



# Henkilöstön voimavarojen vahvistaminen tiimityössä

Eklöf Senja

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2024

Palveluliiketoiminnan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

SENJA EKLÖF:  
Henkilöstön voimavarojen vahvistaminen tiimityössä

Opinnäytetyö 58 sivua, joista liitteitä 6 sivua  
Marraskuu 2024

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli vahvistaa ja kehittää Koulutuskuntayhtymä Tavastian ammattiopiston ravintola-, catering- ja elintarvikeosasto henkilöstön voimavaroja tiimityöskentelyssä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä tiimikäsikirja, jota voidaan käyttää hyödyksi tiimitapaamisissa ja tiimityössä. Tiimikäsikirjaan koottiin henkilöstön voimavarojen vahvistamista tukevia toimintamalleja ja työkaluja sekä hyvässä tiimitapaamisessa huomioitavia asioita.

Teoreettinen viitekehys sisälsi henkilöstökokemuksen johtamisen ja tiimityöskentelyn pääteemat. Henkilöstökokemukseen liittyviä aiheita olivat henkilöstön voimavarat, viestintä ja vuorovaikutus, motivaatio ja tunteet, muutoskykyisyys ja saliliva ilmapiiri, muuttuvat toimintaympäristöt ja työelämätaidot sekä tiimityötä tukevia johtajuuden rooleja. Tiimityöskentelyn aiheina olivat tiimityön onnistumisen avaimet, tiimiälykäs ja oppiva organisaatio, toimiva tiimitapaaminen, tiimityön tunnelmaston johtaminen, säännöt ja normit sekä osallisuus ja osallistaminen.

Opinnäytetyön tutkimus oli kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmänä käytettiin havainnointia. Tutkimusaineisto kerättiin Ammattiopisto Tavastian muiden osastojen tiimejä havainnoimalla. Havainnointi tehtiin teoriaviitekehystä saadun aineiston pohjalta laaditun havainnointilomakkeen avulla. Havainnointilomakkeeseen kerättiin tietoa pääteemoista: henkilöstön voimavarat ja työntekijäkokemus, työroolien selkeyttäminen sekä tiimipalaverit ja viestintä. Lomakkeelle kerättiin hyviä käytänteitä ja opittavia asioita perusteluineen. Keskeiset havainnoinnin tulokset olivat monipuoliset ja ne koskivat kaikkia hyvien käytänteiden pääteemoja. Opittavia asioita olivat lähinnä tiimipalavereita ja viestintää koskevassa pääteemassa.

Tulosten perusteella tehtiin tiimikäsikirja, mihin tuli ratkaisuja, toimintamalleja ja ideoita, joita tiiminvetäjät ja tiimiläiset voivat hyödyntää. Tulokset olivat linjassa Koulutuskuntayhtymä Tavastian henkilöstöohjelmaan, joten opinnäytetyötä voidaan pitää tärkeänä ravintola-, catering- ja elintarvikeosaston toiminnalle ja kehittyvälle tiimityöskentelylle.

---

Asiasanat: voimavarat, tiimityö, käsikirja

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Hospitality Management

EKLÖF SENJA:  
Strengthening Resources of Employee's Capabilities in Teamwork

Bachelor's thesis 58 pages, appendices 6 pages  
November 2024

---

The objective of this study was to develop and to strengthen staff in teamwork at Restaurant, Catering and Food department in Tavastia Vocational College. The purpose of this thesis was to create a team manual that can be used in teamwork and in team meetings. Tools and operating models were selected to support the strengthening of the employees' resources.

The theoretical section explores the employees' experience and teamwork. The examples of topics in employees' strength in work were communication and interaction, motivation and emotions, working environments and atmosphere and roles of leadership. The examples of topics of teamwork were the keys of successful teamwork, a team intelligent, a functional team meeting, rules and norms and participation.

The research was qualitative, and material was collected by observing other teams in Tavastia Vocational College. The objects for the observing were collected from the theoretical section. The main themes were personnel's resources and employees' experience, clarification of work roles and team meeting and communication.

A team manual was made by the results of observing. Solutions, operating models and ideas are for the team leaders to use. The conclusion is that the manual will be important to use in teamwork at restaurant, catering and food department.

---

Key words: resources, teamwork, manual

## SISÄLLYS

|   |                                                                    |    |
|---|--------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | JOHDANTO .....                                                     | 6  |
| 2 | TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT .....                                      | 7  |
|   | 2.1 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja menetelmä .....              | 7  |
|   | 2.2 Tutkimuksen tilaaja .....                                      | 8  |
| 3 | HENKILÖSTÖKOKEMUKSEN JOHTAMINEN .....                              | 10 |
|   | 3.1 Henkilöstön voimavarat .....                                   | 10 |
|   | 3.2 Viestintä ja vuorovaikutus .....                               | 13 |
|   | 3.3 Motivaatiot ja tunteet .....                                   | 15 |
|   | 3.4 Muutoskykyisyys ja salliva ilmapiiri .....                     | 16 |
|   | 3.5 Muuttuvat toimintaympäristöt ja työelämätaidot .....           | 19 |
|   | 3.6 Tiimityötä tukevia johtajuuden rooleja .....                   | 23 |
|   | 3.6.1 Fasilitoiva johtajuus .....                                  | 23 |
|   | 3.6.2 Palveleva ja valmentava johtajuus.....                       | 24 |
|   | 3.6.3 Sisäisen motivaation johtaminen .....                        | 25 |
|   | 3.6.4 Osallistava johtajuus.....                                   | 27 |
|   | 3.6.5 Muutosjohtajuus .....                                        | 28 |
| 4 | TIIMITYÖSKENTELEY.....                                             | 29 |
|   | 4.1 Tiimityön onnistumisen avaimet .....                           | 29 |
|   | 4.2 Tiimiälykäs ja oppiva organisaatio.....                        | 31 |
|   | 4.3 Toimiva tiimitapaaminen .....                                  | 33 |
|   | 4.4 Tiimityön tunneilmaston johtaminen .....                       | 34 |
|   | 4.5 Säännöt ja normit tiimien toiminnassa.....                     | 35 |
|   | 4.6 Osallisuus ja osallistaminen .....                             | 35 |
| 5 | TUTKIMUS .....                                                     | 37 |
|   | 5.1 Aineiston hankinta.....                                        | 37 |
|   | 5.2 Tulokset ja tulosten analysointi .....                         | 38 |
|   | 5.2.1 Henkilöstön voimavarat ja työntekijäkokemus .....            | 39 |
|   | 5.2.2 Toiminnan kehittäminen .....                                 | 41 |
|   | 5.2.3 Tiimipalaverit ja viestintä .....                            | 43 |
|   | 5.3 Tiimikäsikirja.....                                            | 45 |
| 6 | POHDINTA .....                                                     | 47 |
|   | LÄHTEET.....                                                       | 50 |
|   | LIITTEET .....                                                     | 53 |
|   | Liite 1. Steven Reiss motivaatiotutkimuksen 16 perustarvetta. .... | 53 |
|   | Liite 2. Tiimipalaverien havainnointilomake.....                   | 54 |
|   | Liite 3. Yhteenvedo havainnoinneista. ....                         | 55 |

Liite 4. Tiimi käsikirja..... 56

## 1 JOHDANTO

Töitä tehdään erilaisissa organisaatioissa ja työtiimeissä, erilaisten ihmisten kanssa ja erilaisissa työtehtävissä. Työ koetaan eri tavalla, vaikka tehtäisiin samaa työtehtävää samassa paikassa, samoilla välineillä. Henkilöstön kokemusten tutkiminen on muuttunut ja sen ymmärtämiseen suhtaudutaan eri tavalla kuin ennen.

Yritysten on katsottava tulevaisuuteen ja kehityttävä sen mukana. Johtajuuden ja työntekijän taidot muuttuvat. Näihin muutoksiin valmistaudutaan ja suhtaudutaan eri tavoin. Muutosmyönteisyys tai muutoskielteisyys ovat työntekijöiden reaktioita. Henkilöstön voimavaroja kuuntelemalla ja ymmärtämällä yrityksen johto pitää huolen siitä, että yksi sen tärkeimmistä elementeistä voi hyvin.

Muutokset organisaatorakenteissa ovat suuria ja ne vaativat uudenlaista ajattelua sekä johtajilta että henkilöstöltä. Kun vanhasta organisaatiomallista siirrytään tiimiorganisaatioksi, henkilöstön voimavarat ovat koetuksella. Tiimityön, tiimien muodostamisen ja tiimitapaamisten tärkeyden ymmärtämisellä saadaan luotua itseohjautuvia tiimejä, joilla on yhteinen tavoite ja päämäärä.

Tutkimuskohteena on Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa Ammattiopisto Tavastia, joka on siirtymässä tiimiorganisaatioksi. Opinnäytetyöntekijä tekee itse töitä Ammattiopisto Tavastiassa. Ammattiopiston osastoja on siirtynyt tiimeihin ja näitä tiimejä opinnäytetyöntekijä havainnoi, apunaan teoreettisesta viitekehystä tehty havainnointilomake. Tutkimustulosten pohjalta kerätään tiimikäsikirjaa, mihin kirjoitetaan auki henkilöstön voimavaroja vahvistavia asioita ja onnistunutta tiimityötä. Tulosta verrataan pohdintaosuudessa Koulutuskuntayhtymä Tavastian henkilöstöohjelmaan.

## 2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja menetelmä

Opinnäytetyön tavoitteena on vahvistaa ja kehittää Koulutuskuntayhtymä Tavastian kuuluvan Ammattiopisto Tavastian ravintola- catering- ja elintarvikeosaston henkilöstön voimavaroja tiimityöskentelyssä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä tiimikäsikirja, jota voidaan käyttää hyödyksi tiimitapaamisissa ja tiimityössä.

Tutkimuksessa käytetään laadullista (kvalitatiivista) menetelmää, jonka tarkoituksena on Metsämuurosen (2009) mukaan etsiä totuutta tai ainakin päästä mahdollisimman lähelle sitä. Laadullinen tutkimus voi olla tutkijan omaa tulkintaa, joten tutkimuksen tulokset eivät aina ole virheettömiä tai niiden tulkinta voi olla risiiritaista. Laadullinen tutkimus voi olla vaikeasti määriteltävä, sillä se on käytännöllinen, jossa yhdistyy relevantti teoria ja tutkimuksen tulkinnalliset tulokset. (Metsämuuronen 2009, 212–215.)

Tutkimus tehtiin Tampereen ammattikorkeakoulun kirjallistentöiden ohjeiden mukaan ja siinä noudatettiin opinnäytetyönprosessin vaiheita. Toiminnallisessa opinnäytetyössä lähtökohtana oli työelämästä noussut konkreettinen tehtävä. Raportointiin käytettiin Tampereen ammattikorkeakoulun valmista Word-pohjaa. (TAMK n.d.)

Tutkimusta varten kerättiin teoreettisesta viitekehyksestä esiin nousseita asioita, termejä ja toimintamalleja, jotka vaikuttavat tiimityöskentelyn onnistumiseen ja henkilöstön voimavarojen vahvistamiseen. Viitekehyksestä saadun tiedon pohjalta tehtiin havainnointilomake. Tuloksia kerättiin havainnoimalla jo voimassa olevia Ammattiopisto Tavastian tiimejä. Tuloksista kerättiin henkilöstön voimavaroja vahvistava tiimikäsikirja.

## 2.2 Tutkimuksen tilaaja

Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa tarjoaa ammatillista (Ammattiopisto Tavastia) ja yleissivistävää koulutusta (Hämeenlinnan Lyseon, Kaurialan, Lammin ja Parolan lukiot) ja vapaan sivistystyön koulutusta ja harrastustoimintaa kaiken ikäisille (Vanajaveden Opisto ja Lasten liikunnan tuki). Tavastia Koulutus Oy tarjoaa koulutuspalveluja työelämälle. Ammattiopistossa ja lukioissa on yhteensä noin 5000 opiskelijaa. (Koulutuskuntayhtymä Tavastia 2024)

Ammattiopistossa on ollut tiimejä eri osastoilla käytössä vuodesta 2022 alkaen. Tiettyjen osastojen pilottitiimit aloittivat toiminnan ja sitä mukaan tiimien määrä on kasvanut ammattiopistossa pikkuhiljaa. Tavastiassa tavoitteena on, että tiimien toiminta näkyy paremmin koko toiminnassa. Tiimitoimintakulttuurin toivotaan vahvistuvan ja koko organisaation siirtyvän tiimiorganisaatioksi. (Tavastia n.d.)

Ravintola- ja cateringalalla tarjotaan kokin ja tarjoilijan perustutkintoja, ammattitai erikoisammattitutkintoja sekä ammatillisia tutkinnon osia. Käytännön syistä samalle osastolle on liitetty myös elintarvikealan perustutkinnon opetus. Tämän takia osastosta käytetään lyhennystä RaCE (ravintola- ja catering- sekä elintarvikeala). RaCE:lla on 1 koulutuspäällikkö, 11 ammatin opettajaa ja 6 ammatillista ohjaajaa.

RaCE-osaston toiminnassa tapahtui muutos 1.1.2024 alkaen, sillä siellä otettiin käyttöön tiimit. Osasto jaettiin kolmeen tiimiin. Jako tapahtui siten, että elintarvikealalla on oma tiimi ja ravintola- ja cateringala jaettiin kahteen tiimiin vastuualueiden mukaan. Jokaisella tiimillä on tiiminvetäjä, jotka ovat yhteistyössä keskenään sekä koulutuspäällikön kanssa.

Tiimien muodostamiseen kyseltiin osaston työntekijöiden mielipiteitä, mutta keskustelua koko osaston kesken ei käyty. Tiiminvetäjät valikoituivat teknisen osaamisensa ja halukkuutensa vuoksi, koulutuspäällikkö teki valinnat. Ensimmäisissä tiimitapaamisissa selvisi, että tiimeissä ei oikein tiedetty, mitä heiltä odotettiin eikä oikein ymmärretty, mitä tiimityö oikeasti on. Tiedottaminen siirrettiin tiimeille, mikä

todettiin heti hankalaksi, kun tiimitapaamisia oli eri päivinä, toiset tiimit saivat tietoon tärkeitä asioita ennen toisia.

Tiimien toiminnan koettiin heikentävän voimavaroja, kun henkilöstö ei osannut toimia tiimityötä tukien eikä saanut tukea ja koulutusta siihen. Samaan aikaan osastolla tapahtui muitakin suuria muutoksia, eikä niihin oltu valmiita. Epätietoisuuden vaihe on kuormittanut osaston henkilöstöä ja sen toimintaa. Tämän tutkimustyön avulla toivotaan saatavan tiimien toimintaan selkeyttä ja siten vahvistavan henkilöstön voimavaroja.

Opinnäytetyössä haluttiin tukea Koulutuskuntayhtymä Tavastian henkilöstöohjelman tavoitteita. Tutkimuksen tulosten toivottiin antavan tukea ja keinoja henkilöstöohjelmassa mainittuihin asioihin. Koulutuskuntayhtymä Tavastian henkilöstöohjelmaa on esitelty tarkemmin luvussa 3.1.

### 3 HENKILÖSTÖKOKEMUKSEN JOHTAMINEN

#### 3.1 Henkilöstön voimavarat

Henkilöstökokemuksella tarkoitetaan työntekijän näkemystä yrityksestä. Se muodostuu vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Kun yrityskulttuurissa tapahtuu muutoksia, henkilöstökokemuksella on suuri merkitys yhdistämään uusi toiminta osaksi yrityksen toimintaa. Jokainen työntekijä kokee olevansa arvostettu ja hänellä on positiivinen käsitys yrityksen toiminnasta ja he suosittelevat työpaikkaansa. Työntekijät kokevat olevansa osa samaa tiimiä. Yritys hyväksyy monimuotoisuuden ja ottaa kaikki mukaan. Yrityskulttuuri tukee oppimista ja yritys kohtelee reilusti työntekijöitään. Johto toimii valmentajana tai mentorina. Yritys huolehtii työhyvinvoinnista ja yrityksellä on olemassaolon oikeutus. Yrityskulttuurissa näkyy yrityksen arvot, aito osallistaminen ja avoimuus (Korhioja 2019, 121–125.)

Organisaatioissa panostetaan aivan liikaa raha-asioiden pohtimiseen (Hiila, Tukiainen & Hakola (2019) mukaan. Niiden sijaan yrityksissä pitäisi panostaa aivan toiseen asiaan – ihmisiin. Yrityksissä pitäisi keskittyä osaajien etsimiseen, työroolien selkeyttämiseen ja työntekijöiden sitouttamiseen. Raha-asiat ovat menestyvälle yritykselle tärkeitä, mutta myös aikaa ja resursseja täytyy käyttää yrityksen ihmisiin. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 49.)

Henkilöstöstrategia on suunnitelma henkilöstöressurssien johtamista pitkällä aikavälillä. Henkilöstöstrategia muotoutuu monesta tekijästä. Näitä tekijöitä ovat: yrityksen ympäristöt (ulkoiset ja sisäiset), uhat henkilöstön suhteen, mahdollisuudet ja vahvuudet sekä heikkoudet. Sisäisessä ympäristössä tekijöitä ovat muun muassa henkilöstön osaaminen, kehityskyky ja -halu, kokemus, työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus. (Joki 2024, 19.)

Rantanen, Leppänen & Kankaanpää (2020) ovat kirjoittaneet, että johtaminen voidaan jakaa asioiden tai ihmisten johtamiseen. Heidän mukaansa johtamisen voima syntyy ihmisen kohtaamisesta. Mikäli yrityksessä halutaan johtaa asioita, keskitytään silloin työntekijään (faktat ja tiedolla johtaminen, työtehtävät ja roolit,

työympäristö ja turvallisuus, tavoitteet ja palkitseminen). Jos taas yrityksessä halutaan johtaa ihmisiä, silloin tulee keskittyä ihmiseen (tunteet ja suorituskyky, psykologiset perustarpeet, sisäinen motivaatio ja psykologinen turvallisuus). (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 228.)

Huhta ja Myllyntaus (2021) mukaan työntekijäkokemukseen panostetaan nykyään enemmän ja sen on todettu parantavan asiakaskokemusta, työntekijöiden omistautumista ja sitoutumista työhönsä ja työnantajabrändiä. Usein kuitenkin tähän havahdutaan vasta kun huomataan, että työntekijöiden vaihtuvuus on suuri tai huomataan selkeitä epäkohtia työtehtävissä tai viestinnässä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 49–52.)

Työntekijäkokemus jaetaan kahteen osa-alueeseen. Ensimmäiseksi se on työkalu merkityksellisen työn voimavarojen ja työn vaatimusten johtamiseen. Ja toiseksi se on työntekijäkeskeinen malli ajatteluun, johtamiseen ja kehittämiseen. Organisaatioilla pitää olla selkeä ja yhtenäinen kuva siitä, mitä työntekijäkokemus tarkoittaa. Vasta tämän jälkeen voidaan johtaa tavoitteellisesti ja luodaan lisäarvoa työntekijöille. Lisäarvon luominen näkyy yrityksen toiminnassa neljällä eri tavalla: työntekijöiden työtyytyväisyys, hyvinvointi ja työn imu (kiinnitetään huomio organisaation vastuusta työntekijöiden hyvinvoinnissa ja molemminpuolista luottamusta), erottautuminen muista työnantajista ja kilpailijoista (työnantajabrändi), liiketoimintahyötyä erinomaisesta työntekijäkokemuksesta (henkilöstökustannusten vähentäminen ja tuottavuuden lisääminen) ja vaikuttavuutta organisaation kehittämiseen (työntekijälähtöisyys ja työympäristön vaikutukset). (Huhta & Myllyntaus 2021, 118–124.)

Lankinen, Miettinen & Sipola (2004) pohtivat henkilönvoimavarojen suunnittelun yhteyttä yrityksen strategiatyöhön. Heidän mukaansa kilpailu, tuottavuuden vaatimukset, uuden teknologian tarpeet sekä muutoksen haasteet luovat henkilöstön osaamiselle ja sen kehittämiseksi uusia vaatimuksia. Strateginen suunnittelu ja henkilöstösuunnittelu hyödyttävät yritystä saamaan aikaan monipuolisia ratkaisuja monimutkaisiin henkilöstö- tai organisaatio-ongelmiin. Tällöin voidaan varmistaa näkemystä yhteisistä henkistä voimavaroista ja ottaa huomioon henkilöstön tarpeet perustuen organisaation tavoitteisiin. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 21–30.)

Koulutuskuntayhtymä Tavastian henkilöstöohjelmassa vuosille 2022–2025 nostetaan esille henkilöstösuunnittelu ja sen kehittäminen. Painopisteinä ovat henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi, työnantajatyö sekä johtaminen ja esimiestyö. Henkilöstön jaksamiseen ja toiminnan eheyttämiseen sekä henkilöstön ikääntymiseen liittyviin haasteisiin halutaan vaikuttaa. Henkilöstön osaamisen jatkuvan kehittämisen tavoitteet ovat osaamisen kehittäminen yli osastorajojen, ainealueiden kehittämistyö, digi- ja teknologiaosaamisen kehittäminen ja monikulttuuri-osaaminen, henkilöstön osallisuuden lisääminen kehitystyöhön, osaamisen ja ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen ja kehityskeskustelukäytäntöjen kehittäminen. Henkilöstön hyvinvoinnin ja työkyvyn kehittämisen tavoitteet ovat psykososiaalisen kuormituksen tunnistaminen ja ennaltaehkäisy, henkilöstöstä huolehtiminen, työyhteisön eheyttäminen ja yhteisöllisyys, kestävä kehitys työyhteisössä ja kannustava palkkaus ja palkitseminen. Johtamisen ja esihenkilötyön kehittämisen tavoitteina on muun muassa selkeyttää ja yhtenäistää johtajuutta ja yhdistää verkostoa, jaettujohtajuus ja tiiminvetäjien roolien vahvistaminen. (Koulutuskuntayhtymä Tavastia n.d.)

Huhta & Myllyntaus (2021) ovat kuvanneet työntekijäkokemuksen kehittämisen prosessin kahdeksaan vaiheeseen. Vaiheiden avulla organisaatiot voivat käynnistää työntekijäkokemuksen kehittämisen. Vaiheet ovat tärkeitä suunnitelmallisen, systemaattisen ja vaikuttavan työntekijäkokemustyön kannalta ja siksi suositellaan, että kehittämistyössä edetään vaiheittain. Kehittäminen lähtee strategian, toimialan, olosuhteiden ja raamien ymmärryksestä. Seuraavaksi edetään työntekijäymmärrykseen ja viitekehyksen luomiseen. Nykytilan, vahvuuksien ja kehittämiskohteiden selvittämisen jälkeen määritellään tavoitetila ja työnantajalupaus. Seuraavaksi selvitetään, miten työntekijäymmärrystä kerätään ja luodaan toimintamallia tutkimukseen. Johtaja jakaa vastuuta prosessissa etenemiseen työntekijöilleen ja näin saadaan luotua kattava työntekijäkokemustyö. Lopuksi palataan alkuun ja pohditaan, onko pystytty vastaamaan tarpeeseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 152–155.)

Laadullisilla tutkimusmenetelmillä voidaan kerätä selittävää ja yksityiskohtaista tietoa, millä voidaan pyrkiä ymmärtämään käyttäytymistä. Työntekijäymmärryk-

sen kehittämisen tueksi tarvitaan laadullisten menetelmien tueksi määrällistä dataa esimerkiksi yleistävää ja historiaan perustuvaa tietoa. Työntekijät kannattaa ottaa mukaan jo siinä vaiheessa, kun tietoa kerätään. Tällöin saadaan selityksiä ja kehittämissuhteita, heiltä, jotka tekevät kyseistä työtä eikä johtajilta, joille ei välttämättä ole tarpeeksi tietoa kyseisestä työstä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 85 ja 113.)

Henkilöstökokemusta voidaan kehittää siten, että kartoitetaan työntekijöiden tunteita huippuhetkillä ja sen päätteeksi. Yrityksessä suunnitellaan työntekijöiden ”matka” ja kiinnitetään huomio seuraaviin näkökulmiin: ensimmäinen työpäivä uudessa työpaikassa tai -tehtävässä, tärkeän projektin päättymisen, eläköityminen, työsuhteen kesto (juhlavuodet) ja työntekijän kokemat negatiiviset hetket. Tätä kutsutaan peak-end-rule-ideaksi ja sitä käytetään työntekijän arjen kehittämiseksi mielekkäämmäksi. (Korkiakoski 2019, 159–160.)

Henkilöstön henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen on Lankinen ym. (2004) mukaan nykyisin yhä tärkeämpää yrityksen johtamisessa ja toiminnassa. Henkilöstön työtyytyväisyys ja voimavarat kytkeytyvät selkeästi yrityksen tuloksiin ja suorituksiin. Henkilöstön työtyytyväisyysmittaukset ja haastattelut antavat tietoa tarvittavien suunnitelmien tekoon ja toimenpiteiden käynnistämiseen. (Lankinen ym. 2004, 39.)

### **3.2 Viestintä ja vuorovaikutus**

Viestinnän tavoitteena on välittää tietoa ja pyrkiä rakentamaan siihen liittyvää yhteistä ymmärrystä. Viestintään tulee kiinnittää organisaatioissa huomiota ja se onkin aina työntekijäkokemuksessa mukana. Viestijän tulee huomioida itse viesti, keino sen välittämiseen ja viestien määrä. Viestin vastaanottaja taas huomioi viestin tulkinnan ja miten se painuu mieleen. Miten siis yrityksen johto voisi viestiä työntekijöilleen mieleenpainuvasti? Vastauksena tähän on inspiroivat viestit, joilla herätetään huomio ja rohkaistaan tekemään jotakin. Viestin tulee herättää tunteita ja siten jäädä säiliömuistiin. Oivalluttavilla viesteillä pyritään vuorovaikutukseen ja kahden suuntaiseen viestintään, missä viestinnän roolitkin voivat vaihtua. Viestintä voi olla myös vahvistavaa, jolloin toistot ja vahvistavat viestit takaavat

kaikkien ymmärtävän viestin ja ymmärrys syvenee. (Huhta & Myllyntaus 2021, 361–363.)

Joki (2024) on koonnut keskeisimpiä tunnusmerkkejä vuorovaikutteisessa työyhteisössä. Jokaisella työntekijällä pitää olla halua, voimavaroja ja taitoja kehittää työyhteisöä. Kaikkien työntekijöiden tulisi osallistua keskusteluun, kun ratkaistaan ongelmia tai kehitetään uusia toimintatapoja. Virheistä voidaan oppia, syyllistä ei tarvitse etsiä. Jokainen kantaa vastuuta vuorovaikutteisesta keskustelusta. Kaikki kunnioittavat erilaisia mielipiteitä ja erilaisia ihmisiä. Luodaan mahdollisuuksia lisätä osaamista ja jokainen kantaa vastuun toimivasta tiedonkulusta ja sisäisestä viestinnästä. (Joki 2024, 167.)

Rantanen ym. (2020) mukaan tarinat ovat tulleet osaksi yritysten strategiaviestintää. Tarinallistettu viestintä on taitoa saada huomio herättämällä kiinnostus. Tarinat perustuvat aitoihin kokemuksiin ja vetoavat ihmisten tunteisiin. Strategiaviestinnän onnistumisessa olennaista on se, että vuorovaikutus toteutuu. Viestinnässä yrityksen kannattaa vahvistaa ansaittuja ylpeyden aiheita esimerkiksi koko henkilöstön ammattitaitoon tai yhteisesti saavutettuun kasvuun. (Rantanen ym. 2020, 190, 196.)

Myös Korkiakosken (2019) mukaan tarinat tulisi ottaa huomioon yrityksen muutostyössä. Tarinoiden avulla voidaan konkretisoida, mihin suuntaan halutaan toimintaa muuttaa ja millainen toiminta on suotavaa. Sen avulla voidaan nostaa esiin yksilöitä, jotka ovat tehneet esimerkillistä työtä. Rohkeimmat tarinat kertovat epäonnistumisista ja niistä selviytymisestä. Tarinoiden sanotaan kantavan pidemmälle kuin johdon kalvot. (Korkiakoski 2019, 155–156.)

Viestintäsuunnitelman laatiminen tiimien viestinnän vahvistamiseksi on Nummin (2018) mukaan yksi tiimin tärkeimpiä asioita. Viestintäsuunnitelmaan kirjoitetaan kaikki pidettävät palaverit, kokoukset ja neuvottelut, työpajat ja sidosryhmätapaamiset. Vuosikello helpottaa tiimin kehityksen ja rakenteellisen johtamisen suunnittelua sekä se on pitkäjänteistä ja samalla mukautuvaa. Kokouksiin saadaan tehokkuutta, kun niitä pidetään säännöllisin ajoin, mutta kuitenkin tarvittaessa. Virtuaaliseen vuosikelloon voidaan laittaa kiireelliset tapaukset erikseen, joten tiimi pystyy reagoimaan niihin nopeasti. (Nummi 2018, 215–220.)

### 3.3 Motivaatiot ja tunteet

Hiila ym. (2019) kirjoittavat kyvystä tunnistaa oma motivoitumistyyli ja sen vaikutukset työntekoon. Sisäinen motivaatio on sitä, että jonkun asian tekeminen motivoi ihmistä. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan, sitä, että työntekemisen motiivina on esimerkiksi palaute, raha, status tai vaikuttaminen. Ihmistä motivoivat asiat ovat henkilökohtaisia ja niihin voi vaikuttaa persoonallisuus, kokemushistoria ja elämäntilanne. (Hiila ym. 2019, 91.)

Mayorin ja Riskun (2022) mukaan motiivit ovat pyrkimyksiä, haluja ja psykologisia tarpeita, mitkä johtuvat ihmisten toiminnasta ja ajattelusta. Motiivien syntymiseen vaikuttaa geeniperimä ja lapsuuden kokemukset, mutta myös nykyisyyden odotukset ja tavoitteet. Myös sosiaalisella ympäristöllä ja kulttuurilla on vaikutus motiiveihin. Mitä lähempänä meidän motiivimme on työpaikalla asetettua tavoitetta, sen vähemmän tunnemme työssä väsymistä ja turhautumista. (Mayor & Risku 2022, 40–43.)

Reiss (2004) on kirjoittanut sisäisen motivaation teoriasta ja hänen artikkelissaan motiivit ovat syitä, joiden mukaan ihmiset käyttäytyvät. Motiivit paljastavat ihmisen arvot, tunteet ja ne vaikuttavat käyttäytymiseen erilaisissa tilanteissa. Motiivit ovat rajaton määrä päätavoitteita, joita ihmiset ovat valmiita tavoittelemaan. Reiss on kirjoittanut artikkelissaan sisäisen mielihyvän eli sisäisen nautinnon motiivista. Palkinnon saaminen tai luontainen palkitseminen lisäävät kiinnostusta työn suorittamiseen tai tehtävän tekemiseen. Tämä lisää pätevyyden tai itsemääräämisoikeuden tunnetta. Syntymästä asti ollut mielihyvän tarve, ohjaa ihmisiä toimimaan kohti itseään parhaita lopputulosta. (Reiss 2004, 179–182.)

Sisäinen motivaatio on ollut meissä jo alkujaankin. Kivikaudella motivaatiota löytyi elossa selviytymiseen, myös modernissa maailmassa lähtökohta on sama: turvata selviytyminen. Nykyiseksi työmotivaatioksi, he selittävät resurssien turvaamista ja statuksen hakemista. Turvallisuus ja hyväksyntä ovat sosiaalisessa elämässä ”hygieniatarpeita”. Sisäisen motivaation kannalta, ihmisen neljä perustarvetta (vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluminen ja hyväntekeminen) ovat avainasemassa. Työssä koetun energisyyden ja elinvoimaisuuden eli draivin on

tutkittu olevan parempi, kun perustarpeet on tyydytetty. (Martela & Jarenko 2015, 53–63.)

Mayor ja Risku (2022) viittaavat Steven Reissin motivaatiotutkimuksiin, joiden mukaan sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat samaa asiaa. Toiset ihmiset ovat sisäisesti motivoituneempia tavoittelemaan parempaa asemaa. Sisäistä motivaatiota voidaan heidän mukaansa kutsua arvopohjaisen onnellisuuden ja menestyksen lähteenä, jonka avulla voimme innostua, omistautua ja uppoutua työhömme uudella tarmokkuudella. (Mayor & Risku 2022, 38–40.)

Monessa työpaikassa pohditaan, miten ihmiset saadaan innostumaan työstään tai, miten siellä lisätään aloitteellisuutta ja itseohjautuvuutta tai, miten luodaan hyvää henkeä. Suuri osa työpaikkojen ajasta menee negatiivisten ilmiöiden käsittelyyn ja tulipalojen sammuttamiseen. Tämä pitäisi pystyä kääntämään toisin päin ja valtaosa huomiosta kiinnittyisi positiivisuuden vahvistamiseen. Ihmisten oma tunne-elämä vaikuttaa vahvasti myös työpaikan tunnetilaan. (Rantanen ym. 2020, 107–109.)

Positiiviset tunteet vahvistetaan siten, että ensin herätellään ja tunnistetaan ne. Negatiiviset tunteet on myös hyvä tunnistaa, jotta niitä pystytään välttämään. Yhdessä pohditaan, mistä positiiviset tunteet tulevat työyhteisöön ja miksi. Toiseksi positiivisia tunteita on vaalittava, näin niistä saadaan entistä vahvempia ja ne on helpompi havaita jatkossa. Onnistumisiin ja edistymisiin (jopa pieniin) tulee kiinnittää huomiota ja ne tulee nostaa osaksi päivittäistä keskustelua. Kolmanneksi liitetään tavoitteellisuus tai rituaalit. Työyhteisössä ”psykataan” oikeanlaiseen ja tavoiteltuun tunnetilaan, jotta suoritus onnistuu. Tämän jälkeen onnistunutta suoritusta juhlistetaan tai järjestetään rituaaleja ja seremonioita. (Rantanen ym. 2020, 109–111.)

### **3.4 Muutoskykyisyys ja salliva ilmapiiri**

Muutos työyhteisössä voi syntyä sisäisesti tai jonkun kriisin aikaansaamana. Voidaan puhua katastrofista tai paineesta, mitä voi olla vaikea ymmärtää. Muutosvastarinta on suurta, kun työntekijät peloissaan yrittävät ymmärtää tilannetta

tai yrittävät taistella sitä vastaan. Tässä täytyy kuitenkin muistaa kaksi eri näkökulmaa, toiselle se on uhka, toiselle se on mahdollisuus. (Akola 2020, 37–39.)

Kaikilla aloilla joudutaan sopeutumaan lisääntyviin muutoksiin. Muutokset aiheuttavat melkein aina pelkoja. Pelon tunteet voivat olla joillakin niin suuria, että ne vaikuttavat toimintakykyyn. Osa voi myös rakastaa muutoksia. Muutoskielteisyys ja muutosmyönteisyys eivät ole tasavertaisissa muutoksen edessä. Sallivassa organisaatiossa osataan ottaa huomioon muutoksen aiheuttamat reaktiot ja osataan hyödyntää niitä käyttövoimaksi. Ihmisillä on erilaisia tapoja omaksua uusia asioita, ja he lähestyvät tai motivoituvat eritavoin. (Hiila ym. 2019, 146–147.)

Mayor ja Risku (2022) kirjoittavat ihmisten vaistomaisesta pyrkimyksestä vaaran kohdatessa. Toisilla ihmisillä on suuri tarve mielenrauhaan ja turvallisuuden tunteeseen. Työpaikkojen muutokset laukaisevat näissä ihmisissä fyysistä tai henkistä stressiä ja tämä ei motivoi työn tekemiseen. Epävarmuuden tunne ja mielenrauhan järkkäminen muutoksessa luo huolia ja pelkoja, ja tilanne nähdään riskinä tai uhkana. Kun taas ihmiset, joilla on vähäinen mielenrauhan tarve, ovat muutoksen edessä rohkeita ja pelottomia. He kokevat muutoksen seikkailuna ja mahdollisuutena. Nämä ihmiset eivät huolehdi etukäteen ja pystyvät toimimaan paremmin paineisissa tilanteissa. (Mayor & Risku 2022, 150–154.)

Työntekijöiden tulisi nähdä muutokset kokonaisuutena eikä irrallisina osina yrityksen toiminnassa. Yrityksessä pitäisi rakentaa kokonaisvaltainen muutosohjelma, joka tuntuu ja näyttää kiinnostavalta ja innostavalta. Muutosohjelman avulla yksittäiset toimenpiteet liimautuvat yhdeksi kokonaisuudeksi. Henkilökunnan sisältämään muutosohjelmaan sisällytetään strategian kiteyttäminen, viestinnän suunnittelu, mittarit, hankkeen toteuttaminen, koulutukset ja valmennukset sekä aktivoivat elementit. Muutosohjelmiin kannattaa kytkeä mukaan lähettiläitä, jotka toimivat sisäisinä henkilökunnan edustajina, joiden kautta yrityksen johto varmistaa uuden strategian toimivuuden. Lähettiläiden tehtävänä on edustaa henkilökuntaa muutoksessa, ja samalla he auttavat johtoa pysymään kiinni henkilökunnan tunnelmassa. (Korkiakoski 2019, 151–153.)

Työyhteisöissä sallimista esiintyy silloin, kun työyhteisöissä tunnustetaan muutoksen herättämiä tunteita, osataan hyväksyä ne ja uskalletaan puhua niistä. Tiimin

salliva ilmapiiri rakentuu epäonnistumisten kääntämisenä voitoksi, kokeilevana toimintana ja konfliktien hyödyntämisenä. Epäonnistuminen ja virheen tekeminen pelottaa. Epäonnistuminen voidaan kuitenkin kääntää voimaksi. Tiimikokouksissa olisi hyvä jakaa ja sallia epäonnistumiset, sillä niiden avulla opitaan ja oivalletaan jotain uutta. ”Mokamyönteisyydellä” ja sallivalla ilmapiirillä vahvistetaan tiimin sisäistä luottamusta. (Hiila ym. 2019, 148–150.)

Sinec (2017) mukaan meillä kaikilla on oikeus saada työstämme täyttymystä ja turvallisuuden tunnetta. Kun pystytään sanallistamaan omia kokemuksia ja käyttäytymistä, ymmärretään paremmin tekijöitä, mitkä vaikuttavat omiin valintoihin. Sinecin mukaan kysymyksellä miksi, voidaan kuvata paremmin niitä asioita, mitkä ohjaavat valintojamme. (Sinec 2017, 28–29.)

Muutokset työpaikassa voivat aiheuttaa psykologista turvattomuutta. Psykologinen turvallisuus on uskomusta siitä, että työyhteisössä riskien ottaminen on turvallista ilman häpeän pelkoa. Se kostuu eri tekijöistä (Rantanen ym. 2020, 211–213.):

1. Yhteenkuuluvuus – yhteisössä koetaan hyväksynnän ja yhteenkuuluvuuden tunnetta
2. Oppiminen – yhteisössä uskalletaan kysyä, antaa ja saada palautetta, sekä kokeilla ja epäonnistua
3. Osallistuminen – yhteisössä uskalletaan käyttää osaamista ja kyvykkyyttä sekä laittaa itsensä likoon
4. Haastaminen – yhteisössä uskalletaan olla eri mieltä ja kyseenalaistaa käytäntöjä, ajatuksia ja toimintatapoja (Rantanen ym. 2020, 211–213.)

Psykologisen turvallisuuden lisääminen tiimeissä tarkoittaa sitä, että tiimiläiset näkevät sen uutena oppimismahdollisuutena eikä uhkana. Laajoissa tutkimuksissa on osoitettu se, että psykologinen turvallisuus lisää tiedon jakamisesta, kannustaa avoimeen keskusteluun ja lisää luovuutta. Parhaimmillaan tiimien jäsenet tukevat toisiaan ja tuovat toistensa parhaat puolet esiin. (Rantanen ym. 2020, 211–213.)

Myös Mayor ja Risku (2022) korostavat psykologisen turvallisuuden merkitystä tiimityössä. Heidän mukaansa se on edellytys myös luovalle ja innovoivalle työlle.

Psykologista turvallisuutta tiimeissä heikentää muun muassa vahva väärän vallan käyttö, ylipanikointi ja liiallinen kunnianhimo. Kun tiimiläiset oppivat hallitsemaan tunteitaan ennen, kun ne häiritsevät tiimin toimintaa, tiimin ryhmädynamiikka ja toiminta paranee. (Mayor & Risku 2022, 164.)

### **3.5 Muuttuvat toimintaympäristöt ja työelämätaidot**

Työelämässä tapahtuvaa murrosta ei voida enää mitenkään sivuuttaa. Rakennemuutosten seurauksena menestyksen takaamiseksi on tullut yritysten innovaatio- ja uusiutumiskyky. Toimintaympäristöt yrityksissä muuttuvat nopeaan tahtiin ja kilpailu on yhä globaalimpaa. Uusia työpaikkoja syntyy luovuutta vaativilla asiantuntija-alalla ja kontaktia korostuvalla palvelualalla. Työelämässä pärjääminen vaatii työntekijöiltä kykyä ottaa vastuu osaamisensa kehittämisestä ja urastaan. Sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus ovat tulevaisuuden työntekijöiden elinehtoja. (Martela & Jarenko 2019, 197–201.)

Yrityksen yksi kilpailuvaltti on henkilöstön osaaminen. Kehittämismahdollisuuksia ja koulutuksia tulisi informoida laajasti kaikille. Henkilöstö arvostaa työnantajansa enemmän, kun se voi kehittää osaamistaan. Henkilöstön kehittämishankkeiden tehokas viestiminen yrityksessä, lisää työntekijöiden ymmärrystä ja osallistumishalukkuutta. (Joki 2024, 168.)

Hiila ym. (2019) käsittelevät työelämässä tarvittavia kykyjä Tuomo Alasoinin tutkimukseen perustuen. Alasoinin mukaan tulevaisuuden työelämässä osaamisen kivijalka koostuu: elinikäisestä oppimisesta (metataito), työtehtävien vaatimat erityistaidot, luova älykkyys (ajattelukyky ja taiteellisuus) ja sosiaalinen älykkyys (havainnointikyky, neuvottelutaidot ja muista välittäminen). Alasoini korostaa teknologisten innovaatioiden sekä etätöiden ja ohjelmoinnin taitojen lisääntymistä. (Hiila ym. 2019, 56–57.)

Myös Kettusen (2021) toimittamassa teoksessa viitataan Tuomo Alasoinin tarkasteluun työntekijöiden roolin muutoksen tutkimusta ja nostetaan esille työntekijöiden roolien muuttuminen osallistavampaan suuntaan. Entisestä tuotantokes-

keisestä ja johtamista kehittävästä suunnassa on siirrytty enemmän työntekijäkeskeiseen osallistavaan suuntaan. Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet ovat parantuneet ja työoloihin sekä tyytymättömyyteen (muun muassa riidat, työajat, vaihtuvuus) on tehty parannuksia jopa lainsäädännössä ja valtiollisissa työelämän kehittämisohjelmissa. Alasoini pitää Suomea innovoivana ja aktiivisena työelämän laatua parantavana maana, missä huomataan henkilöstön osallisuuden tärkeys työelämän kehittämisessä. Alasoinin mukaan työntekijät toimivat tällä hetkellä yhä enemmän ”suorassa osallistavassa” ja ”jatkovasti parantavassa” työelämässä. Osallistamisen ja toimijuuden merkitystä korostetaan entistään nyt kun työpaikat voivat olla globaaleja. (Kettunen 2021, 36–54.)

Alasoini (2019) kirjoittaa tulevaisuuden futuristisista kuvitelmista ihmisten ja koneiden välisestä laadullisesta yhteistyöstä sekä vahvasta teknologisesta kehityksestä. Tekoälyä voidaan hyödyntää yhä enemmän esimerkiksi laskennallisissa ja analysoivissa tehtävissä, mutta se, että onko ne todella älykkäitä, voidaan vielä olla eri mieltä hänen mielestään. Koneiden jotkut ominaisuudet voivat korvata ihmistyötä kokonaan tai osittain. Voidaankin puhua sekoitetusta työvoimasta tai hybridisestä toimintayksiköstä, missä ihmiset ja koneet tekevät työtä yhdessä. Koneet pystyvät yhä enemmän tunkeutumaan ihmisen hiljaisen tiedon alueelle ja siten korvaamaan ihmistyötä tai jopa sosiaalista kanssakäymistä. Tätä ihmisen ja koneen kanssakäymistä ja työn tekemistä yhdessä voidaan pitää tulevaisuuden työtaitona. (Alasoini 2019, 235–238.)

Tulevaisuudessa yksi tärkein taito on yhteistyötaito. Monialainen yhteistyö on hänen mukaansa avain globaaleihinkin ongelmiin. Yhteistyö on energiaa, mikä voidaan tuottaa yhteisessä suunnittelussa, ajattelussa, tekemisessä, osaamisen jakamisessa, yhdessä oppimisesta, kannustamisesta ja tukemisesta. Taustalla hyvälle yhteistyölle on ihmissuhteet ja inhimillinen vuorovaikutus. Yhteisen hyvän rakentaminen ja organisaation vahvistaminen ovat myönteisten tunteiden vaikutusten tulosta. Ydin yhteistyötaitoissa on kuitenkin kuuntelemisen taito. Vain kuuntelemalla toista, voidaan ymmärtää hänen tunteensa, kokemuksensa, ajattelunsa tai tarpeensa. (Salonen 2020, 32–40.)

Hiila ym. (2019) toteavat, että: ”Se mikä viime kädessä ratkaisee työelämässä selviämisen, on kykymme muuntua ja oppia uusia taitoja.” Oppimisen muodot

tulevat moninaistumaan koneälyn ansiosta. Ihmisellä on kyky kasvaa ja toimia tarkoituksenmukaisella tavalla muuttuvissa tilanteissa. Keskeinen rooli muutoksessa on itsetuntemuksella ja muutoskyvyllä. Itsetuntemus lisää tyytyväisyyttä ja hallinnan tunnetta, samaan aikaan vahvuuksien löytäminen ennustelee menestystä. Tärkein merkitys työelämässä menestymiseen on työntekijän omalla asenteella. Muuttumattomuuden tai kasvun mielentilan vaihtoehdoista, ratkaisevaa on se, miten ihminen suhtautuu omaan kasvuunsa. (Hiila ym. 2019, 58–59.)

Yrityksen tulisi hyödyntää aktiivisesti ja laaja-alaisesti liiketoiminnan suunnittelussaan ja toiminnassaan organisaation ja henkilöstön osaamista ja kokemuksia. Yrityksissä liian vähälle huomiolle jää henkilöstön osaamisen kehittäminen ja oppiminen pitkällä aika välillä. Tämä johtaa hajanaiseen ja tavoitteettomaan suunnitteluun, eikä uudistamista, luovuutta ja kehityskykyä huomioida. Hyvä vaihtoehto henkilöstön taitojen, osaamisen ja kokemuksen hyödyntämiseen on niiden siirto mahdollisimman tehokkaasti eteenpäin. (Lankinen ym. 2004, 33–38.)

Myös Akola (2020) painottaa sitä, että tulevaisuuden työntekijät tarvitsevat yhä enemmän osaamista asiantuntijuudesta, persoonasta ja metataidoista. Toisaalta paluu alkujuurille on väistämätöntä, kun palataan antiikinaikaiseen ajatukseen ”Tunne itsesi”. Ihmisen kokonaisvaltainen kehittyminen on monitasoista ja moniulotteista. Kuuntelemisen taito on yksi tärkeimpiä työelämätaitoja, myös itsetuntemuksella, intuitiolla ja itseohjautuvuudella on suuri merkitys. Sekä autenttisuus, merkityksellisyys ja integraatio ovat tulevaisuuden työelämässä tärkeitä. Työelämän epävakaus, epävarmuus ja monimutkaisuus vaatii meiltä uusia selviytymiskeinoja. Älykkäässä ja tietoisessa aikakaudessa avautuu yhteisöille tai yksilöille uusia mahdollisia näkökulmia ja tulevaisuuksia. (Akola 2020, 221–226.)

Martela ja Jarenko (2015) ovat koonneet neljä työelämän megatrendiä, jotka tulevat johtamisajattelun muutosta. Ensimmäinen megatrendi: keskusjohtoisista itseohjautuviin organisaatioihin, siirtää enemmän vastuuta tai vastuun kokonaan työntekijöille eikä johtajia juurikaan tarvita työnjohtamiseen. Toinen megatrendi: tietojärjestelmät korvaavat vanhoja management-prosesseja, tukee yrityksen sisäistä viestintää ja luo keinoja ongelmien ratkaisussa. Kolmas megatrendi: verkostoajan hajanainen työelämä, ennustelee tulevaisuuden työntekijöiden sitoutumiskammoa ja halua vaikuttaa työpaikkaansa ja -tehtävään. Neljäs megatrendi:

vapaus vaatii vastuuta – kasvava itsensä johtamisen tarve, tarkoittaa sitä, että vaikka työntekijä vastaa monesta työhön liittävästi asiasta itse, hän ei voi kuitenkaan unohtaa vastuuta tuloksesta ja ongelman ratkaisusta. (Martela & Jarenko 2015, 163–184.)

Systeemiajattelulla voimme ymmärtää ja tarkastella maailman muutoksia paremmin kuin perinteisellä ajattelulla. Systeemiajattelussa todennetaan ongelmien ja syiden välisiä yhteyksiä. Ongelmien ratkaisuun löytyy usein ratkaisu ajattelutavan tai käyttäytymisen muutoksella. Systeemistä muutosta voidaan pitää jopa suurempana kuin itse kokonaisuutta. Systeemien osat ovat aina kytköksissä toisiinsa ja siten koko systeemiin. (Uusikylä & Jalonen 2023, 10–13.)

Systeemiajattelu hyödyttää työorganisaatioita muun muassa itseohjautuvuuteen, oppivan organisaationmalliin, verkostoitumiseen, vuorovaikutukseen, ryhmädynamiikkaan, eri näkökulmiin ja tulevaisuuden tarkasteluun. Uudenlainen ajattelu auttaa organisaatioita selviytymään muutoksissa. (Uusikylä & Jalonen 2023, 15–16).

Ojell (2019) on tutkinut peruskoulun opettajan työssä vaadittavia piirteitä. Hän on tutkinut muuttuvaa työympäristöä, toimintakulttuuria ja ammattitaitovaatimuksia. Tutkimuksen tuloksissaan hän toteaa, että muutostarve ei ole lähtöisen opettajien huonosta ammattitaidosta vaan tulevaisuuden opettajuuden kehittämistä. (Ojell 2019, 35.) Suurimpia tulevaisuuden taitoja opettajan työssä ovat tiedot oppimisesta ja opetuksesta, tietoisuus vuorovaikutuksesta, valmius työnsä ja itsensä kehittämiseen, ymmärrystä opetussuunnitelmasta ja yhteiskunnallinen toimijuus (Ojell 2019, 42).

Aho (2024) on tutkinut digipedagogiikan osaamista osana ammatillisen opettajan työtä. Teoreettisessa viitekehyksessä mainitaan pedagogisen ja teknologisen osaamisen yhdistelmän tärkeyttä ja sen lisääntymistä opettajan työssä. (Aho 2024, 34.) Tutkimuksessa digipedagogiikka osoittautui positiivisena tuloksena ammatillisen opettajan työssä. Ammatillisen opettajien asenne ja osaaminen ovat yleensä hyvä digipedagogiikkaa kohtaan. Resurssit ovat yleensä riittävät, ja ne

koskevat opetuksen suunnittelua ja materiaallinen rakentamista. Täydennyskoulutusta toivotaan ja oppimisympäristöjen tukevan enemmän digipedagogiikkaa. (Aho 2024, 89–90.)

### **3.6 Tiimityötä tukevia johtajuuden rooleja**

Organisaatioita johdetaan pääosin opein ja mallein, jotka voivat nojautua pysyvyyden ja itseohjautuvuuden malleihin. Vuosisuunnittelussa ja henkilöstösuunnittelussa otetaan huomioon organisaation hallittu, systemaattinen johtamisen tilanne ja sen sisäänrakennetut piirteet. (Mattila 2007, 203.)

Yrityksen tulee rakentaa johtamismalli, mikä tukee ja varmistaa toivottua kehitysohjelman ja henkilöstökokemuksen kehittämistoimenpiteitä. Hyvä johtamismalli auttaa varmistamaan sen, että haluttu muutos tapahtuu. (Korkiakoski 2019, 182–184.)

Tiimiälyä hyödyntävän organisaation rakentamisessa, johtajalla on suuri ja merkittävä rooli. Hänellä on mahdollisuus varmistaa, että henkilöstöllä on tarvittavat taidot ja ilmapiiri on rikastavaa vuorovaikutusta. Johtajat sitoutuvat ylemmän johdon tavoitteeseen. Hyvä johtaja, miettii ensin, miten hän itse käyttäytyy ja vasta sen jälkeen, hän pystyy rakentamaan toimivaa tiimiä. Toimivassa tiimissä johtaja varmistaa, että hyvät käytänteet, toimintatavat ja tieto kulkevat vapaasti ja niitä osataan hyödyntää. (Hiila ym. 2019, 225–226.)

#### **3.6.1 Fasilitoiva johtajuus**

Fasilitaattorit ohjaavat tiettyä ryhmää prosessin läpi saavuttaakseen toivottuja tuloksia. Ryhmällä on tärkeä tarkoitus ja tavoite, minkä on oltava selvillä. Fasilitaattori tarjoaa riittävästi tilaa toimia, mutta hän antaa myös ääri rajoja, joiden sisällä ryhmän tulee toimia. (Patton 2017.)

Fasilitoiva johtajuus on osallistavaa ryhmän ohjaamista, jonka ytimessä on yhteinen päätöksenteko. Se on johtajuuden metodi, jolla ryhmän on helpompi ymmärtää ja keskittyä yhteisiin tavoitteisiin. Ryhmä pystyy paremmin yhtenäistämään toimenpiteet ja lisäämään keskinäistä yhtenäisyyttä. Fasilitoiva johtaja antaa tiimiläisten luoda yhteinen ymmärrys ja antaa mahdollisuuden tehdä päätöksiä yhdessä keskustellen. Kaikki tiimin jäsenet ymmärtävät kokonaisuuden ja pystyvät tekemään yhtenäisiä toimenpiteitä. Fasilitoivan johtajan ydintehtävänä on auttaa ryhmää tekemään yhteisiä päätöksiä ja sitoutumaan niihin. Fasilitoiva johtajuus ei tarkoita kuitenkaan sitä, että johtaja antaa johtajuuden tai päätöksenteon pois, vaan sitä, että johtaja auttaa ryhmää tekemään päätöksiä, jotka ovat olennaisia ryhmän onnistumiselle. (Nummi 2018, 41–42.)

Sinec (2017) on listannut vinkkejä hyvälle fasilitaattorille. Osallistujille ei hänen mukaansa kannata kertoa liian aikaisin yksityiskohtia, sillä muuten he ajattelevat niitä jo etukäteen liikaa. Hyvä fasilitaattori varmistaa, että kaikki saavat vuoron puhua ja kaikkien mielipiteitä kuunnellaan. Tunteiden näyttäminen on luvallista ja niiden purkaminen tehdään suoraan. Fasilitoijan tulee välttää kysymystä miksi ja hänen tulee korvata se kysymyksillä mitä tai miten. Hyvä fasilitoija palauttaa keskustelua asiayhteyteen ja ohjaa takaisin harhapoluilta. Aikaa tulee varata riittävästi ja ympäristön tulee olla tarkoituksen mukainen. (Sinec 2017, 227–229.)

### **3.6.2 Palveleva ja valmentava johtajuus**

Vanha maskuliininen ja ulospäinsuuntautunut johtaminen on nykyään epätrendikästä. Nyt vuorovaikutustaidot, kokonaisuuksien suunnitteleminen ja hahmottaminen ovat johtajan menestystekijöitä. Nykyään johtajuus on heterogeenisempää ja suvaitsevampaa kuin ennen. Uusi johtajuus antaa tilaa tekijöille ja valmentaa heitä tekemään päätöksiä. Johtajan tulee olla esimerkkinä muille, hänellä tulee olla kuuntelemisen taito ja hänen tulee olla läsnä. (Akola 2020, 55–57.)

Kurttilan ja Aallon (2021) mukaan valmentava johtaminen on yksi parhaista johtamisen työkaluista. Valmentava ote auttaa työntekijöitä työskentelemään tavoitteellisemmin ja suoriutumaan työstään paremmin. Valmentavan johtajuuden hyö-

tyjä ovat vahvistunut motivaatio ja lisääntynyt työn ilo, kasvanut aktiivisuus, osaamisen hyötykäyttö, tavoitteellisuus ja paranevat tulokset. Näin myös esihenkilön ajankäyttö tehostuu ja vahvistuu sekä työntekijöiden turhat poissaolot ja vaihtuvuus vähenee. (Kurttila & Aalto 2021, 14.)

Hyvän johtajan tuntee siitä, että hän tekee itsensä ja keskijohdon tarpeettomaksi. Häneltä vaaditaan kuitenkin vahvaa läsnäoloa, strategisten ratkaisujen ylläpitämistä ja rakenteiden tukemista. Johtajuus on muuttunut feminiimisempään, coachaavampaan ja generalistisempaan suuntaan. Managerista mahdollistajaksi kuvaa johtajuuden muutosta hyvin. Palveleva johtaja pyrkii kehittämään työntekijöitään. Hän on nöyrä, sosiaalinen ja aito. Hän hyväksyy ja antaa suunnan sekä hänellä on vastuu yhteisöllisyyden toteutumisesta. Näillä taidoilla johtaja saa aikaan työntekijöiden sitoutumisen, organisaation menestymisen ja vastuullisen toiminnan, siten onnistuu henkilöstön itseohjautuvuus ja jatkuva oppiminen. (Akola 2020, 52–54.)

Myös Salonen (2020) kuvaa johtamista niin sanottuna tukipalveluna, jossa johtaja on olemassa työyhteisöä varten. Empatia ja tunteiden johtaminen on tulevaisuuden johtajan taitoja. Palveleva johtajuus perustuu ihmisten kohtaamiseen yksilöinä ja haluna auttaa organisaatiota menestymään tunteita ja energiaa johtamalla. Se on myös arvojohtamista, missä johtaja toimii esimerkkinä muille nöyrästi ja palvelualttiina. Jatkuva itsereflektio ja uusiutumiskyky ovat valppaan johtajan piirteitä. (Salonen 2020, 177–180.)

### **3.6.3 Sisäisen motivaation johtaminen**

Johtajan tehtävänä on pohtia yhdessä työntekijän kanssa tavoitteet, jotka ovat molempia hyödyttäviä. Työntekijä palvelee yritystä parhaalla mahdollisella tavalla ja yrityksen tulee löytää työntekijälleen paras mahdollinen tapa ja kiinnostus toimia tavoitetta kohtaan. Ihmisiä inspiroiva ote ja innostuksen tukeminen, ovat johtajuuden vahvuuksia. Johtajan tulisi osata luoda sellainen visio tulevaisuudesta, että työntekijät haluavat ehdottomasti olla mukana tekemässä siitä totta. Myös kuuntelemisen taito auttaa johtajaa ymmärtämään työntekijää liikuttavat asiat. (Martela & Jarenko 2015, 67–69.)

Mikromanagerointi tuhoaa sisäistä motivaatiota, sen sijaan vapaaehtoisuus kasvattaa sitä, kirjoittavat Martela ja Jarenko (2015). Vapaaehtoisuus tarkoittaa työntekijöiden kokemusta siitä, että pääsevätkö he tekemään itseään kiinnostavia työtehtäviä ja heidän oma innostuksensa sekä arvostuksensa näkyy. Työntekijä saa antaa oman persoonansa näkyä työnteossa eikä häntä pakoteta. Vapaaehtoisuus tarkoittaa päämäärien omaehtoisuutta, toimintatapojen vapautta ja tekemisen innostavuutta. (Martela & Jarenko 2015, 70.)

Sisäistä motivaatiota voidaan johtaa kyvykkyyden avulla. Johtajan tulee antaa työntekijöilleen parhaat mahdolliset puitteet tehdä työtä ja turvata kaikki tarvittavat resurssit sen tekemiseen. Toimintavarmuus ja henkilöstötyytyväisyys kasvavat, kun johto kuuntelee työntekijöitään, koska he tietävät parhaiten työn tarpeet. Oikein fokusoitu työ mahdollistaa työntekijöiden parhaan mahdollisen ja tehokkaan suorituksen. Kyvykkyyden kokemuksia saadaan siitä, kun työntekijä pääsee käyttämään osaamistaan ja hän kokee hallitsevansa työn. Asiat tulee viedä eteenpäin tulosten saamiseksi ja jatkuvaa oppimista kannustaa, jotta kyvykkyys säilyy. (Martela & Jarenko 2015, 95–98.)

Yhteenkuuluvuuden johtaminen on yksi sisäisen motivaation johtamisen keinoista. Lämmin ja vahva työyhteisö luodaan ystävällisyydellä. Kollegalle, asiakkaalle tai jopa kilpailijalle tulee jäädä henkilöstä kuva, että olipa mukava kaveri. Avoimuudella, välittömyydellä, aitoudella ja nöyryydellä kanssa ihmisiä kohtaan, työntekijä osoittaa tukeaan ja haluaan auttaa muita. Yhteenkuuluvuus näkyy työyhteisöissä silloin kun siellä on hyvä ryhmähenki. Johdon välittävä ja arvostava ote sekä luotettava ja reilu toiminta luovat yhteenkuuluvuutta. (Martela & Jarenko 2015, 117–119.)

Reissin (2004) tutkimat 16 motivaatioprofiilia ovat yhteydessä ihmisen luontaisen nautinnon kanssa. Sisäisen motivaation ja motivaatioprofiilien tiedon hyödyntämistä käytetään monissa eri tilanteissa. Tieteellisissä tutkimuksissa ei päästä asiasta yhteisymmärrykseen, eli mitkä sisäiset motivaatiot todella ohjailevat ihmisiä? Luontainen nautintokaan ei aina ole yhtä nautinnollista kuin toisella kertaa. Ihmisten yksilöllisyyden huomioimattomuus ja liian yhdenvertainen kohtelu eivät tue

motivaation johtamisen mallia. Näistä motivaatioprofiileista kuitenkin voidaan ennustaa ja ennakoida tulevaisuutta ja siten käyttää hyväksi johtajuudessa. (Reiss 2004, 190–191.)

Motiivitietoa voidaan käyttää Mayor ja Risku (2022) mukaan hyväksi jo rekrytointi- ja perehdytysvaiheessa. Motivaatioprofiilia (Liite 1) (Steven Reiss) hyödynnetään, jotta motivaatioiltaan ja osaamiseltaan sopivin ihminen löytyy tehtävään. Jo ilmoituksen tekemissä tulisi miettiä ulkoasua ja tekstiä niin, että juuri tietyllä tavalla motivoituneet hakijat hakisivat tehtävään. Perehdyttäminen tapahtuu juuri sopivasti tarvetta tukien, joku haluaa tiedon valmiiksi ja toinen haluaa itse etsiä sen. (Mayor & Risku 2022, 171–174.)

### **3.6.4 Osallistava johtajuus**

Rationaalinen ja normatiivinen ideologia sekä niiden sekoitukset ovat osallistavan johtajuuden näkökulmia. Rationaalisella osallistamisella tarkoitetaan yksilön ja työryhmien suoriutumisen ja tuottavuuden edistämistä. Tämä parantaa työorganisaation tulosta, luo kilpailuetua, lisää kansainvälisyyttä ja tietoteknistä kehitystä. Heidän mukaansa normatiivinen osallistaminen tarkoittaa yksilöiden tai työryhmien motivaation, sitoutumisen, hyvinvoinnin ja kyvykkyyden edistämistä. Tämä nostaa muun muassa työorganisaation koulutustasoa, lisää asiantuntijuutta ja tiimityötä. (Kettunen 2021, 118–119.)

Oli kyseessä kumpi tahansa Kettusen (2021) mainitsemista ideologeista osallisuuden lisääminen vaikuttaa työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden sekä itseohjautuvuuden korostumiseen. Osallisuutta ilmentäviä keinoja ja muotoja näkyy prosessien ja työkaavioiden noudattamisena, oman työn tulosten seuraamisena ja tiedonkulussa, vastavuoroisessa keskustelussa, hierarkkisten rajojen häivyttämisenä, osaamisen jatkuvana kehittämisenä ja hajautetussa päätöksenteossa. (Kettunen 2021, 119.)

### 3.6.5 Muutosjohtajuus

Muutosjohtajalla on erilaisia rooleja organisaatioissa. Transformationaalinen johtaja kiinnittää huomiota organisaationsa jäsenten asenteissa, arvoissa ja uskomuksissa. Hänen tavoitteenansa on jakaa ymmärrystä organisaation muutostarpeista ja -tavoitteista. Organisaation kulttuuri ja työntekijöiden käyttäytyminen ovat vuorovaikutusprosessin tulos, jota johtaja tarkastelee. Johdonmukainen ja toimintatyylien tunnistaminen auttavat organisaatiota menestymään muutoksessa. Muutostilanteen johtajuus vaatii luovia ja ongelman ratkaisun taitoja. Ideoija, dynaaminen, stressitilanteessa viihtyvä ja kilpailullinen vauhdittaja ovat muutosjohtajan rooleja. (Mattila 2007, 31–33.)

Mattila (2007) on pohtinut muutosjohtamista John Kotterin listaamien neljän yleisimmän johtajan/johdon virheen kautta. 1) Johdon kyvyttömyys priorisoida muutoksen kiireellisyys tai välttämättömyys. Mikäli johto kokee muutoksen tarpeettomana, eivät työntekijäkään osaa tarttua siihen. 2) Johdon epäselvä viestintä ja esimerkkinä olo on puutteellista. Viestintään ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen ei ole pystytty vastaamaan. 3) Muutosta ei malteta viedä maaliin asti, vaan kehitys loppuu heti kun nähdään ensimmäiset myönteiset merkit. 4) Tai johto ei näe tai se kuvittelee näkevänsä vastarinnan väärässä paikassa, eikä osaa reagoida siihen oikein. (Mattila 2007, 26–31.)

Korhonen & Bergman (2019) mukaan ihmisten omaksumiskyky on henkilökohtaista. Nopeita muutoksia kestävä lähtevät heti mukaan uuteen, kun taas hitaat muuttajat etenevät varovasti ja he tarvitsevat kannustusta. Organisaatioissa on esihenkilön tehtävä varmistaa jatkuvan parantamisen kulttuuri, jossa kehitetään toimintaa yksilöllisesti ja myös tiimeissä. Kiitos, kannustus ja positiivisuus ovat suomalaisessa työkuulttuurissa olleet vieraita asioita, mutta nyt uudet johtavat ovat rohkeasti ottaneet ne mukaan positiivisemmassa ja kannustavassa vuorovaikutuksessa. Muutoksen johtaja osaa arvostaa työntekijöidensä panosta muutoksessa ja hän osaa kertoa myös siitä. (Korhonen & Bergman 2019, 150–154.)

## 4 TIIMITYÖSKENTELY

### 4.1 Tiimityön onnistumisen avaimet

Tiimityöllä tarkoitetaan työskentelyä pysyvissä ryhmissä tai tiimeissä, joilla on yhteisiä tehtäviä ja jolle on annettu mahdollisuuksia suunnitella työtehtäviään. Työelämässä tiimejä on voitu perustaa tekemään pidempiaikaista tehtävää ja tuotantoa tai rajatumpia tehtäviä. Tiimit ja ryhmät määritellään kahden tai useamman ihmisen muodostamaksi, jatkuvassa vuorovaikutuksessa oleviin joukkoihin, joilla on yhteiset tavoitteet. (Tilastokeskus 2024 n.d.)

Myös Kopakkalan (2011) mukaan tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, he ovat sitoutuneet samaan päämäärään ja samoihin tavoitteisiin. Heillä on taitoa täydentää toisiaan, he ovat sitoutuneet yhteiseen toimintamalliin ja he pitävät tiimiään yhteisvastuussa suorituksistaan. Tiimillä ja ryhmällä on samanlaisia taustoja, mutta tiimien sitoutumisastetta pidetään korkeampana. Ryhmän kehittyessä ja jäsenten sitoutuksessa vahvemmin yhteisiin tavoitteisiin, voidaan jo puhua tiimin syntymisestä. Ihmisten luonnollinen sosiaalisuus ja ryhmään kuulumisen tarve edesauttavat tiimeissä toimimista. (Kopakkala 2011, 39–41.)

Tiimiläisten luonteella, osaamisella tai työtaustalla ei ole merkitystä tiimin onnistumiseen. Parhaiten onnistuneissa tiimeissä on yksilöllisiä normeja eli käytänteitä, ja tiimeihin on muodostunut eräänlainen mikrokulttuuri, joka yhdistää tiimin jäseniä heidän persoonallisuksistaan tai osaamisestaan huolimatta. Menestynyt tiimi toimii yhteisten, lopputulosta tukevien ja usein sanattomien käytänteiden mukaan. Turvallisuuden tunne tiimeissä johtaa kykyyn ottaa riskejä. Salliva ilmapiiri antaa liikkumavaraa, luovuutta ja kykyä kokeilla uusia ratkaisuja. (Hiila ym. 2019, 70–73.)

Tiimityössä onnistumisen takaa se, että varataan reflektoinnille ja suunnittelulle riittävästi aikaa. Kirjoittajan mukaan suoraa sääntäminen työhön, keskittyminen tapahtuu epäolennaisiin asioihin, kuten kiire tai vääriin ja turhiin asioihin. Tiimissä pitäisi myös osata rauhoittua yhdessä, liian kireä työtahti vie ilon työnteosta ja

sairastuttaa. Projektit pitää purkaa ja keskeneräiset lopettaa, näin saadaan selkeitä päätöksiä ja lopetuksia. Purkupalaverit, palkintoretket tai bileet päättävät ja hyvästelevät projektin, näin tiimiläiset pääsevät siirtymään uusiin projekteihin. (Akola 2020, 184–187.)

Tiimien kyvyllä tunnistaa vahvuuksiaan ja hyödyntää niitä toiminnassaan, on suuri merkitys ja Hiila ym. (2019) kirjoittavatkin tiimi-itsetuntemuksesta. Tiimi-itsetuntemuksella tarkoitetaan tiimin vahvuuksien tunnistamista ja niiden hyödyntämistä, tiimin heikkouksien tunnistamista, tiimin sisäisen dynamiikan ymmärtämistä, käsitys me-pystyvyydestä ja tiimin yhteisen motivoitumisen ymmärtämisestä. Tiimin vahvuudet koostuvat yksittäisten henkilöiden vahvuuksista ja näiden vahvuuksien vahvistumisesta yhteistyössä. Tiimiltä vaaditaan kykyä tunnistaa ja suunnata ne oikein. Vahvuutta on myös se, miten tiimiläiset aistivat ja lukevat toistensa tunnetiloja, tukevat ja rakentavat yhteistä tavoitetta sekä pitävät yleistä vireyttä. Heikkouksia on vaikeampi tunnistaa tai tuoda niitä esille, mutta on muistettava, että osaamisvajetta ei voida täyttää, mikäli puutetta ei tunnisteta. (Hiila ym. 2019, 94–96.)

Tiimi-itsetuntemukseen vaikuttaa tiimin toimintadynamiikka. Joku tiimi voi olla hyvin itseohjautuva, kun taas joku toinen tiimi tarvitsee selkeämpiä rakenteita ja hierarkkisuutta. Hyviä tuloksia saadaan tiimissä, missä toiminta on hyvin organisoitunutta ja vahvan sisäisen itsetuntemuksen avulla taataan suora ja voimakas toiminta. Tiimin itsetuntemukseen liittyvällä me-pystyvyydellä tarkoitetaan tiimin kykyä nähdä omat mahdollisuudet päästä yhdessä tavoitteeseen. Vahva me-pystyvyys syntyy, kun tiimiläisten kyvyt ja osaaminen osataan realistisesti suunnata oikein. Tiimin yhteinen motivaatio on jaettava ja ymmärrettyä sekä se koetaan merkityksellisenä tiimin toiminnan kannalta. (Hiila ym. 2019, 97–99.)

Mayor ja Risku (2022) ovat pohtineet tiimien motivoivaa johtamista Steven Reiss motivaatiotutkimuksen ja siihen perustuvien perustarpeiden (Liite 1) mukaan. Tiimien johtamisen ensimmäinen vaihe on tiimien muodostaminen. Tässä orientomisvaiheessa tutustutaan toisiin ja tavoitteisiin, määritellään rooleja ja yhteisiä pelisääntöjä. Kuohuntavaiheessa ilmaistaan erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä. Kolmannessa vaiheessa muodostuu tiimin identiteetti ja luodaan uudet normit.

Tiimi toimii täydellä voimalla ja kapasiteetilla. Tiimityön päätyminen on viimeinen vaihe. (Mayor & Risku 2022, 161–162.)

Kopakkala (2011) vertaa toimivaa tiimiä jääkiekkjoukkueeseen, jossa onnistutaan parhaiten silloin, kun pelaajat tietävät tarkalleen, mitä heiltä odotetaan, heillä on yhteinen tavoite ja he arvostavat toisiaan. Joukkueella on selkeä suunnitelma ja roolijako, jotta tavoite voidaan saavuttaa. Menestyvässä joukkueessa jäsenet yleensä pitävät toisistaan enemmän, mutta se ei tarkoita sitä, että joukkue menestyy automaattisesti. (Kopakkala 2011, 205.)

Grahn-Löyty (2024) on tutkinut Pro Gradussaan varhaiskasvatuksen opettajien tiimityön ja stressitekijöiden yhteyttä toisiinsa. Tutkimustulokset osoittivat, että työperäiset stressitekijät vaikuttavat tiimityön onnistumiseen. Stressitekijät vaikuttavat tiimityöhön negatiivisesti. Kun stressitekijät pienevät työssä, tiimityö paranee. Pienet ja keskikokoiset tiimit menestyvät paremmin kuin isot. Tiimiläisten vaihtuvuus ja siten vuorovaikutussuhteiden katkeaminen ja uusien rakentaminen koetaan haasteeksi ja huolenaiheeksi. (Grahn-Löyty 2024, 24–26).

## **4.2 Tiimiälykäs ja oppiva organisaatio**

Tiimeille olisi annettava riittävästi vastuuta oman työnsä ja tavoitteiden kehittämiseen. Yrityksen tulisi aktiivisesti tukea tavoitteiden kehittämistä ja koulutusta sekä esihenkilöiden tukea tulisi vahvistaa. Organisaatioissa on runsaasti ”hiljaista” tietoa ja taitoa sekä kokemusta, mikä pitäisi pystyä hyödyntämään. Tiimityön avulla tätä kokemusta voitaisiin jakaa eteenpäin ja ottaa enemmän huomioon organisaation strategiassa ja toiminnan kehittämisessä. (Lankinen ym. 2004, 31–33.)

Yhdysvalloissa tehtyjen tutkimusten mukaan tiimeissä toimiminen ja yhteen kuulumisuuden tunne parantaa työntekijöiden suorituksia. Tiimit ovat olleet työelämässä jo 1980-luvulta asti ja niiden merkitystä työyhteisöissä ja vuorovaikutuksessa on tutkittu siitä lähtien. Tulevaisuudessa tiimit tekevät yhteistyötä teknologian ja tekoälyn kanssa. (Hiila ym. 2019, 65–66.)

Hiila ym. (2019) vertaavat tiimiälyä aivojen neuroverkostoon, joka on alati joustava ja muovautuva. Tiimiälyä hyödyntävä organisaatio osaa oppia kokemastaan. Se osaa kerätä ja jakaa tietoa sekä muuttaa toimintaansa esteitä kohdatessaan, mutta se osaa myös luoda älyä. Tiimiäly on toimintamalli, mitä pitää selkeästi johtaa ja ohjata. Tiimeissä yhteen tuodut ja tiimiälyä hyödyntävät yritykset vahvistavat ja voimistavat toisiaan sekä antavat tilaa luovempien ratkaisujen löytämiselle. (Hiila ym. 2019, 66–67.)

Tiimiälyä hyödyntävät organisaatiot näkevät muutoskyvyn ihmisissä ja tiimeissä. Tällainen organisaatio ei ole koskaan valmis, vaan se sopeutuu muuttuviin tilanteisiin, osaa luovia ja löytää tarkoituksenmukaiset keinot. Tiimiälyä hyödyntävä organisaatio luottaa henkilöstöönsä ja sen kykyyn mukautua, muuttua ja menestyä. Menestyksen kannalta on olennaista tiimin ryhmäluovuus eli älykäs toiminta yhdessä. (Hiila ym. 2019, 59–60.)

Nykyään oppiminen tapahtuu yhä enemmän työn ohessa. Ja voidaankin ajatella niin, että työn tekeminen on myös oppimista, kun omaksutaan jatkuvan kehittämisen kulttuuri. Vielä tarkemmin voidaan ajatella, että koko organisaatio on oppiva, jolloin organisaatio tukee yksilöiden oppimista. Tämän vuoksi organisaatiossa pitää tehdä muutoksia rakenteissa ja käytänteissä. Organisaation strategiatyössä otetaan huomioon erilaisia osaamisia ja katsotaan, että kokonaisuus toimii. Oppivassa organisaatiossa yksilöiden osaaminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen ovat avain asemassa. Oppivassa organisaatiossa asetetaan tavoitteet, jonka mukaan suunnitellaan tehtävälistat. Tiimipalavereita pitäisi pitää tasaisin väliajoin, varmistaa tavoitteisiin pääseminen, asettaa tarvittaessa välitavoitteita ja seurata edistystä. Palautejärjestelmä on ehdottoman tärkeä edistymisen ja kehittymisen kannalta. Tehtävät päättyvät onnistumisiin tai epäonnistumisiin. Epäonnistumisia ei saa pelätä ja ilman riskinottoa ei voi tulla hittejä. Lopuksi analysoidaan ja pohditaan, mikä meni väärin tai vikaan ja mitä voisimme tehdä jatkossa toisin. (Martela & Jarenko 2015, 109–113.)

### 4.3 Toimiva tiimitapaaminen

Fasilitoivan johtajuuden työkalua voidaan käyttää perinteisissä ja virtuaalisissa tiimikokouksissa. Kokoukset sisältävät kolme vaihetta: check in – esitys ja pohdinta – check out. Check in -vaiheessa jokainen kokouksen jäsen ”rekisteröityy” kokoukseen eli ryhmä virittäytyy palaveriin. Tässä vaiheessa tutustutaan muihin jäseniin ja ”avataan ääni”. Fasilitoija kertoo päivän ohjelmarungon ja muuta käytännön asioita. Seuraavassa vaiheessa fasilitoija esittelee kokouksen tavoitteet ja faktat, ennen toimintaa, pitää ymmärtää sisällön merkitys. Lyhyiden itsenäisten tehtävien, keskusteluiden ja ryhmätehtävien avulla fasilitoija osallistaa ryhmää toimimaan. Yhdessä ryhmä etsii vastauksia aiheista faktat, tunteet ja merkitys sekä toiminta. Check out -vaihe on selkeä lopetus kokoukselle, missä kerrataan vielä yhteinen ymmärrys tapahtumasta ja tehdyistä päätöksistä. Osallistujat saavat antaa palautetta ja saavat sanoa mikä jäi mieleen. (Nummi 2018, 60–69.)

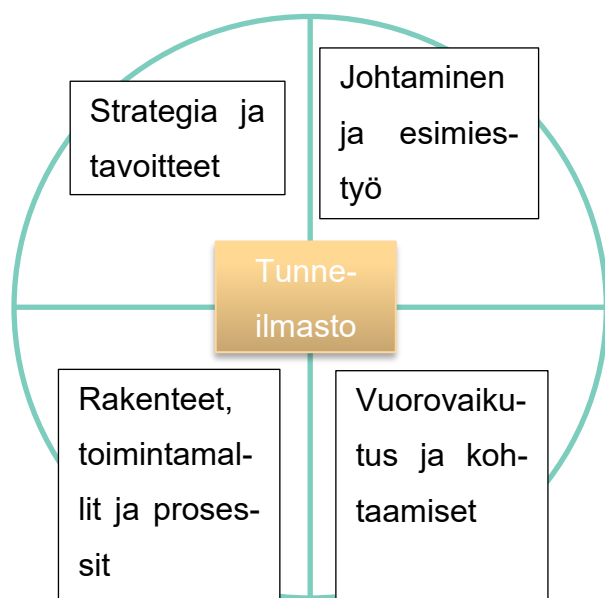
Kopakkala (2011) on kuvannut toiminnallisen työskentelyn rakennetta nelivaiheisena. Virittäytymisvaiheessa (warming up) toistetaan joka tapaamiskerralla samoja rituaaleja, jotta luodaan turvallinen ja aktiivisen läsnäolon ilmapiiri. Toimintavaiheessa (action) luodaan uutta eikä toisteta jo tapahtuneita asioita. Tunneilmaisuvaiheessa (sharing) jäsenet saavat kertoa omia tuntemuksiaan ja kokemuksiaan, näitä tai muiden tuntemuksia ei saa kritisoida. Loppukeskustelussa (processing) vielä palataan toimintaosuuteen ja mietitään uusia ratkaisutapoja ja virittäydytään jo mahdollisesti seuraavaan tapaamiseen. (Kopakkala 2011, 184–185.)

Systeeminen ajattelu ja ymmärrys ovat ilmeistä, kun halutaan varmistaa kaikkia osapuolia hyödyttäviä ratkaisuja. Eri tekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään havainnoimassa ja ymmärtämässä kokonaisuutta, sen osia ja niiden välisiä yhteyksiä. Siten pystytään ymmärtämään toisen kanta paremmin, sillä mikään ratkaisu ei ole yksiselitteinen. Eri näkökulmat rikastuttavat toisiaan kehkeytymällä ja uudistumalla. Systeemisyyttä voidaan kuvata energiana ja sen liikkeenä tai vuorovaikutuksena osien välillä. (Uusikylä & Jalonen 2023, 256–259.)

#### 4.4 Tiimityön tunneilmaston johtaminen

Työelämässä ja tiimityössä käydään läpi erilaisia tunteita. Nämä tunnereaktiot herättävät työntekijöissä erilaisia toimintoja. Uuden tiedon vastaanottaminen ei riitä työn sisäistämiseen, vaan työntekijöiden ajatteluun ja toimintaan, vaikuttaa vahvasti heidän tunteensa. Yleensä ajattelemme vain sellaisia asioita ja toimimme sen tiedon pohjalta, jolla on meille merkitystä ja, mikä herättää meissä tunteita. Tätä lähtökohtaa käytetään hyväksi, kun puhutaan tiimin tai organisaation tunneilmaston johtamisesta. (Rantanen ym. 2020, 179–181.)

Yrityksen tärkeitä kulmakiviä (strategia ja visio) ei kuitenkaan sovi unohtaa tai syrjäyttää, kun halutaan vahvistaa tunneilmaston johtamista. Mainittujen kulmakivien tarkasteluun voidaan ottaa uusi näkökulma. Tunneilmasto vaikuttaa kaikkien tekemiseen organisaatiossa ja se liittyy sen kaikkiin keskeisiin toimintoihin. Tunnetaitoja voidaan pitää myös yhtenä työyhteisötaitona. Tunnetaidot ovat keinoja, joiden avulla voidaan lisätä ymmärrystä ihmisen tunnekokemuksista ja käyttäytymisestä työpaikalla ja hyödyntää sitä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Kuvassa 2 on tunneilmasto merkitty koko yrityksen strategian keskiöön ja siten se vaikuttaa vahvasti yrityksen toimintaan. (Rantanen ym. 2020, 182–185.)



KUVA 2. Tunneilmaston johtamisen näkökulmat (muokaten Rantanen ym. 2020, 185)

#### 4.5 Säännöt ja normit tiimien toiminnassa

”Sääntöjä, sääntöjä ... sääntöjä on kurja lisätä.” toteaa Nummi (2018) kirjoittaessaan tiimien kehittämistä ja pelisääntöjen laatimisesta. Pelisäännöt ovat pohja tiimin yhteistyölle ja niiden tarkoitus on ohjata koko tiimin vuorovaikutusta, työtä ja päätöksentekoa. Parhaat pelisäännöt syntyvät, kun keskitytään tiimin tuottavuutta heikentäviin tapoihin ja käytäntöihin. Niiden tarkoitus on löytää todellisia asioita, jotka jarruttavat tiimin työn toimivuutta ja tehokkuutta. (Nummi 2018, 147–161.)

Pelisääntöjä tarvitaan seuraavilla alueilla: työnjako, päätöksenteko, toisten auttaminen, positiivisen ilmapiirin vahvistaminen, kokouskäytännöt, erimielisyyksien ratkaiseminen ja tiimin viestintä. Pelisääntöjen luominen ilman oikeita ryhmätyötapoja voi johtaa syyttelyyn, nousemaan puolustuskannalle, vierittämään vastuu muille tai pakottaa kielteisten tunteiden käsittelyyn. (Nummi 2018, 147–161.)

Normit ovat avain tiimien suorituskykyyn. Normit ovat kirjoittamattomia tai kirjoitettuja sääntöjä, jotka ohjaavat käyttäytymistä ja toimintaa. Tärkeimmäksi normiksi psykologissa tutkimustuloksissa on tullut se, miten tiimiläiset kohtelevat toisiaan. Oikeanlaiset käyttäytymisnormit parantavat tiimiälyä ja luovat tasavertaisuutta. Huipputiimin jäsenillä on empatiakykyä, jolloin he osaavat asettua toisen asemaan ja se tukee tiimin sosiaalista sensitiivisyyttä. (Mayor & Risku 2022, 163.)

#### 4.6 Osallisuus ja osallistaminen

Osallisuus on nyky-yhteiskunnassa keskeinen teema. Työntekijän osallisuutta tarkastellaan eri näkökulmista ja sen edistämistä pohditaan työyhteisöissä. Osallisuutta voidaan pitää toimijuuden ainesosana, jota voidaan tarkastella toiminnan merkityksen ja tunnistamisen kokemuksena. Osallisuutta voidaan tarkastella yksikössä ja monikossa eikä oikein aina pystytä kertomaan, mihin ollaan osallisia. Työyhteisöissä se tarkoittaa lyhyesti aktiivista jäsenyyttä tai toisaalta syrjäytymistä, yksilön henkilökohtaisella tasolla, se kohdistuu kokemiseen ja käyttäytymiseen. (Kettunen 2021, 11–13.)

Aiemmin käytetyt termit toiminnallisuus, aktiivisuus tai joustavuus ovat olleet ihannetyöntekijän ominaisuuksia, mutta nyt niitä on haluttu uudistaa työelämässä. Osallistumisen käsite näkyy ja kuuluu vahvasti liikejohdolliseen tiimityöskentelyyn. Työntekijöiden osallisuuden ja toimijuuden roolia pidetään vahvistavana työpaikkojen kehitystyössä. Myös muutoksen johtamisessa, työntekijän osallisuudella ja osallistamisella on merkittävä rooli. Osallisuuden monikasvoisuus näkyy työelämän suhteissa ja liikkeenjohdollisissa näkökulmissa sekä kilpailukykyisessä ja syrjäytymistä ehkäisevässä työyhteisössä. (Kettunen 2021, 28–35.)

Korhonen & Bergman (2019) kirjottavat osallistamisesta ja monikanavaisesta viestinnästä sekä niiden tärkeästä roolista yritysten uudistumismatkalla. Ihmiset tulee ottaa mukaan suunnitteluun ja mahdollisimman varhain osallistaa heitä hahmottamaan yhteistä tulevaisuutta ja keinoja sinne pääsemiseksi. Esimerkiksi johdon jalkautuminen työpisteille ja työn teon pariin, on mainio osallistamisen keino kasvattaa ymmärrystä. (Korhonen & Bergman 2019, 109–113.)

## 5 TUTKIMUS

### 5.1 Aineiston hankinta

Yksi kvalitatiivinen tutkimusaineiston keräämisen tapa tai metodi on tarkkailu (observointi), tätä menetelmää voidaan myös kutsua kenttätyömenetelmäksi (Metsämuuronen 2009, 243). Tarkkailu tai havainnointi tarkoittaa sitä, että tutkija tarkkailee tutkimuksen kohdetta objektiivisesti. Havainnoinnin aikana tutkija tekee muistiinpanoja tai kenttäraporttia. Visuaalisen aineiston lisäksi havainnoidaan myös aistinvaraisesti (makuja, hajuja, ääniä ja kosketusta ja tunnetta). Tutkijan tulee välttää tilannetta, jossa hän yliosallistuu mukanaoloon ja hän ”goes native” eli muuttuu itse tutkimuskohteeksi. (Metsämuuronen 2009, 248.)

Havainnointi voidaan jakaa neljään eriasteiseen osallistumiseen. Havainnointia voi olla ilman osallistumista ja se on perusteltua eettisistä syistä, kuten etnografisissa ja laittoimien puuhien tutkimuksissa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija voi olla toimijan roolissa. Osallistuvassa havainnoinnissa myös osallistuja voi toimia havainnoijana. Tässä tapauksessa havainnoijan on tunnettava havainnoinnin kohteet, kieli ja toiminnot, tehdäkseen moraalisesti oikeata havainnointia. Neljäs havainnoinnin aste on piilohavainnointi eli tutkija soluttautuu tutkittavien joukkoon, mutta tätä käytetään harvoin esimerkiksi sodan tai uskonnollisten yhteisöjen tutkimuksessa. Havainnointi tuottaa kirjallista tai nauhoitettua materiaalia. (Metsämuuronen 2009, 148–250.)

Tutkimuksen aineiston hankintaan kerättiin havainnoitavat kohteet teoreettisesta viitekehystä ja ne muodostivat kolme pääteemaa: henkilöstön voimavarat ja työntekijäkokemus, toiminnan kehittäminen sekä tiimipalaverit ja viestintä. Näistä tehtiin havainnointilomake (liite 2.)

Havainnoinnilla haluttiin tutkia ja kerätä aineistoa Ammattiopisto Tavastian jo aiemmin toimintansa aloittaneissa tiimeissä. Havainnoinnin kohderyhmiksi valikoitui ammattiopiston seitsemän tiimiä. Tiimitapaamisia on yleensä yksi kerta kuukaudessa, joten opinnäytetyön aikataulutuksessa ei ollut mahdollista havainnoida useampaa tiimiä. Tai osa ammattiopiston tiimeistä kokoontuu niin sanotusti

kahvitauoilla, joten havainnointi ei niissä onnistunut käytännön syistä. Tiimit olivat olleet toiminnassa yhdestä kahteen vuoteen. Koulutuspäällikköjen ja tiimienvetäjien kanssa sovittiin, kenen tiimejä havainnoidaan. Tiimienvetäjät informoivat havainnoinneista omia tiimejään.

Tiimitapaamisen alussa kerrottiin perustelut havainnoinnille ja esiteltiin havainnointilomake. Alussa painotettiin sitä, että käsiteltäviä arkaluonteisia asioita, henkilökohtaisia tai tiimin tulokseen vaikuttavia asioita ei kirjata ylös. Havainnoinnit tapahtuivat loka-marraskuussa 2024. Havainnoinneista saadusta materiaalista tehtiin yhteenveto (liite 3). Havainnoitavat asiat voivat olla hyvinkin erilaisia riippuen tiimitapaamisen asiasisällöstä tai tavoitteesta.

## 5.2 Tulokset ja tulosten analysointi

Laadulliseen tulosten analyysiin on useita eri menetelmiä. Analyysimenetelmä tarkoittaa tapaa, jolla aineistoa käsitellään. Analyysitavan tulee olla sopuussuhteissa tutkimusongelman ja teoreettisen viitekehyksen kanssa. Realistisessa tarkastelutavassa ollaan kiinnostuneita tutkivan aiheen aineistosta. Sosiaalinen tarkastelutapa pohjautuu siihen, miten asioista puhutaan ja ymmärretään sekä niiden vaikutuksista ihmisen toimintaan. Yksilön kokemuksiin liittyvä tarkastelutapa korostaa yksilön subjektiivisuutta. (Tietoarkisto n.d.)

Analysointi on empiirisen tutkimuksen havainnoinnin tulkintaa. Sen avulla pohditaan ja eritellään tekstimateriaalia, sen sisältöä ja rakenteita. Tarkoituksena on saada tutkimustuloksista ”tolkkua” ja kiteyttää tutkimusaineisto keskeisiin seikkoihin. Analysointi on tiivistämistä ja tulkintaa. Tutkimusaineistosta etsitään tutkimusongelmaan liittyviä näkökulmia. (MOTV n.d.)

Metsämuurosen (2009) mukaan havaintomateriaali litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi. Litteroitua materiaalia on helpompi analysoida. Kenttämuistiinpanojen analysointiin on neljä erilaista tapaa. Sisällönanalyysissa hyödynnetään visuaalisia käsittekarttoja tai miellekarttoja. Tutkija voi hahmottaa visuaalisesti suuren kokonaisuuden ja siihen liittyviä oleellisia tai epäoleellisia seikkoja. Henkilösuhte-

den analyysillä pohditaan ja kuvataan tutkittavien vuorovaikutussuhteita. Sosiaalisten tyyppien mukaan analysointi tuottaa tietoa ”ihannetyypeistä” ja auttaa ymmärtämään tutkittavaa maailmaa. Neljäs tapa on sosiaalisten rakenteiden analyysi, missä yhteisön käyttäytymistä kuvataan erilaisissa ulottuvuuksissa (mm. ystävyys, vihollisuus, vapautuneisuus ja tasa-arvoisuus). Analysoinnilla on tarkoitus kirjoittaa puhtaaksi rehellinen, ymmärrettävä ja informoiva tieto. (Metsämuuronen 2009, 254–260.)

### **5.2.1 Henkilöstön voimavarat ja työntekijäkokemus**

Parhaimmillaan tiimitapaaminen onnistui ja siitä välittyi positiivinen tunne, silloin kun käsiteltiin henkilöstön voimavaroihin liittyviä asioita. Yritykset hyötyvät ja saavat lisäarvoa, kun työtyytyväisyys, hyvinvointi ja molemminpuolinen luottamus säilyvät (Huhta & Myllyntaus 2021, 118–124). Työhyvinvoinnin, työturvallisuuden ja työympäristön käsittely saivat yleensä runsaasti kantoja ja mielipiteitä. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on yhä tärkeämpää (Lankinen ym. 2004, 39).

Hyvä tunnelma oli, kun tapaamisessa käsiteltiin perehdytystä, koulutusta tai viestintää. Näistä mielipiteistä kuvastui sitoutuminen ja vastuu omasta työstä. Se loi myös yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kollegiaalisuutta. Yhteenkuuluvuuden osaluueita ovat ryhmähenki, johdon välittäminen ja reilu toiminta (Martela & Jarenko 2015, 117–119).

Työ koettiin merkityksellisesti ja omaan työhön vaikuttaminen nähtiin positiivisella tavalla. Työntekijän kokema arvostus ja positiivinen käsitys yrityksestä vaikuttavat työn merkityksellisyyteen (Korkiakangas 2019, 121–125). Työn kuormittavuutta käsiteltiin eri näkökulmista ja yhdessä mietittiin niihin ratkaisuja.

Parissa tiimissä suunniteltiin yhteistä työhyvinvointimatkaa, mikä herätti innostusta ja inspiraatiota. Tämä loi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me-henkeä. Kuulumisten vaihto tiimitapaamisen alussa oli lämminhenkistä keskustelua ja kivasti aloitti tapaamisen, tämä toi välittävän ilmapiirin ja tiiminvetäjä oli aidosti kiinnostunut tiimiläisten kuulumisista. Henkilöstön henkinen ja fyysinen hyvinvointi ja

siitä huolehtiminen on erittäin tärkeää ja niistä huolehtimilla, yritys saa hyviä tyytyväisyyttä tuloksia (Lankinen ym. 2004, 39).

Tiimit olivat erikokoisia, mutta tapaamisissa kaikki tiimiläiset olivat läsnä. Tämä oli todella positiivista ja osoitti sitoutumista tiimin toimintaan. Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on sama päämäärä ja tavoite (Kopakkala 2011, 39–41). Tiimien työ koetaan merkitykselliseksi ja halutaan vaikuttaa sen menestymiseen osallistamalla. Moni tiimi oli viestinnän kannalta tärkeässä asemassa ja niissä käsiteltiin aikatauluja, tulevia tapahtumia tai osaston sekä oppilaitoksen yhteisiä asioita.

Tiimeissä sovittiin osaston yhteisiä sääntöjä ja toimintatapoja, mutta ei niinkään tiimin sisäisiä sääntöjä. Pelisäännöt ovat pohja tiimin yhteistyölle (Nummi 2018, 147–161). Normeja sen sijaan oli havaittavissa, jossain tapaamisissa tiimiläisillä oli omat paikat tai se, että ei aloiteta ennen, kun kaikki ovat paikalla. Normit ovat avain tiimien suorituskykyyn (Mayor & Risku 2022, 163). Tiimeihin on muodostunut eräänlainen mikrokulttuuri (Hiila ym. 2019, 70–73).

Yleensä tiimitapaamisissa ei tarjoiltu kahveja tai muuta syötävää, mutta jossain tapaamisissa oli syömistä, mikä hieman aiheutti hälinää ja aikataulusta myöhästymistä. Mitään muita virikkeitä tai luovia ratkaisuja tapaamisissa ei ollut. Tapaamisissa ei ollut juhlintaa tai niissä ei käsitelty tiimiläisten matkaa yrityksessä. Tapaamisiin voisi liittää työntekijän tuntemuksia huippuhetkillä ja uran tietyissä vaiheissa (Korkiakoski 2019, 159). Kiitos ja kannustus ovat vielä vieraita asioita suomalaisessa työkuultuurissa (Korhonen & Bergman 2019, 150–154). Projektien päätöksiä ja purkuja ei käsitelty missään tiimissä. Purkupalaverit hyvästelevät projektin (Akola 2020, 184–187).

Tiiminvetäjän ollessa puheenjohtajana hän kertoi ensin, mistä keskustellaan tai, mikä asia pitää ratkaista. Keskustelu oli yleensä vuorovaikutteista ja kaikki saivat rauhan puhua ja kertoa mielipiteensä. Tiimiläiset osasivat kuunnella, mutta parissa kohtaa oli päälle puhumista tai yli-innostumista aiheesta. Nämä laukaisivat häiriöitä ja harhapolkuja. Viestijän tulisi huomioida itse viesti, keino sen välittämiseen ja niiden määrä ja vastaanottaja huomioi tulkinnan ja painaa sen mieleen (Huhta & Myllyntaus 2021, 361–363). Tiiminvetäjät osasivat palauttaa keskuste-

lun aiheeseen, mutta se tarkoitti sitä, että aikataulussa jouduttiin kirimään ja kii-rehtimään tai joku asia jäi käsittelemättä. Joukkueella on selkeä suunnitelma ja roolijako, jotta tavoite voidaan saavuttaa (Kopakkala, A. 2011, 205). Häiriöitä oli parissa kohtaa, kun puhelin soi ja siihen vastattiin ja jäätiin puhumaan samaan tilaan.

Osassa tiimeistä asialista oli jo etukäteen tiedossa ja tiimiläiset saivat tutustua siihen tai kirjoittaa tiimissä käsiteltäviä haluamiaan asioita. Tiimit hyödyntävät Teams-tiimejä, joihin voidaan lisätä materiaalia kaikkien tiimiläisten muokatta-vaksi ja nähtäväksi. Tämä oli hyvä käytäntö ja se satoi tiimiläisiä paremmin esit-tämään toiveitaan ja perehtymään tulevaan tapaamiseen. Toisaalta se voi aiheut-taa hämminkiä ja olettamuksia etukäteen. Osallistujille ei kannata kertoa liian ai-kaisin yksityiskohtia, muuten niitä ajatelleen etukäteen liikaa (Sinec 2017, 227–229).

Osassa tiimitapaamisissa osallistettiin tiimiläisiä tekemään tiettyjä asioita. Osalli-suuden lisäämisellä vaikutetaan työn merkityksellisyyteen ja mielekkyyteen (Ket-tunen 2021, 119). Osallistaminen ja monikanavainen viestintä tukee keinoja päästä yhteiseen tulevaisuuteen (Korhonen & Bergman 2019, 109–113). Jossain tiimissä tapaamisen lopuksi kerrattiin vielä sovituista asioita ja vastuista. Tällöin viestinnästä tulee vahvistavaa, jolloin toistot takaavat kaikkien ymmärtävän sen (Huhta & Myllyntaus 2021, 361–363).

## **5.2.2 Toiminnan kehittäminen**

Tiimitapaamisissa käsiteltiin paljon tiimin, osaston ja oppilaitoksen toimintaa. Työntekijöillä pitää olla halua, voimavaroja ja taitoja kehittää työyhteisöään (Joki 2024, 167.) Tiimitapaamisissa esiteltiin uusia toimintamalleja ja työryhmiä sekä päätettiin ketkä vastaavat mistäkin asiasta. Tiimeille olisi annettava runsaasti vastuuta oman työnsä kehittämisessä (Lankinen ym. 2004, 31–33). Organisaat-ion johto tekee linjauksia ja tiimit pohtivat ja päättävät niiden suunnittelusta ja toteutuksesta. Johdon tulee antaa parhaat mahdolliset puitteet työntekemiseen, näin toimintavarmuus ja henkilöstötyytyväisyys kasvavat (Martela & Jarenko 2015, 95–98).

Paljon näkökulmia ja mielipiteitä herätteli, kun asiat koskivat työroolien selkeyttämistä. Osaajien etsiminen ja työroolien selkeyttäminen on osa työntekijän sitoutumista (Hiila 2019, 49). Usein niiden sävy oli positiivinen, mutta tässä kohtaa eroja oli. Mitä lähempänä työpaikan ja työntekijän motiivit ovat toisiaan, sen vähemmän se kuormittaa (Mayor & Risku 2022, 40–43). Kun yrityksessä keskitytään asioiden johtamiseen, voidaan kehittää työtehtäviä ja rooleja tai työympäristöä (Rantanen ym. 2020, 228).

Positiivisena asiana näkyi tiimitapaamisissa osaamisperusteisuus ja sen käsittely. Työelämässä pärjääminen vaatii nykyään työntekijän vastuuta osaamisensa kehittamisestä (Martela & Jarenko 2019, 197–201). Tiimiläiset olivat valmiita työtaitojen muutoksille ja usein ne nähtiin sallivasti. Osaaminen saadaan hyötykäyttöön (Kurttila & Aalto 2021, 14). Teknologian hyödyntäminen, aikataulutukset, yhteiset säännöt ja projektien/tehtävien vastuuhenkilöiden nimeäminen aiheuttivat eniten ratkaisuvajetta. Henkilöstön osaamiselle haasteita tuovat uuden teknologian tarpeet sekä muutosten haasteet (Lankinen ym. 2004, 21–30).

Osaamisperusteiden hyödyntäminen näkyi myös siinä, että tiimeissä päätettiin paljon osaston asioista. Vastuun siirtäminen työntekijöille ja itseohjautuvuus on yksi työelämän megatrendeistä (Martela & Jarenko 2015, 163–184). Uusi johtajuus tarkoittaa tilan antamista työntekijöille (Akola 2020, 55–57). Hiljaista tietoa, taitoa ja kokemusta pitää pystyä hyödyntämään (Lankinen ym. 2004, 31–33).

Yhdessä ajattelu tai systeemiajattelu eivät niinkään välittyneet tiimitapaamisissa, vaikka sitä voisi hyödyntää. Systeemiajattelu vaikuttaa itseohjautuvuuteen, verkostoitumiseen, vuorovaikutukseen ja tulevaisuuden tarkasteluun (Uusikylä & Jalonen 2023, 15–16). Tiimiläiset osoittivat osaamistaan ja kykyä suunnitella ja tehdä päätöksiä. He saivat sovittua asioita ja tekivät yhdessä asioita. Työntekijä kokee kyvykkyyttä, kun hän on saanut käyttää osaamistaan (Martela & Jarenko 2015, 95–98).

Tiimitapaamisissa tehtiin yhteistyötä oman tiimin kesken, mutta myös ulkopuolisia asiantuntijoita oli muutamissa tapaamisissa mukana. Monialainen yhteistyö on energiaa, mitä tuotetaan yhdessä suunnittelemalla, ajattelemalla, tekemällä,

jakamalla osaamista ja oppimalla yhdessä (Salonen 2020, 32–40). Henkilöstön aktiivinen ja laaja-alainen hyödyntäminen tulisi kuulua toiminnan suunnitteluun (Lankinen ym. 2004, 33–38).

Yleensä noudatettiin tiimityön hyviä käytäntöjä eikä vastarintaa tai negatiivisia ajatuksia esitetty tai päälle puhuttu paljoa. Mielenpitoja kyllä vaihdettiin ja osattiin keskustella monelta eri kannalta tai osattiin mennä toisen asemaan. Kuuntelemisen taito on yksi tärkeimmistä työelämätaidoista (Akola 2020, 221–226).

Missään tapaamisessa ei juurikaan käsitelty mokia tai epäonnistumisia. Joku tunnusti, että tämä on minun mokani, mutta sitä ei lähdetty ratkaisemaan. Tiimitapaamisissa ei ollut myöskään positiivisia tarinoita, juhlintaa tai projektien päätöksen juhlistamista. Onnistumisiin ja edistymisiin tulisi kiinnittää huomio (Rantanen ym. 2020, 109–111). Negatiivisten tai positiivisten tunteiden jakaminen ja niiden käsittely voisi auttaa tiimin luottamuksessa ja avoimessa vuorovaikutuksessa.

### **5.2.3 Tiimipalaverit ja viestintä**

Tiimien sisäinen dynamiikka oli erilainen ja tiimit olivat ”itsensä näköisiä”. Tiimitietuntemuksen ja me-pystyvyyden hyödyntäminen tiimien toiminnassa (Hiila ym. 2019, 94). Tiimitapaamisissa oli läsnä tiiminvetäjä ja 5–12 tiimiläistä, kahdessa tapaamisessa oli mukana myös koulutuspäällikkö. Esihenkilöltä vaaditaan vahvaa läsnäoloa ja strategisten ratkaisujen tekemistä, vaikka hänen tehtävään onkin tehdä itsensä tarpeettomaksi (Akola 2020, 52–54). Johtaminen on tukipalvelu, jossa johtaja on olemassa työyhteisöä varten (Salonen 2020, 177).

Toiset tapaamiset olivat tietyin väliajoin pidettäviä tapaamisia, joissa noudatettiin asialistaa ja toisissa oli mukana ulkopuolisia henkilöitä esimerkiksi perehdyttämässä uusiin toimintatapoihin tai tiedon levittämiseen. Kaikki tapaamiset olivat iltapäivisin, kestoaltaan 1–1,5 tuntia. Iltapäiväajat selittyvät siten, koska kaikki tiimit koskivat opettajia tai ohjaajia, jotka tekevät ensin aamusta opetus- tai ohjaustyötä ja tuntien jälkeinen aika on suunnittelua. Työaika ns. virka-aika on 8–16, joten kaikissa tapaamisissa oli järjestetty tällä aikataululla sopien työ- ja lukujärjestyksiin.

Tapaamisen aika oli sinänsä ratkaisevassa roolissa. Oppitunnit loppuvat klo 14.30 ja siirtyminen tapaamispaikkaan voi kestää hetken, riippuen siitä onko työpiste lähellä tapaamispaikkaa. Aloitusaika kannattaa miettiä tarkasti, että milloin tiimiläisten on mahdollista päästä paikalle. Kiire siirtymisissä voi aiheuttaa stressiä. Stressitekijät vaikuttavat tiimityöhön negatiivisesti (Grahn-Löyty 2024). Monessa tapaamisessa myöhästeltiin ja aloittamisessa oli vaikeuksia, kun tavaroita etsittiin ja kuulumisia vaihdettiin. Joku tiimi oli ratkaissut sen niin, että opiskelijat pääsivät aikaisemmin tunneilta ja tiimitapaaminen alkoi hyvissä ajoin. Sillä taas lopetus on lähes poikkeuksetta kaikissa tiimeissä viimeistään klo 16.

Lähes kaikki tapaamiset olivat järjestetty opetustiloihin, paitsi yksi oli Teams:ssa ja yksi oli kokoustilassa. Tapaamisen ympäristö oli usein luokkatila, mikä toisaalta oli hyvä tiiminvetäjä keskeiseen tapaamiseen. Luokkatilassa on lähes aina älytv, minkä kautta tiiminvetäjät näyttivät materiaalia. Tämä on oppilaitosympäristössä luonnollinen muoto. Osissa luokissa istuttiin pulpeteissa ja tiiminvetäjä oli edessä opettajan paikalla. Jossain luokissa pöydät oli yhdistetty ja kaikki olivat saman pöydän ääressä. Teams-tapaaminen oli järjestetty asiankuuluvasti teknologiaa hyödyntäen. Pedagogisen ja teknologisen osaamisen yhdistelmät ovat lisääntyneet opettajan työssä (Aho 2024, 34).

Tiimitapaamisen alkuvaihe oli yleensä melko kiireisen tuntuista ja tiimiläisiä myöhästeli, puhui puhelimisessa tai muuten odoteltiin jotakin. Kiireessä ja suoraan asiaan säntäämisellä, ei päästä rauhoittumaan ja keskittymään alkavaan tapaamiseen (Akola 2020, 184–187). Tapaamisten aloituksissa ei ollut havaittavissa toistuvia rituaaleja. Virittäytymisvaiheessa toistetaan samoja rituaaleja, jotta luodaan turvallinen ilmapiiri (Kopakkala 2011, 184–185).

Kaikista tapaamisista kirjoitettiin muistio, yleensä sen teki puheenjohtajana toimiva tiiminvetäjä, mutta parissa tapaamisessa oli kiertävä sihteerivuoro. Asialistalla pysyminen oli tärkeää ja tapaamisesta tuli tällöin johdonmukainen. Jos asialistalla poukkoiltiin, niin tapaamisesta tuli sekava ja tiimiläiset ajautuivat helposti harhapoluille. Aikataulussa pysyminen on tärkeää, että kaikki asiat saadaan käsiteltyä eikä ne jää kesken tai tunne siitä, että asiaa ei saatu päätökseen. Viestintäsuunnitelma vahvistaisi tiimien viestintää ja siten kokouksista saataisiin tehokkaampia (Nummi 2018, 215–220).

Tiimiläiset olivat usein tehneet töitä keskenään jo vuosia, joten tunnelmat olivat leppoiset ja tunneilmastoltaan tiimitapaamiset olivat myönteisiä. ”Minusta tuntuu” tai ”minun mielestäni” lauseiden aloituksissa välittyi luottamuksen tunne. Tunteista osataan ja uskalletaan puhua, myös epäonnistumisista pitää uskaltaa puhua. Tunteiden näyttäminen on luvallista ja niiden purkaminen tehdään suoraan (Sinec 2017, 227–229). Turvallisuuden tunne ja salliva ilmapiiri tiimitapaamisissa kääntävät epäonnistumiset voimaksi (Hiila ym. 2019, 148–150). Kaikilla pitäisi olla oikeus saada työstään täyttymystä ja turvallisuuden tunnetta (Sinec 2017, 28–29).

Tiimiläiset esittivät mielipiteitään, ajatuksiaan ja opettivat muita uusilla toimintatavoilla. Tiedon jakaminen, avoin keskustelu ja luovuus lisäävät psykologista turvallisuutta (Rantanen ym. 211–213). Salliva ilmapiiri antaa liikkumavaraa, luovuutta ja kykyä kokeilla uusia ratkaisuja (Hiila ym. 70–73). Vahvuutta on se, että tiimiläiset aistivat ja lukevat toistensa tunnetiloja (Hiila ym. 94–96).

Tiimitapaamisten lopetusvaihe oli joskus yhtä sekava kuin aloitusvaihe. Joissain tiimeistä joku ”oli lähtenyt jo johonkin”. Tapaaminen vain loppui, yleensä tiiminvetäjä kertoi, että ”tämä oli tässä”. Loppukeskustelussa virittäydytään jo seuraavaan tapaamiseen (Kopakkala 2011, 184–185).

### **5.3 Tiimikäsikirja**

Käsikirja eli teos esittelee keskeiset käytännön tiedot tietyltä alalta (Kotimaisten kielten keskus 2024.) Toisaalta käsikirja voi olla paksu opas, missä esitellään vaihe vaiheelta jokin prosessi. Käsikirjassa muotoilu kannattaa tehdä mahdollisimman kevyesti, jotta sitä voidaan muuntaa helposti. Selkeä teksti ja havainnollistavat otsikot kertovat jo paljon käsikirjan sisällöstä. (Heikkilä 2007.) Nykyään käsikirjat ovat myös sähköisessä muodossa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä tiimikäsikirja. Käsikirjaan tulee ratkaisuja ja malleja, jotka vahvistavat henkilöstön voimavaroja tiimipalavereissa. Tätä mieli-

pidettä vahvasti teoreettinen viitekehys. Tiimikäsikirja (liite 4.) tehtiin Canva-alus-  
talle ja sen voi jakaa sähköisessä muodossa. Kuvat käsikirjaan on tehty tekoälyn  
avulla (Copilot), tekoälyä on pyydetty luomaan kuvia tiimityöstä sen eri toimin-  
noissa. Tiimikäsikirjaan on kerätty ajatuksia ja mietteitä teoreettisesta viitekeh-  
sestä ja tutkimusaineistosta saadusta tiedosta.

Tiimikäsikirjaan muodostui neljä otsikkoa: Tunne tiimisi ja anna tiimisi tuntea si-  
nut, Hyvinvoivan tiimin tarina, Tunneilmastossa ja ympäristössä sekä Hyvä, pa-  
rempi, paras tiimitapaaminen. Näihin otsikkoihin kirjoitettiin lyhyehköt selostukset  
tiimityössä huomioon otettavista asioista.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön aiheen muutokset ja pieni kiire lopussa toivat tähän opinnäytetyöprosessiin omia haasteitaan. Opinnäytetyön ensimmäiset tavoitteet ja tarkoitukset saivat hieman enemmän syvyyttä. Rajaukset aihealueeseen onnistuivat melko hyvin ja oli helppo löytää teoreettista tietoa tutkimuksen tueksi. Havaintolomake syntyi sujuvasti teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen. Havainnointit muissa tiimeissä olivat antoisia kaikin puolin, vaikkakin havaintojen määrä olisi voinut olla hieman suurempi.

Opinnäytetyön tekeminen vaatii luotettavaa ja eettistä tutkimustyötä. Sitoutuminen hyvän tieteelliseen käytännön noudattamiseen ja eettisyyteen on ehdottoman tärkeää (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 8). Tutkimuksessa tulee noudattaa rehellistä, yleisesti huolellista ja tarkkaa linjaa. Tulosten tallentamisessa ja esittelyssä tulee noudattaa tiedeyhteisön tunnistamia toimintatapoja. Tutkimuksissa noudatetaan sen luonteeseen kuuluvaa avointa ja vastuullista viestintää. Tutkijan tulee ottaa huomioon muiden tutkijoiden työt ja kunnioittaa heidän saavutuksiaan. Tutkimuksen toteuttaminen ja sen raportointi noudattaa samaa linjaa. Tutkimuslupien hankinta tehdään tarvittaessa ja oikeudet, vastuut ja velvollisuudet kirjataan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 6.)

Nämä kriteerit ovat tässä opinnäytetyössä toteutuneet. Tutkimuslupa haettiin tutkimustyön alkuvaiheessa. Tilaajan kanssa keskusteltiin tutkittavasta aiheesta ja sen julkisuudesta. Teoreettiseen viitekehykseen valikoitui luotettavia lähteitä, niitä käsiteltiin ja niihin viitattiin asianmukaisella tavalla. Tutkimusvaiheessa ja tulosten analysoinnissa ei käsitellä yksittäisiä, tunnistettavia havaintoja ja vaitiolo-velvollisuutta noudatetaan. Opinnäytetyössä on käytetty tilaajalle sopivaa arvostavaa, kunnioittavaa ja luotettavaa otetta.

Opinnäytetyölle asetetun tavoitteen saavuttavuutta ei vielä voida tarkasti arvioida, sillä nyt vasta tiimien työssä voidaan käyttää käsikirjaa ja hyviä tiimityön käytäntöjä hyväksi. Henkilöstön voimavarojen vahvistaminen vaatii aikaa. Jos voimavarojen vahvistamiseen ei panosteta riittävän ajoissa, niitä voi olla vaikea

korjata. Tähän havahdutaan yleensä vasta kun huomataan, että työntekijöiden vaihtuvuus on suuri (Huhta & Myllyntaus 2021, 49–52).

Seuraavissa tiimitapaamisissa voidaan jo käyttää tiimikäsikirjaa hyödyksi. Huomiota voidaan kiinnittää vaikka heti seuraaviin asioihin:

- asialista etukäteen nähtäville ja siihen jokainen voi kirjoittaa tärkeitä yhdessä käsiteltäviä asioita jo etukäteen
- paikkana joku muu tila kuin luokka tai ainakin pyöreän pöydän ääressä
- alkamisaika on niin, että kaikki pääsevät tunneilta hyvin mukaan
- ”warming up”, päivän biisi tai muuta sellaista aloittamiseen
- mokajako, halukkaat saavat kertoa ja yhdessä etsitään ratkaisua
- asialistalla edetään järjestyksessä ja sujuvasti
- pyritään tekemään päätöksiä tai jos ei onnistu niin siirretään, ettei sama asia jää jumittamaan tapaamisessa kauaksi aikaa
- vuorovaikutteinen, turvallinen ja salliva ilmapiiri
- lopuksi kertausta sovitusta asioista ja seuraavan tiimitapaamisen aika
- selkeä lopetus.

Tarkoitus, tehdä tiimikäsikirja, onnistui. Senkään toimivuutta ei vielä osaa sanoa. Käsikirjan ulkonäkö, kuvat ja fontti olivat tekijän mielestä onnistuneet. Asiasisälön kerääminen teoreettisesta viitekehyksestä ja tutkimusanalyysistä oli haasteellista ja kirjoitettava teksti oli vaikea yhdistellä toimiviksi, lyhyehköiksi lauseiksi. Tällä hetkellä tiimikäsikirja on ohuehko, mutta sitä voisi tulevaisuudessa tarvittaessa täydentää. Käsikirja on ensisijaisesti tiiminvetäjien käyttöön, mutta muutkin saavat siitä tietoa tiimityöskentelystä ja tiimitapaamisista.

Opinnäytetyössä vahvistui käsitys Koulutus kuntayhtymä Tavastian henkilöstöohjelman tavoitteista ja niiden tärkeydestä. Osaamisen kehittäminen yllärajojen toteutui, kun havainnoitsija havainnoi eri osastojen tiimejä. Tästä havainnoitsija löysi erilaisia toimintatapoja omalle osastolleen, mutta jakoi myös hieman oman osastonsa toimintatapoja. Henkilöstön osallisuuden lisääminen kehittämistyössä on tärkeää myös tiimityössä ja sen kehittämisessä. Osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen ovat tiimityössä käsiteltäviä asioita.

Henkilöstöä kuormittavia tekijöitä halutaan vähentää ja ennaltaehkäistä, tiimityö on yksi sen muoto. Henkilöstöstä voidaan huolehtia myös tiimeissä ja sen lisäämiseen voisi kiinnittää enemmän huomiota. Yhteisöllisyyttä ja työyhteisön eheyttämistä käsitellään tiimeissä ja tiimeissä toimitaan niitä tukien. Tiimien tehtävänä on kehittää ja jakaa osaamista, myös tiimien välistä osaamista voidaan jakaa. Tätä tiimityötä yli rajojen voisi kehittää lisää. Kannustava palkkaus ja palkitseminen voisi olla tiimeissä tehtävää ja siihen voisi kehittää yhtenäisiä toimintamallia.

Jaettu johtajuus toteutuu tiiminvetäjien roolien selkeyttämisellä ja vahvistamisella. Tiiminvetäjien merkitys työssä kasvaa varmasti ja siihen tulisi kiinnittää huomiota esimerkiksi koulutuksilla ja yhteisillä tiiminvetäjien tapaamisilla. Jatkotutkimusaiheet voisivat keskittyä nimenomaan tiiminvetäjän rooliin ja sen merkityksen kasvamiseen uudistuneessa organisaatiomallissa.

Jatkotutkimusta voisi tehdä myös organisaation suunnitelmien ja lupauten jalkauttamiseen tiimityössä. Tulevaisuudessa voisi tutkia, onko tiimiorganisaatio vastannut toivottua muutosta tai, onko tiiminvetäjän rooli ollut avain uudessa organisaatiomallissa. Tiimikäsikirjaa voisi käytön jälkeen tarkastella uudestaan ja pohtia, onko se ollut käyttökelpoinen.

## LÄHTEET

Aho, T. 2024. Digitaalisen toimintakulttuurin kehittäminen urheiluopistoverkostossa 2018–2020. Ammatillisten opettajien digipedagogisen osaamisen arviointi ja verkostoyhteistyön kokemukset. Kasvatus ja kulttuurin tiedekunta. Tampereen yliopisto. Pro Gradu -tutkielma. Viitattu 17.11.2024.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/156137/AhoTiina.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Akola, A. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio – suunnistus työyhteisön supervoimiin. Viro: Tallinna Raamatutrukikoja OU

Alasoini, T. 2019. Tekoäly ja työn muutos sosiologisen työelämä tutkimuksen uutena kohteena. Työelämän tutkimus 17 (3).

Grahn-Löytty, I. 2024. Varhaiskasvatuksen opettajien tiimityö ja stressi. Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Tampereen yliopisto. Pro Gradu -tutkielma. Viitattu 13.11.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/156986/Grahn-L%c3%b6yttlisa.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Heikkilä, E. 2007. Opas tietokirjan tekemiseen. Kielikello-julkaisu. Viitattu 16.11.2024. [Opas tietokirjan tekemiseen - Kielikello](#)

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly – opas muuttuvaan työelämään. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki: Alma Talent Oy

Joki, M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari-julkaisu. E-kirja. Hansaprint Oy. Viitattu 18.11.24. Vaatii käyttöoikeuden. [https://kauppakamari-tieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-8-painos-2024#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)\)\(ad\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamari-tieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-8-painos-2024#kohta:Henkil((f6)st((f6))(ad)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja)

Kettunen, P. 2021. Työntekijän osallisuus – mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan. Tallinna: Gaudeamus Oy

Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi – ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita Prima Oy

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä – käsikirja uudistumismatkalle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 13.11.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/FADBHXDTTEB#kohta:\(\(20\)Johtaja\(\(20\)muutoksen\(\(20\)ytimess\(\(e4\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/FADBHXDTTEB#kohta:((20)Johtaja((20)muutoksen((20)ytimess((e4))

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus – uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy

Kotimaisten kielten keskus. 2024. Kielitoimiston sanakirjajulkaisu. Viitattu 18.11.2024. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/k%C3%A4si-kirja?searchMode=all>

Koulutuskuntayhtymä Tavastia 2024. Tietoa Tavastiasta. Verkkosivu. Viitattu 31.3.2024. <https://www.kktavastia.fi/tietoa-tavastiasta/toiminta-ja-talous/>

Koulutuskuntayhtymä Tavastia. n.d. Tietoa Tavastiasta. Verkkosivu. Viitattu 17.11.2024. <https://www.kktavastia.fi/tietoa-tavastiasta/toiminta-ja-talous/strategia/>

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. E-kirja. Viro: Meedia Zone. Viitattu 18.11.24. Vaatii käyttöoikeuden. [https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/pomon-parhaat-ratkaisut-2021#kohta:Pomon\(\(20\)parhaat\(\(20\)ratkaisut](https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/pomon-parhaat-ratkaisut-2021#kohta:Pomon((20)parhaat((20)ratkaisut)

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos – avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Mayor, P. & Risku, M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

MOTV. n.d. Hyvä tutkimuskäytäntö. Verkkosivu. Viitattu 22.11.2024. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html)

Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja – 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent

Ojell, E. 2019. Kehittyvä opettaja 2020-luvulla. Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Tampereen yliopisto. Pro Gradu-tutkielma. Viitattu 17.11.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/115535/Ojell.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Patton, M. 2018. Facilitating Evaluation: Principles in Practice. SAGE Publications, Inc. E-kirja. Viitattu 22.11.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://methods-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/book/facilitating-evaluation/i311.xml>

Rantanen, J. Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa – vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Reiss, S. 2004. Review of general psychology. Multifaceted nature of intrinsic motivation: the theory of 16 basic desires. The American Psychological Association. Vol. 8. 179-193.

Sinec, S. 2017. Löydä syy miksi – merkityksellisen työn tekemisen opas. Tallinna: Raamatutrukikoda OU, Viro

Salonen, E. 2020. Johda energiaa – kohti uusiutuvaa organisaatiota. Tallinna Raamatutrukikoda OU, Viro

TAMK. n.d. Opinnäytetyö – ohje opiskelijalle. Verkkosivu. Viitattu 28.11.2024. <https://intra.tuni.fi/fi/opiskelu/opiskelu-0/opinnaytetyot/opinnaytetyo-ohje-opiskelijalle-tamk>

Tavastia n.d. Tiimit. Verkkosivu. Viitattu 28.11.2024. [ARTER® IMS | Tavastia](#)

Tilastokeskus. n.d. Käsitteet – tiimityö. Verkkosivu. Viitattu 26.4.2024. <https://stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>

Tietoarkisto. n.d. Analyysi ja tulkinta. Verkkosivu. Viitattu 22.11.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. n.d. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Verkkosivu. Viitattu 16.11.2024. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Uusikylä, P. & Jalonen, H. 2023. Epävarmuuden aika – kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Viro: Tallinna Raamatutrukikoda

## LIITTEET

## Liite 1. Steven Reiss motivaatiotutkimuksen 16 perustarvetta.

(Mayor &amp; Risku 2022, 273–275)

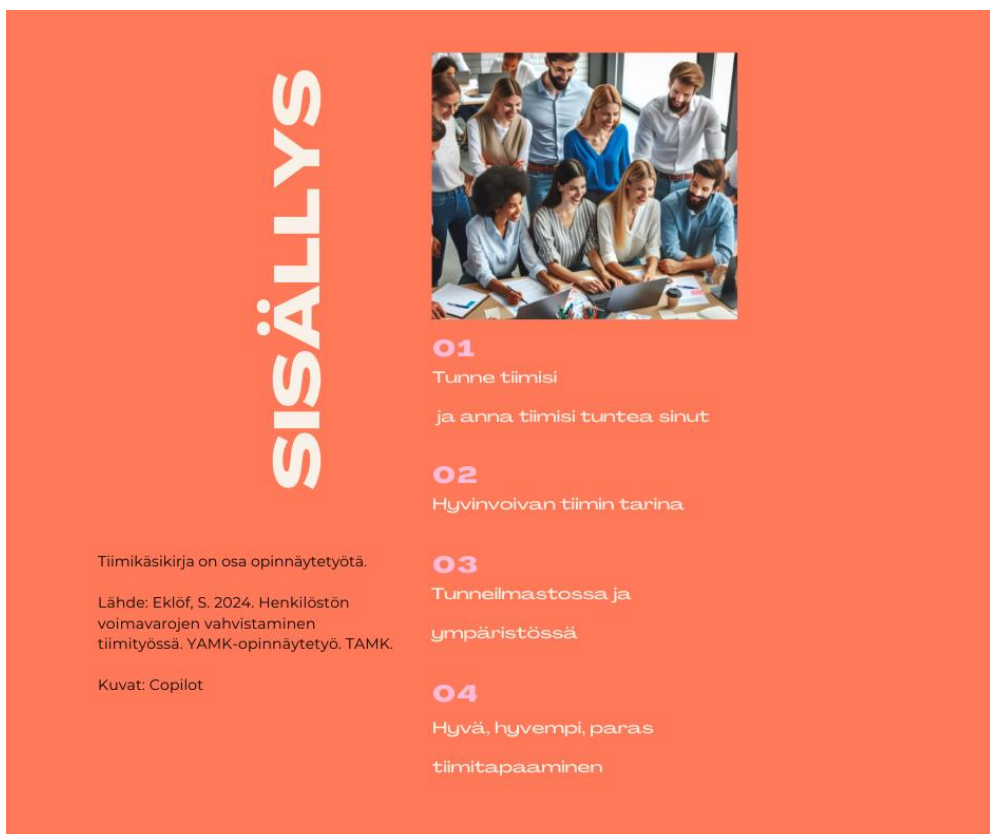
| <b>Heikko intensiteetti</b>                                                                            | <b>Elämän perusmotiivi</b> | <b>Vahva intensiteetti</b>                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ihmiskeskeisyys, muiden tukeminen ja palveleminen, ei-päätttäminen ja ohjeiden noudattaminen           | Valta                      | Vaikuttaminen, johtaminen, päättäminen, vastuunkanto, saavuttaminen, suorittaminen ja kontrollointi |
| Ryhmätyö, riippuvaisuus, yhteistyö, läheisyys ja me-henki                                              | Riippumattomuus            | Vapaus, riippumattomuus, itse pärjääminen, omatoimisuus ja etäisyys                                 |
| Käytännön tekeminen, implementointi ja toimivat rutiinit                                               | Uteliaisuus                | Uusi tieto, ajattelu, syvälinen ymmärrys ja jatkuvaoppiminen                                        |
| Itseensä luottaminen, omat kriteerit ja virheistä oppiminen                                            | Hyväksyntä                 | Sosiaalinen hyväksyntä, ryhmään kuuluminen ja perfektionismi                                        |
| Joustavuus, muutokset, improvisointi, spontaanisuus, vapaus rakenteista ja säännöistä                  | Järjestys                  | Selkeys, rakenteet, pysyvyys, järjestelmällisyys, suunnitelmallisuus, organisointi ja siisteys      |
| Anteliaisuus ja tavarosta luopuminen, välinpitämättömyys materiaalin suhteen ja resurssien käyttäminen | Säästäminen/<br>kerääminen | Materiaalin kerääminen, tavarosta huolehtiminen ja resurssien säilyttäminen                         |
| Tavoitehakuisuus, periaatteiden joustavuus, hyötynäkökulma, opportunistisuus ja oma etu                | Kunnia                     | Lojalisuus, moraalit, periaatteet, perinteet, arvot ja suoraselkäisyys                              |
| Oikeudenmukaisuus itseä kohtaan, sosiaalinen realismi, oma vastuu ja itsestä huolehtiminen             | Idealismi                  | Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, epäitsekkyys, humanitaarisuus, idealismi ja heikompien auttaminen    |
| Oma aika ja rauha, yksin oleminen, vetäytyminen ja itseriittoisuus                                     | Sosiaaliset kontaktit      | Ystävyyttä ja läheisyys, kontaktit ja verkostot, monet ihmiset ja hauskan pito                      |
| Sitoutumattomuus ja henkilökohtainen vapaus                                                            | Perhe                      | Perhe-elämä, omien lasten kasvattaminen ja hoivaaminen                                              |
| Vaatimattomuus ja maanläheisyys, tasa-arvo ja ei-erottuminen                                           | Status                     | Arvovalta ja huomio, julkisuus, muiden arvostus, asema ja menestys                                  |
| Harmonia, yhteistyö, sopeutuminen, konfliktien välttäminen ja tasapaino                                | Kosto/<br>voittaminen      | Vertailu ja mittaaminen, kilpailu, voittaminen, taistelu, hyvitys ja kosto                          |
| Askeettisuus ja ei-kauneus                                                                             | Esteettisyys               | Kauneus ja esteettisyys                                                                             |
| Välttämättömyys ja valikointi                                                                          | Syöminen                   | Nautinto ja ilo, ajattelu                                                                           |
| Rauhallinen toiminta, mukavuus ja lepääminen                                                           | Fyysinen aktiivisuus       | Liikkuminen, urheilu, hyvä kunto ja aktiivisuus                                                     |
| Seikkailu, riskit, haasteet, muutokset ja uusien asioiden kokeilu                                      | Mielenrauha                | Rentoutuminen, turvallisuuden tunne, ennakkointi ja varovaisuus                                     |

## Liite 2. Tiimipalaverien havainnointilomake.

| HAVAINNOITAVAT KOHTEET TIIMIPALAVEREISSA:           | EI | KYLLÄ | MITEN? |
|-----------------------------------------------------|----|-------|--------|
| <b>Henkilöstön voimavarat ja työntekijäkokemus:</b> |    |       |        |
| Innovoivaa ja uusiutumiskykyistä                    |    |       |        |
| Juhlistaminen (päätökset, juhlat ym.)               |    |       |        |
| Matka (peak-end-rule)                               |    |       |        |
| Me-pystyvyys                                        |    |       |        |
| Motivaatio (sisäinen ja ulkoinen)                   |    |       |        |
| Perehdyttäminen                                     |    |       |        |
| Positiivinen työnantajakuva (työnantajabrändi)      |    |       |        |
| Psykologinen turvallisuus                           |    |       |        |
| Salliva ilmapiiri                                   |    |       |        |
| Sitoutuminen                                        |    |       |        |
| Tunneilmasto                                        |    |       |        |
| Tunnetilat (tunnistaminen ja hallitseminen)         |    |       |        |
| Työn merkityksellisyys                              |    |       |        |
| Työntekijöiden hyvinvointi                          |    |       |        |
| Työturvallisuus                                     |    |       |        |
| Työympäristö                                        |    |       |        |
| Vaikuttavuus                                        |    |       |        |
| Vaikutusmahdollisuus                                |    |       |        |
| Yhteenkuuluvuus                                     |    |       |        |
| <b>Toiminnan kehittäminen:</b>                      |    |       |        |
| Aloitteellisuus                                     |    |       |        |
| Epäkohdat (huomioidaan)                             |    |       |        |
| Epäonnistumisten käsittely (mokajako)               |    |       |        |
| Hankeiden ja tehtävien jakaminen                    |    |       |        |
| Itseohjautuvuus                                     |    |       |        |
| Kehittäminen                                        |    |       |        |
| Lähettiläät (ketkä vievät ja tuovat tietoa)         |    |       |        |
| Muutokset (myönteisyys ja vastarinta)               |    |       |        |
| Osaamisperusteisuus (vahvuudet, tieto ja taito)     |    |       |        |
| Osaamisvajeen tunnistaminen                         |    |       |        |
| Osallistavaa                                        |    |       |        |
| Projektien purku ja lopetukset                      |    |       |        |
| Suorituskyky (tunteet ja motivaatio)                |    |       |        |
| Säännöt ja normit                                   |    |       |        |
| Toiminnan selkeyttäminen                            |    |       |        |
| Vastuu omasta työstä                                |    |       |        |
| <b>Tiimipalaverit ja viestintä:</b>                 |    |       |        |
| Aika, ajankohta                                     |    |       |        |
| Ajan käyttö                                         |    |       |        |
| Avointa, aitoa ja reilua                            |    |       |        |
| Check in - työvaihe - check out                     |    |       |        |
| Harhapolkuja (asiayhteys katosi)                    |    |       |        |
| Hierarkisuus (vetäjä-keskeisyys)                    |    |       |        |
| Kahdensuuntaisuus                                   |    |       |        |
| Kirjaaminen (palaverimuistio tms)                   |    |       |        |
| Kuuntelemisen taito                                 |    |       |        |
| Loppukeskustelut (processing)                       |    |       |        |
| Rituaalit aloituksessa (warming up)                 |    |       |        |
| Ryhmäluovuus                                        |    |       |        |
| Tarinat (selvitymistarinat)                         |    |       |        |
| Teknologia ja digitalisaatio (välineet)             |    |       |        |
| Tiiminvetäjän rooli                                 |    |       |        |
| Tunne ilmaisu (sharing)                             |    |       |        |
| Uutta toimintaa (action) ei kertausta edellisiin    |    |       |        |
| Vahvistavaa ja oivaltavaa                           |    |       |        |
| Viestintäsuunnitelma (vuosikello)                   |    |       |        |
| Ympäristö (paikka)                                  |    |       |        |

## Liite 3. Yhteenvedo havainnoinneista.

|                           | Henkilöstön voimavarat ja työntekijäkokemus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Työroolien selkeyttäminen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Tiimipalaverit ja viestintä                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hyviä käytänteitä</b>  | <p>Sitoutuminen</p> <p>Vastuu omasta työstä</p> <p>Työympäristön viihtyvyys</p> <p>Uratarinat</p> <p>Perehdyttämisen käsittelyä</p> <p>Yhdessä iloitseminen</p> <p>Juhlistaminen</p> <p>Yhteenkuuluvuuden tunne</p> <p>Työn merkityksellisyys</p> <p>Salliva ilmapiiri</p> <p>Positiivinen tunneilmasto</p> <p>Positiivinen työnantajakuva</p> <p>Työntekijöiden hyvinvointi ja työhyvinvointi</p> <p>Työturvallisuus</p> <p>Viestintäsuunnitelma</p> <p>Psykologinen turvallisuus</p> <p>Työn kuormittavuuden käsittely</p> <p>Yhteiset retket</p> <p>Vaikuttamisen mahdollisuus</p> | <p>Yhteinen sopimus asioista</p> <p>Asiakasymmärrys</p> <p>Epäonnistumisten käsittely</p> <p>Osaamisperusteisuuden käsittely ja kartoitus</p> <p>Lähettiläät</p> <p>Projektien purku ja lopettaminen</p> <p>Muutosmyönteisyys</p> <p>Aikatauluttaminen</p> <p>Haastavien tilanteiden käsittely</p> <p>Ammattipätevyys päivä</p> <p>Teknologian hyödyntäminen</p> | <p>Kahdensuuntainen keskustelu</p> <p>Kuunteluntaito</p> <p>Kehittävää ja ehdottelevaa</p> <p>Asialistalla eteneminen</p> <p>Ajan käyttö</p> <p>Seuraavista tapaamisista sopiminen</p> <p>Osallistavaa</p> <p>Warming up</p> <p>Muiston kirjaaminen</p> <p>Tiimivetäjän rooli</p> <p>Tila ja ympäristö</p> <p>Kaikki paikalla (läsnäolo)</p> <p>Sihteeri</p> <p>Salliva ilmapiiri</p> <p>Teknologian hyödyntäminen</p> <p>Aiheet etukäteen saatavilla</p> <p>Osallistujilla on mahdollisuus ehdottaa aiheita</p> <p>Saavutettavuus</p> |
| <b>Opittavia asioita:</b> | <p>Asioita jää sopimatta ja roikumaan</p> <p>Sitoutumattomuus</p> <p>Negatiivinen tunneilmasto</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Ei löydetä kaikille sopivaa ratkaisua</p> <p>Muutosvastarinta</p> <p>Projektien ja tehtävien loppuun käsittely puuttuu</p>                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Kiire</p> <p>Harhapolut</p> <p>Asioiden liiallinen käsittely</p> <p>Päälle puhuminen</p> <p>Myöhästely ja odottelu</p> <p>Poissaolot</p> <p>Selkeä aloitus ja lopetus tapaamisessa puuttuu</p> <p>Asialistalla poukkoilu</p> <p>Häiriöt (puhelut, poistuminen, ruokailu)</p> <p>Negatiiviset mielipiteet</p> <p>Tiiminvetäjän rooli epäselvä</p> <p>Liika innostuminen aiheesta</p> <p>Osallistuminen keskusteluun puutteellista</p> <p>Syyttelevä ja puolustelevalta ilmapiiri</p> <p>Ei saada sovittua asioita</p>                |



01.

## TUNNE TIIMISI JA ANNA TIIMISI TUNTEA SINUT



Tiimien kyvyllä tunnistaa ominaisuuksiaan ja hyödyntää niitä toiminnassaan on suuri merkitys menestymiselle.

Tiimi-itsetuntemuksella tunnistetaan sen vahvuutta ja heikkouksia yksilö- ja yhteistyötaidoilla.

Me-pystyvyys pysyy vahvana, kun tiimissä tunnistetaan ja ymmärretään toisia.

Yhteinen tavoite ja arvostus täydentää tiimin toimintaa.

Selkeät roolijaot pitävät tiimin koossa.



02.

## HYVINVOIVAN TIIMIN TARINA

Ajattelun ja toiminnan  
lähtökohtana ovat tunteet.

Tee tiimistäsi menestyksen tarina.

### STRESSAANTUNUT TIIMI EI TEE HYVÄÄ TULOSTA

Tiimin koko, tiimiläisten pysyvyys, yhteinen tavoite, sitoutuminen ja vuorovaikutussuhdetaidot ovat tiimin toiminnan kulmakiviä.



### TIIMIÄLYKKYYS

Tiimeissä toimiminen ja yhteenkuuluvuudentunne parantavat työntekijöiden suorituksia. Joustava ja muotoutuva verkosto vahvistaa ja voimistaa toimintaa.

Mukautuu, muuttuu ja menestyy

### SALLIVA ILMAPIIRI

- Uskalletaan:
- epäonnistua
- puhua
- hyväksyä
- kohdata konflikteja.
- jakaa
- kokeilla
- sallia epäonnistuminen

jatkuu

## 03.

## TUNNEILMASTOSSA JA YMPÄRISTÖSSÄ

### TUNNEILMASTO

Tunneilmasto vaikuttaa kaikkeen ja liittyy kaikkeen. Tunneaidot ovat työelämätaitoja. Tunnekokemusten jakaminen lisää ymmärrystä. Vuorovaikutus ja käyttäytyminen on kaikkien asia. Turvallisuuden tunne ja salliva ilmapiiri lupailevat jopa uhkarohkeita suunnitelmia ja kokeiluja.



### YMPÄRISTÖ

Pieni ryhmä ihmisiä on kokoontunut yhteen yhteisten tavoitteiden ja päämäärien vuoksi. He täydentävät toisiaan ja ovat sitoutuneet sen toimintaan.

Ympäristössä pitää osata rauhoittua ja keskittyä kohtaamaan muita. Ympäristön pitää tukea tapaamisen luonnetta ja sallia sille tarvittavia elementtejä.

Tiimin toimintadynamiikka pysyy hyvänä kun se toimii sellaisessa ympäristössä, missä se voi toimia vahvana ja suorana.

### VUOROVAIKUTUS JA YHTEISTYÖ

Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja tarvitaan aina.

Se on energiaa.

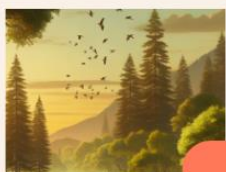
Se on yhdessä suunnittelua, ajattelua, tekemistä, osaamisen jakamista, yhdessä oppimista, kannustamista ja tukemista.

Ihmissuhteet ja inhimillinen vuorovaikutus vahvistavat tiimejä rakentamaan yhteistä hyvää.

Kuuntelemisen taito auttaa meitä ymmärtämään muita.

## 04.

## HYVÄ, PAREMPI, PARAS TIIMITAPAAMINEN



### WARMING UP

#### Virittäydytään tunnelmaan

- Avataan ääni ja tutustutaan muihin.
- Kaikki paikalla (toivottavasti kukaan ei myöhästynyt).
- Muut asiat on hoidettu ennen aloitusta.
- Rituaali aloittamisessa toimii sen avajana.
- Kuulumisten vaihto tai muu kevyempi aloitus toimii.
- Tiiminvetäjä kertoo tapaamisen rungosta ja käytännön asioita.
- Tässä vaiheessa voidaan jakaa epäonnistumisia ja löytää niihin yhdessä ratkaisuja.



### ACTION

#### Toimintavaihe

- Tiiminvetäjä esittelee tapaamisen tavoitteet.
- Edetään asialistan mukaan tarkokkaasti.
- Ei lähdetä harhapolulle tai jäädä jumiin.
- Ollaan inspiroituneita ja aktiivisia.
- Tunnelmaisut ovat sallittuja.
- Muistetaan kuuntelun merkitys.
- Ajatellaan yhdessä ja ymmärretään toisiamme.
- Sovitaan asioista ja kuka niitä tekee.
- Päätetään projekteja.
- Juhlitaan jos on aihetta.

### CHECK END

#### Selkeä lopetus

- Lyhyt kertaus sovitusta asioista ja päätöksistä.
- Tiimiläiset voivat antaa palautetta tai jakaa kokemuksiaan.
- Sovitaan seuraavista tapaamisista.
- Lopetetaan sovitun aikaan.
- Sanotaan "hei-pat" ja päätetään tapaaminen.