



Tiimin uuden toimintamallin kehittäminen tapahtumiin

Petra Tiukkanen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Palveluliiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen

Johtajuus ja henkilöstövoimavarat

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Petra Tiukkanen
Tutkinto Restonomi (YAMK)
Opinnäytetyön nimi Tiimin uuden toimintamallin kehittäminen tapahtumiin
Sivu- ja liitesivumäärä 67 + 10
<p>Uusi työtehtävä voi tuoda tiimin jäsenille epävarmuutta kyvyistään sekä aiheuttaa jännitystä. Tämän kohdatessa tiimin toimivuus helpottaa työtehtävän omaksumista, kun yhteistyö on mutkaton ja asioista voidaan puhua turvallisesti. Kun organisaation toiminta mukailee positiivisen psykologian toimintatapoja, voi uuden työtehtävän vastaanottaminen tuntua helpommalta. Positiivisen psykologian myötä keskitytään vahvuuksiin ja niiden hyödyntämiseen, jolloin keskitytään myös tehtävän positiivisiin puoliin negatiivisuuden sijaan.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda tiimille uusi toimintamalli uuteen työtehtävään eli tapahtumien suunnittelua ja toteuttamista varten tutkimalla toimivan tiimin piirteitä ja muodostumista sekä perehtymällä yksilöiden vahvuuksiin, jotta voitaisiin hyödyntää vahvuuksia täyden potentiaalinsa saamiseksi. Tavoitteeseen pääsemistä varten vastattiin neljään tutkimuskysymykseen, joiden avulla selvitettiin vahvuuksien tunnistamisen työkaluja sekä vahvuuksien hyödyntämistä, toimivan tiimin muodostamista sekä millainen tiimin muodostamisen ja vahvuuksien hyödyntämisen toimintamalli voisi olla. Opinnäytetyöstä rajattiin pois yksilöiden persoonallisuudet, suorituksen johtaminen, motivaatio, palkitseminen ja organisaatiokulttuuri. Tiimien ollessa ryhmien alakäsite, perehdyttiin lyhyesti myös ryhmien käsitteeseen. Muutoin teoreettista viitekehystä käsiteltiin tiimien käsitteellä.</p> <p>Opinnäytetyön lähestymistapana toimi laadullinen tapaustutkimus, sillä tapauksena toimi organisaation tiimi, josta haluttiin syvällistä tietoa. Tavoitteisiin pääsemiseksi ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi hyödynnetään kahta tutkimus- ja kehittämismenetelmää. Näitä olivat teemahaastattelut ja kehittämistyöpajat. Teemahaastattelut toteutettiin tiimin jäsenille kaksi kertaa ennen ja jälkeen tapahtuman ja lisäksi oli yksi haastattelu tiimin esihenkilölle. Kehittämistyöpajoja pidettiin kaksi kertaa käyttäen monipuolisesti fasilitointimenetelmiä. Ensimmäisen kehittämistyöpajan tavoite keskittyi ideoiden synnyttämiseen ja kehittämiseen, kun taas toisessa esiteltiin toimintamallin luonnos tiimille, kehitettiin sitä ja luotiin toimenpidesuunnitelma käyttöönottoa varten. Kehittämistyö aloitettiin haastatteluilla heti työn alussa marras-joulukuussa 2023 ja kehittämistyöpajat pidettiin tammi-helmikuussa 2024.</p> <p>Opinnäytetyön yhteiskehittämisen tuloksena syntyi tiimille uusi toimintamalli ja lisäksi tätä tukemaan tarkistuslista. Tarkistuslista luotiin kehittämistyöpajoissa nousseista tarpeista tukemaan toimintamallin toteutusta ja luomaan varmuutta tiimille työtehtävän suorittamista varten. Tiimille toteutetun kyselyn perusteella toimintamalli oli hyvin mieluinen ja yhteinen hyväksyntä sekä sitoutuminen sovittiin käyttöä varten. Toimintamalli saatiin valmiiksi ja hyväksytettyä tämän hetken tarpeita varten, mutta sitä tulee tarkastella ja mukauttaa jatkuvasti tapahtumien ja yrityksen toiminnan muuttuessa ja kehittyessä. Tuloksista huomattiin myös, että organisaatiossa käytössä oleva vahvuuksien tunnistamiseen tarkoitettu TalentIndikator on toimiva työkalu, mutta sillä ei voida määrittellä rooleja mustavalkoisesti vaan yhdessä tekeminen on tätä tärkeämpää. TalentIndikator tulisi myös uusien tietyn väliajoin vahvuuksien muuttuessa ajan ja ympäristön vaikutuksesta.</p>
Asiasanat tiimityö, tiimin muodostaminen, vahvuudet, positiivinen psykologia

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Toimiva tiimi	4
2.1	Mikä on tiimi?	4
2.1	Tiimit työyhteisössä	7
2.2	Tiimin muodostumisen vaiheet	9
2.2.1	Muodostuminen	10
2.2.2	Myrskyäminen	11
2.2.3	Normien muodostaminen	11
2.2.4	Suoriutuminen	11
2.2.5	Hajoaminen	12
2.2.6	Rekrytoinnin merkitys tiimin muodostamisessa	12
2.3	Erilaiset roolit tiimeissä	14
2.4	Tiimin ilmapiiri	16
2.4.1	Tiimin normit ja arvot	18
2.4.2	Tiimin psykologinen turvallisuus	19
2.4.3	Tiimihengen rakentaminen	19
2.4.4	Sosiaalinen laiskottelu	21
3	Yksilöiden vahvuudet	23
3.1	Positiivinen psykologia ja yksilön vahvuudet	23
3.2	Vahvuuksien määrittäminen	24
3.3	Vahvuuksien hyödyntäminen	28
4	Tutkimus- ja kehittämisprosessi ja -menetelmät	30
4.1	Kehittämistyön vaiheet	30
4.2	Haastattelujen toteuttaminen	32
4.2.1	Odotukset ja tunnetilat tapahtumasta	33
4.2.2	Tapahtuman läpikäynti	34
4.2.3	Tiimin esihenkilön haastattelu	34
4.3	Kehittämistyöpajojen toteuttaminen	35
4.3.1	Kehittämiskohteiden ideointityöpaja	40
4.3.2	Yhteiskehittämisen työpaja	45
5	Tulokset	50
5.1	Ensimmäisten haastattelujen tulokset	50
5.2	Toisen haastattelukierroksen tulokset	51
5.3	Tiimin esihenkilön haastattelun tulokset	52
5.4	Kehittämiskohteiden etsiminen ja niiden kehitysideat	53

5.5	Yhteiskehittämistyöpajan tulokset.....	56
5.6	Toimintamallin luominen.....	58
6	Pohdinta.....	61
6.1	Tulosten pohdinta.....	61
6.2	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	63
6.3	Opinnäytetyön arviointi.....	64
6.4	Oman oppimisen arviointi.....	66
	Lähteet.....	68
	Liitteet.....	72
	Liite 1. Ensimmäisen haastattelun runko.....	72
	Liite 2. Toisen haastattelun runko.....	73
	Liite 3. Tiimin esihenkilön haastattelun runko.....	74
	Liite 3. Ensimmäisen työpajan suunnitelma.....	75
	Liite 4. Toisen työpajan suunnitelma.....	77
	Liite 6. Kysely.....	79
	Liite 7. Toimintamalli.....	80
	Liite 8. Tarkistuslista.....	81

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on toimiva tiimi ja yksilöiden vahvuudet sekä näiden hyödyntäminen tapahtumatiimin muodostamista varten. Viime vuosina positiivisen psykologian suosio on noussut kovaa vauhtia (Kristjánsson 2012, 86). Ceschin ja kumppaneiden (2022, 246) mukaan ihmiset viettävät elämästään noin kolmasosan töissä, minkä vuoksi positiivisen psykologian harjoittaminen työpäivällä on tärkeää, sillä sen avulla voidaan rohkaista työntekijöitä hyödyntämään vahvuuksiaan ja kehittämään niitä. Salmisen (2013, 17) mukaan toimivan tiimin tärkeys on taas noussut esille yhteistyön etujen vaikutuksesta, kun tiimi tuottaa yhdessä parempia tuloksia sekä lisää niin asiakas- kuin työntekijätyytyväisyyttä. Stadler, Walters ja Jepson (2022, 1826) ovat tutkineet, että tapahtumalan työntekijät haluavat keskinäistä arvostusta sekä avointa ja huomioon ottavaa kommunikointia ja yhteistyötä organisaation puolesta. Näitä piirteitä muun muassa Rasila ja Pitkonen (2009, 10) ovat korostaneet toimivan tiimin ominaisuuksiksi.

Kohdeorganisaationa ja opinnäytetyön toimeksiantajana on matkatoimisto, joka järjestää vuodessa useita matka-aiheisia tapahtumia. Tapahtumien tarkoituksena on nostaa tunnettavuutta, hankkia uusia asiakkuuksia sekä antaa tietoa palveluista ja toiminnasta. Kohdeorganisaatiosta valittiin tähän opinnäytetyöhön kohteeksi kuitenkin sellainen tiimi, jossa on ennen tämän opinnäytetyön aloittamista järjestetty vain muutama tapahtuma. Kohdettiimi on lisäämässä tapahtumien määrää tulevina vuosina. Sen vuoksi uusi työtehtävä, eli tapahtumien suunnittelu ja toteuttaminen, on tärkeää saada selkeäksi osaksi työnkuvaa kyseisessä tiimissä.

Jotta tapahtumien järjestämisestä saadaan tehokkain hyöty irti, kohdettiimissä halutaan työnkuvan ja -tehtävien lisäksi kehittää yhteinen toimintamalli, miten eri työntekijöiden vahvuuksia voidaan hyödyntää tietyissä tapahtumissa sekä miten tärkeä toimiva tiimi on tapahtuman onnistumiseksi. Jotkut henkilöt eivät nauti esiintymisestä ja monet kokevat epävarmuutta tapahtumaan osallistumisesta, on kyse sitten esiintymispelosta tai epävarmuutta riittävän tiedon ja taidon omaamisesta. Toimintamallin tarkoitus ei ole pakottaa kaikkia tekemään samoja asioita epämukavuusalueella, kuten pakottaa esiintymispelkoista esiintymään. Tarkoituksena on kehittää tapoja oikeiden vahvuuksien hyödyntämiseen oikeisiin aihealueisiin tapahtuman järjestämisestä tapahtuman pitämiseen. Näin pyritään mahdollistamaan työmäärän jakautuminen sekä tapahtumiin että muuhun työhön liittyen mahdollisimman tasaisesti kaikille työntekijöille.

Tiimin toimintamallilla tarkoitetaan yhteistä työskentelytapaa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Sitä luodessa tulee ottaa huomioon niin sosiaaliset kuin hallinnolliset näkökulmat. Sen luominen voi viedä paljon aikaa, jos se halutaan luoda kunnolla. Onnistunutta toimintamallia varten tiimin jäsenten tulee sopia työn määrästä, jaottelusta sekä aikataulusta tasapuolisesti sekä kuka tekee

päätökset. Kun tiimi on löytänyt tavat hyödyntää jäsenten vahvuuksia, voidaan kehittää yhteiset toimintatavat tavoitteiden saavuttamiseksi. (Katzenbach & Smith 1993, 71, 75.)

Yleisimmät kohdettiimin tapahtumat ovat erilaiset webinaarit sekä after work -tapahtumat. Webinaarit toteutetaan virtuaalisesti etänä 23videos -alustan välityksellä, kun taas after work -tapahtumat järjestetään fyysisesti paikan päällä usein matkatoimiston tiloissa. Molempien asiasisältö on kuitenkin usein samanlainen eli lisätään matkatoimiston tuotteiden ja toiminnan tunnettavuutta, mutta eri kohderyhmille on tapahtumissa erilainen toteutus. Vuoden 2023 lopussa järjestetään yksi webinaari sekä yksi after work -tapahtuma. Opinnäytetyö pohjautuu näihin kahteen tapahtumaan, sillä näistä saadaan hyödyllisintä tietoa ajankohtaisten kokemusten avulla. Tapahtumia hyödynnetään toimintamallin luomisessa, kun osallistetaan tiimin työntekijät kehittämiseen haastatteluiden ja työpajojen avulla.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yhteinen toimintamalli toimivan tiimin muodostamiseen tapahtumia varten hyödyntämällä tiimin jäsenten vahvuuksia. Tavoitteeseen päästään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaisia työkaluja ja keinoja voidaan käyttää tiimin jäsenten vahvuuksien tunnistamiseen?
- Miten hyödyntää valitun tiimin jäsenten vahvuuksia tapahtumissa?
- Miten muodostetaan toimiva tiimi, jossa kaikki osallistuvat tasapuolisesti tapahtumiin?
- Millainen voisi olla tiimin muodostamisen ja tiimin jäsenten vahvuuksien hyödyntämisen toimintamalli?

Tavoitteisiin pääsemiseksi ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi hyödynnetään kahta tutkimus- ja kehittämismenetelmää. Työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä kerätään haastattelemalla kohdettiimin neljää työntekijää sekä tiimin esihenkilöä. Tiimin haastattelut pidetään ennen ja jälkeen tapahtumien, ja lisäksi haastatellaan esihenkilöä eri kysymyksien avulla. Toimintamallin luomiseksi järjestetään kaksi kehittämistyöpajaa. Ensimmäisen kehittämistyöpajan tavoitteena on tunnistaa ja ideoida asioita toimintamalliin. Toisen kehittämistyöpajan tavoite on taas esitellä toimintamallin luonnos tiimille ja jatkokehittää tätä yhdessä kaikille sopivaksi sekä luoda toimenpidesuunnitelma.

Työntekijöiden vahvuuksia ja tiimejä voisi tutkia useasta näkökulmasta. Jotta laajaa aihetta voidaan rajata, keskitytään tässä opinnäytetyössä toimivan tiimin sisältöön sekä yksilöiden vahvuuksiin. Teoreettisessa viitekehyksessä tutkitaan erilaisia tiimejä organisaatioissa sekä niiden muodostumista, rooleja ja toimintaa. Jotta tiimejä voidaan tutkia, käsitellään myös lyhyesti ryhmien käsite tiimien ollessa ryhmien alaluokka (Buchanan & Huczynski 2019, 418).

Yksilöitä tutkitaan heidän vahvuuksiensa osalta. Jotta aihe ei olisi liian laaja, suorituksen johtaminen ja palkitseminen sekä yksilöiden persoonallisuudet ja motivaatio on rajattu opinnäytetyöstä

pois. Toimintamallin tarkoitus on auttaa hyödyntämään olemassa olevia vahvuuksia, ei motivoimaan tekemään työntekijälle epämieluisia asioita. Organisaatiokulttuuria ei tässä opinnäytetyössä myöskään tutkita aiheen laajuuden vuoksi vaan keskitytään tämän sijasta tiimin ilmapiiriin.

Toimintamallin tulee olla toimiva, jotta sitä voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa työntekijöistä tai tiimistä huolimatta. Toimintamallin avulla pyritään helpottamaan tapahtumiin liittyvien työtehtävien tasaista jakautumista työntekijöiden vahvuuksien mukaan niin, että jokainen osallistuisi tapahtumiin.

Opinnäytetyöraportti on jaettu johdantoon, teoreettiseen viitekehykseen, kehittämistyön menetelmiin, tuloksiin sekä pohdintaan. Liitteinä löytyvät teemahaastattelujen rungot, kysely sekä työpajasuunnitelmat. Johdannossa esitellään työn tavoite sekä sen merkitys organisaatiolle ja esitellään aihetta lyhyesti. Tämän jälkeen siirrytään työn teoreettiseen viitekehykseen, joka koostuu kahdesta pääluvusta: toimivan tiimin ja yksilöiden vahvuuksien käsitteistä. Teoriaan perehdytään laajan kirjallisuuden myötä lähteiden koostuessa niin kirjoista kuin erilaisista artikkeleista. Tiimien käsitteeseen tutustutaan niiden muodostumisesta erilaisten tiimien toimintaan. Yksilöiden vahvuuksiin perehdytään vertailemalla erilaisia vahvuusajattelumalleja sekä vahvuuksien määrittämiseen ja niiden hyödyntämiseen. Kolmannessa pääluvussa tutustutaan myös kohdeorganisaatiossa käytössä olevaan TalentIndikatoriin, jota käytetään työntekijöiden vahvuuksien määrittämistä ja hyödyntämistä varten.

Teoreettisen viitekehyksen jälkeen siirrytään opinnäytetyön kehittämistyön menetelmien esittelyyn. Alkuun kuvataan kehittämisprosessi sekä valitut kehittämismenetelmät. Kehittämismenetelminä toimivat teemahaastattelut sekä kaksi työpajaa. Luvussa viisi esitellään ja analysoidaan kehittämismenetelmien avulla nousseet tulokset. Haastattelujen tulokset analysoidaan luokittelun avulla, joiden sisältö toimii pohjana tulevilla työpajoilla. Työpajoissa kehitetään toimintamallia. Viimeisessä luvussa eli pohdinnassa pohditaan opinnäytetyön tuloksia sekä arvioidaan niin sen kuin omaa onnistumista. Tämän lisäksi esitellään johtopäätökset sekä kehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle.

2 Toimiva tiimi

Tässä pääluvussa tutustutaan toimivan tiimin määritelmä käsittelemällä tiimille ominaiset piirteet, kuten tiimin muodostuminen, ilmapiiri, roolit, arvot ja normit. Jotta voidaan saada käsitys toimivan tiimin syntyisestä ja tärkeydestä, tulee tiimejä ensin ymmärtää kokonaisvaltaisesti.

2.1 Mikä on tiimi?

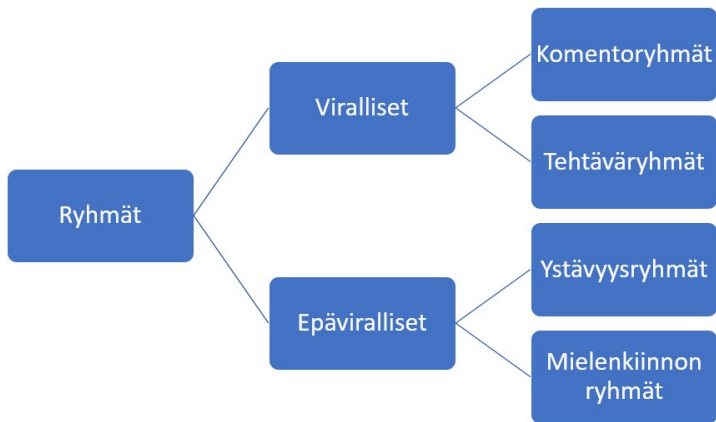
Ryhmistä on tullut tärkeitä tekijöitä modernin organisaation toiminnassa. Niin ryhmien kuin tiimien perustana on yhteistyö. Ryhmäksi määritellään kaksi tai useampi henkilö, joilla on jokin yhteinen tavoite ja keiden vuorovaikutus tapahtuu kasvotusten. Tiimit edustavat ryhmien alaluokkaa. Niillä tarkoitetaan yksilöiden ryhmää, jotka ovat muodostuneet yhteisen tavoitteen saavuttamista varten. Tiimin jäsenillä on usein toisiaan täydentäviä taitoja, ja he ovat tasavertaisesti vastuussa yhteisen tavoitteen saavuttamisesta. (Buchanan & Huczynski 2019, 418; Greenberg 2013, 280.)

Koska tiimit ovat ryhmien alaluokka sekä pieniä ryhmiä, ryhmän käsitteet, kuten esimerkiksi ryhmädynamiikka, roolit ja muodostuminen ovat tärkeitä teemoja tässä opinnäytetyössä. Teoreettisessa viitekehyksessä tullaan kuitenkin keskittymään tiimeihin ja käyttämään tiimien käsitettä enemmän ryhmien sijaan.

Ryhmät voivat olla virallisia tai epävirallisia. Viralliset ryhmät syntyvät organisaation asettamien työtehtävien ympärille jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteinen toiminta on sidonnainen organisaation tavoitteisiin. Viralliset ryhmät ovat usein pysyviä ja niiden ohessa samojen jäsenien kesken voi olla myös epävirallisia ryhmiä. Epäviralliset ryhmät muodostuvat luonnollisesti usein sosiaalisista tarpeista ilman organisaation määrittämistä. Tällaisia ryhmiä voisi olla esimerkiksi henkilöt useasta eri tiimistä, jotka viettävät usein tauon yhdessä. Viralliset ryhmät ovat taas usein omia työtiimejä. (Buchanan & Huczynski 2019, 332–333; Robbins & Judge 2014, 276.)

Greenberg (2013, 271–272) on jaotellut virallisista ja epävirallisista ryhmistä esimerkkiluokat (kuva 1). Virallisiin ryhmiin kuuluvat esimerkiksi erilaiset komento- ja tehtäväryhmät. Komentoryhmät ovat virallinen osa organisaatiota, joiden toimintaa ohjaa organisaation säännöt. Näitä voivat olla esimerkiksi erilaiset ammattiosastot, kuten markkinoinnin ammattilaiset. Tehtäväryhmät taas koostuvat yksilöistä, jotka jakavat yhteisen mielenkiinnon tai ammattitaidon tehtävää kohtaan huolimatta omasta työpositiostaan. Epävirallisia ryhmiä voivat olla ystävyys- ja mielenkiinnon ryhmät. Mielenkiinnon ryhmiä ovat sellaiset, jotka hakeutuvat yhteen yhteisen mielenkiinnon kautta, kuten esimerkiksi suosikkibändin ihailijat. Ystävyysryhmiä voivat olla esimerkiksi työkaverit, jotka kokoontuvat usein yhteen viettämään aikaa työtehtävien ulkopuolella. Epäviralliset ryhmät ovat tärkeitä tekijöitä organisaatioiden maailmassa. Kun työntekijät tulevat keskenään hyvin toimeen, he tekevät

parempaa yhteistyötä, jonka avulla he parantavat organisaation toimivuutta. (Greenberg 2013, 271–272.)



Kuva 1. Viralliset ja epäviralliset ryhmät (Greenberg 2013, 272)

Buchanan ja Huczynskin (2019, 418) mukaan tiimin ja ryhmän termejä käytetään kirjallisuudessa vaihtokelpoisesti sekä Rasila ja Pitkonen (2009, 8) kertovat, että välillä voidaan tarkoittaa molemmilla termeillä samaa asiaa. Heikkilän (2002, 16) mukaan tiimeissä ja ryhmissä on kuitenkin enemmän eroja kuin samanlaisuuksia. Tiimejä yhdistää niiden yhteinen tavoite, joita ryhmillä ei välttämättä ole (Heikkilä 2002, 16). Katzenbachin ja Smithin (1993, 59) mukaan tiimin jäsenillä on toisiinsa täydentäviä taitoja, joiden avulla he sitoutuvat tavoitteisiin ja suoritukseen sekä ottavat yhteisvastuun toiminnastaan. Tiimit ovat usein pienempi ryhmä ihmisiä. Tiimien katsotaan myös olevan tehokkaampia ja tuloksellisimpia kuin vapaasti muodostetut ryhmät. (Katzenbach & Smith 1993, 27, 59.)

Salmisen (2013, 19) mukaan tiimeissä yhteinen tekeminen ja jaettu vastuu on keskiössä. Tämä tarkoittaa sitä, että myös onnistumisista juhlintaan yhdessä eikä keskitytä vain yksilön saavutuksiin. Myöskään epäonnistumisista ei haeta yhtä syyllistä vaan koko tiimi on vastuussa. Tiimien avulla organisaatiot pyrkivät tuottamaan parempia tuloksia ja lisäämään tehokkuutta. Näin vastuuta pyritään jakamaan tiimeille eikä vain esihenkilöille. (Salminen 2013, 19–20, 23.)

Dyer ja Dyerin (2019) mukaan kaikkien tiimien tarkoitus on saavuttaa jotakin, mutta kaikki tiimit eivät ole yhtä riippuvaisia toisistaan. Riippuvuus voi olla matalaa, keskinkertaista tai korkeaa. Matalan riippuvuuden tiimien jäsenet työskentelevät usein melko itsenäisesti, jolloin tiimin suoriutumista tarkastellaan yksilöiden suoriutumisten summan kautta. Tällaisia tiimejä ovat esimerkiksi golf-joukkueet. Keskinkertaisesti riippuvaisten tiimien jäsenet tapaavat useammin ja työskentelevät yhteisemmin. Tiimin jäsenet eivät voi myöskään suoriutua omasta tehtävästään ennen kuin toinen jäsen on valmis. Keskinkertaisesti riippuvaisia tiimejä voivat olla esimerkiksi pesäpallojoukkueet tai

talousosaston työntekijät. Korkeasti riippuvaisten tiimien tulos syntyy tiimin jäsenien yhteisestä tekemisestä. Nämä tiimit vaativat paljon kommunikointia jäsenten välillä. Korkeasti riippuvaisia tiimejä voivat olla esimerkiksi koripallojoukkue ja tuotekehityksen tiimit. Tiimin riippuvuuden tunnistaminen ja ymmärtäminen on tärkeää, jotta esihenkilöt osaavat kohdistaa tarpeeksi huomiota tiimityön kehittämiseen ja ylläpitoon. (Dyer & Dyer 2019.)

Toimivasta tiimistä löytyy paljon eri määritelmiä kirjallisuudesta, mutta useissa on samoja piirteitä tosin eri korostuksella. Billingtonin (2005, 6, 17) mukaan tiimi on toimiva, kun tiimin jäsenet sitoutuvat tavoitteisiin ja merkitykseen tunnetasolla. Perusedellytyksiä tehokkuuteen ovat sitoutuneisuus, osaaminen ja yhteistavoite (Billington 2005, 29).

Rasila ja Pitkonen (2009, 10) kirjoittavat, että toimivassa tiimissä on viihtyisämpää työskennellä. Hyvin toimiva tiimi vaatii erilaisia ominaisuuksia. Tiimin tavoitteet tulee olla selkeät kaikille ja kaikkien puolesta hyväksytyjä sekä niiden saavuttamiseen tulee olla riittävät resurssit. Tiimillä on myös oma asemansa organisaatiossa ja johtajuus on selkeästi määritelty kaikkien tukemana. Toimivassa tiimissä jäsenet kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta, jakavat vastuun yhteisesti ja ovat tasavertaisia. He ymmärtävät ja arvostavat toistensa erilaisuutta, jolloin vastuita voidaan jakaa osaamisen ja mielenkiinnon perusteella eikä kysymysten esittämiselle ole kynnystä, jonka myötä ilmapiiri on turvallinen ja tavoitteellinen. Toimivassa tiimissä on hyvä kommunikaatio, jonka avulla pystytään ratkaisemaan ongelmia ja sopimaan eri tehtävistä sekä päätöksenteosta. Jäsenet eivät kuitenkaan sivuuta erimielisyyksiä vaan hyväksyvät niiden olemassaolon. Jatkuva yhdessä kehittäminen ja oppiminen tehostaa myös tiimin toimivuutta. Edellä olevat ominaisuudet pätevät kaikkiin tiimeihin, vaikka jokainen tiimi onkin erilainen. (Rasila & Pitkonen 2009, 9–11.)

Hartleyn (2015, 16) käyttää toimivasta tiimistä termiä huippuluokan tiimi, jossa on kuusi ominaisuutta. Ne omaavat hyvän keskittymiskyvyn, jakavat yhteiset odotukset, arvostavat toisiaan yksilöinä, pitävät erilaisuuksia vahvuuksina, ovat raajan rehellisiä ja oppivat jatkuvasti. Toisin kuin moni muu määritelmä, Hartley ei määrittele yhteisen tavoitteen olevan yksi ominaisuus toimivalle tiimille. Hänen mukaansa tätä tärkeämpää on ymmärrys tehtävästä ja tarkoituksen tunne. (Hartley 2015, 16–17.)

Salminen (2013, 31) taas kuvailee hyvin toimivaa tiimiä huipputiimiksi. Huipputiimin tunnistaa myös ulkoapäin sen positiivisesta ilmapiiristä ja hyvästä yhteishengestä. Muita huipputiimin ominaisuuksia ovat yhteinen tavoite ja vastuu, sitoutuminen sekä tasa-arvoisuus jäsenten kesken ja erilaisuuden arvostaminen. Jäsenien tulee antaa ja vastaanottaa rehellistä palautetta ja tukea myös yksilösuorituksia. Jäsenten tulee olla kehitys- ja muutosmyönteisiä ja luottaa niin toisiinsa kuin tiimiin. Tiimi on tehokkaimmillaan, kun siellä on erilaista ja eritasoista osaamista. Huipputiimin syntyminen menee aikaa eikä se synny valmiina. (Salminen 2013, 31–33.) Myös Eklund, Lindholm ja

Salminen (2023, 83) kuvailevat hyvin toimivaa tiimiä huipputiimiksi. Heidän mukaansa huipputiimin positiivinen yhteishenki loistaa myös ulospäin, tiimin vuorovaikutus toimii, tavoitteet ovat selkeitä ja tiimi on niihin sitoutunut. He luettelevat huipputiimin ominaisuuksiksi myös selkeän roolijaon, ongelmanratkaisutaidon sekä kehityskyvyn ja -halun. (Eklund ym. 2023, 83–84, 87.) Saarenpää (2022, 45) taas pitää huipputiimiksi kehittymisen tärkeinä tekijöinä erilaisuuden hyödyntämistä sekä vuorovaikutustaitoja, joissa edistetään positiivista palautteenantoa.

2.1 Tiimit työyhteisössä

Organisaatioissa voi olla työryhmiä ja työtiimejä. Työryhmät ovat usein satunnaisia ja neutraaleja, eivätkä henkilöt työryhmissä usein koe toisiaan läheisiksi. Tiimit taas ovat usein ryhmiä joustavampia muutoksiin ja positiivisempia. Tänä päivänä useat organisaatiot ovat kehittäneet työprosesseja enemmän tiimien ympärille kuin yksilöille tehostaakseen toimintaansa. Työryhmät taas on suunniteltu osastojen ympärille, kuten esimerkiksi markkinointi. Työryhmiä hallitsee ulkopuolinen johto, jotka tekevät ryhmien päätökset, kun taas tiimeissä jäsenet hallitsevat toisiaan ja osallistuvat organisaation heihin koskeviin päätöksentekoon. Työryhmien työntekijöillä on yleensä yksittäisiä taitoja, kun taas tiimin jäsenillä on useita taitoja. (Buchanan & Huczynski 2019, 315; Greenberg 2013, 280; Robbins & Judge 2014, 306–307.)

Eklundin ja kumppaneiden (2023, 24) mukaan suurin ero tiimeissä ja työryhmissä ovat valtasuhteet eli hierarkia. Ryhmissä johdetaan perinteisesti ylhäältä alaspäin, kun taas tiimit ovat itseohjautuneempia. Vaikka tiimeissäkin on usein esihenkilö, joka johtaa tiimiä, ollaan tavoitteista ja tuloksista yhteisvastuussa. Tiimin syntymistä varten kaikkien tiimin jäsenien on ymmärrettävä tiimin hyöty muodostuakseen tiimiksi. (Eklund ym. 2023, 24–25, 28.)

Tiimejä on erilaisia. Robbins ja Judge (2014, 308) ovat luokitelleet organisaatioiden tiimit viiteen yleisimpään erilliseen tiimiin. Näitä ovat ongelmanratkaisutiimit, itseohjautuneet tiimit, poikkitoiminnalliset tiimit, virtuaalitiimit ja multitiimit. Ongelmanratkaisutiimit kokoontuvat tyypillisesti muutamaksi tunniksi viikossa kehittämään työn laatua tai ympäristöä, mutta eivät tee päätöksiä. Itseohjautuneet tiimit puolestaan voivat tehdä vaativampia päätöksiä ottamalla vastuun lopputuloksesta. Näissä tiimeissä on harvoin erikseen esihenkilöä. Poikkitoiminnallisissa tiimeissä saman hierarkiatason työntekijät eri osastoilta työskentelevät yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Niiden tarkoitus on tuottaa laajempaa tietoa ja tulosta, jotta asiakkaan tarpeet saadaan kohdattua tehokkaammin. Virtuaalitiimit toimivat teknologian välityksellä fyysisesti etänä toisistaan toisin kuin aiemmin esitellyt tiimit, jotka työskentelevät usein fyysisesti yhdessä. Virtuaalitiimien haasteena on kuitenkin sosiaalisen kontaktin puuttuminen, joka aiheuttaa eristäytyneisyyden tunnetta. Multitiimit koostuvat vähintään kahdesta itsenäisestä tiimistä, joilla on yhteinen tavoite. Tällaisia multitiimejä voivat olla esimerkiksi ensihoitajat, hoitajat ja lääkärit, jotka työskentelevät eri vaiheissa yhteisen

tavoitteen saavuttamiseksi, joka on usein hengen pelastaminen. (Buchanan & Huczynski 2019, 426; Robbins & Judge 2014, 308–311.)

Erilaisia tiimejä voidaan luokitella myös niiden tehtävien perusteella (Buchanan & Huczynski 2019, 420). De Meuse, Futrell ja Sundstrom (1990, 124–125) ovat luokitelleet tiimit tehtäviensä perusteella neljään eri luokkaan: neuvontatiimit, toimintatiimit, projektitiimit ja tuotantotiimit. Jaottelu on tehty viidellä perusteella. Perusteina on tiimin erilaisuus muista organisaation tiimeistä, erityisosaamisen taidot, koordinointiaste eli tarvitseeko työstä olla yhteydessä muihin tiimeihin vai onko työ itsenäistä, työsykli eli onko kyse pitkästä vai lyhyestä tavoitteesta sekä mikä työn tuloksen tavoite on. Neljä tiimityyppiä arvioidaan näiden perusteiden oleellisuuden avulla omiin luokkiinsa. Luokittelun pyrkimyksenä on analysoida tiimien tuloksia ja prosesseja paremmin sekä helpottaa niiden kehitystä tehokkaammaksi. (Buchanan & Huczynski 2019, 420–421; De Meuse ym. 1990, 124–125.) Eklund ja kumppanit (2023, 31–32) luokittelevat organisaation tiimeiksi aiemmin kappaleessa esitellyjen tiimien lisäksi johtotiimin, tuotantotiimin, asiakaspalvelutiimin, asiantuntijatiimin, tuotekehitystiimin ja prosessien kehitystiimin.

Neuvontatiimien on nimensä mukaisesti tarkoitus tarjota tarvittavaa tietoa päätöksen tekoa varten ja luoda ehdotuksia. Neuvontatiimejä voivat olla muun muassa laadunvalvojat, tuomaristo ja valio-kunnat. Ne ovat yleensä itsenäisiä eivätkä vaadi tiettyä erityisosaamista. Organisaatioissa voi olla laadunvalvontapiirejä, jotka kokoontuvat säännöllisesti keskustelemaan ja kehittämään laatupuitteita. Näihin osallistuminen on usein vapaaehtoista eikä niistä makseta rahallista palkkiota. (Buchanan & Huczynski 2019, 421; De Meuse ym. 1990, 125.)

Toimintatiimejä ovat esimerkiksi esiintyjät, urheilujoukkue, armeijan kunnat ja leikkaussalin tiimit, joita yhdistää jokin tietty erityisosaaminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteinen työskentely on usein nopeaa ja toistuvaa ja tiimi työskentelee läheisesti muiden tiimien kanssa. (Buchanan & Huczynski 2019, 420, 422; De Meuse ym. 1990, 125.)

Projektitiimit on koottu eri osastojen työntekijöistä, joilla on erilaisia taitoja, suorittamaan tiettyä tehtävää projektiluontoisesti. Näitä ovat muun muassa kehitystiimit, arkkitehdit tai tutkimusryhmät. Projektitiimejä voidaan kutsua myös poikkitoiminnalliseksi tiimiksi, jotka on esitelty erilaisissa tiimeissä. Poikkitoiminnalliset tiimit ovat väliaikaisia, innovatiivisia ja palaavat usein omiin tiimeihinsä työn jälkeen. (Buchanan & Huczynski 2019, 424–426; De Meuse ym. 1990, 125.)

Tuotantotiimeiksi luetaan esimerkiksi lentomatokustamohenkilökunta, huoltotiimit ja kokoonpanoryhmät. Niiden tarkoituksena on suorittaa jokapäiväisiä ydintehtäviä, jotka vaativat tarvittavaa erityisosaamista ja työskentelevät eri tiimien kanssa. Tuotantotiimeissä henkilöt ovat usein tietyssä omassa roolissaan. (Buchanan & Huczynski 2019, 428; De Meuse ym. 1990, 125.)

2.2 Tiimin muodostumisen vaiheet

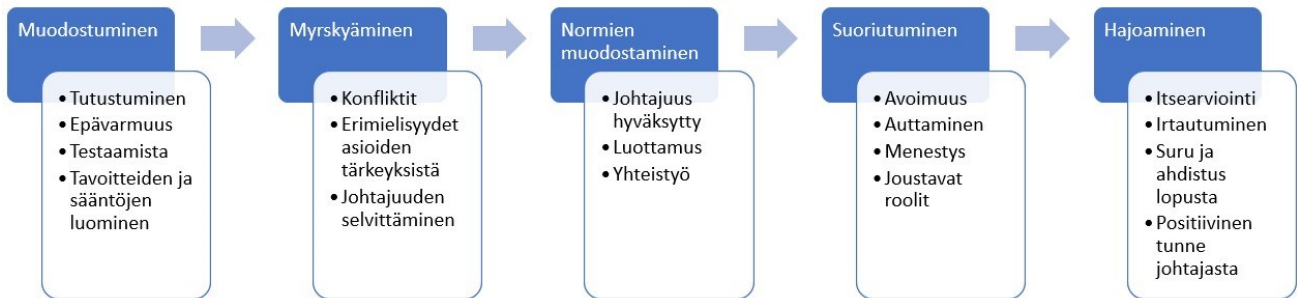
Ryhmien muodostumisen tärkeyttä voidaan kuvata sosiaalisen identiteettiteorian kautta, jonka mukaan yksilöiden itsetunto on sidottuna ryhmän suoriutumiseen. Kun ryhmä suoriutuu hyvin, itsetunto nousee, mutta jos ryhmä ei suoriudu hyvin, itsetunto laskee. Sosiaalisen identiteetin tärkeys korostuu samankaltaisuudessa, erottuvuudessa, statuksessa ja epävarmuuden vähentämisessä. Ryhmät, joissa ihmiset jakavat yhteiset mielenkiinnon aiheet ja arvot, tunnistavat paremmin ryhmän identiteetin. Erottuvuuden avulla ihmiset huomaavat, miten eroavat eri ryhmistä. Status taas auttaa ihmisiä määrittämään itsensä ja nostamaan itsetuntoa. Epävarmuutta voidaan vähentää esimerkiksi jäsenyydellä, jonka avulla ihmiset ymmärtävät paremmin kuuluvuutensa. (Robbins & Judge 2014, 277.)

Buchanan ja Huczynski (2019, 334) mukailevat George Homansin vuonna 1951 kehittämää ryhmän muodostumisen mallia tutustuessaan, mitä tapahtuu ennen ryhmän muodostumista. Vaiheet alkavat ryhmän ympäristöstä ja jatkuvat ulkoiseen sekä sisäiseen järjestelmään. Kaikki nämä ovat toisistaan riippuvaisia. Ryhmien ympäristö koostuu fyysisestä, teknologisesta ja sosiaalisesta ympäristöstä. Fyysinen ympäristö käsittää ryhmän toiminta-alueen, kuten toimiston tyylin, kun taas teknologinen ympäristö sisältää ryhmän työhön käyttämät materiaalit ja työkalut. Sosiaalisella ympäristöllä käsitetään normit ja arvot, jotka ryhmän jäsenet ja organisaatio jakavat. Ulkoisella järjestelmällä tarkoitetaan vaadittuja kanssakäymisiä, tunteita ja aktiviteetteja, joita työnantaja odottaa työntekijältä. Sisäisellä järjestelmällä taas tarkoitetaan niitä esiin tulevia kanssakäymisiä, tunteita ja aktiviteetteja, jotka nousevat fyysisestä, teknologisesta ja sosiaalisesta ympäristöstä vaadittujen kanssakäymisten, tunteiden ja aktiviteettien myötä. (Buchanan & Huczynski 2019, 334–336.)

Kun muodostetaan tiimiä, tulee pohtia, mikä olisi sopiva tiimin koko. Heikkilän (2002, 34) mukaan tehokkuuden ja hyvän tiimityöskentelyn kannalta paras on neljästä kahdeksaan hengen tiimi. Mikäli jäseniä on yli kahdeksan koheesio, sitoutuminen, tehokkuus, kommunikaatio ja tiimi-identiteetti heikkenevät (Heikkilä 2002, 34). Dyer ja Dyerin (2019) mukaan taas maksimimäärä tiimin jäseniä on 12–14, sillä sitä suuremmissa tiimeissä yhteisen ymmärryksen luominen on vaikeampaa. Heidän mukaansa ihanteellinen koko olisi neljästä kymmeneen henkilöä tehokkaimman tiimin luomiseksi (Dyer & Dyer 2019). Eklundin ja kumppaneiden (2023, 29) mukaan toimivan tiimin koko on alle kymmenen henkilöä ja minimikoko kolmesta neljään henkilöä.

Organisaatiot luottavat usein toimintansa tiimien varaan, joita muodostetaan tai uudelleenrakennetaan muuttuvan liiketoiminnan ympärille. Tämän nopeuttamista varten Tuckman on kehittänyt mallin vuonna 1965. Tiimien muodostumista voidaan kuvata viiden vaiheen mallilla, jossa käydään läpi olennaisimmat vaiheet (kuva 2). Näitä vaihteita ovat muodostuminen, myrskyäminen, normien muodostaminen, suoritus ja hajoaminen. (Robbins & Judge 2014, 278.)

Viiden vaiheen malli auttaa myös ennakoimaan ryhmän mahdollisia muutoksia, vaikka malli on melko karkea yleistys. Normaalin järjestyksen kehitysvaiheet kuvataan ylöspäin nousevana kaaviona, jossa jokaisen vaiheen jälkeen toiminnan tehokkuus kehittyy ja toimitaan enemmän yhdessä. (Pitkonen & Rasila 2009, 12–13.)



Kuva 2. Ryhmän muodostumisen viiden vaiheen malli (Buchanan & Huczynski 2019, 337)

Viiden vaiheen mallista on hyvä muistaa, että vaiheet eivät mene aina esitettyssä järjestyksessä, vaikka kehitysvaiheet ovat samanlaiset. Jokainen ryhmä on aina omalla tavallaan erilainen. Useat ryhmät voivat kiertää eri vaiheiden välillä tai juuttua johonkin vaiheeseen pidemmäksi aikaa. Jotkut ryhmät taas pääsevät vaiheista nopeammin eteenpäin kuin toiset. Kuitenkaan hyvään suorittamisen vaiheeseen ryhmän on mahdotonta päästä suoraan. (Buchanan & Huczynski 2019, 338–339; Pitkonen & Rasila 2009, 12.) Seuraavissa alaluvuissa käydään vaiheet tarkemmin sekä pohditaan, miten tiimien johtajat voivat helpottaa eri vaiheita.

2.2.1 Muodostuminen

Ensimmäinen vaihe eli muodostuminen on suurilta osin tutustumista toisten henkilöiden käyttäytymiseen, taustoihin sekä kokeilua, millainen käyttäytyminen on hyväksyttävää. Yksilöt pohtivat usein, että miten he sopeutuvat, kun taas ryhmä miettii, miksi he ovat täällä. Muodostumisvaiheessa yksilöt ovat usein riippuvaisia ryhmän johtajasta, joka auttaa määrittämään säännöt ja toimintatavat. Ensimmäisestä vaiheesta voidaan siirtyä seuraavaan, kun ryhmän jäsenet kokevat olevansa osa ryhmää. (Buchanan & Huczynski 2019, 337–338; Robbins & Judge 2014, 278.)

Muodostumisvaiheessa yksilöt ovat hämmennyksen lisäksi usein odottavaisia tulevasta ja heillä on korkeat odotukset. Vuorovaikutuksen luominen onkin tärkeää heti alkuun sekä jonkinlaisen vastuun määrittäminen. Mitä isompi vastuu on, sitä enemmän tulee olla valtaa päätöksiin. (Salminen 2013, 43–44.)

2.2.2 Myrskyäminen

Toisen vaiheen myrskyämisellä tarkoitetaan ryhmän konflikteja sekä hierarkian muodostumista, vaikka ryhmän jäsenet ovat hyväksyneet jo ryhmän. Konflikteja luo johtamisen muodostaminen, kun hierarkiaa muodostetaan. Yksilö pohtii, mikä hänen roolinsa on, kun taas ryhmä kysyy, miksi johtajasta taistellaan. Myrskyämisen aikana tulee pitää mielessä, miten ryhmän yhteiseen tavoitteeseen päästään. (Buchanan & Huczynski 2019, 338; Robbins & Judge 2014, 278.) Colemanin, Dossettin ja Dimickin (2021, 86) mukaan myrskyämisen vaihe on tärkein ryhmädynamiikan muodostumista varten, kun muodostetaan rooleja ja vastuita. Toisaalta Eklundin ja kumppaneiden (2023, 117) mukaan ryhmädynamiikan muuttuminen saattaa myöhemmin palauttaa tiimin takaisin myrskyämisen vaiheeseen.

Tiimin tavoitteet ovat kuitenkin hieman epäselviä eivätkä niin yksityiskohtaisia myrskyämisvaiheessa. Luottamus ei ole ehtinyt vielä muodostua ja äänekkäimmät jäsenet alkavat dominoimaan päätöksiä, joka kärjistää suhteita. Konflikteista huolimatta tämä vaihe on tärkeä luottamuksen synnyn ja kehityksen kannalta. Myrskyämisen vaiheen pituus vaihtelee tiimeissä. Joissain tiimeissä siitä ei koskaan päästä yli, ja joissain se on hyvin nopeasti ohi. (Salminen 2013, 45.)

2.2.3 Normien muodostaminen

Normien muodostamiseen eli kolmanteen vaiheeseen päästään, kun ryhmällä on johtamisen hierarkia selvillä. Normien muodostamisen vaiheessa ryhmän rakenne on valmis ja jäsenet jakavat yhteiset odotukset. Yksilöt pohtivat, mitä heiltä odotetaan ja ryhmät miettivät, voivatko he hyväksyä roolinsa ja toimia tiiminä. He tekevät yhteiset säännöt työskentelylle ja jakavat roolit toisilleen. Normien muodostamisen vaihetta voidaan pitää myös koheesiovaiheena. (Buchanan & Huczynski 2019, 338; Robbins & Judge 2014, 278.)

Koheesiolla tarkoitetaan ryhmän kiinteyttä, jonka avulla ryhmä pysyy ryhmänä. Korkean koheesion avulla ryhmän jäsenet työskentelevät onnistuneesti yhdessä, kun taas matalalla ryhmän yhteistyö ei pelaa hyvin. Tämä vaikuttaa suuresti ryhmän tuottavuuteen. Sen syntymiseen voi kuitenkin vaikuttaa. Koheesio syntyy herkemmin pienemmissä ryhmissä, sillä suuressa ryhmässä voi olla haastavampaa olla muiden kanssa vuorovaikutuksessa. On myös hyvä korostaa ryhmän yhteisen tavoitteen tärkeyttä sekä lisätä heidän yhteistä aikaansa. (Greenberg 2013, 275–276; Robbins & Judge 2014, 291.)

2.2.4 Suoriutuminen

Neljäs vaihe on suoriutumista, jossa ryhmä toimii moitteettomasti kehittämällään rakenteella. Toisiin tutustumisesta on päästy tehtävän suorittamiseen. Yksilö pohtii suoriutuessaan, miten hän

voisi suoriutua parhaiten, kun taas ryhmä pohtii, voivatko he tehdä työn kunnolla. Kaikki ryhmät eivät muodostu tähän vaiheeseen asti vaan juuttuvat tehottomampaan vaiheeseen. (Buchanan & Huczynski 2019, 338; Robbins & Judge 2014, 278.)

Salmisen (2013, 46–47) mukaan Tuckmanin ja Jensenin kehittämän mallin lisäksi suoriutumisvaiheesta on mahdollista edetä vielä huipputiimivaiheeseen. Huipputiimivaiheessa tiimi kehittyy jatkuvasti entistä haastavampiin tehtäviin ja yhteistyö toimii sujuvasti sovussa. Tehokkuus ei kuitenkaan ole pysyvää vaan laantuu ajan kanssa niin hallinnollisten kuin tiimin jäsenten muutosten myötä.

Huipputiimivaiheessa tiimillä on korkea motivaatio ja konflikteja osataan käsitellä. Tässä vaiheessa ei pidä tyytyä siihen, mitä nyt on, vaan ylläpitää halua kehittyä ja haastaa tiimiä. Rooleja ja vastuita voidaan vaihtaa toiminnan vahvistamiseksi. (Eklund ym. 2023, 115.)

2.2.5 Hajoaminen

Pysyvillä työryhmillä suoriutuminen on kehityksen viimeinen vaihe, kun taas väliaikaisilla tiimeillä, joilla on määräaikainen rajattu tehtävä, on vielä viides vaihe eli hajoaminen. Hajoamisessa valmistaudutaan tehtävän lopettamiseen sekä käsitellään toisten hyvästelemistä, kun yhteinen tavoite on saavutettu. Yksilöt pohtivat seuraavaa vaihettaan ja ryhmät kysyvät, voivatko he auttaa jäseniä siirtymään seuraavaan ryhmään tai tehtävään. (Buchanan & Huczynski 2019, 338; Robbins & Judge 2014, 278.)

Salmisen (2013, 43) mukaan hajoamisvaihe voi tulla myös organisaation johtamismallin muutosten myötä. Jokainen tiimi hajoaa jossain vaiheessa. Toiset aiemmin ja toiset myöhemmin. Hajoamista saattaa aiheuttaa myös luottamuksen väheneminen. Tämä vaihe on tärkeä hoitaa tyylikkäästi, jotta uusi tiimitoiminta voi alkaa ja jatkua. (Eklund ym. 2023, 117–118.)

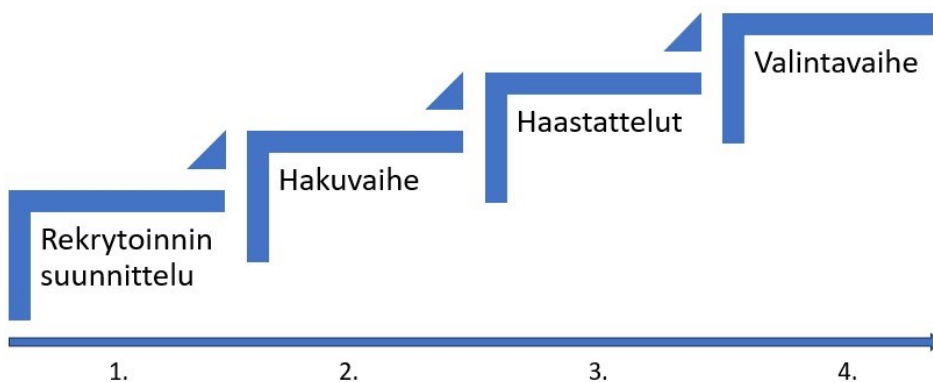
2.2.6 Rekrytoinnin merkitys tiimin muodostamisessa

Heikkilän (2002, 35) mukaan tiimien työskentelyn merkittävin vaihe on niiden rakentaminen, sillä ilman hyvää rakentamista tiimit eivät voi suoriutua tehokkaasti. Rakentamiseen vaikuttaa organisaation yrityskulttuuri sekä yksilöiden kommunikointitaidot (Heikkilä 2002, 35). Hartleyn (2015, 46) mukaan ennen rekrytointia tulisikin huolellisesti arvioida, halutaanko palkata yksilöitä vai rakentaa tiimi.

Toimivassa tiimissä tiimin jäsenet ovat tietoisia roolinsa vaatimuksista, joka tulee tehdä selväksi jo rekrytointivaiheessa menestyäkseen niin tehtävässä kuin tiimissä. Tätä varten rekrytoijien tulee määrittää selkeästi ja syvällisesti asiat, joita työnhakijoilta etsitään välttääkseen epäonnistuneen rekrytoinnin niin työntekijän kuin organisaation näkökulmasta. Tiimiä muodostaessa tulisikin pyrkiä

tiimin tasapainon muodostamiseen. Tällä tarkoitetaan erilaisuuksien rohkaisemista ja hyödyntämistä tiimissä eikä rekrytoimalla vain yhdenlaisia ominaisuuksia. (Hartley 2015, 49–50, 62.)

Hyppänen (2013, 199) on määritellyt rekrytoinnin vaiheet neljään osaan rekryointitarpeen syntymisestä työsuhteen alkamiseen (kuva 3). Ensimmäinen vaihe on rekrytoinnin suunnittelu, jossa määritetään toimenkuva, henkilöprofiili, prosessi, tarpeellisuus sekä aikataulun ja rekryointitapojen suunnittelu. Suunnittelu on tärkeää onnistuneen rekrytoinnin saavuttamiseksi. Koko rekryointiprosessiin saattaa kulua muutamakin kuukausi, mutta hyvällä suunnittelulla tämä voidaan toteuttaa nopeamminkin. Suunnittelun jälkeen edetään hakuvaiheeseen. Kolmanneksi vaiheeksi on määritetty haastattelut, joihin kutsutaan hakuvaiheen aikana valikoidut potentiaalisimmat työnhakijat ja niissä pyritään selvittämään työnhakijoiden pätevyys ja soveltuvuus haettuun työhön. Haastattelusta edetään neljänteen ja viimeiseen vaiheeseen eli valintoihin. Valinnassa tehdään valitun työnhakijan kanssa kirjallinen työ sopimus ja sovitaan jatkosta. (Hyppänen 2013, 197–199, 224–225.)



Kuva 3. Rekryointiprosessin vaiheet (Hyppänen 2013, 199)

Aikataulullisten vaiheiden lisäksi rekrytoinnissa tulee pohtia sen tehokkuutta ja sisältöä. Onnistuneeseen rekryointiin löytyy kirjallisuudesta useita vinkkejä ja määritelmiä. Kaijala (2016, 26) on määritellyt onnistuneen rekrytoinnin omaavan neljä ominaisuutta:

- Tarve- ja osaamismäärittely
- Aikajana
- Hallittu prosessi
- Jälkihoito

Toimivan tiimin rakentamiseen ei voida rekrytoida ainoastaan parhaita osaajia vaan keskittyminen tulee suunnata tiimin yhteiseen motivoitumiseen ja pysyvyyteen. Rekrytoidessa työnantajan tulee määrittellä tarkkaan, mitä etsitään, millainen tulevaisuus työnhakijalla voisi olla organisaatiossa sekä miten henkilö sopisi tulevaan tiimiin. Osa prosessia on myös pitää huoli palkatun henkilön perehdytyksestä. (Kaijala 2016, 22–25.)

2.3 Erilaiset roolit tiimeissä

Työrooli ja tiimirooli ovat kaksi erilaista käsitettä eikä niitä tulisi sekoittaa toisiinsa. Työrooli käsittää työn vaatimat tiedot ja taidot, joita itse työssä tarvitaan, kun taas tiimiroolilla tarkoitetaan, millainen tiimin jäsen yksilö on persoonallisuutensa kanssa. Tämä käsittää tiimin sosiaaliset tarpeet, kuten miten henkilö työskentelee muiden kanssa ja tukee tiimin tavoitetta. (Heikkilä 2002, 62.)

Jokaiselta tiimin jäseneltä odotetaan asemaansa sopivaa käyttäytymistä. Esimerkiksi urheilujoukkueen valmentajan odotetaan olevan inspiroiva ja aggressiivinen. Organisaatioissa rooliodotukset muodostuvat kirjoittamattoman psykologisen sopimuksen myötä, minkä mukaan esihenkilön odotetaan kohtelevan työntekijöitään huolehtivasti ja ohjeistaen, kun taas työntekijöiden odotetaan vastaavan lojaaliudellaan ja hyvällä asenteella. Jokaisella tiimin jäsenellä on oma roolinsa. (Buchanan & Huczynski 2019, 362–363; Robbins & Judge 2014, 281.)

Tiimeissä tulisi rohkaista erilaisuutta, jolloin niissä tulisi olla niin ekstroverttejä kuin introvertteja jäseniä, sillä nämä kaksi ominaisuutta usein täydentävät toisiaan. Erilaisuus on usein tiimien vahvuus. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että tiimin jäsenien roolit tunnustetaan ja hyväksytään ymmärrettävästi, jotta osallistuminen on tasaista. (Salminen 2013, 25.)

Greenberg (2013, 273) luettelee roolit kolmeen kategoriaan: tehtäväorientoitunut rooli, sosioemotionaalinen rooli ja itseorientoitunut rooli. Tehtäväorientoituneessa roolissa oleva henkilö tekee kaikkensa ja enemmän kuin kukaan muu ryhmän yhteisen tavoitteen saavuttamista varten. Sosioemotionaalisen roolin omaava henkilö osaa tukea muita, jotta he voivat paremmin. Itseorientoitunut henkilö taas keskittyy itseensä ensin ja tekee kaikkensa itsensä eteen jopa ryhmän kustannuksella. (Greenberg 2013, 273.)

Belbinin ja Brownin (2023, 4) mukaan työntekijöiden roolit on jaettu ennen vanhaan usein iän, sukupuolen ja rodun mukaan. Mitä useampi virkavuosi työntekijällä on takana, sitä korkeammalle hierarkiassa heidät katsotaan. Uuden työntekijän tulee tämän ajattelumaailman perusteella aloittaa vaatimattomimmista töistä ja työstää itsensä vuosien varrella vaativampiin tehtäviin. Oikotietä menestykseen ei ollut. Vaikka iän ja virkavuosien merkitys menestykseen on muuttumassa, niin se ei ole täysin katoamassa. Aikaisemmin on ajateltu työtehtävien jakautuvan miesten ja naisten töihin. Sukupuoli on määrittänyt työn mahdollisuudet. Myös etnisellä taustalla on ollut vaikutuksia työn rooleihin. Ihmisten etninen tausta ja fyysinen ulkonäkö on vaikuttanut työntekijöiden menestymisen ja etenemisen mahdollisuuksiin. Valitettavasti kaikki vanhat stereotypiat eivät ole vielä murtuneet, vaikka kehitystä rooleissa on tapahtunut. (Belbin & Brown 2023, 4–6.)

Belbin (2023, 22) on kehittänyt tiimeihin yhdeksän erilaista tiimiroolia. Kuvassa 4 on jaoteltu yhdeksän eri roolin ominaisuuksia kahteen luokkaan: tiimiroolin osallistumiseen ja sallittuihin

heikkouksiin. Osallistumiset on lueteltu ensimmäisessä kappaleessa ja sallitut heikkoudet niiden alapuolella. Sallituilla heikkouksilla tarkoitetaan niitä heikkouksia, jotka auttavat tiimiroolin vahvuuksia. On myös ei-sallittuja heikkouksia, jotka haittaavat tiimiroolissa suoriutumista enemmän kuin edesauttavat. (Belbin & Brown 2023, 21–22, 52.)

<p>Keksijä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luova, ongelmanratkaisija, mielikuvituksellinen • Ei huomioi yksityiskohtia 	<p>Arvioija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarkka, rationaalinen, arvioi tarkasti • Liian kriittinen, ei inspiroi 	<p>Asiantuntija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Itseohjautuva, omistautunut, tarjoaa harvinaista tietoa ja taitoja • Katsoo vain isoa kuvaa, ei osallistu paljoo
<p>Kokooja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Itsevarma, selkeyttää tavoitteita, delegoija • Voidaan nähdä manipuloivana, delegoi liikaa omia 	<p>Diplomaatti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyökyky, diplomaattinen, kuuntelee ja kehittää ihmisiä, hyvä konflikteissa • Ei osaa tehdä päätöksiä, helposti vaikutettavissa 	<p>Tiedustelija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ulospäinsuuntautunut, innostuja, kommunikoija, etsii mahdollisuuksia ja luo kontakteja • Ylioptimistinen, kadottaa helposti mielenkiinnon
<p>Takoja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haastaa muita, suoriutuu parhaiten paineen alla, kestää ja päihittää haasteet • Voi provosoida muita ja satuttaa muiden tunteita 	<p>Tekijä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurinalainen, luotettava, tehokas, tuo ideat käytäntöön • Ei jouta paljoo, reagoi hitaasti muutoksiin 	<p>Viimeistelijä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tunnollinen, yksityiskohtainen, etsii virheitä, on aikataulussa • Huolehtii paljon, ei delegoi, pikkutarkka

Kuva 4. Yhdeksän tiimiroolia (Belbin ja Brown 2023, 22)

Belbinin ja Brownin (2023, 46) mukaan ihmisten tulee selkeyttää roolinsa menestyäkseen työyhteisön suhteissa. Selkeät roolit auttavat tiimin jäseniä ymmärtämään toisiaan paremmin sekä edesauttavat tiimin muodostumista ja tekevät tiimistä toimivan. (Belbin & Brown 2023, 46, 54, 91.)

Kuvassa 4 tiimiroolien sallitut heikkoudet on kirjattu niiden hyötyjen ja vahvuuksien alapuolelle. Belbinin ja Brownin (2023, 52, 58) mukaan sallitut heikkoudet auttavat vahvuuksia eikä niitä tulisi korjata tai vähätellä. Sallittuja heikkouksia löytyy jopa parhaimmilta suoriutujilta eikä niiltä voi välttyä. Sallitut heikkoudet voivat muuttua ei-sallituiksi, jos niitä ei osata kontrolloida. Ei-sallitut heikkoudet voivat häiritä tiimin toimintaa sen sijaan, että toisivat esiin oman roolin hyötyjä. (Belbin & Brown 2023, 52, 58.)

Tiimiroolien määrittäminen on tärkeää yksilöiden vahvuuksien tunnistamista varten, jotta tiimi hyödyntää täyden potentiaalinsa ja yksilöt voivat hyödyntää omaa potentiaaliansa mieluisassa roolissa. Tiimirooleihin ei kuitenkaan kannata täysin luottaa, sillä erilaiset mittarit roolien määrittämistä varten eivät aina pidä paikkansa. Yksilöillä voi myös olla useampi kuin yksi tiimirooli, jos hän niin kokee. Vaikka rooleja olisi yhdellä useampi, tulee varmistaa, ettei roolit aiheuta muiden kanssa päällekkäisyyksiä tai paikasta taistelua, jotta tiimihenki ei kärsi. Mikäli oma rooli ei tunnu mukavalta eikä sitä ole määritelty toivotulla tavalla, voi tämä aiheuttaa roolikonfliktin. Roolikonfliktilla tarkoitetaan stressiä ja huonoa työmoraalia, mikä väärästä roolista aiheutuu. Tällöin työntekijä on usein tyytymätön työhönsä, ärsyyntynyt ja kokee itseluottamuksen puutetta. Roolikonfliktissa tiimirooli ei tuota tarkoitettuja hyötyjänsä vaan on enemmänkin roolirasite. (Eklund ym. 2023, 156; Heikkilä 2002, 123, 125.)

Roolikonflikteihin voidaan kuitenkin puuttua ja vähentää niiden aiheuttamia haittoja. Työtehtäviä voidaan jakaa osiin, jotta yksilöllä ei ole liikaa rooleja sekä katsoa uudelleen vastuualueet niiden tasapainottamiseksi. Mikäli yksilö taas kokee, että ei pääse antamaan kaikkea potentiaaliansa antamassa roolissa, voidaan hänelle lisätä rooleja, jotta hän pääsee etsimään itselleen sopivia vaihtoehtoja. Jokaisessa tiimissä ei aina ole välttämättä henkilöä jokaiseen tiimirooliin, jolloin työt on jaettava yhdessä tiimin jäsenien kanssa. (Heikkilä 2002, 39, 126–127.)

Belbinin lisäksi tiimirooleja on tutkinut useampi eri tutkija. Useat roolit ovat kuitenkin samantyyllisiä, vaikka ovatkin eri nimillä. Roolien tunnistamisella saadaan yksilön potentiaali tiimin toimintaan. Tiimiroolimittareihin ei pidä kuitenkaan luottaa sokeasti ja niillä arviointi voi olla joskus vaikeaa. Mittareita tärkeämpää on keskustelu rooleista ja kokemuksesta henkilön kanssa. (Heikkilä 2002, 122–123.)

2.4 Tiimin ilmapiiri

Onnistunut tiimityö vaatii jäseniltä erilaisia taitoja. Näitä ovat muun muassa vuorovaikutustaidot, ryhmätyöhön motivoituminen, ryhmätyöskentelyn taidot, kokousosaaminen ja itsensä johtaminen. Hyvä tiimi vaatii hyvän yhteishengen, mutta ilman tietynlaisia sääntöjä tavoite voi jäädä saavuttamatta. Tiimi voi luoda yhdessä sovitut pelisäännöt sopimaan yhteistyön järjestyksestä, jos tämä helpottaa toiminnan selkeyttämistä. Pelisäännöt voivat sisältää esimerkiksi yhteisen arvostuksen ja tasa-arvon tärkeyden, jonka avulla jokaisen mielipiteitä kuunnellaan ja arvostetaan. Myös vastuut voidaan kirjata pelisääntöihin, kuten vastuu aikataulusta, hyvästä ilmapiiristä ja muiden toiminnan seuraamisesta. Palautteen anto niin hyvässä kuin kritiikissä on tärkeää tiimin kesken sekä kieltää pahan puhuminen henkilöstä tämän poisollessa. (Salminen 2013, 72, 76–78.)

Nykyään rekrytoinnissa korostetaan entistä enemmän tiimipelaajien tärkeyttä. Tiimipelaajilla tarkoitetaan henkilöitä, jotka mielellään työskentelevät yhteistyössä muiden henkilöiden kanssa edistääkseen koko tiimin hyötymistä ja menestymistä. Tiimipelaajat eivät tavoittele omaa henkilökohtaista hyötyä vaan epäitsekkäästi työskentelevät ryhmää varten. He auttavat mielellään toisia ja epäonnistuessaan arvioivat omia toimiaan sen sijaan, että etsivät syytä muista. Kun tiimipelaajalla on hyvä itsetunto, he eivät syyttele tilanteita ja muita ihmisiä. (Buchanan & Huczynski 2019, 316; Hartley 2015, 79–80.)

Jotkut henkilöt voivat olla luonnostaan tiimipelaajia, mutta heitä, jotka eivät koe tämän ominaisuuden tulevan luonnostaan, voidaan rohkaista siihen. Mikäli organisaatio haluaa lisätä tiimin tehokkuutta korostamalla tiimipelaajien tärkeyttä, on hyvä palkata jo valmiita tiimipelaajia muiden työn vaatimusten lisäksi. Työntekijöitä voi myös kouluttaa tiimipelaajiksi erilaisten yhteisten työpajojen avulla. Tätä ominaisuutta voi lisätä myös palkitsemalla niin tiimipelaajia yksilöinä kuin koko tiimiä yhteisen menestymisen johdosta. (Robbins & Judge 2014, 321.)

Ryhmien työskentelyyn, suoriutumiseen ja jäsenien tyytyväisyyteen vaikuttaa ryhmädynamiikka. Ryhmädynamiikalla voidaan tutkia ryhmän jäsenien välistä kommunikointia, suhteita, vaikutuksia, johtamista, ongelmia sekä niiden ratkaisua (kuva 5). (Buchanan & Huczynski 2019, 321.)



Kuva 5. Ryhmädynamiikka (Buchanan & Huczynski 2019, 321)

Greenbergin (2013, 272) mukaan ryhmädynamiikan peruselementtejä ovat ryhmän roolit, normit, status ja koheesio. Roolit (aihetta käsiteltiin tarkemmin luvussa 2.3) ohjaavat, millaista

käyttäytymistä eri ryhmän jäseniltä odotetaan. Normeihin tutustutaan tarkemmin seuraavassa aluvussa (2.4.1). Statuksella tarkoitetaan sosiaalista asemaa, joka annetaan ryhmälle tai sen jäsenille ryhmän ulkopuolisten henkilöiden toimesta. Se vaikuttaa ryhmän houkuttelevuuteen. Koheesio (käsiteltiin luvussa 2.2.3) on yksi määrittelevimmistä elementeistä ryhmädynamiikassa. Kun ryhmällä on korkea koheesio, sen jäsenet kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Korkealla koheesiolla voi kuitenkin olla myös negatiivisia vaikutuksia, jos ryhmän ja organisaation tavoitteet eroavat paljon toisistaan. Tällöin ryhmä voi nousta yhdessä organisaatiota vastaan ja aiheuttaa ristiriitaisuutta. Niin kauan, kun ryhmän normit tukevat organisaatiota, on korkeasta koheesiosta apua. (Greenberg 2013, 272–276.)

2.4.1 Tiimin normit ja arvot

Tiimien normit ovat jäsenien yhdessä sopimia sopimuksia työn ja tiimin toiminnan tekemiseksi. Normit auttavat tiimin jäseniä selkeyttämään toimintaansa, vähentämään konflikteja ja luomaan luottamusta. Normeja on tärkeä tuoda ajatuksen tasolta käytännöiksi. Tiimi voi keksiä omia tapojaan niiden ylläpitämiseksi. Niitä ei kannata kuitenkaan olla liikaa heti alkuun vaan on hyvä aloitella muutamasta normista kerrallaan. Tiimien kannattaa myös sopia yhteiset toimintatavat siihen, miten menetellään, jos normeja ei noudateta tai kaikki eivät kanna yhtä lailla vastuuta. (Nawaz 2018.)

Normit voivat syntyä tiedostetusti tai tiedostamattomasti. Ne ohjaavat tiimeissä käyttäytymismalleja ja reaktioita, joiden odotetaan olevan sopivia tilanteeseen nähden. Normit voidaan jakaa kahteen osioon niiden tärkeyden mukaan. Keskeiset normit ovat tärkeitä ja ne liittyvät tiimin käyttäytymiseen ja uskomuksiin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, kun taas oheisnormit ovat myös tärkeitä, mutta eivät välttämättömiä, yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Oheisnormeja voivat olla muun muassa käsitykset pukeutumisesta tai tauon aktiviteeteista. (Buchanan & Huczynski 2019, 391, 393.)

Organisaatiot ovat tänä päivänä enemmän kiinnostuneita työnhakijan arvomaailmaista kuin ennen ja pohditaan, miten hyvin henkilö ja organisaatio sopivat yhteen esimerkiksi arvojen perusteella. Arvoihin keskittyvän palkkauksen on tutkittu lisäävän työtyytyväisyyttä ja pidemmällä ajanjaksolla liikevaihtoa. (Robbins & Judge 2014, 170, 172.)

Organisaatioiden arvot ohjaavat sen työntekijöiden reaktioita ja mieltymyksiä, kun taas normit ohjaavat näihin käyttäytymistä. Arvot ovat yleensä vakaita, mutta voivat muuttua ajan myötä, kun sosiaalinen systeemi kehittyy. Organisaatioiden arvot onkin jaettu kahteen osaan: sosiaalisiin ja työn arvoihin. Ero näiden kahden väillä on mielivaltaisen, mutta erottelu tarvitaan, jotta voidaan luoda ja ymmärtää organisaatioiden työntekijöiden rooleja. Ne ovat toisistaan riippuvaisia ja vaikuttavat

toisiinsa. Työn arvot keskittyvät työn suunnitteluun, suoritukseen ja prosesseihin, kun taas sosiaaliset arvot keskittyvät organisaatioiden kulttuuriin. (Tripathi 1990, 715–716.)

Yrityksen ja tiimin arvojen muodostaminen tulisi aloittaa yrityksen korkeimmasta johdosta ja noudattaa niitä jokaisella tasolla. Tiimiä muodostaessa arvoihin perustuva rekrytointi ei ole yhtä helppoa kuin tiedon ja taidon tunnistaminen ja niiden pohjalta palkkaaminen. (Herbison 2023, 42–43.) Koordinoitun työnteon avulla tiimi luo positiivista synergiaa, mutta tämä vaatii tiettyjä arvoja, jotka menevät yhteen käyttäytymisen kanssa. Jaetut arvot antavat hyvän pohjan positiiviselle ja hyvin suoriutuvalle tiimille. (García-Vidal, Martínez-Vivar, Pérez-Campdesuner & Sánchez-Rodríguez 2021, 64, 79.)

2.4.2 Tiimin psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus kuvaa jaettua käsitystä siitä, että tiimin jäsenet voivat ottaa ihmissuhteiden välisiä riskejä ja omaavat yhteisen arvostuksen ja luottamuksen toisiaan kohtaan. Mikäli sitä yritetään kontrolloida, tämä vaikuttaa negatiivisesti tiimin tehokkuuteen. Psykologinen turvallisuus ei tarkoita samaa kuin aiemmin esitelty ryhmän koheesio. Koheesiossa tiimin jäsenet eivät välttämättä uskalla olla eri mieltä muiden kanssa, kun taas psykologinen turvallisuus tuo luottamusta siihen, että muut tiimiläiset eivät torju, nolaa tai rankaise, jos ovat eri mieltä. (Edmondson 1999.)

Psykologinen turvallisuus on oleellinen osa tiimien oppimista. Mikäli sitä ei ole ja tiimin jäsenet eivät uskalla nostaa kehittämis- tai ongelmakohtia esiin, ei tiimi voi oppia ja suoritus heikkenee. Mikäli taas tiimin jäsenillä on yhteinen arvostus toisiaan kohtaan eivätkä he pelkää epäkohtien esiintuomista, tiimit voivat menestyä paremmin. (Edmondson 1999; Ojala 2018, 153.)

Psykologinen turvallisuus näkyy tiimin ilmapiirissä ja sitä tulisi kehittää tiimin muodostumisen alusta asti rakentamalla luottamusta. On tärkeää pitää asiat ja ihmiset erillään eikä tehdä ristiriidoista henkilökohtaisia. Tämä edellyttää positiivista asennetta ja helposti lähestyttäviä, innostavia argumentointitapoja enemmän kuin toisen torumista ja negatiivista lähestymistapaa. Hyvin toimivalle tiimille on tärkeää, että sen jäsenet kunnioittavat toisiaan ja erilaisia mielipiteitä. (Eklund ym. 2023, 96; Ojala 2018, 154.)

2.4.3 Tiimihengen rakentaminen

Buchanan ja Huczynskin (2019, 406) mukaan tiimihengen rakentamisella tarkoitetaan käytäntöjä, joita käytetään auttamaan tiimin jäseniä ymmärtämään paremmin oma roolinsa sekä kehittämään tiimin jäsenten välistä kommunikointia ja yhteistyötä. Heikkilän (2002, 263–264) mukaan tiimihengen rakentamista voidaan tukea viidellä keinolla, jonka yksi osa on rohkaiseva ilmapiiri, jota kappaleessa 2.4.2 esitelty psykologinen turvallisuus tukee. Muita tapoja ovat kaikille tiimin jäsenille

suunnattu yhteinen koulutus tasavertaisen tiedonannon edistämiseksi, jakamalla jokaiselle vastuuta omille pienemmille projekteille, jakamalla kaikille yhteisesti luottamuksellista tietoa sekä huolehtimalla, että jokaista tiimin jäsentä kohdellaan täysivaltaisena jäsenenä ilman syrjintää (Heikkilä 2002, 263–264.) Buchanan ja Huczynski (2019, 406) luettelevat näiden keinojen lisäksi tavoitteiden asettamisen, tehokkuuden arvioinnin, roolien selkeytyksen ja ihmissuhteet. Tavoitteiden asettamisella ja tehokkuuden arvioinnilla pyritään selkeyttämään ja kehittämään tiimin yhteistä tavoitetta, kun taas ihmissuhteilla tarkoitetaan jo Heikkilän (2002, 263) mainitsemaa toisten tukemista sekä tiedonjakoa (Buchanan & Huczynski 2019, 406).

Vaikka tiimi olisi kuinka toimiva, kaikkien tiimin jäsenien henkilökemiat eivät aina osu yhteen, mikä voi aiheuttaa kitkaa. Näissä tapauksissa on tärkeä tunnistaa tilanne eikä asettaa henkilöitä väkisin yhteistyöhön keskenään. Myös epäreiluus haittaa tiimihenkeä, jos kaikkia ei kohdella tasavertaisesti. Epäreilouden ja henkilökemioiden lisäksi on hyvä muistaa antaa palautetta ja kiitosta sopivien määrin niille sopivissa tilanteissa. (Heikkilä 2002, 264–265.)

Tiimihenkeä tulee rakentaa jatkuvana prosessina eikä vain yksittäisenä virkistyspäivänä varmistukseen pysyvät tulokset. Rakentamista voidaan sisällyttää esimerkiksi aikatauluttamalla säännöllisiä aikoja tätä varten. Tiimihengen rakentamiseen sitoutuminen ja osallistuminen sekä yhteisen ajan hyödyllinen käyttö ovat tapaamisen pituutta tärkeämpiä. (Dyer & Dyer 2019.)

Huonossa tiimihengessä ei aina ole selkeää ongelmaa. Tällöin tiimin esihenkilön on tärkeä etsiä mahdollisia piileviä syitä ja aloittaa tiimihengen rakentaminen. Tätä varten voidaan myös palkata ulkopuolinen konsultti avuksi. Tiimihengen rakentamista voidaan tehdä esimerkiksi kuvan 6 mukaisen mallin avulla, jossa rakentaminen alkaa ongelman tunnistamisella ja jatkuu sen tiedon keräämisellä. Tiedonkeruutapoja voivat olla esimerkiksi anonyymit kyselyt tiimille tai haastattelut. Kyselyt voivat olla avoimia, joiden tarkoituksena on saada parempaa ymmärrystä vastauksista tai suljettuja, joissa valitaan valmis, sopiva vastaus. Näistä harvoin saadaan hyödyllisintä tietoa irti. Tiedonkeruun jälkeen päästään analysoimaan kerättyä tietoa ja tunnistamaan suurimmat ongelmakohdat. Tämän jälkeen tunnistetut ongelmat muutetaan ratkaistaviksi ongelmiksi ja kehitetään toimintasuunnitelma yhteisesti tiimin kanssa. Käyttöönottoa varten tiimin esihenkilön tulee sitoutua suunnitelmiin ja johtaa sitä. Kun uusi toiminta on otettu käyttöön, on aika arvioida sen toimivuutta. (Dyer & Dyer 2019.)



Kuva 6. Tiimihengen rakentamisen kierto (Dyer & Dyer 2019)

2.4.4 Sosiaalinen laiskottelu

Sosiaalisella laiskottelulla tarkoitetaan sitä tilannetta, jossa yksilöt näkevät ryhmässä työskentelyssä vähemmän vaivaa kuin yksin työskennellessään. Tämä on yksi esimerkki negatiivisesta synergiasta, joka vaikuttaa haitallisesti tiimityöhön esimerkiksi aiheuttamalla konflikteja tai jännitteitä. Se on yleinen ilmiö useissa ryhmissä. Sosiaalisen laiskottelijan vuoksi muut tiimin jäsenet joutuvat tekemään enemmän työtä tavoitteen eteen kompensoidakseen yhden henkilön laiskottelua, minkä myötä tiimin suoriutuminen kärsii. (Buchanan & Huczynski 2019, 387, 389.)

Vapaamatkustajilla viitataan yleensä yksilöiden minimaaliseen osallistumiseen ryhmän tehtäviin, jossa yksilö kuitenkin hyötyy ryhmästä, kun taas sosiaalisessa laiskottelussa keskitytään ryhmien prosessien vähenemiseen. Suurin ero vapaamatkustajan ja sosiaalisen laiskottelijan välillä on se, että sosiaalinen laiskottelija kuitenkin osallistuu jollain tavalla ryhmän tavoitteen saavuttamiseen. Vapaamatkustaja saa siis ryhmän työskentelystä ja onnistumisista hyödyt ilman omaa vaivaansa. Tätä voidaan selittää muun muassa itseä palvelevien attribuutioiden teorialla, jonka mukaan yksilöt määrittelevät menestyksen johtuvan omista kyvyistään, mutta epäonnistumisista syytetään ulkoisia tekijöitä. (Buchanan & Huczynski 2019, 390; Taras & Tullar 2017, 40.)

Tiimin koolla ja moninaisuudella on myös vaikutusta vapaamatkustajien määrään. Mitä isompi tiimi on kyseessä, sitä herkemmin voi syntyä vapaamatkustajia. Jos tiimissä on esimerkiksi kuusi henkilöä, se ei tarkoita, että tiimi on kuusi kertaa tehokkaampi kuin yksin työskentelevä henkilö.

Sosiaalista laiskottelua ja vapaamatkustajien määrää voidaan kuitenkin ehkäistä esimerkiksi osallistamalla tiimin jäseniä enemmän ja selkeämmin tehtäviin sekä tekemällä tehtävistä merkityksellisempiä tai mielenkiintoisempia. Myös palkitseminen vähentää sosiaalista laiskottelua sekä äärimmäisemmissä tapauksissa voi myös uhata sosiaalisen laiskottelun rangaistuksilla. (Greenberg 2013, 278–279; Taras & Tullar 2017, 45.)

3 Yksilöiden vahvuudet

Tässä luvussa käsitellään yksilön vahvuuksia sekä positiivisen psykologian merkitystä. Alkuun esitellään positiivisen psykologian käsite ja tutustaan, miten se liittyy vahvuuksiin. Tämän jälkeen perehdytään tarkemmin vahvuuksien määritelmään sekä niiden määrittämiseen. Viimeinen näkökulma on vahvuuksien hyödyntäminen, ja miten niitä voidaan tuoda esille organisaatioissa.

3.1 Positiivinen psykologia ja yksilön vahvuudet

Vahvuusajattelu kumpuaa positiivisen psykologian periaatteista, jonka avulla arvostetaan, mitä hyviä puolia ihmisissä on ja mikä toimii heille parhaiten (Bird & Castillo 2022, 179). Kernin ja kumppaneiden (2019) mukaan positiivisen psykologian alatiede perustettiin vuonna 1998, vaikka sen näkökulmat ovat eläneet jo aiemmin historiassa. Positiivinen psykologia käsittelee tärkeitä subjektiivisia kokemuksia, kuten hyvinvoinnin, tyytyväisyyden, toivon ja onnen tunteita. Yksilötasolla se käsittelee yksilön piirteitä, kuten anteeksiannon, viisauden, kyvyn rakastaa, rohkeuden, herkkyyden ja hengellisyden, kun taas ryhmätasolla se näkyy yksilöiden auttamisena parempaan kansalaisuuteen instituutioiden avulla. Näitä piirteitä ovat muun muassa työetiikka, vastuullisuus ja epäitsekkyys. Positiivinen psykologia kokoaa tieteellisiä näkökulmia elämisen arvoon sekä ihmisten onneen ja kukoistamiseen. (Rana 2015, 203–204.)

Työelämässä ihmiset kokevat enemmän ja enemmän stressiä tänä päivänä. Positiivisella psykologialla on tärkeä rooli työn stressin käsittelyssä. Sen luomista varten organisaation tulee luoda nautittava ja tuottava ympäristö, jonka työaikataulu ei aiheuta henkistä tai fyysistä rasitusta. Positiivisella työympäristöllä on vaikutuksia myös työntekijöiden mielialoihin ja asenteisiin. Tämä auttaa työntekijöitä kasvamaan ja kukoistamaan ja sitä kautta organisaatio hyötyy enemmän tuottavista työntekijöistä. (Rana 2015, 203–204.)

Hyvä työpaikka auttaa työntekijää tuomaan esille vahvuuksiaan, jota kautta työntekijä saa elämänsä positiivisia kokemuksia. Ihminen kuitenkin viettää työssä noin kolmasosan elämästään. Positiivisia kokemuksia voidaan tukea perehdytyksen ja koulutuksen avulla kehittämällä työntekijän vahvuuksia. Nämä lisäävät myös työhön sitoutumista sekä parantavat työssä suoriutumista. (Ceschi ym. 2022, 246.)

Positiivinen psykologia on saanut osakseen kuitenkin myös kritiikkiä eikä positiivinen ajattelu sovi kaikkiin tilanteisiin. Stressistä ja tyytymättömyydestä organisaatio voi yrittää syyttää työntekijän negatiivisuutta ja syyllistää, että työntekijä ei ajattele tarpeeksi positiivisesti. Asioista pitäisi myös puhua vain positiivisesta näkökulmasta. On siis tärkeä tunnistaa myös tämän haittapuolet ja rohkaista vähentämään omia vaatimuksia itselle. (Aarninsalo & Mattila 2018.)

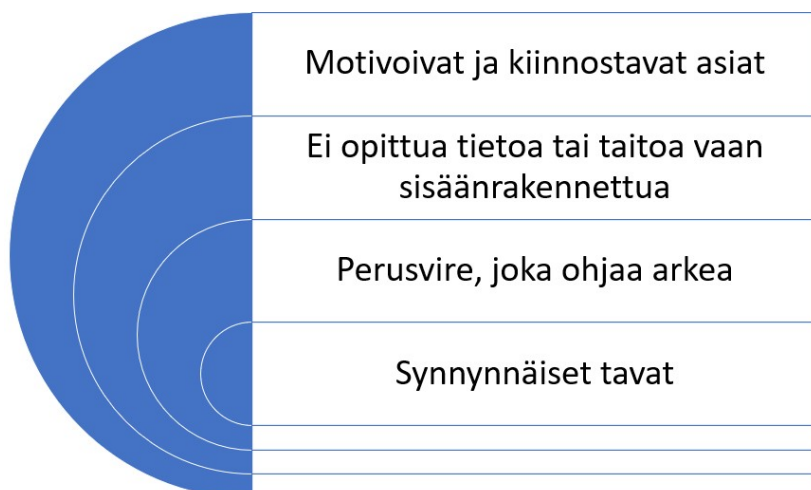
3.2 Vahvuuksien määrittäminen

Negatiivisiin ominaisuuksiin keskittyminen usein lannistaa. Kritiikki jättää pidemmän jäljen kuin kehu. Lannistava kritiikki ei kannusta yksilöä kehittymään vaan aiheuttaa enemmän kielteisen reaktion muuttumiseen toisin kuin kehuminen, joka nostaa itsevarmuutta ja halua suoriutua paremmin. Tämän vuoksi nykyään on alettu kiinnittämään enemmän huomiota vahvuuksien korostamisella johtamiseen. (Barker ym. 2005.)

Yksilöt ovat organisaatioiden tärkein voimavara, jonka vuoksi heidän kehityksestään tulee pitää huolta (Botha & Mostert 2014). Yksilön vahvuudet ilmenevät eri tavalla ympäristön, ajan ja paikan mukaan. Eri vahvuuksia hyödynnetään eri tilanteissa. Esimerkiksi illallisella, työssä ja kriisitilanteissa hyödynnetään niihin tilanteisiin tarvittavia vahvuuksia. Vahvuuksien ei ole tarkoitus tyydyttää vain yksilön omia tarpeita vaan näkyä myös positiivisesti ulospäin muihin ihmisiin. Kun yksilö hyödyntää vahvuuksiaan, hän kokee vahvempaa merkityksellisyyden oloa. (Uusiautti 2019, 36–37, 44.)

Vahvuudet ovat yksi osa positiivisen psykologian konsepteja (Rana 2015, 204). Mooren, Bakkerin ja van Mierlon (2022, 261) mukaan vahvuuksien määritelmä on monipuolisesti kuvailtu kirjallisuudessa. He kuvailevat vahvuuksien olevan luontaisia kykyjä, jotka ovat osittain synnynnäisiä, mutta muokkaantuvat ympäristön vaikutuksista (Moore ym. 2022, 261). Saarenpään (2022, 46–47) mukaan taas kaikilla on niin synnynnäisiä kuin opittuja vahvuuksia ja heikkouksia. Vahvuuksien syntymiseen ei riitä vain innostus vaan se vaatii myös ympäristön, jossa niitä voidaan kehittää ja toteuttaa. Ympäristö myös usein määrittelee vahvuuksien aktivoitumisen. (Saarenpää 2022, 46–47.) Lammi (2020, 25) puolestaan määrittelee ihmisen luontaisiksi vahvuuksiksi ajattelun, tekemisen, vaikuttamisen ja ihmisten kanssa toimimisen malleja, jotka ovat jokaisella yksilöllä luontaisesti syntyessään ja joiden käytöstä nautitaan. Luontaisiksi vahvuuksiksi ei luetella opittua tietoa ja taitoa, sillä nämä eivät tule luonnostaan syntyessään. (Lammi 2020, 25.)

Lammin (2020,26) mukaan vahvuudet voidaan jakaa neljään kategoriaan (kuva 7). Ytimenä ovat synnynnäiset tavat, jotka ovat sisäänrakennettu yksilöihin. Tämän jälkeen toimii ohjaava perusvire, kun taas ulkoisimpina ovat opitun tiedon ja taidon eroaminen sekä motivoivien ja kiinnostavien asioiden hyödyntäminen. (Lammi 2020, 26.)



Kuva 7. Luontaisten vahvuuksien olemus (Lammi 2020, 26)

Vahvuuksien tunnistaminen organisaatioissa on tärkeää, jotta oikeita työntekijöitä osataan hyödyntää oikeissa työtehtävissä. Tämä on työntekijänkin näkökulmasta miellyttävämpää, kun ei tarvitse niin paljon tuskailia tehtävien kanssa, joissa ei pärjää. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikkien tulisi työskennellä ainoastaan mukavuusalueellaan. Vahvuusajattelu on eri asia, sillä siinä pyritään kannustamaan yksilöä parempiin tuloksiin vahvuksiensa ja mielenkiintonsa avulla. Mukavuusalueella yksilöt eivät välttämättä koe työhön paloa vaan tehdään vain se, mitä on pakko. (Lammi 2020, 25, 34.)

Uusiautti (2019, 84) mukaan vahvuudet ilmenevät työelämässä neljän ulottuvuuden tasolla riippumatta ammatista. Näitä ovat motivoituneisuus ja merkityksen kokemus, kompetenssilla onnistumiset, työnteon myönteiset uppoutumiskokemukset ja optimistisuus. Viidenneksi hän lisää vielä työyhteisön merkityksen, jotka vahvistavat myönteisiä kokemuksia. (Uusiautti 2019, 84.)

Motivaatio näkyy usein innostuksena työhön. Edes raha harvoin motivoi, jos kyseessä on itselle tylsä työ, joka ei tuo merkityksen tunnetta. Merkityksen kokemus ja motivaatio syntyy työn aidosta kiinnostuksesta, jossa voi käyttää omia vahvuuksiaan. Kompetenssi eli työn osaaminen on osa sisäistä motivaatiota. Työn osaamisen tunne ja mahdollisuus kehittyä lisäävät myönteistä kokemusta. Tätä voidaan tukea erilaisilla kehitys- ja valmennuskeskusteluilla, joissa keskitytään yksilön kehitykseen. (Uusiautti 2019, 85–91.)

Uppoutumiskokemuksilla tarkoitetaan flow-kokemusta eli virtauskokemusta, jossa voi uppoutua työntekoon täysin joko yksin tai työkavereiden kanssa. Optimistisuus peilautuu usein myös työhön, kun haasteisiin osataan suhtautua myönteisesti, mikä helpottaa stressin käsittelyä. (Uusiautti 2019, 93–95.)

Quinlanin, Swainin ja Vella-Brodrickin (2011, 1159) mukaan vahvuuksien määrittämiselle on mahdotonta määrittää parhaimmat vahvuudet. Vahvuuksien tärkeys ja tarpeellisuus tulisi määrittää tilanteen ja paikan vaatimusten mukaan. Jotkin vahvuudet sopivat eri tavalla eri ympäristöihin ja tavoitteisiin. (Quinlan ym. 2011, 1159.)

Työssä onnistumiseen vaikuttavat niin luontaiset vahvuudet, substanssiosaaminen, kokemus kuin fyysiset että henkiset tekijät. Luontaisia vahvuuksia voidaan hyödyntää parhaiten, kun nämä on tunnistettu, niitä arvostetaan ja niille on tilaa käyttää. Substanssiosaamisella tarkoitetaan teknistä tietoa ja taitoa omasta työstä, missä myös odotusten tulee olla selkeästi esitettyjä. Substanssiosaamista voi syntyä opiskelun tai havainnoin kautta. Kokemus kattaa kertyneen työkokemuksen, joka ei ole syntynyt opiskelun myötä vaan kokeilun ja reflektoinnin avulla. Fyysisillä ja henkisillä tekijöillä tarkoitetaan yksilön asennetta työhön, kuormituksen tasapainoa sekä työilmapiiriä. (Lammi 2020, 39–40.)

Kun rekrytoidaan tiimiin uutta jäsentä, etsitään usein erilaisia ominaisuuksia muihin olemassa oleviin jäseniin verrattuna, jotta tiimin jäsenien ominaisuudet, kuten kokemus ja työtapa, täydentäisivät toisiaan (Heikkilä 2002, 43). Monet organisaatiot käyttävät rekrytoinnissa apuna erilaisia persoonallisuustestejä valikoidessaan uutta työntekijää. Erilaisia persoonallisuustestejä löytyy tänä päivänä satoja, mutta tunnetuimpia ja eniten käytetyimpiä ovat PCI (Personality Characteristics Inventory) ja MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Useat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että työssä suoriutumisen ja persoonallisuudella on hyvin vähän keskinäistä riippuvaisuutta. Persoonallisuustestien sijaan työnantajien tulisi enemmän keskittyä rekrytoinnissa työnhakijan taitoihin, kokemukseen ja yhteistyökykyyn. (Dyer & Dyer 2019.)

Persoonallisuustestien lisäksi on kehitetty myös vahvuuksien tunnistamiseen erilaisia testejä. Vahvuuksiin pohjautuvien työkalujen avulla voidaan rakentaa moninaisuutta, luottamusta ja positiivista tiimin ympäristöä sekä hahmottaa ja kehittää heikompia ominaisuuksia ja luoda työntekoa ja kehitystä tiimin vahvuuksien perusteella (Brook 2013, 13). TalentIndikator on TalentInsightsin kehittämä arviointialusta organisaatioille tunnistamaan ja kehittämään organisaatioiden potentiaalia vahvuuksien hyödyntämiseen. TalentInsights on tanskalainen liikkeenjohdon konsulttiyritys, joka on saanut alkunsa vuonna 2003 eri yrityksen nimellä, mutta vakiintui nykyiseen nimeen vuonna 2013. TalentIndikatorin avulla pyritään vapauttamaan yksilöiden potentiaali työssä auttamalla heitä tunnistamaan vahvuutensa ja auttamaan kehittämään näitä vahvuuksia. (TalentInsights s.a.a.) Kohdeorganisaatioissa on käytössä TalentIndikator vahvuuksien tunnistamista ja kehittämistä varten, jonka vuoksi kyseinen alusta toimii tämän opinnäytetyön työkaluna.

TalentIndikatorin tarkoitus on keskittyä ainoastaan vahvuuksiin heikkouksien sijaan. Sen mukaan jokaisella ihmisellä on 34 vahvuutta, joista toisia hyödynnetään enemmän kuin toisia.

TalentIndikatorin mukaan hyödynnämme vain yhtä kolmasosasta vahvuksistamme, joista kolme vahvinta ajavat meitä tehokkaimmin eteenpäin. Arviointialustaa voidaan käyttää esimerkiksi työnhakijaa varten tai jo olemassa oleville työntekijöille. Kun henkilö on täyttänyt arviointialustan kysymykset, hän saa tuloksista kattavan raportin, jolla voidaan perehtyä kymmeneen ulottuvuuteen. Näitä ulottuvuuksia ovat käyttäytyminen, keskustelun vahvuudet, tiimirooli, motivaatio, myyntitaidot, johtamistaidot, stressi, tietotaidot ja viestintätaidot. (TalentInsights s.a.b.)

TalentIndikatorin 34 vahvuutta jaetaan neljään toimintamalliin, jotka kuvailevat eri prosesseja, miten vahvuudet voivat muuttua johtajuudeksi itseämme tai muita kohtaan. Näitä ovat ajattelevat vahvuudet, pyrkivät ja itseä motivoivat vahvuudet, vaikuttavat ja muita motivoivat vahvuudet ja suhteisiin liittyvät vahvuudet. Ajattelevilla vahvuuksilla tarkoitetaan sitä prosessia, miten yksilö käsittelee dataa. Pyrkivissä ja itseä motivoivissa vahvuuksissa ovat ne ajatusprosessit, jotka motivoivat yksilöä toimintaan. Vaikuttavat ja muita motivoivat vahvuudet ovat myös ajatusprosesseja, mutta niissä keskitytään, miten yksilö voi motivoida muita toimimaan. Suhteisiin liittyvät vahvuudet ovat niitä ajatusprosesseja, joita käytetään suhteiden luomiseen. Nämä ovat hyvin sosiaalisia vahvuuksia. Kuvassa 8 on luokiteltuna 34 eri TalentIndikatorin vahvuutta jaettuna neljään toimintamalliin (TalentInsights s.a.c.):

Ajattelevat vahvuudet	Pyrkivät ja itseä motivoivat vahvuudet	Vaikuttavat ja muita motivoivat vahvuudet	Suhteisiin liittyvät vahvuudet
<ul style="list-style-type: none"> • Analyttinen • Tulevaisuuteen orientoitunut • Holistinen • Ideoija • Koordinoiva • Oppija • Tutkiva • Reilu • Yhtenäinen • Strateginen • Intellektuaalinen • Harkitseva 	<ul style="list-style-type: none"> • Varmuuden hakija • Vastuullinen • Kurinalainen • Ongelmanratkaisija • Sopeutumiskykyinen • Keskittynyt • Saavuttaja • Aloittava • Itsevarma • Uskollinen 	<ul style="list-style-type: none"> • Karismaattinen • Parantaja • Kilpailuhenkinen • Positiivinen • Käskyjen antaja • Kehittäjä 	<ul style="list-style-type: none"> • Empaattinen • Mukaan ottava • Yksilöllistävä • Kommunikoiva • Sopeutuja • Harmoninen

Kuva 8. TalentIndikatorin 34 vahvuutta (TalentInsights s.a.c)

Kuvan 8 vahvuudet on suomennettu tätä opinnäytetyötä varten, sillä näihin ei kohdeorganisaatiolla tai internetsivuilla ole saatavilla suomennoksia. Vahvuudet on jaettu neljää toimintamalliin, joissa jokaisessa on kyseiselle toimintamallille tyypillisiä vahvuuksia. Esimerkiksi vaikuttavat ja suhteisiin liittyvät vahvuudet ovat ihmisläheisempiä kuin ajattelevat ja pyrkivät. Vaikuttavat vahvuudet ovat melko luovia, kun taas ajattelevat vahvuudet ovat käytännönläheisempiä. Suhteisiin liittyvät

vahvuudet taas ovat sopeutuvia, kun pyrkivät vahvuudet ovat määrätietoisempia. Pyrkivien ja vaikuttavien vahvuuksien erona on, että pyrkiviä vahvuuksia yksilö käyttää motivoimaan itseään, kun taas vaikuttavia vahvuuksia yksilö käyttää muiden motivoimista varten.

TalentIndikatorin vahvuuksien tarkoitus on auttaa vahvimpien vahvuuksien hyödyntämistä työssä kehittämisessä. Raportti auttaa ymmärtämään vahvuuksien käyttöä nopeammin. Vahvuudet eivät poissulje toisiaan vaan tiettyjä vahvuuksia voidaan käyttää enemmän kuin toisia, ja ne voivat vaikuttaa keskenään toistensa esiintymiseen. (TalentInsights s.a.c.)

Vahvuuksien mittaamisessa tulee ottaa huomioon myös kontekstuaaliset riippuvuudet. Vahvuudet voivat esiintyä eri tavalla erilaisen vuorovaikutuksen seurauksena tiettyjen materiaalien tai henkilöjen kanssa sekä näiden kahden yhdistelmästä. Ne voivat siis muuttua ajan ja paikan seurauksena riippuen siitä, missä olemme ja mihin tähtäämme. (Aspinwall & Staudinger 2006, 27; Uusiautti 2019, 36.)

3.3 Vahvuuksien hyödyntäminen

Uusiautin (2019, 36) mukaan vahvuuksien hyödyntäminen auttaa yksilöä säätelemään oman kehityksensä tavoiteltavaa reittiä sekä siihen pääsemisen tapoja, joilla kehitys ja tavoitteet saavutetaan. Oikein vahvuuksia hyödyntämällä ne tukevat yksilön kehitystä ja parantavat hyvinvointia. Parhaimmillaan hyödyntäminen auttaa yksilöä kokemaan merkityksellisyyden tunnetta. (Uusiautti 2019, 28, 44.) Quinlanin ja kumppaneiden (2011, 1147) mukaan taas huippuvahvuuksien hyödyntäminen ja kehittäminen auttaa yksilöä myös sitoutumaan paremmin tehtäviinsä ja sitä kautta parantaa niin hyvinvointia kuin merkityksellisyyden tunnetta.

Vahvuuksien hyödyntäminen auttaa työntekijöitä myös kukoistamaan, kun he kokevat osaavansa työnsä ja sopivansa siihen. Tällöin työntekijät käsittelevät muun muassa stressiä paremmin sekä kukoistaminen energisoi ja luo kehittymisen tunnetta. Työntekijöitä tulee auttaa kukoistamaan saadakseen siitä parhaat hyödyt irti. Tätä edesauttavat työympäristössä saadut kehu kollegoilta ja organisaation tuki. Kun kollegat kannustavat vahvuuksien hyödyntämiseen, tiimin jäsenelle tulee arvostettu olo. Tiimeissä tulisi olla selkeämmin esiteltynä yksilöiden vahvuudet, jotta voidaan kehittää ja ylläpitää yhteistä luottamista esimerkiksi työtehtävien suoritusta varten. (Moore ym. 2022, 261–263.)

Organisaatiolle, jotka ovat omaksuneet vahvuusajattelun toimintaansa, on tutkittu olevan paljon hyötyjä muun muassa rekrytoinnin ja kehityksen suhteen. Positiivisella vahvuusajattelulla on mitattu merkittäviä tuloksia esimerkiksi työntekijöiden tuottavuuden, sitoutumisen, tiimityön ja luovuuden osalta. Organisaatiot voivat myös hyödyntää vahvuuksia työtehtävien ja projektien jakamiseen

pohtimalla, mikä sopisi kenenkin vahvuuksille. Aktiivinen vahvuuksien hyödyntäminen edellyttää kuitenkin tehokasta tiedonjakoa vahvuuksista. (Brook 2013, 10–11.)

Aiemmin esiteltyyn flow-kokemuksen tunteeseen voidaan päästä vahvuuksia hyödyntämällä, kun vahvuudet vastaavat vaadittua roolia. Tätä varten esihenkilöt ovat tärkeä roolissa, jolloin he voivat auttaa työntekijöitään hyödyntämään vahvuuksiaan työssä paremmin, jolloin voidaan saavuttaa korkeampaa sitoutumista ja suoriutumista. Työntekijöiden ja esihenkilön väliset kahdenkeskiset keskustelut ovat tärkeitä vahvuuksien hyödyntämisen seuraamiseen. (Brook 2013, 13.)

Vaikka organisaatioiden on tärkeä hyödyntää yksilöiden vahvuuksia, täytyy myös yksilöiden hyödyntää itse vahvuuksiaan aktiivisesti. Mikäli organisaation johto antaa tukeaan yksilöiden vahvuuksien hyödyntämiseen, yksilö kokee enemmän sitoutumisen tunnetta työnantajansa. Vahvuuksien hyödyntäminen ei rajoitu vain työn vaatimiin tehtäviin vaan kannustaa työntekijöitä oma-aloitteisuuteen. Tämän vuoksi hyödyntäminen edesauttaa yksilön lisäksi myös organisaatiota. Tehokkaaseen hyödyntämiseen tarvitaan kuitenkin riittävästi resursseja organisaatiossa. (Botha & Mostert 2014.)

4 Tutkimus- ja kehittämisprosessi ja -menetelmät

Tässä pääluvussa esitellään kehittämisprosessin toteutus. Alkuun esitellään kehittämisprosessin vaiheet kokonaisuutena ja kerrotaan opinnäytetyön aikataulusta ja etenemisestä. Tämän jälkeen tutustaan puolistrukturoituihin haastatteluihin sekä kuvataan haastattelujen toteuttaminen. Viimeisenä esitellään kehittämistyöpajat menetelmänä sekä niiden toteuttaminen tässä opinnäytetyössä.

Kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui laadullinen tapaustutkimus, sillä tavoitteena on tutkia mahdollisimman syvällisesti tiimin toimintaa ja tehdä kehitysehdotuksia siihen. Kehittämisehdotuksien luominen sekä yksityiskohtaisen tiedon tuottaminen tapauksesta on tapaustutkimukselle ominaista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 53).

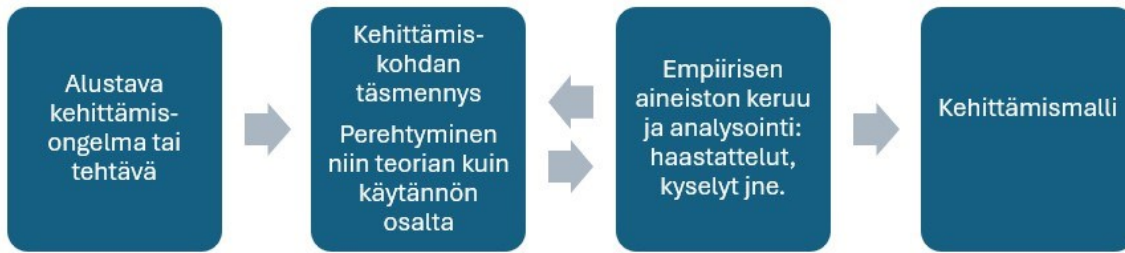
Tapauksena toimii kohdeorganisaation valittu tiimi. Tapaustutkimuksissa on usein vain yksi tutkittava kohde, jotta siihen voidaan perehtyä perusteellisesti ja ymmärretään kokonaisuus (Ojasalo ym. 2015, 53). Tässä opinnäytetyössä halutaan perehtyä kokonaisvaltaisesti kohdeorganisaation valitun tiimin toimivuuteen sekä tiimin jäsenten vahvuksien hyödyntämiseen tapahtumien suunnittelussa ja toteutuksessa. Kokonaisuuden ymmärtäminen voisi kärsiä ja tieto olisi liian laajaa, jos perehdyttäisiin organisaation kaikkiin tiimeihin ja yksilöihin.

Tapaustutkimuksiin voidaan hyödyntää monipuolisesti erilaisia menetelmiä, jotta tapauksesta saadaan tutkittua kaikki mahdolliset puolet syvällistä ymmärtämistä varten. Yleisimmin käytetyt menetelmät ovat kuitenkin laadullisia. Myös määrällisiä menetelmiä, kuten kyselyitä, voidaan kuitenkin käyttää tapaustutkimuksissa. (Ojasalo ym. 2015, 55.)

Tutkimukset voivat olla laadullisten lisäksi myös määrällisiä. Eroja näissä kahdessa ovat muun muassa se, että laadulliset tutkimukset ovat ihmistieteellisempiä sekä ymmärtäväisempiä ja määrälliset luonnontieteellisempiä ja selittävämpiä. Nämä ovat myös pehmeämpiä tutkimuksia, kun taas määrälliset ovat jäykempiä. Tutkittavien määrä on myös pienempi kuin määrällisessä, mutta aineistoa tulee usein sitäkin enemmän. (Ojasalo ym. 2015, 105; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 73.)

4.1 Kehittämistyön vaiheet

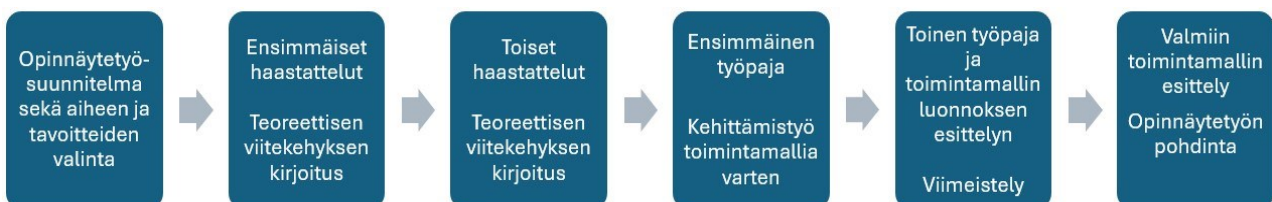
Tapaustutkimuksen prosessi voidaan kuvailla neljän vaiheen avulla (kuva 9). Alustava kehittämis-tehtävä tai -ongelma saattaa muuttua kehitystyön edetessä, mitä enemmän aiheeseen perehdytään. Tutkijalla on usein kohteesta aiempaa kokemusta tai tietoa, jolloin ongelman määrittäminen on helpompaa. Aiheeseen perehdytään teorian ja empiirisen aineiston keruun avulla, joiden pohjalta päästään luomaan kehittämis-ehdotuksia tai -mallia. (Ojasalo ym. 2015, 54.)



Kuva 9. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2015, 54)

Kehittämistehtävän määrittämistä helpottaa organisaatiossa kertyneen työkokemuksen myötä tullut tuntemus. Työn alkuun määritettiin tutkimuskysymykset ohjaamaan työn tavoitetta, joiden pohjalta tutustuttiin aiheen teoriaan. Kysymyksiä myös tarkennettiin tutkimusprosessin aikana. Empiiristä aineistoa kerätään haastattelujen ja työpajojen avulla, jotta pystytään päästään luomaan kehittämismalli eli tiimin uuden työtehtävän ympärille uusi toimintamalli.

Kehittämistyö alkoi lokakuussa 2023, kun kehittämistehtävän aihe ja tarve nousi kohdeorganisaatiolta esiin. Tämän jälkeen alkoi opinnäytetyösuunnitelman teko, jossa selkeytettiin tehtävän tavoitetta ja lähestymistapoja. Kun projektisuunnitelma oli hyväksytty marraskuun 2023 alussa, aloitettiin kehittämistyö perehtymällä aiheen teoriaan sekä järjestämällä kaksi erillistä haastattelua tutkimuksen kohteena olevalle tiimille marras-joulukuun 2023 aikana. Joului-tammikuun 2023 aikana työstettiin kehittämistehtävän teoreettista viitekehystä ja analysoitiin haastattelujen sisältöjä ja tuloksia. Haastattelujen pohjalta luotiin ensimmäisen työpajan suunnitelma, jossa tavoitteena oli etsiä kehitysideoita haastatteluissa esiinnousseisiin kehityskohtiin. Ensimmäinen työpaja järjestettiin tammikuussa 2024. Tämän tuloksena alettiin luomaan tiimille uutta toimintamallia, jonka luonnos esiteltiin tiimille helmikuussa 2024 toisen työpajan yhteydessä. Sen tavoitteena oli kehittää toimintamallia yhdessä tiimin kanssa ja saada hyväksyntä sille jokaiselta tiimiläiseltä sekä luoda toimenpidesuunnitelma varmistamaan toimintamallin käyttöönotto ja tarvittava jatkokehittäminen. Teoreettista viitekehystä luotiin myös empiirisen aineiston keruun aikana.



Kuva 10. Tämän opinnäytetyön prosessi

4.2 Haastattelujen toteuttaminen

Yksi yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä tapaustutkimuksissa ovat haastattelut, sillä niissä tutkitaan usein ihmisen toimintaa, jolloin ihmiset itse ovat parhaita kuvailemaan prosesseja ja toimintaa. Haastattelumenetelmiä on erilaisia ja oikean menetelmän valitseminen itselle riippuu siitä, millaista tietoa tarvitaan. Ne luokitellaan strukturoiduksi, puolistrukturoiduksi ja avoimiksi haastatteluiksi. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja niiden järjestys on tarkasti mietitty etukäteen, kun taas puolistrukturoidussa eli teemahaastattelussa kysymysten järjestys ei ole tarkka, mutta ne on kuitenkin luotu etukäteen. Puolistrukturoidussa haastattelussa voi myös kysyä uusia, mieleen tulevia kysymyksiä. Avoin haastattelu on yleisempää, avointa ja tasavertaista keskustelua. Haastattelut voivat kestää muutamista minuuteista tunteihin riippuen haastattelun tyylistä. (Ojasalo ym. 2015, 55, 106–109.)

Haastatteluja tehtiin kaksi kierrosta sekä lisäksi haastateltiin tiimin esihenkilöä, jotta saatiin riittävän kattava kuva tutkittavasta ja kehitettävästä ilmiöstä. Haastattelut toteutettiin kohdeorganisaation valitun tiimin neljälle työntekijälle ennen ja jälkeen syksyn 2023 tapahtumien sekä tiimin esihenkilölle ensimmäisen työpajan jälkeen. Tavoitteena oli kerätä työntekijöiden näkemyksiä toimivan tiimin ominaisuuksista, omista vahvuuksista ja epävarmuuksista tapahtumiin osallistumisessa sekä selvittää tiimin tämän hetken toimintatapoja.

Kehittämistyöhön sopivimmaksi haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, sillä se sopii työn tarpeisiin parhaiten kokonais kuvan saamiseksi. Koska haastattelut tehtiin omille työkavereille, haluttiin pitää ilmapiiri mahdollisimman rentona ja keskustelevana, mutta kuitenkin pitää tietyt teemat ja kysymykset turvana. Etukäteen määriteltyjen kysymysten avulla keskustelu ei suistu pois raiteiltaan ja haluttu tieto saadaan kerättyä. Kysymysten järjestys vaihteli kuitenkin keskustelun mukaan ja muutama lisäkysymys tai tarkentava kysymys nousi esiin keskustelun aikana.

Kun tarvittava aineisto oli hankittu, edettiin aineiston analysointiin. Sisällönanalyysi on tyypillinen analyysimenetelmä laadulliselle tutkimukselle, mutta ei rajoitu vain laadullisiin tutkimuksiin. Sillä pyritään kuvaamaan aineiston sisältöä sanallisesti ja etsimään tekstin merkityksiä. Kun analyysia aletaan toteuttamaan, tulee määrittää selkeästi etukäteen, mihin aineistossa halutaan keskittyä. Tämän jälkeen aineisto käydään läpi esimerkiksi litteroimalla haastattelua ja nostamalla tärkeimmät asiat esiin. Kun tärkeimmät kohdat on määritelty, ne käydään läpi luokittelun, teemoittelun tai tyypittelyn avulla. Luokittelussa määritellään eri luokat aiheille ja taulukoidaan, kuinka usein mikäkin luokka esiintyy. Teemoittelussa keskitytään aineistoin teemojen sisältöön enemmän kuin määrään. Tyypittelystä aineiston teemoja kootaan yleistyksiksi. Viimeiseksi kirjoitetaan yhteenveto aineistosta. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 103–105, 107, 117, 119.)

Laadullisen tutkimuksen analyysimuoto voi olla aineistolähtöinen, teoriaohjaava tai teorialähtöinen analyysi. Teorialähtöinen analyysi on vahvasti teoriapainotteista niin hankinnan kuin raportoinnin osalta, kun taas teoriaohjaava voi olla vapaampi ja yhdistelmä aineistolähtöistä ja teoriaa. Aineistolähtöisessä analyysissä niin aineiston hankinta kuin raportointi ovat vahvasti aineistolähtöistä ilman teoriaohjausta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 112.) Teoriaohjaavassa analyysissä, jota tässä työssä käytetään, analyysin apuna toimii teoria, mutta se ei perustu ainoastaan siihen. Tutkimus koostuu usein teoreettisesta viitekehystä sekä vapaasti kootusta aineistosta. Se etenee aineiston ehdoilla, mutta koottu empiirinen aineisto yhdistetään teorian käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Haastattelujen analysointiin käytettiin klusterointia. Ne tallennettiin puhelimen avulla, jonka jälkeen asiakohdat kirjoitettiin auki tietokoneella. Haastattelujen sisällöstä litteroitiin suurin osa, erityisesti kysymyksiin olennaisimmat vastaukset. Tämän jälkeen sisältö tulostettiin sisällönanalyysin helpottamista varten. Klusterointia varten käytettiin kolmen väristä huomiokynää, keltaista, sinistä ja vaaleanpunaista. Yksi väri käsitti yhden luokan. Luokat määriteltiin teoreettisesta viitekehystä käsin ja näitä olivat toimiva tiimi, vahvuudet ja epävarmuudet. Näin näiden luokkien sisällöt olivat helpoin nostaa sisällöstä esiin ja kirjata ensimmäisen työpajan suunnittelua varten. Luokkiin klusteroitiin vielä alaluokat eli ne asiat, jotka olivat nousseet haastatteluissa kolmeen luokkaan liittyen. Alaluokat kirjattiin oman värisen tarralappuun ja näitä käytettiin apuna ensimmäisessä työpajassa.

4.2.1 Odotukset ja tunnetilat tapahtumasta

Ensimmäiset haastattelut toteutettiin marras-joulukuun vaihteessa tiimin tapahtumien sijoituessa marraskuun loppuun ja joulukuun alkuun. Ensimmäiset haastattelut oli tarkoitus toteuttaa ennen tapahtumia, jotta työntekijöiden tunnelmista, odotuksista ja käsityksistä saadaan mahdollisimman todenmukaista ja ajankohtaista tietoa.

Haastateltaviksi henkilöiksi valittiin kohdeorganisaation valitun tiimin neljä työntekijää. Tiimin tämän hetken työntekijät tuntevat nykyiset käytännöt parhaiten ja näkökulmia saadaan niin kokeneelta kuin uudemmalta työntekijältä. Kun tehdään tiimille yhteistä toimintamallia, tulee kaikkien olla kehittämisessä mukana, jonka vuoksi myyntitiimin työntekijöiden näkökannat ovat tärkeitä.

Haastattelut toteutettiin työpaikalla neuvotteluhuoneessa. Neuvotteluhuone on valoisa isoine ikkunoineen eikä se ole tyypillinen neuvotteluhuone pelkällä suurella pöydällä ja tuoleilla. Tilassa on tietokonepöytä, televisio ja kolmelle istuttava harmaa sohva. Neuvotteluhuoneen useat viherkasvit tuovat tilaan väriä ja kodikkuutta. Kohdeorganisaatiossa on saatavilla myös isompi, perinteisempi neuvotteluhuone, mutta tila ei edesauta rentoa tunnelmaa. Isommassa neuvotteluhuoneessa ei ole ikkunoita ja tila on pimeä huonolla ilmanvaihdolla. Teemahaastatteluille haluttiin luoda rento ja avoin tunnelma, jonka vuoksi tilaksi valittiin pienempi neuvotteluhuone. Isommassa

neuvotteluhuoneessa olisi istuttu vastakkain virallisemmin, kun taas pienessä neuvotteluhuoneessa keskusteltiin sohvalta vierekkäin istuen.

Haastattelut jaettiin eri päiville riippuen siitä, milloin haastateltava työntekijä oli osallistumassa tapahtumaan, ja miten hänen muu työtilanne salli haastattelun. Haastatteluihin varattiin aikaa 30 minuuttia per henkilö ja tämä riitti hyvin. Ne tallennettiin puhelimella eikä muistiinpanoja kirjoitettu keskusteluiden aikana, sillä tämä olisi häirinnyt kykyä kuunnella ja olla vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa.

Haastattelurunko rakennettiin kolmeen osioon, joiden sisältö valittiin opinnäytetyön teoreettista viitekehityksen pohjalta (liite 1). Alkuun kysymykset käsittelivät toimivaa tiimiä ja sen tärkeyttä tapahtuman onnistumiseksi. Tämän jälkeen perehdyttiin haastateltavan vahvuuksiin, omiin kokemuksiin ja TalentIndikatorin vahvuustestin tuloksiin. Lopuksi kysyttiin vielä jännittääkö haastateltava tulevaa tapahtumaa sekä mahdolliset syyt jännityksen aiheutumiselle. Vaikka kysymykset olivat ennalta määriteltäviä, keskustelu oli soljuvaa.

4.2.2 Tapahtuman läpikäynti

Toiset haastattelut toteutettiin joulukuun puolessa välissä ennen joululomia, kun molemmat tapahtumat olivat jo pidetty. Toisen haastattelun aikataulutuspian tapahtuman jälkeen oli hyödyllistä, jotta tapahtumakokemus oli vielä haastateltavilla tuoreessa muistissa. Nämä toteutettiin ensimmäisen haastattelun tavoin pienemmässä neuvotteluhuoneessa rennon ilmapiirin luomiseksi.

Toisen haastattelun runko noudatti samaa kaavaa kuin ensimmäisen haastattelun runko eli kysymykset oli jaettu kolmeen aihealueeseen, mutta eri järjestyksessä (liite 2). Koska tapahtuman ajankohdasta ei ollut kauaa ja kokemus oli vielä tuoreessa muistissa, haastattelut aloitettiin kysymällä tunnetiloista tapahtuman jälkeen niin kokemus saatiin helpommin uudelleen mieleen. Tämän jälkeen keskusteltiin tiimin suoriutumisesta ja toimivuudesta kyseisessä tapahtumassa sekä viimeiseksi haastateltavan omasta suoriutumisesta tarkemmin.

4.2.3 Tiimin esihenkilön haastattelu

Kehittämistyön edetessä nousi esiin tarve haastatella myös kohdeorganisaatiosta valitun tiimin esihenkilöä, jotta saadaan käytännön toteutuksesta enemmän esimerkkejä ja tietoa, miten toimivaa tiimiä rakennetaan, miten tämä huomioidaan rekrytoinnissa, miten yksilöitä kehitetään ja millainen työkalu kaikkeen edellä olevaan organisaatiossa käytössä oleva TalentIndikator on.

Haastattelu toteutettiin tammikuun 2024 lopussa ensimmäisen työpajan jälkeen. Haastattelu pidettiin organisaation isommassa neuvotteluhuoneessa, jossa fyysinen asetelma ei ollut yhtä

vapaamuotoinen kuin kahden edellisen haastattelun toteutus sohvalla istuen, vaan istuttiin pöydän ääressä. Pienempi neuvotteluhuone ei ollut saatavilla kyseisenä päivänä. Toteutus seurasi kahta edeltävää tiimin jäsenten haastatteluiden tavalla teemahaastattelun lailla. Haastattelukysymykset oli jaettu kolmeen osa-alueeseen (liite 3). Alkuun käsiteltiin toimivan tiimin käsitettä ja tärkeyttä, jonka jälkeen edettiin toimivan tiimin rekrytointiin keskustellen niin vahvuuksien kuin arvojen tärkeydestä. Tämän jälkeen keskusteltiin TalentIndikatorin hyödyistä ja käytöstä organisaatiossa sekä yksilön kehittämisestä.

4.3 Kehittämistyöpajojen toteuttaminen

Kehittämismenetelmäksi kohdettiimin toimintamallin rakentamiseksi valittiin työpajat, jotta saatiin kaikille sopivia kehitysehdotuksia, ja jotta osallistujat sitoutuivat niihin yhdessä. Kun on kyse tiimin toimintamallin luomisesta, on tärkeää osallistaa koko kohteena oleva tiimi kehittämiseen, sillä he ovat toiminnan parhaita asiantuntijoita. Olisi myös epäilemättä, että yksi tiimin jäsen päättää muiden puolesta uuden toimintamallin.

Ojasalon ja kumppaneiden (2015, 158) mukaan ongelmanratkaisua varten yhteisön ilmapiiriin tulee olla positiivinen, avoin ja yhdessä ideoiva. Jos tiimin jäsenet arvioivat toistensa ideoita, se vähentää jäsenien luovuutta ja osallistumisen halua. Tiimin jäsenien tulee kokea luottamusta keskenään ja kokea tulevaisuutensa kuulluksi. (Ojasalo ym. 2015, 158.)

Kehittämistyöpaja on tehokas menetelmä ongelmaratkaisuun. Työpaja voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen. Se alkaa esivaiheella, jonka tarkoituksena on rajata työpajan tavoitteet. Tämän jälkeen siirrytään lämmittelyvaiheeseen, jossa vetäjä käy toimintaperiaatteet läpi ja pyritään tyhjentämään mieli rajoituksista ja ennakkoluuloista. Sitten voidaan siirtyä ideointivaiheeseen, jossa nimensä mukaisesti on tarkoitus tuottaa ideoita niin paljon kuin niitä tulee ilman arviointia. Vetäjän tulee ylläpitää ideointia ja ideat voidaan koota esimerkiksi taululle. Viimeisessä eli valintavaiheessa käydään syntyneet ideat kriittisesti arvioiden läpi niin, että jokainen osallistuja saa vuoron kertoa mielipiteensä. Tämä voidaan toteuttaa, esimerkiksi niin, että osallistujat merkitsevät taululle kirjatuihin ideoihin jonkin merkin, mitkä ovat heidän mielestään parhaita ideoita. (Ojasalo ym. 2015, 160–161.)

Fasilitointi on hyödyllinen menetelmä kehittämistyöpajoissa. Fasilitoinnin avulla pyritään ohjaamaan ryhmää ja sen jäseniä tasavertaiseen ja toiminnalliseen työskentelyyn. Jotta fasilitoinnista saadaan tehokkain hyöty irti, on työpajan suunnittelu tärkeää sekä erilaisten menetelmien käyttäminen, jotta luodaan turvallinen ja osallistava yhteishenki yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Sipponen-Damonte 2020.) Nummen ja Haaviston (2022) mukaan fasilitoinnin lähtökohtana tulee olla tavoite, jos tarkoituksena on kehittää jotakin pidemmälle aikavälille.

Sipponen-Damonten (2020) mukaan fasilitoinnissa on pääosassa ryhmän keskinäinen ideoiden tuottaminen ja ongelmanratkaisu. Tehokkaan fasilitoinnin varmistamiseksi tarvitaan kuitenkin hyvä fasilitaattori, joka ohjaa ryhmää tavoitetta kohti. Hyvä fasilitaattori pysyy puolueettomana työpajan ajan. Tämä voi olla haastavaa, mikäli fasilitaattori on yrityksen työntekijä. On siis mahdollista hankkia myös organisaation ulkopuolinen fasilitaattori. Tehokas fasilitointi edellyttää myös riittävän hyvää suunnittelua. Fasilitaattorin kannattaa tehdä työpajasta oma työsuunnitelma apuvälineeksi sekä varmistaa oikeanlaiset tarvittavat materiaalit. (Sipponen-Damonte 2020.)

Tehokas fasilitointi on riippuvainen myös tilasta, jolla on vaikutus työpajan ilmapiiriin. Tilan tulee olla ilmava ja esimerkiksi huonekalujen, kuten pöytien ja tuolien olisi hyvä olla siirrettävissä. Luonnonvalo on hyvä elementti ja värikkyys lisää luovuutta. Avoimen ja läsnä olevan vuorovaikutuksen luomiseksi tuolit olisi hyvä asettaa avoimeen rinkiin. Sillä on suuri vaikutus ryhmädynamiikkaan, missä fasilitaattori seisoo: onko hän pöydän takana piilossa vai avoimesti edessä. Kun fasilitaattori seisoo edessä ilman fyysistä estettä, hän kuuntelee osallistujia parhaiten ja keskittyy täysin heihin. Jos fasilitaattori taas istuu osallistujien vieressä, hän osoittaa olevansa tasavertainen heidän kanssaan. Fasilitaattorin tärkein tehtävä on aidosti kuunnella ryhmää. (Auvine 2002; Sipponen-Damonte 2020.)

Fasilitointia tehdessä on tärkeä perehtyä myös sen eettisyyteen ja ydinkompetensseihin. IAF eli International Association of Facilitators on laatinut listan ydinkompetensseista ja eettisistä säännöistä fasilitaattorien fasilitoinnin tueksi. Niiden muodostamisessa on käytetty useita fasilitaattoreita ympäri maailman. (IAF s.a.a.)

IAF:n ydinkompetenssit koostuvat kuudesta kompetenssista, jotka muodostuvat fasilitaattoreiden tiedosta, taidosta sekä käytöksestä yhteisvaikutuksessa. Näitä ovat yhteistyökykyisen asiakkuussuhteen luominen, sopivan ryhmäprosessin suunnittelu, osallistavan ympäristön luominen ja pitäminen, ryhmän ohjaaminen sopiviin ja hyödyllisiin lopputuloksiin, ammattimaisen tiedon rakentaminen ja pitäminen sekä positiivisen ja ammattimaisen asenteen omaaminen fasilitaattorina. Näillä kuudella ydinkompetenssilla on vielä omia tarkennuksiaan. Kun luodaan yhteistyökykyistä asiakkuussuhdetta, tulee prosessit räätälöidä asiakkaan tarpeiden mukaan, selventää yhteistyön sitoutuminen ja luoda sekä suorittaa onnistunut tapahtuma. Ryhmäprosessin luomisessa tulee valita selkeät menetelmät tarpeiden mukaan sekä varata ryhmälle ja suunnitteluun riittävästi aikaa ja tilaa. Osallistavassa ympäristössä on tärkeää olla aktiivinen kuuntelija, rohkaista ja kunnioittaa moninaisuutta, varautua ryhmän konflikteihin ja niiden ratkaisuihin sekä herättää luovuutta. Jotta päästään haluttuihin lopputuloksiin, fasilitaattorin on tärkeää ensinnäkin antaa selkeät ohjeet ja saada heidät tietoisiksi siitä, mitä on vaadittu, jotta voidaan ohjata oikeaan haluttuun suuntaan. Fasilitaattorin on ylläpidettävä tietoaan ja osattava useita eri metodeja sekä omattava mielenkiinto jatkuvaan

oppimiseen. Lopuksi vielä, jotta fasilitaattori voi omata positiivisen ja ammattimaisen asenteen, on hänen harjoitettava itsereflektiota, toimittava rehellisesti sekä luotettava ryhmään. (IAF s.a.a.)

Fasilitaattoreiden on noudatettava myös IAF:n eettisiä sääntöjä ammattimaisessa toiminnassaan. Säännöt on jaettu kahdeksaan osaan. Ensimmäisenä on asiakkaan eli fasilitoitavan ryhmän palvelu. Fasilitaattorin on huolehdittava siitä, että osaa käsitellä ryhmää ja viedä heitä asiassa eteenpäin. Toisena on eturistiriidan käsittely. Siitä on tärkeä keskustella ryhmän kanssa jo ennen yhteistyön aloittamista, jotta mielipiteet eivät ole este onnistumiselle. Kolmantena on ryhmän autonomia. Fasilitaattorin tulee kunnioittaa ryhmän itsehallintoa, kulttuuria ja oikeuksia. Neljänneksi puhutaan käytäntöjen, metodien ja työkalujen käytöstä vastuullisesti. Luvataan valita ryhmälle parhaat työkalut ja metodit heitä parhaiten palvelevalla tavalla. Viidentenä on kunnioitus, luottamus ja turvallisuus ryhmän jäseniä kohtaan. Työllä kunnioitetaan toisten kokonaisuutta. Kuudenneksi on prosessin johtaminen. Ryhmän jäsenet tuovat ammattitaitonsa ja tietonsa ongelmaan liittyen ja fasilitaattorin tuovat kanssakäymisen ammattitaidon ja tiedon ryhmälle. Seitsemäs sääntö on luottamus. Fasilitaattori ei jaa ryhmän tietoja eikä heidän omia mielipiteitään ilman suostumusta. Kahdeksantena ja viimeisenä sääntönä on ammatillinen kehitys. Fasilitaattorin tulee jatkuvasti kehittää omia fasilitoinnin tietoja ja taitoja. (IAF s.a.b.)

Fasilitoinnin menetelmiä valitessa on tärkeää ottaa huomioon, miten ne ohjaavat tilaisuutta tavoitteeseen (Sipponen-Damonte 2020). Jään murtamiseen ei tarvittu erityisesti menetelmää, sillä osallistujat ovat keskenään läheisiä. Alkuun valittiin kuitenkin lämmittelymenetelmät osallistujien orientoitumista ja heräämistä varten, sillä työpajat pidettiin aikaisin aamusta.

Ensimmäisen työpajan lämmittelymenetelmässä aamukävelyssä (Nummi 2022) osallistujat kiertävät ryhmätilaa ympäri. Fasilitaattori antaa merkin pysähtyä, jolloin jokaisen tulee löytää keskustelu pari, keneltä kysytään kolme kysymystä. Tämä toistetaan kolme kertaa, jotta jokainen osallistuja juttelee toistensa kanssa. Lämmittelymenetelmän tarkoitus on saada osallistujat energisiksi liikkeellä keskustelemalla rennosta aiheesta. (Nummi 2022.)

Ideoiden tuottamista varten fasilitointimenetelmänä käytetään Sipponen-Damonten (2020) lumipallo-menetelmää. Lumipallo-menetelmässä työpajan osallistujat kirjaavat ensin omassa rauhasaan ja hiljaisuudessa omia ideoitaan, jonka jälkeen ideat käydään parin kanssa läpi ja kehitetään yhdessä uusia. Omalle ideoinnille käytetään kymmenen minuuttia, jonka jälkeen osallistujat muodostavat parit ja käyvät kahdestaan ideoitaan läpi ja kehittävät yhdessä uusia kymmenen minuutin ajan. Kahdestaan keskustelun jälkeen parit yhdistyvät ja keskustelevat ideoistaan ja kehittävät uusia ehdotuksia neljästä seuraavasta kymmenen minuuttia. (Sipponen-Damonte 2020.)

Ideoiden lähestymistä varten on käytössä Sipponen-Damonten (2020) tarrapisteytys-menetelmä. Tässä menetelmässä annetaan yhdessä kehitetyille ideoille pisteitä tarrojen avulla. Jokaisella osallistujalla on alkuun viisi tarraa, joita asetetaan parhaiden ideoiden tarralappujen päälle, mitkä ovat merkityksellisimpiä kehitysehdotuksia. Tässä kohtaa ideoita ei vielä arvostella. (Sipponen-Damonte 2020.) Osallistujille jaetaan tarvittaessa lisää tarroja riippuen kehitysideoiden määrästä.

Kehittämismenetelmien välissä voidaan tehdä lyhyempiä, aivoja aktivoivia harjoituksia nostattamaan osallistujien energiatasoa. Yksi tällainen menetelmä on Yy, kaa, koo-leikki, jossa osallistujat seisovat pareittain vastakkain. Heidän tulee luetella vuorotellen numeroita yhdestä kolmeen. Pikkuhiljaa fasilitaattori alkaa vaikeuttamaan tehtävää. Ensin numero kolme korvataan taputuksella ja jatketaan luettelemista. Tämän jälkeen numero kaksi korvataan sanomalla ”böö” ja hetken päästä numero yksi korvataan tömäyttämällä kantapäätä maahan. (Summa & Tuominen 2009, 60.)

Työpajan päätteeksi palautemenetelmänä käytetään Sipponen-Damonten (2020) sääkarttaa, jonka avulla saadaan palautetta osallistujien ajatuksista ja tunteista työpajasta. Sääkartassa piirretään neljälle isolle paperille neljä eri kuvaa: aurinko, pilvi, sade ja salama. Kuvat asetetaan neljään eri kohtaan ryhmätilassa. Osallistujat ohjeistetaan pohtimaan työpajaa ja menemään sen sääkuvan kohdalle, joka kuvailee parhaiten omaa oloa. Kun kaikki ovat asettuneet yhden kuvan kohdalle, kerätään jokaiselta osallistujalta kommentteja valinnastaan. Jokaista osallistujaa pyydetään myös nostamaan esiin jokin asia, joka jäi erityisesti mieleen.

Toista työpajaa varten valittiin lämmittelymenetelmäksi kolmivaiheinen Kehu pystyyn -menetelmän, jonka tavoitteena on aktivoida aiempaa osaamista ja luovuutta. Tässä menetelmässä ryhmä seisoo ringissä ja esitellään tiimin tämän hetken tilanne ja yhteinen muutos eli uusi työtehtävä. Ensimmäisen vaiheen nimi on Hyvä me, jossa jokainen osallistuja kertoo vuorollaan parilla lauseella ryhmän onnistumisista kahden tai kolmen kierroksen ajan. Toinen vaihe on Hyvä minä, jossa aiemmalla tavalla jokainen kertoo jonkin oman onnistumisen yhteisessä tekemisessä. Viimeinen vaihe on Hyvä sinä, jossa asetetaan tuoli ringin keskelle ja jokainen istuu kerran tuolilla niin, että muut keuhvat istujan osaamista, yhteistyökykyä tai mitä vain ominaisuutta. Kaikkien kolmen vaiheen lopun kohdalla tehdään yhteenveto toteutuksesta. (Gloaalikasvatus 2009.) Tämän menetelmän avulla pyritään saamaan työpajan alkuun positiivisen ja yhdessä tekemisen tunnelman.

Toimivaa, yhteistä toimintamallia varten tiimin jäsenien tulee olla samaa mieltä toimintamallin kehitysideoista. Tämän vuoksi ideoiden jatkokehittämistä varten käytetään Sipponen-Damonten (2020) samanmielisyyden tasot-menetelmää, jossa arvioidaan kehitysideat (toimintamallin kohdat) viiden mielipiteen avulla. Mielipiteet on tulostettu eri väreillä papereille ja ne sisältävät seuraavat: kannatan, kannatan varauksella, ristiriitaiset ajatukset, en kannata, mutta en estä ja veto. Menetelmän tavoitteena on saada kokonaisnäkemys tiimin saman- tai erimielisyyden tasosta. Kun jokainen on

arvioinut paperin avulla toimintamallia, aletaan jakamaan näkemyksiä ja perusteluja, joiden pohjalta muokataan toimintamallia paremmaksi. (Sipponen-Damonte 2020.) Ryhmätalassa on tussitaulu, johon kirjataan mielipiteet ylös eli erillisiä papereita ei tulosteta.

Toisen työpajan tauon loppuun haluttiin myös välipalamenetelmä, kuten ensimmäisessä työpajassa. Leikki keksittiin itse. Tiimin tehtävänä on tehdä ihmisvalokuva tapahtumatilanteesta. Tiimin tulee asettautua leikkimielistä valokuvaa varten, miten he jakaisivat roolit tapahtumassa. Ihmisvalokuva tehdään kolme kertaa, jotta jokainen kokeilee eri roolia. Leikin avulla nähdään myös, mihin rooliin kukin hakeutuu ja millaisia rooleja syntyy.

Toimintamallin toteutumista varten tarvitaan sitoutuneita työntekijöitä. Sitoutumista varten työntekijöiltä tarvitaan oma kiinnostus aiheeseen sekä mahdollisuus vaikuttaa. Usein se tulee luonnostaan yhdessä tekemisen ja osallistavan toteuttamisen ohessa. Fasilitaattorin kommunikoinnilla on vaikutusta aiheen innostamiseen. Ei ole kovin innostavaa, jos fasilitoija käskyttää tekemään. (Kantojärvi 2012, 212–213.)

Kun yhteinen kehittämistyö on saatu päätökseen, aletaan rakentamaan toimintasuunnitelmaa. Tämän fasilitointiin voidaan käyttää esimerkiksi Tiekartta-menetelmää. Tiekartassa on joko visualisoitu tai kirjoitettu tekijät ja toimenpiteet aikajärjestyksessä sekä tavoiteltava lopputulos. Visuaalinen versio jättää usein syvemmän jäljen muistiin kuin kirjoitus. Tiekartta tehdään 12 kuukauden ajalle niin, että katsotaan nykyhetki, kolmen kuukauden kohdalla ja kuuden kuukauden kohdalla tilanne. (Kantojärvi 2012, 215, 218.) Tavoitteen mukaan 12 kuukauden kohdalla työtehtävä on omaksuttu tiimin toimintaan. Nykyhetkessä tärkeintä on, että tiimin jäsenet ymmärtävät ja hyväksyvät uuden työtehtävän ja sitoutuvat tiiminä yhteiseen tekemiseen. Kolmen kuukauden kohdalla tapahtumiin osallistutaan vielä pareittain, kun taas kuuden kuukauden kohdalla tavoitteena on vetää joitain tapahtumia itsenäisemmin. Myös työmäärän tasaisuus tapahtumien suhteen on yksi tavoite. 12 kuukauden kohdalla tavoitteena on, että tapahtumat ovat säännöllinen osa työnkuvaa ja niiden tekeminen on varmempaa sekä omia vahvuuksia osataan jo hyödyntää. Jokaisen kohdalla pidetään seurantalaveri, jossa pohditaan, miten toimintamalli on auttanut ja mitä vahvuuksia kenenkin tekemisestä on löydetty. Tiekartan avulla halutaan visualisoida konkreettisen suunnitelman toimintamallin käyttöönotosta ja sitouttaa tiimin jäsenet yhdessä tavoitteisiin. Tämän avulla voidaan myös seurata toimintamallin toimivuutta. Tiekartta tehtiin mitoiltaan 50 x 60 cm olevalle kartongille, johon piirrettiin tien ja luonnonmaiseman kuvan. Tien alussa on puita, pilviä ja lintuja ja loppua kohden tiekartassa paistaa aurinko ja lopussa seisoo kuusi iloista tiimin jäsentä.

Loppuun palautemenetelmäksi valikoitui Sirola-Korhosen ja Taipaleen (2024, 38) Hetken merkitsemisen, jossa pyydetään tiimin jäseniä asettumaan fyysisesti asentoon tai tilanteeseen, jolloin hän koki onnistumisen tunteen tai jokin jäi erityisen hyvin mieleen. Kun kaikki ovat asettuneet

omalle paikalleen, käydään jokaisen kanssa läpi, mikä hetkestä teki erityisen, mitä siinä tapahtui tai mistä puhuttiin. Palautemenetelmän tavoitteena on tuoda mieleen työpajan käsitellyjä asioita ja reflektoida kokemusta. (Sirola-Korhonen & Taipale 2024, 38.)

Palautemenetelmän jälkeen tiimin jäseniä pyydetään täyttämään vielä kyselyn kehittämistyön prosessista, jonka avulla saataisiin konkreettisempaa palautetta tehdystä työstä ja tuloksista työpajan ollessa viimeinen (liite 6). Varsinainen kehittämistyö tapahtuu kuitenkin haastatteluiden ja työpajojen avulla, jonka vuoksi kysely toimii enemminkin palautemenetelmänä.

Kysely on tehokas tapa kerätä tietoa. Hyvän kyselylomakkeen ominaisuuksia ovat tarkat, selkeät mutta helpot kysymykset, joihin vastataan. Usein kysymysten on parasta olla lyhyempiä ja niihin on tärkeä tarjota vaihtoehto ”ei mielipidettä”. Vaikka kyselyitä käytetään usein määrällisenä menetelmänä, voi niillä tuottaa myös laadullista tietoa avoimien kysymysten avulla. (Ojasalo ym. 2015, 121, 131, 134.) Kyselylomake koostuu kahdeksasta kysymyksestä, joista kaksi ovat avoimia kysymyksiä ja kuusi monivalintakysymyksiä arviointia varten. Näistä kuudesta monivalintakysymyksestä yhteen on mahdollista lisätä avoimia kommentteja. Kahdesta avoimesta kysymyksestä toinen on täysin avoin, johon voi kirjoittaa muita kommentteja tai palautetta kehittämisprosessista antaakseni mahdollisuuden tiimin jäsenten vapaalle palautteelle. Kyselylomake tulostetaan paperille, jotta tulosten tulkitseminen on selkeämpää. Tämä on mahdollista täyttää anonyymina rehellisen palautteen rohkaisemista varten. Kun kyselyn vastaajien valinta on harkittua, kutsutaan havaintoyksiköjoukkoa näytteeksi (Ojasalo ym. 2015, 123). Kyselyihin vastaavat valitun tiimin viisi työntekijää, jotka ovat olleet mukana haastatteluissa ja työpajoissa. Kyselyn monivalintakysymysten tulosten käsittelemistä varten käytän keskiarvomenetelmää. Tämä on perustava menetelmä kyselyiden tiedon käsittelyä ja analysointia varten (Ojasalo ym. 2015, 134). Avointen kysymysten tulokset käsitellään analysoimalla.

4.3.1 Kehittämiskohteiden ideointityöpaja

Ensimmäinen työpaja pidettiin Helsingin keskustakirjasto Oodin ryhmätilassa tiistaina 9.1.2024 klo 8.00–11.00. Ryhmätilaan kuului iso pöytä, kuusi tuolia, televisio ja tussitaulu. Tila oli kompakti eikä liikkumatilaa ollut paljoa. Ryhmätilassa ei valitettavasti ollut ikkunoita, joista olisi tulvinut energisovaa luonnonvaloa sisään, mutta seinässä oli suuria ikkunoita käytävälle, joten tila ei ollut myöskään synkkä. Työpajalle varattiin kolmen tunnin aika. Työpajaan osallistui kohdeorganisaation valitun tiimin työntekijät, esihenkilö sekä allekirjoittanut. Yhteensä työpajassa oli viisi henkilöä.

Koska työpajaan osallistuu tuttu, pieni ja tiivis tiimi, oli rento tunnelma jo melko varmaa etukäteen. Rennon tunnelman luomista haluttiin kuitenkin edesauttaa musiikin avulla. Puhelimesta soitettiin

rentoa, piristävää musiikkia koko työpajan ajan. Musiikki oli alussa, lämmittelymenetelmässä ja tauolla kovemmalla, mutta työskentelyn aikana hiljaisella, jotta se ei häiritse.

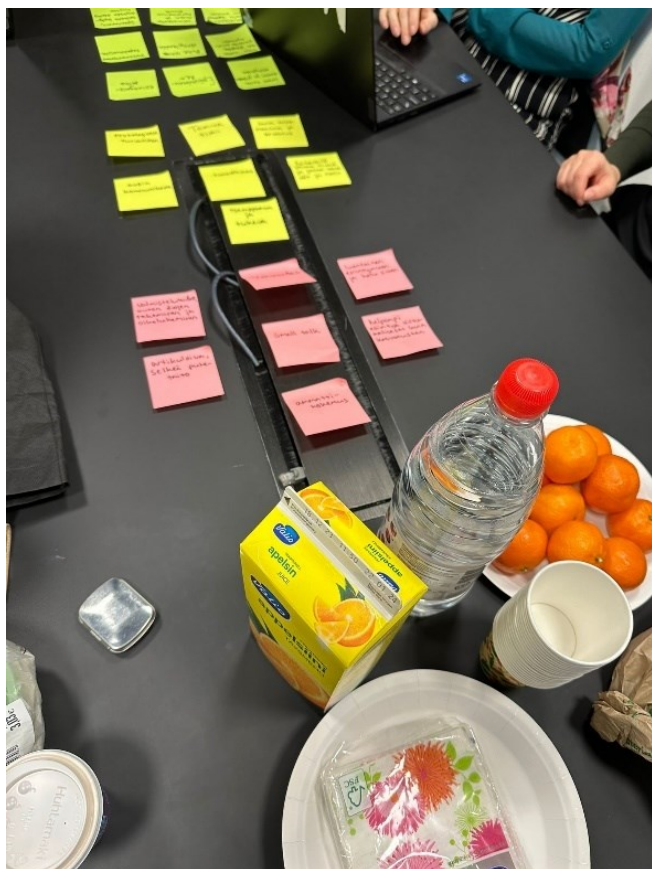
Työpajaa alettiin suunnittelemaan noin kolme viikkoa ennen sovittua työpajan ajankohtaa. Työpajan suunnitelma koostui työpajan tavoitteen selkeyttämisestä sekä aikataulun ja sisällön luomisesta (liite 3). Suunnitelma tehtiin auttamaan työpajan sisällön selkeän käsityksen saamista sekä helpottamaan ajanhallintaa työpajan keston ollessa rajallinen. Lämmittely-, kehittämis- ja palautemenetelmiksi valittiin kirjallisuuden perusteella tiimille kokemuksen ja tuntemuksen mukaan sopivimmat menetelmät.

Työpajan alussa käytiin käytännön asiat tiimille läpi, kuten vessojen sijainti, työpajan aikataulu ja tavoitteet. Kun aamupäivän agenda oli selvä, siirryttiin lämmittelymenetelmään. Lämmittelymenetelmäksi valikoitui Nummen (2022) aamukävely, jossa osallistujat kävelevät ympäri tilaa pysähtyen käskystä kysymään satunnaiselta parilta kolme kysymystä. Ryhmätilan ollessa suhteellisen pieni tilan puute hankaloitti aamukävelyn toteutusta. Tiimi on kuitenkin keskenään läheinen, joten tämä ei haitannut. Työpajan alkaessa aikaisin aamulla lämmittelymenetelmä virkisti osallistujia.

Kehityskohteiden tunnistamismenetelmänä käytettiin Sipponen-Damonten (2020) lumipallomenetelmää, jossa ensin osallistuja pohtii ideoita yksin, hetken päästä parin kanssa ja taas hetken päästä koko tiimin kesken. Tämä sopi menetelmänä hyvin kyseiselle tiimille, kun osallistujia oli neljä. Yksin ideointi alkoi jo edeltävänä päivänä, kun osallistujille lähetettiin sähköpostiviesti työpajan sisällöstä. Sähköpostiviestissä tarkennettiin saapumisohjeet, kerrottiin työpajan tavoite sekä luettiin kolme aiheosiota, joihin kehitetään ideoita.

Aihepiirit oli luettu toimivaan tiimiin, vahvuuksiin ja epävarmuuksiin. Aihepiirien sisältö oli kerätty haastattelujen pohjalta nousseista asioista. Tarralaput kategorisoitiin niin, että jokaisella aihepiirillä oli oma värinsä (kuva 11). Toimivan tiimin laput olivat keltaisia, vahvuuksien pinkkejä ja epävarmuuksien vihreitä. Toimiva tiimiin osioon oli kerätty osallistujien käsityksiä toimivasta tiimistä ja sen tarkoitus oli kehittää ideoita, miten tiimi voisi toimia tapahtumissa yhdessä vielä tehokkaammin, sekä miten työmäärä saadaan jaettua tasaisesti kaikille. Vahvuudet käsittelivät tiimin tämän hetken toiminnan vahvuuksia sekä osallistujien omia vahvuuksia tapahtumiin liittyen, kun taas epävarmuudet käsittelivät osallistujien epävarmuuksia tapahtumiin liittyen sekä tiimin toiminnan ongelmakohtia tapahtumissa. Osallistujat ohjeistettiin pohtimaan näitä aihepiirejä etukäteen tehostamaan ajankäyttöä, jolloin lumipallomenetelmän ensimmäinen osuus eli yksin pohtiminen saatiin tehtyä jo ennen työpajan alkua. Ideoinnin alettua työpajassa osallistujat jaettiin kahteen pariin ja he esittelivät omat ideansa toisilleen ja keksivät yhdessä uusia. Toinen pari keskittyi alkuun epävarmuuksiin ja toinen pari vahvuuksiin. Toimivan tiimin aihe oli molemmilla pareilla mietittävänä koko ajan. Kymmenen minuutin jälkeen parit vaihtoivat aihealueita eli he, jotka keskittyivät juuri epävarmuuksiin,

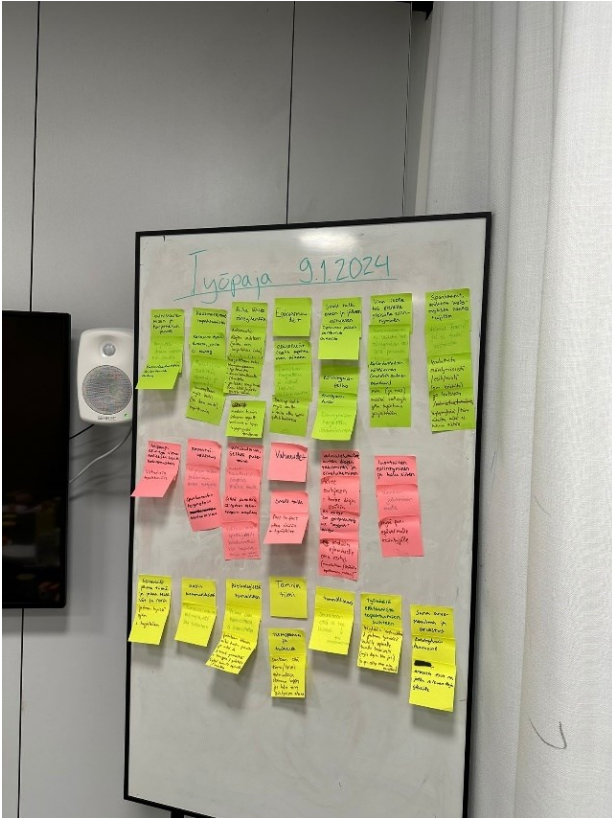
keskittyivät seuraavaksi vahvuuksiin ja toisin päin. Kymmenen minuutin jälkeen parit yhdistyivät yhdeksi ryhmäksi ja esittelivät ideansa toisilleen. Tämän tuloksena kehitettiin lisää ideoita.



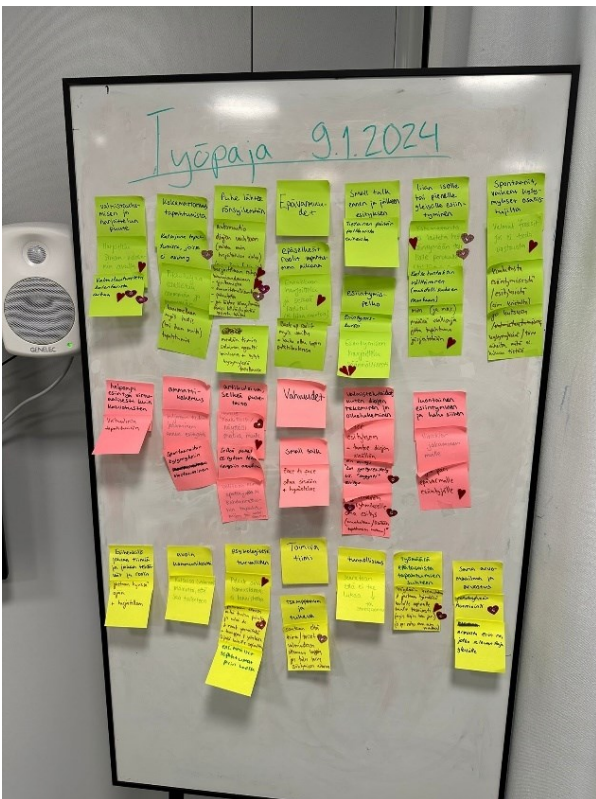
Kuva 11. Tarralappujen kategorisointi ja välipala

Ideoinnin jälkeen seurasi 15 minuutin tauko, jonka aikana oli tarjolla välipalaa. Tauon aikana oli tarjolla kroissantteja, välipalapatukoita, mandariineja ja juotavaa ylläpitämään energiatasoa. Ennen tauon loppua tehtiin lyhyt Yy, kaa, koo -leikki, joka sai nollaamaan osallistujien ajatukset täysin toisaalle. Leikki aiheutti paljon naurua osallistujien kesken.

Arviointimenetelmänä käytettiin Sipponen-Damonten (2022) tarrapisteytys-menetelmää, jossa parhaimmille kehitysideoille annetaan tarrojen avulla pisteitä. Tätä menetelmää varten oli hankittu sydäntarroja niiden kuvastaessa tykkäämisen tunnetta. Ideointivaiheessa kirjoitetut tarralaput kiinnitettiin tauon aikana taululle (kuva 12) ja osallistujat saivat asettaa noin seitsemän tarraa yhteensä lappujen päälle (kuva 13). Tarrojen kiinnitys tehtiin valintoja perustelematta ja jokainen sai rauhassa miettiä itsestä parhaimmat ideat. Tämän jälkeen osallistujat saivat perustella valintojaan ja näistä keskusteltiin noin 45 minuutin ajan ennen loppua.

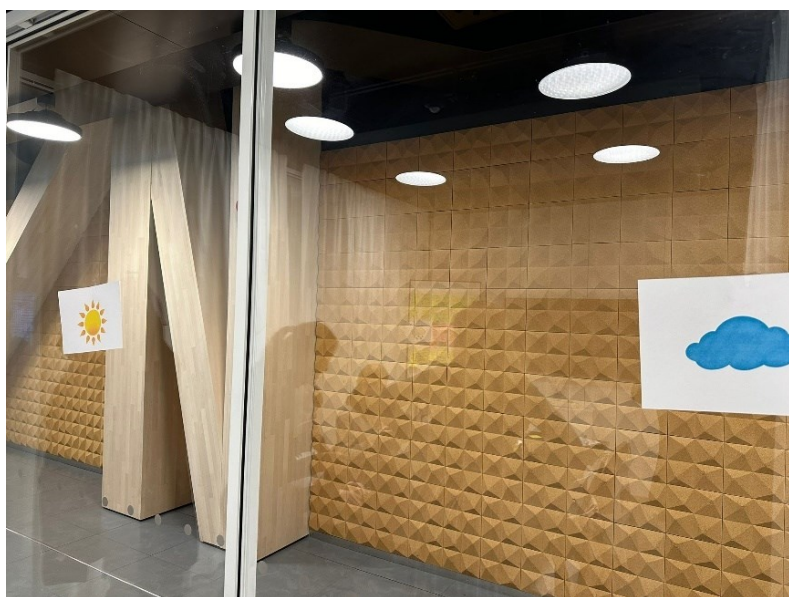


Kuva 12. Kehitetyt ideat



Kuva 13. Ideoiden arviointi

Työpajan loppuun kerättiin osallistujilta palautetta työpajasta. Palautteenantoa varten käytettiin Sipponen-Damonten (2022) sääkartta -menetelmää, jossa tulostetaan huoneen neljään eri kulmaan kuvat auringosta, pilvestä, sateesta ja salamasta. Jokaisen henkilön tuli mennä sen sääkuvan luo, joka kuvastaa parhaiten omaa oloa työpajasta (kuva 14). Menetelmä oli sopivan kevytmielinen ja mieleenpainuvampi kuin perinteisempi kysely työpajasta. Kaksi neljästä osallistujasta menivät auringon luo ja toiset kaksi asettuivat auringon ja pilven väliin. Osallistujia pyydettiin kertomaan tunteiltaan työpajasta ja nostamaan esiin yksi asia, joka jäi erityisesti mieleen. Eniten palautetta tuli aiheen tärkeydestä, että on hyvä, kun tiimille suunnitellaan uutta toimintamallia uuden työtehtävän toimimiseksi. Työpajan toteutus oli osallistujille mieluisa ja he pitivät siitä, että työpäiviin tulee vaihtelua. Työpajan sisältöä keuhuttiin myös, että sen eteen on tehty paljon töitä. Puolipilvinen olo kahdelta osallistujalta koski lannistumisen tunnetta aiheesta. Isossa, kansainvälisessä organisaatiossa on tietyt tavat toimia brändin kannalta ja muutos voi olla hidasta, jolloin kaikkia toiveita ei ole välttämättä mahdollista toteuttaa. Tämän vuoksi osallistujille painotettiin, että toimintamallin tarkoitus on kehittää tiimin toiminta mieluisaksi organisaation vaatimusten puitteisiin eikä tehdä mahdottomia suunnitelmia.



Kuva 14. Sääkartat palautteenantoon

Palautteen vastaanottaminen oli tärkeää seuraavan työpajan suunnittelua varten. Palaute auttaa sen vastaanottajaa oppimaan. Sitä antaessa tulisi korostaa psykologisen turvallisuuden merkitystä, jolla on suuri vaikutus oppimiseen. (Johnson, Keating & Molloy 2020, 559–560.) Sillä on myös merkitystä työn jatkamiseen. Ilman palautetta ei voida tietää tehdäänkö oikeita päätöksiä ja edetäänkö oikeaan suuntaan. (Sarkkinen 2017.)

4.3.2 Yhteiskehittämisen työpaja

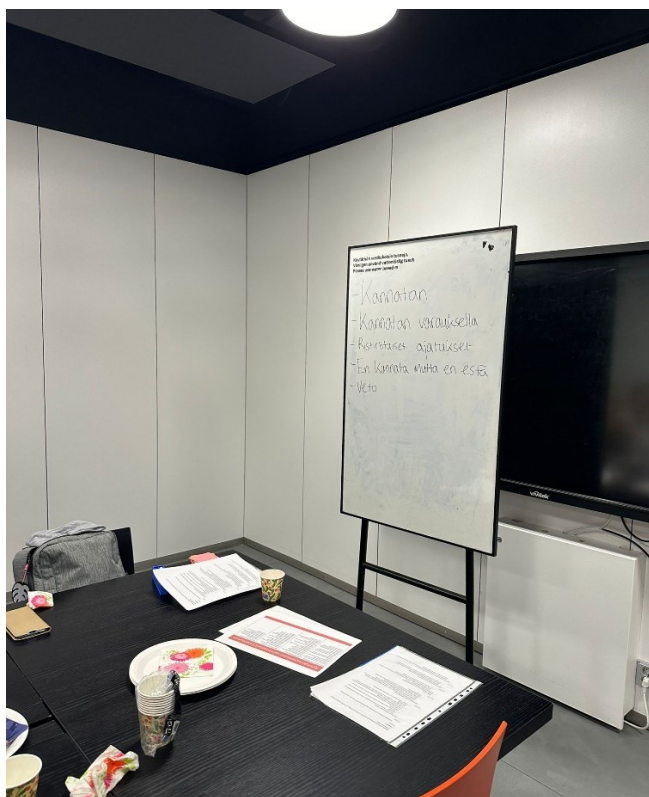
Toinen työpaja pidettiin Helsingin keskustakirjasto Oodin ryhmätilassa perjantaina 16.2.2024 klo 8.30–11.30 eli aikaa oli varattu kolme tuntia. Ensimmäisestä työpajasta viisaampana varattiin hie- man isompi ja ilmavampi tila, jossa on helpompi liikkua. Tilassa oli yksi iso pöytä, kahdeksan tuolia ja tussitaulu. Työpajaan osallistui tiimin esihenkilö ja neljä tiimin jäsentä, joista yksi oli uusi tiimin jäsen, joka ei ollut ensimmäisessä työpajassa. Uuden työntekijän tuoret ja puolueettomat näke- mykset toivat hyvää näkökulmaa tiimiin. Yhteensä työpajaan osallistui kuusi henkilöä mukaan lu- kien allekirjoittanut.

Puhelimesta soi musiikki hiljaisella työpajan alusta loppuun rennon ilmapiirin luomiseksi, vaikka il- mapiiri oli rento ja avoin jo valmiiksi tiimin ollessa keskenään tuttu ja läheinen. Toisen työpajan suunnittelu alkoi, kun ensimmäisen työpajan tulokset oli käyty läpi eli noin kolme viikkoa ennen. Työpajasuunnitelma toteutti saamaa kaavaa kuin ensimmäinen (liite 4). Alkuun kirjattiin tiivistetysti työpajan tavoite, joka ohjaa tekemistä sekä aikataulutettiin jokainen kehittämismenetelmä. Suunni- telmaan kirjattiin myös käytettyjen menetelmien ohjeistukset, jotta ne auttavat ohjaamista. Toista työpajaa varten valikoitui erilaiset menetelmät, jotka sopivat paremmin kyseisen aamupäivän ta- voitteeseen.

Työpajan alkaessa tiimi toivotettiin tervetulleeksi ja heille tarjottiin juotavaa. Käytännön asiat käytiin läpi, kuten aikataulu, tavoite ja vessojen sijainti. Tämän jälkeen siirryttiin lämmittelymenetelmään Kehu pystyyn. Tiimiä pyydettiin asettumaan rinkiin ja kerrottiin menetelmän tarkoitus ja vaiheet. Hyvä me -vaiheessa tiimi kertoi yhteisistä onnistumisista ja yhteistyöstä. Tätä käytiin kaksi kier- rosta niin, että jokainen sanoi kaksi kertaa jotakin hyvää. Hyvä minä -vaiheessa piti kertoa omasta onnistumisesta yhteisessä tekemisessä ja Hyvä sinä -vaiheessa jokainen kehui jokaista tiimiläistä kerrallaan tämän yhteistyökyvystä tai jostain ominaisuudesta. Näitä kahta vaihetta tehtiin yksi kier- ros. Tiimin ollessa läheinen haluttiin valita rohkeampi lämmittelymenetelmä, jonka avulla voidaan huomata, miten avoimesti tiimissä voidaan puhua ja kehua toisia. Tämän avulla oli myös hyvä ker- toa tiimille lisää toimivan tiimin käsitteestä sekä siitä, miten menetelmän ominaisuudet sopivat kä- sitteeseen. Menetelmän loppuun tiimiä pyydettiin kertomaan, mitä tunteita menetelmä herätti. Me- netelmä toi esiin jopa onnenkyyneleitä osallistujan herkistyessä kehuista. Pari nosti esiin, miten harvinaista on, että jossain tiimissä voidaan näin avoimesti näyttää tunteita. Osan mielestä mene- telmä oli hyvällä tavalla kiusallinen. Kehuttavana olo ja itsensä kehuminen tuntui epämukavalta, mutta ei huonolla tavalla. Myös yhteenkuuluvuuden tunne nostettiin esiin.

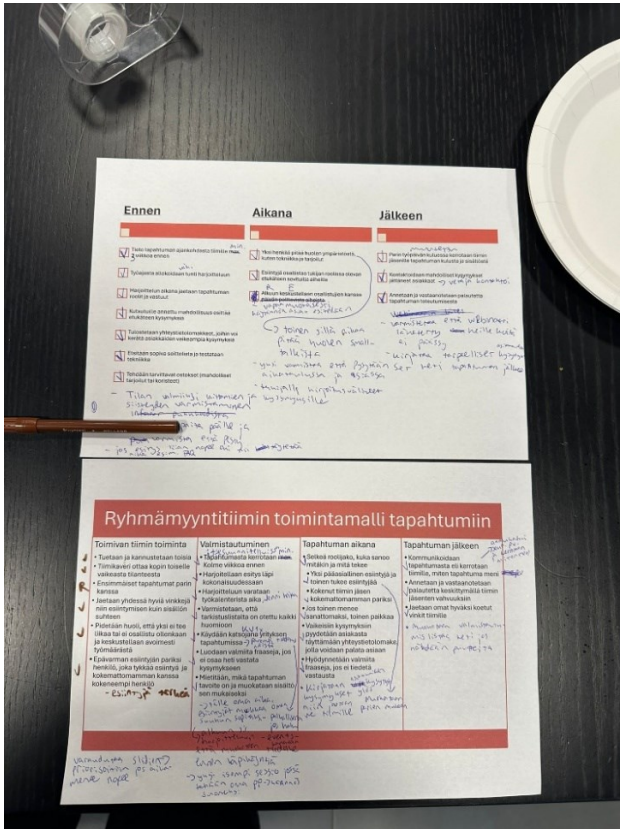
Lämmittelymenetelmän jälkeen jatkettiin Sipponen-Damonten (2020) Samanmielisyyden tasot-me- netelmään, jossa arvioitiin toimintamallin ja tarkistuslistan kohdat viiden mielipiteen avulla, jotta

saatiin käsitys saman- tai erimielisyyden tasoista. Mielenpitoita olivat: kannatan, kannatan varauksella, ristiriitaiset ajatukset, en kannata, mutta en estä ja veto (kuva 15).



Kuva 15. Samanmielisyyden tasojen mielipiteet

Jokaiselle osallistujalle oli tulostettu kopio toimintamallista ja tarkistuslistasta ja asetettu nämä väärinpäin pöydälle. Kun lämmittelymenetelmä oli loppunut, paperit sai kääntää. Toimintamallin ja tarkistuslistan jokainen kohta käytiin läpi niin, että luin yhden kohdan kerrallaan ja tiimi ilmaisi mielipiteensä. Mielipiteet oli kirjoitettu tussitaululle helpottaakseen niiden muistamista. Mikäli tiimillä tuli lisättävää tai kommentoitavaa, se käytiin heti läpi. Tiimin ehdotukset ja muutokset kirjasin ylös (kuva 16).



Kuva 16. Muistiinpanot toimintamallin muutoksista ja mielipiteistä

Arvioinnin jälkeen oli 15 minuutin tauon aika, jolloin oli vapaata keskustelua. Tarjoiluja varten tiimille oli ostettu kroissantteja, vichyä ja välipalapatukoita pitämään energiatasot yllä. Tauon päätteeksi tehtiin lyhyt ihmisvalokuvaleikki aktivoimaan tiimiä. Leikin tarkoituksena oli tehdä kolme ihmisvalokuvaa tapahtumatilanteissa eli asettua paikoilleen esittämään tilannetta. Tilanteet olivat after work-tapahtuma, webinaari sekä kouluvierailu. Leikki toi paljon naurua ja tiimi heittäytyi esityksiin.

Tauon ja leikin jälkeen jatkettiin toimenpidesuunnitelmaan, jossa käytettiin Kantojärven (2012, 218) Tiekarttaa toimenpidesuunnitelman tekemiseksi (kuva 17). Toimenpiteet jaettiin neljälle ajalle: nykyhetki, kolmen kuukauden päästä, kuuden kuukauden päästä ja vuoden päästä. Nykyhetki käsitti toimintamallin ymmärtämisen ja hyväksymisen sekä yhdessä tekemiseen sitoutumisen. Kolmen kuukauden kohdalla tavoitteena olisi tehdä tapahtumia pareittain ja kokeilla rohkeasti asioita epä-mukavuusalueen ulkopuolelta. Kuuden kuukauden kohdalla taas tavoitteena oli olla tapahtumissa mahdollisesti itsenäisemmin ja pohtia kerrytetyn kokemuksen perusteella omia mukavuusalueita sekä vahvuuksia. Kolmen ja kuuden kuukauden kohdalla pidetään myös seurantalaverit, joilla tarkkaillaan toimintamallin toteutumista ja hyötyjä sekä kehitetään sitä tarvittaessa. Vuoden jälkeen tavoitteena olisi, että tapahtumat ovat tiimille varmempi ja vakiintunut työtehtävä. Tiekartasta

5 Tulokset

Tässä pääluvussa esitellään empiirisen aineiston tutkimustulokset. Ensimmäiseksi käsitellään haastatteluista nousseet asiat, jotka toimivat ensimmäisen työpajan pohjana, jonka tavoitteena oli kehittää ratkaisuja ja ideoita työpajan aiheisiin. Ensimmäinen työpaja oli hyvin kehittämiskeskeinen, jonka pohjalta uuden toimintamallin luominen alkoi. Toiseen työpajaan mennessä toimintamallista oli luotu melkein valmis luonnos, joka esiteltiin työpajassa tiimin työntekijöille. Työpajan tavoitteena oli käydä läpi ja kehittää toimintamallia yhdessä tiimin kanssa, jotta koko tiimi hyväksyy uuden toimintamallin ja sitoutuu siihen.

5.1 Ensimmäisten haastattelujen tulokset

Ensimmäisten haastattelujen tavoitteena oli selvittää tiimin työntekijöiden käsityksiä toimivasta tiimistä ja sen merkityksestä tapahtuman onnistumiseksi, omia tapahtumien tekemisen vahvuuksia ja epävarmuuksia sekä tämän hetken toiminnan kulmakiviä. Haastattelut toteutettiin muutama päivä ennen tapahtuman syksyn 2023 ajankohtaa, jotta tunnetilat ja odotukset ovat aktiivisesti mielen päällä. Alla olevat tulokset nousivat haastatteluissa esiin.

Kohdeorganisaation valittua tiimiä kuvailtiin haastatteluissa hyvin toimivaksi. Toimivaa tiimiä kuvailtiin seuraavilla piirteillä:

- Avoin kommunikaatio
- Tuetaan ja tsemputaan toisia
- Tunnollisia työntekijöitä
- Psykologisesti turvallista
- Yhteinen huumorintaju
- Samanlainen arvomaailma ja yhteinen arvostus
- Esihenkilö johtaa tiimiä sekä jakaa tehtävät ja roolit

Eniten haastatteluissa korostettiin avointa vuorovaikutusta ja toisten tukemista. Avoin kommunikaatio luo luottamusta ja kohottaa yhteishenkeä. Myös mahdollisuutta kertoa matalalla kynnyksellä mielipiteensä tai kysyä kysymyksiä nousi useasti esiin ja keskusteltiin psykologisen turvallisuuden merkityksestä. Moni haastateltavista korosti myös henkilökemioiden kohtaamisen olevan toimivan tiimin edellytys, vaikka erilaisten ihmisten koettiin täydentävän toisiaan. Yksi korosti yhteistä luottamusta siihen, että jokainen hoitaa työtehtävänsä kunnolla, vaikka toisia tuki autetaan, kun taas toinen korosti yhteisen huumorintajun helpottavan työarkea.

Haastattelujen perusteella tiimin työntekijöillä on yhteinen ymmärrys siitä, että toimiva tiimi on tärkeä tapahtuman onnistumiseksi. Jotta tiimi voi työskennellä sujuvasti yhdessä, tulee heidän luottaa

toisiinsa sekä siihen, että jokainen hoitaa työnsä kunnolla. Tiimin toimivuuden kannalta esihenkilön tehtävä on oleellinen. Esihenkilö auttaa tehtävien ja roolien jakamisessa sekä pitää huolen, että valmistautumiseen ja harjoitteluun järjestetään aikaa. Tiimissä on myös hyvä olla henkilöitä, jotka tykkäävät esiintymisestä. Näin ollen jonkun rooli voisi olla enemmän taustahenkilönä tai tukijana.

Haastatteluissa puhuttiin myös tiimin jäsenten omista vahvuuksista ja epävarmuuksista esiintymiseen ja tapahtumiin osallistumiseen liittyen. Into esiintymiseen oli aika lailla kahtia jakautunut. Tiimissä on henkilöitä, jotka tykkäävät esiintyä ja mielellään tekevätkin sitä, mutta on myös henkilöitä, jotka eivät koe oloaan mukavaksi esiintymistilanteessa. Kaikilla on kuitenkin omia vahvuuksia tapahtuman järjestämiseksi. Esiintyjien lisäksi tiimissä on hyviä esityksen valmistelijoita, jotka pitävät niin sanotusti taustatyöstä sekä sellaisia vahvuuksia, kuten selkeä artikulointi, joita voitaisiin hyödyntää erityisesti virtuaalisissa tapahtumissa. Tiimissä on myös useiden vuosien ammattikokemusta. Suurimpana epävarmuutena nousevat esiintymispelko sekä valmistautumisen puute. Syksyn tapahtumiin valmistautuminen oli melkein olematonta. Ensimmäistä tapahtumaa varten käytiin noin puolen tunnin ohjeistus päivää ennen, jossa käytiin läpi, kuka puhuu milloinkin, sekä miten virtuaalisen tapahtuman järjestelmä toimii. Toiseen tapahtumaan ei ollut mitään valmistautumista. Epätietoisuus ja kokemattomuus tapahtumista aiheuttavat jännitystä ja epävarmuuden tunnetta. Näiden lisäksi myös yleisön spontaanit kysymykset jännittävät osallistujia, etenkin jos kysymyksiin ei osaisi vastata. Epävarmoihin tilanteisiin ei ole valmisteltu toimintamallia. Haastatteluista nousee esiin, että työtehtävä on tiimille uusi eikä siihen ole ohjeistettu toivotulla tavalla.

5.2 Toisen haastattelukierroksen tulokset

Toisten haastattelujen tavoitteena oli käydä läpi syksyn kahta toteutunutta tapahtumaa ja työntekijöiden ”fiiliksiä” niin yksilö- kuin tiimitasolla. Alla olevat tulokset perustuvat toisessa haastattelussa esiinnousseisiin asioihin.

Haastattelut pidettiin pian kummankin toteutuneen tapahtuman jälkeen. Tunnelmat tapahtumasta olivat tiimin jäsenillä keskimäärin ihan hyvät, vaikka valmistautumisen aika oli lyhyt. Myös esiintymispelkoisten mukaan, esiintyminen ei ollut niin paha, mitä odotti. Tapahtuma toi vaihtelua työpäiviin ja niistä pidettiin. Virtuaalisessa tapahtumassa oli ajanhallinnan kanssa vaikeuksia, sillä esitystä ei oltu harjoiteltu läpi.

Toisissa haastatteluissa nousi esiin osittain samoja ajatuksia kuin ensimmäisessä haastattelussa varsinkin valmistautumisen suhteen. Roolien jaossa oli kaikkien haastateltavien mukaan epäselvyyksiä, tiimi olisi toivonut esityksen harjoittelua ja läpikäyntiä yhdessä esihenkilön kanssa.

Haastatteluista kävi ilmi, että tapahtuman onnistuminen ei ollut kiinni vain tiimin toimivuudesta vaan oli monia tekijöitä, kuten esityksen tarkempi sisältö, joihin tiimi ei voinut vaikuttaa vaan ohjeistukset

tulevat organisaation johdon tasolta. Isossa, kansainvälisessä organisaatiossa on toimintatapoja, joita kaikkien työntekijöiden tulee noudattaa. Nämä tulee ottaa huomioon uutta toimintamallia luodessa. Tiimin mukaan tiimi toimii yleisesti ottaen hyvin, mutta olisi voinut toimia vielä paremmin kattavamman valmistautumisen, harjoittelun ja selkeiden roolien jaon avulla. Tapahtumissa halutaan kannustaa erilaisuutta, jolloin jokainen pystyy täydentämään tiimiä omilla vahvuuksillaan sekä välittää asiakkaille, että tiimillä on hyvä yhteishenki.

Toisessa haastattelussa keskusteltiin myös tiimin jäsenten TalentIndikatorin vahvuuksista ja niiden hyödyntämisestä tapahtumissa. Tiimistä löytyy eniten sosiaalisia vahvuuksia, kuten mukaan ottava, yhdistävä ja positiivinen. Tiimin jäsenten mukaan nämä luovat helposti lähestyttävän kuvan yleisölle ja esimerkiksi positiivisuus voi näkyä hyväntuulisuuksena, joka välittyy tapahtumissa. Sosiaalisten vahvuuksien lisäksi tiimissä on monipuolisesti muitakin vahvuuksia, jotka tuovat oman lisänsä toimintaan. Esimerkiksi vastuullisuuden taito pitää huolen, että tapahtuma hoidetaan kunnialla loppuun.

5.3 Tiimin esihenkilön haastattelun tulokset

Tiimin esihenkilön haastattelun tavoitteena oli saada syvempää ymmärrystä TalentIndikatorin hyödyntämisestä toimivan tiimin rakentamiseen ja yksilöiden vahvuuksien kehittämiseen. Haastattelun runko erosi muutoin tiimin jäsenten haastatteluista, mutta yksi kysymys heti alkuun oli sama kuin muilla eli haastateltavan oma määritelmä toimivasta tiimistä (liite 3). Tämän avulla voidaan vertailla koko tiimin käsitystä toimivan tiimin merkityksestä. Haastattelussa nousi samoja mielikuvia toimivasta tiimistä kuin muulla tiimillä ja samanhenkisyyden tarve korostui, vaikka samalla on tärkeää koota tiimi erilaisista ihmisistä, jotka täydentävät toisiaan. Toimivan tiimin rakentaminen on tärkeässä osassa rekrytointia. Rekrytointiprosessin aikana pyritään varmistamaan hakijan sopivuus tiimiin järjestämällä mahdollisuuksien mukaan tapaaminen hakijan ja tiimin kanssa, jossa tutkitaan, miten heidän välinen dynamiikka toimii. Myös TalentIndikatorin vahvuudet vaikuttavat osittain palkkauspäätökseen, vaikka eivät mustavalkoisesti määritä ihmisen sopivuutta. Tärkeimpänä näistä haastateltava pitää työnhakijan ja organisaation arvojen kohtaamista sekä hakijan sopivuutta tiimiin.

Haastateltavan mukaan TalentIndikator on otettu organisaatiossa käyttöön vuonna 2017 työntekijöiden toistensa ymmärtämistä varten. Sen tarkoituksena on luoda ymmärrystä työkavereiden toimintatapoja ja vahvuuksia kohtaan. Vahvuuksilla voidaan selittää tietynlaisia reagoititapoja. Esimerkiksi vahvasti analyyttinen henkilö saattaa palaverissa jäädä miettimään pitkäksiin aikaa jotain kohtaa, kun taas henkilö, jolla analyyttisyys on vähäisenä vahvuutena, haluaa mennä jo aiheessa eteenpäin. Haastattelussa nousi myös esiin, että TalentIndikatorin haastavuutena on siitä kommunikointi muille työntekijöille ja liian mustavalkoinen kategorisointi. Vahvuuksista on tärkeää

kommunikoida avoimesti ja niin, että ne eivät määritä henkilöä täysin tai etteikö vahvuudet voisi muuttua elämän aikana. On myös tärkeä pitää mielessä, että täysin samat vahvuudet voivat näkyä eri ihmisillä eri tavalla eivätkä ne kerro persoonasta.

Haastattelussa kävi ilmi, että TalentIndikatoria voidaan käyttää myös työtehtävien jakamisessa sekä niin tiimin kuin yksilöiden kehittämisessä. Sen avulla voidaan tutkia erilaisia vahvuuksien ulottuvuuksia, kuten myyntitaitoja, joiden avulla voidaan auttaa työntekijää ja tiimiä kehittymään. TalentIndikator tarjoaa vahvuuksien lisäksi myös ehdotuksia, miten vahvuutta voisi hyödyntää tai mitä kääntöpuolia niissä voi olla ja mitä voidaan tehdä näiden minimoimiseksi.

Haastattelussa keskusteltiin myös vahvuuksien tärkeydestä. Tulosten perusteella ei ole mustavalkoisesti tiettyjä vahvuuksia, joita vaaditaan palkkausta varten. On kuitenkin vahvuuksia, joista voi olla hyötyä työhön yksilölle tai haittaa tiimin toimivuuden kannalta. Esimerkiksi kurinalaisuus ja vastuullisuus helpottavat tarkkaa työtä, kun taas mikäli vahvuuksien kärjessä olisi kilpailuhenkisyys, voi tämä rikkoa tiimin harmoniaa, jos se näyttäytyisi liian päällekkävänä. Tapahtumia järjestettäessä mukaan ottavaisuudesta ja positiivisuudesta on hyötyä, sillä usein henkilö on näillä vahvuuksilla ihmisläheinen. Tapahtumien ollessa vielä uusi työtehtävä tulisi pohtia tarkemmin, miten vahvuuksia voidaan hyödyntää esimerkiksi tapahtumien osallistujien kanssa kommunikoidessa. Haastateltava kuitenkin painottaa, että loppujen lopuksi tärkeintä on henkilökemioiden yhteensopivuus niin tiimi- kuin yksilötasolla. Vahvuuksien vertailu auttaa kuitenkin tiimin erilaisuuden lisäämistä.

5.4 Kehittämiskohteiden etsiminen ja niiden kehitysideat

Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli kehittää ideoita haastatteluissa nousseisiin aiheisiin. Ideoita kehitettiin kahdesta näkökulmasta: vahvuuksien hyödyntämisestä ja epävarmuuksien ratkaisemisesta. Näiden lisäksi pohdittiin, miten toimivan tiimin piirteitä voitaisiin hyödyntää enemmän tapahtuman onnistumiseksi. Tarralappujen valmiit nostot olivat peräisin haastatteluista nousseista mairinnoista.

Vahvuudet oli lueteltu seuraaviin:

- Helpompi esiintyä virtuaalisesti kuin kasvotusten
- Luontainen esiintyminen ja halu siihen
- Valmistelutaidot ja diojen oikolukeminen
- Small talk
- Ammattikokemus

Tiimin jäsenet kehittivät ideoita yllä lueteltuihin vahvuuksiin yksin, parin kanssa ja koko tiimin kesken. Tavoitteena oli miettiä, miten kyseistä yksilön vahvuutta voitaisiin hyödyntää paremmin organisaation tapahtumissa. Henkilö, kenen on helpompi esiintyä virtuaalisesti kuin kasvotusten, olisi

tehokkainta asettaa virtuaalisiin tapahtumiin, jossa ei tarvitse esiintyä kasvotusten. Myös selkeästi artikuloivan ja selkeän puhetaidon omaava henkilö voisi sopia erityisesti virtuaalisiin tapahtumiin sekä virallisempiin tapahtumiin. Selkeällä puhetaidolla henkilö voisi hoitaa esityksen tekniset osuudet sujuvasti sekä näyttää mallia muille tiimin jäsenille.

Esiintyjäpersoonana voisi tiimin mukaan jakaa esiintymisen vinkkejä muille tiimin jäsenille ja olisi hyvä pari epävarmalle esiintyjälle. Työpajassa puhuttiin, että voi olla sekavaa ja epätasapainoista, jos esiintyjäpersoonat laitetaan samaan tapahtumaan ja ne, jotka eivät mielellään esiinny, keskenään toiseen. Tiimin jäsenten mukaan olisi riittävää ja selkeämpää, jos yksi henkilö olisi niin sanotusti pääesiintyjä ja toinen henkilö tukijan roolissa. Tukijan roolin tehtävä olisi vastata esiintyjän ja yleisön kysymyksiin sekä hoitaa tapahtuman käytännön asioita, kuten tarjoiluja ja tekniikan toimintaa. Tukihenkilön roolissa voisi olla ideoiden mukaan henkilö, kenelle on kertynyt ammattikokemusta ja osaa tätä myötä vastata spontaaneihin kysymyksiin. He, jotka pitävät rupattelusta ennen ja jälkeen esityksen, olisivat hyviä vastaanottamaan ja hyvästelemään vieraat, jolloin ei ole ohjattua puhetta.

Valmistelutaidoista nousi esiin tämän hetken esityspohjan epäsopivuus. Työpajassa tultiin tulokseen, että tapahtumiin tulee tehdä uudet esityspohjat eikä samaa voida käyttää jokaisessa tapahtumassa. Esityspohja tulisi kohdentaa yleisölle ja sen tapahtuman tarkoitusta varten, jotta tapahtumasta saa niin yleisö kuin organisaatio parhaan hyödyn irti. Henkilö, joka on hyvä esityksien valmistelussa ja oikolukemisessa, olisi hyvä apu tähän tehtävään.

Epävarmuudet oli lueteltu seuraaviin:

- Esiintymispelko
- Liian isolle tai liian pienelle yleisölle esiintyminen
- Spontaanit ja vaikeat kysymykset osallistujilta
- Small talk ennen ja jälkeen esityksen
- Epäselkeät roolit tapahtuman aikana
- Puhe lähtee rönsyilemään
- Kokemattomuus tapahtumista
- Valmistautumisen ja harjoittelun puute

Yksi vahvuuksien alaluokka saattoi olla jollekin toiselle epävarmuus, kuten esimerkiksi esiintymispelko ja vapaamuotoinen ”rupattelu” osallistujien kanssa. Rupattelua ennen ja jälkeen esityksen voitaisiin helpottaa henkilölle niin, että ennen tapahtumaa perehtyy päivän isoimpiin uutisiin tai aiheisiin, joista voi luoda keskustelua. Esiintymispelon lievittämistä varten ehdotettiin esiintymiskursseja sekä säännöllistä esiintymisen harjoittelua esimerkiksi aiemmin mainitun tiimin esiintyjän johdolla. Yksi esiintymispelkoa aiheuttavista tekijöistä on esiintyä liian pienelle tai liian isolle yleisömäärälle. Tähän tilanteeseen ehdotettiin henkilölle vinkeiksi katsekontaktin välttämistä sekä

organisaatiolle, että tapahtumiin olisi minimi- ja maksimimäärät osallistujia varten, että järjestetään tapahtumaa. Erityisesti, jos osallistujia ei olisi montaa. Kokematonta ei olisi myöskään hyvä laittaa ison yleisön eteen. Kokemattomuudesta nousi esiin myös tiimin jäsenten kokemattomuus tapahtumista. Kokemuksen parantamiseksi ehdotettiin, että tiimin jäsenet osallistuisivat toisen tiimin tapahtumiin yleisöön, jotta saavat tapahtuman kulusta kokemusta. Hyödyllistä olisi myös mahdollisuuksien mukaan erityisesti virtuaalisissa tapahtumissa hankkia joku tiimin jäsen kysymään osallistujan roolissa kysymyksiä esiintyjille, jolloin he saavat kokemusta.

Esiintymisjännitystä tuntuivat aiheuttavan erityisesti yleisön spontaanit kysymykset. Tähän etsittiin ratkaisuja helpottamaan jännitystä pohtimalla, voitaisiinko valmistella etukäteen valmiita vastauksia tilanteisiin, joissa ei osata juuri sillä hetkellä antaa vastausta vaikuttamatta epäammattimaiselta. Etukäteen voidaan myös tapahtumakutsussa rohkaista osallistujia kysymysten esittämiseen etukäteen, jotta tiimi osaa valmistella vastaukset.

Epävarmuuksista nousi esiin myös toimintatavat ennen itse tapahtumaa, kuten valmistautumisen puute ja epäselkeät roolit. Jotta esiintyjän puhe ei lähde rönsyilemään, tarvitaan lisää harjoittelua. Harjoittelua ja valmistautumista ideoitiin työpajassa eniten. Tiimi toivoi valmistautumiseen selkeät ohjeet ja toimintatavat. Esitys tulisi ennen tapahtumaa käydä yhdessä läpi kuin se olisi oikea esitys, jotta voidaan antaa toisille palautetta. Valmistautumiseen tulisi varata jokaiselle työkalenterista riittävästi aikaa. Yksi ehdotus valmistautumiseen oli harjoitella esityksen läpikäyntiä stream-videon avulla, jonka voi arvioida itse ja/tai esihenkilö ja antaa vinkkejä esiintymiseen. Valmistautumista tukevat myös tiimin jäsenten roolit, kun jokainen tietää oman tehtävänsä tapahtumassa eikä tule epäselviä päällekkäisyyksiä. Rooleihin tiimi kaipaa esiintyjän lisäksi toista henkilöä tukirooliin, joka ottaa vaikeissa tilanteissa tilanteen esiintyjältä haltuun.

Toimivan tiimin piirteiksi tunnistettiin seuraavat:

- Tsemppaava ja tukeva
- Avoin kommunikaatio
- Tunnollisuus
- Esihenkilö johtaa tiimiä ja jakaa tehtävät sekä roolit
- Psykologisesti turvallista
- Sama arvomaailma ja arvostus

Tämän aihepiirin tavoitteena oli keksiä ideoita, miten tiimin toimivia piirteitä voitaisiin hyödyntää entisestään tapahtuman onnistumiseksi. Tiimin mukaan tsemppaavaa ja tukevaa ominaisuutta voidaan ylläpitää tukemalla toisia tapahtumissa esimerkiksi tilanteissa, joissa toinen unohtaa, mitä piti sanoa. Samaa asiaa tukee psykologinen turvallisuus. Esiintymisestä halutaan antaa ja vastaanottaa enemmän palautetta, mutta siinä tärkeä muistaa palautteen kannustavuus toisin kuin

lannistavuus. Ei myöskään pakoteta toisia liian epämukaviin tilanteisiin vaan puhutaan ääneen avoimen kommunikaation avulla, mikä tuntuu hyvältä ja mikä ei. Tiimissä on tunnollisia työntekijöitä, mutta tiimi haluaa huolehtia yhdessä, että kukaan ei suorita liikaa tapahtumia ja täten stressaannu. Jotta tapahtumien työmäärä ei ole epätasaista, puhutaan avoimesti, mikä kenellekin on liikaa ja pyritään jakamaan vahvuuksien mukaan työmäärää. Toimivassa tiimissä esihenkilön rooli on tiimin mukaan tärkeässä osassa. Esihenkilö varmistaa tehtävien ja roolien jaon hyvissä ajoin sekä pitää huolen, että harjoittelulle järjestetään aikaa. Näin toimintamalli saadaan koordinoituksi.

5.5 Yhteiskehittämistyöpajan tulokset

Toisen työpajan tavoitteena oli esitellä toimintamallin luonnos tiimille, joka oli rakennettu ensimmäisen työpajan sekä haastattelujen tulosten pohjalta. Ennen toimintamallin käyttöönottoa se haluttiin hyväksyttäväksi tiimillä sekä antaa vielä mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen. Tämän lisäksi toimintamallille haluttiin tehdä toimenpidesuunnitelma, jonka avulla voidaan seurata sen toteutumista ja toimivuutta sekä tarvittaessa kehittää sitä vielä paremmaksi.

Toimintamallin ja tarkistuslistan kohdat saivat suurimmilta osin hyvin kannatusta. Tiimi oli tyytyväinen, että toimintamalli oli luotu yhteisen kehittämisen tuloksena, jossa näkyi kaikkien mielipiteet sekä sen tueksi oli tehty tarkistuslista. Toimintamallin ensimmäinen osio oli toimivan tiimin toiminta, johon oli kerätty toimintatapoja tiimille, miten uudesta työtehtävästä saadaan mieluisa ja toimiva. Muut kohdat saivat kannatusta paitsi kohta, jossa puhutaan ensimmäisistä tapahtumista parin kanssa, aiheutti osalla ristiriitaisia ajatuksia, sillä osa toivoo, että aina olisi pari tapahtumassa. Tästä keskusteltiin, että toimintamalli on joustava ja sitä ei tulla noudattamaan mustavalkoisesti vaan arvioidaan aina tilanteen mukaan.

Toinen osio eli valmistautuminen nostatti enemmän keskustelua. Tiimi kannatti kaikkia kohtia, mutta halusivat lisätä siihen yksityiskohtia tai kokonaan uusia asioita. Tarkennettiin, että kaikkia tapahtumia ei voida ennustaa minimissään kolmen viikon päähän, mutta sovittiin panostettavan siihen, että tiimin itse suunnittelemista tapahtumista kerrottaisiin viimeistään kolme viikkoa ennen. Tarkennettiin myös esihenkilön roolia valmistautumisen osalta eli esihenkilö varmistaa jatkossa työkalenteriin ajan harjoittelulle. Harjoittelun aikana myös muokataan esityksen sisältöä esiintyjille luontevaksi. Sovittiin myös, että tiimin kanssa pidetään yhteinen, erillinen palaveri esityksen ja valmiiden fraasien tekemiseen sekä yhteystietolomakkeiden valmistamiseen.

Myös kolmas osio eli toiminnot tapahtuman aikana saivat kannatusta. Tähän lisättiin kohta, jossa toinen esiintyjistä kirjoittaa ylös asiakkaiden kysymyksiä tapahtuman aikana tai jälkeen, jotta niistä voidaan kerätä luettelma useitten kysytyjä kysymyksiä. Viimeinen osio eli tapahtuman jälkeiseen toimintaan muokattiin parin päivän sisällä kommunikoinnin sijaan seuraavalle työaamulle yhteinen

kahvihetki tiimille, jossa käydään tapahtuma läpi kollegoille, jaetaan vinkkejä, kerrotaan asiakkaiden kysymyksistä, annetaan ja vastaanotetaan palautetta.

Tarkistuslistan osalta tapahtumaan valmistautumisen kohdat saivat kannatusta, mutta lisättiin myös kaksi kohtaa, joita olivat tilan siisteyden varmistaminen ja valmistelu tapahtumaa varten sekä työpaikan puhtauden varmistaminen ja sen päälle laittaminen. Tapahtuman aikana osiossa ristiriitaisia ajatuksia herätti osallistujien kanssa keskusteleminen päivän polttavista aiheista. Tämä muutettiin muotoon, että keskustellaan vapaamuotoisesti ja esitellään käytännön asiat, kuten vessojen sijainti. Toinen esiintyjä huolehtii sillä välin rupattelusta, kun toinen pitää huolen ympäristöstä, kuten tekniikasta ja tarjoiluista. Tarkistuslistaan lisättiin myös, että yksi henkilö varmistaa, että pysytään aikataulussa ja asiassa. Tukijan roolissa olevalle annetaan myös kirjoitusvälineet asiakkaiden kysymyksien ylösottamista varten. Tapahtuman jälkeiseen kohtaan lisättiin, että tapahtuman esiintyjä on yhteydessä kysymysten esittäneisiin asiakkaisiin palvelun selkeyden vuoksi sekä varmistetaan webinaaritapahtumissa, että tallenne on lähetetty sitä tarvitseville. Tarkistuslista sai kannattavan vastaanoton tiimiltä ja on kommenttien perusteella hyvä lisä valmistautumista varten varsinkin alussa.

Toimenpidesuunnitelman visuaalisuus herätti kiitosta ja yhden tiimin jäsenen mukaan auttaa hahmottamaan asiaa paremmin. Toimenpidesuunnitelman sisältö ja tavoitteet olivat mieluisia, mutta lyhyt aikataulu herätti epävarmuutta, sillä tapahtumien määrä tälle vuodelle on vielä epävarma. Tämän vuoksi kuuden kuukauden tavoite saattaa tulla liian nopeasti, jos montaa tapahtumaa ei ehditä pitämään. Toimenpiteiden aikavälejä pidennettiin niin, että kolmen kuukauden suunnitelma pätee myös kuuden kuukauden kohdalla ja vuoden kohdalla on kuuden kuukauden suunnitelma. Tämän myötä tavoitteena on, että puolentoista vuoden jälkeen tapahtumat ovat varmempi ja vakiintunut työtehtävä. Keskusteltiin myös, miten mahdollisille uusille tiimin jäsenille toimenpidesuunnitelma alkaisi aikataulunmukaisesti alusta omaan tahtiin. Toimenpidesuunnitelman sisältö ei muutoin vaatinut tiimiltä muutoksia, mutta korostettiin sitoutumisen tärkeyttä vielä nykyhetken jälkeen ja keskusteltiin tiimin sitoutumisesta toimintamallin hyödyntämiseen pidemmällä aikavälillä.

Palautekyselyn monivalintakysymysten vastaukset analysoitiin keskiarvon avulla. Keskiarvo lasketaan kertomalla arviointinumerot yhteen ja jakamalla ne osallistujien määrällä eli viidellä. Kehittämisprosessin kokemukseksi arvioitiin yksimielisesti numero viisi eli todella hyvä. Suurin osa oli myös kokenut saaneensa todella hyvin tietoa työpajoista etukäteen, paitsi yksi osallistuja antoi numeron 4, joka tekee tuloksen keskiarvosta 4,8. Työpajoista lähetettiin noin kaksi viikkoa ennen kutsut tiimin jäsenille sekä päivää ennen vielä sähköpostin, jossa annettiin tarkat saapumisohjeet sekä kerrottiin työpajan tavoitteesta ja aikataulusta. Haastatteluihin lähetettiin kutsut noin viikkoa etukäteen, mutta kysymyksiä ei jaettu haastateltaville etukäteen. Kaksi osallistujaa kokivat

saneensa todella hyvin tietoa haastatteluista etukäteen ja kolme osallistujaa antoivat numeron neljä. Tämä teki keskiarvoksi 4,4. Seuraavat kaksi kysymystä saivat yksimielisesti numeron viisi eli todella hyvän. Osallistujat kokivat siis kehittämismenetelmät todella viihtyisiksi sekä heille jäi todella hyvä ”fiilis” toimintamallin tuloksesta. Viimeinen monivalintakysymys käsitteli osallistujien toiveikkuutta toimintamallin käyttöönotosta ja hyödyntämisestä. Kaikki paitsi yksi osallistuja antoivat numeron viisi ja yksi antoi numeron neljä tehden keskiarvon 4,8. Tähän kysymykseen oli mahdollista myös antaa avoimia kommentteja. Neljä osallistujaa antoi kommentteja. Erityisesti selkeät tavoitteet ja toimintamallin hyödyllisyys työtehtävän vakiinnuttamiseksi nousivat esille. Yksi mainitsi käyttöönoton olevan jännittävää alkuun ja yksi toivoi ylimmän johdon tukea toimintamallin toimimiseen.

Avoimina kysymyksinä osallistujia pyydettiin kertomaan, mikä kehittämisprosessista jäi erityisesti mieleen sekä mahdollisuuden antaa avointa palautetta. Kolme henkilöä vastasi ensimmäiseen kysymykseen ja kaksi jättivät kohdan tyhjäksi. Erityisesti kiitosta sai hyvin suunniteltu kokonaisuus sekä prosessin hyvä tunnelma ja yhdessä tekeminen. Yksi oli tyytyväinen, että kehitysehdotukset otettiin avoimesti vastaan ja oli positiivinen sekä turvallinen ilmapiiri. Yksi mainitsi myös, että kaikki saatiin osallistettua hyvällä tunnelmalla prosessissa. Avoimia muita kommentteja tai palautetta antoivat kaikki osallistujat. Pääsääntöisesti palaute oli kiitosta ja kehua hyvin vedetystä prosessista. Kaksi osallistujaa antoi kiitosta tehdystä työstä ja opinnäytetyön aihevalinnasta. Myös vaivannäköä sekä ajatuksella tehtyä kokonaisuutta kehuettiin.

Keskiarvon ja avoimien palautteiden tulosten perusteella palaute oli positiivista. Negatiivista palautetta ei annettu vaan osallistujat olivat tyytyväisiä kehittämisprosessin toteutukseen. Tulosten luotettavuutta pohditaan tarkemmin luvussa kuusi.

5.6 Toimintamallin luominen

Tutkimustulosten pohjalta luotiin tiimille uusi toimintamalli uuden työtehtävän omaksumiseen eli tapahtumien suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tätä voidaan hyödyntää työtehtävän omaksumisessa ja sen parhaan hyödyn saamisessa, kun tiimin jäsenet kokevat olonsa varmemmiksi työtä tehdessä ja tapahtumissa osataan ottaa tarvittavat asiat huomioon. Toimintamalli koostuu neljästä osa-alueesta. Sitä kehittäessä huomattiin ensimmäisessä työpajassa ja haastatteluissa nousseen esiin aiheita ja tilanteita, jotka ilmenevät erityisesti ennen tapahtumaa tai sen aikana. Tämän myötä toimintamallin osa-alueet on jaettu neljään alueeseen: toimivan tiimin toiminta ja miten voimme edesauttaa sen piirteitä, valmistautuminen, asiat tapahtuman aikana ja tapahtuman jälkeen (liite 7). Jokaisessa osa-alueessa on kuvattu tiimille yhteisiä toimintatapoja, miten tapahtumiin osallistumista voidaan helpottaa. Toimivan tiimin toiminta on koko opinnäytetyön ja yhteisen kehittämisen ajan ollut tärkeä aihe, jonka vuoksi halusin luoda yhteiset pelisäännöt toimintamallin

toteuttamiseen. Muut kolme osiota on luotu helpottamaan työtehtävän oppimista ja toimintamallin toimivuutta.

Organisaatiossa on oma tapahtumakoordinaattori, jonka työtehtävä on järjestää ja ideoida tapahtumia. Tapahtumakoordinaattori auttaa organisoimaan tapahtuman sisältöä ja kulkua sekä hoitaa pääasiassa tapahtuman markkinoinnin sekä tapahtumiin osallistujien valmistautumisen. Hän on myös usein tapahtumissa niin sanotusti moderaattorina eli juontaa alun ja lopun, kun taas tiimi tuottaa esityksen. Tämän vuoksi toimintamallin luomisessa keskityttiin asioihin, joihin tiimi voi vaikuttaa.

Alkuun oli vaikea hahmottaa, millainen toimintamallin konkreettinen tuotos olisi. Power Pointin avulla luonnosteltiin erilaisia kaavioita toimintamallille, kunnes sopiva löytyi. Toimintamallin värimaailma on tehty kohdeorganisaation paljon käyttämän oranssin väreihin. Pelkkä toimintamalli ei kuitenkaan tuntunut olevan tarpeeksi riittävä työkalu tiimille vaan aineiston keruun myötä esiin nousseiden epävarmuuksien vuoksi koettiin tarpeelliseksi tehdä toimintamallin tueksi tarkistuslista (liite 8). Tarkistuslistan tavoitteena on varmistaa, että kaikki tarvittavat asiat tulee huomioiduksi jokaiseen tapahtumaan valmistautumisen, itse tapahtuman sekä sen jälkihoidon osalta. Sen tarkoitus on luoda tiimin jäsenille tietoisempi ja varmempi tunne tapahtuman pitämisestä sekä pitää huoli, että tapahtumista saadaan mahdollisimman paljon irti. Tiedottomuus työtehtävästä ja epävarmuus kaiken tarvittavan huomioon ottamisesta nousivat haastatteluista esille, joihin tarkistuslista on käytännöllinen apu.

Ensimmäinen luonnos toimintamallista tehtiin ensimmäisen työpajan tulosten pohjalta lisäten esiin nousseita asioita haastatteluista. Luonnokseen rakentui aiemmin mainitut neljä osiota, joihin yhteiset käytännöt on kirjattu. Toisessa työpajassa toimintamalli käytiin kohta kohdalta läpi tiimin kanssa. Tämän avulla kirjattuja käytäntöjä niin toimintamallissa kuin tarkistuslistassa muokattiin tai poistettiin sekä lisättiin täysin uusia asioita. Kävi kuitenkin ilmi, että tiimi on hyvin samaa mieltä melkein kaikkien kohtien kanssa. Veto-oikeutta ei kukaan käyttänyt ehdotuksiin, mutta muutamia kohtia jouduttiin korjaamaan ja muotoilemaan uudelleen. Lisäyksiä toimintamalliin nousi myös esiin ja niitä lisättiin yhdessä. Näitä olivat muun muassa yhteinen kahvihetki seuraavalle aamulle. Työpajan jälkeen kirjattiin muutokset ja lisäykset toimintamalliin, josta syntyi valmis tuotos tiimille.

Toimintamallista haluttiin koko tiimille mieluisa, jonka vuoksi koko tiimi osallistettiin kehitykseen. Näin saatiin monipuolisesti näkökulmia jokaisen tiimiläisen kokemuksista ja mielipiteistä. Kun luodaan uutta toimintamallia tiimille, tulee huomioida myös introvertit, hiljaisemmat tiimin jäsenet, jotta heidän äänensä ei jää ekstroverttien varjoon. Kaikkien tulee hyväksyä yhteinen toimintamalli. Ilman yhteistä hyväksyntää tiimin toimivuus kärsii. (Eklund 2023, 87, 89.) Yhteinen hyväksyntä toteutettiin toisessa työpajassa. Salmisen (2013, 25) mukaan introvertit ja ekstrovertit täydentävät toisiaan ja

tiimin jäsenien erilaisuuteen tulisikin rohkaista. Roolien selkeytyksen ja hyväksynnän avulla myös introverttien on helpompi osallistua tiimin tekemiseen (Salminen 2013, 25).

Tiimityöhön ja tiimin toiminnan sitouttamista varten tiimin jäsenten on koettava, että siitä on heille hyötyä ja uutta toimintaa varten tulee luoda selkeät ohjeistukset, joita ilman tiimin jäsenet voivat kokea muutosvastarintaa (Eklund ym. 2023, 38, 93). Työpajassa nousi esiin, että uuden työtehtävän hyödyllisyyttä ja merkitystä ei ole kerrottu selkeästi. Tämän vuoksi suhtautuminen uuteen työtehtävään ei ollut kaikilla ollut niin vastaanottavaista. Salmisen (2013, 62) mukaan suomalaisille on usein yleistä, että muutoksen ajatukseen liittyy enemmän negatiivisia ajatuksia eikä osata aina nähdä mahdollisuuksia. Tämä vaatii joiltakin pidempää ajatustyötä, jonka jälkeen voidaan jatkaa muutokseen sitoutumiseen, josta seuraa ajallaan myös tunnetasolla sitoutuminen. Muutoksen kohtaamisessa tiimin tuki ja kannustus kehittyä on tärkeässä osassa. (Salminen 2013, 62–62.) Toisessa työpajassa tiimi sitoutui yhdessä toimenpidesuunnitelmaan ja toimintamalliin sekä oli mukava huomata aiheesta innostusta ja aktiivista ideointia. Tiimin kannustuksella muutokseen päästään sitoutumaan varmemmin vielä tunnetasolla ajan kanssa.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda uusi, yhteinen toimintamalli toimivan tiimin muodostamiseen tapahtumia varten hyödyntämällä tiimin jäsenien vahvuuksia. Tavoitteeseen pääsemiseen oli kehitetty neljä tutkimuskysymystä:

- Millaisia työkaluja ja keinoja voidaan käyttää tiimin jäsenten vahvuuksien tunnistamiseen?
- Miten hyödyntää valitun tiimin jäsenien vahvuuksia tapahtumissa?
- Miten muodostetaan toimiva tiimi, jossa kaikki osallistuvat tasapuolisesti tapahtumiin?
- Millainen voisi olla tiimin muodostamisen ja tiimin jäsenten vahvuuksien hyödyntämisen toimintamalli?

Tässä pääluvussa pohditaan haastattelujen ja työpajojen tuloksia sekä niiden pohjalta luodun toimintamallin tuloksia. Tuloksia analysoidaan vastaamalla yllä oleviin tutkimuskysymyksiin. Tulosten pohdinnan jälkeen esitellään opinnäytetyön johtopäätökset ja kehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle. Lopuksi arvioidaan vielä opinnäytetyötä ja sen onnistumista sekä omaa oppimista.

6.1 Tulosten pohdinta

Ensimmäiseksi selvitettiin, millaisia työkaluja ja keinoja voidaan käyttää tiimin jäsenten vahvuuksien tunnistamiseen. Kohdeorganisaatiossa on käytössä TalentInsightsin TalentIndikator, jolla voidaan tunnistaa työntekijöiden vahvuuksia ja sen avulla voidaan myös kehittää niitä (TalentInsights s.a.a). Haastattelujen perusteella TalentIndikator on hyvä työkalu luomaan tiimiin moninaisuutta sekä tunnistamaan kehityskohteita niin yksilö- kuin tiimitasolla. Se auttaa myös luomaan ymmärrystä toisia kollegoja kohtaan. Esihenkilön haastattelussa korostettiin myös, että TalentIndikatorin tuloksia ei voida lukea mustavalkoisesti vaan ihminen kohdataan ihmisenä. Haastavuutta tunnistamiseen tuo myös se, että samat vahvuudet voivat näkyä eri ihmisillä eri tavalla. Esihenkilön haastattelussa kävi myös ilmi, että tämän hetken tilanteen mukaan jokainen työntekijä tekee TalentIndikatorin vain kerran rekrytointivaiheessa. Uusiautin (2019, 36) mukaan vahvuudet ilmenevät eri tavalla ajan, ympäristön ja paikan mukaan. Rekrytointivaiheessa työnhakija on eri mielentilassa kuin organisaatiossa työskennellessä. Tämän vuoksi TalentIndikator olisi hyvä uusien väliajoin, esimerkiksi viiden vuoden välein, sillä vahvuudet voivat muuttua ajan ja paikan seurauksena (Uusiautti 2019, 36).

Toiseksi selvitettiin, miten kohdettiimin jäsenien vahvuuksia voidaan hyödyntää tapahtumissa. Lamin (2020, 25) mukaan vahvuuksien tunnistaminen on tärkeää, jotta oikeita työntekijöitä osataan hyödyntää oikeissa työtehtävissä. Moore ja kumppanit (2022, 261) määrittivät vahvuuksien olevan luontaisia kykyjä, jotka ovat osittain synnynnäisiä, mutta muokkaantuvat ympäristön vaikutuksista. Haastatteluissa keskusteltiin tiimin jäsenten kanssa, miten he hyödyntävät TalentIndikatorin

kolmea kärkivahvuuttaan tapahtumissa. Suurimman osan mielestä niitä on vaikea hyödyntää suoraan. Sosiaaliset vahvuudet kuitenkin näkyvät usein ulospäin tapahtumissa, kuten mukaan ottavuus ja positiivisuus. Haastatteluissa puhuttiin muistakin kuin TalentIndikatorin määrittämistä vahvuuksista. Esiintymishalu oli aika lailla kahtia jakautunut, kun osa tiimin jäsenistä pitää tapahtumien vetämisestä ja osalle esiintyminen on mukavuusalueen ulkopuolella. Tiimissä riittää kuitenkin muitakin vahvuuksia, kuten erilaista ja eri pituista ammattikokemusta, selkeää artikulointia ja tarkat valmistelutaidot omaavia henkilöitä. Quinlanin ja kumppaneiden (2017, 1147) mukaan vahvuuksien hyödyntäminen lisää yksilöiden sitoutumista työtehtäviin ja parantaa niin hyvinvointia kuin merkityksellisyyden tunnetta. Jokaiselle työntekijälle löytyi jokin mieluinen asia tapahtuman tekemisestä ja tultiin tulokseen, että tapahtumissa on hyvä olla ainakin alkuvaiheessa aina kaksi henkilöä, joista toinen toimii esiintyjänä ja toinen tukijan roolissa taustalla. Vahvuudet auttavat luomaan rooleja tapahtumissa ja toimivan tiimin avoimella kommunikoinnilla toisten vahvuuksia sekä epävarmuuksia voidaan rohkaista. Toimenpidesuunnitelman mukaisesti tiimin jäsenet sitoutuvat kokeilemaan asioita mukavuusalueen ulkopuolella ja omia vahvuuksia tarkastellaan seurantapalavereissa. Toimintamalliin ei luotu jokaisen työntekijän omille vahvuuksille tiettyjä rooleja, jotta sitä voidaan hyödyntää myös tiimin muuttuessa. Kehittämistyön aikana todettiin toimivan tiimin olevan yksittäisiä vahvuuksia tärkeämpää.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli, miten muodostetaan toimiva tiimi, jossa kaikki osallistuvat tasapuolisesti tapahtumiin. Tiimin ja tiimin esihenkilön haastatteluissa toimivan tiimin piirteiksi nousivat muun muassa samanhenkisyys, mutta sopiva erilaisuus, yhteiset arvot, psykologinen turvallisuus, avoin kommunikaatio ja esihenkilön roolin tärkeys. Myös Rasila ja Pitkonen (2009, 10–11) luettelevat toimivan tiimin piirteiksi selkeän ja määritellyn johtamisen, erilaisuuden ja hyvän kommunikaation. Salminen (2013, 31) lisää piirteiksi myös erilaisuuden arvostamisen. Yksi tapahtumien vetämisen haaste tiimille oli aiemmin mainittu kahtia jakautunut into esiintymiseen. Tämä voidaan kuitenkin katsoa myös hyvänä erilaisuutena. Niin haastatteluissa kuin työpajoissa tutustuttiin toimivan tiimin käsitteeseen ja piirteisiin, jonka avulla tultiin tulokseen, että epävarmempi esiintyjä laitetaan varman esiintyjän seuraksi tapahtumiin ja tuetaan toisia haastavissa tilanteissa. Myös avoin kommunikointi työmäärästä on tärkeää, jotta varmistetaan, että kukaan ei tee liikaa. Kaikkien tiimin jäsenten intoa esiintymiseen pyritään lisäämään riittäväillä valmisteluilla ja harjoittelulla.

Lopuksi luotiin uusi toimintamalli kohdetiimille (liite 7). Tämän tueksi tiimille luotiin myös tarkistuslista helpottamaan tapahtuman onnistumista niin työntekijän, tiimin kuin organisaation osalta (liite 8). Aihepiirit nousivat esiin haastatteluista ja niitä ideoitiin ensimmäisessä työpajassa tiimin kesken. Katzenbachin ja Smithin (1993, 71, 75) mukaan onnistunutta toimintamallia varten tiimin jäsenten tulee sopia jaottelusta, johtamisesta ja työmäärästä yhdessä. Lopputulos ja tuotos oli kyselyn perusteella koko tiimille mieluisa. Tämä oli yhdessä kehittämisen ja tekemisen kannalta tärkeä tulos,

että kaikki ovat yhdenmielisiä toimintamallin sisällöstä ja hyväksyvät käyttöönoton. Kyselyyn oli myös kaikkien tiimin jäsenten puolesta kirjoitettu kehuja ja kiitosta aiheesta ja toimintamallin tekemisestä. Osa oli kiitollinen, että asia oli otettu hoidettavaksi ja osa kehui koko prosessin sujuvuutta sekä rohkeita valintoja. Yksi kommentti kertoi käyttöönoton jännittävän. Haastatteluissa nousi esiin esiintymisen jännittävän osaa tiimin jäsenistä eivätkä kaikki haluaisi osallistua tapahtumiin esiintyjän roolissa. Tiimi on sitä mieltä, että toisia ei saisi pakottaa esiintymään, kun taas esihenkilötasolta rohkaistaan kokeilemaan asioita mukavuusalueen ulkopuolelta ja sen kautta oppia ja kerätä itsevarmuutta. Tämän myötä toimintamallin toimenpidesuunnitelmaan kirjattiin, että jokainen sitoutuu kokeilemaan asioita rohkeasti oman mukavuusalueen ulkopuolelta. Tämä edellyttää toimivan tiimin toistensa rohkaisemista ja kannustamista.

Toimintamallin sisältö pidettiin sellaisissa aiheissa, joihin tiimi voi yhteisellä tekemisellä vaikuttaa. Toimintamallissa ja tarkistuslistassa on pyritty ottamaan huomioon erilaisten epävarmuuksien ehkäisy ja kehitetty niihin helpotuksia. Osalla tiimin jäsenillä epävarmuuden aihe oli tiedottomuus, mitä itseltä vaaditaan tai mitä organisaatio odottaa. Yhdessä nämä kaksi auttavat selkeyttämään työtehtävää ja pitämään huolen, että vaaditut tehtävät on otettu huomioon.

Toimintamalli ja tarkistuslista on otettu jo käyttöön kohdeorganisaatiossa. Keväälle on suunniteltu yksi webinaari, johon valmistautumista varten on jo hyödynnetty toimintamallia sekä tarkistuslistaa pitämään huolen, että tarpeelliset asiat otetaan huomioon. Vielä ei ole päästy kokeilemaan kummankaan hyödyntämistä tapahtuman aikana tai jälkeen, mutta ainakaan valmistautumisen osalta ei ole toistaiseksi tehty muutoksia. Valmiit tulokset esiteltiin myös tiimille ja ne otetaan aktiivisesti käyttöön tapahtumien tekemiseen. Toimenpidesuunnitelman tiekartta on teipattu toimiston seinään muistuttamaan yhteisestä tavoitteesta.

6.2 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

TalentIndikatoria ei voida käyttää ainoana kriteerinä työntekijöiden roolien ja tehtävien määrittämisestä varten tapahtumiin. Kohdeorganisaation tärkeimpinä arvoina on ihmisten kohtaaminen ihmisinä, jonka vuoksi vahvuusmittarilla päätösten tekeminen olisi liian mustavalkoista. Testi tulisi myös uusien aikojen vahvuuksien muuttuessa. TalentIndikatorin tuloksia tärkeämpää toimivan tiimin rakentamiseksi ovat yhteinen arvomaailma ja samanhenkisyys tiimille. Mikään TalentIndikatorin vahvuuksista ei ole huono ominaisuus, mutta tiimissä arvostetaan mukaan ottavaa vahvuutta erityisesti toimivan tiimin muodostamista varten. Tämä on myös tapahtumissa hyvä ominaisuus, kun kyseessä on sosiaalinen vahvuus ja muiden huomioon ottaminen. Kuten luvussa 6.1 on todettu TalentIndikator -testi olisi hyvä uusien esimerkiksi viiden vuoden välein, jotta työntekijöiden vahvuuksista saadaan ajantasaisia tietoja näiden muuttuessa ajan ja ympäristön seurauksena.

Haastattelujen ja työpajojen myötä keskusteltiin avoimen kommunikoinnin ja yhteisen luottamuksen olevan yksi toimivan tiimin kulmakiviä. Rooleista ja tehtävistä olisi siis tärkeä keskustella tiimin jäsenten kanssa ennen määrittämistä. Jos jokin tuntuu erityisen epämukavalta jollekin, tulee tästä avoimesta kommunikoida tiimin jäsenille ja tiimi tukee tai joku toinen henkilö ottaa paikan. Tulosten perusteella avoin kommunikaatio ja yhdessä tekeminen ovat yksittäisiä vahvuuksia tärkeämpää tiimin muodostamisessa ja tapahtuman onnistumisessa.

Rekrytointivaiheessa kysytään jo tällä hetkellä, että mitä mieltä työnhakija on esiintymisestä. Jatkossa voitaisiin miettiä vielä tarkemmin, miten työnhakijan vahvuudet sopivat tapahtumien vetämiseen ja mitä vahvuuksia voitaisiin priorisoida vai onko nykyinen toiminta tarpeeksi hyvä.

Tulevaisuutta varten kohdeorganisaatio voisi ottaa tapahtumiin osallistumisen ja niissä suoriutumisen osaksi kehityskeskusteluja. Kehityskeskusteluissa voitaisiin pohtia esihenkilön ja työntekijän välillä mukavuus- ja epämukavuusalueita sekä kehittää kehityssuunnitelma omaa esiintymistä varten. Näin päästään seuraamaan työntekijöiden vahvuuksien tunnistamista ja kehitystä sekä jatkossa opitaan hyödyntämään vahvuuksia eri tapahtumissa paremmin.

Esiintymistä helpottamiseksi tiimille voitaisiin järjestää esiintymiskurssi, joka oli yksi työpajoissa noussut toive. Mikäli ammattilaisen järjestämän esiintymiskurssin kustannukset ovat liian suuret, yksi esiintyjäpersoonista tai organisaation tapahtumakoordinaattori voisi pitää tämän rennolla mielellä.

Toimintamallin käyttöä tulisi seurata tasaisin väliajoin ja kehittää tarpeen mukaan. Toimenpidesuunnitelmaan kirjattiin seurantalaverit kuuden kuukauden, vuoden ja puolentoista vuoden päähän. Näiden tarkoituksena on seurata ja arvioida kehitystä ja asettaa tavoitteita. Koko tiimi sitoutuu kuitenkin kehittämään sitä tarpeen vaatiessa, kun kehityskohteita havaitaan tai voidaan lisätä tai poistaa mainintoja.

Vaikka toimintamalli on opinnäytetyön osalta valmis, tulee sitä tarkastella ja mukauttaa jatkuvasti tapahtumien ja yrityksen toiminnan muuttuessa ja kehittyessä. Sen hyödyntämistä varten sitä tulee kehittää aktiivisesti, kun uusia tapoja huomataan tai tiimi muuttuu ja kokemus karttuu. Se antaa kuitenkin nyt pohjan tiimille, jossa kaikille työtehtävä on yhtä uusi ja vielä tuntematon.

6.3 Opinnäytetyön arviointi

Laadullista tutkimusta tehdessä on tärkeä arvioida tutkimuksen luotettavuutta koko prosessin kuluessa. Luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä erilaisia teorioita sekä analyysimenetelmiä ja -tyyppäjä, jolloin tulosta tukee useampi lähestymistapa. Laadullisessa tutkimuksessa tulee myös pohtia, onko tutkimus uskottava. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja käsitteiden tulee sopia

aineiston sisältöön sekä tutkimusongelmaan. Yksi tapa pohtia luotettavuutta on tulosten siirrettävyyden ja yleistettävyyden arvioiminen. (Jyväskylän yliopisto s.a.) Opinnäytetyöraportti perustuu kattavaan teoreettiseen viitekehykseen sekä monipuolisiin menetelmiin. Siirrettävyyttä ja yleistettävyyttä on haastava arvioida, sillä toimintamalli on tehty kohdeorganisaation valitulle tiimille, jolloin sen sisältö perustuu kyseisen tiimin tarpeisiin ja toiveisiin. Toimintamallia ei voida siis suoraan hyödyntää muissa organisaatioissa tai tiimeissä, mutta sen runkoa voidaan hyödyntää muissa tiimeissä, joihin tapahtumien tekeminen on tulossa osaksi työnkuvaa.

Toisen työpajan lopuksi teetettiin kysely, jotta saataisiin kehittämisprosessiin osallistujilta konkreettista palautetta tuloksista ja työstä. Kuten tulosten pohdinnassa avattiin kyselyn tulosten ollessa todella hyviä, tulee niiden luotettavuutta kuitenkin arvioida. Kyselyissä voi olla haastavaa arvioida osallistujien vakavasti suhtautumista (Ojasalo ym. 2015, 121). Tiimin ollessa tuttu ja läheinen voi kritiikin antaminen olla vaikeampaa. Ilman tunnesidettä voi olla helpompaa antaa objektiivisesti palautetta, mutta läheiselle ihmiselle ei halua aiheuttaa pahaa mieltä vahingossakaan. Tämän ehkäisyä varten annettiin tiimille mahdollisuus täyttää kysely anonymisti. Asetelmassa on kuitenkin myös hyvää. Läheisen tiimin kanssa uskaltaa rohkeammin kokeilla erilaisia kehittämismenetelmiä ja psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä jokainen voi kertoa ideoitaan ja mielipiteitään matalalla kynnyksellä. Puheensorina ja nauru täytti niin haastattelut kuin työpajat, joka teki yhdessä tekemisestä mukavaa.

On mahdollista, että omat ennako-oletukset ovat vaikuttaneet opinnäytetyön aiheen valinnasta aineiston keruuseen sekä toimintamallin luomiseen. Tiimin ja työtehtävän ollessa ennestään tuttu saattaa helposti luoda valmiita odotuksia, kun tutkittava kohde ei ole täysin tuntematon. Haastattelut luotiin nopealla aikataululla ennen riittävää teoreettiseen viitekehykseen perehtymistä, mikä korosti ennako-oletuksia esimerkiksi haastattelukysymyksissä. Siinä on puolestaan paljon hyvääkin, että työ ja tiimi on tutkijalle ennestään tuttuja, sillä kohteeseen tutustumiseen ei mene aikaa ja ongelman määrittäminen voi olla selkeämpää. Jos saisin jotain tehdä toisin, tutustuisin kattavasti teoriaan ennen empiirisen aineiston keräämistä, jotta haastattelurunko saadaan vastaamaan paremmin tutkimuskysymyksiä.

Tutkimuksia tehdessä tulisi noudattaa eettisiä toimintatapoja ja näitä on hyvä miettiä jo etukäteen. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on luonut tutkimuseettiseen ohjeen nimeltä Hyvä tieteellinen käytäntö (HKT). Hyvän tieteellisen käytännön ohjeen avulla pyritään varmistaa tutkimuksen rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus, kun tuloksia tallennetaan, esitetään tai arvioidaan. Noudattamisesta vastaa tutkija itse. (TENK 2023.)

Ennen kehittämistyön aloittamista tutustuttiin eettisiin toimintatapoihin. Rehellinen ja tarkka työskentely oli hyvin tärkeää ja sitä noudatettiin koko työn ajan. Haastattelut tallennettiin nauhoittamalla

ne puhelimeen ja tästä kerrottiin haastateltaville ennen haastattelun alkua. Haastattelujen sisältö litteroitiin, jotta tulokset saatiin selkeästi arvioitua. Tulokset koostuivat täysin haastatteluiden pohjalta, joista luotiin toimintamallin luonnos. Työpajojen tallentaminen osoittautui haastavaksi, jonka vuoksi niiden tulokset kirjattiin ylös. Ensimmäisen työpajan ideoinnit kirjattiin tarralapuille ja toisen työpajan ideoinnit kirjattiin toimintamallin tulosteeseen. Näiden lisäksi otettiin kuvia eri työpajan vaiheista, joka teki tulosten läpikäymisestä selkeämpää. Tiimin jäsenille kerrottiin kuvien ottamisesta eikä heitä kuvattu.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön prosessin kannalta on tärkeää, että aihe on toimeksiantajalle tärkeä, mutta myös tekijän mielestä kiinnostava. Vaihdoin opinnäytetyön aihetta vielä loka-marraskuussa 2023 alkupe räisen aiheen kiinnostuksen vähennyttä ja onneksi vaihdoin. Opinnäytetyön aihe-ehdotus muo vautui kohdeorganisaation tarpeista uuden työtehtävän ollessa ajankohtainen aihe, ja jota kohtaan tiimi suhtautuu varauksella. Hyödyllinen tarve ja ajankohtaisuus kehittämislle motivoi opinnäyte työn tekemistä alusta loppuun.

Projektisuunnitelma hyväksyttiin marraskuun puolen välin jälkeen 2023. Alkuun koin vaikeuksia opinnäytetyön tavoitteen ja rakenteen luomisen kanssa. Tietoa ei tuntunut löytyvän, kun en osan nut vielä etsiä sitä oikeilla hakusanoilla. Kohdeorganisaation kaksi ensimmäistä tapahtumaa olivat jo marraskuun 2023 lopussa, joten ensimmäiset haastattelut tuli pitää ennen teoreettisen viiteke hyksen luomista, jotta haastateltavilta saadaan aidot ja ajankohtaiset kokemukset. Toiset haastat telut pidettiin pian tapahtumien jälkeen. Nopea aikataulu ponnisti työn vauhtiin, vaikka jälkikäteen ajateltuna olisin toivonut saavani enemmän valmistautumisaikaa. Haastattelujen rungon luominen oli haastavaa, kun aiheeseen ei oltu vielä teorian avulla perehdytty. Otin heti alkuun joulukuussa 2023 töistä viikon loman teoreettisen viitekehyyksen kirjoittamista varten, jonka aikana sain työn no peasti etenemään. Tämän avulla päätin pitää inspiroituneen vauhdin päällä ja pidin ensimmäisen työpajan jo tammikuun alussa ja viimeisen helmikuun puolessa välissä. Inspiraation virtaaminen auttoi pitämään tekemisen tahtia odotettua enemmän ja mielenkiintoinen aihe piti motivaatiota yllä. Opinnäytetyön aikataulu eteni suunniteltua nopeammin. Hyvästä motivaatiosta huolimatta haas teita toi myös opinnäytetyön kirjoittaminen kokoaikaisen työn ohella. Työtilanteen takia en halunnut pitää viikkoa kauemmin lomaa kirjoittamista varten, joten opiskelun tuli tapahtua iltaisin ja viikon loppuisin, mikä toi omat haasteensa jaksamiseen. Tämän myötä itselle mielenkiintoisen aiheen merkitys korostui entisestään eikä ilman sitä ja motivaatiota kirjoitus sujuisi ollenkaan.

Opinnäytetyön prosessi opetti minua paljon sekä aiheesta että kehittämistyöstä ja siihen liittyvästä ajanhallinnasta. Mieluisin vaihe itselleni olikin kehittämistyö. Pidin todella paljon työpajojen suunnit telusta ja vetämisestä. Tutustuin laajasti erilaisiin fasilitointimenetelmiin. Tiimin ollessa keskenään

ja itselleni tuttu uskalsin ottaa rohkeampia fasilitointimenetelmiä, jotka vaativat heittäytymistä ja läheistä yhteistyötä. Oli mieluisaa kokeilla luovuuden rajoja teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisen jälkeen. Teoreettisessa viitekehysessä toimivan tiimin tärkeys nousi aiheen kannalta tärkeimmäksi, minkä vuoksi kolmas pääluku eli yksilöiden vahvuudet jäi suppeammaksi ja sen kirjoittaminen oli haastavampaa. Kokonaisuutena tuloksia arvioidessa toimiva tiimi on tapahtuman onnistumiseksi tärkeämpää kuin yksittäiset yksilöiden vahvuudet. Nämä toki auttavat tiimin roolien ja tehtävien jakamista sekä ovat hyvä lisä tapahtumien tekemiseen.

Lähteet

- Aarninsalo, P. & Mattila, A. S. 2018. Onnellisuuskritiikkiä. Duodecim Terveyskirjasto. Luettavissa: <https://www.terveyskirjasto.fi/ont00801/onnellisuuskritiikkiä?q=positiivinen%20ja%20psykologia>. Luettu: 3.3.2024.
- Aspinwall, L. G. & Staudinger, U. M. 2006. Ihmisen vahvuuksien psykologia. Edita. Helsinki.
- Auvine, B., Densmore, B., Extrom, M., Poole, S. & Shanklin, M. 2002. What do we mean by facilitation. Luettavissa: https://hhmoodle.haaga-helia.fi/pluginfile.php/2862516/mod_resource/content/1/what%20facilitation.pdf. Luettu: 17.12.2023.
- Bakker, A. B., Moore, H. L. & van Mierlo, H. 2022. Using strengths and thriving at work: The role of colleague strengths recognition and organizational context. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 2, s. 260-272.
- Barker, L. M., Dutton, J. E., Heaphy, E. D., Quinn, R. E., Roberts, L. M. & Spreitzer G. M. 2005. How to Play to Your Strengths. *Harvard Business Review*. Luettavissa: <https://hbr.org/2005/01/how-to-play-to-your-strengths>. Luettu: 14.1.2024.
- Belbin, M. R. & Brown, V. 2023. *Team Roles at Work*. 3. uudistettu painos. Routledge. New York.
- Billington, J. 2005. 2005. Teoksessa *Harvard Business School Press. Toimiva Tiimi*, 6, 17 ja 29. Perhemediat Oy. Helsinki.
- Bird, M. D. & Castillo, E. A. 2022. The Strengths-Based Performance Profile (SBPP): A Method for Strengths-Spotting and Application in Single-Session Consultations with Athletes. *Journal of Sport Psychology in Action*, 13, 3, s. 178-192.
- Botha, C. & Mostert, K. 2014. A structural model of job resources, organisational and individual strengths use and work engagement. *Journal of Industrial Psychology*, 40, 1, s. 1-11.
- Brook, J. 2013. Ways to embed the strengths approach into the DNA of the organization. *Strategic HR Review*, 12, 1, s. 10-15.
- Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A. 2019. *Organizational Behaviour*. 10. uudistettu painos. Pearson. Harlow.
- Coleman, D. M., Dossett, L. A. & Dimick, J. B. 2021. Building high performing teams: Opportunities and challenges of inclusive recruitment practices. *Journal of vascular surgery*, 74, 2, s. 86-92.

De Meuse, K., Futrell, D. & Sundstrom, E. 1990. Work Teams: Applications and Effectiveness. *American Psychologist*, 45, 2, s. 120-133.

Dyer, G. & Dyer, J. 2019. *Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them*. Wiley. New Jersey. E-kirja. Luettu: 2.1.2024.

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2023. *Taitava tiimivalmentaja: miten saan tiimiflow'n virtaamaan?*. 9. uudistettu painos. Brik Impacts Oy. Espoo. E-kirja. Luettu: 17.1.2024.

García-Vidal, G., Martínez-Vivar, R., Pérez-Campdesuner, R. & Sánchez-Rodríguez, A. 2021. Exploring the Relationship Between Organizational Values and Small Team Performance: A Delphi Method Application. *Journal of Management*, 16, 1, s. 61-83.

Greenberg, J. 2013. *Managing Behavior in Organizations*. 6. uudistettu painos. Pearson. New Jersey.

Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 2, s. 350-383.

Hartley, S. 2015. *How great teams work*. Piatkus. Lontoo.

Heikkilä, K. 2002. *Tiimit – avain uuden luomiseen*. Kauppakaari. Helsinki.

Herbison, G. 2023. The Multilayered Process of Building the Right Team. *Journal of Financial Planning*, s. 42–45.

Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä*. 3. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Porvoo.

IAF. s.a.a. IAF Core competencies. Luettavissa: <https://www.iaf-world.org/site/professional/core-competencies>. Luettu: 6.1.2024.

IAF. s.a.b. Statement of values & code of ethics. Luettavissa: <https://www.iaf-world.org/site/pages/statement-values-code-ethics-0>. Luettu: 6.1.2024.

Johnson, C. E., Keating, J. L. & Molloy, E. K. 2020. Psychological safety in feedback: What does it look like and how can educators work with learners to foster it?. *Medical Education*, 54, 6, s. 559–570.

Jyväskylän yliopisto s.a. Tutkimuksen toteuttaminen. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>. Luettu: 13.3.2024.

- Kajjala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.1.2024.
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Talentum. Helsinki.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Weilin+Göös. Jyväskylä.
- Kern, M. L., Williams, P., Spong, C., Colla, R., Sharma, K., Downie, A., Taylor, J. A., Sharp, S., Sioukou, C. & Oades, L. G. 2019. Systems informed positive psychology. *Journal of Positive Psychology*, 15, 6, s. 705-715.
- Kristjánsson, K. 2012. Positive Psychology and Positive Education: Old Wine in New Bottles?. *Educational Psychologist*, 47, 2, s. 86–105.
- Lammi, H. 2020. Luontaiset vahvuudet työelämässä. Talem. Sastamala.
- Nawaz, S. 2018. How to Create Executive Team Norms — and Make Them Stick. *Harvard Business Review*. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/01/how-to-create-executive-team-norms-and-make-them-stick?registration=success>. Luettu: 13.1.2024.
- Nummi, P. 2022. Ammattifasilitaattorin käsikirja. Bookcover Oy. Seinäjoki. E-kirja. Luettu: 18.12.2023.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 4. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.12.2023.
- Pitkonen, M. & Rasila, M. 2009. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Yrityskirjat. Helsinki.
- Quinlan, D., Swain, N. & Vella-Brodrick, D. A. 2011. Character Strengths Interventions: Building on What We Know for Improved Outcomes. *Journal of happiness studies*, 13, 6, s. 1145-1163.
- Rana, M. 2015. Positive psychology and its importance at workplace. *Indian Journal of Positive Psychology*, 6, 2, s. 203-206.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2014. *Organizational Behavior*. 16. uudistettu painos. Pearson. Boston. E-kirja. Luettu: 4.12.2023.
- Saarenpää, J. 2022. Löydä oma vahvuuspotentiaalisi. Minea. Helsinki.

- Salminen, J. 2013. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. J-Impact. Helsinki.
- Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>. Luettu: 4.2.2024.
- Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.12.2023.
- Sirola-Korhonen, K. & Taipale, T. 2024. Osallistavat menetelmät – Vinkkejä ja virikkeitä kouluttajalle. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. Helsinki. Luettavissa: https://www.ksl.fi/app/uploads/2024/01/OsallistavatMenetelmat_A4_saavutettava_22122023.pdf. Luettu: 13.2.2024.
- Stadler, R., Walters, T. & Jepson, A. 2022. Sustainable Humans: A Framework for Applying Sustainable Hrm Principles to the Events Industry. *Event Management*, 26, 8, s. 1817–1832.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Keka ry. Globaalikasvatus. Helsinki. Luettavissa: <https://gloaalikasvatus.fi/wp-content/uploads/sites/6/2021/08/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf>. Luettu: 8.1.2024.
- TalentInsights s.a.a. About. Luettavissa: <https://talentinsights.biz/en/about/>. Luettu: 7.12.2023.
- TalentInsights s.a.b. Guide: Hvilken type test rapport er rigtig for dig?. Luettavissa: <https://talentinsights.biz/guide-din-talentudvikling/>. Luettu: 7.12.2023.
- TalentInsights s.a.c. De 34 talenter. Luettavissa: <https://talentinsights.biz/en/what-are-talents/understand-the-34-talents/>. Luettu: 10.12.2023.
- Taras, V. & Tullar, W. L. 2017. Free Riding: A Multi-cultural Study. *International Journal of the Academic Business World*, 11, 1, s. 39-49.
- Tripathi, R. C. 1990. Interplay of Values in the Functioning of Indian Organizations. *International Journal of Psychology*, 25, s. 715–734.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen sisällönanalyysi. 2. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Luettavissa: <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>. Luettu: 3.1.2024.
- Uusiautti, S. 2019. Tunnista vahvuutesi ja menesty. Kirjapaja. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Ensimmäisen haastattelun runko

1. Millainen on sinun mielestäsi toimiva tiimi? Mikä tekee tiimistä toimivan?
2. Kuinka tärkeää toimiva tiimi on tapahtuman onnistumiseksi?
3. Millaisia vahvuuksia onnistunut tapahtuma vaatii tiimin jäseniltä?
4. Mitkä ovat sinun vahvuuksiasi tapahtumissa? Entä epävarmuuksia?
5. Koetko, että olet saanut tarpeeksi ohjeistusta tapahtumaan valmistautumista varten? Olisiko jotain voinut olla enemmän?
6. Jännittääkö tuleva tapahtuma sinua? Jos kyllä, niin mitkä ovat suurimmat jännityksen aiheet? Jos ei, niin mikä niissä tuntuu hyvältä?

Liite 2. Toisen haastattelun runko

1. Millainen fiilis sinulle jäi tapahtumasta?
2. Millaiset hetket tai tapahtumat jättivät onnistumisen kokemuksen tai itsevarman olon? Millaiset hetket tai tapahtumat toisaalta aiheuttivat epävarmuutta?
3. Millainen oli oma roolisi tapahtumassa? Olisitko toivonut jotain (esim. tehtävää, puheenvuoroa) enemmän tai vähemmän?
4. Millaista tukea sait tapahtumaan valmistautumiseen sekä itse tapahtumassa muilta tiimin jäseniltä? Millaista tukea olisit kaivannut lisää?
5. Mitkä ovat TalentIndikatorin top 3 vahvuuttasi? Miten hyödynnät näitä vahvuuksiasi tapahtumissa? Miten voisit hyödyntää niitä nykyistä enemmän tapahtumassa ja tapahtumatiimin toiminnassa?
6. Miten arvioisit tapahtumatiimin toimivuutta ja onnistumista tapahtumassa? Miten tiimi olisi voinut onnistua yhdessä vielä paremmin?
7. Mitä tekisit tai toivoisit tehtävän ensi kerralla toisin tapahtumassa tai siihen valmistautumisessa?

Liite 3. Tiimin esihenkilön haastattelun runko

1. Millainen on mielestäsi toimiva tiimi?
2. Keskitytäänkö rekrytinnissa enemmän yksilöihin vai tiimin rakentamiseen? Miten varmistetaan hakijan sopivuus tiimiin?
3. Onko tiettyjä vahvuuksia, joita etsitte tukemaan toimivaa tiimiä?
4. Miksi TalentIndikator on otettu käyttöön organisaatiossa?
5. Koetko TalentIndikatorin hyödyllisenä työkaluna tiimin rakentamisessa?
6. Voidaanko sitä hyödyntää toimivan tiimin kehittämisessä? Miten tämä käytännössä toimii? Entä työntekijöiden vahvuuksien kehittämisessä?
7. Onko TalentIndikator osana työntekijöiden kehittämistä? Miten? Miten kehitystä seurataan?
8. Millaisia TalentIndikatorin vahvuuksia halutaan tiimiin, miten niitä luetaan tiimin muodostamisessa? Onko joitain vahvuuksia, joita ei priorisoida?
9. Kun rekrytoidaan, kuinka tärkeää on, että työnhakijan ja organisaation arvot sopivat yhteen?
10. Voidaanko TalentIndikatorin vahvuuksia hyödyntää roolien jakamisessa? Miten?
11. Koetko että Talentindikatorin vahvuuksia voitaisiin hyödyntää tapahtumissa? Mitkä vahvuudet tukevat mielestäsi myyntitapahtumiin osallistumista?

Liite 3. Ensimmäisen työpajan suunnitelma

Työpajan tavoite:

Työpajan tavoitteena on kehittää ideoita, miten voimme hyödyntää näitä vahvuuksia tapahtumissa sekä ratkaisuja, miten voimme helpottaa epävarmuuksia. Pohditaan myös toimivan tiimin tärkeyttä tapahtuman onnistumiseksi ja miten voitaisiin onnistua vielä paremmin tiiminä.

Aikataulu:

Klo 08:00

- Kokoon tuleminen, osallistujat asettuvat aloilleen ja minä kyselen fiiliksiä. Käyn käytännön asiat läpi, kuten aikataulun, työpajan kulun (lämmittely, ideointi, tauko, ideoiden arviointi ja palaute) ja vessojen sijainnin. Kerro työpajan tavoite. Alussa osallistujien saapuessa ja lämmittelymenetelmän aikana musiikkia nostattamaan energiatasoja.

Klo 08:10

- Lämmittelymenetelmänä aamukävely
 - o Osallistujat kävelevät tilaa ympäri ja minä huudan stop niin jokaisen täytyy ottaa aina uusi pari, keneltä kysytään 3 kysymystä. Tämän toistetaan 3x kunnes kaikki ovat jutelleet
 - Miten aamu on lähtenyt käyntiin?
 - Mikä saa sinut energiselle tuulelle?
 - Millaiset odotukset sinulla on työpajasta?

Klo 08:30

- Ideointi lumipallo -menetelmän avulla, korosta ideoiden virtaamisen tärkeyttä, ei ajatella liikaa vaan kirjoitetaan vaan
 - o Osallistujat kirjaavat ideoita post-it lapuille
 - Ensin yksin (aloitus jo työmatkalla, sitten parin kanssa, lopuksi nelistään), ideat esitellään aina toiselle
 - 10min per keskustelu, ei niin tarkkaa

Klo 09:15

- Tauko 15min. Tarjolla välipalaa, juotavaa ja vapaata keskustelua
- Minä kiinnitän tauon aikana tarralapun taululle
- Yy, kaa, koo -leikki
 - o Jaa osallistujat pareihin ja pyydä pareja asettumaan vastakkain.
 - o Pyydä pareja luettelemaan numeroita 1–3 vuoron perään. Jatkaa tätä hetki.

- Vaikeuta tehtävää niin, että numero kolme korvataan taputuksella.
- Vähän ajan kuluttua numero kaksi korvataan sanomalla BÖÖ.
- Tämän jälkeen numero yksi korvataan kantapään tömäytyksellä.

Klo 09:30

- Ideoiden läpikäynti
 - Jokaiselle annetaan 5–10 kpl tarroja, jotka asettavat parhaiden ideoiden päälle. Ei arvioida tai perustella vielä valintoja
 - Kun kaikki ovat valmiita, jokainen perustelee valintansa ja keskustellaan niistä

Klo 10:40

- Palautekysely sääkartta -menetelmän avulla
 - Neljään kulmaan 4 paperia: aurinko, pilvinen, sade, salama
 - Jokainen pohtii hetken ja menee sen kuvan luo, joka kuvailee omaa olotilaa työpajasta
 - Pyydetään kommentteja valinnasta sekä jokainen kertoo yhden asian, mikä erityisesti jäi mieleen

Klo 10:55

- Lopuksi käydään läpi seuraavan työpajan ajankohta ja merkitys
 - Melkein valmiin toimintamallin esittely, kehittäminen ja hyväksyntä
 - Noin 1–2 kk päästä

Liite 4. Toisen työpajan suunnitelma

Tavoite: Kehitetään yhdessä toimintamallin luonnosta ja tehdään siitä kaikille mieluisa ja tiimille hyväksyttävä versio.

Aikataulu:

Klo 8.30

- Osallistujat toivotetaan tervetulleeksi, käytännön asiat, kuten aikataulu, vessojen sijainti

Klo 8.40

- Lämmittelymenetelmä Kehu pystyyyn!
 - o Tiimi seisoo ringissä ja minä esittelen kertaalleen uuden työtehtävän eli tapahtumien vetämisen
 - o 1. vaihe Hyvä me (2–3 kierrosta): Jokainen kertoo vuorollaan parilla lauseella ryhmän onnistumisista
 - o 2. vaihe Hyvä minä (1–2 kierrosta): Jokainen kertoo vuorollaan oman onnistumisen yhteisessä tekemisessä (yleisesti tiimissä)
 - o 3. vaihe Hyvä sinä (2–3 kierrosta): Laitetaan tuoli ringin keskellä ja yksi henkilö kerrallaan istuu tuolilla. Muut vuorollaan kehuu istuvan osaamista, yhteistyökykyä tai mitä vain ominaisuutta
 - o Jokaisen vaiheen lopuksi lyhyt yhteenveto, mitä nousi esiin

Klo 9.00

- Kehittäminen samanmielisyyden tasot
 - o Arvioidaan toimintamallin osa-alueet viiden mielipiteen avulla. Mielipiteet: kannatan, kannatan varauksella, ristiriitaiset ajatukset, en kannata mutta en estä, veto. Tavoite saada käsitys tiimin saman- tai erimielisyyden tasoista toimintamallin kohdista
 - o Käydään jokaisen toimintamallin osa-alueen kohta tällä läpi
 - o Jokaiselle tulostettu toimintamallista ja tarkistuslistasta kopiot ja minä kokoan muis-tiinpanoja omaan

Klo 10.00

- Tauko 15min
- Tarjolla välipalaa ja juotavaa, vapaata keskustelua
- Ihmisvalokuva tapahtumatilanteessa, 3 ”kuvaa”
 - o Tiimin jäsenet asettuvat kuvaa varten, miten he olisivat tapahtumatilanteessa. Ta-voitteena nähdä mihin rooliin kukin hakeutuu ja millaisia rooleja syntyy
 - o Kuva otetaan 3 kertaa, jotta jokainen on eri roolissa

Klo 10.15

- Toimintasuunnitelman teko eli tiekartta
 - o Esitellään tiekartta ja käydään vaiheet yhdessä läpi

- Miltä kartta näyttää? Mitä fiiliksiä se herättää? Mitä vaiheita voidaan lisätä?
- Kehitetään yhdessä lisää tavoitteita ja arvioidaan toimenpidesuunnitelmaa

Klo 11.10

- Palautemenetelmä Hetken merkitseminen (vain työpajasta)
 - Jokainen asettuu fyysisesti siihen asentoon tai tilanteeseen, jolloin hän koki onnistumisen tunteen tai jokin jäi erityisen hyvin mieleen.
 - Kun kaikki ovat asettuneet omalle paikalleen, käydään jokaisen kanssa läpi, mikä hetkestä teki erityisen, mitä siinä tapahtui tai mistä puhuttiin
 - Tavoitteena on tuoda mieleen työpajan käsitellyjä asioita ja reflektoida kokemusta
- Kysely tiimille täytettäväksi
 - Toimii palautteena koko prosessista, asteikko 1-5 (1 = tosi huono, 3 = neutraali, 5 = tosi hyvä)
 - Jaetaan tulosteet tiimille ja he saavat rauhassa täyttää laput

Liite 6. Kysely

KYSELY KEHITTÄMISTYÖN PROSESSISTA

Kiitos, että osallistuit haastatteluihin ja työpajoihin!
Asteikko 1-5 (1 = hyvin huono, 3 = neutraali, 5 = todella hyvä)

	1	2	3	4	5
Millainen kokemus sinulle jäi koko prosessista? (sis. työpajat ja haastattelut)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koetko saaneesi tarpeeksi tietoa työpajoista etukäteen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entä haastatteluista?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka mieluisiksi koit työpajojen kehittämismenetelmät?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millainen "fiilis" sinulle jäi toimintamallin tuloksesta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka toiveikas olet toimintamallin käyttöönotosta ja hyödyntämisestä? Kommentteja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mikä kehittämisprosessista jäi erityisesti mieleen? Kommentteja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Muita kommentteja tai palautetta kehittämisprosessista?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Liite 7. Toimintamalli

Tiimin toimintamalli tapahtumiin

Toimivan tiimin toiminta	Valmistautuminen	Tapahtuman aikana	Tapahtuman jälkeen
<ul style="list-style-type: none"> Tuetaan ja kannustetaan toisia Tiimikaveri ottaa kopin toiselle vaikeasta tilanteesta Ensimmäiset tapahtumat parin kanssa Jaetaan yhdessä hyviä vinkkejä niin esiintymisen kuin sisällön suhteen Pidetään huoli, että yksi ei tee liikaa tai ei osallistu ollenkaan ja keskustellaan avoimesti työmäärästä Epävarman esiintyjän pariin henkilö, joka tykkää esiintyä ja kokemattomamman kanssa kokeneempi henkilö niin esiintymisen kuin ammattikokemuksen puolesta 	<ul style="list-style-type: none"> Tapahtumasta kerrotaan min. kolme viikkoa ennen (koskee itsesuunniteltuja tapahtumia) Harjoitellaan esitys läpi kokonaisuudessaan Esihenkilö varaa harjoitteluun työkalenterista ajan tiimille Varmistetaan, että tarkistuslistalta on otettu kaikki huomioon Käydään katsojana yrityksen muissa tapahtumissa (palkallinen aika) Luodaan valmiita fraaseja, jos ei osaa heti vastata kysymykseen Mietitään, mikä tapahtuman tavoite on ja muokataan sisältö sen mukaiseksi <ul style="list-style-type: none"> Esiintyjät voivat muokata sisältöä omaan suuhun sopivaksi Varaudutaan Powerpoint-diojen priorisointiin, jos aika kuluu nopeasti 	<ul style="list-style-type: none"> Selkeä roolijako, kuka sanoo mitään ja mitä tekee Yksi pääasiallinen esiintyjä ja toinen tukee esiintyjää Kokenut tiimin jäsen kokemattomamman pariin Jos toinen menee sanattomaksi, toinen paikkaa Vaikeisiin kysymyksiin pyydetään asiakasta täyttämään yhteystietolomake, jolla voidaan palata asiaan Hyödynnetään valmiita fraaseja, jos ei tiedetä vastausta 	<ul style="list-style-type: none"> Seuraavana aamuna yhteinen kahvihetki tiimin kanssa, jossa käydään tapahtuman sisältö ja kulku läpi Annetaan ja vastaanotetaan palautetta keskittymällä tiimin jäsenten vahvuuksiin Jaetaan omat hyväksi koetut vinkit tiimille Muokataan tarkistuslistaa ja toimintamallia, jos nähdään puutteita tai tarvittavia lisäyksiä

Liite 8. Tarkistuslista

Ennen

- Tieto tapahtuman ajankohdasta tiimille min. 3 viikkoa ennen
- Työajasta allokoidaan vähintään tunti harjoitteluun
- Harjoittelun aikana jaetaan tapahtuman roolit ja vastuut
- Kutsutuille annettu mahdollisuus esittää etukäteen kysymyksiä
- Tulostetaan yhteystietolomakkeet, joihin voi kerätä asiakkaiden vaikeampia kysymyksiä
- Etsitään sopiva soittolista ja testataan tekniikka
- Tehdään tarvittavat ostokset (mahdolliset tarjoilut tai koristeet)
- Tilan valmiiksi laittaminen sekä siisteyden varmistaminen
- Jokainen varmistaa, että työpaita on pesty ja laitetaan se päälle

Aikana

- Yksi henkilö pitää huolen ympäristöstä, kuten tekniikka ja tarjoilut. Sillä aikaa toinen pitää huolen asiakkaille rupattelusta
- Esiintyjä osallistaa tukijan roolissa olevan etukäteen sovituille aiheilla
- Alkuun keskustellaan osallistujien kanssa vapaamuotoisesti ja käydään käytännön asiat läpi, kuten aikataulu ja vessojen sijainti
- Yksi henkilö varmistaa, että pysytään aikataulussa ja asiassa
- Tukijan roolissa olevalla on kirjoitusvälineet kysymysten ylös kirjoittamista varten
- Mikäli esitys on liian nopeasti ohi, täytetään aika useimmiten kysytyjen kysymysten läpikäynnillä

Jälkeen

- Seuraavan aamun kahvihetkellä kerrotaan tiimille tapahtuman kulusta ja sisällöstä
- Annetaan ja vastaanotetaan palautetta tapahtuman toteutumisesta kahvihetkellä
- Tapahtuman vetäjä kontaktoi mahdolliset kysymykset jättäneet asiakkaat
- Varmistetaan, että webinaari on lähetetty asiakkaille, jotka ei päässeet kuuntelemaan
- Kirjataan osallistujien kysymykset ylös