

## Valmentavan johtamisen avulla kohti itseohjautuvaa tiimiä

Maarit Viinanen



<b>Tekijä(t)</b> Maarit Viinanen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma (Ylempi AMK)	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Valmentavan johtamisen avulla kohti itseohjautuvaa tiimiä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 75 + 7
<p>Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistehtävänä ja kohdeorganisaatio on Helsingin kaupungin rakentamispalveluliikelaitos Stara (lyhenne Stara) ja Kaupunkitekniikan ylläpito-osastoon sijoittuva 15-hengen ryhmä. Opinnäytetyön aihe liittyy kyseisen ryhmän uudelleen organisoitumiseen ja toiminnan kehittämiseen valmentavan johtamisen avulla.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja arvioida valmentavan johtamisen soveltuvuutta ryhmän valmennuksessa ja toiminnan kehittämisessä. Koska organisoituminen keskeytyi prosessin aikana, niin uudeksi tavoitteeksi tuli arvioida, mihin kriittisiin tekijöihin tulee kiinnittää huomiota ryhmän valmennuksessa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään ryhmän kehittymistä itseohjautuvaksi tiimiksi valmennuksen avulla, johon liittyy olennaisesti tiimityö, roolit ja vastuut, vuorovaikutusosaaminen ja motivointi.</p> <p>Empiriaosuudessa esitellään kohdeorganisaatio ja toiminta sekä Teknisen tuen ryhmän uudelleen organisoitumisen syitä, tavoitteet ja työvaiheet.</p> <p>Menetelmävalintoina ja aineistokeruumenetelminä käytettiin laadullisen tutkimuksen toimintatutkimusta, sähköpostihaastattelua, teemahaastattelua ja havainnointia.</p> <p>Kehittämistehtävä toteutettiin vuonna 2019.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan valmentava johtaminen soveltuu asiantuntijoiden ja ryhmän valmennukseen päivittäisjohtamisen tueksi. Laadullinen tutkimus ja sen tulokset auttoivat tunnistamaan prosessin aikaiset valmennusta rajoittavat kriittiset tekijät, joiden perusteella laadittiin kehittämis ehdotukset.</p> <p>Samalla tutkimus vahvisti käsitystä siitä, että tulee kiinnittää huomiota myös valmennusta tukeviin tekijöihin, joita kohdeorganisaatioissa ovat itseohjautuvuutta ja toiminnan kehittämistä kannustava johtaminen.</p> <p>Johtopäätösten ja kehittämis ehdotusten lopputuotoksena syntyi kohdeorganisaation suunnittelun ja toiminnan tueksi Teknisen tuen SWOT-analyysi sekä valmentavan johtamisen ja tiimityön organisoimisen toimintamalli.</p> <p>Kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet saavutettiin.</p>	
<b>Asiasanat</b> Kehittäminen, ryhmä, tiimi, uudelleen organisoituminen, valmentava johtaminen, itseohjautuvuus ja vuorovaikutusosaaminen <a href="http://finto.fi/fi/">http://finto.fi/fi/</a>	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	2
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus .....	3
1.3	Keskeiset käsitteet.....	3
2	Ryhmästä itseohjautuvaksi tiimiksi valmennuksen avulla .....	5
2.1	Tiimityö.....	5
2.1.1	Tiimitoiminnan suunnittelu ja käynnistäminen .....	6
2.1.2	Tiimin kehitysvaiheet .....	8
2.1.3	Tiimin jäsenten erilaiset roolit.....	11
2.1.4	Asiantuntijasta tiimivalmentaja .....	11
2.1.5	Tiimin jäsenen oikeudet ja velvollisuudet.....	14
2.1.6	Tiimitoiminnan tavoitteet ja pelisäännöt .....	15
2.1.7	Tiimityön haasteet .....	17
2.2	Valmentava johtaminen tiimissä .....	18
2.2.1	Valmennuksen eri muodot.....	20
2.2.2	Valmennusta tukevat ja rajoittavat toimet .....	21
2.2.3	Erilaisten ihmisten johtaminen .....	24
2.3	Itseohjautuvuuden organisointi.....	25
2.4	Vuorovaikutusosaaminen .....	26
2.5	Motivoinnin merkitys tiimityössä .....	27
2.6	Yhteenveto teoriasta.....	29
3	Teknisen tuen ryhmän uudelleen organisoituminen.....	30
3.1	Kohdeorganisaation esittely .....	30
3.2	Ryhmän uudelleen organisoitumisen syyt.....	33
3.3	Organisoitumisen työvaiheet .....	34
4	Menetelmävalinnat ja kuvaus.....	40
4.1	Toimintatutkimus.....	40
4.2	Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät .....	40
4.2.1	Sähköpostihaastattelu .....	41
4.2.2	Teemahaastattelu.....	42
4.2.3	Havainnointi.....	44
4.3	Aineiston analysointi .....	45
5	Teknisen tuen ryhmälle tehtyjen tutkimusten tulokset.....	47
5.1	Tulos 1, ryhmän lähtötilanteen kartoitus.....	47
5.2	Tulos 2, teemahaastattelu .....	47
5.3	Tulos 3, sähköpostihaastattelu .....	55
5.4	Tulos 4, osallistuva havainnointi.....	57

5.5 Tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja pätevyys .....	58
6 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset.....	61
6.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	69
6.2 Oman oppimisen arviointi .....	70
Lähteet .....	72
Liitteet.....	75
Liite 1. Lähtötilanteen kartoitus .....	75
Liite 2. Saate haastatteluun.....	76
Liite 3. Teemahaastattelun tutkimuskysymykset .....	77
Liite 4. Saate teemahaastatteluun .....	80
Liite 5. Tutkimuksen taustaa ja tutkimuslupa.....	82
Liite 6. Teemahaastattelun runko ja toteutustiedot.....	84
Liite 7. Sähköpostihaastattelu .....	85

# 1 Johdanto

Tiimityöhön liittyy olennaisesti itseorganisoituminen, joka on ryhmän ominaisuus ja itseohjautuvuus, joka on yksilön ominaisuus. Itseorganisoitumista tukee ajatus siitä, että robotiikan, tekoälyn ja etätöiden lisääntyessä jokaisen on otettava entistä suurempi vastuu omasta osaamisestaan, työstään ja hyvinvoinnistaan. Voidaksemme ymmärtää kompleksista maailmankuvaa ja ratkaista siihen liittyvät ongelmat, tarvitsemme erilaisten ihmisten monenlaisista osaamista ja taitoja. Organisaatiot ja tiimit voivat olla entistä ketterämpiä ja itseohjautuvampia, jos olemme valmiita muuttamaan ajatteluamme ja toimintatapojamme. (Martela & Jarenko 2017, 11-12.)

Masekon, van Wykin & Odendalin (2019, 1-2) *"Tiimivalmennus työpaikalla: toteutumisen kriittiset menestystekijät"* – tutkimuksen mukaan tehokas johtaminen on tärkeää organisaatioiden selviytymiselle ja kasvulle globaalissa liiketoimintaympäristössä. Masekon (2019) tutkimuksessa todettiin, että yritykset ovat huomanneet tiimivalmennuksen parantavan organisaation suorituskykyä, mutta samaan aikaan monet johtajat kokevat epävarmuutta siitä, miten voisivat johtaa tiimejään paremmin saavuttamaan tavoitteensa. Samassa yhteydessä tunnistettiin ne kriittiset tekijät, joiden avulla organisaatiot voivat toteuttaa tiimivalmennusta. Tiimivalmennuksen on todettu lisäävän myös synergiaa ja yhteistyötä, auttaen työntekijöitä saavuttamaan yhteiset tavoitteet.

Työnantajani ja kohdeorganisaatio on Helsingin kaupungin konserniin kuuluva Rakentamispalveluliikelaitos Stara (lyhyesti Stara) ja siihen kuuluva Kaupunkitekniikan ylläpito - osasto ja Teknisen tuen ryhmä, jossa toimin tuotantoassistenttina. Teknisen tuen uudelleen organisoituminen liittyy osastollamme havaittuun tarpeeseen kehittää Teknisen tuen (ryhmän) toimintaa ja varmistaa yhteisten tavoitteiden toteutuminen. Osaston johtoryhmä esitti keväällä 2018 ratkaisuvaihtoehdoksi ryhmän uudelleen organisoitumista määräaikaisena (6 kk) kokeiluna.

Ryhmässä oli ennen muutosta 14 asiantuntijaa ja esimies eli yhteensä 15 työntekijää. Uudelleen organisoituminen tapahtui siten, että ryhmän sisältä rekrytoitiin kolme tiimivettäjä, joista minä olin yksi. Tämän jälkeen Tekninen tuki (ryhmä) jaettiin kolmeen erilliseen ryhmään ja jokaisessa uudessa ryhmässä oli yksi tiimivalmentaja. Esimiehellä säilyi esimiesoikeudet ja hän käytti tiimivalmentajien ohjauksessa valmentavaa otetta valmentuen tiimivalmentajat uuteen rooliin ja vastaavasti tiimivalmentajat valmensivat omia ryhmiään tehden samalla yhteistyötä keskenään. Toiminnan kehittämisessä haluttiin käyttää valmentavaa johtamisotetta, koska se tukee itseohjautuvuutta.

Suunnitelma ryhmämme uudelleen organisoitumisesta ajoittui vaiheeseen, jossa mietin itselleni sopivaa opinnäytetyön aihetta. Minulle tarjoutui mahdollisuus osallistua uudessa tiimivalmentajan roolissani toiminnan kehittämiseen ja samalla kytkeä aihe opinnäytetyöhöni. Tehtäväni oli olla mukana toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa sekä arvioida toteutuksen onnistumista määräaikaisen kokeilun aikana, jonka jälkeen oli tarkoitus tehdä päätös jatkosta. Aihe on työnantajalleni tärkeä ja itselleni mieluisa ja se tukee erinomaisesti omaa asiantuntijatehtävääni, koska saan samalla mahdollisuuden jakaa osaamistani ja oppia uutta.

## **1.1 Opinnäytetyön tavoitteet**

Opinnäytetyöni aihe liittyy Teknisen tuen ryhmän uudelleen organisoitumiseen, jolle osaston johtoryhmä asetti alun perin monta tavoitetta ja tutkimuksen tavoitteena oli vastata niihin kaikkiin kysymyksiin. Tutkimuksen toteutus muuttui kesken määräaikaisen kokeilun, koska jouduimme keskeyttämään ryhmien valmentamisen vastaan tulleen henkilöstöhallinnon esteen vuoksi, johon emme olleet varautuneet ennakkoon. Lisäksi havaitsimme, että toiminnan käyttöönottoaika (6 kk) ei ollut riittävä, voidaksemme arvioida todellisia hyötytavoitteita ja tästä syystä tavoitteet piti rajata uudelleen lopullista toteutusta varten.

Uudelleen organisoitumisen alkuperäisinä hyötytavoitteina oli kehittää ryhmän toimintaa vastaamaan paremmin osaston tarpeita, mahdollistaa paremmin esimiestuen saatavuus, muodostaa selkeät ja toimivat palvelukokonaisuudet, joita kehitetään ryhmissä. Lisäksi tavoitteena oli parantaa etenemismahdollisuuksia, keventää työn kuormitusta, selkeyttää työnjakoa, sujuvoittaa toiminnan johtamista ja esimiestyötä sekä vahvistaa vuorovaikutusta osallistamalla. Tiimiytymisen tavoitteena oli parantaa tiedonkulkua, sujuvoittaa prosesseja, madaltaa itsenäisen päätöksenteon kynnyistä ja lisätä yhteistyötä.

Opinnäytetyön lopullisen toteutuksen tavoitteeksi jäi tutkia ja arvioida valmentavan johtamisen soveltuvuutta Teknisen tuen ryhmän valmennuksessa ja toiminnan kehittämisessä. Uutena tavoitteena oli arvioida toiminnan keskeytymisen vaikutusta eli mihin kriittisiin teki- jöihin tulee kiinnittää huomiota ryhmän valmennuksessa. Kaikkien alkuperäisten tavoitteiden tuloksia ei ole mahdollista arvioida tässä tutkimuksessa, koska uudelleen organisoituminen ja valmentaminen keskeytyivät. Jos ryhmien valmentaminen päätetään käynnistää myöhemmin uudelleen, niin kaikki alkuperäiset tavoitteet ovat edelleen toteutettavissa kehittämistoimenpiteissä. Henkilökohtaisena tavoitteenani on arvioida omaa oppimistani opinnäytetyöprosessissa ja ammatillista kehittymistäni.

Uudelleen organisoituminen ei liity pelkästään organisaation, ryhmän tai yksilön tavoitteisiin, vaan siihen, kuinka kykenemme yhdessä täyttämään asiakkaidemme, yhteistyökumppaneidemme, Staran, johtoryhmän, esimiesten sekä muiden sidosryhmien erilaiset tarpeet ja odotukset. Sujuva yhteistyö ja laadukkaat asiantuntijapalvelut parantavat myös imagoa ja asiakastyytyvääsiisyyttä. Uudelleen organisoitumisen avulla voidaan saavuttaa erilaisia hyötyjä (ks. SWOT-analyysi s. 69), joka edellyttää työntekijöiltä motivoitumista, sitoutumista, uusien asioiden omaksumista, itseohjautuvuutta, muutoksenkyvykkyyttä, yhteistyötä ja kollektiivista vastuunkantoa tiimin toiminnasta.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus

Tutkimusongelma voi liittyä jonkin asian kehittämiseen tai halutun muutoksen aikaansaamiseen (Kananen 2017, 38). Tämän tutkimuksen avulla halutaan selvittää ja saada vastauksia siihen, voidaanko Teknisen tuen ryhmän uudelleen organisoitumisen avulla saavuttaa niitä hyötyjä, joita muutoksella tavoitellaan. Tutkimusongelma hakee vastauksia kysymyksiin: ”Miten valmentava johtaminen soveltuu Teknisen tuen ryhmän valmennukseen?” ja ”Mihin kriittisiin tekijöihin tulee kiinnittää huomiota ryhmän valmennuksessa?” Rajasin aiheen kirjallisuuskatsauksella, jonka avulla yritän ratkaista tutkimusongelmaa.

## 1.3 Keskeiset käsitteet

Yhdessä tai ryhmässä työskentely ei tee ryhmästä automaattisesti tiimiä, vaan ryhmän tai tiimin kypsyyssaste (kehitysvaihe) määrittävät sen, käytetäänkö termiä ryhmä tai tiimi (Salminen 2013, 68-69). Tiimityöhön liittyy myös olennaisesti valmentava johtaminen, sparraus, coaching, erilaisten ihmisten johtaminen, erilaiset roolit vastuineen, itseohjautuvuus, vuorovaikutus ja motivointi.

*Ryhmä, joukkue tai tiimi* on joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista. Tiimi on sitoutunut yhteisiin päämääriin, tavoitteisiin ja toimintamalliin (Hyppänen 2013, 320).

*Tiimirooliin* liittyy ihmisen henkilökohtaiset ominaisuudet ja tavat, miten yksilö suhtautuu tiimin muihin ihmisiin. *Tiiminvetäjä* on tiimin jäsen, jonka tehtävä on vastata tiimin toiminnasta sovittujen tavoitteiden ja pelisääntöjen mukaisesti. (Hyppänen 2013,13.)

*Organisaatio* tuottaa asiakkailleen palveluja, tavaroita, suoritetta hyötyjä, joita eri rooleissa olevat työntekijät tuottavat (Huttunen 2018, 28). Organisaatio kuvaa yrityksen rakenteita ja tapaa toimia. Perinteinen hierarkkinen eli byrokraattinen organisaatiossa ylin johto organisoii miten työt tehdään koordinoitujen samalla kokonaisuutta. (Martela 2017,16.)

*Johtaminen* (management) on kyky aikaansaada tuloksia, hyötyjä ja asioita organisaation kanssa, johon liittyy myös kyvykkyys ja osaaminen (Kamensky 2015, 91). Johtaminen liittyy organisaation rakenteisiin, sääntöihin, ohjeisiin, järjestelmiin, prosesseihin ja toimintatapoihin, joiden avulla toimintaa johdetaan strategioiden avulla kohti haluttua lopputulosta eli visiota.

*Valmentava johtaminen* on johtamistyyli, joka korostaa kehittymistä ja kasvua, arvostamista, läsnäoloa ja kuuntelemista. *Coaching* tähtää valmennettavan yksilön tai organisaation kokonaisvaltaiseen kehitykseen ja kasvuun. Se on eräänlainen valmentamisessa käytettävä työkalu. *Sparraus* on osallistava, ihmisten johtamistapa ja työn arjessa tapahtuva vuorovaikutuksen tapa. (Hyppänen 2013, 321; Järvinen K. 2014, 141- 142.)

*Itseohjautuvuus* (self-direction) liittyy yksilön ominaisuuteen ja se tarkoittaa yksilön kykyä toimia oma-aloitteisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Itseohjautuvuuteen liittyy myös motivoituminen, päämäärät ja osaaminen. *Itseorganisoituminen* on ryhmän ominaisuus ja organisoitumisen tapa, jossa ei ole jäykkiä hierarkioita, kiinteitä rooleja tai ennalta määrättyjä komentoketjuja. (Martela 2017, 12.)

*Vuorovaikutusosaaminen* (interaction competence) on osaamisalue, jossa syntyy yhteistä ymmärrystä ja osaamista ihmisten välillä (Hyppänen 2013, 321).



## 2 Ryhmästä itseohjautuvaksi tiimiksi valmennuksen avulla

Ryhmä tai työyhteisö ei ole automaattisesti tiimi, vaikka sitä nimitystä kuulee käytettävän meidänkin organisaatiossa. Samassa yhteydessä voidaan puhua joukkueesta tai harrastus- ja työryhmästä. Joukkue ja valmentaminen liittyvät myös urheiluun, josta Suomen jääkiekkomaajoukkueen menestys kevään 2019 MM-kisoissa osoitti, miten onnistunut valmennus ja joukkueen sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin tuottivat tulosta. Teknisen tuen ryhmä voi kehittyä taitavaksi ja itseohjautuvaksi tiimiksi, mutta se edellyttää mm. tavoitteellisuutta, suunnitelmallisuutta ja sitoutumista.

### 2.1 Tiimityö

Tiimityöskentely on tullut Suomeen 1990-luvulla, tiimien ollessa erilaisia kokoonpanoltaan, tehtäviltään, vastuultaan ja kehitysvaiheiltaan, mutta vasta 2000-luvulle siirryttäessä tiimien suosion myötä itseohjautuvuuden käsite tuli tutuksi. Samoihin aikoihin valmentava ja sparraava johtamisote löi itsensä läpi osin urheilun innoittamana. Jaettu johtajuus ja alaidot nähtiin tärkeänä, koska hyvä johtaminen ei ole vain esimiehestä kiinni, vaan kaikilla organisaation jäsenillä on siinä oma tärkeä rooli, velvollisuuksien ja kyvykkyyden lisäksi. (Huttunen 2018, 38-40; Hyppänen 2013, 89.)

Katzenbachin & Smithin (1993) mukaan tiimillä tarkoitetaan ”pientä joukkoa ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja he ovat sitoutuneet yhteisiin päämääriin ja toimintamalleihin pitäen itseään yhteisvastuullisena suorituksistaan.” Salmisen (2013, 23; 2017a, 179) mukaan tiimimääritelmälle on ominaista se, että tiimin jäsenet on hyvin riippuvaisia toisistaan ja tavoitteet ovat yhteisiä. Tiimistä voidaan käyttää termiä ”valettiimi”, mikä tarkoittaa ryhmää, joka ei toimi tai sen toimintaa ei kehitetä riittävästi, eikä työryhmä hyvistä lähtökohdista huolimatta saa itseään toimimaan tiimimäisesti. Syynä voi olla ryhmän jäsenten vähäinen panostus, passiivisuus tai jäsenet eivät ole valmiita sitoutumaan tai ymmärrä tiimityön hyötyjä.

Tiimi(organisaatio) eroaa perinteisestä työyhteisöstä valtasuhteiden perusteella ja vastuut, työnjako ja johtaminen määrittelevät sen millaisesta organisointimallista on kyse. Esimiesvetoisessa organisaatiossa esimies määrittelee jokaiselle työntekijälle henkilökohtaiset tehtävät ja vastuut, joista työntekijät ovat itse vastuussa ja onnistuminen arvioidaan henkilökohtaisen suorituksen perusteella. Vastaavasti tiimissä yhteiset tavoitteet sovitaan tiimin ja esimiehen kanssa, jonka jälkeen tiimi jakaa tehtävät keskenään itsenäisesti, mutta ai-doissa tiimeissä korostuu itseohjautuvuus eli tiimin jäsenet ottavat enemmän vastuuta kaikesta. (Salminen 2013, 24.)

Huttunen (2018, 40-41) toteaa, että organisaatioiden kansainvälisyys ja monimuotoisuus on lisääntynyt ja muuttanut ajatus- ja arvomaailmaa, joka vaikuttaa vahvasti johtamiseen, ihmisten ja toiminnan erilaisuuteen ja sen hyödyntämiseen. Toiminnan tehostamiseen ja sujumuuteen on kiinnitetty enemmän huomiota, joka heijastuu myös päivittäisjohtamiseen, jossa puolestaan korostuu toiminnan avoimuus, läpinäkyvyys, käytännön ratkaisuihin keskittyminen ja osallistava johtamisote. Meidän täytyy uudistua yksilöinä ja yhdessä, jotta voimme vastata toimintaympäristön muutoksiin ja tämä edellyttää organisaatioilta ja työntekijöiltä innovoivaa kulttuuria, mahdollisuutta kokeiluihin, ketteriä toimintamalleja ja -tapoja, kevyempiä rakenteita, poistumista rajoittavista silloista, enemmän vapautta, vähemmän ohjeita ja mahdollisimman matalaa päätöksentekoa.

Käsitteet ryhmävalmennus ja tiimin valmentaminen eroavat Masekon (2019, 2) mukaan toisistaan siten, että ryhmävalmennuksessa ryhmän jäsenet ovat suhteellisen vieraita toisilleen ja valmennuksessa käytetään yksilöllisiä tavoitteita oppimiskokemuksen ollessa monitahoista. Vastaavasti tiimin valmentaminen on strateginen toimenpide, jossa tavoitteena on tuottavuuden parantaminen, sitoutumisen lisääminen sekä yhteisesti sovittujen tavoitteiden saavuttaminen.

### **2.1.1 Tiimitoiminnan suunnittelu ja käynnistäminen**

Hyppäsen (2013, 67) mukaan organisaatioiden ja tiimien toiminta perustuu toiminnan suunnitteluun ja tavoitteellisuuteen, jotka johtavat muutoksiin. Muutoksista seuraa uusia tavoitteita ja siksi on hyvä kerrata aika-ajoin organisaation, osaston, yksikön tai tiimin strategiset tavoitteet. Maseko (2019, 2) korostaa, että muutokseen liittyy useita sidosryhmiä, joiden odotukset tulee tunnistaa ja sovittaa organisaation tavoitteisiin.

Yhteisistä tavoitteista voidaan siirtyä henkilökohtaisiin tavoitteisiin eli mitä organisaation tavoitteet tarkoittavat kunkin työntekijän näkökulmasta. Onnistuneen tavoiteasetannan avulla kokonaisuuden hahmottaminen selkeytyy ja organisaatio kykenee löytämään selkeät avaintehtävät ja -tavoitteet sekä tekijät niille, mutta se edellyttää yhdessä määriteltyjä tavoitteita ja niihin sitoutumista. Lisäksi tarvitaan avointa vuorovaikutusta ja kyvykkyyttä esittää asiat ymmärrettävästi. (Hyppänen 2013, 68.)

Hyppänen (2013, 68) mainitsee, että tavoitteiden asettamisessa voidaan epäonnistua ja tyypillisimpiä virheitä ovat, että tavoitteet eivät kytkeydy organisaation kokonaistavoitteisiin, esimiehen tai työntekijän omiin tavoitteisiin tai tavoitteet ovat päällekkäisiä, vastuut ovat epäselviä ja niitä on määrällisesti liikaa tai liian vähän. Tavoitteet voivat olla liian

haastavia, vaatimattomia tai ne eivät konkretisoidu riittävästi. Lisäksi sitoutuminen on vaikeata, jos tavoitteita ei ole sovittu ja hyväksytty yhdessä, tai jos tavoitteille on asetettu liian tiukka aikataulu tai työntekijät eivät ole sisäistäneet tavoitteita oman päivittäistyönsä kannalta. Masekon (2019, 3) mukaan muita valmennuksen onnistumista tukevia tekijöitä, joihin tulee kiinnittää huomiota, ovat riittävien resurssien varmistaminen ja johdon aktiivinen tuki. Johdon valmennus tukee samalla ryhmien ja yksilöiden oppimista, mutta resurssien vähyys, puute tai johdon tuen puuttuminen vaikuttavat haitallisesti ryhmän valmennustoimintaan.

Tiimitoimintaa ei voida pitää pikaratkaisuna esimiestyön ongelmiin, vaan tulokset ovat nähtävillä vasta sitten, kun kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneet tiimityöskentelyyn, toiminnan kehittämiseen ja oppineet tarvittavat tiimityötaidot. Muutos ei tapahdu hetkessä, vaan se vie aikaa ja vaatii pitkäjänteisyyttä ja siitä syystä tiimitoimintaan siirtyminen tai sen onnistunut kehittäminen riippuu kaikista niistä ihmisistä, jotka tiimissä työskentelevät. Ennen tiimin muodostamista tulee yhdessä pohtia, miksi tiimiä ollaan perustamassa, mitä tiimityö tarkoittaa omassa organisaatiossa ja tuottaako tiimityö parempia tuloksia kuin nykyinen johtamismalli. (Salminen 2017a, 49-50.)

Salmisen (2017a, 49-50) mielestä tiimitoiminnan käynnistäminen ja kehittäminen vaativat hyvää ennakkosuunnittelua, kuitenkin Törmälä, Markkanen & Kadenius (2015, 15) mainitsevat, että liian tarkasta suunnittelusta voi olla haittaa, koska toimintaa tai tulosta ei voi ennustaa etukäteen, vaan on kyettävä organisoitumaan tuntematonta varten ja itseohjautumaan tilanteiden mukaan. On mukauduttava muuttuvaan ympäristöön ilman ulkopuolista ohjausta, edettävä muutoksessa pienin askelin, arvioitava oppimisen tulosta ja suunnitella seuraava askel.

On myös arvioitava sitä, onko ryhmä saavuttanut yhteisen näkemyksen; mihin ryhmän uudelleen organisoitumisella pyritään; onko tavoitteet selkeästi yksilöity ja asetettu mittarit niille; mitkä ovat esimiehen, tiimivalmentajien, ryhmän jäsenien tehtävät ja vastuut; millä perusteella ryhmien/tiimien jäsenet jaetaan ja onko heillä itse mahdollisuus vaikuttaa siihen; valitseeko jokainen tiimivalmentaja oman ryhmänsä; mikä on sopiva ryhmän koko ja miten löydetään tai rekrytoidaan ryhmien vetämiseen sopivia henkilöitä. Suunnittelussa tulee myös huomioida, miten tiimityöhön valmistaudutaan, miten toiminta käynnistetään ja miten tiimityö saadaan toimimaan käytännössä. Uudelleen organisoitumisen myötä on määriteltävä päätösvalta uudelleen esimiehen, tiimivalmentajien ja ryhmän jäsenien osalta. (Salminen 2017a, 49-50.)

Tiimiytyminen edellyttää tiimityötaitoja ja siksi on tarpeen sopia, miten näitä taitoja ja yhteistyötä kehitetään. Tarvitaan koulutusta, perehdytystä ja suunnitelma sen organisoimisesta, koska tiimiytyminen vaikuttaa mm. organisaatiokulttuuriin ja vallitseviin käytäntöihin. On myös arvioitava, miten tämä huomioidaan päivittäisjohtamisessa; miten työsuoritusta seurataan ja arvioidaan; kenen vastuulla se on; miten ryhmän ja tai jäsenien palkitseminen toteutetaan ja maksetaanko tiimivettä jille lisäkorvaus vastuun lisääntymisestä. (Salminen 2017a, 49-50.)

Organisaatioissa on käynnissä jatkuva muutostarve ja se vaatii onnistuakseen suunnitelmallisuutta, ennakoitavuutta, määrätietoisuutta, laadukasta ohjausta sekä johtamista. Suuret ja pitkäkestoiset muutokset voi organisoida projektiluontoisesti, pienemmille muutoksille riittää hyvin laadittu suunnitelma, koska projektien suunnittelu, käynnistäminen ja toteutus ovat työläisiä ja vaativat erilaisia resursseja onnistuakseen. (Hyppänen 2013, 258.)

### **2.1.2 Tiimin kehitysvaiheet**

Tiimi kehittyy ja kypsyy eri vaiheiden (kuva 1) kautta, joita ovat perustamis-, myrsky-, oppimis-, suoritus-, huipputiimi- ja hajoamisvaihe. Tiimin perustamisvaihe alkaa siitä, kun joukko ihmisiä liittyy yhteen ja heillä on yhteinen tavoite. Prosessin alkuvaiheessa käytetään enemmän nimitystä ryhmä kuin tiimi ja siihen liittyy usein innostus ja suuret odotuksen tiimiä kohtaan. (Salminen 2013, 68-69.)

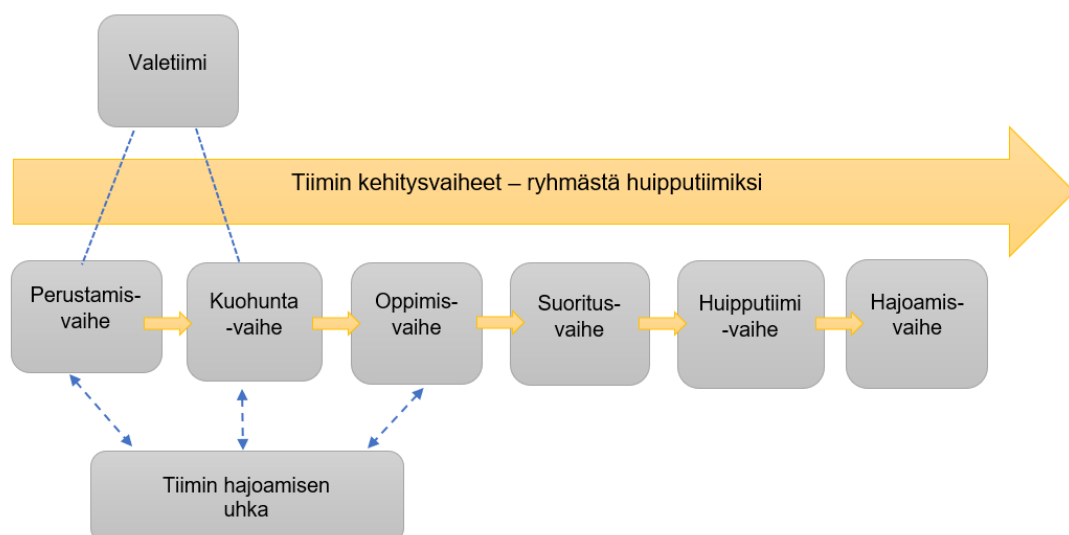
Perustamisvaiheeseen kuuluu myös tiimitoimintaan ja toisiin tutustumisen. Jos tiimi muodostetaan täysin vieraista tai toisilleen puolittuista jäsenistä, saattaa alkuvaiheeseen liittyä varautuneisuutta, muodollista käyttäytymistä ja yhteisen näkemyksen puute. Jäsenet ovat myös riippuvaisia tiimivalmentajasta, jolla odotetaan olevan selkeä näkemys tiimin toiminnasta ja tavoitteista. Perustamisvaiheessa tarvitaan avointa ja aitoa vuorovaikutusta, yhteistä pohdintaa tavoitteista ja toiminnasta, sitoumuksista, jäsenten vastuista ja vallasta. Apuna voidaan käyttää kirjallista tiimisopimusta, johon kaikki sitoutuvat yhdessä. (Salminen 2013, 70.)

Myrskyvaihe on olennainen osa tiimin kehityksen ja kasvun kannalta ja tämä vaihe voi tuntua raskaalta, koska jäsenet joutuvat opettelemaan uusia toimintatapoja, tekemään yhteistyötä, ratkaisemaan ristiriitoja, opetella sietämään erilaisuutta ja hyväksymään eriäviä mielipiteitä. Myrskyvaihe voidaan ohittaa nopeasti tai jäädä siihen pysyvästi, mutta se riippuu jäsenten kypsytyksestä ja halukkuudesta toimia yhdessä. Pahimmillaan jäsenet kinaskelevat ja unohtavat tiimin tavoitteet. (Salminen 2013, 71-72.)

Oppimisvaiheessa on mahdollisuus omaksua uusia toimintamalleja, oppia hyväksymään tiimin jäsenten erilaisuutta ja erilaisia näkemyksiä. Luottamuksen kasvaessa avoimuuskin lisääntyy ja tämä kehitysvaihe auttaa jäseniä ymmärtämään paremmin yhteistyön merkityksen ja sitoutumaan tiimin toimintaan paremmin, koska samankaltaisuuden tunnistaminen luo yhteishenkeä ja halua toimia yhdessä. (Salminen 2013, 74.)

Suoritusvaiheessa tiimin on saavuttanut tilan, jossa yhteistyö sujuu, toiminta on sitoutunutta ja kaikki ponnistelevat yhteisten tavoitteiden suuntaan. Vaikka suoritusvaiheessa tiimin toiminta on hyvällä tasolla, se ei ole vielä saavuttanut parasta tasoa ja koko potentiaalia ei osata vielä hyödyntää. Jotkut tiimit jäävät suoritusvaiheeseen, koska tiimitoiminnalla tavoitellaan huippusuorituksia, eivätkä tiimit kykene vastamaan niihin tai muutokset tapahtuvat liian tiheään tai ongelmia esiintyy tiimin ja toimintaympäristön välisissä suhteissa. (Salminen 2013, 75.)

Salmisen (2013, 76-77) mielestä kaikki tiimit eivät pysty saavuttamaan tärkeintä huipputiimivaihetta, jossa tiimin suoritustaso on korkea, työskentely on sujuvaa, konflikteja ei ilmene, jäsenet toimivat aidosti yhteistyössä ja onnistumisia kyetään arvioimaan tiimin menestymisen kannalta. Huipputiimivaihe ei ole pysyvä tila, vaan tiimin tehokkuus hiipuu ennen pitkää, jos olosuhteet eivät ole kehitykselle suotuisat. Organisaation johdon muutokset vaikuttavat herkästi tiimin toimintaan tai yhdenkin jäsenen lähtö voi horjuttaa tiimintapainoa ja ryhmädynamiikkaa. Tiimit eivät ole ikuisia esim. projektiluontoisten tehtävien takia ja siitä syystä tiimin kehitysvaiheeseen kuuluu myös hajoamisvaihe. Tiimin kehitysvaiheet eivät etene täysin lineaarisesti ja siksi voi olla vaikea tunnistaa, missä vaiheessa tiimi on.



Kuva 1. Tiimin kehitysvaiheet (mukaillen Salminen 2013)

Salminen (2013, 81-82) toteaa, ettei tiimin kehitysvaiheet ryhmästä/tiimistä huipputiimiksi tapahdu ilman taitavaa tiimivalmentajaa ja tiimin eri kehitysvaiheet tarvitsevat erilaisia rooleja ja osaamista. Taitava tiimivalmentaja kykenee tunnistamaan eri vaiheet ja osaa hyödyntää mahdollisuudet, mutta kaikissa vaiheissa on omat haasteensa, ja siksi tiimin kehitysvaiheet tulisi tunnistaa ja sovittaa valmentajan rooliin. Tiimin alkuvaiheessa yhteisesti saavutetut tulokset ovat yksilösuorituksia tärkeämpiä. Vaikka tiimi pyrkii itseohjautuvuuteen, niin se tarvitsee jatkuvaa valmentamista. Oheisessa taulukossa (taulukko 1) on kerrottu, minkälaista johtamista tarvitaan eri vaiheissa. (Salminen 2013, 70-79.)

Tiimien jäsenten on sovittava yhdessä vastuista, vallasta, töiden ja tuloksien seurannasta sekä siitä, miten tiimiä kannustetaan, motivoidaan, ohjataan, kehitetään ja palkitaan. Huipputiimiltä edellytetään toiminnan tehokkuutta, jolle on ominaista tavoitteiden ja tehtäväkuvien selkeys sekä ajantasaisuus, osaamisen hyödyntäminen, yhteistyötaidot, keskinäinen luottamus, sitoutuneisuus, pelisäännöt, oikeudenmukaisuus, toimeksiantojen selkeys ja mielekkyys. (Hyppänen 2013, 94-95.)

Taulukko 1. Johtamisen painopisteet eri kehitysvaiheissa (mukailen Salminen 2013)

Kehitysvaihe	Johtamisen painopistealueet
Perustamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimiperiaatteiden läpikäyminen</li> <li>• Päätöksenteon mallin käsittely</li> <li>• Vuorovaikutuksen luominen</li> <li>• Tekemisen merkityksen korostaminen</li> <li>• Sitoutumisen vahvistaminen</li> <li>• Suunnan näyttäminen</li> <li>• Toiminnan arviointi</li> <li>• Keskustelujen luominen</li> </ul>
Kuohuntavaihe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Läsnäolon korostaminen</li> <li>• Puuttuminen ilmeneviin ongelmiin</li> <li>• Ammattimaisen työotteen tukeminen</li> <li>• Yhteisten tavoitteiden painottaminen</li> <li>• Riittävän yhteistyön varmistaminen</li> <li>• Jäsenten aktivointi toimintaan</li> <li>• Koulutuksen varmistaminen</li> <li>• Riittävän vuorovaikutuksen varmistaminen</li> <li>• Toiminta- ja kulttuurierojen tiedostaminen</li> </ul>
Suoritusvaihe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimin suorituskyvyn hyödyntäminen</li> <li>• Huolehtia ettei tiimi eristäydy</li> <li>• Avoimen informaatiokulun varmistaminen</li> </ul>
Huipputiimivaihe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omaan rooliin kohdistuvien odotusten tunnistaminen</li> <li>• Hyvän yhteistyön varmistaminen sidosryhmien kesken</li> <li>• Yhteistyötaitojen hiominen</li> </ul>
Hajoamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokemusten läpikäyminen</li> <li>• Erilaisten tehtävien hoitaminen loppuun</li> </ul>

### **2.1.3 Tiimin jäsenten erilaiset roolit**

Tiimirooli kuvaa tapaa, miten tiimin jäsen toimii tiimissä ja sen vaikutusta koko tiimiin ja rooleihin vaikuttavat tiimin jäsenten persoonat, tiimin jäsenten omat tavoitteet, muiden odotukset ja kyky sopeutua tilanteen mukaan toisten rooleihin. Meredith Belbin (2010) on määritellyt tiimiroolit seuraavasti: ideoija, vauhdittaja, verkostoituja, viimeistelijä, toteuttaja, tiimivalmentaja, sovittelija, asiantuntija ja arvioija. (Järvinen P. 2016, 126-127, 135.)

Belbin (2010) kehitti ja testasi tiimejä 1980-luvulla laittamalla parhaat osaajat samaan tiimiin olettaen, että huippuosaajista muodostuu huipputiimi, mutta todellisuudessa menestys oli keskinkertaista. Huipputiimiä paremmin pärjäsivät tiimit, joissa oli älykkyyden lisäksi joustavuutta sekä organisoitumis- ja ihmissuhdetaitoja. Keskeistä tiimin menestymisen kannalta oli yhteistyö, tiimin koko, yhteinen halu jakaa osaamista, jäsenten kyvykkyys ja taidot, toisia täydentävät persoonallisuudet, erilaisuuden hyödyntäminen ja sietäminen. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat kunkin työskentelytapa, tehtävien luonne ja määrä, tiimin jäsenten etäisyys toisista sekä käytössä olevat työvälineet. (Salovaara 2017, 52-53; Hyppänen 2013, 94-95.)

Esimiehillä on tiimissä useita rooleja ja esimies edustaa aina työnantajaa roolista riippumatta ja Huttusen (2018, 64-65) mukaan näitä rooleja ovat: innostaja, sparraaja, tukija, ongelman ratkoja, puolustaja, tietokeskus, toimeenpanija, täsmentäjä, organisoija, päätöksentekijä ja suuntaaja. Esimieheltä vaaditaan muiden ominaisuuksien lisäksi erilaista johtamisosaamista kuten ihmisten, tehokkuuden, vuorovaikutuksen, strategioiden, muutoksen ja toiminnan johtamista.

Huttunen (2018, 68, 72) mainitsee, että esimieheltä ja työntekijöiltä vaaditaan myös työyhteisö- ja alaistaitoja, joita ovat mm. epäitsekkyys, toisten auttaminen, tunnollisuus, täsmällisyys, reiluus, huomaavaisuus, positiivisuus, yhteistyökyky, aktiivisuus, oma-aloitteisuus ja kehittämismyönteisyys. Vaikka voimme määritellä erilaisia taitoja esimiehille ja työntekijöille, niin meillä on luontaiset ja yksilölliset tavat toimia, hahmottaa ja ajatella erilaisia työelämään liittyviä asioita. Painotamme ja arvostamme eri asioita ja siksi toimimme eri tavalla eri tilanteissa ja nämä tekijät vaikuttavat myös itseohjautuvuuteen.

### **2.1.4 Asiantuntijasta tiimivalmentaja**

Esimieheksi päädytään usein rekrytoinnin kautta, jolloin esimies valitaan tehtävään koulutuksen, työkokemuksen, osaamisen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella tai henkilö valitaan tehtävään organisaation sisältä (Hyppänen 2013, 12). Teknisen tuen ryhmän tiimivalmentajien valinnoissa painotettiin mm. selkeää halua esimiestehtävään, aitoa

kiinnostusta ihmisten osaamisesta ja toiminnan kehittämisestä. Tiimivalmentajan ja esimiehen roolit vaihtelevat sen mukaan, miten paljon tehtävässä on esimiestyötä ja minkä verran asiantuntijatyötä. Meidän ryhmässä esimiesvastuu säilyi esimiehellämme ja tiimivalmentajien vastuulle jäi ryhmien toiminnan kehittäminen esimiehen ohjauksessa.

Jabe (2017, 71, 85) toteaa, että asiantuntijan ja esimiehen rooleissa on selkeä ero, koska asiantuntija voi keskittyä omaan substanssiosaamiseen, mutta esimiehen tulee ymmärtää ja hallita laajoja asiakokonaisuuksia. Esimieheltä odotetaan mm. määrätietoisuutta, päätäväisyyttä, joustavuutta, kärsivällisyyttä, kuuntelutaitoa, kommunikointikykyä ja kokemusta. Harva täyttää nämä vaatimukset, mutta tiimin jäsenillä voi yhdessä olla nämä tarvittavat ominaisuudet, jotka täydentävät toisiaan. Otalan & Mäen (2018, 284) mukaan tiimivalmentajien tehtävänä on varmistaa prosessien sujuvuus, tavoitteiden toteutuminen, uuden työkalutuurin kehittäminen, päivittäisen johtaminen kehittäminen kuten tiimikokoukset, yhteisten viestintäkanavien kehittäminen ja pelisäännöistä sopiminen. Mielestäni pelkkä rooli, nimike tai tehtävät eivät yksinään määrittele yksilöiden tapaa työskennellä tai toimia ryhmässä, myös identiteetillä on merkitystä.

Ihmisen minäkäsitykseen liittyy identiteetti, joka määrittelee persoonan tai millaiseksi ihminen haluaa tulla ja kehittyä. Ammatti- ja työidentiteetti tai ammatillinen identiteetti ovat muuttuvia ja kehittyviä ja työidentiteetti liittyy nimikkeeseen ja rooliin, minkä avulla työntekijät erotetaan toisistaan. Nimike ei kuitenkaan kerro sitä, miten työntekijä suoriutuu tehtävästään, vaan ammatti-identiteetti viittaa enemmän toimintatapaan, jolla työntekijä toteuttaa tehtävänsä. Työntekijä, joka hoitaa tehtävänsä vastuullisesti ja on valmis kehittämään työtään, hänellä on korkea ammatti-identiteetti. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2015, 66.)

Tiimivalmentajan tehtävä on vaativa, koska hänen vastuulla on tiimin johtaminen yhteistyössä tiimin jäsenten kanssa sekä tiimivalmentaja vastaa tiimitoiminnan kehittämisestä, koordinoinnista, tiimin sisäisestä toimintakyvystä, resurssien hankinnasta, konfliktien ratkaisemisesta ja tiimin ohjaamisesta tavoitteiden suuntaan. Tiimit voivat silti itse päättää työnjaosta ja vastuista itsenäisesti, vaikka päävastuu on tiimivalmentajalla ja jokaisella tiimin jäsenellä on yhteisvastuu toiminnasta. (Salminen 2017a, 111.)

Asiantuntijan kehittymistä esimieheksi tai tiimivalmentajaksi voidaan kuvata oheisen taulukon (taulukko 2) avulla. Esimies-asiantuntijamatriisi eli identiteettimatriisi havainnollistaa asiantuntijuuden ja esimiesidentiteetin vahvistumista, jossa eri roolit ovat noviisi, vahvistuva asiantuntijuus, kokenut asiantuntija, esimiesvastuu sivuroolissa, toisiaan haittaavat roolit, vahvistava esimiehisuus, kokenut esimies, esimies osin asiantuntijana ja toisiaan



täydentävät roolit. Noviisi (1) on uransa alussa oleva työntekijä. Vahvistuvassa asiantuntijuudessa (2) työkokemus ja osaaminen ovat karttuneet. Kokenut asiantuntija (3) on saavuttanut asiantuntijatyössä tavoitteensa ja seuraava vaihe on esim. esimiestyö. (Ristikangas 2015, 31-35.)

Taulukko 2. Identiteettimatriisi (mukailten Ristikangas 2015)

<b>Asiantuntijuus vahvistuu</b>		
<b>3</b> <b>Kokenut asiantuntija –</b> ainoa rooli asiantuntija	<b>4</b> <b>Asiantuntija –</b> esimiesvastuu sivuroolina	<b>9</b> <b>Asiantuntija ja esimies –</b> roolit täydentävät toisiaan
<b>2</b> <b>Vahvistuva asiantuntijuus</b>	<b>5</b> <b>Asiantuntija ja esimies –</b> roolit haittaavat toisiaan	<b>8</b> <b>Esimies –</b> toimii toisinaan asiantuntijana
<b>1</b> <b>Noviisi –</b> Ei asiantuntija, ei esimies	<b>6</b> <b>Vahvistuva esimiehisyys</b>	<b>7</b> <b>Kokenut esimies –</b> Ainoa ydinrooli, erityisen kannatettava tavoitetilä
<b>Esimiesidentiteetti vahvistuu</b>		

Esimiestyö sivuroolina (4) saa sivutyökseen esim. tiimin vetovastuun, mutta asiantuntijatyö on pääroolissa. Toisiaan haittaavia rooleja (5) ovat asiantuntijana ja esimiehenä toimiminen, jolloin tiimin toiminta ei vastaa odotuksia ja ilmenee ristiriitoja. Vahvistuva esimiehisyys (6) on tilanne, jossa henkilö kehittää tietoisesti esimiesosaamistaan ja pyrkii niihin tehtäviin ilman asiantuntijan rasitteita. Kokenut esimies on tavoitetilä, johon päädytään esim. pitkän uran jälkeen ja esimieskokemus on vahvaa. Esimies osin asiantuntijana roolissa asiantuntijuus sivuroolissa tarjoaa mahdollisuuden valita, kumpaan suuntaan rooliin vahvistaa. Viimeisenä vaihtoehtona on toisiaan täydentävät roolit, jossa asiantuntijuus ja esimiehisyys ovat tasapainossa, molempien roolien ollessa selkeitä. (Ristikangas 2015, 31-35.)

Tiimivalmentajien rooli oli ennen muutosta ”kokenut asiantuntija (3)”. Me kaikki kolme tiimivalmentajaa olemme tehneet asiantuntijatehtäviä pitkään ja kehittyneet siinä ammattilaisiksi vaiheista 1 - 3. Voimme suunnata tästä uudessa tiimivalmentajan roolissa ruutuun ”asiantuntija (4)”. Toimimme edelleen asiantuntijoina, mutta saamme vastuuta lisää valmentamalla kokenutta ryhmää itseohjautuvaksi tiimiksi. Vaihtoehtona voi myös olla ”toisiaan haittaavat roolit (5)”, koska uusi tehtävä voi tuoda mukanaan haasteita, joihin ei osata varautua. Asiantuntijan rooli voi haitata uuden roolin omaksumista. Tavoitetilana voidaan pitää ”toisiaan täydentävät roolit (9)”, jossa molemmat tehtävät tukevat toisiaan ja niille löytyy aikaa. Näen esimiehemme roolissa numero 5. Roolijaottelu ei välttämättä suju näin

kaavamaisesti, vaan toiminnan ja ammattitaidon kehittyessä, rooleja voi olla useampi saamaan aikaan tai asiantuntijuus ja esimiehen identiteetti voi jopa heikentyä.

Urapolkua voidaan kuvata myös ”Tiedon etsijän polulla”, jossa lähtötilanne alkaa vahvasta tai kokeneesta asiantuntijaroolista, esimiestyökokemuksen ollessa vähäinen tai sitä ei ole ollenkaan, mutta motiivina on halu kokeilla taitojaan esimiehenä ja vahvistaa omaa osaamista. Uuteen rooliin voi valmistautua ottamalla oppia omasta tai muista esimiehistä, lukeamalla ammattikirjallisuutta, keskustelemalla, hyödyntämällä mentoreita, ulkopuolisia coacheja ja harjoittelupaikkoja. Alkuvaiheessa tiedon etsijä pyrkii tutustumaan tiimin jäseniin paremmin ja jäsentämään toimintaa ja jokainen esimies kokee esimiesuran alussa ja aikana haasteita, joihin kirjat eivät anna kaikkia vastauksia. (Ristikangas 2015, 39-40, 68.)

### **2.1.5 Tiimin jäsenen oikeudet ja velvollisuudet**

Työntekijöitä ja tiimin jäseniä velvoittavat samat lainsäädäntöön (esim. Työsopimuslaki 2001/55) sisältyvät velvoitteet ja tärkein niistä on työsopimukseen kirjattujen tehtävien hoitaminen sovittua palkkaa tai muuta korvausta vastaan esimiehen valvonnan ja ohjeiden mukaisesti. Työntekijöillä on myös vastuu kehittää omaa työtään ja tehdä muita esimiehen määräämiä tehtäviä, vaikka niitä ei olisi mainittu työsopimuksessa. Salmisen mukaan organisaation johto määrittelee ja päättää viime kädessä tiimin jäsenten oikeuksista, toiminnan tavoitteista ja käytettävissä olevista resursseista ja voi määrätä ihmisiä tiimitoimintaan, mutta heitä on vaikea pakottaa aitoon tiimitoimintaan. (Salminen 2017a, 71, 107.)

Vastaavasti tiimin jäsenillä on työlainsäädäntöön (esim. Työsopimuslaki 2001/55) liittyviä *oikeuksia*: oikeus työn merkityksellisyyden kokemiseen, vaikutusmahdollisuus omaan työhön, ammatilliseen kehittymiseen, oikeus hyvään johtamiseen, työyhteisöön ja työhyvinvointiin. Työn merkityksellisyyden kokeminen on jokaiselle tärkeää, mutta se luo samalla haasteita organisaatioille: miten organisaatio kykenee tarjoamaan työntekijöille haastavia työtehtäviä siinä määrin, että työntekijät tuntevat itsensä hyödylliseksi ja arvostetuksi, kokiensa jopa työnimua. (Salminen 2017a, 107-108.) Riittävien resurssien tarjonta työntekijöille auttaa vähentämään työntekijöiden stressiä haastavista työvaatimuksista (Ali, Lodhi, Suliman, Raza & Ali 2018, 261).

Ammatillinen kehittyminen liittyy vahvasti osaamiseen, jolloin organisaatioiden toiminnan ja tehtävien muuttuessa, työntekijöiltäkin vaaditaan uutta osaamista sekä tietojen päivittämistä. Oman osaamisen kehittäminen saattaa jäädä työntekijän omalle vastuulle, koska oletetaan, että työntekijät tunnistavat itse omat kehittymistarpeensa. Tiimityö avaa tähän

uuden näkökulman: yksin työskennellessä voi sivuttaa koulutustarpeet, mutta tiimissä jäseniltä edellytetään jatkuvaa kehittymistä. Aidossa tiimissä jokainen hankkii omaa tehtävään soveltuvaa osaamista ja koulutusta, mutta jakaa osaamisen muiden tiimin jäsenien kanssa rikasten näin kaikkien osaamista. Esimiesvetoisessa organisaatiossa hankittu osaaminen jää usein yksilön omaan hyötykäyttöön, mikä on resurssien vajaakäyttöä. (Salminen 2017a, 110.)

### **2.1.6 Tiimitoiminnan tavoitteet ja pelisäännöt**

Tiimitoiminnan yhtenä tavoitteena on hyvä yhteistyö ja siksi henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi vaaditaan yhteistyötaitoja, vastuunottoa tiimin toiminnasta ja kehittämisestä. Tiimityössä tarvittavia perustaitoja ovat ryhmätyöskentelytaidot, kokousosaaminen, vuorovaikutustaidot, itsensä johtamistaidot ja motivoituminen ryhmätyöhön, mutta tiiminjäsened tarvitsevat myös palautteen antamistaitoja, resurssien suunnittelutaitoja ja talouden tunnuslukujen ymmärtämistä. (Salminen 2013, 215; Ojala & Mäki 2017, 285.)

Huipputiimiltä edellytetään vielä laajempaa osaamista ja kyvykkyyttä, koska tavoitteena on kaikkien tiimin jäsenten osaamisen täydellinen hyödyntäminen: jokaisen jäsenen vastuulla ovat tiimin tavoitteiden määrittely ja niihin sitoutuminen, pelisääntöjen noudattaminen, päätöksentekoon osallistuminen, yhteisesti sovittujen työtehtävien suorittaminen, tiimitoiminnan kehittäminen, aktiivinen rooli tiimikokouksissa ja omien verkostojen kehittäminen. Tiiminjäsened tarvitsevat myös henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka auttavat menestymään tiimityössä. (Salminen 2013, 215-219.)

Kaikki työntekijät haluavat tulla hyvin johdetuksi työssään, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti kohdelluksi. Tiimien perustamisen yhtenä tavoitteena on jakaa esimiehen valtaa tiimin jäsenille ja siksi tiimi ei voi olla irrallinen muusta organisaatiosta, vaan sen toiminnan tulee perustua organisaation strategioihin ja tavoitteisiin. Hyvän johtamisen tunnusmerkkejä ovat selkeät päämäärät ja tavoitteet, jämäkkä päätöksenteko, avoin keskustelukulttuuri, vaikutusmahdollisuudet, selkeä ja oikeudenmukainen työnjako, motivointi, innostaminen, läsnäolo, seuranta, resurssien varmistaminen, tuki ja rohkaisu. (Salminen 2017a, 111-112.) Staralla hyvän johtamisen tunnusmerkit pätevät myös oman työn johtamiseen ja itseohjautuvuuteen.

Tiimityö vahvistaa työn merkityksen kokemusta, sitouttaa tiimiin, tuottaa kokemuksen osallisuudesta ja yhteenkuuluvuudesta. Jatkuva kiire tai kasaantuvat työt heikentävät jakamista ja monet työntekijät haluavat vaikuttaa omaan työhönsä jossain määrin päättä-

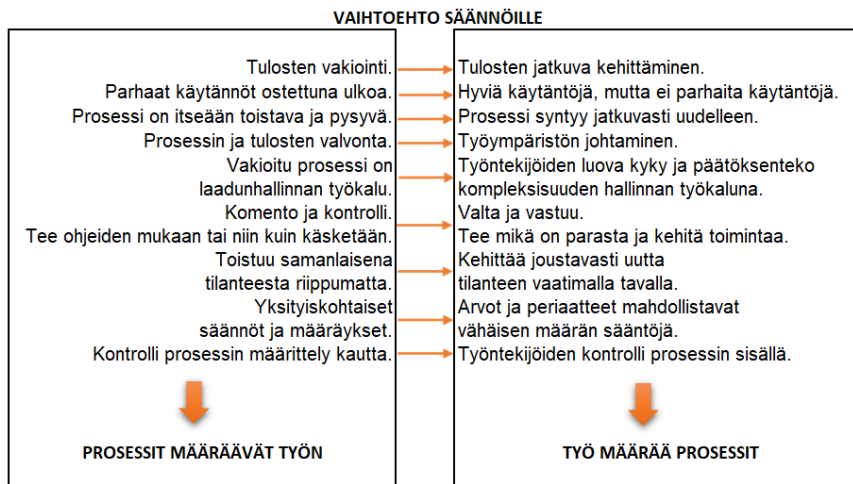
mällä itse aikatauluista tai työtehtävien priorisoinnista, jos se on tehtävien luonteen puolesta mahdollista. Tiimityö antaa paremman mahdollisuuden jakaa työkuormia, huomioida jäsenten yksilölliset vahvuudet, osaamisen, mielenkiinnon kohteet ja vahvistavat työn hallinnan tunnetta ja mielekkyyttä. Tiimissä on tarpeen laatia myös toimintamallit tiimisopimuksen avulla, johon kirjataan mm. tiimin päämäärät, tavoitteet, vastuut, valtuudet ja pelisäännöt. Tiimisopimus auttaa kaikkia jäseniä muistamaan yhteisesti sovitut toimintaperiaatteet ja valtuudet toiminnan muuttamiseksi, jos joku poikkeaa sovitusta. (Salminen 2017a, 71, 108-109.)

Tiimissä tarvitaan tavoitteellisuutta ja järjestystä tai muuten tiimitoiminta ei tuota haluttuja tuloksia, mutta yhdessä sovittujen pelisääntöjen avulla voidaan määritellä tiimin toiminta, tavoitteet ja käyttäytymissäännöt, joita kaikki sitoutuvat noudattamaan. Niiden puute tai noudattamatta jättäminen voi aiheuttaa turhia väärinkäsityksiä ja konflikteja, mutta pelisääntöjen avulla voidaan rakentaa samalla luottamusta ja tehdä toiminnasta läpinäkyvää. Tiimin jäsenet joutuvat olemaan enemmän vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä tiimin jäsenten kanssa, kuin toimiessaan esim. esimiesvetoisessa organisaatiossa, ja se tuo tiimityöhän omat haasteensa. Tiimityö edellyttää kaikilta jäseniltä joustavuutta, jotta oma toiminta ei mene tiimin edun edelle (Salminen 2013, 54-56; Huttunen 2018, 90.) Tiimin pelisäännöt voisivat olla seuraavat (mukaillen Salminen 2013):

1. Tiimin jäsenet ovat samanarvoisia ja tasavertaisia
2. Tiimin jäsenten mielipiteet ovat arvokkaita ja huomionarvoisia
3. Tiimin jäsenet vastaavat siitä, että työt tulee tehdyksi sovitusti
4. Tiimin jäsenet ovat valmiita arvioimaan tiimin toimintaa
5. Tiimin jäsenet kohtelevat toisiaan kunnioittavasti ja arvostaen
6. Tiimin jäsenet suhtautuvat tiimiin ja tiimin jäseniin myönteisesti
7. Tiimin jäsenet antavat toisilleen avoimesti kiitosta hyvin tehdystä työstä
8. Tiimin jäsenet antavat toisilleen rakentavaa palautetta
9. Tiimin jäsenet ovat valmiita jakamaan osaamistaan ja auttamaan muita
10. Tiimin toimintaa tai tiimin jäseniä koskevat valitukset käsitellään tiimissä

Tiimin pelisääntöjen tulisi perustua tiimin yhteisiin toimintatapoihin, joita Huttusen (2018, 91) jaottelun mukaan ovat hallinnolliset periaatteet (työaika, lomat, poissaolot), yleiset toimintatavat (ajankäyttö, tuuraukset, työtilat, siisteys, palaverit, vaikeiden asioiden esille tuominen), toimintatavat palavereissa (valmistautuminen, perehtyminen, ajankäyttö, keskittyminen), työprosessit (töiden tekninen hoitaminen), käyttäytyminen (kielenkäyttö, tervehtiminen, auttaminen, aloitteellisuus, palautteenanto, kannustaminen, positiivisuus). Pelisäännöt eivät ole hallinnollisia ohjeita, vaan toiminnan kulmakiviä perustuen vuorovaikutukseen ja ihmisten käyttäytymiseen.

Törmälä (2015, 50) on sitä mieltä, että vaihtoehto pelisäännöille on toiminnan läpinäkyvyys, arvot ja periaatteet ja työn eri vaiheita voidaan kuvata prosesseina ja ne tuovat mukaan sääntöjä (kuva 2), minkä mukaan toimitaan.



Kuva 2. Vaihtoehdot säännöille (mukailten Törmälä 2015)

Tiimeissä jäsenien käyttäytymistä ohjaavat säännöt eivät ole muuttumattomia, vaan vuorovaikutus ja uusi informaatio vaikuttavat sääntöihin ja samalla kun säännöt muuttuvat, niin toimintakin muuttuu ja heijastuu tiimin jäsenien toimintaan. Tiimit ovat keskenään vuorovaikutuksessa samassa toimintayksikössä, joka on osa organisaatiota ja organisaatio on vuorovaikutuksessa muiden organisaatioiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Kaikki tämä toiminta vaikuttaa siihen, mitä tiimeissä tai organisaatioissa tapahtuu ja mitä seurauksia sillä on vaikuttaen lopulta asiakkaisiin ja toimittajiin. (Paju 2017, 42-43.)

### 2.1.7 Tiimityön haasteet

Tiimiytyminen ei takaa sitä, että tiimeissä tai sen toiminnassa ei syntyisi mitään ongelmia tai haasteita, vaan olennaisinta on se, miten ne kohdataan, käsitellään ja ratkaistaan. Martelan (2017, 138) mukaan työnteossa ja itseohjautuvuudessa on kyse luottamuksesta ja sen rakentumisesta työntekijöiden ja esimiesten välille: esimiehillä ei ole aikaa kytätä työntekijöiden ajankäyttöä tai työsuoritusta, mutta heillä on velvollisuus puuttua laiminlyönteihin, koska esimiehet olettavat, ettei väärinkäytöksiä esiinny.

Organisaatioissa tarvitaan mekanismeja eli keinoja, joiden avulla ratkaistaan ne tilanteet, joissa työntekijä ei ole luottamuksen arvoinen tai käyttää systeemiä tietoisesti väärin omaa etua tavoitellen. Jos työntekijät saavat toimia vapaasti ilman kontrollia ja seurantaa, mekanismit eli toimenpiteet voidaan tarvittaessa ottaa käyttöön. Itseorganisoituneilla yrityksillä

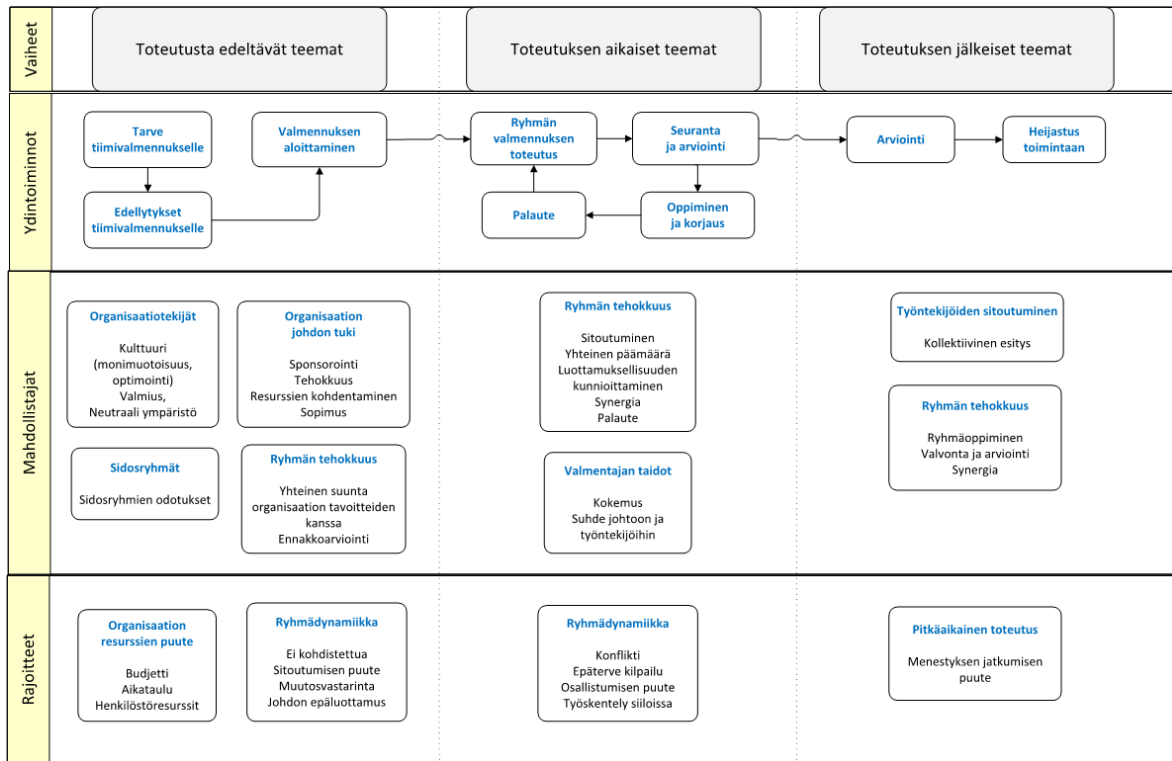
saattaa olla käytössään tähän tarkoitukseen konfliktin ratkaisumekanismeja, jotka työntekijät voivat itse ottaa käyttöön tilanteen niin vaatiessa. Tiimin ohjatussa itse omaa toimintaansa sopimalla yhteisistä toimintatavoista ja ongelmanratkaisumenetelmistä, silloin tiimin ei tarvitse käyttää työaikaa erilaisten konfliktien käsittelyyn. Tämä toimintatapa mahdollistaa sen, ettei kukaan tiimin jäsen kehtaa olla tiimissä vapaamatkustaja tai sitoumusten laiminlyöjä, vaan jokainen tietää vastuunsa ja roolinsa tiimissä. (Martela 2017, 139.)

Hyppäsen (2013, 92-93) mielestä tiimityöskentelyn ongelmat voivat liittyä ihmisten erilaisuuteen ja ominaisuuksiin, joita ovat mm. puhumattomuus, kuuntelemattomuus, tiedon pantaaminen, yksin työskentely, yliherkkyys, dominoiminen, valittaminen, laiskuus, pessimistisyys, ennakkoluuloisuus, manipulointi jne. Esimiehen olisi hyvä tunnistaa tiimin jäsenten erilaiset roolit, ominaisuudet ja vahvuudet jakaessaan tehtäviä tiimin jäsenille, koska erilaisia ihmisiä voidaan johtaa onnistuneesti, jos esimiehillä on kykyä ja taitoa kohdata ja ratkaista siihen liittyvät haasteet sekä työntekijöillä on valmiuksia ottaa vastuuta.

## **2.2 Valmentava johtaminen tiimissä**

Tämä kappale käsittelee valmentavaa johtamista ja sen eri muotoja, joita ovat coaching ja sparraus. Tarkastelen kahden tutkimuksen tuloksia valmentavan johtamisen näkökulmasta, joista ensimmäinen on Buljac-Samardzic (2015) tutkimus: ”*Voiko valmentajat johtaa tiimejä liikaa*” ja toinen Masekon (2019) tutkimus: ”*Tiimivalmennus työpaikalla: toteutumisen kriittiset tekijät*”. Nämä molemmat tutkimukset ottavat kantaa valmennusta tukeviin toimiin. Lopuksi käsittelen tässä kappaleessa erilaisten ihmisten johtamista, koska esimiehet johtavat erilaisia ihmisiä, joka tuo omat haasteensa päivittäisjohtamiseen ja valmentamiseen.

Tiimivalmennus on prosessi, jossa valmentaja toimii yhdessä koko ryhmän kanssa ja heillä on yhteinen tavoite, jonka tarkoituksena on auttaa jäseniä saavuttamaan täyden potentiaalinsa ja siksi erittäin tärkeää, että tiimin valmennusprosessi tapahtuu suotuisassa ympäristössä. (Maseko 2019, 1-2.) Jotta nämä suhteet voivat onnistua, se vaatii kriittisten menestystekijöiden täyttymistä osapuolten välillä ja näitä tekijöitä ovat luottamus, oikeudenmukaisuus ja sitoutuminen (Behery & Al-Nasser 2016, 293). Masekon (2019, 7) mukaan prosessissa voidaan tarkastella toteutusta edeltäviä, toteutuksen aikaisia ja toteutuksen jälkeisiä teemoja tiimivalmennuksen käsitteellisen kehyksen (kuva 3) avulla. Valmennus jaetaan ydintoimintoihin, valmennusta mahdollistaviin ja rajoittaviin tekijöihin, jotka tulee huomioida valmennuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa.



Kuva 3. Käsitteellinen kehys ryhmän/tiimin valmennukseen (mukaillen Maseko 2019)

Tulkitsen Masekon (2019, 7) kuvan 3 mukaista valmennuksen käsitteellistä kehystä. Ennen valmennuksen toteutusta todetaan tarve valmennukselle ja organisaation johto luo sille toimintaedellytykset ja vasta sitten voidaan aloittaa valmennus. Valmennuksen toteutusta seurataan, arvioidaan, opitaan ja tehdään tarvittavia korjauksia sekä annetaan palautetta toiminnasta. Tämä vaihe voi toistua useammin, kunnes valmennustoiminta vakiintuu ryhmän tai tiimin keskuudessa. Kun toiminta on vakiintunut tai se päättyy, toimintaa ja tuloksia arvioidaan. Se, miten valmennusprosessi on toteutunut, heijastuu eli palautuu toimintaan takaisin ja tämä voidaan nähdä valmennuksen tuomana hyötynä kohderyhmälle ja organisaatiolle.

Jotta valmennusta voidaan suunnitella, toteuttaa ja arvioida onnistuneesti tai kriittisesti, tarvitaan toimintaa mahdollistavia eli tukevia osia, joita ovat suunnitteluvaiheessa organisaatiotekijät, johdon tuki, sidosryhmät ja ryhmän tehokkuus. Toteutusvaiheessa niitä ovat valmentajan taidot ja ryhmän tehokkuus sekä toteutuksen jälkeisiä ovat työntekijöiden sitoutuminen ja ryhmän tehokkuus. Valmennuksen eri vaiheisiin liittyy toimintaa rajoittavia tekijöitä, joita ovat ennen toteutusta organisaation resurssien puute ja ryhmädynamiikka, joka vaikuttaa myös toteutuksen aikana. Viimeisenä rajoittavana tekijänä prosessin lopussa ja toteutuksen jälkeen on pitkäaikainen toteutus, eli miten se saavutettu tila saadaan pidettyä vakiintuneena ja jatkuvana, ettei ryhmä tai tiimi pala lähtötilanteeseen.

Jatkuvan valmentamisen on todettu edistävän työntekijöiden sitoutumista johtajiin ja työtehtäviin (Ali 2018, 259). Valmentavassa työtöteessä korostuvat tavoitteellisuus, ratkaisukeskeisyys, voimavarakeskeisyys, vahvuuksiin keskittyminen, kasvaminen, kehittyminen, mahdollistaminen, tukeminen, kysyminen ja kuuntelu, jossa keskinäinen vuorovaikutus on voimakkaasti läsnä. (Huttunen 2018, 45-48.) Vastuullisuus on yksilöllisesti ja kollektiivisesti avain menestyksen saavuttamiseen ja muita tärkeitä tekijöitä ovat tavoitteiden ja toivotun tuloksen määrittäminen, sitoutumisen arvioiminen ja edistymisen mittaaminen. (Brennan & Hellbom 2016, 334, 336.)

Valmentavan johtamisen tavoitteena on luoda mahdollisimman matala kynnys kokeiluun, oppimiseen ja onnistumiseen. Valmentava johtaminen on tavoitteellista ja oivalluksiin ohjaavaa ihmisten johtamista, jossa coachingin keskeiset toimintatavat otetaan käyttöön päivittäisjohtamisen tueksi. (Järvinen K. 2014, 141 – 142.)

### **2.2.1 Valmennuksen eri muodot**

Perinteinen valmennus on koulutuksen kehittyneempi muoto, jossa tiedon siirron avulla valmennettavan toimintatavat kehittyvät. Itseohjautuvuutta lisäävien menetelmien avulla on mahdollisuus oppia itse kokeilemalla ja tekemällä, samalla kun asiantuntija toimii valmennettavan valmentajana. Valmennuksessa roolit ovat valmentaja ja valmennettava, jossa valmentajan tehtävä on tukea, kannustaa ja ohjata valmennettava kohti haluttua muutosta. Valmennus ei ole epämääräistä ohjaamista, vaan sille valitaan jokin teema, esim. tiimiin sitouttaminen ja se soveltuu parhaiden käytäntöjen eli best practises hyödyntämiseen, valmiiden työkalujen, teknikoiden soveltamiseen, erilaisten henkilökemioihin liittyviä haasteiden ja työyhteisön ongelmakäyttämisen ratkaisemiseen sekä esiintymistaitojen kehittämiseen. (Carlsson 2017, 50-54.)

Valmentavasta johtamisesta käytetään myös termejä coaching ja sparraus. Coaching on valmentamista, jossa valmentaja muodostaa ohjattavaan luovan, luottamuksellisen ja tavoitteellisen yhteistyösuhteen. Keskittymällä olennaiseen, työn merkitys kirkastuu, toiminta tehostuu ja tulokset paranevat sekä samalla vapautuu voimavaroja. Coachingin avulla on mahdollista saavuttaa hyötyjä yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla ja se on kokonaisvaltaisesti asiakaslähtöinen prosessi. Coachingissa ei siirretä tietoa, vaan coachattava toimii omista lähtökohdista ja tarpeista käsin. (Järvinen K. 2014, 141; Carlsson 2017, 51-52.)

Coaching on ollut alkujaan yksilölähtöistä, mutta vaihtoehtona on myös *ryhmäcoaching*. Valmentajan on vaikea huomioida liian suuressa ryhmässä kaikkien tavoitteita tai reakti-



oita samanaikaisesti, mutta jakamalla ryhmä pienempiin osiin, päästään parempiin tuloksiin. Coaching soveltuu kehittämisvälineeksi, kun tavoitteena on lisätä vastuunottoa ja motivaatiota sekä tukea oma-aloitteisuutta, itsensä johtamista, päätöksentekoa, kirkastaa tulevaisuuden (ura)tavoitteita esim. esimieheksi. Coaching soveltuu myös oman työroolin ja rutiinien kehittämiseen sekä omien vahvuuksien oivaltamiseen ja luovaan ajatteluun. (Carlsson 51-54.)

Carlssonin (2017, 22-25, 28) mukaan kohderyhmä vaikuttaa siihen, mikä toimintamuoto valitaan. *Oivaltavan coachingin* avulla valmennettavan tietoisuus kasvaa ja oivalluksia hyödyntämällä valmennettava sitoutuu vahvemmin saavuttamaan tehokkaammat tulokset ja *esimies-coachingissa* esimiehen tehtävä on auttaa työntekijää löytämään oman työn mielekkyys, merkityksellisyys ja motivaatio. Tavallisesti johtamisessa tunteet jäävät takalalle, vaikka niissä on tunnistettavissa valtava voimavara. Fyysinen hyvinvointi ja energiatasapaino auttavat suorituskyvyn ylläpitämiseen, mutta on tärkeää tunnistaa jaksamisen kannalta energianhallinta, tunteet ja stressinhallinta, jotka vaikuttavat motivaatioon ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Sparraus on työntekijöitä osallistava johtamistapa, joka auttaa esimiestä toteuttamaan organisaation strategioita. Sparraava johtaminen tarjoaa ihmisille aktiivisen roolin oman työn kehittämisessä mielekkääksi ja tuottavaksi, koska ihmisillä on mahdollisuus onnistua omien kykyjen ja taitojen avulla, ja se soveltuu samalla itsensä johtamiseen ja haasteellisiin tilanteisiin, jotka vaativat ratkaisua. Organisaatiot, joissa valmentaminen tapahtuu aidosti, sparraus nähdään osaamisena, joka lisää työn mielekkyyttä. Onnistunut sparraus ei vaadi isoja toimenpiteitä tai pienilläkin teoilla on mahdollista saada onnistumisen kokemuksia. (Järvinen K., 2014, 141-148.)

### **2.2.2 Valmennusta tukevat ja rajoittavat toimet**

Valmentavassa johtamisessa tulee kiinnittää huomioita valmennuksen määrään ja laatuun, koska ryhmiä ja tiimejä voidaan johtaa liikaa tai liian vähän. Buljac-Samardizin (2015, 281) tutkimuksessa: "*Voivatko valmentajat valmentaa tiimejään liikaa?*" arvioitiin sitä, johtaako valmennus aina parempaan suorituskykyyn, kun edistetään tiimien pohdintaa eli asioiden ajattelua, mietintää ja vaihtoehtojen punnitsemista vai riippuuko valmennus tiimin heijastavista eli palautteen ominaisuuksista. Huonosti heijastavat ryhmät hyötyvät enemmän valmennuksesta kuin erittäin hyvin heijastavat ryhmät ja erittäin hyvin heijastavat ryhmät ovat vähemmän riippuvaisia ulkoisen johdon valmennuksesta. Ryhmän pohdinta on tunnistettu tärkeäksi tekijäksi, koska muuttuvaa ryhmää ja sen ympäristöä on

jatkuvasti arvioitava, miten toimintaa voidaan parhaiten soveltaa. Johdon valmennus parantaa itseohjautuvien ryhmien suorituskyykyä edistämällä ryhmien kollektiivisen heijastuksen eli palautteen tasoa.

Kyseisessä tutkimuksessa todettiin, että tiimien pohdinta vaikuttaa myönteisesti tiimin suorituskyykyyn, koska ryhmät, joiden jäsenet pohtivat prosesseja, ovat paremmin tietoisia ongelmista ja siitä, kuinka tärkeää on löytää ratkaisu. Ryhmän/ryhmien palaute eli heijastus voi edistää rakentavaa keskustelua, joissa ryhmän jäsenet jakavat ideoita ja ilmaisevat näkemyksensä, mutta se voi antaa tietoa siitä, miten asiat voidaan tehdä eri tavalla ja tuottaa tuloa innovatiivisia ideoita varten. (Buljac-Samardzic 2015, 282.)

Liian aktiivinen valmennus estää tiimien itseohjautuvuutta, koska tiimien jäsenet tulevat riippuvaiseksi johtajasta ja eivät kykene ratkaisemaan itse omia ongelmia tai tuntevat olevansa vähemmän sitoutuneita ja vastuussa hyvästä suorituskyyvystä. Valmennuksen on kuitenkin todettu olevan arvokasta ryhmille, jotka toimivat uusissa tilanteissa tai niiden suorituskyyky ei ole riittävää, mutta ne johtajat, jotka eivät toimi fyysisesti ryhmän tai tiimin lähetyvillä, eivät saa täydellistä kuvaa tiimin suorituskyyvystä. Erittäin itseohjautuvien ja itsenäisten ryhmien valmennus on monimutkainen tehtävä, koska aktiiviset johtamistoimet voivat parantaa itsehallintaa, mutta olla vahingollisia muissa tapauksissa. (Buljac-Samardzic 2015, 283, 291-292.) Masekon (2019, 3-4) mukaan tiimien valmennukseen liittyy toimintaa tukevia ja rajoittavia tekijöitä (taulukko 3), jotka tulisi tunnistaa. Mielestäni valmennusta tukeva tekijä voi olla myös rajoittava tekijä, jos se ei toteudu ryhmässä tai organisaatiossa.

Taulukko 3. Tiimivalmennusta tukevat ja rajoittavat tekijät (mukaillen Maseko 2019)

Nro	Teema	Sisältö
1	Organisaatiokulttuuri	Turvallinen ja vastaanottava Luotettava ympäristö Organisaatiovalmius muutoksen aikaansaamiseksi Yhteinen näkemys Johdon tuki
2	Valmennussopimus	Työntekijän ja valmentajan välinen sopimus Sopimus organisatorisen vision mukaisesti Sopimus määrittelee menetelmän, tavoitteet ja odotukset Sopimus selvittää sovittuja tuloksia Sopimus mahdollistaa muutokset Sopimus varmistaa riittävät resurssit Sopimus varmistaa sidosryhmien odotusten täyttymisen Valmentajan tulee hallita sidosryhmien ristiriitaiset ajatukset
3	Tiimin tehokkuus	Kaikkien tiimin jäsenten yhtenäinen yhteistyö Mukana olevien prosessien koordinointi Organisaatiostrategian selkeys Tiimin tulosten selkeys
4	Tiimin yhteinen tavoite	Luottamuksellisuus Kaikkien tiimin jäsenten sitouttaminen tavoitteisiin Sitoutuminen tehtävien suorittamiseen Johdonmukainen palaute prosessin seurannassa
5	Sitoutumisstrategiat	Selvitettävä yhteinen lähestymistapa sidosryhmiin Jatkuva monitorointi ja pohdinta Säännöllinen edistymisen arviointi Interventio arvioinnit
6	Osaamisen valmentaja	Tiimin/ryhmän valmentajan pätevyys Osaava käsittelemään tiimin dynamiikkaa Turvallisen tilan luominen yksilölliselle ilmaisulle
7	Rajoittavat tekijät	Resurssien puute Aikojen jakamisen puute Kokemattomat tiimin valmentajat Avoimuuden puute Rehellisyys, luottamus ja sitoutuminen tavoitteisiin Johtamisen puute Luottamuksen puute jäsenten välillä Sitoutumisen puuttuminen Vuorovaikutushäiriöt tai arvojen ristiriidat Silo-vaikutus

Kilpi (2017, 119-120) sanoo, että valmennuksessa suunnitelman tavoitteena on toteuttaa jotakin, mutta suunnittelu on luovaa toimintaa ja oppimista ja tästä syntyy paradoksi eli väite, joka voi olla yhtä aikaa tosi ja epätosi; paradoksaalisuus syntyy siitä, kun hyvä suunnittelukaan ei takaa hyvää lopputulosta ja emme voi aina varautua tulevaan tai pahimpaan. Mitä paremmin suunnittelemme, sitä ketterämmin voimme ennakoita tulevia tilanteita. Parhaimmillaan johtaminen edistää vuorovaikutusta, mutta se voi myös estää tai rajoittaa hyvän vuorovaikutuksen syntymistä.

Esimiehen käyttäessä valmentavaa johtamisotetta asiantuntijoihin, hänen oma asiantuntijuus jää taka-alalle, koska aikaa kuluu enemmän asiantuntijoiden työn kehittämiseen ja tukemiseen. Asiantuntijat kokevat aikatauluhaasteita ja eriasteista uupumista erilaisten kuormitusten takia ja samaan aikaan esimiehet kokevat riittämättömyyden tunteita valmentajaansa alaisiaan. Esimiehen tehtävä on valmentaa tiimiä yhteisten tavoitteiden suuntaan ja huomioida samalla yksilöiden onnistumiset ja tiimin kokonaissuorituksen taso. (Ristikangas & Grunbaum 2016, 21-23, 70.)

### 2.2.3 Erilaisten ihmisten johtaminen

Erilaisten ihmisten johtaminen ei liity pelkästään eri-ikäisten, eri ammattiryhmien, eri sukupuolta olevien tai eri kulttuuritaustaa omaavien henkilöiden johtamiseen, vaan esimiehillä voi olla johdettavinaan huippuammattilaisia ja asiantuntijoita, joilla osaaminen joiltakin alueilta voi olla vahvempaa kuin esimiehellä, mikä voi luoda haasteita johtamiselle. Samalla asiantuntija saattaa olla kunnianhimoinen ja innokas toiminnan kehittäjä. (Jabe 2017, 79.)

Työyhteisöissä voi olla samaan aikaan kolmekin sukupolvea eli nuoret, keski-ikäiset ja iäkkäät, joilla kaikilla on erilaiset odotukset, tarpeet, arvot ja kiinnostuksen kohteet ja siksi samassa elämäntilanteessa olevat hakeutuvat mielellään samanikäisten seuraan ja työskentelevät mielellään yhdessä. Työyhteisöissä on hyvä olla eri-ikäisiä työntekijöitä, jotka jakavat osaamistaan ja kokemustaan keskenään, koska usein nuoremmilla on uutta koulusta hankittua tietoa ja vanhemmilla usein pitkä työhistoria takana. Yhteistyö edellyttää kaikilta suvaitsevuuksia, oikeaa asennetta ja sosiaalista joustavuutta. (Jabe 2017, 53-54, 57.)

Ihmisten erilaisuutta ja yhteistyön sopivuutta voidaan selvittää erilaisten testien, mallien ja analyysien avulla. Peili-analyysi peilaa ihmisen luontaista toiminta- ja reagoititapaa, joka perustuu itsearviointiin ja muiden antamaan palautteeseen sekä DISC-käyttäytymisprofiili, joka kuvaa pääpyrkimyksiä, jotka ilmenevät henkilöillä korostuen. Persoonallisuus- ja käyttäytymisanalyysit jaetaan itsearviointeihin ja muiden tekemiin arviointeihin itsestä eli 360°-arviointiin, jotka auttavat lisäämään itsetuntemusta, ymmärtämään muiden käyttäytymistä ja luonteenpiirteitä. NLP-erottelutyyli (Neurolingvistic Programming) perustuu mielen järjestelmiin ja oppimistyyliihin, joita ovat visuaalinen (näkö), kinesteettinen (tunne) tai audittiivinen (kuulo) oppimistyyli. Enneagrammi liittyy reagoititapaan ja käytettävään yhdeksään eri persoonallisuustyyppiin. (Jabe 2017, 172-173, 184-190.)

Teknisen tuen ryhmä ja osaston työjohto osallistuivat syksyllä 2018 Tresentio Oy:n järjestämään Vaikuttaja-valmennukseen, jossa jokaiselle osallistujalle laadittiin käyttäytymistyyliprofiilit sekä luottamus- ja kohtaamiskykyalut. Peili-analyysin avulla oli mahdollisuus ymmärtää omia vahvuuksia ja heikkouksia sekä oppia ymmärtämään, miten voi toimia yhteistyössä sellaisten kanssa, jotka eivät ole samaa tyyliä. Tuloksia voidaan hyödyntää työhaussa, tiimityöskentelyssä ja vuorovaikutuksessa. Ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä ei voida ennustaa tai arvioida pelkkien testien tulosten perusteella, koska ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavat monet muutkin tekijät. Työelämässä jokaisen tulisi kyetä työskentelemään joustavasti kaikkien kanssa, vaikka se ei aina itseä miellyttäisi.

### 2.3 Itseohjautuvuuden organisointi

Jäykät organisaatiot eivät pärjää kilpailussa, jossa toimintaympäristöön kohdistuu globalisaation, robotiikan, tekoälyn ja tiedonkulun tuomia muutoksia ja haasteita, jolloin organisaatioilta ja työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän muuntautumiskykyä, ketteryyttä ja itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuuteen liittyy kaksi käsitettä: itseohjautuvuus liittyy yksilön ominaisuuteen ja itseorganisointi ryhmän ominaisuuteen. Itseohjautuva työntekijä kykenee toimimaan omatoimisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia, ollen samalla motivoitunut, tavoitetietoinen ja osaava. (Martela 2017, 11-12.)

Pajun (2017, 46) mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa pyritään vähentämään tietoisesti kontrolloivia rakenteita luomalla toimintoihin liikkumavapautta ja päätöksentekoa, josta seuraa dynaamisesti käyttäytyvä organisaatio. Kontrolloivien rakenteiden vähentyessä avoimuus, vuorovaikutus ja luovuus lisääntyvät, mikä puolestaan lisää kollektiivista ymmärrystä ympäröivästä todellisuudesta. Itseohjautuvuus lisääntyy ja auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa.

Salovaara (2017, 70-73, 77) toteaa, että itseohjautuvuudesta on hyötyjä ja haasteita tiimille, koska tiimien itseohjautuvuus voi aiheuttaa ristiriitoja tiimin jäsenten välille, jos yksilöt tavoittelevat liikaa omaa etua. Itseohjautuvuus voi johtaa epämuodollisiin klikkeihin, kaveriporukoihin tai tiedon panttaukseen. Hyvä yhteistyö ei synny itsestään, vaan se tulee organisoida riittävän hyvin tai itseohjautuvuudesta voi muodostua energiasyöppö. Jos yhteistyö toimii, se tuottaa tiimin jäsenille voimavaroja, jonka avulla tuottavuus kasvaa. Itseohjautuvissa tiimeissä ei voida olettaa, että kaikki jäsenet ovat samalla tavalla motivoituneita ja sitoutuneita yhteistyöhön. Motivoituminen ja sitoutuminen yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin tapahtuu itse tuottamalla ja ideoimalla ja sen avulla lisääntyy ymmärrys siitä, mistä on kyse.

Tiimiytymisen keskeisenä tavoitteena on saavuttaa hyötyjä sellaisella tasolla, joka palvelee kaikkia tiimin jäseniä paremmin kuin yksinään työskentely ja lisäksi on rakennettava sellaisia toimintatapoja, jotka estävät järjestelmästä hyötymisen tai vapaamatkustamisen. Keskinäisen koordinaation ja vuorovaikutuksen on toimittava, jotta kunkin yksilön toiminta palvelee kokonaisuutta parhaalla mahdollisella tavalla. Normaalisti vastaavat ongelmat voitaisiin ratkaista turvautumalla keskusjohtoisuuteen, kontrollointiin ja komentoketjuihin. (Martela 2017, 166-168.)

Parhaimmillaan itseorganisoituminen tarjoaa keinot, joiden avulla kaikkien osaaminen ja ideat tulevat parhaiten hyödynnettyä ja yhteisten päämäärien tulee olla sitoutumisen arvoisia. Kaikki tämä syntyy kokemuksen tunteesta ja siitä, että yhdessä pystytään luomaan jotain sellaista, mitä ei yksinään kyettäisi. Itseorganisoituminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei mitään ongelmia ilmenisi, vaan ne on hyväksyttävä osana kokonaisuutta. (Martela 2017, 166-168.)

## **2.4 Vuorovaikutusosaaminen**

Isotalus & Rajalahden (2017, 16, 169-171) mukaan vuorovaikutus on viestien luomista, tulkintaa ja niihin reagoimista. Hyvä vuorovaikutus on rehellistä, avointa ja suoraa, toisia osapuolia kunnioittavaa, vastavuoroista ja tavoitteellista, jossa kuuntelutaidoilla on keskeinen merkitys sekä erilaisuuden hyväksymisellä. Kilven (2017, 118-121) mielestä vuorovaikutus on aina keskinäisriippuvaista sekä kontekstisidonnaista eli se tapahtuu aina ajassa ja paikassa. Organisaatiot rakentuvat vuorovaikutteisesta toiminnasta ja ihmisten välinen toiminta perustuu kommunikaatioon ja vuorovaikutuksessa korostuvat määrä ja laatu. Jos vuorovaikutus on sujuvaa ja avointa, työntekokin sujuu, mutta jumittunut tilanne tarkoittaa sitä, että vuorovaikutus on vähäistä tai loppumassa, ja siksi esimiehen tehtävä on palauttaa juuttunut tilanne ennalleen, mutta yhtä lailla vastuussa ovat kaikki osapuolet.

Vuorovaikutusosaaminen käsittää vuorovaikutukseen liittyvät tiedot, taidot ja motivaation. Tiedolla tarkoitetaan tietämystä vuorovaikutuksesta ja sen soveltamista käytännössä, mutta taito merkitsee kykyä tulkita eri tilanteita ja ymmärtää vuorovaikutuksen vaikutusta muihin ihmisiin. Motivaatio liittyy siihen, miten asennoidutaan vuorovaikutukseen sekä onko motivaatiota eli tahtoa viestiä ja kommunikoida toisten kanssa vuorovaikutteisesti. (Isotalus 2017, 23-25.)

Vuorovaikutustaidot liittyvät sosiaalisiin tilanteisiin ja siksi tulee erottaa sosiaaliset taidot ja sosiaalisuus: sosiaalinen ihminen haluaa olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa, mutta sosiaaliset taidot ilmaisevat kykyä olla vuorovaikutuksessa. Työntekijät kokevat paljon sosiaalista vuorovaikutusta ja suhdetta esimiesten, kollegoiden, alaisten ja asiakkaiden kanssa työssään. (Huttunen 2018, 103; Ali 2018, 262.)

Isotaluksen (2017, 50) mukaan esimiehen tarvitsemia vuorovaikutustaitoja ovat vuorovaikutussuhteiden ylläpitäminen ja luominen, verkostoituminen, tiedonhallinta- ja hankinta, yhteistyö, emotionaalinen tuki, konfliktinhallinta, neuvottelutaidot, tiedottaminen ja vaikuttamisen taidot. Kuuselan mielestä (2013, 14) esimiehen monet roolit organisaatiossa lu-

vat erilaisia odotuksia, tarpeita ja haasteita, koska esimies on samanaikaisesti asiantuntija, esimies omalle tiimille, oman esimiehen alainen, erilaisten ryhmien jäsen ja kollega erilaisissa verkostoissa ja sidosryhmissä. Esimies luovii näiden roolien välillä ja siksi hänen tulisi hallita laaja-alaisesti vuorovaikutuksen eri osa-alueet.

Viestintätilanne ratkaisee oikean viestintätavan, johon vaikuttavat läsnäolijat, tilanne, rooli ja viestinnän tavoite. Vuorovaikutusosaamista voi kehittää, jonka lähtökohtana on oman käyttäytymisen muuttaminen ja kehittyminen tapahtuu tiedon karttumisenä, taitojen kehittymisenä ja asenteiden muuttumisena. Tähän vaikuttaa myös se, kuinka tarkasti, nopeasti, joustavasti ja samanaikaisesti kykenee toimimaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. (Isotalus 2017, 25-27; Kuusela 2013, 165.)

Keskinäiseen kanssakäymiseen liittyy ammatillinen käyttäytyminen, joka tarkoittaa osaamisen lisäksi yhteistyö-, vuorovaikutus-, tunne- ja neuvottelutaitojen hallintaa. Ammatillinen käyttäytyminen voidaan jakaa yksilön, tiimin tai työyhteisön käyttäytymiseen. Työntekijöiltä vaaditaan itsenäisyyttä, empatiakykyä, muutosherkkyyttä, vahvaa moraalialia ja toisinaan epävarmuuden ja turhaumien sietämistä. Tiimin kriteereitä ovat keskinäinen luottamus, erilaisuuden hyväksyminen ja hyödyntäminen, avoimuus, tiiminä kehittyminen, toisten auttaminen, työorientoituminen, selkeät rakenteet ja johtajuus sekä toiminnan arviointi. (Järvinen 2018, 18, 31, 200.)

## **2.5 Motivoinnin merkitys tiimityössä**

Motivaatio ja motivointi vaikuttavat sitoutumiseen, käyttäytymiseen ja työsuoritukseen. Motivointitekijät ovat jaettavissa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin: sisäisiä ovat mm. työn merkityksellisyyden ja vapauden tunne, henkilökohtainen kasvu, oivalluksen kautta syntyvä ilo sekä yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisön kanssa ja ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat raha, etuudet ja asema. Työntekijät arvostavat näitä motivaatiotekijöitä eri tavalla ja siitä syystä esimiesten on tärkeää tunnistaa ne motivaatiotekijät, jotka ovat tärkeitä johdettaville. (Hyppänen 2013, 140.)

Esimiesten tulee ymmärtää ihmisten motivaatorakenteita, koska sen avulla esimiehet voivat vaikuttaa työntekijöihin ja saada heidät toimimaan haluamallaan tavalla. Motiivit ovat pyrkimyksiä, haluja ja psykologisia tarpeita ja ne ilmaisevat, miksi ihmiset ajattelevat ja toimivat tietyllä tavalla. Ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavat perustarpeet eli motiivit, arvot, asenteet, tiedot sekä taidot. (Mayor & Risku 2015, 35, 42.)

Alin (2018, 261) mukaan esimiehet, jotka motivoivat työntekijöitä ja innottavat heitä saavuttamaan tavoitteensa, saavat suotuisamman vastauksen alaisilta ja tästä seuraa myönteinen reaktio kehittää työntekijöiden ja esimiesten välistä suhdetta. Törmälä (2015, 23) toteaaakin, että organisaatiot voivat parantaa menestyksen edellytyksiä kaventamalla organisaation nykyisen suorituskyvyn ja sen työntekijöihin sitoutuneen potentiaalin väliä.

Tiimin ja sen jäsenten motivointi perustuu myös luottamukseen, jossa oletetaan toisten ihmisten toimivan odotustemme mukaisesti kaikissa, myös yllättävissä ja haastavissa tilanteissa. Luottamus rakentuu hitaasti, mutta sen voi menettää hetkessä. Luottamus ei tarkoita sitä, ettemme hyväksy toisten tekemiä virheitä, vaan kyse on enemmän toiminnan rehellisyydestä ja luotettavuudesta. Kannustava ja positiivinen ympäristö rakentavat tervettä luottamusta toisiin. (Mayor 2015, 157.) Luottamuksen ilmapiirin rakentamiseen tarvitaan organisaation kykyä muodostaa avoimempi ja positiivisempi kuva työntekijöistään ja se on tärkeätä joka suuntaan, sillä sen kautta yhteinen johtajuus kasvaa ja kukoistaa tai se hiipuu ja vaikeutuu. (Törmälä 2015, 23-24; Huttunen 2018, 88.)

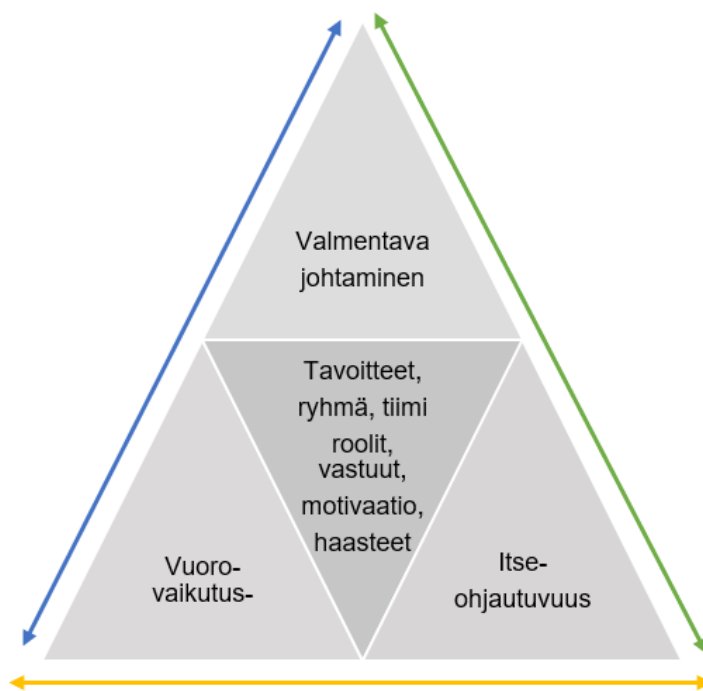
Hyppäsen (2013, 143-144) mukaan työhön ja työn tekemiseen liittyy kolme tärkeää motivaatiotekijää, joita ovat työn itsenäisyys, merkityksellisyys ja hallinnan mahdollisuus ja sitoutuneisuus ja työhyvinvointi syntyvät näiden tekijöiden kautta. Ihmisiä on johdettava yksilöinä ja ihmisinä eikä resurssina, koska motivaatio rakentuu työn itsenäisyydelle, osallisuudelle ja merkityksellisyydelle. Törmälän (2015, 25, 31) mielestä korkea tuottavuus edellyttää yksilö- ja tiimitasolla korkeaa itsemääräämisoikeutta ja vastaavasti itsenäisyys edellyttää ammattitaitoa, joka riippuu siitä, miten ajattelemme ja suhtaudumme asioihin. Motivaation eri elementit on yhdistettävä käytännön työhön ja organisaation toimintatapojen ja rakenteiden on tuettava oikeita asioita.

Työntekijöiden suorituskykyyn ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat työntekijän sitoutuminen työhönsä, jolloin positiiviset tunteet ja kokemukset johtavat työntekijät parempaan suorituskykyyn. Johdon tukea pidetään erittäin tärkeänä työntekijöiden sitoutumisen luomisessa. Johtajat suorittavat erilaisia aktiviteetteja valmentajana: selkeä viestintä, riittävä palaute, menestyksen kehittämisen helpottaminen, saavutusten tunnustaminen, oikeudenmukaiset palkinnot, hyödyllisten ohjeiden ja roolimallien tarjoaminen sekä oppimismahdollisuuksien parantaminen. Sen mukaan työntekijä, jolla on korkeampi organisaatiotuki, sitoutuu todennäköisemmin organisaatioon, työhönsä entistä aktiivisemmin, koska työntekijä kokee, että hänen organisaatio huolehtii hänestä ja hänen hyvinvoinnistaan. (Ali 2015, 256, 259, 261.)



## 2.6 Yhteenveto teoriasta

Kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys (kuva 4) muodostui aiheesta: ”Ryhmästä itseohjautuvaksi tiimiksi valmennuksen avulla”. Tiimitoiminnan käynnistäminen vaatii tavoitteita, toimenpiteitä ja hyvää ennakkosuunnittelua. Ryhmiä ja tiimejä varten tarvitaan motivoituneita tiimivetoja tai -valmentajia ja työntekijöitä esimiehen lisäksi, vaikka tiimiltä edellytetään itseohjautuvuutta ja itsenäistä päätöksentekoa. Tiimien jäsenillä on erilaisia rooleja, velvollisuuksia ja vastuita, pelisääntöjä unohtamatta. Valmentava johtamistyyli soveltuu tiimien johtamiseen muun johtamisen tueksi. Tiimeissä työskentelee erilaisia ihmisiä, joilla on erilaisia tarpeita, odotuksia ja motivaatiota ja se luo toiminnalle sekä johtamiselle omat haasteensa. Tästä syystä vuorovaikutuksen avulla voidaan tehostaa tiimin jäsenien välistä yhteistyötä ja edistää tiimityötä.



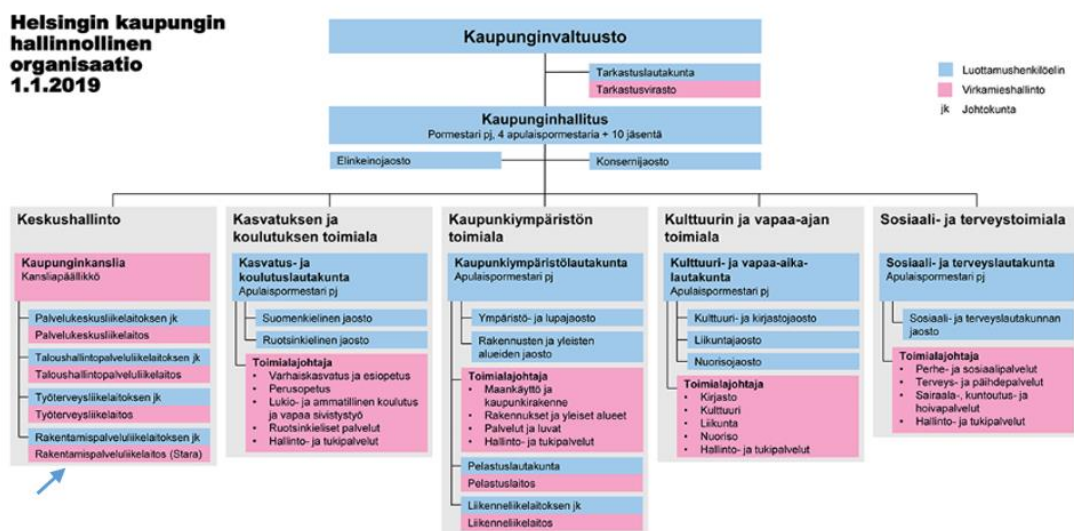
Kuva 4. Teoreettinen viitekehys

### 3 Teknisen tuen ryhmän uudelleen organisoituminen

Ryhmää tai tiimiä ei tule organisoida uudelleen, jos sille ei ole perusteltua tarvetta, koska muutosprosessit voivat olla raskaita toteuttaa, eikä onnistumiselle ole aina takeita. Uudelleen organisoituminen edellyttää yhteistä ymmärrystä tavoitteista ja saavutettavista hyödyistä. Muutokseen tarvitaan johdon vahva tuki, työntekijöiden osallistaminen, sitoutuminen ja hyvä ennakkosuunnittelu, jotka varmistavat paremman lopputuloksen. Esittelen tässä luvussa opinnäytetyöni kohdeorganisaation ja kerron syyt Teknisen tuen ryhmän uudelleen organisoitumiselle sekä kuvailen eri työvaiheet.

#### 3.1 Kohdeorganisaation esittely

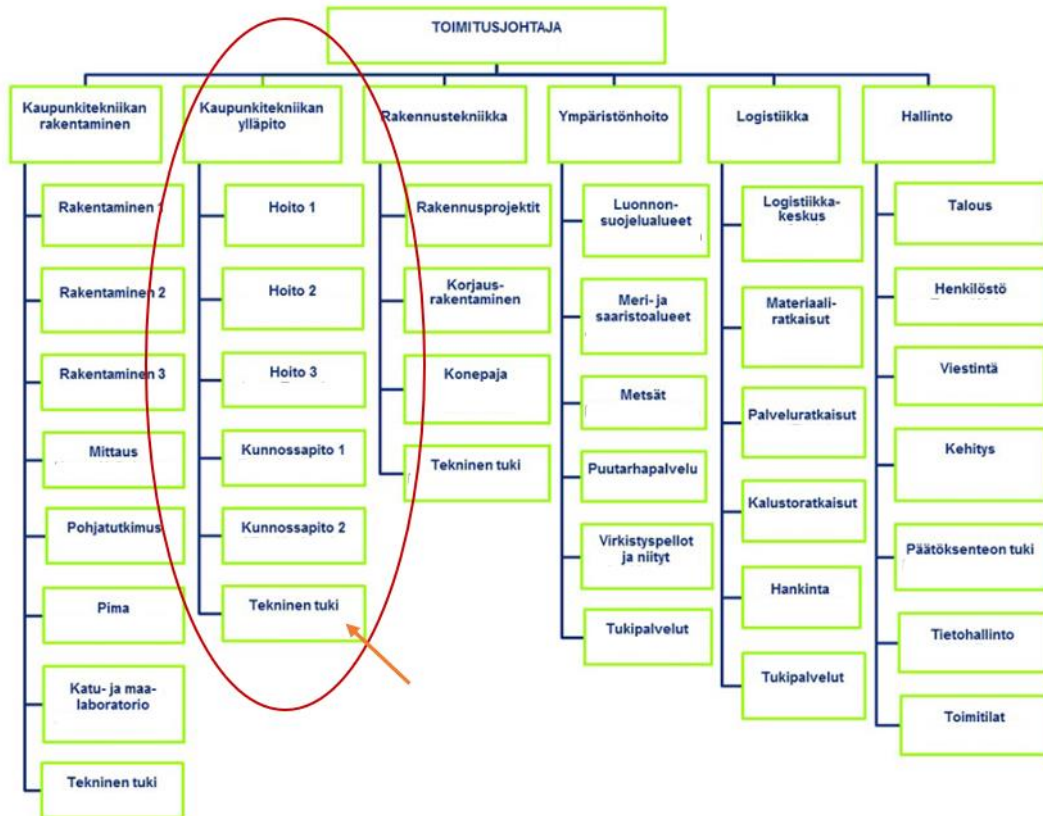
Opinnäytetyöni kohdeorganisaatio on Helsingin kaupungin rakentamispalveluliikelaitos Stara (lyhyesti Stara), joka kuuluu Helsingin kaupungin konserniin (kuva 5) osana Keskushallintoa. Helsingin kaupungin johtamisjärjestelmä muuttui 1.6.2017, jolloin Starasta tuli liikelaitos.



Kuva 5. Helsingin kaupungin hallinnollinen organisaatio (Helsingin kaupunki 2019)

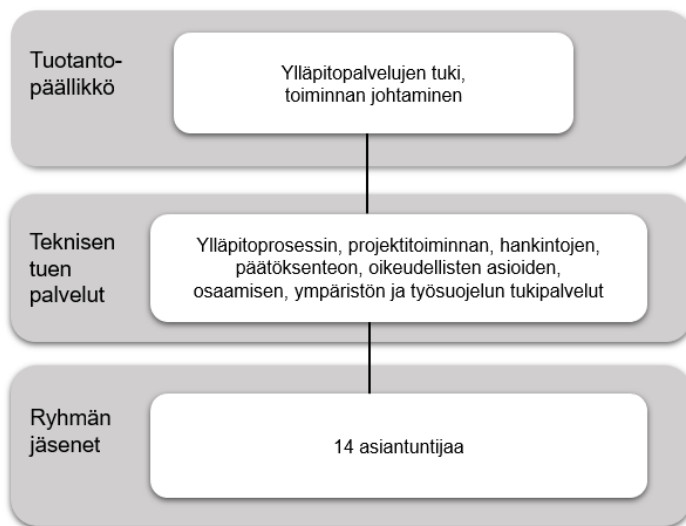
Helsingin kaupungin tavoitteena on olla maailman toimivin kaupunki ja Stara sekä Tekninen tuki toteuttavat tätä samaa visiota. Vaikka kyseinen visio kuulostaa mahtipontiselta, sen olemassa ololle on selkeä tarkoitus: jokainen Helsingin kaupungin työntekijä pystyy omilla toimillaan vaikuttamaan vision toteutumiseen ja jokainen pienikin teko tai edistysaskel vie meitä kohti haluttua tavoitetilaa. Jos visioon ei pystytä sitoutumaan, ei tapahdu mitään edistystä tai muutosta. Vision tueksi tarvitaan arvoja, jotka Staralla ovat asiakasläh- töisyys, taloudellisuus, yrittäjämielisyys, turvallisuus, oikeudenmukaisuus ja ekologisuus.

Staran toimialan tehtävänä on tuottaa kaupunkiympäristön rakentamisen, hoidon, logistiikan ja hallinnon palveluja. Stara rakentaa ja pitää huolta kaupungin tiloista sekä huolehtii Helsingin luonnosta, kaupunkimetsistä ja rantavesistä ja henkilöstömäärä on noin 1 500 henkeä. Liikelaitostuminen loi Staralle uusia haasteita johtamisen ja liiketoiminnan osalta. Staran toimintaa johtaa toimitusjohtaja ja kuutta erillistä osastoa yksikönjohtajat. Kaupunkitekniikan ylläpito-osaston toimintaa johtaa yksikönjohtaja ja Staran johtamismalli on matriisiorganisaatio (kuva 6).



Kuva 6. Staran organisaatio (mukaillen Stara 2019)

Staran kaupunkitekniikan ylläpito -osastoon kuuluva Tekninen tuki (kuva 6 ja 7) perustettiin vuonna 2013 ja käytän tässä nimitystä Tekninen tuki tai ryhmä, koska emme ole vielä saavuttaneet tiimille asetettuja tavoitteita. Tekninen tuki -termi ei viittaa tekniikkaan, vaan kunnalliseen ja tekniseen toimialaan. Teknisessä tuessa on 14 asiantuntijaa ja tuotantopäällikkö, joka on toiminut vuodesta 2013 alkaen tiimin esimiehenä ja toiminnan koordinoijana (kuva 7).



Kuva 7. Tekninen tuki ennen uudelleen organisoitumista

Teknisen tuen perustamisvaihetta edelsi tuotantopäällikön valinta tehtävään. Hänen vastuullaan oli Teknisen tuen ryhmän toiminnan kehittäminen, esimiestehtävät ja osallistuminen osastomme toiminnan suunnitteluun asiantuntijaroolissa. Esimiehemme valittiin tehtävään organisaation (Stara) ulkopuolelta ja hänellä oli vahva osaaminen ylläpidon palveluihin liittyvistä tehtävistä ja jonkin verran kokemusta esimiestehtävistä. Toiminnan ja ryhmän kehittäminen lähti hyvin käyntiin ja järjestimme erilaisia työpajoja toiminnan kehittämisen tueksi. Vuosina 2013 – 2016 ryhmän toiminta haki muotoaan ja ryhmän jäsenten välistä yhteistyötä kehitettiin tehokkaasti esimiehen toimesta, mutta hänen ehdotus uudelleen organisoitumisesta ei saanut ryhmän jäsenissä riittävää kannatusta ja aika ei ollut kypsä muutokselle. Esimies päätti, ettei hän käytä työnjohto eli direktio-oikeutta ja pakota ryhmän jäseniä muutokseen, vaan sen sijaan hän päätti jatkaa kannustamista pienin parannuksin ja käynnistää prosessien kehittämiseen tähtäviä projekteja ja tehtäviä.

Teknisen tuen (ryhmän) tehtävänä on auttaa osastomme työnjohtoa menestymään heidän perustehtävässään tarjoamalla heille ja muille Staran osastoille ja sidosryhmille erilaisia asiantuntijapalveluita. On tunnistettu, että työnjohto ei ole täysin tietoinen siitä, minkälaisia palveluita meiltä on saatavilla, eikä Tekninen tuki ole osannut niitä tarjota. Teknisessä tuessa ei ole tutkittu odotusten ja palvelustason eroon liittyviä juurisyitä ja tästä syystä on arveltu, että mm. palvelukuvauksen puuttuminen, resurssien saatavuus, ammattitaidon tai tiedon puute voivat olla syynä näihin ristiriitaisiin odotuksiin. Meillä on kuitenkin mahdollisuus kehittää toimintamme paremmaksi ja siksi uudelleen organisoituminen on yksi vaihtoehto, mutta se vaatii kaikilta osapuolilta yhteistyökykyä ja sitoutumista yhteisten tavoitteiden suuntaan johdon tuen lisäksi.

### 3.2 Ryhmän uudelleen organisoitumisen syyt

Teknisen tuen ryhmän toiminnassa on ilmennyt erilaisia ongelmia ja haasteita vuosien aikana. Sysäyksen esitykselle antoivat toiminnan johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät ongelmat, koska niissä ilmeni kuormittumista johtuen osittain suuresta henkilöstömäärästä ja esimiehen tarpeesta toimia myös asiantuntijatehtävissä. Erilaiset projektit, työryhmien jäsenyys, organisaation toiminnan kehittäminen, mukana olo asiakkaan ja sidosryhmien palveluprojekteissa veivät entistä enemmän aikaa esimiestyöltä. Keväällä 2018 Teknisen tuen tuotantopäällikkö ja ryhmän esimies laativat esityksen osaston johtoryhmälle johtamisen ja työnteon helpottamiseksi uudistamalla Teknisen tuen organisoitumista.

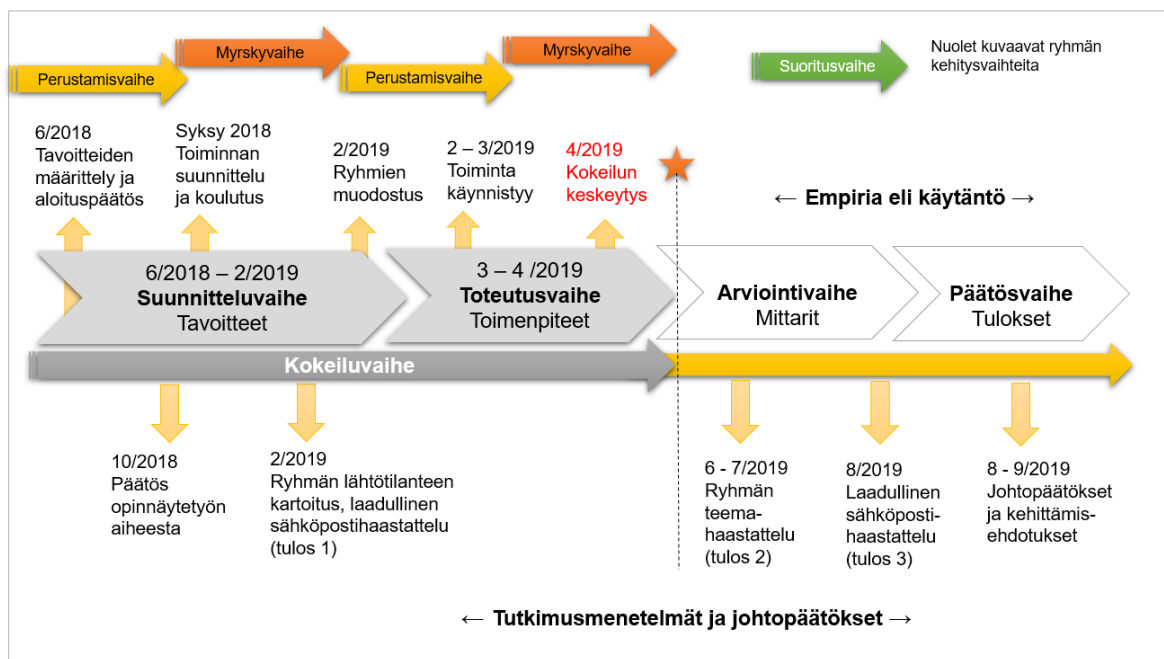
Lisäksi Teknisen tuen ryhmä ei ollut saavuttanut riittävää kypsyyssastetta, joka kuvaa organisaation kehittymisen tilaa, vaan tila oli enemmänkin kypsyyssasteen terminä ”kaoottinen” ja se loi suuremmat vaatimukset johtamiselle, jotta asiat saataisiin kuntoon. Myös ryhmän jäsenten työnjaossa sekä vastuissa ilmeni epäselvyyttä ja epätasaista jakautumista, eikä organisaation ja ryhmän kypsymättömyys antanut riittävää tukea työn läpiviennille ilman tehokasta johtamista. (Koppinen, 2017.)

Esimies ja ryhmän jäsenet kokivat, että asiantuntijoille oli vaikea löytää uralla etenemismahdollisuuksia toiveista huolimatta ja nämä ongelmat olivat seurausta pitkälti johtamisen rakenteesta ja Teknisen tuen organisaatorakenteesta johtuvia. Edellä mainittujen ongelmien ratkaisuvaihtoehdoksi esitettiin Teknisen tuen uudelleen organisoitumista ryhmiin, joihin valittiin tiimivalmentajat suunnittelemaan, koordinoimaan ja kehittämään ryhmien toimintaa yhdessä ryhmän esimiehen ja tiimin jäsenten kanssa. Tiimiytymisen tavoitteena oli selkeyttää tiimivalmentajien ja ryhmien jäsenten työnkuvia koko esimiestyön kannalta hallittavaksi. (Koppinen, 2017.)

Teknisen tuen uudelleen organisoitumiselle oli perustellut syyt ja mahdollisuus saavuttaa hyötyjä: toiminnan johtaminen ja esimiestyö selkeytyvät, työnkuormitus kevenee tehtävien jakautuessa tasaisemmin, vastuut selkeytyvät, työnjohtaminen tehostuu, esimiestuen saatavuus paranee sekä etenemismahdollisuudet kasvavat. Ryhmästä muodostuneet tiimit palvelevat osaston tarpeita toisiaan tukevinä ryhminä/tiimeinä, ja niihin voidaan ottaa määräaikaikaisesti tuotantotyöntekijöitä kehittämistehtäviin hyvällä johtamistuella ja ryhmillä on omat palvelualueet, joita kehitetään yhdessä. (Koppinen, 2017.)

### 3.3 Organisoitumisen työvaiheet

Teknisen tuen uudelleen organisoitumisessa ja ryhmien valmennuksessa oli neljä vaihetta: suunnittelu-, toteutusvaihe-, arviointi- ja päätösvaihe. Koska uudelleen organisoituminen keskeytyi, toiminnan silti jatkuessa, prosessia ei voi arvioida toteutuksen eli käytännön osalta, mutta liitin kuvaan (kuva 8) toteutuksen aikana ja keskeytyksen jälkeen tehdyt tutkimusmenetelmät. Kuvaan empiriaosuutta eli suunnittelu- ja toteutusvaihetta tässä luvussa sekä tutkimusten toteutusta ja tuloksia luvuissa neljä ja viisi. Laadullinen tutkimus antoi hyvät viitteet siitä, missä epäonnistuttiin ja mihin tekijöihin olisi pitänyt kiinnittää huomiota jo suunnitteluvaiheessa tai oikeastaan ennen kuin tehtiin päätös siitä, että organisoimme uudelleen.



Kuva 8. Organisoitumisen ja tutkimusmenetelmien työvaiheet aikatauluineen

Uudelleen organisoitumiseen liittyy myös ryhmän/tiimin kehitysvaiheet, joita ovat perustamis-, kuohunta-, suoritus-, huipputiimi- ja hajoamisvaihe. Teknisen tuen ryhmän kehitysvaiheet etenivät teorian mukaisesti perustamisvaiheesta kuohuntavaiheeseen prosessin aikana. Perustamisvaiheeseen liittyi johtamisen painopistealueissa vuorovaikutuksen luominen, tekemisen merkityksen korostaminen, suunnan näyttäminen, toiminnan arviointi ja keskustelujen luominen. Kuohuntavaiheeseen liittyi jäsenten koulutuksen varmistaminen, läsnäolon korostaminen, aktivointi toimintaan, riittävän yhteistyön ja vuorovaikutuksen varmistaminen. Olimme matkalla kohti suoritusvaihetta, mutta kävimme näitä kahta ensimmäistä vaihetta läpi. Kuvassa (kuva 8) ne vastasivat suunnittelu- ja toteutusvaiheita, mutta hajoamisvaihe jäi käymättä, koska emme käsitelleet kokemusta yhdessä läpi.

Meidän olisi pitänyt tunnistaa paremmin jo suunnitteluvaiheessa, mitä johtamisen painopistealueita ryhmän uudelleen organisoitumiseen liittyy ja miten ne vaikuttavat ryhmän kehittymiseen ja toimintaan. Toteutusvaiheen alussa havaittiin tarve palata takaisin suunnitteluvaiheeseen ja jatkaa teoriapohjan vahvistamista tämän opinnäytetyön avulla.

**Suunnitteluvaihe:** alkukesällä 2018 hyväksyttiin ehdotus Teknisen tuen ryhmän uudelleen organisoitumisesta johtamisen ja työnteon helpottamiseksi ja samassa yhteydessä päätettiin osaston johtoryhmässä (KTY Jory), että toiminta toteutetaan määräaikaisena (6 kk) kokeiluna, johtuen tiiminvetäjille laadittavien määräaikaisten työsopimusmuutosten joustavasta toimeenpanosta. Tämän jälkeen ryhmän esimies ilmoitti Joryn päätöksestä kaikille ryhmän jäsenille sähköpostitse. Toteutuksen valmistelun aloitus siirrettiin kesälomien jälkeen syksyyn 2018 ja tästä alkoi varsinainen suunnittelu- eli valmisteluvaihe ehdotuksen läpiviennin toteuttamiseksi. Samassa yhteydessä sovittiin, että kokeilun jatkosta päätetään keväällä 2019 sen pohjalta, kun KTY Jory on arvioinut ryhmän uudelleen organisoitumisen toiminnan tuloksia ja sitä, miten se tukee koko osaston toimintaa.

Tiimivetäjien tehtäväkuvat laadittiin kesällä 2018 ja tehtävät laitettiin hakuun tiimin sisällä ilmoitusmenettelyllä ja kaikilla tiimin 14 jäsenellä oli mahdollisuus hakea tehtävään, joka oli tarkoitus hoitaa oman työn ohella. Valinnoissa painotettiin koulutus- ja työkokemusvaatimusta sekä soveltuvuutta haettuun tehtävään. Koulutusvaatimuksena oli alin korkea-asteen koulutus ja työkokemuksena kuusi vuotta tiimin tehtäviä koskettavissa tehtävissä, kolme vuotta johtamis-, projekti- tai esimiestehtävissä sekä kielitaitona suullinen ja kirjallinen suomi, englanti ja ruotsi. Tiimivetäjien/tiimivalmentajien työnvaativuuden arviointia (TVA) varten laadittiin tehtäväkuvaus, jonka mukaan vastualueiden painotus meni seuraavasti: Tehtävän erityispiirteet ja vastuut (50 %), Operatiivinen johtaminen (20 %), Asiakasvastuut ja tehtävät (15 %), Henkilövastuu ja tehtävät (10 %) ja Taloudelliset tehtävät, vastuut ja hankintavaltuudet (5 %).

Tiiminvalmentajien paikkaa haki kuusi Teknisen tuen asiantuntijaa ja valintakriteereiden sekä haastattelujen perusteella tehtävään valittiin kolme parhaiten soveltuvaa, joista minä olin yksi. Valinnat tehtiin kaupungin työhakemus pohjaa mukailevalle lomakkeelle tehtyjen työhakemusten ja niiden perusteella tehdyn vertailun pohjalta. Lisäksi hyödynnettiin aieman yhteistyön ja työnteon myötä syntyneitä käsityksiä ja arviota kyvykkyyksistä sekä soveltuvuudesta tiiminvetäjän tehtävään. Valinnoissa painotettiin kaikkien kolmen valitun osalta sitä, että he olivat osoittaneet esimerkillistä oma-aloitteisuutta, vastuullisuutta, itsenäistä työskentelyä sekä työn ja itsensä kehittämistä. Tarkemmat perustelut kerrottiin henkilökohtaisesti valituille käyden samalla läpi ennako-odotuksia tulevaan tehtävään liittyen. Tämän jälkeen esimies ilmoitti ryhmän muille jäsenille valinnoista perusteluineen ja nämä

toimenpiteet toteutuivat syyskuussa 2018. Minun roolini toiminnan kehittämisessä alkoi siitä, kun tiimivalmentajien valintapäätös oli tehty ja ilmoitettu siitä minulle eli tästä eteen päin.

Tiimivetäjien valmennus käynnistyi syksyllä 2018 Oiva Treeni35 esimiesvalmennuksella, jonka sisältö käsitti moduulit: 1) Minä viestän ja vaikutan, 2) Talous ja asiakkuus, 3) Esimies – prosessori, uudistaja ja innostaja sekä 4) Ihmisenä ihmiselle esimiehen työkaluin. Ennen valmennuksen alkua teimme itsearviona DiSC-toimintatyöliarvion, jonka avulla saatiin muodostettua tarkempi kuva itselle ominaisista toimintatyyleistä. Testin tulokset auttoivat ymmärtämään kahdenkeskisen vuorovaikutuksen merkitystä, ryhmän toimintaa, erityishaasteista muutostilanteissa, omaa roolia työnantajan edustajana ja itseäni ryhmän jäsenenä tai vetäjänä. Tekninen tuki ja osaston työjohto osallistuivat syksyllä 2018 Vaikutaja-valmennus -koulutukseen, jonka tavoitteena oli oppia itsellemme ja toisille ominaiset toimintatavat yhteistyön helpottamiseksi.

Syksy 2018 kului valmennuksessa ja toiminnan suunnittelussa. Toiminnan läpivientiä ja arviointia varten perustimme ohjausryhmän (esimies ja 3 tiimivalmentajaa) ja aloitimme toiminnan suunnittelun. Tehtävä käynnistettiin koko ryhmän tehtävien kartoituksella eli mitä tehtäväkokonaisuuksia Teknisen tuen tehtäviin kuului ja kuka niistä vastasi. Kartoitus ei sujunut niin hyvin kuin oli suunniteltu, koska kaikki eivät oikein ymmärtäneet, miten vastuut ja osallistumiset piti merkitä. Myöhemmin todettiin, että parempi viestintä ja työn yhdessä tekeminen olisivat auttaneet suunnittelussa.

Teknisellä tuella tulisi olla selkeä tehtäväluokittelu tai vastuumatriisi, jota tulisi päivittää sitä mukaan, kun tehtävät tai vastuut muuttuvat. Tiimin muodostaminen ei sujunut arjen kiireiden vuoksi alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, mutta kriittisin osa ei ollut aikataulu, vaan laatu. Samalla käynnistettiin tiiminvetäjän työn vaativuuden arviointi (TVA) laadinta ja uusien tehtävien aiemman tehtävän vaativuuserot huomioiden. Tiimivetäjille laadittiin määräaikaiset työsopimusmuutokset ja palkkauksen tarkistaminen, mutta tämä vaihe jäi mielestäni koko toiminnan suunnittelun ja toteutuksen jalkoihin.

Tehtäväkartoituksen avulla oli mahdollista jakaa ryhmät taulukon (taulukko 4) mukaisesti, jossa tavoiteltiin sitä, että henkilömäärät menevät suunnilleen tasan, mutta tärkein kriteeri oli jakaa ryhmät siten, että ne olisivat tehtävien puolesta mahdollisimman samankaltaisia osaamisalueiltaan ja jos tiimivalmentajalla on saman alan osaamista, se tuki ryhmän kehittämistä ja toimintaa. Päätimme ohjausryhmässä, että tarvittaessa ryhmien kokoonpanoa voidaan muuttaa, jos se on tehtävien hoidon kannalta perusteltua, mutta ryhmien jaottelu osaamisalueineen ja tehtävineen tehtiin seuraavasti (taulukko 4):



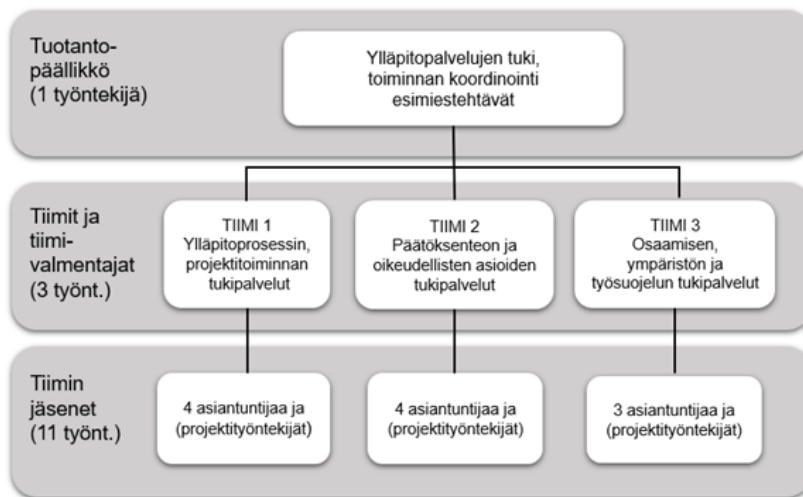
Taulukko 4. Ryhmien/tiimien osaamisalueet ja tehtävät

	Tiimin osaamisalue	Tiimivalmentajan osaamisalue	Tiimin jäsenten tehtävät + osaamisalueet
<b>Tiimi 1</b> Tiimivalmentaja + 4 asiantuntijaa (projektityöntekijät)	Koulutus, prosessit, osaamisen kehittäminen, ympäristöasiat	Koulutus- ja ympäristöasiat  projektiosaaminen	Aloiteasiat, osaamisen kehittäminen,  hankinta osaaminen projektiosaaminen
<b>Tiimi 2</b> Tiimivalmentaja + 4 asiantuntijaa (projektityöntekijät)	Päätöksenteko, hankinnat, tilaukset ja sopimukset  oikeudelliset asiat	Päätöksentekoasiat HR  projektiosaaminen	Hankinta-asiat oikeudelliset asiat, sopimusasiat,  projektiosaaminen
<b>Tiimi 3</b> Tiimivalmentaja + 4 asiantuntijaa (projektityöntekijät)	Ylläpitoprosessien kehittäminen ja työnsuunnittelu,	Prosessien kehittäminen ja toiminnan suunnittelu, Työnsuunnittelu  projektiosaaminen	Työnsuunnittelutehtävät Kemikaaliasiat, Työsuojeluasiat  projektiosaaminen

Ryhmässä numero 1 oli mm. projektityöntekijöitä, joiden vastuulla on osaamisen kehittäminen, perehdytys, koulutus- ja ympäristöasiat. Ryhmä numero 2 (minun ryhmä) sisälsi päätöksenteon, HR-asiat, hankinnat, aloiteasiat ja oikeudelliset asiat ja sen ryhmän vastuulla oli kehittää hankintoja ja edellä mainittuja asioita. Ryhmässä numero 3 olivat työnsuunnittelijat, jossa kaikki jäsenet ovat samoilla nimikkeillä, mutta tehtävänkuvat vaihtelevat jonkin verran ja tämän ryhmän vastuulla oli kehittää osaston ylläpidon prosesseja. Lisäksi jokaisella ryhmällä oli varaus määräaikaisten projektityöntekijöiden osalta, koska Tekninen tuki hyödyntää tarvittaessa heitä toiminnan kehittämisessä.

Kolmen tiimiväijän yhteinen ryhmäkehityskeskustelu (ryhmä Tuke) pidettiin tammikuussa 2019, jossa kävimme läpi toiminnan suunnittelua, ajatuksia omasta roolista ja vastuista. Tämän jälkeen esimiehemme piti kaikille alaisilleen (14 henkeä) yksilökehityskeskustelut, johon hän yhdisti yhteistoimintamenettelyn, joka tarkoittaa sitä, että kaikkia työntekijöitä on kuultava, joita muutos koskee. Toteutin helmikuussa 2019 lähtötilanteen kartoitusta varten Teknisen tuen laadullisen haastattelun (liite 1), jonka lähetin saateen (liite 2) kera sähköpostitse kaikille ryhmän jäsenille. Ilmoitin helmikuun lopussa ennakkoon oman ryhmäni jäsenille, että pidämme aloituskokouksen, jossa suunnittelemme yhdessä toimintaa ja ryhmän vuositavoitteita. Ryhmien toiminnan kehittäminen valmentavalla otteella valmentajien johdolla ja esimiehen tuella käynnistyi lopulta, vaikka tiimivalmentajien tehtävän lisävastuusta ei oltu tehty palkitsemispäätöstä.

**Toteutusvaihe:** Ryhmien työjako ja työntekijöiden siirtyminen ryhmiin toteutettiin yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa ja ryhmien toiminta käynnistyi virallisesti helmi - maaliskuun 2019 vaihteessa, kun 14-hengen ryhmä oli jaettu kolmeen osaan ja jokaista ryhmää valmensi yksi tiimivalmentaja (kuva 9).



Kuva 9. Teknisen tuen ryhmä organisoitumisen jälkeen

Tiimivetäjien vastuulle jäi sopia oman ryhmän vuositavoitteista ryhmäkehityskeskustelujen (ryhmäTuke) yhteydessä, mutta vastuu ja päätöksenteko jaettiin uusien ryhmien kesken ja sen mukaan esimies vastaa osastotasoisesti monista asioista. Tämä liittyy myös esimiehen työjohto eli direktio-oikeuteen: tiimivalmentajilla ei ole työnjohdollista oikeutta määrätä toiminnasta ainakaan kokeilun alussa, mutta vastuuta oli mahdollista lisätä myöhemmin, jos siihen tulee tarvetta. Oman ryhmän vuositavoitteiden suunnittelu jäi minulta kesken, koska emme osanneet selkeästi tulkita sitä, mitä meiltä ryhmänä odotettiin. Tätä asiaa olisi pitänyt vain avata ja käsitellä tarkemmin kaikkien kesken.

Ohjausryhmä (esimies + 3 tiimivalmentajaa) kokoontuivat säännöllisesti siitä alkaen, kun se perustettiin ja kävimme aina läpi, miten toiminnan kehittäminen ja valmentaminen on sujunut ja keskustelimme kokeiluun liittyvistä haasteista sekä pyrimme saamaan asioihin yhteisen näkemyksen. Kokouksissa käsiteltiin toiminnan etenemistä, onnistumisia ja kehittämistoimenpiteitä eli peilattiin omaa ja toisten toimintaa yhteisiin tavoitteisiin. Tämä sujui hyvässä yhteishengessä ja kaikki olimme sitä mieltä, että suunta on oikea. Jäin kaipaamaan tilaisuuksista selkeää kirjallista dokumenttia, josta olisi voinut myöhemmin tarkistaa, mistä puhuttiin ja mitä sovittiin. Pidin näitä ohjauspalavereita, esimieheltä saatua tukea ja valmentavaa otetta hyödyllisenä.

Kokeilun alkuvaiheessa kaikille kolmelle tiimivetäjille laadittiin palkantarkistusta varten työnvaativuuden arviointi eli TVA-menettely, jossa tiimivetäjille ehdotettiin määräaikaista tehtävälisää korvauksensa lisävastuusta. Palkitsemista puoltava taho ei nähnyt vastuun lisääntyvän riittävästi, eikä tunnistanut asiassa samoja hyötytavoitteita kuin palkitsemisen esittäjä (esimies) näki, vaikka toiminnan kehittämistä pidettiin tärkeänä. Toisena syynä oli uudelleen organisoitumiseen liittyvä suunnittelu, josta esimiehelle kohdistui voimakasta

kritiikkiä, jonka esimies totesi olevan aiheellista. Yhdessä palkantarkistamisongelman kanssa tilanne johti siihen, että esimies päätti keskeyttää kokeilun ja palata suunnitteluvaiheeseen. Jos palkitsemisesitys saadaan myöhemmin paremmin perusteltua ja päästään yhteisymmärrykseen korvauksen suuruudesta, kehittämistyötä voidaan jatkaa suunnitellusti.

#### **Arviointivaihe ja päätösvaihe:**

Koska Teknisen tuen ryhmän uudelleen organisoituminen ja valmentaminen keskeytyivät huhtikuussa 2019, Tekninen tuki ja johtoryhmä eivät voineet arvioida uudelleen organisoitumisen vaikutuksia ja hyödyntää sitä päätöksenteossa. Kokeilun keskeydyttyä ryhmät hajosivat ja toiminta palautui siihen tilaan, jossa se oli ennen uudelleen organisoitumista. Kokeilun keskeytymisestä tiedotettiin Teknisen tuen tulokokouksessa kaikille ryhmän jäsenille ja tiedotuksen todettiin myöhemmin olleen riittämätöntä. Aiheesta käytiin yhteistä keskustelua kevyesti tulokokouksessa ja ohjausryhmässä, joista minä olin yksi. Saimme kuitenkin sovittua, että jatkan normaalisti opinnäytetyön tekemistä, koska se oli tämän toiminnan kehittämisen kannalta tärkeitä. Tavoitteena on, kun tämä tutkimusraportti on valmis, voimme palata päätösvaiheen sisältöön ja arvioida sitä, miten jatkamme tästä. Arvioin tätä Tekniselle tuelle tekemiäni tutkimustulosten ja johtopäätöksiä perusteella, joita käsittelen tarkemmin luvuissa viisi ja kuusi.

## 4 Menetelmävalinnat ja kuvaus

Esittelen tässä kappaleessa menetelmävalintojani, joiden avulla hain ratkaisua tutkimusongelmaan: ”*Miten valmentava johtaminen soveltuu Teknisen tuen ryhmän valmennukseen?*” ja ”*Mihin kriittisiin tekijöihin tulee kiinnittää huomiota ryhmän valmennuksessa?*” Rajasin tutkimusongelman kirjallisuuskatsauksen avulla. Tutkimusotteeni eli lähestymistapani on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja sen alamuotona toimintatutkimus. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiksi valikoitui sähköpostihaastattelu (tulos 1 ja 3), teemahaastattelu haastattelulomakkeen avulla (tulos 2) ja osallistuva havainnointi (tulos 4) ja analyysimenetelmäksi valitsin sisällönanalyysin. Esittelen tulokset kappaleessa viisi sekä johtopäätökset ja kehittämisehdotukset kappaleessa kuusi.

### 4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen avulla selvitetään, kuinka asioiden tulisi olla, miten toimintaa voidaan parantaa, miten toivottu tila saadaan aikaan ja mitä tietoa tarvitaan kehittämisen tueksi. Toimintatutkimus voi sisältää määrällisiä ja laadullisia menetelmiä ja sen lähtökohtana on reflektiivisyys, jossa tutkija tarkastelee uskomuksiaan, ajatustapojaan ja kokemuksiaan. Reflektion avulla pyritään ymmärtämään toimintaa ja kehittämään sitä ja siihen liittyä olennaisesti ratkaisun toimivuuden testaaminen käytännössä. Tutkimuskohde liittyy tutkittavaan ilmiöön sekä toimeksiantajaan, kenelle tutkimus tehdään. Laadullisen tutkimuksen eri muotoja ovat tapaus-, toiminta-, kehittämis- ja konstruktivinen tutkimus ja tutkimuksen kerätty aineisto käsitellään analyysimenetelmien avulla (Kananen 2017,16, 23, 44).

Vertailin eri lähestymistapoja tutkimusongelman lähtökohdista ja *toimintatutkimus* sopii tehtävääni, koska tutkimusongelma on tarkkaan rajattu, osallistun itse toiminnan kehittämiseen ja uudelleen organisoitumisen avulla pyritään kehittämään ryhmän toimintaa. Tutkimuksen avulla on selvitettävissä, mikä vaikutus Teknisen tuen uudelleen organisoitumisella ja valmennuksella on ryhmien toimintaan ja mitä tietoa tarvitaan kehittämisen tueksi. Lähestymistavaksi olisi saattanut sopia myös tapaus tutkimus, koska kehittämiskohteena on yksilö, yhteisö (tiimi) ja organisaatio.

### 4.2 Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa kaikkea sellaista tutkimusta, jonka avulla voidaan tehdä löydöksiä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkia ilmiötä, ymmärtää ja tulkita sitä syvällisesti, mutta ei yleistämällä asioita. Tutkimuksessa ei määritellä ennakkoon, kuinka paljon aineistoa kerätään, vaan aineistoa kerätään niin kauan, kun tutkimusongelmiin on saatu vastaukset ja tutkija ymmärtää tutkittavan ilmiön. Laadullinen tutkimus

keskittyy yksittäisen tapauksen tutkimukseen ja saamaan tutkittavasta kohteesta kaiken olennaisen irti ja se soveltuu hyvin prosessien tutkimiseen, koska se tuottaa päättelytuloksen empiriasta eli käytännöstä ja (tutkimus)ote on induktiivinen eli empiricalähtöinen. (Kananen 2017, 35-36, 44.)

Tutkimusote eli lähestymistapa vaikuttaa aineiston keruumenetelmiin ja laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumentelmiä ovat teemahaastattelu, havainnointi, kyselyt ja erilaiset dokumentit ja tutkimuksen tulokset johdetaan empiriasta eli käytännöstä teoriaan (induktio). Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumentelmät voidaan jakaa ensisijaisiin (primääri) ja toissijaisiin (sekundääri) menetelmiin. Ensisijaisia menetelmiä ovat havainnointi, haastattelut ja kyselyt ja toissijaisia aineistoja ovat erilaiset dokumentit kuten kirjat, tutkimukset, vuosikertomukset, muistiot ja tilastot. (Kananen 2017, 23, 44, 82-83, 93).

Valitsin laadullisen tutkimuksen, koska määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusote ei ollut mahdollista otannan (N=15) vähyyden vuoksi, enkä voinut laajentaa otantaa ja siksi rajasin sen pois vaihtoehdoista. Mielestäni laadullinen tutkimus soveltui paremmin tutkimusmenetelmäksi ratkaisemaan tutkimusongelmaa tuottamalla päättelytulokset käytännöstä. Lisäksi sen aineistonkeruumentelmät soveltuivat paremmin tutkimukseeni.

#### **4.2.1 Sähköpostihaastattelu**

Kanasen (2017, 88-89) mukaan haastattelumuotoja ovat yksilö- tai ryhmähaastattelu ja ne voidaan jaotella kysymystyyppin mukaan lomake-, teema- tai syvähaastatteluksi sekä sähköpostihaastattelu. Lomakehaastattelussa käytetään lomaketta, joka toimii kasvotusten tapahtuvan suullisen haastattelun apuna ja yksityiskohtaiset kysymysten vastausvaihtoehdot on ennakkoon määriteltä eli strukturoitu ja vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Teemahaastattelussa haastattelija esittää ennakkoon miettimiään aiheita eli teemoja keskustellen aiheista haastateltavan kanssa. Syvähaastattelussa eli avoimessa haastattelussa keskustellaan ilman teemoja pelkän aiheen avulla. Tuomen (2018, 85-86) mukaan sähköpostihaastattelussa haastattelija toimittaa kysymykset haastateltaville ja dokumentoitava aineisto syntyy ilman henkilökohtaista kontaktia.

Valitsin haastattelumuodoiksi laadullisen sähköpostihaastattelun, koska sähköpostihaastattelu kysymyslomakkeen avulla soveltuu hyvin pienen ryhmän tai yksittäisen henkilön haastatteluun, jos kysymyksiä ei ole paljon. Sähköpostihaastattelu on myös nopeampi toteuttaa, eikä vastaaminen ole sidottu aikaan tai paikkaan.

Lähtötilanteen kartoitusta (tulos 1) varten tein Teknisen tuen ryhmälle ilman esimiestä (N=14) helmikuussa 2019 laadullisen sähköpostihaastattelun (liite 1 ja 2) kera ja pyysin palauttamaan lomakkeen nimettömänä ja täytettynä suljetussa kuoressa tai sähköpostitse. Valmiin haastattelulomakkeen tarkoituksena oli saada ryhmän mielipiteitä, miten he suhtautuvat suunniteltuun uudelleen organisoitumiseen ja valmentamiseen. Mietin tutkimuskysymyksiä tarkkaan ja testasin ne ennen lähettämistä. Kysymyksiä oli kahdeksan (8) kappaletta ja jokaiseen kysymykseen piti valita yksi vaihtoehto neljästä, joka kuvasi vastaajan mielestä parhaiten omaa näkemystä, mutta vastaajilla ei ollut mahdollisuutta vastata "en osaa sanoa". Kysymykset liittyivät mm. uudelleen organisoitumiseen, yhteistyöhön, tiedonsaantiin, omiin kehittymis- ja vaikutusmahdollisuuksiin sekä osallistumiseen. Lomakkeen lopussa oli mahdollisuus vastata avoimeen kysymykseen.

Toteutin esimiehen laadullinen sähköpostihaastattelun (tulos 3) elokuussa 2019 sähköpostitse tapahtuvana haastatteluna (liite 7), koska en esittänyt hänelle samoja kysymyksiä kuin asiantuntijoille. Pyysimme toisiltamme sähköpostitse lisävastauksia tarkentavien kysymysten avulla ja olin toimittanut myös hänelle etukäteen samat suostumus- ja tutkimuslomakkeet (liitteet 4, 5 ja 6) kuin muille haastateltaville ja hän antoi suostumuksen siihen, että voin hyödyntää vastauksia tässä kehittämistehtävässä. Käsittelen tuloksia kappaleessa kuusi.

#### **4.2.2 Teemahaastattelu**

Teemahaastattelussa kaksi osapuolta keskustelevat etukäteen tutkijan laatimien erilaisten teemojen eli keskusteluaiheiden pohjalta ja niiden avulla pyritään saamaan vastaus tutkimusongelmaan. Toisinaan joudutaan tekemään uusintahaastattelu syvällisemmän ymmärryksen aikaansaamiseksi, koska haastattelutilanteen monimuotoinen tulkinta ei ole aina yksiselitteistä. Haastateltavat eivät välttämättä ilmaise asioita, miten ne oikeasti ovat ja siksi vastausten tulkinta voi olla tutkijalle vaikeata. Teemojen ja kysymysten asettelun avulla voidaan vaikuttaa tiedon määrään, laatuun ja syvällisyyteen, siksi kysymyksissä tulisi välttää kyllä ja ei vaihtoehtoja, koska vastaukset jäävät liian pintapuoliseksi. (Kananen 2017, 88-89, 93-95.)

Tutkimuskysymykset eli pää- ja apukysymykset johdetaan tutkimusongelmasta ja ne ohjaavat tutkimusta ja aineistonkeruuta. Erilaiset teemat eli aiheet tulee liittyä tutkittavaan ilmiöön, tutkimuskysymykseen ja tutkimusongelmaan. Tutkimuskysymykset helpottavat tutkimusprosessia ja ne voidaan luokitella kysymyksiin mitä, miten, miksi ja paljonko. (Kananen 2017, 60-66.)

Valitsin laadullisen teemahaastattelun (tulos 2), koska määrällinen tutkimus ei ollut mahdollista otannan (N) pienenuuden vuoksi, enkä voinut laajentaa tutkittavaa kohderyhmää. Minulla oli mahdollisuus haastatella kaikkia 14 Teknisen tuen työntekijää tai rajata ryhmän perusteella, kenellä oletin olevan tutkittavasta kohteesta eli ilmiöstä eniten sellaista tietoa, joiden avulla oli mahdollista ratkaista tutkimusongelma. Tässä on omat riskinsä, koska rajaus voi jättää ulkopuolelle sellaisia henkilöitä, joilla on asiasta tietoa, vaikka oma oletamus olisi toinen. Ja vastaavasti haastatteluun voi valikoitua sellaisia henkilöitä, joilla ei ole niin paljon tietoa tai näkemystä. Mielestäni on kuitenkin hyvä huomioida eri näkökulmia, koska haastatteluista voi paljastua yllättävää tietoa.

Rajasin lopulta haastateltaviksi kahdeksan (N=8) Teknisen tuen asiantuntijaa eri toimipisteistä + esimiehen ja suunnittelin haastatteluajankohdat. Valintoihini vaikuttivat osittain haastateltavien suostumus ja läsnäolo haastatteluajankohtana. Lisäksi valintaan vaikutti se, että minulla oli mahdollisuus saada syvällisempi ymmärrys ilmiöstä eli tutkittavasta kohteesta laadullisen tutkimuksen avulla. Kahdenkeskinen teemahaastattelu tarjosi myös mahdollisuuden tarkentaviin kysymyksiin, joka olisi ollut taas hankala toteuttaa useammalle henkilölle sähköpostitse.

Valitsin teemahaastattelun teemat osittain teorian perusteella, osittain tutkimusongelmasta johdettuna. Alun perin teemoja oli 10 ja jokaisessa teemassa tarkentavia kysymyksiä 4 – 10 kappaletta, mutta totesin kollegan kanssa keskusteltuani, että teemat on rajattava ja päädyin lopulta viiteen teemaan, koska en ollut varma saisin riittävät vastaukset tutkimusongelmaan. Lopulliset teemat olivat: Tiimitoiminnan suunnitteluvaihe (Teema 1), Tiimitoiminnan käyttöönottovaihe (Teema 2), Valmentava johtaminen (Teema 3), Itseohjautuvuus ja osaaminen (Teema 4) ja Motivointi ja sitoutuminen (Teema 5). Jätin teemahaastattelun loppuun kaksi lisäkysymystä, jotka liittyivät tietoperustaan ja viitekehukseen.

Tutkimuskysymysten suunnittelu vei aikaa ja minulla oli niistä monta versiota, koska kysymyksiä oli alkuun liikaa ja vielä rajauksen jälkeen jouduin rajaamaan niitä. Teemahaastatteluni tutkimuskysymykset (liite 3) jalostuivat sitä mukaan, kun suunnittelin ja arvioin kysymyksiä. Haastattelu viimeistään paljastaa, onko kysymys aseteltu oikein tai onko se tutkimuksen kannalta relevantti.

Lähetin haastattelupyynnön Outlookin kalenterikutsuna ja liitteiksi saatteen (liite 4), tutkimuslupapyynnön (liite 5) sekä haastattelurungon ja toteutustiedot (liite 6). Toteutin teemahaastattelut (tulos 2) ja testauksen kesä – elokuun vaihteessa 2019 ja ensimmäinen haastattelu oli samalla koehaastattelu, kun olin testannut nauhurin toimivuutta ja tehnyt tarvittavat ennakkovalmistelut. Ensimmäinen haastattelu sujui hyvin ja varaamani haastattelu-aika

riitti hyvin kaikille. Ennen haastatteluja varmistin jokaiselta osallistujalta, että ovat lukeneet kutsussa olevat liitteet (4, 5 ja 6) ja ymmärsivät, miksi olen tekemässä laadullista tutkimusta sekä kerroin lyhyesti, miten haastattelu etenee. Samalla korostin, että haastattelu on luottamuksellinen ja siinä olevia tietoja ei käytetä siten, että haastateltava olisi tunnistettavissa.

Teemahaastattelut käynnistyivät koehaastattelulla, jonka tavoitteena oli arvioida teemakysymysten ymmärrettävyyttä ja sitä, miten hyvin ne vastaavat tutkimusongelmaan. Jatkoin samoilla kysymyksillä toisenkin haastattelun, koska mitään ongelmia ei ilmennyt. Ensimmäisen koehaastattelun jälkeen pyysin haastateltavalta palautetta ja hyödynsin saamaani palautetta aina seuraavassa haastattelussa. En kuitenkaan haastatellut asiantuntijoita (N=6) täysin samoilla kysymyksillä, koska osa kysymyksistä oli huonosti muotoiltu ja en saanut niitä vastauksia, joita olin hakemassa. Kysymysten uudelleen muotoilu ja tarkentavat lisäkysymykset poistivat nämä ongelmat. Käytin apuna kysymyslomaketta keskustelun tukena.

#### **4.2.3 Havainnointi**

Havainnointi sopii laadullisiin ja määrällisiin tutkimuksiin ja tarkoittaa tilanteita, jossa havainnoidaan yksilön käyttäytymistä tai toimintaa ryhmässä ja se soveltuu tilanteisiin, jossa tutkittavasta ilmiöstä on vähän tietoa tai ollenkaan. Sen avulla on mahdollisuus kerätä monipuolista tietoa tutkittavasta kohteesta, mutta se ei sovellu kaikkiin tilanteisiin tai kohteisiin, koska havainnoinnissa voidaan tehdä vääriä tulkintoja, jos tutkija tekee päätelmät oman näkemyksen kautta, eikä osaa tehdä oikeita tulkintoja. Aineistonkeruuvälineenä voidaan käyttää päiväkirjaa, joka toimii samalla dokumenttina ja siihen kirjataan tutkittavaan kohteeseen liittyvät havainnot. (Kananen 2017, 83-85.)

Havainnointimuotoja ovat tekninen, piilo-, suora-, osallistuva ja osallistava havainnointi. Tekninen havainnointi on ainoa havainnointimuoto, jossa tutkija ei ole mukana, vaan käyttää apuvälineenä esim. internettiä. Piilohavainnointi tarkoittaa sitä, ettei tutkimuskohde ei tiedä, kuka heitä tutkii tai havainnoi, mutta suorassa havainnoinnissa tutkija tiedostetaan, mutta tutkija ei läsnäolollaan vaikuta tutkimuskohteeseen. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu toimijan roolissa tutkimuskohteena olevaan yhteisön toimintaan tekemällä itse samalla havaintoja. Osallistavassa havainnoinnissa tutkimuskohteessa pyritään saamaan aikaan pysyvä muutos, jossa kyse on samalla oppimisesta. (Kananen 2017, 83-85.)



Käytin omassa tutkimuksessa osallistuvaa havainnointia (tulos 4), koska osallistuin toimijan roolissa tutkimukseen havainnoimalla samanaikaisesti ja lisäksi käytin päiväkirjamenetelmää kirjaamalla Excel-dokumenttiin tapahtumat aikajärjestyksessä suunnittelu- ja toteutusvaiheen aikana, jota hyödynsin kappaleessa kolme empiria kuvauksessa. Muu havainnointini keskittyi ohjausryhmämme toiminnan arviointiin, keskusteluihin kollegoiden välillä sekä niihin pariin kertaan, jolloin ehdin pitää kokouksia omalle ryhmälle. Lisäksi tein teemahaastattelujen aikana havaintoja.

### **4.3 Aineiston analysointi**

Analyysimenetelmillä tarkoitetaan sitä, miten saatu aineisto käsitellään eli jalostetaan tiedoksi ja menetelmät ovat sidoksissa tutkimusotteeseen, joka voi olla esim. laadullinen. Sisältöanalyysin menetelmiä aineiston yleismitallistaminen eli litterointi, koodaaminen ja luokittelu. Mahdollisesti monessa muodossa oleva aineisto (havainnointi, teemahaastattelu, nauhoitukset, tilastot, muistiot jne.) täytyy ensin yhteismitallistaa eli litteroida ja aineisto on saatava samaan muotoon, joka on yleensä teksti (.txt) -muodossa. (Kananen 2017, 68,131-135.)

Litterointi voidaan suorittaa eri tarkkuudella eli sanatarkasti, yleiskielellisesti tai propositiotason mukaisesti. Sanatarkassa litteroinnissa kirjataan ylös jokainen tauko ja äännähdykset, yleiskielellisessä litteroinnissa teksti muutetaan kirjakielelle poistaen murre ja muut puhekielen ilmaisu. Propositiotaso tarkoittaa sanoman ydinsisällön kirjaamista ylös ja aineiston koodaus tarkoittaa sitä, että tutkimuskysymysten avulla aineisto luokitellaan ja tiivistetään aihealueittain antamalla koodi asiasisällön mukaan. Aineiston luokittelussa samat koodit eli aiheet kootaan omiin ryhmiin unohtamatta tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä ja jos edellä mainituilla menetelmillä ei saavuteta haluttua lopputulosta, tehdään uusi aineistonkeruuvaihe. (Kananen 2017, 68,131-135.)

Jalostamisen ja litteroinnin jälkeen aineisto on analysoitava ja tehtävä sen pohjalta tulkinnot sekä johtopäätökset ja tutkijan tekemät valinnat alkuvaiheessa vaikuttavat miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan. Analyysin avulla saadaan vastaukset tutkimusongelmiin tai ainakin ymmärretään, miten tutkimusongelma olisi pitänyt määritellä. Empiirisessä tutkimuksessa voidaan tehdä päätelmät vasta sen jälkeen, kun aineisto on ensin tarkistettu ja on myös tarkastettava, sisältyykö aineistoon selviä virheitä vai puuttuuko tietoja. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221 - 222.)

Tallensin haastattelut nauhurilta omalle koneelle varmuuskopioina mahdollista myöhäisempää tarvetta varten. Jouduin turvautumaan uuteen aineistonkeruun niiden kohdalla,

joilta unohdin haastattelun yhteydessä kysyä kaikki ennalta laaditut kysymykset. Aineiston litterointi oli hidasta ja työlästä – ainakin alkuun. Suosin yleiskielellistä litterointia, koska yleiskieli on raportissa kirjoitettuna parempi, mutta suorissa lainauksissa voi olla mukana murretta tai muita puhekielen ilmaisuja, joka tuo tulkintaan persoonallisuutta. Propositiota-son litterointi oli mielestäni liian ylimalkaista, mutta hyödynsin sitä jossain kohdissa, riip-puen vastausten sisällöstä ja haastateltavan ulosannista. Kokosin tiedot Excel-taulukkoon myöhempää analysointia varten ja tein aineistolähtöisen analyysin, jonka koodausjärjes-telmä oli tutkijan eli minun oma luomus. Aineiston luokittelu eri tasoihin ei onnistunut, joten jätin sen tekemättä, mutta en osaa sanoa, vaikuttaako sen puuttuminen merkittävästi tutki-mustuloksiin. Viimeisenä vaiheena on tutkimustulosten raportointi.

## 5 Teknisen tuen ryhmälle tehtyjen tutkimusten tulokset

Tekniselle tuelle tekemääni toimeksiantoon liittyi viisi tutkimusta, joiden toteutusta ja tuloksia esittelen tässä kappaleessa. Ensimmäinen tutkimustulos liittyy lähtötilanne kartoitukseen (tulos 1) eli laadulliseen sähköpostihaastatteluun lomakemuodossa. Tämän kehittämistehtävän ja tutkimusongelman kannalta keskeisin tutkimus liittyy tekemääni laadulliseen teemahaastatteluun (tulos 2) ja sen tuloksiin. Lisäksi samaan tutkimukseen liittyi esimiehelle erikseen kohdennettu laadullinen sähköpostihaastattelu (tulos 3) ja viimeisenä menetelmänä käytin havaintoja (tulos 4).

### 5.1 Tulos 1, ryhmän lähtötilanteen kartoitus

Vastauksia tuli määräpäivään mennessä vain 6 kappaletta (N=6) ja tutkimuksen tulosten anti jäi analysoinnin jälkeen vähäiseksi. Yhteenvetona voisin todeta lähtötilanteen kartoituksesta (tulos 1) sen, että kysymyksiä olisi voinut olla enemmän, mutta toisaalta tavoitteena oli lähinnä saada näkemys siitä, mitä ajatuksia uudelleen organisoituminen herätti. Jotenkin jäi sellainen vaikutelma, että ryhmän jäsenet eivät olleet kovin halukkaita osallistumaan ja kertomaan ajatuksiaan. Vastajat eivät hyödyntäneet riittävästi avointa kysymystä, koska vain 2/6 vastasi siihen. Vastauksissa ilmeni, että avointa keskustelua oli liian vähän ja kaikille ei annettu mahdollisuutta osallistua toiminnan suunnitteluun.

”Avoimeen keskusteluun tiimiytymisestä ja kokeilun aikana.”

### 5.2 Tulos 2, teemahaastattelu

Teemavalintani liittyivät (tiimi)toiminnan suunnitteluun, toiminnan käynnistymiseen eli käyttöönottoon, valmentavaan johtamiseen, itseohjautuvuuteen, osaamiseen, motivointiin ja sitoutumiseen. Valitut tutkimuskysymykset (liite 3) liittyivät tietoperustaan ja viitekehykseen. Laadin lisäkysymyksiä, jotka koskivat suorituksen palkitsemista, erilaisten ihmisten johtamista ja vuorovaikutusosaamista. Tavoitteenani oli saada lisäkysymysten avulla sellaisia asioita esille, jotka tukevat tutkimusongelmaa. Kyselyn käytännön toteutusta on kuvattu kappaleessa viisi.

#### Tiimitoiminnan suunnitteluvaihe (Teema 1)

Teema 1:n kysymykset liittyivät tiimitoiminnan suunnitteluvaiheeseen. Kysyin alkuun, ”*Mitä tiimityö tarkoittaa meidän organisaatiossa (Kaupunkitekniikan ylläpito ja/tai Tekninen tuki)?*” Hain jokaiselta haastateltavalta omaa näkemystä siihen, miten he ymmärtävät tiimityön. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että tiimi on ryhmä, joka työskentelee yhteisten tavoitteiden ja päämäärien eteen. Yksi vastaaja oli vahvasti sitä mieltä, että tiimityö ei tarkoita mitään, koska ensin on tunnistettava ryhmän tai Teknisen tuen perustehtävä palveluineen

ja organisoituminen nähtiin vääränä tapana ratkaista ongelmaa. Yhden vastaajan mielestä tiimityö merkitsee jokaiselle eri asiaa ja löysi siitä yhtäläisyyksiä projektityöhön. Ehkä huolestuttavin vastaus oli se, että yksi vastaajista koki itsensä täysin ulkopuoliseksi koko tiimityöstä ja Teknisestä tuesta.

”Jokaiselle vähän eri asioita, koska sitä ei ole millään tavalla määritelty, mitä tiimityö on.”

Seuraavaksi halusin kysyä tarkennusta, että *”Miten valmennuksen tarve tunnustettiin mielestäsi Teknisessä tuessa?”* Organisoitumisen yhteydessä mainittiin, että tiimivalmentajat valmentavat omia ryhmiä toimintaan ja esimies valmentaa tiimivalmentajat tehtävään. Ilmeisesti keskustelu jäi liian pintapuoliseksi, koska kolmannen haastattelun jälkeen en saanut riittävästi tietoa tai kysymyksen asettelu oli huono.

Haastattelun edetessä korvasin sen toisella: *”Mikä on mielestäsi ryhmän yhteinen näkemys siitä, mihin uudelleen organisoitumisella pyrittiin?”* Vastaajat olivat seuraavaa mieltä: yhteistä näkemystä ei ollut tai se ei ehtinyt muodostua tai se alkoi vasta hiljalleen muodostua toiminnan edetessä. Vastaajien näkemykset olivat täysin eriävät sen suhteen, mihin uudelleen organisoitumisella pyrittiin tai miksi organisaation johto näki sen tarpeellisena.

Se kuulosti yksinkertaisesti siltä, että tässä meidän organisaatiossa siitä tehdään todella vaikea ja tuntui siltä, että miksi? Taas kehitetään joku ja siihen tulee paljon asioita, joihin pitää sitoutua ja siitä tulee ylimääräistä työtä. Näin, ettei siitä tule olemaan hirveästi hyötyä ... Olisi pitänyt tarkemmin miettiä, mitä sillä oikeasti haetaan ja pystytäänkö sillä oikeasti saavuttamaan mitään, että onko järkevä toteuttaa. Sellainen mietintä/pohdinta jäi kokonaan pois.

Teema 1 jatkui: *”Miten tiimityöhön tulee valmistautua?”* Vastaajien mielestä valmistautuminen edellyttää mm. sääntöjä ja ohjeita päämäärineen, pidempiaikaista suunnitelmaa, avointa mieltä, ennakkoon valmistautumista, toteutusta Staran projektimallia hyödyntäen, osallistumista, osallistamista ja yhteistyötä. Tosin yksi vastaajista koki, ettei hänellä ollut mitään annettavaa. Lähes kaikilla vastaajilla oli jokin näkemys siitä, miten tiimityöhön tulee valmistautua.

”Ensinnäkin käsitellä se, että minkä takia me tiimiäytään, yhteisesti kunolla, jopa useampaan kertaan ja kirkastaa ne tavoitteet jokaiselle jäsenelle, selkeänä.”

”Kaikki tavoitteet pitäisi käydä yhdessä läpi ja löytää yhteinen suunta, miten homma toteutetaan. Näkemykset eivät tarvitse olla samat, kunhan ne on yhdessä rakennettu. Siinä korostuu se viestinnänkin osuus.”

Muutoksessa on tärkeää, että jokainen ryhmän jäsen saa mahdollisuuden olla mukana toiminnan suunnittelussa: ”*Oletko saanut olla mukana (tiimi)toiminnan suunnittelussa?*”. Kolme vastaajaa eivät oikein muistaneet, miten olivat mukana tai mukana olo oli vähäistä. Kaksi vastaajaa koki voineensa vaikuttaa ja kommentoida, mutta toisen mielestä kaikki eivät saaneet olla mukana, vaikka olisivat halunneet. Tämä oli ilmennyt yhden tiimivalmentajan käymissä keskusteluissa. Lisäksi paljastui, että joku/jotkut kokivat, että tiimikokouksissa (= organisoitumisessa) ei ajeta ryhmän etua, vaan ajetaan jopa yksittäisten ihmisten etua. Yksi vastaaja ei oikein tiennyt missä mennään ja jäi siitä syystä odottavalle kannalle. Näkemykset omasta osallisuudesta olivat hyvin ristiriitaisia ja asia ilmaistiin yhden vastaajan haastattelussa näin:

”Emme puhuneet miksi tätä asiaa tehdään ja mikä rooli tässä koko yhteisöllä on. Siksi ei voitu olla hirveästi tässä suunnittelussa mukana. Mitä Teknisen tuen ryhmät/tiimit tarkoittavat asioina ja mikä rooli kaikilla ihmisillä on.”

Teknisen tuen uudelleen organisoitumista varten oli ennakkoon asetettu monta tavoitetta (liite 4), mutta tavoitteille ei oltu määritelty toimenpiteitä tai mittareita. Kysymyksen avulla haettiin vastausta siihen, että ”*Millaiset mittarit tavoitteille tulisi määritellä?*”. Vastaukset poikkesivat toisistaan: kolmella vastaajasta ei ollut kovin selvää käsitystä siitä, miten tavoitteita mitataan ja epäiltiin jopa sitä, voiko niitä mitata. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että tavoitteista olisi pitänyt ensin valita 2 – 3 tärkeintä tavoitetta ja miettiä niihin konkreettiset toimenpiteet, mittarit ja seuranta. Kahdella vastaajalla oli näkemys tavoitteiden mittamisesta: tavoite tulisi olla mitattavissa ja toisen mielestä oli vaikea miettiä mittareita, koska tavoitteita ei oltu avattu eikä toimenpiteitä mietitty.

”Heitettiin vain hieno visio – ja tässä puolen vuoden tavoitteet – se oli aivan utopiaa.”

Seuraavaksi pyysin arvioimaan, voidaanko tiimityön avulla saavuttaa parempia tuloksia kuin sillä johtamistyylillä, joka edelsi muutosta ja johon palattiin: ”*Tuottaako tiimityö mielestäsi parempia tuloksia kuin nykyinen johtamismalli?*”. Tässä kohtaa vastaukset vaihtelivat: keston lyhytaikaisuuden vuoksi kaksi vastaajaa ei huomannut toiminnassa mitään eroa tai saanut siitä mitään irti, mutta yhden mielestä se voisi onnistuessaan toimia. Kaksi vastaajaa oli ehdottomasti sitä mieltä, että tiimityöstä on hyötyä. Toisen mielestä yhteistyö parani, kyettiin tuottamaan monipuolisempaa työtä ja keskustelemaan enemmän.

”Kannatan yhteistyötä vahvasti ja ennen kaikkea sitä, että me saadaan tämä meidän toiminta organisoitua.”

Ensimmäisen teeman viimeinen kysymys: ”*Miten arvioisit toiminnan suunnittelua kokonaisuutena, miten se sujui?*” Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että toiminnan suunnittelussa

oli selkeitä puutteita ja suunnittelu olisi voinut olla tehokkaampaa huomioiden myös viestintä sekä suunnitteluvaiheeseen meni kauan aikaa ja toimintaa vietiin hitaasti eteenpäin. Yhden vastaajan mielestä olisi pitänyt alkujaan arvioida, onko kuuden kuukauden toiminta-aika riittävä. Kaksi vastaajaa olisi kaivannut projektimaista läpivientiä. Oltiin myös sitä mieltä, että suunnitteluun ja toimintaan liittyvä tieto oli vain esimiehen päässä.

### **Käyttöönottovaihe (Teema 2)**

Suunnitteluvaihetta seuraa käyttöönottovaihe. Kysymys kuului: *”Millaista tietoa sait siitä, miten tiimityö saadaan toimimaan käytännössä?”* Kolmella ei ollut selkää käsitystä tai muistikuvaa asiasta. Yhden mielestä ohjeet olisi pitänyt tulla tiimivetäjiltä ja yksi vastaaja puolestaan oli sitä mieltä, että kyseinen tieto oli hänen omassa päässään, jota hän sovelsi omaan tiimiinsä. Yhden vastaajan viesti oli tämä:

”Koko se kaari steppeineen olisi pitänyt selventää alussa.”

Pitkälle venyneen suunnitteluvaiheen jälkeen toiminta käynnistyi ja kesti maaliskuu – huhtikuun vaihteeseen. Kysyin vastaajilta: *”Mitä mieltä olit toiminnan keskeyttämisestä?”* Vastaajien (n=6) reaktiot olivat seuraavat: ei kauheasti yllättynyt, hetkellinen pettymys, looginen vaihe tälle kaikelle tai ei vaikuttanut mitenkään – oli vain ilmoitus. Yksi vastaajista oli yllättynyt ja oli sitä mieltä, että toiminnan läpinäkyvyyden takia syyt olisi pitänyt selvästi kertoa koko ryhmälle.

”Se päättyi vähän pimennossa koko asia tai se koko kokeilu. Ihmettelin sitä, kun asiaa pidettiin tosi tärkeänä ... Mä mietin, että meniks se todella näin huonosti.”

Sama teema jatkui: *”Miten onnistuimme mielestäsi toiminnan käynnistämisessä?”*. Yhdistin vastaukset ja tulokset olivat: pitäisi rakentaa kaikki alusta uudestaan, kiinnittää huomiota ryhmäytymiseen, tunnistaa koko ryhmän osaaminen ja tehtävät, luoda yhteiset toimintatavat, osallistaa enemmän henkilökuntaa sen suunnitteluun ja käyttöönoton läpivientiin. Määrittellä mittarit ja seurata niitä sekä panostaa muutoksen johtamiseen. Toiminnan käynnistämisen kokonaisarviot vaihtelivat: innokkaat vetäjät, toiminta lähti hyvin käyntiin, mutta loppui lyhyeen. Toisaalta ns. ”ison kuvan” (kokonaiskuva) puuttuminen leimasi toiminnan käynnistymistä. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että toiminta sujui hyvin ja pääsi tutustumaan muiden tehtäviin.

### **Valmentava johtaminen (Teema 3)**

Teema oli hyvä aloittaa kysymyksellä: *”Mitä valmentava johtaminen on mielestäsi?”*, jotta voidaan arvioida, miten valmennus tai valmentaminen ymmärretään. Viidellä vastaajalla

kuudesta oli näkemys asiasta. Tiimivetäjä nähtiin mentorina, tukijana ja ohjaajana, valmentaminen on myös haastamista, ei määräyksin, vaan keskustelun kautta. Esimies nähtiin mahdollistajana, joka tekee yhdessä työntekijöiden kanssa kirkaaksi tavoitteita. Yhden vastaajan mielestä valmentaminen antaa paljon enemmän vastuuta ja valtaa työntekijöille. Yksi vastaaja kertoi, ettei ole kuullut. Tässä kohdin olisi pitänyt tarkentaa kysymystä, että eikö hän ollut kuullut ”valmentamisesta” tässä yhteydessä mitään vai yleensä.

” Se on palvelua, koska esimies on kuitenkin mahdollistaja – niin se on sitä kautta palvelua asiakkaita kohtaan.”

Koska ryhmien valmennuksessa käytettiin valmentavaa otetta, oli loogista kysyä: ”*Miten arvioisit valmentavan johtamisen soveltuvuutta tiimityöhön?*” Kolmen vastaajan mielestä se soveltuu hyvin, jos tiimin kaikilla jäsenillä on suurin piirtein samanlaiset tehtävät. Toisaalta tiimivetäjä hoiti samalla omia tehtäviään ja perehtyi ryhmän jäsenten tehtäviin. Tiimityötä pidettiin hyvänä asiana, koska autoritäärinen eli johtajavaltainen toimintatapa edusti mennyttä aikaa. Lisäksi tiimityö edellyttää yhteistä päämäärää ja toimintaa keskustelun kautta. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että vetäjän/valmentajan pitäisi olla valmentavien tehtävien tasalla ja tietää mitä he tekevät, jotta pystyy valmentaa heitä.

”Valmentava johtaminen on iso muutos kunnallisessa organisaatiossa ja en tiedä onko mahdollista isossa mittakaavassa. Se vaatii sitä, että mennään porras kerrallaan ja luodaan tilaa tehdä asioita vähän toisin.”

Valmentaminen on mm. tukea, sparrausta, kannustusta ja ohjausta ja siksi kysyin: ”*Minkä verran sait tukea, kannustusta tai ohjausta ennen muutosta?*” Tässä kohdin esimiehen rooli oli merkittävämpi, koska toiminta ei ollut vielä käynnistynyt, mutta siitä oli jo tehty alustava suunnitelma tai päätös. Viisi vastaajaa oli sitä mieltä, että tuen saanti oli vähäistä ja yhden mielestä se oli työasia, johon oli mukauduttava. Vastaavasti halusin tietää: ”*Minkä verran sait tukea, kannustusta ja ohjausta muutoksen aikana?*” Vastauksissa (n=6) ilmeni, että tuki, kannustus ja ohjaus olivat vähäistä ja sitä olisi tarvittu jäsenien kannalta enemmän.

Kolme tiimivalmentajaa valittiin hakemusten ja haastattelujen perusteella. Vaikka valinnat oli jo tehty, halusin tietää, minkälaisia odotuksia tai vaatimuksia ryhmän jäsenillä on tiimivalmentajien suhteen, koska se auttaa valmentajia tunnistamaan oman osaamisen tason. Korvasin alkuperäisen ja liian johdattelevan kysymyksen toisella: ”*Millaista osaamista, ammattitaitoa ja ominaisuuksia tiimivalmentajalta edellytetään?*” Vastausten mukaan kokemusta pidettiin hyödyllisenä, mutta ei ehdottomana. Toisaalta jos tiimivalmentaja on täysin kokematon, niin kyllä se näkyy jossakin. Tiimivetäjän tulisi hahmottaa kokonaisuus ja pystyä työskentelemään eri osa-alueissa. Luonteen puolesta pitää pystyä tulemaan toimeen

erilaisten ihmisten kanssa. Lisäksi olisi hyvä tietää, että minkälaisia tapoja on johtaa ja osata soveltaa niitä.

Yksi vastaajista eritteli hyvin tiimivetäjän osaamisen ja ominaisuudet. Osaaminen ja ammattitaito, joita tarvitaan: projektinhallinta, strateginen ajattelu, vuorovaikutustaidot, johtamisosaaminen, ryhmädynamiikan tuntemus, viestintäosaaminen, tuotantoyksikön palvelujen/työtehtävien kokonaiskuvan tunteminen ja valittujen osalta tarkempi tuntemus. Henkilökohtaisina ominaisuuksina: objektiivinen, kyky innostaa, tasapuolinen, helposti lähestyttävä, virheitä ja kokeilemista salliva, rakentava, ratkaisukeskeinen, yhteistyökykyinen, sitoutunut ja avoin viestijä.

On hyvä arvioida myös sitä, miten valmentava johtaminen eroaa perinteisestä eli auktoritaarisesta johtamistavasta: ”*Mitä hyvää valmentavassa johtamisessa on verrattuna nykyiseen malliin?*” (n=5). Koettiin, että tiimivalmentajalta voi kysellä tyhmiäkin asioita ja valmentajalta liikenee enemmän aikaa, mikä puolestaan helpottaa esimiehen ajankäyttöä. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut esimiehen kanssa olivat hyviä, joskin molemmissa johtamistavoissa on hyvät ja huonot puolensa.

Yhden vastaajan mielestä uudelleen organisoituminen toi yhden väliportaana lisää entiseen, eikä sillä ollut merkitystä, missä tiimivalmentaja fyysisesti sijaitisi, koska kaikki tarvittavat välineet ovat käytössä. Toinen vastaaja oli sitä mieltä, että häntä ei voi motivoida perinteisellä johtamismuodolla, koska keskustelut ja perustelut olivat hänelle tärkeitä ja valmentavan johtamisen keinot ovat paljon parempi tapa johtaa. Yhden mielestä koko valmentava johtaminen oli epäselvää ja hänen mielestä mm. siitä olisi pitänyt selkeästi keskustella.

Ehkä asiantuntijatyössä sellainen auktoritaarinen johtaminen ei oikein toimi, porukka alkaa voimaan huonosti. Työntekijän tulee ymmärtää, miten asia tehdään ja johtaminen tulee siitä, että noudatetaan kaikki niitä toimenpiteitä, jotka sinne on määriteltä ja sitten ehkä annetaan mahdollisesti niitä vapauksia ja kerrotaan vaihtoehtoja.

#### **Itseohjautuvuus (Teema 4)**

Itseohjautuvuuden avulla työntekijällä on mahdollista selviytyä päivittäisistä työtehtävistään itsenäisesti ilman esimiehen jatkuvaa ohjausta ja kontrollia ja se edellyttää osaamista ja ammattitaitoa, kykyä ja taitoa priorisoida omia työtehtäviä ja ajanhallintaa. Tästä syystä yhdistin nämä asiat Teemaan 4.



Aihe on hyvä pohjustaa kysymyksellä: *"Miten itseohjautuvuus eli itsenäinen toiminta toteutuu omassa työssäsi?"* (n=6). Kolmen vastaajan työ oli lähes 100 %:sti itseohjautuvaa sisältäen paljon projektiluontoista työtä. Kahden mielestä pelkkä projektityö on raskasta ja kuormittavaa, ja siksi osa työstä pitäisi sisältää myös rutiinitehtäviä tasapainon säilyttämiseksi. Yksi vastaaja selviytyi perustöistään itseohjautuvasti, mutta koki osittain tarvitsevana ohjausta ja valmennusta. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että itseohjautuvuus edellyttää myös omaa aktiivisuutta ja yhden mielestä itseohjautuvuuden on pakko toteutua, koska on niin paljon asioita, jotka pitää saada eteenpäin.

Seuraavaksi kysyin: *"Mitä itseohjautuvuus sitten merkitsee sinulle?"* (n=6). Vastaajat kertoivat, että itseohjautuvuus antoi joustavuutta määrättyissä asioissa, toinen piti sitä motivaation lähteenä, koska se antaa mahdollisuuden viedä Staraa jossakin työssä eteenpäin. Yksi piti asiaa hyvänä ja tärkeänä, sillä itseohjautuvuus luo vaihtoehtoisia menetelmiä työnteolle tuoden vapautta ja vastuuta. Erään vastaajan mielestä itseohjautuvuus oli kaikki kaikessa ja hän koki toimivansa parhaiten itseohjautuneena ja kahden vastaajan mielestä itseohjautuvuus antoi vapautta ja oman ominaistyylin huomioimista, mutta toisinaan paljon vastuuta.

"Hyvä asia, mutta jos esimies ei aseta rajoja, syntyy ongelmia. Itseohjautuvuus käsittää tietyt raja-arvot, jonka piirissä toimitaan. Ja silloin tällöin niistä olisi hyvä käydä kertaava keskustelu."

### **Motivointi ja sitoutuminen (Teema 5)**

Halusin tietää, mitkä kolmesta motivaatiotekijästä eli itsenäinen työ, työn merkityksellisyys ja oman työn hallinnan tunne motivoivat vastaajia eniten. Kysyin: *"Mikä näistä kolmesta edellä mainitusta motivaatiotekijästä on sinulle tärkein?"* Kaikkien kuuden mielestä työn merkityksellisyys oli tärkein, tosin yksi vastaajista painotti tällä hetkellä enemmän työn itsenäisyyttä. Työn merkityksellisyyttä pidettiin tärkeänä, koska tehdyllä työllä pitää olla jotain vaikutusta johonkin, mahdollisuutta vaikuttaa oman työnsä kautta sekä mahdollisuutta kehittää asioita paremmaksi, tehokkaammaksi ja hyödynnettävämmäksi.

"Työn merkityksellisyys on minulle tosi tärkeää, mutta tällä hetkellä koen, ettei työpanostani tarvita. Minunkin työpanoksella voisi edistää monia asioita."

Motivaatioon ja sitoutumiseen liittyy myös se, mitä oma työ merkitsee itselle. Kysyin: *"Mitä oma työsi merkitsee sinulle?"* Kahdelle vastaajalle työ ei merkinnyt juuri mitään, mutta toinen oli siitä huolimatta sitoutunut. Yksi katsoi työn kuuluvan osana elämää ja koki tärkeäksi, kun saa osallistua yhteiskunnan toimintaan. Myös haasteet työssä olivat tärkeitä ja yhdelle oman työn merkitys vaihteli ja hän epäili jopa sitä, että hänestä olisi hyötyä muissa

tehtävissä. Yhdelle työ on tapa olla yhteiskunnassa edistämässä jotakin tärkeäksi koke-  
maani asiaa. Minusta olisi hyvin kiintoisaa tietää, miten esimies tai organisaatio suhtautuu  
siihen, jos joillekin työ ei merkitse yhtään mitään.

Luottamukseen liittyvä kysymys: *”Mitä luottamus merkitsee sinulle työssäsi?”*. Kolmelle  
vastaajalle luottamus oli todella tärkeätä ja heidän mielestä luottamus on sitä, että voidaan  
jakaa kaikki tarpeellinen ja se on pohja kaikelle toiminnalle. Luottamuksen pitää rakentua  
esimiehen suuntaan puolin ja toisin. Myös mahdollisuus tehdä etätöitä nähtiin esimiehen  
luottamuksen osoituksena. Yhden mielestä luottamus syntyy aikaa myöten, kun opitaan  
tuntemaan toisemme ja toisen vastaajan kokemuksen pohjalta luottamus on myös mene-  
tettävissä, mutta se palautuu, jos pystyy omilla toimillaan osoittamaan sen.

Tutkimusongelman kannalta keskeisin kysymys, jonka säästin viimeiseksi: *”Tunnistitko tä-  
män prosessin aikana jotain kriittisiä tekijöitä, mihin olisi pitänyt kiinnittää huomiota?”*.

Näitä asioita on sivuttu haastattelujen aikana, mutta halusin käydä ne vielä lopuksi läpi ja  
listaan tulokset oheiseen taulukkoon (taulukko 5). Ohessa yhden haastateltavan mielipide  
uudelleen organisoitumisesta ja koko prosessista:

”Erinomainen esimerkki siitä, miten ei kannata tehdä asioita – tämä on hyvä  
oppimiskokemus.”

Taulukko 5. Laadullisessa tutkimuksessa tunnistetut tekijät

Aihe	Kriittinen tekijä, mikä tunnistettiin
Päätöksenteko	Ensin pitäisi tehdä päätös siitä, että halutaanko tämä meidän toiminta oikeasti saada kuntoon Palkkiota ei oltu sovittu etukäteen
Suunnittelu	Hyvää suunnittelu on sitä, että kaikki ymmärtävät tavoitteet Muutama ydinkohta, mihin tiimityminen keskittyy Nykyisten tehtävien määrittely Nimikkeet kuntoon ensin tiimivetojille Annettiin liikaa lupauksia Epätietoisuus alusta alkaen Projektimaisesti pitäisi tehdä Pidetään työpaja ja mietitään, kuka tekee mitään ja kasataan Pitäisi sopia vähän paremmin koko homma Tästä tuli ehkä liian iso paketti
Tavoitteet	Ei ollut selvää, miten niiden tavoitteiden kanssa tehdään. Tavoitteille pitäisi määritellä toimenpiteet ja mittarit Tavoitteita oli liikaa Tavoitteet olisi voinut purkaa pariin kokonaisuuteen, eikä tehdä liian monimutkaista Muutama vastaava kokonaisuus olisi valittu ja määritelty ne tiimin kanssa. Tiimin ja tiimityön tavoitteet, merkitys
Osallistuminen	Kaikki eivät olleet mukana Heikko jäsenien osallistaminen Avoimesti porukka kasaan Tiimityöskentely
Viestintä	Kaikilla pitäisi olla rooli ja hyödyntäen kaikkien voimavaroja. Viestintä oli ala-arvoisen vähäistä Viestintä ei ollut ajantasaista Sovittava kenen tai keiden vastuulla sen on, mitä viestitään ja miten Puutteellinen viestintä prosessin aikana Ei kerrottu syitä tai miksi ei tapahdu mitään Muutosvastarinta
Aikataulu	Homma venyi Hidas eteneminen
Johtaminen	Parempi vetäjä tehtävään Esimiehen OTO:na tekeminen viivästytti
Vuorovaikutus	Tiimiläiset lähentyivät toisiaan, mutta samaan aikaan tiimit eriytyivät toisistaan
Vastuut	Vastuiden ja velvollisuuksien määrittely
Hyödynnettävyys	Hyödynnetään kaikkia jo aikaisemmin tähän tehtyjä tuotoksia TEAMS:n hyödyntäminen

### 5.3 Tulos 3, sähköpostihaastattelu

Haastattelin esimiestä yhtenä ryhmän jäsenenä ja ensimmäinen kysymykseni liittyi tiimityöhön: *”Mitä tiimityö tarkoittaa ja miten se toteutuu tai pitäisi toteutua meillä Teknisessä tuessa?”* Vastajan mielestä tiimityö on yhteistyötä ja työkuormien jakamista, joka edellyttää kaikilta aktiivista ja avointa roolia kanssakäymisessä, uusien tehtävien esille tuomisesta, aktiivista osallistumista käynnissä olevien tehtävien osalta. Lisäksi odotetaan enemmän avun tarjoamista ja pyytämistä työkuormien tasaamisen tueksi, koska tämän hetkinen tilanne työmäärien osalta on epätasaisesti jakautunut ja se kuormittaa osaa liikaa. Tähän pystytään vaikuttamaan asennemuutoksella ja tiimityöllä.

Toiminnan suunnitteluun liittyvä kysymys: *”Miten hän arvioi toiminnan suunnittelua kokonaisuutena?”* Hänen mielestä toiminnan suunnittelu organisoitumisen osalta sujui hyvin ohjausryhmän kanssa ja tekeminen pienissä tiimeissä tuntui lähtevän hyvin käyntiin. Hän jatkoi: osallistamisen osalta epäonnistuttiin, johtuen huonosta viestinnästä tai osallistumisen puutteesta. Toimintaa tulee suunnitella jatkuvasti, koska tilanteet ja maailma ympärillä muuttuu. Suunnittelu on vielä jäykkää ja se ei etene toivotusti.

Uudelleen organisoitumisen toiminnan suunnittelu tapahtui ehkä liian uudella tavalla verrattuna siihen, mihin oli totuttu ja siksi herätti ihmetystä, kun ei ollutkaan kaikki suunniteltu valmiiksi, vaan oli tarkoitus edetä sen mukaan, miten valinnat vaikuttavat seuraten syy - seuraus -ketjua ja aktiivisesti ohjata sitä niin sanotusti ”vauhdissa”.

Seuraava kysymys liittyi toiminnan käynnistämiseen: *”Miten onnistuimme mielestäsi toiminnan käynnistämisessä?”* Hänen mielestä hyvin, vaikka aloitus viivästyä ja toteutuksen käynnistystä olisi kannattanut siirtää vielä puoli vuotta, jotta olisimme olleet paremmin tietoisia siitä, miten hallinto reagoi tähän organisoitumiseen. Toimintaa suunniteltiin ja käynnistettiin, mutta ei huomioitu sitä, että asiasta olisi pitänyt paremmin viestiä ja perustella hallinnolle, jotta he olisivat ymmärtäneet paremmin muutoksen hyödyt ja näin palkkaneuvottelut olisivat voineet mennä paremmin läpi. Toiminta käynnistettiin itsenäisesti luottaen siihen, että hyödyt ymmärretään ja niitä tuetaan.

Keskeinen kysymys koski valmentavaa johtamista: *”Miten arvioisit valmentavan johtamisen soveltuvuutta tiimityöhön?”* Arvion mukaan soveltuu erittäin hyvin, erityisesti asiantuntija- ja toimistotyössä, sillä nykyään odotetaan vapautta tehdä omaa työtä, mutta samanaikaisesti tarvitaan jonkinlaista tukea ja ohjausta työlle vahvan autoritäärisen johtamisen sijaan. Valmentaja on tähän siksi oiva vastaus, jota kannattaa ainakin kokeilla.

Haastateltuani ryhmän jäseniä, heidän näkemys oli osittain se, että Teknisessä tuessa on johdettu toimintaa puolivalmentavasti ennen uudelleen organisoitumista. Siksi halusin tietää: *"Minkälaista johtamistyyliä olet käyttänyt ennen muutosta, muutoksen aikana ja keskeytyksen jälkeen?"* Vastauksen perusteella esimiehen johtamistapa ei ole muuttunut missään vaiheessa, mutta suhtautuminen asioihin on vaihdellut ja johtamistapa on ollut koko ajan jokseenkin valmentava.

Pyrkimyksenä on ollut saada ihmisiä näkemään itse asioiden laitoja, tärkeyttä sekä kannustaa tehtävien ja ongelmien ratkaisemiseen hyväksi havaittuja keinoja soveltaen. Lisäksi olen kannustanut rohkeasti tekemään ja näkemään virheet oppimistapauksina.

Hänen näkemys oli se, että osa tiimin jäsenistä odottaa autoritäärisempää johtamista ja osa valmentavampaa otetta, johon vaikuttanee ehkä kulttuuri/maailma/aikakausi missä on kasvanut sekä nykytilan ymmärrys. Minun mielestä voisimme yhteisesti pohtia, että mitä hyvä johtaminen on esimiehen ja työntekijöiden mielestä, riippumatta siitä, millä tyyllillä se päivittäisjohtaminen toteutetaan.

Organisaatioissa johdetaan erilaisia ihmisiä, joilla on erilaiset taustat, osaaminen, kokemus, luonteet, koulutus, ikä, arvomaailma jne. Kysyin: *"Miten huomioit johtamisessa ihmisten erilaisuuden?"* Hänen mielestä ihmisten erilaisuus on täysin hyväksyttävää, mutta työpaikalla pitää käyttäytyä asiallisesti. Ihmisten erilaisuus on voimavara, ihmisillä on erilaisia taustoja, kokemusta, osaamista ja näkemystä. Monipuolinen työyhteisö ja työntekijät antavat valtavan paljon näkemystä myös heidän johtamiselle ja johtajalle.

Huomioinkin erilaisuuden erityisesti ihmisten näkemysten kuuntelemisena ja johtamisessa parempien päätösten tekemisessä, kuitenkin ymmärtäen, että meitä on monenlaisia ja päätökset eivät aina kaikille ole mieleisiä, joten kompromisseja on tehtävä.

Itseohjautuvuus liittyy tiimityöhön ja siksi kysyin: *"Miten itseohjautuvuus eli itsenäinen toiminta toteutuu Teknisessä tuessa?"* Hän arvioi, että itseohjautuvuus toteutuu tällä hetkellä työyhteisössämme riittävästi, mutta tulevaisuutta ajatellen odotukset kovenevat työnantajaorganisaatiotamme kohtaan ja se asettaa meille kaikille myös yksilöinä odotuksia. Tästä syystä esimies/työnjohto odottavat työntekijöiltä työnantajaorganisaatioomme kohdistuvien odotuksien täyttämistä tukevaa tavoitteellista kehittymistä.

Itseohjautuvuus on myös omien tehtävien ja oman paikan jatkuvaa tarkastelua maailmassa, työyhteisössä, asiakkaiden silmissä. Itseohjautuvuus on sitä myötä myös myyntityötä, kun havaitsee tarpeen muuttumisen myötä uuden tyyppistä työtarvetta, jota voisi tehdä.

Tärkein kysymys, jonka kysyin kaikilta haastateltavilta: ”*Tunnistitko prosessin aikana jotain kriittisiä tekijöitä, mihin olisi pitänyt kiinnittää huomiota?*”

”Elämä on oppimista, uuden kokeilussa ei voi välttyä yllätyksiltä.”

Haastateltava totesi, että olisi ollut tärkeää käydä tarkasti läpi kaikkien kokeiluun liittyvien tahojen ja osallisten kanssa, jotta kaikki olisivat ymmärtäneet, että tarkoitus oli edetä sen mukaan miltä asiat alkavat parhaalla tavalla näyttäytyä meille. Hänen mielestä olisi voitu pitää vetovastuullisen ohjausryhmän ja henkilöstöyksikön kanssa kasvotusten palaveri, jotta siellä olisi paremmin ymmärretty polku, johon oltiin lähdössä ja se vastuun kasvu, joka tiiminvetäjille oli tulossa. Tämän lisäksi olisi voitu järjestää saman ohjausryhmän kanssa kaikille työyhteisön jäsenille pakollinen esittelytilaisuus, jotta myös henkilöstö olisi paremmin ymmärtänyt, mille polulle olemme lähdössä ja miksi kaikkea ei ole valmiiksi suunniteltu tai tavoitteellistettu.

Tavoitteita olisi voitu vielä asettaa kyseenalaistettavaksi laajemminkin kuin omassa porukassa sekä jatkuvasti ohjata ja tarkentaa niitä ohjauspalavereissa. Joustavuus tässä oli kuitenkin se A ja O, mitä itse pidin tärkeimpänä periaatteena ja sen esille tuominen onnistui hyvin vain tiiminvetäjille.

On myös hyvä pohtia jatkoa: ”*Miten jatkamme tästä, onko suunnitelmia?*” Seurauksena oli keskeytys ja sen syy on hyvä analysoida. Haastateltava totesi, että jatketaan ensin sen parissa, kunnes otamme jälleen uuden askeleen eteenpäin. Toiminta keskeytyi ja jätti ilmaan kasan kysymyksiä, joita ei ole vielä käsitelty yhdessä. Tähän liittyi myös viestinnälliset haasteet, joten kysyin: ”*Miten itse arvioisit, miten toiminnan päättäminen ja viestintä onnistui mielestäsi?*” Hänen mielestä kokeilusta päättäminen olisi pitänyt viestiä paremmin johtoryhmälle.

#### **5.4 Tulos 4, osallistuva havainnointi**

Havainnointini keskittyi ohjausryhmämme toiminnan arviointiin, keskusteluihin kollegoiden kanssa sekä niihin kahteen kertaan, jolloin ehdin pitää kokouksia omalle ryhmälle ja lisäksi tein havainnoita teemahaastattelujen aikana. Kaikki vuorovaikutustilanteet perustuivat havainnoille ja niiden tulkinnoille. Havaitsin näissä kahdessa pitämässäni kokouksessa sen, miten kukin ryhmän jäsen suhtautui muutokseen tai ilmaisi mielipiteitään. Positiivinen havainto oli se, että hyvää keskustelua oli selvästi enemmän kuin aikaisemmin isossa ryhmässä. Tein myös sellaisen havainnon osittain itse ja osittain kollegan kanssa keskustellessani, että Teknisen tuen jakaminen kolmeen ryhmään paransi ryhmien sisäistä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota, mutta samaan aikaan tapahtui eriytymistä muihin ryhmiin yhteistyön vähentyessä.

## 5.5 Tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja pätevyys

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan *eettisyydestä*, joka tarkoittaa kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan sekä miksi tutkimukseen ryhdytään ja mitä siinä on otettava huomioon. Tutkittavien suojaan kuuluu, että tutkijan on selvitettävä osallistujille mistä tutkimuksessa on kyse, tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit siten, että he ymmärtävät sen. Osallistuminen on vapaaehtoista ja henkilöillä on oikeus kieltäytyä tai keskeyttää mukana olo sekä kieltää itseään koskevan aineiston käyttö jälkikäteen. Lisäksi tutkimukseen osallistuvilla ei saa aiheutua vahinkoa tai heidän hyvinvointi ei saa olla uhatuna ja saatuja tutkimustietoja on käsiteltävä luottamuksellisesti eikä niitä saa luovuttaa ulkopuolisille tai käyttää muuhun kuin luvattuun tarkoitukseen. Osallistujien antamat tiedot on jätävä anonymiksi eli nimettömiksi, siksi tutkijan on noudatettava antamia lupauksia, rehellisyyttä ja oltava vastuuntuntoinen, eikä hän saa johtaa osallistujia harhaan (Sarajarvi & Tuomi 2009, 129.)

Toteutin tutkimukseni työnantajan ehdoilla ja heidän tarpeista johdettuna. Noudatin molemmissa tutkimuksissa eettisyyden periaatteita, eli siihen, että osallistuminen on vapaaehtoista, tutkimustulokset ovat luottamuksellisia, tutkimustuloksissa ei kerrota sellaisia tietoja (nimi, ikä, sukupuoli, työyksikkö tai muut tunnistettavissa oleva tieto), jotka paljastavat vastaajan. Viittasin tässä haastateltavien tai vastaajien anonymiyteen. Sähköpostihaastattelun (tulos 4) haastateltavalle ei voi taata täyttä anonymiyttä, koska vastaajia oli vain yksi, mutta haastateltava on tietoinen asiasta ja antanut siihen suostumuksensa.

Testasin haastattelukysymykset koehaastattelun avulla, eikä siinä ilmennyt suurempia epäselvyyksiä. Silti totesin haastattelujen edetessä, että koehaastattelu ei takaa sitä, että kaikki muut ymmärtävät kysymykset. Minulla oli haastattelun alussa yksi kysymys, joka tuotti selvästi vaikeuksia vastaajien kesken ja jouduin poistamaan sen jatkossa. Jos haastattelun yhteydessä joutuu tilanteeseen, jossa kysymys on huonosti muotoiltu, sen voi muotoilla uudelleen tai tehdä tarkentavan kysymyksen. Lisäksi oli pari muuta kysymystä, jotka eivät tuottaneet tutkimuksen kannalta tarvittavaa tietoa, joten poistin ne.

Lähetin laadullisen tutkimuksen teemahaastattelukutsut valitulle kohderyhmälle (N=9) kalerikutsuna, joka on siksi kätevä, että vastaanottaja voi rauhassa arvioida sitä, haluaako hän osallistua vai kieltäytyä kutsusta ja lisäksi on mahdollista perua pyyntö ilman selityksiä. Kaksi kieltäytyi kutsusta, joista toinen soitti ja perusteli kieltäytymisen ja toinen ei kertonut syytä. Molemmat tavat ovat täysin hyväksyttäviä, mutta itse pidin sitä luottamuksen osoituksena, että toinen ehdokkaista rehellisesti perusteli kantansa. Vapaaehtoisuus

on osallistumisen kannalta tärkeitä ja siten on suurempi todennäköisyys, että haastateltava osallistuu haastatteluun siitä syystä, että hän haluaa tuoda mielipiteensä esille ja auttaa tutkimuksessa, joka on myös työyhteisön toiminnan kehittämisen kannalta tärkeitä. Lähetin haastattelupyynnön kahdeksalle (N=8), jonka hyväksyi kuusi.

Laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan tutkimustulosten *luotettavuutta eli reliabiliteettiä*, joka Kanasen (2017, 174-175) mukaan tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Tutkimuksen luotettavuuden mittareiden avulla voidaan mitata tutkimuksen eri vaiheiden oikeellisuutta. Tutkimuksen luotettavuuskysymystä tulisi pohtia jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ja tutkimuksen liittyy myös laatutarkastelu. Vehkalahden (2014, 41) mielestä reliabiliteetti tarkoittaa sitä, miten tarkasti tutkimuksessa mitataan asioita. Mielestäni pyrin tutkimaan oikeita asioita ja käyttämään oikeita tai mahdollisimman sopivia menetelmiä, mutta on selvää, että toisenlaisilla valinnoilla olisi tullut erilainen lopputulos, koska laadullinen tutkimus ei pyri yleistämiseen.

Kananen (2017, 174-175) toteaa, että tutkimusasetelman valinnoilla on vaikutusta tutkimustulosten luotettavuuteen. Tutkimusongelma, tutkimusmenetelmät, aineistokeruumenetelmät, analyysimenetelmät ja luotettavuusmenetelmät yhdessä vaikuttavat lopputulokseen eli tukevatko valitut menetelmät tutkimusongelman ratkaisussa ja onko ne valittu oikein. Toteutukseen vaikuttavat kerätyt aineistot ja niiden oikeat analyysimenetelmät ja tulosten arviointi, jotka mittaavat ratkaisun luotettavuutta. Vehkalahden (2014, 41) mukaan tutkimuksen toisto tai mittarit eivät takaa samaa tutkimustulosta.

Kananen (2017, 175, 178-179.) mainitsee, että laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää luotettavuuskriteereitä, joista informantin vahvistus, joka tarkoittaa sitä, että tutkija varmistaa haastateltavalta aineiston ja tulkinnan oikeellisuuden ja tutkija hankkii tarvittaessa lisäaineistoa tutkimuksen tueksi. Arvioitavuus tarkoittaa sitä, että on olemassa riittävä lähdeaineisto eli dokumentaatio. Aineiston tulkinnan pitäisi olla ristiriidatonta, riippuen siitä, miten tulkinta tehdään. Saturaatio(piste) eli kylläntyminen saavutetaan, kun tutkimus ei tuota enää mitään uutta tietoa. Viimeisenä kriteereinä voidaan käyttää muita vastaavia tutkimuksia, joiden avulla saadaan vahvistusta omille tutkimustuloksille.

Toteuttamani laadullisen tutkimuksen teemahaastattelun (tulos 2) luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että kaikki vastaajat eivät olleet töissä koko prosessin aikana ja siitä syystä, se voi vaikuttaa heidän arviointiin tai näkemykseen, mitä käytännössä todella tapahtui, mutta se ei ole este mielipiteen ilmaisulle. Aineiston vahvistettavuuden kannalta olisin voinut luetuttaa haastateltavilta tulkinnan oikeellisuuden ja tässä tapahtui selvä virhe, joka

saattaa vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuuteen. Tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys ovat monen tekijän summa ja siitä syystä luotettavuutta voidaan arvioida monella tavalla ja ne vaikuttavat toisiinsa, mutta viime kädessä ongelman ratkaisu ja tulokset ovat tutkijan vastuulla. Kanasen (2017, 175) mukaan tutkimuksen validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että jos tutkimus toistetaan, tulokset ovat sama eli uusiminen/toisto vahvistavat tulokset. Vehkalahden (2014, 41) mukaan tutkimus mittaa sitä, mitä sen piti mitata.

Tutkimuksen validiteetin eli pätevyyden osalta voin todeta, että en voi olla täysin varma siitä, että olisivatko tutkimuksen tulokset täysin samat, jos haastattelisin samat henkilöt myöhemmin uudelleen samoilla kysymyksillä. Tämä sama ”ongelma” eli dilemma on havaittavissa Kunta10 -kyselyn tuloksissa, joka on luonteeltaan määrällinen eli kvantitatiivinen. Ainakin omalla kohdallani vastausajankohta ja fiilikset vaikuttavat vahvasti siihen, miten arvioin eri asioista. Toki haluan vastata rehellisesti, mutta tunteet ja muut taustatekijät vaikuttavat siihen, miten vastaamme tai toimimme samassa tilanteessa eri ajankohtana. On myös mahdollista, että tulokset olisivat samat. Kyse on myös siitä, miten vastauksia tulkitaan tai miten ne on ymmärretty, siksi kysymysten asettelulla on merkitystä.

Mielestäni laadullisen haastattelun (tulos 1) luotettavuus on vähäinen, koska vastauksissa hyödynnettiin vähän avointa vastausmahdollisuutta ja enkä saanut haastattelusta sitä irti, mitä tavoittelin. Kaksi muuta laadullista tutkimusta (tulos 2 ja 3) ovat tulosten osalta luotettavia, mutta teemahaastattelussa (tulos 3) oli useampi vastaajaa ja he edustivat samaa ryhmää (asiantuntijat). Haastateltavat kertoivat avoimesti asioita ja tuntemuksiin, mutta ei tietenkään todista sitä, että rehellisesti kerrottiin mitä mieltä oltiin, koska vastauksiin vaikuttaa myös kysymysten asettelu ja niiden oikea tarkentaminen ja tietenkin tutkijan eli haastattelijan oma tulkinta vastauksista.

Törmäsin myös haastattelun aikana siihen, että kaikki eivät enää muistaneet asioita. Jos haastattelu olisi toteutettu alkuperäisen suunnitelman mukaan syys – lokakuussa 2019, todennäköisesti muistamattomuus olisi ollut suurempi. Satunnaisia tekijöitä ovat vastaajan mielentila, vireystaso, haastattelutila, aikatekijät (kiire), häiriöt, keskeytykset, suhde haastattelijaan, tekniikka jne. Kaikki edellä mainitut tekijät tulee huomioida tai eliminoida ennen haastattelutilannetta tai sen aikana. Varasin haastatteluja varten rauhallisen tilan ja varmistin ettei ole häiriötekijöitä. Korjasin haastattelun kirjaukset, jos havaitsin niissä virheitä.



## 6 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Kappaleessa 1 esittelin tämän kehittämistehtävän keskeisiä tavoitteita, joita oli alun perin monta, mutta toiminnan keskeytymisen takia rajasin ne uudelleen. Lopulliseen toteutukseen jäi tutkia ja arvioida valmentavan johtamisen soveltuvuutta Teknisen tuen ryhmän valmennuksessa ja uutena tavoitteena oli arvioida mihin kriittisiin tekijöihin tulee kiinnittää huomiota ryhmän valmennuksessa. Tutkimusongelma: *”Miten valmentava johtaminen soveltuu Teknisen tuen ryhmän valmennukseen?”* ja *”Mihin kriittisiin tekijöihin tulee kiinnittää huomiota ryhmän valmennuksessa?”*

### Johtopäätökset:

Teknisen tuen ryhmän uudelleen organisoitumisessa ja valmennuksessa oli tunnistettavissa tekijöitä, joita käyn tässä tarkemmin läpi. Kaikkiin ryhmän valmennusta haittaaviin tekijöihin tulee kiinnittää huomiota jatkotoimenpiteiden vuoksi ja meidän tulee huomioida erityisesti valmennusta rajoittavat toimet, koska Teknisen tuen kriittinen tekijä liittyi päätöksentekoon, joka vaikutti siihen, että kokeilu keskeytettiin. Kriittiset tekijät vaikuttavat toimintaan haitallisesti, jos niitä ei tunnisteta. Ohessa tutkimustuloksiin liittyvät asiat, jotka liittyvät teemoihin ja tutkimusongelmaan:

- Tiimityö, uudelleen organisoituminen
- Päätöksenteko
- Tavoitteiden määrittely
- Toiminnan suunnittelu ja käynnistäminen
- Osallistuminen ja osallistaminen
- Viestintä ja vuorovaikutus
- Roolit ja vastuut
- Itseohjautuvuus
- Motivointi ja sitoutuminen
- Valmentava johtaminen

**Tiimityöstä ja uudelleen organisoitumisesta** oli eri näkemykset Teknisessä tuessa: osalla oli selkeä käsitys siitä, mitä tiimityö merkitsee, mutta oltiin myös sitä mieltä, ettei se merkitse mitään, ennen kuin on tunnistettu Teknisen tuen perustehtävä palveluineen (= palvelukuvaus) ja uudelleen organisoituminen ei ole siihen ratkaisu. Tiimityötä terminä ei ole avattu, mitä se tarkoittaa meillä tai meidän toiminnassa. Huolestuttava havainto oli se, jos työntekijä kokee olevansa ulkopuolella tiimityöstä ja jopa Teknisestä tuen ryhmästä. Uudelleen organisoitumisen nähtiin tuovan yhden väliportaana lisää entiseen verrattuna, jota ei ehkä siitä syystä pidetty hyvänä ratkaisuna. Tiimivalmentajan fyysisellä sijainnilla ei

ollut merkitystä. Tiimityössä nähtiin myös hyötyjä: tiimityö mahdollistaa avoimen vuorovai-  
kutuksen, yhteistyön, työkuormien jakamisen ja toisten auttamisen, mutta se vaatii asen-  
nemuutosta. Ryhmän jäsenien samankaltaiset tehtävät mahdollistavat tiimityön parem-  
man synergian ja tiimityö nähtiin hyvänä vaihtoehtona autoritääriselle johtamistavalle.

Mielestäni uudelleen organisoitumisen läpivienti ja tiimiytyminen edellyttää riittävää yhtei-  
sestä keskustelua muutoksen tarpeellisuudesta, tavoitteista, toimenpiteistä, termeistä,  
rooleista, vastuista jne. Jos näin ei menetellä, niin silloin jokainen ryhmän jäsen muodos-  
taa asiasta oman näkemyksensä – ja se ei välttämättä ole yhteinen tai sitä, mitä organi-  
saatio muutoksella tavoittelee.

**Päätöksenteossa** oli pieniä puutteita. Ryhmän uudelleen organisoitumisesta tehtiin pää-  
tös keväällä 2018 ja siitä viestittiin osaston johtoryhmän lisäksi Teknisen tuen ryhmän  
työntekijöille ja yhteistoimintamenettely toteutui yksilökehityskeskustelujen yhteydessä ke-  
väällä 2019. Syyt kokeilun keskeytymiseen johtuivat osin henkilöstöhallinnon päätöksen-  
teon valmistelun hitaudesta, johon vaikutti osin päätöksenteon moniportaisuus (byrokra-  
tia). Lisäksi keskeytyksen päätöksenteko olisi pitänyt tehdä paremmin, koska päätös teh-  
tiin tiedottamatta asiasta osaston johtoryhmälle ja emme käsitelleet riittävän hyvin keskey-  
tyksen syitä ja vaikutuksia Teknisen tuen ryhmässä. Meidän ei tarvitse pyytää hallinto-  
osastolta lupaa toiminnan kehittämiseen, mutta jos siihen liittyy palkitsemista, niin niistä  
tulee neuvotella etukäteen varhaisessa vaiheessa.

**Tavoitteiden määrittelyssä** oli myös puutteita. Tavoitteet olivat hyviä, mutta niitä oli to-  
teutuksen onnistumisen kannalta liikaa ja niille ei oltu määritelty tarvittavia toimenpiteitä ja  
mittareita. Tavoitteet olisi kannattanut määritellä yhdessä esim. työpajamaisessa tilaisuu-  
dessa fasilitoidusti ja sen jälkeen esitellä ne johtoryhmälle. Hyvä suunnittelu edellyttää sel-  
keää tavoiteasetantaa ja jokaisen ryhmän jäsenen tulisi ymmärtää, mitä tavoitteilla tavoit-  
tellaan, tarkoitetaan ja miksi tiimiydymme. Toimenpiteille tulee määritellä aikataulu, välitar-  
kastuspisteineen, joissa toimintaa arvioidaan. Jos jatkamme ryhmien valmennusta, tavoit-  
teet tulisi määritellä uudelleen ymmärrettävään muotoon ja valita niistä alkuun enintään  
kolme tärkeintä tavoitetta, joita lähdetään yhdessä kehittämään.

**Toiminnan suunnittelussa** oli selkeitä puutteita ja erilaiset näkemykset asiantuntijoiden  
ja esimiehen välillä. Molempien mielestä muutos olisi pitänyt suunnitella paremmin, mutta  
asiantuntijat toivoivat muutoksen läpivientiä projektina (kevyt malli) tai työpajatyöskente-  
lynä. Vastaavasti esimies oletti, että toimintaa ei tarvitse suunnitella liian tarkkaan, vaan  
eteneminen tapahtuu valintojen mukaisesti samalla toimintaa arvioiden. Ristiriitaiset odo-  
tukset, vähäinen kommunikointi ja osallistaminen aiheuttivat epäselvyyttä ja ilmenivät

suunnittelun jäykkyytenä. Jos valmennusta jatketaan, niin tulee yhdessä keskustella, mitä suunnitellaan ja miten ja tässä kohdin kirjallinen projektisuunnitelma vastuineen ja aikatauluineen selkeyttäisi muutoksen läpivientiä. Puutteellinen suunnittelu ja resurssit vaikuttivat aikataulun venymiseen ja toiminnan käynnistymiseen. Suunnittelu olisi voinut olla tehokkaampaa huomioiden myös viestintä ja suunnitteluvaiheeseen meni kauan aikaa ja toimintaa vietiin hitaasti eteenpäin.

**Toteutuksen käynnistämisessä** oli puutteita ja kokeilun aloittaminen viivästy i suunnittelun venymisen vuoksi, johon osittain vaikutti resurssipula. Toiminnan käynnistäessä pitäisi kiinnittää huomiota ryhmäytymiseen, tunnistaa kaikkien osaaminen, luoda yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt sekä panostaa muutoksen johtamiseen. Samoin koko prosessi (kokonaiskuva) olisi pitänyt kuvata selkeämmin ja viestiä sen etenemisestä. Toteutuksen käynnistämistä olisi kannattanut ehkä siirtää ja odottaa ensin henkilöstöhallinnon reagoimista uudelleen organisoitumiseen, joka olisi edellyttänyt parempaa viestintää. Toteutuksessa nähtiin myös hyviä puolia: vetäjät olivat innostuneita kehittämään toimintaa ja toiminta lähti hyvin käyntiin.

**Osallistaminen ja osallistuminen** olivat heikkoa koko prosessin aikana, koska osa osallistui enemmän toiminnan suunnitteluun ja läpivientiin ja osa vähemmän erinäisistä syistä johtuen. Ohjausryhmä toimi aktiivisesti muutosagenttien tavoin motivoituneina ja sitoutuneina. Osallistumiseen ja osallistamiseen vaikuttivat puutteellinen suunnittelu, tiedon, vuorovaikutuksen, motivaation ja sitoutumisen puute. Johdon tulee varmistaa, että kaikille tarjotaan mahdollisuus osallistumiseen ja samalla tuetaan sitä luomalla positiivista kokeilukulttuuria. Motivoinnin ja sitouttamisen avulla voidaan osallistaa jäseniä yhteistyöhön.

**Viestintä** toteutuksen ja toiminnan aikana oli vähäistä, puutteellista, ei ajantasaista ja viestintävastuut olivat epäselvät. Jos jatkamme toimintaa, viestintävastuut pitää määrittellä tarkemmin (mitä – miten – milloin). Viestintään liittyi myös se, ettei keskeytyksen syitä kerrottu selvästi kaikille, vaan asia olisi pitänyt käsitellä myös johtoryhmässä, koska aloituspäätöskin tehtiin johtoryhmässä.

**Vuorovaikutus** on tällä hetkellä liian vähäistä ja työntekijöitä pitäisi kannustaa tekemään enemmän yhteistyötä keskenään ja jokaisen pitäisi ottaa siitä enemmän vastuuta. Tiimiytymisessä yhteistyö vahvistui tiimin sisällä, mutta samaan aikaan väheni tiimien kesken – tämä ei ollut tiimiytymisen tavoite. Lisäksi tarvitaan yhteistä keskustelua siitä, miten kaikki ryhmän jäsenet arvioivat nykytilaa ja ovatko aidosti sitä mieltä, että sitä pitää vahvistaa. Yhteinen ”tiedotus- ja kyselytilaisuus” olisi antanut kaikille tarvittavat vastaukset. Mielestäni paras tapa kehittää vuorovaikutusta, on olla ja tehdä asioita yhdessä.

Teknisen tuen **roolit, vastuut** ja palvelukuvaus eivät ole vielä sellaisessa muodossa, että se selkeästi kuvaisi, minkälaisia tehtäviä, palveluja ja palvelukokonaisuuksia Tekninen tuki tarjoaa tai tuottaa. Roolit ja vastuut liittyvät palvelukuvaukseen ja palvelukuvaus ja tehtävien auttaa meitä saamaan paremman käsityksen kokonaistyömääristä ja voidaan huomioida työn yli- tai alikuormittavuus. Erilaiset tehtävät työllistävät ja kuormittavat eri tavalla eri henkilöitä kausivaihtelut huomioiden. Yksittäisten työtehtävien esiintyminen harvoin tai usein, vaikuttaa kuormittavuuteen ja kuormitusta lisää myös stressin- ja paineensietokyvyn kokemus henkilöittäin, joissa voi olla isojakoin vaihteluita. Tutut rutiinitehtävät ovat helpommin hoidettavissa kuin isojen projektien vetäminen. Työtehtävissä tulisi olla kuormittavuutta sopivassa suhteessa, jolloin tehtävät sisältävät haastavampia työtehtäviä ja rutiinitehtäviä vaihtelevasti.

Työntekijän näkökulmasta **itseohjautuvuutta** arvostetaan, koska se tuo työntekoon joustavuutta, suunnitelmallisuutta, oman ominaistyylin huomioimista ja toimii motivaation lähteenä. Se tarjoaa vaihtoehtoisia menetelmiä työnteolle tuoden vapautta ja vastuuta. Huomionarvoisena nähtiin se, että itseohjautuvuus käsittää tiettyjä raja-arvoja, jonka piirissä tulisi toimia tai muuten syntyy ongelmia. Esimies arvioi itseohjautuvuuden olevan tällä hetkellä riittävällä tasolla, mutta tulevaisuudessa odotukset kovenevat organisaatiotamme kohtaan ja se vaatii meiltä kaikilta enemmän vastuunkantoa, muutosmyönteisyyttä ja itseohjautuvuutta, jotta voimme täyttää meihin kohdistuvat odotukset.

Mielestäni itseohjautuvuus ei ole sitä, että työntekijä voisi täysin itsenäisesti päättää miten, missä ja milloin työnsä tekee. Meillä itseohjautuvuuteen liittyy olennaisesti joustavat työajat (liukuva työaika ja etätöiden mahdollisuus) ja siksi esimiehen tulisi käydä pelisäännöt läpi aika ajoin ja varmistaa, että työt tulevat hoidetuksi eikä laiminlyöntejä esiinny. Itseohjautuvuus perustuu myös luottamukseen. Ehdotan, että ryhmänä määrittelemme sen, mitä itseohjautuvuus edellyttää meiltä työntekijöiltä ja miten esimiehet/työnjohto tukevat sitä eli mikä on itseohjautuvuuden riittävä taso ja mitkä ovat sen toiminnalliset rajat ja ehdot.

Luottamusta pidettiin tärkeänä ja se on pohja kaikelle toiminnalle. Luottamuksen pitää rakentua esimiehen suuntaan puolin ja toisin ja mahdollisuus tehdä etätöitä nähtiin esimiehen luottamuksen osoituksena. Luottamus vahvistuu yhteistyön ja tekemisen kautta, kun opitaan tuntemaan toisemme. Mielestäni molemminpuolinen luottamus on tärkeätä ja se on yksi itseohjautuvuuden kulmakivi, mutta luottamusta ei saa käyttää väärin, koska voimme menettää yhteisesti saavutettuja etuja.

**Tiimityöhön motivoitumiseen ja sitoutumiseen** liittyy myös työnantajan tarjoamat kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuudet ja uudelleen organisoitumisen yhtenä tavoitteena

oli tarjota etenemismahdollisuuksia ja urakehitystä. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että kehittymismahdollisuuksia on tarjolla ja siihen vaikuttaa myös oma aktiivisuus. Mielekkäät ja haastavat tehtävät, sopiva määrä kuormitusta lisää työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Työn merkityksellisyyttä pidettiin tärkeänä, koska tehdyllä työllä pitää olla jokin merkitys, johon liittyy mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja kehittää omaa työtään. Vaikka työn merkityksellisyys ja haasteet mainittiin tärkeiksi tekijöiksi, niin kaikki eivät kokeneet omaa työtään tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Mielestäni työn merkityksellisyys vaikuttaa sitoutumiseen ja motivaatioon. Ehdotan, että esimies kuulostelee esim. yksilöllisten tulosten ja kehityskeskustelujen yhteydessä työntekijöiden motivaation tasoa ja tekee sen pohjalta tarvittavia johtopäätöksiä ja toimenpiteitä, joiden avulla voidaan nostaa sisäistä motivaatiota.

**Valmentava johtaminen** ymmärrettiin käsitteenä ja se katsottiin sopivaksi vaihtoehdoksi auktoritaariselle ja jäykälle johtamistyyliille sekä soveltuvan ryhmän johtamiseen, valmentamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Valmentava johtamistyyli antaa työntekijöille enemmän vapautta, mutta samalla lisää vastuun määrää, koska työntekijän täytyy olla entistä itseohjautuvampi ja yhteistyökykyisempi. Samalla vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkitys korostuu keskustelun avulla. Valmentavan johtaminen tukee itseohjautuvuutta, mutta samaan aikaan korostuu tarve esimieheltä saatavaan tukeen ja johtamiseen toisilla. Valmentaja miellettiin mentoriksi, tukijaksi ja ohjaajaksi ja esimies nähtiin mahdollistajana. Tekninen tuki on soveltanut valmentavaa johtamistapaa jossain määrin ennen uudelleen organisoitumista, joka on näkynyt esimiehen toiminnassa kokeilukulttuurin luomisessa.

Yhteisen keskustelun kautta pitäisi syntyä käsitys siitä, mitä valmentava johtaminen on ja miten se näkyy päivittäisessä toiminnassa. Valmentava johtaminen ei tarkoita sitä, että se olisi johtamisessa jatkuva toimintatapa, vaan esimiehen tulisi sopeuttaa johtaminen aina vallitsevaan tilanteeseen. Teknisen tuen kaikki jäsenet tekevät asiantuntijatyötä ja siksi olisi hyvä tiedostaa, mitä valmentava johtaminen tarkoittaa esimiehen ja työntekijän näkökulmasta ja mitä toimenpiteitä se edellyttää kaikilta.

Toiminnan keskeytyminen vaikutti koko prosessiin. Merkittävin seikka oli se, ettei keskeytymistä käyty yhteistä keskustelua, mutta toisaalta osa ennakoi tapahtuneen. Tähän vaikutti osittain viestinnälliset haasteet, mutta siihen ei voi yksistään vedota. Ehkä suurin syy oli se, että henkilöstöhallinto ei nähnyt tiimivalmentajien vastuun ja toisaalta osittainen muutosvastarinta ja kritiikki kohdistui suunniteltuun muutokseen eli uudelleen organisoitumiseen.

## **Kehittämisehdotukset:**

Jatkotoimenpiteinä meidän tulisi ensin päättää, miten jatkamme tästä eteenpäin ja siitä tulisi tehdä päätös. Sen jälkeen voimme suunnitella tavoitteet ja toiminnan vastaamaan toteutusta. Vaihtoehdot ovat:

- a) uudelleen organisoituminen jatkuu valmentavasti samalla tavalla, kuin se oli ennen keskeytystä. Jos toiminta jatkuu samanlaisena, on tehtävä päätös, ovatko ryhmien ja tiimivalmentajien määrät ja kokoonpanot samat vai muuttuko jokin ja missä määrin. Jos toimintaa jatketaan, on ensin määriteltävä tiimivalmentajien työn vaativuuden lisääntyminen (TVA) ja tehtävä päätös palkitsemisesta yhdessä henkilöstöyksikön vastuuhenkilöiden kanssa.
- b) päätetään joku muu ratkaisu tai vaihtoehto, josta sovitaan yhdessä.
- c) valmennusta ei jatketa samalla tavalla.

Palvelukuvaus on laitettava viipymättä kuntoon, oli vaihtoehto mikä tahansa. Ehdotan, että ensin päätetään, miten tehtävät ja palvelukokonaisuudet määritellään. Isompana luokituksena voidaan käyttää esim. päätöksenteko, viestintä, hankinnat, projektit, osaaminen, työturvallisuus, henkilöstöasiat jne. Alakohtaisina luokituksina voidaan käyttää esim. viranhaltijan päätökset, kilpailutukset, prosessien kehittäminen, perehdytysaineiston päivitys jne. Palvelukuvan määrittelyssä voimme tehdä yhteistyötä työnjohdon kanssa, koska he ovat asiakkaitamme. Tehtävämatriisi tai vastuut voidaan lisätä käytössämme olevaan *TEAMS Office 365:n tiimiyhteistyön keskuksen*, jonne jokainen voi itse tallentaa tehtävänsä ja niitä voidaan tarvittaessa päivittää itse. Järjestelmän hyöty on myös se, että tunnistamme paremmin, mitä palveluita Tekninen tuki tarjoaa ja mitä osaamista meillä on ja samalla tietoja voidaan hyödyntää myös osaamis- ja koulutus suunnittelussa.

Teknisen tuen ryhmän toiminnan suunnittelussa ja valmennuksessa voidaan hyödyntää *SWOT-nelikenttäanalyysiä*, jonka avulla on mahdollista tunnistaa Teknisen tuen vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat. Poimin tekijät Teknisen tuen SWOT-analyysin (kuva 10), osittain teoriasta ja alkuperäisistä tavoitteista, ennen tavoitteiden uudelleen rajausta. Malli kuvaa tilannetta, joka voidaan saavuttaa, kun toteutetaan valmentavaa johtamista ja hyödynnetään tiimityötä, jolloin ajan myötä heikkouksista tehdään vahvuuksia ja uhista mahdollisuuksia.

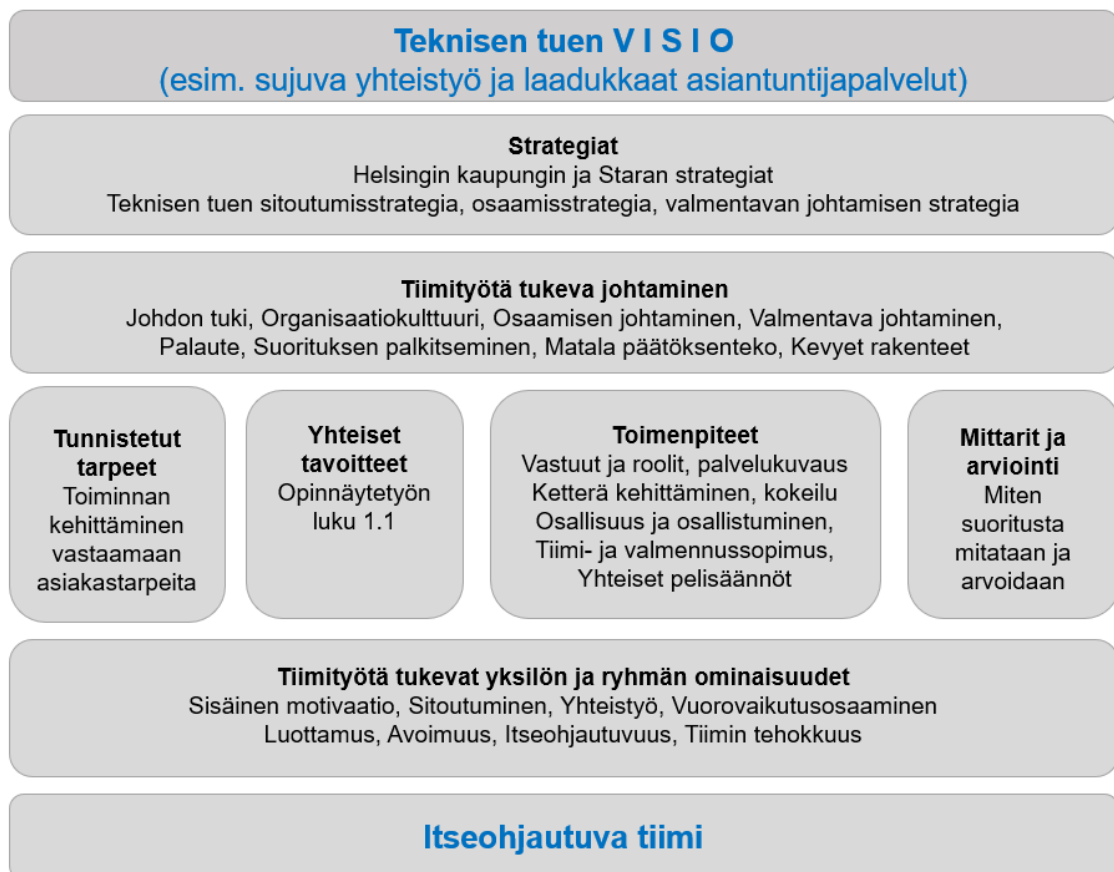


Kuva 10. Teknisen tuen SWOT-analyysi

Jos jatkamme ryhmän valmennusta, niin ehdotan, että hyödynnämme benchmarkingia eli toiminnan vertailua esim. Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysalan eli Soten kanssa, joka kuuluu samaan konserniin ja heillä on osittain samoja toimintajärjestelmiä ja -tapoja kuin meillä. He lähtivät rohkeasti kehittämään toimintaansa vuonna 2016 valmentamalla itseohjautuvia tiimejä ja tulokset olivat hyviä ja voimme saada heiltä arvokasta palautetta oman toiminnan kehittämisen tueksi. Toinen vaihtoehto on tarkastella Staran sisällä toisen vastaavan osaston eli Kaupunkitekniikan Rakentamisen Teknisen tuen toimintatapoja ja hyödyntää enemmän yhteistyötä. Kolmas vaihtoehto on luoda oma toimintamalli: kuvassa 11 olen esittänyt valmentavan johtamisen ja tiimityön organisoimisen mallin tutkimukseni johtopäätösten perustella ja hyödyntäen Masekon (2019, 7) tutkimustuloksia.

Visio ohjaa Staran, Kaupunkitekniikan ylläpidon ja Teknisen tuen toimintaa. Tekninen tuki voi määrittellä itselleen oman vision yhteisen vision lisäksi. Erilaiset strategiat ovat suunnitelmia, joiden avulla päämäärät eli tavoitteet pyritään saavuttamaan. Staran strategioista johdetaan Teknisen tuen strategiset tavoitteet ja niiden lisäksi Teknisellä tuella voi olla omia strategioita tai tavoitteita, jotka tukevat osaston toimintaa. Uudelleen organisoitumisen, tiimiytymisen ja valmentavan johtamisen tueksi voidaan ottaa sitoutumis- ja osaamisstrategia. Tiimityötä tai siihen siirtymistä tukevat johdon tuki, organisaatiokulttuuri, osaamisen johtaminen, valmentava johtaminen, palaute, suorituksen palkitseminen, matala päätöksenteko ja kevyet rakenteet.

Ryhmien tai tiimien valmennuksen aloitus lähtee tarpeiden tunnistamisesta ja tiimityötä mahdollistavien toimintaedellytysten tarjoamisesta. Yhteisten tavoitteiden pohjalta luodaan toimenpiteet toteutukselle sekä mittarit niiden arvioimista varten. Johdon tuen lisäksi tarvitaan yksilön ja ryhmän ominaisuuksia, joita ovat mm. motivaatio, sitoutuminen, yhteistyö, vuorovaikutus, luottamus, avoimuus, itseohjautuvuus ja ryhmien/tiimien tehokkuus. Edellä mainitut rakenteet, ominaisuudet ja toiminnot mahdollistavat saavuttamaan tavoitteen, joka Teknisessä tuessa on itseohjautuva tiimi(t). Ehdotan, että kuvan 11 mukaista toimintamallia lähdetään yhdessä rakentamaan TEAMS-järjestelmään, joka on työyhteisön käyttöön soveltuva jaettu työtila, jota Teknisessä tuessa hyödynnetään jo tällä hetkellä. Kyseiseen työtilaan voidaan lisätä dokumentteja ja linkittää erilaisia ohjeita.



Kuva 11. Valmentava johtaminen ja tiimityön organisoiminen (mukaillen Maseko 2019)

### Loppupohdinta:

Riippumatta siitä, miten jatkamme tästä, tämä oli meille erittäin hyvä oppimisprosessi, koska kykenimme tunnistamaan prosessin aikana kriittisiä tekijöitä, mutta myös toimintaa tukevia tekijöitä eli vahvuuksiamme. Tämä ei kuitenkaan auttanut meitä etenemään toiminnassa kaikkien tavoitteiden suuntaan. Jotta voimme jatkossa välttää suuremmat kariot, meidän tulisi ottaa tästä opiksemme ja hyödyntää tuloksia toiminnan suunnittelussa ja



kehittämisessä. Meidän tulee kuunnella työntekijöitä ja osallistaa heidät aktiivisesti mukaan tarjoamalla heille välineitä ja mahdollisuus kokeiluun ja erehdykseen.

Staralla ja Kaupunkitekniikan ylläpito -osastolla voidaan tunnistaa kaksi toisistaan poikkeavaa johtamismallia: autoritäärinen johtamistyyli, jolle on ominaista komento, kontrolli ja kuri sekä valmentava johtamistyyli, jolle on ominaista joustavuus, innovatiivisuus ja luovuus. Autoritäärinen johtamistyyli perustuu Staran matriisiorganisaatiomalliin ja valmentava johtamistyyli Teknisen tuen johtamistyyliin. Toteuttamani laadullinen tutkimus vahvisti sitä käsitystä, että valmentava johtaminen soveltuu asiantuntijoiden valmennusmuodoksi yksinään tai johtamista täydentäväksi menetelmäksi. Staralla, osastollamme ja Teknisen tuen ryhmässä on kannustava, tukeva johtamistapa, jonka avulla motivoidaan henkilöstöä kehittämään omaa työtään itseohjautuvasti ja innovatiivisesti. Meillä on myös paljon potentiaalia ja osaamista, jota voidaan hyödyntää laaja-alaisesti.

Tämän kehittämistehtävän tuloksista hyötyy ensisijaisesti Staran kaupunkitekniikan ylläpito -osasto ja Tekninen tuki, mutta tämän kehittämistehtävän tuloksista hyötyy myös jokainen itseohjautuvaa työtä tekevä tai suunnitteleva työntekijä, ryhmä tai organisaatio sekä työnjohto/esimiehet. Samalla kaikki aineisto, tutkimustulokset ja dokumentit soveltuivat hyvin toiminnan kehittämisen tueksi tai työkaluiksi.

Meidän täytyy uudistua ja toimia itseohjautuvasti ja yhdessä, jotta voimme vastata globaalin toimintaympäristön muutoksiin kaikissa tilanteissa ja säilyttää kilpailukykyämme myös tulevaisuudessa. Tämä edellyttää organisaatioilta ja työntekijöiltä uutta asennetta, uudellisempaa toimintakulttuuria, johtamista, mahdollisuutta kokeiluihin, erehdyksiin, ketteriä toimintamalleja, kevyempiä rakenteita, poistumista rajoittavista siiloista, enemmän vapautta, vähemmän ohjeita ja mahdollisimman matalaa päätöksentekoa.

## **6.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on arvioida omaa oppimisprosessia ja ammatillista kehittymistä. Oma polkuni on ollut aika kivikkoinen, mutta myös opettava. Kevät 2018 meni työni, opiskelujen ja uuden projektin käynnistämisessä ja sopimukset ja suunnitelmat olivat valmiina samoihin aikoihin. Kokopäivätyön ja opiskelujen yhteensovittaminen vei oman aikansa, joita varten olin tehnyt aikataulusuunnitelmat ennakkoon. Kesän 2018 kynnyksellä töissä tarjoutui mahdollisuus puolen vuoden projektiluontoiseen sijaisuuteen, josta en voinut kieltäytyä. Erinäisistä syistä johtuen jouduin vaihtamaan syksyllä 2018 opinnäytetyön aihetta, mutta vastoinkäymiset ja muutokset ovat olennainen osa arkea ja työelämää.

Uusi aihe, josta tämä opinnäytetyö on tehty, tuntui alusta alkaen omalta ja mielenkiintoiselta. Koin, ettei aihe ollut täysin vieras, mutta saan samalla mahdollisuuden kehittää omaa työtäni ja tiimin toimintaa sekä hyödyntää osaamistaustaani. Tässäkin oli alussa käynnistymisvaikeuksia, mutta päätin edetä suunnitelmien mukaisesti. Opinnäytetyön prosessi on laaja kokonaisuus ja siksi päätin hyödyntää kehittämistehtävässä kaikkea sitä tukea ja ohjausta, jota oli tarjolla työssä ja koulussa.

Keväällä 2019 Pasilassa käynnistyi ensimmäistä kertaa opinnäytetyön Sparrauspaja. Meitä oli opinnäytetyön eri vaiheissa ja koulutusohjelmista olevia opiskelijoita ja sparrasimme samalla toisiamme. Sparrauspajan lähitapaamisissa moni opinnäytetyöhön liittyvä asia tarkentui. Tämän lisäksi Master-opiskelijoille tarjottiin valmennusta, jossa saimme mentoriksi oman alan ammattilaisen. Henkilökohtainen mentorini on ollut erittäin hyvä apu ja olemme tavanneet koulussa yhteisissä tilaisuuksissa ja käyneet kirjeenvaihtoa sähköpostitse. Myös työpaikkaohjaani on tukenut minua tässä oppimisprosessissa.

## **6.2 Oman oppimisen arviointi**

Olen kehittynyt ihmisenä ja työntekijänä valtavasti opintojen ja opinnäytetyön tekemisen aikana, koska olen voinut monessa tilanteessa kehittää omaa työtäni, jakaa osaamistani, haastaa esimiestäni johtamisessa, opetella vuorovaikutustaitoja ja itsetuntemusta. Tradenomin perusopinnot antoivat peruspohjan, mutta tradenomi Yamk -opinnot syvensivät osaamistani. Mielestäni oppiminen ei ole oppimista, jos kaikki sujuu ongelmitta ja sama pätee työelämässä: ongelmat ja haasteet ovat niitä tilanteita, missä mitataan ongelmanratkaisu- ja soveltamistaitoja sekä paineensietokykyä.

Opinnäytetyön tekemisessä haastavinta oli tiedonhaku. Kirjojen lainaaminen ja valitseminen on helppoa, mutta erilaisten ulkomaisten, tieteellisten artikkelien hakeminen ja tiedon arviointi tuotti jonkin verran vaikeuksia. Tältä osin en ole täysin tyytyväinen lähteisiin, niiden määrään ja laatuun, koska olisi pitänyt organisoida koko homma eri tavalla ja keskittyä yhteen teemaan kerralla. Suunnittelin sisällysluettelon alkuvaiheessa, mutta sekin muuttui prosessin aikana. Samoin opinnäytetyön työnimi/otsikko ja tutkimusongelma haki muotoaan useamman kerran, ennen kuin se tuntui sopivalta.

Minulla on ollut myös opettelemista asioiden esittämisen ja tiivistämisen kanssa. Havaitsin myös sellaisen asian, että koko tämän opinnäytetyön jäsentäminen ja saattaminen raportin muotoon, muistutti jatkuvaa toiminnan kehittämistä syklisenä prosessina: suunnittelu, toiminta, havainnointi, arviointi, parannettu suunnitelma, toiminta jne. Tein siis kahta asiaa syklisenä prosessina – toimintatutkimusta ja opinnäytetyötä.

Opinnäytetyössä oli mukavinta teemahaastattelun suunnittelu ja toteutus. Minusta oli antoisaa haastatella kollegoita ja haastattelutilanteista välittyi tunne avoimista keskusteluista, ja samalla opin tuntemaan ja ymmärtämään heitä paremmin. Tämä koko oppimisprosessi ei olisi ollut mahdollista ilman vertaistukea. Lisäksi olen kiitollinen kaikesta siitä tuesta, valmennuksesta ja sparrauksesta, jonka sain Haaga-Heliasta opintojeni aikana. Ja jos vielä kykenemme jatkossa hyödyntämään tuloksia ja kehittämissuhteita omassa tiimissä tai koko organisaation tasolla, niin työni ei ole mennyt hukkaan.

*Kaikki oppiminen on kokemusta. Muu on vain tietoa.*

*Albert Einstein*

## Lähteet

- Ali, M. & Lodhi, S. & Raza, B. & Ali, W. 2018. Examining the impact of managerial coaching on employee job performance: Mediating role of work engagement, leader-member-exchange quality, Job satisfaction, and turnover intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(1), pp. 253-282.
- Behery, M. & Al-Nasser, A. 2016. Examining the impact of leadership style and coaching on employees' commitment and trust. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(2), pp. 291-314. doi:10.1108/IJOA-03-2014-0749
- Brennan, D. & Hellbom K. 2016. Positive team coaching. *Industrial and Commercial Training*, 48(7), pp. 333-337. doi:10.1108/ICT-01-2016-0007
- Buljac-Samardzic, M. & Marianne, v. W. 2015. Can managers coach their teams too much? *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 280-296. doi:  
<http://dx.doi.org.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/10.1108/JMP-12-2012-0380>
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017, *Esimies ja coaching: oivaltava coaching johtamisen työkaluna*, 3., uudistettu laitos edn, Tietosanoma, Helsinki.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Tammi. Helsinki.
- Huttunen, T. 2018. *Johdetaan yhdessä*. Meedia Zone Oy. Viro.
- Hyppänen, R. 2013, *Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä*, 3. uud. p. edn, Edita, Helsinki.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017, *Vuorovaikutus johtajan työssä*, Alma Talent.
- Jabe, M. 2017, *Erialaisten ihmisten johtaminen*, 1. painos edn, Kauppakamari, Helsinki.
- Järvinen, K. 2014, *Työn mielekkyyden johtaminen*. Talentum. Helsinki
- Järvinen, P. 2018, *Ammatillinen käyttäytyminen: tie onnistumiseen*, Alma Talent, Helsinki.
- Kamensky, M. 2015. *Menestyksen timantti*. Talentum. Helsinki.

- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän amk.
- Kilpi, E. 2017. Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.)
- Koppinen, T. 2018. Toiminnan kehittämiseen liittyvää materiaalia. Ei saatavilla sähköisesti. Helsinki.
- Kuusela, S. 2013, Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma. Helsinki (Kilpi /)
- Maseko, Badelisile M; Rene van Wyk; Odendaal, Aletta. SA Journal of Human Resource Management; Tygervalley Vol. 17, (2019). DOI:10.4102/sajhrm.v17i0.1125  
Team coaching in the workplace: Critical success factors for implementation
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Talentum. Helsinki.
- Otala, L. & Mäki, T. 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.)
- Paju, S. 2017. Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.)
- Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2016, Valmentava esimies: onnistumista palvelevat positiot, 2., tarkistettu painos edn, Talentum Pro, Helsinki.
- Ristikangas, V., Pitkänen, E. & Aaltonen, T. 2015, Asiantuntijasta esimies: innostusta ja arvostusta esimiestyöhön, 3. p. edn, Talentum, Helsinki.
- Salminen, J. 2013, Taitava tiimivalmentaja, 1. p. edn, J-Impact, Helsinki.
- Salminen, J. 2017a, Onnistu tiimityössä: tiimin jäsenen kirja, 3. uudistettu painos. edn,
- Salovaara, P. 2017. Monikollinen johtajuus: kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018, Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Uudistettu laitos. edn, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Törmälä, V. & Markkanen, J. & Kadenius, T. Uusi ajattelu, uusi johtaminen. Saarijärven Offset Oy. 2015

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Otavan Kirjapaino. Keuruu. 5. uudistettu paino

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura Oy.

## Liitteet

Liite 1. Lähtötilanteen kartoitus

### KTY Teknisen tuen Tiimikokeilu 2019

#### Mielipidekysely

*Ohessa on 8 tiimikokeiluun liittyvää väittämää. Valitse kustakin alla olevasta kuvauksesta yksi vaihtoehto, joka kuvaa mielestäsi parhaiten Sinun näkemystäsi.*

	1	2	3	4
	Olen täysin eri mieltä	Olen jokseenkin eri mieltä	Olen jokseenkin samaa mieltä	Olen täysin samaa mieltä
1. Suhtaudun avoimin mielin Teknisen tuen tiimikokeiluun.	1	2	3	4
2. Olen valmis tekemään yhteistyötä tiimimme hyväksi.	1	2	3	4
3. Minulla on selvä käsitys siitä, mitä tiimikokeilulla tavoitellaan.	1	2	3	4
4. Olen saanut riittävästi tietoa tiimikokeilun etenemisestä.	1	2	3	4
5. Näen tiimikokeilun itselleni kehittymismahdollisuutena.	1	2	3	4
6. Minulla on ollut mahdollisuus vaikuttaa tiimikokeiluun.	1	2	3	4
7. Haluan olla mukana kehittämässä uutta tiimiä ja toimintaa.	1	2	3	4
8. Olen tyytyväinen tämän hetkiseen tapaan toimia (ennen tiimikokeilua).	1	2	3	4

***Mihin asioihin Sinun mielestäsi pitäisi kiinnittää huomiota Tiimikokeilussa?***

(Voit kirjoittaa myös lomakkeen kääntöpuolelle tai sähköpostiviestiin)

(Palauta täytetty lomake sähköpostitse tai sisäpostissa: Stara / Maarit Viinanen / PL 1570)

**Kiitos yhteistyöstä!**

## Tiimikokeiluun liittyvä kysely

13.1.2019

Hyvä Teknisen tuen tiimin työntekijä,

**Taustaa** Staran KTY:n Teknisen tuen tiimissä on käynnistymässä tiimimme uudelleen muodostamista koskeva määräaikainen (6 kk) kokeilu. Näillä näkymillä kokeilu käynnistyy maaliskuussa 2019. Tiimikokeilun tavoitteena on

- Mahdollistaa paremmin esimiestuen saatavuus
- Muodostaa selkeät ja toimivat palvelukokonaisuudet, joita kehitetään tiimeissä
- Parantaa etenemismahdollisuuksia ja urakehitystä
- Keventää työn kuormitusta ja jakautumista
- Selkeyttää työnjakoa ja vastuita
- Tehostaa ja sujuvoittaa toiminnan johtamista sekä esimiestyötä
- Lisätä vuorovaikutusta ja yhteistyötä
- Arvioida kokeilun jälkeen, miten tiimikokeilu on vastannut ennalta määritellyjä tavoitteita

### Tiimikokeilun aikataulu:

- Tiimivetäjien valinta (hakemus ja haastattelut), syksy 2018
- Teknisen tuen jäsenten tehtävien kartoitus (tehtävätaulukko), syksy 2018
- Tiimien muodostaminen ja yt-menettelyt, tammi- helmikuu 2019
- Tiimikokeilun (6 kk) käynnistäminen, maaliskuun 2019 alusta
- Tiimikokeilun kokemukset ja tulevan pohdinta, elokuu 2019

Lisäksi Maarit Viinanen on tekemässä Staran KTY:lle tiimikokeilusta opinnäytetyön ja mielipidekysely on osa sitä. Nykytilan arviointia ja tiimikokeilun muodostamista varten tarvitaan teidän mielipiteitä. Kyselyn tavoitteena on saada selville, mitä mieltä olette tiimiytymisestä sekä mitä odotuksia, toiveita tai pelkoja siihen liittyä. Voit tulostaa liitteen kyselyn ja palauttaa sen minulle nimettömänä suljetussa kuoressa, sisäisessä postissa (PL 1570) tai voit vastata sähköpostitse. Vastauksia pyydetään 31.1.2019 mennessä. Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti.

Kiitos yhteistyöstä!

*Maarit*



## **KTY Teknisen tuen Teemahaastattelu 2019**

(haastattelurunko, ilman tarkentavia kysymyksiä)

**Teemat 1 – 5 ja tarkentavat kysymykset (versio 4) Kokonaiskysymysmäärä 44 kpl  
(muokattu 8.7.2019, versio 6)**

### **Teema 1 Tiimitoiminnan suunnitteluvaihe (10 kysymystä)**

1. Mitä tiimityö tarkoittaa meidän organisaatiossa (KTY, Tekninen tuki)?
2. Mikä on mielestäsi Teknisen tuen yhteinen näkemys siitä, mihin uudelleen organisoitumisella pyrittiin?
3. Miten tiimityöhön tulee valmistautua?
4. Oletko saanut olla mukana toiminnan suunnittelussa? Kerro millä tavalla.
5. Miten ryhmät/tiimit tulisi mielestäsi jakaa? Entä työntekijät niihin? Perustele.
6. Minkälaiset mittarit tavoitteille tulisi määritellä?
7. Tuottaako tiimityö mielestäsi parempia tuloksia kuin nykyinen johtamismalli?
8. Miten arvioisit toiminnan suunnittelua kokonaisuutena, miten se sujui? Perustele.

### **Teema 2 Tiimitoiminnan käyttöönotto vaihe (7 kysymystä)**

1. Millaista tietoa sait siitä, miten tiimityö käynnistetään?
2. Millaista tietoa sait siitä, miten tiimityö saadaan toimimaan käytännössä (Toisin sanoen, mitä toimenpiteitä se edellyttää ryhmän jäseniltä)
3. Minkälaista tietoa olisit kaivannut ennakkoon?
4. Mitä mieltä olit toiminnan keskeytymisestä?
5. Tunnistitko prosessin aikana joitakin kriittisiä tekijöitä, joihin olisi pitänyt kiinnittää huomioita?
6. Miten onnistuimme mielestäsi toiminnan käynnistämisessä? Perustele.

### **Teema 3 Valmentava johtaminen (6 kysymystä)**

1. Mitä valmentava johtaminen (coaching, sparraus) on mielestäsi?
2. Miten arvioisit valmentavan johtamisen soveltuvuutta tiimityöhön? Perustele.
3. Minkä verran sait tukea, kannustusta ja ohjausta ennen muutosta?
4. Minkä verran sait tukea, kannustusta ja ohjausta muutoksen aikana?
5. Millaista osaamista ja ominaisuuksia tiimivetoajilta edellytetään?
6. Mitä hyvää valmentavassa johtamisessa on verrattuna nykyiseen malliin? (perinteinen johtamismuoto vs. valmentava johtaminen)
7. Pitäisikö valmentavaan johtamistapaan pyrkiä, vaikka palasimme vanhaan käytäntöön? Perustele.

### **Teema 4 Itseohjautuvuus ja osaaminen (5 + 5 kysymystä)**

1. Miten itseohjautuvuus eli itsenäinen toiminta toteutuu omassa työssäsi? Perustele.
2. Mitä itseohjautuvuus merkitsee sinulle? Perustele.
3. Missä asioissa tarvitsisit enemmän ohjausta tai tukea? Perustele.
4. Onko sinulla mahdollisuus tehdä työssäsi päätöksiä itsenäisesti? Perustele.
5. Mitä mieltä olet siitä, että esimies jakaa vastuuta työntekijöille? Perustele.

#### **Osaaminen:**

6. Miten osaaminen tunnistetaan mielestäsi Teknisessä tuessa?
7. Miten osaamistasi hyödynnetään Teknisessä tuessa?
8. Miten haluaisit osaamistasi hyödynnettävän?
9. Miten arvioisit osaamistasi: onko se työtehtävien edellyttämällä tasolla?
10. Missä asioissa tarvitsisit lisää osaamisen vahvistamista?

### **Teema 5 Motivointi ja sitoutuminen (3 + 5 kysymystä)**

1. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi? Perustele.
2. Miten motivoituneeksi koet itsesi tällä hetkellä työssäsi? Perustele.
3. Työhön liittyy kolme tärkeää motivaatiotekijää: itsenäinen työ, työn merkityksellisyys ja oman työn hallinta. Mikä näistä kolmesta edellä mainitusta motivaatiotekijästä on sinulle tärkein?

**Sitoutuminen:**

1. Mitä oma työsi merkitsee sinulle? Perustele.
2. Mitä luottamus merkitsee sinulle työssäsi? Perustele.
3. Koetko, että sinulla on riittävät kehittymismahdollisuudet Staralla? Perustele.
4. Millaista tunnustusta tai palautetta saat onnistumistasi ja keneltä?
5. Mikäli toiminta käynnistetään uudelleen, oletko valmis sitoutumaan siihen? Perustele

**Kysy näitä teemoja, jos haastattelusta jää aikaa: (3 kysymystä)****Palkitseminen: (1 kysymystä)**

1. Miten palkitseminen motivoi ja kannustaa sinua?

**Erilaisten ihmisten johtaminen: (1 kysymys)**

1. Miten esimiehesi huomioi johtamisessa ihmisten erilaisuuden?

**Vuorovaikutusosaaminen: (1 kysymys)**

1. Miten kehittäisit Teknisen tuen vuorovaikutusosaamista?

Saate

Maarit Viinanen

25.6.2019

**Aihe** Laadulliseen tutkimukseen liittyvä teemahaastattelu

**Taustaa** Teknisessä tuessa käynnistyi ryhmämme (tiimimme) uudelleen organisoituminen valmennuksen avulla määräaikaisena 1.3.2019 alkaen. Toiminnan käynnistymistä edelsi mm. suunnitteluvaihe, käyttöönottovaihe, tiimivalmentajien rekrytointi ja jäsenien koulutukset. Uudelleen organisoitumisen tavoitteina oli alun perin

- Muodostaa uusi tiimimalli määräaikaisena (6 kk)
- Luoda selkeä toimintamalli vastaamaan paremmin osaston tarpeita
- Mahdollistaa paremmin esimiestuen saatavuus
- Muodostaa selkeät ja toimivat palvelukokonaisuudet, joita kehitetään tiimeissä
- Parantaa etenemismahdollisuuksia ja urakehitystä
- Keventää työn kuormitusta
- Selkeyttää työnjakoa ja vastuita
- Tehostaa ja sujuvoittaa toiminnan johtamista ja esimiestyötä
- Lisätä vuorovaikutusta ja yhteistyötä
- Arvioida, miten valmentava johtamistapa soveltuu tiimikokeiluun
- Arvioida toiminnan jälkeen, miten ennalta määritellyt tavoitteet saavutettiin

### **Tilanne tällä hetkellä**

Uudelleen organisoituminen ja ryhmien toiminta keskeytyi huhtikuussa 2019 yllättävän esteen vuoksi, koska tiimivalmentajille maksettavasta korvauksesta ei päästy yhteisymmärrykseen. On kuitenkin mahdollista, että toiminta käynnistetään myöhemmin uudelleen. Tällä hetkellä siitä ei ole tehty päätöstä.

### **Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu**

Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu liittyvät Maarit Viinanen opinnäytetyöhön eli työnantajalle tehtävään kehittämistehtävään. Tein tilannekartoituksen keväällä 2019 ja tämän toisen kyselyn tavoitteena on saada tarkempaa tietoa siitä, mitä tuntemuksia tai ajatuksia teille muodostui uudelleen organisoitumisesta ja toiminnasta.

*Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tapahtumaa tai ilmiötä, ymmärtämään tiettyä toimintaa, antamaan jollekin ilmiölle teoreettisesti mielekäs tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa tietoa kerätään esim. havaintojen, haastattelujen, kyselyjen tai dokumenttien avulla.*

Haen vastauksia haastattelun avulla **tutkimusongelmaan**: ”Miten valmentava johtaminen soveltuu ryhmän uudelleen muodostamiseen?” ja ”Mihin tekijöihin tulee kiinnittää huomiota ryhmän valmennuksessa?”

### **Toteutustapa**

Toteutan teemahaastattelun kahdenkeskisenä haastatteluna, jossa ennakoon määritellyt teemat eli aiheet (liite 1) ohjaavat keskustelua. Kysymykset liittyvät teemoihin ja hakevat vastauksia tutkimusongelmaan. Nauhoitan haastattelut, jotta voin jälkikäteen purkaa ja analysoida tulokset. Nauhoitus nopeuttaa ja helpottaa haastattelutilannetta. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Hyödynnän vastauksia kehittämistehtävässä. Haastattelut ovat luottamuksellisia, eikä tuloksista käy ilmi, kuka tiedot on antanut. Toivon avointa ja luottamuksellista keskusteluhetkeä kanssasi.

Kiitos yhteistyöstä!

t. Maarit



**Saate**

17.6.2019

## **Laadullinen tutkimus ja tutkimuslupa**

Arvoisa Teknisen tuen työntekijä,

### **Tutkimuksen taustaa**

Tälle toiminnalle (kokeilu) asetettiin alun perin monta tärkeää tavoitetta ja tutkimuksen tavoitteena oli vastata näihin kaikkiin kysymyksiin. Tutkimuksen toteutus muuttui kesken prosessin, koska jouduimme keskeyttämään ryhmän uudelleen organisoitumisen yllättävän ongelman johdosta. Lisäksi huomasimme toiminnan käynnistämisen vaiheessa, että suunniteltu toiminnan käyttöönottoaika (6 kk) ei ollut riittävän pitkä, voidaksemme arvioida todellisia hyötytavoitteita. Tästä syystä tavoitteet piti rajata uudelleen lopullista toteutusta varten. Jos toiminta päätetään käynnistää uudelleen myöhemmin, niin kaikki alkuperäiset tavoitteet ovat silti toteutettavissa jatkossa sekä huomioitavissa kehittämistoimenpiteissä.

### **Tutkimuksen tavoitteet**

Tutkimuksen alkuperäisenä tavoitteena oli tutkia ja arvioida valmentavan johtamisen soveltuvuutta ryhmän uudelleen muodostamisessa, muutoksen vaikutusta ryhmän toimintaan ja ryhmän jäsenten itseohjautuvuutta. Uudelleen organisoitumisen tavoitteena on kehittää ryhmien toimintaa vastaamaan paremmin osaston tarpeita, mahdollistaa paremmin esimiestuen saatavuus, muodostaa selkeät ja toimivat palvelukokonaisuudet, joita kehitetään ryhmissä. Lisäksi tavoitteena on parantaa etenemismahdollisuuksia, keventää työn kuormitusta, selkeyttää työnjakoa, sujuvoittaa toiminnan johtamista ja esimiestyötä sekä vahvistaa vuorovaikutusta osallistamalla.

## **Kehittämistehtävän tavoitteeksi jäi lopulliseen toteutukseen**

1) tutkia ja arvioida valmentavan johtamisen soveltuvuutta ryhmän uudelleen muodostamisessa ja toiminnan kehittämisessä.

2) arvioida toiminnan keskeytymisen vaikutusta ennakkosuunnittelussa eli mihin asioihin tulee kiinnittää huomiota, kun ryhmä muodostetaan uudelleen tai tiimiäytään.

Toiminnan ja hyötyjen arviointia varten tarvitsen teidän näkemystänne ja asiantuntemustanne

## **Tutkimuslupa**

Tutkimuslupa tarkoittaa sitä, että annatte suullisen tai kirjallisen suostumuksen minulle erillisellä lomakkeella (Teemahaastattelun runko), jotta voin haastatella teitä ja hyödyntää tietojanne tässä tutkimuksessa. Kaikki tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti (nimettömänä). Kenenkään nimeä tai muita henkilökohtaisia tietoja ei paljasteta tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen kannalta olennaisin tieto on se, miten arvioitte edellä mainittuja kohtia eli

1) Valmentavan johtamisen soveltuvuutta ryhmän uudelleen muodostamisessa ja toiminnan kehittämisessä.

2) Mihin asioihin tulee kiinnittää huomiota, kun ryhmä muodostetaan uudelleen tai tiimiäytään.

Yhteistyöterveisin

Maarit Viinanen



Liite

2019

Teemahaastattelun runko

**Ilmiön / yrityksen taustatiedot**

Yrityksen nimi	<u>Helsingin kaupungin rakentamispalveluliikelaitos Stara</u>
Osasto / yksikkö	<u>Kaupunkitekniikan ylläpito, Tekninen tuki</u>
Toimiala	<u>Kaupunkiympäristön rakentamisen, hoidon ja logistiikan palveluja Helsingin tarpeisiin.</u>
Liikevaihto	<u>Koko Stara: 232 M€ (vuosi 2018)</u>
Henkilöstö	<u>Stara: 1 400 työntekijää, KTY:</u>

**Teemahaastattelun toteutus**

Haastattelija	<u>Maarit Viinanen</u>
Ajankohta	<u>pvm</u>
Kesto	<u>tuntia, min</u>
Haastateltava henkilö	<u>nimi</u>
Asema	<u>asiantuntija</u>

Tutkimuksen tavoitteet esitetty	[ x ]
Tutkimuslupa saatu tutkittavalta	[ ]
Tutkimuseettiset kysymykset huomioitu	[ x ]
Anonyymius ja luottamuksellisuus varmistettu	[ x ]

Ryhmästä itseohjautuvaksi tiimiksi valmennuksen avulla

**Teemat**

Teema 1	<u>Tiimitoiminnan suunnitteluvaihe</u>
Teema 2	<u>Tiimitoiminnan käyttöönottovaihe</u>
Teema 3	<u>Valmentava johtaminen</u>
Teema 4	<u>Itseohjautuvuus ja osaaminen</u>
Teema 5	<u>Motivointi ja sitouttaminen</u>

Saanko esittää tulokset tutkimuksessani?	Kyllä	[ ]
(varmistu etukäteen)	Ei	[ ]



**Teemahaastatteluun liittyvät kysymykset / esimies**

4.8.2019

1. Mitä tiimityö tarkoittaa Teknisessä tuessa?

Tarkentava kysymys: miten se näkyy, miten toivoisit sen näkyvän?

2. Miten arvioisit toiminnan suunnittelua kokonaisuutena, miten se sujui?
3. Miten onnistuimme mielestäsi toiminnan käynnistämisessä?
4. Miten arvioisit valmentavan johtamisen soveltuvuutta tiimityöhön?
5. Minkälaista johtamistyyliä olet käyttänyt ennen muutosta, muutoksen aikana ja keskeytyksen jälkeen?

Tarkentava kysymys: kuvaile johtamistyyliäsi.

6. Miten huomioit johtamisessa ihmisten erilaisuuden?
7. Miten itseohjautuvuus eli itsenäinen toiminta toteutuu Teknisessä tuessa?

Tarkentava kysymys: mitä edellytät ja/tai toivot työntekijöiltä, jotta he voivat toteuttaa itseohjautuvuutta mahdollisimman hyvin?

8. Tunnistitko prosessin aikana jotain kriittisiä tekijöitä, mihin olisi pitänyt kiinnittää huomiota?
9. Miten jatkamme tästä, onko suunnitelmia?