



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Anna Parviainen

Tiimin sisäisen viestinnän parantaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden YAMK

Liiketoimintaosaamisen kehittäminen finanssialan toimijoille

Opinnäytetyö

22.11.2020

Tekijä Otsikko	Anna Parviainen Tiimin sisäisen viestinnän parantaminen
Sivumäärä Aika	45 sivua + 3 liitettä 22.11.2020
Tutkinto	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma	Liiketoimintaosaamisen kehittäminen finanssialan toimijoille
Ohjaaja	Tutkintovastaava Raisa Varsta
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa finanssialalla toimivan kohdeorganisaation yhden tiimin sisäistä viestintää. Tutkimuksella oli myös tarkoitus saada selville sisäisen viestinnän parantamisen vaikutuksia. Tutkittava tiimi oli vuoden 2020 alussa kahdesta tiimistä yhdistetty tiimi. Yhteisen sävelen löytäminen, tiimiläisiin tutustuminen ja yhteisten toimintatapojen opettelu jo pelkästään toivat omat haasteensa viestimiseen.</p> <p>Sekä korona että tiimin suuri koko, 15 henkilöä, vaikuttivat osaltaan viestintään vaikeuttavasti. Tiimi mm. hajautettiin keväällä 2020 neljään paikkaan tekemään töitä. Korona kuitenkin osaltaan pakotti tiimin kehittämään sisäisen viestintänsä toimintatapoja ja välineitä.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään yleisesti käsitteitä tiimi, viestintä, palautteenanto, ketterä toimintamalli ja siihen liittyvät rituaalit. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla. Ongelmanmäärittelyn jälkeen alettiin etsiä koko tiimi osallistamalla keinoja viestinnän parantamiseksi. Jokaisen tiimiläisen asiantuntemus ja mielipiteet otettiin huomioon uusia toimintatapoja ja viestinnän välineitä päätettäessä. Tutkimuksen edetessä otettiin kokeiluun uusia toimintatapoja ja viestinnän kanavia. Yhtenä viestinnän muotona tiimiläiset opettelivat palautteen antamista toisilleen. Tiimi otti käyttöön myös tapoja ja välineitä palautteen antamiseen.</p> <p>Tutkimuksen päätteeksi tiimiläisille lähetettiin kaksi seurantakyselyä, joista ensimmäinen koski työmotivaatiota ja toinen käyttöön otettuja toimintatapoja ja viestinnän välineitä. Motivaatiota koskevalla kyselyllä saatiin tärkeätä tietoa ihmisten viihtymisestä työssä ja siitä, kokivatko he, että tiimin työmotivaatio ja yhteishenki olivat parantuneet tutkimuksen aloitushetkeen nähden. Valtaosa vastaajista koki työmotivaation parantuneen ja kaikki kokivat yhteishengen parantuneen. Käyttöön otettuja toimintatapoja koskevassa kyselyssä kysyttiin tiimiläisten mielipidettä käyttöön otettujen viestinnän toimintatapojen ja välineiden hyödyllisyydestä. Valtaosa koki kaikki käyttöön otetut tavat tai välineet hyödyllisiksi.</p> <p>Vaikka tutkimuksen aikataulu oli tiukka, saatiin hyviä tuloksia silti aikaiseksi sekä tiimin viestinnän että yhteishengen parantamisessa. Tiimille esitettiin jatkotoimenpide-ehdotukset ja niitä alettiin työstämään. Jatkotoimena viestinnän parantamiselle oli esimerkiksi yhteistyötiimeille lähetettävä kysely, jolla selvitettiin tiimin viestinnän laatua ulkopuolisten silmissä. Myös käyttöön otettujen viestinnän työkalujen ja toimintatapojen harjoittelu ja parantaminen jatkui tutkimuksen jälkeenkin.</p>	
Avainsanat	Viestintä, sisäinen viestintä, palautteen antaminen

Author Title	Anna Parviainen Improving communication within the team
Number of Pages Date	45 pages + 3 appendices 22 November 2020
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Business Development Competence in the Financial Sector
Instructor	Raisa Varsta, Senior Lecturer, Head of Degree Programme
<p>The aim of this thesis was to improve the internal communication of the target organization's one team. The study was also intended to find out the effects of improving internal communication. At the beginning of 2020, the team under study was a combined team of two teams. Finding a common tone, getting to know the team members and learning common ways of working alone brought their own challenges to communication.</p> <p>The current state analysis showed that both Korona and the large size of the team, 15 people, contributed to the communication challenges. Also, the team was decentralized in spring 2020 to four locations to work. However, Korona contributed to forcing the team to develop its internal communication practices and tools.</p> <p>The theoretical part of the study dealt with the concepts of team, communication, feedback, agile operating model and related rituals. The research was carried out using Action research methodology and qualitative research methods. After the problem definition, the whole team started looking for ways to improve the communication. The expertise and opinions of each team member were considered when deciding on new ways of working and means of communication. As the research progressed, new ways of working and communication channels were introduced via an experiment. As one form of communication, the team members learned to give feedback to each other.</p> <p>At the end of the study, two follow-up questionnaires were sent to the team members, the first concerning work motivation and the second about the introduced procedures and communication tools. The motivation survey provided important information about people's job satisfaction and whether they felt that the team's work motivation and team spirit had improved since the start of the study. Most respondents felt that work motivation had improved, and everyone felt that team spirit had improved. The questionnaire related to the implemented policies asked the opinion of the team members about the usefulness of the implemented communication policies and tools. The majority found all the methods or tools introduced useful.</p> <p>Although the research schedule was tight, good results were still achieved in improving both team communication and team spirit. Proposals for further actions were presented to the team and put into action. As a follow-up to improving communication was, for example, a questionnaire was sent to the co-operation partners to find out the quality of the team's communication in the eyes of outsiders. The training and improvement of the communication tools and procedures introduced will also continue after this study.</p>	
Keywords	Communication, internal communication, feedback

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	3
2.1	Toimintatutkimus	4
2.2	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus	5
2.3	Tutkimuskysymykset	6
2.4	Sovellettavat mittarit	7
3	Nykytila-analyysi kehittämisen perustana	8
3.1	Ongelman määrittely	8
3.2	Ongelman syiden ja seurausten analysointi	12
3.3	Muutoksen hyödyllisyyden ennakoarviointi	12
4	Kehittämisen tietoperusta	13
4.1	Tiimi	13
4.2	Viestintä	16
4.3	Palautteenanto – tärkeä osa viestintää	18
4.4	Ketterä toimintamalli	20
4.4.1	Rituaalit	21
5	Kehittämishankkeen toteutus	23
5.1	Tiimi-ilta kesäkuussa	25
5.2	Syyskuun työpaja	26
5.3	Syyskuun työpaja viestinnästä	28
5.4	Lokakuun työpaja palautteen antamisesta	30
5.5	Seurantakyselyt tiimille marraskuussa	32
6	Kehittämishankkeen tulokset ja arviointi	35
6.1	Tutkimusongelma	36
6.2	Tulokset mittareiden avulla	36
6.3	Luotettavuus	38
6.4	Havaintoja	39
6.5	Jatkotoimenpide-ehdotukset	40
7	Johtopäätökset	41
7.1	Pohdinta	42
7.2	Tutkimuksesta saadut opit	43

7.3	Jatkotutkimus	44
	Lähteet	46
	Liitteet	
	Liite 1. Kesäkuun tiimi-illan tuotoksia	
	Liite 2. Syyskuun työpaja	
	Liite 3. Seurantakyselyt tiimille	

1 Johdanto

Yrityksillä on kovat paineet pysyä hurjaa vauhtia muuttuvan maailman menossa mukana. Monet yritykset pyrkivät muuttamaan toimintaansa ketteräksi menestyäkseen. Ketteryydellä tarkoitetaan kykyä reagoida nopeasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Finanssiala on digitaalisen murroksen alla ja toimijoiden on pystyttävä vastaamaan asiakkaiden yhä lisääntyviin vaatimuksiin nopeasti ja ketterästi. Mikäli tähän ei pystytä, jäädään nopeasti kilpailijoiden jalkoihin. Näin on tämänkin tutkimuksen kohteena oleva finanssialan yritys ottanut käyttöönsä suurimassa osassa toimintojaan oman räätälöidyn ketterän toimintamallin vuoden 2020 alussa.

Alkuvuodesta 2020 koronavirus, COVID-19, levittäytyi nopeasti maailmanlaajuisesti pandemiaksi. Ympäri maailmaa tehtiin radikaaleja toimenpiteitä taudin leviämisen hillitsemiseksi. Maailmalla kaupunkeja suljettiin ja asetettiin ulkonaliikkumiskieltoja. Myös Suomessa asetettiin rajoituksia. Esimerkiksi Uudenmaan rajojen ylittäminen kiellettiin poikkeusolojen takia kolmen viikon ajaksi maaliskuussa 2020. Kokoontumisia rajoitettiin, ravintolat suljettiin ja tapahtumat perutettiin. Koulut siirtyivät etäopetukseen ja monet työntekijät etätöihin. Kansalaisia kehoitettiin huolehtimaan erityisesti käsihygieniasta sekä pitämään riittävän pitkiä turvavälejä. Yli 70-vuotiaat luokiteltiin kuuluvaksi riskiryhmään ja heitä suositeltiin pysymään karanteenia vastaavissa olosuhteissa. Tavoitteena oli suojella riskiryhmään kuuluvia henkilöitä ja vähentää merkittävästi tartuntariskiä.

Organisaatiomuutoksen tuloksena vuoden 2020 alussa yhdistettiin kaksi tiimiä, joiden työtehtävät eivät vastanneet toisiaan, vaan tiimit yhdistettiin, koska heillä tulisi jossain vaiheessa olemaan sama järjestelmä pääasiallisena työvälineenään päivittäisessä työssä. Näin ei kuitenkaan vielä ollut silloin, kun tiimit yhdistettiin. Myös koronan aiheuttamat toimenpiteet vaikeuttivat tuoreen tiimin toimintaa. Keväällä 2020 tiimiläiset hajautettiin neljään eri paikkaan työskentelemään ja tämä aiheutti omat harminsa tiimin tekemiseen ja viestimiseen. Näin ollen tuli löytää yhteinen tapa toimia ja viestiä hajallaan olevalle tiimille. Tiimi on suhteellisen suuri kooltaan, 15 henkilöä. Jo pelkästään tiimin suuri koko aiheutti ongelmia sisäisen viestimisen kannalta.

Jotta tiimi voisi toimia tehokkaasti, tulisi sen sisäisen viestinnän olla kunnossa. Kooltaan 15 hengen tiimissä viestimisessä esiintyy helposti vaikeuksia. Monelta jää helposti tärkeitä asioita kuulematta, kun ei muisteta tai ymmärretä viestiä asioista kaikille. Tämä voi osaltaan aiheuttaa eripuraa, kuppikuntia ja kyräilyä tiimiin sisällä. Se taas osaltaan voi huonontaa radikaalisti tiimin yhteishenkeä ja sitä kautta ihmisten työviihtyvyyttä ja motivaatiota.

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli löytää sopivia tapoja sisäisen viestinnän toteuttamiseen tiimissä ja ottaa vuoden 2020 alussa perustetun tiimin toimintaan käyttöön uusia viestintää parantavia toimintatapoja. Tavoitteena näillä toiminnan korjauksilla oli saada tiimistä hyvin yhdessä toimiva ja tehokas. Jotta tiimi voisi toimia hyvin yhdessä, oli tärkeää kiinnittää myös huomiota tiimihenkeen ja ihmisten työviihtyvyyteen. Oletus kehittämishanketta aloittaessa oli, että tiimihenki, työviihtyvyys ja työmotivaatio paranisivat edes jonkin verran, kun tiimin sisäinen viestintä saataisiin toimimaan.

Tiimin sisäisen viestinnän ongelmia lähdettiin ratkaisemaan koko tiimin voimin. Kaikki tiimin jäsenet saivat antaa mielipiteensä ja ehdotuksensa toiminnan parantamiseen. Tutkimuksen avulla muutoksen aikaansaamisen ja onnistumisen voima olikin tiimin yhteistyössä. Kun koko tiimi sai osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa käyttöön otettaviin toimintatapoihin, oli kaikkien helpompi sitoutua muutokseen. Jos tiimin ulkopuolelta olisi määrätty valmiita toimintatapoja, olisi tiimissä esiintynyt varmastikin luontaisesti muutosvastarintaa.

Oli tärkeää saada tiimin sisäinen viestintä ja tiimiläisten keskinäinen kommunikointi kuntoon, jotta työntekeä olisi mieluisaa, työmotivaatio olisi hyvä ja ihmiset viihtyisivät työssään. Tällöin myös koko organisaatio tulisi saamaan tiimistä kaiken tehon irti ja tiimi pysyisi täyttämään sille asetetut tavoitteet ja odotukset. Jotta organisaatio voisi toimia, tulee sen kaikkien toimintojen toimia hyvin erikseen ja myös keskenään. Ja jotta tiimi voisi toimia toisten tiimien kanssa hyvin, tulee sen sisäisen toiminnan, viestinnän ja organisoinnin olla kunnossa. Tiimin sisäisen viestinnän ja sitä kautta hyvinvoinnin parantaminen tukee siis koko organisaation toimintaa omalta osaltaan ja antaa tälle opinnäytetyölle merkityksen organisaation toiminnan kehittämisessä.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksen keinoin ja sopii todella hyvin opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi, sillä toimintatutkimuksen kohteena on lähes aina ihmisten toiminnan muuttaminen. Toimintatutkimuksen yksi tärkeä piirre on myös se, että

tutkija itse on osa tutkittavaa porukkaa ja toimii ns. muutosagenttina yrityksessä. Tämänkin tutkimuksen tutkija on siis osa tutkittavaa tiimiä.

Viestintä on tärkeä osa työyhteisöä ja myös muuta ihmisen sosiaalista kanssakäymistä. Viestinnästä ja sen tärkeydestä työyhteisöissä on tarjolla paljon mielenkiintoista kirjallisuutta. Tietoperustan löytäminen tähän opinnäytetyöhön ei siis tuottanut ongelmaa. Ehkä enemmänkin ongelmaksi muodostui juuri tuo saatavilla olevan tiedon paljous; miten valita osuvimmat ja ajantasaisimmat tutkimukset ja tieto juuri tähän opinnäytetyöhön.

Tämä opinnäytetyö kuuluu ylemmän ammattikorkeakoulun opintoihin, jotka tähtäävät liiketoimintaosaamisen kehittämiseen finanssialalla. Opinnäytetyön toimeksiantaja on finanssialan toimija. Finanssialan yritykset tarjoavat asiakkailleen erilaisia pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluita. Toimeksiantajan pyynnöstä yrityksen nimeä ei mainita opinnäytetyössä. Opinnäytetyö käsittelee yrityksen yhden tiimin sisäisen viestinnän haasteita ja parantamista.

2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tässä luvussa esitellään toimintatutkimus ja kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, kehittämishankkeen lähestymistapoina yleisine ominaisuuksineen. Luvussa esitellään myös kehittämishankkeessa käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät ja valitut muut välineet ja työkalut, joita on hyödynnetty tiedon keräämisessä ja analyysien tekemisessä.

Ongelmanmäärittelymenetelminä tässä työssä on käytetty haastattelua, havainnointia ja mind mappingia. Haastattelua ja havainnointia voidaan pitää ns. perusmenetelminä tiedonhankinnassa. Tutkimuskohteen ongelmia lähdettiin kartoittamaan avoimella haastattelulla, jossa tiimi jaettiin pienryhmiin. Pienryhmät saivat vastata keskenään keskustellen annettuihin kysymyksiin ja sen jälkeen koko tiimin yhteisessä Teams -palaverissa purettiin vastaukset yhteisesti. Metsämuurosen (2006, 113-115) mukaan avoin haastattelu voi olla keskustelua, johon haastattelija ei puutu ohjailemalla keskustelua. Avoin haastattelu on menetelmänä hyvä varsinkin silloin, kun eri henkilöiden kokemukset vaihtelevat paljon.

Ongelmanmäärittelyvaiheessa käytettiin menetelmänä havainnointia haastattelun rinnalla. Metsämuurosen (2006, 113-115) mukaan havainnoija voi olla osa tutkittavaa ryhmää, ja näin onkin toimintatutkimusta tehtäessä. Osallistuva havainnointi voidaan toteuttaa, niin että tutkija on joko havainnoija osallistujana tai osallistuja havainnoijana. Tämän opinnäytetyön nykytila-analyysiä tehdessä tutkijan rooli oli välillä kumpaakin.

Mind mapia tehdessä keskelle kirjoitetaan pohdittava pääasia ja siitä lähdetään miettimään alakohtia tekemällä kuin puun haaroja viivoilla. Mind mapin avulla voidaan havainnollistaa asioita, tehdä muistiinpanoja tai ideoida. Asioiden kirjaaminen mind mapin muotoon on helppo tapa listata kaikki mieleen tulevat asiat pääasian ympärille ja lähteä siitä rakentamaan kokonaisuutta. Mind mapin avulla on myös myöhemmin helppo palauttaa mieleen aiemmin pohditut asiat. Mind map sopi tähän työhön ongelmanmäärittelymenetelmänä hyvin esimerkiksi visuaalisuutensa ja helppolukuisuutensa vuoksi.

Havainnointia käytettiin tässä työssä ongelmanmäärittelyvaiheen lisäksi sekä toteuttamisvaiheessa että tulosten arvioinnissa. Koska tutkija työskentelee tutkittavan tiimin jäsenenä, oli havainnointi luonnollinen tapa toimia läpi tutkimuksen. Havainnoinnissa apuna käytettiin havaintojen muistiin kirjaamista, ns. havainnointipäiväkirjaa. Kaikista järjestetyistä työpajoista kirjattiin muistio ja se tallennettiin tiimin Teams -kanavalle kaikkien nähtäväksi. Lisäksi avoimia ryhmähaastatteluja käytettiin ongelmanmäärittelyvaiheen lisäksi toteuttamisvaiheessa.

2.1 Toimintatutkimus

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksena. Toimintatutkimusta suoritetaan käytännön työelämässä ihmisten kanssa. Toimintatutkimukseen osallistuvat ihmiset ovat tutkimuksen voima, sillä he osallistuvat sitoutuen ratkaisemaan heitä itseä koskevia ongelmia. Toimintatutkimuksella pyritään erilaisten yhteisöjen käytännön ongelmia ratkaisemalla pysyvään muutokseen. Toimintatutkimuksen avulla voidaan myös pyrkiä löytämään ja lisäämään työskentelyyn uusia näkökulmia. Kun erilaiset ihmiset työskentelevät toimintatutkimuksen parissa, tulee heillä olla yhteinen tavoite, jotta hyvä yhteistyö toteutuisi. Yhteinen tavoite onkin yksi olennainen osa toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksen yksi peruseriaatteista on se, että kehittämiskohteet nousevat niiltä ihmisiltä, joita asia koskee. (Kananen 2014, 11 & 53; Metsämuuronen 2006, 103.)

Toimintatutkimus on joukko tutkimusmenetelmiä. Se on sekoitus kvalitatiivisia eli laadullisia ja kvantitatiivisia eli määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimuksen oleellisia elementtejä ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta, tutkimus ja toimijan eli tutkijan mukanaolo. Toimintatutkimuksen avulla yrityksen toimintaa kehitetään jatkuvasti sykleissä. Yksittäinen sykli sisältää yleisimmin suunnittelun, toiminnan ja seurannan. (Kananen 2014, 13-14.)

Toimintatutkimuksen yksi tärkeä piirre on se, että tutkija on osana tutkittavaa työyhteisöä ns. muutosagentin roolissa. Tämä piirre erottaakin toimintatutkimuksen muista tutkimuksista, kuten case-tutkimuksesta. Toimintatutkimus myös vaatii tutkijalta perinteisiä tutkimuksia enemmän perehtymistä ja tietoa itse ilmiöön, sillä tavoitteena on muutos ja sen läpivieminen. Toimintatutkimukseksi tutkimusta voidaan kutsua vain, jos tutkija on itse mukana prosessissa ja vie syklin toteutuksen loppuun. (Kananen 2014, 28, 44.)

Toimintatutkimusta on kritisoitu siitä, että sen tutkimuskohde on tilanteeseen sidottu ja spesifi. Toimintatutkimuksen otos on rajoitettu eikä siinä pystytä kontrolloimaan muuttujia. Toimintatutkimuksen tuloksia ei välttämättä voida yleistää. (Metsämuuronen 2006, 105.)

2.2 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksena, laadullisen tutkimuksen menetelmin. Laadullinen tutkimus pyrkii syvälliseen ymmärtämiseen. Pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiötä sekä antamaan mielekäs tulkinta. Laadullinen tutkimus poikkeaa määrällisestä ainakin siinä, että se käyttää sanoja määrällisen tutkimuksen lukujen sijaan. Myöskään laadullisessa tutkimuksessa ei ole määrällisen tutkimuksen tiukkoja sääntöjä ja tarkkaa viitekehystä. Laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan mahdollisimman paljon irti yhdestä havaintoyksiköstä käsittelemällä tapausta perusteellisesti syvyysuunnassa. (Kananen 2014, 21-22.)

Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin tutkimusmenetelmäksi, kun tapahtumien yksityiskohtaiset rakenteet tai tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteet kiinnostavat. Tai kun tutkimuksen kohteena ovat luonnolliset tilanteet, joita ei voi järjestää kokeiksi tai tilanteita, joissa läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä ei voida kontrolloida. (Metsämuuronen 2006, 88.)

Laadullisessa tutkimuksessa kerättyä tietoa voidaan analysoida koko tutkimusprosessin ajan eikä niin, että vasta lopuksi analysoidaisiin koko aineistoa. Aineiston keruu ja analyysi vuorottelevat koko tutkimusprosessin ajan. Myös tutkimushypoteeseja tulee ja menee, jolloin joustavuus on maksimoitu. (Kananen 2014, 21, 23.)

Laadullisen tutkimuksen teoria on kokoelma selittäviä käsitteitä ja se on käyttökelpoinen, kun se auttaa tutkimuksessa ja on käytännöllinen. Hypoteeseja käytetään väitteiden testaamiseen ja parhaimmillaan ne ovat käytössä, kun niillä voidaan testata väitteiden paikansapitävyyttä. Metodologia on lähestymistapa, jolla voidaan tutkia tutkimusaihetta. Metodeilla voidaan parhaassa tapauksessa yhdistää teoria, hypoteesit ja metodologia. Metodeja ovat mm. havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi eli puhtaaksi kirjoitus. (Metsämuuronen 2006, 83, 88.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tuloksista lukkoon lyötyjä ennako-oletuksia. Tutkija ei lähde testaamaan tiettyä teoriaa ja sen toimivuutta otoksessaan. Laadullisen tutkimuksen analyysi ei pyri niinkään todentamaan hypoteeseja vaan pikemminkin keksimään niitä. Tutkijalla toki on todennäköisesti aikaisempia hypoteeseja siitä, mitä tutkimus voi tuoda tullessaan. Tutkijan ei kuitenkaan pitäisi antaa kokemusten ja oletusten vaikuttaa kahlitsevasti tutkimusasetelmaan ja tutkimuksen etenemiseen, vaan pitää silmät ja korvat avoinna. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 1.2.2, 2.3.2.)

2.3 Tutkimuskysymykset

Ongelman määrittämisen jälkeen tulisi ongelma muuttua tutkimuskysymyksi. Tämä on toiminnan onnistumisen kannalta kriittistä. Ongelman ytimen löytäminen ja sen ymmärtäminen ovat oleellisia toimintatutkimuksessa. Pelkkä ongelman määrittely ei itsessään riitä. Tutkimuskysymykset johdetaan tutkimusongelmasta. Tutkimuskysymys tai kysymykset ohjaavat koko toimintatutkimuksen prosessia ja niistä pitää ilmetä toiminta. (Kananen 2014, 36, 44.)

Tutkimuskysymyksen itsessään ei pitäisi sisältää vastausta eikä siihen pitäisi pystyä vastaamaan kyllä tai ei. Kysymyksen pitää myös olla laajuudeltaan sopiva; ei liian laaja, jotta siihen voidaan vastata toimintatutkimuksella, mutta ei myöskään liian suppea. Kysymyksen kuitenkin pitää saada vastaus, jotta sitä voidaan tutkia. Hyvä tutkimuskysymys on

yksikäsitteinen, selkeästi muotoiltu ja informaatiota tuottava. (Kananen 2014, 44-45; Metsämuuronen 2006, 23.)

Tiimin ongelmaa määrittäessä kokonaistavoitteeksi muotoutui tiimin toimintakulttuurin kehittäminen. Koko toimintakulttuurin kehittäminen oli kuitenkin liian laaja aihe tutkittavaksi tällä aikataululla, tähän työhön. Nykytila-analyysin jälkeen muodostin kolme tutkimuskysymystä, jotka olivat seuraavat:

- Miten viestinnästä saadaan joustavaa, informatiivista ja sujuvaa?
- Miten saadaan tiimi yhtenäiseksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi?
- Miten saadaan tiimin jäsenten roolit selkeytettyä kaikille?

Syksyllä kuitenkin realisoitui, ettei näihin kaikkiin tutkimuskysymyksiin voisi tällä tutkimuksella saada vastausta tiukan aikataulun vuoksi ja aihetta piti rajata. Päädyin keskittymään tutkimuksessani tiimin sisäiseen viestintään. Viestintään kuuluu sekä sanatonta että sanallista viestintää. Viestintää tiimin sisällä piti selkeästi parantaa. Näin ollen työni päällimmäiseksi tutkimuskysymykseksi muodostui lopulta seuraava:

- Millä keinoilla parannetaan tiimin sisäistä viestintää?

Pelkästään jo tiimin sisäisen viestinnän parantaminen aiheena on laaja ja minua alkoivat syksyn aikana kiinnostaa myös viestinnän parantamisen vaikutukset tiimiin, joten vielä rajatakseni aihetta, otin avuksi seuraavat tarkentavat kysymykset:

- Millainen on tiimin sisäisen viestinnän nykytilanne?
- Mitä vaikutuksia sisäisen viestinnän parantamisella on tiimille?
- Mitkä ovat tyypilliset viestinnän parantamisen keinot?

2.4 Sovellettavat mittarit

Muutoksen onnistumista mitattiin mm. tiimille tekemilläni kahdella seurantakyselyllä. Kyselyt tein Microsoft Forms:lla. Lähetin kyselyt sähköpostilla tiimin kaikille jäsenille, joita kyselyhetkellä oli tutkijan lisäksi 13. Ensimmäinen kyselyistä koski työtyytyväisyyttä ja toinen tutkimuksen aikana käyttöönotettujen toimintatapojen hyödyllisyyttä.

Tutkimuksen voidaan sanoa onnistuneen, jos on tehty kehittämistoimenpiteitä ja ihmisiltä on saatu palautetta (tehdyt kyselyt). Palautteen tulisi vahvistaa, että tutkimuskohteessa on tapahtunut kehitystä ja kehityksen vaikutukset ovat ennakoidun mukaiset. Jos seuraavat väittämät toteutuvat, voidaan todeta tutkimuksen onnistuneen odotetusti:

- Viestinnän lähtötilanne tiimissä on kartoitettu.
- Viestintään on tehty tietoperustasta ja tiimin tarpeista nousevia kehittämistoimenpiteitä.
- Kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia on kartoitettu tiimiläisiltä.
- Viestinnän kehittämiseen on tehty jatkotoimenpide-ehdotuksia.

3 Nykytila-analyysi kehittämisen perustana

Tässä luvussa esitellään lähtötilanne ongelmiseen ja analysoidaan ongelman syyt ja seuraukset. Nykytila-analyysin perusteella valittiin kehitettävät toiminnot kohdeyrityksessä.

3.1 Ongelman määrittely

Vuoden 2020 alussa, organisaatiomuutoksen yhteydessä, kaksi erilaista tiimiä yhdistettiin yhdeksi tiimiksi. Uudessa tiimissä työskentelee 15 työntekijää, eli tiimi on kooltaan suhteellisen suuri. Noin puolet tiimiläisistä on ollut entisessä tiimissään töissä jo useita vuosia. 1-2 vuotta tiimeissä työskennelleitä työntekijöitä on kaksi. Vanhojen työntekijöiden lisäksi vuoden 2020 alkupuolella aloitti uudessa tiimissä myös aivan uusia työntekijöitä. Näitä suoraan uuteen tiimiin tulleita työntekijöitä on neljä.

Uusi tiimi koostuu asiantuntijoista ja liiketoiminnan kehittäjistä. Tiimi vastaa markkinariskituoitteiden laadukkaista selvitysprosesseista sekä osa-alueensa prosessien ja järjestelmien kehityksestä ja sääntelyvaateista.

Tiimin jäsenet ovat iältään 25-63 vuotiaita. Ikäjakauma on aika laaja ja osaltaan tuo omat haasteensa työntekoon ja työntekotapoihin. Kaikki tiimin vanhemmat työntekijät ovat olleet pitkään organisaatiossa ja heille on muodostunut omat tapansa tehdä töitä. Nuorempi sukupolvi omaa erilaiset tavat tehdä töitä. Kaikki uusimmat työntekijät (0-2 vuotta tiimissä työskennelleet) edustavat nuorempaa sukupolvea. He ovat tottuneet tekemään asioita enemmän digitaalisesti kuin vanhempi sukupolvi. Sukupolvien väliset erot vaikuttavat työntekotapojen muokkautumiseen ja osaltaan myös tiimihenkeen. Keskustelemalla ja asioista sopimalla voidaan saada tiimi toimimaan hyvin ja tehokkaasti käyttämällä hyväksi kaikkien vahvuudet.

Kutsuttakoon näitä vanhoja tiimejä nimillä Tiimi 1 ja Tiimi 2. Tiimien yhdistäminen syynä ei ole ollut esimerkiksi työtehtävien samankaltaisuus. Yhdistämisen taustalla oli yhteinen käyttöön otettava järjestelmä päivittäiseen työntekoon. Tämä järjestelmä oli jo kummallakin tiimillä käytössä, mutta Tiimi 2:lla vain todella paljon vahvemmin. Järjestelmä oli Tiimi 2:n pääasiallinen työskentelyväline päivittäisessä työssä. Tiimi 1:llä yhteisen järjestelmän piti korvata muutamia nykyisiä järjestelmiä tiimin perustamisen jälkeen lähitulevaisuudessa, mutta tarkkaa aikaa tämän toteutumiselle ei ollut.

Omat haasteensa tiimin yhteisen sävelen löytämiseen toi maailmanlaajuinen poikkeus-tila, jonka koronavirus, COVID-19, aiheutti. Keväällä 2020 tiimi jaettiin neljään osaan ja tiimiläiset hajautettiin neljään eri paikkaan työskentelemään. Tällä pyrittiin välttämään koko tiimin toiminnan keskeytyminen mahdollisessa sairastumistilanteessa. Tiimi kuuluu pankin huoltovarmuuskriittisiin toimijoihin ja on äärimmäisen tärkeää, että tiimi pysyy edes osittain toimintakykyisenä. Suuri osa tiimin työstä on myös sellaista työtä, jota ei saa tehdä etänä kotoa käsin, joten tiimi hajautettiin eri puolille työpaikan kiinteistöä sekä myös aivan toiseen toimipisteeseen. Osa kehittäjistä teki osan viikosta töitä etänä.

Tiimin hajauttaminen moneen työskentelypaikkaan kuitenkin vaikeutti mm. uuden tiimin yhteenkuuluvuuden tunteen löytämistä sekä yhteishengen muodostumista. Myös viestinnän kanssa oli paljon haasteita, sillä ihmiset olivat vanhoissa tiimeissä sekä uuden, yhdistetyn tiimin kesken tottuneet keskustelemaan ja sopimaan asioista avokonttorissa heti jonkin uuden tilanteen tullessa eteen. Tämä sopiminen ja keskustelut toki jatkuivat edelleen työtilassa, jossa tiimi alun perin normaalisti työskenteli, mutta asioiden informoiminen muissa toimipisteissä työskenteleville tahtoi aina unohtua. Tähän tarvittiin toimiva toimintatapa, jotta tärkeää tietoa ei menisi keneltäkään ohi ja työ olisi sujuvaa. Uuden

tiimin suuren koon vuoksi viestintään olisi ilman koronan tuomia haasteitakin pitänyt keksiä hyviä viestinnän tapoja.

Uuden organisaation myötä vuoden 2020 alusta käyttöön otettiin koko yrityksessä ketterä toimintamalli. Organisaatioita madallettiin ja tämä tarkoitti tiimille sitä, että lähin esimies vastaa lähinnä henkilöstöasioista ja tiimi on asiantuntijoista koostuva, itseohjautuva ryhmä, joka tekee päätökset pääasiassa itse. Tiimi 1 oli ollut lähestulkoon kokonaan itseohjautuva jo ennen ketterän toimintamallin käyttöönottoa. Tiimi 2 oli vanhassa toimintatavassaan enemmän esimiesvetoinen. Tiimi 1 oli työtehtävissään ja suurimassa osassa päätöksissään luonnostaan ajautunut itseohjautuvaan suuntaan, sitä ei ollut tarkoituksella opeteltu tai päätetty. Kaikilla oli kuitenkin uudessa tiimissä opettelemista siinä, miten itseohjautuva tiimi toimii ja mikä on kenenkin rooli juuri tässä tiimissä.

Jotta ongelmia pystyttiin paikallistamaan ja löytämään, otettiin ongelmat koko tiimin voimin esiin yhteisissä palaverissa, retroissa, maaliskuu- ja huhtikuussa. Maaliskuu- ja huhtikuun kahdessa Microsoft Teams:n välityksellä käydyssä retrossa käytiin läpi asioita, joihin oli tiimin kesken tyytyväisiä ja missä oli vielä parannettavaa. Ongelmia lähdettiin kartoittamaan avoimella haastattelulla. Avoin haastattelu valittiin menetelmäksi ongelmien kartoittamiseen sen helppouden vuoksi. Näinkin isossa tiimissä esimerkiksi yksilöhaastatteluiden tekeminen jokaiselle yksitellen olisi vienyt paljon aikaa. Tiimi oli myös tilanteessa, jossa ei haluttu viedä ylimääräistä aikaa työnteolta, kun uusia oppijoita oli niin paljon. Avoimessa ryhmähaastattelussa kaikki pääsivät ääneen, koska tiimi jaettiin pienempiin ryhmiin keskustelemaan ja pohtimaan asioita. Heinosen ym. (2012, 42) mukaan dialogin avulla saadaan työelämässä parhaat ratkaisut esiin, koska siten saadaan kollektiivinen äly käyttöön. Heidän mukaansa ei voi edes olettaa, että yhden ihmisen ajattelu riittäisi työelämän monimutkaisten ja monisävyisten asioiden ratkaisemiseen.

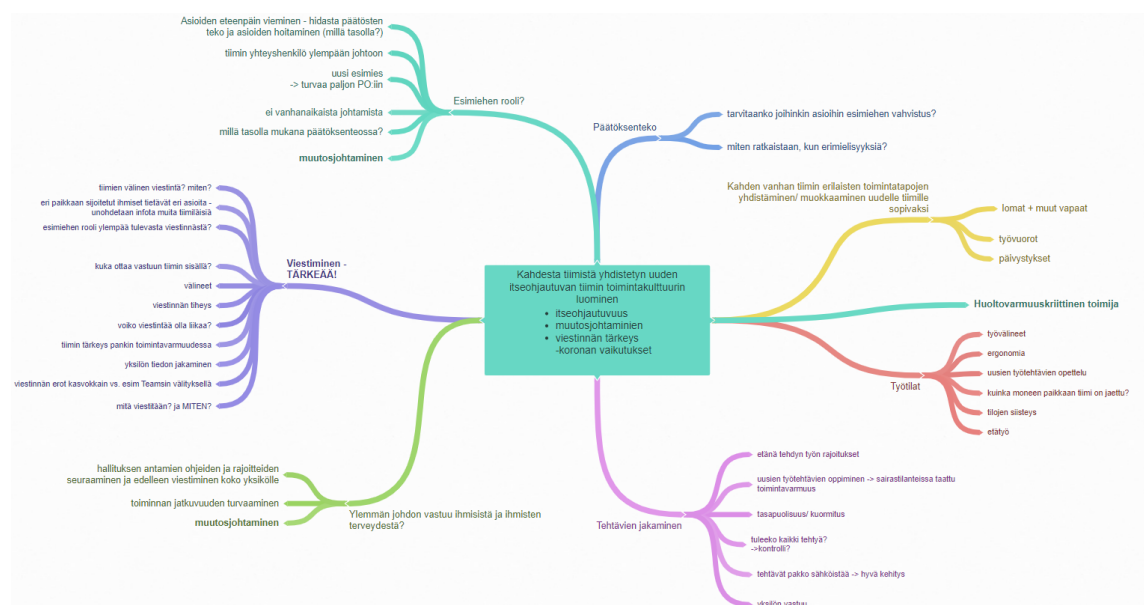
Pienryhmät kirjassivat mietteensä ylös käymiensä keskusteluiden perusteella. Mietintää tukeviksi kysymyksiksi annettiin seuraavat:

- Mikä tiimin tekemisessä toimii?
- Mikä voisi olla paremmin?
- Kehitysehdotukset?

Tämän jälkeen kokoonnuttiin yhteiseen Teams -palaveriin kokoamaan mietityt asiat yhteen ja keskustelemaan niistä yhdessä koko tiimin voimin. Jokainen pienryhmä esitteli

omat, ylös kirjaamansa pohdinnat vuorollaan ja näistä koottiin yhteenveto. Esiin nousi positiivisena asiana henkilöstön määrän stabiloituminen organisaatiomuutoksen jälkeen, vaikkakin perehdytettäviä henkilöitä oli suhteellisen paljon edelleen. Koronatilanteen ollessa juuri maaliskuussa uusi ja tuntematon asia, esiin nousi huoli tiimin jatkuvuuden varmistamisesta, jos sairastumisia tulee paljon. Moni työtehtävä oli fyysisten papereiden varassa, joten nämä työtehtävät kuormittivat tiimin alkuperäiseen työtilaan työskentelemään jääneitä ihmisiä. Tilanteeseen toivottiin muutosta työtehtävien sähköistämisen kautta, jotta mistä vain toimipisteestä voitaisiin hoitaa kaikkia työtehtäviä. Viestinnän tärkeys ja puutteellisuus korostuivat keskustelussa selvästi ja siihen kaivattiin kehitystä.

Maalis-huhtikuussa järjestetyissä retroissa esiin nousseiden ja muissakin keskusteluissa esiin tulleiden asioiden pohjalta aloin hahmotella mind mapia. Mind mapiin asioiden hahmottelu tuntui luontevalta ja helpolta tavalta hahmottaa tiimin tilannetta ja ongelmia. Mind mapiin kirjoitin kaiken, mikä kahden tiimin yhdistämisen ongelmista oli noussut esiin tiimin kesken. Aluksi asioita listalla olivat esimerkiksi viestiminen, esimiehen rooli, päätöksenteko, tehtävien jakaminen, työtilat, itseohjautuvuus ja ylemmän johdon vastuu ihmisten terveydestä koronatilanteessa. Näiden pääotsikoiden alle lisäsin aina eteeni tulleen tai tiimin jäsenen huomioiman ongelman tai huomioitavan asian päivittäisessä työssä. Mind mapin kerääminen oli sujuva ja helppo tapa pysyä mukana esiin nousseissa asioissa.



Kuvio 1. Tiimissä esiin nousseista huolista ja kehityskohdista koottu mind map.

Maalis-huhtikuussa järjestetyissä retroissa toimin osallistuvan havainnoijan roolissa. Osallistumalla tiimin keskusteluun ja ideointiin pääsin mukaan parhaalla mahdollisella tavalla. Pystyin samalla havainnoimaan pienryhmässäkin käydyin keskustelun sävyä ja mielipiteitä. Kaikkia mielipiteitä ei välttämättä aina uskalleta tuoda isomman joukon edessä julki. Pienryhmässä keskustellut asiat tuotiin pienryhmänä yhdessä esiin, jolloin kenenkään ei tarvinnut esitellä mielipiteitään henkilökohtaisesti ominaan.

3.2 Ongelman syiden ja seurausten analysointi

Uuden tiimin joutuminen hajautukseen koronaviruksen takia aiheutti sen, että tiimi oli hajanaisen oloinen ja tiimihenki jäi valjuksi. Tiimi ei ehtinyt toimia yhdessä, samassa tilassa, kuin reilu kaksi kuukautta ennen hajauttamista. Totutteleminen viestimiseen ainoastaan sähköisten kanavien kautta vaati kovasti harjoittelua. Sovellusten käyttäminen itsessään ei ollut vaikeaa, mutta se, että muistettiin informoida asioita kaikille, oli ongelma. Tiimi oli tottunut keskustelemaan paljon asioista kasvotusten heti asian esiin tultua eikä ollut totuttu siihen, että niin moni ihminen ei kuullut keskusteluita. Toki tähän olisi pitänyt ilman koronan aiheuttamaa hajautustakin tehdä muutoksia, sillä eivät kaikki asianosaiset olleet aina paikalla tai kuulleet käytyjä keskusteluja. Tähän täytyi siis luoda kaikille yhteinen ja selkeä toimintatapa ja ohjeistus.

Palautteenantokulttuuria piti myös parantaa. Kehuja ei annettu tarpeeksi, mutta kriittinenkin palaute olisi ollut todella tärkeää. Ihmiset eivät tienneet, tekivätkö he hyvää työtä toisten mielestä tai tekivätkö oikein, kun palautetta ei annettu. Tiimiläisten piti myös oppia oikea tapa antaa palautetta, jotta se tulisi oikein ymmärrettyä ja siitä ei jäisi syytetty olo.

3.3 Muutoksen hyödyllisyyden ennakoarviointi

Ongelmanmäärittelyn jälkeen, lähtötilanteessa arvioin, että muutoksen jälkeen tiimi toimisi paremmin, tehokkaammin ja motivoituneemmin. Kun osattaisiin viestiä asioista selkeästi ja oikea-aikaisesti, jäisi mahdollinen tuplatyö tekemättä ja aikaa jäisi muulle tekemiselle ja kehittämiselle. Tämä taas osaltaan vähentäisi stressiä ja lisäisi työviihtyvyyttä.

Stressin väheneminen ja työviihtyvyyden lisääntyminen taas osaltaan vähentävät mahdollisesti sairaslomia ja henkilöstön vaihtuvuutta. Kun tiimin jäsenet pysyvät pidempään samoina, ei tiimi kuormitu jatkuvasta uusien ihmisten perehdyttämisestä.

Palautteenantokulttuurin parantaminen tulisi varmastikin lisäämään myös työviihtyvyyttä ja avoimuutta tiimissä. Arvioin, että positiivinen palaute tulisi lisäämään ihmisten motivaatiota ja parantamaan tiimihenkeä. Positiivisen palautteenannon kautta avoimuus tulisi lisääntymään ja kriittisenkin palautteen antaminen tulisi helpottumaan.

4 Kehittämisen tietoperusta

Tässä luvussa käsitellään tämän työn kehittämisen tietoperustana olevia keskeisiä käsitteitä. Näitä käsitteitä ovat perustiedot tiimistä, viestinnästä, palautteen antamisesta, ketterästä toimintamallista ja ketterään toimintaan liittyvistä rituaaleista. Nämä teemat valikoituivat tämän työn tietoperustaksi, koska ne liittyvät vahvasti tutkittavaan aiheeseen ja kyseiseen organisaatioon. Tiimistä, sen rakenteesta ja määritelmästä oli hyvä kertoa perusasioita, jotta ymmärrettäisiin, mihin tutkimuksessa esiintyvä tiimi toimintansa perustaa. Viestinnän ja palautteenannon tietoperusta on tämän työn kannalta erittäin tärkeä, sillä keskityn tässä tutkimuksessa tiimin sisäisen viestinnän parantamiseen. Ketterä toimintamalli ja rituaalit oli hyvä avata, jotta lukijalle selviäisi, mitä niillä tarkoitetaan ja miten ne liittyvät tutkimukseen ja tiimin tekemiseen.

4.1 Tiimi

Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on yhteinen päämäärä, yhteensopivia taitoja ja, jotka ovat sitoutuneet samoihin suoritustavoitteisiin. Kun tiimi on tehokas, ihmiset luottavat toisiinsa ja tukevat toisiaan, tunteita ilmaistaan avoimesti, tietoa jaetaan vapaasti ja ristiriidat selvitetään avoimesti. (Fleming 1999, 8-12.)

Laadukasta ja toimivaa tiimiä voidaan määritellä tehtäväsuuntautuneisuuden ja vuorovaikutuksellisuuden perusteella. Tehtäväsuuntautuneita laatutekijöitä ovat tiimin sisä-

nen kommunikaatio, hyvä tehtäväkoordinaatio sekä tiimin jäsenten yhtäläinen työsuoritus. Kommunikaatio takaa tiedonvaihdon tiimin jäsenten kesken. Suorassa vuorovaikutuksessa tiimin jäsenten kesken tapahtuva sujuva kommunikaatio on usein toistuvaa ja epämuodollista. Hyvä tehtäväkoordinaatio on sitä, että tiimin jäsenet koordinoivat työt niin, että ne tulevat tehdyksi parhaalla mahdollisella tavalla. Tiimin jäsenten yhtäläinen työsuoritus toteutuu, kun kaikki tiimin jäsenet saavat mahdollisuuden osallistua yhtä paljon työtehtäviin tuoden tiimin yhteiseen suoritukseen oman ammattitaitonsa, osaamisensa ja tietonsa. (Janhonen 2010, 29.)

Vuorovaikutuksellisuuden laatutekijöitä puolestaan ovat toisten jäsenten tukeminen, ponnistelu yhteisiin päämääriin pääsemiseksi sekä tiimin kiinteys. On tärkeää, etteivät tiimin jäsenet kilpaile keskenään vaan pyrkivät yhteiseen päämäärään tehden yhteistyötä. Tiimin kiinteydellä tarkoitetaan tiimin jäsenten halua pysyä tiimissä. Haluun pysyä tiimissä vaikuttavat mm. tiimin henki ja suhteet työtovereihin. (Janhonen 2010, 29.)

Tiimi on parhaimmillaan innostunut ja energinen. Tiimin olisi hyvä pystyä käyttämään innostuksensa juuri oikeaan tekemiseen tuottaakseen tulosta. Ryhmän jäsenten keskinäinen luottamus ja ehyt ryhmäidentiteetti luovat vahvan perustan hyvälle yhteistyölle. Ryhmän yhteinen uskomus siitä, että ryhmä menestyy ja on tehokkaampi yhdessä kuin yksin töitä tehdessä, on tärkeää ryhmäidentiteettiä luodessa. Tiimiläisten on tärkeätä tuntee kuuluvansa ryhmään, joka on ainutlaatuinen ja merkityksellinen. (Heinonen ym. 2012, 72.)

Tiimin suoritusta tulisi mitata ja arvioida kaikkien osapuolten ymmärtämällä tasolla. Jos arviointia ei ole, on tiimin vaikea järjestää toimintaansa ja mitata menestymistään. Yksilösuoritusten mittaaminen pitäisi liittää tiimin tavoitteisiin, jotta kaikki toisivat omia ideoitaan esiin pelkäämättä sen vaikuttavan omaan suoriutumiseen negatiivisesti. Tiimin jäsenillä pitää myös olla selkeä käsitys rooleistaan. (Fleming 1999, 20, 22, 34.)

Tiimissä voi olla vaikeata määritellä kaikkien tarkat tehtävät ja vastualueet. Kun tiimissä on hyvä henki ja sen jäsenet voivat vapaasti tuoda omia ideoitaan ja ajatuksiaan esiin, löytää tiimi helpommin heille sopivan, järkevän ja motivoivan työskentelytavan. Tehtävien ja vastuiden jakaminen sujuu tällöin mutkattomammin. (Spiik 2004, 58.)

Tiimin on helpoin toimia tiiminä, kun kaikki tiimin jäsenet työskentelevät samassa toimittilassa. Haasteeksi erillään toimivassa tiimissä voivat tulla mm. seuraavat asiat:

- eristetyksi tulemisen tunne
 - identiteettiä ei kehity tiimille
 - sisäisen viestinnän vaikeus
 - osaamisen ja kokemuksen jakaminen
- (Fleming 1999, 83.)

Itseohjautuvaksi voidaan kutsua tiimiä, jonka jäsenet osallistuvat työn jakamiseen, tehtävien suorittamiseen ja aikatauluihin liittyvään päätöksentekoon. Sallimalla kokeileminen ja kehittäminen tiimille, kasvaa sen rohkeus ja sen jäsenten itseluottamus. Itseohjautuvan tiimin sitoutuminen ja vastuunkanto tehtävistä on parempaa, kuin käskyorganisaatiossa. Itseohjautuvana he saavat tehdä työtä kokonaisvaltaisesti alusta loppuun; suunnitella, toteuttaa ja valvoa omaa työtään. Tästä seuraa tuottavuuden ja laadun paranemista, joustavuuden lisääntymistä sekä työmoraalin ja motivaation paranemista. (Janhonen 2010, 19; Spiik 2004, 71, 117-119.)

Tämän kehitystehtävän kohteena oleva tiimi on sen organisaation käyttöön ottaman ketterän toimintamallin mukana perustettu moniosaava, itseohjautuva tiimi. Moniosaavat ja itseohjautuvat tiimit ovat ketterän toimintamallin ytimessä. Tiimissä organisoidutaan pienimuotoisesti ja tehokkaasti, ja tekemisen ytimessä on asiakaskeksisyys, sekä siihen liittyvät tavoitteet ja mittarit. Tiimi kantaa kokonaisvastuun asiakasarvon kehittämisestä ja kaikkien siihen liittyvien asioiden hoitamisesta maaliin. Tiimi etsii parhaan, järkevimmän ja kustannustehokkaimman ratkaisun tekemisiä priorisoimalla. Tiimissä korostuu yhdessä työskenteleminen kohti samaa tavoitetta ja parempaa asiakasarvoa sekä jatkuva arvon tuottaminen asiakkaalle. Työtehtäviä priorisoimalla toimitaan nopeasti, fokuoituneesti ja tehokkaasti. Lisää ketterästä toimintamallista kerrotaan myöhemmin tässä luvussa, kohdassa 4.4.

Tiimissä työskentely tyydyttää inhimillisiä tarpeita kuten turvallisuustarpeita, sosiaalisia, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita. Kun ihminen tietää, mitä ollaan tekemässä, kokee kuuluvansa joukkoon ja hänellä on vaikutusmahdollisuuksia, täyttyy osa inhimillisistä tarpeista. Omien ideoiden esittäminen tiimissä ja niiden hyväksyminen on myös tärkeää. Ryhmäkoon kasvaessa ihmisten itsekritiikki kuitenkin kasvaa ja oman mielipiteen ääneen sanomista harkitaan tarkemmin kuin pienemmän tiimin kuullen. (Spiik 2004, 44, 56.)

Tiimillä pitää olla yhteiset pelisäännöt. Pelisäännöt sovitaan tiimin kesken ja jokaisen on voitava luottaa siihen, että niitä noudatetaan. Järkevällä ja tehokkaalla toiminnalla vähennetään tuplatöiden tekemistä ja tätä kautta stressiä ja työuupumusta. Myös joidenkin työtehtävien unohtuminen vältetään, kun koko tiimi on tietoinen kaikesta tekemisestä ja vastuista. (Spiik 2004, 87.)

4.2 Viestintä

Ihmisille viestintä on lajityyppillinen ominaisuus, inhimillisen tekemisen ja vuorovaikutuksen perusta. Ilman viestintää ei olisi organisaatioita tai mitään organisoitua toimintaa. Ihmisten ja organisaatioiden elämässä kieli on keskeisessä asemassa. Sanallinen viestintä on sanoista rakentuvaa puhetta tai kirjoitusta. Sen rinnalla vaikuttaa ei-kielellinen, nonverbaali viestintä. Nonverbaalia viestintää ovat ilmeet, eleet ja kehon kieli kokonaisuudessaan. Sanaton viestintä välittää viestiä joskus sanojakin tehokkaammin. Sanattomien viestien avulla ihmiset lähettävät viestejä toisilleen tiedostaen tai tiedostamattaan. (Juholin 2017, 22; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11.)

Organisaatioiden sisällä viestintä ei ole enää ylhäältä johdettua ja hierarkkista vaan keskustelevaa ja dialogista. Viestintä on muutakin kuin pelkästään yksisuuntaista ylhäältä alas -tiedottamista. Se on monisuuntaista tiedonjakamista ja -vaihdantaa, vuorovaikutusta, tulkintaa ja uuden tiedon luomista. (Juholin 2017, 118.)

Tiimityössä toimittaessa viesti tai ajatus saa uusia merkityksiä, kun se jaetaan yhdessä muiden kanssa. Ihmisen perustarpeisiin kuuluu yhteenkuuluvuuden kokeminen. Yhteenkuuluvuuden kokemista, työhyvinvointia, me-henkeä ja yhteisöllisyyttä voidaan lisätä viestinnällä ja vuorovaikutuksella. Toimiva viestintä mahdollistaa ihmisten päätöksentekoon osallistumisen esimerkiksi työyhteisössä. Samaa asiaa ajavat tai samaa yhteistä määränpäättä kohti menevät, yhteiseen asiaan sitoutuneet ihmiset muodostavat yhteisön. Yhteisö vaatii aikaa sitoutumiseen ja yhteiseen kanssakäymiseen. (Juholin 2017, 25-26, 33.) Työyhteisössä tiimi ei voi toimia tehokkaasti, jos tiimin jäsenillä ei ole aikaa tai mahdollisuutta kommunikoida asioista keskenään.

Vahvalla sisäisellä vuorovaikutuksella on suuri merkitys organisaation menestymisen, uudistumisen ja hyvinvoinnin kannalta. Sisäisten raja-aitojen madaltamista, yhteisöllisyyden rakentamista ja työntekijöiden arvostuksen kokemuksen kasvattamista voidaan

saada aikaan vuorovaikutteisuutta rakentavalla viestinnällä. Hyvällä, aktiivisella vuorovaikutuksella luodaan ihmisten kokemusta hyvästä työstä sekä merkityksen tunnetta. (Eskola 2020.)

Koronan aiheuttama poikkeustila havahdutti monet yritykset sisäisen viestinnän tärkeydestä. Sisäisen viestinnän keinoja ja työkaluja halutaan kehittää ja vuorovaikutuksen määrä on sinkoutunut nousuun. Yritysten sisäinen viestintä on monessa työpaikassa parantunut kevään aikana huomasti. Pakon sanelemana on lähdetty kokeilemaan uusia tapoja viestiä ja niistä on ollut hyötyä. Korona on tässä mielessä ollut hyvä sysäys yrityksille kehittää sisäistä viestintäänsä. (Eskola 2020.)

Usein kovassa kiireessä työyhteisön sisäinen vuorovaikutus kärsii. Tähän ei kuitenkaan olisi varaa, koska tiimi on yhtä tehokas kuin sen sisäinen ja ulospäin tapahtuva kommunikointi. Läsnäolo kommunikoinnissa on todella tärkeää. Usein palaverissa vastailaan joko sähköposteihin tai selaillaan esimerkiksi Facebookia. Tällöin keskittyminen itse asiaan jää todella heikoksi. Arvostava vuorovaikutus vaatii läsnäoloa ja aitoa kohtaamista sekä riittävästi kommunikointia. (Rytikangas 2011, 60-62.) Läsnäolo ja aito kohtaaminen vaikeutuvat entisestään, kun palaverit pidetään sähköisten viestimien välityksellä. Tällöin ihminen helposti ajautuu lukemaan sähköpostia tai tekemään töitä palaverien aikana. Keskittyminen palaveriin ja käsiteltävään asiaan on tällöin huonoa.

Tiimin päivittäisistä tehtävistä ja velvoitteista suoriutumiseen tarvitaan tiedon ja kokemusten vaihdantaa sekä keskustelua. Tätä voidaan kutsua päivittäisviestinnäksi. Päivittäisviestintä tukee ja mahdollistaa työskentelyn ja epäonnistumiset näkyvät konkreettisesti ja nopeasti. Päivittäisviestintä on keskustelua tässä ja nyt; soitetaan, pidetään pikapalaveri, lähetetään sähköposti tai soitetaan esimerkiksi Teams:illä. Välillisiä viestinnän keinoja tarvitaan etenkin silloin, kun ihmiset työskentelevät toisista erillään. (Juholin 2017, 47-48.)

Informointi on suunnitelmallista tiedon tuottamista, saatavuutta ja aktiivista välittämistä organisaatioon sisällä, sidosryhmien kesken ja verkostoissa. Sen toteuttamiseen tarvitaan kanavat, foorumit ja omat mediat, perussisällöt, käytännöt ja periaatteet, prosessit sekä tiedon tuottamisesta ja järjestelmän päivityksestä vastaavat ihmiset. Kanavina voivat toimia esimerkiksi keskusteluryhmät ja yhteistyöalustat. Informointia ohjaavat henki-

löstön ja sidosryhmien tiedon ja viestinnän tarpeet sekä odotukset ja se on pääsääntöisesti yksisuuntaista ja neutraalia. Taustalla ovat organisaation omat tavoitteet, lait ja velvollisuudet. (Juholin 2017, 48.)

Yhteisöllisyys on yhteenkuuluvuuden kokemista, sosiaalista pääomaa ja me-henkeä. Organisaatiossa hyvä yhteishenki houkuttelee työntekijöitä. Usein viestinnän tavoitteeksi asetetaan henkilöstön sitoutumisen vahvistaminen ja sillä oletetaan olevan vaikutuksia uudistumiseen ja tuottavuuteen. Sitoutuminen on tärkeää ja sitä syntyy vapaaehtoisesti, ei koskaan pakottamalla. Viestinnän tuloksena syntyy sitoutumista, joka vaatii tietoa ja vuorovaikutusta, kuulumisen ja kuulluksi tulemisen kokemusta sekä arvostuksen tunteesta. Myönteinen ja rakentava vuorovaikutus ihmisten välillä on työ- tai muun yhteisön suurimpia voimavaroja ja se tukee yhteisöä myös vaikeina aikoina. (Juholin 2017, 48-49.)

Jokaisella tiimin jäsenellä on oikeus tulla kuulluksi. On tärkeää, että jokainen tuntee, että on olemassa foorumi, jossa heitä kuunnellaan ja, jossa he voivat avoimesti tuoda näkemyksensä ja ajatuksensa esiin. Tämä edistää luottamusta, turvallisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Rytikangas 2011, 63.) Kun tiimin jäsenet tuntevat toisensa hyvin ja luottavat toisiinsa, voivat he tuoda omat mielipiteensä esiin koko tiimin kuullen, pelkäämättä, että heidät lytättäisiin tai heitä arvosteltaisiin.

Viestiminen tiimin sisällä voi olla helposti negatiivista, jos ihmiset kokevat, ettei heidän työtään arvosteta. Positiivisen palautteen antaminen kollegoille piristää kummasti palautteen saajan päivää ja parantaa pikkuhiljaa koko tiimin henkeä ja viestimisen sävyä. Kun kaikki tuntevat olevansa arvostettuja tiimin sisällä, on helpompi kertoa omia mielipiteitään ja ilmapiiiristä tulee avoin ja hyväksyvä. Seuraavassa alaluvussa on kerrottu hieman enemmän palautteen antamisen tärkeydestä työyhteisössä.

4.3 Palautteenanto – tärkeä osa viestintää

Me suomalaiset emme ole kovin hyviä palautteenantajia. Työyhteisössä ei välttämättä saa tarpeeksi palautetta omasta työstä. Tällöin emme voi tietää, teemmekö hyvää työtä vai emme, ja arvostetaanko meitä työntekijöinä ja asiantuntijoina. Suomalaisista voi tuntua, että kaiken sujuessa hyvin palautetta ei tarvitsisi antaa vaan sitä, että kaikki sujuu,

pidetään itsestään selvänä. Saatetaan helposti myös ajatella, että toinen ylpistyy, jos häntä aletaan kehua. (Rytikangas 2011, 79-80.)

Positiivista palautetta voi antaa julkisesti, mutta korjaavaa palautetta annetaan aina kahden kesken. Kaikki ihmiset eivät halua saada positiivistakaan palautetta julkisesti vaan vaivaantuvat asiasta. Usein odotetaan, että palautteen pitäisi tulla esimiehen suunnalta, mutta omien tiimiläisten tulisi antaa toisilleen palautetta, heidän toistensa työt ja tekemiset parhaiten tuntevat ja tietävät. Palautteen tulee koskea tekemistä, tehtyä hyvää työtä, eikä ihmisen ulkoisia ominaisuuksia tai luonteenpiirteitä. Palaute olisi hyvä antaa kasvotusten. Tämä auttaa palautteen ns. perille menemisessä ja tuntuu vastaanottajasta siltä, että hän on saanut palautetta oikeasti. Palautetta ei tulisi ensisijaisesti lähettää sähköpostilla tai varsinkaan vain huikata ohimennen käytävällä. (Rytikangas 2011, 81-82; Furman & Ahola 2002, 22.)

Positiivisen palautteen saamisella on myönteisiä vaikutuksia sekä yksilölle että ryhmälle. Positiivisen palautteen myötä suorituskykyämme parantuu ja turhautumisen ja riittämättömyyden tunne vähenevät. Positiivinen palaute lisää motivaatiota sekä vahvistaa työntekijän itseluottamusta, itsearvostusta ja itsetuntoa. Kun annetaan ja vastaanotetaan kannustavaa ja korjaavaa palautetta oikealla tavalla, voi koko tiimi kehittyä. Sekä virheistä että onnistumisista voi oppia koko tiimi, joten ne on hyvä jakaa tiimin kesken avoimesti. Kun työntekijä saa positiivista palautetta, osaa hän sitä paremmin itsekin antaa toisille. Koko tiimin ilmapiiri, luottamus ja turvallisuus paranevat positiivisen palautteen myötä. Yksilön motivaatio ryhmässä olemiseen paranee ja viihtyvyys ja luovuus työyhteisössä lisääntyvät. (Rytikangas 2011, 82; Lohtaja-Ahonen ym. 2012, 27.)

Positiivisen palautteen tulee, korjaavan palautteen tapaan, olla suoraa ja rehellistä. Suomalaiset haluavat saada positiivista palautetta rehellisesti ja silloin, kun sen omasta mielestään oikeasti ansaitsevat. Kun palautetta annetaan, ei kannata liioitella eikä käyttää ylisanoja. Se ei tunnu aidolta vastaanottajasta. Positiivinen palaute olisi hyvä antaa heti tilanteen tapahduttua, jotta se tuntuisi mahdollisimman positiiviselta ja uskottavalta. (Rytikangas 2011, 88-89.)

Positiivisen palautteen vastaanottaminenkaan ei ole välttämättä kovin helppoa. Moni kokee kehuja vaivaannuttavaksi ja vähättelee itseään tai osaamistaan. Näin ei kuitenkaan pitäisi olla, vaan pitäisi ottaa palaute tyytyväisenä vastaan vähättelemättä itseään yhtään. Omasta osaamisestaan ja saavutuksistaan pitäisi osata olla aidosti ylpeä ja iloinen.

Saamastaan positiivisesta palautteesta pitäisi muistaa myös kiittää ja mahdollisesti jakaa kunnia itseä auttaneiden ihmisten kanssa. (Rytikangas 2011, 89-90.)

Työkaverin palautteen vastaanottamisen helpottamiseksi voisi olla hyvä keino Furmanin ym. (2002, 24-25) mukaan se, että kysyy henkilöltä, jolle on antamassa palautetta esimerkiksi, saako hänelle antaa hieman myönteistä palautetta. Tähän tuskin vastataan kieltävästi. Lohtaja-Aho ym. (2012, 157) kirjoittavat, että palautteen vastaanottaminen ja sen hyväksyminen edellyttävät sitä, että vastaanottaja luottaa palautteen antajaan. Ilman luottamusta palaute on hyödytön, koska palaute ei ole uskottava. Työyhteisöön on tärkeää luoda luottamukseen perustuva kulttuuri, jotta voidaan rakentaa yhteisökulttuuria, jossa parhaimmillaan palautteella on keskeinen rooli.

Korjaavan palautteen antamisen pitäisi tapahtua heti tilanteen ollessa käsillä. Tällöin tekemisen suuntaa voidaan muuttaa heti. Korjaava palaute kannattaa esittää neuvona, ehdotuksena tai toiveena. Tällöin se on helpompi ottaa vastaan. Palautteen tulee liittyä tekemiseen, ei ihmisen persoonaan. Palautetta annettaessa ei tulisi etsiä syyllisiä vaan keskittyä tilanteen ratkaisemiseen. (Rytikangas 2011, 85-86.)

Korjaavan palautteen vastaanottaminen ei ole välttämättä helppoa. Jos saadaan kovin vähän positiivista palautetta, on korjaavaa palautetta entistä kurjempi saada ja vaikeampi ottaa vastaan. Korjaava palaute olisi kuitenkin hyvä ottaa oman kehityksen kannalta vastaan kiitollisena. Korjaavan palautteen vastaanottajan tulisi olla avoin palautteelle ja kuunnella aktiivisesti. Omien virheiden myöntäminen ei ole vaarallista, kaikki tekevät virheitä. (Rytikangas 2011, 87.)

Palautteen antamista pitäisi harjoitella. Sitä voi harjoitella kotona, työyhteisössä, ystäväpiirissä tai aivan vieraiden ihmisten parissa. Positiivisen palautteen antaminen ei ole kenehkään pois. Päinvastoin, se voi auttaa toisia palautteen vastaanottamisessa sekä antamisessa ja luoda positiivista ilmapiiriä. Positiivisen palautteen antajalle itselleenkin tulee usein hyvä mieli palautteen annettuaan. (Rytikangas 2011, 90.)

4.4 Ketterä toimintamalli

Tämän tutkimuksen kohdeyrityksen itselleen räätälöimä ketterä toimintamalli otettiin käyttöön ensimmäisen kerran vuonna 2019. Vuoden 2020 alussa ketterä toimintamalli

otettiin käyttöön suurimassa osassa yrityksen keskusyhteisöä. Yrityksen oma ketterä toimintamalli on sekoitus ketteriä menetelmiä, mm. Agilea, Scrumia ja Kanbania.

Toimintamalli perustuu osittain yrityksessä järjestettyyn henkilöstökyselyyn. Henkilöstökyselyn tuloksena haluttiin mm. vähentää byrokratiaa ja selkeyttää päätöksentekoa ja vastuita. Yhtenä osa-alueena uuden toimintatavan muutoksella halutaan parantaa työntekijäkokemusta. Antamalla enemmän vastuuta ja valtaa, uskotaan työntekijäkokemuksen paranevan. Työn merkitystä on myös pyritty selkeyttämään uuden tyyppisillä tiimeillä.

Ketterässä toimintamallissa organisaatioita madallettiin ja luotiin moniosaavia, itseohjautuvia tiimejä. Itseohjautuvilla tiimeillä on selkeä vastuu ja valta päätöksenteossa. Asiakasarvo on kaiken tekemisen keskiössä ja tarkoituksena on tuottaa enemmän ja nopeammin. Ketterässä toimintamallissa päätöksenteko on selkeää, valtuuksien hakeminen on poistettu ja päätöksentekoon liittyvää jäykkyyttä on pyritty vähentämään. Ketterään toimintamalliin on annettu raamit ja tavoitteet, mutta tarkkoja listoja säännöistä tai ohjekirjaa ei toteuttamiselle ole vaan tiimit voivat etsiä itselleen sopivimmat tavat toimia.

Tämän uudistetun toimintamallin tuotoksena tämän opinnäytetyön kohteena oleva itseohjautuva tiimikin on syntynyt. Tiimille vain oli jäänyt hieman epäselväksi nykyisen tiimin muodostamisen perimmäinen syy ja tiimin toiminnan tarkoitus.

Tiimin yhteishenkeä, tiimiytymistä ja viestimistä auttavat osaltaan ketterän toimintamallin rituaalit, joihin tiimiläisten on periaatteessa pakollista osallistua. Tällöin on aikaa pysähtyä hetkeksi ja keskittyä tiimin tekemisiin, omiin tiimiläisiin ja keskusteluun. Seuraavassa alaluvussa on avattu rituaaleja enemmän.

4.4.1 Rituaalit

Ketterään toimintamalliin kuuluvat rituaalit, joita ovat esimerkiksi demot, retrot ja dailyt. Kohdeyrityksen itselleen räätälöimän ketterän toimintamallin mukaan demot, dailyt ja retrot ovat sprintin vaiheita. Sprintti on lyhyen aikavälin tekemistä (esim. 2-4 viikkoa), jonka aikana pieni joukko ihmisiä toteuttaa pientä asiaa. Tehtävät sprintille valitaan tiimin kesken sen mukaan, mitä uskotaan ehdittävän toteuttaa sovitusajassa.

Dailyissä osallistujat kertovat päivittäin lyhyesti, mitä ovat saaneet edellisen dailyn jälkeen aikaiseksi, mitä aikovat saada aikaiseksi seuraavaan dailyyn mennessä ja mitä mahdollisia esteitä näille tavoitteille on. Demoissa esitellään projektin ulkopuolisille ihmisille sprintissä aikaansaadut asiat. Retroissa käydään läpi tiimin kesken, onnistuttiinko saavuttamaan sprintin visio, mikä meni hyvin ja missä on parannettavaa. Näistä esiin tulleita asioita kokeillaan seuraavalla sprintillä parantaa.

Tämän opinnäytetyön kohteena olevan tiimin tuli löytää oma tapansa hyödyntää näitä ketterän toimintamallin rituaaleja organisaatiomuutoksen yhteydessä vuoden 2020 alussa. Yhteisesti sovitut toimintamallit sitouttavat ihmisiä rituaaleihin osallistumiseen ja panostamiseen. Rituaalit, kuten päivittäin järjestettävät dailyt, ovat hyödyllisiä tiimin yhteen nivoutumisen, hyvän tiimihengen luomisen ja viestinnän parantamisen kannalta. Ne ovat hetkiä, jolloin on ns. pakotetusti aikaa keskustella koko tiimin kesken ja puida yhteisiä asioita. Dailyissä tiimin sisäistä sanallista viestimistä tulee harjoiteltua väkisinkin ja näin huomataan sekä toimivat että toimimattomat tavat viestiä tiimin kesken.

Rituaalien läpikäyminen auttaa aikaansaaman tyytyväisydentunteen ja tunteen siitä, että ihminen hallitsee tilannetta. Rituaalit myös auttavat parempaan asioihin keskittymiseen, huomion kohdentamiseen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä luovat yhteenkuuluvuuden tunteen. Rituaalien avulla tiimi voi ilmaista, mikä on heille tärkeää ja he voivat luoda ryhmän identiteetin. Näin tiimin jäsenet voivat tuntea kuuluvansa yhteen ja jakavansa jotain syvällistä. (Ozenc & Hagan 2019, luku 1.)

Uuden tiimin alkuvaikeuksien ja varsinkin koronan aiheuttamien haasteiden selättämiseen ketterän toimintamallin rituaalit olivat todella toimiva keino. Rituaalien avulla tiimi pystyi jäsentämään asioita ja luomaan omat toimintamallit ja tavat päivittäiselle toiminnalle.

Rituaalit voivat helpottaa myös esimerkiksi organisaatiomuutosten tullessa kyseeseen, kun ajat voivat olla hyvin epävarmuutta herättäviä. Uusien jäsenten ottaminen mukaan tiimiin, hyvästien jättäminen lähteville ihmisille ja ryhmien uudelleenjärjestely ovat siirty-mähetkiä, joissa rituaaleilla voi olla merkitystä. (Ozenc & Hagan 2019, luku 1.) Kahden yhdistetyn tiimin oli ketterän toimintamallin avulla varmastikin helpompi alkaa toimimaan yhtenä tiiminä, kun työarjessa otettiin käyttöön rituaalit.

5 Kehittämishankkeen toteutus

Tässä luvussa käydään läpi kehittämishankkeen toteutusta aikatauluineen. Aikataulu oli suhteellisen tiukka. Kehittämishankkeen toteutusta vaikeutti osaltaan koronapandemia, joka rajoitti tiimin tapaamista kasvotusten. Suurin osa tapaamisista hoidettiin sähköisten viestimien välityksellä.

Tiimin yhteistyön ja tekemisen parantamisen suunnittelua aloitettiin maaliskuussa. Tiimiä osallistettiin erilaisilla kyselyillä ja pienissä ryhmissä keskustelemalla. Tiimin jäsenten tuli miettiä, mitä he ovat mieltä tekemisestä nykyisellään, mitä siitä voisi jättää pois ja mitä olisi parannettavaa. Otettiin käsittelyyn nämä tekemisen epäkohdat ja alettiin parantaa ja muuttaa niitä.

Maalis-huhtikuussa ongelmaa kartoitettiin kahdessa kollegani järjestämässä tiimin tapaamisessa Teams:n välityksellä. Näissä tapaamisissa toimin osallistuvana havainnoitsijana. Osallistuin kertomalla omia mielipiteitäni tiimin mukana ja samalla keräsin omia havaintojani muistiin.

Keräämällä yhteisesti hyväksi todettuja toimintamalleja, alettiin pikkuhiljaa muuttaa tiimin tekemistä toimivammaksi kokonaisuudeksi. Hyviä toimintamalleja kerättiin useammassa tiimin yhteisessä tapaamisessa, joissa tiimi yhdessä pääsi pohtimaan omaa tekemistään ja tarkoitustaan. Kuten Rytikangaskin (2011, 63) kirjoittaa, tiimin jäsenellä on oikeus tulla kuulluksi. On tärkeää, että jokainen tuntee, että on olemassa foorumi, jossa heitä kuunnellaan ja, jossa he voivat avoimesti tuoda näkemyksensä ja ajatuksensa esiin. Tämä edistää luottamusta, turvallisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämän vuoksi kaikkia tiimin jäseniä on pyritty kuulemaan yhteisiä päätöksiä tehtäessä.

Tarkoituksena oli saada uusia toimintamalleja ja työkaluja käytännön kokeiluun syksyn aikana ja viimeistään loppuvuodesta 2020. Tiimiläisille lähetettiin kaikista työpajoista kalerikutsut sähköpostilla. Kutsussa oli kerrottu työpajan aihe ja pääkohdittain läpi käytävät asiat. Kaikista viestintään ja tiimin toiminnan kehittämiseen liittyvistä tapaamisista kirjattiin muistiinpanot ja yhteenvedot, jotka tallennettiin tiimin Teams -kanavalle, jotta niihin pystyisi palaamaan jälkikäteen.

Taulukko 1. Kehittämisen toteutusten aikataulu ja tavoitteet vuonna 2020.

Milloin?	Kategoria	Aihe	Tavoitteet
Maaliskuu 2020	Ongelma	Ongelman kartoittaminen	Tavoitteena löytää tiimissä ongelmia, joihin toivotaan parannusta tai kehitystä.
Huhtikuu 2020	Ongelma	Ongelman kartoittaminen	Tavoitteena löytää tiimissä ongelmia, joihin toivotaan parannusta tai kehitystä.
Kesäkuu 2020	Ryhmäytyminen	Tiimin tahtotila ja roolit tiimissä	Tavoitteena löytää tiimin yhteinen tahtotila, miettiä tiimin sisäisiä rooleja ja tutustua tiimin jäseniin vapaamuotoisesti virallisen osuuden jälkeen.
Syyskuu 2020	Toimenpiteiden sopiminen	Yhteinen sävel	Tavoitteena viedä kesäkuussa ideoitu tiimin tahtotila käytäntöön.
Syyskuu 2020	Viestintä	Viestinnän parantaminen	Tavoitteena löytää keinot, joilla parannetaan viestinnän laatua ja tavoitavuutta.
Lokakuu 2020	Palautteenanto	Positiivinen ilmapiiri	Tavoitteena nostaa esiin tiimin onnistumiset ja erityisosaamiset ja tätä kautta kasvattaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Mietitään, miten tiimissä voisi antaa palautetta.
Marraskuu 2020	Seurantakyselyt	Tilanteen kartoittaminen	Tavoitteena saada kokonaiskuva muutoksen onnistumisesta.

5.1 Tiimi-ilta kesäkuussa

Kesällä järjestimme tiimi-illan. Tiimi-ilta järjestettiin työpäivän päätteeksi puistossa lähellä työpaikkaamme. Tapasimme koko tiimin voimin kasvotusten ensimmäistä kertaa koronapandemian alkamisen jälkeen. Uskaltauduimme näkemään koko tiimin voimin, koska pystyimme pitämään hyvät turvavälit emmekä olleet suljetussa tilassa vaan ulkoilmassa.

Tapahtuman aluksi oli ns. virallinen osuus ja sen jälkeen vapaata tutustumista ja ulkopeilien pelailua puistossa. Kollegani veti virallisen osuuden. Virallisessa osuudessa koko tiimi jaettiin 3-4 hengen ryhmiin ja näissä ryhmissä pohdittiin yhdessä ja vastattiin seuraaviin kysymyksiin kirjoittamalla isoille post-it -lapuille ja sen jälkeen fläppi -paperiin liimaamalla (liite 1):

1. Minkälaisen ilmapiirin haluamme luoda tälle tiimille?
2. Miten suhtaudumme uusiin ideoihin
3. Millaisia haluamme olla, kun asiat käyvät hankalaksi?
4. Miten haluamme pitää huolta edellä mainituista?
5. Mitä muuta tarvitsemme kukoistaaksemme?

Kysymykset käytiin yhdessä läpi ja keskusteltiin niistä vielä koko tiimin voimin. Saatiin aikaan hyvää keskustelua. Oli hyvä, että tiimi pääsi miettimään yhdessä, minkälainen tiimi se haluaisi olla.

Tiimi halusi luoda ilmapiirin, joka on mm. positiivinen, avoin, innostava ja kannustava. Tiimi halusi olla helposti lähestyttävä ja erilaisuudet hyväksyvä. Uusiin ideoihin haluttiin suhtautua avoimesti, kannustavasti, keskustelevasti ja välittävästi. Asioiden käydessä hankaliksi, tiimi halusi olla rauhallinen, empaattinen, reilu, ymmärtävä, avoin ja ystävällinen.

Edellä mainittuja asioita haluttiin pitää yllä ja varmistaa niiden toteutuminen avoimella keskustelulla, aktiivisella osallistumisella, palautteenannolla ja tiedon jakamisella. Esiin selkeästi nousee viestimisen keinoja, joilla ylläpidetään hyvää tekemistä ja ammattimaisuutta.

Viimeiseen kysymykseen saadut vastaukset osoittavat sen, että tiimi haluaa toimia ammattimaisuuden lisäksi kuitenkin huumori mukana arjessa, rennon tekemisen kautta. Yhteisen hiileen puhaltaminen tuli vastauksissa myös esiin. Tiimin tahto on olla yhdessä hyvin toimiva ja viestivä kokonaisuus.

Tiimin jäsenten tutustuminen työpaikan ulkopuolella on rennompaa kuin työn ohessa ja auttaa tiimihengen kehittymisessä ja parantamisessa. Työpaikalla on usein niin kova kiire, että siinä ei ehdi toisiin tiimiläisiin tutustumaan juurikaan. Kun tiimillä on hyvä yhteishenki ja keskinäinen luottamus, sujuu viestiminen työssä myös sujuvasti.

5.2 Syyskuun työpaja

Kesällä järjestetyn tiimi-illan antia purettiin syyskuussa järjestetyssä työpajassa. Vedin tämän työpajan yhdessä kollegani kanssa. Valmistelimme ja suunnittelimme työpajaa yhdessä ennakkoon kollegani kanssa. Olimme koonneet ja tiivistäneet kesäkuun tapaamisesta syntyneet materiaalit Microsoftin Power Pointiin (liite 2). Näitä käytettiin muistin virkistämiseen ja yhteenvetona kesäkuun työpajasta sekä pohjana ideointiin tässä työpajassa.

Varasimme ison neuvotteluhuoneen, johon koko tiimi mahtui kokoontumaan tarpeeksi väljästi. Koronan takia suositus oli pitää etäisyyttä toisiin ihmisiin. Tiimi jakautui itsenäisesti 2-3 hengen ryhmiin. Jokainen ryhmä sai yhden alla olevista kysymyksistä kesällä pohdituilla ideoilla täydennettynä (liite 2). Tehtävänantona oli ensin miettiä tiimin toivettilan/ ihannetilän mukaisia tilanteita tai millä keinoilla ja toimilla ihannetilanteeseen päästäisiin.

1. Minkälaisen ilmapiirin haluamme luoda tälle tiimille?
 - Kannustavan, positiivisen, avoimen, ammattimaisen, toisia kunnioittavan, uskaltavan
2. Miten suhtaudumme uusiin ideoihin?
 - Avoimesti, realiteetit huomioiden, kannustavasti, keskustelevasti, innostuneesti, kokeillen
3. Millaisia haluamme olla, kun asiat käyvät hankalaksi?

- Ystävällisiä, empaattisia, reiluja, ymmärtäviä, ammattimaisia, priorisoivia, avoimesti keskustelevia
4. Miten haluamme pitää huolta edellä mainituista?
 - Avoimesti keskustellen, ottaen vastuun ammattimaisesta otteesta, aktiivisesti osallistuen, palautetta antaen, tietoa jakaen
 5. Mitä muuta tarvitsemme kukoistaaksemme?
 - Huumoria, yhteen hiileen puhaltamista, rentoa tekemisen meininkiä, tiimin ja yksilöiden vahvuuksien hyödyntämistä, lähimmäisenrakkautta, voitonhalua, itsensä kehittämistä

Pienryhmät kirjasivat ideoitaan post-it -lapuille. Jokainen pienryhmä kävi vuorollaan omat ideansa läpi kertoen ne kaikille. Kaikki saivat kommentoida ja keskustella aina kyseisestä aiheesta pienryhmän esitettyä omat ideansa. Syntyi hyviä keskusteluja ja lisäideointia. Esiin nousi mm. seuraavia ehdotuksia ihannetilaan pääsyyn:

- Suoran palautteen anto
- Rohkea ideointi
- Kysy rohkeasti
- Aktiivinen osallistuminen ja tiedon jakaminen
- Oman ammattitaidon kehittäminen
- Erilaisuuden hyväksyminen
- Tiimin yhteiset tapaamiset työn ulkopuolella
- Kuuntelu ja toisten mielipiteiden arvostaminen
- Kehuminen
- Avoin keskustelu
- Ystävällisyys

Seuraavaksi pienryhmät saivat miettiä, mitä kehitettävää tiimin tekemisessä vielä on. Nämä kirjattiin myös post-it -lapuille ja käytiin yhdessä keskustellen läpi. Minä ja kollegani kirjasimme kehitettävät asiat fläppitaululle (liite 2). Lopuksi kaikki saivat käydä merkaamassa fläppitaululle kahteen heidän mielestään tärkeimpään kehitettävään asiaan palluran ja sovimme, että niitä lähdetäisiin priorisoimaan. Tiimi nosti tärkeimmiksi kehittämisen kohteiksi roolien selkeyttämisen tiimi- ja yksilötasolla sekä kiireiselle kollegalle avun tarjoamisen. Näitä aiheita en käsittele työssäni enempää, joten näiden asioiden kehittäminen tapahtuu erikseen tästä pääasiassa viestintään liittyvästä kehittämisestä.

Kasvotusten järjestetty työpaja oli tehokas, koska kukaan ei voinut tehdä esimerkiksi töitä samalla, niin kuin Teams:n välityksellä järjestetyissä työpajoissa, vaan piti keksittyä täysin annettuihin tehtäviin. Näin saatiin paras teho irti kaikista tiimiläisistä. Myös kommunikointi kasvotusten toi esiin sanallisen viestimisen lisäksi ilmeiden ja eleiden avulla viestityt tunteet ja asenteet, mikä auttoi tulkitsemaan jokaisen mielipidettä paremmin kuin sähköisten kanavien kautta pelkästä ääneen sävystä. Tiimiläiset olivat hyvin mukana koko työpajan ajan ja pysyivät keskusteluissaan hyvin käsitellyissä aiheissa.

5.3 Syyskuun työpaja viestinnästä

Syyskuun lopulla järjestettiin viestintään ja tiedonkulkuun liittyen työpaja. Minä suunnitelin ja vedin tämän työpajan. Jaoin tiimin neljään ryhmään niin, että jokaisessa ryhmässä oli kevään hajautuksen aikana eri puolille työskentelemään sijoitettuja (etätöissä, tiimin normaalissa työtilassa, neuvotteluhuoneissa, eri toimipisteessä), jotta saataisiin aikaan hyvää keskustelua eri näkökulmista sekä erilaisia mielipiteitä ja ideoita. Tarkoituksena oli, että läpikäytyt asiat olisivat mahdollisimman monelta kantilta mietittyjä.

Pienryhmissä keskusteltiin ensin 15 minuuttia Microsoft Teams:n välityksellä tiimin sisäisen viestinnän ja tiedonkulun vahvuuksista ja heikkouksista eri toimipisteissä. Ihmisiä pyydettiin asettumaan toisen asemaan mietittäessä, mitä hyviä ja huonoja puolia mihinkin paikkaan sijoitetuilla henkilöillä saattoi olla vastassaan. Pienryhmissä piti myös miettiä, mitä viestinnän keinoja, välineitä ja kanavia olisi hyvä käyttää; ovatko nykyiset käytössä olevat hyviä vai onko joitain muita, parempia olemassa.

Tämän jälkeen kokoonnuttiin yhteiseen Teams -palaveriin ja purettiin pienryhmien miettimät asiat. Jokainen tiimi esitteli omat mietintänsä vuorotellen ja minä keräsin ne yhteenvetona yhteen tiedostoon. Esiin nousi seuraavia ongelmakohtia ja vajavaisuuksia tiimin sisäisessä viestinnässä:

- Työt kertyvät tiimin alkuperäiseen toimipisteeseen eivätkä muut tienneet siitä, koska tieto ei kulkenut sieltä muualla työskenteleville
- Työohjeiden päivittämisestä tiedottaminen

- Viestiminen muihin kuin alkuperäiseen työtilaan puutteellista, koska totuttu siellä viestimään ja siellä eniten ihmisiä
- Väärä luulo siitä, että kaikki ovat kuulolla, jos keskustellaan tärkeistä asioista
- Asioista tiedottaminen vain suullisesti keskustellen
- Viestintä kuormittaa
- Ihmiset kaukana toisistaan, yhteys tiimiin katosi

Suurimpana huolenaiheena esiin nousi se, että tiimin alkuperäisessä toimipisteessä keskustelluista asioista ei muistettu informoida esimerkiksi etänä työskenteleviä tiimiläisiä. Oletettiin myös, että kuitenkin kaikki paikalla olevista henkilöistä olisivat olleet aina kuulolla, kun jotain keskusteltiin. Tähän piti ehdottomasti löytää työkaluja, jotta kaikki tiimiläiset saisivat kaiken tarvittavan tiedon tasapuolisesti ja ajantasaisesti.

Kun jokainen pienryhmä oli esitellyt omat ideansa, keräsin käyttöön otettavat toimintatavat, välineet ja kanavat yhteen. Yhdessä keskustellen, perustuen pienryhmien ideointiin ja löytämiin ongelmakohtiin, päätettiin ottaa käyttöön uusia toimintatapoja. Alla listattuna kyseisessä työpajassa sovitut käyttöön otettavat toimintatavat:

- Työohjeen päivittämisestä tieto tiimille Teams:n chatissä/ Teams:n kanavalla & lisäksi dailyssä
- Erikoisatapaukset jaetaan demoissa/ dailyssä
- Uusi ajattelutapa: käydystä keskustelusta maininta dailyssä/ Teams:n kanavalla/ chatissä koko tiimille
 - Muistutetaan kaveria informoimisesta esim. kahden kesken käydyn keskustelun jälkeen
- Rohkeasti dailyssä/ demoissa asioiden jakaminen matalalla kynnyksellä
- Keskitytään yhteisiin rituaaleihin, dailyihin, retroihin ja demoihin, eikä tehdä töitä samalla
- Tiedotteet –kanavan käyttö Teams:ssä yhteisten tärkeiden asioiden tiedottamiseen

Yllä mainitut, yhdessä sovitut viestintää helpottavat toimintatavat päätettiin ottaa käyttöön heti työpajan jälkeen. Näiden toimintatapojen käyttöönoton hyödyllisyyttä kyseltiin tiimiltä marraskuussa seurantakyselyillä. Tästä lisää luvussa 5.5.

5.4 Lokakuun työpaja palautteen antamisesta

Suomalaiset eivät välttämättä ole tottuneet antamaan positiivista palautetta ja helposti ajatellaankin, että toinen voi ylpistyä, jos kehujaan. Jos ihminen ei ole juurikaan saanut positiivista palautetta, kehuja, ei hän välttämättä sitä kovin hyvin osaa itsekään antaa, ainakaan kovin luontevasti. Helposti keskitytään vain virheisiin eikä onnistumisiin. Ihminen kuitenkin tarvitsee hyvää palautetta työpaikallaan ja jos sitä ei saa, ei ihminen tunne itseään tarpeelliseksi. (Rytikangas 2011, 88; Heiske 2001, 131.)

Lokakuussa järjestin työpajan liittyen tiimin onnistumisiin ja palautteenantoon. Tavoitteena oli oppia palautteenannosta, nostaa esiin tiimin onnistumiset ja erityisosaamiset ja tätä kautta kasvattaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Mietittiin, millaista palautetta tiimissä voisi antaa ja miten. Tässä työpajassa ei otettu tiimin tekemisen puutteita esiin ollenkaan vaan keskityttiin ainoastaan positiivisiin asioihin. Ongelman määrittelyssä ja tutkimuksen aikana muutenkin, on keskitytty paljon siihen, mitä voisi parantaa tai tehdä toisin ja oli mielestäni tärkeää välillä keskittyä vain hyviin asioihin. Kuten Rytikangas (2011, 82) sekä Lohtaja-Ahonen ym. (2012, 27) toteavat, positiivisen palautteen myötä suorituskykymme parantuu ja turhautumisen ja riittämättömyyden tunne vähenevät. Positiivinen palaute lisää motivaatiota sekä vahvistaa työntekijän itseluottamusta, itsearvostusta ja itsetuntoa.

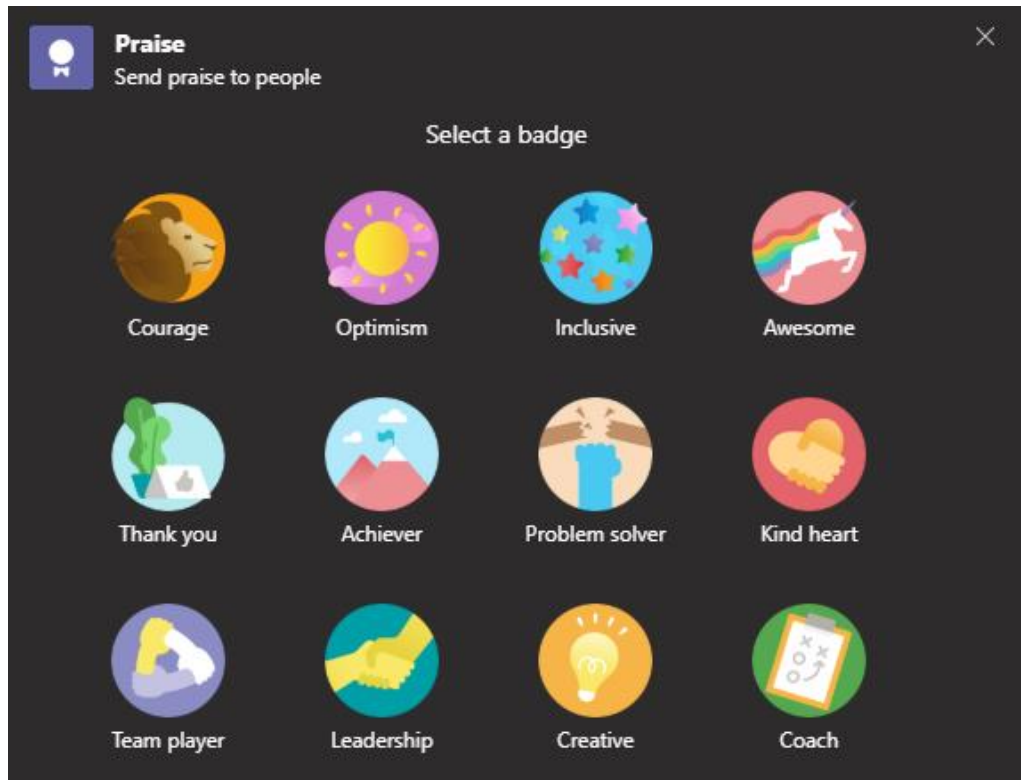
Tiimi jaettiin jälleen 3-4 hengen pienryhmiin. Pienryhmissä tiimiläisten piti Teams:n välityksellä miettiä seuraavia asioita:

- Missä olemme onnistuneet?
- Missä olemme hyviä/ erityisosaajia?
- Erityisnostoja esimerkiksi onnistumisista?
- Muut kivat jutut?

Pienryhmissä aikaa keskustelulle oli 15 minuuttia. Pienryhmät kirjasivat mietteensä yhdessä ylös ja ne käytiin läpi koko tiimin yhteisessä Teams -palaverissa heti keskustelujen jälkeen. Jokainen pienryhmä esitteli omat pohdintansa vuorollaan ja pohdinnoista käytiin johdollani keskustelua. Kirjasin pienryhmien mietinnät ylös. Esiin nousi hyviä onnistumisia ja positiivisia asioita tiimistä ja tiimin tekemisistä. Tiimiläiset tuntuivat olevan innostuneita.

Käytyämme tiimin kanssa onnistumiset ja erityisosaamiset läpi, mietittiin seuraavaksi, millä tavalla tiimissä voisi antaa palautetta, mistä asioista ja missä yhteydessä. Koska koronan takia työskentelimme vielä lokakuussakin erillämme toisistamme, palautteen antamisen piti tapahtua lähinnä sähköisiä kanavia pitkin. Työpaikallamme olimme jakautuneet kahteen eri työpisteeseen ja lisäksi osa tiimistä oli välillä etätöissä kotona. Kaikessa yhteydenpidossa oli käyttöömmme vakiintunut Microsoft Teams chatteineen ja kanavineen.

Päädyimme ottamaan käyttöön koko tiimin Teams -chatissä Praise (kehut) -toiminnon, jolla voi jakaa tunnustuksia, kehuja ja kunniamerkkejä tiimikavereille. Kunniamerkin lisäksi toiminnolla pystyy kirjoittamaan kiitokseksi tai kehuksi tarkoitetun oman tekstin. Tätä voisi käyttää koska vain ja matalalla kynnyksellä, pienistäkin tiimikaverin onnistumisista, jotka haluttiin jakaa koko tiimin kanssa. Sovimme myös, että perjantaisin dailyissä jokainen kehuisi tai kiittäisi yhtä tai useampaa tiimiläistä onnistumisesta sen viikon aikaisesta työstä tai teosta. Sovittiin myös, että ei haittaisi, jos ei keksisi kehua tai kiitettävää. Tämän käyttöön otetun tavan oli tarkoitus parantaa osaltaan tiimin viestintää ja tiimihenkeä sekä jokaisen motivaatiota, eikä olla pakkopullaa kenellekään. Tämän perjantain kehu-dailyn oli myös tarkoitus harjaannuttaa palautteen antamiseen, jotta se tulisi jatkossa enemmän luonnostaan. Kuten Rytikangaskin (2011, 90) toteaa, palautteen antamista on hyvä harjoitella.



Kuvio 2. Microsoft Teams:n Praise -toiminnon kunniamerkki, kiitos ja kehu -vaihtoehdot

Sovimme myös, että jokainen voi yrittää muistaa antaa henkilökohtaisestikin työkaverille palautetta. He, jotka istuivat samassa paikassa, voisivat tehdä sen kasvotusten ja toisista erillään istuvat soittamalla esimerkiksi Teams:llä joko äänipuhelun tai jopa videopuhelun. Valitettavaa sähköisten kanavien kautta viestimisessä ja etenkin palautteen antamisessa on se, että sanattoman viestinnän merkitys, kuten ilmeet ja eleet, jäävät välittymättä kokonaan tai lähes kokonaan. Videoyhteydellä palaute tuntuu kuitenkin hieman henkilökohtaisemmalta, koska se vastaa enemmän kasvotusten kuin puhelimesta annettua palautetta. Videopuhelussa erottuvat toisen ilmeet ja eleet jonkin verran. Joskus yhteyden ollessa huono, ei videostakaan ole apua.

5.5 Seurantakyselyt tiimille marraskuussa

Lähetin tiimiläisille kaksi kyselyä marraskuun alussa (liite 3). Kyselyt tein Microsoft Forms:lla. Lähetin kyselyt sähköpostilla tiimin kaikille jäsenille, joita kyselyhetkellä oli li-

säkseni 13. Tiimissä tapahtuneiden henkilöstömuutosten vuoksi tiimissä oli marras-kuussa enää 14 työntekijää 15:n sijaan. Kaksi työntekijää lopettivat työnsä tiimissä ja yksi uusi aloitti syksyllä.

Ensimmäinen kyselyistä koski työtyytyväisyyttä ja toinen tutkimuksen aikana käyttöön otettujen viestimistä helpottavien toimintatapojen hyödyllisyyttä. Kyselyihin vastaaminen oli anonyymiä enkä saanut tietoja vastaajien nimistä. Koin, että tiimiläisten olisi helpompi vastata totuudenmukaisesti kyselyyn, jos heidän henkilöllisyytensä ei paljastuisi vastaus-ten takaa. Tein kyselyistä mahdollisimman lyhyet, jotta mahdollisimman moni jaksaisi ja ehtisi työn lomassa vastata niihin. Annoin vastausaikaa heille vain kolme päivää oman tiukan aikatauluni vuoksi. Pysin saamaan kysymyksillä tärkeimmät asiat selville tutkimuk-sen onnistumisesta.

Työtyytyväisyyttä koskevassa kyselyssä oli 8 kysymystä ja viestinnän käyttöön otettuja toimintatapoja koskevassa kyselyssä 13 kysymystä. Suurin osa kysymyksistä oli sellai-sia, joihin annettiin vain arvosana esimerkiksi asteikolla 1-5, joten vastaaminen oli no-peaa ja vaivatonta. Yhteensä kummassakin kyselyssä oli vain 3 avointa kysymystä, jo-hon sai vastata kirjoittamalla. Tämä ratkaisu nopeutti sekä tiimiläisten vastaamista että minun vastausten analysointia. Tiukan aikataulun vuoksi tämä oli mielestäni hyvä rat-kaisu. Toki pidemmällä vastausajalla ja isommalla määrällä kysymyksiä olisi voinut saada tutkimuksen tuloksista ja tiimiläisten mielipiteistä parempaa aineistoa, mutta us-kon, että vastausmäärät olisivat tällöin jääneet myös pienemmiksi.

Kyselyihin vastasi kaiken kaikkiaan 12 tiimiläistä. Yksi ilmoitti, ettei voi vastata kyselyihin totuudenmukaisesti, koska aloitti tiimissä vasta syksyllä ja kyselyissä pyydettiin vertaa-maan nykytilannetta lähtötilanteeseen. Ja olikin itse asiassa hyvä, ettei hän vastannut kyselyihin, jotta saatiin vastausten lopputulos pysymään totuudenmukaisena.

Aloitetaan purkamalla kysely, jolla kartoitettiin käyttöön otettujen, viestintää helpottavien ja parantavien toimintatapojen ja välineiden hyödyllisyyttä. Teams:n Praise -toiminto oli suurimman osan mielestä ihan hyvä tai todella hyödyllinen väline. Praise -toiminnolla pyrimme Teams:n chatissä antamaan kehuja yksittäisille tiimiläisille heidän onnistumi-sistaan. Toimintoa ei ehditty käyttää kovin montaa kertaa ennen kyselyä, mutta oli hienoa huomata, että tiimi koki kehujen antamisen välineen hyödylliseksi. Ranne (2006, 13) kir-joittaa, että kirjoitettu palaute voi olla monipuolista ja tehokasta. Sen etuna on, että pa-lautteen antaja joutuu miettimään palautteen sanallista muotoa huolellisesti ja tarkasti.

Siltikään kirjoitettu palaute ei parhaimmillaankaan yllä suullisen kasvatusten annetun palautteen tasolle tehokkuudessaan ja monipuolisuudessaan.

Perjantain dailyissä käyttöön otetun kehujen ja positiivisen palautteenannon kokivat hyödylliseksi tai todella hyödylliseksi kaikki vastaajat. Tämä oli myös todella suuri ilo huomata, koska olemme pyrkineet tällä lisäämään positiivista energiaa ja hyvää yhteishenkeä tiimissä ja myös oppimaan palautteen antamista ja tietysti myös sen vastaanottamista. Vaikka kehut ja palautteet tulevatkin näissä perjantain dailyissä Teams:n kautta, on tämä ollut hyvä tapa opetella palautteen antamista ja vastaanottamista. Sanallisesti annettu palaute voi tuntua henkilökohtaisemmalta kuin kirjoitettu palaute, vaikka sähköisten viestimien välityksellä annetusta sanallisesta palautteesta jääkin valitettavasti eleiden ja ilmeiden viestimä palaute välittymättä.

Kaikkien kyselyyn vastanneiden mielestä tiimissä on onnistuttu parantamaan viestintää. Asteikolla 1-4 (1 huonoin ja 4 paras) vain yksi oli vastannut kakkosen ja loput joko 3 tai 4. Tämä on todella hyvä ja ilahduttava tulos. Tiimiläiset kokevat viestinnän parantuneen kuluneen kahdeksan kuukauden aikana, kevään lähtötilanteesta marraskuun alkuun. Voin siis todeta, että kehitystä tutkittavan aiheen parissa on tapahtunut selkeästi.

Myös avopalautteiden perusteella viestinnän parantaminen on onnistunut hyvin. Esiin kyselyyn vastanneet tiimiläiset ovat nostaneet onnistumisina mm. seuraavia asioita:

- Viestinnän parantumisen käyttöön otettujen toimintojen ansiosta
- Asioista sopiminen hyvällä mallilla
- Suunnitelmallisuus tuo läpinäkyvyyttä -> priorisointi helpottuu -> resurssitilanne voidaan viestiä johdolle
- Uudet tavat viestimisessä otettu hyvin käyttöön ja toimivat hyvin eri työskentelypaikkojen välillä

Avopalautteiden mukaan kehittämistä olisi vielä osaamisen jakamisessa dailyissä sekä uusien viestimiskanavien käyttöönoton vakiintumisessa. Monivalintakysymysten vastausten perusteella nämä on kuitenkin koettu hyödyllisiksi, joten jatkamme niiden käyttöä ja harjoittelua, jotta niistä muodostuu kaikille rutiininomaista toimintaa päivittäisessä työssä. Ei voinut edes olettaa, että uusia välineitä ja toimintatapoja saataisiin ihan rutiiniksi asti vielä tässä vaiheessa vaan se ottaa oman aikansa. Tilanne on kuitenkin hyvä jo tähänastisella osaamisella.

Työtyytyväisyyttä koskevasta seurantakyselystä kävi ilmi, että tiimin työntekijät tulevat pääosin mielellään töihin, viihtyvät työssään ja tulevat todella hyvin työkavereiden kanssa toimeen. Omasta työstä pitämisen ja työmotivaation kohdalla ei saatu aivan yhtä hyviä tuloksia, mutta pääasiassa hyviä sielläkin. Mielestäni ei mitään hälyttävää, mutta totta kai olisi hienoa, jos kaikki tiimissä pitäisivät työstään ja heillä olisi hyvä työmotivaatio. Työmotivaatio on kyselyn tulosten perusteella kuitenkin valtaosan mielestä parantunut alkuvuoteen verrattuna joko vähän tai paljon ja tämä on todella positiivista.

Kaksi kolmasosaa tiimistä on sitä mieltä, että tiimin yhteishenki on parantunut alkuvuoteen nähden paljon. Loput vastanneista ovat sitä mieltä, että yhteishenki on parantunut vähän. Tämäkin on todella positiivinen tieto, olemme siis tehneet jotain oikein tiiminä. Yhteishengen parantuminen vaikuttaa osaltaan viestinnän helppouteen ja avoimuuteen tiimin sisällä. Kun koetaan, että yhteishenki on hyvä ja työkavereiden kanssa tullaan hyvin toimeen, on helpompi tuoda esiin vaikeampiakin asioita tiimin sisällä. Hyvällä, avoimella viestimisellä voidaan lisätä työssä viihtymistä ja motivaatiota.

Avopalautteita tuli aika paljon kysymykseen mihin et ole tyytyväinen tai mitä mielestäsi pitäisit vielä parantaa esimerkiksi tiimin työskentelytavoissa/ asioista sopimisessa/ tehtävien jaossa/ käyttämisessä. Kehitysehdotukset koskivat kuitenkin pääasiassa muuta kuin viestintää, joten jätän niiden käsittelyn tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Motivaatiota laskevia asioita vastaajien mielestä olivat mm. resurssointi, epävarmuus eri työskentelypaikkojen työkuormasta ja tiimin hajautus eri tiloihin. Kehitettävää heidän mielestään olisi vielä kommunikoinnissa ainakin sen osalta, että kyseltäisiin toisten kuumisia, pyydetäisiin apua, kommunikoitaisiin yhteisten palaverien agendat paremmin ja kaikkien ääni haluttaisiin rohkeasti kuuluviin.

6 Kehittämishankkeen tulokset ja arviointi

Tässä luvussa käydään läpi kehittämishankkeen tuloksia ja arvioidaan niitä mittareiden avulla. Luvussa esitetään myös tutkimuksessa esiin nousseet jatkotoimenpide-ehdotukset. Luku käsittelee lisäksi teemoja, jotka tutkija olisi halunnut mukaan tutkimukseen, mutta jotka ajanpuutteen vuoksi jäivät tutkimuksen ulkopuolelle.

6.1 Tutkimusongelma

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli parantaa finanssialalla toimivan organisaation yhden tiimin sisäistä viestintää, jotta työt sujuisivat ja työmotivaatio sekä työssä viihtyminen lisääntyisivät samalla. Uuden tiimin lähtötilanne oli sisäisen viestinnän ja ryhmäytymisen osalta huonolla tolalla. Yhtenä vaikeuttavana ja edistystä hidastavana asiana oli korona. Tiimi jaettiin keväällä neljään eri paikkaan tekemään töitä. Lisäksi osa kehittäjistä teki osan viikosta etätöitä, joten tiimi oli hajautettuna näiden neljän paikan lisäksi vielä useampaan sijaintiin. Tämä aiheutti tiimin sisäiseen viestintään hankaluuksia. Tiimi ei uutuutensa vuoksi ollut ehtinyt oppia yhteistä tapaa toimia tiiminä, eikä yhteisiä viestinnän tapoja ollut syntynyt tai määritetty. Tiimiläiset eivät vielä kunnolla tuntenneet toisiaan eivätkä toistensa työskentelytapoja.

Keväällä koronatilanteen alettua havahduttiin tutkittavassa tiimissä siihen, että piti alkaa määrittää tiimin ongelmia ja tartuttava niihin. Yhtenä suurena ongelmana esiin nousi viestinnän puutteellisuus ja haasteet. Tutkijana tartuin siihen tarkastellakseni asiaa ja saadakseni aikaan muutoksen tiimin päivittäiseen toimintaan. Lähtötilanteen kartoituksen jälkeen aloin tutustua kirjallisuuteen aiheesta. Keräämieni tietojen perusteella suunnittelin tiimin tapaamisia, joissa tiimiläisten osaamista ja ammattitaitoa hyväksikäyttäen ideoimme tiimille uusia toimintatapoja viestinnän parantamiseksi. Osan tapaamisista suunnittelin ja toteutin yhden kollegani kanssa.

6.2 Tulokset mittareiden avulla

Tämän tutkimuksen päällimmäiseksi tutkimuskysymykseksi valikoitui seuraava:

- Millä keinoilla parannetaan tiimin sisäistä viestintää?

Tarkentavina kysymyksinä käytin alla olevia, koska pääkysymys oli vielä hieman liian laaja yksinään:

- Millainen on tiimin sisäisen viestinnän nykytilanne?
- Mitä vaikutuksia sisäisen viestinnän parantamisella on tiimille?

- Mitkä ovat tyypilliset viestinnän parantamisen keinot?

Työn onnistumisen mittarit jalostin tutkimuskysymyksistä ja ne olivat seuraavat:

- Viestinnän lähtötilanne tiimissä on kartoitettu.
- Viestintään on tehty tietoperustasta ja tiimin tarpeista nousevia kehittämistoimenpiteitä.
- Kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia on kartoitettu tiimiläisiltä.
- Viestinnän kehittämiseen on tehty jatkotoimenpide-ehdotuksia.

Tutkimuksen päällimmäiseen kysymykseen, millä keinoilla parannetaan tiimin sisäistä viestintää, sekä kysymykseen tyypillisistä viestinnän parantamisen keinoista voidaan vastata tietoperustalla ja tehdyillä toimenpiteillä. Tietoperusta on tarkoin valittu ja useampaa lähdettä käyttäen kerätty. Tiimi otettiin avuksi ongelmakohtien löytämiseen ja ratkaisemiseen ja otettiin käyttöön viestintää parantavia keinoja, kuten tiimiläisten toisiinsa tutustuminen ja Teams:n eri viestintäkanavat. Tällöin myös mittarin, viestintään on tehty tietoperustasta ja tiimin tarpeista nousevia kehittämistoimenpiteitä, mukaan kehittämistyö on onnistunut.

Tutkimuksella vastattiin kysymykseen tiimin viestinnän nykytilanteesta kartoittamalla lähtötilanne keväällä 2020. Tiimiläisten huolesta tiimin sisäisen viestinnän laatuun alkoi tämän tutkimuksen tekeminen. Tiimin viestinnän lähtötilanne oli heikohko. Joten, kun yhtenä tämän opinnäytetyön onnistumisen mittarina on, että tiimin viestinnän lähtötilanne on kartoitettu, voidaan todeta tämän toteutuneen.

Kysymykseen, mitä vaikutuksia sisäisen viestinnän parantamisella on tiimille, vastauksen selvittämiseen otin keinoksi tiimille lähetettävät seurantakyselyt. Näihin kyselyihin vastasi melkein koko tiimi, yhtä tiimiläistä lukuun ottamatta. Ensimmäisellä kyselyillä saatiin arvokasta tietoa siitä, mitä mieltä tiimin jäsenet olivat käyttöön otettujen toimintatapojen ja viestinnän välineiden hyödyllisyydestä. Toisella kyselyllä saatiin tietoa tiimiläisten työmotivaatiosta ja heidän mielipiteensä siitä, oliko tiimin työmotivaatio ja yhteishenki parantuneet suhteessa kehittämishankkeen aloitusajankohtaan. Tällöin toteutuu myös mittari, kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia on kartoitettu tiimiläisiltä. Kyselyiden tulosten perusteella tiimiläiset kokivat viestinnän parantuneen kuluneen kahdeksan kuukauden aikana, kevään lähtötilanteesta marraskuun alkuun.

Myöhemmin tässä luvussa on esitetty jatkoa ajatellen jatkotoimenpide-ehdotuksia, joten työn mittari, viestinnän kehittämiseen on tehty jatkotoimenpide-ehdotuksia, toteutuu myös. Näistä jatkotoimenpide-ehdotuksista osa on jo esitetty tiimille ja on saanut tuulta purjeisiinsa. Loputkin ehdotukset esitetään tiimille ja varmasti otetaan ainakin osa niistä käsittelyyn ja kehitettäväksi yhdessä.

Mittareiden toteutumisen perusteella voidaan todeta tämän opinnäytetyön onnistuneen kehittämisen osalta. Tiimissä on muutettu toimintatapoja pysyvästi, tiimin sisäisen viestinnän laatu on parantunut, viestintään liittyvä tekeminen on kehittynyt ja yhteishenki tiimissä on parantunut.

6.3 Luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuus pitää varmistaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden mittaaminen on kuitenkin paljon vaikeampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Luotettavuutta mitataan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä, eli saadaanko samat tutkimustulokset, jos tutkimus toistetaan. Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista. Luotettavuusmittarit eivät sovellu sellaisenaan tutkimuksiin, joissa tutkitaan ihmistä tai ihmisryhmää. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä esimerkiksi dokumentaatiolla. (Kananen 2010, 68-69.)

Tämän tutkimuksen tuloksista ei voi sanoa, että ne olisivat toistettavissa samoin tuloksin. Esimerkiksi olosuhteet jo vaikuttavat niin paljon, että täysin samoja tuloksia tuskin tulisi toistettaessa tutkimus samoin menetelmin. Tutkimuksen kohteena olevat ihmiset ja heidän elämäntilanteensa muun muassa vaikuttavat suuresti lopputulokseen.

Tämän tutkimuksen aikana on dokumentoitu lähestulkoon kaikki tehdyt asiat ja tutkijan mietteet, joten tutkimusta voidaan pitää tältä osin luotettavana. Tehdyt toimenpiteet eivät ole pelkästään tutkijan tai muiden muistin varassa. Mittarit, joilla onnistumista mitattiin, oli määritelty etukäteen ja mittareiden valinta oli perusteltu. Mittareilla mitattiin juuri sitä, mitä haluttiinkin mitata, eli viestinnän parantamisen keinoja ja vaikutuksia.

6.4 Havainnot

Opinnäytetyötä tehdessä oli mielenkiintoista seurata erilaisten ihmisten keskinäistä toimintaa. Jokaiselta tiimiläiseltä vaadittiin paljon, sillä heidän piti pystyä työskentelemään uusien ihmisten kanssa uudella tavalla, ja samalla opetella uusia työtehtäviä. Tutkijan roolissa ollessani opin itsekin lisää uusien ihmisten kanssa toimimisesta. Järjestetyt työpajat olivat hyviä ja opettavaisia. Työpajoja järjestäessäni sparrailu kollegan kanssa oli todella hyödyllistä. Työpajojen suunnittelussa hyödynsin myös tämän työn tietoperustaa. Yhdessä pitämämme työpaja oli mieluisampi tapa työskennellä, kuin ne, jotka pidin yksin. Saimme yhdessä aikaan tehokkaan työpajan kummankin ammattitaitoa ja innostusta hyväksi käyttäen. Uskon, että jatkossa tiimissä järjestettävät saman tyyppiset työpajat tullaan suunnittelemaan pareittain tai kolmisin, jotta suunnittelussa saadaan esiin useamman ihmisen näkökulma ja osaaminen.

Kun koko tiimi pääsi osallistumaan ideointiin ja päätöksentekoon tutkimusprosessin aikana, oli uusien toimintatapojen käyttöönotto tiimille helpompaa. Myös sitoutuminen uusiin toimintatapoihin oli varmempaa, kun tiimi pääsi vaikuttamaan ja päättämään niistä. Käyttöön otettiin joitain viestinnän kanavia ja niihin liittyviä toimintatapoja. Tiimi koki käytön otetut kanavat ja toimintatavat pääasiassa hyödyllisiksi. Itse olen tutkijana samaa mieltä. Tiimin sisäinen viestintä selkeytyi ja helpottui tutkimuksen aikana selvästi.

Seurantakyselyiden vastausten perusteella tiimin yhteishenki parani tutkimuksen alkutilanteeseen verrattuna. Harmillista, että työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota ei mitattu lähtötilanteessa, jolloin voitaisiin verrata tiimin antamia arvosanoja esimerkiksi työhön tulemisen mielekkyydestä ennen ja jälkeen. Voimme kuitenkin luottaa siihen, että vastaajat ovat osanneet arvioida tutkimuksen seurantakyselyhetken tuntemuksiaan reilun puolen vuoden takaisin tuntemuksiinsa ja, että täten kyselyn tulokset ovat luotettavia.

Ajanpuutteen vuoksi tästä tutkimuksesta jäi pois tiimin sisällä ongelmista kommunikointi sekä korjaavan palautteen antamisen opettelu ja taito. Työelämä ei voi olla pelkkää positiivisten asioiden käsittelyä, vaan on tartuttava epäkohtiin, jos niitä havaitaan. Se, miten niihin tartutaan, on tärkeää. Kun tiimin tai jonkun tiimiläisen toiminnassa on jotain korjattavaa, pitää siihen puuttua ja siitä voidaan oppia paljonkin. Korjaavan palautteen antamiseen on hyvä opetella oikeat tavat, jotta asiat eivät esiinny vääränlaisina ei-

vätkä aiheuta eripuraa tiimiläisten välille. Oikein annettuna korjaava palaute korjaa toimintaa parempaan suuntaan ilman ihmisten välisiä riitoja. Heiskeen (2001, 146) mukaan hyvässä tiimissä palaute voi olla melko suoraa eikä sitä tarvitse suunnitella koko ajan. Kun kiitoksen ja kritiikin määrä on riittävä ja se toteutetaan melko rennosti, ei tiimiläisten tarvitse jatkuvasti tarkkailla omia puheitaan.

6.5 Jatkotoimenpide-ehdotukset

Nyt kun tämän kehittämishankkeen tuloksena käyttöön on otettu viestinnän välineitä ja toimintatapoja, niin seuraavaksi pitää keskittyä viestinnän sisältöön, jotta se olisi mahdollisimman selkeää ja tehokasta. Ei ole ihan sama, mitä esimerkiksi yhteisistä, tärkeistä asioista tiedottamiseen tarkoitettulle kanavalle kirjoittaa. Viestin on oltava selkeä ja kaikkien ymmärtämää kieltä ja ilmaisuja käyttäen kirjoitettu. Viestinnän sisältöön liittyvistä asioista olisi hyvä keskustella jälleen koko tiimin kesken ja näin saada esiin yhteisesti hyväksi todetut tavat ja alkaa toimimaan niiden mukaan. Sovituista tavoista kirjataan muistio tai työohjeet, jotta niihin voi palata myöhemminkin.

Seurantakyselyissä esiin nousseita ehdotuksia lähdetään tutkimaan ja jatkojalostamaan tämän tutkimuksen päättymisen jälkeen. Kyselyssä nousi esiin idea tiimin asiantuntijoiden keskinäisen kommunikoinnin ja töiden organisoinnin lisäämisestä. Tähän asti työvuorot ja tekemiset on sovittu koko tiimin kesken, mutta se on välillä vaikeaa tiimin suuren koon vuoksi. Ehdotus on hyvä ja varmasti otamme sen tiimissä kokeiluun. Asiantuntijat voisivat kommunikoida tuotannon töiden tekemisen ensin keskenään ja sitten viestiä mahdollisia avuntarpeita, jotta kehittäjät voisivat auttaa tuotannon päivittäisissä tehtävissä.

Jatkossa työpajoihin, joissa ideoidaan, voisi käyttää enemmän aikaa. 15 minuuttia asioiden syvälliseen pohtimiseen on liian lyhyt aika. Toki pohtimista on aina työpajoissa jatkettu myös yhteisesti koko tiimin kanssa, mutta pienryhmille voisi jatkossa antaa enemmän aikaa. Näin saataisiin tarkemmin mietittyjä ideoita ja mielipiteitä irti tiimiläisistä. Toki hyvänä vaihtoehtona olisi antaa tiimiläisille tarkat ennakkotehtävät ennen työpajoja, jolloin jokaisen pitäisi ensin miettiä itsenäisesti asioita ja niistä keskustelu olisi sujuvampaa pienryhmissä.

Vielä yhtenä jatkokehityksenä tiimi voisi tehdä kyselyn organisaation muille tiimeille, joiden kanssa se on usein yhteydessä tai joiden kanssa se tekee yhteistyötä. Kyselyssä voitaisiin kysyä yhteistyötiimien näkemystä tutkittavan tiimin toiminnasta ja viestimisestä. Esimerkiksi, mitä mieltä he ovat tiimin vastausnopeudesta ja viestien asiasisällöstä sekä ammattimaisuudesta. Lisäksi tutkittavalle tiimille tärkeää tietoa olisi yhteistyön toimivuus, mielipide tiimin tekemisistä kommunikoimisen laadusta ja määrästä sekä ongelmatilanteiden ratkaisemisen nopeudesta ja laadusta. Myös kehitysehdotuksia muilta tiimeiltä voisi pyytää kyseisellä kyselyllä. Tämä auttaisi tiimiä näkemään toimintaansa myös ulkopuolisten silmin ja jatkokehittämään mm. viestinnän laatua tiimin ulkopuoliseen viestintään.

Tiimin yhteishenkeä voisi vielä parantaa vapaamuotoista keskustelua lisäämällä. Jotta koko tiimistä kaikki halukkaat pääsisivät keskustelemaan keskenään, voisi kerran tai kaksi viikossa varata kalentereista ajan kahvitauolle, jolloin voisi jutella vapaasti kaikesta muusta kuin työasioista. Näin tehdään normaalissa työympäristössä automaattisesti, mutta kun tiimi on hajautettu, ei tällaista ole mahdollista tehdä kaikkien kanssa. Kahvitauon voisi järjestää Teams:n kautta soitettuna ja siihen voisivat liittyä mukaan kaikki, jotka haluavat ja töiltään ehtivät. Halukkaat voisivat laittaa kameratkin päälle. Rento keskustelu parantaa yhteishenkeä ja ihmisten viihtyvyyttä työyhteisössä.

7 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli parantaa kahdesta tiimistä yhdistetyn uuden tiimin sisäistä viestintää ja sitä kautta tiimin yhteishenkeä ja tiimiläisten työssä viihtymistä. Koronan vuoksi toisistaan erilleen joutunut tiimi ei ollut ehtinyt vielä tiimiytyä tai löytää toimintaansa yhteistä säveltä. Tiimin toiminnasta löytyi useampia puutteita, mutta tämän työn aiheeksi valikoitui viestinnän parantaminen. Oletuksena oli, että tiimin yhteishenki ja työssä viihtyminen paranisivat viestinnän parantuessa, ja näin onneksi kävikin. Aihe oli kiinnostava ja tiimille todella tarpeellinen kehityksen kohde ja siksi se päättyi tämän tutkimuksen kohteeksi. Päätin tarttua ongelmakohtaan kehittääkseni sitä toimintatutkimuksen ja kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin.

Tämän opinnäytetyön toteutus tapahtui suhteellisen lyhyellä aikataululla. Vaikka ongelmanmäärittely tapahtui jo maaliskuussa, oli tiimin sisäisen viestinnän kehittäminen tiimin

osallistumisen osalta melkein koko kesän tauolla ihmisten ollessa lomalla kukin vuorolleen. Päätökset tiimin uusista toimintatavoista koskevat koko tiimiä, joten koin, että kaikkien tiimiläisten oli hyvä päästä osallistumaan ideointiin ja päätöksentekoon. Kehittäminen tiimin kanssa jatkui näin ollen vasta syyskuussa, kesälomien jälkeen.

7.1 Pohdinta

Tutkimus olisi saanut varmasti erilaisen lopputuloksen ilman koronan vaikutuksia. Korona vaikeutti tiimin tilannetta viestinnän ja ryhmäytymisen suhteen, kun tiimi ei voinut juurikaan tavata kasvokkain. Toisaalta koronan pakottamana tiimi joutui panostamaan viestinnän parantamiseen suhteellisen lyhyellä aikavälillä, jotta kaikki oli sujuvampaa ja työt saatiin hoidettua. Onnistuimme tiimin kanssa luomaan hyvän pohjan toimivalle viestinnälle. Normaalitylanteessa, viestinnän jo ollessa kunnossa, olisi tiimi joutunut testaamaan sen toimivuutta ääritilanteessa koronan aiheuttaman poikkeustilan luomassa ympäristössä. Nyt tiimin kuitenkin piti ääritilanteeseen jouduttuaan luoda toimintatavat, joita ei ollut ehditty luomaan ennen tätä. Lähtökohtaisesti voitaisiin ajatella, että tilanne oli mahdoton, mutta tiimi selviytyi olosuhteisiin nähden todella hyvin.

Tutkimuksen alussa epäilin sitä, miten näin iso tiimi saadaan yhteiseen kehittämiseen ja muutokseen mukaan ja minkälaiset ovat lopputulemat. Vastaan hangoittelua olisi voinut esiintyä paljonkin, kun aikaa vieviä ketterän toimintamallin rituaaleja jo oli työarjessa aika paljon, ja lisäksi järjestettiin näitä viestinnän parantamiseen tähtääviä työpajoja. Tiimiläiset kuitenkin vaikuttivat asiaan sitoutuneilta, innokkailta ja positiivisesti suhtautuvilta. Tämä oli todella iloinen yllätys. Sitoutuneisuudesta kertoo osaltaan kahteen seurantakyselyyn vastanneiden määrä; käytännössä katsoen kaikki tiimiläiset käyttivät aikaansa vastatakseen kyselyihin. Vain yksi, vasta syksyllä aloittanut tiimiläinen, ei vastannut kyselyihin, koska ei voinut verrata tilannetta lähtötilanteeseen. Tämä sitoutuneisuus varmasti osaltaan vaikutti positiivisesti niinkin hyvään lopputulemaan kuin mitä nyt saatiin aikaan tällä tutkimuksella. Juholin (2017, 48-49) kirjoittaa, että viestinnän tuloksena syntyy sitoutumista, joka vaatii tietoa ja vuorovaikutusta, kuulumisen ja kuulluksi tulemisen kokemusta sekä arvostuksen tuntemusta. Myönteinen ja rakentava vuorovaikutus ihmisten välillä on työ- tai muun yhteisön suurimpia voimavaroja ja se tukee yhteisöä myös vaikeina aikoina.

Koko tutkimuksen ajan tiimin jäsenet olivat sitoutuneita ja innokkaina mukana tekemisessä, mikä helpotti tutkijan roolissa olemista huomattavasti. Toimeksiantajan palautetta pyydettyäessä sain todella hyvät palautteet ja työhöni oltiin tyytyväisiä. Tekemäni tutkimuksen koettiin olevan hyödyllinen ja tuoneen lisäarvoa tiimille. Palautteen mukaan omistauduin työlleni hyvällä asenteella. Onnistuin myös saamaan palautteen mukaan organisaatiossa aikaiseksi oppimista, joka on muodostunut pysyväksi toiminnaksi. Palautetta ei pyydetty koko tiimiltä, vaan tiimin Product Owner:ilta, joka vastaa osasta kehittämisestä ja töiden organisoinnista tiimissä.

Sitoutuneisuuden lisäksi tiimin yhteishenki kehittyi koko ajan paremmaksi tutkimuksen edetessä. Yhteishenkeä paransi uskoakseni se, että koko tiimi joutui samaan aikaan kaikille ennalta-arvaamattomaan ja uuteen tilanteeseen, johon koronan takia jouduttiin keväällä 2020. Koko tiimi joutui samaan aikaan samojen haasteiden eteen, jolloin turvaa haettiin toisista tiimiläisistä. Yhdessä selviytymällä ja toisia auttamalla kahdesta eri tiimistä kootusta ryhmästä tuli tiiviimpi ja yhteen hiileen puhaltava tiimi. Tiimin toimivuudesta on hyötyä tiimin itsensä lisäksi myös toimeksiantajaorganisaatiolle; tiimi on tyytyväisempi ja sitä kautta motivoituneempi ja tehokkaampi. Tyytyväisinä tiimiläiset ovat myös vähemmän halukkaita vaihtamaan työpaikkaa, joten osaaminen tiimissä pysyy hyvällä tasolla, kun vaihtuvuus on pienempää. Tiimi ei tällöin rasitu jatkuvasta uusien työntekijöiden perehdyttämisestä.

Koronan tuomien haasteiden lisäksi yhteishenkeä lisäsi viestinnän parantaminen. Juholin (2017, 25) kirjoittaa, että yhteenkuuluvuuden kokemista, työhyvinvointia, me-henkeä ja yhteisöllisyyttä voidaan lisätä viestinnällä ja vuorovaikutuksella. Ja Eskola (2020) kirjoittaa, että hyvällä, aktiivisella vuorovaikutuksella luodaan ihmisten kokemusta hyvästä työstä sekä merkityksen tunnetta.

7.2 Tutkimuksesta saadut opit

Järjestäessäni työpajoja ja miettiessäni tiimin toimintatapojen kehittämistä, opin itse vastuunkantoa tiimin sisällä. Ymmärsin, että jokaisen olisi hyvä omassa tiimissään ottaa silloin tällöin vastuulleen tai järjestettäväkseen jokin koko tiimiä koskeva asia, yksin tai yhdessä kollegan kanssa. Silloin ymmärtää parhaiten sen, että tiimin yhteisistä asioista ja hyvinvoinnista on otettava vastuuta, eivätkä asiat tapahdu itsestään. Kaikkien tiimiläisten kuuluisi olla vastuussa mm. tiiminsä hyvinvoinnista ja viestinnästä, mutta jos kukaan ei

niitä lähde edistämään, ei mitään tapahdu. Tutkimuksen kohteena olleessa tiimissä huomasin, että he, jotka eivät ole koskaan tai lähes koskaan ottaneet vastuuta koko tiimiä koskevista asioista, eivät ymmärrä välttämättä yhden tiimiläisen yksin ottaman vastuun taakkaa. Itseohjautuva tiimi kun ei voi nojata esimieheen kaikissa asioissa. Tässä on vielä opeteltavaa tutkimuksen tiimillä.

Työpajojen järjestäminen onnistui joka kerralla paremmin. Ensimmäisen työpajan järjestäminen jopa jännitti hieman, vaikka kyseessä oli periaatteessa tuttuja ihmisiä. Olimmehan ehtineet työskennellä enemmän tai vähemmän yhdessä jo yli puoli vuotta. Ideointi ja järjestäminen tuntui luontevammalta ja helpommalta aina, kun olin selvinnyt edellisestä työpajasta. Avoimet ryhmähaastattelut olivat hyvä tapa lisätä tiimin kesken avoimuutta, ryhmähenkeä, sitoutuneisuutta ja luottamusta. Niissä päästiin myös hyvin osallistamaan koko tiimiä ja yhteinen päämäärä ja tavoite tulivat selkeämmiksi, kun kaikkien mielipiteitä päästiin kuulemaan. Jos jotain tekisin toisin työpajojen järjestämisessä näin jälkeen päin ajateltuna, niin käyttäisin vielä enemmän aikaa niiden suunnitteluun ja kirjallisuuden ja ideoiden tutkimiseen. Näin olisi voinut saada erilaisilla menetelmillä erilaisia asioita irti tiimiläisistä. Tätä voidaan toki toteuttaa jatkossa tiimin kehittämisessä.

Tutkimusta tehdessäni opin myös paljon viestinnästä, palautteenannosta, hyvän tiimin toiminnasta sekä yhteishengen luomiseen tarvittavista toimenpiteistä ja työkaluista. Nämä ovat hyödyllisiä tietoja ja taitoja jatkoa ajatellen. Sain myös huomata, että tämän kokoisessa tiimissä mikään ei tapahdu hetkessä ja asiat vaativat paljon muistuttelua. Kuitenkin, kun ihmiset ovat sitoutuneita, asiat saadaan toimimaan loppujen lopuksi. Koronan aiheuttama poikkeustila opetti koko tiimille joustavuutta ja huomattiin, kuinka mukautuvainen tiimi olikaan tilanteesta riippumatta.

7.3 Jatkotutkimus

Koronaviruksen vuoksi koko Suomi on enemmän tai vähemmän joutunut etätöihin maaliskuusta alkaen ja asiantuntijoiden arvion mukaan vielä jatketaan samaan malliin ainakin toiset 8 kuukautta. Ihmiskontaktit ovat koronan vuoksi vähentyneet, mikä ei ole hyvä asia. Sähköisten viestintäkanavien kautta viestiminen on kuitenkin tällä hetkellä nykypäivää. Jatkotutkimuksella voisi selvittää sähköisen viestinnän keinoja, jotka lähentelisivät oikeata, kasvotusten käytyä keskustelua ja helpottaisivat palavereissa osallistumista.

Koko tiimin kesken käydyissä keskusteluissa ja palavereissa on mahdotonta saada samaa tuntumaa mm. ihmisten mielipiteisiin, kuin kasvotusten pidetyissä palavereissa. Esimerkiksi Teams:n välityksellä pidetyssä palaverissa on helppo piiloutua sähköisen viestimen taakse ja olla vain hiljaa, mitään kommentoimatta. Tämä voi tuntua ikävältä esimerkiksi palaverin vetäjästä, koska hän ei näe toisten ilmeistä, mitä he ovat mieltä. Voi tuntua siltä, että kukaan ei kuuntele tai, että ketään ei kiinnosta, jos kukaan ei sano mitään.

Etätöihin ja erilleen muusta tiimistä joutuminen voi käydä raskaaksi ihmisille sosiaalisten kontaktien puuttuessa. Pakotetun etätöiden tekemisen jatkuessa korostuu erityisesti viestinnän ja yhteydenpidon merkitys. Jatkotutkimuksessa voisi keskittyä ihmisten jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Ihmiset uuvuttavat itsensä helposti tehdessään etätöitä, kun normaalisti työpaikalla tapahtuvia kahvitaukoja ja lounastaukoja ei ole, vaan ihmiset saattavat nauttia lounaan ja kahvit tietokoneen ääressä töitä tehdessä. Työstä pitäisi pitää taukoja, jotta jaksaa tehokkaasti ja hyvällä vireellä työskennellä läpi työpäivän. Tauot kuitenkin helposti jäävät etätöissä liian vähälle huomiolle. Näistä asioista yritysten tulisi tiedottaa henkilöstöään ja muistutella välillä hyvinvoinnin ylläpitämisen tärkeydestä, jotta ihmiset eivät uupuisi tai palaisi loppuun.

Tässä tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja tietoperusta soveltuvat hyvin kokeiltavaksi ja käytettäväksi lähes missä vain tiimissä. Erityisesti näitä kannattaa kokeilla asiantuntijatiimeissä, joissa työtehtävät ovat joko kokonaan tai osin yhteisiä ja viestintä on tärkeää töiden sujumisen kannalta. Toteutus onnistuu maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Tällä tutkimuksella oli ainoastaan hyviä vaikutuksia tiimiin ja sen toimintaan, huonontavia vaikutuksia ei havaittu. Mahdollisissa jatkotutkimuksissa suosittelen käyttämään aikaa työpajojen suunnitteluun ja viestimään tiimiläisille selkeästi, mitä työpajoilta odotetaan ja rajaamaan tarkkaan keskusteltavat aiheet, jotta tapaamisten aikataulussa pysytään ja fokus säilyy. Lisäksi työpajojen suunnittelussa kannattaa käyttää apuna kollegaa, sillä yhdessä suunnittelu on antoisampaa ja omaan ajatteluun saa lisänäkökulmia.

Lähteet

Eskola, Katja 2020. Ellun kanat. Sisäinen viestintä moukaroi siilot ja luo työlle merkityksen. <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/sisainen-viestinta-moukaroi-siilot-ja-luo-tyolle-merkityksen/>. Luettu 11.11.2020.

Fleming, Ian 1999. Tiimityö. Suom. Karhu, Matti. Infoviestintä Oy.

Furman, Ben & Ahola, Tapani 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. 5. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Heinonen, Sirkku & Klingberg, Rea & Pentti, Päivi 2012. Kaikkien aivot käyttöön. 3. painos. Sanoma Pro Oy

Heiske, Pirkko 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. 2. painos. Yrityskirjat Oy, Helsinki.

Janhonen, Minna 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 39. Työterveyslaitos, Helsinki.

Juholin, Elisa 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Infor, Helsinki.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Lohtaja-Ahonen, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2012. 2. painos. Sanoma Pro Oy.

Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp, Helsinki.

Ozenc, Kursat & Hagan, Margaret 2019. Rituals for work: 50 ways to create engagement, shared purpose, and a culture that can adapt to change. <https://learning.oreilly.com/library/view/rituals-for-work/9781119530787/f11.xhtml>. John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New Jersey.

Ranne, Jari 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Ai-ai Oy, Helsinki.

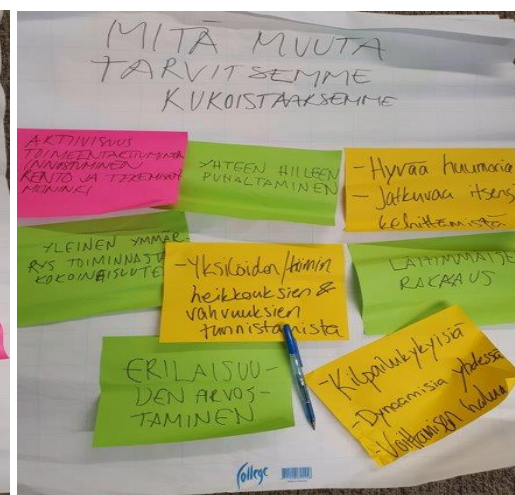
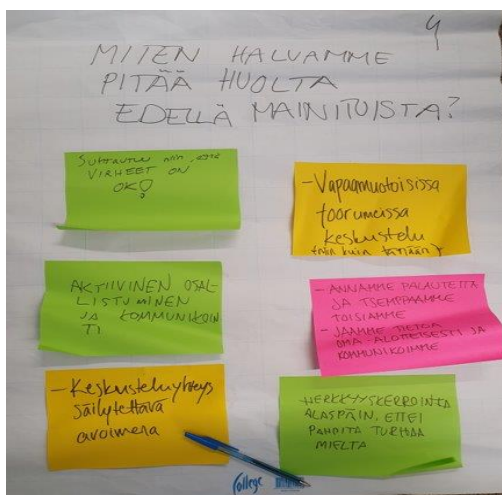
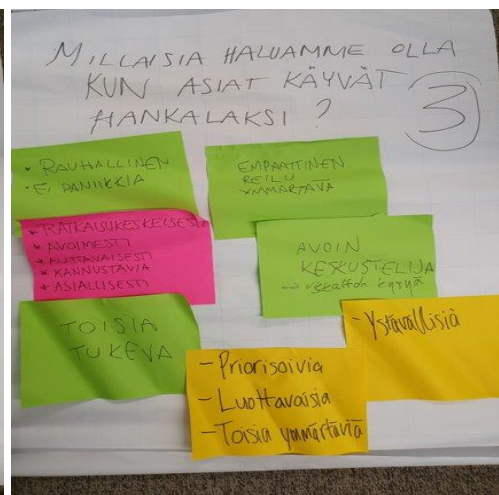
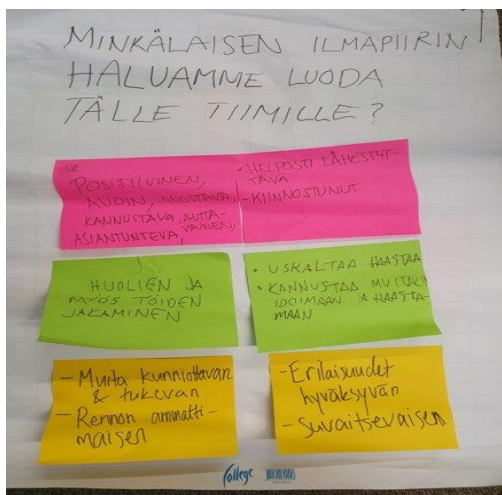
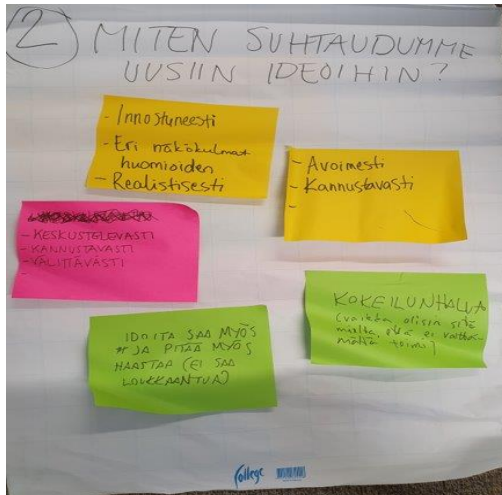
Rytikangas, Iina 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Kauppakamari, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 3.11.2020.

Spiik, Karl-Magnus 2004. Tulokseen tiimityöllä. WSOY, Helsinki.

Kesäkuun tiimi-illan tuotoksia

Kuvia kesäkuussa järjestetyn tiimi-illan pohdinnoista.



Syyskuun työpaja

Syyskuun työpajassa käytiin alla olevien kuvien perusteella läpi kesäkuun tiimi-illan antia pienryhmissä.

Ilmapiiri

Kannustava

Positiivinen

Avoin

Ammattimainen

Toisia kunnioittava

Uskaltava



Suhtautuminen uusiin ideoihin

Avoin

Realiteetit huomioiva

Kannustava

Keskusteleva

Innostunut

Kokeileva



Miten toimimme, jos tilanne käy hankalaksi?

Ystävällinen

Empaattinen

Reilu

Ymmärtävä

Ammattimainen

Priorisoiva

Avoimesti keskusteleva



Miten pidämme huolta edellä mainittujen asioiden toteutumisesta?

Avoimesti keskusteleva

Vastuu ammattimaisesta otteesta

Aktiivinen osallistuminen

Annamme palautetta

Tiedonjakaminen



Mitä muuta tarvitsemme kukoistaaksemme?

- Huumoria
- Yhteen hiileen puhaltamista
- Rento tekemisen meininki
- Tiimin ja yksilöiden vahvuuksien hyödyntäminen
- Lähimmäisenrakkaus
- Voitonhalua
- Itsensä kehittämistä



Mitä voisi kehittää tiimissä

PS: tuotannon paras asiantuntija

BP:

Puhutaan
va
auki

• luottamus pala? sijainnista
↳ roolista riippumatta tehdään töitä yhteisten asioiden eteen

Roolien hankaluus

- PO: ei ole lähiesimies, mikä se on?

- PS / PD ⇒ roolit selkeytettävä

↳ kuvitelmat ei vastaa totuutta / ei ole yhteistä ymmärrystä

Reiluus!

Otaanko ilon iiti oman työvuoron suomen tu loppuajasta lukevalla ilta lehtenä VAI tarjoanko apua työkaverille joka +skaike kiireessä

Voisin myös perheeseen / aiheeseen X ja joku siitä tietoa muu ill

Ketterä-seremonioista nuriseminen

→ Jokainen voisi kokeilla vetää jonkun seremonian

Kommunikaatio ei ole kulkenut

→ sekaannusta, kuka tekee ja mitä

→ tplatys pahimmillaan

Arvojen näkyminen arjessa

Miten pidämme huolta edellä mainittujen asioiden toteutumisesta?

Avoimesti keskusteleva
Vastuu ammatillisesta otteesta
Aktiivinen osallistuminen
Annamme palautetta
Tiedonjakaminen

Rohkeasti suoraa palautetta

Tuo hulluimmatkin ideasi esille

Osaillistu aktiivisesti

Ota kiinni isommastakin kuvasta

Halu kehittyä ja pidä huolta omasta ammatillisesta

Tuo sinulle tai muille tärkeitä asioita esille

Asiat asioina

Tiedonkeruu ja -suorointi tapojen hiominen

Tuok muiden ammatillista kehitystä

Kysy, kysy, kysy

Osaillistu yhteisiin injoihin

Mitä muuta tarvitsemme kukoistaaksemme?

Huumoria
Yhteisen hileän puhaltamista
Rento tekemisen meininki
Tiimin ja yksilöiden vahvuksien hyödyntäminen
Lähimmäisenrakkaus
Voitonhalua
Itseä kehittämistä

- Aktiivinen tiedon jakaminen 4

Vaikka tehdään töitä tosissaan, niin silti säilytetään rento ilmapiiri 1

- Vahvuksien hyödyntäminen poikkeus- ja painetilanteissa 4

- Säännöllisin väliajoin tiimin yhteisiä iltoja 1 2 3

- Hyväksytään eribaisuuttimissa 5

- Ylimääräisen ajan hyödyntäminen syväosaamisen saavuttamiseksi 7

- Pyritään tiiminä jatkavaan parantamiseen 6

Ilmapiiri

Kannustava
Positiivinen
Avoim
Ammattimainen
Toisia kunnioittava
Uskaltava

Hyvät käytöstavat

Rennosti yhdessä tehden

Käytetään Teamsin Forms -äänestystä

Kuunnellaan ja arvostetaan kaikkien mielipiteitä ja ehdotuksia

Yritetään kysyä tasapuolisesti kuiltä apua

Kysy kuulumista toiselta.

Kehutaan toisiamme ääneen/Teamsillä

Tarjoaa apua, jos huomaa kaverin olevan pulassa

Kannustetaan kaikkien osallistumaan kysymällä

Perjantai-pressu-daily

→ Kehutaan tiimiämme jakaminen kertoo jostain, mikä tiimi meidän

Miten toimimme, jos tilanne käy...

Ystävällinen
Empaattinen
Reilu
Ymmärtävä
Ammattimainen
Priorisoiva
Avoimesti keskusteleva

TIIMIN SISÄINEN HANKKAILUUS

- avointa keskustelua
- ystävällisesti
- reiluus
- empaattisuus

DESKIN AD HOC KIIRE

- ammattimainen suhtautuminen
- ystävällisesti
- empaattisuus

ULKOA TULEVA TIIMIIN VAIKUTTAVA

- avoimesti keskusteltava
- ammattimainen lähestymistapa (faktaa)
- priorisoiva

Lopputulokset

- Tiimin roolien selkeys puutteellinen +
- Ajan löytäminen syväosaamisen kasvattamiseen (AMNPURE) +
- Ei ole aikaa jakaa aktiivisesti tietoa
- Tiimin yhteisen illanviettoajan löytäminen
- Kollektiivinen päätöksenteko hankalaa
- Työtehtävien jakaminen
- Kiiretilanteet, tasapainottelu hankalaa
- Palaverit
- Ristiriitaiset filikset asiakascase vs infot
- Klo 16:00 jälkeen vaikea saada osajia kiinni
- Miten tarjota apua käreisemmältä kollegalle
 -> avun vastaanottaminen
 -> avun pyytäminen
- Ketterät seremoniat nuriseminen

Zaken eläyty
Tiimin
-huone
-muut
-muut

Aktiivinen vuorokello, ottaa tehtäviä vastaan

Jokainen voi kättää vetää ketterän seremonian
Jokainen vetää yhden dalyin

folige

Seurantakyselyt tiimille

Tiimille marraskuussa lähetetyt seurantakyselyt ja saateviesti.

Tervehdys kollega! 😊

Puhuinkin perjantain dailyssä, että tulen lähettämään teille pari pientä kyselyä, joihin vastaamiseen toivon teidän käyttävän pari minuuttia aikaanne.

Alla linkit kyselyihin, joista ensimmäinen koskee työtyytyväisyyttä ja toinen tiimissä käyttöön otettuja toimintatapoja.

Kyselyihin vastaaminen ei vie kauan aikaa ja auttaa minua kovasti opinnäytetyössäni sekä koko tiimiä hyvinvoinnin ja toimivuuden jatkokehittämisessä.

Vastaukset ovat luottamuksellisia.

Toivoisin saavani vastaukset kyselyyn viimeistään **keskiviikkona 4.11.2020**, jotta ehdin tässä opintovapaan aikana vielä analysoida vastaukset ja kirjoittamaan johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet.

Työtyytyväisyys:

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=Avmi4XlhT0eoihiexPCD_d29IKmXRqVEpFI10WNhLz1URU1COFFDMVFWMU4wVU9LNTMxQ0cxRlc4MS4u

Käyttöön otetut toimintatavat:

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=Avmi4XlhT0eoihiexPCD_d29IKmXRqVEpFI10WNhLz1URFExRDZNVkjRWUfFVDVSNjdXS1Q2MDMzRS4u

Kiitos jo etukäteen kaikista vastauksista! ❤️

Anna

Vuonna 2020 käyttöön otetut toimintatavat MRTBO -tiimissä

Olemme ottaneet alla olevat toimintatavat/ välineet/ kanavat käyttöön tiimimme päivittäiseen/ viikoittaiseen toimintaan. Valitse jokaisen kohdalla, onko toimintatapa/ väline/ kanava ollut mielestäsi hyödyllinen asteikolla 1-4.

- 1 = hyödytön
- 2 = ei juurikaan hyötyä
- 3 = ihan hyvä
- 4 = todella hyödyllinen

1. Praise -toiminto Teamsissä (työkavereiden onnistumisten esiintuomisen työkalu)

- 1
- 2
- 3
- 4

2. Työohjeen päivittämisestä tieto tiimille Teamsin chatissa/ Teamsin kanavalla & lisäksi dailyssa

- 1
- 2
- 3
- 4

3. Erikoisatapaukset jaetaan demoissa/ dailyissa

- 1
- 2
- 3
- 4

4. Suullisesti esim. kahden kesken käydyistä keskustelusta maininta dailyssa/ Teamsin kanavalla/ Teamsin chatissa koko tiimille

- 1
- 2
- 3
- 4

5. Muistutetaan kaveria informoimisesta esim. kahden kesken käydyn keskustelun jälkeen

- 1
- 2
- 3
- 4

6. Asioiden ja oman osaamisen jakaminen dailyssa/ demossa rohkeasti ja matalalla kynnyksellä

- 1
- 2
- 3
- 4

7. Keskitytään yhteisiin dailyihin/ retroihin/ demoihin eikä tehdä töitä samalla

- 1
- 2
- 3
- 4

8. Tiedotteet –kanava Teamsissä (yhteisten tärkeiden asioiden tiedottamiseen)

- 1
- 2
- 3
- 4

9. Kehujen/ positiivisen palautteen antaminen perjantaisin dailyssä

- 1
- 2
- 3
- 4

10. Olemme pyrkineet parantamaan suunnitelmallisuutta ja asioista sopimista. Miten mielestäsi olemme onnistuneet tähän asti?

Vastaa asteikolla 1-4, jossa 1 = emme ole onnistuneet, 4 = olemme onnistuneet hyvin.

- 1
- 2
- 3
- 4

11. Kerro vapaamuotoisesti, miten koet suunnitelmallisuuden ja asioista sopimisen parantamisen. Esimerkiksi missä olemme onnistuneet? Mitä parannettavaa vielä olisi?

12. Voit myös kertoa mielipiteesi muihin käyttöön otettuihin toimintatapoihin liittyen.

13. Olemme pyrkineet tiimin sisäisen viestinnän parantamiseen. Miten mielestäsi olemme yleisellä tasolla onnistuneet viestinnän parantamisessa?
Vastaa asteikolla 1-4, jossa 1 = emme ole onnistuneet, 2 = olemme parantaneet vähän, 3 = ihan hyvin parannettu, 4 = todella hyvin olemme parantaneet

- 1
- 2
- 3
- 4

Työtyytyväisyys

Olemme työskennelleet nykyisessä tiimissä nyt lähes vuoden. Seuraavin kysymyksiin on tarkoitus selvittää tiimiläisten työtyytyväisyyttä.

Vastaathan mahdollisimman rehellisesti asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

Olisi kiva, jos jokusen sanallisen kommentinkin saisi jatkokehittämistä ajatellen.

1. Tulen mielelläni töihin.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

2. Viihdyn työssäni.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3. Tulen hyvin toimeen työkavereiden kanssa.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4. Pidän työstäni.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5. Minulla on hyvä työmotivaatio.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6. Mihin et ole tyytyväinen tai mitä mielestäsi pitäisi vielä parantaa esimerkiksi tiimin työskentelytavoissa/ asioista sopimisessa/ tehtävien jaossa/ käyttäytymisessä?

7. Kun vertaat tiimin yleistä motivaatiotasoa alkuvuoteen 2020, onko se mielestäsi parantunut?

1 = ei yhtään parantunut, 2 = ei juurikaan parantunut, 3 = vähän parantunut, 4 = paljon parantunut

1

2

3

4

8. Kun vertaat tiimin yhteishenkeä alkuvuoteen 2020, onko se mielestäsi parantunut?

1 = ei yhtään parantunut, 2 = ei juurikaan parantunut, 3 = vähän parantunut, 4 = paljon parantunut

1

2

3

4