiimeissä voi olla monien eri ammattialojen edustajia. Tiimin rakenteen tulisi olla sellainen, että se mahdollistaa moniammatillisen yhteistyön. Moniammatillisuus voidaan määritellä toimintatavaksi, jossa tiimiläiset yhdistävät tietonsa ja osaamisensa päästäkseen yhteiseen tavoitteeseensa. Moniammatillisuus ei perustu tehtävänimikkeiden mukaisten roolien hiarkiaan vaan tiedon ja asiantuntijuuden valtaan. Moniammatillisessa tiimissä painotetaan tasa-arvoa, autonomiaa ja ilmaisuvapautta sekä arvostetaan työntekijöiden osallistumista. Moniammatillisuus perustuu perusasantuntemukseen ja erityisosaamiseen. Tavoitteena on, että kaikki tiimiläiset voivat osallistua keskusteluun ja päätöksentekoon tuoden siihen oman näkökulmansa ja osaamisensa. Näin pystytään muodostamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva asioista ja jakamaan vastuuta. (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 17, 33–35.)

Tiimin roolit voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Roolit voivat muodostua niin, että tiimiläinen itse ottaa roolin itselleen tai muut tiimiläiset antavat sen hänelle. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat asiantuntija, täsmentäjä, kriitikko ja järjestelijä. Toiseen ryhmään kuuluvat roolit, jotka ylläpitävät hyvää ilmapiiriä ja helpottavat tiimin toimintaa. Tällaisia rooleja ovat esimerkiksi sovittelija, mukaan vetäjä, normien seuraaja, tunteiden ilmaisija, jännityksen laukaisija ja rohkaisija. Kolmanteen ryhmään kuuluvat toimintaa häiritsevät roolit, kuten kilpailija, huomiontavoittelija, vetäytyjä, itsensä väheksyjä, saivartelija, ylimielinen, jarruttaja, klikkiytyjä ja hyökkääjä. Toimiva tiimi koostuu mahdollisimman monesta erilaisesta suorittamista edistävästä sekä hyvää ilmapiiriä ylläpitävästä roolista. Tiimiläisillä voi olla useita rooleja samanaikaisesti. Jokainen tiimiläinen voi satunnaisesti käyttäytyä tiimin toimintaa häiritsevästi, mutta se ei vaikeuta tiimin toimivuutta. Jos häiritsevä käyttäytyminen on pääsääntöistä, silloin sen voidaan katsoa vaikuttavan kielteisesti tiimin toimintaan. (Mäkisalo 2003, 105–106.)

Tiimivastaava ei ole johtajan asemassa työyhteisössä, vaan se on yksi tiimirooleista. Usein tiimivastaavat valitaan 1–2 vuoden välein. Hän toimii tiimitoiminnan

koordinaattorina ja tiimin toiminnan eteenpäin viejänä. Tiimivastaavalta odotetaan usein paljon tietoa ja taitoa, joten rooli ei sovi kaikille tiimin jäsenille. Tiimivastaavan tehtäviin kuuluu ylläpitää sellaista tiimihenkeä, jossa jokaisella on tilaa tuoda oma äänensä kuuluville. Hänen tulee rohkaista tiiminjäseniä tuomaan uusia näkökulmia asioihin sekä pitää keskustelua asiallisena. Lisäksi on tärkeää pitää mielessä mitä tiimi tavoittelee ja mitä se on saavuttanut. Äänestämisen ei ole tiimipäätöksentekoa, vaan tiimissä tulisi tehdä päätökset yhteisymmärryksessä. (Mäkisalo 2003, 106–107.)

3.2 Kaaoksesta järjestykseen tiimityöllä

Tilanteet työelämässä muuttuvat ja kehittyvät koko ajan ja työntekijöiden on mukauduttava siihen. Tiimityöskentelyä tarvitaan juuri siksi, että voidaan paremmin kohdata ja hallita muutosta. Nykyinen työelämä on eräänlainen hallittu kaaos, sykkivä prosessi, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen ja joka ei tule koskaan valmiiksi. Jotta jatkuvaa muutosta voitaisiin hallita ja käsitellä, tarvitaan organisoitumista. Organisoimattomassakin kaaoksessa syntyy tuloksia, mutta niitä on vaikea ennustaa riskien ollessa suurempia. Tietynlaisella järjestäytymisellä varmistetaan, että suunnitellut tulokset toteutuvat sovittuna ajankohtana. Vaikka moni kaaos saattaa ulkoapäin näyttää hallitsemattomalle, sen sisällä on kuitenkin organisoitunut looginen järjestys. (Spiik 1999, 74–76.)

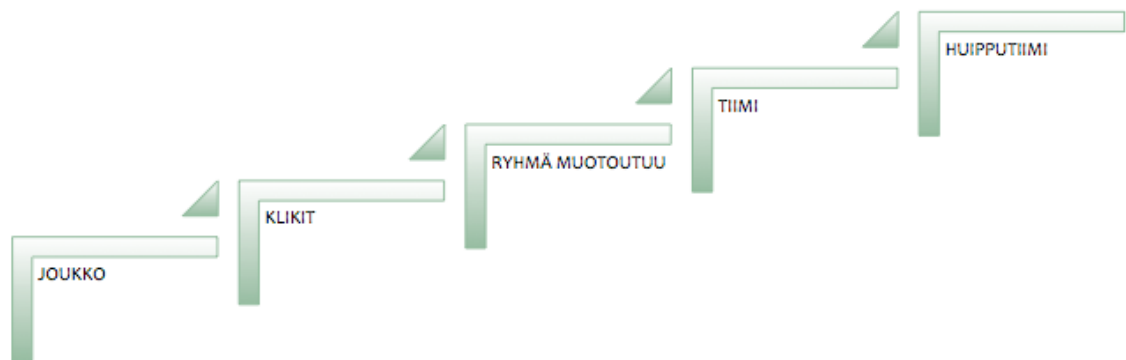
Tiimityöskentelyn ansioista tuottavuus ja kannattavuus kehittyvät, koska toiminnan tehokkuus paranee ihmisten panostaessa osaamistaan enemmän itse tekemäänsä työhön. Samalla he vaikuttavat aktiivisesti myös toisten tekemiseen, mikä taas kasvattaa positiivista me-henkeä, työmoraalia sekä työtyytyväisyyttä. Tiimityö on laadukasta, koska vastuu laadusta on tiimeillä itsellään, eli siellä missä mahdolliset virheetkin syntyvät. Tiimin moniammatillisuus ja vertaistuki lisäävät työskentelyyn joustavuutta, mikä tekee muutosten kohtaamisen helpommaksi. (Spiik 1999, 80.)

3.3 Joukosta ihmisiä huippu tiimiksi

Toimivan tiimin muodostaminen alkaa joukosta ihmisiä, joiden halutaan muodostavan tiimi. Tiimitoiminnan aloittaminen käynnistää prosessin, jossa on viisi vaihetta. Vaiheita voidaan kuvata portaina. Ensimmäinen porras on joukko ihmisiä, joilla ei ole vielä mitään yhteistä. Tällä portaalla tunnusomainen käyttäytymismalli on varautuneisuus. Vuorovaikutusta on tiimiläisten välillä vähän ja asioista ei tiedetä tarpeeksi ja siksi se aiheuttaa pelkoja ja epävarmuutta tiimiläisten välille. Riittävä informaatio on keskiössä siirryttäessä ykkösportaalta eteenpäin. Ykkösportaalla informaatiota tulisi jakaa paljon, koska jos syntyy tunne salailusta prosessi ei lähde etenemään. Esimiehen tulisi rakentaa luottamusta, varaamalla riittävästi aikaa ja antamalla riittävät valtuudet tiimiläisille. Heille tulisi luoda turvallinen ilmapiiri, jossa uskalletaan ottaa riskejä, rohkaistaan palautteen antoon ja vastaanottamiseen sekä uskalletaan tehdä virheitä. Tärkeimpänä on avoimen vuorovaikutus kulttuurin luominen. Lisäksi tiimiläiset tarvitsevat pelisääntöjä ja yhteisesti sovittuja rajoja. Tiimisopimukset ja pelisäännöt pitäisi sopia mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Skyttä 2000, 111–113.)

Toinen porras on nimeltään klikit. Tiimi ei muodostu heti yhtenäiseksi ryhmäksi vaan tiimiläisten välille syntyy klikkejä, joita voi olla useampia yhtä aikaa. Klikkejä voi syntyä tiimiläisten erilaisista taustatekijöistä johtuen, tällaisia on esimerkiksi ikä ja sukupuoli rakenne, koulutus, kulttuuri sekä työhistoria. Edellytyksenä tiimin kehittymiselle on, että negatiiviset asiat ja tunteet voidaan tuoda esiin. Myönteisyys tiimiä kohtaan lisääntyy, kun ongelmia saadaan ratkaistua. Yhtä tärkeää on kuitenkin kuunteleminen kuin ongelmien ratkaiseminen. Tällä portaalla ei säästy riidoilta ja esimies saa kuulla kunniansa. Kun ilmaa saadaan puhdistettua, alkaa tiimissä asiat sujua paremmin. Myönteisyyden lisääntyä on aika siirtyä kolmannella portaalle. Kolmatta porrasta kutsutaan ryhmä muotoutuu -vaiheeksi. Myönteisyys ja voimakas me-henki vaikuttavat tiimin toiminnassa. Kolmosportaalla ollaan yhdessä valmiita kohtaamaan haasteet ja ongelmat. Tällöin on hyvä työstää tiimisopimus valmiiksi. Neljännellä portaalla voidaan puhua jo valmiista tiimistä, joka on kehittynyt prosessin aikana. Yleensä tähän vaiheeseen kestää päästä noin 4–8 kuukautta. Neljäs porras on nimel-

tään tiimi. Tässä vaiheessa asiakaskeskeisyys nähdään tärkeimpänä tarkastelukulmana tiimin toiminnassa. Tiimistä on myös muotoutunut itseohjautuva ja mahdollisuudet kehittyä viidennen portaan huipputiimiksi ovat hyvät. Periaatteessa mikään tiimi ei koskaan yllä viidennelle tasolle eli huipputiimiksi, koska parannettavaa löytyy aina. Huipputiimi on itseohjautuva, tiimin jäsenet ovat erittäin sitoutuneita, toiminta on joustavaa ja sisäinen yrittäjyys on korkealla tasolla. Tiimin tarkoitus on selkeä ja se ohjaa tiimin toimintaa. Palkkiokäytännöt ohjaavat tekemään oikeita asioita sekä tiimi on ottanut sataprosenttisesti vastuun omasta toiminnastaan, tuloksistaan ja tavoitteistaan. (Skyttä 2000, 113–117.) Kuviossa 1. on kuvattu tiimin vaiheet aloituksesta kohti tavoitteita.



KUVIO 1. Tiimiportaavat (Skyttä 2000, 113–117)

Toimivan tiimin määrittely lähtee siitä, millaisia tuloksia tiimiltä halutaan. Tuotanto- tai myyntitiimin tulosta on helppo tutkia ja todentaa sen pohjalta tiimin toimivuutta tuloksen kannalta. Kaikkien tiimien toimivuus ei ole näin helposti todennettavissa. Toimivaan tiimiin ei ole yhtä ainoaa mallia tai ratkaisua joka toimisi. Tärkeintä on, että organisaatio on määritellyt oikein tiimin tehtävät ja vastualueet. Tehtävien tulee jakautua tasaisesti tiimin jäsenten kesken. (Spiik 2004, 51–59.) Tiimityöskentelyn edellytyksenä on yhteistoiminnallisuus, joka perustuu toisilta oppimiseen ja kollegiaalisuuteen. Tiimityöskentely on yksi yhteistoiminnan muoto. Siinä korostuu henkilösuhteiden tärkeys. Vuorovaikutus tiimissä tukee asiakkaan kokonaisvaltaista auttamista sekä tiimin jäsenten omaa jaksamista työssä. Kun yksittäisten tiimiläisten voimavarat ja työpanokset yhdistetään, saavutetaan enemmän kuin saavutettaisiin samalla määrällä yksittäisten ihmisten työpanoksia. Tiimi myös kantaa yhdessä vastuuta sekä onnistumisista että epäonnistumisista. Tiimin työskentelyä voidaan jatkuvasti kehittää esimer-

kiksi verkostoitumisella, vertaisarvioinnilla ja yhteisillä kehittämishankkeilla. (Mäkisalo 2001, 12.)

Toimivan tiimin tärkein asia ovat hyvät tiimiläiset ja heidän tiimitaitonsa. Jokaisen tulee henkilökohtaisesti sitoutua tiimin toimintaan. Oma osaaminen tulee valjastaa tiimin käyttöön. Usein johtaminen tapahtuu tiimin sisällä. Silloin tiimin toiminta on itsenäistä ja itseohjautuvaa. Tiimiläisten tulee olla tasavertaisia. Tiimin tasavertainen vuorovaikutus syntyy kaikkien osallistumisesta. Jokaisella on yhtenäiset mahdollisuudet saada äänensä kuuluviin. Jokaisen tulisi kantaa vastuu myös tiimihengestä ja ilmapiiristä. Työt eivät aina jakaudu tasan, joten jokaisella on lupa pyytää ja tarjota apua. Palkkio tiimityöstä kuuluu aina jokaiselle tiimiläiselle. Toimivan tiimin toimiminen jatkossakin edellyttää kaikilta kehittymistä ja sitoutumista yhteiseen kehittämiseen. (Skyttä 2000, 149.)

3.4 Tiiminä sosiaali- ja terveysalalla

Länsi-Suomen Diakonialaitoksen organisaatiouudistuksessa osastot päätettiin muuttaa tiimeiksi. Isoherranen (2012, 37) toteaa, että kehittyäkseen toimivaksi tiimiksi sosiaali- ja terveysalalla tulee tiimin asenteissa tapahtua muutoksia. Harjoittelulla voidaan parantaa tiimin sosiaalisuutta. Erityisen tärkeää tiimin toimivuuden kannalta on organisaation tuki. Tiimiläisille tulee koko kehitysprosessin ajan tarjota riittävää ohjausta ja koulutusta. Tiimi ei toimi ilman ohjausta ja koulutusta, vaikka tiimiläiset edustaisivat samaa ammattikuntaa.

Sosiaali- ja terveysalan tiimit eroavat liike-elämän tiimeistä tunneilmastoltaan, koska sosiaali- ja terveysalalla työskennellään sellaisissa ympäristöissä, joissa kohdataan päivittäin elämän peruskysymyksiä. Päätöksenteko eroaa usein siinä, että päätökset voivat olla moraalisesti ja eettisesti vaikeita ratkaista. Tällaisissa tiimeissä työskennellessä myös tiimiläisten tunteet tulevat mukaan. Tätä varten tulisi olla riittäviä mahdollisuuksia ja työvälineitä niiden käsittelyyn, koska ne saattavat aiheuttaa tiimissä ristiriitatilanteita tai yksilöiden sulkeutumista tiimityöskentelystä. (Isoherranen 2012, 32.)

4 TIIMITYÖN ARVIOINTI

Arviointi voi työelämässä olla näyttöön perustuvien päätelmien tekemistä siitä, missä määrin arvioitu kohde tai asia on asetettujen arvojen tai tavoitteiden mukainen. Arvioinnin päätavoite on osoittaa, eli arvottaa, onko jokin asia hyvä vai huono, arvokas vai arvoton, hyödyllinen vai hyödytön. Arviointi voi olla ulkopuolisen tekemää, itsearviointia tai vertaisten kesken tapahtuvaa vertaisarviointia. (Holma, Tolvanen & Vihma 2010, 85.)

Tiimityön arviointi voi parhaimmillaan innostaa ja parantaa tiimin tulosta ja yhdessä tekemistä. Tiimityön arvioinnissa ei haeta henkilöä, joka tekee eniten tai vähiten työtä, vaan tulosparannuksia pyritään saavuttamaan lisäämällä yhteistyötä ja kehittävää työtettä. Mittarit eivät yksin riitä henkilöstön kannustamiseksi, vaan erityisen tärkeää on oikeanlainen motivointi ja palautteen antaminen. (Spiik 2004, 100.) Tiimi yhdessä määrittää näkökulmat, joista sen toimintaa arvioidaan. Tiimityötä ja sen kehittymistä voidaan arvioida säännöllisesti, esimerkiksi puolen vuoden välein. Arviointi voidaan toteuttaa esimerkiksi arviointilomakkeilla ja sitten verrata eri arviointikertojen lomakkeita toisiinsa (Spiik 2004, 263.)

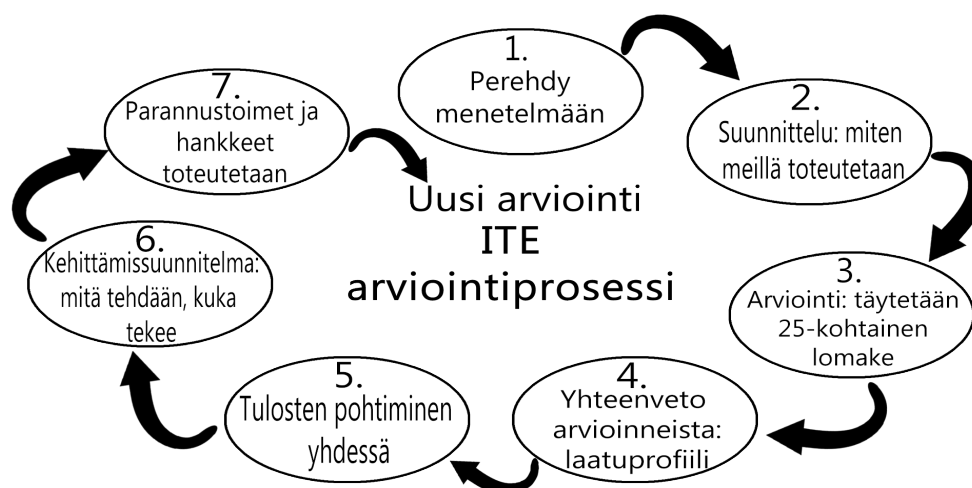
4.1 Kehittävän arvioinnin menetelmiä

Kehittävässä arvioinnissa käytetään menetelmiä, joiden tarkoituksena on auttaa työyhteisöä muodostamaan hajanaisesta ja helposti yksilön omaisuudeksi jäävästä tiedosta yhteisöllistä tietoa. Kun tieto on yhteisöllistä, sitä voidaan myöhemmin hyödyntää tiimin toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. (Vataja, Koivisto, Seppänen-Järvelä 2009, 95.) Arviointimenetelmiä voidaan käyttää tutkimus- ja kehittämistoiminnan yhteydessä, erikseen, tai itsenäisinä palautteen saamisen välineinä (Mäkisalo 1999, 106–109). Itsearviointia voidaan pitää oppimistapahtumana, jossa yksilö perustelee ja pohtii käsityksiään sekä analysoi eri näkökulmien eroja. Ristiriita odotusten ja todellisuuden välillä haastaa pohtimaan piilevää taitoaan, asenteitaan ja käsityksiään. Itsearviointilla ihminen pysyy tiedostamaan asioita, jotka muuten saattaisivat jäädä huomaamatta toiminn-

nassa. Vertaisarviointi on kahden samalla ammatillisella tasolla olevan saman ammattin edustajan keskinäistä arviointia perustana ovat ennalta asetetut kriteerit kuten laatukriteerit tai yksilön itsensä määrittelemiä asioita, joista hän haluaa saada palautetta. Tavoitteena on saada kollegalta uusia ja erilaisia näkökulmia omaan työhön. Käytännössä se on kollegan auttamista ja tukemista ja se sisältää kehittävän palautteen antamisen ja saamisen. Tiimiarviointissa yksilön sijasta koko tiimi on yhtä aikaa mukana arvioimassa tiimin toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista sekä laatimassa uusia tavoitteita ja toimintasuunnitelmia. (Mäkisalo 1997,106–108, 117–119)

4.1.1 ITE-menetelmä

Työyhteisölähtöistä ITE-menetelmää voidaan käyttää silloin, kun halutaan arvioida ja kehittää työyhteisön palvelujen laatua ja laadun hallintaa. Palvelukoti DiaVireessä laadunhallintaan käytetään ITE-menetelmää sekä kansainvälistä ISO 9001 -laatu järjestelmää (Johanna Porkka, henkilökohtainen tiedonanto 3.8.2016.) ITE-menetelmä on yhteensopiva erilaisten laajempien kansainvälisten laadunhallinnan menetelmien kanssa, kuten ISO 9001:n, mutta sitä voidaan käyttää itsenäisesti sitoutumatta mihinkään laadunhallinnan koulukuntaan. ITE-menetelmä on kehitetty Suomen sairaalaliitossa 1990-luvun alussa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tarpeisiin. Sitä on päivitetty 2000-luvulla, jolloin on myös julkaistu ITE2-opas. Menetelmää käytettäessä arviointi kohdistuu toiminnan rakenteisiin, prosesseihin ja lopputuloksiin laadunhallinnan näkökulmasta. Sen avulla on mahdollista löytää ja nostaa esille niitä asioita, joiden tulisi olla kunnossa toimivassa työyhteisössä. Menetelmää käyttämällä saadaan runko laadunhallintaan ja sen dokumentoimiseen, jolloin esimies saa kuvan siitä, mitä työntekijät ajattelevat laadusta ja asioiden hoitamisesta työyhteisössä. Arviointia voidaan tehdä yksilön, tiimin tai koko yksikön näkökulmasta, mitkä kaikki tukevat työyhteisölähtöistä kehittämistä. (Holma 2009, 103–104.) Kuviossa 2. On esitetty ITE-menetelmän keskeiset vaiheet.



KUVIO 2. ITE-arviointi prosessina (Holma 2009, 106)

Menetelmä on prosessimainen ja prosessin pituus riippuu siitä, onko menetelmää käytetty aikaisemmin. Käytännössä arviointiprosessi tapahtuu siten, että jokainen työntekijä täyttää arviointilomakkeen ja saadut tulokset kootaan yhteistä keskustelua varten. Ensimmäisellä arviointikierroksella on tarkoitus saada esiin ja keskusteltavaksi ne asiat, jotka on hoidettu työyhteisössä. Toisella ja kolmannella arviointikierroksella pyritään määrittelemään tarkemmin hyvät toimintatavat ja tavoitteet. Kaikilla arviointikierroksilla keskeiset kehittämistarpeet ja muutosta vaativat ongelma-alueet tulevat näkyviksi keskustelun kautta. Työyhteisö itse valitsee niistä keskeisimmät kehittämistavoitteensa sekä omien resurssiensa mukaiset keinot tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Holma 2009, 105.)

4.1.2 Bikva-menetelmä

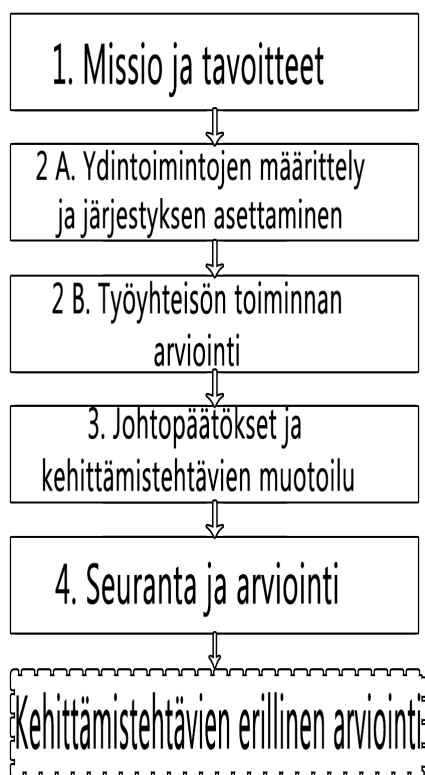
Bikva-menetelmä on asiakaslähtöinen arviointi- ja kehittämismenetelmä, jonka tavoitteena on saada aikaan oppimista, kehittymistä ja toimintatapojen muutosta. Menetelmä on kehitetty erityisesti sosiaalialalle mutta sitä voidaan käyttää soveltaen myös muilla aloilla kuten terveydenhuoltoalalla. Käytännössä arviointi kohdistuu asiakkaiden kokemuksiin saamastaan palvelusta. Mihin asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä ja mihin eivät? Mihin perustuvat heidän positiiviset tai negatiiviset kokemuksensa? Bikva-menetelmän prosessissa on neljä eri vaihetta, joista ensimmäinen on ulkopuolisen haastattelijan avoimin kysymyksin tekemä

ryhmähaastattelu työyhteisön asiakkaille. Haastattelun avulla saadaan tietoa ja palautetta asiakkaiden kokemuksista ja heidän arvioitaan toiminnan laadusta. Toisessa vaiheessa saadut tiedot ja palautteet esitellään työntekijöille tarkoituksena saada työntekijät pohtimaan ryhmähaastattelussa omaa toimintaansa sekä sitä mihin asiakkaiden palautteet perustuvat. Kolmannessa vaiheessa asiakailta ja työntekijöiltä saatu palaute esitellään organisaation johdolle, mikä pohtii ryhmähaastattelussa asiakailta ja työntekijöiltä saadun palautteen perusteita ja syitä. Neljännessä vaiheessa asiakailta, työntekijöiltä ja organisaation johdolta saatu palaute esitellään poliittisille päättäjille, jotka miettivät ja keskustelevat saadun palautteen perusteista ja syistä. Arviointiprosessi päättyy, kun kaikki eri tason haastattelut on tehty ja haastattelujen tekijä on kirjoittanut raportin, jossa esitellään käytyä keskustelua, esiin nousseita ideoita sekä konkreettisia kehittämissuhteita. (Koivisto 2009, 119.)

Menetelmän päätavoitteena on työntekijöiden, heidän esimiestensä ja johtajien sekä myös poliittisten päättäjien oppiminen. Toinen menetelmän tavoite on asiakkaiden näkökulman huomioon ottaminen. Bikva-menetelmän avulla aikaansaatu oppiminen ja muutos perustuvat siihen, että menetelmää sovellettaessa pystytään näkemään työyhteisön nykytilanne monelta eri kannalta ja sen kautta kyseenalaistaman käytössä olevia toimintatapoja. Bikva-menetelmää ei tarvitse noudattaa orjallisesti, vaan sitä voidaan soveltaa eri organisaatioiden tarpeiden mukaan. Kaikkia menetelmän vaiheita ei tarvitse toteuttaa tai menetelmää voidaan toteuttaa vain jollakin tietyllä teema-alueella tai haastatteluissa voi soveltaa erilaisia haastattelumenetelmiä. (Koivisto 2009, 127.)

4.1.3 Kompetenssi-menetelmä

Kompetenssi-menetelmä on kehitetty ja nimetty tanskalaisessa arviointimenetelmien kehittämisprojektissa. Sana kompetenssi viittaa työyhteisön kykyyn saavuttaa tavoitteensa. Työyhteisökeskeinen menetelmä sopii erityisesti pienköille sosiaalialan työyhteisöille, joissa tavoitteena on vahvistaa yksittäisen työntekijän sekä koko työyhteisön kehittämisosaamista luomalla yhteyttä eri ammattiryhmien välille. Menetelmä perustuu valtaistavan ja osallistavaan empowerment-arviointiin ja arvioinnin lähtökohtana on työntekijöiden vastuullisuus. Varsinainen arviointi kohdistuu työyhteisön perustehtävän toteuttamiseen ja sen avulla saadaan näkyväksi toiminnan vahvuudet ja heikkoudet suhteessa tavoitteisiin. Menetelmän avulla pyritään lisäämään työntekijöiden mahdollisuutta ohjata ja vaikuttaa omaan toimintaansa sekä pienentämään kuilua työyhteisön keskeisten tehtävien ja todellisen tekemisen välillä. (Krogstrup 2004, 7; Vataja 2009, 141–144.) Kuviossa 3. Kuvataan kompetenssi-menetelmän vaiheet tavoitteista loppuarvioon.



KUVIO 3. Kompetenssi-menetelmän eri vaiheet (Vataja 2009, 147)

Menetelmä toteutetaan neljässä eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa työstetään työyhteisön missiota ja tavoitteita, jotta työlle voidaan luoda arvopohja. Missiota määriteltäessä mietitään muun muassa miksi työyhteisö on olemassa ja millaisissa puitteissa se toimii ja mitä se pyrkii saavuttaman toiminnallaan. Toisessa vaiheessa tehdään näkyväksi mistä toiminnoista työ todellisuudessa koostuu. Sen jälkeen pohditaan mitkä niistä ovat keskeisimpiä tavoitteiden kannalta. Kolmannessa vaiheessa itsearviointin perusteella tunnistetaan vahvuudet ja kehittämistarpeet, minkä jälkeen valitaan mihin kehittäminen kohdistetaan. Menetelmän neljäs vaihe koostuu kehittämistavoitteiden seurannasta ja arvioinnista. (Vataja 2009, 148.)

4.1.4 Kuvastin-menetelmä

Kuvastin-menetelmä on sosiaalityön työyhteisöjen tarpeisiin kehitetty itse- ja vertaisarviointin menetelmä. Sen avulla voidaan arvioida asiakastyön käytäntöjä ja asiakasprosesseja sekä jäsentää tiimityötä ja tukea työssä jaksamista. Kuvastin menetelmä tukee työntekijöiden oman työn dokumentointia, auttaa tekemään hiljaista ja suullista tietoa näkyväksi sekä auttaa ymmärtämään työn tekemisen reunaehdoja. Menetelmässä huomiota kiinnitetään sekä yksilön että tiimin asiantuntijuuteen. Kuvastin-menetelmä koostuu arvioinnin tueksi kehitettyjen lomakkeiden täyttämisestä, yhteisistä vertaisarviointikokouksista sekä työn edistymisen seuraamista ja vaikuttavuuden pohtimista. (Yliruka 2009, 165–166.)

Menetelmän reflektiivinen itsearviointi ja vertaisarviointiprosessi on nelivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijä itsearvioi työtään. Toinen vaihe on tiimin vertaisarviointikeskustelu, jonka jälkeen työntekijä kokoaa saamansa kehittämisehdotukset. Kolmas vaihe on seurannan vaihe, jonka aikana kokoonnutaan väliarviointiin. Neljännessä vaiheessa tehdään johtopäätöksiä, jotka ovat tiimin yhteisiä päätöksiä työn reunaehdoista, jatkoseurannasta ja lisäkehittämistä vaativista kohteista. Kaikkiin neljään vaiheeseen on olemassa omat valmiit lomakkeensa. (Yliruka 2009, 167–169.)

4.1.5 Tiimityön nykytila-arviointi

Tiimityössä tulee eteen tilanteita, joissa on tarpeen arvioida, miten prosessissa on edetty. Tällaisia vaiheita voi olla aloittaneen tiimin tai monta vuotta yhdessä toimineen tiimin kohdalla. Arviointia voi tehdä juuri kyseiseen tarpeeseen räätälöidyllä välineellä. Tällainen on esimerkiksi tiimityön nykytilan arviointilomake. Lomaketta voi käyttää mittaamaan sen hetkistä tilannetta tiimissä ja sitä voi käyttää aloittaneella ja pidemmän aikaa yhdessä toimineella tiimillä. Tiimityön nykytila-arvioinnissa kaikkien tiimiläisten tulisi vastata lomakkeen kysymyksiin. Arviointiskaalana lomakkeessa käytetään kouluarviointiasteikkoa 4–10. (Skyttä 2000, 196.)

Arviointilomakkeessa työntekijä vastaa kysymyksiin valitsemalla kouluarviointiasteikon numeron, joka mielestään kuvaa parhaiten kyseisen asian sen hetkistä tilaa. Lomakkeessa on jokaisen kysymyksen jälkeen tila vastausta varten. Lisäksi asteikolle on sanalliset sisällöt 4 surkea, 5–6 välttävä, 7–8 tyydyttävä ja 9–10 erinomainen. Viimeiseen kysymykseen - mitä pitää mielestäsi jatkossa erityisesti parantaa? Vastataan sanallisesti. Kaikkien kysymysten vastauksista lasketaan keskiarvo. Tuloksista voidaan todeta kehittämiskohteet ja saadaan käsitys kehittämistarpeen voimakkuudesta. (Skyttä 2000, 196, 199.)

4.2 Mittareiden laatukriteerit

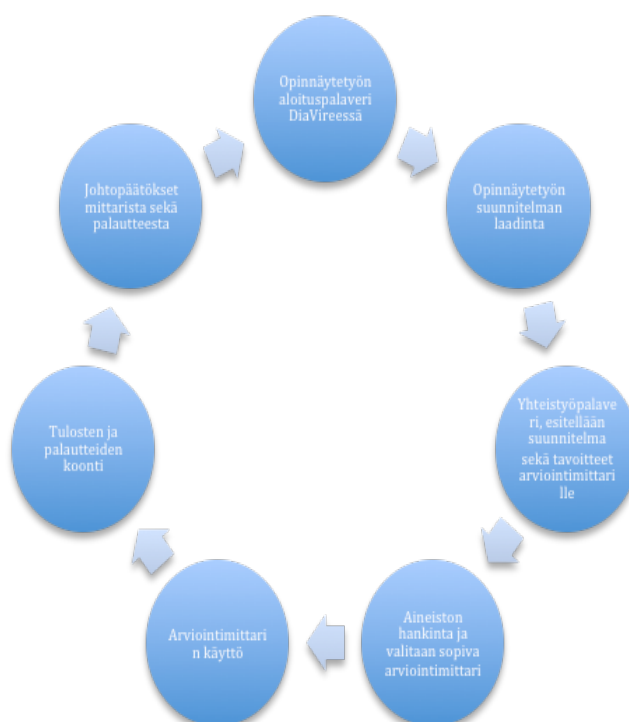
Tiimityötä arvioitaessa voidaan apuna käyttää joko olemassa olevia valmiita arviointilomakkeita tai muokata niitä tiimin tarpeisiin sopivaksi. Niitä voidaan käyttää jonkin arviointimenetelmän yhteydessä tai jonkin yksittäisen asian mittaamiseksi. Lomakkeet voivat olla rasti ruutuun -lomakkeita tai kysymyksiin vastaamista kirjoittamalla. Lomakkeet voivat koostua itsearvioinnista, vertaisarvioinnista sekä koko tiimiä koskevasta arvioinnista (Mäkisalo 1999, 106–119.) Käytettävän lomakkeen tulee olla tarpeeksi selkeä eikä se saa vaatia pitkällisiä laskutoimituksia mittaustulosten saamiseksi. Mittarin tulee olla edullinen ja helppokäyttöinen niin että jokainen pystyy käyttämään sitä. Sen tulee olla myös riittävän tarkka. Riittävä tarkkuus määritellään niin, että tiimi voi sen pohjalta ohjata omaa toimintaansa. Oikeudenmukainen mittari toimii kaikille samalla ta-

valla. Mittarin tulee auttaa toiminnan kehittämisessä ja sen tulee olla sopivan mittainen, ettei se tunnu käyttäjistä liian suuritöiseltä. (Skyttä 2000, 96–97.)

Oikeanlainen mittari motivoi ja kannustaa pyrkimään tavoitteisiin. Tavoitteiden tulee olla kuitenkin koko tiimille yhteisiä. Jokaisen tiimiläisen tulisi tuntea mittari omakseen, jos mittari tuntuu tiimiläisestä abstraktilta tai työntekijä ei tiedosta miten oma työskentely vaikuttaa mittaustuloksiin silloin mittaaminen ei motivoi tiimiläistä parempiin työsuorituksiin. Parasta olisi, jos mittarin pystyisi kytke-
mään palkitsemiseen tai suoraan palkkaukseen silloin myös motivaatio kasvaisi. Raha ei ole ainoa motivoiva tekijä myös palkinnot, julkinen kiitos tai mahdollisuus päästä koulutukseen voivat motivoida. Usein motivaatioksi riittävät aikai-
semmat onnistumiskokemukset hyvin tehdystä työstä. (Aaltonen, Koivula, Pan-
kakoski, Teikari & Ventä 1996, 40.)

5 TIIMITYÖN MITTAAMINEN

Opinnäytetyössä haluttiin löytää Länsi-Suomen Diakonialaitoksen hoito- ja kuntoutustiimeille sopiva mittari tiimityön toimivuuden arvioitiin. Ennen kuin mittaria päästiin kokeilemaan käytännössä, tuli tutustua tarkemmin millaisia arviointimittareita ja menetelmiä löytyy lähdekirjallisuudesta. Kaikkiin menetelmiin ja arviointilomakkeisiin tutustuttiin huolella ja näistä valittiin yksi arviointimittari, jota kokeiltiin käytännössä. Kuviossa 4. on esitelty opinnäytetyön keskeiset vaiheet.



KUVIO 4. Opinnäytetyön prosessikaavio

Tiimityön arviointimittarin prosessi jaettiin kolmeen vaiheeseen suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja tulokset vaihe. Jokaisessa vaiheessa kirjoitettiin opinnäytetyön raporttia. Yllä olevassa kuvassa on esitetty pääpiirteittäin vaiheiden sisällöt. Prosessin onnistumista ja mahdollisia muutoksia arvioitiin opinnäytetyön tekijöiden kesken säännöllisesti koko prosessin ajan.

5.1 Mistä kaikki alkoi

Aloitimme opinnäytetyön työstämisen perehtymällä Kuntoutuskoti DiaVireen organisaatioon ja toimintaan. Järjestimme yhteistyöpalaverin toiminnanjohtajan ja palveluesimiehen kanssa toukokuussa 2016. Yhteistyöpalaverissa mietittiin minkälaisia asioita he toivovat tiimityömittarin mittaavan. He toivoivat mittarin olevan helppokäyttöinen ja jo toimivaksi todettu käytännössä ja että sen tulisi keskittyä tiimityön keskeisiin asioihin. Lisäksi toivottiin, ettei mittari ole liian spesifioitu DiaVireeseen vaan että mittari soveltuisi yleisemmin tiimityön arvioimiseksi. Palaverissa sovittiin milloin mittaria testattaisiin sekä miten sen käytöstä kerätään palaute.

Tiimityön arviointilomakkeisiin ja erilaisiin menetelmiin perehdyttiin suunnittelu- vaiheessa. Lähdemateriaalin pohjalta tutustuimme ITE-menetelmään, Bikva-menetelmään, Kuvastin-menetelmään, Kompetenssi-menetelmään sekä Skytän (2000) tiimityön nykytila-arviointiin. Menetelmistä rajautuivat pois ensimmäisenä Bikva-menetelmä sekä ITE-menetelmä, koska Bikva-menetelmä mittaa enemmän asiakkaiden kautta tiimityötä ja opinnäytetyössä haluttiin keskittyä tiimin toimintaan tiimiläisten kautta. DiaVireen asiakkaina on hyvin iäkkäitä henkilöitä ja heidän kanssaan toteutettu arviointi olisi ollut haastavaa. ITE-menetelmä oli jo työyhteisössä käytössä, joten sen takia sitä ei haluttu käyttää. Parhaiten tiimityön mittaamiseen soveltuivat kompetenssi- ja kuvastin-menetelmä sekä Skytän tiimityön nykytila-arviointi. Kompetenssi- ja kuvastin-menetelmät olisivat molemmat vaatineet noin neljä kokoontumiskertaa, ja tiimityön arviointiin olisi pitänyt varata huomattavasti enemmän aikaa kuin etukäteen oli sovittu. DiaVireen tiimit työskentelevät kolmessa vuorossa ja neljän yhteisen kokoontumisen järjestäminen olisi ollut haastavaa sekä työvuorosuunnittelun kuin talouden kannalta.

Arviointimittariksi valittiin Skytän (2000, 196–198) tiimitoiminnan arviointilomake, jonka avulla arvioidaan tiimitoiminnan sen hetkistä nykytilaa. Valitsimme kyseisen lomakkeen, koska DiaVireessä ei oltu aiemmin kartoitettu tiimitoiminnan tilaa ja kyseinen lomake oli tarkoitettu tiimityön nykytilanteen arvioimiseen. Arviointimittarin käyttö olisi helppo toteuttaa, vaikka kaikki työntekijät eivät olisi

saamaan aikaan paikalla. Arviointilomake oli kohtalaisen nopea toteuttaa ja sen käyttö soveltui yhdessä etukäteen sovittuun aikatauluun parhaiten. Koska arviointilomake oli tarkoitettu liiketalouden alalle, muokkasimme kysymyksiä sopivammaksi sosiaali- ja terveysalalle. Arviointilomakkeen pituudeksi määrittelimme yhden sivun, johon mahtui 19 kysymystä ja tilaa vapaalle sanalle. Vapaan sanan tarkoituksena oli rohkaista vastaajaa tuomaan esille näkökulmia, joita emme osanneet odottaa tai ajatella. Kysymyslomakkeessa käytimme itsearviointia. Muokkasimme valitun mittarin kysymyksiä sopivaksi sosiaali- ja terveysalalle sekä jätimme osan kysymyksistä pois. Mittarin arviointiskaala oli kouluarvosteluasteikko 4–10 vaihdoimme arviointiskaalan asteikoksi 1–5. Lisäksi kutakin numeroa kuvattiin adjektiiveilla kiitettävä, hyvä, tyydyttävä, välttävä ja huono. Skyttä (2000, 79) toteaa, että 5-portainen arviointiasteikko on hyvä, koska jos vastausvaihtoehtoja on vähemmän, skaala ei erottele tuloksia riittävästi ja sen pohjalta on vaikea pohtia vastausten eroavaisuutta. Jos vastausvaihtoehtoja on enemmän kuin viisi, tulosten laskeminen käy työläämmäksi. Valittu mittari perustui itsearviointiin, ja päätimme käyttää sitä siksi, koska tiimit olivat toimineet vasta vähän aikaa. Vertaisarviointi ei olisi ehkä toiminut tässä tapauksessa, koska ei ollut tiedossa millaisella tasolla tiimin vuorovaikutus sillä hetkellä oli.

Teimme viiden kysymyksen palautelomakkeen. Palautelomakkeen kysymyksiin vastattiin sanallisesti. Halusimme saada palautetta arviointimittarin tarpeellisuudesta, kysymysten ymmärrettävyydestä, mittarin laajuudesta sekä siitä olivatko mittarin kysymykset olennaisia tiimityön kannalta. Palautelomakkeessa oli tilaa muulle mahdolliselle palautteelle arviointimittarista. Lomakkeiden saatteeksi kirjoitimme infokirjeen, jossa kerroimme keitä olemme ja missä opiskelemme. Infokirjeessä kerroimme lyhyesti opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteen.

5.2 Arviointimittarin testaus

Tiimityön arviointi järjestettiin siten, että toimitimme tarvittavan määrän lomakkeita yhdyshenkilöllemme Diavireeseen. Tiimiläisille toimitettiin palautuskuoret, jotka sisälsivät infokirjeen (liite 1), tiimityön arviointilomakkeen (liite 2) ja palautelomakkeen (liite 3). Palveluesimies ohjeisti tiimiläisiä vielä sanallisesti tiimityön

arviointilomakkeista ja niiden täyttämistä. Lomakkeiden palautukseen oli varattu riittävästi aikaa, koska kaikki tiimiläiset eivät olisi olleet samana päivänä töissä. Tiimityön arviointilomakkeet sai täyttää itselleen sopivassa kohtaa työpäivää. Lomakkeet täytettiin nimettöminä ja kirjekuoren sai suljettua. Lomakkeet palautettiin niille varattuun lokerikkoon osastosihteerin huoneeseen.

Saimme 21 täytettyä tiimityön arviointilomaketta sovitusajassa ja kokosimme vastaukset taulukkoon (liite 4). Tuloksia analysoitiin kvantitatiivisen menetelmän keinoin. Tuloksista saatiin selville, että parhaiten pisteitä saaneet kysymykset olivat asiakaslähtöisyyden toteutuminen, tiimin riittävä osaamis pohja sekä oman äänen kuuluville saaminen tiimissä. Vähiten pisteitä saivat tiimityön kehittämiseen panostaminen, esimieheltä saatu tuki ja apu sekä palkitseminen tiimityöstä. Palautetta arviointilomakkeesta antoi seitsemän henkilöä sekä niiden lisäksi palautetta kysyttiin erikseen tiimivastaavilta ja palveluesimieheltä.

5.3 Arviointia ja palautetta mittarista

Kysyimme palautetta palautelomakkeella, joka toimitettiin samassa kuussa tiimityön arviointilomakkeen kanssa. Palautetta antoi seitsemän henkilöä. Palautteessa kysyttiin tiimityön arviointilomakkeen tarpeellisuutta tiimityön kehittämiseen, lomakkeen kysymysten määrää ja olivatko kysymykset sopivia tiimityön arvioimiseksi. Lomakkeen käyttäjiltä saatu palaute oli positiivista. Kaikkien palautteen antajien mielestä kysymykset olivat helposti ymmärrettäviä sekä olennaisia tiimityön arvioimiseksi. Suurin osa koki tiimityön arvioinnin tarpeelliseksi. Yksi vastanneista ei osannut sanoa ja lisäksi vastattiin: ”riippuu siitä tuoko se parannusta” ja ”parannusta on saatava”. Arviointimittarin kysymysten määrää pidettiin sopivana ja sitä kommentoitiin muun muassa, että ”mielestäni ei saa olla enempää”. Muuta palautetta arviointilomakkeesta: ”selkeä ja nopea täyttää”, ”oikeen hyvä”, ”toivottavasti saamme kehitysideoita tänne” ja ”helposti ymmärrettävä”.

Palautetta kysyttiin tiimivastaavilta sekä palveluesimieheltä ja toiminnanjohtajalta sähköpostitse. Heille lähetettiin myös tiimityön arviointimittarin tulokset (liite 4), joten he saattoivat antaa palautetta sekä lomakkeesta että niistä kootuista

tuloksista. Esimiehiltä saadussa palautteessa kerrottiin tiimityön arviointilomakkeen kysymysten olleen hyviä ja selkeitä ja organisaation toiveiden mukaisia. Lomakkeessa olisi voinut vielä kysyä tietääkö työntekijä oman roolinsa tiimissä. Toimiiko palkitseminen tiimissä -kysymyksen olisi voinut muotoilla selkeämmin, esimerkiksi annetaanko tiimin toiminnasta palautetta koko tiimille tai onko tiimillä palkitsemiskäytäntöjä.

Palveluohjaaja kertoi, että tiimityön arviointimittarin tulokset käydään läpi tiimi-palaverissa sekä erikseen esimiehen ja tiimivastaavien palaverissa ja että niiden pohjalta tehdään mahdollisia toimenpidesuunnitelmia tiimityön kehittämiseksi. Tuloksista nousi selkeästi esille 2–3 kehittämiskohdetta, joihin tiimeissä päästään tulevaisuudessa vaikuttamaan. (Johanna Porkka, henkilökohtainen tiedonanto 10.1.2017.) Muokkasimme palautteiden avulla tiimityön arviointilomaketta toimivammaksi ja toimitimme muokatun lomakkeen DiaVireen käyttöön.

6 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Eettisyys on pyrkimystä oikeudenmukaisiin ja vastuullisiin ratkaisuihin (Turun yliopisto i.a.). Clarkeburn ja Mustajoki (2007, 22) määrittelevät etiikan päätöksentekoa tukevaksi taidoksi. Heidän mukaansa eettisille kysymyksille on tyypillistä, ettei niihin ole yhtä oikea vastausta ja ne saattavat olla välillä vaikeasti havaittavissa. Kyky nähdä nämä kysymykset tutkimus- ja kehittämistyössä on oleellinen pyrittäessä tekemään eettisesti perusteltuja ratkaisuja. Eettisyys tutkimus- ja kehittämisprosesseissa näkyy tekijän suhtautumistapana työhönsä, siinä esiintyviin ongelmiin sekä henkilöihin, joiden kanssa tehdään yhteistyötä. Eettinen asenne näkyy työn aiheen valinnassa, prosessista puhumisessa sekä tuloksien soveltamisessa käytäntöön. Tutkimus- ja kehittämistyöltä edellytetään läpinäkyvyyttä. Lähtökohtana tutkimuksessa ja kehittämisessä tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen. Käytännössä sitä voidaan toteuttaa antamalla ihmisille mahdollisuus päättää osallistumisestaan ja tietää miksi heidän osallistumistaan tarvitaan. Lisäksi heillä on oikeus lukea antamiensa tietojen pohjalta tuotettua tekstiä. Kirjoittajan tulee huolehtia tietosuojasta siten, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tekstistä tunnistaa eikä heidän yhteystietojaan ole missään näkyvillä. Joissain laitoksissa tai yhteisöissä tehtävä opinnäytetyö tai tutkimus saattaa edellyttää erillistä tutkimuslupaa ja sen hankkiminen on hyvää tieteellistä käytäntöä. (Diakonia-ammattikorkeakoulu 2010, 11–13.)

Hyvä tieteellinen käytäntö määrittää eettisyyttä tutkimus- ja kehittämisprosesseissa. Vilka (2015, 41–43) määrittelee hyvän tieteellisen käytännön tarkoittavan sellaisten tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmien käyttöä, jotka tiedeyhteisö on hyväksynyt. Tiedonhankinnassa se tarkoittaa, että se perustuu oman alan kirjallisuuteen tai muihin asianmukaisiin lähteisiin, omien havaintojen ja mahdolliset tutkimustulosten analysointiin. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu rehellisyyden noudattaminen, yleinen huolellisuus tutkimus- ja kehittämistyössä, siihen liittyvän aineiston keräämisessä, sen tallentamisessa ja säilyttämisessä sekä lopputuloksen arvioinnissa ja esittämisessä. Tiedon hankinnan on oltava kriittistä sekä tiedon alkuperä ja luotettavuus on selvitettävä ja sen tulee olla merkityksellistä. Tutkimuksen tai kehittämisprosessin suunnittelu, toteutus ja

raportointi tulee toteuttaa yksityiskohtaisesti, siten että se täyttää tieteelliselle tiedolle asetetut kriteerit. Työn kaikissa vaiheissa tulee välttää epärehellisyttä, mikä tarkoittaa toisten tai oman tekstin plagiointia, tulosten yleistämistä perusteetta tai niiden sepittämistä, raportoinnin puutteellisuutta tai harhaanjohtavuutta tai toisten osuuden vähättelemistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 24–27.)

Opinnäytetyömme aihe valikoitui työelämän yhteistyökumppanien oppilaitokselle toimittamasta listasta, jossa oli useita opinnäytetöiden aiheita. Aiheen valinta oli eettisesti perusteltua, koska se oli meitä aidosti kiinnostava, työn toteutumiseen oli olemassa tarvittavat resurssit sekä kehittämisestä saadut kokemukset olivat sovellettavissa myös muihin samantyyppisiin sosiaali- ja terveystalouden toimijoihin, sekä kirkon diakoniatyöhön. Aineistoa hankkiessamme etsimme ensin muita saman tyyppisistä aiheista tehtyjä opinnäytetöitä, tutkimuksia tai artikkeleita sekä kirjallisuutta. Lisäksi saimme käytettäväksi vain DiaVireen henkilökunnalle tarkoitettua materiaalia, jonka käytöstä ja hävittämisestä sovittiin palveluesimiehen kanssa. Suhtautumisemme kaikkeen löydettyyn tietoon oli kriittistä ja varmistimme tiedon ajantasaisuuden käyttämällä mahdollisimman tuoreita lähteitä. DiaVireen kahdelle tiimille tehdyssä kyselyssä kiinnitimme eettisyyteen erityistä huomiota liittämällä kyselyn yhteyteen kirjeen, josta kävi ilmi, keitä olimme ja mihin kyselyn tuloksia käytettäisiin. Kyselyyn vastattiin nimettömästi, ja jokaiselle vastaajalle annettiin mahdollisuus tehdä se hänelle parhaiten sopivana ajankohtana. Anonymiteettiä suojattiin myös siten, että vastaukset palautettiin suljetussa palautuskuoressa ennalta sovittuun paikkaan. Olimme laatineet kyselylomakkeen siten, että vastaukset olivat tulkittavissa yksiselitteisesti ja suoraviivaisesti, joten päätelmät DiaVireen tiimityön nykytilasta tulivat suoraan kyselyn tuloksista. Tuloksien pohjalta pohdimme myös mahdollisia kehityskohteita tulevaisuudessa. Tehdyn kyselyn onnistumiseen suhtauduimme kriittisesti pyytämällä sekä kyselyyn vastanneilta sekä esimiehiltä ja yksikön johtajalta palautetta siitä. Saadun palautteen pohjalta refleктоimme ja kirjasimme raporttiin mitä olisi voinut tehdä eri tavalla. Raporttia kirjoittaessamme kiinnitimme huomiota sen tarkkuuteen sekä lähteiden oikeanlaiseen merkitsemiseen.

7 POHDINTA

Olemme samaa mieltä tiimityöstä kuin Kaarina Isoherranen (2012) väitöskirjassaan: toimiva tiimityö on enemmän kuin kaikkien tiimissä toimivien työntekijöiden työpanosten summa. Tiimityöllä voidaan päästä hyvin tuloksiin työyhteisöissä. Tiimin toimivuuden parantamiseksi on kuitenkin tehtävä jatkuvasti töitä. Jatkuvat muutokset työyhteisöissä haastavat tiimit ja tiimien jäsenet toimintansa kehittämiseen. Tiimissä työntekijöiden osaamisen tulisi olla koko tiimin hyödynnettävissä. Kuitenkin koko tiimiä tulisi tasapuolisesti kehittää ja kouluttaa unohtamatta yksilöllistä erityisosaamista.

Kehittämispainotteisessa opinnäytetyössämme halusimme saada selville, kuinka Länsi-Suomen Diakonialaitoksen hoito- ja kuntoutustiimien toimivuutta voidaan mitata ja pystyikö valitulla mittarilla arvioimaan tiimin nykytilaa. Tiimiläiset arvioivat toimintaansa tiimissä, tiimien toimintaa yleensä sekä esimiehensä työskentelyä nykyhetkellä. Tavoitteenamme oli alun perin löytää sopiva mittari tiimityön mittaamiseen. Saimme mittarin lisäksi arvokasta tietoa tiimien toimivuudesta ja kehittämiskohteista. Valittu mittari antoi meille laajan kuvan tiimin toimivuudesta ja niistä asioista, joita tiimityön kehittämiseksi voisi parantaa. Tiimityön arviointi toteutettiin lomakekyselynä ja vastaukset piti laskea manuaalisesti. Tulevaisuudessa olisi parempi, jos tiimityön arviointilomakkeen voisi täyttää sähköisesti ja tulokset olisi helpommin laskettavissa esimerkiksi Excel-pohjaisella taulukolla. Arviointimittarin kysymykset oli numeroitu, mutta taulukon kysymykset olisivat voineet olla jaoteltuina ja olisi ollut hyvä käyttää väliotsikoita. Silloin taulukossa olisi selkeämmin erottunut koskeeko kysymys esimiehen toimintaa tiimissä vai omaa toimintaani tiimissä. Annoimme infokirjeessä ohjeita arviointilomakkeen täyttöön, mutta ohjeet olisivat voineet olla vielä tarkempia. Esimerkiksi siten, että yhteen kysymykseen voi vastata vain valitsemalla yhden kohdan. kuitenkin kukaan ei vastannut kysymykseen monella vastauksella, vaikka se olisi teoriassa voinut olla mahdollista.

Tuloksista voi todeta DiaVireen tiimityön olevan hyvällä tasolla. Opinnäytetyö oli tarpeellinen, koska tiimityön arviointia ei oltu aikaisemmin toteutettu DiaVirees-

sä. Opinnäytetyön tuloksena tiimit saivat käyttöönsä arviointimittarin tiimityön toistuvaan arviointiin. Tulosten perusteella tiimit saivat arvokasta tietoa tiimityön nykytilasta ja tulevaisuuden kehittämiskohteista. Tulevaisuuden kehittämiskohteita arviointimittarin tulosten perusteella voisivat olla tiimien väliseen yhteistyöhön panostaminen, esimieheltä saadun tuen ja avun lisääminen sekä tiimityön kehittämiseen panostaminen. Parhaiten tiimityössä toteutuivat tulosten mukaan oman äänen kuuluville saaminen, tiimin tavoitteiden selkeys sekä tiimin riittävä osaaminen. Tuloksista voi todeta tiimiläisten olevan ammattitaitoisia sekä sen, että tiimin työskentely on dialogista ja sosiaalista.

Jäimme miettimään voiko täydellisesti toimivaa tiimiä olla olemassa ja voiko tiimityön jatkuva kehittäminen kääntyä itseään vastaan. Kehitetäänkö tiimityötä vain kehittämistä varten vai onko siihen todellista tarvetta? Joskus tekee hyvää arvioida tiimityötä, jolloin voi nähdä uusia mahdollisuuksia ja ideoita sen kehittämiseksi. Riskinä DiaVireen tiimityössä on, että arviointimittarin käyttö jää yhteen kertaan. Pohdimme, olisivatko esimerkiksi tiimivastaavat voineet olla mukana koko prosessin ajan, jotta heille olisi muodostunut selkeämpi kuva tiimityön arviointimittarin mahdollisuuksista tiimityön kehittämisessä. Jotta tiimityöllä päästäisiin hyvään tulokseen tulisi kehittämisen olla jatkuva prosessi sekä työntekijöiden tulisi nähdä tiimityön kehittäminen tärkeänä osana omaa ammattiosaamista.

Opinnäytetyötä suunniteltaessa halusimme valita aiheen, josta voimme oppia jotain uutta, jota voisimme hyödyntää tulevaisuudessa. Työn aikana olemme perehtyneet laajasti siihen mitä tiimityö on, miten hyvä tiimi muodostuu sekä miten sitä kehitetään. Kaikkea tätä uutta tietoa olemme päässeet jo käytännössä hyödyntämään. Olemme huomanneet tiimityönsaamisen olevan tärkeä osa ammattitaitoa sosiaalialalla sekä kirkon alalla.

Koska tiimityön kehittäminen tulisi olla jatkuvaa, olisi hyvä tehdä tämän opinnäytetyön jälkeen jatkotutkimusta. Esimerkiksi voisi tutkia kehittykö tiimityö paremmaksi jos sen toimivuutta arvioidaan säännöllisesti verrattuna sellaiseen tiimiin jossa ei tehdä säännöllistä arviointia. Tuloksissa totesimme, että työntekijät halusivat kehittää tiimityötä ja sen kehittämiseen voisi tehdä kehittämissuun-

nitelman ja sen jälkeen arvioida onko tiimin sen hetkinen nykytila parantunut aiemmasta. Eitellessämme opinnäytetyön tuloksia DiaVireessä pohdimme yhdessä kuinka usein tiimityöarviointia tulisi jatkossa toteuttaa. Lisäksi tiimiläisten kanssa voisi miettiä millaiseksi tiimiksi he haluaisivat tulevaisuudessa kehittyä ja miten tavoitteisiin voisi päästä. Tiimityön arviointilomaketta voisi jatkossa hyödyntää osana työntekijöiden arviointikeskusteluja.

LÄHTEET

- Aaltonen, Petri; Koivula, Antti; Pankakoski, Matleena; Teikari, Veikko & Ventä, Mari 1996. Tiimistä toimeen. Kuinka kirkastat tiimin tavoitteet ja luot mittariston sekä palautejärjestelmän. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu
- Clarkeburn, Henriikka & Mustajoki, Arto 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino
- Diakonia-ammattikorkeakoulu 2010. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten. C, katsauksia ja aineistoja 17. verkkojulkaisuna:
www.diak.fi/tyoelama/Julkaisut/Documents/C_17_ISBN_9789524930994.pdf
- Haiko, Anne & Huhtaviita, Eija 2015. Tiimityötä kehittämässä Ruskatalojen palveluyhdistyksessä. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Sosiaalialan koulutusohjelma. YAMK Opinnäytetyö. Verkkojulkaisuna:
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/99677/Haiko_Anne_Huhtaviita_Eija.pdf?sequence=1
- Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Holma, Tupu; Tolvanen, Riitta & Vihma, Merja 2010. ITE3: 2010. Opas ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki: Kuntaliitto
- Holma, Tupu 2009. ITE- itsearviointi ja laadunhallintaa. Teoksessa Seppänen-Järvelä Riitta & Vataja, Kari (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Helsinki: Otava, 103–139.
- Isoherranen, Kaarina 2012. Uhka vai mahdollisuus, moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja. Verkkojulkaisuna:
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf?sequence=1

- Isoherranen, Kaarina; Rekola, Leena & Nurminen Raija 2008. Enemmän yhdessä -moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY
- Koivisto, Juha 2009. Bikva – asiakkaat mukana kehittämisessä. Teoksessa Seppänen-Järvelä Riitta & Vataja, Kari (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Helsinki: Otava, 117–139.
- Korhonen, Jenna & Mättö, Kerttu 2015. Toimitaan yhdessä – Apuvälineitä erään järvenpääläisen päivähoitoyksikön tiimityöskentelyn kehittämiseen. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Sosiaalialan koulutusohjelma. Opin näytetyö. Verkkojulkaisuna:
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/100569/Korhonen_Jenna_Matto_Kerttu_%20HELSINKI.pdf?sequence=1
- Krogstrup, Hanne 2004. Kompetenssi arviointimalli – Työyhteisön kehittämisen väline. Hyvät käytännöt –menetelmäkäsikirja. Helsinki: Stakes
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/74996/kompetenssi.pdf?sequence=1>
- Kuntoutuskoti DiaVire 2015. Intervalliasiakkaan omahoitajan vastuu ja tehtävät.
- Kuntoutuskoti DiaVire 2015. Sotainvalidi-asukkaan omahoitajan tehtävät.
- Kuntoutuskoti DiaVire 2015. Toimintakäsikirja.
- Länsi-Suomen Diakonialaitos i.a. Palvelukoti DiaVire. Viitattu 6.8.2016.
<http://www.pdl.fi/palvelut/ymparivuorokautinen-hoito/laitoshoido/>
- Mäkisalo, Merja 1999. ” Me teemme sen” Hoitotyöntekijä oman työnsä tutkijana ja kehittäjänä. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Mäkisalo, Merja 2001. Yhteisöllisyys parantaa hoitotyön laatua. Ryhmästä tiimiksi-projekti Juuan kunnan terveyskeskuksen vuodeosastolla. Vantaa. Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi
- Porkka, Johanna 2016. Palveluesimies, DiaVire. Pori. Sähköpostiviesti 3.8.2016. Vastaanottaja Pirkko Aalto. Tuloste tekijän hallussa.
- Porkka, Johanna 2016. Palveluesimies, DiaVire. Pori. Henkilökohtainen tiedonanto 29.1.2016.
- Porkka, Johanna 2017. Palveluesimies, DiaVire. Pori. Sähköpostiviesti 10.1.2017. Vastaanottaja Marjo Nurmi. Tuloste tekijän hallussa.

- Skyttä, Antti 2000. Tiimitys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Helsinki: Otava
- Spiik, Karl-Magnus 1999. Tiimityöstä voimaa. Porvoo: WSOY
- Spiik, Karl-Magnus 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY
- Turun Yliopisto i.a. Eettisyys. Viitattu 3.2.2017
<https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/tietoa/arvot/eettisyys/Sivut/home.asp>
x
- Vataja, Katri 2009. Kompetenssi – kehittävää arviointia. Teoksessa Seppänen-Järvelä Riitta & Vataja, Kari (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Helsinki: Otava, 141–163.
- Vataja, Katri; Koivisto, Juha; Seppänen-Järvelä, Riitta 2009. Sirpaleisesta tiedosta yhteisölliseen tietoon. Teoksessa Seppänen-Järvelä Riitta & Vataja, Kari (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Helsinki: Otava, 95–116.
- Vilkkä, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus
- Yliruka, Laura 2009. Kuvastin – huomio yksilön ja tiimin asiantuntijuuteen. Teoksessa Seppänen-Järvelä Riitta & Vataja, Kari (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Helsinki: Otava, 165–183.

9. LIITTEET

Liite 1 Infokirje

Hei

Olemme sosionomi-diakoni opiskelijat Pirkko Aalto ja Marjo Nurmi Diakonia-ammattikorkeakoulusta. Teemme opinnäytetyötä yhteistyössä Länsi-Suomen diakonialaitoksen kanssa.

Opinnäytetyömme aihe on tiimityön arviointimittari.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää ja muokata mahdollisimman toimiva tiimityönmittari DiaVireen tiimeille.

Kartoitamme mittarilla millaista tiimityö on tällä hetkellä. Ja miten mittarin avulla voidaan kehittää tiimityötä tulevaisuudessa.

Mittaria testataan tiimipalavereissa ja sen jälkeen kerätään palaute

Molemmat lomakkeet täytetään nimettömänä

Kokoamme lomakkeista saatujen tulosten pohjalta loppuraportin.

Palautteen pohjalta arvioimme mittarin sisällön toimivuutta DiaVireen tiimeissä.

Ystävällisin terveisin

Pirkko ja Marjo

Liite 2 Tiimityöarviointilomake

Tiimityön arviointimittari

Arviointiasteikko	1. Huono	2. Välttävä	3. Tyydyttävä	4. Hyvä	5. Kiitettävä
Onko tiimityöstä ollut minulle apua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoimuuden nykytaso tiimissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteishenki tiimissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saatko oman äänesi kuuluville tiimissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteishenki koko yksikössä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ongelmanratkaisun toimivuus tiimissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päätöksenteon toimivuus tiimissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toteutuuko asiakaslähtöisyys tiimityössä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimin tavoitteiden selkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onko tiimissä riittävä osaamispohja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimiiko palautteenanto tiimissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimipalaverien toimivuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onko omatyöni tiimin sisällä riittävää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimiiko palkitseminen tiimissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimiiko auttaminen ja tukeminen tiimissä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimiiko tiimienvälinen yhteistyö yksikössä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onko esimieheltä saatu tuki ja apu riittävää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onko tiimityön kehittämiseen panostettu riittävästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitä tiimityössä pitää mielestäsi jatkossa parantaa					

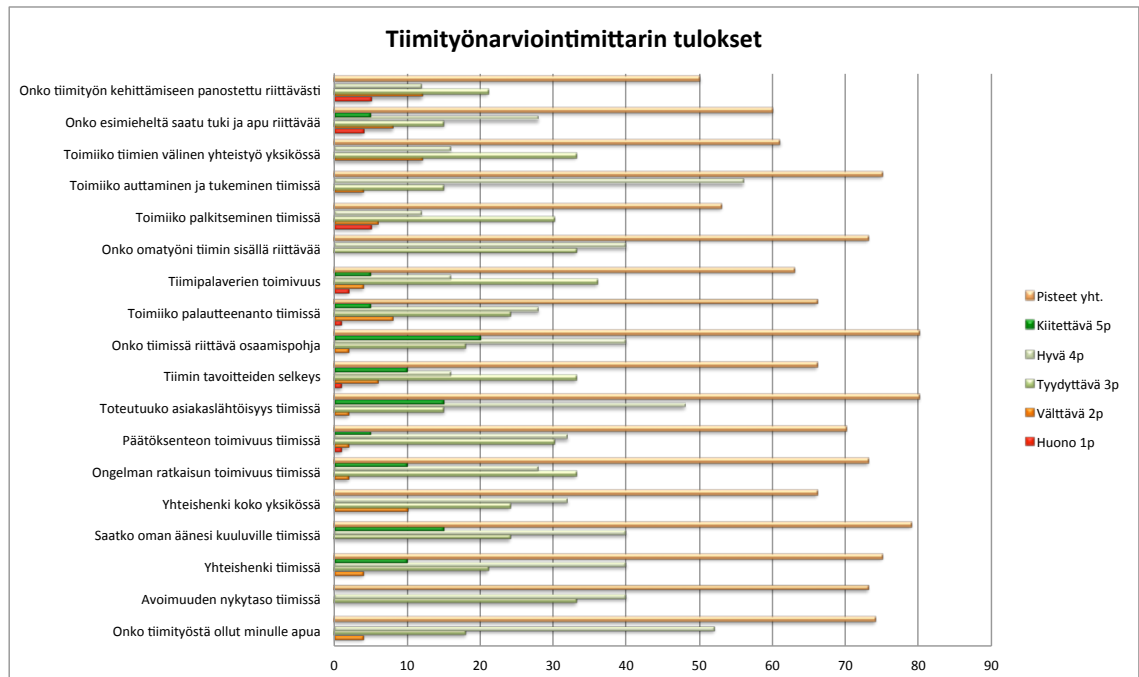
Liite 3 Palautelomake

Palaute arviointimittarista

Oliko mielestäsi tiimityön arviointimittari tarpeellinen	
Oliko arviointimittarin kysymykset helposti ymmärrettäviä	
Kysyttiin­kä arviointimittarissa olennaisia asioita tiimityöstä	
Oliko mielestäsi 20 kysymystä sopiva määrä	
Muuta palautetta tiimityön arviointimittarista	

Kiitos palautteestasi

Liite 4 Tiimityöarviointimittarin tulokset



	Huono 1p	Välttävä 2p	Tyydyttävä 3p	Hyvä 4p	Kiitettävä 5p	Pisteet yht.
Onko tiimityöstä ollut minulle apua	0	4	18	52	0	74
Avoimuuden nykytaso tiimissä	0	0	33	40	0	73
Yhteishenki tiimissä	0	4	21	40	10	75
Saatko oman äänesi kuuluville tiimissä	0	0	24	40	15	79
Yhteishenki koko yksikössä	0	10	24	32	0	66
Ongelman ratkaisun toimivuus tiimissä	0	2	33	28	10	73
Päätöksenteon toimivuus tiimissä	1	2	30	32	5	70
Toteutuuko asiakaslähtöisyys tiimissä	0	2	15	48	15	80
Tiimin tavoitteiden selkeys	1	6	33	16	10	66
Onko tiimissä riittävä osaamispohja	0	2	18	40	20	80
Toimiiko palautteenanto tiimissä	1	8	24	28	5	66
Tiimipalaverien toimivuus	2	4	36	16	5	63
Onko omatyöni tiimin sisällä riittävää	0	0	33	40	0	73
Toimiiko palkitseminen tiimissä	5	6	30	12	0	53
Toimiiko auttaminen ja tukeminen tiimissä	0	4	15	56	0	75
Toimiiko tiimien välinen yhteistyö yksikössä	0	12	33	16	0	61
Onko esimieheltä saatu tuki ja apu riittävää	4	8	15	28	5	60
Onko tiimityön kehittämiseen panostettu riittävästi	5	12	21	12	0	50