

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# OPINNÄYTETYÖ

Tiimityön kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

TEKIJÄ Mari Naukkarinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala		
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma		
Työn tekijä Mari Naukkarinen		
Työn nimi Tiimityön kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa		
Päiväys	24.2.2025	84/2
Yhteistyötaho Pohjois-Savon työ- ja elinkeinotoimisto		
Tiivistelmä		
<p>Toiminta organisaatioissa tapahtuu yhä enemmän tiimitasolla, ja tiimityöskentelyn taidot korostuvat nykypäivän hektisessä ja koko ajan muokkautuvassa työelämässä. Opinnäytetyö muodostui tarpeesta tutkia Pohjois-Savon työ- ja elinkeinotoimiston tiimityöskentelyn tilaa ja sen kehittämistä. Tavoitteena oli määrittää asiantuntijaorganisaation tiimityöskentelyn nykytila ja luoda malli, jonka avulla tiimityötä voidaan lähteä kehittämään.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostui toimivasta tiimityöskentelystä, hybridityön vaikutuksesta tiimityöskentelyyn, tiimityön kehittämisestä sekä esihenkilötyöskentelyn vaikutuksesta tiimin toimintaan. Teoriassa on hyödynnetty kotimaista ja kansainvälistä kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia. Opinnäytetyön empiirinen osuus on toteutettu kvantitatiivisella sekä kvalitatiivisella tutkimusotteella. Aineiston keruu suoritettiin määrällisessä tutkimuksessa kyselytutkimuksen avulla ja laadullisessa tutkimuksessa teemahaastatteluiden avulla.</p> <p>Teorian ja empiiristen tulosten pohjalta kehitettiin malli tiimin osaamisen kehittämiseksi, jota voidaan jatkossa hyödyntää työvoimaviranomaisen tiimityöskentelyn kehittämiseen sekä huoneentaulu tiimityöskentelyssä säilytettävistä ja kehitettävistä asioita työntekemisen tueksi.</p> <p>Tutkimustuloksien perusteella osaamisen kehittäminen ja jakaminen on tärkeää ja varsinkin yhdessä oppimiseen pitää kiinnittää huomiota. Vuorovaikutuksella on merkittävä vaikutus tiimityöskentelyssä. Tutkimustuloksien pohjalta on koottu kohdeorganisaatiolle työkalut, joita hyödyntämällä osaamisen kehittämistä ja tiimityöskentelyä voidaan kehittää asiantuntijaorganisaatiossa. Työkalujen avulla tiimityöskentelystä saadaan ennistä suunnitelmallisempaa, toimivampaa ja tuottavampaa sekä lisätään työssä jaksamista.</p>		
Avainsanat tiimityön kehittäminen, hybridityö, tiimityön vaikutus työhyvinvointiin, esihenkilötyöskentelyn vaikutus tiimityöskentelyyn		

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration	
Author Mari Naukkarinen	
Title of Thesis Developing Teamwork in an Expert Organization	
Date 24.2.2025	Pages/Appendices 84/2
Client Organisation /Partners North Savo Employment and Economic Development Office	
<p><b>Abstract</b></p> <p>Activities in organizations increasingly take place at the team level, and teamwork skills are becoming more important in today's fast-paced and ever-evolving work environment. This thesis originated from the need to examine the state of teamwork at the North Savo Employment and Economic Development Office and its potential for development. The aim was to determine the current state of teamwork in an expert organization and to create a model that can be used to develop teamwork.</p> <p>The theoretical framework was based on effective teamwork, the impact of hybrid work on teamwork, teamwork development, and the effect of managerial work on team performance. The theory draws on both domestic and international literature, articles, and research studies. The empirical part of the thesis was conducted using both quantitative and qualitative research methods. Data collection was carried out in the quantitative study through surveys, and in the qualitative study, via thematic interviews.</p> <p>Based on the research results from both the theoretical and empirical sections, a model for developing team expertise was created. This model can be used in the future to enhance teamwork at the Employment and Economic Development Office and serves as a guide for aspects that should be maintained and developed in teamwork to support work processes.</p> <p>Based on the research findings, the development and sharing of expertise is crucial, and particular attention should be given to learning together. Interaction plays a significant role in teamwork. Based on the results, tools have been developed for the target organization, which can be used to enhance expertise development and teamwork in an expert organization. These tools make teamwork more systematic, effective, and productive, while also increasing well-being at work.</p>	
<p><b>Keywords</b> teamwork development, Hybrid work, The impact of teamwork on well-being at work, The impact of managerial work on teamwork</p>	

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Opinnäytetyön aihe ja tavoite .....	6
1.2	Opinnäytetyön tutkimustavat ja kysymykset .....	7
1.3	Kohdeorganisaation esittely .....	7
2	TIIMITYÖSKENTELY ASiantuntijaorganisaatiossa.....	10
2.1	Toimiva tiimi.....	11
2.2	Tiimin koko ja rakenne .....	13
2.3	Erilaiset roolit tiimityössä .....	14
2.4	Tiimin kokoontuminen .....	18
2.5	Hybridityön, etätyön ja monipaikkaisen työn vaikutus tiimin toimintaan .....	20
3	TIIMITYÖN KEHITTÄMINEN .....	27
3.1	Tiimityön kehitysvaiheet .....	27
3.2	Ristiriidat ja haasteet työyhteisössä .....	31
3.3	Tunteet tiimityössä.....	35
3.4	Tiimityön hyödyt ja tiimin vaikutus työhyvinvointiin .....	39
4	LÄHIOHTAJAN ROOLI TOIMIVAAN TIIMITYÖSKENTELYYN .....	43
4.1	Esihenkilön tuki.....	43
4.2	Tavoitteiden asettaminen esihenkilötyöskentelyssä .....	45
4.3	Luottamuksen ja palautteen merkitys esihenkilötyöskentelyssä .....	46
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	49
5.1	Määrällinen tutkimus .....	49
5.2	Laadullinen tutkimus .....	51
5.3	Eettisyys ja hyvä tieteellinen käytäntö .....	53
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	57
6.1	Kyselytutkimus.....	57
6.2	Teemahaastattelut .....	63
6.3	Johtopäätökset ja jatkosuositukset käytännön kehittämiseksi.....	65
7	POHDINTA.....	71
	LÄHTEET .....	74

LIITE 1: KYSELYLOMAKE.....	78
LIITE 2: TEEMAHAASTETTELURUNKO .....	84

## 1 JOHDANTO

Nykyisissä nopeasti muuttuvissa olosuhteissa organisaatioiden menestys perustuu ihmisen osaamiseen, tehokkaaseen yhteistyöhön sekä haluun jatkuvasti parantaa organisaation toimintaa. Työhyvinvoinnista on tullut organisaatioille strateginen kilpailutekijä ja ilman hyvinvointia ei synny osaa-mista eikä innovaatioita. Hyvinvoivassa organisaatiossa ihmisten työt liittyvät saumattomasti toisiinsa ja tehtävät on organisoitu asiakkaiden tarpeiden kannalta oikein ja työyhteisön jäsenten todellisen osaamisen perusteella. Terveessä organisaatiossa vallitsee hyvä, luottamukseen ja avoimuuteen perustuva ilmapiiri, jossa ihmiset voivat keskustella vaikeistakin asioista keskenään pilke silmäkulmassa. (Juuti & Salmi 2014, 179–180.) Työyhteisötaitoihin kuuluu se, että työntekijä ymmärtää oman roolinsa työpaikan kokonaisuudessa. Hän osaa luontevasti olla johdettavana ja toimia työyhteisön muiden jäsenten seurassa rakentavasti ja tilannetajuisesti. Hän pystyy rakentavasti vastaanottamaan ja antamaan palautetta sekä oppimaan siitä. Hän on tiedostanut oman ja myös muiden roolin hyvän kokonaisuuden rakentumisessa ja hän on omalla asenteellaan ja käytöksellään luomassa luottamuksen ilmapiiriä työyhteisöönsä. Tämä vaatii ammattimaista työtettä, auttamishalua sekä kykyä ilmaista tunteitaan rakentavasti. (Juuti & Salmi 2014, 249.)

### 1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkistella mikä on Pohjois-Savon työ- ja elinkeinotoimiston (TE-toimiston) tiimityöskentelyn tila, miten sitä tulisi kehittää tulevaisuudessa ja mitä toimivassa tiimityöskentelyssä tulisi ottaa huomioon. Tarkoitus on tutkia miten hybridityö vaikuttaa tiimien toimintaan ja vuorovaikutukseen sekä minkälainen rooli esihenkilöllä on tiimin toimivuuteen liittyen. Toiminta organisaatioissa tapahtuu yhä enemmän tiimitasolla, ja tiimityöskentelyn taidot korostuvat nykypäivän hektisessä ja koko ajan muokkautuvassa työelämässä.

Idea opinnäytetyöhön lähti nimenomaan muutoksesta, jossa työ- ja elinkeinopalvelut siirtyvät Valtion tuottamista palveluista kuntien järjestämisvastuulle. Pohjois-Savon TE-toimistossa työtä on tehty tiimityönä ja muutoksen myötä nykyiset tiimit lakkaavat toimimasta ja liikkeenluovutuksen myötä siirrytään uusille työllisyysalueille, jossa muodostetaan uudet tiimit. Halusin selvittää mitkä asiat organisaatiossamme on tiimityön osalta kunnossa, ja miten sitä tulee kehittää toimivammaksi, jotta työnteko on jatkossakin tehokasta ja työhyvinvointia tukevaa.

Opinnäytetyössäni selvitetään mitkä asiat tekevät tiimistä toimivan ja tehokkaamman sekä miten voimme lisätä työhyvinvointia jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Opinnäytetyön toisessa luvussa käsitellään sitä, minkälainen on toimiva tiimi sekä miten erilaiset roolit ja persoonat tulee ottaa huomioon työskennellessä tiimissä. Luvussa tarkastellaan tiimin psykologista turvallisuutta ja sitä, miten tiimin on järkevä kokoontua sekä pohditaan hybridityön ja monipaikkaisen työn vaikutusta tiimityöhön. Aro (2018, 127) toteaa, että mitä vahvempi ryhmähenki on, sitä parempi koheesio ja luottamus ryhmään kehittyy, ja mitä vahvemmalta ryhmä vaikuttaa, sitä turvallisemmaksi yksilö kokee olonsa. Kolmannessa luvussa käsitellään tiimityön kehittämistä, ristiriitojen käsittelyä tiimityössä sekä sitä, miten tunteet vaikuttavat tiimin toimintaan. Luvussa pohditaan tiimin hyvinvointia ja miten

tiimityö vaikuttaa työssäjaksamiseen. Neljännessä luvussa mietitään sitä, miten esihenkilötyöskentely auttaa tiimiä työskentelemään tehokkaammin. Viidennessä luvussa kerron tutkimusmenetelmistä ja tutkimuksen toteutuksesta. Kuudennessa luvussa käydään läpi tulokset ja johtopäätökset.

## 1.2 Opinnäytetyön tutkimustavat ja kysymykset

Opinnäytetyössä käytän tutkimusmenetelminä määrällistä ja laadullista tutkimustapaa. Määrällinen tutkimus tapahtuu Webropol-kysely- ja raportointisovelluksen avulla tehdyllä kyselylomakkeella, joka lähetetään kokonaisotantana kaikille Pohjois-Savon Työ- ja elinkeinotoimiston henkilöasiakaspalvelua tekeville asiantuntijoille. Määrällistä tutkimusta hyödynnetään usein silloin, kun pyritään selittämään ja ymmärtämään, millaisia kokemuksia ja käsityksiä ihmisillä on ja kuinka nämä kokemukset ja käsitykset jakautuvat eri henkilöiden kesken. Määrällisen tutkimuksen tulokset esitetään yleensä numeroina, ja sen avulla voidaan selvittää esimerkiksi, kuinka paljon tai kuinka usein tietty ilmiö esiintyy. Lisäksi tutkimus voi tarjota selityksiä sille, miksi nämä ilmiöt ilmenevät tietyllä tavalla. Ihmisiä koskevassa määrällisessä tutkimuksessa tarkastellaan muuttujien, eli mitattavien piirteiden, välisiä suhteita ja eroja, jolloin saadaan yleiskuva ilmiöiden esiintymisestä. (Vilkkä 2021a, 23.)

Teemahaastattelu toteutetaan henkilökohtaisilla haastatteluilla valmiin kysymys patteriston avulla yhdelle henkilöasiakaspalvelua tekeväälle toimialatiimille. Laadullinen tutkimus soveltuu eri aloilla muun muassa työyhteisöjen yhteisöllisyyden, asiantuntijuuden kehittymiseen sekä osaamien liittyvien kokemusten tutkimukseen. Yhteistä näille on, että tiedon tuottamisessa kiinnostus on henkilöiden tai yhteisöjen ilmiöitä koskeissa käsityksissä tai kokemuksissa ja niiden merkityksissä. (Vilkkä 2021a, 18.)

Tutkimustulosten, teorian ja aikaisempien tutkimustietojen pohjalta koostan jatkosuosituksia käytäntöjen kehittämiseksi tiimin osaamisen kehittämisen prosessin avulla sekä huoneentaulun muodossa. Huoneentaulussa korostuu säilytettävät eli toimivat asiat sekä kehitettävät asiat tiimityöskentelyyn liittyen.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten tiimityötä voidaan kehittää entistä toimivammaksi?
- Mitä tulee ottaa huomioon toimivassa tiimityöskentelyssä?
- Miten tiimityöskentely vaikuttaa työhyvinvointiin?
- Miten hybridityö vaikuttaa tiimityöskentelyyn?
- Miten esihenkilö voi tehostaa tiimityöskentelyä?

Teoreettisena viitekehystenä on tiimityön kehittäminen, hybridityö, tiimityön vaikutus työhyvinvointiin sekä esihenkilötyöskentelyn vaikutus tiimityöskentelyyn. Teoreettista viitekehystä on kerätty kotimaisesta ja kansainvälisestä kirjallisuudesta, tutkimuksista sekä artikkeleista.

## 1.3 Kohdeorganisaation esittely

Opinnäytetyöni on tehty Pohjois-Savon työ- ja elinkeinotoimistolle. Pohjois-Savon työ- ja elinkeinotoimisto on yksi Suomen 15 työ- ja elinkeinotoimistosta. TE-toimistot toimivat Valtion alaisina toimijoina, joita ohjaa työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) sekä Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus). ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus (KEHA-keskus) on tukenut työvoimaviranomaisia työvoimapalvelujärjestelmän kehittämisessä sekä tarjonnut heille oikeudellista neuvontaa ja koulutusta. Julkisilla työvoimapalveluilla on tarkoitus edistää työmarkkinoiden toimivuutta turvaamalla osaavan työvoiman saatavuutta, työnhakijoiden työllistymistä sekä kansalaisten työllistymiskyvyn parantumista.

Työvoimapalveluilla pyritään vaikuttamaan uuden yritystoiminnan syntymiseen ja parantaa yritysten toimintaedellytyksiä. Työvoimapalveluissa on käytössä pohjoismainen työvoimapalvelumalli, jossa työnhakija hakee työtä omatoimisesti ja saa työnhakuunsa yksilöllistä tukea entistä aikaisemmassa vaiheessa ja tiiviimmin. Työnhakijan tulee lähtökohtaisesti hakea tiettyä määrää työmahdollisuuksia, jotta oikeus työttömyysturvaan jatkuu.

Työvoimapalvelut tarjoavat muun muassa tietoa avoimista työpaikoista, ammateista ja alojen kehitystrendeistä, neuvontaa ja valmennusta työnhakuun sekä oman osaamisen tunnistamiseen, henkilökohtaista ohjausta ammatinvalintaan ja urasuunnitteluun, koulutusta osaamisen päivittämiseksi tai uudelle alalle työllistymiseen, tukea työelämään paluuseen elämänmuutosten myötä sekä tietoa yritystäjyydestä uravaihtoehtona. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

Pohjois-Savon TE-toimisto toimii neljällä palvelupisteellä, jotka ovat Kuopio, Varkaus, Iisalmi ja Siilinjärvi. Pohjois-Savon TE-toimisto tekee yhteistyötä usean eri verkoston kanssa. Pohjois-Savon työ- ja elinkeinotoimistossa tehdään asiakastyötä hyvin monenlaisten asiakasryhmien kanssa. Työntekijöitä Pohjois-Savon TE-toimistossa on noin 150 henkeä. Työtä tehdään viranomaispalvelulinjalla, henkilöasiakaspalvelussa, työnantajapalvelussa, puhelinpalvelussa, alkupalvelussa sekä kotoutumispalveluissa. Henkilöasiakkaita eli työnhakija-asiakkaita palvelee toimialatiimeissä, vahvassa eli tuetumassa palvelussa sekä kotoutumispalveluissa. Palvelupäälliköitä on viisi, jotka vastaavat Varkauden TE-toimiston toimipisteestä, Kuopion toimipisteestä, Iisalmen toimipisteestä, viranomaispalveluista ja työnantajapalveluista sekä TE-livestä. Pohjois-Savon TE-toimiston johtaja ja palvelujohtaja toimivat Kuopiosta käsin.

Pohjois-Savon TE-toimistossa työtä tehdään työllisyydenhoidon näköalapaikalta, ja olemme nähneet vuosien aikana monenlaisia muutoksia. Historian suurin muutos on edessä, kun työllisyyden hoito siirtyy vuoden 2025 alusta kuntien vastuulle, ja työllisyysalueet aloittavat toimintansa. Tuleva suuren TE2024-uudistuksen myötä TE-palvelut lakkautetaan vuoden 2024 loppuun ja 1.1.2025 alkaen siirytään liikkeenluovutuksen yhteydessä kuntien työntekijöiksi. Uusia työllisyysalueita tulee Suomeen 45. Työllisyysalueen työvoimaviranomaisen tehtävinä on muun muassa järjestää julkisina työvoimapalveluina muun muassa työnvälityspalvelut, tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut, valmennukset, työvoimakoulutukset sekä muutosturvakoulutukset. Julkisiin työvoimapalveluihin kuuluvat myös henkilöasiakkaan palveluprosessiin liittyvät asiantuntija-arvioinnit, järjestämislain (380/2023) mukaiset

kokeilut, työttömyysetuudella tuettu työnhakijan omaehtoinen opiskelu sekä työnantajalle ja henkilöasiakkaalle myönnettävät tuet ja korvaukset. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

TE2024-muutoksen ennustettiin vaikuttavan suuresti työntekemiseen vuoden 2024 aikana. Valmistelutyötä on paljo ja on hyvä varautua vaihtuvuuteen epävarmuustekijöiden myötä enenevissä määrin. Uhkana on, että siirtymä vaiheessa työtä tehdään aikaisempaa pienemmällä henkilöstöllä. Stenvallin ja Virtasen (2007, 50–53) mukaan suunnittelutyö on keskeisessä roolissa suurissa muutoksissa, ja huolellinen suunnittelu luo pohjan onnistuneelle lopputulokselle. Kaikkea ei kuitenkaan voida ennakoita, joten keskeneräisyyttä on osattava hyväksyä, ja on luotettava siihen, että asiat järjestyvät ajan myötä. Muutoksen eteneminen vie aina aikaa päivittäisistä tehtävistä, mikä saattaa heikentää kykyä suoriutua tavallisista työtehtävistä. Havunen (2007, 36–37) toteaa, että mitä enemmän työelämän tahti kiihtyy ja vaativuus kasvaa, sitä tärkeämmäksi itsensä johtaminen muuttuu. Tulevaisuuden työelämässä muutosvauhti tuskin vähenee, ja tätä emme omalla toiminnallamme pysty muuttamaan. Omaan elämään me sen sijaan voimme vaikuttaa. Meidän tulee pitää entistä paremmin huolta siitä, että elämän perusasiat ovat järjestyksessä, jotta voimme kohdata ulkoa tulevat muutokset.

## 2 TIIMITYÖSKENTELEY ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

Sydänmaanlakan (2015, 51) kuvauksen mukaan tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joiden osaaminen täydentää toisiaan. Tiimi sitoutuu yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin sekä vastaa yhteisesti suorituksistaan. Spiik (2004, 39) taas kuvailee tiimin olevan itseohjautuva työryhmä, jotka suorittavat jonkin työkokonaisuuden ja sovitun päämäärän yhteistyössä.

Tänä päivänä pitkään kestävä tasapaino työyhteisössä on yhä harvinaisempaa. Työyhteisöt ovat yhä liikkuvampia, sääntelemättömämpiä sekä joustavampia. NykYTEKNOLOGIA on mahdollistanut enemmän ajasta ja paikasta riippumattomamman työn tekemisen. Onkin mielenkiintoista seurata, miten yksilöistä muotoutuu ja vahvistuu onnistumis- ja tavoitehakuinen työyhteisö. (Perttula & Syväjärvi 2012, 55.) Toinen tärkeä huomio on, että työyhteisö tarvitsee yksilöitä: heidän ajatuksiaan, kokemuksiaan ja osaamistaan. Ihminen viettää suuren osan päivästäan työtä tehden. Siksi ei ole samantekevää, miten työnsä ja työyhteisönsä kokee. Työyhteisö näyttäytyy ihmisuhteista muodostuvana verkostona, keskenään vuorovaikutuksessa olevien ihmisten muodostamana yhteisönä. Tällainen työyhteisö syntyy ja muovautuu kun yksilöt liittyvät yhteen saavuttaakseen päämääriä, joihin he eivät yksinään pystyisi. (Perttula & Syväjärvi 2012, 58.)

Myös Juuti ja Vuorela (2015, 13–15, 39, 49, 52) kuvailevat nykyistä organisaatioelämää sanoin hekinen muutos, tilapäisyys ja nopea liikkeisyys. Monessa työssä iso osa kuormituksesta tulee ihmishuuhdekuormasta. Toimivan tiimityön avulla tämä kuormitus on mahdollista saada minimiin ja työnteho keskittyy työntekemiseen. Tehokkaan tiimityön avulla tulokset paranevat. Henkilöstön osaamisesta, luovuudesta ja hyvinvoinnista on tullut keskeisiä strategisia kilpailutekijöitä. Vain työssään hyvin jaksavat voivat tarjota asiakkaille myönteisiä asiakaskokemuksia. Luovuus ja uudet ajatukset syntyvät, kun työyhteisön ilmapiiri on turvallinen ja suvaitseva. Vasta kun työyhteisössä vallitsee riittävä luottamus ja avoimuus, sen jäsenet voivat vapaasti jakaa tietojaan ja taitojaan toistensa kanssa. Tämä on edellytys sille, että organisaatio voi oppia omasta toiminnastaan ja että yksilöt kokevat itsensä arvokkaiksi ja arvostetuiksi osaksi organisaatiota. Useat tutkimukset osoittavat, että hyvä työilmapiiri perustuu ihmisten väliselle luottamukselle, avoimuudelle ja avuliaisuudelle.

Todellisen tiimin arvioinnissa on käytetty kuutta kriteeriä: keskinäinen riippuvuus, yhteiset tavoitteet, autonomia, refleksiivisyys, rajallisuus ja määritellyt roolit. Näistä keskeisimmän ovat keskinäinen riippuvuus, joka kuvaa sitä, missä määrin tiimin jäsenten on työskenneltävä vuorovaikutteisesti ja yhteistyössä voidakseen suoriutua tehtävästä onnistuneesti. Yhteiset tavoitteet määrittelevät ryhmän tarkoituksen. Heijastuskyky kuvaa sitä missä määrin tiimin jäsenet kollektiivisesti ja avoimetti pohtivat yhteisiä tavoitteitaan, prosessejaan ja strategioitaan ja mukauttavat niitä nykyisiin ja odotettuihin olosuhteisiin. (Arnold, Coyne, Randall & Patterson 2020, 295–296).

## 2.1 Toimiva tiimi

Toimivassa tiimissä työt tehdään kuten on sovittu. Laadukas tiimitoiminta edellyttää, että tiimin jäsenet ymmärtävät toisiaan ja tietävät, miten tiimissä toimitaan. (Spiik 2004, 82.) Tiimityössä korostuvat esimerkiksi vuorovaikutustaidot, taito motivoitua ryhmätyöhön, taito työskennellä ryhmässä, kokousosaaminen sekä itsensä johtamisen taidot. Hyvän tiimin jäsenen tunnistaa siitä, että hän on avoin, rehellinen, hankkii ja jakaa tietoa aktiivisesti, pitää yllä positiivista asennetta ja sitoutuu tiimin toimintaan ja kehittämiseen. (Lindholm & Salminen 2014, 101.)

On tärkeää, että työhön ja tehtäviin liittyvään keskusteluun on määritelty yhteiset toimintatavat. Tehtävien sujumista tukevat menettelytavat varmistavat, että työssä toteutuu tiimin jäsenten keskinäinen tuki, työn koordinointiin on sovittu selkeät käytännöt, työkuorma jakautuu tasaisesti ja jokainen tiimin jäsen antaa oma panoksensa tiimin työhön. Tiimin yhteishengen takia on tärkeää, että työt jakautuvat mahdollisimman tasaisesti eikä kenelläkään työmäärä kasva kohtuuttoman suureksi. Työtehtävät tulee jakaa niin, että tiimissä on selkeä käytäntö tehtävien priorisoimiseen ja aikataulutamiseen sekä jakamiseen tiimin jäsenten kesken. Parhaiten prosessien määrittely ja kehittäminen sujuu yhdessä tiimin kanssa. On kuitenkin huomattava, että täysin sama työmäärä kaikilla on yleensä mahdotonta järjestää. Tähän vaikuttavat työntekijöiden erilainen kokemus ja osaamiseen sekä eri tavat ja tottumukset hoitaa työtään. Tärkeää onkin keskittyä siihen, että työtehtävien jakautuminen koetaan oikeudenmukaiseksi. On tärkeää, että työntekijät pääsevät vaikuttamaan siihen, miten työtehtäviä jaetaan. Ihannetilanne tällaisissa keskusteluissa olisi, että voitaisiin huomioida myös yksilöllisiä vahvuuksia, kehittymiskohteita ja mielenkiinnon kohteita. (Vilkman 2023, 179.)

Marcel F. Losada tutki yli kuudenkymmenen johtoryhmän ja tiimin vuosittaisia strategiapalavereita. Hänen tutkimuksiansa perusteella tiimien dynamiikasta pystytään nimeämään kolme tekijää, jotka vaikuttavat tiimin menestymiseen. Nämä ovat positiivisuuden ja negatiivisuuden suhde viestinnässä, itsen ja muiden huomioon ottaminen sekä ulkoinen ja sisäinen fokus. Huipputiimit erottavat matalan tason tiimeistä se, että huipputason tiimeissä esiintyy lähes viisi optimistista kommenttia jokaista negatiivista kommenttia kohden ja matalan tason tiimeissä ilmenee kolme pessimististä kommenttia jokaista positiivista kohden. Hyvin toimivat tiimit omaavat tiimin sisällä selkeästi paremman yhteyden toisiinsa, kun toisaalta huonosti suoriutuvat tiimit jäävät kiinni negatiiviseen kierteeseen ja ongelmaakeskeisyyteen. Huonosti suoriutuviissa tiimeissä tiimiläiset puhuvat enemmän itsestään ja omasta näkökulmasta ja yrittävät saada oman näkökulmansa läpi. Huipputiimeissä keskustelu on avointa ja dialogi virtaavaa. Heikoimmissa tiimeissä esiintyy enemmän rakentamatonta väittelyä ja negatiivissävytteistä debattia. Losadan mukaan yksi tärkeimpiä tekijöitä huipputiimin saavuttamiseksi on avoin kommunikointi ja vuorovaikutus. Dialogissa eli yhdessä ajattelussa kysyminen on tärkeämmässä roolissa kuin väittäminen. (Leppänen & Rauhala 2012, 269–271.)

Aro (2018, 127) kertoo Googlen ”Quest to build the perfect team” -tutkimushankkeesta, jossa on pyritty selvittämään, mitkä tiimin ominaisuudet saavat tiimin toimimaan kaikkein luovimmalla, tuottavimmalla ja tehokkaimmalla tavalla. Perinteisesti on ajateltu, että esimerkiksi selkeä tiimin missio ja riittävä määrä toistaan täydentävää erilaisuutta loisivat tehokkuutta ja innovatiivisuutta. Tutkimus

kuitenkin osoitti, että kaikkein tärkein ominaisuus hyvin toimivaan tiimin aikaan saamiseksi oli psykologinen turvallisuus. Toisena listalla oli vahva keskinäinen luottamus tiimin jäsenten välillä ja kolmantena selkeys tiimitoiminnan rakenteissa. Tärkeinä asioina nousi myös työn merkityksellisyys ja vaikuttavuus. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa sen, että voi paljastaa toisille oman haavoittuvuuden ja keskeneräisyytensä, joka lisää uskallusta ottaa riskejä, ja mennä epämuikavuusalueelle. Aro kuvaa kirjassaan myös Bart De Jongin tekemää meta-analyysiä vuodelta 2016, jossa selvitettiin luottamuksen ja tiimin suoriutumisen välistä yhteyttä. Meta-analyysissä oli mukana jopa 7700 tiimiä ja päätulos oli, että tiimin sisäinen luottamus auttaa tiimin jäseniä keskittymään yhteisiin tavoitteisiin henkilökohtaisten intressien sijasta. Mikäli luottamusta ei ole, tiimin yhteiset voimat valuvat hukkaan ja ihmiset alkavat varmistella omaa asemaansa ja tilannettaan eli ajaa omaa etuaan.

Hiila, Tukiainen ja Hakola (2019, 44) toteavatkin, että tulevaisuudessa yhä useampi työ tulee olemaan asiantuntijatyötä, jota tehdään yrittäjämäisesti eri organisaatioiden, yhteisöjen ja tiimien kanssa. Tällainen tiimityöhön perustuva toimintamalli edellyttää yksilöiltä uusien taitojen omaksumista. Oman ajankäytön ja projektinhallinnan taitojen tulee olla kunnossa, sillä työ on tänä päivänä hyvin pirstaloitunutta. Onnistuminen edellyttää erinomaisia vuorovaikutustaitoja sekä kykyä toimia ja kommunikoida menestyksekkäästi erilaisten ihmisten kanssa, sillä työ tapahtuu tiiviisti tiimeissä. Myös itsensä johtamisen taidot korostuvat, sillä työtä tehdään yhä enemmän aika- ja paikkariippumattomasti.

Tiimiäly organisaatiossa perustuu parviällyn hyödyntämiseen, mutta se on selkeästi määritelty toimintamalli, jota voidaan johtaa ja ohjata. Tavoitteena on optimoida organisaation yhteinen hyvä ja hyödyntää tiimien yhteistä älykkyyttä. Toisin kuin parviäly, tiimiäly on järjestelmällinen ja hallittavissa oleva prosessi. Tiimiälyä hyödyntävä organisaatio tai tiimi toimii joustavasti, oppii kokemuksistaan, kerää ja jakaa tietoa saumattomasti, sopeutuu esteisiin ja muuttaa toimintaansa, luoden näin älykkyyttä, joka syntyy monista eri tiedonlähteistä. (Hiila ym. 2019, 65.)

Hiila ym. (2019, 77) kuvaavat viisi taitoa, jolla voidaan rakentaa niin sanottua tiimiälyä. Tämä viisi taitoa on:

1. Itsetuntemus
2. Yhteinen suunta
3. Salliva ilmapiiri
4. Lupa ja vastuu toimia
5. Rikastava vuorovaikutus

Tiimin toiminnan kannalta on tärkeää, että tiimin jäsenet tunnistavat omat kykynsä. Itsetuntemus on tärkeää, jotta jokainen voi keskittyä omiin vahvuuksiinsa ja kehittyä kohti haluamaansa suuntaa työssään. Toinen keskeinen tekijä on tiimin yhteinen suunta. Tiimillä on oltava vahva tunne jaetusta merkityksestä ja toiminnalla tulee pohjautua yhteiseen, selkeästi määriteltyyn tavoitteeseen, jonka saavuttamiselle on määritelty selkeät mittarit. Kolmantena tulee salliva ilmapiiri. Tiimin sisällä tulee vallita luottamuksen ilmapiiri, jossa tiimin jäsenet uskaltavat kokeilla ja epäonnistua, oppia kokemas-

taan sekä kohdata ja ratkoa konflikteja tuloksellisesti. Jokaisen mielipidettä tulee arvostaa. Neljäntenä on listattu lupa ja vastuu toimia, jolla tarkoitetaan, että tiimissä on oltava selkeästi määritellyt ja jaetut roolit sekä mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä. Viides kohta on rikastava vuorovaikutus. Tiimin sisäinen viestintä tulee olla avointa, vapaata ja tarkoituksenmukaista. Tämä luo tiimille yhteisen tietoisuuden, joka ohjaa tiimiä toimimaan itseohjautuvasti ja tehokkaasti kohti yhteistä tavoitetta vaihe vaiheelta. (Hiila ym. 2019, 77.)

Toimivan tiimin jäsenten on osattava olla itseohjautuvia, mutta tiimityön yhteydessä on tarkoituksen mukaisempaa puhua yhteisöohjautuvuudesta. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia ja valtaa tehdä omaa työtään ja työnteon tapoja koskevia päätöksiä. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan myös yksilöllisiä kokemuksia, toimintatapoja ja kyvykkyyttä. Organisaatio voi olla ylhäältä johdettu, mutta siellä voi olla yksilöitä, jotka kokevat tekevänsä työtään itseohjautuvasti. Itseohjautuvuudessa korostuu nimenomaan vallan käsite ja vallan jakautumien. Valta voi olla yksilöllä itsellään, tai se voi olla hänen esihenkilöllään tai jollakin muulla taholla. Yhteisöohjautuvuudessa vastuunjako on olennaisempaa kuin itseohjautuvuuden vallanjako. Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa tavoitellaan matalaa organisaatiota, vähäistä hierarkiaa, joustavuutta ja ketteryyttä. Yhteisöohjautuva organisaatio ei kuitenkaan synny poistamalla esihenkilöitä ja siirtämällä vastuuta töiden organisoinnista ja koordinoinnista tiimien vastuulle, sillä on myös tehtäviä, joissa on tarkoituksenmukaisempaa tehdä töiden jakoa keskitetysti ja päätösvallassa olevan henkilön toimesta. Usein yhteisöohjautuvan organisaation rakentaminen on helpompaa työyhteisöön, jossa hierarkkiset johtamisen perinteet eivät ole olleet kauan voimassa. Parhaimmillaan yhteisöohjautuvuus edistää henkilöstön osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia päätöksentekoon sekä toiminnan kehittämiseen sekä luo yksilöille ja tiimille kehitymis- ja oppimismahdollisuuksia. Se voi edesauttaa oman työn merkityksellisen ja arvostuksen kokemusta. Kun työntekijä pystyy itse vaikuttamaan omiin työtehtäviinsä ja niiden tekemiseen, työtehtävien mielekkäisyys lisääntyy. (Kehusmaa 2023, 190–193.) Mankankin (2006, 95) mukaan rakenteiden madaltaminen vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen, mutta myös hänen mukaansa esihenkilöitä tarvitaan edelleen ohjaamaan resursseja ja kehittämään työtä.

## 2.2 Tiimin koko ja rakenne

Mankan (2006, 93) mukaan tiimin tehokkuuteen vaikuttavat useat tekijät, kuten työn suunnittelun mahdollisuus, ryhmän jäsenten keskinäinen riippuvuus, ryhmän rakenne, ryhmän sisäiset prosessit sekä esihenkilön tarjoama tuki. Tiimin ihannekooksi on ehdotettu 6–8 henkeä, koska tätä suuremmassa ryhmässä vuorovaikutussuhteiden määrä kasvaa liian isoksi. Mäkisalo (2003, 93) määrittelee optimaalisen tiimin kooksi 4–9 henkilöä. Jo kolme henkilöä voi muodostaa tiimin, mutta kaksi henkilöä on enemmänkin työpari ja yli kymmenen henkilön tiimi on käytännössä osoittautunut hankalaksi järjestää esimerkiksi toimivia tiimipalavereita. Saman toteaa myös Spiik (2004, 54), liian suuri ryhmä ei kykene enää toimimaan tiimimäisesti ja ryhmän koon kasvaminen hidastaa asioitten käsittelyä ja vähentää keskustelua.

Dyer, Gibb ja Jeffrey (2019, 39–40) toteaa, että jotkut johtajat pitävät suurista ryhmistä, ja he ajattelevat, että suuri tiimi synnyttää lisää ideoita. Suurilla yli kymmenen hengen tiimeillä on usein pienempi tuottavuus kuin pienemmillä tiimeillä. Isojen noin 12–14 hengen tiimien vuorovaikutuksen laatu heikkenee ja tuottavuus laskee voimakkaasti. Mitä enemmän jäseniä on, sitä vaikeampaa on päästä yhteisymmärrykseen ja sopia tiimin tavoitteista ja prosesseista. Suuret tiimit vähentävät ryhmän jäsenten osallistumista ja siten sitoutumista, joka voi johtaa luottamuksen heikkenemiseen. Vaikka tiimin koko määräytyy tehtävän luonteen mukaan, suurin osa tutkimuksista viittaa siihen, että tuottavin tiimi on 4–10 jäsentä, joista kymmenen on tehokkuuden maksimi.

Ryhmän koko vaikuttaa suoraan jäseniin: mitä suurempi ryhmä, sitä vähemmän tasapuolista vuorovaikutusta. Tasapuolisuuden puute vuorovaikutuksessa tarkoittaa suuressa ryhmässä, että ne, jotka eivät muutenkaan tuo näkökantojaan voimakkaasti esille, passivoituvat aktiivisten osallistujien rinnalla edelleen. Mitä suurempi ryhmä, sitä todennäköisemmin se jakaantuu pienemmiksi alaryhmiksi. Toinen ison ryhmän toimintaa haittaava tekijä on töiden ja roolien täsmentymättömyys. Osa jäsenistä voi jäädä kokonaan ilman tehtäviä. Isossa tiimissä vastuunjakoon tulee kiinnittää huomiota, jotta vältetään päällekkäiset roolit ja tehtävät. Isommat ryhmä vaativat myös esihenkilöltä enemmän, sillä isommalle ryhmälle tulee luoda tarkemmat toimintamallit, huolehtia tiedonjakamisesta sekä luoda pelisääntöjä toiminnalle. (Havunen 2007, 142–143.)

Arnold ym. (2020, 300–301) kuvaa varhaisia kokeellisia tutkimuksia, joissa havaittiin, että optimaalinen tiimin koko tiimin jäsenten tyytyväisyyteen on 4,7 jäsentä. Kun tiimin koko kasvaa se yleensä heikentää tyytyväisyyttä, yhteenkuuluvuutta ja osallisuutta sekä lisää uhan ja kilpailun tunnetta. Isommat tiimit ovat usein alttiimpia sosiaaliselle julkeudelle ja muille yhteistyön vahingoille, jotka voivat johtaa suorituskyvyn heikkenemiseen. Joskus voi olla kuitenkin niin, että suuremmat tiimit mahdollistavat enemmän työnjaon ja tehtävien erikoistumista, mikä hyödyntää suurimmissa ryhmissä saatavilla olevaa laajempaa näkökulmaa ja osaamista, mikä puolestaan tehostaa tiimin innovointia.

Tiimin heterogeenisyyden ja tehokkuuden välistä suhdetta ei ole pystytty todistamaan sillä toisissa tutkimuksissa on saatu perusteluja sille, että heterogeenisyys lisää tuloksellisuutta, mutta toisaalta myös vähentää sitä. Heterogeenisessä ryhmässä syntyy erilaisia ideoita, mutta homogeeninen ryhmä on puolestaan hyvä keskustelemaan ja tekemään työtä ristiriidoitta, mutta se voi syödä tiimin luovuutta. On kuitenkin todistettu, että mitä paremmin ryhmän jäsenet tuntevat toisensa, sitä tehokkaampi ryhmä on. Lisäksi ryhmän on hyvä uskoa omaan suorituskyykyynsä, sillä odotuksilla on taipumus muuttua todeksi. (Manka 2006, 93.)

### 2.3 Erilaiset roolit tiimityössä

Järvisen (2018, 125) mukaan menestyvimmat ja tunnelmaltaan parhaat tiimit ovat ne, joissa käytäytään ammatillisista suhteista ja rooleista käsin. Tällöin syntyy hyvät, luottamukselliset ja avoimet ihmissuhteet, joissa myös palautteen anto on mutkatonta. Voidaan luottaa, että jos annamme kriittistä palautetta kollegalle tai esihenkilölle, hän kykenee ottamaan sen vastaan asiallisesti. Palaut-

teeseen ei suhtauduta henkilökohtaisesti vaan ammatillisesti työstä käsin. Järvisen mielestä ammatillisessa työyhteisössä korostuu työroolit, jonka kautta työtä tehdään ja työasiat käsitellään. Työroolista käsin, voimme työskennellä paljolti omana itsenämme. Jos sen sijaan heitämme ammatilliset roolit sivuun ja toimimme ystävyysuhteiden varassa, joudumme varomaan käyttäytymistämme. Meidän on suodatettava mielipiteitämme, ettemme riskeeraa läheisiä kontakteja ja pahastuta kenenkään mieltä. Ammatillisen käyttäytymisen perusasioita on ymmärtää, että kaiken tiimityön, palaverien, johtoryhmien ja yhteistyön idea on hyödyntää ihmisten erilaista kokemusta ja osaamista. Järvisen mukaan tiimityön ajatus häviää, jos kaikki vain nyökyttelevät ja hymyilevät toisilleen. Yhteistyön voima on juuri siinä, että käytetään hyväksi osapuolten monenkirjavaa koulutusta, työkokemusta, näkökulmia, ammattitaitoa ja jopa luovuutta työn ja organisaation toiminnan parantamiseksi. (Järvinen 2018, 126–128.) Ammatillinen yhteistyö ja dialogi tarkoittaa, että työasioista voidaan käydä hyvinkin kiihkeää vuoropuhelua tavoitteena löytää yhteinen näkemys tai toimintatapa. Kun keskustelu on päättynyt, kansakäyminen jatkuu ystävällisenä ja hyväntuulisena. Ammatillinen asenne ja käytös synnyttävät vahvan keskinäisen luottamuksen ja avoimuuden. On helppo pitää työkavereista, jotka eivät hankalissakaan ongelma- tai ristiriitatilanteissa luisu työrooleistaan. Tunnevaltaisissa asioissa keskustelua ei viedä henkilökohtaisuuksiin tai oteta sitä henkilökohtaisesti. Toimivalla tiimillä on yhteinen päämäärä, jossa kenenkään asioita ei ruodita takanapäin vaan käyttäydytään rehdisti. (Järvinen 2018, 130.)

Tiimityö vaatii jäseniltään hyviä tiimityötaitoja ja myönteistä asennetta tiimityöhön. Tiimityössä korostuvat vuorovaikutustaidot, taito motivoitua ryhmätyöhön, taito työskennellä ryhmässä, kokousosaaminen ja itsensä johtamisen taidot. (Lindholm & Salminen 2014, 101.) Heikkilän (2002, 62) mukaan on hyvä erotella käsitteet työrooli ja tiimirooli. Työroolilla tarkoitetaan työn edellyttämiä vaatimuksia, joita työn tekemisessä tarvitaan. Vastaavasti tiimiroolilla tarkoitetaan, miten yksilö käyttäytyy ryhmän jäsenenä ja miten hän omalla persoonallisella tyyllillään tukee tiimin tavoitteita sekä työskentelee ja toimii muiden tiimin jäsenten kanssa. Tiimiroolissa korostuu yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet. (Heikkilä 2002, 62–63.) Myös Niitamon (2003, 90) mielestä tiimeissä tehtävä työ koostuu erilaisten toimintaroolien ja tiimiroolien myötäisestä toiminnasta. Toimintaroolilla tarkoitetaan Niitamon mukaan tehtävää, jonka suorittaja on valittu tehtäväänsä riippumatta hänen persoonallisista ominaisuuksistaan. Tiimiroolilla taas tarkoitetaan sellaisia yksittäisille tiiminjäsenille persoonallisia, tyypillisiä vuorovaikutustapoja, jotka auttavat tiimiä saavuttamaan toiminnallisen tavoitteensa.

Erialaisten persoonallisuuksien ja taitojen omaavien tiimin jäsenten kanssa työskentely auttaa rakentamaan vahvoja ihmissuhteita tiimin sisällä. Monimuotoinen tiimi mahdollistaa jäsentensä yksilöllisten vahvuuksien esille tuomisen, mikä helpottaa kullekin jäsenelle parhaiten sopivan roolin löytämistä. (Reiman 2022, 104.)

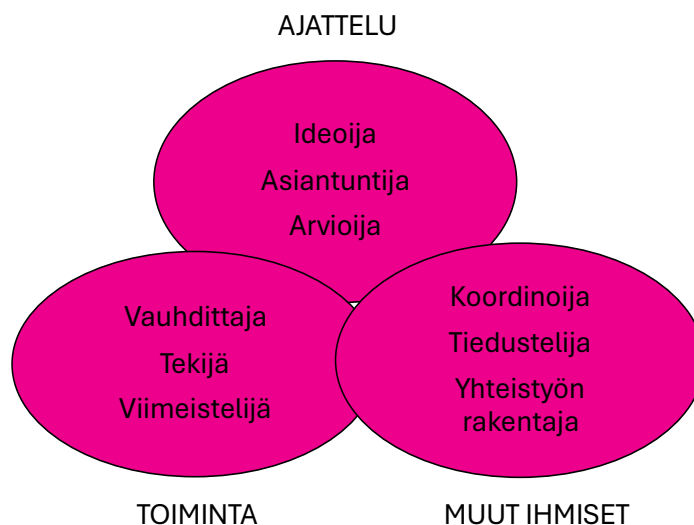
Jaden (2017, 86) mukaan tiimissä tulisi olla monenlaisia osajia ja hän esittelee Belbinin mallin yhdeksästä tiimiroolista (taulukko 1). Näitä rooleja ovat ideoija, mahdollisuuksien etsijä, koordinoija, puskija, arvioija, tiimityöskentelijä, toteuttaja, viimeistelija ja asiantuntija. Ideoijan tehtävänä on ratkaista ongelmia, mutta hänen heikkoutensa on usein suurpiirteisyys. Mahdollisuuksien etsijä on innostunut ja kommunikoiva, mutta hänen heikkoutensa on jättää asiat usein puolitiehen. Koordinoija

osaa hyödyntää tiimiään, mutta voi joskus manipuloida muita. Puskija kestää hyvin painetta, mutta saattaa olla aggressiivinen. Arvioija osaa ajatella strategisesti, mutta hän on hidas sopeutumaan muutoksiin. Tiimityöskentelijä on yhteistyökykyinen ja pyrkii välttämään konflikteja, mutta hänellä on vaikeuksia tehdä päätöksiä. Toteuttaja on luotettava ja tehokas, mutta usein myös joustamaton ja hidas. Viimeistelijää on kuvattu tunnolliseksi ja tarkaksi, mutta hän ei osaa delegoida. Asiantuntija on vihkiytynyt alalleen, mutta hänen kiinnostuksen kohteensa saattavat olla rajoittuneet.

TAULUKKO 1. Belbinin yhdeksän tiimiroolia (Jade 2017, 86)

<b>Belbinin yhdeksän tiimiroolia</b>	
	Panos tiimissä / Heikkoudet
Ideoija	Luova, ratkoo ongelmia / Suurpiirteinen, ei kiinnostu rutiineista
Mahdollisuuksien etsijä	Innostunut, kommunikoiva / Ylioptimistinen, jättää asiat kesken
Koordinoija	Osoo hyödyntää ryhmää, itsevarma / Manipuloi muita
Puskija	Dynaaminen, rohkea, sietää paineita / Aggressiivinen
Arvioija	Objektiivinen, strategisesti ajatteleva / Hidas muuttumaan
Tiimityöskentelijä	Yhteistyökykyinen, välttää konflikteja / Päättämätön
Toteuttaja	Kurinalainen, tehokas, luotettava / Joustamaton, hidas
Viimeistelijä	Tunnollinen, tarkka / Huolestuu turhaan, ei delegoi
Asiantuntija	Omistautunut alalleen / Kapea kiinnostuksen kohde

Myös Salminen (2017, 109) erottelee työtehtävät ja tiimiroolit toisistaan. Työtehtävien määrittelyssä käytetään yleisesti toimenkuvia, kun taas tiimirooleissa tarkoitetaan tapaa, miten ihminen vaikuttaa tiimin toimintaan. Salminen jakaa tiimin jäsenet yhdeksään eri tiimirooliin sen mukaan, miten ihmiset toimivat tiimeissä. Tiimiroolit ovat ideoija, vauhdittaja, verkostoituja, viimeistelijä, toteuttaja, tiimi-valmentaja, sovittelija, asiantuntija sekä arvioija. (Salminen 2017, 109.) Tiimin on mahdollista toimia tehokkaammin, kun sen jäsenten tiimiroolit on tiedostettu ja eri roolit kattavat mahdollisimman suuren osan tiimin kannalta tärkeistä tehtävistä. Usein pienissä tiimeissä ei löydy yhtä henkilöä jokaista tiimiroolia kohti. Pienissä tiimeissä onkin hyvä varmistaa, että tiimin menestyksen kannalta välttämättömät perusosaamisalueet eli ajattelu, ihmiset ja toiminta on katettu (kuva 1). Mikäli jokin perusosaamisalueista jää vaille vastuuhenkilöä, tiimin onnistumisen edellytykset heikkenevät. Tiimirooleja on hyvä pohtia koko tiimin kesken, ja tunnistaa millaisia vaikutuksia eri rooleilla on tiimin toimintaan. Tiimi tarvitsee erilaisia ihmisiä erilaisiin rooleihin ja tiimirooleja voidaan hyödyntää tiimityön kehittämisessä, kun huomioidaan ihmisten erilaisten ominaisuuksien yhdistäminen mahdollisimman toimivalla tavalla. Ihminen suoriutuu parhaiten roolissa, joka vastaa hänen luonteenpiirteitään ja temperamenttiaan. (Salminen 2017, 114–116.)



KUVA 1. Tiimin perusosaamisalueet (Salminen 2017, 115)

Havunen (2007, 95) korostaa, että ihmisen ominaisuuksiin viittaavat roolit, kuten esimerkiksi ideoija, kriitikko tai koordinaattori, ovat enemmän epävirallisia rooleja. Virallinen rooli tarkoittaa taas jonkin tehtävän suorittamiseksi sovittua toimintamallia ja -tapaa. Usein virallisessa roolissa toimiminen edellyttää tutkintoa tai ammattikokemusta. Ryhmätyöskentelylle asetetaan usein tavoitteeksi se, ettei tehtäviä rajattaisi kovin tarkasti ja että ryhmän jäsenen yhteistyötaidot paranisivat. Roolien ja vastuiden tarkka kuvaus ei kuitenkaan tarkoita roolien luomista ja toiminnan kahlitsemista ennalta määrättyihin uomiin vaan kun eri toimenkuvat täsmennetään, vapautuu energiaa tuurata tarpeen tullen muiden vastuualueita. Tehtäviin liittyvien odotusten selventäminen on usein esihenkilön vastuulla.

Fäldt (2023, 77–87) kertoo erilaisista ihmisistä työpaikoilla ja painottaa, että työpaikalla tulisi saada olla omana itsenä. Työpaikat tarvitsevat sekä introvertteja, että ekstroverttejä. Introvertti on sisäänpäin suuntautunut ihminen, joka usein ajattelee tarkkaan asioita ennen, kun sanoo mielipiteensä tai näkökulmansa. He tuovat työpaikoille rauhallista harkintaa. Ekstrovertti on ulospäinsuuntautunut ja usein äänessä. Fäldt kuvaa myös tunnelmakeskeisen ihmisen ja asiakeskeisen ihmisen. Asiakeskeinen ihminen on usein suunnitelmallinen ja ratkaisuhakuinen. Asiakeskeinen ihminen puhuu tiedosta, asioista, numeroista ja suunnitelmista ja hän arvostaa tehokkuutta ja sitä, että asiat mietitään huolella ja viestitään sujuvasti. Tunnelmakeskeinen ihmisen taas haluaa ennen kaikkea olla vaikuttamassa ihmiseen ja heidän kokemuksiinsa. Hän aistii tunnelmaa sen kautta, miten ihmiset käyttäytyvät ja toimivat. Hän arvostaa sitä, että keskustelut alkavat ihmisten kuulumisilla, eivät suoraan asialla. Tunnelmakeskeiset ihmiset luovat työyhteisöön ystävällisyyttä, innostusta ja myötätuntoa. He arvostavat, että kaikki saavat kertoa näkökulmansa ja luottavat intuitiiviseen tietoon, joka ei ole niin tarkasti määriteltävää tai mitattavaa tietoa. Kaikkia näitä tyynejä tarvitaan työpaikoilla, sillä kun on monenlaisia ihmisiä, syntyy monipuolisia keskusteluja ja näin saadaan erilaisia näkökulmia.

Hyvä tiimi tarvitsee sekä johtavia että mukautuvia jäseniä. Johtavat henkilöt vaikuttavat ympäristöönsä usein voimakkaammin ja tekevät päätöksiä nopeasti, joten he esittävät usein ehdotuksia ennen muita. Mukautuvat jäsenet taas sopeutuvat ryhmän dynamiikkaan ja auttavat tasapainottamaan tiimin työskentelyä. Päätösehdotuksen kohdalla he harkitsevat tarkemmin mistä on kysymys, jolloin aikaa tarvitaan enemmän. Hyvässä tiimissä nämä täydentävät toisiaan. (Spiik 2004, 134.) Ihmisillä on elämässään ja myös työyhteisössä ja tiimitoiminnassa erilaisia rooleja. Tiimin jäsenten omaksumat tai muilta saadut roolit voivat vaikuttaa tiimin toimintaan merkittävästi. Työskentelyn näkökulmasta roolit voidaan jakaa kolmeen pääryhmään.

1. Tehtävän suorittamista tukevat roolit, kuten aloitteentekijä, tietoinen etsijä, asiantuntija, täsmentäjä, kriitikko tai järjestelijä.
2. Tiimin ilmapiiriä tukevat ja toimintaa helpottavat roolit, kuten rohkaisija, mukaan vetäjä, normien seuraaja, tunteiden ilmaisija, sovittelija tai jännityksen laukaisija.
3. Tiimin toimintaa haittaavat roolit, kuten hyökkääjä, jarruttaja, huomion tavoittelija, kilpailija, vetäytyjä, klikkiytyjä, saivartelija, itsensä väheksyvä tai ylimielinen.

Tiimi toimii paremmin, kun tehtävän suorittamista tukevat roolit sekä tiimin ilmapiiriä edistävät ja toimintaa helpottavat roolit ovat monipuolisesti ja tasaisesti jakautuneita. Tiimin toimintaa häiritsevien roolien satunnainen esiintyminen ei vaikeuta tiimityöskentelyä, sillä jokainen työntekijä voi uupuneena käyttäytyä tiimin toimintaa häiritsevästi. Hyvään vuorovaikutukseen kuitenkin kuuluu, että henkilö tunnistaa sanoneensa epäkohteliaasti, ja pyytää käyttäytymistään anteeksi. (Mäkisalo 2003, 104–105.)

#### 2.4 Tiimin kokoontuminen

Palaverit ovat tärkeitä tiimin sisäisessä ja ulkoisessa kommunikoinnissa. Palavereissa saadaan nopeassa ajassa jaettua tietoa ja luotua yhteistä ymmärrystä sekä sitoutumista käsiteltäviin aiheisiin. Palavereiden laatuun tulisi panostaa, sillä palaverit vievät myös paljon työaikaa. Esimerkiksi seitsemän hengen tiimin tunnin palaveri vie yhden kokonaisen päivän työaikaa.

Palaveri tulisi siis suunnitella toimivaksi ja laadukkaiksi, ja tässä voi hyödyntää esimerkiksi AAT-muistisääntöä: Aikataulu, Agenda ja Tavoite. Nämä kolme asiaa on hyvä muistaa laittaa myös kokouksut-suun. Toinen keino suunnitella palaveri, on jakaa se kolmeen osaan. Ensimmäisessä osiossa käsitellään tiedotettavat asiat, joista ei keskustella. Jos jokin asia on epäselvä, voidaan kysyä tarkennusta, mutta mikäli syntyy enemmän keskustelua, siirretään asia kohtaan keskusteltavat. Toisessa osiossa käydään läpi päätettävät asiat ja kolmannessa osiossa keskusteltavat asiat. Mitä laajemmin osallistujat aktivoituvat osallistutaan yhteiseen keskusteluun, sitä parempi.

Ennen palaveria olisi hyvä suunnitella palaverin tavoite ja ajankäyttö, josta pitää kiinni. Palaverikutsussa on hyvä jo kertoa tavoite ja pyytää osallistujia valmistautumaan ennakoon. Palaverin aikana on hyvä varata alkuun pieni hetki jutustelulle, mutta pitää kuitenkin kiinni aikataulusta. Kokouksen osallistujien on hyvä laittaa koneet pois ja osallistua aidosti kokoukseen. Palaverissa on hyvä huolehtia, että kaikki saavat suunvuoron. On hyvä kokeilla kiertäviä vetovastuista. Kokous on hyvä päättää

yhteenvedon ja kerrata mitä päätettiin ja kenen vastuulla asiat ovat. Jos kaikki eivät päässeet paikalle, on hyvä sopia, missä sovituista asioista tiedotetaan.

Mikäli palaveri pidetään etäpalaverina, on syytä kiinnittää huomiota, että myös etäpalaverissa on alussa aikaa pienelle jutustelulle, ettei palaverissa korostu liiallinen asiallisuus ja tehokkuus. Multitas-kaus ei kuulu tiimipalaveriinkin, joten yhteiset pelisäännöt on hyvä käydä aika ajoin läpi. Kamerat on hyvä pitää päällä koko palaverin ajan. Kuulokkeita on hyvä suosia, sillä se parantaa äänen laadukkuutta. (Ristikangas, Lönnrothin, Ristikangas & Ristikangas 2021, 118–120.) Onnistuneen palaverin tunnistaa siitä, että tiedät palaverin jälkeen, mihin keskityt seuraavaksi ja mitä olette yhdessä teke-mässä. Onnistuneen palaverin jälkeen ihmiset ovat tilanteesta lähtiessään energisoituneempia kuin sinne tullessaan. Palaverin vetäjällä on vastuu palaverin psykologisesta ilmapiiristä. (Leppänen & Rauhala 2012, 283–284.)

Leppäsen ja Rauhalan (2012, 277–282) mukaan organisaatiossa, jossa työntekijät ovat tyytyväisiä, on usein yhteisenä tekijänä jonkin säännöllinen viikoittainen hetki, jossa ilman liian tiukkaa agendaä käsitellään ajankohtaisia asioita. Toisin sanoen hyvin toimivat tiimit kokoontuvat kerran viikossa muutaman tunnin dialogiin käydäkseen yhdessä läpi omia kokemuksiaan ja syntyneitä ideoita. Näin mahdollistetaan toisten kokemuksista oppiminen niin, ettei kaikkien tarvitse tehdä samoja virheitä. Yhteisen ymmärryksen ja ajattelun kehittyminen dialogin kautta on avain huipputiimin toimivuuteen ja sen jatkuvaan kehittymiseen. Kokemuksen mukaan dialogilla on suuri merkitys tiimioppimiselle ja ilmapiirin ja tiimihengen kehittymiselle. Dialogissa on hyvä olla vetäjä, joka vastaa siitä, että keskustelu virtaa ja kaikilla on tilaa esittää näkemyksiään ja ideoita. Näiden dialogien järjestäminen vaatii suunnitelmallisuutta ja päättävyyttä. Dialogit eli vapaammat keskustelut ilman agendaä pyyhkiytyy helposti pois kalentereista, kun keskitymme tulipalojen sammuttamiseen työssämme. Lyhyellä aikavälillä tämä on varmasti tehokasta, mutta pitkällä aikavälillä se tarkoittaa, että olemme kiireen ohjailtavissa ja estämme jatkuvaa tiimioppimista ja oman toiminnan pitkäjänteistä kehittämistä.

Myös Mäkisalo (2003, 93) toteaa, että tiimityöskentelyn tärkein työväline on avoin keskustelukulttuuri eli demokraattinen dialogi. Jokaisen tiimiläisen tulee osallistua keskusteluun, kun puhutaan yhteisistä asioista. Vaikeita asioita ei tule lakaista maton alle, vaan niistä uskalletaan puhua. Eri mieltä oleminen on nähtävä oppimisen mahdollisuutena. Tällöin erilaisia näkökulmia esiin tuomalla ja erilaisia toimintoja vertailemalla tiimin jäsenet voivat oppia toinen toisiltaan.

Vuosikello voi olla hyvä tapa tiimin asioiden ja kokoontumisen suunnittelussa. Tiimityön arjessa on paljon asioita, jotka tulee toistuvasti eteen, jolloin kokonaisuuden hahmottamiseen kannattaa panostaa. Vuosikellosta ohjaa suunnitelmallisuuteen, mahdollistaa tehtäviin valmistautumisen maltillisesti ja huolellisesti, antaa aikaa reagoida, tarjoaa kokonaiskuvan yhdellä silmäyksellä, antaa mielenrauhan, tuo systemaattisuutta, nostaa esille mahdolliset hoidettavien asioiden päällekkäisyydet sekä on apuna, mikäli tiimiin tulee uusia henkilöitä. Vuosikelloa ei kannata tupata liian täyteen vaan on olennaista, että kirjataan tiimin toiminnan kannalta keskeiset muistettavat ja vuosittain toistuvat asiat. (Ristikangas ym. 2021, 121–122.)

Myös Vilkmanin (2023, 199) mukaan tiimeissä yhdessä sovittujen pelisääntöjen ja palaverikäytäntöjen noudattaminen sekä yhteisistä tavoitteista keskusteleminen vahvistavat yhteenkuuluvuutta. Parhaimmillaan yhteenkuuluvuuden tunnetta vahvistetaan tarkastelemalla asioita rakentavasti eri näkökulmista, mutta silti toisten näkemyksiä kunnioittaen. Kiittäminen ja arvostus ovat tärkeitä yhteishengen vahvistajia.

Tiimin kokoontumisen kannalta on tärkeää pohtia toimivia työtiloja. Monet organisaatiot ovat valinneet avoimen toimiston, jonka on ajateltu edistävän vuorovaikutusta työntekijöiden välillä ja lisäävän innovaatioita tiedon ja ideoiden virran myötä. Lisäksi avokonttorin on ajateltu pienentävän toimistotilan kokoa ja näin kustannuksia. Käytännössä tapahtuu kuitenkin niin, että useimmat työntekijät ovat ylikuormittuneet ärsykkeistä. Heidän keskittymiskykynsä heikkenee jatkuvasta ympärillä olevasta melusta ja toiminnasta. He valvovat henkilökohtaista tilaansa ja henkilökohtaisen tietojensa luottamuksellisuutta. Jatkuvat häiriöt heikentävät huomattavasti työntekijäkohtaista tuottavuutta. Useimmille tietotyöntekijöille tulisi löytää tasapaino syvän työn ja pinnallisen työn välillä. Jokaisen roolin kohdalla tämä tasapaino on todennäköisesti erilainen. Tasapaino on ratkaistu usein omilla työhuoneilla, mutta yhteisellä tauko- ja kokoustilalla, joissa yhteiset alueet luovat satunnaisia vuorovaikutuksia, mutta tarjoavat tilaa syvälle keskittymiselle ja keskeytyksettä ajattelulle. (Coughlan, Fогarty, Bernstein & Wilson 2024, 106–108, 116.) Samoja havaintoja on tehnyt Havunen (2007, 139–140), jonka mukaan fyysinen tila vaikuttaa tulokseen eikä tilan merkitystä voi ohittaa. Esimerkiksi avokonttorien on monissa tutkimuksissa todettu olevan toisaalta kommunikaatiota lisäävä, mutta toisaalta avoin tila saattaa lisätä häiriöitä. Tässä suhteessa ihanneympäristö tukee kommunikointia ja yhteistoimintaa, mutta antaa mahdollisuuksia myös yksintyöskentelylle. Tilan merkitys on kuitenkin aina olosuhteita luova eikä ensisijainen elementti.

## 2.5 Hybridityön, etätöiden ja monipaikkaisen työn vaikutus tiimin toimintaan

Työyhteisön monimuotoistumisen trendi on ollut nähtävissä jo vuosien ajan, samoin tarve joustoihin ja ikääntyvän työväestön hyvinvoinnista huolehtimiseen. Tähän vaikuttaa myös se, että työn tekemisen tavat monimuotoistuvat edelleen. Työterveyslaitoksen mukaan hybridi- ja etätöistä on parhaimmillaan todettu olevan useita hyötyjä henkilöstölle, kuten työn joustavuus ja rytmittäminen omien tarpeiden mukaan, työn yhteensovittaminen yksityiselämän kanssa helpottuu, työrauha ja keskittymismahdollisuudet paranevat, työtyytyväisyys paranee ja tuottavuus kasvaa, aika- ja kustannussäästöt työmatkojen suhteen sekä joustavuus asuinpaikan ja työnteon paikan valinnassa. (Kehusmaa 2023, 186–188.) Myös Hiila ym. (2019, 44) toteaa, että nykyisin työtä tehdään paljon aika- ja paikkariippumattomasti, jolloin etätöiden mahdollisuudet lisääntyvät ja arkeen mahdollistuu lisätunteja työmatkustamisen vähentyessä.

Deloitte maailmanlaajuisessa Human Capital Trends 2023 -tutkimuksessa selvitettiin 10 000 liiketoiminta- ja HR-johtajan näkemyksiä johtamisesta sekä työn tulevaisuudesta. Nykyään työntekijät voivat yhä enemmän itse määrittellä, missä, milloin ja miten työtä suoritetaan. Trendeissä nousi esille etätöiden lisääntyminen, johon koronaepidemia vaikutti merkittävästi. Pakon edessä ihmiset siirtyivät

etätöihin, ja etäyhteyksien kehittämiseen tehtiin suuria investointeja. Tämä käytäntö on jäänyt elämään, ja sillä on merkityksellinen rooli työhyvinvoinnin näkökulmasta. Etätöiden ja monipaikkaisen työn myötä työmatkat ovat vähentyneet, mikä puolestaan on saanut aikaan myös ekologisia hyötyjä ympäristölle. (Deloitte, 2023.)

Aron (2018, 180) mukaan virtuaalisesti toimivien tiimien kohdalla on havaittu, että virtuaalisyöskentely ei onnistu ilman vahvaa luottamusta jäsenten välillä. Tutkimukset osoittavat, että luottamussuhteen syntyminen vaatii osapuolten fyysistä tapaamista. Fyysisillä tapaamisilla luodaan perusta yhteistyölle, joka voi sitten jatkua virtuaalisesti. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus sopii hyvin rutiiniasioiden hoitoon ja yhteistyöhön ennalta sovittujen tehtävien hoitamisessa, mutta kun pitää luoda yhteistä ymmärrystä, vaihtaa kokemuksia ja sitoutua yhteisiin päätöksiin, tarvitaan fyysistä kohtaamista. Aina se ei ole mahdollista, mutta se on hyvä ottaa tavoitteeksi.

Työterveyslaitos (Työterveyslaitos 2021) toteaa, että verkon kautta tapahtuvissa yhteistyötilanteissa häviää paljon kasvokkain tilanteisiin liittyvästä ei-sanallisesta viestinnästä ja tunneviesteistä. Sujuvan yhteistyön esteeksi voi muodostua vähentynyt vuorovaikutus, ulkopuolisuuden tunne sekä mahdollisten häiriötekijöiden ja multitaskauksen aiheuttama läsnäolon puute. Etätötilanteissa tulee kiinnittää erityistä huomiota psykologiseen turvallisuuteen ja läsnäolon vahvistamiseen. Tutuus on yksi psykologisen turvallisuuden peruspilareista, ja se voi olla uhattuna, mikäli kasvokkainen kohtaaminen puuttuu kokonaan. Myös etätötilanteissa psykologisesta turvallisuudesta huolehtiminen on koko työyhteisön vastuulla. Psykologista turvallisuutta voi parantaa olemalla aktiivisesti läsnä ja osoittamalla kiinnostusta muiden ajatuksia kohtaan virtuaalitapaamisissa, ottamalla matalalla kynnyksellä kontaktia työkavereihin ja pyytämällä palautetta omasta työstä sekä kannustamalla muita.

Otalan ja Ahosen (2005, 203) mukaan vuorovaikutusta tarvitaan myös spontaanisti ja tähän on luotava fyysiset mahdollisuudet. Tämä onnistuu luontevimmin lähityöskentelyssä esimerkiksi kahvihuooneessa. Työn imussa ihminen hakee keskusteluissakin vastauksia työhön liittyviin kysymyksiin ja työssä kehittymiseen. Myös Kehusmaan (2023, 188) mukaan etä- ja hybridityö voivat etäännyttää työpaikasta sekä aiheuttaa vaikeuksia irrottautua työstä sekä heikentää työyhteisöön kuulumisen tunnetta. Satunnaisten fyysisten kohtaamisten puuttuessa tai vähetessä tiedonkulku, yhteinen ajatustenvaihto ja ideointi kärsivät. Johto ja esihenkilö etäännyvät ja yksilön vastuu itsensä johtamisesta kasvaa. Hybridityössä hajallaan oleva tiimi on kuin verkosto, joka tulee saada toimimaan yhdensuuntaisesti, yhteisen strategian mukaisesti ja toisiaan tukien. Näin ollen yhteisöllisyyden vahvistamiseen on kiinnitettävä yhä enemmän huomiota. Yhteisten päämäärien ja tavoitteiden lisäksi tarvitaan yhteistä tekemistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Hybridityön myötä ei ole varaa hukata työyhteisön voimavaroja ja osaamista toiminnan kehittämiseksi ja kilpailuetujen vahvistamiseksi. (Kehusmaa 2023, 197.)

Vilkman (2023, 40) haastaa pohtimaan hybridityön kehittämistä toimivammaksi. Apunaan Vilkman on käyttänyt omien kokemusten lisäksi tuoretta tutkimustietoa sekä kyselyjä. Hän on määritellyt hybridityön, monipaikkaisen työn ja etätöiden seuraavien termein: Etätö on työtä, jota luonteensa puolesta voidaan tehdä toimipisteessä, mutta sitä syystä tai toisesta valitaan tehdä jossain muualla.

Hybridityö on määritelty työmalliksi, jossa yhdistetään lähityö ja etätöitä. Mallin tavoitteena on kehittää toimivia käytäntöjä ja löytää yhteisiä tapoja, jotka tukevat työn sujuvuutta. Monipaikkainen työ on työtä, jota tehdään useissa paikoissa. Organisaatiolla voi olla toimipisteitä eri puolella kaupunkia, ympäri Suomea tai eri maissa. Osa asiantuntijoista saattaa tehdä työtään asiakkaiden toimiloissa, osa puolestaan tekee liikkuvaa työtä. Tämän lisäksi todennäköisesti tehdään etätöitä.

Jos tiimi toimii monipaikkaisesti, on tärkeää sopia vuorovaikutukseen ja kommunikointiin yhteiset pelisäännöt. Miten tulee olla tavoitettavissa, missä ajassa odotetaan vastauksia viesteihin ja milloin voidaan olla tavoittamattomissa ja miten suhtaudutaan työajan ulkopuolella tapahtuvaan viestintään. Tulee myös miettiä, miten hybridikokoukset järjestetään niin, että myös etäosallistujat huomioidaan. Hybridikokoukset ovat Vilkmän mukaan mahdollista saada toimivimmiksi, kun niihin suhtaudutaan kuin etäkokouksiin. Jokainen osallistuja kokoustilassa avaa oman päätelaitteensa, kamera päällä ja äänet hiljennettynä. Tällöin osallistuja näkyvät videokuvassa kaikille ja osallistuminen on helpompaa, kun kaikilla on mahdollisuus nähdä kokouksen keskustelu. Myös puheenvuoropyynnöt näkyvät näin kaikille tasapuolisesti. Kalenteroinnin merkitys kasvaa hybridityössä. Avoimuuden vuoksi kalenterit olisi hyvä näkyä koko tiimille. Kalenteri toimii oman työn suunnitteluna ja aikatauluttamisena, mutta myös helpottaa tiimin työtä. Kalenteriin olisi hyvä merkitä poissaolot, lomat sekä työskentelypaikat. Tiedon jakaminen ja viestintä ovat suurimpia haasteita monipaikkaisessa tiimissä. Tiimitasolla on olennaista, että sama tieto olisi kaikkien käytössä samanaikaisesti sijainnista riippumatta. On tärkeä luoda käytänteet, miten etäpalavereissa tai toimiston käytävillä käydyissä keskusteluista tieto saatetaan muidenkin tietoon. Dokumentointi nousee myös tärkeään rooliin, jotta kaikilla on edellytykset löytää tarvittava tieto ja asiakirjat myös etätöissä. (Vilkmän 2023, 83–84, 110–111)

Työterveyslaitos (Työterveyslaitos, 2021) on tiivistänyt osallistamisen varmistamisen virtuaalitapaamisessa seuraavien asioiden avulla (kuva 2):



KUVA 2. Virtuaalitapaamisissa huomioitavaa (Työterveyslaitos, 2021)

Hybridityöstä puhuessa keskeiseksi aiheeksi nousee myös yhteisöllisyys. Tutkimusten mukaan yhteisöllisyyden kokemus ja tunne, että kuulumme tiimiin tai organisaatioon, on tärkeää ja johtaa parempiin työsuorituksiin ja vahvempaan sitoutumiseen sekä lisääntyneeseen hyvinvointiin. Yhteenkuuluvuuden tunteen puuttuminen puolestaan voi johtaa uupumiseen, heikompaan työsuoritukseen sekä vieraantumiseen työyhteisössä. On tavanomaista, että hybridityössä tiimien yhteenkuuluvuuden tunne ja me-henki ovat pysyneet hyvin yllä, mutta organisaation me-henki ja yhteenkuuluvuuden tunne tiimien välillä ovat heikentyneet. Tähän moni organisaatio on kokeillut ratkaisuksi pakollisia läsnäolokäytänteitä, joilla ei kuitenkaan saatu toivottua ratkaisua aikaan. Olisikin tärkeämpää miettiä läsnäolon määrän sijaan sitä, millaisin keinoin ja käytäntein yhteisöllisyyttä saadaan vahvistettua. Yhteiset toimistopäivät ovat osa sitä, mutta eivät koko ratkaisu.

Tutkijat esittävät kolme vaihtoehtoa miettiä kulttuuria ja yhteisöllisyyttä hybridityössä. Ensimmäinen vaihtoehto on, että toimistolla tapahtuvasta kulttuurin lievittämisestä ja vaalimisesta siirrytään vaalimaan kulttuuria työn tekemisen kautta. Tässä vaihtoehdossa on olennaista, että työntekijöiden arvo nähdään heidän tehtäviensä ja rooliensa kautta, eikä siihen vaikuta heidän fyysinen sijaintinsa. Toinen vaihtoehto on vahvistaa yhteenkuuluvuutta psyykkisen läheisyyden kautta. Samapaikkaisuuskaan ei takaa sitä, että ihmisten välillä on yhteyden tunnetta, vaikka sellainen lähikohtaamisessa syntyykin helpommin. Yhteenkuuluvuuden tunne on saattanut etätyöaikana pysyä varsin hyvänä niiden ihmisten välillä, jotka tuntevat toisensa hyvin. Kolmas vaihtoehto on mikrokulttuurien vaaliminen yrityskulttuurin optimoinnin sijaan. Yritys pyrkii ohjaamaan kulttuuria haluttuun suuntaan, mutta jokainen yksikkö tai tiimi määrittää itse omat norminsa ja käyttäytymismallinsa ja rakentaa siten omaa itsenäistä kulttuuriaan. Tässä mallissa tiimitason kokemukset nostivat yhteenkuuluvuuden tunnetta merkittävästi enemmän kuin yritystason toimenpiteet. (Vilkman 2023, 101–103.) Myös Hukari ym. (2023, 163) toteaa, että erilaiset refleктоivat keskustelut, kuten palautteen antaminen, puuttuminen ja ohjaaminen ovat huomattavasti antoisampia ja rakentavampia, kun olemme fyysisesti samassa tilassa. Verkon yli emme näe mikroilmeitä ja kehon viestejä ja kynnyks kysyä kasvaa. Ajatukset lähtevät harhailemaan helpommin pois asiasta kuin kasvokkaisessa kohtaamisessa.

Uusien työntekijöiden saaminen yhteisöön mukaan on koettu haastavaksi hybridityöaikana. Vaikka perehdytys onnistuu etänä, kollegoihin tutustuminen ja sitoutumisen synnyttäminen on koettu hankalaksi (Vilkman 2023, 102). Etäperehdyttämisen haasteista ovat kirjoittaneet myös Haapakoski, Niemelä ja Yrjölä (2020, 71), jotka korostavat ihmissuhteisiin ja yhteisöön liittyviä asioita. Usein uuteen työpaikkaan tutustutaan istumalla ihmisten vieressä näiden työskennellessä ja kyselemällä, miten mikäkin asia toimii. Tapa on avannut tekemisen rakenteita sekä auttanut tutustumaan ihmisiin ja heidän välisiinsä suhteisiin. Tämän asian vahvistaa myös Puhakka, Lehtonen ja Nokelainen (2023, 52, 73), jotka ovat tutkineet asiantuntijoiden hybridityötä ja todenneet tutkimustuloksissa, että osaamisen kehittyminen oli korkeinta kasvotusten järjestetyissä tilanteissa, kun taas hybriditilanteissa raportoitiin matalimpia arvoja osaamisen kehittymisen kokemuksesta. Hybriditilanteita tarkasteltaessa havaittiin, että etänä ollessa koettiin osaamisen kehittyminen hieman matalammaksi kuin paikan päällä ollessa. Etävuorovaikutuksen koettiin vaikeuttavan oppimista usealla eri tavalla. Esimerkiksi oppiminen tiimiläisiltä vähenee, kun ei näe miten muut työskentelevät eikä tule satunnaisia

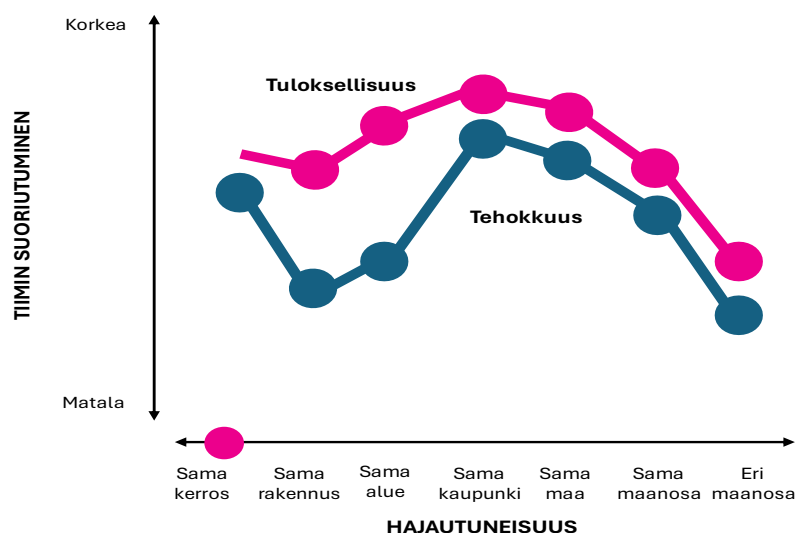
keskusteluja, jolloin kuulisi kollegoiden työstä. Lisäksi on vaara, että oma verkosto kapenee etänä työskennellessä. Neuvojen ja avun kysyminen etänä voi olla vaikeampaa ja oppimiseen menee enemmän aikaa, kun kysymykset tulee usein muotoilla kirjalliseen muotoon.

Hybridityön hyvinä puolina yhteisöllisyyteen liittyen on esitetty, että etätyö ja eripaikkaisuus on helpottanut työyhteisön toimimista, kun ei nähdäkään joka päivä kasvotusten ja näin joidenkin ihmisten erimielisyydet ovat voineet jopa vähentyä. Moni introvertti on nauttinut siitä, kun toimistolla ilmevä sosiaalinen kuormitus on poistunut tai vähentynyt ja se on vapauttanut energiaa työn tekemiseen. Toisaalta monipaikkaisessa tiimissä ristiriitojen määrä kasvaa, kun viestintä ja keskustelu käydään pääasiassa digitaalisten kanavien kautta. Ristiriitojen käsittely ja ratkomien on haastavampaa etänä. Ristiriitatilanteet haittaavat usein koko tiimin toimintaa, vaikka ne koskettaisivat vain muutamia henkilöitä. Tilanne vaikuttaa kaikkien motivaatioon heikentävästi, mikä heijastuu tiimin jäsenten osallistumishalukkuuteen. Sosiaalisten käytäntöjen hyöty onkin siinä, että tiimin jäsenten välisten suhteiden syntyminen ja säilyminen ei ole sattumanvaraista. Samassa tilassa toimiessa tiimin toiminnalle elintärkeät tekijät, kuten tutustuminen, vapaamuotoinen vuorovaikutus ja me-hengen syntyminen tapahtuvat helpommin niin sanottuna sivutuotteena. Kun ihmisten välillä on tuttuutta ja ihmiset arvostavat toisiaan, jopa pitävät toisistaan, on ristiriitoja helpompi ehkäistä. (Vilkman 2023, 195.)

Tiimityön kannalta toimistolla tulisi olla avokonttoritilan lisäksi ryhmätyötiloja lähipäiviä varten, sillä avokonttorissa sosiaalinen kanssakäyminen on haastavaa avokonttorisäännöt huomioiden. Fyysisten tilojen ohella tärkeäksi asiaksi on muodostunut digitaalinen työympäristö eli järjestelmät ja sovellukset, joita tiimi työssään käyttää. (Vilkman 2023, 147, 149.) Etätyön laajuus riippuu paljon asiantuntijan työtehtävistä ja roolista. Sopiva suhde etätyötä ja toimistolla tehtävää työtä ei ole kaikissa työtehtävissä sama. Siksi ei tulisi tehdä liian tiukkaa linjausta koko organisaatio tasolla vaan tulisi ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset tilanteet. On kuitenkin tärkeää, että etätyö mahdollistetaan samalla tavalla samankaltaista työtä tekeville. Riittävän väljät linjaukset johtavat siihen, että esihenkilöllä on suuri vastuu, että asiat toteutuvat käytännössä niin kuin on sovittu. Joustavat käytänteet lisäävät työntekijöiden pitovoimaa, ja on tiiminkin etu, että vaihtuvuus olisi mahdollisimman pientä eikä perehdyttäminen vie resursseja. (Vilkman 2023, 154, 159.)

Laajan tutkittavan aineiston perusteella tutkijat tekivät johtopäätöksen, että etätiimi voi olla samapaikkaista tiimiä tuloksellisempi. Suorituskykyyn vaikuttavat tietynlaiset tiimiprosessit, jotka esimerkiksi auttavat koordinoimaan työtä ja helpottavat tiimin jäsenten välistä kommunikointia. Tiimiprosesseja tunnistettiin kahdenlaisia: tehtäviin ja työn sujumiseen liittyviä sekä sosiaalisemotionaalisia. Tehtäviin liittyvien prosessien tarkoitus on varmistaa kaikkien tiimin jäsenten osallistuminen. Sosiaalis-emotionaaliset prosessit puolestaan vahvistavat ryhmän yhteenkuuluvuutta. Tehtävien sujumista tukevat menettelytavat varmistavat, että työssä toteutuu tiimin jäsenten keskinäinen tuki, työn koordinointiin on sovittu selkeät käytännöt, työkuorma jakautuu tasaisesti ja jokainen tiimin jäsen osallistuu tehtäviin. Tutkijoiden mukaan erityisesti tehtävien sujumiseen liittyvät käytännöt ovat kriittisen tärkeitä monipaikkaisille tiimeille, koska etäisyys herkästi vähentää yhteistyön tehokkuutta. Tiimit, joilla tällaisia toimintamalleja ei ollut tai niitä oli heikosti, kärsivät etäisyydestä huomattavasti enemmän. Juuri tämä ilmiö näkyi monessa tiimissä pandemia-ajan etätyöhön siirryttäessä.

Tehtäviin ja työn sujumiseen liittyvien prosessien lisäksi on tärkeää, että tiimin jäsenet sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin, tuntevat yhteenkuuluvuutta tiimiin ja omalla toiminnallaan aktiivisesti tukevat me-henkeä. Tästä syystä sosiaalis-emotionaaliset prosessit ovat tärkeitä, vaikka usein huomio onkin työn sujumisessa ja siksi siihen liittyviä käytäntöjä kehitetään herkemmin. Vilkmän esittämän Virtuaalisten tiimien johtamista koskevassa tutkimuksen valossa tarkisteltiin etäisyyden vaikutusta tiimityöhön. Kävi ilmi, että jo pienetkin etäisyyden vaikuttavat (kuva 3). Esimerkiksi tiimit, joiden jäsenet ovat saman rakennuksen eri kerroksissa, suoriutuvat heikommin kuin samassa kerroksessa olevat tiimit. (Vilkmän 2023, 178–181.) Saman toteaa Dyer ym. (2019, 29–30), joiden mukaan sekä tutkimukset että kokemus osoittavat, että ihmiset ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa useammin, jos he sijaitsevat lähellä toisiaan. Näin ollen tiimin jäsenten sijoittaminen vierekkäin on merkittävä etu tiimeille, varsinkin jos tiimin tehtävät edellyttävät vastavuoroista keskinäistä riippuvuutta.



KUVA 3. Etäisyyden vaikutus tiimityöhön (Vilkmän 2023, 180–181)

Haapakoski ym. (2020, 50–51) ovat kasanneet virtuaaliyhteisön huoneentaulun, jossa korostuvat:

1. tiimin tapa viestiä
2. äänen tulkitseminen
3. vaikeiden keskustelujen käymistä verkon välityksellä
4. luottamuksen rakentamista
5. tunteiden läpikäyntiä etätyössä

Tunteet ovat läsnä myös etätyössä. Työkaverit eivät näe toistensa kehonkieltä tai kuule kunnolla äänensävyjä. Kamerankaan avulla emme näe miten keho käyttäytyy. Katsekontakti puuttuu, mikäli työkaveri ei pysty tai halua pitää kuvaa päällä. Etätyössä ihmiset viestivät kirjoittamalla, puhelimella

tai videoyhteyksillä ja onkin tärkeä valita tilanteeseen sopiva keino, sillä kirjoitettu viestintä voi helposti lisätä väärinkäsityksiä. Tunteitaan tulee opetella osoittamaan erilaista digitaalisten välineiden avulla. (Haapakoski ym. 2020, 86–87.)

Myös etäjohtamisessa korostuu luottamus (Mayor & Risku 2022, 165; Eklund, Jääskeläinen, Salmi-  
nen & Lindholm 2021, 29; Vilkmán 2016, 26–27). Hybridityö edellyttää vahvaa luottamusta lähijoh-  
tajan ja työntekijän välillä. Työntekijän on oltava riittävän varma omasta roolistaan, työtehtävistään,  
tavoitteistaan ja niiden saavuttamisen vaatimuksista. Hybridityössä luottamus voi rakentua enem-  
män suorituksen perusteella. Luottamusta rakennetaan esimerkiksi sovittujen aikataulujen noudatta-  
misella, yhteistyötaidoilla ja tavoitettavuudella. Mikäli tiimin toiminta ei ole tavoitteellista, se ei johda  
hyviin tuloksiin ja tiimin jäsenet voi alkaa turhautua. (Eklund ym. 2021, 29, 70.) Toinen tärkeä asia  
hybridityössä on varmistaa riittävän palautteen virtaus. Palaute toimii tehokkaana välineenä toimin-  
nan ohjaamisessa ja on tärkeä merkki siitä, että henkilö tuntee tulevansa huomatuksi ja arvoste-  
tuksi. Kun tiimi toimii hyvin jäsenet uskaltavat ja osaavat sekä kiittää että osoittaa arvostusta toisil-  
leen ja tarvittaessa antaa rakentavaa palautetta. Etätyössä tulee kiinnittää huomiota eleisiin ja ilmei-  
siin. Eri viestintävälineet kykenevät välittämään eri määrän informaatiota, mikä on otettava huomi-  
oon, kun suunnitellaan palautejärjestelmää. (Eklund ym. 2021, 71.) Luottamuksen rakentaminen  
vaatii avointa ja runsasta kommunikointia tiimin ja esihenkilön välillä. Täysin virtuaalisesti toimivassa  
tiimissä luottamuksen rakentamiseen menee neljä kertaa enemmän aikaa kuin tiimin, joka toimii pe-  
rinteisessä ympäristössä. (Vilkmán 2016, 27.)

### 3 TIIMITYÖN KEHITTÄMINEN

Työn koordinointi on usein helppoa tiimin kesken, mutta sitä tulisi miettiä myös eri tiimien ja toimintojen sekä sidosryhmien suhteen. Teknologian hyödyntämistä kannattaa tässäkin miettiä avuksi. Työn koordinointia voidaan kehittää tarkastelemalla nykyistä työnkulkua ja suunnittelemalla se uudelleen. Nykyistä työnkulkua voidaan pohtia piirtämällä se prosessiksi ja esittämällä seuraavia kysymyksiä: onko tiimin työssä turhaksi koettuja tehtäviä, kuten tietyt kokoukset? Onko tehtäviä, jotka voidaan jättää tekemättä, kuten tietyt välivaiheet? Onko tehtäviä, joita voidaan hoitaa uudella tavalla, kuten statuspalaverissa jaettu informaatio jaettaisiinkin keskustelualustalla? Onko tehtäviä, joita voidaan automatisoida tai ohjata tiimin ulkopuolelle? Voidaanko työtehtäviä organisoida aikakäsitteiden avulla? Onko kommunikaatio- ja yhteistyösovelluksia hyödynnetty parhaalla mahdollisella tavalla, esimerkiksi jaetut tiedostot tiimin yhteisenä tehtävänä? Onko fyysiset työn tekemisen paikat hyödynnetty optimaalisesti, esimerkiksi toimipisteeseen kokoonnutaan tekemään yhteistyötä? (Vilkman 2023, 156.)

#### 3.1 Tiimityön kehitysvaiheet

Tiimin rakentumiseen tulee varata aikaa. Sitä voi verrata urheilussa huippujoukkueen kehittämiseen, joka voi viedä aikaa useita vuosia. Salminen (2017, 51) kuvaa tiimien kehitysvaiheet kuuden vaiheen kautta.

1. Perustamisvaihe
2. Myrskyvaihe
3. Oppimisvaihe
4. Suoritusvaihe
5. Huipputiimivaihe
6. Hajoamisvaihe

Perustamisvaiheessa tiimin jäsenet eivät yleensä ole vielä kovin tuttuja toisilleen, ja he saattavat olla varautuneita sekä käyttäytyä muodollisesti ja kohteliaasti toisiaan kohtaan. Tässä vaiheessa tiimi on usein riippuvainen esimiehestä ja tarvitsee tukea tiimin tavoitteiden ja päämäärien selkeyttämisessä. On tärkeää määritellä tiimin ja sen jäsenten roolit, valta ja vastuu, ja varmistaa, että nämä elementit ovat tasapainossa toistensa kanssa.

Myrskyvaiheessa tiimin jäsenet alkavat vähitellen tutustua toisiinsa paremmin, mutta luottamuspula, erimielisyydet tavoitteista ja mahdollinen valtataistelu voivat edelleen olla läsnä. Tämä vaihe on kuitenkin tärkeä tiimin kehitykselle, sillä sen aikana opitaan yhteistyön kautta tuntemaan toisensa paremmin ja parantamaan yhteistyökykyä. Joissain tiimeissä myrskyvaiheesta päästään nopeasti eteenpäin, kun taas toisissa tiimeissä voidaan jäädä jumiin tähän vaiheeseen pidemmäksikin aikaa.

Oppimisvaiheessa tiimi alkaa luoda vahvempia yhteistyösuhteita ja syventämään yhteistä käsitystä tiimin tavoitteista. Toiminta kehittyy kiihtyvällä tahdilla, ja tiimin jäsenet oppivat arvostamaan toistensa erilaisuutta sekä ratkaisemaan ristiriitoja rakentavalla tavalla.

Suoritusvaiheessa tiimi on kehittänyt tehokkaan yhteistyön ja saavuttanut korkean suoritustason. Työskentely on sitoutunutta, ja kaikilla on yhteinen päämäärä. Jotkut tiimit saavuttavat huipputason, jossa työ sujuu saumattomasti ilman turhia häiriöitä tai tarpeetonta riitelyä.

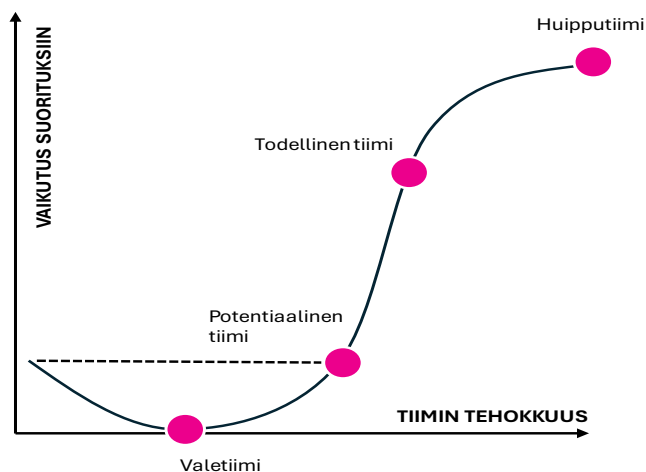
Huipputiimivaiheet ei ole pysyvä tila, vaan se voi hiipua ajan myötä. Yhdenkin tiimiläisen lähtö voi muuttaa tiimin dynamiikkaa, jolloin tiimi saattaa palata myrskyvaiheeseen ja joutua opettelemaan tiimityön perusasiat uudelleen.

Hajoamisvaiheessa tiimin toiminta päättyy. Näitä tilanteita voi olla esimerkiksi organisaatiomallin uudistuminen. (Salminen 2017, 51–57). Havunen (2007, 203–205) kuvaa Bruce Tuckmanin laatimat viisi erilaista kehitysvaihetta muotoutumiseksi, kuohunnaksi, me-vaiheeksi, tiimivaiheeksi sekä ryhmän lopettamisvaiheeksi. Lopettamisvaihe voi toisissa ryhmissä tarkoittaa tehtävän loppumisen tai tavoitteen saavuttamisen loputtua myös ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen loppumista. Toisissa tilanteissa ryhmän loppuminen voi tarkoittaa, että ryhmä hajaantuu takaisin isompaan organisaatioon. Ryhmän lopettamisvaiheeseen liittyy aina tunteita, kuten helpotusta tai surua. Mitä paremmin ryhmä on kehittynyt, sitä voimakkaampia jäsenten tunteet usein ovat. Lopettamisvaiheessa esihenkilön tehtävänä on asettaa päivämäärä ryhmän loppumiselle, kerrata yhdessä ryhmän kanssa mitä on saavutettu, verrata tuloksia asetettuihin tavoitteisiin, antaa ja pyytää palautetta toiminnasta sekä pitää ryhmälle symboliset päättäjäiset.

Myös Kaski ja Kiander (2005, 150–155) esittävät mitä tunteita eri vaiheisiin usein liittyy. He kuvaavat vaiheet muotoutumisvaiheeksi, kuohuntavaiheeksi, pelisääntöjen syntymisvaiheeksi, kypsän toiminnan vaiheeksi ja ryhmän lopettamisvaiheeksi. Kasken ja Kianderin mukaan ensimmäisessä vaiheessa korostuu esihenkilön tuki. Toisessa vaiheessa ryhmä pyrkii yhdenmukaisuuteen. Kolmannessa vaiheessa luodaan ryhmälle pelisäännöt, jolloin työnteko jäsentyy ja ryhmän toimet selkiytyvät. Kypsäntoiminnan vaiheessa roolit ovat jo muodostuneet ja ne tukevat ryhmän tehtävän suorittamista. Ryhmän lopettamisvaiheessa painotetaan oppimiskokemuksien jakamista, jolloin saadaan hiljaista tietoa jakoon ja hyödynnettäväksi koko organisaation tasolle. Jokaisen ryhmän prosessi on ainutlaatuinen ja jokainen ryhmä elää omalla tavalla kehitysvaiheensa, pysähtymiset ja jopa taantumiset.

Usein uskotaan, että tiimin täytyisi alusta alkaen toimia mallikkaasti ja suorituksen pitäisi heti olla tehokkaampaa kuin aikaisemmin. Tiimiytyminen elää usein vaiheittaista kehityskaarta. Aluksi suoritukset ovat heikompi kuin aikaisemmin, koska jäsenten väliset suhteet ovat epäselviä ja tilanne voi herättää epäilyksiä. Suuntakaan ei välttämättä ole aluksi tiedossa. Tätä vaihetta kutsutaan niin sanotuksi näennäistiimin vaiheeksi. Seuraavan kehityskaskeleen, potentiaalisen tiimin tuntomerkkeinä ovat kuohunta, keskinäinen kilpailu ja epäselvyys johtajuudesta. Tiimin rakenne ja suunta ovat tässä vaiheessa jo selvillä. Todellisen tiimin vaiheessa pelisäännöt ovat tiedossa, ja uskalletaan jo antaa palautetta ja keskustella avoimesti. Keskinäiset roolit ovat tasapainossa. Huipputiimiksi kehittymiseen tarvitaan aikaa (kuva 4). Huipulla olevan tiimin on koko ajan pysyttävä valppaana ja tarkkailtava omaa toimintaa, jottei käy niin, että luullaan kaiken olevan hienosti. (Manka 2006, 96). Salmisen (2017, 65–66) mukaan tiimityön kehittymistä voidaan nopeuttaa hyvällä koulutuksella ja riittävällä tiimivalmennuksella, johon tulisi osallistua niin johdon, esihenkilön kuin tiimin jäsentenkin. Aidossa

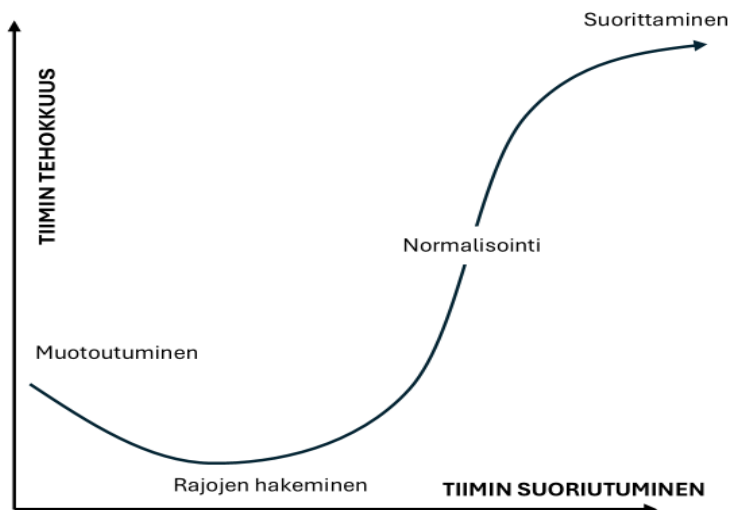
tiimissä ei myöskään saa olla vapaamatkustajia, vaan tiimistä tulisi pystyä erottamaan ne henkilöt, jotka eivät tuo lisäarvoa tai jotka jopa heikentävät tiimin toimintaa.



KUVA 4. Huipputiimin kehitysvaiheet (Manka 2006, 96)

Kuvan 4 kaavio on kuvattu saman mallisena kuin ryhädynamiikkaa tutkineen Bruce Tuckmanin malli, jossa hän kuvasi tiimin tehokkuutta läpi tiimityön neljän kehitysvaiheen: 1. muotoutuminen, 2. rajojen hakeminen, 3. normalisointi ja 4. suorittaminen (kuva 5). Nämä kehitysvaiheet kuvaavat dynamiikkaa, jonka tiimit käyvät läpi ryhtyessään työskentelemään yhdessä. Muotoutumisen vaiheessa tiimityö alkaa. Tässä vaiheessa tiimit ovat usein innostuneita ja energisiä. Mikäli tiimin jäsenet eivät vielä tunne toisiaan hyvin, heidän käyttäytymisensä on yleensä korostetun kohteliasta ja keskittyy toistensa ymmärtämiseen. Tiimityön tehostamisen kannalta tämä vaihe voi olla haasteellinen tiedonkeruun näkökulmasta, sillä tiimi vasta määrittelee sekä pyrkii ymmärtämään omia tavoitteitaan, roolejaan ja vastuualueitaan. Rajojen hakemisen vaiheessa tiimi alkaa pikkuhiljaa muodostumaan, ja jäsenet ryhtyvät kokeilemaan omia ja toisten rajoja. Tässä vaiheessa tiimissä voi muodostua konflikteja, mikäli erilaiset persoonat ottavat yhteen tai jos työskentelytavat tiimin sisällä poikkeavat toisistaan. Konfliktit eivät aina ole vain huono asia, mutta tiimillä tulee olla taho, jonka puoleen kääntyä konflikteissa. Normien rakentamisen vaiheessa tiimi on päässyt yli alun konflikteista ja rakentaa nyt normeja ja omaa tiimikulttuuria tiimilleen. Kun luottamus tiimin sisällä kasvaa, ovat tiimiläiset valmiimpia ottamaan toistensa apua vastaan, ja myös antamaan sitä muille. Neljännessä vaiheessa tiimillä on oma kulttuuri ja normit, ja se voi keskittyä sataprosenttisesti annettuihin tehtäviin. Tässä vaiheessa luovuuden tulisi kukkia ja selkeiden tavoitteiden ohjaama tiimi toimia niin sanotussa flowtilassa. Kun tiimi on saavuttanut tämän vaiheen tiimidynamiikassaan, ovat onnistumisen edellytyksen erittäin suuret. (Hiila ym. 2019, 188–189.) Mayor ja Risku (2022, 161) kuvaavat nämä samat

Tuckmanin kehitysvaiheet ja täydentävät nämä vielä viidennellä kohdalla, joka on ryhmän yhdessäolon päättäminen.



KUVA 5 Tiimin tehokkuus. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 188)

Jatkuvien muutossaasteiden vuoksi kehittämisen tulee olla jatkuvaa. Esimies ohjaa toimintaa jakamalla valtaa ja vastuuta työntekijöille ja tukemalla heidän kehittymistään yksilönä ja ryhmänä. (Perttula & Syväjärvi 2012, 164.) Oppivassa organisaatiossa on panostettu ihmisten oppimiseen ja kehittämiseen ja siellä on paljon tutkimus- ja kehitystoimintaa. Motivoituneen organisaation ydinsaamisesta huolehditaan koko ajan ja organisaation toiminta on keskittynyt ydinsaamisen jatkuvan kehittämisen ympärille. (Juuti & Vuorela 2015, 40.)

Oppisen ja kehittämisen fokus muodostuu yhteisen vision kautta. Avoin ja kannustava jatkuvan parantamisen kulttuuri edesauttaa oppimista. Peter Senge (1993) kuvaa oppivan organisaation viideksi keskeiseksi elementiksi henkilökohtaisen kehittämisen tavoittelun, mentaaliset mallit, jaetun ja yhteisen vision, tiimioppimisen sekä elementtien näkemisen teorioina ja tekniikoina, joita on kehitettävä ja sovellettava jatkuvasti elinikäisen oppimisen mallin mukaisesti. Oppiminen perustuu yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden kyvykkyyteen käsitellä ja jalostaa tiedolla. (Kehusmaa 2023, 22.) Mäkisälön (2003, 48–49) mukaan oppivan organisaation keskeisin voimavara on osaaminen ja sen käyttäminen arkityössä. Oppiminen mahdollistuu esimerkiksi erilaisten kokeilujen, uudistuksellisuuden ja yhteistyön edistämisen kautta sekä omia ja yhteisiä kokemuksia refleктоimalla ja muiden kokemuksista ja parhaista menetelmistä oppimalla. Tärkeää on myös mahdollistaa koko organisaation kattava, nopea ja tehokas tiedonkulku. Oppivassa organisaatiossa omien toimintamallien luominen on parasta oppimista ja tulisi välttää tuomasta valmiita toimintamalleja ulkoapäin organisaatioon, sillä mikään valmis malli ei sovellu sellaisenaan siirrettäväksi työyhteisöstä tai organisaatiosta toiseen.

Kun olemme sisäisesti motivoituneita, olemme innostuneita ja koemme työn imua. Nämä asiat voidaan määritellä tarmokkuudeksi, omistautumiseksi ja uppoutumiseksi. Sisäinen motivaatio on innostuksen ja sitä kautta kestävä arvopohjaisen onnellisuuden ja menestyksen perusta. (Mayor & Risku 2022, 40.) Myös Spiik (2004, 24) vahvistaa, että mikäli motivaatio on alhainen, tekee ihminen yleensä vain välttämättömimmän. Asia mikä vaikuttaa motivaatioon on selkeä tavoitetietoisuus. Se auttaa ymmärtämään pitkäjänteistä kehittämistä. Tavoitteiden ja myös strategioiden tarkistus tapahtuu usein palautteen avulla. Taitavasti annettu palaute voi vaikuttaa merkittävästi koko organisaation kehittymiseen ja organisaation jäsenten työsuorituksiin. Jatkuva palaute auttaa seuraamaan työn edistymistä ja mikäli työ ei ole edistynyt tavoitteiden mukaisesti, asioiden kulkuun voidaan puuttua rakentavan palautteen avulla ja korjata tilanne ajoissa. Tarkoituksen mukaisella palauteprosessilla voidaan nostaa koko organisaation ja sen yksittäisten jäsenten tavoitetietoisuutta. Kehityserot näkyvät, kun verrataan aikaisempien ja nykyisten tavoitteiden saavuttamista. Kun asiallinen rakentava palauteprosessi on hyväksytty ja opittu, organisaation jäsenet tuntevat kuuluvansa joukkoon ja heille tulee tunne, että heistä välitetään ja osoitetaan, että jokaisen työpanoksella on merkitystä kokonaisuuden kannalta. Lisäksi rakentava palaute vahvistaa keskinäistä luottamista. (Heikkilä & Heikkilä, 2005, 105.)

### 3.2 Ristiriidat ja haasteet työyhteisössä

Usein ongelmat työyhteisössä ilmenevät ihmisten välisissä suhteissa ja pohjautuvat siitä, että ihmiset näkevät työsuorituksen edellytykset eri tavoin. Mikäli työilmapiiri ei ole avoin ja luottamuksellinen, työntekijöiden välille voi syntyä näkyviä tai piilossa olevia ristiriitatilanteita. Osa näistä ristiriitatilanteista voi johtua menneistä tapahtumista tai vääristä tulkinnoista. Ristiriidat tulee ratkaista, jotta ne eivät jää kytemään. Avoin ilmapiiri ja puhuminen auttaa ratkaisemaan ristiriitoja. Myös tiimiläiset tunteminen auttaa tässä, ja mitä enemmän ihmiset työskentelevät yhdessä, sitä todennäköisempää on, että he oppivat tuntemaan niitä taustoja, joiden vuoksi henkilö toimii niin kuin toimii. Onkin tutkittu, että yksi kielteinen kommentti, vaatii neljä myönteistä kommenttia rinnalleen, jotta kielteisyyden ja myönteisyyden taso viestinnässä pysyy tasapainossa. Myös huumori ja yhdessä nauraminen työyhteisössä lisää yhteisöllisyyden tunnetta, ja tämä puolestaan helpottaa anteeksiantoa. (Juuti & Vuorela 2015, 45–54, 111–113.)

Ristiriitojen tunnistaminen hyvissä ajoin helpottaa niiden ratkaisemista. Valveutunut johtaja osaa tarkkailla työyhteisön ilmapiiriä sekä mielipideilmapiiriä ja tarvittaessa aktivoida vuorovaikutusta, jotta työyhteisöryhmät voivat kehittyä tasapainoisesti. Näin ennakoidaan toimintaa niin, että ongelmat eivät paisu liian suuriksi. Senge (2006) käyttää esimerkkinä pyörällä ajamista, jossa pienellä korjausliikkeellä pysytään halutulla polulla. Mikäli korjausliikkeitä ei tarvittaessa tehtäisi, ajaudutaan ulos polulta, josta on hankala päästä takaisin. (Perttula & Syväjärvi 2012, 162.)

Perttula ja Syväjärvi (2012, 77) toteaa, että mikäli työyhteisö ei voi hyvin sisäisesti, se ei kykene saavuttamaan ulkoista tehokkuutta. Sisäiset kitkatekijät kuluttavat voimavaroja ja heikentävät sekä työmotivaatiota että hyvinvointia. On tärkeä pystyä yhdessä ratkaisemaan asiat ja kulkemaan työyhteisönä eteenpäin. Kun yhteisöllisyys on myönteistä, tavoitteellinen toiminta, ihmisten moninaisuus

ja vuorovaikutuksessa syntyvät rakentavat erimielisyydet nähdään hyväksyttävänä. Tiimissä, jossa työskentely ei suju, yhteistyö kaatuu väärinkäsityksiin, epäselviin rooleihin ja ylhäältä annettuihin toimintamalleihin, jotka hidastavat työtä tai joissa vain osa tiimistä kantaa vastuun tavoitteiden saavuttamisesta. Tällöin työ tuntuu tahmealta eikä sisäistä oppimista tapahdu. (Hiila ym. 2019, 70.) Myös Ojala ja Ahonen (2005, 94–95) kuvaavat huonon työilmapiirin seuraamuksia. Erityisesti nuoret hyvin koulutetut osaajat arvostavat hyvää työilmapiiriä ja työpaikan hyvää ”fiilistä”. Huono ilmapiiri saa parhaat tekijät hakeutumaan muualle. Näin ollen yrityksen imago kärsii ja uusia työntekijöitä voi olla hankala saada. Samalla yrityksen suhdepääoma vähenee ja myös henkilöpääoma laskee. Huono työilmapiiri estää osaamisen jakamisen ja uuden luomisen yhdessä mikä vaikuttaa innovatiivisuuden laskuun ja näin ollen kilpailukyvyn heikkenemiseen. Kun osaamista ja motivaatio työhön laskee, myös huolimattomuus ja turvallisuusriskit kasvavat.

Mäkisaloa (2003, 111) mukaillen tiimitoiminnassa usein esiintyviä karikoita on kuvattu seuraavasti (kuva 6).

Yhteinen päämäärä ja yhteiset tavoitteet puuttuvat tai ne on ilmaistu liian epämääräisesti.	Tiimissä on rehellisyyden ja avoimuuden puutetta	Ei kyetä ratkaisemaan ongelmia, koska ei haluta keskustella. Myös myönteisen erilaisuuden sieto on heikkoa.
Tiimi juuttuu johonkin kehitysvaiheeseen liian pitkäksi aikaa.	Päätöksen teko on epäselvää.	Ei uskalleta myöntää kielteisten erilaisuuden olemassaoloa.
Tiimiläisten välillä on käsittelemättömiä ristiriitoja, joita piilotellaan tai vähätellään.	Tiedonkulku on huonoa eli ei osallistuta tiimipalaveriin eikä siellä tehtyjä muistioita lueta.	Ei ole kykyä sitoutua yhteisiin päätöksiin.
Motivaatio on heikko, puuttuu luovuutta.	Ilmapiiri on huono ja yhteistyössä on ongelmia	Kohtelu on eriarvoista

KUVA 6 Tiimityön tyypilliset karikat (Mäkisalo 2003, 111–112)

Ratkaisemattomat ristiriidat saattavat tulla epäsuorasti esille tai laajentua vähitellen tiimiä hajottavin seurauksin. Mitä paremmin tiimi pystyy kohtaamaan ristiriitoja, sitä paremmin se yleensä pystyy sopeutumaan ja luomaan uutta. Konfliktit ja erimielisyydet voivat siten olla tiimin toiminnan kannalta myös rakentavia ja saattavat edistää tehtävän suorittamista ja tiimin kehittymistä. (Mäkisalo 2004, 111–112.)

Järvinen (2017, 91–92) kuvaa työelämän yhteisiä pelisääntöjä ja sitä kuinka tärkeää niitä on noudattaa. Työelämän perusraamit tulevat Suomen eduskunnan säätämistä laista ja asetuksista. Esimerkiksi työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki pitävät sisällään valtavan määrän säädöksiä siitä, miten työolosuhteet tulee järjestää ja millaisia oikeuksia ja velvollisuuksia sekä työnantajalla että työntekijällä on. Näiden määräysten lisäksi jokaisella organisaatiolla on omat toimintamallit, laatujärjestelmät, ohjeistukset ja arvot, joita jokaisen työntekijän tulee noudattaa. Tämän lisäksi vielä jokaisella tiimillä on omat säännöt ja yksityiskohtaisemmat pelisäännöt. Haasteeksi muodostuu se, miten varmistetaan, että jokainen tiimin jäsen noudattaa sovittuja sääntöjä. On vaarana, että yksittäisen henkilön omat tarpeet ja edut ajavat helposti tiimin ohi, ja yhteisistä päätöksistä huolimatta moni alkaa ajatella, että säännöt eivät koske heitä. Kun yksi tiimiläinen rikkoo sääntöjä, muut alkavat miettiä, miksi heidän pitäisi toimia sovitusti, jos muutkaan eivät näin tee. Tämä johtaa lopulta pelisääntöjen heikkenemiseen, ja jokainen puolustelee omia rikkomuksiaan muiden epäoikeudenmukaisella käytöksellä. Pelisääntöjen noudattamisen valvonta ei ole yksin esihenkilön harteilla, mutta kukaan työyhteisössäkään ei haluaisi jatkuvasti muistuttaa työkaveria sovittujen sääntöjen noudattamista. Ratkaisuksi on esitetty, että yhteisistä pelisäännöistä tulee käydä riittävän usein keskustelua. Avoimen keskustelun kautta voi paljastua, että sääntöjä ei rikota tarkoituksella, vaan niitä on saatettu tulkita eri tavoin, tai joukossa voi olla työntekijä, joka ei ole edes tiennyt sovituista käytänteistä.

Juuti (2011, 110–111) kuvaa luottamuksen olevan yksi työelämän perusasia. Luottamuksen puuttuminen vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan. Luottamuksen rikkoutumiseen vaikuttaa usein henkilösuhteisiin liittyvät asiat, kuten selän takana puhuminen, maton nykäisy työkaverin jalkojen alta tai käsittelemättä jääneet konfliktit ja loukkaukset. Luottamuksen puute luo epävarmuutta, ihmisten välistä kilpailua, aiheuttaa epätasaista työkuormaa ja epäoikeudenmukaisuutta. Tämän seurauksena motivaatio ja sitoutuminen voi heikentyä, vastuuta pakoillaan ja tiedon jakaminen estyy. Tämän seurauksena vuorovaikutus ja yhteistyö kärsivät, ja luottamuspuola voi lopulta johtaa työtehon ja tulosten heikkenemiseen.

Lähijohtajalla on myös velvollisuus puuttua ja reagoida tiimin sisäisiin konflikteihin (Työterveyslaitos, 2021). Ristiriidat voivat ilmetä monin eri tavoin, kuten yhteistyön sujuvuuden heikkenemisenä, hiljaisuutena, selän takana puhumisena, tiedon salaamisena tai piikittelynä. Esimiehen tehtävä ristiriitalanteessa on arvioida tilanne analyttisesti ja ottaa erimielisyydet käsittelyyn. (Jabe 2017, 222.) Ristiriitojen ennaltaehkäiseminen onnistuu hyvällä johtamisella ja työnsuunnittelulla. Kun asiat pystytään ennakoimaan ja työyhteisön viestintä on avointa ja toimivaa, ristiriidat voidaan käsitellä yhdessä positiivisessa hengessä ja yhteinen etu huomioiden. Esihenkilön on pystyttävä luottamaan alaisiinsa ja heidän osaamiseensa, ja samalla työntekijöiden tulee luottaa esihenkilöön, että hän pitää heidän puoliaan ja seisoo heidän rinnallaan. Tämä molemminpuolinen luottamus vähentää mahdollisia kitkatilanteita. (Jabe 2017, 223.) Saman toteaa Kaski ja Kiander (2005, 81): Hyvin toimiva työyhteisö ei pelkää ristiriitoja, vaan osaa käsitellä ne asiallisesti, jolloin ne eivät romahduta työyhteisön toimintaa. Mikäli ristiriitoja ei jostain syystä käsitellä loppuun asti, ne voivat syventyä ja jäädä vaivaamaan osapuolia. Usein myös kokenut esihenkilö aistii, ettei työyhteisössä kaikki ole kunnossa,

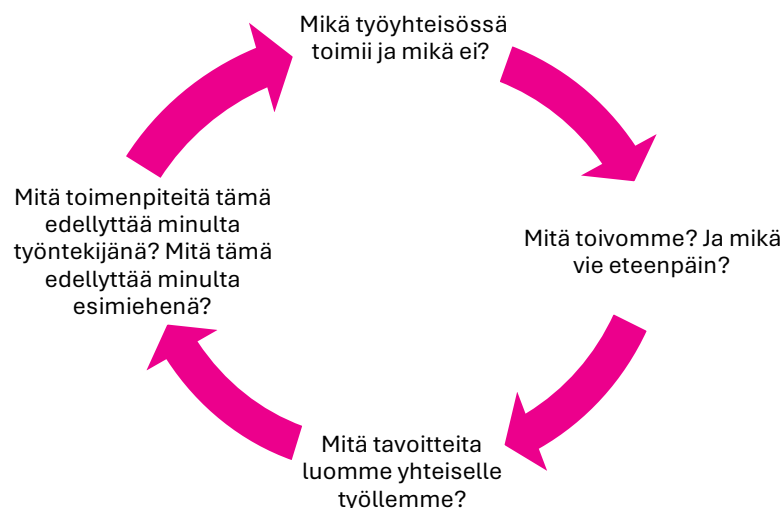
ja voi nostaa asian esille seuraavassa kokouksessa, tarjoten mahdollisuuden keskustella asiasta tarkemmin.

Myös Reimanin (2022, 107) mukaan yksi menestyneen tiimin tunnusmerkki on, että he ovat myös taitavia konfliktien hallinnassa. Kun tiimin jäsenet pystyvät tehokkaasti ja rakentavasti yhteistyössä löytämään ratkaisuja konflikteihin, he voivat keskittyä tiimin tavoitteisiin. Kun tiimissä syntyy ristiriitoja, ratkaisu on aina olemassa, vaikka sen näkeminen voi joskus olla vaikeaa tilanteen eskaloitua. Kun tunteet ovat pinnassa ja yrität rauhoittaa tilannetta, konfliktinhallintasuunnitelma voi auttaa tiimiä kokoontumaan yhteen ja löytämään toimiva ratkaisun.

Reiman (2022, 107) esittää seuraavan nelivaiheinen konfliktinratkaisumallin, joka on yksi mahdollinen tapa toimia ristiriitatilanteessa:

1. Tunnistakaa konflikti: Emme voi ratkaista ongelmaa, jos emme tiedä, mikä se on. Määrittele konflikti ja pyri näkemään se mahdollisuutena vahvistaa tiimiä.
2. Jaa ja kuuntele: Anna jokaisen tiimin jäsenen kertoa oma näkemyksensä ja tunteensa konfliktista ja kuuntele ryhmän ajatuksia avoimesti.
3. Ideoikaa ratkaisuja: Käyttäkää yhdessä luovaa ajattelua ratkaisuvaihtoehtojen kehittämiseen hyödyntäen edellisessä vaiheessa jaettua tietoa.
4. Kunnan tuuletus: Kun olette löytäneet ja sopineet ratkaisusta rauhanomaisesti ja myönteisesti, juhlistakaa tiiminä ja jatkakaa yhdessä kohti yhteistä tavoitetta.

Mikäli ristiriitatilanne on kärjistynyt eikä asiassa päästä eteenpäin, tunteiden johtaminen vaatii selkeää ja jämäkkää väliintuloa. Esihenkilön on tärkeää pysähtyä tarkastelemaan tilannetta ja jäsentämään sitä. Tilanteen puheeksi ottaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi seuraavanlaisen mallin mukaisesti (kuva 7). Tässä mallissa esihenkilö esittää oman näkökulmansa, ja asiaa ratkotaan yhdessä työyhteisön kanssa. Arvioidaan, mikä työyhteisössä toimii ja mikä ei, sekä pohditaan, mitä tavoittelemme asialta ja mikä vie tilannetta eteenpäin. Tämän jälkeen luodaan yhteiset tavoitteet työlle ja mietitään, mitä tämä edellyttää sekä työntekijältä että esihenkilöltä. On tärkeää huomioida, että vastuun ristiriitatilanteen ratkaisemisesta on kaikilla osapuolilla. Jokaisen tulee pohtia omaa näkökulmaansa ja tarvittaessa olla valmis joustamaan, jotta ristiriita saadaan ratkaistua. (Kaski & Kiander 2005, 85–87.) Ottaen huomioon ristiriidasta mahdollisesti johtuvat kielteiset seuraukset, on tuotu esille ennakoiva malli. Toisin sanoen, ennen toiminnan alkua, ryhmien tulisi tehdä itselleen ohjeet siitä, miten mahdollisia konflikteja käsitellään eli tekemällä asianmukaisen konfliktinhallintastrategian. (Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell & Lazzara, 2015.) Myös Järvinen (2017, 115) toteaa, että jokaisen organisaation tulisi luoda omat periaatteet tai mallit sille, miten käsitellään työssä vastaan tulevia ristiriitatilanteita. Se, että tiedetään talon tapa toimia ja mikä on kenenkin rooli, auttaa jo paljon hankalissa ongelmatilanteissa.



KUVA 7 Ristiriitatilanteen käsittely työyhteisössä (Kaski & Kiander 2005, 87)

### 3.3 Tunteet tiimityössä

Olemme työpaikalla ensisijaisesti tekemässä työtä, mutta on tärkeä muistaa, että muu elämä eivätkä varsinkaan tunteet häviä mihinkään työaikana. Ne vaikuttavat mielialaamme ja vireystilaanne joka tapauksessa. Mikäli teemme töitä ympäristössä, jossa yleinen käytäntö on se, että jätetään tunteet kotiin, joudumme pitämään tunteita piilossa 8 tuntia päivässä. Tämä vie energiaa ja on pidemmän päälle uuvuttavaa kelle tahansa. Tällaisessa asetelmassa myös kotielämä kärsii, ja työstä palautumisaika pitenee. Näiltä haasteilta voi kuitenkin välttyä, kun opettelemme olemaan yhteydessä tunteisiimme ja toisiimme. (Hukari ym. 2023, 103.)

Tunteet vaikuttavat myös tiimien toimintaan. Tunneilmastoltaan hyvät tiimit ovat selkeästi tuottavampia. Positiiviset tunteet vahvistavat tiimin sisäistä yhteistyötä ja lisäävät jäsenten työpanosta ja vapaaehtoista ponnistelua organisaation hyväksi. Tutkimusten mukaan tiimin tunneilmasto selittää jopa 71 prosenttia tuloksellisuudesta. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 38.) Toisaalta jos tunteita ei huomioida, voi käydä niin, että ne eivät myöskään katoa. Pahimmassa tapauksessa ne patoutuvat ja alkavat elää omaa elämäänsä luoden uusia merkityksiä ja oletuksia. Tunteet menevät pinnan alle piiloon, ja jäävät sinne viemään voimaa perustehtävien tekemiseltä. Pinnanalaiset tunteet vaikuttavat sitoutumiseen, motivaatioon ja työyhteisön toimivuuteen. Mitä enemmän pinnan alle jää, sitä vähemmän jää energiaa työhön keskittymiseen ja sen tekemiseen. (Kaski & Kiander 2005, 27.)

Fältdt (2023, 92) kertoo kirjassaan Sigal Barsadesta, joka on tutkinut tunteiden välittymistä yli 20 vuoden ajan. Hänen mukaansa tiedon jakamista on tutkittu paljonkin ryhmätasolla, mutta tunteiden jakamista ei juurikaan. Tutkimuksessa Barsade halusi selvittää vaikuttaako tunteen tarttumiseen ryhmässä se, mistä tunteesta on kyse ja kuinka voimallisesti tunne välitetään. Tutkija kokosi yhteen lähes sata liiketoiminnan opiskelijaa ja selvitti heidän avullansa, että yksi ihminen vaikutti koko ryhmän tunnelmaan. Sillä mistä tunteesta oli kyse, ei ollut niin suurta merkitystä vaan sekä myönteiset, että kielteiset tunteet tarttuivat muihin.

Hyvin suoriutuvat tiimit omaavat tiimin sisällä selkeästi paremman yhteyden toisiinsa, kun samaan aikaan huonosti suoriutuvat tiimit jäävät kiinni negatiiviseen kierteeseen ja ongelmakeskeisyyteen. Huonosti suoriutuvassa tiimissä tiimiläiset puhuvat enemmän itsestään ja omasta näkökulmastaan ja yrittävät pääasiassa saada oman näkökulmansa läpi. (Leppänen & Rauhala 2012, 270.) Google on myös tutkinut tiimejä ja tiimien menestystekijöitä. Googlen Aristoteles-tutkimusprojektin mukaan hyvissä tiimeissä jäsenet pääsivät jakamaan tasapuolisesti osaamistaan ja olivat suunnilleen saman verran äänessä joko yksittäisen kokouksen tai projektin aikana. Toinen esiin nousut ilmiö oli, että hyvin suoriutuvissa tiimeissä oli keskinäisempi hienovaraisempi sosiaalinen sensitiivisyys. Tästä voitiin päätellä, että jäsenillä on kyky asettua toisen asemaan eli he ovat empaattisia ja pystyivät näin arvioimaan toistensa ilmeistä ja eleistä, kun joku oli esimerkiksi vihainen tai huolestunut. Huonosti toimivissa tiimeissä tunnetiloja ei tunnistettu samalla tavalla. (Mayor & Risku 2022, 162–163.)

Mayorin ja Riskun (2022, 163–165) mukaan nämä edellä kuvatut tiimin toimintaa edistävät tekijät tunnetaan myös nimellä psykologinen turvallisuus. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa ryhmässä vallitsevaa uskomusta siitä, että asioista voidaan puhua suoraan ilman pelkoa kielteisistä seurauksista ja että palautetta annetaan rakentavasti. Psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä myös luovuuden ja innovaatioiden syntyemisessä. Mayor ja Risku ovat kuvanneet Steve Reissin tutkimusta elämän 16 perusmotiivista, ja sitä, minkälaiset motivaatiotekijät edistävät ja estävät psykologisen turvallisuuden syntymistä tiimissä. Psykologisen turvallisuuden tunne tiimissä voi heikentyä, jos tiimin jäsen tai vetäjä panikoi pienistäkin vastoinkäymisistä. Tällainen käyttäytyminen voi johtua vahvasta hyväksynnän tai mielenrauhan tarpeesta, mahdollisesti yhdistettynä vahvan vallan tarpeen tuomaan nopeaan päätöksentekoon. Myös kunnian tarve voi lisätä tällaista käyttäytymistä. Se, että henkilö tunnistaa itsessään tällaisia taipumuksia tai saa siitä palautetta muilta, voi auttaa hallitsemaan tunteita ennen kuin ne muuttuvat ryhmää häiritseväksi toiminnaksi. Jokaisen tiimin jäsenen tulee ymmärtää mikä omassa käytöksessä voi lisätä muissa tiimin jäsenissä psykologisen turvallisuuden tunnetta ja näin tiimin ryhmädynamiikka paranee ja tiimin toiminta sujuvoituu. Omien yksilöllisten motiivien syvällisempi ymmärtäminen, ja niistä muille selkeästi kertominen, auttaa kuvaamaan itselle tärkeistä asioista työskentelyyn liittyen.

Psykologisesti turvallisessa tiimissä jäsenet jakavat yhteisen ymmärryksen siitä, että avoimesta keskustelusta ei seuraa negatiivisia seurauksia. Tällöin tiimiläiset uskaltavat jakaa ideoitaan, pyytää apua, myöntää virheitään ja antaa palautetta toisilleen. Aiemmat tutkimukset ovat todistaneet, että psykologinen turvallisuus on ratkaiseva tekijä tiimien oppimisessa ja tehokkuudessa. On tärkeää,

että tiimissä vallitsee ilmapiiri, jossa jäsenet voivat kysyä, kyseenalaistaa, jakaa havaintojaan ja ide-  
oitaan sekä ehdottaa uusia toimintatapoja ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Lisäksi se, käsi-  
telläänkö virheitä syyllistävästi vai oppimis- ja ratkaisukeskeisesti, vaikuttaa siihen, kuinka helposti  
tai vaikeasti tiimiläiset voivat tuoda esiin omat virheensä. (Työterveyslaitos 2022, 43–44.)

Avoim ja turvallinen työyhteisö tukee työn tekemistä ja edistää tunnetiedon käyttöönottoa. Kun työ-  
yhteisö on riittävän turvallinen, voidaan myös tunteisiin liittyvä tieto ja hyöty ottaa käyttöön. Avoi-  
muus lisää jakamista ja jakaminen rakentaa luottamista, joka taas puolestaan lisää turvallisuuden  
tunnetta. Turvallinen ilmapiiri rakentuu siis vain avoimuuden kautta. Avoimessa ja turvallisessa työ-  
yhteisössä tunteille annetaan tilaa. Tunteiden tunnistaminen, käsitteleminen ja ilmaiseminen luovat  
energiaa työtehtävien suorittamiseen ja vahvistavat työyhteisön perustaa. Avoin työyhteisö on myös  
innovatiivinen ja tunteet ovat innovatiivisuuden pohja. Innovatiivisuudella tarkoitetaan, että työyh-  
teisö keksii vaihtoehtoisia toimintatapoja ja käyttää luovuuden voimavaroja. (Kaski & Kiander 2005,  
23–25.)

Tunteet ovat pääosin tiedostamattomia. Tunne tulee esiin ja vasta sen jälkeen tietoinen mieli ottaa  
vallan ja alkaa järjelemään, mistä on kyse. Tämän vuoksi tunteiden tiedostaminen, ymmärtäminen  
ja hyödyntäminen ovat keskeisiä tekijöitä myös tiimin tekemisessä. (Ristikangas ym. 2021, 258.)  
Tuominen (2020, 76) korostaa, että tunteiden nimeäminen kehittää tunneälyä, rauhoittaa aivoja ja  
ohjaa paremmin tunteen taustalla oleviin syihin. Tämä puolestaan auttaa tekemään harkitumpia ja  
viisaampia päätöksiä. Kun osaamme nimetä tunteemme paremmin ja uskallamme sanoa ne ääneen,  
kommunikoidemme selkeämmin, joka vähentää väärinymmärryksien syntymistä. Olisikin hyvä opetella  
purkamaan tunteet askel askeleelta. Ensimmäisellä askeleella tulemme tietoiseksi tilanteesta. Toi-  
sella askeleella tunnistamme ja nimeämme tunteen. Tunteesta voi halutessaan puhua ääneen tai  
kertoa vaikka tiimiläiselle. Tällöin tunne muuttuu asiaksi, jolle voi tehdä jotain. Kolmannella aske-  
leella myönnämme tunteen ja opimme tunteesta. Ymmärrämme yhteydet, miksi tunne näin.  
Neljännellä askeleella tulemme tietoisemmaksi tilanteesta. Seuraavalla kerralla tunnistamme tunteen  
ja mahdollisesti valitsemme toisin kuin aiemmin. Tekemiseen tulee selkeyttä, kunnes taas tulee uusi  
tilanne, joka hämmentää ja pääsemme näin oppimaan lisää. Kun osaamme johtaa tunteitamme,  
osaamme pysäyttää tarvittaessa mielemme ja kuunnella tunteitamme. Näin rikomme loopin ja pa-  
laamme takaisin läsnäoloon, tekemiseen ja etenemiseen. Pystymme pikkuhiljaa näkemään ja hyväk-  
symään eri tunteet, kuten jännityksen, ja jatkamaan matkaa. Vaikka välillä uppoisimme syvällekin  
mielen pyörteisiin, osaamme palata takaisin, ehkä jopa entistä vahvempana ja viisaampana. (Tuomi-  
nen 2018, 177, 183.)

Myös Otalan ja Ahosen (2005, 120–121) mukaan tunneäly tarkoittaa yksilön kykyä tiedostaa omat  
tunteensa ja hallita niitä. Tunneälyn on nostanut esiin Daniel Goleman vuonna 1995 julkaisemassaan  
kirjassa *Tunneäly*. Golemanin mukaan tunneälyyn kuuluu useita taitoja, kuten kyky motivoida itse-  
ään ja pysyä sitoutuneena vaikeuksista huolimatta, hallita mielihaluja ja siirtää tarpeiden täyttä-  
mistä, hallita omia mielentilojaan sekä ajatella selkeästi kaikissa tilanteissa, osoittaa empatiaa ja yl-  
läpitää toivoa. Tietotyössä tunneäly korostuu erityisesti, koska työtä tehdään tiimeissä. Tiimiin tulok-

seen vaikuttavat tiimin keskinäiset vuorovaikutustaidot ja -suhteet ratkaisevasti. Tunneäly työelämässä on erittäin suuri, sillä se auttaa vuorovaikutussuhteissa, yhteisissä ongelmanratkaisuisissa, yhdessä oppimisessa ja jatkuviissa muutoksissa. Tunneälykkäissä ilmapiirissä ihmiset vaistoavat herkästi yrityksen viestinnässä kulkevat tunneviestit. Tunneälykkäät ihmiset osaavat hoitaa ihmissuhteita ja yhteistyötä asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja verkostojen kanssa. Tunnetaitoja kaivataan erityisesti tämän päivän esihenkilötyöskentelyssä, sillä ihmiset tulee saada johtamaan itse itseään, innostumaan yhä uudelleen jatkuvasti muuttuneissa tilanteissa, toimimaan yhä useammin kiiressä ja tiukoilla aikatauluilla. Tunteet salliva työympäristö on turvallinen ja siellä on paljon luottamusta. (Ojala 2005, 126–127.)

Golemanin mukaan tunneälyssä on viisi ominaisuutta: itsehillintä, itsetietoisuus, motivaatio, sosiaaliset taidot sekä empatia (Black, Kim, Rhee, Wang & Sakchutchawan 2019). Black ym. (2019) kertovat artikkelissaan tutkimuksesta, jossa tarkasteltiin tiimin tunneälyn vaikutusta tiimin yhteenkuuluvuuteen. Yhteenvetona todetaan, että tiimin jäsenet, joilla on korkea tunneäly, vähentäisivät kitkan ja eripuraisuuden todennäköisyyttä tiimien sisällä. Tiimin yhteenkuuluvuus lisääntyy, kun tiimin jäsenet löytävät harmonian työskennellessä tiiminä, pitävät ja kunnioittavat toisiaan ja pitävät tiimin jäsenyyttä houkuttelevana tuloksena, mikä johtaa parempaan tiimin suorituskykyyn. Tiimin yhteenkuuluvuuteen on todettu vaikuttavan konfliktinhallinta, ryhmässä oppiminen, yksilöllinen proaktiivisuus ja suorituskyky. Positiivinen konflikti voi vahvistaa koheesiota, kun taas negatiivinen heikentää sitä. Tutkimuksen mukaan jaettu tieto ja ryhmäoppiminen edistävät yhteisymmärrystä tavoitteista ja työnjaosta, mikä vahvistaa tiimin yhtenäisyyttä. Tutkimus osoittaa, että tiimin yhteenkuuluvuus parantaa tuloksia, ja erityisesti tunneäly ja itsetehokkuus edistävät tiimin koheesiota. Emotionaalisesti älykkäät tiimin jäsenet ovat yleensä itsevarmempia tehtävissään, mikä vahvistaa ryhmän suoritusastoa. Johtajien tulisi huomioida tunneäly ja itsetehokkuus tiimin valinnassa sekä kehittää niitä koulutuksen ja intervention avulla. Tästä syystä johtajien tulisi pitää tiimejä keskeisinä tekijöinä yrityksen menestykselle. Tiimien koostumus ja dynamiikka vaikuttavat suoraan suorituskykyyn.

Järvinen (2018, 176, 202–208) korostaa, että ammatillisuus ei tarkoita tunteettomuutta vaan tunteita tulee käyttää aktiivisesti. Ilman tunteita laadukas ammatillinen käyttäytyminen ei ole mahdollista. Tunnetyö on psyykkisesti hyvin kuormittavaa. Varsinkin jos joutuu usein piiottamaan kielteisen tunteet ja ilmaisemaan myönteisiä tunteita niiden sijaan. Tunnetyö ja varsinkin negatiivisten tunteiden torjuminen kuluttaa energiaa. Toinen tärkeä asia Järvisen mukaan on empatia. Meidän tulee kyetä asettumaan toisten ihmisten rooleihin, tilanteisiin ja tunnemaailmoihin. Se edellyttää, että kykenemme hetkeksi unohtamaan itsemme ja kuvittelemaan, miltä työkaverista, alaisesta tai asiakkaasta tuntuu. Empatiasta kertoo myös Salonen ym. (2022, 35–36), sillä useissa alan selvityksissä on havaittu suora yhteys empatian ja menestyksekkään bisneksen välillä. Empatian merkityksen kasvamisesta liike-elämässä kertoo myös Maailman Talousfoorumi WEF:n raportti vuodelta 2021. Raportissa ”empatiaindeksi” on nostettu yhdeksi yrityksen tärkeimmiksi menestystä kuvaavista tekijöistä. Raportin mukaan empaattinen yritys päihittää kasvussa ja tuottavuudessa tavallisen yrityksen.

### 3.4 Tiimityön hyödyt ja tiimin vaikutus työhyvinvointiin

Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään, vaan se vaatii systemaattista ja johdonmukaista johtamista. Tämä pitää sisällään strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen kasvattamiseksi sekä jatkuvaa työhyvinvointitoiminnan arviointia. Hyvinvoivassa organisaatiossa on selkeä visio tulevaisuudesta ja strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. (Manka & Manka 2016, 80.) Psykologinen pääoma liittyy kykyyn hallita omaa elämäänsä, ja sillä on vaikutusta työpaikalla käyttäytymiseen sekä työntekijöiden suoriutumiseen. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että psykologinen pääoma on yhteydessä työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen ja vähäisempiin poissaoloihin. Psykologinen pääoma ennustaa myös vähäisempiä työpaikan lopettamisaikkeitä ja vahvempaa sitoutumista organisaatioon, joten se on merkityksellistä myös työnantajan näkökulmasta. Psykologista pääomaa voi kehittää, ja on tutkittu, että jo lyhyet, noin 1–3 tunnin koulutustilaisuudet voivat tuottaa positiivisia tuloksia. Psykologinen pääoma voi kasvaa 2–10 prosenttia, ja samalla myös suorituskky paranee. Suorituksen arviointi on tehty joko koulutettavien itsensä tai heidän esihenkilöidensä toimesta.

Psykologinen pääoma voi koskea myös työyhteisöä. Kollektiivisella psykologisella pääomalla tarkoitetaan ryhmän jäsenten välistä vuorovaikutusta ja koordinoivaa dynamiikkaa, jonka yhteenlaskettu summa on enemmän kuin yksilöiden summa. Kollektiiviseen psykologiseen pääomaan liittyvät seuraavat piirteet:

- Ryhmän jäsenet uskovat voivansa vaikuttaa ryhmän strategisia keskusteluja koskeviin päätöksiin (itseluottamus)
- Ryhmä uskoo, että on olemassa monia tapoja saavuttaa työssä asetetut tavoitteet (toiveikkuus)
- Ryhmän jäsenet ovat optimistisia työnsä tulevaisuutta kohtaan (optimistisuus)
- Ryhmän jäsenet suhtautuvat kuormittaviin tilanteisiin rauhallisesti ja päättäväisesti (sitkeys)

Kollektiivisen psykologisen pääoman edistämiseen vaikuttaa paljon esihenkilön panos. Aito johtajuus vahvistaa luottamusta, mikä puolestaan parantaa työyhteisötaitoja ja tiimin kokonaisvaltaista suorituskkyä. Aito johtajuus edistää kollektiivista psykologista pääomaa sekä tiimin uskoa omiin mahdollisuuksiinsa ylittää esteitä, saavuttaa korkeita tavoitteita ja työskennellä määrätietoisesti niiden eteen. (Manka & Manka 2016, 158–159, 170).

Kuten luvussa kaksi todettiin, tiimityö vaatii paljon taitoja työn tekijältä, mutta toisaalta tiimityöskentely myös antaa paljon erilaisia hyötyjä. Työtä tehdään tiimeissä, jolloin osaaminen kehittyy ja vastuuta kannetaan yhdessä. (Hiila ym. 2019, 44). Tavallisesti ryhmässä työskentely motivoi ja nostaa aktiviteettitasoa yksilösuorituksen yläpuolelle. Lisäksi ryhmätyöskentelystä on hyötyä erityisesti ongelmanratkaisuun liittyvissä tilanteissa. (Havunen 2007, 49.)

Onnistunut tiimityö on tärkeää yritykselle, mutta ennen kaikkea se on tärkeää yksilölle: tutkitusti se lisää yksilön työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja oppimista. Toimivalla tiimityöllä voidaan tukea työntekijäpysyvyyttä ja työpaikan hyvinvointia. Tiimissä yksilöt voivat jakaa vahvuutensa tuottaakseen merkityksellisiä lopputuloksia. Tiimissä yksilöiden osaamisen varaan voidaan rakentaa ajattelua,

jota ei syntyisi, jos jokainen tiimiläinen työskentelisi itsenäisesti. Tiimissä yksilö oppii enemmän, ja tiimityöskentely kehittää tiimin jäsenten osaamista. Tiimissä ihmiset jakavat kokemuksia ja näkökulmia, joka auttavat kehittymään omassa työssään. Tiimi tunnistaa ongelmat näin ollen nopeammin kuin yksilö, sillä virheet huomataan helpommin ja ne voidaan korjata nopeammin. Tiimi pystyy myös ratkaisemaan monimutkaisempia ongelmia kuin yksilö ja työskentely on tehokkaampaa. Etenkin asiantuntijatehtävissä tiimi voi ratkaista luovat jumit ja löytää ratkaisuja yksilöä nopeammin. (Hiila ym. 2019, 67–69.)

Työyhteisöllä on vahva työhyvinvointia tuottava vaikutus. Hyvä työyhteisö energisoi ja tukee jäseniään, kun taas huono työyhteisö kuluttaa voimavaroja. (Lindholm & Salminen 2014, 103). Spiikin (2004, 113) mukaan silloin kun tiimissä on hyvä ja innostunut henki, monet asiat loksahdavat kohdalleen ja valmistuvat ikään kuin itsestään. Suomalaisten organisaatioiden suuri kehitysmahdollisuus löytyy yhteis- ja vuorovaikutustyötaidoista. Aidolla tiimityöllä voidaan sekä lisätä tehokkuutta että parantaa työoloja jopa kymmeniä prosentteja. Aito tiimi paitsi motivoi jäseniään myös tuottaa runsain mitoin toimintaenergiaa. Hyvin toimivassa tiimissä työ etenee ja virheitä tehdään vähemmän. Aikataulut pitävät, sillä tiimin jäsenet ottavat vastuuta paitsi omasta, myös muiden tiimin jäsenten suoriutumisesta. (Salminen 2017, 73.)

Arnold ym. (2020, 290) kertoo Köhlerin motivointi teoriasta, jonka mukaan ryhmän heikoimmat jäsenet työskentelevät kovemmin kuin muut, koska eivät halunneet jäädä jälkeen muista. Tämä ilmiö näkyy myös tiimityössä, kun vähemmän taitava jäsen pyrkii parantamaan suoritustaan välttääkseen ryhmän alisuoriutumisen takiaan. Köhlerin teorian mukaan ihmiset motivoituvat, kun he ymmärtävät tehtävän merkityksen ja oivaltavat, miten heidän panoksensa vaikuttaa kokonaisuuteen. Tiimeissä tämä voi näkyä esimerkiksi niin, että yhteinen päämäärä ja jaettu ymmärrys lisäävät motivaatiota. Tutkimus on tunnistanut kaksi syytä Köhler-ilmiöön. Ensinnäkin ryhmätyöskentely saa meidät usein tekemään sosiaalisia vertailuja ylöspäin. Toinen selitys koskee havaittua välttämättömyyttä. Mikäli henkilö kokee panoksensa ryhmään merkityksellisenä, hän todennäköisemmin ponnistelee enemmän välttääkseen ryhmän pettämisen.

Salminen (2017, 71–83) nostaa esille seitsemän kohtaa tiimityön hyödyistä:

1. Tiimityöskentely auttaa saavuttamaan omat tavoitteet. Tiimin voima perustuu erikoistumiseen. Tiimitoiminta antaa jäsenilleen mahdollisuuden erikoistua, ja jokaisen tiimin jäsenen ei tarvitse osata kaikkea itse, vaan hän voi luottaa siihen, että joku muu tiimin jäsen hoitaa tehtävän ammattitaitoisesti.
2. Tiimi auttaa myös selviytymään kasvavista suorituspainesta, joita melkein pä jokaisella työpaikoilla nykyisin esiintyy. Paine tuottaa enemmän, usein vähemmällä resursseilla. Kasvaviin tehokkuusvaatimukseen pystymme vastaamaan tekemällä tiimityötä ja poistamalla kaikenlaiset yhteistyötä haittaavat asenteet ja rakenteet onnistumisen tieltä. Suomalaisten organisaatioiden suuri kehitysmahdollisuus löytyy yhteis- ja vuorovaikutustyötaidoista. Aidolla tiimityöllä voidaan sekä lisätä tehokkuutta että parantaa työoloja jopa kymmeniä prosentteja. Aito tiimi paitsi motivoi jäseniään myös tuottaa runsain mitoin toimintaenergiaa. Hyvin toimivassa tiimissä työ etenee ja

virheitä tehdään vähemmän. Aikataulut pitävät, sillä tiimin jäsenet ottavat vastuuta paitsi omasta, myös muiden tiimin jäsenten suoriutumisesta.

3. Tiimityöskentely vahvistaa tiimin jäsenten vaikutusvaltaa organisaatiossa. Tiimin yhteiset näkemykset ovat painoarvoltaan suurempia kuin yksittäisten työntekijöiden mielipiteet. Tiimi on paras asiantuntija omaa työtään koskevista asioista ja mitä paremmaksi tiimi kehittyy, sitä enemmän sille voidaan antaa vastuuta päätöksenteossa. Aito tiimityö perustuu myönteiseen ihmiskuvaan, jossa jokaisen panos on tärkeä ja arvostettu.
4. Tiimitoiminnan helpottavan jatkuvien muutosten kohtaamista. Hyvä tiimi auttaa muutosten kohtaamisessa sekä käsittelyssä. Muutos lähtee liikkeelle muutosimpulssista. Kun tiimi on tiedostanut muutosimpulssin, tulee seuraavaksi muutoksen tiedostaminen. Tämä vaihe voi aiheuttaa levottomuutta ja tunnetta, että vanhat toimintatavat ja ajatukset ovat uhattuina. Seuraava vaihe on muutoksen torjunta tai vähättely, joita seuraa muutoksen käsittelyn alkuvaiheessa. Vähättely tai jopa kieltäminen voivat johtua rohkeuden puutteesta, sillä koetaan, että vanha malli toimii vielä hyvin. Kun huomaamme, että muutos on väistämätön, saattaa seurata suuttuminen tai lamaantuminen. Tämä on merkki, että olemme alkaneet työstää muutosta tunnetasolla. Kun muutoksen luonne on hahmottunut, alkaa muutoksen analyttinen työstäminen ja arviointi. Usein pohditaan muun muassa miten muutos vaikuttaa omaan asemaan, työkaveriinhin ja miten resurssit jatkossa riittävät. Muutoksen hahmottaminen ja työstäminen vie runsaasti aikaa ja vaatii psyykkistä työtä. Psyykinen työ kuluttaa muutosenergiaa, joka on aina rajallinen voimavara. Kun muutosta on käsitelty riittävästi, seuraa päätöksenteko. Muutosvastarinta on ihmisen luonnollinen tapa suhtautua uusiin asioihin, mutta se pitää kuitenkin pystyä ylittämään, mikäli aikoo jatkossa toimia tiimin täysipainoisena jäsenenä. Kun muutos on hyväksytty, alkaa tehokas oppiminen ja sen myötä voimme menestyksellä toimia uusien tavoitteiden mukaisesti. Tiimi voi olla vahva tuki muutoksessa sekä auttaa ymmärtämään muuttuneita tavoitteita ja niiden syitä. Tiimi voi rohkaista hylkäämään vanhat ajattelu- ja toimintamallit ja haastaa jäseniään kehittymään jatkuvasti.
5. Tiimin yhdessä oppiminen. Uusien taitojen oppiminen on tiimissä usein helpompaa kuin yksin puurtaminen. Eräiden arvioiden mukaan ryhmässä oppiminen voi olla jopa 50 prosenttia tehokkaampaa kuin yksin opiskelu. Yksi tiimin jäsen oppii yhden asian ja joku toinen toisen. Kun opitua asiaa jaetaan avoimesti, voidaan tiimin yhteistä oppimista nopeuttaa huomattavasti. Ryhmässä oppimisen tehokkuutta selittää tiimiäly. Tutkimusten mukaan tiimi pystyy yhdessä tuottamaan sellaista tietoa, jota sen älykkäimmätkään jäsenet eivät yksin pysty tuottamaan. Eri ikäisten tiimin jäsenten yhdessä oppimisesta on saatu erinomaisia kokemuksia, sillä nuoret omaksuvat joskus nopeammin uutta tietoa, mutta kokeneemmat tiimin jäsenet tuovat mukaan laajemman kokemustaan ja syvällisemmän ajattelun viitekehyksen, johon uusi tieto voidaan liittää.
6. Työhyvinvointi. Kuten aikaisemminkin on todettu, vietämme suuren osan aikuisiästämme työssä. Sillä, millaista työelämämme laatu on, on suuri vaikutus koko aikuisikäme elämän laatuun. Työhyvinvointiin kiinnitetään nykyään entistä enemmän huomiota, tai ainakin siitä puhutaan paljon. Työhyvinvointia on vaikea mitata, mutta parhaimmillaan työelämä voi olla sellaista, jossa pystyt tekemään työn laadukkaasti, saavuttamaan tavoitteet ja etenemään uralla, kokea, että

elämä ja työ ovat sopusoinnussa keskenään, pystyt viettämään laadukasta vapaa-aikaa ja säilyttämään terveyden ja työkyvyn aina eläkeikään asti. Eräs tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä onkin työyhteisön toimivuus. Aito tiimi on parhaimmillaan erinomainen työyhteisö, joka tukee ja kannustaa jäseniään, energisoi ja motivoi jatkamaan, silloin kun tiimin jäsenen voimat ovat tilapäisesti lopussa.

7. Tiimitoiminnan palkitseminen. Tehokas tiimitoiminta lisää tuottavuutta ja mahdollistaa tuottavuuden kasvun palkitsemisen tiimin jäsenten kesken. Aito tiimitoiminta avaa uusia mahdollisuuksia hyvästä työsuorituksesta palkitsemiseen, mutta palkitseminen kaipaa uutta ajattelua. Raha ei ole ainoa asia, joka motivoi. Motivointitekijöitä on usein esimerkiksi mahdollisuus kokea työnsä tärkeäksi, mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen sekä kokemus oman työn hallinnasta. Tiimin yhteinen suorituspalkkio, joissa tiimi voi itse päättää tiimipalkkion käyttämisestä motivoi usein enemmän kuin palkkiojärjestelmät, jotka koetaan usein monimutkaisiksi ja jopa epäreiluiksi.

Janhonen (2010, 67) on tutkinut väitöskirjassaan tiedon jakamista tiimityössä. Janhosen mukaan tiedon jakaminen on keskeinen osa tiimityötä, jossa yhteinen tavoite ohjaa jäsenten toimintaa. Se on olennainen tekijä tiimin sujuvassa toiminnassa ja samalla edistää sosialisatiota, mikä auttaa yhdenmukaistamaan näkemyksiä ja arvoja erityisesti oikeudenmukaisuuden kysymyksissä. Tutkimustuloksista käy ilmi, että organisaatorajat ylittäviä verkostosuhteita hyödynnetään enemmän julkisen sektorin tiimeissä kuin yksityisellä sektorilla. (Janhonen 2010, 72.) Myös Otalan (2018, 217) mukaan perusta ketterästi oppivalle organisaatiolle on olemassa olevan tiedon hyödyntäminen koko organisaation käyttöön. Tiedon, osaamisen ja hyvien käytäntöjen jakamiseen tarvitaan kuitenkin toimintatapoja, työkaluja ja kulttuuria, joka arvostaa tiedon jakamista, toisen auttamista ja yhteisvastuuta.

## 4 LÄHIJOHTAJAN ROOLI TOIMIVAAN TIIMITYÖSKENTELYYN

Jokaisella on oikeus hyvään johtamiseen (Salminen 2017, 139). Kehusmaan (2023, 22) mukaan tiimien johtamisesta alettiin puhumaan kasvavassa määrin 1990-luvulla. Tällöin yksilön johtamisesta siirryttiin itseohjautuvien tiimien johtamiseen. Itseohjautuvien tiimien uskottiin pystyvän innovatiivisiin ratkaisuihin ja kykenevän pystyvän hyödyntämään tiimin jäsenten erilaista osaamista. Tiimijohtamisessa tiimillä oli yhteinen päämäärä ja arvomaailma, jonka pohjalta tiimi toteutti tehtävänsä. Tiimijohtamisen avulla menttiin lähemmäs osallistavaa ja yhteisöllistä johtamistapaa, jossa organisaatio saa enemmän valtuuksia ja vapauksia toteuttaa itseään. Tällöin tiimiytyminen alettiin nähdä kilpailuetuna, sillä huomattiin, että parhaimmillaan tiimit kykenivät luomaan uusia, ennen näkemättömiä ratkaisuja. Saman toteaa Leppänen ja Rauhala (2012, 266), sillä heidän mukaansa suurin tulos esihenkilön roolissa tehdään tiimin valmentamisella. Esihenkilöllä ei ole rajattomasti aikaa valmentaa jokaista yksittäisesti. Kun kokouksissa ja yhteisissä kohtaamisissa käyttää valmentavan johtamisen periaatteita, saadaan mielekkäitä tuloksia aikaan ja näin tiimiin syntyy sparraamisen ja yhteisöllisyyden kulttuuri.

### 4.1 Esihenkilön tuki

Tutkimukset osoittavat, että yksi keskeinen asia henkilöstön jaksamiseen ja työssä viihtymiseen on esihenkilötyön laatu ja esihenkilön tuki (Järvinen 2018, 230). Toisaalta tutkimukset osoittavat, että esimiesten hyvinvointi ja onnellisuus vaikuttavat suoraan tiimien ja organisaatioiden menestymiseen ja johtamisella on ratkaiseva rooli työssä viihtymiselle ja näin ollen organisaation menestymiselle. Johtajan oma myönteinen vire, tunnetila ja läsnäolo vaikuttavat johdettavien energisyyteen, mikä puolestaan edistää heidän motivaatiotaan. Johtajan tärkein ominaisuus on aito, kuunteleva läsnäolo, jonka myötä luodaan positiivisia suhteita johdettaviin henkilöihin. Positiivinen ilmapiiri syntyy tiimin ja organisaation avoimuudesta sekä toistemme arvostamisesta. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on edesauttaa arvonnannon kulttuuria ja yhteisen tekemisen hengen nostattamista organisaatiossa. Menestyvän tiimin johtaminen perustuu pelottelun ja kiristyksen sijaan kannustamiseen ja sekä yksilöllisten että yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin myönteinen ilmapiiri tukee rohkeutta kokeilla uusia asioita, ja positiivinen yrityskulttuuri mahdollistaa ympäristön, jossa byrokraattinen pelon kulttuuri ei hallitse, vaan tilalle nousee mahdollisuuksien ja kokeilun kulttuuri. (Leppänen & Rauhala 2012, 294, 297, 300–302.)

Leppäsen ja Rauhalan (2012, 302) mukaan tiimeissä on usein niin sanottuja energiageneraattoreita, jotka luovat tiimeihin myönteistä pörinää. Johtajan on tärkeä tunnistaa oman organisaattorin energiageneraattorit, ja tarjota heille henkilökohtaista tukea ja näin varmistaa, että hyvä energiataso säilyy tiimeissä. Myös Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen (2014, 171) toteavat, että esihenkilön rooli muuttuu tiimin kehittymisen myötä. Kun tiimi toimii hyvin yhteen ja luo tulosta, ohjaus muuttuu luonteeltaan sparraavammaksi ja esihenkilön yhdeksi tärkeimmäksi rooliksi muodostuu huolehtia koko tiimin energiatasoista ja tiedon jakamisesta.

Eklundin (2021, 147, 177) mukaan lähijohtajan olisi hyvä osata huomioida jokaisen tiimin jäsenen erilaisuudet ja ottaa kaikki mukaan työn kehittämiseen. Yksilöiden erilaisuus tulee nähdä vahvuutena, joka pitää valjastaa koko tiimin hyväksi. Lähijohtajan tulee osata osallistaa tiimiläisiä, sillä tiedetään, että ihminen sitoutuu paremmin häntä koskevien päätösten noudattamiseen, kun pääsee itse vaikuttamaan niihin. Tämä näkyy muun muassa pelisääntöjen laatimisessa. Koko tiimin tulee olla mukana tekemässä tiimille pelisäännöt, jotta motivaatiota niiden noudattamiseen löytyy. Myös Mayorin ja Riskun (2022, 42) mukaan hyvä johtaja tai esihenkilö osaa toimia ja kommunikoida kunakin työntekijän kanssa niin, että jokaisen yksilölliset sisäiset motiivit otetaan johtamistilanteissa huomioon. Hyvästä johtamisesta puhuttaessa nousee usein esiin oikeudenmukaisuuden merkitys. Työhyvinvointitutkimukset ovat osoittaneet, että kokemus epäoikeudenmukaisuudesta on erittäin kuormittava tekijä, joka voi muun muassa edesauttaa burn-out-oireyhtymän syntymistä. Päivittäisessä työssä epäoikeudenmukaisuutta koetaan valitettavan usein. Miksi joillekin sallitaan tietynlainen käytös, kun taas toiset saavat aina tietyt tehtävät? Tasapuolisuuden toteutuksessa piilee suuria haasteita. Esihenkilön on tärkeää tunnistaa yksilöiden erilaisuus ja mukauttaa johtamistapansa sen mukaan, jotta hän pystyy johtamaan eri ihmisryhmiä tehokkaasti ja oikeudenmukaisesti. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 153.)

Johtajan tehtävä on toisaalta rakentaa tiimi kasvamaan yhdeksi ja toisaalta ohjata jokaista yksittäistä tiimiläistä kehittämään omaa ainutlaatuista potentiaaliaan. Esihenkilön on jatkuvasti tarkkailtava tiimin kokonaistilannetta sekä yksittäisten jäsenten suorituksia, sillä nämä ovat päivittäisiä johtamishaasteita. Tulevaisuudessa esihenkilöiden odotetaan johtavan entistä enemmän tiimejä, joiden kokoonpanot voivat vaihdella huomattavasti matkan varrella. (Kallio 2023, 111.)

Kehityskeskustelut voivat toimia työntekijän motivaation ja työhyvinvoinnin lisääjänä. Niiden avulla voidaan yhdessä arvioida työtuloksia, tarkastella tekijöitä, jotka ovat edistäneet tai estäneet suorituksia, ja pohtia, miten työympäristöä voidaan parantaa. Kehityskeskustelut tarjoavat myös arvokkaan mahdollisuuden kehittää ilmapiiriä ja yhteisymmärrystä. (Autio, Juuti & Wink 2011, 42.) Tärkeää on, että keskustelut ovat vuorovaikutteisia ja edistävät uutta ajattelua ja merkityksien syntymistä. Esihenkilöiden tulisi käydä rohkaisevia, inspiroivia ja kannustavia keskusteluja, jotka vahvistavat työntekijöiden innostusta ja motivaatiota. Näin voidaan tukea työhyvinvointia, parantaa jaksamista ja osaltaan edistää työilmapiirin kehittymistä sekä tuottavuuden kasvua. (Autio ym. 2011, 56–57.) Kehityskeskustelut voidaan myös järjestää koko tiimille kerrallaan. Sydänmaanlakka (2012, 108) pohtiikin tulisiko suunnittelu- ja kehityskeskustelut käydä myös tiimeissä. Tiimitasolla käytävistä keskusteluista voisi olla hyötyä esimerkiksi silloin, kun tiimillä on yhteiset tavoitteet ja tehtävät Yksilöllisten tavoitteiden asettaminen on vaikeaa, kun työ tehdään pääasiassa tiimityönä. Tiimikeskusteluiden ei ole kuitenkaan tarkoitus korvata yksilökeskusteluja, vaan täydentää niitä. Tiimikeskustelut keskittyisivät lähinnä tavoitteiden määrittelyyn, yhteisten tulosten arviointiin, työnjakoon liittyviin kysymyksiin ja tiimin yleisen toimivuuden arviointiin. Tiimin suunnittelu- ja kehityskeskustelujen asialistalla voisi olla muun muassa seuraavanlaisia asioita; tiimin jäsenet, tiimin tarkoitus, tiimin asiakkaat, tiimin avaintehtävät, tavoitteet ja onnistumisen mittarit, tiimissä tarvittava osaaminen, tiimin toimintaedellytykset, tiimin ohjaus, tiimin pelisäännöt ja tiimin kehityssuunnitelma.

Toisaalta Viikmanin (2023, 264) mukaan kahdenkeskiset keskustelut johtamisen välineenä ovat viime vuosina lisääntyneet merkittävästi. Keskusteluista käytetään muun muassa nimeä one- to one-keskustelu tai esihenkilövartti. Tällaiset kalenteroidut keskustelut tarjoavat monia hyötyjä ja ne voivat vähentää työuupumuksen riskiä jopa 84 prosenttia, mikäli keskustelut koetaan merkitykselliseksi ja niitä käydään joka toinen viikko. Kahden viikon välein käyty keskustelu voi tuntua melko tiiviiltä tahdilta, joten on hyvä tietää, että vielä joka neljäs viikko käyty keskustelu ehkäisee työuupumuksen riskiä 34 prosenttia. Tiimin valmentaminen edellyttääkin johtamisaikaa. Kun käyttää aikaa tiimin johtamiseen, tulokset näkyvät pidemmällä aikajänteellä. (Ristikangas ym. 2021, 32.) Havusen (2007, 42) mukaan esihenkilön tulisi johtaa alaistensa suorituksia koko ajan pitämällä riittävän usein yhteisiä suunnittelupalavereita, antamalla ja saamalla palautetta saavutetuista tuloksista sekä ratkomalla yhdessä toiminnassa olevia ongelmia. Kun työtä tehdään ja kehitetään yhdessä, vähenevät lopulta myös kehityskeskustelun laadulliset ongelmat.

Myös Järvinen (2018, 231–232) on sitä mieltä, että lyhyet arkiset palautekeskustelut eivät kuitenkaan korvaa perinteisiä kehityskeskusteluja, sillä näiden keskustelun näkökulmat ja tavoitteet ovat erilaisia. Lyhyissä palautekeskusteluissa käydään läpi akuutteja tilanteita ja kysymyksiä, minkä avulla voidaan hienosäätää työsuoritusta, työtapoja ja yhteistyötä sekä ottaa opiksi tehdyistä virheistä tai onnistumisista. Kehityskeskustelut vaativat sen sijaan huolellisempaa valmistautumista ja niissä tarkastellaan systemaattisemmin ja tarkemmin työntekijän ja myös esihenkilön kehittymisen kannalta tärkeitä asioita. Niissä arvioidaan suoriutumista pitkällä aikavälillä ja pohditaan, mitkä ovat jatkossa työntekijän ensisijaiset tavoitteet, tehtävät ja vastuut. Lisäksi kehityskeskusteluissa käydään läpi mitä koulutusta ja tukea henkilö tarvitsee suoriutuakseen tehtävissään. Usein keskustellaan myös kehitymis- ja urahaaveista. Näiden keskusteluiden avulla työntekijällä pitäisi olla selkeä kuva siitä, mitä häneltä odotetaan, mitä hän voi odottaa työltään, palkitsemiseltaan ja esihenkilöltään, ja mitkä ovat hänen koulutus- ja kehittymismahdollisuutensa organisaatiossa.

#### 4.2 Tavoitteiden asettaminen esihenkilötyöskentelyssä

Tuloksen ja sen saavuttamiseen liittyvän laadun näkökulmasta on tärkeää, että esihenkilöistä kehitetään valmentajia, jotka tukevat alaisiaan toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Valmentajan tehtävänä on auttaa ihmisiä motivoitumaan työstään varmistamalla fyysisten ja henkisten voimavarojen riittävyys. (Havunen 2007, 17.) Havusen (2007, 15) mukaan hyvien tulosten saavuttaminen pitkäjänteisesti edellyttää esihenkilöiltä valmentajuutta, taitoa saada ryhmä toimimaan yhteisen tavoitteen mukaisesti sekä samalla pystyä huolehtimaan ryhmän hyvinvoinnista. Valmentavan lähijohtajan tehtäviksi Ojala ja Meklin (2021, 128) ovat listanneet tiimin tavoitteiden selkeyttämisen, menestyksen varmistamisen, toimintatapojen kehittämisen, osaamisen turvaamisen ja oppimisen tukemisen, kokouskäytäntöjen ja muiden rakenteiden kehittämisen sekä uteliaisuuden ja psykologisen turvallisuuden edistämisen tiimeissä.

Eklundin (2021, 147, 177) mukaan lähijohtajan on luotava tiimille osaamisen kehittämisen linjaukset. Tiimeille on hyvä kirjata sekä pitkän tähtäimen tavoitteet 1–5 vuodelle sekä lyhyen tähtäimen tavoitteet 3–6 kuukaudelle. Päivittäinen vuorovaikutus on tärkeää, mutta se tarvitsee rinnalleen

myös systemaattisemman vuorovaikutusprosessin, jossa on mahdollisuus syventyä pohtimaan yhdessä niitä asioita, jotka usein jäävät arjessa kiireen jalkoihin. Mayorin ja Riskun (2022, 42) mukaan usein syy siihen miksi emme ole motivoituneita on sisäisten motiiviemme ja meille ulkoisesti asetettujen tavoitteiden eroavaisuus; motiivi ja tarve ei tyydyty meille riittävässä määrin. Kun tavoitteet ja sisäiset motiivit ovat ristiriidassa, ainoastaan luja tahdonvoima auttaa meitä toimimaan sisäisissä motiivijamme vastaan. Tällöin koemme helposti väsymystä tai turhautumista, emmekä ole motivoituneita.

#### 4.3 Luottamuksen ja palautteen merkitys esihenkilötyöskentelyssä

Kappaleessa 2.1. puhuttiin luottamuksen merkityksestä tiimityön tekemisessä. Vaikka luottamus koskee kaikkia työyhteisön jäseniä, on esihenkilö avainasemassa niin esimerkkinä kuin ristiriitojen ratkaisijana. Luottamukseen tulisi panostaa organisaatiossa, koska sillä on monia positiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi muutostilanteissa luottamus voi helpottaa sopeutumista uuteen tilanteeseen. Ihminen, joka luottaa toisen hyviin aikomuksiin, hyväksyy myös vaikeat päätökset helpommin. Anne-Liisa Palmu Joronen (2009) esittää kirjassaan *Nokia-vuodet*, että luottamus voisi toimia organisaatioissa eräänlaisena aineettoman pääomana, jota kutsutaan luottamuspääomaksi. Yrityksissä tämä tarkoittaa sitä henkistä tunnetta, että ihmiset voivat luottaa siihen, että päätökset tehdään ja toteutetaan niin, että taloudellisen hyvinvoinnin lisäksi otetaan huomioon myös työntekijöiden muut tarpeet. Luottamuspääoman rakentaminen vaatii luottamusjohtamista, johon liittyvät reiluus ja rehellisyys. Kun toiminta on reilua ja avointa, ihmiset haluavat näyttää parhaat kykynsä. Luottamusjohtaminen on perimiltään eettistä ja tukee ihmisten moraalista oivallusta ja toimintaa. Johtamistavan perustana on lisääntynyt itsetuntemus ja kyky myötäelää toisten kanssa. Tällöin ihmisellä on mahdollisuus halutessaan asettua aidosti toisen ihmisen asemaan, katsoa asioita toisen silmillä, kuunnella itseään toisen korvin ja kokea toisen tunteita. Eettinen johtaminen edistää inhimillisesti kestäväää ja hyvää toimintaa työyhteisössä. (Juuti 2011, 112, 117.)

Juutin (2011, 111) mukaan suomalainen työelämä on lähtökohtaisesti rakentunut korkean luottamuksen varaan. Yksi syy tähän on esihenkilösuhteiden väheneminen, sillä organisaatiot ovat matalampia ja vähemmän hierarkkisia verrattuna moniin muihin maihin. Haasteena on kuitenkin se, että esihenkilöiden määrä vähenee jatkuvasti, mikä tarkoittaa, että heillä on entistä vähemmän aikaa alaisilleen. Silti henkilökohtainen vuorovaikutus on edelleen tärkeä tekijä luottamuksen kehittymiselle. Toinen nykyjohtamisen haaste on se, miten ohjata henkilöstöä kohti yhteisiä tavoitteita säilyttäen kuitenkin vapauden tunne, joka on luovuuden perusedellytys. Perinteinen valvontamalli ei enää toimi, vaan sen sijaan tarvitaan vahvaa keskinäistä luottamusta työyhteisössä. (Juuti 2011, 115.) On hyvä muistaa, että organisaation luottamuksen rakentaminen ei ole pelkästään esihenkilön vastuulla, vaan se on koko työyhteisön yhteinen projekti. Luottamusta voidaan vahvistaa esimerkiksi seuraavilla käytännönläheisillä toimenpiteillä:

- Arvojen määrittäminen yhdessä
- Vision jakaminen
- Tehtävän merkityksen korostaminen

- Avoin kommunikaatio
- Selkeät roolit ja avoin dialogi
- Sekä- että ajattelu
- Yhteisen identiteetin luominen
- Siltojen rakentaminen
- Hyvät roolimallit yhteistyön normina
- Palautteen antaminen ja pienistäkin onnistumisista kiittäminen
- Hyvän kierteen ylläpitäminen (Juuti 2011, 118–120.)

Kappaleessa 2.4. kerrottiin, että psykologisen turvallisuuden lisääminen työyhteisössä on sekä esihenkilön, että koko työyhteisön vastuulla. Esihenkilö pystyy vaikuttamaan psykologisen turvallisuuden parantamiseen muokkaamalla työyhteisön odotuksia, puhua sallivasti epäonnistumisista ja kutsuamalla kaikki osallistumaan ja vastaamalla rakentavasti kysymyksiin. Lisäksi varsinkin etätyössä tulee huolehtia, että jokainen tietää oman työnsä tavoitteet. Esihenkilön on hyvä luoda rutineja kohtaamisille ja palautteelle. On parempi keskittyä työn tuloksiin kuin tekemisen tapoihin tai siihen käytettyyn aikaan. Esihenkilön tulee huolehtia, että kaikkien ääni kuuluu ja jokainen osaa asettaa työnsä rajat. Esihenkilön tulisi kysyä, mitä tiimiläiset kaipaavat sujuvan yhteistyön tueksi. Esihenkilötyössä usein läsnä oleva kiire ei lisää kykyä havaita tiimiläisten tarpeita. Myös etätyössä tulee muistaa kahdenkeskiset palaverit ja se, että aito vuorovaikutus edellyttää kuuntelemista. (Työterveyslaitos, 2021.)

Lehtisaari ja Ruokonen (2019, 131) ovat tutkineet Pro gradu -tutkielmassaan Psykologista turvallisuutta tiimin voimavarana. Tutkimuksessa on vertailtu kahta suomalaista työtiimiä. Tutkimuksen perusteella toisen tiimin psykologista turvallisuutta edisti se, että esihenkilö oli aktiivisesti mukana tiimin arjessa ja toimi sen osana. Esihenkilö kävi tiimissä avointa keskustelua tiimin jäsenten kanssa sekä osallisti ja aktivoi tiimin jäseniä. Aiempienkin tutkimusten mukaan osallistava esimies luo psykologista turvallisuutta. Osallistaminen tarkoittaa esimiehen avoimuutta uusille ideoille, helposti lähestyttävyyttä ja saatavilla olemista. Tiimin esihenkilö mahdollisti koko tiimin yhteiset ja säännölliset kohtaamis- ja keskustelutilaisuudet. Tutkimuksen toisessa tiimissä esihenkilöiden vaihtuvuus oli suuri, ja ajoittain tiimi jäi ilman esimiestä. Kun esihenkilö ei ollut läsnä tiimin arjessa tai puuttui tiimistä, hänen ei ollut mahdollista vaikuttaa tiimin psykologisen turvallisuuden kehitykseen. Erityisesti muuttuvissa toimintaympäristöissä toimiminen vaati esihenkilön tukea ja avointa keskusteluyhteyttä. Esihenkilön ja hänen käyttäytymisellään oli tutkimuksen perusteella merkittävä vaikutus tiimin psykologisen turvallisuuden rakentumisessa.

Palautteen antaminen, saaminen ja pyytäminen on tunnetusti yksi vaikeimmista esihenkilöosaamisen lajeista. Palaute tulee antaa mahdollisimman nopeasti, oli palaute sitten korjaavaa tai palkitsevaa. Sekä kannustava, että korjaava palaute latistuvat sitä latteammaksi, mitä enemmän aikaa kuluu itse tapahtuman ja palautteen saamisen välillä. Positiivinenkin palaute saatetaan joskus kokea negatiiviseksi. Palautteen antamisen taito korostuu etenkin ongelmallisen suorituksen arvioinnissa. On tärkeää, että huomio kiinnitetään työntekijän toimintatapaan eikä persoonaan. On hyvä pysähtyä miettimään, tietääkö henkilö virheellisestä toiminnasta, ja onko kysymys tietopuutteesta, taitopuutteesta

tai liittykö virheellinen toiminta työtapoihin tai tottumuksiin. Ihmiset toimivat harvoin harkitusti väärällä tavalla. (Havunen 2007, 42–45.)

Onnistumiskeskeisen ajattelun muistisääntö 80/20 soveltuukin hyväksi muistisäännöksi onnistumiskeskeiseen ajattelumalliin. 80 % palautteesta kohdentuu onnistumisiin ja noin 20 % niihin asioihin, joista voidaan ensi kerralla ottaa oppia. (Leppänen ja Rauhala 2012, 313.)

Aaltonen ym. (2005, 53) kertovat palkitsevasta johtajuudesta. Työelämässä puhutaan paljon palkinnoista, palkitsevuudesta ja palautteesta, mutta jos työyhteisö halutaan saada toimimaan motivoituneesti, innostuneesti ja jopa hyvinvoivasti, tarvitaan monipuolista palkitsemiskulttuuria. Motivaatio syntyy usein hyvän johtamisen, selkeiden tavoitteiden, työn mielekkyyden ja arjessa tapahtuvan, usein aineettoman palkitsemisen myötä. On tärkeää muistaa, että aito sitoutuminen syntyy vasta silloin, kun sisäinen motivaatio on herätetty.

Järvisen (2018, 230–231) mukaan palautteen tarve voi vaihdella. Esimerkiksi uusi työntekijä odottaa esihenkilöltä paljon rohkaisua ja kannustavaa palautetta. Vahvasti itsenäinen tai ammatissaan jo hyvin pärjäävä ei kaipaa niin paljon esihenkilön huomiota. Joka tapauksessa kaikki tarvitsevat esihenkilön palautetta ja tukea, joko oppiakseen tai säilyttääkseen edelleen hyvän fiiliksen ja ammatillisen asenteen. Esihenkilön ei kannata arvuutella vaan kysyä suoraan tiimiläisiltään, millaista palautetta ja apua he odottavat. Esihenkilön tehtävä on luoda työntekijöilleen olosuhteet, joissa he voivat onnistua mahdollisimman hyvin työssään. Jo heti työsuhteen alussa esihenkilön on hyvä sopia työntekijän kanssa pienistä palautekeskusteluista, joissa esihenkilö varmistaa, että uusi työntekijä on päässyt kiinni tehtäviinsä ja kysyä mitä ajatuksia työntekijällä on toiminnan kehittämisestä ja vuorovaikutuksen sujumisesta esihenkilön kanssa. Näiden niin sanottujen one-to-one keskustelujen kautta sekä esihenkilö, että työntekijä totuttelevat heti työsuhteen alusta asti antamaan ja vastaanottamaan palautetta. Vähitellen tämä johtaa koko organisaatiokulttuurin muutokseen, jossa palaute on normaalia lähes jokapäiväistä toimintaa.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tekeminen lähtee liikkeelle tutkimussuunnitelman tekemisellä. Tutkimussuunnitelma on kirjallinen sopimus toteutettavasta tutkimuksesta ja tutkimuskäytännöistä. Mitä huolellisemmin ja tarkemmin tutkimussuunnitelma on, sitä sujuvammin itse tutkimus etenee toteuttamisvaiheessa. Tutkimussuunnitelmassa tulee olla mietittynä tutkimustehtävä, aineiston hankinta sekä eteneminen. Tutkimustehtävässä pohditaan mitkä ovat ne kysymykset, joihin lähdetään etsimään vastauksia ja mihin tutkimuskysymykset pohjautuvat. Aineiston hankinnassa mietitään, miten tutkimusainestoa hankitaan. Mikäli tutkimuksessa on tarkoitus haastatella ihmisiä tai tehdä kysely, on kerrottava ja perusteltava, ketkä ovat tukittavia. Etenemisosiossa esitellään muun muassa tulevan työn alustava sisällysluettelo, keskeisin lähdekirjallisuus sekä opinnäytetyön toteutuksen aikataulu. (Vilka 2021b, 75–79; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 175–176.)

Jokaisella tutkimuksella on tietty tavoite tai tehtävä. Tämä tavoite vaikuttaa tutkimusstrategioiden valintaan. Tutkimuksen tavoite määritellään usein neljän eri piirteen avulla. Tutkimus voi olla luonteeltaan kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Kartoittavassa tutkimuksessa etsitään muun muassa uusia näkökulmia asiaan. Selittävässä tutkimuksessa etsitään selitystä tilanteelle tai ongelmalle ja se pyrkii selittämään syy-seuraussuhteita. Kuvailemassa tutkimuksessa esitetään tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista. Tavoitteena kuvata ilmiö sellaisena kuin se on, ilman että siihen pyritään vaikuttamaan. Kuvaileva tutkimus toteutetaan usein survey-tutkimuksena eli tietoa kerätään standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Ennustavassa tutkimuksessa ennustetaan tapahtumia tai ihmisten toimintoja. Yksi tutkimus voi sisältää useita eri tavoitteita, ja nämä tavoitteet voivat myös muuttua tutkimuksen aikana. (Hirsjärvi ym. 2013, 134, 137–139.)

Keräsin tietoa opinnäytetyöhöni määrällisen ja laadullisen tutkimuksen avulla. Määrällinen tutkimus toteutettiin sähköpostin kautta lähetetyn kyselytutkimuksen avulla. Kysely lähetettiin kokonaisuotannalla kaikille Pohjois-Savon TE-toimiston asiakaspalvelutiimien jäsenille. Tämän kyselyn jälkeen toteutettiin laadullinen tutkimus teemahaastattelua hyödyntäen yhdelle Pohjois-Savon työ- ja elinkeinotoimiston asiakaspalvelutiimille. Osa tiimeistä on ollut hajautettuja tiimejä, ja osa on työskennellyt samalla paikkakunnalla. Kyselyllä ja haastattelulla lähdettiin selvittämään mikä on tiimityöskentelyn nykytila, mitä asioita on hyvä säilyttää siirtyessä työllisyysalueille ja mitä asioita tulee lähteä kehittämään.

### 5.1 Määrällinen tutkimus

Määrällinen tutkimus soveltuu tutkimusmenetelmäksi silloin, kun pyritään saamaan vastauksia kysymyksiin siitä, kuinka paljon tai kuinka usein jokin ilmiö esiintyy. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on lähestymistapa, jossa tietoa käsitellään numeerisesti, ja tutkittavia ilmiöitä sekä niiden piirteitä kuvataan pääasiassa numeroiden avulla. Strukturoinnilla tarkoitetaan, että asiat vakioidaan lomakkeeseen kysymyksiksi ja vaihtoehtoiksi niin, että kaikki ymmärtävät kysymyksen samalla tavalla ja kysymykset voidaan kysyä kaikilta vastaajilta samalla tavalla. (Vilka 2007, 14–15.) Määrällinen tutkimus on erityisen käytetty kehittämishankkeiden tulosten mittaamisessa ja laadun arvioinnissa (Vilka 2021a, 23).

Kysely on yleinen aineistonkeruumenetelmä, ja se on keskeinen osa survey-tutkimusta. Aineisto kerätään standardoidusti, ja kohdehenkilöt valitaan otokseksi tai näytteeksi tietystä perusjoukosta. Standardointi tarkoittaa, että kaikilta vastaajilta kysytään sama asia tarkasti samalla tavalla. Kyselytutkimuksen etuna on se, että sen avulla pystytään keräämään laajaa tutkimusaineistoa. Tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja sen avulla voidaan kysyä monia asioita. Myös aikataulu ja kustannukset voidaan arvioida melko tarkasti. Kyselylomakkeen kysymysmuodot ovat usein avoimet kysymykset, monivalintakysymykset tai asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymystyypit, kuten Likertin asteikko. (Hirsjärvi ym. 2013, 193–195, 198–200.) Kyselylomakkeen rakenteen laadinnassa tulee kiinnittää huomiota sen pituuteen ja kysymysten lukumäärään. On tärkeää, että vastaaja säilyttää mielenkiinnon lomakkeen loppuun saakka. (Valli 2015, 43.) Tässä kyselytutkimuksessa oli yhteensä viisi taustakysymystä, 40 monivalintakysymystä sekä 3 avointa kysymystä. Kyselylomakkeen etuna on, että tutkijan läsnäolo tai olemus ei vaikuta vastauksiin, toisin kuin haastattelussa, jossa tutkija on suoraan vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Valli 2015, 44). Tässäkin mielessä kysely ja haastattelu täydentävät toinen toistaan.

Tiimityöskentelyä Pohjois-Savon työ- ja elinkeinotoimistolla lähdettiin tutkimaan määrällisen tutkimuksen keinoin kyselylomakkeella. Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on standardoitu eli vakioitu. Vakiointi tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat. Kyselyä käytetään usein, kun tutkittavia on paljon ja ne ovat hajallaan. Yksi tärkeimmistä asioista on lomakkeen lähettämisen ajoitus. Kyselyn ajoituksen huolellinen suunnittelu on tärkeää, jotta vastausprosentti ei jää sen vuoksi alhaiseksi. (Vilkkä 2007, 28.) Kyselylomake lähetettiin Pohjois-Savon Työ- ja elinkeinotoimiston asiakaspalvelutyötä tekeville asiantuntijoille vastattavaksi 28.11.2024. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa ja muistutusviesti lähetettiin vastausajan lopulla 10.12.2024. Vastaajajoukko koostui henkilöasiakaspalvelutyötä tekevästä, jotka työskentelevät joko toimialatiimissä, vahvan palvelun tiimissä, kotoutumisasiakkaita palvelevassa tiimissä tai niin sanotussa ajanvarauksettomassa aulapalvelussa. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelman avulla ja kyselyn linkki ja saateteksti lähetettiin henkilöstölle sähköpostin välityksellä. Kyselyn lähettämässä käytettiin valmiita henkilöasiakaspalvelun postitusryhmiä. Kysely lähti yhteensä 103 jäsenelle, mutta kun vastaajista poistettiin esihenkilöt ja niin sanotut tuplaroolit eli sama henkilö pystyi olemaan kahdella eri jakelulistalla, vastaajajoukon koko oli 89 henkeä. Kysely tapahtui täysin anonyymisti. Kyselylomake käytiin läpi esihenkilön kanssa, opinnäytetyön ohjaajien kanssa, Pohjois-Savon TE-toimiston viestintävastaavan kanssa sekä yhden testikäyttäjän kanssa. Näiden keskusteluiden pohjalta lomaketta vielä muokattiin muutamien kysymysten osalta.

Kyselyyn vastasi 32 asiantuntijaa, joten vastausprosentiksi tuli näin ollen 36 prosenttia. Vastausprosenttiin todennäköisesti vaikutti se, että asiantuntijoita oli jonkin verran vuosilomilla tulevan suuren organisaatiomuutoksen vuoksi. Lomista suurin osa tuli pitää pois ennen TE-toimiston lakkauttamista. Samoin määräaikaiset, joiden työsuhteen jatkumisesta ei ollut varmuutta, pitivät vuosilomia pois joulukuun aikana, ja näin ollen joulukuu oli varsin kiireistä muutosaikaa TE-toimistoissa. Katoa ei vastauksissa ollut eli kaikki vastaajat vastasivat kaikkiin kysymyksiin. Kysymykset koostuivat tausta-

kysymyksistä, monivalintakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Monivalintakysymykset oli jaettu viiden eri teeman alle: tiimityöskentely, palaverikäytännöt, vuorovaikutus ja vastuut, osaaminen ja esihenkilötyöskentely. Monivalintakysymyksissä käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa, sillä haluttiin antaa vastaajalle myös mahdollisuus vastata neutraalimmin eli ei pakotettu ottamaan kantaa. Avoimet kysymykset olivat laadullisia kysymyksiä, joissa ei ollut valmiita vastausvaihtoehtoja. Näin vastaaja sai vapaasti kirjoittaa oman vastauksensa sanallisesti. (Vilka 2007, 62). Avoimissa kysymyksissä painotettiin toiminnan kehittämistä. (LIITE 1).

Vastauksia käsiteltiin Webropolista saadun raportin pohjalta. Kyselyn vastaukset vietiin sekä Microsoft Word tekstinkäsittely- että Microsoft Excel taulukko-ohjelmaan. Avoimet vastaukset käsiteltiin tekstinkäsittelyohjelmassa. Käsiteltiin avoimia kysymyksiä jokaista omanaan, ja värikoodauksen avulla etsin aineistosta yhtäläisyyksiä ja kehittämisajatuksia. Tausta- ja monivalintakysymyksiä käsiteltiin ja analysoin taulukko-ohjelman avulla. Monivalintakysymyksiä tulosten analysoinnissa käytin apuna Excelin kaaviot työkalua, jonka avulla tein palkkikaaviot. Vilkan (2021, 150) mukaan kuvioiden liiallista käyttöä tulisi välttää tutkimusraportissa. Keskeisimmät tulokset ovat tutkimuksessa saatu uusi tieto, ja sen voi esittää taulukoin ja kuvioin. Muun keskeisimpien tulosten kannalta merkittävän tiedon voi esittää sanallisesti.

## 5.2 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa ympäristöissä. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä saatavaan tietoon. Tavoitteena on paljastaa odottamattomia ilmiöitä, minkä vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkija ei määrää etukäteen, mikä on tärkeää, vaan suosii menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi teemahaastattelut ja ryhmähaastattelut. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ilman satunnaisotannan menetelmää. Tutkimussuunnitelma kehittyy tutkimusprosessin aikana, ja tutkimus toteutetaan joustavasti, jolloin suunnitelmia voidaan muokata olosuhteiden mukaan. Kunkin tapauksen tarkastelu on ainutkertaista, ja aineistoa tulkitaan sen perusteella. (Hirsjärvi ym. 2013, 164.)

Vilkan (2021a, 17) mukaan laadullinen tutkimus on tulkintaan perustuva tutkimustapa, joka syventyy ihmisten arkipäiväisen, monimuotoisen sosiaalisen todellisuuden tutkimiseen, erityisesti silloin, kun tavoitteena on ymmärtää ilmiöitä ihmisten kokemusten kautta. Laadullinen tutkimus on hyödyllinen myös silloin, kun halutaan tutkia ihmisten sosiaalista todellisuutta ikään kuin sisältäpäin, tutkimukseen tai kehittämiseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta. Tätä tutkimusmenetelmää käytetään eri aloilla, kuten työyhteisöjen yhteisöllisyyden tai asiantuntijoiden kehittymisen tutkimukseen.

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan usein vain muutamaa tapausta, ja tavoitteena on analysoida niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyys perustuu laatuun, ei määrään. (Eskola & Suoranta 2008, 18.) Haastattelu on Suomessa yleisin käytössä oleva tapa kerätä laadullista

aineistoa. Haastattelu on ennalta suunniteltu vuorovaikutustilanne, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelija on vastuussa haastattelun valmistelusta, sen käynnistämisestä ja haastateltavan motivoinnista, samalla pitäen haastattelun sujuvana. Haastateltavan on voitava luottaa, että hänen kertomisiaan käsitellään luottamuksellisesti. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat määritelty etukäteen, mutta kysymysten järjestys ja laajuus voi vaihdella. Teemahaastattelun suosiota on perusteltu sillä, että haastateltavalla on mahdollisuus keskustella vapaamuotoisesti, jolloin kerätyn materiaalin voi katsoa edustavan vastaajien puhetta itsessään. Toisaalta teemahaastattelussa käytettävät teemat takaavat sen, että jokainen haastateltava puhuu samoista asioista. Haastattelun tarkoitus on selvittää mitä haastateltavalla on mielessä ja se on eräänlainen keskustelu, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattalemaansa. Perinteisestä kysymysvastaus -haastattelusta on siirrytty yhä enemmän keskustelunomaisiin haastattelutyyppeihin. (Eskola & Suoranta 2008, 85–87.)

Haastattelut voivat olla erilaisia, kuten strukturoitu haastattelu, eli lomakehaastattelu, jossa kysymykset ja väittämät sekä niiden esittämisjärjestys ovat tarkasti etukäteen määriteltyjä. Toinen haastattelutyyppi on avoin haastattelu, jossa haastattelija selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä niiden mukaan, miten ne luonnollisesti ilmenevät keskustelun aikana. Kolmas tutkimusmenetelmä on teemahaastattelu, joka sijoittuu lomake- ja avoimen haastattelun välimaastoon. Teemahaastattelulle on ominaista, että aihepiirit tai teema-alueet ovat ennakkoon määriteltyjä, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Haastattelut voivat olla yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluja. (Hirsjärvi ym. 2013, 208–210.) Luottamus on tutkimushaastattelun avainkysymys. Haastattelun lopputulos on välittömästi riippuvainen siitä, saavuttaako haastattelija haastateltavan luottamuksen. (Eskola & Suoranta 2008, 93.)

Teemahaastattelu järjestettiin yhdelle henkilöasiakastyötä tekeväälle tiimille yksilöhaastatteluna. Toisina vaihtoehtoina olivat myös työpaja tai ryhmähaastattelu, mutta päädyin henkilökohtaiseen teemahaastatteluun, koska halusin, että jokaisen tiimiläisen ääni tulee kuulluksi. Vastaajat työskentelevät Pohjois-Savon TE-toimistossa. Vastaajat tekevät asiakaspalvelutyötä henkilöasiakaspalvelussa. Henkilöasiakkaita palvelullaan toimialatiimeissa, jossa asiakasjaon perustana on käytetty asiakkaan ammattia, jonka mukaista työtä hän hakee. Kyseisessä toimialatiimissä tällä hetkellä neljä asiantuntijaa haastateltavan lisäksi. Teemahaastatteluista sovittiin etukäteen ja ne kalenteroitiin noin kaksi viikkoa ennen haastatteluja. Haastattelut pidettiin kaikille samana päivänä 10.12.2024. Haastattelut toteutettiin toimistolla asiakaspalveluhuoneessa kasvokkain ja haastateltavien luvalla ne nauhoitettiin ääninauhurin avulla. Jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa 30 minuuttia ja siinä pysyttiin. Teemahaastattelut sujuivat rennosti keskustellen, mutta haastatteluissa kuitenkin edettiin valmiiden kysymysten avulla. Tila oli rauhallinen ja haastattelut sujuivat ilman kiireen tuntua ja häiriötekijöitä. Aiheet olivat samantapaisia mitä olemme esimerkiksi tiimipalavereissa käsitelleet, mutta nyt pystymme pohtimaan niitä syvällisemmin. Teemahaastattelun kysymykset jakautuivat nykytilaan ja kehittämisiin, mutta painopiste oli kehittämisessä. Kysymykset laadittiin opinnäytetyön teoriaosuiden pohjalta ja teemoista, joita haluttiin lähteä kehittämään. Teemahaastattelu järjestettiin struktu-

roituna eli kysymysten muotoilu ja järjestys oli kaikille sama. Haastattelu sisälsi 7 kysymystä, teemoina tiimityön toiminta, tiimiroolit, tiimin palaverikäytänteet, psykologinen turvallisuus, palaverikäytänteiden kehittäminen, esihenkilötyöskentelyn kehittäminen sekä tiimityön kehittäminen (LIITE 2).

Teemahaastattelun purkamiseen on varattava riittävästi aikaa. Eskolan ja Suorannan (2008, 94) mukaan tavallisesti haastattelutunnin purkamiseen tulisi varata aikaa noin kahdeksan tuntia, eli yksi työpäivä. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa toinen haaste on se, miten aineiston keruun jälkeen edetään. Laadullisen analyysin ensimmäinen vaihe on aineiston järjestäminen sen jälkeen, kun se on kerätty, muunnettu tekstiksi ja valmisteltu teknisesti analysoitavaksi. Teemahaastattelurunko on hyvä apuväline aineiston koodauksessa. Teemahaastattelurungon laatimisessa on hyödynnetty aiemmista tutkimuksista kerättyjä teoreettisia näkökulmia ja mahdollisesti myös tutkijan omaa kokemusta. (Eskola & Suoranta 2008, 137, 150, 152.)

Nauhoitin haastattelut ääninauhurilla, jotta pystyin analysoimaan tutkimuksen tuloksia mahdollisimman tarkasti ja luotettavasti. Purin teemahaastattelun nauhoitteet Microsoft Wordin litterointi työkalun avulla ja korjasin tekstit kuuntelemalla nauhoitteet läpi. Litterointi työkalun avulla pystyin erottelemaan haastattelijan ja vastaajan puheenvuorot. Litteroinnin ja tarkastuksen jälkeen koostin vastaukset anonymisti jokaisen kysymys alle erillisinä kokonaisuuksina ja värikoodauksen avulla erottelein yhtäläisyydet ja eroavaisuudet teksteistä. Koin, että litterointi ja tarkastus työtä helpotti se, että sen teki mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, jotta asiat olivat vielä tuoreessa muistissa.

### 5.3 Eettisyys ja hyvä tieteellinen käytäntö

Hyvä tutkimus perustuu aina hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen kysymyksenasettelu, tavoitteet, aineiston kerääminen ja käsittely, tulosten esittäminen sekä aineiston säilytys on suoritettava tavalla, joka ei loukkaa tutkimuksen kohderyhmää, tiedeyhteisöä tai tieteellisiä periaatteita. Tutkija on vastuussa tekemistään valinnoista ja niiden perusteluista omassa tutkimuksessaan. (Vilka 2007, 90.) Opinnäytetyössä tutkijan oma toiminta vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen muun muassa siinä, minkälaista aineiston hän valitsee ja mikä on käytettyjen lähteiden laatu (Vilka 2021, 186). Tutkimusprosessi kietoutuu monella tavalla tutkimuseettikkaan eli hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. On suositeltavaa, että jokaisen tutkimusta tekevä tutustuu tutkimuseettisen neuvottelukunnan -sivustoon. (Vilka 2021b, 41.) Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää, luotettavaa ja uskottavaa vain, jos se toteutetaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tutkimuseettinen neuvottelukunta on määritellyt hyväksi tieteelliseksi menettelytavoiksi luotettavuuden, rehellisyyden, arvostuksen ja vastuullisuuden. Avoimuus, läpinäkyvyys ja tutkijan sekä kohdeorganisaation välinen luottamus ovat erityisen tärkeitä tutkimuksen toteutuksessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2025.) Tutkimuseettiikka kulkee mukana tutkimusprosessin ideointivaiheesta tutkimustulosten kautta tiedottamiseen (Vilka 2021b, 41).

Määrällisessä tutkimuksessa noudatetaan samoja eettisiä periaatteita kuin laadullisessa tutkimuksessa (Vilka 2007, 92). Tieteellistä tutkimusta ohjaava keskeinen eettinen normisto on tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatima tutkimuseettinen ohjeistus *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen louk-*

*kausten käsitteleminen.* Eettiset normistot säätelevät ja selkeyttävä tutkijan oikeuksia ja velvollisuuksia. (Hallamaa, Launis, Lötjönen & Sorvali 2006, 31, 34.) Hyvän tieteellisen käytännön mukaista on, että tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan huolellisesti ja yksityiskohtaisesti (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 151). Vilkan (2021b, 45) mukaan pienikin tutkimus on suunniteltava, toteutettava ja raportoitava laadukkaasti. Tutkimuksen tiukka aikataulukkaan ei oikeuta epätarkkuuteen tai huolimattomuuteen.

Työtä suunniteltaessa mietittiin mitä tietoja kyselyn ja haastattelun avulla kerätään. Opinnäytetyön aiheen vahvistettua tehtiin yhteistyötahon ohjaajan kanssa kirjallinen sopimus siitä, miten tietoa kerätään ja missä tulokset julkaistaan. Tämän perusteella päädyttiin siihen, että tutkimuslupaa ei ollut tarpeen hakea, sillä tutkimuksessa ei käsitelty henkilötietoja, ja tutkimusprosessin aikana varmistettiin, ettei osallistujien anonymiteetti vaarantunut. Henkilötiedoilla tarkoitetaan tietoja, jotka liittyvät luonnollisiin henkilöihin ja joiden avulla henkilö tai hänen perheensä voidaan tunnistaa (Vilka 2007, 95). Tutkimuksen aiheen valinnan jälkeen aloitetaan tutustuminen aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Kun tutkimustehtävä tai tutkimusongelma on määritelty, päästään pohtimaan, miten tehtävään tai ongelmaan olisi viisainta hakea vastausta ja perehdytään aiempaan tutkimustietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2002.)

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä huolehdittiin, että lähteet olivat luotettavia ja niitä oli riittävästi. Kansainväliset tutkimukset lähteet osoittautuivat haastavaksi ja aikaa vieväksi osioksi, mutta toisaalta myös todella mielenkiintoisiksi ja opettavaisiksi. Haastattelu oli kokemuksena opettavainen ja miellyttävä. Tulee osata asettua kuuntelijan roolin ja kysyä kysymykset neutraaliin sävyyn. Tuttuus on toisaalta riski, mutta toisaalta myös vahvuus, sillä toimialan termit ja sanasto ovat tuttuja. Ulkopuolisen haastattelijan olisi haastavaa toimia samassa roolissa ja ymmärtää sekä tulkita haastateltavien kertomia asioita samalla tavalla. Tässä tapauksessa tuttuus lisäsi luottamusta, sillä haastateltavat tunsivat tutkijan ennalta. Haastattelussa käytettiin apuna kuvia, jotka helpottivat vastauksista.

Määrällisessä tutkimuksessa kohderyhmälle aiheutuvat haitat voivat olla esimerkiksi osallistumisesta aiheutuvat vaivannäöt. Jos organisaatiolle ilmoitetaan, että sähköiseen kyselyyn vastaaminen vie 10 minuuttia, aikarajoituksen on pidettävä paikkansa. (Vilka 2007, 90–91.) Tutkimukseen osallistumisen haittoja voidaan minimoida esimerkiksi testaamalla kysely huolellisesti etukäteen, jolloin osataan arvioida vastausaika mahdollisimman tarkasti. Määrällisen tutkimuksen sähköpostin saatekirjeessä tuotiin esille vastaamisajan kesto ja tieto, että tutkimuksessa noudatetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan suosittelomia eettisiä periaatteita. Lisäksi tuotiin ilmi, että kyselylomakkeella ei kerätty henkilötietoja, ja vastaaminen tapahtuu täysin anonymisti sekä informoitiin siitä, että tutkimusaineisto hävitetään tutkimuksen päätyttyä.

Tutkimuksessa on myös huolehdittava hyvän tieteellisen käytännön mukaisista periaatteista, kuten huolellisuudesta, tarkkuudesta ja rehellisyydestä tutkimustyössä, eettisesti kestävästä tiedonhankinnasta ja arviointimenetelmistä, tutkittavan oikeudesta kieltäytyä tai vetäytyä tutkimuksesta sekä muiden tutkimustulosten asianmukaisesta ja kunnioittavasta käytöstä (Vilka 2007, 91).

Määrällisen tutkimuksessa lomakeaineiston anonymisointi voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Tunnistetiedot voidaan joko säilyttää, poistaa, muuttaa tai muokata tutkimuskohtaisesti. Aina ennen päätöksentekoa on tarkasteltava, miten nämä toimenpiteet vaikuttavat tutkimuksen kokonaisuuteen. Tunnistetietojen käsittelyssä tärkeää on esimerkiksi tutkittavien informointi, jos tunnistetiedot ovat tarpeen säilyttää, sekä avoimien tekstivastausten muokkaaminen tai tunnisteiden poistaminen siten, että henkilöt eivät ole tunnistettavissa. (Vilka 2007, 95–96.) Tässä tutkimuksessa tuli huomioida vastaajien suhteellisen pieni määrä, ja se ettei esimerkiksi pienempien paikkakuntien vastaajan henkilöllisyys paljastu tuloksia analysoidessa.

Tutkimuksessa on tärkeää varmistaa, että tutkimusaiheesta on hyötyä tutkittavalle joukolle, tutkimusaineisto ja lähdeaineisto eroavat perustellusti toisistaan, tuloksista on tiedotettu kohderyhmälle, ja tutkimusraportin viitteet ovat asianmukaisesti kohdallaan, jolloin lukija tietää, kuka on milloinkin äänessä. (Vilka 2007, 99.) Hyvä tutkimus tuottaa uutta tietoa tai osoittaa, miten aiempaa tietoa voidaan hyödyntää tai yhdistellä uusilla tavoilla (Vilka 2021b, 42).

Tutkimuksen huolellisesta suunnittelusta huolimatta määrällisessä tutkimuksessa voi ilmetä virheitä. Nämä virheet voivat johtaa laajassa merkityksessä siihen, että tutkimuksen tuottama tieto katsotaan yleisesti eettisesti ongelmalliseksi. Väärien tai puutteellisten lähteiden tai tutkimustietojen käyttäminen voi aiheuttaa merkittäviä haittoja. Määrällisessä tutkimuksessa virheitä voi syntyä esimerkiksi silloin, kun tutkimusongelma tai -tavoite on jäänyt tutkijalle epäselväksi tai se on hämärtynyt tutkimuksen edetessä, tutkija ei ole perehtynyt riittävästi tutkimuskohteeseensa, aineistoa ei ole kerätty riittävästi tai tutkija ei ole ollut huolellinen tutkimusprosessin aikana. (Vilka 2007, 100–101.)

Laadullisessa tutkimuksessa eettiset haasteet liittyvät pääasiassa itse tutkimusprosessiin. Nämä haasteet voivat liittyä osallistujien informointiin, aineiston keräämiseen ja analysoinnin luotettavuuteen, anonymiteetin turvaamiseen sekä siihen, miten tutkimustuloksia esitetään ja mitä keinoja tutkija käyttää. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 152–153.)

Luotettavuutta eli reliabiliteettia voidaan arvioida myös tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Voidaan esimerkiksi mitata samaa asiaa kahden kysymyksen avulla siten, että lasketaan niiden välinen korrelaatiokerroin. Määrällisessä tutkimuksessa kuitenkin korostuvat prosessin aikana tehdyt päätökset, kuten otoksen laadun ja koon edustavuus perusjoukossa, vastausprosentti, tietojen syöttämisen huolellisuus ja mittausvirheiden arviointi. On tärkeä huomioida, että mitä pienempi tutkimuksen otos on, sitä sattumanvaraisempia tulokset voivat olla. (Vilka 2021a, 187.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava tutkimuksen kohde ja tarkoitus eli mitä olet tutkimassa ja miksi. Lisäksi tulee huolehtia, että omat sitoumukset tutkijana täyttyvät eli miksi tämä tutkimus on tutkijalle tärkeä. Aineiston keruussa tulee pohtia, miten aineisto on kerätty ja mitä tekniikkaa on käytetty. On hyvä määritellä tutkimuksen tiedonantajat eli miten haastateltavat valittiin ja miten heihin otettiin yhteyttä. On huomioitava myös tutkijan ja tiedonantajan suhde eli arvio, miten suhde toimi ja saivatko tiedonantajat tulokset ennen niiden julkaisua. Tutkimuksen kesto tulee huomioida eli millaisella aikataululla tutkimus on tehty. Aineiston analyysissä kerrotaan

miten aineisto analysointiin ja miten tuloksiin ja johtopäätöksiin tultiin. Tutkimuksen luotettavuudessa tulee arvioida, miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen ja miksi tutkimusraportti on luotettava. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 163–164.)

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavilta pyydettiin kirjallinen lupa tallennukseen ja aineiston käyttöön tutkimukseen ennen haastattelua. Luvassa kävi ilmi, että aineistoa käytetään vain tähän kyseiseen opinnäytetyöhön ja nauhoitteet poistetaan välittömästi työn valmistumisen jälkeen. Haastavaksi koin teemahaastatteluiden kysymysten asettelun, vaikka tutkimusongelma ja tutkittava asia oli tiedossa. Haastattelurungon tuli olla tarpeeksi napakka, sillä vastausaika oli rajallinen.

Eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyvät myös pätevyys sekä yleistettävyys. Tutkimuksen pätevyys tarkoittaa sitä, kuinka tarkasti tutkimusmenetelmä tai mittari mittaa juuri sitä, mitä tutkimuksessa halutaan tutkia (Vilkkä 2021b, 192). Opinnäytetyön pätevyyttä eli validiteettia voidaan arvioida kaikissa opinnäytetyötyypeissä sen perusteella, kuinka onnistuneesti teoreettiset käsitteet on sovitettu empiiriseen aineistoon. Mitä paremmin käsitteet ovat linjassaan keskenään, sitä suuremmalla todennäköisyydellä aineisto tuottaa oikeanlaista tietoa. (Vilkkä 2021a, 191–193.) Aineiston määrään vaikuttavat valittu opinnäytetyötyyppi, asetettu tehtävä ja sen tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä käytössä olevat resurssit. Usein mitä rajatumpi opinnäytetyön aihe on, sitä vähemmän mahdollisesti tarvitaan aiheistoa. Samoin mitä heterogeenisempi kohderyhmä on, sitä enemmän tarvitaan aineistoa. Jos kohderyhmä on homogeeninen ja kysymyksen asettelu rajattua, aineisto kattaa tiedontarpeen pienemmälläkin aineistolla. Määrällisessä tutkimuksessa riittävä otos tarkoittaa sellaista otosta, joka mahdollistaa kokonaiskuvan saamisen tutkimuksen perusjoukosta. Otos ei kuitenkaan koskaan täysin kuvaa perusjoukkoja, joten otoksesta saadut tulokset pätevät vain tietyllä todennäköisyydellä tutkimuksen perusjoukkoon. (Vilkkä 2021a, 191–193.) Tutkimuksen luotettavuus viittaa tulosten tarkkuuteen, eli mittauksen kykyyn tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia sekä mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus yhdessä muodostavat mittarin, joka määrittelee tutkimuksen kokonaisluotettavuudelle (Vilkkä 2021b, 194). Tässä tutkimuksessa vastausjoukko oli melko homogeeninen, varsinkin teemahaastattelun osalta, sillä vastaajat olivat samaa ammattikuntaa, ja usein samaan tehtävään hakeudutaan samantyyppisellä koulutus- ja työkokemustaustalla.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Määrällisessä tutkimuksessa tavoitteena on perustella muuttujia koskevia väitteitä numeroiden ja tilastollisten yhteyksien avulla. Tällöin tutkimusaineisto järjestellään taulukkomuotoon, sillä taulukot tarjoavat selkeimmän tavan käsitellä tutkimustuloksia numeroiden perusteella. Taulukkoa kutsutaan havaintomatriisiksi ja siitä voidaan laskea erilaisia keskilukuja, kuten esimerkiksi keskiarvoja, mediaaneja ja korrelaatioita. Tutkimusaineisto käsitellään sopivan tilasto-ohjelman avulla. (Vilka 2021b, 110, 112–113.) Tässä tutkimuksessa olen esittänyt kyselytutkimuksen monivalintakysymykset pääosin keskiarvojen avulla.

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Laadullisen tutkimusmenetelmän ja aineistonkeruun tavoitteena on aineiston sisällöllinen laajuus enemmän kuin sen määrällinen laajuus. (Vilka, 2021b, 120, 129.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumisessa. Ei ole olemassa selkeää sääntöä aineiston koon määrittämiseksi. Aineiston koko on aina tapauskohtainen ja aineiston tehtävä on tavalla tai toisella toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 2008, 61–62.) Laadullisen tutkimuksen aineistot muutetaan muotoon, jossa sitä voidaan tutkia. Haastatteluaineiston kohdalla tämä tarkoittaa nauhoitteiden muuttamista tekstimuotoon. (Vilka 2021b, 137.)

### 6.1 Kyselytutkimus

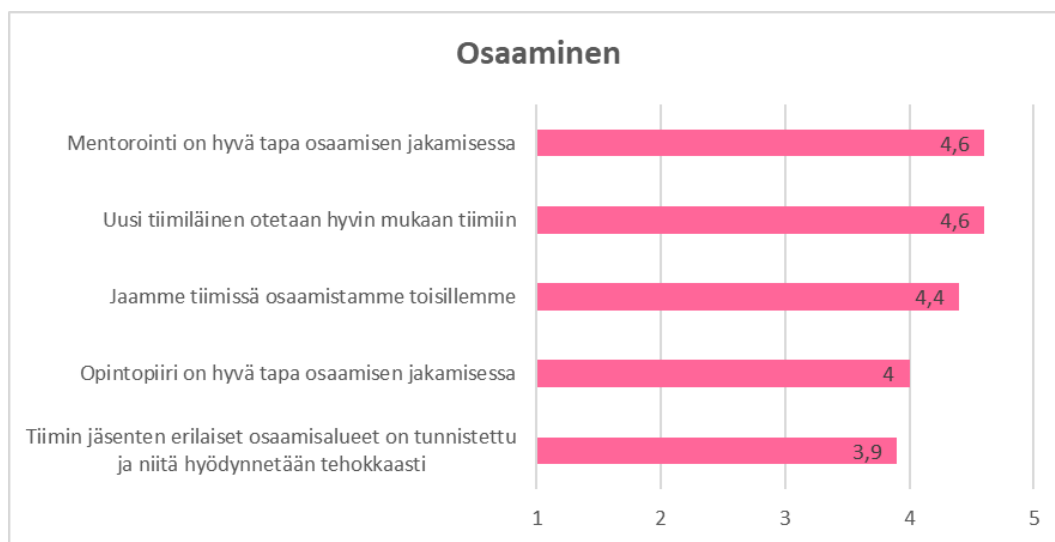
Kyselytutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena, ja kysely lähti kaikille 89 asiantuntijalle, jotka työskentelevät henkilöasiakaspalvelussa Pohjois-Savon TE-toimistossa. Kyselyyn vastasi 32 asiantuntijaa, joten vastausprosentiksi muodostui 36 prosenttia. Näistä 32 vastaajasta 44 % työskenteli Varkauden toimipisteellä, 41 % Kuopion toimipisteellä ja 13 % Iisalmen toimipisteellä. Vähän yli puolet vastaajista oli työskennellyt kyseisessä tiimissä 2–5 vuotta. Voi olettaa, että tässä ajassa tiimin toiminta on tullut jo tutuksi ja asiantuntijalla on hyvä käsitys tiimin toiminnasta. 38 % vastaajista on ollut mukana tiimissä vasta alle vuoden. Loput yhdeksän prosenttia on ollut tiimin jäsenenä yli viisi vuotta.

Kyselyyn vastanneista osittain samalla paikkakunnalla työskenteli 56 % vastaajista eli oletettavasti tiimi toimii ainakin osittain verkon välityksellä ja ainakin osa palavereista on virtuaalitapaamisia. 38 % vastaajista työskenteli samassa toimipisteessä muun tiimin kanssa ja loput kuusi prosenttia kertoi, ettei työskentele samassa toimipisteessä muun tiimin kanssa. Noin 40 prosenttia vastaajista työskenteli 6–7 hengen tiimissä. Noin 30 prosenttia vastaajista työskenteli yli seitsemän hengen tiimejä ja loput 30 % oli 1–5 hengen tiimejä.

Etätyötä teki 27 asiantuntijaa, joka on 84 % vastaajista. Suurin osa eli 20 vastaajaa työskenteli noin 50 % työajasta etänä. Kolme vastaajaa kertoi työskennelleen enemmän kuin 50 % työajasta etänä ja neljä vastaajaa työskentelee alle 50 % työajasta etänä. Kaikkia työtehtäviä ei voi Pohjois-Savon TE-toimistossa tehdä etänä, joten viisi vastaajaa kertoi, että ei tee ollenkaan etätyötä. Vilkanin (2023, 154) mukaan etätyön laajuus riippuu paljon asiantuntijan työtehtävistä ja roolista. Sopiva

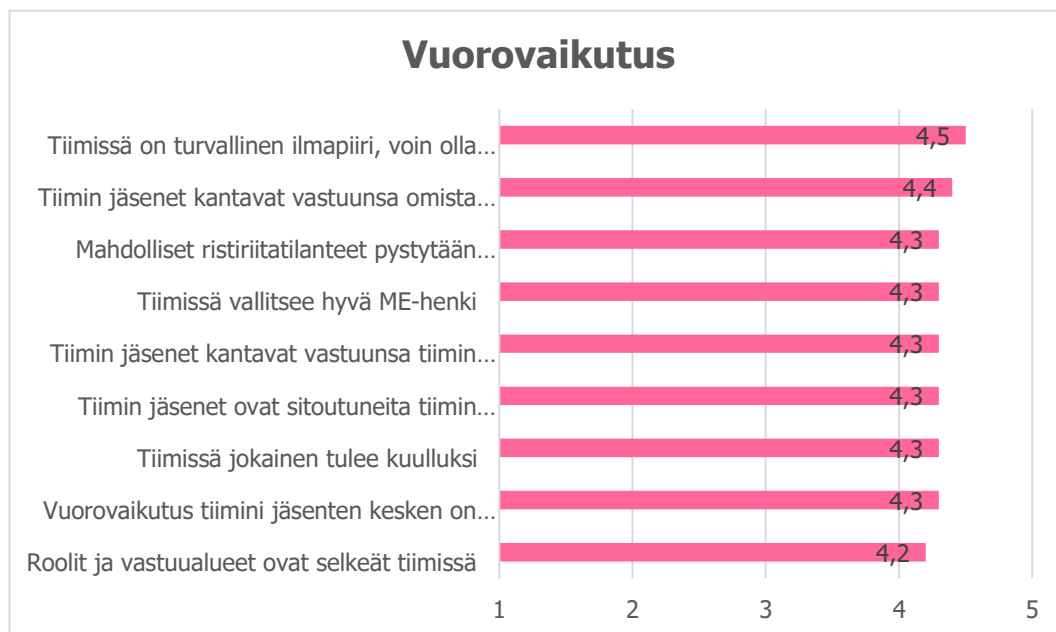
suhde etätöitä ja toimistolla tehtävää työtä ei ole kaikissa työtehtävissä sama. Etätö koettiin lisäävän työssäjaksamista todella tehokkaasti. 75 % vastaajista koki, että mahdollinen etätö lisää työssäjaksamista. Jopa 94 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että etäpalaverit toimivat hyvin.

Kyselyn osaamisosiossa (kuva 8) korostui, että tiimin jäsenten erilaiset osaamisalueet on tunnistettu ja niitä hyödynnetään tehokkaasti (keskiarvo 3,9). Mentorointi ja opintopiiri koettiin hyväksi tavoiksi osaamisen jakamiseen. Koettiin, että tiimissä jaetaan osaamista toisille (keskiarvo 4,4). Salminen (2017, 71–83) korostaakin, että uusien taitojen oppiminen on tiimissä usein helpompaa kuin yksin puurtaminen. Arvioiden mukaan ryhmäoppiminen voi olla jopa 50 prosenttia tehokkaampaa kuin yksin päättääminen, joten se säästää myös tiimiläisten työaika. Yksi tiimin jäsen oppii yhden asian ja joku toinen toisen. Kun opittua asiaa jaetaan avoimesti, voidaan tiimin yhteistä oppimista nopeuttaa huomattavasti.



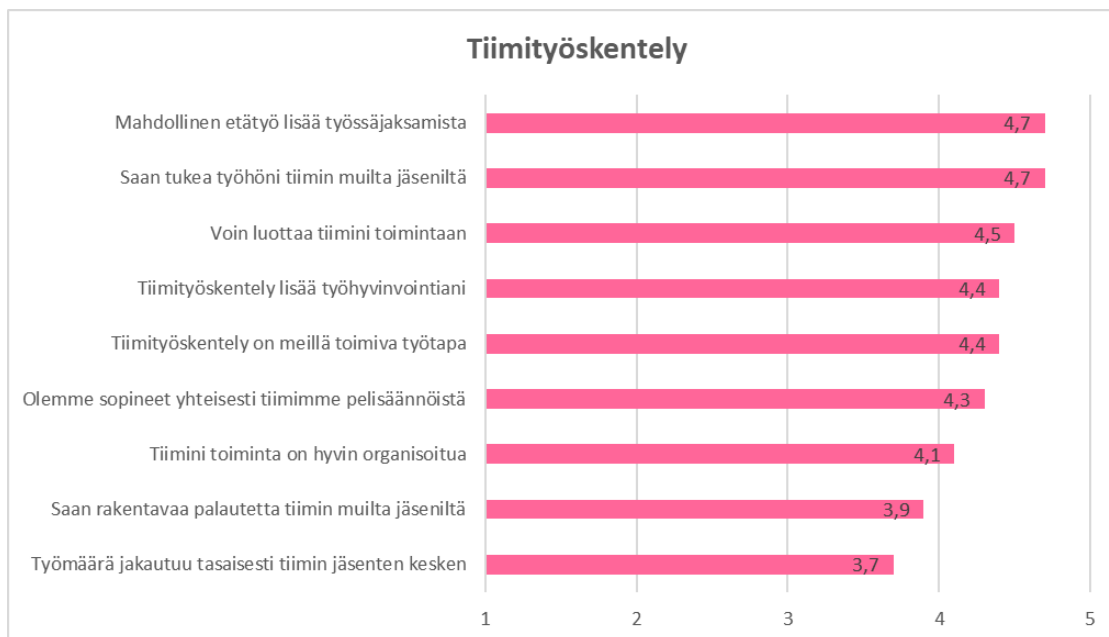
KUVA 8. Miten osaamiseen suhtaudutaan Pohjois-Savon työ- ja elinkeinotoimistossa (n=32)

Vuorovaikutusosiossa (kuva 9) korostui turvallinen ilmapiiri, jonka keskiarvo oli jopa 4,5 vastaajista. Asiantuntijoista yli puolet eli 53 % oli sitä mieltä, että tiimin jäsenet ovat sitoutuneita tiimin toimintaan, roolit ja vastualueet ovat selkeät tiimissä, tiimin jäsenet kantavat vastuunsa omista työtehtävistään sekä tiimissä vallitsee hyvä ME-henki. Tutkimuksen mukaan jokainen tiimiläinen tulee kuuluksi (keskiarvo 4,3). Tiimin jäsenet kantavat hyvin vastuunsa työtehtävistään. Vastuu tiimin töiden kantamisesta oli hieman pienempi, mutta tässäkin vastaajien keskiarvo oli jopa 4,3. Ristiriitatilanteet pystyttiin ratkomaan tiimin kesken. Hiila ym. (2019, 70) toteavat, että on tärkeä pystyä yhdessä ratkaisemaan ongelmat ja jatkamaan työyhteisönä eteenpäin. Kun yhteisöllisyys on myönteistä, tavoitteellinen toiminta, ihmisten erilaisuus ja vuorovaikutukseen liittyvät rakentavat ristiriidat hyväksytään. Toimimattomassa tiimissä yhteistyö kaatuu väärinkäsityksiin, epäselviin rooleihin, ylhäältä annettuihin toimintamalleihin sekä toimintaan, joissa vain osa tiimistä ottaa vastuun tavoitteiden saavuttamisesta. Nämä toimimattomat asiat hidastavat työn sujumista, ja tällöin työ voi tuntua tahmealta eikä sisäistä oppimista tapahdu.



KUVA 9. Vuorovaikutuksen tila Pohjois-Savon työ- ja elinkeinotoimistossa (n=32)

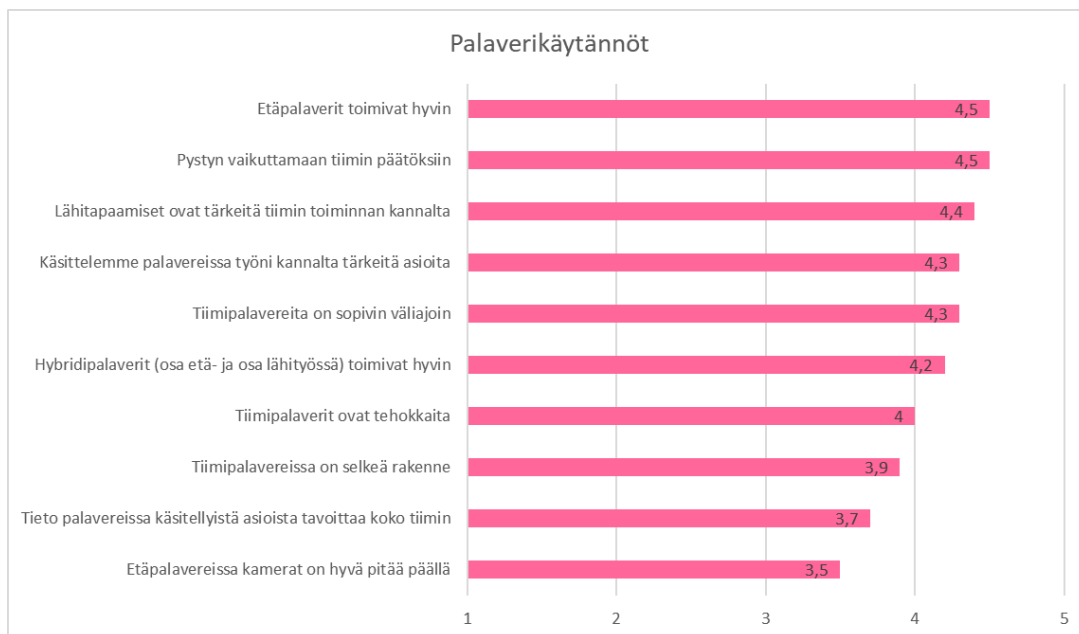
Tiimityöskentelyn koettiin olevan toimiva työtapana Pohjois-Savon TE-toimistossa, sillä noin 90 % vastaajista oli täysin tai osittain sitä mieltä väittämän kanssa (kuva 10). Lisäksi tiimityöskentelyn koettiin lisäävän työhyvinvointia. Asiantuntijat luottivat tiimin toimintaan. Tiimityöskentelyyn liittyen parhaat keskiarvot 4,7 sai väittämät, saan tukea työhöni tiimin muilta jäseniltä sekä koen, että mahdollinen etätö lisää työssäjaksamista. Tyytymättömämpiä oltiin työmäärän tasaisesti jakautumiseen tiimin jäsenten kesken (keskiarvo 3,7). Melkein neljännes vastaajista oli joksikin eri mieltä siitä, että työmäärä jakautuu tasaisesti tiimin jäsenten kesken. Tiimin yhteishengen takia on tärkeää, että työt jakautuvat mahdollisimman tasaisesti eikä kenelläkään työmäärä kasva kohtuuttoman suureksi. On kuitenkin huomattava, että täysin sama työmäärä kaikilla on yleensä mahdotonta järjestää. Tähän vaikuttavat työntekijöiden erilainen kokemus ja osaamiseen sekä eri tavat ja tottumukset hoitaa työtään. Tärkeää onkin keskittyä siihen, että työtehtävien jakautuminen koetaan oikeudenmukaiseksi. On tärkeää, että työntekijät pääsevät vaikuttamaan siihen, miten työtehtäviä jaetaan. Ihannetilanne tällaisissa keskusteluissa olisi, että voitaisiin huomioida myös yksilöllisiä vahvuuksia, kehittymiskohteita ja mielenkiinnon kohteita. (Vilkman 2023, 179.) Toisena kehitettävänä asiana nousi rakentavan palautteen saaminen muilta tiimin jäseniltä. Myös Spiik (2004, 152) toteaa, että tiimi, jossa ilmapiiri on avoin ja positiivinen, toisten tekemiin virheisiin uskalletaan puuttua, ja palaute annetaan suoraan ja rakentavasti. Jäsenten välisiin ristiriitoihin puututaan ja tiimiläiset puhuvat keskenään ja kertovat mielipiteensä.



KUVA 10. Tiimityöskentelyn tila Pohjois-Savon työ- ja elinkeinotoimistossa (n=32)

Palaverikäytännöissä eniten hajontaa oli etäpalavereissa kameran käyttöön liittyen. 25 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa eli heidän mukaansa kameroita ei tarvita, jotta palaverista saadaan toimiva. Suurin osa oli kuitenkin sitä mieltä, että kamerat on hyvä pitää päällä mahdollisissa etä- tai hybridipalavereissa; 28 % oli jokseenkin samaa mieltä ja loput 25 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Kameran käytöstä etäpalavereissa on todettu olevan hyötyä, mutta toisaalta Boijer-Spoof Heikinheimo ja Ilmivalta (2021, 46–47) kertovat tutkimuksesta, jossa puhutaan Zoom-uupumuksesta, joka aiheutuu videokokousputkista. Aivojamme kuormittaa, kun olemme jatkuvassa intensiivisessä tuijotusyhteydessä kollegoidemme kanssa, ja näemme oman kuvamme kuin peilistä koko kokousputken ajan. Virtuaalipalavereissa asennon staattisuus rasittaa kehon lisäksi aivoja. Ilman videokuvaa, voisimme välillä nousta seisomaan ja muutoin liikkua luontevasti kokousten aikana. Haapakosken ym. (2020, 50) mukaan onkin tärkeää rakentaa tiimille mahdollisimman toimivat viestintätavat, jotka palvelevat tiimiä parhaiten. Toiset palaverit ja tilanteet hyötyvät kameran käytöstä, mutta aina se ei ole tarpeen.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että vuorovaikutus tiimin jäsenten kesken on avointa ja että jokainen tiimissä tulee kuulluksi (keskiarvo 4,3). Erityisen tyytyväisiä oltiin etä- ja hybridipalavereiden toimintaan, mutta myös lähitapaamisia toivottiin. Tässä asiassa varmastikin joustavuus on tärkeää, kuten Kehusmaakin (2023, 186–188) on todennut: Työn joustavuus ja rytmittäminen omien tarpeiden mukaan on tärkeää ja näin työn yhteensovittaminen yksityiselämän kanssa helpottuu. Joustavuuden myötä työtyytyväisyys paranee ja tuottavuus kasvaa. Koettiin, että tieto palavereissa käsitellyistä asioista tavoittaa koko tiimin, myös poissaolijat. Tyytyväisempiä palaverikäytänteisiin liittyen oltiin siihen, että tiimin päätöksiin pystytään vaikuttamaan hyvin sekä etäpalaverit toimivat hyvin (keskiarvo 4,5).



KUVA 11. Miten palaverikäytännöt koettiin Pohjois-Savon työ- ja elinkeinotoimistossa (n=32)

Esihenkilötyöskentelyssä (kuva 12) parhaan arvosanan sai väittämä, jossa kysyttiin, saako asiantuntija riittävästi tukea esihenkilöltään. Tämän väittämän keskiarvo oli 4,3. Esihenkilötyöskentelyssä vähiten tyytyväisiä oltiin väittämän kanssa, jossa esihenkilö suunnittelee, organisoii ja osallistuu riittävästi tiimin toimintaan (keskiarvo 3,5). Myös Lehtisaaren ja Ruokosen (2019, 131) Pro gradu -tutkielmassa todettiin, että tiimi, jossa esihenkilö oli osa tiimiä ja oli tiiviisti läsnä tiimin arjessa, koki olonsa psykologisesti turvalliseksi. Toiseksi eniten samaa mieltä oltiin väittämän kanssa siitä, että esihenkilön asenteella ja esimerkiksi koetaan olevan positiivinen vaikutus tiimin toimintaan. Esihenkilön koettiin olevan hyvin saavutettavissa (keskiarvo 4,1) ja esihenkilö toteuttaa valmentavaa työtä (keskiarvo 4). Esihenkilön koettiin auttavat kehittämään tiimin oppimista melko hyvin, sillä väittämän keskiarvo oli 3,7. Kyselyn perusteella palaute koettiin myös riittäväksi (keskiarvo 3,9).



KUVA 12. Esihenkilötyöskentely Pohjois-Savon työ- ja elinkeinotoimistossa (n=32)

Avoimia vastauksia tuli eniten tiimityöskentelyn johtamiseen eli esihenkilötyöskentelyyn liittyen. Avoimia vastauksia tähän kysymykseen tuli 17, joka on 52 % vastaajista. Vajaa neljännes vastaajista toivoi, että esihenkilö osallistuisi tiimien palavereihin. Reilua 10 % vastaajista toivoi, että esihenkilö olisi parempi osaaminen työn sisällöstä, jotta hän osaisi tukea paremmin käytännön työssä. Tähän liittyy oletettavasti Havusenkin (2007, 8) toteama, että asioiden monimutkaistuminen ja työn jatkuva itsenäistyminen on hankaloittanut johtamista. Esihenkilön pitää pystyä kohtaamaan tilanteista, joissa hän joutuu päättämään asioista, joista hänellä ei ole tarkkaa tietoa. Ihmiset toimivat kaukana esihenkilöstään, joten esihenkilön työ on nykyään enemmän auttaa ihmisiä johtamaan itse itseään. Lisäksi toivottiin säännöllisiä kohtaamisia ja, että esihenkilö kysyisi työtilanteista. Toivottiin, että esihenkilö olisi helposti tavoitettavissa. Palautetta toivottiin enemmän ja sekä palautteen että tavoitteiden laadusta toivottiin muutakin kuin numeerista tietoa tavoitteiden saavuttamisesta. Palautteen antamista käsiteltiin kappaleessa 4.3 ja todettiin, että oikea-aikainen palaute on tärkeää, mutta toisaalta todettiin, että palautteen antaminen, saaminen ja pyytäminen on yksi esihenkilön vaikeimmista lajeista. Lisäksi palaute tulisi antaa oikea-aikaisesti. (Havunen 2007, 42). 18 % avoimeen kysymykseen vastanneista toivoi, että jatkossakin olisi joustoa töiden suunnittelussa ja toteutuksessa. 11 % avoimiin kysymyksiin vastaajista kehittäisi viestintäkanavia tiimiläisten ja esihenkilön kesken. Lisäksi toivottiin, että tieto tavoittaisi kaikki asianomaiset samanaikaisesti.

Toiseksi eniten, 47 % vastaajista, oli vastannut avoimeen kysymykseen tiimityöskentelyn kehittämiseen liittyen. Noin 20 % avoimeen kysymykseen vastanneista oli sitä mieltä, että tiimityöskentely toimii hyvin. Viidennes vastaajista on toivoisi enemmän kasvokkaista kohtaamista. 13 % toivoi enemmän niin sanottua vapaata keskustelua. Yksittäisistä vastauksista kävi ilmi, että ryhmäytymiselle ei ole ollut tarpeeksi aikaa. Viidennes vastaajista toivoi, että asiantuntijoiden erityisosaamista hyödynnettäisiin entistä enemmän. 20 % toivoi myös enemmän yhteisiä oppimishetkiä ja teemahetkiä tiettyyn aiheeseen liittyen sekä hyvien materiaalien jakamista toisilleen. Tiedon jakamisen tärkeyden on osoittanut myös Janhonen (2010, 67) eli tiedon jakaminen on tärkeää tiimityössä, jossa jäseniä velvoittaa tiimin yhteinen päämäärä.

13 asiantuntijaa eli 41 % vastaajista oli antanut avoimen vastauksen palaverikäytäntöjen kehittämiseen liittyen. 39 % toivoi tiimipalaverien olevan esimerkiksi kerran kuukaudessa lähitapaamisia. Lähipalaverien koettiin olevan tehokkaampia ja kasvokkainen kohtaaminen koettiin tärkeäksi. 46 % kehittäisi palaverien suunnittelua tehokkaammaksi ja tekisi selkeämmän asialistan palaveria varten. Tämä todettiin myös kappaleessa 2.3, sillä palaverit vievät myös paljon työaikaa, joten niiden laatuun tulee panostaa (Ristikangas ym. 2021, 118–120). 15 % toivoi, että kamerat olisivat käytössä etä- ja hybridipalaverissa. Kameran käyttöä perusteltiin muun muassa sillä, keskittyminen olisi tiimipalaverissa eikä muissa töissä. 15 % vastaajista oli sitä mieltä, että vapaalle keskustelulle ja ajatustenvaihdolle tulisi jättää myös tilaa ja aikaa. Lisäksi toivottiin riittävän tarkkoja palaverimuistioita, jotta myös poissaolijat saavat tiedon sovituista asioista.

## 6.2 Teemahaastattelut

Teemahaastattelussa kartoitettiin tiimin nykytilaa erilaisten teemojen kautta. Kysymyksessä painotettiin tiimin tavoite / tulokset, työilmapiiri, työhyvinvointi, etä- / hybridityöskentely, mahdolliset haasteet, tunteet tiimityössä, esihenkilötyöskentely, töiden jakautuminen ja tiimityön hyödyt. Vastauksissa nousi esille, että ilmapiiri tiimissä on kannustava, keskusteleva ja apua saa tiimiläisiltä. Tavoitteita pidettiin selkeinä, mutta tuloksista koettiin, että käydään melko vähän tiimikohtaisesti läpi. Etätyöskentely koettiin toimivaksi, ja kommunikaatio etätyön aikana hyväksi. Apua saa myös etätyöpäivän aikana, mutta pidettiin myös tärkeänä kasvokkain tapahtuva työskentely. Esihenkilötyöskentely koettiin tiimitasolla vähäiseksi, mutta koettiin, että apua kuitenkin tarvittaessa saa. Haasteita tiimityön osalta ei löydetty, mutta arvioitiin, että ne saataisiin tiimissä ratkaistua tai tarvittaessa esihenkilö pyydetäisiin tilanteeseen mukaan. Haasteina työn kannalta pidettiin haastavia asiakastilanteita ja sitä, että työtä ja asiakkaita on paljon. Aikaa kuitenkin rajallisesti, joten tulee herkästi riittämättömän olo, ja töitä ei aina pysty tekemään niin laadukkaasti kun haluaisi. Priorisointi nousi tärkeään rooliin. Töiden koettiin jakautuvan tiimin sisällä tasaisesti. Haasteeksi koettiin tiedon suuri määrä ja tiedon koettiin olevan hajallaan. Lakimuutoksia tulee jatkuvasti, joka vaatii uuden opettelua. Tässä tiimioppiminen nostettiin keskiöön.

Tiimiläisten erilaisia vahvuuksia käsiteltiin teemahaastattelussa Belbinin yhdeksän tiimiroolin kautta. Belbinin yhdeksän tiimiroolia on esitelty tarkemmin luvussa 2.2. Kuva Belbinin yhdeksästä tiimiroolistä esiteltiin vastaajille. Kaikissa vastauksissa korostui roolit tiimityöskentelijä, koordinoija, viimeistelijä ja puskija. Toteuttajan roolista tunnistettiin tehokkuus ja luetettavuus. Rooleista ei ole keskusteltu etukäteen eikä niistä ole sovittu etukäteen. Koettiin, että kuitenkin jo uusia työntekijöitä valittaessa haastattelutilanteessa on painotettu tiimityöskentelijän vahvuuksia, ja niitä on korostettu valinnassa. Osa asiantuntijoista pohti, voisiko erilaisia vahvuuksia jatkossa hyödyntää tehokkaammin ja tehdä näin kohdennettumpia työnkuvia. Liian tiukkoja rajauksia ei kuitenkaan haluta, vaan enemmän niin, että tunnistetaan tiimikaverin vahvuudet ja hyödynnetään niitä jatkossa paremmin. Kaikissa vastauksissa myös nousi esille, että yksi asiantuntija sopii useampaan tiimirooliin.

Palaverikäytännöissä nousi esille, että pienen tiimin etuna on se, että palaverin rakenne voi olla vapaampi ja mikrofoneja pystyy pitämään koko ajan auki eikä puheenvuoroja tarvitse välttämättä pyytää. Kaikki asiantuntijat kokivat, että noin tunnin mittainen palaveri kerran viikossa on riittävä, sillä vapaampaa keskustelua ja ajatusten vaihtoa käydään varsinkin toimistolla ollessa muutoinkin. Osa vastaajista koki, että palavereihin voisi tuoda takaisin aikaisemman selkeämmän rakenteen. Suurin osa kuitenkin koki, että omalla painollaan menevät palaverit toimivat hyvin ja ajankohtaiset asiat tulevat käsitellyiksi. Ei koettu suurta eroa siinä, pidettiinkö palaveri etänä vai kasvokkain. Molemmissa koettiin, että saatiin asiat hoidettua ja aikaa kului suunnilleen saman verran, ja samalla tavalla molemmissa käytiin myös vapaampaa keskustelua. Vapaampi keskustelu koettiin hyödyllisenä ja lisäksi koettiin, että on hyvä jättää palaveriin aikaa monimutkaisempien asiakastapausten pohtimiseen, sekä yhdessä oppimiseen. Lähipalavereissa vältettiin päällekkäiset puheenvuorot. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että etänä pidettävissä palavereissa kameran ei tarvitse olla päällä, sillä tiimi

on jo tuttu, ja kasvokkaista kommunikaatiota käydään puolet viikosta toimistolla. Ainut mihin kamerakuvaa kaivattiin, oli se, ettei tehtäisi samaan aikaan muita töitä, mutta koettiin, kuitenkin tärkeämmäksi, että etäpäivän voi tiimipalaverin osalta rauhoittaa ja pitää kameran pois päältä. Myös lähitaapaamisen haasteeksi nostettiin se, että välillä keskittyminen palaverin asioihin kärsii, kun tehdään tietokoneilla muita töitä samanaikaisesti. Hybridipalavereita on vähemmän, mutta niiden koettiin toimivan hyvin. Etänä työskentelevälle jää vastuu aikaista mikrofoni ja osallistua aktiivisesti keskusteluun. Puheenvuorot koettiin tiimipalavereissa jakautuvan tasaisesti, ja tiimi koettiin tasa-arvoiseksi. Kukaan ei ota ryhmässä liian isoa roolia, kaikilla on tilaa osallistua keskusteluun ja muut osallistujat otetaan huomioon.

Koettiin, että psykologinen turvallisuus oli todella korkealla tasolla. Vastaja antoivat sille arvostuksen asteikolla 1–10 tasan yhdeksän. Ilmapiiriin koettiin olevan positiivinen, empaattinen, ymmärtäväinen, avoin ja keskusteleva. Tasavertaisia ja yhdenvertaisuus toteutuu hyvin. Erilaisuuteen suhtaudutaan hyvin, ja ketään ei syrjitä. Koettiin, että on helppo olla oma itsensä. Kaikki asiantuntijat kokivat, että virheet on helppo näyttää ja uskaltaa myöntää, että kaikkea ei tiedetä. Myös ideoita uskalletaan tuoda julki. Toiveena tuli myös vuorovaikutuksen lisääminen ja, että sille otettaisiin jatkossakin työaika. Tulee olla enemmän aikaa sopeutua uusiin tilanteisiin ja muutoksiin. Palautteen antamiseen toivottiin myös parannusta. Palautetta esihenkilön suunnalta toivottiin enemmän ja myös tiimin sisällä. Koettiin, että myös rakentavaa palautetta pystytään antamaan, mikäli sille on aihetta, ja koettiin, että sillä on enemmän koko tiimille opettavainen sävy kuin, että halutaan etsiä virheitä toiminnasta. Palautteen anto on ollut asiakaskeistä, ystävällistä ja kannustavaa.

Kehittämiseen liittyviä asioita teemahaastattelussa nousi esille esimerkiksi palaverikäytänteiden kehittämistä. Kysymyksen tukena oli PALAVERI kuva, jossa painotettiin asioita PÄÄTÖKSET, AGENDA, LAATU, AIKATAULUTUS, VASTUUT, ESITYSLISTA, RAKENNE ja INFO. Osa asiantuntijoista kaipasi asialistaa ja vuoroin vaihtuvaa vetovastuuta toivottiin, jotta aikataulussa pysytään paremmin. Tämä sama toive nousi esille myös määrällisessä tutkimuksessa. Osan mielestä nykyinen vapaampi malli toimii hyvin. Päätösten osalta nykyinen tapa on ollut toimiva ja asiat on saatu päätettyä, jos päätöksen tekemiseen on ollut tarvittavat tiedot olemassa. Suurin osa oli sitä mieltä, että tiedottaminen palaverin jälkeen on koettu olevan enemmän poissaolijan vastuulla. Yksi asiantuntija toi esille, että tärkeimmät päätettävät asiat voisi listata tiimin Teams kanavalle omaan palaveri muistioon, josta niitä voitaisiin käydä tarkistamassa palaverin jälkeen.

Teemahaastattelussa kysyttiin esihenkilötyöskentelyn kehittämisestä. Pidettiin tärkeänä, että esihenkilö on luotettava, tavoitettavissa, kuuntelee ja ottaa kantaa asioihin. Myös tasapuolisuutta toivottiin. Tiedottaminen korostui myös vastauksissa varsinkin näin muutostilanteessa. Nyt moni kysyy samoja asioita esihenkilöltä, kun tieto ei kulje oikea-aikaisesti. Tulevan muutoksen takia myös tärkeitä aamutunteja on peruttu, ja työtapojen kehittäminen on ollut jäissä. Puolet asiantuntijoista toivoi, että esihenkilön osallistuisi tiimipalaveriin esimerkiksi kerran kuukaudessa, jotta hän olisi paremmin tietoinen tiimin asioista ja käytännön työtehtävistä. Puolet koki, että kerran viikossa järjestettävä koko toimiston palaveri, jossa käydään läpi myös tiimien kuulumiset, on riittävä. Jatkossakin toivot-

tiin joustoa oman ja tiimityön suunnitteluun ja luottamusta esimerkiksi hybridityön ja liukuvan työajan suhteen. Rentoa ilmapiiriä pidettiin hyvänä asiana. Molemmiin puolin luottamus nousi keskusteluissa esille. Esihenkilö luottaa tiimiläisten tekemiseen ja tiimi luottaa, että esihenkilöltä saa tarvittaessa tukea. Kiire nousi esille, ja toivottiin jatkossa enemmän läsnäoloa ja työhyvinvoinnista huolehtimista. Myös palautteen antoa toivottiin ja kiinnostusta työtilanteista ja työntekijöiden jaksamisesta.

Teemahaastattelussa annettiin mahdollisuus myös kertoa avoimesti kehitysehdotuksia tiimityöhön liittyen. Tässä aihealueessa nousi esille yhtenäisten ohjeistusten tärkeys sekä tiedon löytyminen. Toivottiin tarkempia prosessikuvaksia, ja tietoa mikä on asiantuntijoiden osaamisen taso missäkin asiassa. Uudistuksia toivottiin käytävän yhteisesti läpi, jotta kaikilla olisi samanlainen ymmärrys asiasta ja toimistolla olisi yhteinen linjaus ja näkemys asioihin, joita voidaan arjessa tulkita hyvinkin eri tavoin. Näitä ovat muun muassa lakiuudistukset ja näihin liittyvät soveltamisohjeet.

Vuosi 2024 oli TE-toimistossa muutosten vuosi ja vuoden 2025 alussa työllisyysalueille siirtymistä valmisteltiin tiiviisti läpi vuoden. Tämän koettiin aiheuttavan sen, että toiminta ei ollut täysin normaalilla tasolla ja varsinkin esihenkilöt olivat normaalia kiireisempiä. Suuressa muutoksessa huolellisella suunnittelutyöllä on keskeinen rooli, sillä se luo edellytykset onnistuneelle lopputulokselle. Kaikkea ei kuitenkaan voida ennakoita, joten keskeneräisyyden sietäminen on välttämätöntä, ja on luotettava siihen, että asiat saadaan ajan myötä järjestykseen. Muutosprosessi vie aina aikaa päivittäisiltä tehtäviltä, mikä saattaa heikentää kykyä suoriutua tavallisista työtehtävistä. (Stenvall & Virtanen 2007, 50–53.) Kiire nousi esille myös muissa vastauksissa, ja toivottiinkin enemmän aikaa tutustua toisiin, ja pystyä tämän myötä edelleen kasvattamaan luottamusta ja tietämystä toisen osaamisesta. Pohdittiin, että tulisi hyödyntää enemmän erilaisia koulutustaustoja. Aikaa toivottiin myös perehtyä omaan työhön ja kasvattaa asiantuntijuutta esimerkiksi lukemalla ajankohtaisia lehtijulkaisuja. Myös teemahaastattelussa koettiin tarpeelliseksi teemoittain käytävät opintopiirit, joissa tietoa jaetaan tiimirajojen yli. Konsultointia toisten tiimien kesken koettiin tapahtuvat melko vähän. Tällä hetkellä kaikki työaika koetaan menevän perustyöhön ja niin sanottujen tulipalojen sammutteluun. Näin ollen kehitystyölle aikaa jää liian vähän. Stenvallin ja Virtasen (2007, 32) mukaan on tärkeää, että hyvin toimivat tiimit jakavat tietoa, tekevät asioita yhdessä, oppivat ja myös kehittävät toimintatapojaan.

### 6.3 Johtopäätökset ja jatkosuositukset käytännön kehittämiseksi

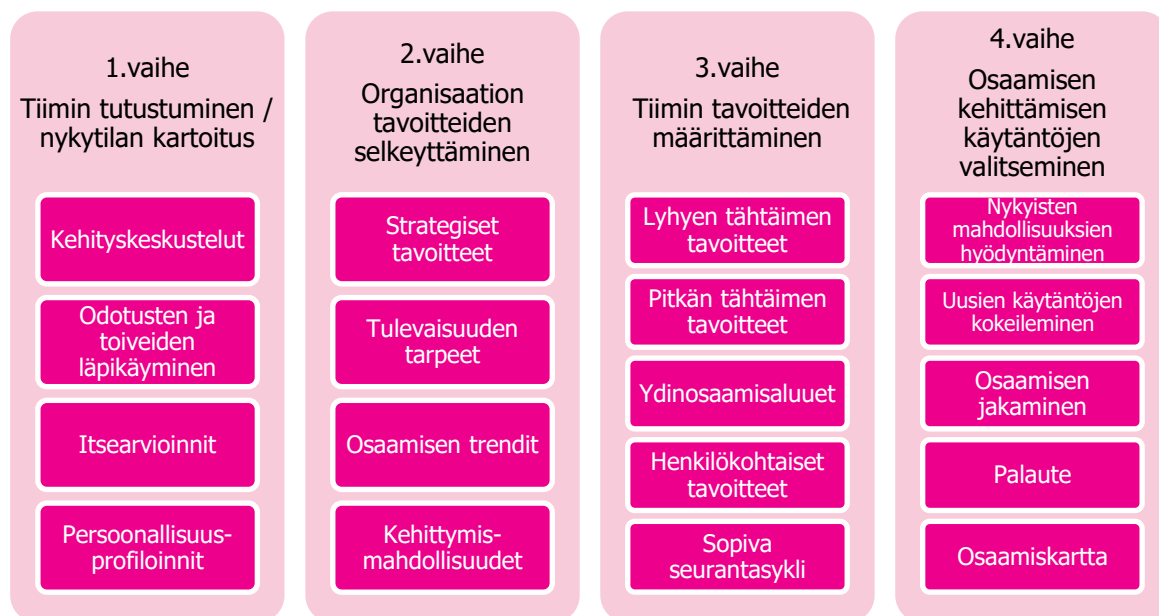
Määrällisen ja laadullisen kyselyn vastauksista kävi ilmi, että tiimityöskentelyn taso Pohjois-Savon työ- ja elinkeinotoimiston asiakaspalvelutiimeissä on todella hyvällä tasolla. Vahvuuksina nousi esiin muun muassa toisten tukeminen sekä osittainen etätömahdollisuus, jonka koettiin lisäävän työhyvinvointia. Vahvuuksina nousi myös kokemus, että tiimin asioihin pystyi vaikuttamaan, jonka varmasti mahdollistaa tiimien sopivan pieni koko. Tiimissä koettiin olevan turvallinen ilmapiiri, jossa pystyy olemaan oma itsensä. Uusi tiimiläinen otetaan hyvin mukaan tiimiin, joka on tärkeää, sillä uusia työntekijöitä on rekrytoitu säännöllisesti. Tähän liittyen mentorointi on koettu hyväksi tavaksi

osaamisen jakamisessa. Esihenkilötyöskentelyssä korostui esihenkilöltä saatu tuki, sekä koettiin, että esihenkilön asenteella ja esimerkillä on positiivinen vaikutus tiimin toimintaan.

Vaikka tulokset olivat pääosin positiivisia, opinnäytetyön tutkimusosiossa nousi esille myös osa-alueita, joihin kannattaa jatkossa kiinnittää erityisesti huomiota. Useammassa kohdassa nousi esille, että tiimin jäsenten vahvuuksia ja osaamisia tulisi hyödyntää enemmän. Tiimeissä on jonkun verran eri kokemus- ja koulutustaustaisia asiantuntijoita, joilla on omia kiinnostuksen kohteita. Näitä ominaisuuksia ja vahvuuksia tulisi hyödyntää enemmän henkilöasiakaspalvelussa eikä mennä mallilla, jossa kaikki tekee kaikkea. Toinen kohta, joka nousi esille, oli työmäärän jakautuminen tasaisesti tiimin jäsenten kesken. Tämä linkittyy kehitettävään kohtaan esihenkilötyöskentelyyn liittyen, jossa koettiin, että esihenkilö voisi osallistua enemmän tiimin toiminnan suunnitteluun ja organisointiin. Tämä lisäisi tietämystä tiimin työtilanteista, ja näin ollen työmääriä voitaisiin jakaa tasaisemmin tiimin jäsenten kesken. Palaverikäytänteisiin liittyen tieto palavereissa käsitellyistä asioista tulisi tavoittaa koko tiimin, myös poissaolijat. Etäpalavereissa kamerat on hyvä pitää päällä, jotta keskittyminen palaveriin paranee, ja samalla ei tehdä muuta työtä. Palaveri käytänteisiin voisi lisätä napakkuutta esimerkiksi kiertävällä vetovastuulla. Vetäjän tehtävinä olisi tehdä lyhyt asialista ja huolehtia, että palaverissa pysytään aikataulussa ja ei tehdä montaa asiaa yhtä aikaa. Palaverin jälkeen vetäjä ka-saisi lyhyen yhteenvedon palaverin asioista ja huolehtisi, että se tavoittaisi myös poissaolijat. Asialistaan on hyvä jättää kohta myös vapaammalle keskustelulle palavereiden avulla toteutuvaa tiimiytymistä ajatellen.

Yksi kehityskohde liittyi tiimin oppimiseen, ja koettiin, että esihenkilö voisi olla enemmän apuna tiimin oppimisen kehittämisessä. Muutoksia ja isoja kokonaisuuksia uutta tietoa tulee asiantuntijan työssä paljon, joten esihenkilö voisi olla mukana tuomassa malleja, miten tiimioppimista helpotettaisiin.

Yhteenvedona voisi ajatella, että tiimitoimintaa kehitettävät kohdat liittyivät tiimin oppimiseen, tiedon jakamiseen sekä esihenkilön tukeen tiimin kehittämistä ajatellen. Vastauksista kävi ilmi, että toivottiin erilaisia teemahetkiä, opintopiiriä ja aikaa syventää osaamistaan. Toivottiin, että olisi paikka, missä jaetaan jo olemassa olevia hyviä materiaaleja. Näkisin, että tämän tapaiselle toiminnalle tulisi kehittää paikka ja aika, sillä sen avulla olisi mahdollista kehittää tiimin oppimista ja saada näin parempia tuloksia aikaan, joka motivoida tiimiläisiä. Alle olen listannut Eklundin osaamisen kehittämisen prosessia, jossa yksittäinen tiimi voi lähteä kehittämään osaamistaan lähijohtajan opastuksella. Osaamisen kehittämistä painotetaan, sillä jokaisella tiimillä ja tiimin jäsenellä on vastuu tavoitteiden toteuttamisesta ja omien tarpeiden esille nostamisesta. Osaamisen kehittämisen kaavio voi olla esimerkiksi seuraavanlainen. (Eklund 2021, 150).



KUVA 12. Osaamisen kehittämisen työkalu. (Eklund 2021, 150)

Mielestäni malli sopii hyvin käytettäväksi työelämysalueella, sillä tiimit ovat muodostuneet uudelleen ja osalla asiantuntijoista on vaihtunut esihenkilö. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa **tutustutaan tiimin jäseniin**. Tässä tutustuminen viittaa järjestelmällisempään tutustumiseen ja tiimin jäsenten erilaisuuden ymmärtämiseen. Ei riitä, että tuntee tiimin jäsenten työtehtävät, vaan tarvitaan avointa keskustelua ja laadukasta vuorovaikutusta. Tässä voitaisiin lähteä liikkeelle joko kehityskeskusteluista tai henkilökohtaisista muutoskeskusteluista. Kehityskeskustelut voidaan myös järjestää koko tiimille kerrallaan. Sydänmaanlakan (2012, 108) mukaan suunnittelu- ja kehityskeskustelut voi käydä tiimeissä. Tiimitasolla käytävistä keskusteluista voisi olla hyötyä esimerkiksi, kun tiimillä on yhteiset tavoitteet ja tehtävät. Yksilöllisiä tavoitteita on vaikea asettaa, kun työ tehdään pääasiassa tiimissä. Tiimikeskusteluiden ei ole kuitenkaan tarkoitus korvata yksilökeskusteluja, vaan täydentää niitä.

Muutoksessa myös odotusten ja toiveiden läpikäyminen on tärkeää. Tutustumisessa voi hyödyntää työkaluina eri persoonallisuusprofileja. Profiloineilla voidaan selvittää henkilön motivaation lähteitä, kehittämisen alueita ja luontaisia toimintatapoja. Työkalun tieteellinen perusta tulee aina varmistaa ja se, mihin tarpeeseen se on luotu. Parhaimmillaan työkalut antavat loistavan pohjan avoimelle keskustelulle tiimissä sekä tarjoavat apuja henkilökohtaisen ja tiimin osaamisen kehittämiseksi. Näkisin, että tämä vaihe tulisi käydä kevään 2025 aikana, jotta tiimiytyminen pääsisi työelämysalueella parhaaseen mahdolliseen vauhtiin.

Toinen vaihe on **organisaation tavoitteiden selkeyttäminen**. Tiimiläisten tulee tietää organisaation strategisista tavoitteista. Tulee miettiä mitä osaamista yksittäinen tiimi, että koko organisaatio tarvitsee menestyäkseen. On tärkeä miettiä toimialan ajankohtaisia trendejä ja sitä, miten trendit näkyvät työssä. Työvoimapalveluissa pystymme ennustamaan suurimmat vaihtelut ja jonkinlainen vuosikelloajattelu olisi tarpeen, kun mietitään työn ruuhkahuippuja. Etenkin esimerkiksi lomien suunnittelussa tämä auttaisi, jotta poissaolot osattaisiin sijoittaa sopivaan ajankohtaan. Osaamisen kehittämisen muodot tulee olla kaikilla tiedossa.

Kolmas vaihe on **tiimin tavoitteiden määrittäminen**, jossa laaditaan tiimikohtaiset tavoitteet. Osaamisen kehittämiseksi tarvitaan yhteinen suunta. Mitä lähemmäs arjen työtä tavoitteet tulevat, sen todennäköisemmin ne toteutuvat. Tavoitteissa tulee miettiä pitkän tähtäimen tavoitteet 1–5 vuodelle sekä lyhyen tähtäimen tavoitteet 3–6 kuukaudelle. Tiimin olisi hyvä pohtia esihenkilön johdolla mitä halutaan tiimin kanssa saavuttaa. Mitä tavoittelette ja minkälaista osaamista tähän tavoitteen saavuttaminen edellyttää. Ydinosaamisalueet, eli mitä sellaista osaamme tai voisimme osata, joka on ainutlaatuista, tuottaa asiakkaillemme lisäarvoa ja avaa uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa.

Tavoitteita ja tiimissä tarvittavaa osaamista voi joskus olla vaikea määrittää, sillä suunnan valitseminen tarkoittaa aina muiden vaihtoehtojen poissulkemista. Karsiminen on kuitenkin välttämätöntä, sillä saman tavoitteen eteen työskentelyyn kannattaa varata riittävästi aikaa. Muihin ideoihin voidaan tarttua uudestaan esimerkiksi puolen vuoden tai vuoden päästä. Onnistuminen ja menestyminen vaatii rohkeiden valintojen tekemistä, sillä jos ei uskalleta tehdä rohkeita valintoja ja panostaa riittävästi pitkään aikaa tietyn osaamisalueen kehittämiseen, ei koskaan pääse näkemään minkälaisia tuloksia siitä voisi syntyä. Tietyille ajanjaksoille voidaan sopia tietty teema, johon tiimi keskittyy, ja tämän ajanjakson jälkeen osaamisen kehittämisen teemaa tarkastellaan, ja halutessaan vaihdetaan toiseen. Lindholmin ja Salmisen (2014, 157) mukaan hyvin asetettujen tavoitteiden tarkoitus on innostaa ja ohjata työntekijää hyviin suorituksiin. Tärkeimpiä ominaisuuksia on sen merkityksellisyys tekijälle. Tavoitteiden tulee olla mahdollisimman selkeitä ja mitattavissa tai arvioitavissa olevia. Määrällisissä tavoitteissa tulee huomioida tavoitteen riittävä haasteellisuus ja se, että tavoite on saavutettavissa oleva ja realistinen. Laadullisiakin tavoitteita tarvitaan, ja yleensä kolme tavoitetta kerrallaan johtaa parhaaseen tulokseen. Liian monet tavoitteet vaikeuttavat tavoitteisiin keskittymistä.

Neljäs vaihe on **osaamisen kehittämisen käytäntöjen valitseminen**. Tässä vaiheessa tulee pohtia miten nykyisistä osaamien kehittämisen käytännöistä voisi saada maksimaalisen hyödyn ja mitkä nykyisistä käytännöistä on kehittämisen arvoisia ja onko jotain, mistä kannattaa luopua kokonaan. Vähitellen kannattaa luoda myös uusia käytäntöjä ja selvittää erilaisia vaihtoehtoja esimerkiksi toisilta tiimiltä tai toimialoilta. Tutuin osaamisen kehittämisen tapa työvoimapaalveissa, josta olisi hyvä lähteä liikkeelle on opintopiiri ja mentorointi, jotka ovat olleet jo käytössä, ja jotka koettiin kyselyssä hyödyllisiksi. Näitä tulisi kehittää edelleen tehokkaammaksi ja jakaa vetovastuuta koko organisaation kesken. Muita osaamisen kehittämisen käytäntöjä ja työkaluja on muun muassa;

- Itsenäinen opiskelu, kuten verkkokurssit
- Koulutukset, kurssit ja valmennukset, joissa saa varmuutta omaan työhön sekä vertaistukea muilta osallistujilta
- Henkilökohtainen valmennus, kuten työnohjaus, coaching ja mentorointi. Näiden avulla voi esimerkiksi jakaa tietoa, kehittää osaamista ja työssäjaksamista.
- Persoonallisuusprofiilit, joiden tarkoituksena on autata jokaista tiimin jäsentä tuntemaan itseään paremmin sekä auttaa ymmärtämään tiimimäisten välisiä eroavaisuuksia ja niistä mahdollisesti syntyviä ristiriitoja
- Työpajat esimerkiksi uuden palvelun ideointiin

- Osaamisen jakaminen ja verkostoituminen esimerkiksi organisaation ulkopuolella olevan tahon kanssa
- Vertaisopetus, kuten koulutusten järjestäminen omalle tiimille niitä osaamisalueilta, joilla kokevat olevansa vahvoilla
- Tehtävänkierto, jossa osaamista saadaan jaettu ja jokaisenne pääsevät kehittymään erilaisissa tehtävissä. Tämä auttaa ymmärtämään muiden työtehtävien luonnetta ja parhaimmillaan edistää työyhteisön avoimuutta ja parantaa vuorovaikutusta.
- Osaamiskartta, jossa voidaan kuvata tiimin osaamisalueet ja -tasot sekä kehittämisen tavat.

(Eklund 2021, 106–109, 150–175.)

Esihenkilötyöskentelyn jatkokehittämisajatuksena tuon esille säännöllisemmät tuokiot tiimin kanssa, ja esimerkiksi noin 15 minuutin etukäteen aikataulutetut keskustelut yksittäisen tiimiläisen kanssa, jotta esihenkilö olisi paremmin tietoinen työntekijän työtilanteesta sekä hyvinvoinnista. Näin voimme ehkäistä mahdollisia työuupumuksia. Tämän ovat todennut myös Viikmanin (2023, 264) ja Ristikangas ym. (2021, 32), jotka toivat esille esihenkilövartit. Tällaiset kalenteroidut keskustelut tarjoavat monia hyötyjä ja ne voi vähentää työuupumuksen riskiä jopa 84 prosenttia edellyttäen, että keskustelut koetaan merkitykselliseksi ja käydään joka toinen viikko. Kahden viikon välien käyty keskustelu voi tuntua melko tiiviiltä tahdilta, joten on hyvä huomioida, että vielä joka neljäs viikko käyty keskustelu ehkäisee työuupumuksen riskiä 34 prosenttia. Tiimin valmentaminen edellyttääkin johtamisaikaa. Kun käyttää aikaa tiimin johtamiseen, tulokset näkyvät pidemmällä aikajänteellä. Esihenkilö voisi joko osallistua parin viikon välein tiimipalaveriin tai käyttää tunnin niin, että juttelee kaikkien kanssa säännöllisesti noin 15 minuuttia. Lindholm ja Salminen (2014, 30) tuovat esille, että esihenkilötyön merkitystä organisaatiossa tulisi pohtia syvällisemmin, sillä esihenkilöt vastaavat organisaation päivittäisestä toiminnasta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että aktiivinen vuoropuhelu esihenkilön ja henkilöstön välillä on avainasemassa strategian toteutumisesta ja muutoshankkeiden onnistumista tarkasteltaessa.

Kuvaan 13 on koottu tutkimustulosten pohjalta huoneentaulun tärkeimmistä esille nousseista asioista hyödynnettäväksi työllisyysalueen uusille henkilöasiakaspalvelua tekeville tiimeille. Huoneentaulussa on esitelty säilytettävät sekä kehitettävät asiat. Huoneentaulussa on kuvattu asiat kyselytutkimuksessa kysytyjen teemojen aihealueiden mukaan. Huoneentaulun avulla hyvällä mallilla olevia asioita on helppo seurata, että ne pysyvät toimivina, ja toisaalta kehitettävät asiat ovat esillä, ja niihin voidaan kiinnittää jatkossa enemmän huomiota.



KUVA 13. Huoneentaulu tiimityön säilytettävistä ja kehitettävistä asioista.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää Pohjois-Savon työ- ja elinkeinotoimiston tiimityöskentelyn tasoa ja sitä mitkä asiat tiimityöskentelyssä on hyvällä tasolla, ja miten sitä tulee kehittää. Aihe on mielestäni tärkeä ja ajankohtainen, sillä työnteko ottaa ison osan meidän päivästä, joten on todella tärkeää, että sen ison osan päivästä saa viettää turvallisessa ja viihtyisässä ympäristössä. Työurat tulevat pitenemään ja omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista tulee pitää hyvää huolta. Työelämässä joudutaan pärjäämään koko ajan pienemmillä resursseilla ja toimintoja tehostetaan, joten se miten työtä tehdään, on isossa roolissa. TE2024-muutoksesta puhuttiin tiiviisti koko vuosi 2024 ja liikkeenluovutus tuli työtä tehdessä koko ajan ajankoisemmaksi. Muutoksen lähestyessä vahvistui ajatus, että haluan tehdä työni nimenomaan tiimityön kehittämiseen liittyen, sillä vaikka TE-toimiston toiminta lakkaa, työntekijät siirtyvät toisen organisaation järjestämisvastuulle ja tiimityöskentely tulee kulkemaan usean eri kehitysvaiheen läpi. Muutosprosessissa korostuu myös se, että tiimiläisten tuki on tärkeässä roolissa, ja se, että asioista voidaan keskustella, auttaa jaksamaan muutoksen ja kiireen keskellä.

Työtä suunniteltaessa oli itselle heti selvää, että haluan tehdä opinnäytetyöni aiheeseen, joka liittyy jollain tavalla työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Tutkimusta tuki se, että tiimityöskentely on itselle tärkeä aihe ja tiimityöskentelytaitoja tarvitaan myös joukkueurheilu harrastuksessa. Aluksi oli haastavaa rajata työ tarpeeksi tarkasti, mutta kun rajausta saatiin tehtyä, siinä oli helppo pysyä. Kirjallisuutta, teoriaa ja tutkimustietoa aiheeseen liittyen on paljon, ja aineistoon oli mielenkiintoista syventyä. Sisällysluettelo säilyi hyvin pitkälti suunnitelman mukaisena, mutta tutkimustapa muokkautui ja laajeni työn edetessä kattamaan koko Pohjois-Savon asiakaspalvelutyön asiantuntijat. Tämä oli hyvä ratkaisu, sillä muutoin aineisto olisi jäänyt liian pieneksi.

Haasteeksi kyselytutkimuksen osalta nousi se, että vastausprosentti jäi melko pieneksi, ja oli uhka, että vastaajat olisivat olleet tunnistettavissa, mikäli tuloksia olisi lähdetty vertailemaan esimerkiksi ristiintaulukoinnin kautta. Vastaukset ovat kuitenkin esitetty tutkimuseettisesti niin, että niistä ei tunnista vastaajien paikkakuntaa tai tiimiä, jossa asiantuntijat työskentelevät.

Teemahaastattelun osalta pohdin, miten pieneksi tutkittava tiimi muodostaa syksyn edetessä, sillä muutoksia tiimin rakenteeseen tuli pitkin vuotta. Uusia rekrytointeja ei tehty enää syksyn 2024 jälkeen, joten mikäli tiimistä olisi lähtenyt asiantuntijoita pois, ei uusia enää olisi saatu tilalle. Teemahaastatteluissa onnistuin mielestäni siinä, että haastattelut saatiin pidettyä kaikille samalla tavalla kasvokkain. Teemahaastattelut pidettiin kaikki saman päivän aikana, joka oli haastattelijalle melko raskas tehtävä, mutta mielestäni se mahdollisti, että haastattelut olivat samalla kaavalla toteutettu kaikille haastateltaville ja asiat olivat tuoreessa muistissa haastateltavalla. Tuttuus auttoi, ettei osapuolten tarvinnut jännittää tilannetta isommin. Toki haastateltavaa jännitti, että osaa käyttää nauhuri ja saa aineistot talteen, sekä osaa olla puolueeton ja pysyä kysyjän roolissa. Haastateltavia luonnollisesti jännitti, minkälainen kysymys patteristo heitä odotti, ja miten he vastaavat kysymyksiin. Haastattelujen jälkeen olimme kaikki tyytyväisiä haastattelujen onnistumiseen.

Olen tyytyväinen, että sain alussa ohjaajiltani hyvät ohjeet siihen, että teoria on hyvä kerätä ensin. Tämän jälkeen tutkimuskysymykset oli helpompi määritellä ja tutkimusaineisto tuki hyvin kirjoitettua teoriaa. Oli lohdullista lukea Eskolan ja Suorannan (2008, 162) kappale siitä, että kvalitatiivisen aineiston käsittelyn alkuvaiheessa joutuu sietämään epätietoisuutta siitä, mitä aineiston kanssa pitäisi tehdä ja aluksi se tuntuikin toivottomalle. Rauhoittavaa oli kuitenkin lukea, että suurin osa laadulliseen aineistoon päätyvistä joutuvat tekstimassojen ja aineistojen edessä samankaltaisten vastamattomien kysymysten eteen.

Aloitin työni suunnittelun vuoden 2024 alussa. Keväällä ja kesällä keräsin aineistoa ja kirjoitin teoriaosiota. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tutkimusaineisto oli tarkoitus kerätä ennen kesälomia, ja kesän aikana tehdä analysointityötä, mutta teorian parissa menikin odotettua pidempään ja kyseilyn suunnittelu ja toteutus jäi syksylle 2024. TE2024-muutos aikataulutti paljon työtäni ja työkiireiden vuoksi, sain aloitettua aineiston keruun vasta marraskuulla, joka viivästytti opinnäytetyöni valmistumista muutamalla kuukaudella. Teorian valmistuttua, tuli hieman kiire tehdä kyselyt, ja pieni aikapaine muodostui, sillä TE-toimiston toiminta päättyi 31.12.2024. Sain kuitenkin toteutettua kyseilyn ja haastattelut tässä aikataulussa ja mikäli aikaa olisi ollut enemmän, olisi ollut mielenkiintoista tehdä teemahaastattelut useammalle tiimille ja saada näin laajempi otanta sen suhteen. Tutkimusjoukko oli itselle tuttu varsinkin teemahaastattelun osalta. Kysymykset eivät kuitenkaan olleet mitenkään arkaluontoisia ja ryhmässä vallitsee hyvä psykologinen turvallisuus, joten en nähnyt siinä ongelmaa.

Opin opinnäytetyöprosessin aikana suunnittelemaan tarkemmin omaa ajankäyttöä, hyödyntämään Webropol-sovellusta, litteroimaan ja analysoimaan aineistoja, hankkimaan tutkimus- ja teoriatietoa sekä hyödyntämään tekoälyä muun muassa teorian etsimisessä ja käännöksissä. Opinnäytetyön teoriaosiota kootessa olisi kannattanut käyttää enemmän aikaa kansainvälisten lähteiden ja tutkimustiedon hankkimiseen sekä hyödyntää tiedonhaussa enemmän oppilaitoksen henkilökohtaista ohjausta. Pidimme muutamia suunnittelupalavereita johdon ja esihenkilöni kanssa, mutta heidän tietämystään olisin voinut käyttää työni suunnittelussa vielä enemmän. Jälkeenpäin ajateltuna tutkimuksen teon kannalta organisaatiomuutos ei välttämättä ole paras mahdollinen aika toteuttaa tutkimusta, sillä tällöin omat voimavarat ovat usein rajalliset ja muutosprosessin läpivienti ja opinnäytetyön tekeminen ovat molemmat aikaa ja energiaa vieviä prosesseja. Myös henkilöstö ja johto on usein kiireinen muutoksen edetessä ja työyhteisön ja johdon tuki on tällöin luonnollisesti vähäisempää. Tämä vaikutti muun muassa vastausprosenttiin kyselyssä sekä työn ohjaukseen.

Opinnäytetyöni valmistuttua, toivon, että pystymme hyödyntämään tuloksia toiminnan käynnistyessä työllisyysalueella ja pystymme muokkaamaan nykyisten asiakaspalvelutiimien toimintaa tehokkaammaksi. Toimivan tiimityön käynnistyminen ei tapahdu hetkessä vaan se vaatii paljon työtä. Osana tutkimusta nousi esille, että toiminta voisi olla suunnitellumpaa. Palaverikäytänteisiin tulee kiinnittää huomiota ja työn tekemisen paikkoihin. Opinnäytetyön tuotoksena vahvistui tieto, että osaamisen kehittäminen on tärkeä osa tiimityön kehittämistä ja yhdessä oppiminen on hyvä tapa kehittää osaamista ja lisätä työhyvinvointia. Teoria ja työn tulokset vahvistivat myös sen, että esihenkilön on hyvä

osallistua tiimin toimintaan ja järjestää säännöllisiä keskusteluja tiimin ja yksilön kanssa. Tiimityöskentelyssä tulee huomioida, että tunteet tarttuvat ja asiantuntijoiden erilaiset osaamiset ja vahvuudet on hyvä huomioida, kun työtehtäviä ja vastuita jaetaan. Työn valmistuttua vahvistui tunne, että asiantuntijaorganisaatio, jossa vallitsee psykologisesti turvallinen ilmapiiri, on hyvä työympäristö ja osaan arvostaa entistä enemmän työkavereiden tukea. Ei ole itsestäänselvyys, että vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen taso on näin korkealla kuin se meidän työyhteisössämme on. Haluan jatkossakin olla mukana työyhteisössä, jossa toimintaa kehitetään, asioihin voi vaikuttaa ja jossa on joustavuutta niin työnantajan kuin työntekijöidenkin puolelta. Hyvin toimiva tiimi onkin jokaisen asiantuntijan vastuulla.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia, miten työllisyysalueella tiimityöskentely sujuu vuoden 2025 lopulla ja onko psykologinen turvallisuus yhtä korkealla tasolla, kun se oli Pohjois-Savon työ- ja elinkeinotoimistolla, jossa tiimit olivat toimineet jo pidemmän aikaa yhdessä. Yhdessä tekemällä saadaan hyviä ratkaisuja aikaan ja jokaisen tulee panostaa yhdessä tekemiseen.

## LÄHTEET

- Työssä on käytetty tekoälyä seuraavasti: ChatGPT 2025. OpenAI. Käytetty tiivistelmän kääntämiseen, helmikuu 2025. <https://chatgpt.com/>
- Aaltonen, Tapio, Pajunen, Heikki & Tuominen, Kallu 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.
- Arnold, John, Coyne, Iain, Randall, Ray & Patterson, Fiona 2020. Work Psychology Understanding Huna Behaviour in the Workplace. E-book. United Kingdom: Pearson education limited. <https://r3.vle-reader.com/Reader?ean=9781292269450#>. Viitattu 15.2.2025.
- Aro, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.
- Autio, Veli Matti, Juuti, Pauli & Wink, Heini 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Vantaa: JTO-palvelut Oy.
- Black, Janine, Kim, Kihwan, Rhee, Shanggeun, Wang, Kai & Sakchutchawan, Sut 2019. Self-efficacy and emotional intelligence: Influencing team cohesion to enhance team performance. Team performance management 2019-03, Vol.25 (1/2), p.100-11. E-artikkeli. [https://savonia.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi\\_proquest\\_journals\\_2188552605?sid=4926440448](https://savonia.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_proquest_journals_2188552605?sid=4926440448). Viitattu 9.2.2025.
- Boijer-Spoof Heikinheimo, Kati & Ilmivalta, Riikka 2022. Etätöön hyvinvointiopas. Helsinki: Bazar Kustannus.
- Coughlan, Tom, Fogarty, David J., Bernstein, Gary & Wilson, Lynda 2024. Managing at a Distance: A Manager's Guide to the Challenges of the Hybrid and Remote World. e-kirja. <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.4324/9781032646657>. Viitattu 18.1.2025.
- Deloitte 2023. Global Human Capital Trends. 2023. Päivitetty 9.12.2023. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>. Viitattu 9.2.2024.
- Dyer, Jr., Gibb, W. & Dyer, Jeffrey H. 2019. John Wiley & Sons, Incorporated Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/detail.action?docID=5916539>. Viitattu 18.1.2025.
- Eklund, Annina 2021. Osaamiskartta Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Brik.
- Eklund, Annina, Jääskeläinen, Henni, Salminen, Jari & Lindholm, Tommi 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: Grano Oy.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta vastapaino.
- Fäldt, Sanna 2023. Sydämellä TÖISSÄ Rakenna hyviä työelämysuhteita. Helsinki: Avain.
- Hallamaa, Jaana, Launis, Veikko, Lötjönen Salla & Sorvali, Irma 2006. Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Suomalainen Kirjallisuuden Seura
- Hiila, Ilona, Tukiainen, Maaretta & Hakola, Ida 2019. Tiimiäly opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.
- Haapakoski, Kati, Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsä etänä Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Havunen, Risto 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum.

- Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakamari
- Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Turku: WSOY.
- Hukari, Anniina, Louhivaara, Brando, Häppölä, Hanna, Sinervä, Hannu-Pekka, Korppi, Noora, Sokka, Laura, Kantelus, Leea, Pennanen, Leena, Manka, Marja-Liisa, Aura, Ossi, Tanner-Heikkilä, Teila & Björkstam, Ulrika 2023. Work goes happy Paremmän työelämän voimavarat. Keuruu: Minea Kustannus ja Media Oy.
- Jabe, Marjatta 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. E-kirja. Helsingin Kamari Oy. <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017>. Viitattu 10.5.2024.
- Janhonen, Minna 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Väitöskirja Helsingin yliopisto. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Juuti, Pauli (Toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Johtamistaidon opisto.
- Juuti, Pauli & Salmi, Pontus 2014. Tunteet ja työ – Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus
- Järvinen, Pekka 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, Pekka T., Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- Kallio, Kirsi Elina. 2023. Moderni johtaja. Työsuhteiden johtamisesta toiminnan johtamiseen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2005. Tunnejohtajuus Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.
- KEHA-keskus. <https://www.keha-keskus.fi/> Viitattu 11.1.2025.
- Kehusmaa, Kirsti 2023. Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. Helsinki: Kauppakamari.
- Lehtisaari, Marja & Ruokonen, Maria 2019. Psykologinen turvallisuus tiimin voimavarana: Vertaileva tapaustutkimus kahdessa suomalaisessa työtiimissä. Pro gradu -tutkielma Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma. Vaasa. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9367/osuva\\_8802.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9367/osuva_8802.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 18.1.2025.
- Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Lindholm, Tommi & Salminen, Jari 2014. Keskustele ja kehity 2.0 – Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki: J-Impact.
- Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin. 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Manka, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työn iloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.
- Niitamo, Petteri 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen - Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.
- Otala, Leenamajja & Meklin, Soili 2021. Ketterä oppiminen 2: Strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari Oy.
- Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti 2012. Johtamisen psykologia Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Puhakka, Ilmari, Lehtonen, Eija & Nokelainen, Petri 2023. Asiantuntijoiden hybridityö: ryhmässä enemmän, kasvotusten ja etänä. Loppuraportti. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/154363/978-952-03-3248-8.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 19.1.2025.
- Rantanen, Jarkko, Leppänen, Ira & Kankaanpää, Heikki 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.
- Reiman, Cindi 2022. Soft Skills for Dummies, John Wiley & Sons, Incorporated. E-kirja. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/savoniafi/detail.action?docID=7141598>. Viitattu 9.2.2025.
- Ristikangas, Marjoriitta, Lönnroth, Anna, Ristikangas, Victoria & Ristikangas Vesa 2021. Valmentava tiimin johtaminen Yhdessä ohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent.
- Salas, Eduardo, Marissal, Shuffler, Amandal, Thayer, Wendyl, Bedwell & Elizabeth H. Lazzar 2015. Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. Human Resource Management. July–August 2015. E-artikkeli. <https://research-ebSCO-com.ezproxy.savonia.fi/c/u4z12b/viewer/pdf/yvwq3w6ckj?route=details>. Viitattu 19.1.2025.
- Salonen, Arto O., Lehtinen, Esa, Helajärvi, Harri, Sahimaa, Jaakko, Hautala, Jaana, Viljamaa, Janne, Mikkola, Jouko, Huitti, Miia, Huotilainen, Minna, Remes, Saara, Routarinne, Simo ja Dunderfelt, Tony 2022. Work goes happy Paremmän työelämän opas. Keuruu. Minea Kustannus ja Media Oy.
- Salminen, Jari 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-Impact Oy.
- Spiik, Karl-Magnus 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2025. Hyvä tieteellinen käytäntö. Verkkojulkaisu. [www.tenk.fi](http://www.tenk.fi). Päivitetty 22.4.2024. <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>. Viitattu 21.2.2025.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen, Camilla 2020. Tunteet ei kuulu työpaikalle. Helsinki: Otava.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://tem.fi/julkiset-tyovoimapalvelut>. Viitattu 11.1.2025.

Työterveyslaitos. Turvaa tiimistä! – Työryhmät turvallisuuden tekijöinä Hankkeen loppuraportti. kirjoittajat Henriikka Kannisto, Ilkka Asikainen, Vuokko Puro, Inka Koskela, Heli Ansio, Sari Käpykangas, Teemu Paajanen, Teppo Valtonen, Pauliina Toivio. 2022: HELSINKI. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145318/TTL-978-952-391-035-5.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 8.12.2024.

Työterveyslaitos. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Oppimateriaali. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>. Viitattu 13.1.2025.

Valli, Raine 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilkka, Hanna 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä - Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilkka, Hanna 2021b. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilkka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkman, Ulla 2023, Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 23.8.2024.

Vilkman, Ulla 2016, Etäjohtaminen Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

## LIITE 1: KYSELYLOMAKE

## Tiimityön kehittäminen

Vastaamalla tähän kyselyyn autat kehittämään tiimityöskentelyä asiantuntijaorganisaatiossa. Vastauksia käsitellään työnantajan yleisen tietosuojaselosteen mukaisesti. Vastauksia hyödynnetään opinäytetyössäni ja niitä säilytetään opinäytetyöni koostamisen ajan. Kyselyn vastauksia käsitellään täysin anonyymisti.

Hyväksyn vastauksieni käytön tutkimuksessa \*

Kyllä

Millä toimipisteellä työskentelet

Iisalmi

Kuopio

Siilinjärvi

Varkaus

Kuinka monta jäsentä tiimiisi kuuluu

1-5 henkeä

6-7 henkeä

yli 7 henkeä

Kuinka pitkään olet ollut kyseisen tiimin jäsen

0-1 vuotta

2-5 vuotta

yli 5 vuotta

Työskentelevätkö tiimisi jäsenet samassa toimipisteessä

- Kyllä
- Osittain
- Ei

### Työskenteletkö etänä

- En
- Kyllä, % työajasta
- 

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla sopivin vaihtoehto.

### Tiimityöskentely

	1	2	3	4	5
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiimityöskentely on meillä toimiva työtapana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme sopineet yhteisesti tiimimme pelisäännöistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimini toiminta on hyvin organisoitua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin luottaa tiimini toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tukea työhöni tiimin muilta jäseniltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan rakentavaa palautetta tiimin muilta jäseniltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työmäärä jakautuu tasaisesti tiimin jäsenten kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että tiimityöskentely lisää työhyvinvointiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että mahdollinen etätyö lisää työssäjaksamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Palaverikäytännöt

	1	2	3	4	5
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen, että tiimipalavereita on sopivin väliajoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että pystyn vaikuttamaan tiimin päätöksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että käsittelemme palavereissa työni kannalta tärkeitä asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että tiimipalaverit ovat tehokkaita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että tiimipalavereissa on selkeä rakenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että tieto palavereissa käsitellyistä asioista tavoittaa koko tiimin, myös poissaolijat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että etäpalaverit toimivat hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että hybridipalaverit (osa etä- ja osa lähityössä) toimivat hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että mahdollisissa etäpalavereissa kamerat on hyvä pitää päällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että lähitapaamiset ovat tärkeitä tiimin toiminnan kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Vuorovaikutus ja vastuut

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 En samaa enkä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Vuorovaikutus tiimini jäsenten kesken on avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että tiimissä jokainen tulee kuulluksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita tiimin toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Roolit ja vastuualueet ovat selkeät tiimissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin jäsenet kantavat vastuunsa omista työtehtävistään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin jäsenet kantavat vastuunsa tiimin yhteisistä tehtävistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä vallitsee hyvä ME-henki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä on turvallinen ilmapiiri, voin olla oma itseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdolliset ristiriitatilanteet pystytään ratkaisemaan tiimin kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Osaaminen

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 En samaa enkä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Jaamme tiimissä osaamistamme toisillemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin jäsenten erilaiset osaamisalueet on tunnistettu ja niitä hyödynnetään tehokkaasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että uusi tiimiläinen otetaan hyvin mukaan tiimiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 En samaa enkä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Koen, että mentorointi on hyvä tapa osaamisen jakamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että opintopiiri on hyvä tapa osaamisen jakamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Esihenkilötyöskentely

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 En samaa enkä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Koen, että esihenkilöni toteuttaa valmentavaa työtettä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esihenkilöni on hyvin saavutettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että saan esihenkilöltäni riittävästi tukea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että saan esihenkilöltäni riittävästi palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esihenkilöni asenteella ja esimerkillä on positiivinen vaikutus tiimin toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esihenkilöni auttaa kehittämään tiimin oppimista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esihenkilöni suunnittelee, organisoii ja osallistuu riittävästi tiimin toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Miten kehittäisit tiimityöskentelyä toimivammaksi? (Esimerkiksi vuorovaikutusta, osaamisen jakamista tai työskentelytapoja)**

---

---

---

---

---

**Miten kehittäisit tiimipalavereita toimivimmiksi? (Esimerkiksi lähi-, etä- tai hybridipalavereita)**

---

---

---

---

---

**Miten kehittäisit tiimityöskentelyn johtamista eli esihenkilötyöskentelyä?**

---

---

---

---

---

**Kiitos kyselyyn vastaamisesta!**

## LIITE 2: TEEMAHAASTETTELURUNKO

TEEMAHAASTETTELU POHJOIS-SAVON TE-TOIMISTON VARKAUDEN TOIMIALATIIMI 1:LLE

Toteutetaan kasvokkain toimistolla 10.12.2024 ja haastattelut nauhoitetaan.

Mitä haluan selvittää teemahaastattelulla?

Tiimityöskentelyn nykytilaa tämänhetkisessä tiimissä sekä kehittämistarpeita tulevaa ajatellen.

Kysymykset:

Nykytila

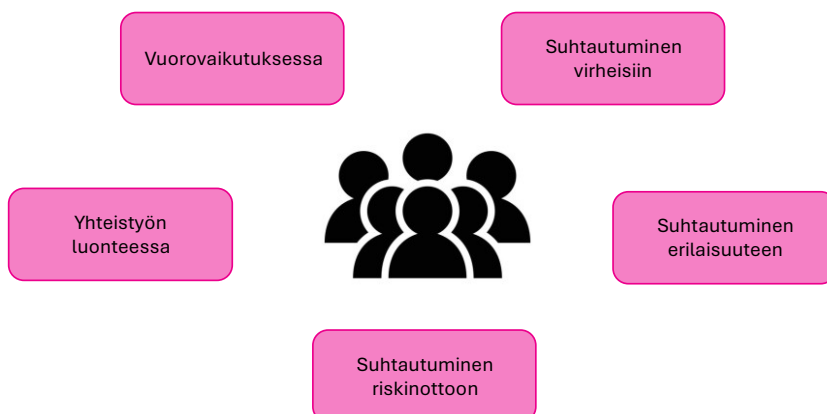
1. Miten kuvailisit tiimityöskentelyn toimivan tällä hetkellä esimerkiksi seuraavat asiat huomioiden?

Tiimin tavoite / tulokset	Työilmapiiri	Työhyvinvointi
Etä- / Hybridityöskentely	Mahdolliset haasteet	Tunteet tiimityössä
Esihenkilötyöskentely	Töiden jakautuminen	Tiimityön hyödyt

2. Alla näkyy Belbinin yhdeksän tiimiroolia. Tunnistatko niistä oman tiimisi jäseniä? Minkälaisia muita rooleja, vastuuta tai vahvuuksia tiimiläisillä on. Onko rooleista sovittu etukäteen? Kerro esimerkein.

Belbinin yhdeksän tiimiroolia	
	Panos tiimissä / Heikkoudet
Ideoija	Luova, ratkoo ongelmia / Suurpiirteinen, ei kiinnostu rutineista
Mahdollisuuksien etsijä	Innostunut, kommunikoiva / Ylioptimistinen, jättää asiat kesken
Koordinoija	Osa hyödyntää ryhmää, itsevarma / Manipuloi muita
Puskija	Dynaaminen, rohkea, sietää paineita / Aggressiivinen
Arvioija	Objektiivinen, strategisesti ajatteleva / Hidas muuttumaan
Tiimityöskentelijä	Yhteistyökykyinen, välttää kitkaa / Päättämätön
Toteuttaja	Kurinalainen, tehokas, luotettava / Joustamaton, hidaskäyttöinen
Viimeistelijä	Tunnollinen, pikkutarkka / Huolestuu turhaan, ei delegoi
Asiantuntija	Ammatilleen omistautunut / Kapea kiinnostuksen kohde

- Miten kuvailisit tiimin palaverikäytänteitä. Miten usein tiimi kokoontuu. Onko kokouksilla selkeä rakenne. Miten varmistatte, että kaikki saa äänensä kuulumaan.
- Tässä on työterveyslaitoksen sivuilta lainattu kuva psykologisen turvallisuuden eri elementeistä. Miten koet, miten psykologinen turvallisuus toteutuu tiimissä ja minkälaista tiimin vuorovaikutus pääsääntöisesti on?



Lähde: Työterveyslaitos.

Tiimityön kehittäminen:

- Miten kehittäisit palaverikäytäntöjä? Esimerkiksi seuraavan kuvan avulla.



- Miten kehittäisit esihenkilötyöskentelyä?
- Vapaa sana, mitä muuta kehitettävää näet tiimin toiminnassa, esimerkiksi vuorovaikutukseen, psykologiseen turvallisuuteen tai rooleihin liittyen?