

OPINNÄYTETYÖ

Tiimimestari vuorovaikutustaitojen, osallisuuden ja dialogisen kulttuurin edistäjänä

Case Nuorten työpajat

Sirpa Tamminen

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

210 op

Arvioitavaksi jättämisaika

5/2021

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu

Koulutuksen nimi: Yhteisöpedagogi, työyhteisönkehittäjä

Tekijä: Sirpa Tamminen

Opinnäytetyön nimi: Tiimimestari vuorovaikutustaitojen, osallisuuden ja dialogisen kulttuurin edistäjänä

Sivumäärä: 54 ja 2 liitesivua

Työn ohjaaja: Juha Niiranen

Työn tilaaja: Stadin aikuis- ja ammattiopisto, Nuorten työpajat

Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla oli siirrytty tiimiorganisaatioon 2018. Myös sen alaisuudessa toimiva Nuorten työpajat oli muuttanut toimintansa tiimiorganisaation tavoitteiden mukaiseksi. Tämä opinnäytetyö oli tutkimus uudesta tiimimestarin tehtävästä kahvilatiimissä ja siitä, miten tiimimestari voi toiminnallaan edistää vuorovaikutustaitoja, osallisuutta ja dialogista kulttuuria. Työn tilaajana oli Stadin aikuis- ja ammattiopiston Nuorten työpajat.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimuksessa oli käytetty useaa eri menetelmää, jota myös menetelmätriangulaatioksi kutsutaan. Menetelminä olivat benchmarkkaus, puolistrukturoitu teemahaastattelu ja yhteisöllinen kehittäminen. Benchmarkkaus tehtiin haastatteleamalla tiimiorganisaatioon siirtyneen keskustakirjasto Oodin esihenkilöä ja tutustumalla hänen opinnäytetyöhönsä tiimien itseohjautuvuudesta. Teemahaastattelut ja kehittämisspaja pidettiin kahvilatiimin jäsenille.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin tiimin menestystekijöitä, vuorovaikutusta, dialogin periaatteita, sosiaalista pääomaa ja työhyvinvointia. Tutkimusaineiston analyysissä hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Tiimimestarin tehtävä näyttäytyi hyvinkin vaativana ja paljon odotuksia herättävänä tehtävänä ja se ymmärrettiin suurelta osin organisaation tavoitteiden mukaiseksi. Tiimissä koettiin olevan hyvä ilmapiiri ja oma työ koettiin merkitykselliseksi. Kuitenkin roolit, rakenteet ja tavoitteet tiimissä olivat osin epäselviä.

Oodissa tiimimentori, Harvardin yliopiston tutkimuksissa sekä kirjallisuudessakin korostettu tiimin johtamiseen panostettu resurssi, näyttäytyivät merkittävinä tekijöinä tiimien kehittämisessä. Tutkimusaineistojen pohjalta syntyi ehdotus toimintamallista, jonka avulla tiimimestari voi auttaa tiimiä kehittymään arjessa sen vaatimalla tavalla, dialogisin periaattein. Toimintamallissa ehdotettiin mallia kokouksille, tiimisopimuksen ja turvallisen tilan ohjeiden tekoa yhdessä tiimin kanssa, asiantuntijavierailuja ja tiimiroolitehtiä tiimin jäsenille helpottamaan ymmärrystä toistensa tavoista toimia tiimissä. Tuloksena syntyi myös mittarit tiimin hyvinvoinnin ja toimintakyvyn seuraamiseen. Toimintamalli toimii kaikissa oppivissa organisaatioissa, missä toimitaan tiimimallin mukaan ja valmentavan johtajuuden periaattein. Lisäksi syntyi hyviä ehdotuksia tiimimestarin käsikirjan jatkokehitykseen.

Asiasanat: Tiimit, dialogi, ryhmädynamiikka, sosiaalinen pääoma, työhyvinvointi,

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator, Workplace Community Developer

Author: Sirpa Tamminen

Title: Team leader as a promoter of interaction skills, inclusion and a culture of dialogue

Number of Pages: 54 and 2 attachment pages

Supervisor: Juha Niiranen

Subscriber: Helsinki Vocational College and Adult Institute, Youth Workshops

The education division of the City of Helsinki moved to a team organization system in 2018. The Youth Workshops, which operate under the City of Helsinki, have also changed their operations in line with the goals of the team organization system. This thesis focuses on the new role of the team leader in a café team, and the ways in which a team leader can promote interaction skills, inclusion, and a culture of dialogue.

The client for this thesis project was the Youth Workshops of the Helsinki Vocational College and Adult Institute. The thesis was carried out as a qualitative research project. Several different methods, also called method triangulation, were used in the research. The methods were benchmarking, a half structured thematic interview and community development. The benchmarking was done by interviewing the foreman of the Helsinki Central Library, also known as Oodi, that moved to the team organization system, and by getting acquainted with her thesis on promoting self-direction in teams. Thematic interviews and a development workshop were held for members of the café team. In this way, the research subjects' own perceptions of the role of the team leader and development goals for the team were achieved. The theoretical part of the thesis was concerned with the problem with team success factors, interaction, the principles of dialogue, social capital and well-being at work. Theoretical guided content analysis was utilized in the analysis of the material.

The task of a team leader was perceived as demanding and provoked a great deal of expectations. This role was largely understood to be in line with the goals of the organization. The team members reported experiencing a good atmosphere within the team and the members considered their individual work input to be meaningful. However, the roles, structures and goals within the team were partially unclear to the team members.

In the Helsinki Central Library Oodi, the team mentor proved to be a significant factor in team development. A team member is a resource focused on team leadership highlighted in Harvard University research as well as in current literature. Based on the materials, a proposal was made for an operating model that allows the team leader to help the team develop in everyday life in the way it requires, with dialogical principles. The operating model proposed a model for meetings, team agreement and safe space instructions with the team, expert visits, and a teamrole test for team members to facilitate understanding about each other's ways of working in the team. As a result, indicators for monitoring the well-being of the team and ability to function were formed. The operating model works in all learning organizations, where they work according to a team model and the principles of coaching leadership. In addition, good suggestions were made for the further development of the team leader handbook.

Keywords: Teams, dialogue, group dynamics, social capital, occupational well-being

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUSASETELMA	9
	2.1 Kohdeorganisaationa Nuorten työpajat.....	9
	2.2 Tiimimestari uudessa organisaatiomallissa.....	10
	2.3 Tiimimestarille toimintamalli tiimin koheesion ylläpitämiseksi	10
	2.4 Kehittämistyön tavoitteet	12
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	13
	3.1 Benchmarkkaus	13
	3.2 Teemahaastattelut	15
	3.3 Yhteisöllinen kehittämistyöpaja	16
	3.4 Aineiston analyysi	17
4	TIIMITYÖ	18
	4.1 Tiimityön merkitys	18
	4.2 Tiimin koheesio ja ryhmädynamiikka	18
	4.3 Vuorovaikutus ja dialogi	21
	4.4 Tiimikulttuuri	23
	4.5 Sosiaalinen pääoma ja työhyvinvointi	24
5	MENESTYVÄ TIIMI	25
	5.1 Tiimin menestystekijät.....	27
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	30
	6.1 Vertaisoppimisen eli benchmarkingin tulokset	30

6.2 Teemahaastattelun tulokset	31
6.3 Kehittämisiltapäivän tulokset	41
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	46
7.1 Tiimimestarin tehtävä	46
7.2 Miten luodaan osallistava ja dialoginen tiimikulttuuri	48
7.3 Tiimimestari kehitystyöhön arjessa	49
7.4 Miten mitataan tiimin hyvinvointia	51
7.5 Kehitysehdotuksena toimintamalli	52
7.6 Pohdintaa	54
LÄHTEET	56
LIITTEET.....	59

1 JOHDANTO

Työelämä on nykyään jatkuvien muutoksien pyörteessä. Organisaatiomuutoksia tehdään kii-vaaseen tahtiin ja näin yritetään vastata kehityksen tarpeisiin. Digitalisaatio, teknologian kehi-tys ja taloudelliset tavoitteet ovat tuoneet työelämään uudenlaisia haasteita ja tarvetta nopei-siin muutoksiin. Työhön sitoutuminen ja kestävä työ teknologisoituvassa ympäristössä on myös tärkeä lähtökohta työelämän hyvinvoinnille ja kannattavalle liiketoiminnalle.

Haasteena työn muutoksessa on saada työntekijä muuttumaan työn mukana. Työelämän muu-toksissa pysymiseen on erilaisia keinoja, esimerkiksi valmentava johtaminen, oppiva organi-saatio ja tiimityö. Tiimityöstä on olemassa paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia. Esimerkiksi Google on tehnyt tutkimuksen, kuinka huipputiimi rakennetaan ja mitkä ominaisuudet määrit-tävät hyvän tiimin.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan tiimin toimintaa, tarkoitusta ja tiimikulttuurin edistämistä Helsingin kaupungin, Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan, Nuorten työpajojen tiimimesta-rin näkökulmasta, uudistuneessa tiimiorganisaatiossa. Nuorten työpajat mahdollistavat toi-minnallisen oppimisympäristön työkokeilun keinoin vuodessa n. 450 nuorelle.

Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala on siirtynyt tiimiorganisaatioon kaksi vuotta sitten ja Stadin aikuis- ja ammattioppilaitoksen Nuorten työpajojenkin toiminta on järjestäytynyt uu-della tavalla.

Stadin aikuis- ja ammattioppilaitoksen toimintakulttuuria on kehitetty erilaisilla valmennuk-silla kevästä 2018 alkaen. Tavoitteena oli organisaation ja toimintakulttuurin laaja-alainen uudistaminen, joka vastaa ammatillisen koulutuksen vuoden 2018 reformin tavoitteita, sekä tukea sellaista kehittämistoimintaa, missä uudistetaan toiminnanohjausta, kuten johtamisjär-jestelmien, oppimisympäristöjen ja pedagogisten toiminta-mallien kokonaisvaltaista uudista-mista. Tavoitteena oli myös tiedolla johtamisen ja ohjauksen kehittäminen koulutuksen tulok-sellisuuden, vaikuttavuuden ja laadun parantamiseksi, sekä yksilöllisten opintopolkujen to-teuttamista tukevien mm. digitaalisten oppimisympäristöjen ja ratkaisujen kehittäminen ja arkeen vieminen. (Arviointiraportti 2020)

Valmennuksessa eri toimipisteiden henkilöstö keskusteli ja kehitti Stadin AO:n yhteistä, am-matillisen reformin mukaista pedagogiikkaa sekä oppimismallia. He pohtivat yhdessä, millai-

set pedagogiset käytänteet parhaiten toimisivat oppilaitoksessa. Näin tuettiin koko organisaation kehittymistä sekä yhtenäisten toimintatapojen ja mallien käyttöönottoa. Uuden asiakaslähtöisen toimintakulttuurin periaatteet selkiytyivät koko henkilöstölle, kun eri alojen ja toimipisteiden henkilöstö jakoivat ajatuksiaan ja osaamistaan. (mt.)

Nuorten työpajoilla nämä uudistukset ovat näkyneen siten, että 9 erillistä työpajaa on yhdistetty kolmeksi tiimiksi ja jokaiselle tiimille on äänestetty tiimimestari tiimistä, joka vaihtuu vuosittain. Tiimejä ovat kahvilatiimi, kädentaitotiimi ja media- ja ict-tiimi. Joukkoon on myös liittynyt vuonna 2020 digitalents-tiimi.

Tiimeillä ei ole vakiintunutta toimintamallia eikä yhteistyösuunnitelmaa toimia isompina tiiminä ja moni tiimimestari onkin hakenut suuntaa ja muotoa tiimien isomman kokonaisuuden yhteistoimintaan ja uuteen organisaatiokulttuuriin. Tiimimestareille ei ole ollut perehdytystä tehtäväänsä, eikä tiimimestarin työnkuvasta ollut aluksi kenelläkään selkeää kuvaa.

Itse ensimmäisenä kahvilatiimin tiimimestarina myös mietin, että mikä on hyvä toimintamalli tuoda tiimiin tehokkuutta ja mielekkyyttä tiimin kehittymisen tueksi. Tiimityön mahdollisuuksista innostuneena olenkin lähtenyt opiskelemaan työyhteisön kehittämistä ja opinnäytetyön aihealue alkoi kirkastua yhteisöpedagogin työyhteisökehittäjän opintojen myötä.

Nopeutuva työn muutos vaatii kuitenkin jatkuvaa oppimista ja yhteisen suunnan tarkentaminen on monesti jäänyt muutoksien jalkoihin, joten tässä opinnäytetyössä on hieno mahdollisuus asiaan perehtyä. Tiimimestari tarvitsee tuekseen ohjeistuksen ja toimintamallin tiimin tuloksellisen toiminnan vetämiseen ja kehittämiseen.

Tarkoituksena on tutkia Nuorten työpajojen tiimimestarin tehtävänkuvaa ja löytää osallistavilla menetelmillä ja teoreettisella tietopohjalla konkreettisia työkaluja tiimimestarin käyttöön, parantamaan tiimityötä. Tavoitteena on löytää osallistavia toimintoja sekä kehittää tiimin vuorovaikutustaitoja, dialogista kokouskulttuuria ja näin mahdollistaa itseohjautuvuutta. Tähän on olemassa paljon teoreettista tietoa ja tutkimuksia, mutta näitä ei ole sovellettu Nuorten työpajojen tiimimestarin tehtävään, joten tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä se yhdessä kahvilatiimin kanssa.

Opinnäytetyön työni alkaa kohdeorganisaation esittelyllä sekä tutkimuksen tarpeen ja tutkimuskysymysten asettelulla. Sitten esittelen tutkimus- ja analyysimenetelmät ja sen jälkeen

niistä johdetut analyysit. Pohdin myös tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi teen tutkimuksen pohjalta ehdotuksia toimintamallista tiimimestareille sekä jatkokehittelyyn ehdotuksia tiimimestarin käsikirjan sisältöön.

2 TUTKIMUSASETELMA

2.1 Kohdeorganisaationa Nuorten työpajat

Nuorten työpajatoiminta on nuorille suunnattua yhteiskunnallista yleishyödyllistä toimintaa. Nuorten työpajatoiminta on nuorisolain 4 luvun 13 §:n mukaan valmennuksen avulla parantaa nuoren valmiuksia päästä koulutukseen, suorittaa koulutus loppuun ja päästä avoimille työmarkkinoille tai muuhun tarvitsemaansa palveluun, sekä parantaa nuoren elämänhallintataitoja sekä edistää hänen kasvuaan, itsenäistymistään ja osallisuutta yhteiskuntaan. Nuori valmentautuu tekemällä työtä tai työtoimintaa omien edellytystensä mukaan.

Nuorten työpajat toimivat Helsingin kaupungin, kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla, Stadion aikuis- ja ammattioppilaitoksen alla. Nuorten työpajoilla työskentelee 39 vakituista työntekijää, heistä 26 toimii kouluttajana, 5 työvalmentajana, 4 kuntouttavana kouluttajana, 4 yrittäjäkoordinaattorina, 1 uraohjaajana ja 1 projektityöntekijänä. Lisäksi toiminnassa on 33 määräaikaisessa palkkatukityössä toimivaa työntekijää. Toimintaan osallistuu 17-29 vuotiaita nuoria työkokeiluun vuosittain noin 450 henkilöä, kuusi kuukautta kerrallaan. Nuorten työpajat on jaettu neljään eri tiimiin: kahvilatiimi, kädentaitotiimi, Helsinki digitalentstiimi sekä media- ja ict-tiimi.

Kahvilatiimiin kuuluu Nuorten työpajoilta kaksi kahvilaa, Vuosaarella ja Sörnäisissä. Näissä toimii viisi kouluttajaa kaksi työvalmentajaa, joista toinen toimii puolet ajasta myös kädentaitotiimissä. Palkkatuetussa työssä kahvilanhoitajana toimii 3 henkilöä määräaikaisessa työsuhteessa ja työkokeilijoita tiimissä on yhteensä 14.

Kahvilatiimi tekee tiivistä yhteistyötä myös verkostojen kanssa. Helsingin seurakunnilta tiimiin kuuluu kaksi lounaspaikkaa, Waste & Feast Malmilla, jossa Nuorten työpajojen kouluttaja ja 8 työkokeilijaa. Itäkeskuksessa toimii lounaspaikka Cafe Snellu, jossa toimii Nuorten työpajojen työvalmentaja. Kahvilatiimiin kuuluu myös Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalta kahvila Månsas deli, jossa toimii kaksi nuoriso-ohjaajaa, Nuorten työpajojen työvalmentaja, 8 työkokeilijaa ja yksi palkkatukihenkilö.

Tarve opinnäytetyölle on muodostunut organisaatiomuutoksen myötä syntyneiden uusien tiimien ja tiimityön toimintamallin puutteesta sekä uuden tehtävänkuvan, tiimimestarin työn

sisällön selkiyttämistä. Tämä opinnäytetyö tutkii kahvilatiimin toimintaa, mutta tulokset soveltuvat käytettäväksi myös laajemmin Nuorten työpajoilla sekä Stadin aikuis- ja ammattiotopistossa tiimien käyttöön.

2.2 Tiimimestari uudessa organisaatiomallissa

Tiimimestari on uusi tehtävä, joka on tullut kaksi vuotta sitten organisaatiomuutoksen kautta. Tehtävää tehdään oman työn ohella, mutta sille ei ole määritelty mitään ajallista tai määrällistä tavoitetta. Organisaation järjestämissä muutuskoulutuksissa kerrottiin, mitä tiimityö on tiimin näkökulmasta, mutta tiimimestarin tehtävän sisältö jäi monelle epäselväksi.

Ensimmäisen tiimimestarin aloittaessa tehtävänsä ohjeistettiin kehittämispäivässä hänen tehtäväkseen koordinoida ja organisoida pedagogiikkaa sekä koota ja jakaa tietoa tiimille.

Tiimimestarin tehtävänä on myös yhteistyö esimiesten kanssa sekä edistää kommunikointia ja vuorovaikutusta tiimissä ja esimiesten kesken. Tiimimestarille kuuluu myös kehittämistyö opetus- ja opiskelijajärjestelyissä sekä oppimisympäristön kehittäminen. Strategian, vision ja arvojen ylläpitäminen tiimissä kuuluu niin ikään tiimimestarin työnkuvaan. Tiimimestari ylläpitää tiimin toimintakykyä, reagoi muutoksiin ja hallitsee resursseja tiedottamalla henkilöstön tilanteista ja tarpeista esimiehille.

2.3 Tiimimestarille toimintamalli tiimin koheesion ylläpitämiseksi

Tiimimestarin työlle Nuorten työpajoilla ei ole historiaa eikä toimintamallia ole olemassa. Tiimimestarin työ on koettu monella taholla epämääräiseksi työtehtäväksi, jolle ei ole selkeää roolia toiminnassa. Tiimit ovat kokeneet aluksi myös eri yksiköiden yhdistämisen isommaksi tiimiksi haittana toiminnassa eivätkä ole löytäneet merkitystä ja sisältöä isomman tiimin yhteistyössä. Tiimimestarin työkuva tulisi kirkastaa ja työlle löytyä merkitys ja tarkoitus, niin tiimimestarin kuin tiiminkin näkökulmasta.

Tiimimestarin työhön olisi hyvä olla olemassa osallistava toimintamalli ja rakenteet siten, että tiimi voisi kehittyä täyteen potentiaaliinsa niin, että se voisi kehittyä jatkuvasti tarpeen mukaan. Näin työhyvinvointi lisääntyisi ja tiimin jäsenten innostus omaan työhönsä varmistuu. Tiimimestaria tarvitaan kehittämistyön aloitteen luomiseen, hän voisi osallistuttaa tiimiä sisäl-

töjen tietopohjan tuottamiseen ja fasilitoimaan kehittämistä. Sisältöjen tuottamiseen tiimimestarilla on harvoin kunnolla aikaa, koska hän tekee työtään oman työn ohella.

Tiimimestarin on hyvä osata edistää vuorovaikutustaitoja, osallisuutta ja dialogista kulttuuria. Tähän löytyy paljon tutkimus- ja teorian tietoa, jota voi soveltaa tiimien arkeen erilaisin menetelmin.

Vuorovaikutustaidot kehittyvät harjoittelemalla ja kiinnittämällä huomiota siihen, miten toimimme erilaisissa tilanteissa. Palautteen antaminen ja pyytäminen ovat erittäin tärkeää vuorovaikutustilanteita arvioitaessa. Hyvät vuorovaikutustaidot auttavat tiimiä kannustamaan ja innostamaan työilmapiiriin ja tiimin jäsenillä on mahdollisuus kehittyä työssämme sujuvasti toimiviksi, empaattisiksi ihmisiksi, joiden kanssa on helppoa ja hauskaa innovoida ja luoda uutta.

Osallisuutta edistämällä tiimimestari innostaa tiimiä löytämään merkityksiä omalle työlleen ja tuunaamaan sitä tarpeen mukaan. Kehittämistyössä osallisuus on keskeinen onnistumisen ja sitoutumisen edistäjä (Otollinen 2016).

Tiimien toiminnassa dialoginen kulttuuri on edellytys hyvälle yhteistyölle ja työhyvinvoinnille. Dialoginen toimintakulttuuri niin kokouksissa kuin muissa arjen tapahtumissa ei ole itsessään selvyys ja sitä pitääkin opetella ja harjoitella osaavaan valmentajan kanssa. Dialogi on yhdessä ajattelemista ja se on yhteisöllistä. Dialogissa kuunnellaan ja puhutaan, luodaan yhteisiä ajatuskulkua ilman ennakoajatuksia, avoimin mielin. Dialogissa tavoitteena on aikaisempaa syvempi ymmärrys kaikkien osallistujien ajatteluun (Puro, Martikainen 2004).

Tässä opinnäytetyössä oli tarve kartoittaa työyhteisön omia näkemyksiä ja tarpeita kehittää tiimityöskentelyä. Tutkimuksessa kartoitettiin millä mittareilla voidaan mitata tiimin toimivuutta ja hyvinvointia. Nuorten työpajoilla ei ole olemassa toimintamallia, millä varmistetaan tiimin yhteinen kehittäminen tai mitataan tiimin hyvinvointia. Tiimimestari tarvitsee tuekseen ohjeistuksen ja toimintamallin tiimin tuloksellisen toiminnan vetämiseen ja kehittämiseen. Toimenpiteet tarvitsevat tuekseen yhteisöllistä ideointia, kokemus-, teoria- ja tutkimustietoa.

2.4 Kehittämistyön tavoitteet

Kehittämistyön tavoitteena oli selventää mikä on tiimimestarin tehtävä, vastuut ja valtuudet, niin tiimin näkökulmasta kuin teorian ja tutkimustiedon pohjalta. Tavoitteena oli tiimimestarin työnkuvan merkityksen ja tavoitteiden kirkastaminen. Opinnäytetyön aikana tapahtui myös dialogisen ja osallistuvan kulttuurin kehittymistä ja näin mahdollistui myös oppivan organisaation kehittyminen. Kokouskulttuurien ja vuorovaikutustaitojen kehittyminen alkaa, kun niistä puhutaan yhdessä ja opetellaan antamaan palautetta toinen toisilleen. Tavoitteena oli tuottaa teoria- ja tutkimustietoon perustuvaa osaamista, jota sovelletaan käytäntöön.

Tuloksena syntyi ehdotus toimintamallista tiimimestarille. Toimintamalliin syntyi myös tiimin kanssa yhdessä pohdittu mittaristo tiimin hyvinvoinnin varmistamiseksi. Kokonaistavoitteena oli vahvistaa tiimityötä ja parantaa sitä kautta työhyvinvointia ja työhön sitoutumista sekä näin varmistaa laadukas asiakastyö nuorisotyön kentällä. Näin tuetaan myös Stadin aikuis- ja ammattiopiston tavoitteita yhteiskunnallisessa tehtävässä tarjota koulutusta ja työelämävalmiuksia nuorille sekä rakentaa oppivaa, osaavaa, sivistynyttä ja hyvinvoivaa Helsinkiä.

Tutkimuskysymykset olivat:

- Miten tiimimestari voi edesauttaa hyviä vuorovaikutustaitoja, dialogista työkulttuuria tiimissä ja miten auttaa tiimiä osallistumaan kehitystyöhön arjessa, sen vaatimalla tavalla?
- Mikä on tiimimestarin tehtävä?
- Miten luodaan osallistava ja dialoginen tiimikulttuuri?
- Miten mitataan tiimin hyvinvointia?

Toimintamallia voi hyödyntää myös laajemmin kaikissa tiimien toiminnassa ja se soveltuu erinomaisesti Nuorten työpajojen sekä Stadin aikuis- ja ammattioppilaitoksien tiimeille ja tiimimestareille.

Kehitystyö tuo myös ehdotuksia tiimimestarin käsikirjan sisältöihin jatkokehittelyä varten.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus ja tutkimuksessa on käytetty useaa eri menetelmää, jota myös menetelmätriangulaatioksi kutsutaan. Menetelmätriangulaatiota käytetään usein silloin kun halutaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta useammalla tutkimusmenetelmällä. Laadullinen tutkimus perustuu siihen, että tutkitaan, miten maailmaa eletään ja keskiössä ovat merkitykset, jotka ilmenevät mitä moninaisimmin tavoin. Laadullisen tutkimuksen elementit koostuvat aiemmista tehdyistä tutkimuksista ja muotoilluista teorioista, empiirisistä useimmiten tekstimuotoon muutetuista aineistosta ja myös tutkijan omasta ajattelusta ja päätelystä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 8-9, 19) Tyypillistä laadullisessa menetelmässä on, että tutkija on lähellä tutkittavia ja jopa osallistuu heidän toimintaansa sekä tekee ilmiöistä omia perusteltuja tulkintojaan (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 105). Tällöin on tärkeää osata avoimin mielin tutkia ja katsoa laajemmin kokonaiskuva. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii ymmärtämään ilmiötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkija ei aina tiedä etukäteen mitä hän etsii aineistosta ja mikä aineistosta tuottaa ratkaisun. Tutkija keskusteluttaa niitä, joita ilmiö koskettaa esimerkiksi teemahaastatteluilla ja pyrkii löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiinsä. (Kananen 2015, 228)

Tutkijana olin hyvin lähellä tutkittavia, koska tutkittavana on oma työympäristö ja kokemuksena itselläni on ensimmäinen tiimimestarikaus. Olin pyrkinyt teoretiedosta tuomaan teemoja ja tutkimuksia, jotka edistävät tiimin toimintaa ja jotka oman kokemuksen kautta ovat tulleet esille tiimityössä.

Laadullisessa tutkimuksessa käytin menetelminä benchmarkkausta eli vertaisoppimista, puolistrukturoitua teemahaastattelua ja yhteisöllistä kehittämistyöpajaa, joka pohjautui haastattelussa nousseisiin teemoihin. Benchmarkkauksen olimme tehneet aiemmin yhdessä, tutkimuksellisen toimintakulttuurin kurssilla, kurssitoverini kanssa Keskustakirjasto Oodin tiimien toiminnasta ja näistä tuloksista poimin tähän opinnäytetyöhön sopivat huomiot. Teemahaastattelut ja kehittämistyöpajan tein Nuorten työpajojen kahvilatiimin jäsenille.

3.1 Benchmarkkaus

Benchmarking, vertaisarviointi, esikuva-arviointi tai vertaisanalyysi tarkoittaa käytännössä oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, usein parhaaksi havaittuun vastaavaan käy-

täntöön (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 43). Se on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi, jonka tarkoituksena on mittaamalla ja analysoimalla oppia parhailta, osata hyödyntää opittua, ja kehittää opituilla tiedoilla ja taidoilla oman organisaation suorituskykyä (Niva, Tuominen 2012, 5). Benchmarking voitaisiin suomentaa kuitenkin yksinkertaisimmillaan vertaisoppimiseksi, jossa vieraileva tai oppiva osapuoli tekee havaintoja esimerkiksi toisen toimijan työtavoista ja olosuhteista, sekä ottaa osia hyviksi havaitsemistaan käytännöistä osaksi omaa toimintaansa (Mäkelä, Salonen & Salonen 2016).

Benchmarkingin tarkoituksena onkin auttaa tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia, ja laatia niiden pohjalta kehittämisideoita sekä kehittämiseen tähtäviä tavoitteita. Toiminnassa on tärkeää varmistaa lainmukaisuus ja mahdolliset salassapitosopimukset. Benchmarkingia voi tehdä myös organisaation sisällä. (Ojasalo ym. 2014, 43) Benchmarking on monesti epävirallinen ja vapaamuotoinen yhteistyön muoto. Onnistuessaan, pelaamalla omaa toimintaa vastaaviin muihin toimijoihin se luo luottamussuhteita tuleviin kehittämisprojekteihin. Se myös nostaa oman organisaation haasteita ja kehittämiskohteita esille. Parhaimmillaan vertaisoppiminen ei ainoastaan tue kehitystä vaan johtaa itse kehittymiseen. (Mäkelä ym. 2016.)

Benchmarkkaus Keskustakirjasto Oodiin oli osa tutkimuksellisen kehittämistoimintakurssin ryhmän kanssa tehtyä benchmarkkausta, jossa kartoitettiin tiimien toimivuutta tiimiorganisaatioon siirtyneistä tiimeistä. Benchmarkkaus tehtiin kolmeen kohteeseen ja valitsin tähän opinnäytetyöhön yhden kohteen, Keskustakirjasto Oodin, jossa on siirrytty tiimiorganisaatioon samaan aikaan, kuin Nuorten työpajoilla. Kysymykset lähetettiin etukäteen Oodin palveluesimiehelle ja haastattelu tehtiin Teamsissa.

Tutustuin Keskustakirjasto Oodiin heidän verkkosivujen kautta, Oodin palveluesimiehen Tia Jokisen opinnäytetyön ”Tiimityö ja sen kehittäminen itseohjautuvassa työyhteisössä” kautta sekä haastattelimme kurssikaverini Jasmin Bertelin kanssa Tia Jokista (Jokinen, 2020). Haastatteluun valmistauduimme tutustumalla verkkosivuihin ja opinnäytetyöhön, sekä poimimalla kirjallisuudesta teemoja tiimityön kehittämiseen. Halusimme selvittää Oodin hyviä käytänteitä osallisuuden, vuorovaikutuksen ja tiimikulttuurin kehittymisessä. Odotimme haastattelulta uusia näkökulmia tiimityön kehittämiseen ja toteuttamiseen.

3.2 Teemahaastattelut

Haastattelu toimii aineistonkeruumenetelmänä, kun tutkitaan käyttäytymistä, mielipiteitä tai kun tutkimusalueesta tiedetään vain vähän. Haastattelua voidaan käyttää tutkimushetken ilmiöitä selventämään, mutta myös mennyttä ja tulevaa aikaa. (Kananen 2015, 143)

Käytin tässä opinnäytetyössä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelu sopii tilanteisiin, joissa ei tunneta tutkimuksen kohdetta kovin hyvin ja halutaan saada selville tutkittavien ajatuksia tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelussa teemat on suunniteltu huolellisesti, mutta kysymysten järjestys, sanamuodot tai painotukset voivat vaihdella haastattelusta toiseen, jos niissä ilmenee jotain mielenkiintoista, jota ei ole osattu ottaa huomioon etukäteen. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 41)

Haastateltavina olivat Nuorten työpajojen kahvilatiimin kaikki jäsenet, yhteensä kymmenen henkilöä. Halusin selvittää tiimin näkemyksiä valitsemistani teemoista. Teemat olin valinnut teoriapohjaan nojautuen sekä omaan kokemukseeni tiimimestarin työstä. Teemat liittyivät tiimimestarin työnkuvan sisältöihin, miten tämä uusi tehtävä ymmärretään tiimissä sekä tiimin hyvinvointia ja toimintaa tukevia teemoja. Teemoja olivat:

- tiimimestarin tehtävä
- osallisuus, vuorovaikutus ja dialogi
- psykologinen turvallisuus
- työn merkitys
- vapaasti haastattelussa nousseita teemoja, joita haastateltava haluaa tuoda keskusteluun

Halusin selvittää tiimin kokemuksia ja näkemyksiä tiimimestarin tehtävästä ja toiveista, miten tulla kohdelluksi tiimissä. Haastattelun teemat ovat sisällöltään organisaation aineettomia pääomia ja sosiaalista pääomaa.

Googlen Aristoteles projektin tiimoilta lanseerattiin psykologinen turvallisuus, joka toistui kaikissa menestyvissä tiimeissä. Siinä on kyse luottamuksesta ja avoimuudesta ja näitä tekijöitä halusin myös selvittää kahvilatiimistä. (Duhigg, 2016)

Halusin myös selvittää, että kokeeko tiimin jäsenet, että tiimissä on dialogista kulttuuria. Syvänen (2003) puhuu väitöskirjassaan, että jos dialogi ei toimi, se johtaa helposti työhyvin-

vointia heikentävään puuttumattomuuden oireyhtymään ja sen salliminen aiheuttaa paljon kalliita sairauspoissaoloja. Hän kertoo, että pohjimmiltaan kyse on vuorovaikutuksesta ja dialogista ja sen halvempaa ja vaikutuksiltaan laaja-alaisempaa innovointistrategiaa tuskin löytyy.

Lopuksi haastateltavat saivat tuoda haluamiaan asioita esille, joita toivoivat minun ottavan huomioon opinnäytetyössäni. Haastattelulla halusin myös selvittää, minkälaista kehittämistä tiimi kokee tarvitsevänsä ja mitä teemoja he toivovat tulevaan kehittämistyöpajaan. Minun oli helppo samaistua ja ymmärtää tiimin toimintaa, koska olin osa tiimiä ja koin, että haastateltavien oli helppo puhua minulle avoimesti. Pysin kuitenkin olemaan objektiivinen tutkimuksen suhteen, vaikka analysoinkin ihmisten subjektiivisia käsityksiä. Olen ollut opintovapaalla puoli vuotta, niin en ole ollut tiimin päivittäisessä toiminnassa mukana ja näin pystyin objektiivisesti katsomaan opinnäytetyötä kokonaisuutena.

3.3 Yhteisöllinen kehittämistyöpaja

Kolmantena tutkimusmenetelmänä järjestin yhteisöllisen kehittämistyöpajan kahvilatiimin jäsenille. Tavoitteet työpajalle olivat haastatteluista noussut tiimin tarve kehittämiselle ja tiimin sitouttaminen yhteiseen kehittämiseen. Tavoitteena oli myös tuoda tietoa vuorovaikutuksesta ja dialogin periaatteista sekä soveltaa näitä kehittämisessä. Yhteisöllisen kehittämistyöpajan suunnittelussa otin huomioon tiimin toiveet, joita olin kysynyt haastattelussa. Toiveina oli ollut keskustelua vapaasti erilaisista aiheista, muun muassa työhyvinvoinnista, vuorovaikutuksesta, dialogista, vertaismentoroinnista, kilpailuneutraliteetista, oppivelvollisuuden pidentämisestä, nuorten ohjaustyöstä sekä siitä mitkä ovat roolit, tavoitteet ja rakenteet. Poimin kehittämistyöpajan temaksi työhyvinvoinnin ja dialogin koska on ensiarvoisen tärkeää, että tiimissä edellä mainitut asiat toimivat ja nuoret työkokeilijat saavat laadukasta palvelua. Lisäksi, jos dialogi ei toimi, se johtaa helposti työhyvinvointia heikentävään puuttumattomuuden oireyhtymään, josta seuraa heikentynyttä työhyvinvointia ja kalliita sairauspoissaoloja (Syvänen 2003, 276).

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli tuottaa tiimin toiminnalle mittarit ja työpajan kautta sain tiimin kokemuksia tiimin jäsenten omaan työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Näitä tekijöitä otin huomioon, kun rakensin teoriapohjaan nojaten, tiimimestarille toimintamalliin mit-

tariston, jolla voidaan säännöllisin väliajoin mitata tiimin hyvinvoinnin ja kehitysvaiheen tilaa. Mittaristoa voidaan myös muokata tiimin tarpeiden mukaan. Mittarin avulla tiimi voi suunnitelmallisesti seurata ja kehittää työskentelyään. Täydellisyyttä tai ehdottomia totuuksia ei etsitä, koska sellaisia ei ole olemassa. Joukkue peleissäkin menestyvät monenlaiset joukkueet.

3.4 Aineiston analyysi

Laadullista aineistoa on usein monenlaisessa muodossa eli tässä tapauksessa haastatteluja, vertaisoppimista ja yhteistä kehittämistyöpajaa. Lähes aina aineistot ovat eri muodoissa, joten niitä täytyy kuunnella, katsella ja lukea ja pyrkiä näin löytämään oleelliset tiedot tutkimuskysymyksien kannalta. Aineistoa voidaan jatkojalostaa, jolloin käsittelyssä voidaan erottaa seuraavat vaiheet: litterointi, aineistojen yhteismitallistaminen, aineistoon perehtyminen lukemalla, aineiston luokittelu ja tiivistäminen sekä aineiston tulkinta. (Kananen 2015) Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään tekemään tiivistetty kuvaus, jolla kytketään tulokset muihin tutkimustuloksiin ja ilmiön laajempaan kontekstiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Näin olen toiminut analysoidessa haastatteluja ja kehittämistyöpajaa.

Benchmarkkaus oli jo litteroitu ja analysoitu tutkimuksellisen kehittämistyön kurssilla ja poimin sieltä tähän opinnäytetyöhön merkittävät seikat. Kahvilatiimin haastattelut litteroin propositiotasolle eli ainoastaan sanoman ydinsisällön. Sen jälkeen poimin tekstistä kysymyksien vastaukset lyhyesti yliviivaamalla ne eri värillä ja tein vastauksille Excel taulukon. Alustavat teemat olin valinnut teoriapohjasta ja kysymyksien vastaukset järjestin teemoittain. Tämän jälkeen tiivistin teemojen alle syntyneiden vastuksia sanoiksi. Näistä hain vielä uusia teemoja, joita yhdistin ilmiöiksi.

Kehittämistyöpajassa analysoin tuloksia työpajan jälkeen jätettyjen palautteiden ja tiimin tuottamien työhyvinvointia tuovien tai vievien tuloksista. Analysoin myös, miten tiimi osallistui ja otti osaa keskusteluun sekä mitä toiveita tiimiltä tuli pajan aikana.

4 TIIMITYÖ

4.1 Tiimityön merkitys

Tiimityötä parhaimmillaan voisi verrata hanhiparven lentämiseen. Hanhien lento on nopeaa ja taidokasta. Hyvällä säällä ne liitelevät korkealla, mutta heti, jos tuuli kääntyy niitä vastaan, ne laskeutuvat matalammalle, jotta ilmanvastus vähenee ja lento helpottuu. Hanhien lennossa erityistä on se, miten ne liikkuvat yhdessä. Ne reagoivat toistensa liikkeisiin, aivan kuin ne olisivat yksi, vaikka niitä on tuhansia. Parvesta on paljon etua: petolintujen on vaikea päästä käsiksi, yhdessä lentäminen säästää energiaa ja yhdessä varmistutaan oikeasta suunnasta. Tiimiäly on parven viisautta ja sama ajatus toimii tiimityössä. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 11)

Työelämässä on ihmiskuva muuttunut paljon viime vuosina. Nuoriso on tullut rohkeammaksi, asenteet ovat muuttuneet ja laatuvaatimukset työtä ja työelämää kohtaan ovat parantuneet. Työelämän tutkimuksissa on alettu haastamaan vanhaa johtamiskulttuuria mekanistisine ihmiskuvineen. Nämä seikat ja alati kiristynvä kilpailu yrityksissä pakottavat pohtimaan työn järjestäytymistä uudelleen. Tämä luo hyvät edellytykset tiimitoiminnalle jatkossa. Tiimityössä on kyse tiimiälystä ja sen kehittamisestä. Se on tiimin yhteistyön kautta syntyvä kollektiivinen älykkyys, joka voi tuottaa parempia ajatuksia ja ongelmanratkaisukykyä, kuin mihin yksilötasolla päästään. Tiimityössä puhutaan usein tiimivetäjästä, mutta tehtävää voisi kuvailla mieluummin tiimin valmentamiseksi, sillä tiimin vetämisestä syntyvä mielikuva, jossa vetäjä sitkeästi yrittää vetää tiimiä johonkin suuntaan, tiimin hangoittellessa vastaan, ei anna oikeaa mielikuvaa tiimityöstä. Tiimivalmentaja taas tuottaa mielikuvan, jossa valmentaja ja tiimi yhdessä tavoittelevat molempien osapuolien houkuttelevaksi kokemaan päämäärää. Huipputiimi syntyy vain yhteisellä päämäärällä. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 13-14)

4.2 Tiimin koheesio ja ryhmädynamiikka

Sosiaalinen koheesio on tiimin jäsenten keskinäistä vetovoimaa ja synergiaa. Se pitää tiimiä koossa eli vastustaa sitä hajaannuttavia ja rikkovia voimia. Prosessiin kuuluvat sosiaaliset suhteet, tehtäviin perustuvat suhteet sekä koettuun yhtenäisyyteen ja tunteisiin perustuvat suhteet. Kun tiimissä on laaja sosiaalinen koheesio, se on taipuvainen sitoutumaan tiimin toiminn-

taan. Toimiakseen tiimi tarvitsee tietyn koheesion tason, se on tiimitoiminnan perusedellytys. (Pennington 2005, 83–84)

Tiimityössä on hyvä ymmärtää ryhmädynamiikkaa. Tiimimestarin on hyvä tietää miten vaikuttaa tiimiin tietyn tavoitteen mukaisesti. Ihminen ei ole yhtenäinen toimija vaan usein ristiriitaisten seikkojen muovaama kokonaisuus.

Hermostomme sisältää monia evoluution mukana tulleita rakenteita ja aiemmat, osin vanhentuneetkin rakenteet eivät katoa, kun uusia rakenteita ja kokonaisuuksia syntyy. Työpäivän aikana keho saattaa valmistautua useita kertoja fyysiseen taisteluun tai nopeaan pakoon, vaikka todellisuudessa kohdataan vain tiukka ilme tai kireä äänensävy. Joka tapauksessa elimistössä tapahtuu kemiallinen reaktio ja elimistöön purkautuu adrenaliinia ja kortisolia. Elimistö on valmistautunut fyysiseen ponnistukseen, joka purkautuu valmistautumisen, mutta sitä työpäivän aikana harvemmin tulee. Kuluttavan valmiustilan jäädessä tarpeettomasti päälle ja jatkuessaan pitkään on se vahingollista mielelle ja keholle. Olisikin hyvä päästä purkamaan näitä pinteitä liikuntasuorituksilla riittävän usein. Meillä on paljon evoluution mukanaan tuomia käyttäytymisiä, joka ei välttämättä palvele nykykulttuuria. On reiviirikäyttäytymistä, joka juontaa evoluution matelija-ajoilta, on ryhmäkäyttäytymistä, joka yhdistää meidät apinakulttuuriin sekä reflektejä, jotka liittävät meidät nisäkkäisiin. (Kopakkala 2008)

Mieleltämme olemme perimän luoman rakenteen, eri ikävaiheiden tuomien kokemistapojen ja elämämme tärkeiden henkilöiden vuorovaikutuksen tuote. Saatamme jopa yllättyä, kun katsoimme sisäänpäin ja näemme omien halujemme ja tunteiden kirjon. Yleensä hillitsemme tunteemme ja käyttäydymme tilanteen vaatimalla tavalla, mutta se ei aina ole helppoa. Hallittu kokemus ja rationaalinen toiminta vaativat sisäisiä valintoja, itsehillintää ja neuvotteluja. Olemme kuitenkin sidoksissa toisiimme ja itsesäätelymme vaatii muiden ihmisten arvostusta, tukea ja palautetta. Tämä usein koetaan noloksi, toivoisimme olevamme itsenäisiä ja riippumattomia, mutta se on mahdotonta, sillä yksilön elämä saa merkityksensä muiden ihmisten kautta. Tiimityössäkin elämä on toisiin liittymisen ja heistä irtaantumisen vaihtelua, joka toivottavasti kasvattaa meistä ehyempiä ja rikkaampia tiimin jäseniä. (mt.)

Tiimissä ihmisillä on kahdentyyppistä toimintaa. On itse perustehtävän mukaista tehtävää, jota varten ryhmä on perustettu. Sitä yritetään monella tavalla kontrolloida, jotta ihmiset muistavat toteuttaa perustehtävää. Tiimissä on myös sosiaalinen oheistehtävä, joka syntyy

ihmisen tarpeesta elää henkilökohtaista elämäänsä, olla tunnustettu ja pätevä yhteisönsä jäsen sekä käydä kehittäviä vuorovaikutusprosesseja ihmisten kesken. Siellä on myös ilon ja oivallusten koti, joka tuottaa elämään hauskuutta ja merkityksellistä sisältöä. Luovuus syntyy turvallisesta ja leikkisästä ympäristöstä ja uskalluksesta luopua vanhoista, tutuista ja hallituista tavoista ja heittäytyä uusiin. Näiden tehtävien keskinäinen merkittävyys riippuu katsojan näkökulmasta ja parhaimmillaan ne ovat sopusoinnussa keskenään. (mt.)

Ryhmän jäsenten välisistä, heille merkityksellisistä vuorovaikutuksista ja kommunikaatiosta syntyy ryhmädynamiikka. Voidaan ajatella, että ryhmädynamiikka on ryhmän toimintaa, jota ei suoraan voi päätellä sen yksittäisen jäsenen käytöksestä. Vuorovaikutus on kuitenkin yleensä kahdenkeskeistä, mutta henkilö voi viestittää asioita, johon ryhmä reagoi. Tällöin kyseessä ei ole tiukka vuorovaikutus vaan henkilö vaikuttaa ryhmään eli viestittää jotain. Ryhmän jäsenet reagoivat henkilön viestiin ja tällöin syntyy useita kahdenkeskisiä vuorovaikutustilanteita. Turvallisuus ryhmässä kasvaa, kun kahden välisten kommunikaatioepisodioiden määrä lisääntyy. Tieto ryhmän tavoitteesta ja oletukset sen tulevaisuudesta säätelevät ryhmän jäsenten vuorovaikutusta. Toiminnassa voidaan nähdä säännönmukaisuuksia, toistuvia käyttäytymismalleja. Käyttäytymismallien tunteminen auttaa ennakoimaan tilanteita ja helpottaa ryhmään vaikuttamista. (Kopakkala 2008, luku 1)

Ryhmässä tapahtuu muutoksia sekä tahattomasti, että tarkoituksella ja nämä ilmiöt ovat ryhmädynamiikkaa. Ryhmädynamiikka ilmenee vuorovaikutuksesta, jäsenten osallistumisesta, ryhmän normeista ja rooleista. Se on tilanne, jossa jäsenten väliset tunteet ja rakenteet sekä jatkuva muuttuminen tapahtuvat yhdessä. (Niemistö 1998, 20-22.) Ihmisten toimiessa ryhmätilanteessa he rakentavat sosiaalisen ja psyykkisen ympäristön. Yksilön sen hetkiset pyrkimykset, persoona ja elämäntilanne vaikuttavat ryhmädynamiikkaan ja siinä on syytä huomioida, että jokainen henkilö liikkuu myös samanaikaisesti sekä ryhmässä, että omassa elämäntilanteessaan. Jokainen jäsenen elämäntilanteen muutos muuttaa myös ryhmätilannetta. (mt., 29-36)

Sirpa Syvänen toteaa väitöskirjassaan (2003), että tehottomuus organisaatioissa syntyy yksittäisten ihmisten ja ryhmien välisestä käyttäytymisestä työssä ja siksi on syytä kiinnittää sekä yksilö-, että ryhmätason sosiaalisiin prosesseihin, dialogiseen työkuultuuriin sekä johtamiseen kohdistuviin psykologisiin odotuksiin.

4.3 Vuorovaikutus ja dialogi

Ihmisen elämä on täynnä erilaisia vuorovaikutustilanteita. Toimintatapamme ihmisten kanssa vaikuttavat siihen, miten tilanteet kohdataan ja miten hyvin ne etenevät (Talvio & Klemola 2007, 7). Vuorovaikutus on havaintoa, tulkintaa ja tekoja. Siihen miten toimimme vaikuttaa oleellisesti se, miten tulkitsemme toisten ihmisten viestit. Reagoimme siis omaan tulkin- taamme toisten ihmisten teoista, emme itse tekoihin. (Kopakkala 2008)

Ihmisten tasavertainen kohtaaminen organisaatiomuutosten ja oppivan organisaatiomallien kehittämishankkeissa on nostanut dialogiset taidot tärkeiksi, jopa välttämättömiksi ammatti- taidon osiksi ja viestintätaitojen osuus tulevaisuuden työssä, osana ammattitaidon osaamista on välttämättömyys (Puro & Martikainen 2004, 41)

Dialogista puhutaan arjessa usein varsin kevyesti vain keskusteluna. Sillä on kuitenkin erityi- nen merkitys esimerkiksi sosiaalipedagogiikan teoreettisena käsitteenä. (Nivala & Ryyänen 2019, 111-112)

Espanjalainen sosiaalipedagogiikan teoretikko Jaume Trillan mukaan sosiaalipedagogiikka on sitä, että tuetaan kasvatuksellisesti ihmisen vuorovaikutustaitoja ja yhteisöllistä ominais- luonnetta, juurrutetaan ajattelu ja toiminta ihmisten arkeen sekä suunnataan kasvatuksellinen toiminta samanaikaisesti yksittäisiin ihmisiin ja heidän yhteisöihinsä. Sosiaalipedagogiikassa huomioidaan myös yhteiskunnallinen ulottuvuus ja tavoitellaan kaikille oikeudenmukaisem- paa ja tasa-arvoisempaa yhteiskuntaa kasvatuksellisin keinoin, koskien myös esimerkiksi ai- kuiskasvatusta. (mt. 2019, 27) Sosiaalipedagogiikassa dialogia kuvataan erityisenä suhteena ja vuorovaikutustilanteena, jossa ihmiset suhtautuvat, tai opettelevat suhtautumaan toisiinsa ta- sa-arvoisina keskustelijoina. He etsivät ja koettelevat merkityksiä ja näkemyksiä toisistaan ja ympäröivästä maailmasta, sekä muodostavat uusia todellisuuksia. Dialogissa ei tarvitse olla saman mielinen, mutta siinä tulee kunnioittaa ja kohdata keskustelukumppani arvokkaana. Itävaltalais-israelilainen filosofi Martin Buber (1878-1965) kuvaa dialogissa suhdetta sanapa- rilla minä-sinä, jossa ollaan parhaimmillaan vuorovaikutuksessa niin sanotussa välitilassa, jossa molemmat kohtaavat toisensa sellaisena kuin ovat. (mt., 2019, 112)

Käsite dialogi löytyy Kreikan sanoista dia/logos, jolla tarkoitetaan ”välissä olevaa”, eli ihmis- ten välissä virtaavaa ajatusta. Dialogi eroaa rupattelusta tai väittelystä siten, että sen ainoana tavoitteena on synnyttää uutta, syvällistä ymmärrystä kaikkien keskusteluosapuolien välille.

Dialogi on tapa ajatella yhdessä ääneen, pyrkiä uusiin ajatuksiin, näkökulmiin ja ymmärtämään muiden ajattelumaailmaa. Sen avulla voi löytää ratkaisuja ongelmiin ja vastauksia uusiin herääviin kysymyksiin. Se on uuden yhteisen todellisuuden rakentamista, sitä ei voi tehdä yksin. Ääneen lausutut ajatukset tuottavat uusia ajatuskulkuja ja näkemykset kehittyvät ennestään totutuista ajatuksista. Dialogissa on syytä olla tarkkana, ettei pidä toista oman ajattelunsa kohteena, jolloin moniäänisyys murtuu. Tällaisessa tilanteessa usein asetutaan kohteen yläpuolelle, vähätellään, luullaan tietävänsä paremmin, nolataan, mielistellään tai ollaan ylimielisiä. Tällöin kohteeksi muutettu osapuoli menettää luottamuksen, sulkeutuu ja sulkee samalla tien omaan sisäiseen minäänsä. Dialogissa tavoite onkin yhteisen ymmärryksen kehittäminen. Usein tarvitaan, jokin menettelytapa millä saadaan jokaisen persoonallinen panos huomioon ja että kaikki pääsevät vaikuttamaan. Vuoropuhelu, dialogi, on näkyväksi tekevä keskustelumalli. Dialogin avulla voimme valottaa millaisten ajatusten varassa työtoverimme toimivat ja elävät elämäänsä. (Puro & Martikainen 2004, 8-10)

Dialogissa on mahdollisuus oppia ymmärtämään omaa ajatteluaan. Yhdessä ajattelemalla ratkaistaan vaikeita asioita, kun kohdataan erilaiset ihmiset tasa-arvoisina. Dialogissa jokaiselle tarjoutuu mahdollisuus itse tutkia ja ihmetellä toisten avustuksella oman ajattelunsa taustalla vaikuttavia asenteita ja itsestäänselvyyksiä, sekä yhdessä toisten kanssa kehittää kokonaisnäköyksiä. Jokainen osallistuja voi kokea sellaisenaan olevansa arvokas tieto- ja kokemusresurssi ja jokaisessa tiimissä on tärkeää luoda yhteistä tietoa ja kekseliäitä ratkaisuja. Dialogi kulttuurin rakentamisessa joutuu yhä uudelleen arvioimaan omaa ajatteluaan ja kohtaamaan muiden ajattelua, se on jatkuvaa uuden oppimista. Dialogissa on kysymys ihmisen syväpersoonallisesta oppimisesta. Sitä ei voi oppia pelkästään kirjoja lukemalla vaan se tarvitsee käytännön harjoittelua ja psykologisesti turvallisen oppimisympäristön sekä ainakin aloittelevana tiiminä fasilitaattorin eli valmentajan. Dialogi on parhaimmillaan aina uutta luova prosessi, joka vaihtelee ongelmien, osallistujien ja tilanteiden mukaan, siksi sitä ei voi muotoilla etukäteen millään standardiodotuksilla. (Heikkilä & Heikkilä 2000, 8)

Jos dialogi ei toimi, se johtaa helposti työhyvinvointia heikentävään puuttumattomuuden oireyhtymään. Siinä oireita ovat panettelu, paneutumattomuus, peittäminen, piittaamattomuus, pomottelu, puhumattomuus, palautteettomuus sekä päättämättömyys. Ihmisen perustarpeita ovat tulla kuulluksi, ymmärretyksi ja arvostetuksi, myös työpaikallaan ja jos ne eivät täyty, vaikutukset työhyvinvointiin, terveyteen ja sairastavuuteen saattavat olla hyvinkin dramaattiset.

Puuttumattomuuden ja puhumattomuuden salliminen aiheuttaa paljon kalliita sairauspoissaoloja. Pohjimmiltaan kyse on vuorovaikutuksesta ja dialogista työpaikoilla. Sen halvempaa, parempaa ja vaikutuksiltaan laaja-alaisempaa innovointistrategiaa tuskin löytyy. (Syvänen 2003, 276; Syvänen 2012)

4.4 Tiimikulttuuri

Perinteinen johtamistyyli on ollut, että johtaja tekee itse selkeät päätökset ja kertoo niistä alaisilleen (Kopakkala 2008, luku 8). Nykyään on vallalla tiimikulttuuri ja valmentava johtaminen.

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista, Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille. (Ristikangas M-L & Ristikangas V 2011, 12)

Valmentavassa johtajuudessa on kysymys siitä, miten saadaan yhteistyö toimimaan tiimissä parhaalla mahdollisella tavalla. Esihenkilöiden tehtävänä on hyödyntää tiimissä olevaa erilaisuutta ja rakentaa yhteistyötä systemaattisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentava johtajuus kuuluu kaikille. Sitä ei voi ulkoistaa yksinomaan henkilöstöosastolle, ulkopuolisille konsulteille tai tiimimestarille. Ei se ole esihenkilöidenkään yksinoikeus vaan jokainen joutuu jossain kohtaa tilanteita ottamaan johtajuuden, jotta työt etenevät. Kuuluuhan vastuu tiimin toiminnasta kaikille tiimin jäsenille. (Ristikangas M-L & Ristikangas V 2011, 13)

Tiimivalmentaja ja valmentava johtajuus ovat sävyiltään valmentavaa, keskustelevaa ja kysyvää toimintaa. Valmentava johtaja pyrkii hyvällä dialogilla auttamaan tiimiä tekemään hyviä päätöksiä ja kantamaan vastuuta, niin ylä-, kuin alamäissäkin. Tiimiä tulisi ohjata kokonaisuutena, ei vain yksittäisiä yksilöitä vaan tiimin keskinäistä yhteistoimintaa ja oppimista. Tiimiä tulisi tukea tasapainoiseen osaamiseen, innokkuuteen ja motivoida kehittymään. (Kopakkala 2008, luku 8)

Huipputiimissä puhutaan usein ilmiöstä nimeltä tiimiflow. Pohjimmiltaan kyse on erilaisista virtauksista. Informaatio, ideat ja ajatukset virtaavat esteettä tiimissä jäseneltä toiselle ja myös verkostoihin, ilman turhia rajapintojen kitkoja. Huipputiimin kehittämisessä kyseessä onkin

poistaa turhat esteet ja muodostaa olosuhteet niin, että flow pääsee virtaamaan luonnollisesti. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 19)

Flow on käsite, jonka unkarilainen taidemaalari ja sittemmin Chicagon yliopiston psykologian professori Mihaily Csikszentmihalyin on tehnyt tunnetuksi. Flow, eli virtaamisen periaate kuvaa kokijansa kannalta miltä luominen tuntuu sisältäpäin. Hän tulkitsee, että flow on kokemisen tila, jossa ihminen on niin keskittynyt tekemiseensä, että millään muulla ei ole väliä sillä hetkellä. Ja, että kokemus on niin miellyttävää, että ihminen on valmis uhraamaan runsaastikin aikaa ja vaivaa sen saavuttamiseksi. Hän myös toteaa, että virtaamisen tila saavutetaan vain, jos tekijällä on riittävästi taitoa ja tietoa kyseistä toimintaa varten ja että se on riittävän haastavaa. Flow-kokemus lisää kokijansa energiaa ja voimia, mutta tekemisen tavoitteen täytyy olla henkilön itsensä valitsema ja hänen tulee saada riittävästi palautetta etenemisestään. (Kopakkala 2008, luku 10)

4.5 Sosiaalinen pääoma ja työhyvinvointi

Sosiaalinen pääoma on aineetonta pääomaa yrityksissä ja organisaatioissa ja se on niiden yksi menestystekijä. Se ilmenee yhteisinä arvoina ja normeina sekä luottamuksena ja arvostuksena toisiaan kohtaan. Sen kehittyminen edellyttää yhdessä tekemistä, jaettuja kokemuksia sekä aktiivista toimintaa vastavuoroisesti, josta syntyy näin itseään ruokkiva toimintamalli. Työyhteisön selkeät pelisäännöt ja reilu johtaminen edistävät sosiaalista pääomaa ja yleistä hyvinvointia työpaikoilla. Organisaatioiden tulevaisuuden menestystekijänä onkin juuri aineeton pääoma, mutta siihen kuuluu myös psykologinen pääoma sekä rakennepääoma. Psykologinen pääoma on yksilön henkisiä voimavaroja ja rakennepääoma syntyy organisaation rakenteen toimivuudesta, sen oppivuudesta sekä työn hallinnasta. (Manka & Larjonen 2013, 6)

Aineeton pääoma on tänä päivänä yksi merkittävimmistä kansantalouden kasvuun ja kehitykseen vaikuttavista tekijöistä. Vanhat toimintatavat, kuten tehokkuus, laadukkuus ja joustavuus eivät enää yksin riitä vaan tulevaisuuden arvon muodostumiseksi on noussut kyky uudistua ja innovatiivisuus. Työntekijöiden määrää ei voida enää kasvattaa vaan työn tekemisen tapaa olisi uudistettava. Aineetonta pääomaa ovat organisaation työntekijät ja toimintatavat sekä niihin liittyvä osaamispääoma. Aineellista pääomaa ovat laitteet, koneet ja rakennukset. Aineettoman pääoman osuus on korkeaa, etenkin työvoimavaltaisilla aloilla, jossa henkilöstökuulujen osuus voi olla jopa 50 prosenttia, mutta teollisuudessakin noin 15 prosenttia. Tehokkaal-

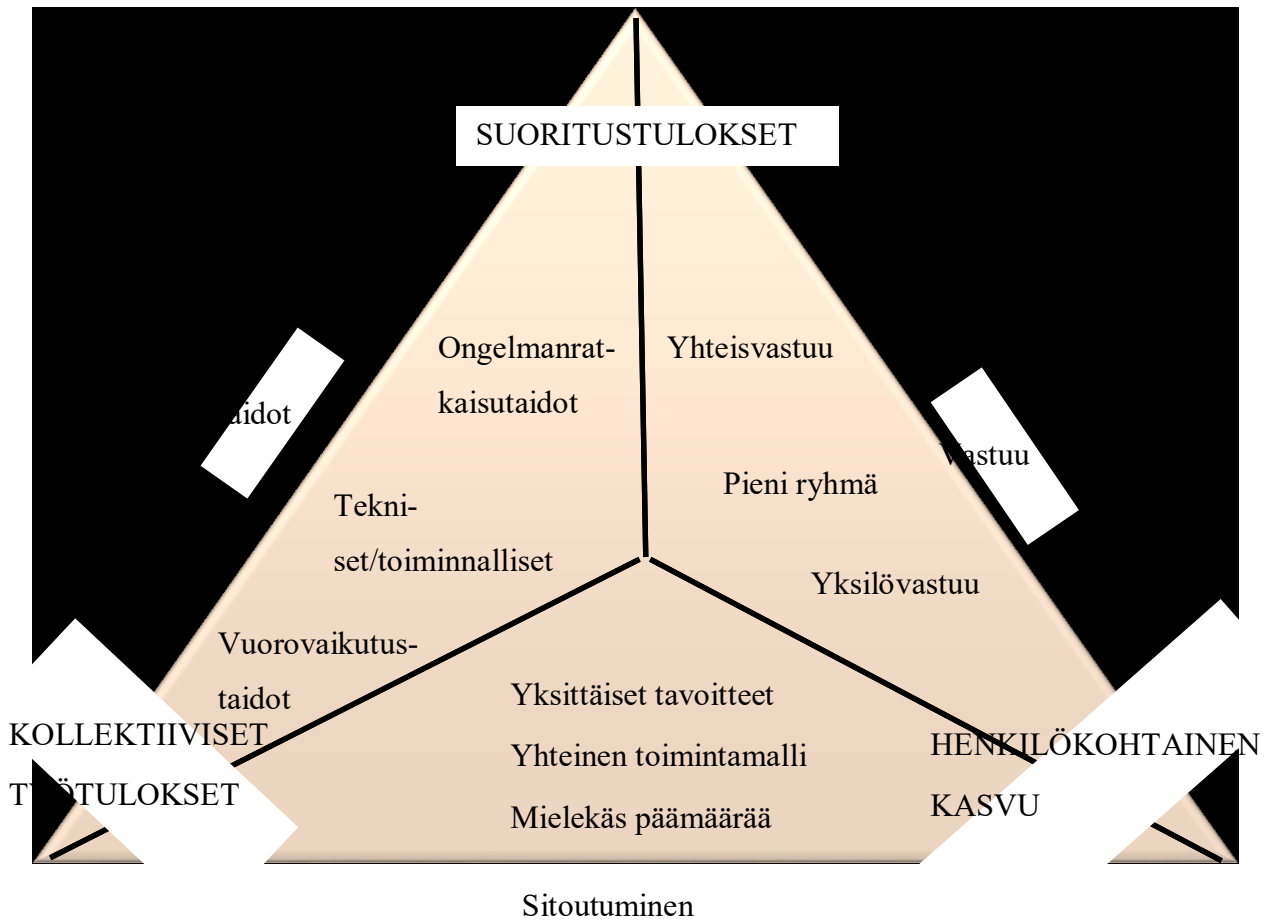
la aineellisen pääoman kehittämällä on todettu tulevaisuudessa olevan vain 10-50 prosentin vaikutus tulokseen, kun taas tehokkaasta aineettoman pääoman käytöstä uskotaan olevan 50-90 prosentin vaikutus arvoon. (Manka, 2016, 2.1)

5 MENESTYVÄ TIIMI

Katzenbach ja Smith (1993, 59) määrittelivät käsitteen tiimi seuraavasti:

”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.”

Tiimit yltyvät parempiin suorituksiin, kuin yksinään tai suuremmissa organisaatioissa työskentelevät yksilöt, varsinkin, jos suoritukseen vaaditaan monenlaisia taitoja, kokemuksia ja arviointeja. Emme kuitenkaan luonnostaan helposti ota vastataksemme muiden tehtäviä, emmekä liioin halua antaa muiden ottaa vastuuta omistamme. Tällaisesta ajattelusta tulisi kuitenkin luopua ja siirtyä ajattelemaan tiimin yhteistä tavoitetta ja huolehtia tiimin perusasioista. Tiimin peruselementtejä ovat taidot, vastuu ja sitoutuminen. Näistä syntyy henkilökohtainen kasvu ja kollektiivisten työtulosten kautta suoritustulos.



Kuvio 1. Tiimin peruselementit (Katzenbach & Smith, 1993, 21)

Työyhteisön osaaminen muodostuu kilpailueduksi sitten vasta, kun opitaan jakamaan ja yhdistämään eri ihmisten osaaminen ja yhdistellä sitä toisten osaajien kykyjen kanssa. Siksi pitää luoda olosuhteet, joissa ihmiset haluavat ja voivat tehdä yhteistyötä sekä keskustella avoimesti luottamuksellisista asioista. Tämä edellyttää hyvää ilmapiiriä ja osallistavaa, yhteistyöhön ohjaavaa ja sitä tukevaa johtamista. (Ojala & Ahonen 2005, 33)

Yhteistyö työpaikoilla on hyväksi, mutta väärin suunnitellusti se aiheuttaa lisätyötä ja tuhlaa voimavaroja. Harvardin yliopiston tutkijoiden mukaan johtajien ja työntekijöiden yhteistyö on lisääntynyt kahden viime vuosikymmenen aikana vähintäänkin 50 prosenttia, joka on sinänsä hyvä, mutta kun arvokkaan resurssin kulutus kohoaa liikaa se kuluttaa voimavaroja, luo pulonkaloja tiedolle ja viivästyttää toimintaa. Monissa yrityksissä ihmiset käyttävät noin 80 prosenttia ajastaan kokouksiin tai muihin kollegoiden pyyntöihin, jolloin itse perustehtävään jää liian vähän aikaa. Tutkijat ovat huomanneet, että useimmissa tapauksissa 30 prosentin lisäarvoa tuottavasta yhteistyöstä tulee vain neljästä prosentista työntekijöitä. Tutkijat keho-

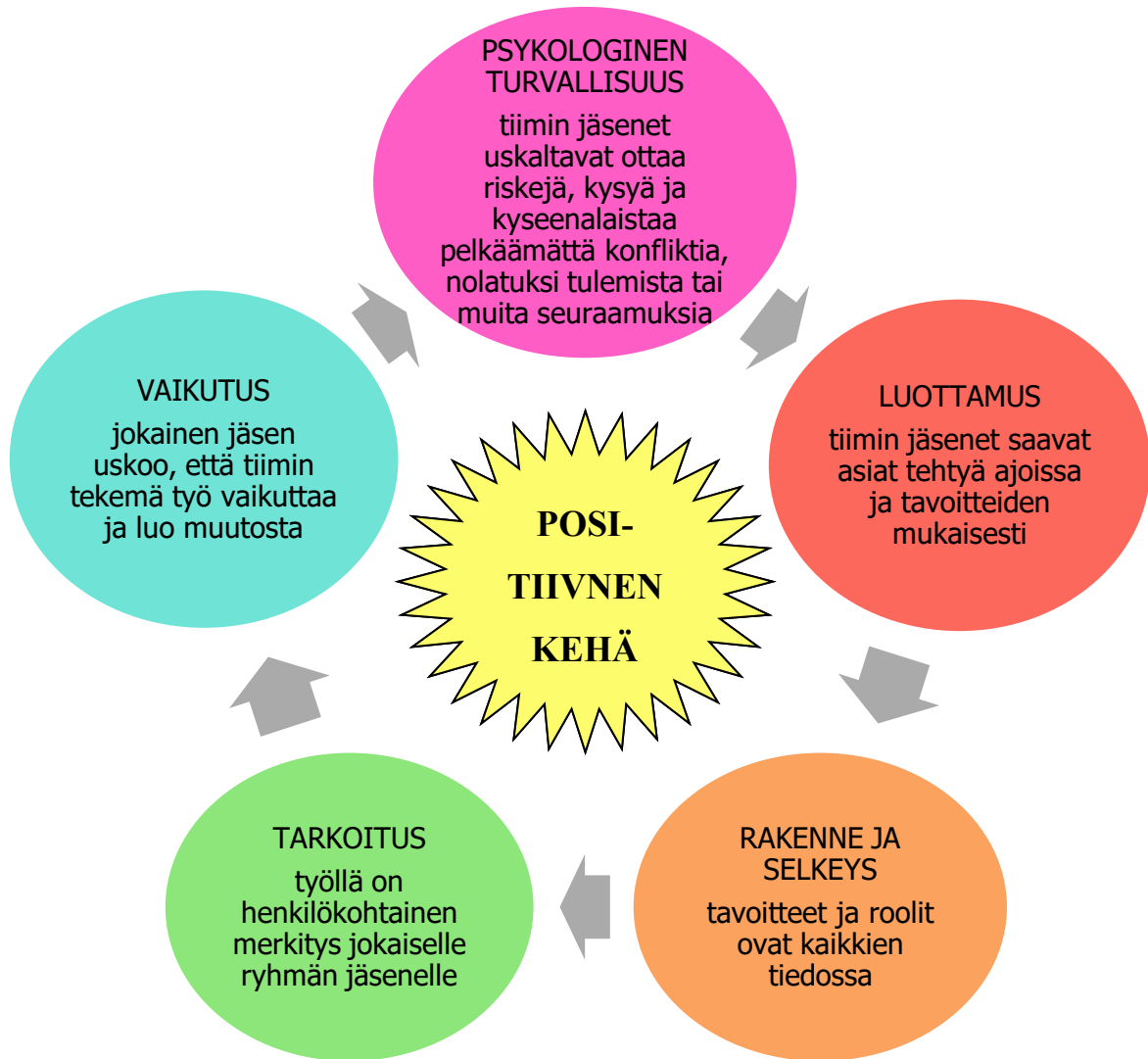
tavat jakamaan yhteistyötä harkiten ja ottamaan enemmän vastuuta tehdä päätöksiä itse. Yhteistyö on todellakin vastaus moniin tämän päivän kiireellisimpiin liiketoiminnan haasteisiin, mutta enemmän ei ole aina paremmin. Johtajien on opittava tunnistamaan, edistämään ja jakamaan tehokkaasti oikean tyyppistä yhteistyötä, tai heidän tiiminsä ja huippuosajansa maksavat liian pienen tarjonnan ja liian suuren kysynnän kustannukset. He uskovat itse asiansa, että organisaatioilla voi olla aika palkata yhteistyöpäälliköitä. Luomalla yhteistyölle omistetun, ylemmän johtotehtävän, johtajat voivat lähettää selkeän viestin harkitusta tiimityön hallinnan tärkeydestä ja tarjota tarvittavat resurssit sen tehokasta suorittamista varten. Se saattaa vähentää todennäköisyyttä, että kokonaisuudesta tulee paljon pienempi kuin osiensa summa. (Cross & Rebele & Grant 2016)

Huipputiimit eivät kehity itsestään, vaan tarvitsee työilleen omistautuneen, taitavan valmentajan. Se ei voi olla vain sivuroolissa toimiva työ, johon käytetään energiaa vain, jos sitä sattuu jäämään yli omalta suorittamiselta. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 20) Tiimivalmentajan tulisi voida keskittyä tiimin valmentamiseen riittävästi, jotta tiimi kehittyy potentiaalinsa mukaisesti. Tiimivalmentaminen on taitolaji, jossa joka päivä on mahdollisuus oppia uutta, kunhan muistaa kiireen keskellä olla läsnä tilanteissa ja pitää aistit avoinna. Työ tekijäänsä harjoittaa, mutta pitää muistaa välillä pysähtyä arvioimaan omaa kehittymistään ja tekemisiään. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 237)

5.1 Tiimin menestystekijät

Google on tutkinut tiimien menestystekijöitä Project Aristotle -tutkimuksessa vuosina 2012-2014. Tutkijoiden oletuksena oli, että huipputiimi muodostuu yksilöllisten ominaisuuksien oikeasta yhdistelmästä. Korrelaatiota ei kuitenkaan löytynyt. Yksilöllisillä taidoilla tai ominaisuuksilla, kuten sukupuolella, koulutusasteella, älykkyysosamäärällä, ystävyysuhteilla, vahvalla johtamisella tai tiimin rakenteella, ei ollut merkitystä. Huipputiimin selittävä merkitys löytyikin tiimin tavasta toimia ryhmänä. Huipputiimeissä ryhmä-älykkyys ja tehokkuus nousevat muita tiimejä korkeammalle, koska yksilöiden taitoja, ominaisuuksia ja erilaisuutta osataan hyödyntää paremmin. (Duhigg 2016)

Googlen tutkimuksessa nousi viisi tärkeintä tekijää huipputiimin muodostumisessa (Tero Lahdes 2019):



Kuvio 2. Tiimin positiivinen kehä. (Mukaiillen Tero Lahdes 2019)

Aristoteles projektin tiimoilta lanseerattiin termi psykologinen turvallisuus, joka toistui kaikissa menestyvissä tiimeissä ja se ajoi jopa selkeiden tavoitteiden ja sitoutumisen edelle. Psykologisessa turvallisuudessa on kyse luottamuksesta ja avoimuudesta. Tutkimuksessa mm. yksi tiimin jäsen kiteytti asian hyvin: ”Jos en voi olla avoin ja rehellinen työpaikallani, niin elätkö ollenkaan?” Projektin myötä Googlen työntekijät ovat oppineet, että työt eivät ole irrallinen osa muusta elämästä. Töissä ei tarvita työroolia ja töihin tullessa ei tarvitse muuttaa persoonallisuuttaan tai yrittää olla kuin muuta elämää ei olisi olemassa. (Duhigg 2016)

Martela ja Jarenko (2015) puhuvat kirjassaan *Draivi*, sisäisestä motivaatiosta. He puhuvat merkityksellisyydestä, joka syntyy neljästä psykologisen tarpeen täyttymisestä: vapaaehtoisuudesta, kyvykkyydestä, yhteenkuuluvuudesta ja hyvän tekemisestä. Tämän lisäksi pitää olla perustan, eli hyväksyntä, status sekä turvallinen ympäristö ja toimintaresurssit kunnossa. Silloin on edellytykset löytää sisäinen motivaatio työlleen.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksessa mukana olleista kahvilatiimin jäsenistä puolet ovat olleet toistakymmentä vuotta työssään, puolet vähemmän kuin viisi ja yksi vähemmän kuin vuoden. Kahvilatiimin haastatteluissa oli kymmenen henkilöä, joista seitsemän oli kouluttajia, kaksi työvalmentajaa ja yksi esimies. Yksi kouluttajista toimii myös tiimimestarina. Kahvilatiimin haastatteluihin pyydettiin ja osallistui kymmenen henkilöä, benchmarkingissa haastatteluun pyydettiin yksi, Oodin palveluesimies. Kehittämistyöpajaan pyydettiin kymmenen ja siihen osallistui kahdeksan kahvilatiimin jäsentä. Kaikki osallistuivat innostuneella otteella ja vastailivat monipuolisesti ja täsmällisesti kysymyksiin. Kehittämispäivän palautteisiin vastasi seitsemän kahdeksasta.

6.1 Vertaisoppimisen eli benchmarkingin tulokset

Keskustakirjaston verkkosivuilta selviää, että Oodi on osallistanut asiakkaansa palvelumuotoilun menetelmin kehittämään palvelujaan ja tilojaan. Oodi on suunniteltu yhdessä kaupunkilaisten kanssa, jotta se vastaisi parhaalla mahdollisella tavalla niihin toiveisiin ja tarpeisiin, joita kirjaston käyttäjillä on. Ideoita, vinkkejä ja unelmia on kerätty kaupunkitapahtumissa, työpajoissa, verkkosivuilla ja erilaisilla kampanjoilla. (Oodihelsinki.fi 2020.)

Oodiin oli syntynyt Oodin palveluesimiehen (Jokinen 2020) opinnäytetyössään aloittamasta kehitystyöstä hyviä käytänteitä, yhteisvastuuta, hyvää ilmapiiriä sekä toisten auttamishalua. Tiimisopimus, keskustelu, sekä koulutukset tiimikulttuurista olivat tuoneet selkeyttä toimintaan. Työntekijät olivat tyytyväisiä ja heistä oli ollut hauskaa ottaa vastuuta ja saada mahdollisuus päättää oman työn muotoutumisesta. Oodi pääsi aloittamaan tiimiorganisaation siten, että tiimin muodostuksessa hakijat saivat valita mihin tiimiin hakivat. Tutkimuksessa oli selvinnyt, että motivaatio on parempi, kun voi itse valita mihin tiimiin hakeutuu. Oodin tiimeillä on tiiminvetäjä, jonka tiimi valitsee keskuudestaan. Itseohjautuvuus kasvaa, kun tiiminvetäjät vaihtuvat kahden vuoden välein. Näin jokainen pääsee vuorollaan tutustumaan vetovastuuseen. Tiimivetäjän perustyö ei kuitenkaan ollut varsinaisesti muuttunut. Tia Jokinen kertoo, että ”siihen on varattu vähän enemmän aikaa, mutta ei ole vielä tullut semmoista tilannetta, että tiimivetäjältä olisi jouduttu niin sanottuja omia tehtäviä ottamaan varsinaisesti pois. Kylähän tietysti sitä työtä voi olla vähän enemmän silloin, mutta ei niin ku varsinaisesti.”

Oodissa tiimeillä on mentorit, jotka ohjaavat ja auttavat tiimejä toimimaan. Mentorin tehtävänä on kannustaa tiimien jäseniä avoimeen keskusteluun, seurata sovittujen toimenpiteiden toteutumista, toimia työpajoissa ohjaajana sekä auttaa tiimiä toimimaan itseohjautuvasti tiimityön kehittämisestä. Mentorit ovat palveluesimiehiä.

Oodissa on avattu kaikkien työtehtävien sisällöt toisille ja siellä keskustellaan työnjaoista, sekä osoitetaan, että tiimiin luotetaan. Päätöksenteossa autetaan ja kysytään avoimia kysymyksiä. Palveluesimies Tia Jokinen kertoo, että tiimeillä on päätäntävaltaa ja ”tiimi ymmärtävät, että he ovat yhteisvastuussa toiminnastaan ja jokainen tiimin jäsen on siinä yhtä tärkeässä roolissa”. Tiimit ottivat vastuuta ongelmien selvittämisestä, ja he keskustelivat paljon. Tiimeissä oli toivottu lisäaikaa tiimiyhteistyölle ja sitä oli saatu. Kehittämiseen ja vuorovaikutukseen on varattu kaksi tunnin kokousta kolmen viikon jaksossa. Tiimityölle on järjestetty aikaa yksi päivä viikossa, jolloin voidaan jakaa ajatuksia muiden kirjastojen tiimien kanssa. WhatsApp ja Teams olivat olleet toimivia viestintävälineitä käytännössä. Henkilökunta oli ollut mukana suunnittelemassa ”Turvallisen tilan ohjeet” eli ohjeet, miten puhutaan ja käytäydytään ja että saadaan vapaasti ehdottaa uusia asioita tulematta nolatuiksi. Näin tiimiin syntyy avoin keskustelukulttuuri – kuunnellaan, keskustellaan ja osallistutaan. Osaamisen jakaminen näkyi siten, että kun tuli joku uusi asia, niin tiimi järjesti itse koulutukset – itseohjautuvasti.

Oli rohkaisevaa kuulla, että tiimiorganisaatioon siirryttäessä on tapahtunut kehittymistä vuorovaikutustaidoissa jo alkuvaiheessa ja että oikeilla toimintamalleilla tämä kehitys on jatkuvaa. Tiimeille järjestetty aika kehittämistoimintaan, vuorovaikutus toisten tiimien kanssa, tiimimentoritoiminta sekä turvallisen tilan säännöt ovat hyviä ja varteenotettavia kehitysehdotuksia Nuorten työpajoille. Erityisesti panostus erilliseen tiimimentoriin, oli merkittävää tiimien kehittymisen ja toiminnan vakiinnuttamisen varmistamiseksi.

6.2 Teemahaastattelun tulokset

Haastattelussa kerroin kaikille alussa, mikä on opinnäytetyöni tavoite ja tarkoitus. Äänitin haastattelut kännykällä ja litteroin ne jälkikäteen. Näin saatoin haastatella keskittyneesti. Äänitys ei häirinnyt haastattelua ja kaikki olivat myönteisiä äänitykselle. Kerroin myös, että kenenkään nimiä ei tulla mainitsemaan opinnäytetyössä. Sovin haastattelut kahden viikon ajan-

jaksolle ja ajat järjestyivät helposti kaikkien kanssa. Haastattelut kävin seitsemän henkilön kanssa heidän työpaikallaan ja kolmen kanssa Teamsin kokoustoiminnolla. Teams kokoukset tallensin helpottaakseni litterointia myöhemmin ja jotta saatoin keskittyä itse haastatteluun paremmin. On ilmeistä, että tiimissä on hyvä ja luottavainen ilmapiiri, kun kaikki antoivat luvan äänityksiin ja varsinkin Teamsissa tallennukseen.

Teemoja olivat tiimimestarin tehtävä, osallisuus, vuorovaikutus, dialogi, psykologinen turvallisuus ja työn merkitys. Kysymyksiä oli yhteensä 19 ja viimeisinä kysyin ehdotuksia mitä tiimimestarin käsikirja voisi sisältää ja että oliko vielä jotain mitä haastateltava haluaisi lisätä. Haastattelut eivät paljoo poikenneet kysymyksiä asetelusta ja kaikilla oli selkeitä näkemyksiä teemoista. Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia. Litteroin haastattelut joka haastattelun jälkeen ja analysoin vastauksia, kun olin saanut kaikki haastattelut tehtyä. Kerron jäljempänä haastateltavien kommentteja koodeilla H1, H2, jne... (Haastateltava 1, haastateltava 2 jne...)

Tiimimestari tehtävä

Kysyttäessä tiimimestarin tehtävästä, kuusi mainitsi, että tehtävänä on koordinoita tiimin asioita, niin ulospäin tiimistä kuin sisälle tiimin tiedoksi. Seitsemän haastatelluista mainitsi erikseen, ettei tehtävä ole esimiestehtävä. H2 kertoi kuitenkin, että ”tiimimestari voisi olla jopa esimies”. H1 kertoo, että ”tiimimestarin tehtäviin kuuluu tiimin kanssa yhteisesti laatia tavoitteet vuodelle, sopia yhteisesti, mahdollinen kehittämiskohde sekä omia pienempiä kehittämiskohteita”. H1 kertoo myös, että ”tiimimestari voi olla kuuntelija ja semmoinen henkilö, joka uskaltaa ottaa asioihin kantaa ja viedä eteenpäin ja huolehtia, että joku tärkeä asia tulisi käsittelyyn ja koko tiimin näkökulmasta”. H3 kertoo, että ” On tosi tärkeää, että tiimimestarilla olisi oma ajatus siitä, että miten tiimiä pystytään kehittämään eteenpäin, nimenomaan vuorovaikutusnäkökulmasta ja että valta tulee siitä, että tiimi antaa sen vallan tiimimestarille”. Verkostoitujana tiimimestarin ei koettu olevan ensisijainen toimija vaan se nähtiin enemmän työvalmentajan tehtävänä. H1 kertoo, että ” Verkostovastuut ovat hyvinkin moninaiset kahvila-tiimissä, jokainen käyttää vähän omia verkostojaan. Työvalmentajat ovat erityisesti verkostonhenkilöitä, ei niinkään tiimimestari”.

Tiimimestarin vastuun koettiin olevan tiimin kehittäminen. H5 kertoi, että ” tiimimestarilla on vastuu tiimin yhteisistä asioista, tiimikokouksien järjestämisistä ja koolle kutumisesta”. Työ-

hyvinvoinnista huolehtimisen koettiin myös olevan tiimimestarin vastuualuetta. H6 kertoo, että ”tiimimestari kantaa vastuuta työyhteisön hyvinvoinnista ja sellaisista asioista”.

Tiimimestaria kuvailtiin sanoin: johtaja, organisoija, kehittäjä, yhdistäjä, verkostoituja, vastuunkantaja työhyvinvoinnista, sosiaalisen koheesion ylläpitäjä, innostaja, kokonaisuuksien ja aikataulujen hallitsija, johdon yhteyshenkilö, ei esimies, tiimin valtuuttama, ratkaisukeskeinen, verkostoituja jos perustehtävältään ennättää, tuloksen arvioija tiimin kanssa, tehtävien hoidon seuraaja, esihenkilöltä tulevien tehtävien jakaja tiimille.

Tiimimestarilta odotettiin aktiivisuutta, vuorovaikutustaitoja, ideoita ja hyvää työmoraaalia. Hänen toivottiin olevan kuunteleva ja ymmärtävän, että ollaan asiantuntijatiimi ja että jokaisella on oma osaamisalueensa ja että tiimimestari tuntisi ne ja luottaisi osaamiseen. Häneltä toivottiin myös kykyä osata nauttia työn hedelmistä ja olla myös tyytyväinen tuloksiin. H4 toivoi tiimimestarilta ”aktiivista dialogia eli vuorovaikutusta tiimin sisällä jäsenten kesken”. H9 toivoi tiimimestarilta ”hyvän työntekijän ominaisuuksia ja että hän olisi helposti lähestyttävä, selkeä sekä pystyy kommunikoimaan ymmärrettävästi ja kaikenlaisten ihmisten kanssa. H9 kertoi myös, että ”toivon tiimimestarilta kykyä nähdä erilaisten työntekijöiden vahvuudet ja tuoda ne voimavaroiksi ennemminkin, kuin hajottaviksi tekijöiksi”.

tiimimestari nähtiin näin	tiimimestarilta odotettiin	ominaisuuksia joita tiimimestarilla olisi hyvä olla / kehittää
johtaja	aktiivinen (3)	ratkaisukeskeinen
kehittäjä	reflektiivinen	tasapuolinen
organisoija, yhdistäjä (2)	vastuunkantaja (2)	organisointikykyinen
verkostoituja (2)	innostaja	vuorovaikutustaitoinen (4)
vastuunkantaja työhyvinvoinnista (3)	organisointikykyinen (2)	osaava
sosiaalisen koheesion ylläpitäjä (2)	vuorovaikutustaitoinen (2)	innostunut

innostaja, kokonaisuuksien ja aikataulujen hallitsija (2)	sosiaalinen (2)	esimerkillinen
johdon yhteyshenkilö	innostaja (3)	innostunut
vastuunkantaja yhteisistä tavoitteista	esimerkillinen	idearikas innostaja
organisoija (6)	innostaja	kokonaisuuksien hallitsija (2)
ei esimiestehtävä (7)	läsnä oleva, kunnioittaa asi- antuntijuutta, tuntee tiiminsä (3)	aloitekykyinen
tiimin valtuuttama	innostaja	tuntee tiiminsä
ratkaisukeskeinen	kokonaisuuksien hallinta (3)	vaikuttaja
verkostoituja, jos perustehtävältä ennättää (2)	verkostoituja	loppuunsaattaja
verkostoituja (2)	tyytyväinen, työhyvinvoinnin edistäjä	vuorovaikutustaitoinen,
määräaikainen	jämäkkä (3)	vahvuuksien tunnistaja
tiimin valtuuttama	luotettava	
talouden seuraaja tiimin kanssa	viestittäjä (2)	
tuloksen arvioija tiimin kanssa	johtaja	
tuloksen arvioija yhdessä tiimin kanssa	ennakoiva	
tehtävien hoidon seuranta		

esihenkilöltä tulevien tehtävien jakaminen tiimille		
tuntematon (uusi työntekijä)		

Kuvio 3. Kahvilatiimin jäsenten kuvauksia tiimimestarin tehtävästä. Numero sanan perässä tarkoittaa vastausten määrää.

Tiimimestarilta odotettiin siis varsin vaativia vuorovaikutuksellisia taitoja. Lisäksi tiimimestarilla tulisi olla on tiimitoiminnan lainalaisuuksien ymmärtämistä ja myönteinen asenne tiimityöhön. Hänen rooli on usein jopa haastavampi, kuin esimiehen, koska hänen asemansa ei perustu esihenkilön valtuuksiin vaan muihin johtamisvoiman lähteisiin, kuten tiimin toiminta-alueen tuntemukseen, ammatilliseen osaamiseen, luottamukseen, hyviin vuorovaikutustaitoihin ja kykyyn motivoida tiimin jäseniä. Hänen tulee osata ylläpitää sosiaalista koheesiota ja kehittää omia vuorovaikutustaitojaan jatkuvasti. Tiimin valmentamisen syvin olemus on juuri vuorovaikutustaidoissa. Ihmisiin vaikuttamiseen ei ole olemassa muuta tapaa, kuin kertoa tavoitteensa ja niiden perustelut, niin innostavasti ja selkeästi, että muut ymmärtävät sen niin kuin lähettäjä on sen kertonut ja vieläpä niin, että se herättää kuulijoissa innostusta, jotta he alkavat toimiaan.

Osallisuus, vuorovaikutus ja dialogi

Kysyttäessä, että onko tiimissä dialoginen työskulttuuri, niin kahdeksan kymmenestä vastasi myöntävästi. H1 pohti, että ”kun ajatellaan että pitää olla tehokas ja tuottava, niin voi olla, ettei jää ajattelulle tarpeeksi aikaa. Joskus voisi olla vaan pelkkää keskustelua”. Kuusi kuitenkin vastasi, että osallistuminen dialogiin vaihtelee ja että se tarvitsee vielä paljon harjoitusta. Kaikki toivoivat enemmän aikaa dialogille.

Tiimimestarilta kolme haastatelluista toivoi kykyä sanoittaa erilaisia asioita ja ajatuksia, yksi mainitsi, että sovittelutaito ja esimerkkinä toimiminen hankalien tilanteiden selvittämisessä edesauttaa hyviä vuorovaikutustaitoja. Neljä mainitsi kuuntelun taidon olevan tärkeä osallisuuden kokemuksessa. Viisi toivoi tiimimestarin järjestävän tilaisuuksia dialogiin. Kuusi haastatelluista toivoi tiimimestarin kannustavan sanomaan mielipiteitään enemmän julki. H9 kertoo, että ” jos olisi enemmän aikaa tiimikokouksessa, niin dialogia varmasti syntyisi, et ei

sitä varmasti tarvitsisi edesauttaa mitenkään, muuta kun sen tilan antamisella”. Haastatteluissa toivottiin, että tiimimestari toimisi myönteisenä esimerkkinä. Häneltä toivottiin kykyä tuoda muutostilanteet myönteisellä tavalla esille ja osoittaa, ettei muutos ole uhka vaan mahdollisuus.

Kysyttäessä miten tiimimestari voi edesauttaa tiimiä osallistumaan kehitystyöhön arjessa, sen vaatimalla tavalla, kaksi haastatelluista vastasi, että myönteisellä esimerkillä ja asenteella erilaiselle kehittämistyölle. Koettiin myös, että on tärkeää osata sanoittaa, että mitä erilaiset kehittämiset tarkoittavat juuri meidän tiimille. Tiimimestarin toivottiin olevan saatavilla ja tavoitettavissa, jos jollain on olemassa joku kehittämisidea ja että hän auttaa sen eteenpäin vie misessä. H9 kertoo, että ” Naamioimalla sen joksikin muuksi kuin kehitystyöksi” ja ” poistetaan se kehityspaine ja jotenkin, että kehittämiseen tulisi positiivinen kaiku”.

Neljä koki, että tiimityölle on liian vähän järjestetty aikaa ja että on haastavaa, kun työntekijät tekevät eri vuoroja. Kaksi koki, että aikaa voi käyttää, niin paljon, kun tarvitsee arkityön lomassa ja neljä mainitsi, että tällä hetkellä oleva aika riittää hyvin tiimityölle. Kaksi haastatelluista koki olevan jopa liikaa aikaa, koska ei löytynyt sisältöjä ajankäytölle. Tiimin yhteiselle ajankäytölle toivottiin ennakoitavuutta ja joustavuutta kokouskäytäntöihin. Haastatelluista kolme kertoi tiedonkulun olevan ongelma. Toiveena oli enemmän lyhyitä Teams-kokouksia, jossa vain vaihdetaan kuulumisia ja ehkä ratkotaan yhteisiä viikon ongelmatilanteita.

Osallisuus koettiin sellaisena, että yhdessä päätetään tiimin yhteisistä asioista ja jokaisella on siinä taustalla se oma perustyö. Toivottiin myös, että yhteisiä tehtäviä jaetaan, näin jokainen pääsee osallistumaan. Haastatteluissa kerrottiin, että osallisuuteen jokaisella on oma vastuu osallistua, mutta se täytyy mahdollistaa. H8 kertoo, että ” kykyjen mukaan joku tehtävä tiimin jäsenelle, jos ei muuta niin sitä kautta kokee olevansa osa tiimiä. Hyvä tiimihän on sellainen, missä jokaiselle löytyy se oma lokeronsa, paikkansa ja muut sit tietää, että toi tietää siitä ja minäpä kysyn sit siltä. Sitä kautta sit samalla sitouttaa ja osallistuttaa muita.”.

Kaikki kertoivat vuorovaikutuksen tiimissä olevan asiallista ja suurelta osin hyvähenkistä. Tiimissä oli ollut työntekijöiden vaihtoviikko, jossa oli tutustuttu viikon ajan toisen työhön. Sen kerrottiin olevan hieno kokemus ja samanlaista toimintaa toivottiin lisää. Neljä toivoi, että tiimien välillä voisi olla enemmän vuorovaikutusta, mutta samalla todettiin, että aikaa verkostoissa toimimiselle ei oikein ole. Esihenkilöltä toivottiin enemmän vuorovaikutusta

tiimin suuntaan ja häneltä toivottiin asiantuntijatietaa ja tukea tiimin toimintaan. Työvalmentajalta toivottiin enemmän kuulumisia verkostoilta tiimille. Mahdollisuus dialogiin koettiin välillä haastavaksi, mutta se on erittäin hyvä keino jakaa ja tuoda tiimiin osaamista ja palautetta arjesta. Dialogia toivottiinkin lisää. Tiimitoiminnassa tärkeää ovat vuorovaikutus, osallistumisen mahdollisuus ja yhteistyö. Yhteistyötä helpottaa yhteisesti sovitut tiimisäännöt. Tiimisäännöt auttavat muita tiimin jäseniä puuttumaan toisen jäsenen sellaiseen toimintaan, joka heikentää tiimin toimintakykyä ja estää tavoitteisiin pääsyä.

Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus syntyy luottamuksesta ja siitä, että tietää tavoitteet, rakenteet ja roolit ja että saa palautetta työstään.

Tiimissä seitsemän koki saavansa palautetta riittävästi, yksi koki saavansa jonkin verran ja kaksi koki, että enemmänkin olisi suotavaa. Kaksi koki, ettei halua palautetta laajemmin tiimiltä vaan lähikollegalta, joka tietää ja tuntee kollegansa. Yksi haastateltava kertoi myös, että kollegalta tullut palaute on usein hienovaraista ja että sitä voisi olla enemmänkin. H1 kertoo, että ”kaipaen kyllä enemmän palautetta. Dialogit ovat antoisia palautteen saamisessa, kun keskustellaan asioiden eri näkökulmista.”.

Palautetta toivottiin, niin kollegoilta, kuin esimiehiltä, mutta myös asiakkailta. Kaksi toivoi erikseen myös tiimimestarilta palautetta. Kerrottiin myös, että jos tiimi toimii hyvin, niin sekin on hyvää palautetta. Huomioitiin, että palaute voi olla arjessa tapahtuvaa jatkuvaa vuorovaikutusta. Neljä koki, että esimieheltä voisi tulla enemmän palautetta ja toiveena oli, että hän kiertäisi yksiköissä enemmän, jotta syntyisi arjessa tapahtuvaa vuorovaikutusta ja palautetta. Myös kollegoilta toivottiin pieniä työelämän pelisääntöjä ja ohjeita arkeen. Palautteenantotapana hyväksi koettiin suullinen palaute kasvotusten, sähköpostilla annettu, nettisivujen kautta asiakkailta saatu palaute. Ylipäätänsä kaikki palaute koettiin hyväksi.

Tiimissä kahdeksan koki olonsa turvalliseksi ottaa riskejä, kysyä ja kyseenalaistaa ja että se kuuluu asiaan. H7 kertoo, että ”Kyllä, koen oloni turvalliseksi. Oman mielipiteen voi sanoa rehellisesti ja reilusti, tiimissä ei tule kiusatuksi tai ruveta epäilemään, että miksi olet tuota mieltä, jos kaikki muut ovat eri mieltä.” Kaksi koki, ettei voi kyseenalaistaa toista toimialaa ja että pitää olla hienovarainen, kun ollaan toisen tontilla.

Luottamuksesta tiimin jäseniin ja siihen että saavatko he tehtyä asiat ajoissa ja tavoitteiden mukaisesti, seitsemän vastasi luottavansa. Kolme vastasi, että ei luottanut. H1 vastasi ” Muutama mahdollista on, eli en luota. Itseohjautuvuus ja kalenterin käyttö eivät ole maksimaalista”. H5 vastasi ” Joidenkin kohdalla luotan, joidenkin kohdalla en luota yhtään”.

Kysyttäessä onko tavoitteet, rakenteet ja roolit tiimissä selkeät, kuusi vastasi että kyllä ovat. Kuitenkin neljälle ne olivat epäselviä. H5 kertoo, että ” Tiimimestari ei ole lähiesimies ja lähiesimies jakaa omia töitään tiimimestarille, niin mun mielestä se on vähän sekavaa. Se näkyy joidenkin työroolien kohdalla, ettei ihan näy kuka on esimies. Tiimimestari ei ole esimies vaan se johtaa vaan tiimiä ja pitää sitä kasassa. Tehtävässä sekoittuu esimiestehtävät ja tiimimestarin tehtävät, siitä puuttuu selkeät roolit. Tiimimestarin on itse joutunut miettiä mikä kuuluu tehtäviksi”. Rakenteista on epäselvyyttä H1:llä, joka kertoo, että ” kuuluisiko rakenteista esihenkilön keskustella tiimin kanssa, ennen kuin lupaa henkilöille jotain, mikä ei ole tiimissä tiedossa. Epäselvyyttä siitä mitä luvataan millekin henkilölle... säännöt eivät ole olleet samat kaikille”. Tiimissä ollaan myös tyytyväisiä kollegansa osaamisesta. H10 kertoo, että: ” On ihanaa, että kun on työparina sellainen kollega, jolla on niin pitkä kokemus nuorisopuolella ja hän tietää nuoristyön kentän ja sen, miten kaupungilla asiat toimivat ja mikä se suurempi kuva”. Jotta tiimi pääsee kehittymään huipputiimiksi, tulee tiimissä vallita luottamuksellinen ilmapiiri ja tiimin tulee suhtautua jäsentensä huomioihin ja ajatuksiin vakavasti. Tiimin on myös koettava käsittelemään erilaisia näkökulmia ja sovittaa niitä yhteen. Näkökulmien tulisi kohdistua tiimin tavoitteiden saavuttamiseen, ei pelkästään henkilökohtaisten tarpeiden tyydyttämiseen.

Työn merkitys

Kysyttäessä onko työlläsi henkilökohtainen merkitys sinulle, koetko tekeväsi merkityksellistä työtä, kahdeksan vastasi, että ehdottomasti kyllä. H7 kertoo, että ” Työ on niin iso osa elämää ja sillä on suuri henkilökohtainen merkitys, saan siitä paljon sisältöä omaan elämäni”. Kaksi haastatelluista vastaa, että välillä koen tekeväni merkityksellistä työtä. H5 vastaa, että ” joo, aina välillä. On ollut vähän raskas vuosi takana, henkilöstö on vaihtunut paljon ja on ollut koronasta johtuvaa työn muutosta. Perustyöstä saan iloa”. Haastatteluissa yksi kertoi työn olevan välillä henkisesti raskasta ja siksi on tärkeää, että työstä saa myös voimaa. H9 ker-

too, että ”Mä pidän tätä itsestään selvänä, olen siinä onnellisessa asemassa, että tämä on juuri sitä mitä olen halunnutkin tehdä, ainakin tällä hetkellä”.

Kysyttäessä uskooko tiimin jäsen tiimin tekemän työn luovan uutta ja onko sillä vaikutusta tavoitteiden saavuttamiseksi, kuusi vastaa ehdottomasti kyllä. Kaksi vastaa, että ollaan vasta alussa tässä tiimityössä, yksi ei välttämättä usko ja yksi vastaa, että jos tiimi toimii hyvin. H2 kertoo, että ” pitäisi ehkä palata tavoitteisiin ja käydä läpi se, että mitkä ovat roolit ja tavoitteet. Pitäisi ottaa taas tiimisopimus tarkasteluun.”. Tiimisopimuksen puute heijastuu työn merkityksen takana. Tiimin tulisi myös arvostaa ja viestiä onnistumisistaan muulle organisaatiolle. Johtajat ovat usein etäällä tiimin päivittäisestä toiminnasta ja kaipaavat tietoa tiimin tapahtumista. Onnistumisia kannattaa juhlia ihan tiimin keskenkin, niin ne tulevat näkyviksi kaikille ja työn merkitys itsellekin kasvaa.

Toiveita kehittämispäivän teemaksi

Kysyttäessä toiveita kehittämispäivän teemoiksi tuli paljon erilaisia toiveita. Kaksi toivetta tuli nuorten ohjaamiseen liittyvää keskustelua ja kaksi toivetta työhyvinvoinnista ja vuorovaikutuksesta. H6 piti työhyvinvoinnista keskustelua hyvänä, hän kertoi että ” ehdottomasti työhyvinvoinnista, vaikka tästä on ollut paljon teemapäiviä, niin se työssä jaksaminen ja työhyvinvointi ovat niin merkityksellisiä asioita tämän työn kannalta ja niitä ei voi liikaa pohtia. Olen kokenut vastaavat teemapäivät tosi hyviksi ja siellä on päässyt pohtimaan yhdessä aihetta, mutta ne ovat olleet tosi lyhyitä ja loppuneet aina liian nopeasti.”. H8 kertoi, että ”Vuorovaikutuksesta ei voi koskaan puhua liikaa” Avointa dialogia toivottiin ja vapaata keskustelua kollegojen kesken. Aiheina puhututtivat kuntakokeilu, oppivelvollisuus, kilpailuneutraliteetti ja vuosikello. Tärkeänä pidettiin keskustelua tarpeista, tavoitteista, rakenteista ja rooleista. H1:stä mietitytti myös, että mikä kenellekin on liikaa ja milloin. Hän pohti, että ” on niin paljon muutoksia tulossa, kuntakokeilu, oppivelvollisuus, miten me niihin suhtaudutaan ja ollaanko etupainotteisesti mukana?”. H9 haluaisi pohtia ” miten luodaan hyvä ilmapiiri vaihtuvassa työkokeilijoiden joukkiossa”. Koettiin myös hyväksi keskustelunaiheeksi yhteistyön muodot muiden tiimien kanssa. Avointa keskustelua siitä, mitä välineitä meillä on ja ketä voi kutsua apuun, kun nuorella on kehitysviivästymää tai oppimisvaikeuksia. Kaikilla haastateltavilla oli paljon kerrottavaa ja toiveita, mutta suurimpana toiveena oli avoin dialogi ja aikaa keskusteluille.

Ehdotuksia jatkokehitykseen tiimimestarin käsikirjan sisältöihin

Neljä haastateltavista toivoi käsikirjan sisällöiksi tiimin koheesioon liittyviä asioita ja sitä, että miten saa pidettyä tiimin yhtenäisenä. Toivottiin myös tiimin kehitysvaiheista tietoa. Kaksi toivoi, että tiimimestarin tehtävät olisivat selkeästi lueteltuina, samoin se mitä häneltä odotetaan. Toivottiin että tiimimestarin tavoitteet olisivat myös lueteltuina. Tiimimestarin työnkuva toivottiin myös selkeästi kerrottuna ja selkeästi eroteltuina esimiehen tehtävistä. Toivottiin kuvausta eri työtehtävistä ja mitä eri rooleja tiimissä on. Esihenkilöltä toivottiin tärkeät päivämäärät ja materiaalit, tulevat tulostavoitteet ajoissa esille. Kokouksille ja työhyvinvointipäiville toivottiin aikatauluja ja toimintatapaa sekä sisältöjä yhteisiin tapaamisiin. Toivottiin työhyvinvoinnista huolehtimisen tapoja ja käytänteitä, joita otetaan käyttöön sekä nimetään vastuhenkilö huolehtimaan, että käytänteet toteutuvat. Vinkkejä toivottiin yhteistyön ylläpitoon, työhyvinvointiin liittyviä materiaaleja ja kannustavaa toimintatapaa. Ylipäätään toivottiin vinkkejä ylläpitää virkeää toimintaa ja hyvinvointia työssä. Tiimimestareiden toivottiin täydentävän käsikirjaa kukin vuorollaan. Vuorovaikutustaitojen kehittämisestä toivottiin tietoa siitä mitkä ovat innovatiivisen ajattelun esteitä. Turvallisen tilan luomista toivottiin ja ohjeita sen luomiseen. Vertaismentorointia toivottiin, jossa käydään läpi, mikä painaa ja toimintamallia siihen. Käsikirjassa voisi olla lista mitä muut tiimimestarilta toivoo. Toiveena esitettiin myös, että olisi tieto siitä mikä on virallinen resurssi siitä miten paljon aikaa voi käyttää tiimimestarin tehtäviin sekä sen, että mitä voi jättää pois perustehtävistä, jos tilanne niin vaatii. Itsearviointimallia toivottiin tiimimestarille ja ohjeita siitä, miten pärjää tiimimestarina.

Lisähuomioita mitä haastateltavat halusivat tuoda esille

Nuorten työpajojen yhteisiä kokouksia on paljon ja monet eri kokoonpanoilla. Usein kokouksien samoja sisältöjä on useammassa kokouksissa ja välillä jotain asioita jää pois kokonaan jostain kokouksista. Toiveena esitettiin myös, että pidetään kiinni listalla olevista asioista, eikä ohiteta aiheita kiireen varjolla. Toivottiin selkeyttä ja jämäkkyyttä kokouksiin, niin että syntyy myös päätöksiä. Ehdotettiin dialogia myös muiden verkostossa toimijoiden kanssa, mm. seurakuntayhtymän toimijoiden kanssa ja mahdollisuutta päästä yhteisiin kokouksiin. Kahvilatiimiin toivottiin myös yhtä työvalmentajaa, koska koettiin, että on tarkoituksenmukaista, että työvalmentajalla on yhden alan tuntemus, nuoret ja verkostot hallussa. Tällä hetkellä kahvilatiimissä on kaksi työvalmentajaa, joista toinen toimii myös toisella alalla. Huomioitiin,

että voidaan kokoontua välillä ilman agenda, vaikka pari kertaa vuodessa työhyvinvoinnin merkeissä.

6.3 Kehittämispäivän tulokset

Kehittämispäivään osallistui kymmenestä kutsutusta kahdeksan. Kehittämispäivä oli alun perin suunniteltu tehtäväksi lähitapaamisella, jossa oli tarkoitus harjoitella dialogirinkiä, mutta koronatilanteesta johtuen teimme sen Teamsin välityksellä. Aikaa tilaisuudelle oli varattuna kaksi tuntia ja se alkoi lyhyellä 20 minuutin alustuksella dialogista, vuorovaikutuksesta ja työhyvinvoinnista. Kerroin tapaamisen alussa päivän aikataulun ja kokouksen säännöt. Kokouksessa oli tarkoitus pyrkiä intensiiviseen dialogiin kaikkien kanssa, joten pyysin osallistujia pitämään kamerat auki ja mikrofonit kiinni, kun ei puhu. Puheenvuoron sai ottaa, kun niin halusi, ilman viittailua. Päivän tavoitteena oli yhteistä keskustelua dialogista ja työhyvinvoinnista. Tavoitteena oli myös pohtia mitkä asiat tukevat tiimin hyvinvointia ja mitkä heikentävät sitä ja sitten valita kaikkien tuotoksista eniten itseä koskettavat asiat. Dialogiosion jälkeen keskustelimme dialogista ja kaikki olivat sitä mieltä, että dialogi on tärkeä taito ja sitä pitää harjoitella, jotta oppii kuuntelemaan ja uskaltaa reflektoida myös omia tuntemuksiaan ja jakamaan niitä myös muille. Tämän jälkeen siirryttiin työhyvinvointiteemaan, jossa alustuksen jälkeen siirsin osallistujat kahden hengen ryhmätilaan miettimään hyvinvointia tukevia ja heikentäviä asioita tiimissä. Annoin heille ohjeen ja osoitteen Flingan sähköiseen fläppitauluun, jonne he saivat kirjata tuotoksensa. Tämän jälkeen palautin kaikki yhteiseen tilaan, jossa keskusteltiin yhdessä tuloksista ja osallistujat saivat käydä tykkäämässä ne laput, jotka itseään eniten puhuttelivat. Tilaisuudessa olisi ollut halua keskustella pidempäänkin ja loppukeskustelulle ei jäänyt paljoakaan aikaa. Kaikki kertoivat loppupuheenvuorossaan kehittämispäivän olleen mielekäs sekä kehittävä ja toivoivat yhteisiä keskustelutilaisuuksia jatkossa enemmänkin.



Kuvio 4. Mikä tukee hyvinvointia tiimissä?

Tiimissä hyvinvointia tukeviksi tekijöiksi nousi kannustava tiimi ja toisten ammattitaito, eli tiimissä osattiin arvostaa toisten osaamista. Nämä arvot olivat saaneet kuusi tykkäystä tekijän luoman lisäksi. Arvostus ylipäättänsä oli saanut viisi tykkäystä. Luovaa työtä ja hyvää yhteishenkeä arvostettiin myös. Työn vapaus oli tärkeä hyvinvoinnin tuoja ja se että saa tavata tiimin jäseniä. Hyvä tiedonkulu ja työyhteisö sekä ennustettavuus koettiin työhyvinvointia tukevana asiana. Tiimin olemassaolo, nuoret ja varhainen puuttuminen sekä työhyvinvoinnin huomioiminen sekä vapaaehtoisuus puhuttelivat. Mahdollisuus irroittautua normaalistyöstä koettiin työhyvinvointia tukevaksi asiaksi. Kyselystä ei selvinnyt oliko tiimissä näitä arvoja, mutta nämä arvot olivat niitä, jotka osallistujat kokivat, että tukee työhyvinvointia.



Kuvio 5. Mikä heikentää hyvinvointia tiimissä?

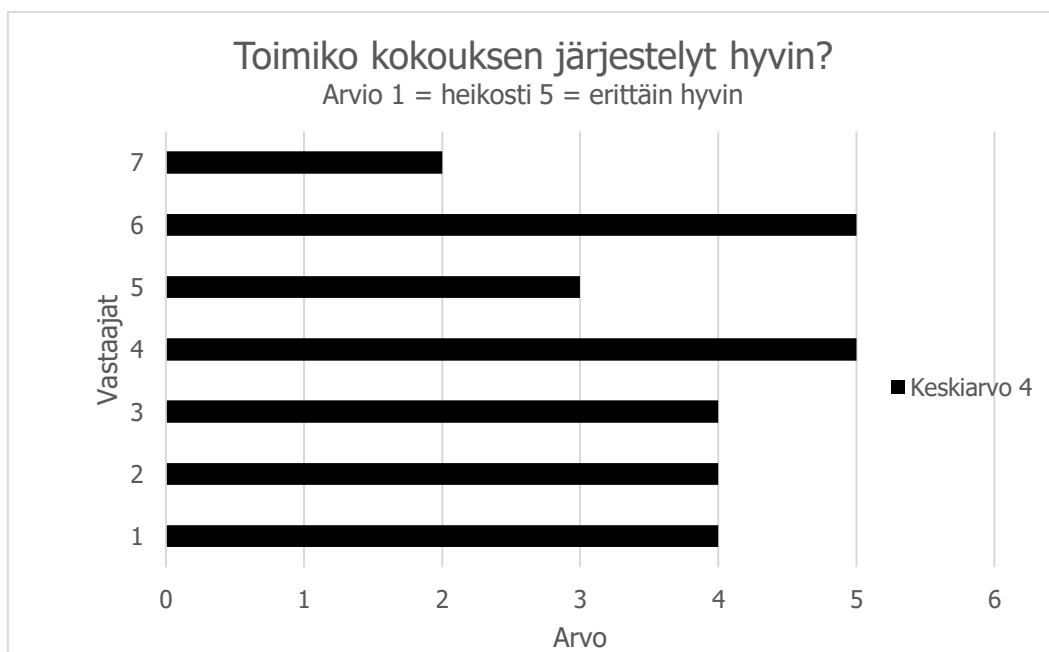
Tiimissä suurimpana hyvinvointia heikentävänä tekijänä koettiin korona epidemian aiheuttamat ilmiöt. Sisäiset ja ulkoiset yllätykset koettiin työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä, kuten myös hyvinvointia tukevana mainittiin ennustettavuus. Epäoikeudenmukaisuus, henkilökemiat ja kuppikunnat saattoivat vaikuttaa osallistujien mielestä heikentävästi tiimin hyvinvointiin, kuten myös epäselvä ohjeistus. Huonon esimiehenkin mainittiin olevan työhyvinvointia heikentävä tekijä, mutta kyselystä ei selvinnyt kokivatko osallistujat tiimissä olevan huono esimies. Yhden maininnan on saanut huono yhteishenki, sulkeutunut ilmapiiri, ulkopuolisuuden kokemus ja sulkeutunut yksikkö.

Tuloksista ei voi päätellä ovatko nämä tekijöitä, jotka ovat olemassa tiimin sisällä vai ovatko nämä jokaisen henkilökohtaisia ajatuksia siitä, mikä tekijät he kokevat yleensä heikentävän tiimin hyvinvointia vai molempia. Joka tapauksessa nämä ovat tekijöitä, joihin kannattaa kiinnittää huomiota, kun laaditaan mittareita tiimin hyvinvoinnin kartoittamiseen.

Kehittämisiltapäivän palautteessa kysyttiin, että mikä päivässä oli erityisen ilahduttavaa tai hyödyllistä? Vastauksissa neljä seitsemästä mainitsi, että erityisen ilahduttavaa oli tavata tiimitovereita. Vastauksissa ilahduttiin erityisesti kaiken positiivisen huomioimisesta ja se koettiin voimaannuttavaksi. Kehittämisspäivä oli auttanut huomaamaan, miten hyvin asiat ovat-

kaan. Syventävä alustus dialogista ja vuorovaikutuksesta sekä yhteiset, monipuoliset keskustelut koettiin myös ilahduttavana ja hyödyllisenä asiana.

Kysyttäessä mikä päivässä oli turhauttavaa tai hyödytöntä, kolme seitsemästä vastasi, että ei mikään, yksi vastasi, että aikaa oli liian vähän, kaksi toivoi, että olisi tavattu kasvatusten. Yksi vastaaja koki, että oli liian paljon asiaa lyhyessä ajassa ja että olisi pitänyt jollain muulla tapaa esitellä dialogia kuin diaesityksenä. Mitään yllätyksellistä päivässä ei koettu olevan. Todettiin vain, että aika lailla samojen asioiden äärellä ollaan.



Kuvio 6. Kokouksen järjestelyjen toimivuuden arviointi asteikoin 1-5.

Kokouksen järjestelyiden keskiarvoksi tuli neljä. Kaksi arvioi järjestelyjen menneen erinomaisesti, neljä arvioi järjestelyjen menneen hyvin ja yksi arvioi järjestelyjen sujuneen melko heikosti.



Kuvio 7. Yleisarvio kehittämisiltapäivästä asteikoin 1-5.

Yleisarviona kehittämisiltapäivästä annettiin keskiarvoksi neljä. Kaksi koki kehittämisiltapäivän menneen erinomaisesti, neljä kertoi yleisarvion olleen hyvä ja yksi antoi yleisarvioksi melko heikko.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, miten tiimimestari voi edesauttaa hyviä vuorovaikutustaitoja, dialogista työkuultuuria tiimissä ja miten auttaa tiimiä osallistumaan kehitystyöhön arjessa, sen vaatimalla tavalla. Lisäksi tavoitteena oli edistää dialogista kulttuuria haastattelemalla tiimin jäseniä heidän näkemyksistään tiimin toiminnasta ja heidän toiveitaan kehitystyöhön sekä yhteisellä kehittämistyöpajalla tuottaa yhteisiä näkemyksiä tiimin hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Tavoitteena myös yhteistä voimaantumisen kokemusta dialogisessa vuorovaikutuksessa, jota selvästikin syntyi.

Tutkimustuloksena syntyi laaja aineisto eri menetelmiä käyttäen. Benchmarkingista poimin hyviksi koettuja menetelmiä ja toimintamalleja, haastatteluista sai monipuolisen aineiston tiimin käsityksistä omasta toiminnastaan ja niistä johdettuja kehitystarpeita. Kehittämistyöpajassa syntyi aitoa dialogia, oppimista ja tiimin hyvinvoinnin mittarille aineistoa.

7.1 Tiimimestarin tehtävä

Tiimimestarin tehtävä näyttyy hyvinkin vaativana ja paljon odotuksia herättävänä tehtävänä. Stadin aikuis- ja ammattiopisto on määritellyt tiimimestarille tehtävänkuvan, jossa kerrotaan tehtäväksi koordinoita ja organisoida pedagogiikkaa, koota ja jakaa tietoa tiimille ja tiimistä esimiehille. Hänelle on annettu kehittämistyö opetus- ja opiskelijärjestelyissä sekä oppimisympäristöissä. Strategian, vision ja arvojen ylläpitäminen kuuluu tiimimestarin työnkuvaan, kuten myös ylläpitää tiimin toimintakykyä, reagoida muutoksiin ja hallita resursseja tiedottamalla henkilöstön tilanteista ja tarpeista esimiehille.

Kysyttäessä tiimin jäseniltä tiimimestarin tehtävästä, tiimi tuntui ymmärtävän tehtävän organisaation tavoitteiden mukaiseksi. Sen käytäntöön viemisestä on ollut paljon kysymyksiä mm. mitä sisältöjä kokouksiin tuodaan, mitkä ovat tiimimestarin valtuudet, kuka päättää tiimissä, mitkä ovat tiimimestarin resurssit ja voiko jättää jotain tehtäviä perustyöstä pois, jos tehtävä sitä edellyttää? Tiimimestarin tehtävää on lähdetty toteuttamaan ylläpitämällä yhteisiä arvoja ja liittämällä pienempiä tiimejä yhteen isommiksi. Omasta kokemuksesta ensimmäisenä organisaation tiimimestarina tiedän, että eri yksiköillä saattaa olla erilaisia toimintatapoja ja ne saattoivat poiketa paljonkin toisistaan. Yksiot kuitenkin toimivat, kuten heille paras toimintatapa on. Tämä edellyttää tiimimestarilta joustavuutta yksiköiden koordinoimisessa. Tiimimestarin

roolille oli paljon odotuksia ja osa odotti tiimimestarilta jopa enemmän esimiehen kaltaista roolia, kun taas toisaalta hänen ei toivottu ottavan esimiehen roolia. Tiimimestari valitaan tiimin keskuudesta äänestämällä vuosittain. Tiimimestarin valta tulee siitä, että tiimi antaa sen vallan tiimimestarille. Tiimi antaa vallan tiimimestarin toiminnan kautta, kun se kokee voivansa luottaa ja kunnioittaa tiimimestaria. Tiimimestarille olisi hyvä myös sopia tiimissä, mitkä ovat hänen toimintavaltuutensa. Tiimimestarin olisi hyvä miettiä mitkä ovat hänen henkilökohtaiset toimintatapansa tiimimestarina, hänen tulisi tietää mitkä ovat hänen tehtävänsä ja miten hänen tulee näissä tehtävissään toimia. Näkemys muodostuu kaikesta opitusta ja koe-tusta ja sitä värittää tiimimestarin oma persoona. Taustalla on tiimimestarin ihmiskäsitys, se millaisina hän ihmisiä pitää ja miten hän katsoo heidän motivoituvan, kehittyvän ja muuttuvan. Tiimille tiimimestarin näkemys tulee näkyväksi tekojen kautta.

Oodissa on oma tiimimentori, joka on esimiesasemassa ja jonka vastuulla on järjestää aikaa tiimityölle ja valmentaa tiiminvetäjää ja tiimiä. Mentorit ovat tärkeässä asemassa osallisuuden edistäjinä, vuorovaikutukseen kannustamisessa ja päätöksenteossa autetaan ja kysytään avoimia kysymyksiä. Nuorten työpajoillakin olisi hyvä olla yksi tiimimentori, joka auttaisi tiimejä tiimityön kehittämisessä, koska tiimimestarilla ei perustyössä riitä aikaa suunnitella ja luoda uusia toimintamalleja.

Yhteistyö työpaikoilla on hyväksi, mutta väärin suunnitellusti se aiheuttaa lisätyötä ja tuhlaa voimavaroja. Harvardin yliopiston tutkijoiden mukaan olisi hyvä palkata yhteistyöpäälliköitä suunnittelemaan johtajien ja työntekijöiden yhteistyötä. Luomalla yhteistyölle omistetun, ylemmän johtotehtävän, johtajat voivat lähettää selkeän viestin harkitusta tiimityön hallinnan tärkeydestä ja tarjota tarvittavat resurssit sen tehokasta suorittamista varten. (Cross & Rebele & Grant, 2016)

Huipputiimitkään eivät kehity itsestään, vaan tarvitsevat työnsä omistautuneen, taitavan valmentajan. Se ei voi olla vain sivuroolissa toimiva työ, johon käytetään energiaa vain, jos sitä sattuu jäämään yli omalta suorittamiselta. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 20)

Tiimimestarin työ on yhteistyöhön ohjaavaa ja sitä tukevaa valmentavaa johtamista. Jotta tiimimestari voisi kehittyä täyteen potentiaaliinsa hänellä olisi hyvä olla Oodin toiminnassa olevan mentorin kaltainen tuki tai siihen palkattu yhteistyöpäällikkö, joka voisi toimia usean tiimin tukena. Hänellä olisi hyvä olla enemmän aikaa kehittää tehtävänsä. Ajanpuute tiimi-

työlle toistui usein haastatteluissa ja toisaalta kokousten sisältöjen ideat. Tämä kertoo, ettei ajattelulle jää tilaa.

7.2 Miten luodaan osallistava ja dialoginen tiimikulttuuri

Osallisuus ilmenee yksilön tasolla kokemuksena, joka syntyy, kun ihminen tuntee kuuluvansa itselle merkitykselliseen tiimiin tai yhteisöön. Tiimissä osallisuus ilmenee jäsenten keskinäisenä luottamuksena ja arvostuksena sekä mahdollisuutena vaikuttaa yhteisössään.

Tiimin jäsenet kokivat tiimissä osallisuuden olevan ajoittain hyvää, mutta tiedonkulku koettiin ajoittain huonoksi. Tiimi koki osallistavan ja dialogisen tiimin muodostuvan hyvällä tiimimestarin mahdollistamilla toimenpiteillä ja hänen omalla esimerkillisellä käyttäytymisellään. Osallistava ja dialoginen tiimikulttuuri onkin tiimiä johtavien henkilöiden mahdollistama tiimin itsensä hyväksymä toimintakulttuuri, jossa yksilöiden taitoja, ominaisuuksia ja erilaisuutta osataan hyödyntää. Enemmistö tiimissä koki, että työyhteisössä oli dialogista kulttuuria, mutta toivottiin, että sitä voisi olla enemmänkin. Kannustava tiimi koettiin tiimin hyvinvoinnin tärkeimpänä arvona. Se, että tiimi keskustelee ja kannustaa toisiaan koettiin tärkeäksi, kannattaa dialogille antaa tilaa rakenteissa. Näin tiimi pääsee myös osoittamaan toistensa ammattitaidon arvostusta, joka koettiin myös yhtä tärkeänä arvona tiimin hyvinvoinnissa. Dialogilla voidaan tuoda enemmän ennustettavuutta ja varustautua paremmin ulkoisiin ja sisäisiin yllätyksiin, jotka koettiin suurimpana uhkana tiimin hyvinvoinnissa.

Huipputiimi syntyy positiivisen kehän kautta. Positiivinen kehä syntyy, kun on selkeä yhteinen päämäärä, selkeät rakenteet ja roolit. Tiimissä tulee myös olla jokaiselle merkityksellinen työ, luottamus siihen, että tiimin jäsenet saavat työnsä tehtyä ajallaan ja tavoitteiden mukaisesti sekä usko siihen, että tiimin tekemällä työllä on vaikutusta.

Kahvilatiimissä koettiin oma työ merkitykselliseksi, mutta epäselvyyttä rooleista ja rakenteista sekä osin tavoitteistakin oli jonkin verran. Olisikin ehdottoman tärkeää, että tiimi tekisi tiimisopimuksen, jossa selkeästi kerrotaan kunkin tehtävät ja roolit ja jossa tavoitteet tarkennetaan vuosittain. Kun tiimisopimus tehdään yhdessä tiimin kanssa, niin syntyy sitoutumista tiimin tavoitteisiin.

Osallisuutta lisää, kun mahdollistetaan jokaisen osallistuminen yhteisiin kokouksiin. Ennakoi-
tavuutta oli toivottu kokouksiin ja tiimimestarin olisikin hyvä miettiä yhdessä tiimin kanssa

seuraavan kokouksen teemat ja ilmoittaa ne ennakkoon niille, jotka eivät ole olleet mukana suunnittelussa, jotta he voivat valmistautua kokoukseen. On myös tärkeää, että on säännöllisesti kehittämispäiviä, jossa keskustellaan avoimesti, dialogisin periaattein, uskaltuen reflektoida omia tuntemuksiaan avoimesti. Palautteenantoa olisi myös hyvä harjoitella ja tuoda säännölliseksi toimintatavaksi rakenteisiin, vuosittaisten esimiehen kanssa käytävien kehityskeskustelujen lisäksi. Tiimimestarilla olisi hyvä olla taitoja fasilitoida kehittämispäiviä eli helpottaa prosesseja. Osallisuus on myös jokaisen henkilökohtainen velvollisuus ja sitä ei voi pakottaa ulkopuolelta, mutta siihen voi houkutella luomalla innostavan ja rakentavan ilmapiirin yhteistyölle.

Tiimimestarilta toivottiin kykyä olla kuunteleva, kyselevä, mahdollistaa tilaisuuksia dialogille, sanoittaa erilaisia kehittämistoimenpiteitä tiimille sopiviksi sekä sovitella tilanteita. Hänen toivottiin tutustuvan tiimin ympärillä oleviin ihmisiin, sekä kannustaa, vastuuttaa, tunnistaa osaamista ja edistää esimerkillään myönteistä ja osallistuvaa ilmapiiriä.

Osallistava ja dialoginen tiimikulttuuri luodaan siten, että jokaisen tiimin jäsenen suoriutumisesta kannustetaan ja tuetaan onnistumaan. Hän tietää mitä hänen kuuluu tehdä edesauttaakseen tiimin menestymistä. Työn merkityksellisyys voidaan saavuttaa monin eri tavoin, mutta myötätuntoisen käyttäytymisen on todettu vahvistavan työn merkityksellisyyttä ja näiden on todettu vahvistavan toisiaan. (Pessi, Aaltonen, Martela & Syrjänen 2017)

Oodissa tiimit ymmärsivät, että tiimeillä oli päätäntä valtaa ja että jokaisen työllä oli merkitys ja tärkeä osuus tiimin työlle. Tiimeille järjestetty aika kehittämistoimintaan, vuorovaikutus toisten tiimien kanssa ja tiimimentoritoiminta ovat hyviä ja varteenotettavia kehitysehdotuksia Nuorten työpajoille. Turvallisen tilan ohjeet olivat auttaneet tiimiä toimimaan ja keskustelemaan avoimesti. Erityisesti panostus erilliseen tiimimentoriin, oli merkittävää tiimien kehittämisen ja toiminnan vakiinnuttamisen varmistamiseksi. Nuorten työpajoillekin olisi suotavaa saada enemmän aikaa tiimin osallisuuden ja dialogisen kulttuurin kehittymiselle.

7.3 Tiimimestari kehitystyöhön arjessa

Tiimimestarilta odotettiin hyvän työntekijän ja hyvän johtajan ominaisuuksia. Häneltä odotettiin hyvää esimerkillistä toimintatapaa ja tilanteiden sanoittamista ja sovittelutaitoja. Häneltä toivottiin tukea, kannustutusta ja työlle toivottiin ennakoitavuutta. Keskusteluille toivottiin

enemmän aikaa. Tiimin hyvinvointia tukevia asioita koettiin olevan kannustava tiimi, toisten ammattitaito ja arvostus. Tiimimestari voi tukea tiimiä myötätuntoisella valmentavalla otteella.

Tiimimestari voi osoittaa sitoutumista olemalla läsnä ja keskittyä keskusteluun, esittää kysymyksiä oppiakseen tiimitovereilta, tarjota vaihtoehtoja, olla vuorovaikutteinen ja osoittaa kuuntelevansa. Hän voi olla kannustava sanoin ”tässä on järkeä – kerro lisää”. Hänen on hyvä olla tietoinen kehonkielestään ja varmistaa, että on katsekontaktissa keskustelukumppaniinsa ja nojata kohti häntä, jotta yhteys ja aktiivinen kuuntelu näkyvät. (Google reWork 2020)

Tiimimestari voi osoittaa ymmärrystä toistamalla uudelleen kuulemansa sanat vahvistaakseen keskinäisen ymmärryksen esim. ”minä kuulin sinun sanovan, on...”. Hän tunnistaa alueet, joista on sovittu tai on erimielisyyksiä ja on avoin kysymyksille tiimin sisällä. Hän vahvistaa kommentit suullisesti esim. ”ymmärrän, näen mitä tarkoitat”. Tiimimestarin kannattaa välttää syyttämistä ja keskittyä ratkaisuihin ja miettiä vaihtoehtoja esim. ”kuinka voimme työskennellä varmistaaksemme tämän...” ”sujuu seuraavalla kerralla paremmin” tai ”mitä voimme tehdä pelisuunnitelmaksi seuraavalle kerralle?”. Hänen kannattaa seurata myös omia ilmeitään, etteivät ne ole tahattomasti negatiivisia. Pään asentoa kannattaa välillä nostaa keskustelujen tai kokousten aikana osoittamaan kiinnostustaan. (mt.)

Osallisuutta ihmissuhteissa tiimimestari voi osoittaa jakamalla tietoa omasta työtyylistä ja mieltymyksistä ja kannustaa tiimitovereita samaan. Tiimimestarin tulee olla tiimitoveriensä käytettävissä ja tavoitettavissa ja on hyvä myös varata aikaa tiimin jäsenten tapaamisiin. On hyvä antaa tilaa palautekeskusteluille tiimin sisällä. Kokouksien tarkoitus ja sisällöt on hyvä kertoa ennakkoon, jotta tiimi voi valmistautua niihin. Tiimimestarin on hyvä osoittaa myös kiitollisuutta tiimin panostuksesta. Hänen tulee puuttua negatiiviseen käyttäytymiseen ja puheisiin toisista tiimin jäsenistä. Hänen on hyvä olla avoin, ryhdikäs ja rakentaa yhteys kaikkien tiimin jäsenten kanssa. (mt.)

Osallisuuteen päätöksenteossa tiimimestari edistää pyytämällä palautetta ja mielipiteitä tiimin jäseniltä. Hän ei keskeytä tai salli muiden keskeyttää toisten puheenvuoroja. Hän varmistaa, että kaikkien ideat tulee kuulluksi. Tiimimestari myös perustelee päätöksensä taustalla olevat syyt ja käy tiimin kanssa ne läpi. Hän myös muistaa arvostaa ja mainita, milloin tiimin jäsenistä joku on ollut mukana menestyksessä tai päätöksissä. (mt.)

Tiimimestarin on hyvä osoittaa itseluottamusta ja vakaumusta näyttämättä joustamattomalta. Hän hallitsee ryhmäkeskusteluja, eikä salli sivukeskusteluja tiimikokouksissa ja varmistaa, että mahdolliset konfliktit eivät ole henkilökohtaisia. Hän käyttää selkeää ja kuultavaa ääntä tiimiympäristössä. Hän tukee ja edustaa tiimiä, myös ylemmän johdon kanssa ja antaa kunnian tiimille. Hän kannustaa tiimiä haastamaan näkökulmiaan ja vastaa takaisin. Hän jakaa henkilökohtaiset näkökulmansa työhönsä ja epäonnistumiset tiimin jäsenten kanssa, se tukee herkkyyden ilmapiiriä. Hän kannustaa tiimin jäseniä ottamaan riskejä työssä ja osoittaa itsekin riskinottokykyä. (mt.)

7.4 Miten mitataan tiimin hyvinvointia

Päätin lähteä soveltamaan tiimin hyvinvoinnin mittaristoa tiimin jäsenten omien käsityksien pohjalta niistä tekijöistä, mitkä he kokivat olleen merkityksellisiä hyvinvoinnissa. Otin huomioon myös Googlen Aristoteles tutkimuksen pohjalta nousseet arvot sekä Mankan ja Larjo-vaaran tutkimuksessa (2013) sosiaalista pääomaa mittaavia tekijöitä. Käytin aineistona myös Humanistisen ammattikorkeakoulun, työterveys ja työhyvinvoinnin kurssin ryhmätehtävässä (2019) sovellettua mittaristoa, joka tehtiin Nuorten työpajojen käyttöön.

Tiimi koki tärkeimmiksi hyvinvoinnin tekijöiksi kannustavan tiimin ja toisten ammattitaidon, seuraavina arvoina tulivat arvostus, luova vapaa työ ja yhteishenki. Se, että tehdään työtä samalla kentällä samojen asioiden parissa ja että päästään tapaamaan toisia tiimin jäseniä, koettiin hyvänä asiana. Sisäiset ja ulkoiset yllätykset koettiin heikentävinä, samoin epäoikeudenmukaisuus, henkilökemiat ja kuppikunnat sekä epäselvä ohjeistus ja huono esimies koettiin heikentävinä tekijöinä.

Mittarit jaottelin kolmeen eri teemaan: sosiaalinen-, henkinen- ja rakennepääoma.

Sosiaalisen pääoman mittareiksi valitsin psykologista turvallisuutta ja luottamusta selvittävät väittämät:

1. Työtäni arvostetaan tiimissäni
2. Tiimissäni kaikki saavat osallistua
3. Tiimissäni toimitaan yhdessä, toisia kunnioittaen
4. Tiimissäni hyväksytään erilaisuus ja jokainen voi ilmaista itseään avoimesti

5. Voin luottaa siihen, että tiimini jäsenet saavat asiat tehtyä aikataulussa ja tavoitteiden mukaisesti
6. Voin luottaa, että saan tarvittaessa apua tiimiltäni

Henkisen pääoman mittareiksi valitsin työn tarkoitusta ja vaikuttavuutta selvittävät toteamukset:

1. Koen työni merkitykselliseksi
2. Minulla on riittävä osaaminen tehtävieni suorittamiseen
3. Tiimissäni vallitsee positiivinen asenne
4. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa
5. Tiimissäni kannustetaan luovuuteen
6. Olen ylpeä tiimistäni

Rakennepääoman osalta päätin selvittää tiimin rakenteita ja selkeyttä seuraavilla väittämillä:

1. Tiimini perustehtävä on selkeä
2. Tiimiäni johdetaan ammattitaitoisesti
3. Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani
4. Tiimin jäsenillä on selkeät roolit ja tehtävät
5. Minulla on käytössä asianmukaiset työvälineet
6. Yrityksen strategia ja arvot ovat minulle tuttuja

Mittareissa käytetään asteikkoa 0-5, jossa 0 kuvastaa sitä, että tiimin jäsen on täysin erimielistä väittämän kanssa ja 5 kuvastaa sitä, että tiimin jäsen on täysin samaa mieltä. Kyselyssä korostetaan luottamuksellisuutta ja ennen kyselyn toteutusta kaikki kysymykset käydään tiimin kanssa läpi, jotta jokaisella on yhteinen käsitys väittämissä käytetyistä termeistä.

7.5 Kehitysehdotuksena toimintamalli

Tiimimestarin on hyvä toimia ennustettavasti ja mahdollistamaan tiimin kaikkien jäsenten osallisuus kokouksiin ja toimintaan. Tiimimestarin on hyvä ylläpitää dialogista toimintakulttuuria ja kannustaa tiimiä osallistumaan. Hänellä on hyvä olla fasilointitaitoja ja hänen on hyvä osata erilaisia menetelmiä kehittämistyöhön. Tiimimestarilla on hyvä olla toimintamalli,

jonka mukaan hän toimii. Tässä ehdotuksena toimintamalli Nuorten työpajojen kahvilatiimin tiimimestarille:

1. Koko vuoden tiimikokousten aikataulut ja mahdolliset teemat sovitaan yhdessä tiimin kanssa alkuvuodesta. Kokouksissa huolehditaan dialogisista periaatteista. (Sisältyy tiimisopimukseen)
 - ennakoitavuus ja säännöllisyys säilyvät
 - kaikkien osallisuus mahdollistuu
2. Viikoittainen lyhyt Teams –tapaaminen tiimille (sisältyy tiimisopimukseen)
 - mahdollisuus jakaa ajatuksiaan tai kysyä neuvoja
3. Tiimisopimus, jossa tuodaan selkeästi esille kaikkien roolit, tehtävät ja yhteiset tavoitteet, jota päivitetään vuosittain
 - luodaan tiimin tärkeimmät tavoitteet vuosittain, jotka luodaan organisaation toimintasuunnitelmasta
 - tiimin perustehtävä ja erityistehtävä
 - selvennetään kaikkien roolit ja tehtävät
 - pelisäännöt
 - tiimikokoukset
 - tiimin kehittämistehtävä, niiden toteutus ja mittarit
 - suurimmat uhat tai esteet tavoitteiden saavuttamiselle
 - tiimin resurssit
 - tiimimestarin valinta ja varamies
4. Tiimin hyvinvoinnin kartoittaminen mittariston avulla säännöllisin välein
 - sisällytetään tiimin kehittämispäiviin tai kokouksiin
5. Palautteen antaminen ja saaminen säännölliseksi usein toistuvaksi toiminnaksi
6. Turvallisen tilan säännöt
 - tukee tiimiä avoimeen dialogiin
7. Asiantuntijoita teemojen mukaisesti kehittämispäivään tuomaan tietoa.
8. Esimerkiksi Belbinin tiimiroolitesti tiimin jäsenille (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 146-155)
 - helpottamaan ymmärrystä toistensa tavoista toimia tiimissä.
 - synnyttämään keskustelua testin tuloksista ja tutustumaan tiimin jäseniin

7.6 Pohdintaa

Opinnäytetyö on ollut mielenkiintoinen matka tiimien kehittämisen maailmaan. Koska olin itse mukana organisaatiomuutoksessa, jossa siirryttiin tiimiorganisaatioksi ja yksi sen ensimmäistä tiimimestareista, kiinnostus heräsi juuri tiimimestarin tehtävän kehittämiseen. Opintojen aikana sain paljon uutta tietoa kehittämistoiminnasta ja oma kiinnostukseni kääntyi nimenomaan tiimityöhön. Opinnäytetyönaihe syntyi halusta innostaa ja kannustaa tiimiä hyvinvoivaan työyhteisöön ja tämä varmasti toteutuikin. Opinnäytetyön kulku on ollut selkeää ja johdonmukaista, mutta aikaa vievää. Työmäärän laajuus näyttäytyi vähitellen, kun aloin tutustua teoriapohjaan ja työ alkoi edetä. Haasteena olikin rajata aiheita ja löytää olennainen tarvittava tieto. Täsmällistä tietoa ei voinut kuitenkaan löytää tutustumatta laajempaan aineistoon. Käytännön tutkimus kulki sujuvasti ja oli työn antoisin vaihe. Työn olisi voinut kokemuksella tehdä vähemmällä työllä ja ajankäytöllä, mutta tämä työ antoi juuri sitä kokemusta eri työvaiheiden ajallisesta pituudesta. Jälkikäteen sanottuna en kuitenkaan olisi saanut niin kattavaa kuvaa tiimien kehittämistoiminnasta ja -tilasta, jos olisin jättänyt jonkin empiirisistä tutkimuksista pois. Ne tukivat ja täydensivät toisiaan ja teoriapohjaa.

Tutustuttuani teoriaan löysin paljon menetelmiä ja käsitteitä aiheesta. Benchmarkkauksella ja teoriapohjalla laajensin osaamistani eri teorioista ja käytännöistä tiimityön, vuorovaikutuksen ja huipputiimien rakentamiseen. Dialogi oli erityinen aihe, josta halusin tuoda kehittämistyöpajaan vähän syventävämpää tietoa. Dialogisella valmentamisella ja johtamisella on suuri merkitys tiimin hyvinvoinnille ja sen parempaa innovointityökalua ei ole. Juuri dialogisen kulttuurin kehittämisen kautta syntyy aitoa keskustelua ja tiimihenkeä. Haastatteluilla syvensin ymmärrystäni kahvilatiimin käsityksistä työympäristöstään ja tiimimestarin työnkuvasta. Kehittämistyöpajassa toin omaa osaamistani opinnäytetyöprosessista tiimille alustuksella dialogista, tiimistä ja vuorovaikutuksesta sekä työhyvinvoinnin käsitteestä. Kehittämistyöpaja tuotti myös hyvinvoinnin mittaristoon aineistoa. Työpaja tuotti paljon hyvää pohdintaa ja keskustelua tiimin jäsenten välille, jota se oli haastatteluissa toivonutkin. Vaikka osa tiimistä koki alustuksen osin jo tutuksi aiheeksi, mutta kaikki kokivat sen kuitenkin hyvänä ja tervetulleena keskustelun virittäjänä. Vastaavanlaisia kehittämistyöpajoja olisi suotavaa olla useimmin, se on tiimi arjessa kehittymisen edellytys.

Tutkimustulokset tuottivat tietoa, jotka vahvistivat aiempaa käsitystäni tiimin toiminnasta, mutta myös paljon uutta. Käsitykseni siitä, että tiimissä olisi roolit ja tavoitteet selkeät, näin ei osin ollutkaan. Roolit, tavoitteet ja rakenteet olivat tekijöitä, jotka tutkimuksissa toistuivat tiimin hyvinvoinnin tekijöinä samoin empiirisessä tutkimuksessa. Näihin on hyvä jatkossa kiinnittää huomioita esimerkiksi tiimisopimuksessa. Toisaalta taas tiimimestarin tehtävän olin käsittänyt olevan epäselvän monelle, mutta haastattelujen perusteella se näyttäytyi hyvinkin selkeänä. Kuitenkin tiimi kaipasi enemmän esimiehen läsnäoloa ja suuntaviivojen antamista tiimille. Ajattelisin, että tiimillä ei ole tarpeeksi aikaa, uskallusta ja yhteistä näkemystä itseohjautuvasti tehdä päätöksiä tai päätösehdotuksia. Se tarvitsisi tuekseen esimerkiksi Oodissa käytössä olevan tiimimentorin kaltaisen tuen. Tutkimustulokset myös vahvistivat käsityksiäni siitä, että rakenteet tiimityölle olivat osin epäselviä, kuten myös tiimimestarin roolin rajat.

Kahvilatiimi oli hyvin kehittämismyönteinen ja suhtautuu tiimityöhön toisiaan kannustavasti ja arvostavasti. Hyvässä tiimitoiminnassa erilaisten osaamisten yhdistäminen, on tärkeää, sillä ilman monipuolista osaamista ja näkemystä ei myöskään olisi toimivaa tiimiä. Hyvä tiimin jäsen täydentää muiden jäsenten osaamista ja tuo avoimesti omaa osaamistaan tiimiin ja osaa myös tunnistaa omat heikkoutensa eikä peittele niitä. Tämä tutkimus on kasvattanut tiimin ymmärrystä kehittämistyöhön ja näiden kokemusten ja tulosten kautta tiimi ymmärtää, että kehittäminen on jatkuvaa ja pienin askelin etenevää kehitystyötä, jota tulee jatkaa arjessa.

Tiimimestarin tehtävällä on tärkeä rooli tiimin hyvinvoinnin edistäjänä. Kahvilatiimin ja muiden Nuorten työpajojen tiimien toimiessa erityistä tukea tarvitsevien nuorten ohjaajina on erityisen tärkeää, että tiimi toimii ja voi hyvin. Tiimien toimivuudesta huolehtiminen on yhteiskunnallisestikin tuottavaa ja on hyvinvoinnin perusta.

Tämän opinnäytetyön kehittämisehdotuksia ja toimintamallia voi soveltaa kaikissa oppivissa organisaatioissa, missä toimitaan tiimimallin mukaan ja valmentavan johtajuuden periaattein.

Toimintamallia ei tässä opinnäytetyössä ollut tarkoitusta toteuttaa, mutta sen voi ottaa käyttöön arjessa kehittämistavoitteina. Opinnäytetyössä syntyi myös ehdotuksia tiimimestarin käsikirjan sisältöihin, joita voi jatkokehittää hyödyntämällä opinnäytetyössä esitettyjä sisältöjä ja teemoja käsikirjassa. Toimintamallin voi myös yhdistää tiimimestarin käsikirjaan.

LÄHTEET

- Arviointiraportti. Helsingin kaupunki 2020. Viitattu 11.12.2020
<http://dev.hel.fi/paatokset/media/att/31/3154d7f97f2832bd34ad443597d6373e5c341e5d.pdf>
- Cross, Rob & Rebele, Reb & Grant, Adam 2016. Leadership & Managing People. Collaborative Overload. Harvard business review. Viitattu 18.2.2021
<https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>
- Duhigg, Charles 2016. What Google learned from its quest to build the perfect team. The New York Times Magazine 25.2.2016. Viitattu 18.2.2021
<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share>
- Eklund, Annina & Lindholm, Tommi & Salminen, Jari 2019. Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. uudistettu painos. Espoo: J-Impact Oy
- Google reWork 2020. Internet sivusto. Viitattu 19.11.2020
<https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>
- Hiila, Ilona & Tukiainen, Maaretta & Hakola, Ida 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma
- Jokinen, Tia 2020. Tiimityö ja sen kehittäminen itseohjautuvassa työyhteisössä - Case: keskustakirjasto Oodi. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 4.8.2020
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/337167/Jokinen_Tia.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Juvenes Print Oy
- Kopakkala, Aku 2008. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. (E-kirja.) Helsinki: Edita
- Lahdes, Tero 2019. Yhteistoiminta luento 5.11.2019 Helsinki. Humanistinen ammattikorkeakoulu
- Manka, Marja-Liisa & Larjovuori, Riitta-Liisa 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen. Opas työyhteisön sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergoksen ja Kuntoutussäätiön julkaisu. Viitattu 11.2.2021
https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/Sosiaalinen_paaoma_opas.pdf
- Manka, Marja-Liisa & Hakala, Liisa & Nuutinen, Sanna & Harju, Riitta 2010. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint. Viitattu 24.4.2021
<https://docplayer.fi/1507-Tyon-iloa-ja-imua-tyohyvinvoinnin-ratkaisuja-pientyopaikoille.html>
- Mäkelä, Matti & Salonen, Mika & Salonen Niina 2016. Vertaansa vailla – vertaiskehittämisen käsikirja. Turku: Opetushallitus ja Turun kaupunki.

- Niemistö, Rauno 1998. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. 2. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Niva, Mikael & Tuominen, Kari 2012. Benchmarking käytännössä: itsearvioinnin työkirja: hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia. Turku: Benchmarking.
- Nivala, Elina & Ryyänen, Sanna 2019. Sosiaalipedagogiikka. Kohti inhimillisempää yhteiskuntaa. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus Oy
- Nuorisolaki 4 luku 13 §. 1286/2016 ajantasainen lainsäädäntö – finlex.fi. Viitattu 15.3.2021 <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161285#L4>
- Ojasalo, Katja & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WS Bookwell Oy
- Otollinen, Pekka 2016. Osallistamisen oivalluskirja kaikille: Arkisia esimerkkejä työelämästä. Tampere: Mediapinta Oy
- Oodihelsinki.fi 2020. Oodi Keskustakirjasto. Palveluiden suunnittelu. Viitattu 25.11.2020. <https://www.oodihelsinki.fi/mika-oodi/kayttajat-mukana-suunnittelussa/>
- Pennington Donald C. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Suomentanut Marja Ahokas. Helsinki: Gaudeamus.
- Pessi, Anne Birgitta & Martela, Frank & Paakkanen, Mia & Aaltonen Tapio 2017. Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Puro, Ulla & Martikainen, Janne 2004. Dialogi - yhdessä ajattelemisen taito. 3. muuttumaton painos. Helsinki: Työväen sivistysliitto ry
- Ristikangas Marjo-Riitta & Ristikangas Vesa 2011. Valmentava johtajuus. 1.-2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.4.2021 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. Viitattu 14.3.2021 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>
- Syvänen, Sirpa 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkikohteina kuntien sosiaalitoimen vanhushpalveluja tuottavat yksiköt. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Väitöskirja. Viitattu 18.2.2021 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67220/951-44-5704-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Syvänen, Sirpa 2013. Dialogin puute voi johtaa vakaviin seurauksiin. Mielipidekirjoitus. Helsingin Sanomat 29.3.2012. Viitattu 17.2.2021 <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000004865179.html>

Talvio, Markus & Klemola, Ulla 2007. Toimiva vuorovaikutus. Jyväskylä: PS-kustannus

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

Tiimimestarin tehtävä

1. Mikä on tiimimestarin tehtävä sinun näkökulmastasi, valta ja vastuut tiimissä? Entä verkostoissa?
2. Mitä odotat tiimimestarilta?
3. Mitä ominaisuuksia tiimimestarilla olisi hyvä olla/kehittää

Osallisuus, vuorovaikutus ja dialogi

4. Onko tiimissä dialoginen työkuiluuuri?
5. Miten tiimimestari voi edesauttaa hyviä vuorovaikutustaitoja, dialogista työkuiluuuria tiimissä?
6. Miten tiimimestari voi auttaa tiimiä osallistumaan kehitystyöhön arjessa, sen vaatimalla tavalla?
7. Miten tiimityölle on järjestetty aikaa ja kuinka paljon? Riittääkö se?
8. Miten osallisuus on varmistettu tiimissä?
9. Miten vuorovaikutus toimii tiimissä, tiimien välillä tai verkostoissa?

Psykologinen turvallisuus

10. Saatko tarpeeksi palautetta työstäsi?
11. Keneltä toivot palautetta ja minkälaista ja miten?
12. Onko tiimissä turvallista ottaa riskejä, kysyä ja kyseenalaistaa?
13. Luotatko tiimisi jäseniin, että he saavat asiat tehtyä ajoissa ja tavoitteiden mukaan?
14. Onko tavoitteet, rakenteet ja roolit tiimissä selkeät?

Työn merkitys

15. Onko työlläsi henkilökohtainen merkitys sinulle, koetko tekeväsi merkityksellistä työtä?
16. Uskotko, että tiimin tekemä työ luo uutta ja sillä on vaikutusta tavoitteiden saavuttamiseksi?
17. Mistä aiheesta haluaisit pidettävän dialogisen kehittämispäivän? (sellaisen jossa ei tarvitse välttämättä tehdä päätöksiä, mutta missä haluaisit syventää ymmärrystä muiden ajatuksista ja ehkä löytää uusia näkökulmia ajatteluun)

Lopuksi

18. Mitä sisältöä ehdottaisit ohjeeksi tiimimestarin käsikirjaan?
19. Onko vielä jotain, mitä haluaisit lisätä?