

Sisällys

Esipuhe	9
---------------	---

OSA 1 Miten tunnetaitojen avulla otat vastuun osana tiimiä	12
---	-----------

Tiimin ja sen jäsenten osaaminen	15
--	----

Mistä tiimityö koostuu?	15
-------------------------------	----

Tiimin kehitysvaiheet	20
-----------------------------	----

Tiimin jäsenten osaamisalueet	30
-------------------------------------	----

Itseohjautuva tiimi	48
---------------------------	----

Perehdyttäminen	64
-----------------------	----

Hyvä tiimin jäsen	75
-------------------------	----

Erilaisuus työyhteisössä	75
--------------------------------	----

Yksilön tunteet työyhteisössä	79
-------------------------------------	----

Tiimin tunneosaaminen	81
-----------------------------	----

Tiimityötaidot	87
----------------------	----

OSA 2 Miten tunnetaitojen avulla kehityt osana tiimiä	96
Tiimin kehittymisen perusta	99
Laaja vahvuusnäkemys käyttöön	99
Tiimin tunneilmaston parantaminen	102
Kollegiaalisuuden tukeminen	106
Hyvän tiimin tuntomerkit	109
Toimivan tiimin pohjapiirros	109
Tiimiäly	114
Me-hengen ylläpitäminen	117
Moniammatillisuus	120
Kohti huipputiimiä	123
Tiimin työssäjaksaminen	131
Stressi ja tunnetaakka tiimissä	131
Mikä tiimiä motivoi?	136
Virheet, vaikeat asiat ja konfliktit tiimissä	139
Tiimityö - lisää kiirettä vai parempaa työhyvinvointia?	142

OSA 3 Näin selviät tiimin jäsenenä - tehtäviä	152
Tiimi koostuu supervoimista ja arvoista	154
Tiimin kehitysvaihe puntaroitavana	157
Osaava tiimini	159
Itseohjautuvuuden laputustalkoot	163
Perusteellisen perehdyttäjän muistilista	165
Kuinka erilaisia olemmekaan	167

Tunnetaitojen tutkimusmatkalla	169
Tunneälyä tiimiin	172
Tiimityötaidoista energiaa	179
Vahvuudet esiin	183
Aurinkoinen tunneilmasto	185
Kullanarvoiset kollegat	188
Tiimimme pohja	190
Tiimiälyä etsimässä	191
Vaalitaan me-henkeä	194
Moniammatillisuuden kerä	197
Huipputiimimme	201
Stressin purkua	204
Motivaatiota tiimiin	205
Vaikeuksista voittoon	206
Työhyvinvoinnin talo	209
Loppusanat	210
Lähteet	212

Esipuhe

Olen iloinen, että olet löytänyt tiesi kirjani pariin. Olen toiminut sosiaali- ja terveysalalla yli 20 vuotta ja saanut olla mukana erilaisissa työyhteisöissä ja tiimeissä. Työurani on sisältänyt erilaisia työrooleja, ja olen saanut tarkkailla tiimien toimivuutta erilaisten silmälasien läpi. Minua ovat puhutelleet tiimien erilaiset ihmiset, ryhmädynamiikka, työn sujuvuus ja organisointi sekä monenlaiset kohtaamiset erilaisissa työtilanteissa. Voisin kuvailla matkaani tässä vaiheessa hyvin monipuoliseksi ja antoisaksi. Tarinassani ja kirjassanikin on paljon eri kerroksia. Olen toiminut sairaanhoitajana, asiantuntijana, esihenkilönä ja opettajana. Vuosien työkokemukseni on siirtynyt osittain nyt paperille, ja pääset tutustumaan matkaani. Olen saanut kokea paljon tunnekokemuksia erilaisissa kohtaamisissa, mutta ennen kaikkea olen kasvanut minuksi osittain juuri näiden kohtaamisten ja erilaisten harjoitteiden avulla. On myös ollut rikastuttavaa olla mukana erilaisissa tiimeissä.

Tiimi muodostuu yksilöistä, ja meitä yksilöitä motivoivat eri asiat. Tiimityössä tarvitaan tiimiälyä, tunneälyä ja kohtaamisen taitoja. Kun saamme kunkin vahvuudet tiimissä näkyväksi, ryhmästä muodostuu enemmän kuin osiensa summa. Miten saada tiimi katsomaan samaan suuntaan? Miten kunkin vahvuudet saadaan tukemaan tiimin toimivuutta? Miten tiimiläiset saadaan arvostamaan jokaisen osaamista ja vahvuuksia?

Sosiaali- ja terveysalla on jatkuva kiire, ja alalta poistuu ammatillaisia. Kohtaamistilanteet ja mahdollisuudet ajatusten vaihtamiseen ovat vähentyneet arjessa. Monet työyhteisöt ovat siirtyneet hiljaiseen raportointiin, minkä vuoksi aiempaa harvemmin istutaan alas yhdessä. Myös henkilökunnan vaihtuvuus ja vuorotyö vaikuttavat: kun työkaverit muuttuvat koko ajan, toiseen tutustuminen vaikeutuu. Mikäli työyhteisössä on vaihtuvuutta, pitäisi järjestää enemmän aikaa yhteisille palaverille. Muuten syntyy väärinkäsityksiä, kun luullaan ja kuvitellaan asioita.

Työyhteisöt, joissa pidetään säännöllisesti osastopalavereja, pärjäävät hyvin. Kun voidaan puhua mistä vain, hankalienkin asioiden käsittely sujuu. Moni tiimi kärsii myös tiimiläisten vuorovaikutustaitojen puutteesta. Tavallisissa käytöstavoissakin voi olla parannettavaa.

Tiimit toimivat parhaimmillaan, kun työtä halutaan kehittää ja tehdään moniammatillista yhteistyötä. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä uskaltaa nostaa esille myös vaikeita tai arkaluonteisia asioita. Työ ja laatu eivät kehity ilman, että asioista voidaan puhua suoraan ja rehellisesti.

Tiimityö- ja tunnetaitoja kannattaa harjoitella. On tärkeää opetella kuuntelemaan muita, puhumaan rakentavasti, olemaan läsnä, tervehtimään, kiittämään, huomaamaan hyvä, antamaan reilua palautetta ja käsittelemään vaikeita asioita rehellisesti.

Kirja koostuu kolmesta osasta. Ensimmäisessä osassa pohditaan, miten tiimistä muodostuu tiimi, millaiset rakennuspalikat siihen tarvitaan ja millaisia erilaisia vaiheita tiimiytymiseen kuuluu. Olennaista on, mistä tiimin osaaminen muodostuu ja miten saamme vahvuutemme ja osaamisemme tiimissä esille. Ensimmäisen osan loppupuoli käsittelee tiimiläisiä ja erilaisia tunteita, joita tiimissä toimiessaan voi kohdata. Lisäksi kuvataan tunneälyä ja tiimityötaitoja tiimin toiminnan näkökulmasta sekä sitä, miten ihmisten erilaisuutta voidaan tiimissä käyttää hyväksi.

Kirjan toisessa osassa käydään läpi tiimin toiminnallisuutta ja elementtejä, joita tiimi tarvitsee toimiakseen hyvin. Keskeisessä osassa ovat kollegiaalisuus ja tunnetoimijuuden vahvistaminen. Osassa kuvataan, miten tiimistä voi muodostua huipputiimi ja kuinka kasvatamme me-henkeä ja käytämme tiimiälyä hyödyksemme arjen eri tilanteissa. Esillä ovat myös työssäjaksamiseen liittyvät asiat. Jokaisessa tiimissä muodostuu erilaisia mielipiteitä, joten toisen osan lopussa on erilaisia työkaluja vaikeiden asioiden käsittelyyn.

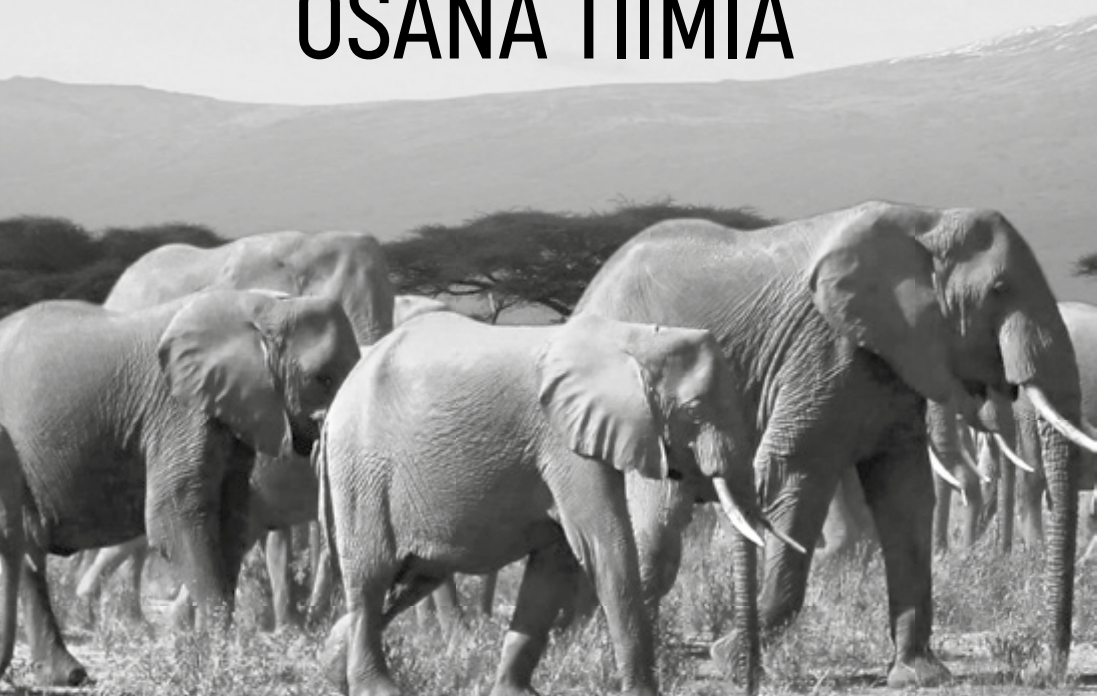
Kolmannessa osassa on mahdollisuus tehdä tiimin kanssa tai yksin erilaisia toiminnallisia harjoitteita teoriaosuudessa käsitellyistä aiheista. Harjoitteet toimivat tiimin, tiimiläisen ja tiimiyttämisen tukena. Olen valinnut mukaan tehtäviä, joista on hyötyä, kun tiimeissä halutaan käsitellä erilaisia asioita ja tilanteita sekä kehittää yhteishenkeä.

Innostunutta matkaa tällä arvokkaalla tiellä. Heittäytykää ja antakaa tiimillenne mahdollisuus kehittyä!

Kehittämisisinnostunein terveisin

Mari

OSA 1 MITEN TUNNETAITOJEN AVULLA OTAT VASTUUN OSANA TIIMIÄ



MARI SEPPÄNEN: NÄIN SELVIÄT TIIMIN JÄSENEÄ –
TUNNETAIDOT TYÖKALUNA SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA
NÄYTESIVUT KIRJASTA © PS-KUSTANNUS & TEKIJÄ

Työurani aikana olen kuulunut erilaisiin ryhmiin ja tiimeihin. Tiimit muodostuvat eri tavoin toiminnan tavoitteiden ja keston mukaan. Tärkein asia, jota yritän esimerkiksi uusille vastuupöytäryhmilleni tuoda esille, on se, että heistä jokainen on yksilö, jolla on omat vahvuudet ja kehittämisen kohteet. Jokaisella on ryhmässä tärkeä rooli. Oma rooli pitää vain löytää ja itse ymmärtää.

Luotsatessani opiskelijoiden muodostamaa tiimiä pyydän heitä kertomaan itsestään ja tutustumaan itseensä esimerkiksi luonne- tai persoonallisuustestin avulla. Kun jaamme jokaisen oman kertomuksen siitä, millaisia he ovat, he tulevat ryhmässä kuulluksi ja kohdatuksi ja meidän tutustumisessa hieman eri tasolle. Ensimmäisten päivien aikana luodaan pohja ryhmän luottamukselle ja hyväksynnälle. Tämä antaa oivan psykologisen turvan ja pohjan sille, että ryhmässä jokainen voi jakaa kokemuksiaan. Opettajana luon ryhmään yhteenkuuluvuutta ja me-henkeä. Puhun meistä me-muodossa ja kannustan jokaista ryhmäläistä. Eräs opiskelijani kuvasi minun olevan turvaverkko, joka ottaa kiinni, jos tipahtaa.

Kun itse kokeneena ammattilaisena vaihdan työpaikkaa ja liityn uuteen tiimiin, kiinnitän aina huomiota siihen, miten minut otetaan tiimiin vastaan. Miten minut kohdataan? Millaista puhetta tiimissä ylläpidetään? Miten minut esitellään muille tiimin jäsenille? Opettajan työn ohella olen kiinnittynyt aina johonkin työyhteisöön puoleksi vuodeksi kerrallaan ja teen siellä työvuoroja sairaanhoitajana. On ollut mielenkiintoista havaita, kuinka eri tavoin eri tiimit minuun suhtautuvat, vaikka työpanokseni onkin ollut prosentteina kaikissa sama. Osa kokee, etten kuulu porukkaan vaan olen keikkalainen. Toiset tiimit taas kohtelevat minua kuin vakituista työntekijää, haluavat ottaa minut mukaan kaikkiin koulutuksiin ja huomioivat minut kaikissa asioissa.

Se, miten tiimi muodostuu tai millainen toiminta tiimissä on hyväksyttävää, liittyy tietenkin henkilöön, joka tiimiä ohjaa tai johtaa,

eli tiimin esihenkilöön tai tiiminvetäjään. Hän esimerkillään näyttää suunnan, johon tiimiä ollaan viemässä.

Emme voi kuitenkaan unohtaa yksittäistä tiimin jäsentä ja sitä, mitä hän itse tuo mukanaan tiimiin. Oletko ajatellut, miten sinun toimintasi, sanasi ja tekosi vaikuttavat muihin tiimin jäseniin? On tärkeää ymmärtää myös oma vastuu tiimissä.

TIIMIN JA SEN JÄSENTEN OSAAMINEN

Mistä tiimityö koostuu?

Meillä jokaisella on kokemus siitä, kun menemme uutena ihmisenä johonkin porukkaan. Millaiset elementit vaikuttavat siihen, että koet kuuluvasi tiimiin?

Tiimistä puhutaan, kun kaksi tai useampi henkilö on osa hyvin toimivaa ryhmää, jonka vuorovaikutus on vastavuoroista. Sosiaali- ja terveysalalla tiimit ovat erilaisia sen mukaan, millaisesta työyhteisöstä on kysymys. Sairaalamailmassa osaston sairaanhoitajat voivat muodostaa tiimin, ja sosiaalipuolella, esimerkiksi lastensuojelussa, tiimissä voi olla useita sosionomeja ja yksi sairaanhoitaja. Ammatillisesti sosiaali- ja terveysalalla toimivat tiimit on perustettu hoitamaan tiettyä tehtävää, ja toiminta on tavoitteellista, joten jäsenillä on selkeät roolit.

Jo varsin vanha suosikkimääritelmäni tiimistä pohjautuu Katzenbachin ja Smithin (1993) määritelmään: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Lisäksi tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa

suorituksistaan.” Pidän määritelmästä siksi, että me kaikki emme ole hyviä kaikessa vaan joku toinen on taitavampi jossain asiassa kuin toinen. Yhteisen päämäärän tulisi olla selkeä, mutta kun löydämme jokaisen vahvuudet ja mielenkiinnon kohteet, voimme saada tiimin monipuoliseksi ja toimivammaksi. Lisäksi erilaisten vahvuuksien mukanaan tuomat vastuut sitouttavat meidät tiimiin.

Terveysthuollon organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, koska potilaan hoidon tuloksen kannalta tärkeintä pääomaa ovat osaavat työntekijät. Terveysthuollossa johtamisen haasteena on luoda rakenteet, jotka voivat mahdollistaa kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymisen ja sen hyödyntämisen. Asiantuntijaorganisaatiossa yksilöiden tieto ja taito vaikuttavat koko organisaation toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Sosiaalisuutta ohjaavat niin ikään lait ja pykälät, joiden mukaan toimitaan. Sosiaalisuudessa tehdään myös asiantuntijatyötä ja organisaation rakenteet ovat oleellisia.

Potilaan näkökulmasta tiimityö vähentää lääketieteellisiä virheitä sekä parantaa hoitotyytyväisyyttä, hoitomyönteisyyttä ja hoidon laatua. Terveysthuollon organisaatioiden näkökulmasta tehokas tiimityö näkyy potilaan parempana hoitona pääsynä, sairaalassaoloajan lyhentymisenä sekä kustannusten ja yllättävien sairaalakäyntien vähenemisenä. Tiimin näkökulmasta tehokas tiimityö näkyy parantuneena hoidon koordinoituna, terveysthuoltopalvelujen tehokkaana käyttönä, hyvänä kommunikationa ja ammatillisena monimuotoisuutena, joka auttaa asiakkaan tilan paranemisessa tai edistämässä. Tiimin jäsenen näkökulmasta tiimityö parantaa tyytyväisyyttä ja hyvinvointia sekä selkeyttää työtehtävää. (WHO 2012.)

Moniammatillisten tiimien käyttöä on tutkittu yritysmaailmassa paljonkin. Sen sijaan sosiaalisuuden näkökulmasta moniammatillisuuden hyödyntäminen on uudempi, jatkuvasti kasvava ja kehittyvä työmuoto. Sosiaali- ja terveystalalla moniammatillisuus on nähty keinona vastata tulevaisuuden haasteisiin. Asiakkaiden ongelmat ovat yhä

yhden henkilön vastuulla, vaikkei kukaan yksin kykene vastaamaan niin suuresta tietomäärästä. Asiakkaat ovat nykyisin tietoisia omista oikeuksistaan ja osaavat vaatia palveluita ja tukea itselleen. Keskeinen pyrkimys moniammatillisessa työskentelyssä on asiakaslähtöisyyden korostaminen ja asiakkaan asettaminen työskentelyn keskiöön. Työskentely tähtää siihen, että saadaan kokonaisvaltainen kuva asiakkaan tilanteesta ja ongelmista. Kyse on myös syvällisemmästä työelämää koskestavasta muutoksesta, jossa työntekijät joutuvat osallistumaan enemmän, ottamaan asioihin kantaa sekä tuomaan esille omaa osaamistaan ja asiantuntemustaan. (Isoherranen 2012; Kontio 2010; Nikander 2004.)

Tehokkaalla tiimityöllä terveydenhuollossa on välittömiä ja myönteisiä vaikutuksia potilasturvallisuuteen. Tehokkaiden tiimien merkitys on lisääntynyt, koska hoito on entistä kompleksisempaa ja erikoistuneempaa. Potilaan näkökulmasta tehokkaampia ovat terveydenhuollon moniammatilliset tiimit. Potilasta hoitavien tiimien sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä tiimien ja potilaan välinen viestintä korostuvat ja vaikuttavat hoidon tehokkuuteen. (WHO 2012.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa tiimityö vaatii teknistä ja ei-teknistä osaamista. Tiimityö koostuuakin monista eri osa-alueista. Näitä ovat kollegiaalisuus, yhteistyö sekä johtajien ja työntekijöiden välisen yhteistoiminta (Dietz ym. 2014).



Kuvio 1. Asioita, joiden toivoisi toteutuvan sosiaali- ja terveysalan tiimissä

Tunnetko sinä kuuluvasi tiimiin? Mitkä kuvion 1 asioista toteutuvat työtiimissäsi? Hyvän ryhmähengen ansiosta jokainen työntekijä tuntee kuuluvansa joukkoon ja kokee olonsa turvalliseksi. Työntekijälle me-henki tuo henkistä hyvinvointia ja jopa suoranaista fyysistä terveyttä. Jos pienistä ja suuristakin huolista voi keskustella toisen tiimiläisen kanssa, tuntuvat ne huomattavasti hallittavammilta. Arjessa ilmenevä kovakaan kiire ei kuormita kestävästi, kun kaikki kokevat olevansa samassa tilanteessa.

Tiimin sosiaalinen identiteetti tarkoittaa sisäistettyä tunnetta ryhmään kuulumisesta. Silloin tiimin jäsenen minäkäsitys pohjautuu tietoon tiettyyn sosiaaliseen ryhmään kuulumisesta ja sen merkityksestä. Sosiaalisen identiteetin avulla mahdollistuu myös puhuminen ryhmästä me-muodossa. Sosiaalisen identiteetin eli meihin kuulumisen rakentaminen muodostaa pohjan johtamisessa vaaditulle sosiaaliselle vuorovaikutukselle. (McLeod 2019.)

Tiimityön tunnetaitojen perusta on hyvä tiimi, jossa jokaisella on hyvä ja turvallista olla. Jotta voimme toimia yhdessä, on meidän tunnettava itsemme. Kannustankin tunnistamaan omia tunteita. Kun osaat tunnistaa omat tunteesi, pystyt myös hallitsemaan niitä. Tunnekuohussa on mahdotonta tehdä järkeviä päätöksiä, joten ensin pitää käsitellä syyt. Mistä kiukku tai huoli syntyy?

Kohtaamis- ja vuorovaikutustilanteissa tärkein ominaisuus on empatia: muiden tunteiden ja näkökulmien ymmärtäminen ja erilaisten näkökantojen hyväksyminen. Tärkeää on olla läsnä ja kuunnella sekä harjoitella ihmissuhteissa toimimista.

Kun osaa tiedostaa tunteiden syy-seuraussuhteita, tunteiden käsittely on helpompaa. Jos kollega ärsyttää, kannattaa pysähtyä ja pohtia: Mikä asia kollegassa ärsyttää? Miksi se ärsyttää? Miten voisit muuttaa suhtautumistasi asiaan? Tosiasia on, että et voi vaihtaa asiakasta tai kollegaa, joten voit muuttaa ainoastaan suhtautumistasi. Tunneällyn kehittäminen alkaa itsestä.

Hyvän työntekijän muistilista

- Keskity perustehtävääsi.
- Kuuntele ja ole läsnä.
- Ajattele ja puhu myönteisesti.
- Toimi yhteistyössä.
- Arvosta esihenkilöäsi ja työkavereitasi sekä tue ja auta heitä.
- Ole luotettava, avoin ja rehellinen työasioissa.
- Huolehdi omasta hyvinvoinnistasi.
- Tunnista omat vahvuutesi ja kehittymistarpeesi.
- Ole aloitteellinen, avoin uudelle ja kehitä työtäsi.
- Anna palautetta ja ota sitä vastaan.
- Viesti selkeästi.

Hyvän esihenkilön muistilista

- Kiinnitä huomiota henkilövalintoihin.
- Selkeytä organisaation tavoitteet ja perustehtävä.
- Huolehdi työntekijöiden perehdyttämisestä.
- Kerro odotuksistasi työntekijöille.
- Anna työntekijöille mahdollisuus kehittyä työssään, osallistua ja tehdä yhteistyötä.
- Kannusta työntekijöitä vaikuttamaan.
- Anna työntekijöille palautetta, ota vastaan palautetta ja kiitä siitä.
- Toimi oikeudenmukaisesti.