

# TIIMITYÖSKENTELYN KÄYNNISTÄMINEN

## Valmennus kaupungin sosiaali- ja terveystoimen koko henkilöstölle

Tämän kolmiosaisen valmennuksen päätavoitteena on tiimityöskentelyn kehittäminen. Oikein rakennettu tiimityöskentely ylläpitää työviihtyvyyttä ja sillä saavutetaan mm. seuraavia tuloksia:

- Asiakastyytyväisyys ja työn tuloksellisuus ovat korkealla tasolla. Toiminta on järkevää, sujuvaa ja tehokasta. Verrattuna perinteisiin työskentelytapoihin, antavat oikein asennoituneet tiimin jäsenet suuremman panoksen osaamisestaan työhön ja vaikuttavat aktiivisemmin tilanteisiin, jotta sosiaali- ja terveystoimen tavoitteet saavutetaan.
- Toiminnan laatu on korkea: vastuu sosiaali- ja terveystoimen palvelun ja toiminnan laadusta on tiimeillä eli siellä, missä työ tapahtuu ja mahdolliset ongelmatkin syntyvät. Niihin reagoidaan nopeasti.
- Joustavuus ja kehittyminen lisääntyy: organisaation kyky kohdata muutoksia kasvaa, koska joustavan työskentelytapansa takia tiimit reagoivat helpommin uusiin tilanteisiin (silliparvi kääntyy nopeammin kuin valas). Jatkuva vuorovaikutus ja yhteistyö tekevät tiimeistä itseohjautuvia ja toiminta kehittyy koko ajan (  $1 + 1 = 3$  ).
- Motivaatio ja jaksaminen paranevat: ryhmäkeskeisesti toimivat organisaatiot lisäävät työtyytyväisyyttä ja ylläpitävät hyvää ilmapiiriä. Onnistumiset ja työpaineet koetaan yhdessä.

Vaikka ryhmät ovat suuria, niin valmennus perustuu osallistujien aktivoimiseen ja vuorovaikutukseen, koska tiedon lisäksi tavoitteena on taitojen kehittäminen ja asenteiden tarkistaminen. Oppimisen pääpaino on ajatusten soveltamisessa sosiaali- ja terveystoimen todellisiin tuleviin tilanteisiin. Työskentelymenetelmänä ovat lyhyet alustukset käytännön esimerkkeineen, pienryhmäkeskustelut, yleiskeskustelut ja kirjalliset tehtävät. Oppimista vahvistetaan muutamissa tilanteissa käytännön harjoituksilla, joiden aihealueet poimitaan osallistujien tilanteista.

Tilaisuudet ohjataan motivoivan johtamisen periaatteilla, joten ne aktivoivat ja innostavat osallistujia. Tavoitteena on selvittää tiimityöskentelyn taustalla olevat perusideat, tuoda esiin tiimityöskentelyn ja siihen siirtymisen periaatteita. Seminaarissa tutustutaan myös käytännön esimerkkeihin miten tiimityöskentelyn aloittaminen ja toteuttaminen on onnistunut suomalaisissa organisaatioissa, mitkä asiat on osattu tehdä oikein ja mihin on kompastuttu.

## JAKSO A:N TAVOITTEET

- tiimityöskentelyyn siirtymisen taustaa
- tiimityöskentelyn hyödyt asiakkaille, sosiaali- ja terveystoimelle ja henkilöstölle
- innostavan ja tuloksellisen työskentelykulttuurin käynnistäminen
- yhtenäisen käsityksen synnyttäminen tiimityöskentelystä

## OHJELMA

### AVAUS JA VIRITTÄYTYMINEN

- valmennuksen tavoitteet ja työskentelytapa
- tehokas ja innostava oppiminen
- työskentelytapojen ja organisaatiokulttuurin syntyminen

### TULOKSET RATKAISEVAT

- mistä tiimityössä on perimmältään kysymys: asiat + ihmiset + tilanteet -> tulos
- ammatillinen pätevyys / yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot
- käytännön esimerkkejä tiimityöskentelyyn siirtymisestä
- miksi yhteistyö Suomessa voi olla edelleen vaikea, vaikka siitä on puhuttu jo vuosia

### JÄRJESTYS VS KAAOS

- työskentely jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa (asiakasajattelu ja asiakkaiden muuttuneet / kasvaneet tarpeet, yhteiskunnan tilanteet, organisaatioiden muutokset ja yhdistymiset, tiimityöskentely, mahdolliset tehtävä- ja vastuualueuutokset, aikataulut jne.)
- miten johdetaan ihmisiä ja mitä edellytetään tiimien jäseniltä dynaamisessa ja jatkuvasti muuttuvassa työelämässä
- mitä tarkoittaa järjestys kaaoksen sisällä

### TIIMITYÖSKENTEELYN PERUSTEET

- mitä eroa on yhteistyöllä ja tiimityöskentelyllä
- mikä tiimi on, miten se toimii ja minkä kokoinen on tehokas tiimi
- miksi ylipäättään rakennamme tiimejä, eli mitä hyötyä siitä on
  1. sosiaali- ja terveystoimen asiakkaille
  2. esimiehille
  3. tiiminvetäjille
  4. tiimien jäsenille
  5. voiko tiimityöskentelystä olla jotain haittaa

### TIIMITYÖSKENTEELYYN SIIRTYMINEN

- voimmeko siirtyä tiimityöskentelyyn kertaheitolla vai onko kysymyksessä pitempiaikainen prosessi
- mikä on jäsenen vastuu tiimissä ja mitä se tarkoittaa käytännössä
- keskinäisen luottamuksen ja pelisääntöjen merkitys
- itseohjautuvuuden lisääntyminen ja sen vaikutus tiimin johtamiseen ja toimintaan
- voiko jäsen työskennellä täysipainoisesti useammassa tiimissä yhtäaikaan

## JAKSO B:N TAVOITTEET

- roolien selkeyttäminen
- tavoitteellisen työskentelyn sisäistäminen
- palaverijärjestelmästä sopiminen
- oppia antamaan palautteita kannustavasti

## OHJELMA

### AVAUS JA VIRITTÄYTYMINEN

- lyhyt kertaus jaksosta A
- mikä on organisaatio ja missä se on

### JOHTAJUUS TIIMISSÄ

- esimiehen ja tiiminvetäjän tärkeimmät roolit:
  1. valtuuksien käyttäminen (tehtävien antaminen, organisoiminen, seuranta...)
  2. esimerkki (työskentelytavat, arvot, asennoituminen, käyttäytyminen...)
  3. asiaohjaaja (ohjaaminen tavoitteilla, pelisäännöillä ja aikatauluilla)
  4. valmentaja (kommunikointi, kannustaminen, motivoiminen, osallistuminen...)
- esimiehen, tiiminvetäjän ja tiimin vastuiden / tehtävien rajapinnat ja niiden määrittäminen
- rajapintojen epäselvyyksien aiheuttamat ristiriidat ja miten ne voidaan välttää

### PALAVERIJÄRJESTELMÄ JA PALAVERITYÖSKENTELEY

- miten hyvin suunniteltu, selkeästi ajateltu ja yhdessä ymmärretty vaikuttaa tiimin toimintaan
- palaverien merkitys tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa, ihmisten motivoimisessa ja ongelmien käsittelyssä
- miten usein on yleensä hyvä pitää tiimipalavereita, miten pitkiä ne voivat ovat
- asioiden ryhmittely: tiedotettavat, päätettävät, keskusteltavat
- palaverien tärkeimmät osat ovat
  1. huolellinen valmistautuminen ja ennakkotiedottaminen
  2. avoin ja rakentava keskustelu
  3. selkeiden päätösten tekeminen ja vastuun määrittäminen
  4. dokumentointi ja tiedottaminen
  5. sovittujen asioiden seuranta

### PALAUTTEET

- palautteiden asia- ja tunnevaikutukset
- miten tärkeä on positiivisen palautteen antaminen, harjoitus
- kun ei osata tai uskalleta antaa negatiivista palautetta, jää epäkohtia korjaamatta
- miten puutumme toisten tekemisiin siten, että viesti menee perille ja tilanne korjaantuu
- voimme antaa negatiivisen palautteen siten, ettei se loukkaa ihmistä

### ENNAKKOTEHTÄVÄN ANTAMINEN

- Jokainen käy netissä tekemässä persoonallisuustestin ja ottaa paperit mukaan tilaisuuteen:
- <http://www.spiik.fi/tyokalut/>
- punainen teksti

## JAKSO C:N TAVOITTEET

- oman persoonallisuuden tunnistaminen ja itsensä parempi ohjaaminen
- erilaisuuden näkeminen toiminnan rikkautena
- oppia miten palaute annetaan erilaisille ihmisille kannustavasti
- sopiminen tiimien työskentelytavoista

## OHJELMA

### AVAUS JA VIRITTÄYTYMINEN

- lyhyt kertaus jaksosta B
- tavoitteellinen ajattelu, palaverijärjestelmän merkitys

### ERILAISUUDEN ARVOSTUS

- erilaisuus on rikkautta: miksi kaikkiin ihmisiin kannattaa suhtautua positiivisesti ja mikä merkitys sillä on ihmisten yhteistyöhaluun, motivaatioon ja kehittymiseen
- miksi tiimi- ja yhteistyössä on niin tärkeä tunnistaa ihmisten persoonallisuudet

### IHMISTUNTEMUS JA MINÄKUVA

- miten ihmiset voidaan karkeasti jakaa luonteenpiirteidensä mukaan erilaisiin ryhmiin
- erilaisten ihmistyyppien piirteet ja käyttäytyminen
- tiimikohtaiset tehtävät: jäsenten sijoittaminen yhteiselle kartalla, ketkä ovat hallitsevia ja ketkä mukautuvia, miten kokonaisuus toimii

### PALAUTTEET JA YHTEISTYÖ

- miten positiiviset ja negatiiviset palautteet annetaan eri ihmistyypeille siten, että ne saavat aikaan toivottuja tuloksia
- minkälaiset ihmiset työskentelevät tehokkaasti yhdessä, tyytit joiden kesken voi syntyä ristiriitoja (ns. henkilökemia)

### TIIMI- JA HENKILÖKOHTAISET PÄÄTÖKSET

- mitä päätän tehdä eli miten aion hyödyntää koko valmennuksen virikkeitä itseni ja tiimitaitojeni kehittämisessä: tavoite, suunnitelma, aikataulu ja sitoutuminen
- koko tiimiä koskevat suunnitelmat / päätökset
  1. tiimin tarkoitus, vastuualue ja avaintehtävät
  2. tiimisopimus
  3. palaverijärjestelmä
  4. tehtävät ja vastuut
  5. tiimivetäjän tehtävät
  6. raportti esimiehelle

## KÄYTÄNNÖN JÄRJESTELYT

Tulevan organisaation koko on 250 henkeä. Yhdistäminen tapahtuu ajallisesti siten, että A ja B – jaksojen aikana toimitaan vielä nykyisellä tavalla. Tiimi perustetaan ennen jaksoa C.

A ja B -jaksot ovat mahdollisimman sekaisin, jotta uuden organisaation ihmiset tutustuvat ja "joutuvat" kohtaamaan tulevan työyhteisönsä. Tämä helpottanee työstä irrottamista. C -jaksossa ovat kaikki saman tiimin jäsenet paikalla, jotta he ymmärtävät yhdessä mitä ollaan tekemässä. Lisäksi he saavat tarkastella toisiaan persoonatasolla. Lopuksi tiimit saavat yhteisen ”kotitehtävän”.

Valmennuspäivät ovat kaksi arkipäivää peräkkäin ja aikataulut

- aamupäiväryhmä 09.00 - 12.30
- iltapäiväryhmä 13.30 - 17.00

Seurattavia välitehtäviä ei anneta jakson välissä, koska niiden purkamiseen ei ole aikaa. Jokaisen tilaisuuden päätteeksi tosin jokainen kirjaa itselleen jotain asioita, joista saavat tehtäväksi puhua työyhteisössä koskien yhdistymistä ja tiimityötä.

Esimiehen rooli on alkuvaiheessa erittäin tärkeä. Mahdollisesti esimiehen pitää olla mukaan perustamassa tiimin omaa toimintaa (jakson C tehtävät). Tarve riippuu tiimin taitotasosta ja halusta löytää yhteinen sävel. Mitä matalammalla tasolla tiimin valmiudet ovat, sen suuremman roolin esimies joutuu ottamaan. Tämä on äärimmäisen tärkeä asia. Monet tiimien perustamiset ovat epäonnistuneet, kun esimies on vetäytynyt liian kauaksi kuvitellen, että työ tekijänsä opettaa. Tässä asiassa ei se opeta, koska oltiin niin paljon tekemisissä työskentelytapojen ja asenteiden muutosten kanssa. Tiiminvetäjän tehtävät on myös käsiteltävä huolella, muuten vetäjät ryhtyvät helposti entisajan työnjohtajiksi, jolloin koko tiimiajattelu saattaa murentua.

C –jaksossa käsitellään persoonallisuutta, koska riittävä erilaisuuden ymmärryksen puute on toinen yleinen syy, joka on synnyttänyt riitoja ja ongelmia tiimeihin.

Koska kohderyhmä on suuri (250) osallistuu koko henkilöstö valmennuksiin noin 60 hengen ryhmissä. Suurempiakin ryhmä voidaan valmentaa, mutta hyötyä ja tuloksia ajatellen yli 100 hengen ryhmät eivät enää toimi. Tilaisuuksista tulee silloin luentoja eikä vetäjä saa riittävästi aikaa avointa vuorovaikutusta osallistujien kanssa. Lisäksi mahdollinen äänentoistolaitteiden käyttäminen jäykistää entisestään tilaisuutta ja vähentää keskusteluhaltua. Tiimityön oppimisessa on luonnollisesti kysymys ymmärryksestä ja tiedon lisääntymisestä. Vielä tärkeämpää on asenteisiin vaikuttaminen. Tiimityö on enemmän tekemistä ja taitoa kuin tietämistä.