

Kohti valmentavaa työtettä

Heli Myllyniemi



| | |
|--|---|
| Tekijä Heli Myllyniemi | |
| Koulutusohjelma Liiketoiminnan kehittäminen | |
| Opinnäytetyön nimi Kohti valmentavaa työtettä | Sivu- ja liitesivumäärä 96 + 14 |
| <p>Organisaatioissa odotetaan itseohjautuvuutta sekä yksilöiltä että tiimeiltä. Itseohjautuvuus on yksilön näkökulmasta taito, jota voi kehittää itsensä johtamisen taitojen avulla. Itsensä johtamiseen jokainen meistä tarvitsee itsetuntemusta, itseluottamusta ja tavoitteita. Itsensä johtamisen avulla jokainen pyrkii pitämään huolta siitä, että voi hyvin, ja että elämän eri osa-alueet ovat tasapainossa. Työyhteisössä voidaan tukea työntekijöiden itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen taitojen kehittymistä monin eri tavoin.</p> <p>Yhä useammin työtä tehdään tiimeissä, joka vaatii työntekijältä erilaisia työyhteisötaitoja. Tiimin jäseniin tutustuttaessa työntekijöiden ihmistuntemus kasvaa ja se kasvattaa luottamusta tiimin jäsenten välillä. Yhdessä tekeminen kehittää jokaista tiimin jäsentä ja parhaimmillaan se lähtee synnyttämään tiimiälyä. Tiimin jäsenet synnyttävät tiimiälyä yhteisen tekemisen kautta, kun jokainen tiimin jäsen hyödyntää vahvuuksiaan asian kehittämiseksi.</p> <p>Työelämän muutokset ja johtajuuden kehittämistarve mahdollistaa valmentavan työtteen hyödyntämisen organisaatioissa. Valmentava työote on yhdessä tekemistä, jossa jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa toiseen. Sen kehittyminen vaatii valmentavaa johtajuutta. Valmentava johtaja huomioi jokaisen työntekijän yksilöllisesti. Valmentavan johtajuuden avulla johtotehtävissä toimiva henkilö vaikuttaa työntekijöihin ja esimerkin omaisesti näyttää mallia valmentavasta työtteestä. Valmentavan työtteen kehittyessä organisaatiossa voidaan puhua valmentavasta kulttuurista.</p> <p>Valmentava mentorointi on ohjausmuoto, jota valmentavassa roolissa toimiva henkilö voi hyödyntää valmentaessaan yksilöä tai tiimiä. Valmentavalla mentoroinnilla pyritään kehittämään valmennettavan ajattelu- ja toimintakykyä. Sillä tavoitellaan oppimista, jossa vastaukset ja ratkaisut löytyvät valmennettavalta.</p> <p>Kehittämiprojektin tavoitteena on tehdä valmentava työtettä tutuksi työyhteisössä ja tarjota erilaisia työkaluja kohdeyksikölle itseohjautuvuuden ja valmentavan työtteen kasvatamiseksi. Tämän kehittämiprojektin toiminnallisesta luonteesta kertoo yhteistyö henkilöstön kanssa, jossa työkaluja ja toimintaa kehitetään yhdessä. Projektin aikana tutkitaan kohdeyksikön nykytilaa yksilön itseohjautuvuuden ja valmentamisen näkökulmista.</p> <p>Kehittämiprojektissa onnistuttiin luomaan erilaisia työkaluja kohdeyksikön käyttöön, mutta käyttäjäkokemuksien saaminen projektin aikana jäi puutteelliseksi. Projektin aikana pystyttiin toteamaan valmentavan työtteen tarve ja sen tärkeys yksilön ja tiimityön kehittämiseksi työyhteisössä ja selvittämään kohdeyksikön nykytilaa.</p> | |
| Asiasanat Itseohjautuvuus, valmentava työote, valmentava mentorointi, tiimityö, | |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Kehittämiprojektin tehtävä ja tavoitteet | 2 |
| 1.2 | Kehittämistehtävän keskeisimmät käsitteet | 5 |
| 2 | Yksilön itseohjautuvuutta vahvistamalla kohti parempaa tiimityötä | 7 |
| 2.1 | Itseohjautuvuus | 7 |
| 2.2 | Itsensä johtamisen taidot itseohjautuvuuden tukena | 10 |
| 2.2.1 | Kokonaisvaltainen hyvinvointi | 13 |
| 2.2.2 | Työyhteisön tuki itsensä johtamisessa ja yksilön hyvinvoinnissa | 16 |
| 2.3 | Tiimityö | 21 |
| 2.3.1 | Tiimin jäsenen oikeudet | 25 |
| 2.3.2 | Tiimiäly | 30 |
| 3 | Valmentava työote yksilön itseohjautuvuuden ja tiimityön tukena | 34 |
| 3.1 | Valmentava työote | 34 |
| 3.2 | Valmentava johtaminen | 36 |
| 3.3 | Valmentava johtamiskulttuuri | 39 |
| 3.4 | Valmentava mentorointi | 43 |
| 3.4.1 | Valmentavan mentoroinnin hyödyntämät ohjausmuodot | 45 |
| 3.4.2 | Valmentavana mentorina toimiminen | 48 |
| 4 | Valmentavan työotteen kehittäminen | 51 |
| 4.1 | Alkukartoitus | 51 |
| 4.1.1 | Alkukartoituksen tutkimusmenetelmät | 52 |
| 4.1.2 | Alkukartoituksen tulokset | 54 |
| 4.2 | Kehittämiprojektin suunnitelma | 55 |
| 4.3 | Kehittämiprojektin suunnitelmien muuttuminen | 57 |
| 4.4 | Kehittämiprojektin tutkimus- ja kehittämismenetelmät | 59 |
| 4.4.1 | Toimintatutkimus | 60 |
| 4.4.2 | Havainnointi | 61 |
| 4.4.3 | Haastattelu | 61 |
| 4.4.4 | Ryhmäkeskustelu | 62 |
| 4.4.5 | Kysely | 63 |
| 4.5 | Kehittämiprojektin toteutus | 63 |
| 4.6 | Kehittämiprojektin tulokset | 69 |
| 4.6.1 | Valmentavan työotteen edistäminen esimiehen näkökulmasta | 72 |
| 4.6.2 | Työntekijän itseohjautuvuuden mahdollisuudet ja itsensä kehittäminen ... | 75 |
| 5 | Pohdinta | 77 |
| 5.1 | Valmentavan työotteen tärkeyteen liittyvä pohdinta | 77 |
| 5.2 | Jatkokehitys ja ehdotukset jatkotutkimusaiheiksi | 79 |

| | |
|--|-----|
| 5.3 Kehittämisprojektin luotettavuuden arviointi | 83 |
| 5.4 Oman oppimisen ja ammatillisen kehittymisen arviointi..... | 86 |
| Lähteet | 89 |
| Liitteet..... | 97 |
| Liite 1. Alkukartoituksen kysymykset | 97 |
| Liite 2. Valmentavan työotteen alustus | 98 |
| Liite 3. Tässä ja nyt -valmennuskeskustelu | 102 |
| Liite 4. Yhdessä eteenpäin | 105 |
| Liite 5. Työkaverin vertaisarviointi | 107 |
| Liite 6. Itsereflektio | 108 |
| Liite 7. Keskustelutilaisuus: Palaute | 109 |
| Liite 8. Huoneentaulu | 110 |
| Liite 9. Kysely työntekijän ajankäytöstä itsensä kehittämiseen | 111 |

1 Johdanto

Nähtävillä olevia johtajuutta uudistavia trendejä ovat tällä hetkellä muun muassa työelämän murros, itseohjautuvuuden lisääntyminen, työn kuormittavuuden säätely, merkityksellisyiden tarpeen lisääntyminen sekä yksilökeskeisemmän kulttuurin vaateet. Johtamisen on uudistuttava vastaamaan uusien sukupolvien odotuksia ja toimintaympäristön vaateita, siksi tarvitaan merkittäviä kehitysaskelaita sekä yksilöllisellä että organisaatiokohtaisella tasolla. (Lange & Järvinen 2019, 125.)

Digitalisaatio, robotit ja tekoäly muuttavat työelämää. Muuttuva työelämä vaikuttaa sekä yksilöihin että organisaatioihin. Sekä johtajilta että johdettavilta vaaditaan uudistumiskykyä, sosiaalisia taitoja, parempaa itsetuntemusta, oman ajan hallintaa, kykyä priorisoida ja psykologista pelisilmää. Organisaatioiden näkökulmasta hierarkia on jäämässä taka-alalle ja olemme matkalla kohti itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus eli yksilön näkökulmasta kyky johtaa itse itseään on voimavara, joka hyödyntää sekä yksilöä että organisaatiota, kun opimme, miten itseä johdetaan. (Savaspuro 2019, 11-14.) Mitä nopeammin organisaation toimintaympäristö muuttuu, sen tärkeämpää on luoda tilaa itseohjautuvuudelle. Tulevaisuudessa itseohjautuvuus ei ole enää kilpailuetu vaan monilla toimialoilla se on elinehto. (Martela 15.5.2017). Kun organisaatiossa halutaan, että työntekijät johtavat itse itseään, niin silloin organisaatiossa tulee panostaa koko työyhteisön johtamisen laatuun ja määrään. Johtamisen tulee olla keskustelua; osoitetaan aitoa kiinnostusta työntekijää kohtaan kysymällä ja kuuntelemalla. Ihmiset tarvitsevat yksilöllistä tukea, jolloin johtamisessa korostuu työntekijöiden syvälinen tunteminen. (Savaspuro 2019, 33-37.)

Teknologian kehittyminen ja uusien sukupolvien tulo työmarkkinoille tuo painetta johtamisen muutoksille. Organisaatioiden johtamisen uudistamistarve antaa mahdollisuuden siirtä valmentavaan johtajuuteen, jossa johtaminen itsessään on vaikuttamista. Johtaminen on sekä asennetta että konkreettisia tekoja, joilla pyritään vaikuttamaan ihmisiin ja ohjaamaan heitä. Johtajuutta tarvitaan, koska sitä kautta saadaan ihmiset kulkemaan samaan suuntaan ja rakentamaan yhteistyötä. Organisaatiot saavat paremmat mahdollisuudet menestyä, kun ne saavat houkuteltua ja sitoutettua todelliset osaajat, joilla on taito oppia uutta sekä halu tehdä yhteistyötä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 13-36.) Tilanne edellyttää muutosta nykyisiin toimintatapoihin ja henkilökohtaista vastuun ottoa, koska muutoksen on lähdettävä yksilöistä. Muutostyötä tehdään pienistä asioista aloittaen kohti suurempaa osana omaa arkea aloittaen itsestämme, lähipiiristämme ja omasta työyhteisöstä. Kun yksilöt sitoutuvat kokonaisuuteen, joka tarjoaa yhteistä hyvää henkisesti ja materiaalisesti, alkaa pienistä puroista kasvaa isompi virtaus. Näin positiivisen muutoksen mahdollisuus kasvaa. (Akola 2020, 224-225.)

Työelämään liittyvät muutokset korostavat yhä enemmän yhteisen tekemisen merkitystä ja tiimityötä. Oppiminen ja kehittyminen ei ole enää yksisuuntaista, jossa kokemusta ja tietoa siirretään henkilöltä toiselle. Nykyaajan työelämässä tarvitaan yhteistyötaitoja ja yhdessä oppimisen tapoja – valmentavaa työtettä. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 9-10.) Valmentava johtajuus on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoi-
mintaa, joka antaa mahdollisuuden vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi omasta asemasta riippumatta. Näin työelämässä yksittäinen työntekijä saa tuotua oman potentiaalinsa koko tiimin / työryhmän ja organisaation käyttöön ja samanaikaisesti yhteistyöllä vahvistetaan työntekijöiden kehittymistä ja voimaantumista. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12-13.) Valmentavaa johtamista hyödyntäen työelämään voidaan luoda uusia arvoja ja uuden-
laista kulttuuria. Samalla voidaan vahvistaa työntekijöiden taitoja luoda parempaa elämää itselleen, tiimille johon kuuluvat ja laajemmalle yhteisölle. (Parviainen & Parviainen 2017, 23.) Valmentava johtajuus tarjoaa ratkaisuja työelämän muutoksiin, koska se on keino ke-
hittää organisaatiokulttuuria itseohjautuvuuden, vastuunkannon ja nopeamman reagoinnin suuntaan. Valmentava johtajuus tarjoaa mahdollisuuden kehittää jokaisen ihmisen johta-
juutta. Sitä kautta rakentuvat sekä tiimit että työyhteisöt, jotka tekevät viisaita valintoja ja toimivat ketterästi. (Soback 2021, 59.)

1.1 Kehittämiprojektin tehtävä ja tavoitteet

Kehittämiprojekti kohdistuu finanssialan yrityksessä vahinkovakuutusliiketoiminnan alla toimivaan yritysasiakkaiden henkilökorvauksia käsittelevään yksikköön. Yksikön tehtävänä on hoitaa muun muassa kaikki vanhan tapaturmavakuutuslain sekä uuden työtaturma- ja ammattitautilain mukaiset vahinkotapahtumat uuden lain määrittelemän käsittelyajan puitteissa. Yksikön onnistumiseen vaikuttaa hyvin paljon se, kuinka hyvin korvausneuvojat onnistuvat tehtävässään. Korvausneuvojien tulee tuntea työtaturma- ja ammattitautilain sisältö ja osata soveltaa sitä ratkaistessaan vahinkotapauksia. Tämän lisäksi heillä tulee olla monenlaista järjestelmäosaamista korvausasian käsittelyyn. Viime aikoina on tehty useita rekrytointeja, joka on tarkoittanut sitä, että asiantuntijoiden ja asiantuntijavalmentajien aika on mennyt enimmäkseen uusien ihmisten perehdyttämiseen. Näin pidempään työtä tehneiden korvausneuvojien tekemisen tukeminen ja havainnointi on jäänyt vähemmälle, joka on osittain johtanut heikentyneeseen työfiilikseen. Valmentavan työtteen ke-
hittäminen ja vakiinnuttaminen toimintaan on tarpeellista, koska työntekijävaihtuvuus on ollut suuri ja uusien henkilöiden jatkuva perehdyttäminen tulee yritykselle kalliiksi, jos heitä ei saada pidettyä yrityksessä. Kehittämiprojektia voidaan pitää tärkeänä, koska organi-
saation yhtenä strategisena painopisteenä on erinomainen työntekijäkokemus.

Kehittämiprojektin aihealue liittyy yksilön itseohjautuvuuden ja yhdessä tekemisen kehittämiseen ja vahvistamiseen valmentavan työotteen avulla. Projektin tavoitteena on lisätä henkilöstön tietämystä valmentavasta työotteesta. Valmentavan työotteen ideologisena taustana on, että oppiminen on mielekästä yhdessä tekemällä aidossa työympäristössä. Asiantuntijavalmentajana opinnäytetyöntekijä on mukana työntekijöiden oppimisprosessissa ohjaamassa ja valmentamassa uuden ymmärryksen syntymistä ja taitojen kehittämistä yhdessä esimiesten sekä korvauslajin asiantuntijoiden ja asiantuntijavalmentajien kanssa. Lähdekirjallisuudessa käytetään vielä paljon termiä esimies, siksi raportissa käytetään samaa termiä, vaikka kohdeorganisaatiossa sitä ei enää käytetä. Sillä tavoin raportti on todennäköisesti lukijalle selkeämpi.

Kehittämiprojektin toteutustapa on toiminnallinen, sillä tarkoituksena on osoittaa valmentavan työotteen tärkeys yksilön itseohjautuvuuden ja uudistumiskyvyn vahvistamiseksi sekä tiimityön kehittymiseksi. Projektin aikana lisätään koko yksikön tietämystä valmentavasta työotteesta sekä tiimiesimiesten ja asiantuntijavalmentajien tietoja ja taitoja valmentavasta johtamisesta. Tietojen ja taitojen avulla tuetaan sekä tiimien että korvausneuvojen itseohjautuvuuden kehittämistä kokonaisvaltainen hyvinvointi huomioiden. Ihmiset ovat erilaisia ja sen vuoksi kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin huomioiminen on tärkeää. Yksikössä on tavoitteena saada aikaan tuloksellisempaa toimintaa hyvinvoivassa työyhteisössä sekä innostavampaa johtamista. Hyvinvoiva työyhteisö saavutetaan huomioimalla ihmisiä yksilöllisten tarpeiden mukaisesti.

Kehittämiprojektin tavoitteena on tarjota erilaisia työkaluja kohdeyksikölle itseohjautuvuuden ja valmentavan työotteen kasvattamiseksi. Sen jälkeen yksikössä ja organisaatiossa on paremmat mahdollisuudet jatkaa matkaa kohti valmentavaa kulttuuria, jossa jokainen voi toimia valmentavalla tavalla. Muutos lähtee yksilöstä, joten siksi tässä työssä keskitytään yksilön itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamisen taitojen kehittämiseen. Tiimityö on tärkeä osa yksikön ja organisaation arkea. Organisaatiossa kehitetään tiimien itseohjautuvuutta, joten siksi tiimityö on otettu huomioon tässä kehittämiprojektissa. Itseohjautuvat tiimit tarvitsevat itseohjautuvia tiimin jäseniä ja heitä tuetaan parhaiten valmentavalla työotteella.

Valmentavan työotteen avulla etsitään työntekijöiden vahvuuksia ja vahvistetaan niitä. Työntekijöitä tuetaan omien lyhyen ja pitkän tähtäimen perehdytyspolkujen suunnittelussa ja toteutuksessa, sekä tarjotaan tukea erilaisten verkostojen kautta. Näin sekä uusien että kokeneiden korvausneuvojen osaamista ja taitoja lähdetään kehittämään ja vahvistamaan. Tarkoitus on kasvattaa työntekijöiden osaamista ja itseluottamusta huomioiden yk-

silölliset erot ja sitä kautta pyrkiä mahdollistamaan korvausneuvojan onnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa sekä yksilötasolla että tiiminä. Kehittämistehtävän tavoitteena on vakiinnuttaa toimintaan säännölliset jatkuvan parantamisen hetket korvausneuvojen kanssa. Opinnäytetyöntekijän henkilökohtaisena oppimistavoitteena on oman valmennusosaamisen kehittäminen ja ammattiosaamisen syventäminen valmentavaa työtettä kohti. Tämän lisäksi henkilökohtaisena tavoitteena on vakiinnuttaa asema työyhteisössä liiketoiminnan kehittäjänä. Kehittämisprojektin ulkopuolelle jätetään uuteen järjestelmä-hankkeeseen liittyvät työtehtävät, siihen liittyvät perehdytystoimet ja muutosjohtaminen. Kehittämisprojektin ulkopuolelle rajataan myös työtilanteeseen liittyvät tehtävät ja toimenpiteet.

Kehittämisprojektissa tehdään valmentavaa työtettä tutuksi työyhteisölle erilaisten materiaalien ja keskusteluiden kautta sekä tarjotaan työkaluja itsensä kehittämiseen ja valmentamiseen. Projektin aikana selvitetään kohdeyksikön nykytilaa työntekijän itseohjautuvuuden näkökulmasta sekä valmentamiseen liittyen; kuinka paljon yksilölle pystytään tarjoamaan tukea esimiehen toimesta. Seuraavaksi esitellään lyhyesti, miten tietoperusta tukee kehittämisprojektia (taulukko 1). Taulukkoon on kuvattu kehittämisprojektin tavoite / tutkimuskysymys, siihen viittaavat tietoperustan luvut sekä lyhyt kuvaus toiminnallisesta osuudesta tai tutkimusmenetelmästä.

Taulukko 1. Kehittämisprojektin tavoitteet ja toteutus yhdistettynä tietoperustaan

| Tavoite / tutkimuskysymys | Tietoperusta | Kehittämisprojektin toteutus |
|--|--------------------------------|---|
| Valmentava työote tutuksi | 3.1, 3.2, 3.3 | Valmentavan työotteen alustustilaisuus |
| Itseohjautuvuuden kehittäminen | 2.1, 2.2, 2.2.1, 3.1, 3.2, 3.4 | Työkalut: itsereflektio & valmennuskeskustelu |
| Minkälaiset itseohjautuvuuden mahdollisuudet työntekijällä on? | 2.1 | Ryhmä- ja chattikeskustelut, havainnointi |
| Kuinka paljon työntekijällä on aikaa itsereflektioon ja itsensä kehittämiseen? | 2.2 | Kysely |
| Millä tavoin työntekijä kehittää itseään? | 2.1, 2.2, 2.2.1 | Ryhmä- ja chattikeskustelut, havainnointi |
| Yhdessä tekemisen kehittäminen | 2.3, 2.3.1, 2.3.2 | Yhdessä eteenpäin -tiimitilaisuus, ryhmäkeskustelut, työkalu: työkaverin vertaisarviointi |
| Kuinka paljon esimiehellä on aikaa yksilön tukemiseen ja valmentamiseen? | 2.2.2, 3.1, 3.2, 3.4, | Haastattelu |
| Minkälaisia osaamistarpeita tai toiveita esimiehellä on valmentavan työotteen edistämiseksi? | 2.2, 3.1, 3.2, 3.4, 3.4.2 | Haastattelu |

1.2 Kehittämistehtävän keskeisimmät käsitteet

Kehittämisprojektin tavoite ja tutkimuskysymykset ohjaavat työn kontekstia, joka on yksilön itseohjautuvuuden kehittäminen ja uudistumiskyvyn johtaminen sekä tiimityön tukeminen valmentavan työotteen avulla. Taulukkoon 2 on listattu kehittämisprojektiin sisältyvien teemojen kannalta keskeisimmät käsitteet, niiden kuvaus ja raportin luvut, jossa asiaa on esitelty tarkemmin. Käsitetaulukon avulla lukijan on helpompi hahmottaa raportin konteksti ja keskeiset käsitteet ennen raporttiin syventymistä.

Taulukko 2. Kehittämisprojektin käsitteet

| Käsite | Käsitteen kuvaus | Luvut |
|-------------------------|---|-------|
| Itseohjautuvuus | Itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä ja halua toimia itsenäisesti ilman jatkuvaa ulkopuolista ohjausta. Itseohjautuvuudesta puhuttaessa, puhutaan hyvin usein itsensä johtamisesta. (Savaspuro 2019, 25.) Itseohjautuvuus on terminä moninainen ja sitä voidaan käyttää sekä yksilön että tiimin itseohjautuvuuden yhteydessä. Siksi on tarpeen aina täsmentää, onko kyseessä yksilön vai tiimin itseohjautuvuus. (Kiianmies 4.3.2020.) | 2.1 |
| Tiimityö | Tiimityöllä tarkoitetaan pienen ihmisryhmän eli tiimin yhteistä tekemistä ja työn suunnittelun mahdollisuutta. Tiimin jäsenet ovat sekä riippuvaisia toisistaan että täydentävät toistensa taitoja ja tiimityön avulla he pyrkivät saavuttamaan yhteisen tavoitteen. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 26.) | 2.3 |
| Tiimiäly | Tiimiäly on ihmisryhmän aikaansaannos, kun ryhmä toimii yhdessä niin, että jokaisen ihmisen koko potentiaali on tukemassa yhteisen tavoitteen saavuttamista. Tiimiälyä voidaan kuvata myös niin, että se on tiimin jäsenten älykästä yhteistoimintaa. (Hiila, Tuokiainen & Hakola 2019, 14.) | 2.3.2 |
| Valmentava työote | Valmentava työote on toimintatapa, joka antaa mahdollisuuden vaikuttaa toisiin ihmisiin omasta asemasta riippumatta. Se on osallistavaa, arvostavaa ja tavoitteellista yhteistyötä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, .) | 3.1 |
| Valmentava mento-rointi | Valmentava mentorointi on usein kahden ihmisen välinen vuorovaikutusprosessi, jossa molemmat oppivat ja kehittyvät. Se on tavoitteellista oppimista yhdessä, jossa hyödynnetään aikaisempia kokemuksia ja osaamista. (Ristikangas ym. 2019, 11-15.) | 3.4 |

| | | |
|-------------------------------|---|----------------|
| Kokonaisvaltainen hyvinvointi | Kokonaisvaltainen hyvinvointi muodostuu eri osa-alueiden välisestä tasapainosta. Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin liittyy keskeisesti tunne siitä, että ihminen hallitsee itse elämänsä. (Surakka 2018,68.) | 2.2.1 2.2.2 |
| Reflektointi | Reflektointi on kehittymisen väline, jonka avulla omaa toimintaa tarkastellaan tietoisesti ja analysoidaan kokemuksia ja opittuja asioita. Reflektoinnin tavoitteena on tutustua itseensä ja omaan toimintaansa paremmin ja kehittää itseään ja uudistua, antamalla itselleen rakentavaa palautetta. (Ristikangas ym. 2019, 165.) | 2.2 |

2 Yksilön itseohjautuvuutta vahvistamalla kohti parempaa tiimityötä

Tässä luvussa esitetään kehittämissuunnitelmaan valitun teoreettisen viitekehyksen eli tietoperustan ensimmäinen osa-alue. Tämä osa-alue koostuu yksilön itseohjautuvuudesta ja sitä tukevista itsensä johtamisen taidoista. Opinnäytetyöntekijä näkee itseohjautuvuuden organisoitumistapana, joka onnistuakseen vaatii itsensä johtamisen taitoja. Itsensä johtamisessa olennaista on itsensä tunteminen ja kokonaisvaltainen hyvinvointi. Hyvinvointiin liittyvien osa-alueiden tulee olla tasapainossa, että ihminen voi hyvin ja jaksaa muuttuvassa työelämässä. Kaikki edellä mainitut asiat ovat tärkeässä roolissa, kun puhutaan yhdessä tekemisestä, tiimityöstä sekä tiimin synnyttämisestä tiimiälystä. Sekä yksilöt että tiimit toimivat työyhteisössä, joten luvussa esitetään myös organisaationäkökulmia näihin asioihin liittyen.

2.1 Itseohjautuvuus

Ahleskog toteaa blogissaan (7.8.2018), että itseohjautuvuuden käsite on noussut yleisiin keskusteluihin, mutta hänen mielestään itseohjautuvuus on määritelty löyhästi. Savaspuro (2019, 13) käyttää kirjassaan itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen termejä rinnakkain, koska hän ei onnistunut löytämään perusteluja sille, miksi niillä ei tarkoitettaisi samaa. Itseohjautuvuus-termiä käytettäessä Kiiänmies (4.3.2020) suosittelee täsmentämään, onko kyseessä yksilön vai tiimin itseohjautuvuus. Yksilön itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta. Yksilön itseohjautuvuuteen liitetään usein sisäinen motivaatio, merkityksellisyys, innostuneisuus ja vastuunottaminen. Tiimin itseohjautuvuus perustuu itsenäiseen päätöksentekoon organisaation antamien reunaehtojen puitteissa. Kukaan ei anna tarkkoja ohjeita tai päätä asioista yksin, vaan tiimi päättää yhteisesti, kuinka asiat tehdään. (Kiiänmies 4.3.2020.) Halonen (17.8.2020) nostaa esille, että tiimi ei voi olla itseohjautuva, vaan tulisi puhua yhdessäohjautuvuudesta. Ahleskog suosittelee, että organisaatiossa tutustuttaisiin itseohjautuvuuden eri muotoihin. Tämän jälkeen on helpompi ymmärtää mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan ja mitä siltä voidaan omassa organisaatiossa odottaa. (Ahleskog 7.8.2018.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään yksilön itseohjautuvuuteen ja siitä pyritään käyttämään tätä käsitettä.

Kehittyminen ja jatkuva oppiminen ovat työelämässä koko ajan esillä, koska niitä pidetään tärkeinä sekä työntekijän että työyhteisön pärjäämiselle. Sen vuoksi jokaisen työntekijän tulisi aktiivisesti kehittää itse itseään, organisaation tulisi luoda otolliset puitteet kehittymiselle ja mahdollistaa esimiehen onnistuminen työntekijöiden kehittymisen tukemisessa. Jos työntekijä on epävarma osaamisestaan ja tarvitsee paljon ohjausta, silloin esimieheltä

tarvitaan voimakkaampaa delegointia, neuvontaa ja opettamista – vaikuttavaa johtamisotetta. Kun työntekijän osaaminen kasvaa ja itseohjautuvuus kehittyy, silloin esimies voi toimia valmentajana ja mahdollistajana. (Surakka 2018, 107.) Työntekijän valmentaminen ei ole pelkästään kysymysten esittämistä. Valmentava johtaja osaa erilaisten arviointitekniikoiden avulla tukea työntekijän kehittymistä sekä alansa ammattilaisena että kokonaisvaltaisesti ihmisenä. (Parviainen & Parviainen 2017, 22.) Itseohjautuvuus tuo kaikille uusia vaatimuksia ja se saattaa lisätä joidenkin työntekijöiden kuormitusta. Lisääntyvä vastuu saattaa kuormittaa työntekijää ja jos johtaminen ei huomioi yksilöä riittävästi, niin lopputuloksena voi olla työssä uupuminen. Siksi työyhteisöissä tulee huolehtia riittävästä tuesta, jolloin kukaan ei jää varjoon. (Ala-Mutka 2019, 221-222.) On tärkeää huomioida, että työntekijät tarvitsevat yksilöllistä tukea. Yksilöllinen, jokaisen johdettavan tarpeet huomioiva johtaminen ei onnistu, jos esimiehellä liikaa alaisia. (Savaspuro 2019, 33.) Johtamisen onnistuminen yksilön tukemisessa näkyy, kun työntekijät osaavat toimivat itseohjautuvasti, kehittävät ja rakentavat yhteistyötä sekä ratkovat ongelmia (Surakka 2018, 107).

Yksilön itseohjautuvuuden rakentamisessa ja tukemisessa tärkeintä on itseymmärryksen lisääminen sekä yksilön että työyhteisön näkökulmasta: millainen organisaatio ja työpaikka meillä on, minkälaiset arvot meillä on, minkälaisia uskomuksia henkilöstöllä on, mihin työyhteisössä pyritään. Siksi on tärkeää miettiä, millaisista asioista organisaation kulttuuri koostuu. (Savaspuro 2019, 48-49.) Jos organisaatiosta puuttuu yhteinen visio, yhtenäisyys ja koko henkilöstön hyväksymät tavoitteet niin työntekijät voivat kokea turvattomuutta ja epätietoisuutta, joka voi johtaa organisaation toiminnan häiriintymiseen. Siksi on tärkeää, että organisaatiossa luodaan jokaiselle työntekijälle yksilönvapaus eli mahdollisuus tehdä asioita vision ja tavoitteiden mukaisesti parhaaksi katsomallaan tavalla. Luottamuksen vallitessa yksilön on mahdollista harjoittaa itsensä johtamista ja toteuttaa omaan kokemukseen perustuvaa itsetutkiskelua. (Kurvinen 2020, 20-21.)

Yksilön itseohjautuvuuden vahvistaminen vaatii yrityskulttuurilta kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttymistä. Ne ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Omaehtoisuudella tarkoitetaan, että työntekijälle syntyy tunne ja kokemus siitä, että hän saa päättää omista tekemisistään. Näin tekemisen motivaatio kumpuaa työntekijästä itsestään ei ulkoisista pakotteista. Kyvykkyys viittaa työntekijän tunteeseen siitä, että hän osaa työnsä. Hän selviää haasteista ja saa asioita aikaiseksi. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan sitä, kun työntekijä on yhteydessä työkaverihin ja muihin ihmisiin. Hänelle syntyy tunne, että hänestä välitetään ja hän kokee saavansa arvostusta. Lisäksi hän tuntee samoin muita työyhteisön jäseniä kohtaan. (Savaspuro 2019, 51.) Keskustellaanko työyhteisöissä tai kahdenkeskisissä keskusteluissa esimiehen kanssa näistä asioista? Vaikka tässä opinnäytetyössä ei

perehdytä syvemmin psykologisiin perustarpeisiin, niin niitä ei voi unohtaa. Ne ovat työelämässä läsnä kaikissa hetkissä ja olisi hyvä, jos organisaatiossa pystyttäisiin puhumaan niistä avoimesti.

Sekä yksilön että yhteisön kehittymisen mahdollistaa jatkuva myönteinen muutos. Se onnistuu nöyryydellä, joustavuudella, priorisoinnilla ja ajankäytöllä. (Kurvinen 2020, 23.) Itseohjautuvuuden edistäminen vaatii, että organisaatiolle ja jokaiselle työntekijälle on asetettu selkeät tavoitteet. Jokaisen on tiedettävä suunta mihin pyritään ja mitkä asiat ovat omalla vastuulla. Yksilön motivaation kannalta on erittäin tärkeää, että omasta roolista, tekemisestä ja sen syistä on selkeä kuva. (Savaspuro 2019, 48.) Johdon tehtävänä on antaa suunta toiminnalle ja tavoitteille, tarjota aineelliset ja aineettomat työkalut sekä seurata ja kannustaa. Heidän tehtävänänsä on myös toimia esimerkkinä pyrkimyksenä henkilökohtaisen kasvun aikaansaaminen, joka laajentaa jokaisen työntekijän osaamista ja hyödyntää sitä kokonaisvaltaisesti. (Kurvinen 2020, 23.)

Savaspuron (2019, 52) mukaan yrityskulttuurin tulee rakentua kolmen peruspilarin päälle, jotta aiemmin mainitut psykologiset perustarpeet tulisivat tyydytetyiksi. Nämä peruspilarit ovat luottamus, autonomia ja mutkaton vuoropuhelu. Luottamus rakentaa psykologista turvallisuutta, joka on tärkeää, jos työntekijöiden halutaan ottavan enemmän vastuuta työstään. Autonomia on luottamuksen edellytys. Työntekijöille autonomian kokemuksella on monia positiivisia vaikutuksia: se motivoi, tuottaa innostusta ja työn imua, lisää hyvinvointia sekä sitouttaa. Myös autonomisesti ohjautuvalla työntekijällä pitää olla selvät rajat, joiden sisällä hän toimii, niin että hän voi kokea toimivansa tietyllä, turvallisella alueella. Mutkaton vuoropuhelu tarkoittaa keskusteluyhteyttä työntekijöiden ja johdon välillä. Sen on oltava avointa ja luontevaa, koska muuten tieto ei liiku, eikä johto tiedä mitä työntekijät ajattelevat. Aidossa vuoropuhelussa asioista voidaan olla eri mieltä ja sen saa myös sanoa ääneen. (Savaspuro 2019, 52.) Autoritääriinen johtaminen ei tue edellä mainittua luottamusta huokuvaa ja mutkatonta vuoropuhelua sisältävää yrityskulttuuria tai sellaisen kehittymistä. Sen vuoksi organisaatioissa on hyvä tarkistaa minkälainen johtamistyyli ja yrityskulttuuri siellä on.

Jokaisen organisaation on löydettävä omat tapansa itseohjautuvuuden lisäämiseksi. Savaspuron (2019, 50) mukaan keinoja ja tapoja kannattaa lähteä miettimään johtamisen ja yrityskulttuurin näkökulmasta pohtimalla seuraavia asioita. Miten organisaatio on rakennettu? Uskaltavatko työntekijät tehdä itsenäisiä päätöksiä ja nostaa esiin epäkohtia? Tietävätkö työntekijät, mitä heiltä odotetaan? Tietääkö organisaation johto, miten turvallinen olo työntekijöillä on? Hyvin usein organisaation johdon ja työntekijöiden näkemykset ovat valitettavan kaukana toisistaan, sen takia edellä mainituista asioista kannattaa keskustella

yhdessä. (Savaspuro 2019, 50-51.) Lisäksi työyhteisössä on tiedettävä mitä itseohjautuvuudella tavoitellaan. Tieto on tärkeä, että esimiehiä voidaan kouluttaa tukemaan työntekijöitä oikealla tavalla haluttuun suuntaan. Esimieheltä odotetaan, että hänen on osattava toteuttaa onnistunutta vuorovaikutusta sekä kasvokkain että erilaisilla foorumeilla ja alustoilla. Lisäksi odotetaan, että esimiehen on osattava toimia valmentavalla otteella erilaisissa ja nopeastikin vaihtuvissa tilanteissa. Esimiehen tärkein työväline on hän itse, niin siksi hänen olisi osattava johtaa itseään. Tulevaisuuden työyhteisöä rakennetaan kehittämällä sekä itseä että työyhteisön toimintatapoja. Meillä jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa itseemme ja omaan toimintaamme eli itsemme johtamiseen, se ei ole pelkästään esimiehenä toimimiseen liittyvä ominaisuus. Itsensä johtamisen taidot vain luovat perustan myös muiden johtamiseen eli esimiehenä toimimiseen. (Surakka 2018, 63-65.)

2.2 Itsensä johtamisen taidot itseohjautuvuuden tukena

Itsensä johtamisen tavoitteena jokainen voi pitää hyvinvointia ja itsensä toteuttamista (Sydänmaalakka 2017, 5). Jokaisen ihmisen haaste on johtaa itseään niin, että onnistuu pitämään oman elämän eri osa-alueet tasapainossa. Kun ihminen haluaa voida hyvin, hänen on osattava tehdä itselleen sopivia valintoja. Ihmisinä teemme päivittäin useita valintoja, joilla muokkaamme itseämme ja elämäämme. Kun haluamme kehittyä, meidän on mietittävä minkälaiset teot auttavat kehittymään haluttuun suuntaan. (Surakka 2018, 63.) Yksilön kasvu vaatii melkein aina luopumista itsekeskeisestä ajattelu- ja toimintatavasta. Luopuminen vanhasta antaa mahdollisuuden saada jotain parempaa tilalle. (Kurvinen 2020, 23-24.)

Itsensä johtamiseen jokainen meistä tarvitsee itsetuntemusta, tavoitteita, itseluottamusta ja tahtoa. Hyvään itsetuntemukseen liittyy esimerkiksi se, että osaamme tunnistaa omat fyysiset ja henkiset voimavaramme. Kun uskallamme sanoa ääneen omat vahvuutemme ja heikkoutemme sekä sanoa ei tai pyytää apua, jos joku tilanne tuntuu ylivoimaiselta, niin silloin voimme puhua hyvästä itsetunnosta. Hyvä ja tehokas itsensä johtaja osaa pysähtyä miettimään omia motiivejaan, arvojaan, tunnereaktioitaan, ajattelutapojaan, tavoitteitaan ja toimintatapojaan. (Surakka 2018, 63-73.) Kun on valmis kohtaamaan itsensä rehellisesti ja hyväksymään ei-toivottuja ominaisuuksia itsessään, niin silloin ollaan lähellä hyvää itsetuntoa. Itsetunto perustuu aitoon itsetuntemukseen. Ihmisen ominaisuuksista itsetunto on ehkä herkin ja siksi se voi vaihdella kokemusten, elämäntilanteiden ja epäonnistumisten myötä. Hyvään itsetuntoon kuuluu omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, joka näkyy omien oikeuksien tunnistamisena ja siitä, että omista oikeuksista osaa pitää kiinni. Hyvä itsetunto antaa tunteen oman elämän hallinnasta ja sitä kautta lisää yksilön hyvinvointia.

Sen lisäksi hyvä itsetunto lisää joustavuutta ja suvaitsevaisuutta, jota työelämässä tarvitaan. (Nyyti ry 2019.) Kun yksilö havainnoi ympäristön lisäksi myös itseään ja kyseenalais-
taa oman toimintansa voidaan puhua tietoisesta toiminnasta. Tietoista toimintaa voidaan
kutsua myös matkaksi itseen. Tietoinen itsensä johtaminen on itsetutkiskelua, jossa itseä
tarkastellaan syvällisesti eri näkökulmista. (Sydänmaanlakka 2017, 290.)

Itsensä johtamista voidaan tarkastella sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Mi-
ten yksilö voi hallita ja ohjata omaa elämäänsä? Miten työntekijät voivat organisaatiossa
johtaa itseään? Organisaation näkökulma liittyy työyhteisön hierarkian madaltumiseen ja
itseohjautuvuuden kasvuun. On alettu ymmärtää, että itsensä johtaminen ei ole pelkäs-
tään vain yksilön oma asia, vaan se nähdään osana organisaation johtamisjärjestelmää ja
siksi siihen kannattaa panostaa. (Sydänmaanlakka 2017, 43.) Itsensä johtamisen taidot ja
itseohjautuvuus eivät synny itsestään, ne tarvitsevat aikaa ja usein myös tukea sekä val-
mennusta eri tahoilta kehittyäkseen. Jos organisaatiossa odotetaan yksilöiltä tai tiimeiltä
itseohjautuvuutta, niin sen kehittymiseen tarvitaan valmennussuunnitelma ja aikaa sen to-
teuttamiseen.

Itsensä johtamisessa tarvittavat osaamiset muodostuvat tiedoista, taidoista, kokemuk-
sista, asenteista ja kontakteista. Ne mahdollistavat kehittymisen ja hyvän lopputuloksen
kussakin tilanteessa. Asenne on tärkeä osa osaamista, koska se sisältää motivaation
käyttää omia taitojaan. Vaikka joku asia ei ensi hetkellä kiinnosta sinua, niin etsi asian
merkitys ja tarkoitus itsellesi, sitä kautta pystyt motivoimaan itsesi. Oman jaksamisen kan-
nalta motivaatio sekä positiivinen asenne ovat tärkeitä asioita. (Sydänmaanlakka 2017,
86-87.) Positiivinen minäkuva ja asenne sekä luottaminen omaan kykyihin ja yhteistyötaitoi-
hin lisäävät yksilön muutoskyvykkyyttä ja resilienssiä. Koska ihmisten omaksumiskyky ja
itsensä johtamisen taidot ovat erilaisia, niin esimiehen tehtävä on varmistaa, että yksilö- ja
tiimitasolla osaamista ja toimintaa kehitetään sopivin askelin. (Korhonen & Bergman 2019,
150-152.)

Suurimmaksi osaksi ihmiset tietävät miten heidän tulisi toimia, mutta kuinka moni oikeasti
toimii niin? Tietämisen ja tekemisen välillä on aika ajoin valtava kuilu itsensä johtamisen
suhteen, jota voi pyrkiä kehittämään tekemällä erilaisia toimintasuunnitelmia tai hyödyntä-
mällä erilaisia kontakteja. Kontaktit ovat tärkeä osa itsensä kehittämistä, koska henkilö-
kohtaisen kasvun tiellä tarvitaan tukijoita, mentoreita ja sparraajia. Kontaktit toimivat
osana yksilön oppimisprosessia, jonka lopputuloksena syntyy osaamista. Osaamisen siir-
ttäminen käytäntöön ja toimintaan on tärkeää, koska vasta silloin voidaan puhua todelli-
sesta osaamisesta. (Sydänmaanlakka 2017, 87.) Yksilön aktiivinen toiminta ja vastuun ot-

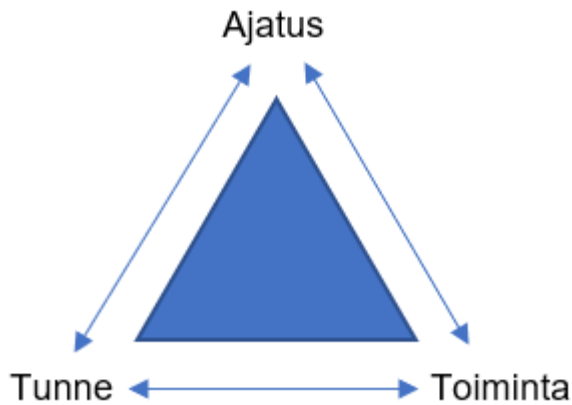
taminen itsensä johtamisesta vievät häntä muutos- ja uudistumistilanteissa eteenpäin. Jatkuva kehittyminen harjoittaa ja kasvattaa yksilön muutoskyvykkyyttä. (Korhonen & Bergman 2019, 152.)

Usein voimavaroja etsitään itsensä ulkopuolelta, vaikka useimmat voimavarat olisivat löydettävissä yksilöstä itsestään. Yksi tärkeimmistä voimavaroista on positiivisuus. Positiivisen ajattelun oppiminen on elinikäinen oppimisprosessi ja se vaatii jatkuvaa harjoittelua. Positiivisen ajattelun hallitseva ihminen pystyy kääntämään epäonnistumiset, negatiiviset ajatukset ja kriisit vahvuuksiksi, joista hän ammentaa voimaa. (Sydänmaanlakka 2017, 40.) Voimavarojen pohtimisen lisäksi on hyvä pysähtyä miettimään miten itseä voi johtaa innostavasti. Sitä voi lähteä pohtimaan oman elämäntaidon kautta: Miten hyvää elämää elän tällä hetkellä? Elämäntaito muodostuu kahdesta tekijästä: elämänarvostuksesta sekä elämönhallinnasta. Elämänarvostuksella tarkoitetaan kykyä tavoitella itselle oikeita asioita ja elämönhallinnalla tarkoitetaan taitoa saada asioita aikaiseksi. Koska jokainen voi muuttaa vain itseään, niin on tärkeää, että oman elämän langat ovat omilla käsissä. Elämäntaito on jokaisen oivallettavissa ja opittavissa oleva taito. (Saarenpää 2017, 148-149.)

Sydänmaanlakka (2017, 280) toteaa, että itsensä johtamisessa kannattaa muistaa, että yleensä tunne edeltää ajatusta ja ajattelu edeltää tekoja. Ihmisen ajattelu toimii hyvin pitkälti tunneilmaston mukaan: positiivisuus tuottaa positiivisia ajatuksia ja negatiivisuus esimerkiksi pelko ja viha tuottaa negatiivisia ajatuksia. Kun tämän asian oivaltaa, niin ymmärtää, miksi tunteita kannattaa tarkkailla ja miksi ne kannattaa yrittää pitää mahdollisimman myönteisinä. Omien tunteiden hallinta toimii positiivisen ajattelun lähtökohtana, kun taas omien ajatusten hallinta johdattaa meidät hyviin tekoihin. (Sydänmaanlakka 2017, 280.) Saarenpää (2017, 242) kirjoittaa, että oma todellisuus luodaan omilla ajatuksilla. Sen vuoksi hän suosittelee kyseenalaistamaan mahdollisesti peloista johdetut ajattelumallit. Hänen mielestään ihmisten olisi tärkeä ymmärtää, että tunteet on luotu ajatuksien kautta, ei päinvastoin (Saarenpää 2017, 242).

Mieli on ihmisen sisäinen elämys- ja kokemusmaailma, joka koostuu tunteista, mielikuvista ja ajatuksista. Mieli on jatkuvasti toiminnassa, kun se ottaa vastaan ulkoisia ärsykeitä ja työstää samanaikaisesti sisäisiä ärsykeitä esimerkiksi haluja, muistoja ja pelkoja. Mielelle tekisi hyvää välillä pysähtyä ja hiljentyä, siksi ihmisen yksi tärkeimmistä tavoitteista tulisi olla mielenrauhan löytäminen. Mielen hallitseminen ja mielenrauhan löytäminen onnistuu systemaattisella harjoittelulla sekä tekemällä matkaa itseensä. (Sydänmaanlakka 2017, 131-132.) Kognitiivisen psykologian puolella tutkitaan ihmisen ajatuksia, toimintaa ja tunteita sekä niiden yhteisvaikutuksia. Kognitiivinen kolmio (kuviot 1) on kognitiivisen psykologian tuotos, jota kannattaa hyödyntää itsensä johtamisessa itsereflektiota

tehdessä. (Hentilä 16.8.2019.) Tämän enempää opinnäytetyössä ei syvennytä kognitiiviseen psykologiaan, mutta opinnäytetyöntekijä suosittelee lukijaa pysähtymään ja miettimään omia tunteitaan, ajatuksiaan ja toimintaansa.



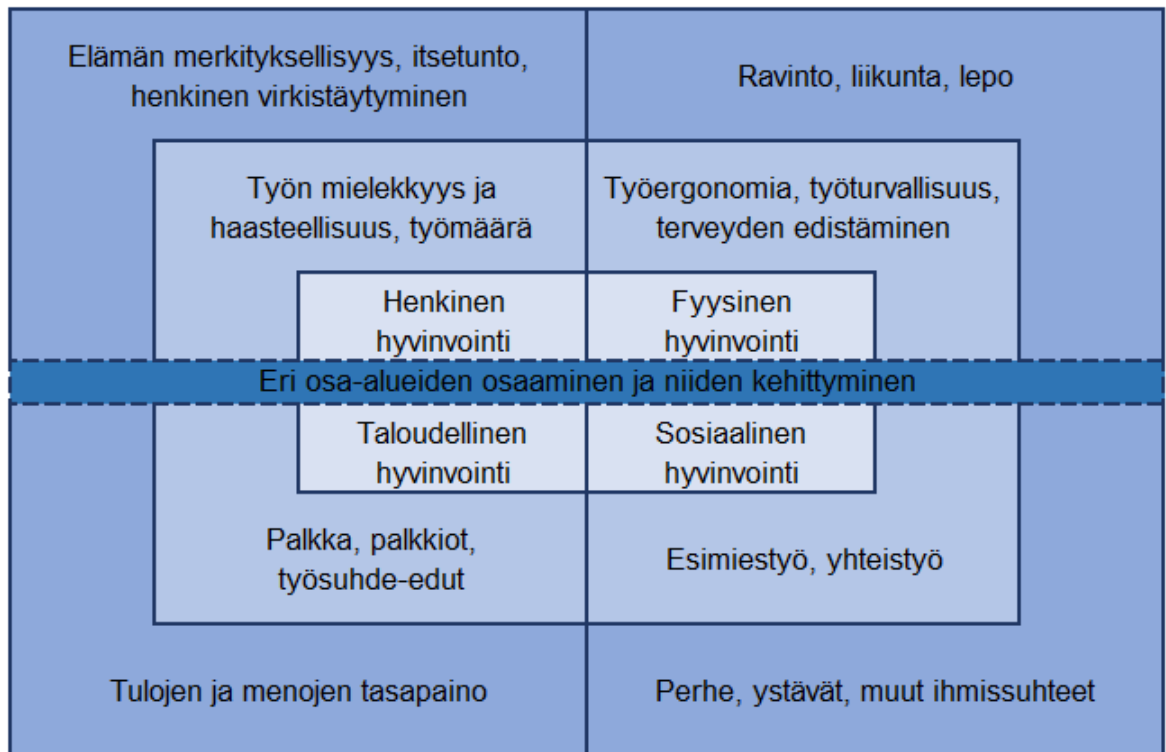
Kuvio 1. Kognitiivinen kolmio (mukaiillen Hentilä 16.8.2019)

Uudistuminen eli kasvu ja kehittyminen ovat itsensä johtamisen ydinasioita. Reflektointi eli itsetutkistelu on yksi tärkeimmistä taidoista, jolla uudistumista ja kehittymistä voi edistää. Reflektoinnissa on tärkeää pyrkiä tarkastelemaan ja arvioimaan sekä itseään että ihmisuhteitaan mahdollisimman objektiivisesti. (Sydänmaanlakka 2017, 33-34.) Reflektointi on kehittymisen väline, jolla omaa toimintaa tietoisesti tutkitaan ja kehitetään. Reflektointi pitää sisällään reflektiivisyyden, joka on omien ja toisten sisäisten tilojen ja tapahtumien tunnistamista, havainnointia, ilmaisua ja suhtautumista niihin. Oman ajattelun ja toiminnan itsearviointi vaikuttaa siihen, millaisena ihmisenä itsensä näkee. Se vaikuttaa siihen, minkälaisia ihmisiä ja tapahtumia kyseinen yksilö vetää puoleensa. Reflektointi on opittavissa oleva taito, joka kannattaa opetella, jos haluaa itselleen paremman ja onnellisemman elämän. Sen lisäksi on hyvä tiedostaa, ettei itsereflektio aina riitä ja sitä varten erilaiset kontaktit ovat tärkeitä, koska heiltä voi pyytää tukea itsereflektoinnin edistämiseen. (Ristikangas ym. 2019, 165-167.) Yksilö löytää oman ammatillisen ja yksilöidentiteettinsä, kun hän itsetutkiskelussaan pohtii ja punnitsee kokemuksistaan löytämiä tekijöitä ja etsii tasapainon sosiaalisen, fyysisen ja psyykkisen sekä aineellisen ja aineettoman näkökulman välille. Tällä tavoin yksilö selviytyy elämässään ja työssään paremmin. (Kurvinen 2020, 26.)

2.2.1 Kokonaisvaltainen hyvinvointi

Kokonaisvaltainen hyvinvointi tarkoittaa jokaiselle hieman eri asioita ja siksi yksilöt painottavat siihen liittyviä osa-alueita eri tavalla. Yleisellä tasolla kaikkien hyvinvoinnin osa-alueiden tulisi olla keskenään sopusoinnussa, koska jos näin ei ole, se saattaa heijastua kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin vähenemisenä. (Kallio 27.9.2019.) Hyvinvointi koostuu neljästä osa-alueesta: fyysisestä, henkisestä, sosiaalisesta sekä taloudellisesta hyvinvoinnista ja

ne ovat tiiviisti kytköksissä toisiinsa. Yksilön osaaminen ja kehittyminen näillä osa-alueilla muokkaavat hänen kokonaisvaltaista hyvinvointiaan. Kun omaa elämää tarkastelee kokonaisuutena mukaan tulevat myös työ ja työyhteisö. Ne ovat tiiviisti mukana kaikilla hyvinvoinnin osa-alueilla (kuvio 2). Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin saavuttaminen ja ylläpitäminen vaativat osaamista ja kehittymishalua. (Surakka 2018, 68-69.) On hyvä pysähtyä miettimään, mitä kokonaisvaltaisen hyvinvointi merkitsee itselle ja minkälaisia asioita se pitää sisällään (Kallio 27.9.2019).



Kuvio 2. Hyvinvoinnin osa-alueet (mukaillen Surakka 2018, 68)

Henkiseen hyvinvointiin vaikuttaa millaiseksi yksilö rakentaa elämänsä ja miten hän näkee maailman. Henkiseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa myönteisyys, arvot ja itsetuntemus. Omia arvoja on hyvä pohtia ja verrata niitä oman työyhteisön arvoihin, ettei yksilön tarvitse toimia omien arvojen vastaisesti. (Surakka 2018, 71). Henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta työ on tärkeä osa elämää. Merkityksellisyyden kannalta on tärkeää, että työntekijä saa tuoda oman persoonallisuutensa työhön, jota tekee eikä hänen tarvitse suorittaa työtehtäviä ulkoisten ohjeiden mukaisesti. Kun työntekijä voi muokata työtä itsensä näköiseksi, hän voi kokea merkityksellisyyttä. Yksilön näkökulmasta merkityksellisyys löytyy, kun pysähtyy miettimään: voiko toteuttaa itseään, omia arvojaan, vahvuuksia, intohimoja tai taitoja työpaikalla. Organisaatiossa työntekijän merkityksellisyyden

kokeminen kannattaa ottaa huomioon, koska merkityksellisyyttä kokeva työntekijä on tehokkaampi ja luovempi ja sitoutuu työhönsä paremmin kuin työntekijä, joka ei koe merkityksellisyyttä työstään. (Nenonen 2020, 169-170.)

Saarenpää (2017, 84) on oivaltanut, että ihminen luo merkitystä silloin, kun hänen oma osaamisensa ja intohimo kohtaa muiden ihmisten tarpeet. Merkityksen luominen edellyttää, että ihminen tuntee omat vahvuudet ja intohimon. Tämän lisäksi on erittäin tärkeää osata havaita ja ymmärtää, mitä muut tarvitsevat; missä asioissa tai tilanteissa voi auttaa muita ihmisiä. (Saarenpää 2017, 84.) Kun ihminen onnistuu tai saa hyvää palautetta, hänen itsetuntonsa vahvistuu. Voidaan sanoa, että itsetunto on sidoksissa ulkoisiin tekijöihin ja saavutuksiin, jossa pienikin epäonnistuminen voi olla isku itsetunnolle. Kun puhutaan itsemyötätunnosta, niin se on sidoksissa itsensä arvostamiseen. Sillä tarkoitetaan, että itsemyötätuntoinen ihminen kokee olevan arvokas omana itsenään, ei erilaisten suoritusten kautta, ja se motivoi parempiin suorituksiin. Itsemyötätunto kasvattaa onnellisuutta ja tutkimusten perusteella se kasvattaa myös resilienssiä eli kykyä nousta jaloilleen haastavien tai traumaattisten tilanteiden jälkeen. (Nenonen 2020, 160.)

Fyysinen hyvinvointi on suurimmaksi osaksi jokaisen omalla vastuulla. Se pysyy yllä ja kehittyy, kun syödään terveellisesti, liikutaan ja nukutaan riittävästi, näin myös työkuunto pysyy hyvänä. (Surakka 2018, 71). Ravintosuositusten avulla jokainen saa luotua itselleen hyvän ruokavalion. Unentarve on yksilöllistä, silti riittävästä unesta ja hyvästä unenlaadusta kannattaa pitää huolta, koska uni vaikuttaa jaksamiseen ja muihin elämän osa-alueisiin. Levännyt ihminen on virkeä, ajatukset juoksevat ja hän pystyy keskittymään. Liikunnassa on tärkeää kuunnella omaa kehoa. On hyvä muistaa, että myös arki- ja hyötyliikunta edistävät fyysistä hyvinvointia. (Mehiläinen s.a.)

Hyvien ihmissuhteiden kautta syntyy sosiaalinen hyvinvointi. Ihmisillä on erilaisia tarpeita ja toiveita. Toisinaan yksilön omat tarpeet ja toiveet eivät kohtaa muiden toiveiden kanssa, joten omista toiveista on välillä tarpeen joustaa, mutta toisinaan on osattava pitää myös kiinni. Kun yksilö pitää kiinni itselle tärkeistä asioista, pitää hän samalla yllä omaa hyvinvointiaan. (Surakka 2018, 71.) Ihmisten sosiaalisten suhteiden lisäksi sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavat osallisuuden ja yhteisöllisyyden tunteet sekä käsitykset ja kokemukset ympäröivästä yhteiskunnasta. Sosiaalinen hyvinvointi on tärkeä, mutta hyvin epämääräisesti määritelty voimavara kaikenikäisille ihmisille. Tämän vuoksi sosiaalisen hyvinvoinnin osatekijöistä, kuten yhteyksistä työhön, talouteen ja terveyteen kaivataan lisää tutkittua tietoa. Tällaisen tutkimustiedon avulla voitaisiin löytää ratkaisuja Suomen kestävän kehityksen haasteisiin. (Vesa 2020.)

Taloudellinen hyvinvointi tarkoittaa, että yksilö ansaitsee riittävästi hallitakseen elämänsä: saadakseen ravintoa, vaatteita ja kodin. Jatkuva huoli rahan riittävydestä voi aiheuttaa kuormitusta. Siksi taloudellinen hyvinvointi on tärkeää, koska se vapauttaa yksilön resursseja muihin asioihin kuin rahasta huolehtimiseen. Taloudellinen hyvinvointi vaikuttaa myös harrastusmahdollisuuksiin sekä tarjoaa mahdollisuuden huolehtia fyysisestä ja psyykkisestä kunnosta. (Surakka 2018, 72-73.) Pöysti toteaa artikkelissaan (2019) että, oman talouden lukujen tunteminen johdattaa kohti taloudellista hyvinvointia. Ensin kannattaa käydä oman talouden luvut läpi. Sen jälkeen voi miettiä, voiko taloudellisesti hyvin vai onko jotain mitä haluaisi siihen liittyen parantaa tai kehittää. Välttelemällä raha-asioita aiheuttaa itselleen yleensä stressiä ja taloudellisia huolia. (Pöysti 2019.)

2.2.2 Työyhteisön tuki itsensä johtamisessa ja yksilön hyvinvoinnissa

Lisääntyvä kiire ja stressi kuormittaa työntekijöitä. Tämän päivän työelämässä työntekijöiltä vaaditaan jatkuvasti enemmän, jolloin jaksamisen rajat alkavat tulla vastaan. Tähän suuntaan menevälle kehitykselle on pyrittävä tekemään jotakin. (Eklund ym. 2019, 33.) Erityisesti työelämän, mutta myös muun arjen psyykkisten ja sosiaalisten vaatimusten kasvun keskellä, ihmisiltä edellytetään hyvää mielen-, stressin ja elämänhallintaa. Jos ihmisen palautuminen on heikkoa, kyky omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen ja paineen-sietokyky ovat huonolla tolalla ja hän kärsii kiireestä, niin se saattaa johtaa nopeasti erilaisiin vuorovaikutuksellisiin ja henkisiin ongelmiin. Jos ihminen ei pysty näitä ratkaisemaan, se saattaa vaarantaa työssä selviytymisen ja pahimmassa tapauksessa koko työkyvyn. (Järvinen 2020, 93.)

Työhyvinvoinnin ja terveyden edistäminen työyhteisöissä on sekä työnantajien että työntekijöiden yhteinen asia. Työhyvinvointia ja terveyttä edistävä työpaikka kehittää työtä, työympäristöä sekä koko työyhteisöä siten, että se mahdollistaa terveyttä edistävien valintojen tekemisen. Työhyvinvointia edistävässä työyhteisössä rohkaistaan henkilöstöä kehittämään itseään sekä kannustetaan aktiiviseen osallistumiseen ja tekemään päivittäin terveyttä edistäviä tekoja. Henkilöstön hyvinvointia kannattaa työyhteisöissä tukea, koska hyvinvoiva ja osaava henkilöstö on organisaation kilpailuvaltti. (Laitinen & Nevanperä s.a.) Työhyvinvointia tuottava johtaminen on sekä ihmisten että asioiden johtamista. Johtamisen tavoitteena on saada henkilöstö toimimaan halutulla tavalla niin että organisaation tavoitteet saavutetaan. Ihmisten johtaminen on yhteistyössä toimimista, koska tulokset saavutetaan ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Asioiden johtaminen vaatii organisaation toimintaprosessien hallintaa ja niiden arviointia, koska johtamisen tulee perustua organisaation visioon, arvoihin ja strategiaan. Esimiehen vastuulla on huolehtia työn sujumisesta ja

onnistumisesta sekä siitä, että kipukohdista voidaan keskustella työpaikalla. Työhyvinvointia lisää, kun esimies antaa työntekijöille vastuuta. Näin työntekijät pääsevät vaikuttamaan työhön sekä työolojen kehittämiseen ja heillä on mahdollisuus löytää ratkaisuja todettuihin kipupisteisiin. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Työyhteisöissä voidaan vaikuttaa monin eri tavoin yksilön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen sekä tukea itsensä johtamista. Monissa työyhteisöissä sitä toteutetaan kehityskeskusteluiden avulla, joissa työntekijöille tehdään kehityssuunnitelmia. Kehityskeskustelu on työväline, joka on syntynyt johtamisen tueksi. On ajateltu, että johtamisessa oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus syntyy siitä, että kaikki työntekijät ovat samanlaisten johtamistekojen kohteena, koki työntekijä ne tarpeelliseksi tai ei. (Surakka 2018, 68, 75.) Jos kehityskeskustelu on kerran vuodessa pidettävä saman kaavan mukaan menevä keskustelu, niin silloin se ei välttämättä palvele ketään. Usein kehityskeskustelusta on mahdollisuus muokata organisaatioon sopivampi keskustelumalli, jolloin se palvelee sekä esimiestä että työntekijää. Onnistuneessa kehityskeskustelussa esimies saa konkreettisempaa ja kattavampaa tietoa työntekijän kokemuksista ja työntekijä saa tukea oman toiminnan kehittämiseen. Organisaation näkökulmasta kehityskeskusteluita voidaan pitää onnistuneina, jos niistä saatujen tietojen perusteella toimintaa pystytään kehittämään. (Heikkinen 2017.) Työntekijän näkökulmasta tehokkaimpia kehityssuunnitelmia ovat sellaiset, jotka työntekijät ovat tehneet itse tai omasta aloitteestaan, ja jota ovat reflektoineet toisen tai usean henkilön kanssa. Siksi työyhteisössä on hyvä miettiä ja keskustella avoimesti tarvitseeko jokainen työntekijä samoja asioita työssä pärjätäkseen. Valmentavalla työotteella pyritään tukemaan työntekijöiden halua kehittyä ja taitoja ohjata omaa kehittymistään. (Surakka 2018, 92-93.)

Oppivista työntekijöistä syntyy oppiva organisaatio. Sen vuoksi on tärkeää, että organisaatiossa tuetaan työntekijöiden kehittymistä kiinnittämällä huomioita siihen, että yrityskulttuuri kannustaa oppimiseen. Tämä edellyttää, että organisaatiossa on oppimista ajatellen sopivat rakenteet ja oppimiselle on varattu aikaa. Hyvin usein kiire ajaa oppimisen ohi, vaikka nimenomaan silloin olisi tärkeää pysähtyä arvioimaan omaa toimintaa ja pohtia, mitä siitä voisi oppia ja miten asioita voisi tehdä toisin. Oppimisen kannalta mahdollisuus reflektioon on ehkä tärkein kehittymistä edistävä keino. (Varamäki 2019, 81.) Kun työntekijä kykenee käsittelemään henkilökohtaiset ja erityislaatuiset intuitiokokemukset osaksi omaa tietoista ymmärrystä ja tämän jälkeen jakamaan omia kokemuksia ja ajatuksia keskustelemalla muiden kanssa, yksilölle tarjoutuu mahdollisuus rakentaa syvempää ymmärrystä omasta luovuuden prosessista. Sen avulla työntekijän ammatillinen asiantuntijuus ja itsetuntemus vahvistuu. (Kurvinen 2020, 117.)

Onnistuminen ja menestys kumpuaa ihmisistä. Ihmiskeskeinen johtaja kehittää sekä omaa että muiden itse- ja ihmistuntemusta, sen lisäksi hän johtaa laadukasta vuorovaikutusta sekä luo valmentavaa vuorovaikutuskulttuuria omalla esimerkillä ja tarvittaessa ulkopuolisen asiantuntijan avulla. Työssään ihmiskeskeinen johtaja ylläpitää arvokkuuden kokemusta ja kehittää ihmisten yhteyttä itseensä ja toisiinsa. Ihmiskeskeinen ja rohkea johtaja pystyy huomioimaan tunnetilat ja tunneilmaston sekä osaa ohjata työyhteisön energiaa haluttuun suuntaan. (Lange & Järvinen 2019, 125.) Tunteilla on iso vaikutus ihmisen suorituskyykyyn myös työpaikalla. Jos työyhteisössä ei osata tai haluta ottaa tunteita huomioon, niin silloin menetetään inhimillistä hyvinvointia ja potentiaalia kuten esimerkiksi luovuutta, kyvykkyyttä, energiaa ja sitoutumista. Kun työyhteisöissä opitaan ymmärtämään ihmisten tunteita ja tarpeita paremmin, niin silloin on mahdollisuus löytää parempia keinoja lisätä hyvinvointia, viihtyvyyttä ja sitoutumista työpaikoilla. Työssään jokainen meistä kokee jatkuvasti erilaisia tunteita ja työyhteisöissä näistä yhdessä koetuista ja ilmaistuista tunteista muodostuu yrityksen oma ja ainutlaatuinen tunneilmasto. Hyvä tunneilmasto tuo organisaatiolle merkittävää kilpailuetua, koska se parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja kasvattaa tuottavuutta, se myös tarttuu asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 15-16.) Muuttuva toimintaympäristö tarvitsee tunnetaitoista ja rohkeaa johtamista, jossa ihmiskeskeisyys on avainasemassa. Siksi johtamisen kehittämisen taustalla tulee olla aito ihmisistä välittäminen. Ihmiskeskeinen johtaja ymmärtää, että työn ja tavoitteiden merkityksellisyyden kokeminen on todella tärkeää ja arvokasta sekä yksilö- että yhteisötasolla. Se edellyttää esimiestehtävissä toimijalta kypsymistä ihmisenä ja ihmistuntijana, merkittävää henkistä kasvua sekä kehittymistä sparraajana. Ihmiskeskeinen organisaatio ja käytännöt ovat tärkeitä menestystekijöitä tulevaisuudessa kestäväen tuottavuuden aikaansaamiseksi sekä osaavan työvoiman sitouttamiseksi. (Lange & Järvinen 2019, 125-128.)

Henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta työhyvinvoinnin keskeisimmät asiat ovat, että työmäärän on oltava sopiva, työn tulee olla vaihtelevaa ja sopivan haastavaa. Jos työ on työntekijän mielestä liian vaikeaa tai jos sitä on jatkuvasti liian paljon, työntekijä kuormittuu ja se vaikuttaa työssä jaksamiseen. Kun työntekijä näkee omalla työllään merkityksen, hän on kiinnostunut työhön liittyvistä asioista ja saa valmista aikaiseksi. (Surakka 2018, 68-70.) Merkityksellisyyttä kokeva työntekijä on tyytyväisempi omaan työhönsä ja elämäänsä. Se näkyy kasvaneena työtehokkuutena sekä suurempana sitoutumisena työpaikkaan. (Nenonen 2020, 22.) Kun töissä voidaan hyvin, silloin töihin on kiva mennä. Tämän taustalla on usein työmotivaatio, joka liittyy läheisesti henkiseen hyvinvointiin. Mitä korkeampi motivaatio työntekijällä on, sitä suuremmat henkiset voimavarat hänellä on käytössään. Henkiseen hyvinvointiin vaikuttaa koko elämämme ja se on tärkeää muistaa: Vapaa-ajan ilot ja surut vaikuttavat työhömmä ja päinvastoin. (Surakka 2018, 68-70.)

Motivaatio ja työpaikan ilmapiiri voidaan nähdä tunteena, joka syntyy yhteistyön toimivuudesta ja työn sujumisesta. Kun työyhteisössä on vahva yhdessä tekemisen meininki ja työssä saa valmista aikaiseksi, se ylläpitää positiivista tunnelmaa ja kannustaa jokaista tekemään parhaansa. Se heijastuu asiakaskokemukseen positiivisella tavalla ja näkyy yleensä myös viivan alla. Siksi on tärkeää miettiä, miten työssä onnistuminen saadaan aikaiseksi ja ylläpidetään motivaatiota, kun se on paljolti kiinni muiden tekemisistä, sujuvista työprosesseista sekä keskinäisestä vuorovaikutuksesta. (Järvinen 2020, 90-91.) Kuitenkin monet ihmiset kokevat riittämättömyyttä, turhautumista ja mielekkyyden puutetta työssään ja myös nämä vaikutukset voivat näkyä ja heijastua asiakaskokemukseen ja työn ulkopuolelle. Jos päivittäin saavutaan töihin ahdistuneena, työn tai vapaa-ajan haasteiden vuoksi, ja työpäivän aikana singahdellaan jatkuvasti asiasta tai palaverista toiseen, sammutellaan tulipaloja ja tuskaillaan tekemättömän työn määrästä, niin väsymys ja kyynisyys valtaavat helposti mielen. Se lisää ahdistusta ja usein tunne-elämä kapenee, joka johtaa helposti siihen, että inhimilliset kohtaamiset jäävät helposti merkityksettömiksi. Koetaan, ettei ole aikaa puhua merkityksellisistä asioista toisten ihmisten kanssa. Tässä hetkessä ihmisten elämä on usein täynnä kaikkea, mutta siltikään ihmiset eivät koe elävänsä täyttä ja merkityksellistä elämää, jolloin elämä tuntuu tyhjältä. Kun ihmisen tunne-elämä latistuu, siitä häviää usein ilo ja mielekkyys. Näin voi käydä myös työyhteisöissä. Tämän vuoksi organisaatioissa on tärkeää johtaa tunneilmastoa etsimällä sellaisia keinoja, jotka luovat innostusta ja lisäävät hyvinvointia ja merkityksellisyyttä. Tunneilmaston johtaminen edellyttää, että tunteista puhuminen on sallittua työpaikalla ja yksilön tunnetaitojen kehittymistä tuetaan esimerkiksi auttamalla pukemaan tunteita sanoiksi. (Rantanen ym. 2020, 17-21.)

Vaikka fyysinen hyvinvointi on suurimmaksi osaksi työntekijän vastuulla, niin työnantajan tulee huolehtia, että työympäristö on turvallinen ja mahdollistaa ergonomisen työskentelyn. Työnantajalla on vastuu huolehtia työntekijälle fyysistä kuormitusta aiheuttavista asioista, joita voivat olla esimerkiksi rasittavat työasennot, työn aikapaineet ja toistoliikkeet. Myös erilaiset työympäristön ratkaisut esimerkiksi valaistus, lämpötila ja melu voivat vaikuttaa työntekijän sekä fyysiseen että henkiseen hyvinvointiin. Sen takia työpaikan terveyttä edistävät teot esimerkiksi sähköpöytä tai mahdollisuus etätöihin ovat tärkeitä sekä fyysisen että henkisen hyvinvoinnin kannalta. (Surakka 2018, 69-71.) Työntekijän fyysiseen hyvinvointiin työnantaja tai esimies voi vaikuttaa pitämällä esimerkiksi kävelykokouksia. Vielä jos on mahdollista lähteä ulos ja ehkä jopa luontoon niin sitä parempi. Kävellessä verenkierto vilkastuu, aivot saavat happea ja mahdollinen luontoympäristö lisää luovuutta. (Penttilä 2020.)

Työyhteisössä sosiaalinen hyvinvointi syntyy johtamisesta sekä yhteistyön laadusta työka- vereiden ja sidosryhmien kesken. Töissä jokainen kaipaa hyväksyntää ja arvostusta. Oi- keudenmukainen työnjako, selkeät vallan ja vastuun rajat sekä toimiva vuorovaikutus vai- kuttavat jaksamiseen, sen takia työyhteisössä on tärkeää kiinnittää näihin asioihin huo- miota ja keskustella niistä avoimesti. (Surakka 2018, 71-72.) Palveleva johtaminen edistää työntekijöiden mahdollisuuksien toteutumista ja kehittää heitä. On tärkeää, että palveleva johtaja on rehellinen työntekijöitään kohtaan, keskustelee heidän kanssaan ja kannustaa tekemään parhaansa. Lisäksi hänen tulee osata arvioida omaa toimintaansa ja tarvitta- essa osata muuttaa sitä toimiakseen mahdollisimman palvelevasti. (Suomen Mielenter- veys ry s.a.) Työyhteisössä työskennellään monenlaisten ihmisten kanssa. Siellä autetaan ja tuetaan toinen toisia, kommunikoidaan avoimesti, annetaan palautetta sekä kiinnitetään huomiota sujuvaan ja laadukkaaseen yhteistyöhön. Erilaisten ihmisten kanssa on luonnol- lista toimia, kun ymmärtää toisten yksilöllisyyttä ja osaa tarvittaessa joustaa omassa käyt- täytymisessään. Työntekijän näkökulmasta sosiaalinen hyvinvointi on kunnossa, kun hän kokee tulevansa toimeen muiden kanssa, hän kokee kuuluvansa työyhteisöön, eikä hänen tarvitse pelätä sosiaalisissa tilanteissa. (Surakka 2018, 71-72.)

Työntekijän taloudellisella hyvinvoinnilla on yhteys työmotivaatioon, sitoutumiseen ja tuot- tavuuteen. Jos työntekijällä on puutteita tai haasteita taloudellisen hyvinvoinnin saralla se aiheuttaa usein stressiä, joka voi jatkoaiheuttaa esimerkiksi erilaisia terveysongelmia. Työnantajalle tämä näkyy usein työntekijän suoriutumisessa, työmotivaation puutteena sekä sairauspoissaoloina. (Oikarinen 2019.) Taloudellisen hyvinvoinnin ajallinen vaikutus on sekä tässä ja nyt että tulevaisuudessa. Opinto- tai asuntolainat, muut velkaongelmat sekä pelko lomautuksista tai työttömyydestä saattavat aiheuttaa yksilölle huolta, ahdis- tusta ja jopa häpeän tunnetta. Sen vuoksi on tärkeää, että työyhteisöissä ymmärretään, kuinka tärkeä osa-alue taloudellinen hyvinvointi yksilöille on. (Haikola & Puputti 2020.) Työnantajan maksama rahallinen korvaus on osoitus siitä, että työntekijän työpanos on huomattu. Työntekijän näkökulmasta raha on harvoin voimakkain motivaatiotekijä erin- omaisiin suorituksiin, mutta rahalla on keskeinen rooli taloudellisen turvallisuuden kan- nalta. Koska työnantaja hyötyy työntekijän taloudellisesta hyvinvoinnista niin yrityksissä on hyvä pohtia, miten työntekijöiden taloudellista hyvinvointia voidaan edistää. Koko henki- löstöä koskevat edut ja palkkiorahastot ovat hyviä keinoja edistää henkilöstön taloudellista hyvinvointia. (Oikarinen 2019.)

Työntekijät tietävät yleensä parhaiten itse, mitä he tarvitsevat voidakseen antaa itsestään parhaan panoksensa. Joku tarvitsee koulutusta, toinen kaipaa apua työkuormansa kanssa, kolmas haluaa haastavampia tehtäviä ja neljäs tarvitsee oman roolin selkeytystä. Tarpeita on erilaisia ja tilanteet vaihtelevat, niihin työyhteisössä pitäisi pystyä reagoimaan

joustavasti ja hyvin. (Surakka 2018, 93.) Kun työntekijän itseohjautuvuutta pyritään edistämään, on tärkeä pitää mielessä, että sitä ei voi tehdä toisen puolesta. Ainut mahdollisuus onnistua, on auttaa ja aktivoida työntekijää löytämään omat tavoitteet hänen näkökulmaansa katsottuna. Tavoitteiden pohjalta työntekijää pystytään tukemaan niiden saavuttamisessa, kun keskustelun avulla tuetaan toimintasuunnitelmien laatimista ja seurataan tilanteiden etenemistä. (Norrena 2019, 28-29.) Esimiespalvelut tuovat joustavuutta sekä esimiehen tehtäviin että työntekijöiden tarpeisiin vastaamiseen. Voisiko työntekijän tarpeisiin vastata työyhteisöstä se palveluntarjoaja kenellä on paras osaaminen asiasta? Näin työntekijä voisi tilata tarvitsemansa palvelun tai keskustelutuen kyseiseen asiaan nimetyltä henkilöltä. Tällä tavalla työnantaja laajentaa työntekijän mahdollisuuksia itsensä johtamisessa. Työntekijän itseohjautuvuus kehittyy ja hän pärjää myös työssä paremmin, kun hän oppii etsimään itselleen sellaisen tuen, jota sillä hetkellä tarvitsee. Työyhteisössä tulisi sopia tällaisten tilauspalveluiden käytöstä, ettei kukaan jämähdä paikoilleen ja keskity vain omaan työhönsä. Työntekijät ovat erilaisia myös siinä, minkälaista johtamista pidämme hyvänä ja tarpeellisena omalla kohdallamme. (Surakka 2018, 93-94.)

Hyvinvoiva työntekijä tarvitsee tavoitteiden ja parhaan työtulokseen saavuttamiseen välittävää johtamista, mutta ei käskyttämistä. Tämän toteutumiseksi johtajalta vaaditaan jokaisen työntekijän persoonan, työ- ja elämäntilanteen tuntemista sekä aktiivista tilanteenarviointia. Johtajan tehtävänä on tukea ja auttaa työntekijää tuntemaan arvokkuutensa sellaisenaan ja niin ettei työntekijä vertaa itseään muihin. (Kurvinen 2020, 141-142.) Nykyhetken esimieheltä odotetaan luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden lisäksi yksilöllistä johtamista. Valmentavan työotteen avulla mahdollistetaan yksilöllinen johtaminen, koska siinä korostuvat työntekijän tilanne ja tarpeet. Valmentavan työotteen avulla ja sen seurauksena työntekijän oma kyky johtaa ja valmentaa itseään kehittyy ja vahvistuu. (Surakka 2018, 107-108.)

2.3 Tiimityö

Tiimi on joukko ihmisiä, jotka osaamisalueiltaan täydentävät toisiaan ja ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään. Kun tiimillä on konkreettinen ja selkeä tavoite sekä vahva sitoutuminen tavoitteen saavuttamiseen, se kykenee löytämään tasapainon ja taidon tehdä päätöksiä sekä ratkaista ongelmia erilaisissa tilanteissa. Toimivissa tiimeissä luottamus toimii kaiken perustana. Yhdessä tekeminen kehittää jokaista yksilöä ja jakaminen toinen toisilleen luo rohkeutta mennä eteenpäin. Parhaimmillaan tiimi antaa yksilölle oivan paikan tunnistaa vahvuuksiaan ja kehittää omia heikkouksiaan. (Villanen 2019, 131-132.) Tiimi on kokonaisuus, jossa jokainen tiimin jäsen vaikuttaa toinen toiseensa. Vaikka jokainen tiimi-

läinen yrittäisi toimia itsenäisesti muista irrallaan, sillä on silti vaikutusta muihin tiimin jäseniin. Jos yksikin tiimin jäsenen toimii omien sääntöjensä mukaan, se aiheuttaa tiimiin tu- lehdustilan ja pahimmillaan pilaa koko kokonaisuuden. Sen vuoksi on tärkeää, että tiimin jäsenten yhteistyökykyä kehitetään ja tiimillä on johtaja, joka aktivoi yhteistä ajattelua ja ohjaa yhdessä tekemistä. (Halonen 17.8.2020.)

Tiimityö voi tuoda ratkaisun työssä kohdattuihin suorituspaineisiin. Suorituspaineista selviytyminen vaatii, että opitaan tekemään asioita fiksummin. Sen lisäksi tiimin jäsenten on opittava nopeasti uusia taitoja ja kyettävä muuttamaan tehottomaksi käyneitä toimintata- poja parempiin. Nopeasti muuttuva ympäristö vaatii työntekijältä jatkuvaa kehittymistä sekä rohkeutta vierailta oman mukavuusalueen ulkopuolella. Oman mukavuusalueen tun- nistaminen vaatii itsetuntemusta ja omalta mukavuusalueelta poistuminen itsensä johta- mista. Itsensä johtamisen taidot ovat tärkeitä, koska niitä tarvitaan myös tiimityössä. (Sal- minen 2017, 145-149.) Aidossa tiimiorganisaatiossa johto ohjaa tiimin toimintaa päättä- mällä tiimin resursseista ja toiminnan reunaehdoista. Näiden lisäksi johto ohjaa tekemistä koko tiimille asetettujen tavoitteiden kautta. Aidot tiimit toimivat itseohjautuvuuden periaat- teella eli tiimissä tehdään tiimin omaa toimintaa koskevia päätöksiä itsenäisesti, esimer- kiksi koko tiimille asetetun tavoitteen pilkkominen osiin tiimiläisten vahvuuksia hyödyn- täen. (Eklund ym. 2019, 26.)

Organisaation näkökulmasta tiimityöllä pyritään parantamaan tiedonkulkua ja tehosta- maan toimintaa. Toiminnan tehostuminen tapahtuu monien eri tekijöiden kautta. Työnteki- jöiden osaaminen voidaan tiimityön avulla hyödyntää tehokkaammin kuin hierarkkisissa johtamismalleissa, koska tiimityöskentely hyödyntää suuremman osan työntekijöiden ka- pasiteetista. Tiimityö kehittää työntekijöiden ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja. Yksilön ja toimivan tiimin ongelmanratkaisukyvyin kehittyminen tuottaa tiimille ainutlaa- tuista suorituskkyä. (Eklund ym. 2019, 32.) Parhaimmillaan yhteistyö rakentuu toisten tii- miläisten varaan. Toisilta tiimin jäsenilta saadaan ideoita, ajatuksia ja palautetta, jotka vie- vät yksilön ajatuksia eteenpäin. Tällainen yhteistyö ja uusien näkökulmien hakeminen ko- rostaa vuorovaikutustaitojen merkitystä. Työntekijöiltä se vaatii tunneälyä ja rohkeutta olla oma itsensä. Yhdessä ajattelu ja tekeminen on väiillä todella hidasta ja se voi tuntua siltä, että itse tekemällä asiat olisivat sujuneet helpommin ja nopeammin. Yhdessä tekeminen kuitenkin palkitsee, koska lopulta kaikki ovat saaneet vaikuttaa lopputulokseen, joka on samanaikaisesti lisännyt tiimiläisten sitoutumista tiimiin ja sen tavoitteisiin. (Varamäki 2019, 128-131.)

Suurin osa työntekijöistä kaipaa palautetta työstään. Hyvän ja toimivan tiimin yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on tiimissä annettava palaute. Usein palautetta annetaan helpommin sellaiselle työntekijälle, josta koetaan, että hän haluaa aidosti kehittää itseään ja toimintaansa. Jos joku tiimin jäsenistä kokee, että tiimissä ei anneta palautetta riittävästi, niin asia kannattaa sanoa ääneen. Yksittäinen tiimin jäsen voi myös lähteä näyttämään esimerkkiä antamalla itse enemmän palautetta. Avoin ja rehellinen palaute on tärkeää myös koko tiimin kehittymiselle. (Salminen 2017, 129-131.) Organisaatio voi tukea palautekulttuurin syntymistä ja kehittymistä tarjoamalla erilaisia valmennuksia ja koulutuksia. Palautteen antaminen on osa työyhteisötaitoja yhdessä vuorovaikutustaitojen kanssa, joita toimivaan tiimityöhön tarvitaan. Sen vuoksi organisaatiossa tulee huolehtia siitä, että työyhteisötaitojen kehittämiseen on tarjolla riittävästi tukea ja valmennusta. Tällä tavoin tuetaan tiimin ja työyhteisön yhteishengen kehittymistä. (Hämäläinen 2021, 328.)

Tiimin ja työyhteisön tunneilmasto syntyy tilanteissa, joihin sisältyy ihmisten välisiä kohtaamisia. Siksi on tärkeää tarkastella minkälaisia kohtaamiset ovat: ovatko ne aitoja, läsnä olevia ja merkityksellisiä vai nihkeitä ja teennäisiä. Kohtaamisten laatu määrittää sitä, minkälainen tunne yksilössä herää tiimiin ja työyhteisöön kuulumisesta; tulenko kuulluksi ja nähdyksi, arvostetaanko mielipiteitäni ja koenko olevani kiinnostava toisten silmissä? Ihmisten välisissä kohtaamisissa myötätunnon merkitystä ei voida korostaa liikaa, koska myötätunnon puute latistaa innostuksen ja kuihduttaa toiminnan. Myötätuntoiset kohtaamiset sen sijaan lisäävät innostusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä kasvattavat merkityksellisyyden kokemusta ja luottamuksellista ilmapiiriä. (Rantanen ym. 2020, 247-255.) Tiimitoiminnalla voidaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja saavuttaa organisaation kannalta myös muita tärkeitä asioita. Tiimityö helpottaa työntekijöiden kehittymistä, kun vastuuntunto tiimiä kohtaan kannustaa kiinnittämään huomiota omaan kehittymiseen. Työviihtyvyys, mahdollisuus vaikuttaa omaan tekemiseen ja tiimityön joustavuus lisäävät työntekijöiden innostuneisuutta, jolloin työntekijät pystyvät parantamaan suorituksiaan. Hyvässä tiimissä työntekijä kokee olevansa onnistujien joukossa, näin työntekijä pääsee kokemaan tyytyväisyyden tunnetta työstään. Aito tiimityö energisoi ja sitouttaa tiimin jäseniä, joten työntekijöiden pysyvyys organisaatiossa paranee. Erilaisissa muutostilanteissa tiimityö auttaa työntekijöitä ymmärtämään ja hyväksymään asiat ja helpottaa muutoksen toteuttamista. (Eklund ym. 2019, 32-33.)

Positiivisessa tiimissä, ihmiset kysyvät enemmän ja kuuntelevat enemmän toisiaan. Tällaisessa tiimissä huomiota suunnataan enemmän toisiin kuin itseensä ja toisten kommentista haetaan itselle lisää oppia. Tällainen tunneilmastoltaan positiivinen tiimi kestää paremmin haasteita ja vastoinkäymisiä menettämättä positiivisuuttaan. (Rantanen ym. 2020,

38-39.) Hyvällä on tapana tarttua, joten siksi voidaan todeta, että onnellinen organisaatiokulttuuri muodostuu ensisijaisesti ihmisistä, jotka tartuttavat hyvää toisiinsa (Akola 2020, 224-225). Huono työyhteisö estää sekä tiimejä että yksilöitä onnistumasta ja imee heidät kuiviin, jolloin vahvakaan yksilö ei kauan jaksa, joka voi johtaa pitkiin sairaslomiin tai työntekijävaihtuvuuteen (Eklund ym. 2019, 166). Pahimmassa tapauksessa jokainen tiimin jäsen keskittyy edistämään omaa asiaansa. Tiimin alhainen positiivisuusaste tarkoittaa usein sitä, että tiimissä on vähemmän kysymyksiä ja tiimin jäsenet keskittyvät puolustamaan omia näkemyksiään. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet odottavat omaa puheenvuoroaan, eivätkä kuuntele toisiaan ollenkaan. Tämä voi paineiden kasvaessa johtaa tiimin toiminnan lamaantumiseen. Sen vuoksi on tärkeää, että työyhteisöissä kiinnitetään huomiota tunneilmastoon. (Rantanen ym. 2020, 40-41.)

Tiimityö on parhaimmillaan hauskaa, luovuutta ja työniloa kirvoittavaa yhdessä tekemistä. Niin kivalta kuin se kuulostaakin, niin täytyy silti muistaa, että aito tiimityö ei synny itsestään. Organisaatiolta aidon tiimitoiminnan aikaansaaminen vaatii johtamiskulttuurin muutosta kaikilla organisaatiotasoilla. Tämän lisäksi se vaatii aikaa ja näin ollen usein myös rahaa. Jos tiimin toimintaedellytykset eivät ole kunnossa tai jos työntekijät eivät sitoudu tiimiin, niin usein silloin muodostuu valetimi. Valetimin suoritukset ovat yleensä heikompia kuin perinteisen esimiesvetoisen organisaation, jossa tavoitteisiin päästään sillä, että työntekijät tekevät työnsä yksilökeskeisesti. Aito tiimiytyminen ja tiimitoiminnan toteutuminen vaatii sekä esimiesten että ylimmän johdon sitoutuneisuutta tiimityöhön. Tämän lisäksi on hyvä pohtia syvällisesti tiimiytymisen tavoitteita ja sitä millaisen toimintaympäristön tiimi tarvitsee voidakseen toimia tehokkaasti. (Eklund ym. 2019, 30-34.) Digitalisaatio on muuttanut tiimityötä, joten perinteiset tiimityön mallit eivät enää toimi. Tämä näkyy monissa organisaatioissa niin, että pysyvien tiimien tilalle on muodostunut projektitiimejä, joissa osa tiimiläisistä on mukana vain lyhyen aikaa ja osa henkilöistä voi työskennellä samanaikaisesti useissa eri tiimeissä. Tämän lisäksi vuorovaikutus on siirtynyt erilaisiin digitaalisiin kanaviin aiemman kasvokkain tapahtuneen tiiviin yhteistyön mallista. Nykyään töitä tehdään aiempaa enemmän yhdessä muiden kanssa, joten siksi organisaatioissa on tärkeää lisätä koko henkilöstön tiimityötaitoja. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 61-62.) Tiimityön hyötyjen aikaansaaminen edellyttää mittavaa panostusta tiimitoiminnan ja sen onnistumisen edellytysten kehittämiseen ja kasvattamiseen (Eklund ym. 2019, 32).

Organisaatioissa toimiva tiimi muodostuu erilaisia taitoja omaavista työntekijöistä. Tiimityö antaa mahdollisuuden hyödyntää jokaisen tiimin jäsenen erilaisen osaamisen, verkostot ja mielenkiinnon kohteet koko tiimin käyttöön. Työntekijä on lähtökohtaisesti tyytyväisempi, kun hän saa keskittyä työssään mahdollisimman paljon sellaisiin tehtäviin, jotka hän ko-

kee osaavansa ja jotka kiinnostavat häntä. Onnistumisen kokemuksista ja työn mielenkiintoisuudesta syntyy työn imua ja usein näiden kautta työhyvinvointi paranee. Toki kaikkeen työhön liittyy rutiininomaisia tehtäviä, joista on vaikea innostua tai kokea suurta mielihyvää. Sopivan yhdistelmän löytäminen jokaiselle työntekijälle on tärkeää, koska sen avulla hän voi onnistua, innostua, ponnistella ja sitä kautta saada arvostusta työlleen. Taitavalla esimiestyöllä ja valmentamisella voidaan tiimin jäsenten yksilölliset ominaisuudet ja osaamiset sovittaa tiimitoiminnan edistämiseen. Näin yksilöiden kautta syntyy aito tiimi, kokonaisuus, joka pystyy saavuttamaan tiimille asetetut tavoitteet ja kykenee vastaamaan muihin haasteisiin, joita tiimi voi kohdata. (Eklund ym. 2019, 34-36.) Esimiehen on hyvä luottaa omassa tekemisessään siihen, että kun hän huolehtii työntekijöiden onnistumisen edellytyksistä, niin sillä pääsee jo pitkälle. Jos esimies puuttuu usein pikkuasioihin tai vaatii jatkuvasti raportointia eri aiheista, niin sillä tavalla esimies usein kiristää työntekijän pinnaa ja latistaa hänen innostustaan. (Järvinen 2020, 164-165.)

Usein esimiehen on vaikea tietää, milloin hän on tarjonnut työntekijälle riittävästi oikeanlaista tukea, koska yksilölliset tarpeet ovat hyvin erilaisia. Sen selvittämiseksi hänen on tärkeää tutustua ihmisiin paremmin ja pyytää palautetta toiminnastaan sekä toiveita siitä mitä häneltä odotetaan. (Järvinen 2020, 164-165.) Monet asiantuntijat ovat sitä mieltä, että heidän esimiehensä eivät tunne heitä, eivätkä esimiehet osaa hyödyntää heidän kaikkea osaamispotentiaaliaan. Sen takia tiimiorganisaatiossa on tärkeää, että esimies kuuntelee jokaisen tiimin jäsenen ajatuksia osaamisestaan ja siitä millaiseksi hän haluaa työnsä muodostuvan. Kuuntelemalla ja valmentamalla esimies tukee sekä yksilöä että tiimiä kehittymään ja saamaan onnistumisen kokemuksia. (Eklund ym. 2019, 36.)

2.3.1 Tiimin jäsenen oikeudet

Tiimin jäseneltä aito tiimityö edellyttää sitoutumista yhteistyöhön. Se tuo tiimin jäsenelle erilaisia vastuita, koska tiimityön voima perustuu hyvään ja toimivaan yhteistyöhön. Tiimin jäsenen vastuita ovat esimerkiksi osallistuminen tiimin pelisääntöjen laatimiseen ja noudattamiseen, tavoitteiden määrittelyyn ja niiden saavuttamiseen laadukkaalla suorittamisella sekä sitoutuminen tiimin kehittämiseen. Yksilöltä tämä edellyttää myönteistä suhtautumista tiimityöhön sekä kehittyneitä yhteistyötaitoja. (Eklund ym. 2019, 159-162.) Useat vastuuvaatimukset ja yhteistyön tekeminen herättävät ihmisissä erilaisia tunteita esimerkiksi innostusta tai ahdistusta ja pelkoja. Pelko on osa persoonaa ja koska olemme erilaisia, se aktivoituu eri asioista. Pelot liittyvät usein ihmisen erilaisiin tarpeisiin ja ne voivat herättää monenlaisia ajatuksia; esimerkiksi olenko hyväksytty ja arvostettu sellaisena kuin olen, joka liittyy arvostuksen tarpeeseen tai voinko vaikuttaa työhöni, joka liittyy itsensä toteuttamisen tarpeeseen. (Lange & Järvinen 2019, 22-27.) Hyvin usein organisaatioissa

keskustellaan tiimin jäsenen vastuista ja tarvittavista tiimityötaidoista, mutta keskustelu tiimin jäsenen oikeuksista jää paljon vähemmälle. Tiimin jäsenen oikeuksista keskusteleminen on tärkeää, koska pohjimmiltaan kyse on psykologisesta turvallisuuden tunteesta sekä fyysisten ja psyykkisten perustarpeiden tyydyttymisestä, jotka ovat työhyvinvoinnin edellytyksiä. (Eklund ym. 2019, 159-162.)

Kokeeko jokainen tiimin jäsen työnsä arvokkaaksi? Tämä kysymys haastaa tiimin pohtimaan tarjoaako tiimityö tiimin jäsenille sellaisia päämääriä, joihin he voivat aidosti sitoutua. Mitä enemmän yksilö oppii ajattelemaan itseään tiimin jäsenenä, sitä merkittävämpänä oma työpanos näyttäytyy itselle ja muille. (Eklund ym. 2019, 162-163.) Yhteistyö määrittää koko tiimin ja sen jäsenten menestymisen. Tiimitoiminnassa yhteistyöhön liittyy vastavuoroisuus, jolloin jokainen hyötyy yhteistyöstä ja on samalla hyödyksi toisille. Jokaisella tiimin jäsenellä on oikeus ilmaista itseään; tuoda esiin omia mielipiteitä, toiveita ja tarpeita sekä ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. On tärkeää osata ilmaista itseään selkeästi ja rakentavasti, että toiset ymmärtävät sanoman sisällön. Tällä tavoin jokainen tiimin jäsen kokee tulevansa kuulluksi. (Kiurujoki 6.5.2020.)

Tiimin jäsenellä on oikeus saada huomiota silloin, kun hän onnistuu työssään. Tämän lisäksi jokaisella on oikeus tuntea itsensä arvostetuksi tiiminjäseneksi. Näiden asioiden taustalla on psykologinen perustarve; tulla huomioiduksi työntekijänä ja ihmisenä. Hyvin toimivassa tiimissä erilaisuus koetaan rikkautena ja sitä osataan hyödyntää tiimin haasteiden ja tavoitteiden ratkaisemiseen. Hyvin toimivassa tiimissä vallitsee psykologinen turvallisuus. Se mahdollistaa vapaan keskustelun sekä erilaisten mielipiteiden ja ideoiden kertomisen ilman pelkoa kielteisistä reaktioista. Toisen ihmisen arvostaminen ei vielä riitä, vaan arvostus on osattava myös ilmaista. Kiittäminen ja toisten suoritusten huomioiminen ovat keskeinen osa toimivaa palautekulttuuria. Jos tiimissä ei kehitetä ja kasvateta palautekulttuuria, niin myönteisyyden tuottama työn ilo ja toimintaenergia jäävät hyödyntämättä. (Eklund ym. 2019, 163.) Toisen onnistumisen huomioiminen ja myötäilo ei maksa mitään, mutta sillä on todella suuri positiivinen vaikutus koko työyhteisöön ja tuloksen tekemiseen. Palautteen saajan näkökulmasta hänelle syntyy tunne, että hän on muille tärkeä, hänestä pidetään ja hän on tärkeä osa yhteisöä. Se kannustaa toisten auttamiseen ja antaa voimaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja haastavien tilanteiden käsittelyyn. (Salonen 2020, 130-131.) Palautteen antaminen on yksi tehokkaimmista tavoista kehittää yksilön, tiimin ja koko työyhteisön toimintaa. Vaikka palautteen antaminen ja rikastava vuorovaikutus on jokaisen työntekijän vastuulla, voi esimies vaikuttaa palautekulttuurin syntymiseen omalla esimerkillään. Toisinaan palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen on vaikeaa, siksi sitä kannattaa harjoitella. (Hiila ym. 2019, 224.) Usein työkaverilta saatu palaute koetaan vaikuttavammaksi kuin esimieheltä saatu palaute. Sen vuoksi työyhteisössä

kannattaa kehittää vertaisarvioinnin kulttuuria ja tiimin jäsenten välistä palautteenantoa. Jos yksittäinen tiimin jäsen ei koe saavansa riittävästi palautetta, sitä kannattaa opetella pyytämään. (Eklund ym. 2019, 170.)

Aito tiimityö tarjoaa erinomaiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön. Se antaa mahdollisuuden sovittaa yhteen tiimin jäsenten mielenkiinnon kohteet ja yksilöllisen osaamisen niin, että työnjako palvelee sekä yksilöä että tiimiä. Tämän taustalla on aidon tiimin oikeus päättää tiimin sisäisesti työn tekemisen suunnittelusta, tiimin jäsenten työtavoista sekä osaamisen kehittämisestä, jotka kaikki vahvistavat tiimin jäsenen työn hallinnan tunnetta. (Eklund ym. 2019, 163-164.) Oman työn hallinnan tunne vaikuttaa merkittävästi työkykyyn. Jatkuvat muutokset ja kiireen tunne heikentää yleensä yksittäisen työntekijän työn hallinnan tunnetta. Tiimityö tarjoaa tukea työn hallintaan, kun tiimin jäsenet saavat tukea tiimiläisiltään ja pääsevät vaikuttamaan tiimin toimintaan. (Salminen 2017, 137.) Myös oman osaamisen kehittäminen on yksi tärkeä keino päästä vaikuttamaan omaan työhön ja mahdollisesti koko työyhteisöön. Kouluttautumalla jokainen voi kehittää omaa osaamistaan ja parantaa oman työn laatua. Usein kouluttautuneet asiantuntijat pääsevät kouluttamaan muita ja näin heillä on mahdollisuus vaikuttaa koko työyhteisön työoloihin. Yhdessä tekeminen ja oppiminen on yksi keino kehittää työn tekemisen tavoista mukavampia ja sujuvampia. Myös tiimin jäsenten väliset sotkujen selvittelyt vähenevät, kun hommat sujuvat kitkattomasti, näin aikaa jää enemmän merkityksellisille työtehtäville. (Koppelo & Lintulahti s.a.)

Muuttuva työelämä sekä kehittyvä teknologia vaativat työntekijöiltä elinikäistä oppimista (Karvinen 2019). Jokaisella tiimin jäsenellä on oikeus jatkuvaan ammatilliseen kehittymiseen, joka on sekä yksilön että koko tiimin etu. Monissa organisaatioissa työntekijöiden osaamisen kehittymistä ei johdeta systemaattisesti, vaan se on jätetty työntekijöiden oman aktiivisuuden varaan. Vaikka jatkuvan kehittymisen tarve on laajasti tiedostettu, niin usein ammattitaidon kehittäminen jää hyvin vähälle huomiolle ison ja ehkä loputtoman työtaakan parissa työskennellessä. Tämä aiheuttaa leipääntymistä ja turhautumista, johon löytyy syitä sekä työntekijästä itsestään että huonosta johtamisesta. Turhautuminen aiheuttaa vakavia työhyvinvointiongelmia ja tuottavuuden heikentymistä. Tämän lisäksi yksikin työhön kyllästynyt yksilö laskee muiden tiimin jäsenten työniloa. (Eklund ym. 2019, 164.)

Ammatillinen kehittyminen on sekä työntekijän että työnantajan vastuulla. Työnantajan tulisi luoda mahdollisimman hyvät puitteet työn tekemiselle ja itsensä kehittämiselle, ja sitä kautta mahdollistaa työntekijöiden kehittyminen. Tämä onnistuu antamalla oppimiselle ai-

kaa ja tilaa, tarjoamalla oppaita tai kirjallisuutta työntekijöiden luettavaksi sekä suosittelemalla heille erilaisia koulutuksia. Toki on hyvä jättää tilaa myös työntekijöiden tekemille ehdotuksille ja ideoille, sekä kehottaa heitä kokeilemaan rohkeasti uusia asioita. Työntekijöiden kehittymiseen kannattaa panostaa, koska työntekijät tietoineen ja taitoineen ovat organisaation yksi tärkeimmistä pääomista. (Karvinen 2019.) Aidossa tiimissä taitoja kehitetään yhdessä ja tiimissä tuetaan yksittäistä tiimin jäsentä kehittämään itseään ja hankkimaan sellaista osaamista, jota tiimi tarvitsee. Huipputiimeille on ominaista, että yksittäisen jäsenen saama osaaminen jaetaan hänen toimestaan muille tiimin jäsenille. (Eklund ym. 2019, 165.) Tiimissä yhteistyötä tekemällä jokainen tiimin jäsen kehittyy. Toisten ideoiden tukeminen ja rakentaminen yhdessä eteenpäin tiimin tavoitteen saavuttamiseksi opettaa jokaiselle tiimin jäsenelle jotain uutta. Samalla yksittäisen tiimin jäsenen kyky aistia toisten tunnetiloja kehittyy, joka edesauttaa hyvän vireen ylläpitämistä. (Hiila ym. 2019, 95.)

Onnistuakseen tiimi tarvitsee toimivaa organisaatiota palveluineen, riittävästi resursseja sekä selkeitä päämääriä. Siksi tiimin esimiehen ja ylimmän johdon tulee varmistaa, että organisaatorakenne ja johtamiskulttuuri tukevat tiimitoimintaa niin, että tiimin onnistumisen edellytykset ovat kunnossa. Jokaisella tiimin jäsenellä tulee olla mahdollisuus saada hyvää ja yksilöllistä johtamista. (Eklund ym. 2019, 165.) Erilaisissa johtotehtävissä tunnetaitojen merkitys yleensä korostuu. Tunnetaitoinen johtaja tiedostaa omat tunteensa ja hänellä on osaaminen ilmaista tunteensa rakentavasti. Hän osaa tunnistaa ja huomioida tilanteessa ilmenevät tunteet ja osaa hyödyntää vallitsevia tunteita vuorovaikutuksessa ja päätöksen tekemisessä. Johtaminen on usein tunteisiin vetoavaa toimintaa, jossa johtaja näyttää ja sanoittaa omia tunteitaan ja yrittää herättää tunteita johdettavissaan. Aina tämä ei välttämättä onnistu, mutta riittää, kun yrittää vilpittömästi, koska ihmiset aistivat nopeasti minkälaiset tarkoitusperät sinulla on ja oletko todella aito. (Rantanen ym. 2020, 206-208.)

Ihmiset ovat sosiaalisia olentoja ja työssä vietetty aika tekee työyhteisöstä välillä jopa tärkeimmän sosiaalisen ympäristön. Organisaatiossa ei ehkä tavoitella sosiaalisen ympäristön paalupaikkaa, mutta työyhteisön laadulla on silti valtava merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille. Hyvä tiimi tuottaa jäsenilleen kannustusta, energiaa ja inspiraatiota, joka kantaa yksilöt vaikeiden aikojen yli. Aito tiimi ja hyvä työyhteisö toimivat positiivisessa kierteessä ja kannustavat jäseniään onnistumaan. Näiden asioiden vuoksi puhutaan yksilön oikeudesta hyvään työyhteisöön. (Eklund ym. 2019, 166.) Yhdelläkään työntekijällä ei ole oikeutta heikentää toisen onnistumisen edellytyksiä tai työhyvinvointia omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Sen vuoksi jokaisen tulee omalta osaltaan kantaa vastuunsa tiimin ja

työyhteisön työilmapiiristä. Vastuun kantamisella tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi epäasialliseen käytökseen on uskallettava puuttua tai työturvallisuutta uhkaavista havainnoista on ilmoitettava eteenpäin. (Salminen 2017, 142).

Tunteet ovat läsnä ja vaikuttavat yksilön lisäksi myös tiimin toimintaan. Usein negatiivisten tunteiden sanoittamista vältellään. On kuitenkin havaittu, että tiimeissä, joissa negatiivisista tunteista puhutaan, suoriudutaan analyttisyyttä vaativista tehtävistä huomattavasti paremmin. Negatiivisten tunteiden käsittely voi auttaa tiimiä konfliktien käsittelyssä ja löytämään erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja haastaviin tilanteisiin. Negatiivisten tunteiden käsittely voi myös saada aikaiseksi paljon positiivisia tunteita, kun vaikeista tai vaietuista asioista on saatu puhuttua. Tällaisissa tiimeissä lojaalius, yhteenkuuluvuuden tunne ja toisten tukeminen ovat vahvempia. (Rantanen ym. 2020, 38-39.) Pelkojen ja negatiivisten tunteiden käsittelyyn yksilön näkökulmasta tarvitaan itsetuntemusta ja johtamisen näkökulmasta halua oppia tuntemaan työntekijät yksilöinä. Kun esimies on oppinut tuntemaan työntekijänsä ja tunnistamaan heidän pelkoajurinsa, hän pystyy johtamaan yksilöitä ja tiimejä sellaisilla keinoilla, jolla pelkotunteiden hyödyt saadaan käytettyä kehittymisen ja kehittämisen hyödyksi. (Lange & Järvinen 2019, 27-28.)

Työhyvinvointi on jokaisen työntekijän oikeus ja usein se syntyy sellaisesta työstä, jossa työtehtävä ja työntekijä kohtaavat ja sopivat toisilleen. Tämän lisäksi työn tulee olla sopivasti haastavaa ja kuormittavaa. Liian helppo työ ei tuota tyytyväisyyden tunnetta eikä onnistumisen kokemuksia. Liian raskas ja vaikea työ voi johtaa epäonnistumiseen sekä työhyvinvoinnin ongelmiin. (Eklund ym. 2019, 166-167.) Työelämän jatkuvat muutokset ja vauhdin kiihtyminen ovat aiheuttaneet sen, että kiireen tunne on läsnä koko ajan. Työntekijöiden ja esimiesten mielestä jatkuva kiire ei anna tilaisuutta pysähtyä ajattelemaan. Jatkuva kiireen tunne aiheuttaa monelle työntekijälle stressioireita. Jos työntekijä ei pysty katkaisemaan ylivireystilaa, se kuluttaa hänen fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan, joka johtaa heikentyneeseen työkykyyn. Heikentynyt työkyky näkyy esimerkiksi keskittymiskyvyn heikentymisenä, muistin pätkimisenä, priorisoinnin puuroutumisena ja tehtyinä virheinä. Usein myös muutokset suunnitellaan niin hätäisesti, että ne epäonnistuvat ja aiheuttavat epätietoisuutta, turhautumista ja lisätyötä. Tämän vuoksi on tärkeää, että hektisyyden keskelläkin organisaatioissa tarjotaan aikaa itsensä ja tiimin toiminnan kehittämiseksi. Se onnistuu luomalla rakenteet – aika ja paikka – jossa voidaan säännöllisesti tarkastella toimintaa ja miettiä keinoja sen parantamiseksi. (Järvinen 2020, 166-167.)

Joissakin organisaatioissa on kokeiltu ryhmäkehityskeskusteluja. Ne saattavat auttaa tiimin jäseniä ymmärtämään oma roolinsa tiimissä. Parhaimmillaan ne ovat vieneet tiimiä eteenpäin. Ryhmäkehityskeskustelut ovat saaneet kritiikkiä siitä, että ne ovat tavoitteen

osalta olleet epäselviä ja usein niitä on pidetty päällekkäisinä muiden kehittämistilaisuuksien kanssa. Ryhmäkehityskeskusteluja suunnitellessa kannattaa ottaa huomioon, että kaikki eivät välttämättä halua sanoa ääneen mielipiteitään tai tunteitaan. Jos organisaatiossa halutaan ottaa ryhmäkehityskeskustelut käyttöön, niin ne kannattaa pitää aina ennen kahdenkeskisiä kehityskeskusteluja. (Huttunen 2018, 240.) Jos organisaatiossa halutaan hyödyntää ryhmäkehityskeskusteluja, tulee työntekijöille tarjota mahdollisuus valmistautua keskusteluun etukäteen.

2.3.2 Tiimiäly

Tiimi pystyy parhaimmillaan tekemään parempia päätöksiä kuin kukaan työntekijä yksin. Tiimin voima pohjautuu toimivaan yhteistyöhön, jonka kautta syntyy kollektiivista älykkyyttä, jota voidaan kutsua tiimiälyksi. Älykkyys ei ole pelkästään yksilön ominaisuus, koska älykkyyttä syntyy myös tiimin jäsenten kautta yhteisenä ominaisuutena. Tiimiäly voidaan määritellä tiimin kyvyksi hahmottaa ja ratkaista haasteita ja ongelmia yhdessä. Tiimiälyn kehittyminen edellyttää tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta sekä kykyä yhdistää ja hyödyntää erilaista osaamista ja ominaisuuksia tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi ja muiden haasteiden ratkaisemiseksi. (Eklund ym. 2019, 37-38.) Tiimiälyn kehittäminen vaatii tiimin jäseniltä yhteistyötaitoja ja niiden kehittämistä, muiden mielipiteiden arvostusta sekä tasapuolista keskustelua. On hyvä tiedostaa, että tiimityö ei tarkoita sitä, että kaikki asiat tehtäisiin yhdessä vaan tiimityössäkin on paljon itsenäistä työskentelyä. Tiimiälyn kehittyminen vaatii tiimin jäseniltä myös empaattisuutta ja sosiaalista herkkyyttä. Sosiaalisella herkkyydellä tarkoitetaan kykyä havaita sanattomia viestejä ja toisten ihmisten tunteita. (Salminen 2017, 27-28.)

Tiimiälyä hyödyntävä organisaatio ei pyri ohjaamaan yksittäisten tiimien luomia toimintamalleja eikä rakenna tiukkoja struktuureja työn ympärille. Tiimiälyä hyödyntävä tiimi tarkkailee ympäristöään jatkuvasti ja näin tiimi pystyy nopeastikin muuttamaan toimintaansa tarvittavaan suuntaan. Kehittämällä tiimiälyä tiimi ja sen jäsenet voivat paremmin, koska tiimiin rakentuu resilienssiä eli kykyä sietää työelämässä tapahtuvia muutoksia. Voidaan sanoa, että tiimiäly luo turvallisuuden tunnetta tiimin jäsenille, joiden osaaminen tai työ on muutoksen keskellä. (Hiila ym. 2019, 62.) Tiimiäly lähtee kehittymään yksittäisistä asioista ja ideoista, joita tiimissä yhdessä käydään läpi. Ideoiden kehittyminen vaatii vuorovaikutusta, jakamista ja yhteisen kehittelyn toimintakulttuuria. Näiden lisäksi tarvitaan joustavuutta, keskittymiskykyä ja halua tehdä asioita. Keskittyminen vaatii usein pysähtymistä, joka voi hektisessä arjessa olla välillä haasteellista. Työyhteisöjen arjessa kuuluu usein

sana: kiire. Kiire tai kiireen tunne on luovuuden latistaja, joka vie hyvätkin ideat mennessään. Tämän vuoksi olisi tärkeä pysähtyä selvittämään, mistä kiire tai kiireen tunne johtuu. Millä siitä pääsisi eroon tai miten ideoinnille järjestetään aikaa. (Jalkanen 2020, 124-126.)

Tiimiällyn vahvistamiseksi tarvitaan tiimin jäsenten välille luottamusta. Mitä paremmin tiimin jäsenet tuntevat toisensa, osaavat tehdä yhteistyötä sekä ponnistelevat yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi, sitä korkeammaksi tiimiäly kasvaa. Tiimiäly kehittyy yhdessä tekemällä ja sitä voidaan kehittää lisää. Tiimiällyn vahvistamiseksi kannattaa käydä syvällisiä keskusteluja tiimin tarkoituksesta, tavoitteista, toimintamalleista, tiimisäännöistä, strategiasta sekä jokaisen tiimin jäsenen vahvuuksista ja mielenkiinnon kohteista. Keskustelun kautta tiimin jäsenten yhteinen näkemys sekä tiimistä että tiimin toimintaympäristöstä selkiytyy ja vahvistuu. (Eklund ym. 2019, 37-38.) Kun tiimiälyä hyödyntävät tiimit oppivat tekemään yhteistyötä tekoällyn kanssa, organisaatio voi saada kilpailuetua tiimiällyn kautta nousseista inhimillisistä oivalluksista, joita koneet eivät pysty tekemään. Sen vuoksi tehokas tiimityöskentely on organisaatioiden yksi tärkeimmistä menestystekijöistä. (Hiila ym. 2019, 66.)

On hyvin mahdollista, että tiimissä ajaudutaan konflikteihin, joita tiimin jäsenet eivät osaa keskenään ratkoa. Sen vuoksi johtamista tarvitaan tulevaisuudessakin. Nykyään kun yhä enemmän korostetaan itseohjautuvuutta, sitä enemmän tarvitaan myös johtamista. Esi-miehen tehtävänä on tukea ja korostaa sekä yksittäisen työntekijän että koko tiimin vastuunottoa ja mahdollistaa tiimin onnistuminen tukemalla sekä yksilön että tiimin kehittymistä. (Järvinen 2020, 76-77.) Myös jokainen tiimin jäsen voi itsenäisesti tai yhdessä tiimin kanssa kehittää tiimiälytaitoja, koska ne eivät ole synnynnäisiä tai persoonallisuuteen liittyviä. Tällaisia tiimiälytaitoja ovat itsetuntemus, yhteinen suunta, salliva ilmapiiri, lupa ja vastuu toimia sekä jaettu tietoisuus ja rikastava vuorovaikutus. (Hiila ym. 2019, 77-78.)

Hyvän itsetuntemuksen ansiosta tiimin jäsenet voivat ymmärtää ja käsitellä tunteita paremmin sekä voittaa omat pelkonsa. Sen lisäksi hyvän itsetuntemuksen avulla voidaan ymmärtää ja hyväksyä erilaisuutta sekä itsessä että muissa ihmisissä. (Nyyti ry 2019.) Itsetuntemusta voi katsoa myös tiimin tai organisaation näkökulman kautta. Tiimit ja organisaatiot koostuvat useista yksilöistä, joten silloin vahvuuksia löytyy paljon enemmän kuin yksikön näkökulmasta, ja niitä päästään hyödyntämään monin erilaisin tavoin. Heikkouksien tunnistaminen on tärkeää, koska sillä tavalla on mahdollisuus ennakoida erilaisia tilanteita. Tiimien ja organisaatioiden näkökulmasta tärkeää on me-henki eli käsitys siitä mihin tiimi yhdessä pystyy. (Hiila ym. 2019, 82-103.)

Merkityksellisyys sitouttaa tiimin jäseniä organisaatioon sekä sen visioon ja se ohjaa tiimiä samaan suuntaan. Toki sitouttaminen vaatii sitä, että organisaatio osaa vastata kysymyksen: Miksi toimintamme on tärkeää? Merkityksellisuuden löytäminen on tärkeä osa tiimiälyä, koska se lisää työssä onnistumista ja viihtymistä. Yksilön näkökulmasta oman työn merkityksellisyys auttaa jaksamaan muuttuvissa tilanteissa. Kun työntekijä tiedostaa ja jakaa tiimin sekä organisaation merkityksellisyyden, hän tekee työtä voidakseen yhdessä muiden kanssa muuttaa maailmaa; rakentaakseen tasa-arvoista yhteiskuntaa tai tehdäkseen maailmasta paremman paikan. Organisaation näkökulmasta merkityksellisyyden kokeminen yksilön taholla näkyy työntekijöiden pysyvyydessä. (Hiila ym. 2019, 118-124.) Esiemiehet auttavat tiimin jäseniä löytämään yksilölliset innostuksen lähteet ja sellaiset tekemiset, jotka tuottavat merkityksellisyyden kokemuksia. Kehittyäkseen yksilö tarvitsee innostusta. Innostus syntyy, kun saa osallistua ja vaikuttaa, silloin syntyy kokemus siitä, että on yhteisölle merkityksellinen ja tärkeä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 268-269.)

Organisaation ja tiimin salliva ilmapiiri rakentuu kolmen elementin kautta: epäonnistumisen näkemisestä menestymisen edellytyksenä, kokeilukulttuurin toimintaperiaatteista sekä taidosta hyödyntää konflikteja. Koska muutos on tällä hetkellä asia, johon on jouduttu tottumaan ja joka tulee vain lisääntymään, on yksilön tarpeen pystyä suhtautumaan siihen rakentavasti ja säilyttämään oma toimintakykynsä sen kanssa. Ihmisten luontainen rytmi muutoksen näkökulmasta on erilainen. Toiset lähtevät muutokseen mukaan nopeasti ja toiset hyvinkin hitaasti. Muutoksen onnistuminen tarvitsee sallivaa ilmapiiriä. Sillä tarkoitetaan, että tiimissä ja organisaatioissa tunnustetaan muutoksen herättämät tunteet ja ajatukset, hyväksytään niiden olemassaolo sekä uskalletaan puhua niistä ja järjestetään sille aikaa. Salliminen on älykkään tiimin toiminnan keskeinen piirre. Tiimiälyä hyödyntävä ja arvostava organisaatio näkee ihmisten erilaisuuden voimavarana ja osaa hyödyntää sen mukanaan tuomat mahdollisuudet. (Hiila ym. 2019, 146-148.) Organisaation näkökulmasta muutoksen edistymistä kannattaa seurata säännöllisesti. Jatkuva keskustelu siitä miten muutos etenee ja miten siihen suhtaudutaan, antaa tärkeää tietoa. Sen avulla muutoksen suuntaa voidaan tarvittaessa hienosäätää tai reagoida akuutteihin haasteisiin. Seuranta voi tehdä palavereissa, sähköisillä kyselyillä tai kahdenkeskisissä keskusteluissa. Jatkuva kuuntelu on myös tärkeä keino kerätä palautetta muutoksen etenemisestä ja siitä, mitkä asiat herättävät keskustelua ja ihmettelyä. On hyvä muistaa, että sekä myönteinen että kielteinen palaute on arvokasta tietoa muutoksen kokemisesta. (Ilmarinen, 20.)

Lupa toimia tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet tietävät voivansa toimia itsenäisesti ja tehdä päätöksiä pelkäämättä johdon reaktioita. Vastuu toimia tarkoittaa tapaa, jolla tiimin jäsenet

yksittäin ja yhdessä tiiminä ottavat vastuun yhteisestä tavoitteesta. Toimivan tiimin yhteistyö perustuu tiimin sisäiseen kulttuuriin, toimintamalliin ja luottamukseen. Tiimin jäsenet tietävät, mitä heiltä odotetaan ja heitä motivoi tiimin yhteinen tavoite sekä se, että he voivat luottaa toistensa työpanokseen. Tiimin sisällä luottamus edellyttää, että tiimin jäsenet ottavat vastuuta sekä omasta että tiimin onnistumisesta. (Hiila ym. 2019, 172-175.) Tiimin vahvuus perustuu tiimin jäsenten erilaisuuteen. Mitä paremmin tiimin jäsenet tuntevat toisensa sekä tunnustavat ja hyväksyvät toistensa ominaisuuksia, sitä helpompi yksittäisen tiimin jäsenen on osallistua tiimin toimintaan. (Salminen 2017, 29.) Organisaatiolta tämä vaatii työntekijöiden oma-aloitteisuuden tukemista. Siihen kannattaa panostaa, koska se parantaa työhyvinvointia, tavoitteiden saavuttamista ja asiakastytyväisyyttä. Tiimiälyä hyödyntävissä organisaatioissa jokaisella työntekijällä on lupa tehdä aloite ja toimia yhteistä tavoitetta kohti parhaaksi katsomallaan tavalla. Organisaatiolta tämä vaatii luottamusta työntekijöihin, että jokaisella on kyky toimia tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämä ei silti vielä riitä, vaan organisaation tulee viestiä avoimesti, että sinulla on lupa tehdä aloitteita ja toimia parhaaksi katsomallasi tavalla ilman pelkoa tuomitukseksi tulemisesta. (Hiila ym. 2019, 172-175, 194.)

Työelämään tulleet muutokset; etätöön yleistyminen, digitalisoituminen ja eri sukupolvien erilaiset viestintätavat, ovat korostaneet vuorovaikutustaitojen merkitystä. Jokaiselta meistä odotetaan yhä parempia ja monipuolisempia vuorovaikutustaitoja, koska jokaisen yksittäisen henkilön työ on usein kytkeytynyt toisten työhön. Tiimissä työskennellään yhteistä tavoitetta kohti, joten tiimissä on selvitettävä minkälaiset vuorovaikutustavat ja pelisäännöt otetaan käyttöön. Jaettu tietoisuus syntyy tiimeissä ja organisaatioissa siitä, että jokainen työntekijä tietää, mitä muut tekevät ja miksi. Organisaation sisällä jokaisella on oikeus tulla kuulluksi ja tieto virtaa vapaasti. Rikastava vuorovaikutus koostuu empatiasta, rakentavasta puheesta sekä voimauttavasta palautekulttuurista, jossa myönteisyydellä on kriittinen rooli. (Hiila ym. 2019, 198-199, 220.) Onnistuakseen tiimi tarvitsee hyvää johtamista ja toimivaa organisaatiota. Tiimin toiminnan tulee olla nivoutunut yhteen organisaation strategiaan ja siitä johdettuihin tavoitteisiin. Tiimin johtamisella huolehditaan tiimin toiminnan tavoitteellisuudesta sekä siitä, että tiimin toimintaedellytykset ovat kunnossa. Tiimin johtamisen tavoitteena on tiimin sisäinen toimintakyky sekä tiimin kehittyminen. (Salminen 2017, 139-140.) Etätöön yleistyttyä on hyvä, jos tiimillä on säännöllinen yhteinen aika viikoittain, jossa voidaan käsitellä yhteisiä asioita. Yhteisessä hetkessä tiimin jäsenillä on mahdollisuus jakaa onnistumisia ja harmituksen aiheita, mitä viikon mittaan on tapahtunut. Etäpalavereissa suositellaan videoyhteyden käyttämistä, että ilmeet ja eleet saadaan näkyviksi. (Kiurujoki 6.5.2020.)

3 Valmentava työote yksilön itseohjautuvuuden ja tiimityön tukena

Tässä luvussa esitetään kehittämissprojektiin valitun teoreettisen viitekehyksen toinen osa-alue. Tämä osa-alue koostuu valmentavasta työotteesta, joka syntyy valmentavan johtajuuden avulla. Näiden kautta muodostuu mahdollisuus rakentaa valmentavaa kulttuuria koko organisaatioon. Toteutuakseen valmentava työote tarvitsee käytännön tekemistä. Käytännönläheisen näkökulman tähän lukuun tuo valmentava mentorointi, joka ohjaismuotona kehittää sekä valmennettavaa että valmentajaa. Valmentavaa mentorointia voi hyödyntää sekä yksilön että tiimin valmentamiseen.

3.1 Valmentava työote

Työntekijät toivovat johtajilta ja koko työyhteisöltä entistä enemmän kuuntelevampaa, yksilöllisempää ja kokonaisvaltaisempaa ihmisten kohtaamisen otetta. Keskinäinen luottamus ja sen vahvistaminen toimii hyvänä pohjana valmentavalle työotteelle. Valmentavan työotteen ja sitä tukevan johtamisen avulla pyritään kehittämään työntekijöiden rohkeutta tehdä itsenäisiä päätöksiä, taitoa ottaa muut ihmiset huomioon sekä kykyä huomioida kokonaisuus päätöksiä tehdessään. (Soback 2021, 58-59.) Myönteinen ihmiskäsitys, usko ihmisen kehittymishaluun sekä välittäminen ovat valmentavan työotteen perusta. Muista ihmisistä välittäminen on tärkeää, koska sitä kautta herää halu tukea toisten ihmisten kehittymistä. Välittämisen osoittaminen on tärkeää, koska sen avulla osoitetaan kiinnostuneisuutta ja rakennetaan luottamusta. Kiinnostuneisuutta osoitetaan parhaiten kysymällä, kuuntelemalla ja antamalla palautetta. Positiivista palautetta kannattaa antaa aina kun siihen on aihetta, koska se lisää innostuneisuutta ja vahvistaa toivottua käyttäytymistä. Valmentajana toimivan henkilön tulee osata tilanteen mukaan houkutellessa ponnistelemaan, haastaa ylittämään itsensä sekä madaltaa kynnyksiä hypätä tuntemattomaan. (Surakka 2018, 108-110.)

Valmentavaa otetta ja siihen liittyviä periaatteita voidaan hyödyntää ja soveltaa useissa käytännön tilanteissa, esimerkiksi tilanteissa, kun on kyse ideoinnista, jonkun asian kehittämisestä tai silloin kun joku toimenpide ei onnistu. Valmentavan johtamisen ydinajatuksena on, että esimies tai muu valmentavassa roolissa oleva henkilö auttaa yksilöä ottamaan käyttöön omia voimavaroja niin, että yksilö voi saavuttaa tavoitteensa. Näin valmentavalla otteella autetaan yksilöä oppimaan, kehittymään ja kasvamaan. Valmentava työote on ajatuksia herättävä ja luova yhteistyösuhde, jonka tavoitteena on inspiroida yksilöä eli valmennettavaa hyödyntämään kokonaisvaltaisesti henkilökohtainen ja ammatillinen potentiaalinsa. (Huttunen 2018, 46-47.) Valmentavan työotteen onnistuminen vaatii, että esteet ja haasteet kohdataan ja raivataan pois tieltä. Yksi yleisimmistä haasteista on epätäs-

mällinen keskustelu, jossa pysytellään hyvin yleisellä tasolla, jolloin keskustelu ei konkretisoidu mihinkään. Yleisen tason keskustelu on hyödyllistä, kun kaikkien osallisten ymmärrystä jäsennetään ja yhtenäistetään, mutta käytännön tason puuttuminen aiheuttaa sen, että tavoitteiden saavuttaminen on vaikeampaa. Toisena haasteena voidaan pitää sitä, että valmentaja kuvittelee tietävänsä ratkaisun valmennettavan haasteeseen tai ongelmaan. Edellä mainittu kaikkietävyys voi olla monelle tuttua, mutta se ei tue valmentavaa työtettä. Kun asiaa ja tekemisen vaihtoehtoja halutaan pohtia yhdessä, niin silloin valmentavassa roolissa olevan kannattaa pysähtyä miettimään miten kannattaa toimia. Milloin valmentavassa roolissa toimiva henkilö olisi valmis omaksumaan uudenlaisen käsityksen itsestään: haluanko auttaa toisia, itseäni ja organisaatiotani onnistumaan. (Academy Of Brain 2019.)

Valmentavaa työtettä hyödyntäen luodaan vuorovaikutussuhteita, joiden avulla pyritään tietoisesti kehittämään valmennettavien oman työn johtamiskykyä osana kokonaisuutta (Soback 2021, 57). Valmentavassa työotteessa painottuu tavoitteellisuus, ratkaisukeskeisyys, vahvuuksiin keskittyminen, kasvaminen ja kehittyminen, mahdollistaminen, kysyminen ja kuuntelu. Tavoitteellisuus saadaan näkyväksi, kun sanotaan selvästi; mitä keskustelulla tavoitellaan / mihin ollaan pyrkimässä, eikä keskustella niitä näitä liian yleisellä tasolla. Keskustellen pyritään hahmottamaan käsiteltävän asian erilaisia näkökulmia. Tavoitteellisuuteen kuuluu lisäksi, että sovitaan selkeät etenemisvaiheet, jota voidaan kutsua myös toimintasuunnitelmaksi. (Huttunen 2018, 46-47.)

Ratkaisukeskeisyydellä haetaan konkreettisia käytännön ratkaisuja meneillään oleviin asioihin. Valmentavalla otteella autetaan löytämään erilaisia vaihtoehtoja, joilla päästään eteenpäin keskittyen niihin näkökulmiin, joihin on mahdollista itse vaikuttaa. Pyritään välttämään turhaa ongelmakeskeisyyttä eikä jumiuduta epäkohtiin tai omiin puutteisiin. (Huttunen 2018, 46-47.) Ratkaisukeskeisyyteen liittyy hyvin läheisesti voimavarakeskeisyys. Voimavarat antavat voimaa ja tukea sekä auttavat selviytymään arjessa. Tavoitteellisuus ja toiveikkuus toimivat voimavarojen perustana. Voimavarakeskeisyys perustuu myönteiseen tapaan ja näkökulmaan kohdattaessa haasteita tai kuormittavia tilanteita. Voimavarat ovat henkilökohtaisia ja osa niistä on helposti tunnistettavissa, mutta osa voi olla piilossa ja niitä voidaan herätellä valmentavalla otteella. (Terveyskylä 2020.) Valmentavan työotteen vahvuuksiin keskittymisen avulla tuodaan esiin näkökulmia ja ideoita, joiden avulla voimaannutaan, innostutaan ja saadaan asiat rullaamaan. Ratkaisuja ei tehdä toisen puolesta, vaan kannustetaan yksilöä löytämään ratkaisun avaimet itsestään ja omista ympyröistään. Näin tapahtuu kasvamista ja kehittymistä, kun ei jämähdetä nykyisiin, olemassa oleviin käytäntöihin ja asenteisiin vaan haetaan korostetusti muutosta ja uusia nä-

kökulmia. Valmentavassa työotteessa opastetaan, tuetaan, kannustetaan ja mahdollistetaan eteenpäin kohti konkreettisia toimenpiteitä. Ei anneta suoria, kaikkitietäviä vastauksia vaan kysytään, kuunnellaan, ihmetellään ja haastetaan miettimään. (Huttunen 2018, 46-47.)

Valmentavan työotteen tärkeys nousee esille siinä, että kyse ei ole pelkästään suorituksen johtamisesta. Suorituksen johtaminen sisältyy valmentavaan työotteeseen, mutta sen lisäksi mukana ovat inhimilliset kohtaamiset ja ajattelun kehittäminen. Edellä mainittuja asioita edistetään valmentavalla työotteella tasapainoisessa suhteessa tilanteeseen sopivalla tavalla. (Soback 2021, 100.) Valmentava työote kehittyy vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa valmentajana toimiva henkilö keskittyy itseensä ja pohtii, onko hän hyvä valmentaja. Seuraavassa vaiheessa suuntaudutaan yksilön tai tiimin valmentamiseen ja sen selvittämiseen, mitä toinen ajattelee. Kolmannessa vaiheessa pohditaan, miten valmennussuhde toimii ja millä tavalla sitä voitaisiin kehittää. Neljännessä vaiheessa mietitään, millä keinoilla sekä valmentaja että valmennettava tai tiimi saavuttavat tavoitteensa, ja miten valmennussuhde voisi kehittyä vielä enemmän. (Academy Of Brain 2019.) Esimiehet ovat tärkeässä roolissa valmentavan työotteen näkökulmasta, koska heidän toimintansa muokkaa arkea merkittävällä tavalla. Tämän vuoksi valmentavaa työtettä lähdetään edistämään yleensä erilaisten esimiesvalmennuksien avulla. (Haikala s.a.)

3.2 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on esimiestyötä, joka näkyy arjessa työntekijöiden huomioimisena (Parviainen & Parviainen 2017, 22). Se näkyy hyvänä vuorovaikutuksen tasapainona, joka syntyy puhumisen ja kuuntelemisen sekä vaativuuden ja armollisuuden kautta. Hyvän tasapainon saavuttaminen vaatii johtajilta myös suunnannäyttämistä ja itsenäisten valintojen mahdollistamista. Työntekijät eivät ole enää päätöksenteon kohteita, vaan he ovat aktiivisia osapuolia kokonaisvaltaisessa prosessissa. (Soback 2021, 61.) Valmentavalla johtajalla tulee olla taito säädellä työn kuormittavuutta siten, että työ on kiinnostavaa, kehittävä ja tarpeeksi haastavaa, mutta se ei aiheuta ylikuormitusta. Työn tekemisen suunnittelussa tulee huomioida, että se ylläpitää työkykyä ja hyvinvointia. Lisäksi valmentavalla johtajalla tulee olla taito tuoda ihmiset yhteen ja rakentaa heistä motivoitunut työryhmä / tiimi. Tällainen työryhmä tuntee ylpeyttä omasta organisaatiosta ja on valmis tekemään tarvittavia suorituksia yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Valmentava johtaja on kiinnostunut työntekijästä kokonaisuutena, jolloin valmentavan johtamisen mahdollisuudet ovat hyvin laajat. Valmentava johtaminen tukee työntekijän kehittymistä ammatillisesti, ja tämän lisäksi se tukee myös ihmisenä kehittymistä (kuvio 3). (Parviainen & Parviainen 2017, 22-28.)



Kuvio 3. Valmentavan johtamisen mahdollisuudet (mukaillen Parviainen & Parviainen 2017, 23)

Valmentavan johtajuuden edistämiseksi tarvitaan ihmisistä kiinnostumista. Kiinnostuminen syntyy erilaisesta vuorovaikutuksesta ja osallistamisesta, kun annetaan aikaa ja huomiota yksilölle tai ryhmälle. Osallistava ote korostaa aktiivista vuorovaikutusta, jonka perustana toimii kysymykset, ei valmiit vastaukset. Valmentava johtajuus antaa tilaa oivalluksille, kasvulle ja kehitymiselle. Valmentava johtaja kysyy, miten sinä toimitaisit tai mitä meidän tulisi tehdä. Hän kannustaa kokeilemaan ja rohkaisee tarttumaan uusiin haasteisiin. Valmentava johtaja panostaa kohtaamisiin ja vuorovaikutustilanteisiin, joista huokuvat toisten kunnioittaminen. Valmentava johtaja tarvitsee hyvän itsetunnon ja itseluottamusta erilaisiin valmennus- ja vuorovaikutustilanteisiin. Niiden avulla kiinnostuksen osoittaminen on luontevampaa, kun voi keskittyä toiseen ihmiseen itsensä sijaan. Aito kiinnostus toisen ajattelusta ja toimintatavoista ei tapahdu itsestään, se vaatii tietoista työskentelyä. Sitä voi harjoitella olemalla aktiivinen kuuntelija ja kysyjä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 89-94.) Ihmisten johtamiseen liittyen haastavuus tulee yleensä siitä, että ihmisten johtamiseen ei ole olemassa yhtä ainoaa ja oikeaa kaavaa tai mallia. Ihmiset ovat erilaisia, joten siksi heidän käyttäytymisensä ei ole ennustettavaa tai kaavamaista. Sen vuoksi on tärkeää, että valmentava johtaja tuntee tiimiläisensä, että hän voi kohdella heitä yksilöllisesti. Valmentavan johtajan on tärkeä tiedostaa, että ihmiset eivät ole koneita, jolloin he eivät aina toimi järkevästi tai johdonmukaisesti. On tärkeä ottaa huomioon ihmisten tunteet, tarpeet ja monenlaiset tottumukset, jotka vaikuttavat yksilöiden käyttäytymiseen. (Järvinen 2020, 20-21.)

Yksilökohtainen kiinnostus syntyy yleensä vähitellen ja usein sen edistäminen vaatii tietoista työskentelyä. Voidaan sanoa, että kiinnostus on valinta, koska sillä tavoin rakennetaan yhteistyösuhdetta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 89-90.) Valmentamisesta voidaan sanoa, että se on suurilta osin asennetta. Valmentavaan asenteeseen liittyy kyky kohdata ihmiset omaa myötätuntoa, viisautta ja sisäistä voimaa hyödyntäen. Niiden avulla valmentajana toimiva henkilö auttaa valmennettavaa kasvattamaan omaa voimaansa, viisauttansa ja myötätuntoaan. (Soback 2021, 62.) Ristikankaiden (2017,89) mukaan kun valmentava esimies keskittyy aidosti työntekijään ja hänen mielipiteisiinsä, saa esimies itselleen jatkuvasti paljon tärkeää tietoa johtamisen tueksi:

- Mikä työntekijälle on tärkeää?
 - Mistä työntekijä unelmoi?
 - Mikä työntekijää ärsyttää?
 - Mistä työntekijä saa energiaa?
- (Ristikangas & Ristikangas 2017, 89.)

Käytännössä kiinnostusta on hyvä osoittaa avoimilla kysymyksillä. Näin esimiehelle syntyy ymmärrystä toisten ainutlaatuisuudesta ja yksilöllisestä erilaisuudesta. Valmentava johtaja näkee kaikissa työntekijöissään potentiaalia. Hän ei saa keskittyä pelkästään niihin työntekijöihin, joista on eniten hyötyä. Esimiehen on tärkeä ymmärtää, että hänellä on paljon opittavaa niin itsestään kuin työntekijöistäänkin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 89-93.) Valmentava johtajuus tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden kokea kuulluksi tulemisen tunnetta. Näin työntekijä kokee saavansa huomiota kokonaisvaltaisesti ja että hänestä välitetään aidosti, eikä häntä pidetä pelkästään työyhteisön resurssina. Ihmisiä huomioivassa ja arvostavassa työyhteisössä työntekijän on helpompi lähteä kehittymisen polulle. Kun työntekijä löytää kehittymisen suunnan itsestään ja omista toiveistaan, on sitoutuminen asiaan yleensä aitoa ja henkilökohtainen kasvumatka voi alkaa. (Soback 2021, 76.)

Valmentava johtaja rakentaa työntekijöistä yhteisön – tiimin / työryhmän / joukkueen, joka tietää mitä tavoitellaan ja miten tavoite saavutetaan. Yhteisöissä on tarpeen tehdä erilaisia päätöksiä ja silloin kun tarvitaan jokaisen työntekijän sitoutumista, kaikkien osallistuminen on tärkeää. Se on osa valmentavaa johtamista. Onnistuminen on mahdollista vain, kun kaikki ovat mukana suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. (Parviainen & Parviainen 2017, 28-31.) Valmentavassa johtajuudessa johtajat ovat kiinnostuneita työntekijöiden mielipiteistä ja ajatuksista, mutta he eivät voi ulkoistaa itseään päätöksenteosta. Työntekijöille annetaan tilaa ja mahdollisuuksia tehdä päätöksiä omaan työhön liittyen. Sen lisäksi työntekijöitä osallistetaan viisaalla tavalla työyhteisön päätöksenteon prosesseihin. (Soback 2021, 65.) Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon onnistuu sitouttavaa mallia hyödyntäen (kuvio 4). Esimiehen johdolla lähdetään ratkaisemaan ongelmaa yhteisen keskus-

telun kautta. Ensin luodaan yhteinen kuva asiasta, jonka jälkeen päästään asettamaan tavoitteet. Sen jälkeen voidaan yhdessä laatia suunnitelmia ja sillä tavalla tuottaa uutta sisältöä yhteisön ja koko organisaation eduksi. Kun työskennellään yhdessä, sitoudutaan yhteisiin päämääriin helpommin ja jokaisen työntekijän oma rooli ja merkitys selkiytyy. (Parviainen & Parviainen 2017, 28-31.)



Kuvio 4. Päätöksenteon sitouttava malli (mukaillen Parviainen & Parviainen 2017, 29)

Palaute on yksi valmentavan esimiehen parhaista työkaluista. Palautteen avulla valmentava esimies auttaa työntekijää kehittymään ja onnistumaan työssään. Työntekijän valmentaminen edellyttää, että esimies voi havainnoida työntekijän tekemistä riittävän läheltä pystyäkseen antamaan palautetta. Arvioinnin tekemiseen ja palautteen antamiseen esimiehellä itsellään tulee olla käsitys hyvästä suorituksesta. Esimiehen tehtävänä antamallaan palautteella ja omalla johtamisellaan sekä valmennuksellaan on ohjata työntekijöiden toimintaa niin, että heillä on mahdollisuus onnistua työssään paremmin. Oli kyseessä positiivinen tai rakentava palaute niin palautteen antamisessa kannattaa aina keskittyä kehittymiseen, koska silloin palautteesta ei keskitytä persoonaan ja näin palautteesta saadaan valmentavampaa. Palautteen antamisen jälkeen kannattaa varmistaa yhteinen ymmärrys palautteesta kysymällä esimerkiksi millaista palautetta sinä sait. Näin saadaan keskustelu palautteen ymmärtämisestä käyntiin ja valmentava esimies voi auttaa työntekijää kehittämisessä. (Pirinen 2020, 118-125.) Palautteen antamisella on iso merkitys sen saajalle, joten työelämässä sitä ei voi korostaa liikaa.

3.3 Valmentava johtamiskulttuuri

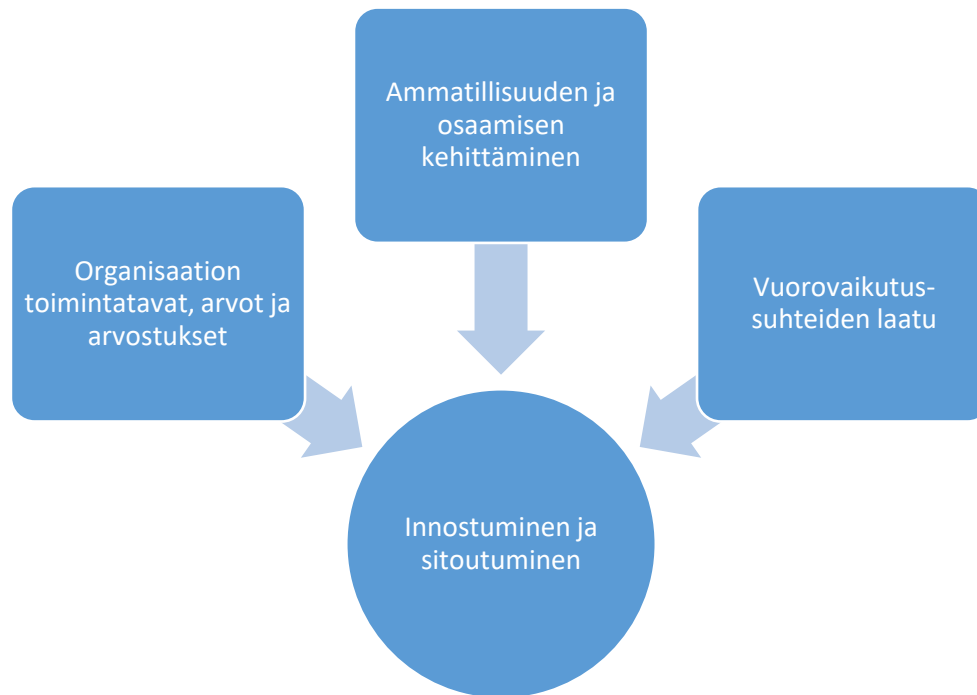
Luottamus ja arvostus kulkevat käsi kädessä. Valmentava ajattelu- ja toimintatapa kuuluu organisaatiossa kaikille asemasta riippumatta. Kun johtajista kehittyy valmentavia johtajia, esimiehistä kehittyy valmentavia esimiehiä sekä tiimiläisistä kehittyy valmentavia tiimiläisiä niin silloin kulttuurin kantavana voimana valmentava työote pääsee näyttämään todellisen voimansa. Valmentava kulttuuri välittyy organisaatiosta ulospäin, kun asiakasrajapinnassa työskentelevät ammattilaiset kohtaavat asiakkaita arvostavan, osallistavan ja tavoitteellisen toimintaotteen kautta. (Ristikangas ym. 2019, 10.) Tämänhetkisessä tilanteessa kun toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia jatkuvasti, miten realistista on ajatella, että johdolla olisi parhaat ratkaisut kaikkiin organisaation seuraaviin kehitysaskelisiin. Organi-

saatiossa tulee olla tai sinne tulee luoda valmius uusien ja yllättävien tarpeiden esille nostamiseen, koska on tärkeää tunnistaa erilaisia kehittymismahdollisuuksia ja viedä niitä käytäntöön. Tämä edellyttää avointa keskustelua onnistumisista ja epäonnistumisista eli käytännössä kannustavaa kulttuuria, jossa uskalletaan nostaa esiin erilaisia näkemyksiä. Tällaisessa kulttuurissa johtajuudelta vaaditaan eri asioita kuin perinteisessä hierarkkisesti johdetussa organisaatiossa. Kannustavassa kulttuurissa johtajuus on sitä, että organisaatiossa kasvatetaan yksilöiden omaa aktiivisuutta ja vastuunottoa - omaa johtajuutta - joka mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja uudistumisen. (Korhonen & Bergman 2019, 10-12.)

Johtamiskulttuuri kehittyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutustilanteissa voimme peilata omia näkemyksiämme: havaitsemme omia käsityksiämme ja vertailemme niitä muiden käsityksiin tekemällä samalla uusia yhteisiä tulkintoja. Samalla opimme tuntemaan toisiamme paremmin. Kun opimme tuntemaan miten toiset ajattelevat, lisäämme omaa ymmärrystä siitä, miksi toinen toimii niin kuin toimii. (Surakka 2018, 60.) Vuorovaikutussuhteiden syntymistä helpottaa, kun työyhteisössä uskalletaan olla yksilöitä, tavallisia erehtyväisiä, silloin myös tuen ja avun pyytäminen on helpompaa ja siitä tulee osa arkikäytäntöä. Vuorovaikutus ja luottamukselliset suhteet lisäävät innostusta oppimiseen ja kehittymiseen, kun yksilön ei tarvitse pelätä joutuvansa tyrmätyksi. Kun osaamista jaetaan työkavereiden kesken, on hyvä huomioida erilaiset työskentelyrakenteet; parityöskentelyt, tehtävänkierrot, kehitysryhmät, joita voidaan hyödyntää osaamisen jakamisessa. Hetkellisesti tällä tavalla työskenteleminen ja oppiminen vie enemmän aikaa, koska saman asian osaava yksilö voi yksin tehdä sen tehokkaammin. Yksintekemisen huonona puolena on, että suurin osa kehittymismahdollisuuksista jää käyttämättä ja näin työyhteisön ja koko organisaation osaaminen ei kasva. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 266-275.)

Valmentava johtamiskulttuuri hyödyntää yksilöiden osaamista ja potentiaalia. Työntekijöille syntyy kokemus siitä, että heitä arvostetaan, kun heitä ei pidetä pelkkien neuvojen ja ohjeistuksien kohteina. Näin työntekijät pääsevät jakamaan omia tietojaan ja taitojaan muille, joka kasvattaa työyhteisön keskinäistä luottamusta ja arvostuksen ilmapiiriä. Samalla siirrytään kohti yhteistä ongelmanratkaisuun perustuvaa kulttuuria, kun arjen ongelmat eivät kasaudu enää pelkästään johtajien hoidettavaksi. (Soback 2021, 47.) Valmentava johtamiskulttuuri saavutetaan panostamalla yhteistyöhön. Yksilösuoritukset ovat tärkeitä ja niitä tulee päästä jakamaan muille, koska korostamalla yhteistyötä innostuminen ja sitoutuminen yhteiseen tekemiseen näkyy työyhteisön ilmapiirissä. Valmentavaan johtamiskulttuuriin päästään, kun kiinnitetään huomiota toimintatapoihin ja arvostukseen, osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen (kuva 5). Näin

yhteistyön avulla saadaan myös yksilösuorituksia kehittymään ja paranemaan. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 266-268.)



Kuvio 5. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset (mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2017, 268)

Oppimiseen suhtaudutaan myönteisesti silloin kun opiskeltava asia koetaan mielenkiintoisena ja merkityksellisenä. Jos opiskeltavaa asiaa ei koeta mielenkiintoiseksi se unohtuu eikä kehittymistä tapahdu. Osaamisen arvostus vahvistaa sitoutumista yhteiseen tekemiseen ja työyhteisöön, samalla organisaation valmentava kulttuuri kehittyy. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 273-276.) Oppimisen johtaminen kehittää työntekijöiden laajempaa ajattelua ja tilannetajuista toimintaa. Yhteinen keskustelu mahdollistaa yksilöille paremman ymmärryksen muiden ajattelu- ja toimintatavoista, joka lisää ennakoivaa tilannetajua yhdessä tekemiseen. Tällä tavoin valmentava johtajuus kehittää aktiiviseen osallisuuteen perustuvaa yhteisen ajattelun kulttuuria. (Soback 2021, 73-74.) Valmentavan kulttuurin rakentaminen edellyttää järjestelmällistä työskentelyä tavoitteiden saavuttamiseksi sekä kehittämismyönteisyyttä. Uusien toimintatapojen opetteluun ja niiden vahvistamiseen tarvitaan kannustavaa asennetta, huomioiden että samalla vanhat tavat on vähittäisesti haidutettava matkalla kohti yhteistä visiota. Kun yksilöt ylittävät omia rajojaan, niin itsetunto vahvistuu ja samalla rakentava tunne-energia lisääntyy, jolloin toisetkin saavat virtaa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 268-269.)

Valmentavan kulttuurin rakentamisessa ylimmän johdon toiminta on erityisasemassa. Heidän tekemisiään seurataan ja esimerkkiä mallinnetaan sekä hyvässä että pahassa. Kun ylin

johto on sitoutunut valmentavaan johtajuuteen, silloin johtamistakin aletaan johtaa ja vaikutukset alkavat näkyä myös keskijohdon toiminnassa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 269-270.) Ylimmän johdon on tarpeen tarkastella organisaation kulttuuria siitä näkökulmasta, että miten se vaikuttaa strategisten tavoitteiden toteutumiseen. Samaan aikaan on hyvä tarkastella, miten ajattelumallit ja uskomukset näkyvät organisaation käytännöissä ja rakenteissa. Minkälaisia muutoksia niihin on tarpeen tehdä valmentavan kulttuurin edistämiseksi. (Haikala s.a.) Valmentavassa kulttuurissa organisaatorakenteen huipulla ovat työntekijät johdon sijaan. Henkilöstö on uudessa roolissa vaikuttajana ja toiminnan uudistajana, esimiehistä ja johdosta tulee mahdollistajia. Yhteistyön kannalta on erittäin tärkeää, että kehittämissryhmissä on mukana henkilöitä kaikilta organisaatiotasoilta. Kun yhdistetään osastojen / työryhmien osaajat yhteen, saadaan uusia näkökulmia ja parempia tuloksia. Työyhteisö sitoutuu yhteiseen tekemiseen, jolloin myös yksilöiden hiljainen tieto tulee asteittain muidenkin käyttöön. Valmentavassa kulttuurissa suunnitelmat ja tavoitteet tehdään pitkälle aikavälille, jossa työntekijöitä kasvatetaan tulevaisuuden onnistumisen ja menestymisen rakentajiksi. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 269-274.)

Tämänhetkinen asiantuntijuus ei riitä tulevaisuudessa, siksi yksilöitä ja työryhmiä tulee kannustaa kehittymään. Osaamisen ja ammatillisuuden tietoinen kehittäminen on yksi valmentavan kulttuurin edellytyksistä. Käytännössä tämä näkyy mahdollisuutena kehittää ja kehittyä, annetaan tilaa uusille mahdollisuuksille ja pidetään yllä erilaisia osaamisryhmiä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 273-274.) Kokeilukulttuuri rakentaa sekä yksilölle että koko työyhteisölle voimakasta tarinaa osallistumisen ja osallisuuden tunteen kautta. Yhdessä koetut haasteet, vaikeudet ja vääryydet vahvistavat osallisuuden tunnetta. Niiden kautta syntyy yhteinen kasvu- ja selviytymistarina, joka yhdistää sen kokeneita työntekijöitä. (Ala-Mutka 2019, 46.)

Osallistavassa organisaatiossa työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa ja tehdä työtään haluamallaan tavalla. Johto ja esimiehet osallistavat työntekijöitä organisaation kehittämiseen ja päätöksentekoon esimerkiksi pyytämällä heiltä ehdotuksia ja ideoita. Esimiestyö nähdään palvelutehtävänä, jossa huolehditaan siitä, että työntekijöillä on mahdollisimman hyvät olosuhteet ja resurssit tehdä laadukasta työtä. (Surakka 2018, 18-19.) Palveleva johtaminen on empaattista toimintaa, jonka tarkoituksena on voimaannuttaa ja osoittaa työntekijöille arvostusta (Ala-Mutka 2019, 213). Esimies on mahdollistaja, valmentaja, kannustaja ja seuraaja, joka luottaa työntekijöihinsä. Vaikka työntekijät raportoivat työstään, esimiehet eivät ole kontrolloijia. Osallistavassa organisaatiossa tarvitaan systemaattista johtamista kuten koulutusta, valmentavia keskusteluja, asioiden jalkauttamista sekä strategisten tavoitteiden konkreettista esittelyä yksilön ja tiimin näkökulmasta. Osallistavassa organisaatiossa esimies ei vastaa yksin näistä tehtävistä, vaan vastuuta voidaan jakaa esimerkiksi

esimiestiimille, HR:lle ja työntekijät voivat itse päättää kenen palveluita haluaa käyttää. Tällöin työntekijä ei ole riippuvainen yhden henkilön tuesta, vaan hänellä voi olla tarvittaessa käytössään oma valmentaja, uracoach tai mentori. (Surakka 2018, 18-19.)

3.4 Valmentava mentorointi

Työyhteisöissä mentorointia on käytetty usein hiljaisen tiedon jakamiseen kokeneilta työntekijöiltä uudemmmille. Mentorointi on prosessi, jossa keskeistä on tavoitteen asettaminen ja siihen pyrkiminen. Mentorointi on osapuolten välinen vuorovaikutus- ja oppimissuhde, jonka tavoitteena on edistää oppimista, kasvattaa osaamista ja tukea valmennettavan kehittymistä ammatillisesti. Vaikka mentorointi keskittyy valmennettavan kehittymiseen niin prosessin aikana myös mentori saa uusia näkökulmia ja oppii uutta. (Kanniainen, Nylund & Kupias 2017, 5.) Valmentava mentorointi on kokeiluihin rohkaisevaa toimintaa, jossa valmennettavan vahvuudet ja potentiaali saadaan käyttöön. Mentorointi on tavoitteellista yhdessä oppimista, jossa mentori ja valmennettava vaikuttavat toisiinsa eli tulevat toisistaan vaikutetuiksi. Samalla mentorointi on yhteisen ajattelun kehittämistä, missä hyödynnetään aikaisempaa kokemusta ja osaamista. Valmentava mentorointi mahdollistaa valmentavan ajattelu- ja toimintatavan leviämisen koko organisaatioon. Parhaimmillaan se kehittää organisaation toimintakulttuuria ja parantaa yhteistyötä. (Ristikangas ym. 2019, 9-15.)

Valmentava mentorointi antaa mahdollisuuden hyödyntää käänteistä mentorointia. Käänteisellä mentoroinnilla tarkoitetaan sitä, että uudelle tai nuorelle työntekijälle annetaan mahdollisuus mentoroida kokeneempaa henkilöä. Tällainen vaatii kokeneelta henkilöltä rohkeutta antautua tilanteeseen, koska erityisesti monet johtajat pelkäävät paljastaa omia puutteitaan tai heikkouksiaan. Työntekijälle tällainen luottamuksen osoitus kasvattaa merkityksellisyyden tunnetta ja sen avulla lisää pysyvyyttä organisaatiossa. Mentorointisuhteiden onnistumista organisaatiossa voidaan edistää kouluttamalla ja valmentamalla mentoreita. (Jordan & Sorell 2019.) Jos organisaatioissa ei haluta lähteä käänteiseen mentorointiin, niin sitä voi silti hyödyntää pienimuotoisemmin mentorointisuhteessa. Kun valmentavaa mentorointia on tarjottu valmennettavalle tietyn ajan, niin valmentaja voi ”testata” miten valmennustaidot ovat tarttuneet valmennettavaan. Valmentaja voi esittää omaan työhönsä liittyvään haasteen ja katsoa miten valmennettava toimii tilanteessa. Kanniaisen ja kumppaneiden (2020) mukaan luottamuksellisuutta ei voi korostaa liikaa. Kun mentorointisuhteessa on saavutettu molemminpuolinen luottamus, suhde kestää paremmin rakentavaa palautetta, haastavia kysymyksiä ja mahdollisia takapakkeja yhteistoiminnassa. Jos luottamussuhde rikkoutuu, sitä on usein vaikea rakentaa enää uudestaan. Luottamuksen

syntyminen edellyttää, että toinen osapuoli arvioidaan kyvykkääksi ja omaan rooliinsa sopivaksi. Luottamuksen syntymiseen voi vaikuttaa omalla toiminnalla osoittamalla kiinnostusta, antamalla positiivista palautetta tai esimerkiksi pitämällä kiinni sovituista asioista. Luottamus syvenee, kun vakuututaan siitä, että toinen osapuoli toimii avoimesti ja rehellisesti. (Kanniainen ym. 2017, 7.)

Valmentavan mentorin tehtävänä on tukea valmennettavaa kuuntelemalla, kyseenalaistamalla, haastamalla sekä antamalla palautetta. Valmentava mentori hyödyntää omaa kokemustaan oivalluttavien kysymysten kautta ja sillä tavoin haastaa valmennettavan ajattelua. Valmentamisella tavoitellaan autopilottimaisen ajattelun pysäyttämistä ja pyritään aktivoimaan valmennettavan omaan ajattelua. Autopilottimainen ajattelu on usein tiedostamaton, koska se on hyvin nopea tapa ajatella. Sille on tyypillistä kaavamaisuuden noudattaminen ja nopeat johtopäätökset eikä ajattelutavassa kyseenalaisteta omia päätelmiä tai uskomuksia. (Ristikangas ym. 2019, 16-17.) Autopilottimaiseen toimintaan johtaa usein sellainen toimintatapa, ajatustottumus tai skeema eli mielen sisäinen malli, jota voidaan kutsua myös tunnelukoksi, joka on päässyt juurtumaan ihmiseen. Jos autopilotin ohjaama toiminta on haitallista, sen muuttamiseksi tarvitaan hidastamista tai jopa pysähtymistä. Hidastamisella ja pysähtymisellä haetaan tietoisesta ajattelua eli tiedostetaan motiivit sekä valinnat ja niiden seuraukset. (Matikka 2018.)

Vaihtoehtona autopilottimaiselle ajattelulle on omaa ajattelua ja omia uskomuksia kyseenalaistava ajattelutapa. Tällainen ajattelutapa hidas ja se on käynnistettävä erikseen, sen käyttäminen vaatii tahtoa ja energiaa. Lisäksi tämän ajattelutavan käyttäminen edellyttää sisäistä turvallisuuden tunnetta. Valmentavan mentorin on hyvä tiedostaa, että valintatilanteissa valmennettava todennäköisesti helpommin käyttää autopilottimaista ajattelua. Kun valmennettava kokee, että yhteistyössä on riittävästi turvallisuutta ja luottamusta, on hänen helpompi siirtyä käyttämään hidasta ja syvällisempää ajattelutapaa. (Ristikangas ym. 2019, 16-18.) Valmennustilanne voidaan nähdä prosessina, jossa valmentava mentori toimii oppimisen edistäjänä. Valmennuksen tavoitteena on auttaa ja parantaa valmennettavan suorituskykyä. Valmennuksen olennaisena osana on auttaa valmennettavaa oppimaan hiljentämään sisäinen ääni sekä sallimaan vaistojen tai alitajunnan vaikuttaminen itseensä ja omien valintojen tekemiseen. (SkillsYouNeed s.a.)

Valmentava mentorointi on usein kahden henkilön välinen yhteistyösuhde, jossa näkyy myös yksilöiden itseohjautuvuus. Valmennettavat, jotka ovat itseohjautuvia valitsevat itse oman työn ja tekemisen kannalta olennaiset asiat käsiteltäväksi. (Ristikangas ym. 2019, 249.) Valmennettavat, joille itseohjautuvuus aiheuttaa ahdistusta tai epävarmuutta, tarvitsevat valmentavalta mentorilta yksilöllistä tukea ja työyhteisöltä turvallisuutta sekä vahvoja

tukirakenteita. Ahdistus ja epävarmuus voi näyttäytyä huonommuuden tai riittämättömyyden tunteina. Tämä voi kertoa valmentajalle siitä, että onnistumisen mittarit eivät ole selkeästi määritelty. Ahdistusta ja epävarmuutta voi syntyä myös päätöksen tekemisen vastuusta. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää, että valmentaja pitää huolta siitä, että kaikki valmennettavat ovat kuitenkin menossa samaan suuntaan oman tahdin mukaisesti. (Mäki-kallio & Naumanen 8.1.2018.) Yhteistyösuhteessa on tärkeää osata kohdata toinen henkilö aidosti ja rehellisesti, eikä hierarkialla saa olla merkitystä. Mentoroinnin tavoitteena on tukea valmennettavan tavoittelemien muutosten toteuttamista. Silti mentorointi ei ole pelkästään yksilön kehittämistä vaan se on samalla myös kulttuurimuutosta. Kun yksilö tekee asioita uudella tavalla ja uudistaa ajatteluaan, se heijastuu lähipiiriin ja näin kulttuuri alkaa kehittyä ja muuttua. Kun valmennettava altistuu valmentavan mentorin valmentavalle otteelle, aktivoi se valmennettavaa käyttämään valmentavaa otetta omassa arjessa. Näin lähipiirin vuorovaikutuksen laatu paranee tuottaen hyötyjä useammille yksilöille ja samalla koko organisaatiolle. (Ristikangas ym. 2019, 24-25.)

Kulttuurimuutoksen lisäksi organisaatio saa muitakin hyötyjä valmentavasta mentoroinnista. Kun valmentavaa mentorointia toteutetaan yli yksikkörajojen, yhteistyö lisääntyy ja vahvistuu huomaamatta. Mentorointisuhteessa ihmisen luontainen kiinnostus toisen henkilön ja yksikön tekemisiin lisääntyy. Tämä edistää oppimista yli organisaatorajojen. Yhteistyön avulla olemassa olevia toimintatapoja kyseenalaistetaan ja kehitetään. Mentorointisuhteessa olevat henkilöt oppivat ja uudistuvat; he löytävät yksilöllisen potentiaalinsa ja ottavat sen käyttöön. Usein tämä sitouttaa henkilöitä organisaatioon ja he saattavat haakeutua vastuullisempiin tai haastavampiin tehtäviin. (Ristikangas ym. 2019, 246-248.) Kun organisaatiossa kehitetään mentorointiohjelmaa, on tärkeää pitää huolta siitä, että se pysyy henkilökohtaisena. Valmentavan mentoroinnin avulla työntekijät saavuttavat täyden potentiaalinsa, kun työ ja valmennus tarjoaa heille luontaisia palkintoja, jotka liittyvät työntekijän henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Mentorointi ei saa muuttua byrokrattiseksi, vaikka mentoroitaisiin pienryhmää tai tiimiä. Mentoroinnin tulee olla säännöllistä, mutta mentorointisuhteessa olevien tulee saada sopia aikatauluista itse. Työntekijät ovat onnellisia, tuottavia ja sitoutuneita, kun heidän yksilölliset tarpeensa kohtaavat organisaation tarpeiden kanssa. Tämä lisää työntekijöiden merkityksellisyyden tunnetta. Tällä tavoin organisaation näkökulmasta työtyytyväisyys ja pysyvyys paranee. (Behesthi 2019.)

3.4.1 Valmentavan mentoroinnin hyödyntämät ohjausmuodot

Arjessa törmää usein erilaisiin termeihin, kun puhutaan kahden henkilön tai ryhmän erilaisista vuorovaikutustilanteista. Tällaisia termejä ovat esimerkiksi tutorointi, mentorointi, fa-

silitointi ja coachaus. Edellä mainituista fasilitointi on pelkästään ryhmämenetelmä. Fasilitoinnin avulla autetaan ryhmää ajattelemaan ja saavuttamaan siihen hetkeen asetetut tavoitteet. Fasilitointia voidaan hyödyntää todella isojen ryhmien eli useiden kymmenien henkilöiden kanssa, kun muita ohjausmuotoja hyödynnetään yleensä pienempien ryhmien kanssa. Coachaus, mentorointi ja tutorointi sopivat sekä ryhmien että kahdenkeskisiin vuorovaikutustilanteisiin ja sparrailuihin. Fasilitointia voidaan käyttää kaikkien näiden yhteydessä, kun kyseessä on ryhmäohjaus. (Ristikangas ym. 2019, 19-20.) Huomioitavaa, että näissä kaikissa ohjausmuodoissa ohjaaja jättää omat tavoitteensa taka-alalle ja keskittyy valmennettavan tai ryhmän tavoitteiden edistämiseen. Ohjaajan tehtävänä on selvittää valmennettavan tai ryhmän kanssa mitä ohjaukselta odotetaan. Mitä avoimemmin asioista pystytään keskustelemaan sitä paremmin ohjauksen tavoitteista päästään yhteisymmärrykseen. Ohjausmuodoille yhteistä on myös se, että ne perustuvat ohjaajan ja valmennettavan tai ryhmän väliseen kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen, jossa ei ole ennalta suunniteltua tarkkaa agendaa. Vaikka esimerkiksi fasilitointiohjauksiin on saatettu suunnitella tarkempi agenda, niin siinäkin ohjaajan tulee olla hereillä ja tarvittaessa muuttaa suunnitelmaa, jos alkuperäinen ei toimi. Ohjaustilanteiden tavoitteena on kohdata valmennettava tai ryhmä avoimesti ilman omia taustaoletuksia. (Kupias 2019, 77-82.)

Valmentava mentorointi hyödyntää kaikkia edellä mainittuja ohjaustyylejä ja toimintatapoja; onhan kaikilla ohjaustyyleillä yhteinen tavoite eli edistää valmennettavan tai tiimin tavoitetta ja oppimista. Valmentavan mentorin tehtävänä on tukea valmennettavaa niin, että valmennettava oppii itsestään ja työstään sekä löytää omaan tilanteeseensa sopivia ratkaisuja ja toimintamalleja. Yhdistävien tekijöiden lisäksi on hyvä tutustua kahdenkeskisten ohjaustyilien eroavaisuuksiin, niihin pääsee tutustumaan taulukossa 3. (Ristikangas ym. 2019, 19-20.)

Taulukko 3. Kahdenkeskisten ohjaustyylien eroavaisuudet (mukaillen Ristikangas ym. 2019)

| Termi | Tutorointi | Mentorointi | Coachaus |
|-----------------------|--|--|--|
| Tarkastelun kohde | Tutor analysoi miten asiat ovat. Tutorilla on paljon osaaamista, joka myös valmennettavan olisi hyvä tietää. | Sekä mentori että valmennettava ovat aktiivisia. He opettavat toisiaan ajattelemaan eri näkökulmien kautta ja suuntaamaan omaa toimintaansa. | Coachingissa keskitytään pelkästään valmennettavaan ja hänen agendaansa. |
| Tärkeimmät kysymykset | Mitä minulla (tutorilla) on sellaista, mitä sinä tarvitset onnistuaksesi? Miten minä voin tukea sinua? | Miten me onnistumme yhdessä saavuttamaan tavoitteet? Mitä ja miten voimme oppia toisiltamme. | Mistä sinä haluat puhua tänään? Mihin sinä haluat valmennusta? Minkä asian käsittelystä olisi hyötyä sinulle? |
| Päämäärä | Samankaltaisen toimintamallin ja ajatuksen varmistaminen. | Totuttujen toiminta- ja ajattelumallien kyseenalaistaminen. | Inspiroida asiakasta hyödyntämään kokonaisvaltaisesti henkilökohtainen ja ammatillinen potentiaali sekä hänen ajattelun laadun kehittämisen. |

Kaikki ohjausmuodot ovat tärkeitä ja niitä tarvitaan muuttuvassa maailmassa, koska ne tukevat toisiaan (Ristikangas ym. 2019, 19). Eri ohjausmuotoja yhdistellen organisaatio voi rakentaa omaan kontekstiinsä sopivan mallin. Usein organisaatioissa yhdistetään coachingia ja mentorointia. Ohjausmuotojen yhteiskäyttö hyödyntää yrityksen sisäistä arvoa eli työntekijöiden osaamista ja tarjoaa heille mahdollisuuden kehittää muita, joka lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä. (Merrick s.a.) Valmentava mentorointi on kehittynyt työelämän muutoksien myötä, koska aiemmin mentorointi oli lähempänä yllä kuvattua tutorointia eli yksisuuntaista viestintää, jonka tavoitteena oli siirtää tietoa valmennettavalle. Valmentavan mentoroinnin suurin eroavaisuus perinteiseen mentorointiin on se, että sen avulla syvennetään omaa ja valmennettavan ajattelun laatua ja siinä samalla kehitetään myös mielentaitoja. Nämä asiat ovat lähtöjään coachingista. (Ristikangas ym. 2019, 9-20.) Ohjausmuotona valmentava mentorointi sopii kohdeorganisaatioon, koska kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, jossa on hyvä välillä jakaa omia kokemuksia toisille. Kokemuksien jakaminen tiimissä saa usein aikaan keskustelua toiminnan kehittämistä. Valmentava mentorointi sopii kahdenkeskisiin valmennus- ja palautekeskusteluihin sen molemminpuolisen vuorovaikutteisuuden johdosta. Toki se vaatii valmentavan mentorin roolissa toimivalta henkilöltä tietoista harjoittelua valmennuskeskustelun läpiviemiseen ja pohdintaa siitä, että kuka tekee päätöksiä mistäkin asiasta.

3.4.2 Valmentavana mentorina toimiminen

Valmentavana mentorina toimimisen lähtökohtana toimii, että osaa ja haluaa kiinnostua yksilöstä tai ryhmästä. Erilaisten ihmisten kanssa toimiminen tuo esiin erilaisia asioita itsestä ja toisista. Kun mentoroijana uskaltaa heittäytyä oppijan rooliin, saa itselleen monenlaista hyötyä ja oppia. (Ristikangas ym. 2019, 32-34.) Onnistuakseen valmentavana mentorina on tärkeää olla oma itsensä. Oma osaamista ja kokemuksiaan voi hyödyntää erilaisissa ohjaustilanteissa jakamatta kuitenkaan suoria ohjeita tai neuvoja valmennettavalle tai ryhmälle. Luottamuksellisten vuorovaikutussuhteiden rakentaminen vaatii mentorina toimivalta hyviä vuorovaikutustaitoja sekä taitoa olla toisen oppimisen ja kehittymisen tukena. Henkilön ei tarvitse olla ohjaamisen ammattilainen eikä kouluttautuminen mentoriksi ei ole välttämätöntä, vaan taitoja voidaan oppia työelämässä erilaisten kokemusten kautta. (Kupias 2019, 61-62.) Voidaan todeta, että henkilö toimii valmentavan mentorin tavoin, kun hän aktivoi valmennettavan ajattelua tekemällä hyviä ja oivalluttavia kysymyksiä. Hän antaa valmennettavalle aikaa ja tilaa ajatella ääneen erilaisia ajatuspolkuja. Sekä mentorina toimivalla että valmennettavalla on oma sisäinen maailmansa, jota he tarkastelevat mentoroinnin aikana omista asiayhteyksistä ja ajatteluprosesseistaan käsin. Mentorina toimivan on tärkeä muistaa, että valmennustilanteissa päähuomio tulee olla valmennettavan sisäisessä maailmassa eli valmennettavan ajattelussa, kokemuksissa ja tuntemuksissa. (Ristikangas ym. 2019, 36-37.)

Hyvät valmentajat uskovat, että valmennettavalla on aina vastaus omiin haasteisiinsa tai ongelmiinsa, mutta ymmärtävät, että he saattavat tarvita apua vaihtoehtojen ja ratkaisun löytämiseksi. Valmentavan mentorin tehtävänä on pääasiassa tukea prosessia, varmistaa, että valmennettava pystyy keskittymään tavoitteisiinsa. "Kriittisenä ystävänä" valmentajalla on mahdollisuus ohjata valmennettava kohti kehitysalueita, jotka voivat olla tärkeitä, mutta vähemmän houkuttelevia. Jos valmennettava päättää olla edistämättä näitä asioita tai aihealueita, valmentavan mentorin pitäisi hyväksyä se ja antaa valmennettavan ottaa vastuu omasta oppimisestaan. (SkillsYouNeed s.a.) Valmentavalla mentorilla on tietoa, taitoa, viisautta ja kokemusta. Hän tiedostaa, että valmiin tiedon tai vastauksen kertominen voi hidastaa tai jopa estää valmennettavan oppimista. Siksi valmentaja tekee kaikkensa, jotta valmennettavan ajattelu- ja toimintakyky kehittyisivät sekä rohkeus lisääntyisi. Valmentavan mentoroinnin avulla pyritään kehittämään valmennettavan ymmärrystä omasta ajattelusta ja käyttäytymisestä sekä tavoitteista ja peloista päätösten toteuttamiseksi. Sen avulla haastetaan valmennettavaa ymmärtämään oman toiminnan ja mahdollisen tekemättömyyden vaikutukset toisiin ihmisiin tai tiimiin. Valmentavan mentoroinnin avulla ohjataan valmennettavaa oppimaan kokemuksistaan ja aktivoidaan valmennettavan

myötätuntoa toisia ihmisiä kohtaan. Mentoroinnin avulla on myös mahdollista haastaa valmennettavan arvoja, asenteita ja olettamuksia. (Ristikangas ym. 2019, 30-31.)

Asenteet ja uskomukset vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen ja toimintaan. Uskomus on luuloon pohjautuva käsitys tai mielentila, josta olemme niin vakuuttuneita, että pidämme sitä totuutena. Uskomusten tunnistaminen ja niiden muuttaminen ei ole helppoa. Valmentavana mentorina toimivan on hyvä aika ajoin pysähtyä ja reflektoida omia asenteita ja uskomuksiaan oppiakseen itsestään lisää ja selkiyttääkseen minäkuvaansa. Tämä on hyvä pitää mielessä myös valmennustilanteissa, koska valmennettavan kanssa voi usein nousta esille erilaiset asenteet ja uskomukset. Valmennustilanteissa asenteiden ja uskomusten työstäminen on tarpeellista silloin, kun puhe ei johda toimintaan. Siksi on tärkeää, että mentorina toimiva on kiinnostunut valmennettavan uskomuksista ja hänellä on rohkeutta ottaa niitä puheeksi. Uskomusten tunnistaminen ja niiden muuttaminen kannattaa liittää jonkin konkreettisen tilanteen tai asian käsittelyyn, koska se helpottaa asian hahmottamista ja ymmärtämistä. Uskomusten muuttaminen on prosessi, joka etenee yksilöllisesti erilaisten vaiheiden kautta ja se vaatii luottamuksellista suhdetta mentorin ja valmennettavan välillä. (Ristikangas ym. 2019, 40-45.) Dweck on tutkinut ihmisten asenne- ja ajattelutapaa. Tutkimusten avulla hän löysi kaksi ajattelutapaa: kasvun ajattelutapa ja muuttumattomuuden ajattelutapa. Kasvun asennetta ja ajattelutapaa hyödyntävät ihmiset haluavat oppia. He ajattelevat, että älykkyyttä on mahdollista kehittää ja sen vuoksi, he ottavat mielellään erilaisia haasteita vastaan. Muuttumattomuuden ajattelutapa ohjaa ihmisen helposti välttelemään haasteita. He pitävät vaivannäköä kannattamattomana ja siksi antavat helposti periksi. (Dweck 2015.) Valmennustilanteissa tämä on hyvä tiedostaa, että valmentaja pystyy tukemaan valmennettavia löytämään oman kasvun asenteen. Tässä opinnäytetyössä ei mennä syvemmälle tähän aiheeseen, sen vuoksi opinnäytetyöntekijä suosittelee asiasta kiinnostuneita valmentajia tutustumaan toukokuussa 2021 ilmestyvään suomenkieliseen Dweck:n teokseen *Mindset – Menestymisen psykologia*.

Luottamuksen rakentaminen ja vaaliminen edistyy arjessa pienien tekojen kautta, joten johtajana toimiessa kalenteriin tulee raivata tilaa huomioinnille, keskustelulle ja kuuntelulle. Kannattaa tietoisesti järjestää tilanteita, joissa kuuntelee yksilöitä ja tiimejä; heidän ilojaan, mielipiteitään, murheitaan ja ehdotuksiaan. (Huttunen 2020, 128-129.) Luottamus syntyy usein vähitellen, joten siihen on annettava se aika minkä se tarvitsee, koska luottamuksen syntymistä ei voi kiirehtiä tai pakottaa. Keskinäinen luottamus valmentavan mentorin ja valmennettavan välillä mahdollistaa avoimen ja oppimista edistävän työskentelyn. Luottamuksellisuus tarkoittaa sitä, että valmennuksessa käsiteltyjä asioita tai keskusteluita ei käydä läpi valmennuksen ulkopuolella. Valmennuksessa valmennettavalla tulee olla

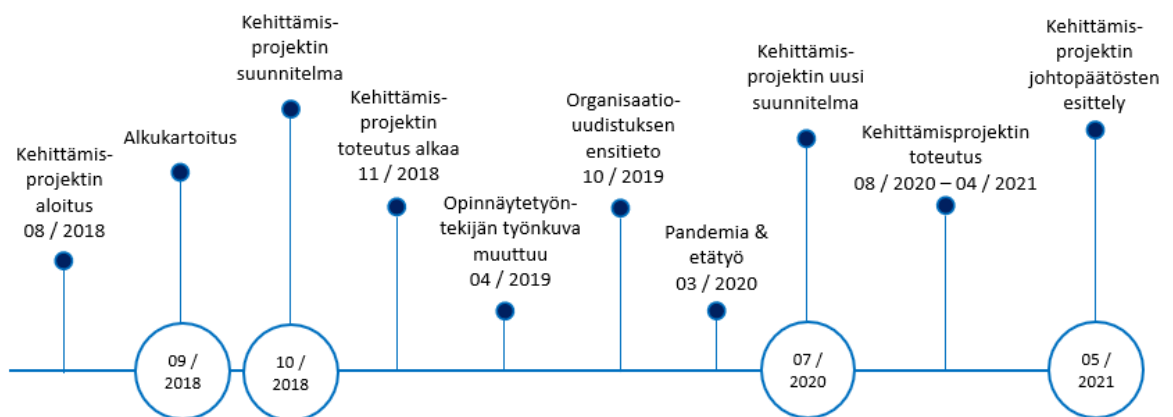
mahdollisuus tarkastella omaa toimintaa pelottomasti ja rehellisesti, että siitä voi tehdä oivalluksia ja oppia. Valmennettavalla tulee olla tunne, että mentori on hänen puolellaan ja työskentelee valmennettavan hyväksi silloinkin, kun haastaa valmennettavaa. Kun kyse on ryhmävalmennuksesta, niin luottamuksesta on hyvä keskustella yhteisesti ohjauksen alussa, koska luottamuksellisuuden vaatimus koskettaa kaikkia ryhmän jäseniä. Luottamuksellisuuden vaatimus voi olla väljempi tai tiukempi tilanteen tai aiheen luonteen mukaan. Luottamuksesta keskustelemisen tavoitteena on herättää valmennustilanteessa yksilöille sellainen tunne, että he uskaltavat nostaa kipeitäkin asioita käsittelyyn. (Kupias 2019, 84-86.)

Valmentavan mentorin on hyvä muistaa, että myös hän itse oppii ja kehittyy. Aina löytyy myös parantamisen varaa. Valmentajalla on mahdollisuus pyytää palautetta valmennettavalta ja sen avulla mukauttaa valmennustyyliään kyseisen valmennettavan kanssa. Kun työskentelee useiden eri valmennettavien kanssa, on hyvä muistaa, että ihmiset ovat erilaisia ja ihanteellinen lähestymistapa yhdelle ei ehkä toimi toiselle. Joustavuus on avainasemassa. (SkillsYouNeed s.a.) Valmentavana mentorina toimiessa valmentajan oma itsetuottamus vahvistuu. Valmentaessa yhteistyötaidot vahvistuvat ja palautetaidot kehittyvät. Valmennustilanteet laajentavat myös valmentajan ajattelua, joka johtaa usein oman toiminnan ja ajattelun kyseenalaistamiseen. (Ristikangas ym. 2019, 246.) Valmentajaksi kasvaminen ja kehittyminen on oppimisprosessi, joka on samalla matka itseensä. Kun itsetensä uskaltaa kohdata, löytää oman persoonansa. Persoonaa on valmentajan prosessin tärkein kohde, koska valmennustilanteissa se toimii työkaluna. Itseensä tutustuessa valmentaja prosessoi muun muassa omia asenteita, mahdollisia tunnelukkoja, käyttäytymistä, ajankäyttöä ja paineensietokykyä. Kokonaisvaltainen hyvinvointi on valmentajallekin tärkeää, koska silloin hän pystyy tarjoamaan hyvää valmennusta. (Hämäläinen 2021, 226-227.)

4 Valmentavan työotteen kehittäminen

Kehittämisprojekti kohdistuu finanssialan yrityksessä vahinkovakuutusliiketoiminnan alla toimivaan yritysasiakkaiden henkilökorvauksia käsittelevään yksikköön. Yksikön kokonaishenkilömäärä huhtikuussa 2021 oli 116. Yksikkö on jaettu neljään rinkiin (= 4 esimiestä), joissa kaikissa on kaksi tiimiä. Aikaisemmin yksikössä puhuttiin vain tiimeistä, joita oli neljä. Tämän kehittämisprojektin tavoitteena on toimintatutkimuksen strategiaa hyödyntäen kehittää liiketoimintaa käytännönläheisesti yhdessä pilottiringin eli kahden tiimin kanssa. Kehittämisprojektin tavoitteena on tehdä valmentavaa työtettä tutuksi työyhteisölle ja tarjota erilaisia työkaluja itsensä kehittämiseen ja valmentamiseen. Kehittämisprojektissa hyödynnetään erilaisia laadullisia aineistonkeruumenetelmiä. Tässä luvussa pyritään esittelemään valitut tutkimus- ja kehittämismenetelmät, vastaamaan tutkimuskysymyksiin sekä esittelemään työyhteisölle lanseeratut työkalut ja materiaalit. Kehittämisprojektin pääkohdat ja aikataulu on kuvattu kuviossa 6. Kehittämisprojektissa etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Minkälaisia osaamistarpeita tai toiveita esimiehellä on valmentavan työotteen edistämiseksi?
- Kuinka paljon esimiehellä on aikaa yksilön tukemiseen ja valmentamiseen?
- Minkälaiset itseohjautuvuuden mahdollisuudet työntekijällä on?
- Millä tavoin työntekijä kehittää itseään?
- Kuinka paljon työntekijällä on työssään aikaa itsereflektioon ja itsensä kehittämiseen?



Kuvio 6. Kehittämisprojektin aikajana

4.1 Alkukartoitus

Opinnäytetyöntekijä on työskennellyt kehittämishankkeen aikana kohdeorganisaation palveluksessa, joten tutkijan voidaan katsoa olevan osa tutkimaansa yhteisöä, jota hän pyrkii kehittämään yhdessä henkilöstön kanssa. Kohdeorganisaatiossa työskentely tuo tutkijalle

paremman ymmärryksen kehittämisprojektin kontekstista. Tässä kehittämisprojektissa korostuu erityisesti sen toiminnallinen luonne, sillä valmentavan työotteen kehittäminen käytännön toteutuksena on hyvin keskeistä.

Syksyllä 2018 suunnittelupalaverissa asiantuntijavalmentajien, esimiesten ja yksikön päällikön kanssa käytiin läpi yksikön ja koko organisaation tavoitteita. Tilanne oli kaikille uusi, koska asiantuntijavalmentajan roolia ei aikaisemmin ollut. Odotuksia ja tavoitteita oli tarpeen kirkastaa myös roolikohtaisesti. Asiantuntijavalmentajan tehtävänä on tukea korvausneuvoja työssään ja olla läsnä työarjessa. Samanaikaisesti opinnäytetyöntekijä aloitti edistämään opinnäytetyöhön liittyvää kehittämisprojektia yhdessä asiantuntijavalmentajien ja esimiesten kanssa.

Suunnittelupalaverin pohjalta opinnäytetyöntekijä päätyi tekemään alkukartoituksen pilotinomaisesti kahden työryhmän korvausneuvojille. Lukijalle kerrottakoon, että organisaatiossa työryhmään kuuluvilla henkilöillä on samanlainen perehdytystausta eli osaamisohjat ovat samanlaiset. Jos korvausneuvoja oli tehnyt töitä jo pidempään, niin kokemusta ja osaamista oli kertynyt enemmän. Alkukartoitukseen valitut työryhmät olivat osaamisohjaltaan erilaisia ja molemmissa ryhmissä oli uusia tekijöitä: toisessa työryhmässä oli ihan uusia henkilöitä, jotka olivat saaneet alkuperehdytyksen ja toisessa työryhmässä oli henkilöitä, joiden osaamista oli hiljattain laajennettu. Alkukartoituksen tavoitteena oli kerätä kahden erilaisen työryhmän korvausneuvojen huomiota omista ja koko työryhmän osaamistarpeista sekä kartoittaa korvausneuvojan henkilökohtaisia toiveita lähitulevaisuudelta sekä valmentamiselta. Tällä pyrittiin selkiyttämään kehittämisprojektin tutkimuskysymyksiä. Alkukartoituksen tavoitteena oli aktivoida korvausneuvoja mukaan yhdessä tekemiseen ja saada lisätietoa valmentavan työotteen suunnitelman edistämiseksi. Lisäksi tavoitteena oli tarjota esimiehille lisätietoa kehityskeskusteluihin näiden työryhmien korvausneuvojen osalta. Korvausneuvojen saaminen mukaan oli tärkeää, koska he pystyivät parhaiten kertomaan, minkälaista tukea he työssään kaipaavat ja mitä he jatkossa haluavat ja odottavat työltä.

4.1.1 Alkukartoituksen tutkimusmenetelmät

Tämä alkukartoituksena tehty tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusotetta käyttäen. Tutkimus toteutettiin sähköpostikyselynä syyskuussa 2018. Kysely, jonka kysymykset ovat liitteessä 1, lähetettiin 46 henkilölle. Koska kysely toteutettiin sähköpostin välityksellä, niin että vastaaja tiedettiin, niin perinteisille taustakysymyksille ei ollut tarvetta. Kyselyn saatesanoissa kerrottiin, että vastauksia hyödynnetään asiantuntijavalmentajien ja esimiesten

kanssa käytävissä kahdenkeskisissä keskusteluissa. Organisaatiossa oli käytössä kyselytyökalu, johon vain muutamilla henkilöillä oli mahdollisuus muokata kyselypohjia. Opinnäytetyöntekijällä ei ollut mahdollisuutta rakentaa sähköistä kyselyä ja sen tilaamiseen oikealta taholta olisi kulunut aikaa. Sähköpostikyselyyn päädyttiin siksi, että sillä tavoin vastaukset saatiin kirjallisessa ja helposti tallennettavissa ja siirrettävissä olevassa muodossa. Näin ison joukon haastattelemiseen olisi kulunut paljon aikaa, joten kirjallisen kyselyn toteuttaminen oli tehokkaampi tapa. Sen lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus kirjata vastauksia itselleen sopivina hetkinä ja miettiä vastauksia pidempään. Tällainen ei yleensä onnistu, jos käytettäisiin varsinaista sähköistä kyselyä, jossa kyselylomake on aloittamisen jälkeen aktiivinen tietyn ajan vastauksien kirjaamiselle.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusotteen käyttäminen on suositeltua silloin, kun tehdään esitutkimusta johonkin suurempaan hankkeeseen. Laadullisen tutkimuksen avulla saadaan usein nostettua esille hyvinkin eriytyneitä olettamuksia ja asioita, joita voidaan myöhemmässä vaiheessa lähteä tutkimaan tarkemmin erilaisilla tutkimusmenetelmillä. (Hakala 2018, 22.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmana on yleensä ihmisten subjektiivisten näkemysten ja kokemusten tarkastelu. Se asettaa tutkimukselle omia haasteitaan ja herättää keskustelua laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta. Siksi laadullisen tutkimuksen perusteella ei yleensä laadita teorioita vaan keskitytään tekemään tyypittelyjä ja esittämään esimerkinomaisia tietoja asian tai ilmiön esiintymisestä työyhteisön todellisuudessa. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä on usein tarkasteltava myös ymmärtämiseen ja tulkintaan liittyviä prosesseja. Tutkimusta tehdessä on tunnistettava, että ihmiset ymmärtävät asioita eri tavalla, jotkut esimerkiksi keskittyvät yksityiskohtiin ja jotkut keskittyvät asioiden keskinäisiin suhteisiin. Tämän lisäksi tulee pohtia myös, miten tutkijan omat näkemykset vaikuttavat tutkimuksessa tehtyihin havaintoihin. (Juuti & Puusa 2020a, 59-60.) Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruu ja käsittely kietoutuvat yhteen, jolloin voidaan todeta, että tutkimuksessa voi edetä vapaammin tutustuen ensin aineistoon ja vasta loppuvaiheessa lyödä lukkoon tutkimuksen tehtävänasettelu ja raportin muoto. Tällainen tutkimuksen muokkaantuminen saattaa tehdä tutkimuksen tekemisestä vaikeaa ja epämääräistä. (Hakala 2018, 23.)

Kyselylomakkeen käyttäminen on yleinen tapa kerätä tutkimusaineistoa. Se voi olla paperinen tai sähköinen. Kyselylomakkeen laatimisessa tulee olla huolellinen kysymysten muotoilun osalta, koska kysymykset toimivat tutkimuksen perustana. Kyselylomaketta luodessa tulee ottaa huomioon kyselyn tärkeys ja mielekkyys myös vastaajan näkökulmasta. Sen vuoksi on hyvä miettiä myös kyselyn pituutta, että vastaaja jaksaa vastata huolellisesti kaikkiin kysymyksiin. (Valli 2018, 92-95.)

4.1.2 Alkukartoituksen tulokset

Alkukartoituksen tekeminen oli tärkeää, koska sen avulla opinnäytetyöntekijä sai lisätietoa korvausneuvojen ajatuksista ja tarpeista työhön liittyen. Alkukartoitukseen vastasi 44 henkilöä, vastausprosentti oli 96 %. Opinnäytetyöntekijä toimitti saadut vastaukset esimiehille, että he pääsivät hyödyntämään niitä kehityskeskusteluissa. Alkukartoituksen avulla saatiin kerättyä tietoa korvausneuvojen henkilökohtaisista osaamistarpeista sekä työryhmien yhteisistä osaamistarpeista. Henkilökohtaisia osaamistarpeita hyödynnettiin asiantuntijavalmentajien ja esimiesten toimesta yksilöhavainnoinneissa ja osaamiskeskusteluissa, jolloin pyrittiin tukemaan korvausneuvojan kehittymistä ja kasvattamaan hänen osaamistaan. Kahden kesken tapahtuvissa keskusteluissa pystyttiin tekemään lyhyen ja pitkän aikavälin kehityssuunnitelmia ja -seuranta, miten osaaminen oli kehittynyt tähän mennessä. Se oli tärkeää sekä yksilön että koko työyhteisön kannalta, koska näin yksilön oli mahdollista nostaa esiin omia toiveita ja sitä kautta lähteä kehittämään itseään. Samalla vastaaja pystyi nostamaan esiin havaintoja koko työryhmän toiminnasta ja miten hän näki itsensä sijoittuvan työryhmään; mitä vahvuuksia hänellä itsellään on ja mitä hän voisi oppia muilta. Itsensä kehittämisen lisäksi tämä oli yksi keino osallistua koko työyhteisön kehittämiseen. Tutkimuksen varsinaisiin tuloksiin (taulukko 4) opinnäytetyöntekijä kirjasi työryhmien yhteiset osaamistarpeet ja toiveet, koska niiden pohjalta opinnäytetyöntekijä laati tarkemmat suunnitelmat valmentavan työotteen edistämiseksi.

Taulukko 4. Alkukartoituksen tulokset valmentavan työotteen edistämiseksi

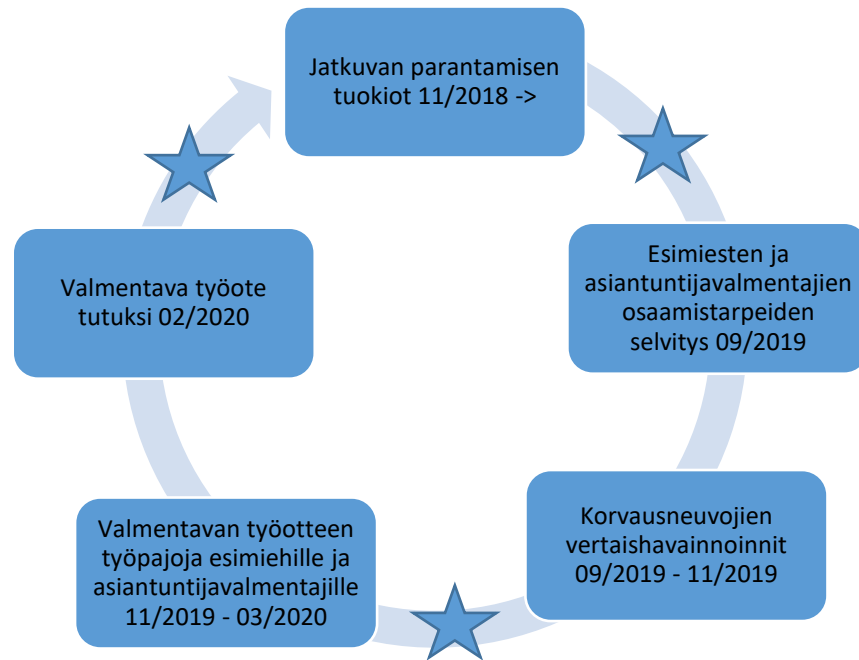
| Tulos | Tarkempi kuvaus |
|-----------------------|---|
| Yhtenäiset työtavat | <ul style="list-style-type: none">Henkilöt kokivat, että samassa työryhmässä olevilla henkilöillä oli hyvin erilaiset työtavat.Työyhteisössä on kirjatut pelisäännöt ja näitä pyydettiin kertomaan työryhmäkohtaisesti.Yksilön vastuu ja työryhmän yhteinen vastuu nousivat myös esiin: toivottiin, että jokainen ryhmän jäsen kantaa vastuuta siitä, että saavutetaan asetetut tavoitteet.Toivottiin, että yksilötasolla pidettäisiin huolta siitä, että vahinkotapauksia ei valikoida, vaan hoidettaisiin tapaus kerrallaan valmiiksi. |
| Vertaishavainnointi | <ul style="list-style-type: none">Moni henkilö toi vastauksessaan esille, että haluaisi päästä seuraamaan toisen korvausneuvojan tekemistä: haluttiin saada lisää oppia ja hyviä "niksejä" omaan tekemiseen.Koska käytössä on samanaikaisesti useita eri järjestelmiä ja ohjesivustoja, niin niiden asettelu näytöille eri tavalla on asia, jota ihmiset haluaisivat päästä vertailemaan.Uudet työntekijät nostivat esiin myös, että samalla pääsisi tutustumaan henkilöihin paremmin. |
| Tekemisen kertaaminen | <ul style="list-style-type: none">Uusien henkilöiden sekä uusiin tekemisiin perehtyjien vastauksista nousi esille, että korvauskäsittelyyn ei ollut tullut vielä rutiinia ja siksi toivottiin erilaisten asioiden kertaamista. |

| | |
|-------------------------|--|
| Osaamisen laajentaminen | <ul style="list-style-type: none"> • Lähes kaikissa vastauksissa kaivattiin perehdytystä muista korvauslajeista: esimerkiksi mitä vakuutuksia henkilöasiakkaalla tai yrityksellä on ja miten niitä organisaatiossa edistetään. • Organisaation muista palveluista kaivattiin lisätietoa sekä vinkkejä siihen, kuinka näitä asioita voisi ottaa mukaan puhelinkeskusteluun asiakkaan kanssa. • Työryhmä, joka ei käsitellyt erityisryhmien vahinkoja, kaipasi lisää tietoa erityisesti yrittäjien ja vapaa-ajan vahinkoihin liittyen. • Puheluiden hoitamiseen kaivattiin lisää vinkkejä. • Moni mainitsi vastauksessaan, että osaamista voisi laajentaa myös itsenäisesti opiskelemalla organisaation ohjepankkia, joka sisältää kaikkien korvauslajien teorian ja käytännön ohjeet. • Moni nosti esiin, että itsenäiseen opiskeluun ei ole annettu riittävästi aikaa. |
| Palaute | <ul style="list-style-type: none"> • Palautetta kaivattiin omasta tekemisestä esimiehiltä, asiantuntijavalmentajilta ja työkavereilta. • Määrällistä palautetta omista suoritteista haluttiin saada säännöllisesti ja osa haluaisi saada omat tiedot verrattuna työryhmän suoritteisiin / keskiarvoon. • Uusimmat korvausneuvot kaipasivat vinkkejä omaan työntekoon, esimerkiksi miten voisi tehdä asioita nopeammin. |

Tutkimustulokset vahvistivat sekä opinnäytetyöntekijän että asiantuntijavalmentajien näkemystä siitä, että yhteneväisiä työtapoja, asioiden kertaamista ja palautetta kaivattiin. Tuloksien perusteella palautetta haluttiin saada myös työkavereilta, ei pelkästään esimiehiltä ja asiantuntijavalmentajilta. Tutkimuksen avulla saatiin kerättyä paljon hyviä aiheita osaamisen kehittämiseksi ja tekemisen kertaamiseksi. Näiden lisäksi työntekijöiden välinen vertaishavainnointi nousi tutkimuksen avulla esille.

4.2 Kehittämisprojektin suunnitelma

Alkukartoituksen tuloksien perusteella opinnäytetyöntekijä laati suunnitelman aikatauluineen valmentavan työtteen edistämiseksi (kuvio 7). Kuviossa tähdet kertovat työntekijäkokemuksen mittauspisteestä. Tavoitteena oli luoda valmentavan työtteen malli kohdeorganisaation käyttöön ja mitata, miten se vaikuttaa työntekijäkokemukseen.



Kuvio 7. Suunnitelma valmentavan työotteen edistämiseen

Alkukartoituksen tuloksien perusteella opinnäytetyöntekijä suunnitteli asiantuntijavalmentajien kanssa jatkuvan parantamisen tuokioita (jatkossa JPT), joiden tavoitteena oli sekä kerrata tekemistä että laajentaa osaamista. Tausta-ajatuksena oli, että JPT:t, joissa tekemistä ja toimintatapoja kerrataan sekä asiantuntijavalmentajien tekemät erilaiset havainnoinnit ja niihin liittyvät palautekeskustelut edistävät yhteisiä toimintatapoja. Näillä asioilla on iso merkitys korvausneuvojan työhön, joten siksi tämä valikoitui ensimmäiseksi edistettäväksi asiaksi, että se saatiin osaksi arkea. Alkukartoituksen tuloksien perusteella laadittiin alustava suunnitelma asiasisältöineen ja aikatauluineen aikavälille 11/2018 – 05/2019.

Kehittämiprojektin tavoitteena oli mitata työntekijäkokemuksen kehittymistä projektin aikana. Mittauspisteet näkyvät kuvassa tähtimerkinnällä. Mittaus oli tarkoitus tehdä kahden työryhmän korvausneuvojille, jotka osallistuivat alkukartoitukseen sekä esimiehille ja asiantuntijavalmentajille.

Alkusyksyyn 2019 opinnäytetyöntekijä suunnitteli asiantuntijavalmentajien kanssa korvausneuvojen vertaishavainnointia, joka nousi korvausneuvojen toiveena alkukartoituksesta. Vertaishavainnointisuunnitelma piti sisällään palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyvän työpajan, jonka opinnäytetyöntekijä pitäisi ennen vertaishavainnointien aloittamista. Vertaishavainnointi tehtiin ensimmäisen kerran, joten siksi esimiesten ja asiantuntijavalmentajien ryhmäkeskustelussa päädyttiin siihen, että korvausneuvojat saivat valita parinsa itse. Vertaishavainnointien palautekeskusteluun osallistuisi aina yksi asi-

antuntijavalmentaja keräämään havaintoja ja tukemaan palautteen antamista ja vastaanottamista. Alkusuksyn opinnäytetyöntekijä aikataulutti osaamiskartoituksen tekemisen esimiehille ja asiantuntijavalmentajille. Osaamiskartoituksen tavoitteena oli selvittää henkilöiden vahvuuksia ja kehitystarpeita valmentavan työotteen edistämiseksi. Sen avulla laadittaisiin tarkempi suunnitelma tuleviin työpajoihin.

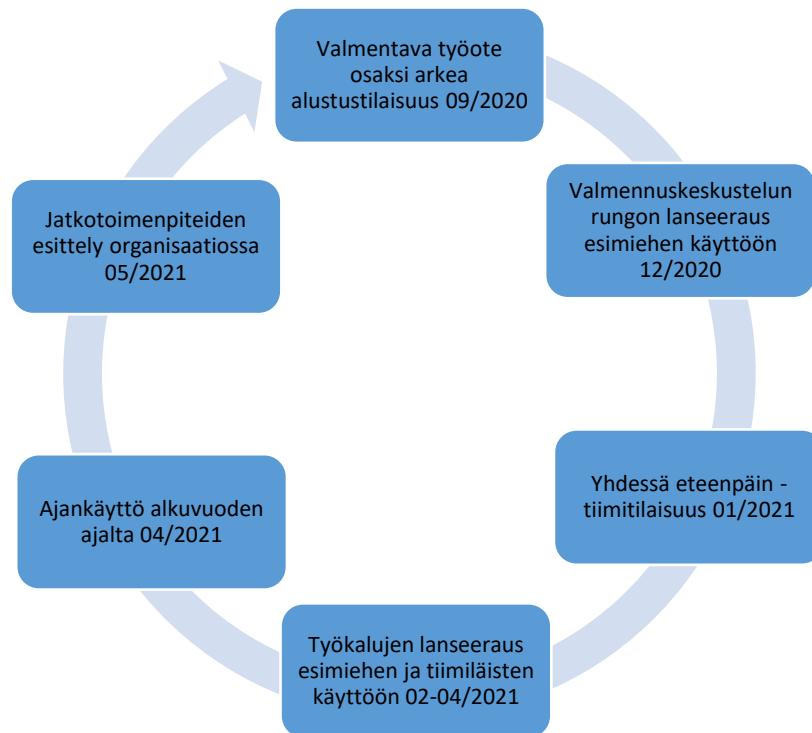
Työpajojen (11/2019 – 03/2020) tavoitteena oli tehdä valmentavaa työtettä tutuksi ensin esimiehille ja asiantuntijavalmentajille opinnäytetyöntekijän toimesta. Työpajojen tarkoituksena oli harjoitella erilaisia valmennustilanteita ja sparrailla toinen toisiamme. Yhteisellä rintamalla olisi hyvä edetä koko yksikköä koskevaan valmentavan työotteen kick-off tilaisuuteen. Tilaisuudessa opinnäytetyöntekijä esittelisi valmentavaa työtettä ja sitä, kuinka matka jatkuu yhdessä eteenpäin. Tämän tilaisuuden opinnäytetyöntekijä aikataulutti alkuvuoteen 2020. Tämän jälkeen tavoitteena oli lähteä tarjoamaan valmentavia keskusteluhetkiä korvausneuvojille ja sitä kautta lähteä laajentamaan valmentavaa työtettä koko yksikköön.

4.3 Kehittämisprojektin suunnitelmien muuttuminen

Kevään 2019 aikana organisaatiossa oli tarpeen muuttaa työn tekemistä. Tästä aiheutui, että alkukartoituksessa mukana olleista kahdesta työryhmästä toinen lopetettiin ja tekeminen jaettiin toisiin. Samassa yhteydessä toisen, alkukartoituksessa mukana olleen, työryhmän tekemistä muutettiin niin, että työryhmän jäsenistä tehtiin pienryhmiä, jotka pääsivät pienryhmänä suunnittelemaan omaa ja pienryhmän tekemistä. Työn tekemiseen liittyvät muutokset eivät ole osa tätä opinnäytetyötä, joten niistä ei kerrota enempää tässä raportissa. Opinnäytetyöntekijän oli tarpeen miettiä, miten työntekijäkokemusta mitataan kehittämisprojektiin liittyen, kun samaan aikaan tapahtui muita muutoksia. Kevään aikana opinnäytetyöntekijän työnkuva muuttui. Työnkuva painottui järjestelmäkehityksen tukemiseen, jolloin aikaa työyhteisön havainnoinnille ja ryhmäkeskusteluille jäi vähemmän. Järjestelmäkehitykseen liittyvät työtehtävät on rajattu pois opinnäytetyöstä.

Syksyllä 2019 esimiesten ja asiantuntijavalmentajien yhteisen keskustelun pohjalta vertaishavainnointit siirrettiin keväälle 2020. Syksy toi koko henkilöstölle ilmoituksen siitä, että organisaatiossa lähdettiin suuntaamaan kohti itseohjautuvaa organisaatiota. Ilmoituksen mukaan asiaa edistettäisiin keväällä 2020, mutta kevään pandemia siirsi suunnitelmia eteenpäin. Pandemia siirsi ihmiset etätöihin ja epävarman tilanteen edessä organisaatiossa päätettiin laittaa jatkuvan parantamisen tuokiot tauolle ja samalla korvausneuvojen vertaishavainnointien edistäminen peruttiin. Uudet tiimit päästiin rakentamaan loppuvuonna 2020 ja uusien tiimien toiminta alkoi vuoden 2021 alussa.

Monet asiat vaikuttivat siihen, että opinnäytetyöntekijä laati uuden suunnitelman valmentavan työotteen edistämiseksi (kuvio 8) kesällä 2020. Suunnitelmassa hyödynnettiin alkukartoituksen tuloksia sekä aikaisemman suunnitelman edistämisen aikana saatuja havain- toja ja ryhmäkeskusteluja. Tämän lisäksi opinnäytetyöntekijä hyödynsi organisaation anta- maa lisätietoa tulevasta muutoksesta eli kuinka itseohjautuvia tiimejä tuettaisiin alkuun. Opinnäytetyöntekijä oli havainnut tarpeen erilaisille työkaluille, joita voisi kehittää yhdessä henkilöstön kanssa ja materiaaleille, joiden avulla valmentavaa työotetta voisi edistää. Opinnäytetyöntekijä edisti kehittämisprojektia ajatuksella: pienin askelin kohti valmentavaa työotetta. Kehittämisprojektin uutena tavoitteena oli tehdä valmentavaa työotetta tutuksi työyhteisölle sekä selvittää nykytilaa yksilön itseohjautuvuuden ja valmentamisen näkökul- mista. Opinnäytetyöntekijän visiona oli, että kehittämisprojektin jälkeen valmentavan työot- teen mallia päästäisiin rakentamaan yhdessä.



Kuvio 8. Uusi suunnitelma valmentavan työotteen edistämiseksi

Opinnäytetyöntekijän uuden kehittämissuunnitelman tavoitteena oli tuoda valmentavaa työotetta tutuksi pilottitiimille, joka valikoitui vapaaehtoisen esimiehen kautta. Valmentava työote syntyy ja kehittyy kaikkien yhteisen tekemisen kautta, mutta siihen tarvitaan usein esimerkkiä. Tästä näkökulmasta kehittämisprojektin tekijä laati valmentavan työotteen alustustilaisuuden materiaalin, ottaen huomioon sen, että tiimimuutoksia oli tulossa.

Toimintaa kokonaisvaltaisesti havainnoineena kehittämisprojektin tekijälle oli selvinnyt, että kahdenkeskisille keskusteluille (esimies – korvausneuvoja tai asiantuntijavalmentaja –

korvausneuvoja) valmennuksellisesta näkökulmasta ei aina ollut tarjolla sopivaa keskustelurunkoa. Organisaatiossa oli käytössä kehityskeskustelut ja niihin liittyvä runko, mutta tämä ei kehittämisprojektin tekijän mielestä sopinut kaikkiin keskusteluihin rungoksi. Tähän tarpeeseen, valmentamisen näkökulma huomioiden kehitysprojektissa laadittiin keskustelurunko valmennuskeskusteluihin. Työyhteisössä oli tiedossa, että tiimit ja tiimien esimiehet olisivat selvillä marraskuun lopussa, joten kehittämisprojektin tekijä aikataulutti keskustelurungon kehityksen ja lanseerauksen loppuvuoteen 2020. Näin keskustelurunkoa oli mahdollisuus hyödyntää heti vuoden alusta alkaen.

Uusien tiimien (2 kpl) kanssa aloitettiin tammikuussa 2021 ja siihen kehittämisprojektin tekijä aikataulutti valmentavan työotteen jatkotilaisuuden, joka kantoi nimeä: Yhdessä eteenpäin. Tilaisuuden tavoitteena oli tarjota konkreettisempia nostoja valmentavan työotteen näkökulmasta tiimin yhteistyön edistämiseksi. Projektin aikana työkaluja kehitettiin yhdessä käyttäjien kanssa. Tavoitteena oli kerätä tietoa työkalujen käytöstä jatkosuunnitelmien tekemiseksi, joka esiteltiin kehittämisprojektin viimeisenä vaiheena toukokuussa 2021.

4.4 Kehittämisprojektin tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Soveltava tutkimus- ja kehittämishanke tarvitsee teoriapohjan projektin tueksi. Teoreettinen viitekehys toimii pohjana aineiston keräämiselle ja toimintamallin luomiselle, auttaen samalla ratkaisemaan tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä. Havainnointien, ryhmäkeskusteluiden, kyselyiden ja haastatteluiden avulla kerätty tutkimusaineisto mahdollistaa kehittämisprojektin edistämisen yhdessä henkilöstön kanssa.

Laadullisen tutkimuksen keinoja on hyvä osata käyttää, koska aina tutkimuskohteena ei ole mitattavissa oleva todellisuus. Laadullisen tutkimuksen kohteita ovat muun muassa ihmisten vuorovaikutuksessa syntyneet aikaan ja paikkaan sidotut ilmiöt. Tällaisissa ihmis- tutkimuksissa ei saavuteta lopullisia tuloksia, koska ilmiöt muuttuvat vuorovaikutuksen seurauksena ja samalla niistä paljastuu uusia puolia, joista voidaan tehdä uusia ja erilaisia tulkintoja. (Puusa & Juuti 2020, 62.) Fenomenologisen lähestymistavan avulla pyritään lisäämään ymmärrystä jostain inhimillisen elämän ilmiöstä. Fenomenologien mukaan kokemuksellisuus on tärkeä osa ihmiselämää ja ihmistä ei voida ymmärtää, jos tutkitaan ja ollaan irrallaan hänen suhteestaan maailmaansa. Hermeneutiikka on olennainen osa fenomenologista tutkimusta ihmisten tulkinnan tarpeen vuoksi. Hermeneuttisen tutkimuksen kohteina ovat erityisesti sekä kielelliset että keholliset ilmaisut. (Laine 2018, 30-33, 50.) Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että aineistoa kerätään useissa vaiheissa ja monesti myös erilaisilla menetelmillä samanaikaisesti. Tämä tarkoittaa, että tutkimusaineistoa

voi kertyä hyvinkin runsaasti, joka saattaa työllistää tutkijaa melkoisesti. Usein aineiston runsaus ja useat tutkimusmenetelmät johdattavat siihen, että aineistoa analysoidaan koko tutkimusprosessin ajan. Tämä lisää tutkimuksen joustavuutta ja mahdollistaa muutoksien tekemisen tutkimusaikana. (Puusa 2020, 145-146.)

4.4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen avulla etsitään yleensä ratkaisuja työyhteisön konkreettisiin käytännön ongelmiin. Prosessi etenee usein vaiheittain, jossa ensin tunnistetaan ongelmat, sen jälkeen suunnitellaan toiminta ja lopuksi arvioidaan toimintaa ja tuloksia. Toimintatutkimuksen avulla tavoitellaan osallistujien ajattelutapojen muuttumista. Toimintatutkimuksessa tutkija usein osallistuu prosessiin ja on vaikuttamassa tutkimuskohteen toimintaan. Prosessia voidaan edistää erilaisten näkökulmien avulla hyödyntäen erilaisia analyysimenetelmiä. Toimintatutkimuksessa voi tutkija voi hyödyntää erilaisia lähestymistapoja. Teknisen tai teknisen ja osallistavan toimintatutkimuksen kommunikointi tapahtuu tutkimukseen osallistuvan ryhmän ja tutkijan välillä. Käytännönläheisen ja yhteistoiminnallisen, vapauttavan toimintatutkimuksen kommunikointi tapahtuu tutkimukseen osallistuvan ryhmän jäsenten välillä sekä tutkijan kanssa. Emansipatorisessa toimintatutkimuksessa kommunikointi tapahtuu pelkästään tutkimukseen osallistuvan ryhmän jäsenten välillä. Tämä lähestymistapa osallistaa tutkimusryhmän jäsenet ja kehittää tasa-arvoisia käytäntöjä kannustamalla ottamaan niitä käyttöön muutoksen aikaansaamiseksi. (Koski & Kelo 30.9.2019.)

Heikkisen mielestä toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä, eikä sitä näin ollen pitäisi esitellä tutkimusmenetelmäoppaassa. Toimintatutkimus on tutkimusta, jossa tutkija on aktiivinen osallistuja ja tutkimusta tehdään toiminnan sisällä toiminnan kehittämistä varten. (Heikkinen 2018, 215-216.) Usein inhimillisen elämän alueen tutkiminen johdetaan siitä, että siihen liittyy jonkinlaisia kehittämistarpeita. Kehittämistarpeet ovat usein syntyneet ihmisen oman toiminnan kautta, joten ihmisiä hyödyntäen niihin haetaan myös muutosta. Kun toimintaa lähdetään tietoisesti kehittämään, se edellyttää olemassa olevien merkitysrakenteiden ja toimintatapojen ymmärtämistä. (Laine 2018, 50.) On havaittu, että työntekijöiden osallistuminen toiminnan kehittämiseen ja erilaisten haasteiden ja ongelmien ratkaisuun edesauttaa muutoksien tapahtumista. Toimintatutkimus auttaa työyhteisöä tai osallistujia tarkastelemaan kriittisesti toimintaansa ja muuttamaan käytäntöjään, joten siihen sen hyöty tutkimus- ja kehittämismenetelmänä perustuu. (Koski & Kelo 30.9.2019.)

Kehittämiprojektissa luotiin toimintamallia valmentavaan työotteeseen liittyen. Opinnäyte-työntekijä hyödynsi hankkeessa toimintatutkimuksen lähestymistavoista sekä teknistä ja

osallistavaa että yhteistoiminnallista tapaa. Tekninen ja osallistava tapa oli käytössä silloin, kun opinnäytetyöntekijä oli fasilitoimassa tilaisuuksia sekä erilaisten työkalujen jatkokehityksen yhteydessä. Yhteistoiminnallinen tapa oli käytössä silloin, kun opinnäytetyöntekijä osallistui erilaisiin tiimien yhteisiin tilaisuuksiin tai keskusteluhetkiin, joissa tavoitteena oli kerätä havaintoja keskusteluista ja tilanteesta riippuen ohjata keskustelua avoimilla kysymyksillä.

4.4.2 Havainnointi

Havainnointi ja havaintojen tekeminen tieteellisen tutkimuksen yhteydessä tulee olla suunnitelmallista, johdonmukaista ja ennakolta rajattua. Havainto voidaan määritellä merkiksi. Se voi olla: ajatus, sana, lause, toiminta, teko tai ominaisuus. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä havaintoon liittyy oleellisesti myös sen merkitys. Havainto ja siihen liittyvä merkitys eivät ole tiedettä, mutta ne toimivat johtolankoina ilmiön löytämiseksi. Havaintoja voi tehdä tai kerätä kuuntelemalla, näkemällä, tuntemalla, maistamalla tai haistamalla. Toimintatutkimukseen liittyen havaintoja voi kertyä erilaisten osallistavien havainnointien kohteista, tällaisia voivat olla esimerkiksi työpajat tai seminaarit. (Vilka 2018, 157-163.) Kun tutkija tekee havainnointia omalla työpaikallaan, niin silloin tutkija on yleensä osallinen tutkittavassa ilmiössä. Havainnoinnin näkökulmasta siitä on etua, koska tutkija tuntee ympäristön jo ennestään. Tutkimusmenetelmänä havainnointi tarjoaa mahdollisuuden seurata todellisia vuorovaikutustilanteita juuri tässä hetkessä ja siksi sen etuna on kokonaisvaltaisuus, koska tieto on yhdistettävissä suoraan asiayhteyteen. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 131-133.)

Havainnointi ja havaintojen kerääminen järjestelmällisesti projektin aikana tuotti puhtaaksi kirjoitettuja muistiinpanoja 24 sivua. Havainnointia tehtiin tiimien seremonioiden aikana aikavälillä 01/2021–04/2021. Havainnoinnin avulla seurattiin tiimin toimintaa ja sen toiminnan kehittämistä sekä yksittäisen tiimin jäsenen osallistumista keskusteluun. Havainnoinnissa kiinnitettiin erityisesti huomioita aiheisiin, mitä tiimiläiset nostivat esille. Havainnointia tehtiin myös erilaisten yhteistyöpalaverien aikana aikavälillä 09/2019-12/2020. Koska kehittämisprojektin suunnitelmat muuttuivat tuona aikana, niin kaikkia havainnointimuistiinpanoja ei pystytty hyödyntämään lopullisen kehittämisprojektin tuotoksiin.

4.4.3 Haastattelu

Haastattelu on keskusteluhetki, jonka aikana tutkija pyrkii selvittämään haastateltavilta tutkimuksen aihepiiriin liittyvät asiat. Haastattelun erottaa spontaanista ja tasavertaisesta keskustelusta sillä, että se tapahtuu tutkijan aloitteesta. Haastattelu on aina tavoitteellinen keskusteluhetki tiedon keräämiselle. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 28.) Haastattelu

voidaan jakaa kolmeen lajityyppiin ja ne ovat strukturoitu, puolistrukturoitu ja avoin haastattelu. Strukturoitua haastattelua voidaan kutsua lomakehaastatteluksi, koska haastattelu toteutetaan kaikille haastateltaville samanlaisena, samoilla rajatuilla kysymyksillä ja vastausvaihtoehdoilla. Puolistrukturoitu haastattelu on vapaampi haastattelutyylili kuin strukturoitu, koska se ei sisällä valmiille kysymyksille vastausvaihtoehtoja. Avoin haastattelu on hyvin lähellä vapaata keskustelua. Sitä voidaan kutsua haastatteluksi, kun se sisältää tutkimuksellinen intressin ja tarvittaessa haastattelija ohjaa keskustelua tutkimuksen suuntaisesti. (Näpärä 2017.) Teemahaastattelu eroaa jäsennellystä haastattelusta niin, että kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoilua ja järjestystä. Teemahaastattelua tekevällä henkilöllä on aihepiiri tai teema-alue, johon liittyen hän edistää asiaa, mutta hänellä ei välttämättä ole valmiita kysymyksiä ollenkaan. Ennen teemahaastatteluiden aloittamista on tärkeää perehtyä tutkimusaiheeseen hyvin, että haastattelun aikana tulee käytyä läpi ennalta päätehtyt asiat. Teemahaastattelu sopii moninaisuutensa vuoksi hyvin eri rooleissa tai työnkuvissa olevien henkilöiden haastattelemiseen. Tämän vuoksi teemahaastatteluita käytetään paljon opinnäytetöissä. (Eskola ym. 2018, 28-30, 41.)

Kehittämiprojektiin liittyen opinnäytetyöntekijä teki kaksi teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin Teams-puhelulla, johon opinnäytetyöntekijä oli tehnyt kalenterivarauksen aiemmin. Haastatteluita ei tallennettu, vaan niistä kirjoitettiin tarkat muistiinpanot. Puhtaaksikirjoitetuina niistä tuli 2 sivua. Muistiinpanot sisälsivät haastattelijan kommentteja, jotka esiteltiin puhtaaksikirjoitetussa versiossa kursivoidulla tyylillä. Toinen haastattelu liittyi ryhmäkeskustelun suunnitteluun. Siihen liittyen opinnäytetyöntekijä sopi haastateltavan kanssa, että opinnäytetyöntekijä laittaa materiaalin kommentoitavaksi haastateltavalle ennen ryhmäkeskustelua. Toinen haastattelu liittyi esimiestyöhön. Tähän liittyen opinnäytetyöntekijä toimitti opinnäytetyöraporttia varten kirjoittamansa osion kommentoitavaksi haastateltavalle, ennen opinnäytetyön laajempaa jakelua.

4.4.4 Ryhmäkeskustelu

Ryhmäkeskustelu on yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, joka voidaan toteuttaa myös ryhmähaastatteluna. Ryhmäkeskustelu on monimuotoinen vuorovaikutustilanne osallistujien välillä, jossa on läsnä monenlaisia asioita, esimerkiksi erilaisia tunteita, jännitteitä, valtasuhteita ja jopa luovuutta. Nämä asiat rikastavat ryhmäkeskustelua ja siksi niitä ei kannata pitää haittana. Tutkijan näkökulmasta ryhmäkeskustelun avulla on mahdollisuus päästä paremmin sisälle ryhmien omaan maailmaan. Ryhmäkeskustelu tarjoaa mahdollisuuden jakaa kokemuksia ryhmän jäsenten kanssa ja usein sen avulla pystytään vahvistamaan osallistujien me-henkeä. (Valtonen & Viitanen 2020, 118-130.)

Valmentavan työotteen kehittämiseen liittyen ryhmäkeskustelu oli opinnäytetyöntekijän näkökulmasta yksi mielenkiintoisimmista ja tärkeimmistä tutkimus- ja kehittämistavoista. Se oli myös haasteellisin siitä näkökulmasta, että miten opinnäytetyöntekijä oli aktiivisesti läsnä ja samanaikaisesti kirjasi muistiinpanoja. Opinnäytetyöntekijän havaintojen mukaan ryhmäkeskustelu oli paras toimintatapa asioiden käsittelyyn eri näkökulmien kautta, koska sillä tavalla yksilöt oppivat toisiltaan. Samalla tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan paremmin, joka loi hyvää pohjaa yhdessä tekemiselle. Ryhmäkeskusteluiden yhteydessä opinnäytetyöntekijä pyrki tuomaan esille sellaiset asiat, jotka kokemukseräisinä saattaisivat päätyä opinnäytetyöraporttiin.

4.4.5 Kysely

Sähköisen kyselylomakkeen laatimisessa kannattaa olla huolellinen ja hyödyntää perinteisen kyselylomakkeen ohjeistusta kysymysten laatimisen osalta, joista raportissa mainittiin aiemmin alkukartoituksen tutkimusmenetelmät kappaleessa. Sähköisillä kyselyillä on useita vahvuuksia perinteisiin paperikyselyihin verrattuna. Niistä voidaan rakentaa visuaalisempia ja niihin voidaan liittää erilaisia ääni- ja videotiedostoja. Vaikka sähköinen kysely tarjoaa laajat visuaaliset mahdollisuudet, niin kyselyä tehdessä kannattaa aina pitää mielessä kenelle se tehdään. Kysely kannattaa rakentaa aina kohderyhmän mukaiseksi. Tämän lisäksi sähköiset kyselyt ovat nopeampia ja tehokkaampia. Nopeampia siinä mielessä, että sähköisenä se saadaan toimitettua vastaajille nopeasti ilman erillisiä kuljetusvälineitä. Koska vastaukset saadaan sähköisesti, niin tutkijan ei yleensä tarvitse tehdä tiedon siirtelyitä lomakkeelta aineiston tallennuspaikkaan, jolloin vältetään näppäilyvirheitä. Vastaukset kerätään pääsääntöisesti sähköiseen muotoon, joten niiden käsittelyn voi aloittaa heti. (Valli & Perkkilä 2018, 117-118.)

Kehittämisprojektin loppuvaiheessa opinnäytetyöntekijä hyödynsi sähköistä kyselyä, joka paremmin sanottuna oli äänestystyökalu. Sen avulla selvitettiin korvausneuvojen ajankäyttöä itsensä kehittämiseen.

4.5 Kehittämisprojektin toteutus

Valmentavan työotteen alustustilaisuutta varten opinnäytetyöntekijä laati PowerPoint esityksen (liite 2) tämän raportin teoriatiedon pohjalta. Opinnäytetyöntekijä esitteli materiaalin ensin esimiehelle, jonka kanssa yhteistyössä laadittiin alustustilaisuuden suunnitelma. Suunnitelman laatimisen yhteydessä opinnäytetyöntekijä ja esimies keskustelivat myös siitä, että miten asiaa edistettäisiin niin, että tulevat tiimi- ja mahdolliset esimiesmuutokset vaikuttaisivat tämän suunnitelman osalta korvausneuvojiin mahdollisimman vähän. Kun suunnitelma oli saatu kokonaan valmiiksi, se esiteltiin yksikön yhteistyökeskustelussa

muille esimiehille, jotka innostuivat ajatuksesta. Tämä johti siihen, että valmentavan työotteen alustustilaisuus aikataulutettiin myös kolmelle muulle yksikön tiimille. Yhteistyökustelun jälkeen opinnäytetyöntekijä laittoi yksikön teams-kanavalle ilmoituksen tekeillä olevasta opinnäytetyöstä ja tulevasta valmentavan työotteen alustustilaisuudesta. Tämä ilmoitus johti siihen, että yhden tiimin jäsen (joka ei vielä kuulunut yksikköömme, mutta tulisi olemaan osa sitä uuden organisaation myötä 01/2021) lähestyi opinnäytetyöntekijää. Henkilö kysyi, että voitaisiinko heidän tiimillensä pitää valmentavan työotteen alustus. Opinnäytetyöntekijä otti yhteyttä tiimin esimieheen ja sovittiin ajankohta alustustilaisuudelle.

Tilaisuus alkoi lyhyellä valmentavan työotteen ja valmentavan johtajuuden esittelyllä opinnäytetyöntekijän toimesta. Materiaali sisälsi lisätietoa organisaation käytössä olevasta verkkokirjahyllystä, joka oli kaikkien työntekijöiden käytössä. Kirjahyllyssä oli tarjolla Savaspuron kirja itseohjautuvuudesta, jota opinnäytetyöntekijä suositteli kaikille luettavaksi, jos sitä ei ollut siihen mennessä vielä lukenut. Tämä sivu ei löydy liitteenä olevasta materiaalista organisaation sisäisestä linkistä johtuen. Tämän jälkeen opinnäytetyöntekijä fasilitoi keskustelukierroksen, jossa jokainen tiimiläinen kertoi, minkälaisia ajatuksia tai kysymyksiä läpikäyty asia herätti. Sen jälkeen opinnäytetyöntekijä esitteli yhdessä esimiehen kanssa suunnitelman siitä, kuinka alustustilaisuuden jälkeen jatkettiin eteenpäin. Suunnitelmana oli jatkaa kahdenkeskisellä keskustelulla (esimies & korvausneuvoja). Alustava keskustelurunko esiteltiin alustustilaisuudessa, koska se sisälsi esimerkkikysymyksiä, joita ei ehkä aiemmissa keskusteluissa ollut noussut esille. Keskustelurunko perustui valmentavan johtajuuden teoriaan, jossa ihmisiin halutaan tutustua kokonaisvaltaisesti ei pelkästään työminän kautta. Keskustelurungon esittelyn yhteydessä sekä esimies että opinnäytetyöntekijä painottivat sitä, että jokainen saa kahdenkeskisessä keskustelussa nostaa esiin sellaisia asioita, jotka itsestä tuntuvat hyvältä. Alustustilaisuuden yhteydessä henkilöillä oli mahdollisuus esittää keskustelurunkoon liittyviä kysymyksiä, ajatuksia ja kehitysehdotuksia. Tällä tavoin henkilöille tarjottiin mahdollisuus valmistautua tulevaan keskusteluun paremmin.

Valmentavan työotteen alustukset oli pidetty aikavälillä 09-10/2020 koko tulevan organisaation yksilön henkilöstölle. Opinnäytetyöntekijä koki, että valmentavan työotteen alustustilaisuuksien pitäminen eri tiimeille oli mielenkiintoista, koska tilaisuuksien keskusteluhetket olivat hyvin erilaisia. Keskusteluissa nostettiin esiin kokemuksia aikaisempien työpaikkojen valmentavan työotteen kehittämisestä ja listausta siitä mitä kaikkia asioita yksikössä tulisi tässä hetkessä kehittää. Opinnäytetyöntekijä kiinnitti huomiota siihen, että kehitystoiveiden yhteydessä nousi esiin alkukartoituksessa nousseita asioita eri tavoin sa-

noitettuna: yhteiset toimintatavat, tekemisen kertaaminen ja palautteen saaminen. Keskusteluissa nousi esiin myös mitä odotetaan tulevaisuuden työyhteisöltä ja nostettiin esiin sekin, että miksi emme ole aiemmin lähteneet tälle polulle. Yhden tiimin kanssa opinnäytetyöntekijä lähti keskusteluiden jälkeen laatimaan konkreettista toimintasuunnitelmaa, kuinka tiimissä tulnaisiin jatkossa kokeilemaan kahta tiimille ajankohtaista asiaa. Tällä tiimillä oli siinä hetkessä jo tiedossa, että he jatkavat uudessa organisaatiossa samalla kokoonpanolla saman esimiehen kanssa, joten heidän oli hyvä lähteä edistämään asiaa jo nyt. He voisivat kokeilujen kautta jakaa vinkkejä muille tiimeille.

Kehittämiprojektin näkökulmasta tämä oli opinnäytetyöntekijän mielestä hyvä asia, koska nyt koko yksikön henkilöstö oli osallistunut valmentavan työotteen alustustilaisuuteen. Näin tulevat tiimimuutokset eivät haittaisi edistymistä, koska kaikki ovat saaneet saman tiedon. Esimiehet jatkoivat kahdenkeskisiä keskusteluja jokainen omaan tahtiin loppuvuoden aikana. Opinnäytetyöntekijä mietti laatimaansa kehittämiprojektin suunnitelmaa, joka oli rakennettu pilottitiimejä ajatellen, että saataisiinko nyt kaikki tiimit mukaan projektiin.

Opinnäytetyöntekijä oli valmistellut valmennuskeskustelun rungon, joka kantaa nimeä Tässä ja nyt -valmennuskeskustelu (liite 3). Nimi syntyi siitä, että aika usein valmennuskeskustelun aloitus voi syntyä esimerkiksi lounaalla muun keskustelun yhteydessä, pikaisessa käytäväkohtaamisessa tai sisäisessä kahdenkeskisessä tai pienryhmän chattikeskustelussa. Tällaiset lyhyet hetket voivat hyvin toimia lyhyinä valmennuskeskusteluina, jos vastapuoli on oikeasti läsnä tilanteessa ja havaitsee mahdollisuuden oivalluttaa tai löytää uusia näkökulmia tilanteeseen. Sen vuoksi opinnäytetyöntekijä muokkasi valmennuskeskustelusta lyhyen ja pidemmän version. Lyhyt valmennuskeskustelu sopii edellä mainittuihin nopeisiin kohtaamisiin. Pidempi versio sopii sellaisiin hetkiin, kun keskustelijoilla on enemmän aikaa pohtia erilaisia näkökulmia, vaihtoehtoja ja ratkaisuehdotuksia, joiden pohjalta laadittaisiin myös etenemissuunnitelma. Valmennuskeskustelun runko ohjaa käyttäjää toimimaan valmentavan mentorin tavoin. Opinnäytetyöntekijä kävi valmennuskeskustelun runkoa läpi esimiehen kanssa. Esimies antoi arvokkaita ja hyviä kommentteja, joiden perusteella opinnäytetyöntekijä muokkasi valmennuskeskustelumateriaalia. Tämän jälkeen valmennuskeskustelu oli valmis lanseerattavaksi käyttöön.

Loppuvuoden 2020 aikana uuden organisaation tiimit ja esimiehet olivat selvillä. Hieman aiemmin oli tiedotettu, että korvausneuvoja rekrytoitiin lisää pienissä osissa niin, että marraskuussa 2020 aloittivat ensimmäiset, toinen ryhmä aloitti tammikuun puolenvälin jälkeen ja kolmas ryhmä aloitti huhtikuussa. Joulukuun alussa esimiesten ja asiantuntijavalmentajien yhteistyökeskustelussa opinnäytetyöntekijä tiedotti, että valmennuskeskustelun runko

oli valmiina esiteltäväksi käyttöönottoa varten. Isojen muutoksien keskellä ajankohta ei ollut ehkä paras mahdollinen, koska valmennuskeskustelun käyttöönotolle arvioitiin löytyvän aikaa loppukeväästä 2021. Kehittämisprojekti jatkui alkuperäisen suunnitelman mukaisesti pilottitiimien ja heidän esimiehensä kanssa.

Uuden organisaation myötä esimiehellä on vastuullaan rinki, johon kuuluu kaksi tiimiä, yhteensä 29 korvausneuvojaa. Opinnäytetyöntekijä suunnitteli esimiehen kanssa tammi-kuulle tiimien tutustumishetkiä, jossa teemana oli yhdessä eteenpäin. Yhteistyökeskustelussa pohdittiin sitä, että miten uudet työntekijät saatettaisiin ajan tasalle valmentavasta työotteesta, että tuleva tilaisuus toimisi myös heille jatkumona. Esimies sanoi käyvänsä valmentavan työotteen materiaalia läpi heidän kanssaan tutustumiskeskusteluissa, jotka hän aikataulutti pidettäväksi ennen tiimitilaisuutta. Tiimin tutustumistilaisuuteen jokaista tiimin jäsentä pyydettiin valmistautumaan ennakkoon vapaamuotoisella esittelyllä.

Valmentavan työotteen näkökulmasta tilaisuus piti sisällään konkreettisempia vinkkejä ajatuksella: mitä minä voin tehdä (liite 4), jotka opinnäytetyöntekijä esitteli tiimeille. Palaute oli yksi yhdessä eteenpäin -materiaalin aihealueista. Palaute on tärkeä osa tiimityötä ja vaikuttaa myös työntekijäkokemukseen. Koska organisaatiossamme on tarjolla työkalu, jolla palautetta voi antaa ja sitä voi pyytää, niin opinnäytetyöntekijä lisäsi materiaaliin järjestelmäohjeen sen käytöstä (tämä ei sisälly tämän raportin liitteeseen). Tämä työkalu tarjoaa palautteen saajalle mahdollisuuden laittaa se näkymään myös esimiehelle.

Järjestelmään rakennettu palautetyökalu on hyvin perinteinen, joka sisältää kysymykset:

- Mikä meni hyvin?
- Missä voisin parantaa?
- Lisäkommentteja?

Koska organisaatiossa on niin monenlaisia rooleja, niin kovin yksilöity tällainen yhteiskäyttöinen lomake ei voisi edes olla. Monella täyttäjällä tällainen lomakepohja toimii ja hän osaa omalla luovuudellaan hyödyntää sitä. Opinnäytetyöntekijä oli aiemmin selvittänyt korvausneuvojilta asiaa ja vain muutamat olivat hyödyntäneet organisaation palautetyökalua. Se sai opinnäytetyöntekijän miettimään, miten palautekulttuuria saataisiin kehittymään ja palautteen antaminen saataisiin osaksi arkea. Palautteen antamisesta pitäisi varmasti keskustella enemmän ja palautteen antamista olisi hyvä harjoitella yhdessä. Siitä ajatuksesta opinnäytetyöntekijä rakensi lomakkeen työkaverin vertaisarviointiin (liite 5) Eklundin ja kumppaneiden (2019, 171) materiaalia mukailleen. Lomaketta voi hyödyntää sellaisenaan, mutta sitä on myös helppo muokata, koska se on tehty Word-muotoon. Lomakkeen kysymyksiä voi hyödyntää vapaamuotoisen palautteen antamiseen suullisesti, kirjallisesti

tai organisaation tarjoamaan lomakepohjaan kirjatun. Lomakkeen kysymyksiä voi hyödyntää rakentaessaan esimerkiksi Forms-palautekyselyä, jota käytetään yhä enemmän sen helppokäyttöisyyden johdosta.

Yksikössä tehtiin erilaisia työn tekemiseen liittyviä havainnoiteja korvausneuvojen toiminnasta asiantuntijavalmentajien ja asiantuntijoiden toimesta, joista korvausneuvojille annettiin aina palautetta ja mahdollisuus keskustella omasta työstä. Nämä havainnoinnit eivät ole osa tätä kehittämisprojektia, joten sen takia niitä ei esitellä tarkemmin tässä työssä. Niistä todetaan vain, että ne ovat tärkeä osa valmentavaa työtettä ja niitä tulee tehdä jatkossakin useissa sykleissä. Havainnointi, tekemisen seuraaminen, palaute ja kehittyminen sai opinnäytetyöntekijän miettimään, että pitääkö ne aina tapahtua toisen henkilön toimesta. Voisiko olla tehokkaampaa oppimisen ja kehittymisen kannalta, että henkilö arvioisi omaa tekemistään roolista riippumatta. Tällaisen itsearvioinnin jälkeen asioista voisi keskustella toisen henkilön kanssa esimerkiksi oman tiimin asiantuntijavalmentajan tai esimiehen kanssa. Ristikankaan ja kumppaneiden (2019, 166) teoksesta Valmentava mentorointi löytyi lisätietoa reflektoinnista, josta opinnäytetyöntekijä muokkasi työkalun itsereflektoinnin tueksi (liite 6). Työkalu sopii kaikkien käyttöön, jos on mahdollisuus ottaa hetki aikaa ja pysähtyä miettimään ja arvioimaan mitä tapahtui. Itse-reflektoinnin työkalu on oiva apuväline itsensä valmentamiseen. Opinnäytetyöntekijän näkemys oli, että kun opimme valmentamaan itseämme, niin olemme lähempänä valmentavan työtteen arkea, jossa pystymme valmentamaan toinen toisiamme.

Opinnäytetyöntekijä pyysi esimieheltä kommentteja ja palautetta työkaluihin (työkaverin vertaisarviointilomake sekä itsereflektio) liittyen ja varmisti, että voi lähestyä molempien tiimien kiertävässä vastuuroolissa olevia henkilöitä (2 kpl) saadakseen myös heiltä kommentteja työkaluihin liittyen. Lukijalle tiedoksi, että kiertävä vastuurooli tuli uuden organisaation myötä kaikkiin tiimeihin ja tätä tekemistä harjoitellaan edelleen. Työkaverin vertaisarviointilomakkeeseen opinnäytetyöntekijä oli alun perin laittanut tähtiarvioinnin eli arviointikohdassa oli 10 tähteä väritettäväksi. Opinnäytetyöntekijä totesi jo itse, että se oli kiva, mutta hankalakäyttöinen. Opinnäytetyöntekijä jäi kuitenkin odottamaan kommentteja tiimin vastuuhenkilöiltä. Työkaluja pidettiin hyvinä ja mielenkiintoisina. Työkaverin vertaisarviointilomakkeesta oltiin sitä mieltä, että tässä hetkessä se toimisi paremmin numeerisella arvioinnilla.

Toisen tiimin vastuuhenkilön vastuuvuoron päättyessä hän pyysi työkavereiltaan palautetta työkaverin vertaisarviointilomakkeella. Hän lähetti lomakkeen sähköpostilla tiimiläisille ja pyysi vastauksia viikon sisällä. Tavoitteena oli, että seuraavassa tiimin seremoni-

assa = ryhmähetkessä keskusteltaisiin palautteen antamisesta ja työkaverin vertaisarviointilomakkeesta. Lukijalle tiedoksi, että tiimin seremonia, joka äsken mainittiin, pidetään pääsääntöisesti kahden viikon välein ja niiden tavoitteena on kehittää tiimin toimintaa. Opinnäytetyöntekijä teki kalenterivarauksen teemahaastattelua varten tiimin vastuuhenkilölle, joka palautetta oli pyytänyt. Sen perusteella opinnäytetyöntekijä laati PowerPoint materiaalin (liite 7) tiimin ryhmäkeskustelun pohjaksi. Materiaaliin opinnäytetyöntekijä rakens: Case minä:n, jossa henkilö oli pyytänyt palautetta monelta henkilöltä, mutta oli saanut määrääjässä vain muutaman vastauksen. Tämän materiaalin avulla opinnäytetyöntekijä keskustelutti tiimiläisiä ja kirjasi materiaaliin ylös asioita ja huomioita, joita tiimistä nousi, että se saatiin tallennettua tiimin omiin tiedostoihin. Case minään liittyvä kysymys oli: minkälaisia ajatuksia ja tunteita tilanne herättää? Moni tiimin jäsen totesi, että oli unoh- tanut antaa palautetta ja kysyi vieläkö sitä ehtii ja voi antaa. Keskustelussa nousi esille ajanhallinta sekä se, että palautteen antaminen vaatii itsensä kehittämistä. Esille nostettiin myös se, että jos haluaa saada palautetta, sitä on myös hyvä antaa. Ryhmäkeskustelussa keskusteltiin myös siitä, että keneltä palautetta odotetaan ja ensimmäisenä nousi, että sitä odotetaan työkavereilta, tämän jälkeen asiantuntijavalmentajilta, esimiestä ei tässä het- kessä mainittu ollenkaan. Keskusteluhetkessä tarjottiin mahdollisuus nostaa esille osaa- mistarpeita palautteen antamiseen ja saamiseen liittyen, että niihin voitaisiin palata myö- hemmin. Palauteasiasta innostuneena tiimin vastuuvuorolainen lanseerasi tiimin jäsenille tehtävän, jossa jokainen antaisi palautetta toiselle tiimin jäsenelle. Tarkemmin opinnäyte- työntekijä ei tehtävänantoa kirjaa tähän raporttiin, mutta oli hienoa, että tiimi lähti heti edis- tämään asiaa. Opinnäytetyöntekijä kiinnitti huomiota siihen, että palautteen saaminen työ- kavereilta nousi esiin, koska sama asia oli noussut esiin alkukartoituksessa.

Opinnäytetyöntekijä varasi esimiehelle haastatteluaian huhtikuun alkupuolelle. Teema- haastattelussa oli tarkoitus selvittää esimiehen käyttämä aikamäärä henkilöä kohden alku- vuoden ajalta ja keskustelujen sisältöä pääpiirteissään. Haastattelussa kysyttiin myös:

- Mitä mieltä esimies oli henkilöä kohden käytetystä ajasta?
- Minkälaisia haasteita esimies kokee työssään?
- Mitä esimies toivoisi itselleen?
- Minkälainen esimiehen unelmatyöyhteisö olisi?

Haastattelun yhteydessä opinnäytetyöntekijä keskusteli esimiehen kanssa yksikössä käyt- töön otetusta valmennuskirjasta. Idea siitä oli tullut organisaation toisesta yksiköstä, ja yk- sikön esimiehet olivat yhdessä muokanneet siitä meidän yksiköömme sopivan version. Valmennuskirja on yksilöllinen ja se on korvausneuvojan, esimiehen ja tiimin asiantuntija- valmentajan käytössä. Haastattelun aikana opinnäytetyöntekijä ja esimies keskusteli myös Tässä ja nyt -valmennuskeskustelutyökalusta. Esimies oli lukenut ja palannut useita ker-

toja tutkimaan keskustelurunkoa, mutta ei ollut huhtikuuhun mennessä varsinaisesti käyttänyt sitä kertaakaan. Etätyö aiheutti sen, että käytävä- ja lounaskohtaamisia ei ollut. Organisaation käytössä olevasta pikaviestipalvelusta esimiehelle oli tullut lähinnä HR-asioihin liittyviä kysymyksiä, joten valmennuskeskusteluja ei ollut syntynyt sitäkään kautta. Esimiehellä oli kuitenkin hyvä suunnitelma itselleen siitä, kuinka hän voisi edistää keskustelurungon käyttöä seuraavissa valmennuskeskusteluissa huhti- ja toukokuussa.

Opinnäytetyöntekijästä riippumattomista syistä itsereflektiotyökalun esittely onnistui vasta huhtikuun loppupuolella. Koska tiimien seremonia-aikaa oli lyhennetty, niin kovin pitkää keskustelua työkaluun liittyen ei voitu käydä. Työkalua pidettiin hyvänä, koska siinä oli kysymyksiä oman pohdinnan tueksi ja se oli selkeä. Korvausneuvojilla oli tulossa huhti- toukokuun aikana valmennuskeskustelu esimiehen kanssa, johon ennakkotehtäväksi oli annettu itsereflektion kirjaamista valmennuskirjaan.

Huhtikuussa opinnäytetyöntekijä teki tiimeille kyselyn siitä, kuinka paljon korvausneuvajalla oli alkuvuoden aikana työssään ollut aikaa itsereflektioon ja itsensä kehittämiseen. Kysely toteutettiin Forms:n äänestystyökalulla. Alkuvuoden aikana opinnäytetyöntekijä oli kerännyt tietoa itseohjautuvuuden mahdollisuuksista ja itsensä kehittämisen tavoista pääasiassa chattikeskusteluiden ja Teams-puheluiden kautta sekä tekemällä havaintoja pilot-tiimien seremonioissa.

Toukokuussa opinnäytetyöntekijä esitteli kehittämisprojektin tulokset ja jatkoehdotukset työyhteisössä toimeksiantajalle, esimiehille ja asiantuntijavalmentajille.

4.6 Kehittämisprojektin tulokset

Valmentavan työotteen alustustilaisuuksien jälkeen yhteenvetona voitiin todeta, että yhteiselle keskustelulle oli tarvetta. Moni koki valmentavan työotteen tärkeänä ja innostavana. Keskusteluissa henkilöstö nosti esiin paljon hyviä ajatuksia ja kehitysehdotuksia esimerkiksi yhteisiin toimintatapoihin liittyen. Keskusteluista nousi esille myös monia haasteita työn tekemiseen ja työhyvinvointiin liittyen, joita olisi hyvä tarkastella lähemmin. Opinnäytetyöntekijästä oli mielenkiintoista havaita, että alustustilaisuuksien keskusteluissa nousi samoja pääkohtia esille kuin oli noussut alkukartoituksessa: toimintatavat ja tekemisen kertaaminen. Keskusteluissa muutoksen näkökulmasta nostettiin esille epäily, että tapahtuukohan mitään oikeasti. Tätä perusteltiin sillä, että moni aikaisempi muutos oli jäänyt kesken ja luottamusta muutoksen tapahtumiseen oli vaikea löytää itsestään. Organisaatiossa on ollut ja on tälläkin hetkellä monenlaisia ideaprosesseja käynnissä. Alustustilai-

suuden keskustelut saivat opinnäytetyöntekijän miettimään sitä, että kuinka hyvin ideaprosessit ovat kaikkien henkilöiden tiedossa ja toimiiko nykyiset ideaprosessit tässä hetkessä parhaalla mahdollisella tavalla.

Alustustilaisuuden jälkeen suurin osa tiimeistä muuttui ja vuoden vaihteessa 2021 uudet tiimit aloittivat yhteistyön. Yhdessä eteenpäin -tiimitilaisuus oli tiimin jäsenille tutustumishetki toisiinsa. Samalla opinnäytetyöntekijä tarjosi tiimiläisille erilaisia konkreettisempia ajatuksensuunnitelmia valmentamaan työotteeseen perustuen. Tilaisuuden tavoitteena oli tuoda esille pieniä asioita, joihin yksilö voi kiinnittää huomiota itseohjautuvuutta kehittäessään ja yhteistyötä tehdessään. Uusi tiimi oli yhdessä lähdössä muutospolulle, joten jokaisen oli hyvä kiinnittää huomiota omaan toimintaan ja aktiivisuuteen. Koska tiimin jäsenet olivat vasta tutustumassa toisiinsa, niin keskustelu oli ymmärrettävästi aika vähäistä. Se sopi hyvin tämän tilaisuuden luonteeseen, jossa tarkoitus oli tuoda tiimin jäsenille ajatuksia itämään ja seurata millä tavalla ne lähtisivät matkan varrella kasvamaan ja kehittymään.

Uuden organisaation myötä tiimeillä on säännölliset varaukset oman tiimin yhteisiin hetkiin, joiden avulla tiimin toimintaa on mahdollista kehittää. Kehittämisprojektissa opinnäytetyöntekijä pääsi seuraamaan kahden tiimin tekemistä. Vaikka molemmat tiimit aloittivat toiminnan samaan aikaan, niin tiimit etenivät omia polkujaan. Tämä kävi hyvin ilmi, kun toisessa tiimissä tartuttiin palautteen antamiseen heti ja toinen tiimi eteni hieman hitaammin sen asian kanssa. Opinnäytetyöntekijästä oli hienoa, että tiimit etenivät omia polkujaan ja omaa tahtiaan, koska sillä tavalla tiimi oli valmiimpi edistämään asiaa yhdessä ja oppimaan sekä uudistumaan.

Kehittämisprojektin edetessä opinnäytetyöntekijä havaitsi, kuinka tiimin jäsenet astuivat omalle epämukavuusalueelleen osallistuakseen ja vaikuttaakseen enemmän tiimin kehittämiseen. Keskustelua ja toimintaa seurattaessa opinnäytetyöntekijä huomasi, että tiimin yhteisissä hetkissä uskallettiin kysyä ja nostaa esille erilaisia näkökulmia jo tiimiytymisen alkuvaiheessa. Tämä oli hienoa ja rohkeaa toimintaa, jonka perusteella opinnäytetyöntekijä antoi positiivista palautetta tiimin jäsenelle, rohkaistakseen häntä jatkamaan samalla tavalla. Positiivista palautetta antamalla opinnäytetyöntekijä pyrki näyttämään esimerkkiä ja sitä kautta innostamaan tiimin jäseniä palautteen antamiseen.

Jatkuvan parantamisen tuokioihin liittyen opinnäytetyöntekijä kyseli asiantuntijavalmentajilta niiden edistamisestä koko projektin ajan. Pandemian aiheuttaman tauon jälkeen, niitä on pyritty työyhteisössä hiljalleen ottamaan käyttöön. Useat uusien henkilöiden perehdy-

tykset ja kokeneempien henkilöiden osaamisen laajentamiset vaikuttivat siihen, että jatkuvan parantamisen tuokioita oli mahdollisuus järjestää vain harvakseltaan asiantuntijavalmentajien toimesta kehittämisprojektin aikana. Uuden organisaation ja uusien seremonioiden myötä tekemisen ja kertaamisen suunnittelu on ollut haasteellista. Miten JPT:t vakiinutetaan arkeen uudestaan: tullaanko niitä edistämään tiimikohtaisesti, työryhmäkohtaisesti, erilaisissa pienryhmissä vai jotenkin muuten?

Työkaverin vertaisarviointilomakkeeseen liittyen käyttäjät totesivat, että oli hyvä asia, kun siinä muistutettiin, että havaintoja ei pidä lähteä tulkitsemaan. Myös siitä tykättiin, että ei ”pakotettu” vastaamaan jokaiseen kohtaan, koska esimerkiksi lyhyen kohtaamisen jälkeen kaikkia asioita ei pysty kommentoimaan. Vertaisarviointilomake herätti käyttäjissä kysymyksiä, kun sisäisessä järjestelmässä on palautetyökalu ja joku haluaa antaa palautetta sähköpostilla tai sisäisellä chattikeskustelulla ja joku haluaa soittaa työkaverille, niin miten palautetta pitäisi antaa. Tästä aiheesta opinnäytetyöntekijä keskusteli tiimin kanssa yhdessä. Keskustelun lopputulema oli, että kaikki keinot ovat hyviä palautteen antamiseen, koska tärkeintä on antaa palautetta. Kaikki keinoja kannattaa kokeilla ja etsiä itselle sopiva malli. Tilanteessa keskusteltiin myös siitä, että vertaisarviointilomakkeen kysymyksiä voi hyödyntää sekä suullisesti että kirjallisesti muulla tavoin annetussa palautteessa. Keskustelun aikana käytiin läpi myös sitä, että saatu palaute on hyvä viedä omaan valmennuskirjaan, että se tulee näkyväksi myös esimiehelle ja asiantuntijavalmentajalle.

Kehittämisprojektin aikana opinnäytetyöntekijä pääsi tukemaan yhtä tiimin jäsentä Forms-palautekyselyn tekemisessä. Tiimin jäsen halusi pyytää itselleen palautetta ryhmältä, jota hän oli ollut kouluttamassa. Palautelomakkeen tekemisessä hyödynnettiin osittain työkaverin vertaisarviointilomakkeen kysymyksiä. Tiimin jäsenen kanssa opinnäytetyöntekijä totesi, että vertaisarviointilomakkeesta sai hyviä ideoita ja ajatuksia tilanteeseen, jossa kysymyksiä ei ollut etukäteen vielä mietittynä.

Itsereflektiötyökalun lanseeraus tapahtui kehittämisprojektin loppuvaiheessa. Kehittämisprojektin näkökulmasta työkalun lanseeraus tapahtui liian myöhäisessä vaiheessa käyttäjäkokemuksien keräämiseksi. Työyhteisön näkökulmasta työkalu esiteltiin juuri oikeaan aikaan, koska sitä käyttäen työntekijöillä oli mahdollisuus kirjata omaa itsereflektiota syvällisemmin ja monipuolisemmin valmennuskirjaansa huhti-toukokuun valmennuskeskusteluja varten.

Tämän opinnäytetyön tekemisen oheistuotteena syntyi kirjallisuuslista valmentavan työotteen, itsensä kehittämisen, johtamisen ja valmentamisen näkökulmista. Opinnäytetyön-

tekijä jaotteli listauksen kolmeen osaan: kaikille, asiantuntijavalmentajille ja johtotehtävissä toimiville. Kirjallisuuslistauksen synnyttämiseen vaikutti vakuutusalan työehtosopimuksen pykälä 31a osaamisen kehittämisen säännöllisen työajan ulkopuolella. Osaamisen kehittämiseen käytettävä aika vuodessa on enintään 24 tuntia. (Palvelualojen työnantajat & Vakuutusväenliitto 2020, 10.) Opinnäytetyöntekijä ajatteli, että kirjallisuuslistausta voisi hyödyntää edellä mainittuun tarkoitukseen. Kirjallisuuslistausta tallennettiin yksikön Teams-kanavan tiedostoihin. Näin lukuvinkkejä voi hakea jokainen niistä kiinnostunut tai niitä pystyy tarjoamaan valmennuskeskusteluiden perusteella oman osaamisen kehittämiseen tai vinkkinä muuhun asiaan liittyen. Kirjallisuuslistausta syntyi tämän raportin lähdekirjallisuudesta ja on katsottavissa lähdeluettelosta, siksi kirjallisuuslistausta ei liitetä erikseen tähän raporttiin.

4.6.1 Valmentavan työotteen edistäminen esimiehen näkökulmasta

Teemahaastattelun avulla opinnäytetyöntekijä keräsi pilottitiimien esimieheltä lisätietoa ja kokemuksia työn tekemiseen ja valmentavaan työotteeseen liittyen. Aluksi tarkistettiin ringin eli kahden tiimin henkilömäärä, joka oli huhtikuussa tiimissä yksi 16 henkilöä ja tiimissä kaksi 13 henkilöä. Tämän lisäksi esimiehen ringissä oli kolme asiantuntijavalmentajaa eli yhteensä tiimissä oli 32 henkilöä.

Opinnäytetyöntekijä selvitti esimieheltä, kuinka paljon hän arvioi kuukausittain käyttäneensä aikaa yhtä henkilöä kohden yhteisen keskustelun merkeissä. Tiedot opinnäytetyöntekijä keräsi taulukkoon 5.

Taulukko 5. Esimiehen käyttämä keskustelu-aika henkilöä kohden

| Kuukausi | Tuntimäärä / hlö |
|-------------------|------------------|
| tammikuu | 0,5 |
| helmikuu | 0,5 |
| maaliskuu | 0,5 |
| huhti- & toukokuu | 0,75 |

Käytettyyn keskustelu-aikaan liittyen opinnäytetyöntekijä selvitti esimieheltä, minkälaisia asioita keskusteluissa oli käyty läpi. Tammikuussa esimies oli pitänyt tutustumiskeskustelut uusien tiimin jäsenten kanssa ja käynyt läpi valmentavaa työtettä alustusmateriaalin pohjalta. Vanhojen tiimin jäsenten kanssa esimies oli käynyt tuloskeskustelut. Myös helmikuussa oli ollut tutustumiskeskusteluja, koska uusia ihmisiä tuli mukaan tiimeihin molempien kuukausien aikana. Näissä tutustumiskeskusteluissa esimies oli tuonut uusille työntekijöille tietoon valmentavaa työtettä alustuksen ja yhdessä eteenpäin -materiaalien

kautta ja kertoi, mistä materiaalit löytyvät, jos henkilöt haluaisivat palata niihin vielä myöhemmin. Organisaatiossa oli otettu käyttöön yksilöllinen valmennuskirja, joten maaliskuun keskusteluhetkissä esimies esitteli valmennuskirjaa ja sen käyttötarkoitusta tiimiläisille. Huhti- ja toukokuussa esimies pääsi pitämään ensimmäiset valmennuskeskustelut. Edellä mainittujen kuukausittaisten keskustelujen aiheet ja käytetty aika, eivät olleet vielä tarjonneet esimiehelle kunnollista mahdollisuutta käyttää Tässä ja nyt -valmennuskeskustelurunkoa. Esimiehellä oli suunnitelma siitä, kuinka hän huhti- ja toukokuun valmennuskeskusteluissa voisi hyödyntää keskustelurunkoa. Kehittämiprojektin aineiston kerääminen loppui huhtikuussa 2021, joten tähän raporttiin opinnäytetyöntekijä ei saanut käyttäjäkokemuksia keskustelurunkoon liittyen.

Haastattelussa opinnäytetyöntekijä kysyi esimieheltä, miten hän arvioi henkilöä kohden käytettyä aikaa ja valmentamisen mahdollisuuksia. Esimies totesi, että valmentamisen näkökulmasta rinki on liian suuri. Alkuvuoden aikana käytetty aika henkilöä kohden oli esimiehen mielestä liian lyhyt, jolloin valmentamiselle ei ollut mahdollisuutta. Esimies kertoi, työ pitää sisällään paljon erilaista näkymätöntä taustatyötä, esimerkiksi erilaisista suoritteista ja asiakaspalautteista tiedot tulee hakea eri järjestelmistä. Näitä esimies tarvitsee antaakseen palautetta tiimiläiselleen hänen työstään, mutta tietojen kerääminen vie paljon aikaa ja se on pois valmentamiselta. Esimies haluaisi tarjota enemmän aikaa tiimiläisilleen ja nyt hän kokee onnistuvansa siinä vain keskinkertaisesti. Se vaikuttaa esimiehen omaan työhyvinvointiin.

Esimiehen työviikon tekemistä ja siihen keskimäärin kuluvaan aikaan opinnäytetyöntekijä koosti taulukoon 6. Koska päivittäinen työaika on 7 h 36 min, niin taulukossa käytetty aika esitetään päivinä.

Taulukko 6. Työtehtävään käytetty aika viikossa päivinä

| Tekeminen | Arvio käytetystä ajasta |
|---|-------------------------|
| Akuutit asiat | 1,5 – 2 |
| Hallinnolliset asiat | 1 – 1,25 |
| Seremoniat | 1 |
| Valmennuskeskustelut ja niihin valmistautuminen | 1,5 |

Esimies osallistuu monenlaisiin seremonioihin, joista noin puolet ovat omien tiimien seremonioita ja puolet muiden yhteistyötahojen kanssa käytäviä seremonioita. Muilla yhteistyötahoilla tarkoitetaan muiden esimiesten sekä asiantuntijavalmentajien kanssa käytäviä seremonioita sekä erilaisten työryhmien seremonioita. Akuutit asiat pitävät sisällään tiimiläisiltä tulevat kysymykset, yhteydenotot HR-palveluun, valtuusasiat ja laitetilaukset, viestinnän sekä mahdolliset työterveysneuvottelut. Hallinnollisiin asioihin kuuluu esimerkiksi

erilaisten lukujen kerääminen ja tallentaminen järjestelmään. Valmentavan työotteen näkökulmasta esimiehen työajasta keskimäärin kaksi päivää viikosta on valmennuksellista toimintaa. Tähän on laskettu tiimien seremoniat eli puolet seremonioihin käytetystä ajasta ja valmennuskeskustelut sekä niihin valmistautuminen. Kahdesta päivästä yksi voidaan laskea yksilöllisiin valmennuksiin ja toinen päivä kuluu valmennuskeskusteluihin valmistautumiseen ja niiden jälkitöihin sekä tiimien tukemiseen ja valmentamiseen.

Esimies toivoi, että organisaatiossa ymmärrettäisiin valmennuskeskusteluiden tärkeys ja se, että henkilöt tarvitsevat yksilöllistä valmennusta myös käytetyn aikamäärän osalta. Hän nosti esiin myös yhteistyön asiantuntijavalmentajien kanssa, erityisesti yhteisen ajankäytön osalta, koska tavoitteena on, että asiantuntijavalmentaja osallistuisi tiimiläisen valmennuskeskusteluun esimiehen kanssa. Haastattelun aikana opinnäytetyöntekijä ja esimies keskustelivat myös siitä, miten valmennuskeskustelun aikamäärää henkilöä kohden saataisiin kasvamaan. Esimies ehdotti, että luovuttaisiin turhista ja aikaa vievistä asioista ja niille aikaa vieville asioille, joita vielä tarvitaan, kehitettäisiin parempia ja toimivampia ratkaisuja. Esimies näkee, että toiminta kehittyy pitkällä aikavälillä, kun opitaan käyttämään valmennuskirjaa ja mahdollisia muita välineitä, silloin valmennusta tapahtuisi osana arkea eikä vain pelkästään valmennukselle varattuna aikana. Lisäksi esimies nosti esiin, että kun tiimi on tiimiytynyt paremmin, niin silloin olisi mahdollisuus tarjota myös ryhmävalmennusta.

Haastattelijana opinnäytetyöntekijä kysyi esimieltä, mitä hän kaipaisi tai tarvitsisi itselleen ja oman työn edistämiseen valmentavan työotteen näkökulmasta. Ensimmäisenä esimies totesi, että palautetta kaikilta niiltä kenen kanssa hän tekee töitä. Tässä yhteydessä esimies sanoi, että hän ei ole kovin aktiivisesti sitä pyytänyt ja sanoi muuttavansa toimintatapaansa sen osalta. Esimies kaipasi säännöllistä valmennusta itselleen muultakin taholta kuin omalta esimieheltään, vaikka oli tyytyväinen oman esimiehen kanssa käytyihin keskusteluihin. Esimies totesi, että organisaatiossa olevien Agile Coach:ien tuki ei ole riittävä, ehkä siitä syystä, että yksiköllä ei ole omaa Agile Coach:a. Esimies kaipaisi parannusta taustajärjestelmiin, joista erilaisia käytännön työhön liittyviä tietoja haetaan tai toisenlaista toimintatapaa siinä suhteessa, että esimiehen ei tarvitsisi käyttää niin paljon aikaa tietojen keräämiseen.

Haastattelun lopussa opinnäytetyöntekijä ja esimies keskustelivat vielä siitä, että minkälaisia asioita unelmatyöyhteisössä olisi. Esimies nosti esiin, että työyhteisössä olisi paremmin mahdollisuuksia keskittyä tärkeisiin asioihin. Kokonaisuudella olisi selkeä ja yhtenäinen linja, jossa tavoitteet ja ajankäyttö kulkisivat käsikädessä. Roolit ja niiden vastuut olisivat selkeät, ja selkeyttä olisi myös järjestelmissä ja tavoissa tehdä työtä. Esimies nosti

esiin myös sen, että unelmatyöyhteisössä pystytään takaamaan työrauha ja tarvittavan tuen saaminen.

Haastattelun jälkeen opinnäytetyöntekijälle tuli mieleen, että oli joskus aiemmin kuullut työyhteisössä puhuttavan siitä, että huoneentaulut ovat hyviä ja lyhyitä ohjeistuksia. Koska monista tekijöistä johtuen Tässä ja nyt -valmennuskeskustelua ei päästy käyttämään kehittämisprojektin aikana, niin se sai opinnäytetyöntekijän miettimään huoneentaulun (liite 8) tekemistä jatkoa varten. Huoneentaulua voisi vilkaista esimerkiksi aina ennen tiimiseremoniaa ja näin palauttaa mieleen valmentavan työotteen tärkeimmät asiat. Opinnäytetyöntekijä esitteli huoneentaulun toukokuussa jatkokehitysehdotuksien yhteydessä esimiehille ja asiantuntijavalmentajille.

4.6.2 Työntekijän itseohjautuvuuden mahdollisuudet ja itsensä kehittäminen

Työntekijöiden tekemistä ohjataan erilaisilla työvuoroilla. Kehittämisprojektin aikana havainnointien ja ryhmäkeskusteluiden kautta kävi ilmi, että työvuoroihin kirjattua tekemistä työntekijät eivät aina pystyneet tekemään. Työvuoroihin tuli aina merkitä, mitä sinä aikana oli tehty, esimerkiksi keskeneräisiä tehtäviä. Tämä kertoo siitä, että työntekijöillä oli taitoa itseohjautua yksilönä ja edistää työtehtäviä asiakaskokemusta ajatellen. Yksilön itseohjautuvuus käsitteenä oli ehkä hieman vieras ja edellä mainittu asia ilmaistiin keskusteluissa usein normaalina työn tekemisenä.

Opinnäytetyöntekijän tekemien havaintojen perusteella yksilön itseohjautuvuuden mahdollisuudet olivat kehittymässä työyhteisössä. Työtä ohjataan työvuoroilla, mikä ei estä yksilön itseohjautuvuutta, mutta ei välttämättä myöskään kehittä sitä. Tämän lisäksi usein nousi esille ”lupa toimia”, eli mitä työntekijä voi tehdä ja mihin hänen pitää kysyä lupa ja keneltä se kysytään. Toiminta vaikutti melko epämääräiseltä, opinnäytetyöntekijän näemyksen mukaan sellainen ei tue eikä kehittä yksilön itseohjautuvuutta. Uuden organisaation tuomat muutokset olivat vasta kehittämässä yksikön toimintaa, ja sen vuoksi yksilön itseohjautuvuuden mahdollisuuksiin oli vaikea löytää yksiselitteistä vastausta opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyöntekijän tekemien havaintojen mukaan selkeyttä ja tiettyjä raameja kaivattiin, joiden puitteissa olisi lupa toimia.

Opinnäytetyöntekijä teki pilottitiimeille kyselyn (liite 9) siitä, kuinka paljon korvausneuvojalla oli alkuvuoden aikana työssään ollut aikaa itsereflektioon ja itsensä kehittämiseen. Vastauksia saatiin kahdesta tiimistä ja ne koottiin taulukkoon 7 siten, että vastausvaihtoehtojen kohdalta löytyy vastaajien määrä tiimikohtaisesti. Kukaan ei vastannut 0 tuntia, joten siksi sitä ei esitetä taulukossa.

Taulukko 7. Itsensä kehittämisen tuntimäärä kuukaudessa

| Tiimi | 1 tunnin tai alle | 1-2 tuntia | 3 tuntia tai enemmän |
|-----------------|-------------------|------------|----------------------|
| Tiimi A (n. 10) | 7 | 3 | - |
| Tiimi B (n. 13) | 3 | 9 | 1 |

Vastauksista käy ilmi tiimien epätasainen tilanne ajankäytön osalta itsensä kehittämiseen liittyen. Vaikka kyse on yhdestä tunnista, niin opinnäytetyöntekijän näkemys on, että siinä ajassa ehtii kertaamaan jo opittuja asioita ja oppimaan uutta. Opinnäytetyöntekijästä riippumattomista syistä seremonia, jossa kysely tehtiin, oli lyhennetty, eikä siinä ollut mahdollisuutta keskustella ajankäytöstä tarkemmin.

Kehittämiprojektissa selvitettiin millä tavoin työntekijä kehittää itseään. Itsensä kehittämistä tehtiin itsenäisesti pääasiassa työyhteisön ohjepankkiin tutustumalla. Uusille työntekijöille ja uuteen asiaan perehtyneelle työn tekeminen ohjepankkia hyödyntäen oli itsensä kehittämistä. Muutamit työntekijät olivat tehneet itsereflektiota jo ennen kehitysprojektin itsereflektiotyökalun julkaisemista. Itsensä kehittämisenä pidettiin myös havainnointi- ja palautekeskusteluja, joita asiantuntijavalmentajat kävivät työntekijöiden kanssa sekä esimiehen kanssa käytyjä valmennuskeskusteluja. Käyttöön otettu valmennuskirja sai ajatuksena positiivista palautetta, koska sinne pystyi kirjaamaan monenlaisia asioita ja se oli helposti käytettävissä. Kovin paljon sitä ei kehittämisprojektin aikana ehditty käyttämään.

5 Pohdinta

Tämän kehittämisprojektin tavoitteena oli osoittaa valmentavan työotteen tärkeys yksilön itseohjautuvuuden ja uudistumiskyvyn vahvistamiseksi sekä tiimityön kehittymiseksi. Aihetta tutkimalla saatiin kerättyä lisätietoa kohdeorganisaation tämänhetkisestä tilanteesta jatkotoimenpiteiden suunnittelua varten. Tässä luvussa esitetään pohdintaa ja arviointia kehittämisprojektin onnistumisesta ja siitä, kuinka projektissa onnistuttiin ratkaisemaan sille asetettu tavoite ja tavoitetta tukevat tutkimuskysymykset. Tässä luvussa esitetään myös ehdotukset jatkotoimenpiteiksi ja jatkotutkimusaiheita sekä arvioidaan kehittämisprojektin luotettavuutta.

5.1 Valmentavan työotteen tärkeyteen liittyvä pohdinta

Viime vuosien uutisointi ja julkaistu kirjallisuus vahvistaa johtamisen muutostarpeet. Työntekijöiden hyvinvointiin ja pysyvyyteen vaikutetaan yksilöllisellä johtamisella. Työntekijöitä tulee kuunnella ja arvostaa. Toiminnan tulee olla vuorovaikutteista, työn motivoivaa ja ilmapiiirin hyvä, että se tuottaa työntekijälle merkityksellisyyden tunnetta. Sen lisäksi työntekijöitä tulee osallistaa toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Valmentavan työotteen avulla onnistutaan yhdessä ja kasvatetaan merkityksellisyyden tunnetta. Kehittämisprojektin näkökulmasta oli sekä vanhoja tiimejä (2020) että uusia tiimejä (2021). Vuoden 2021 alussa uudet tiimin jäsenet tutustuivat toisiinsa. Keskustelun määrä ja syvyys kasvoi kehittämisprojektin aikana. Vaikutusmahdollisuus sekä tiimin että omaan toimintaan motivoi tiimin jäseniä osallistumaan keskusteluun, tämä näkyi kehittämisprojektin aikana erityisesti ryhmäkeskustelutilanteissa.

Valmentavan työotteen alustustilaisuudessa kuultu kommentti, että miksi tällaiseen ei ole lähdetty aiemmin, sai siinä hetkessä opinnäytetyöntekijän hämilleen: niin, miksi ei. Se kertoi opinnäytetyöntekijälle, että aihe oli ajankohtainen ja tarvetta muutokselle kohti valmentavaa työotetta oli. Valmentavan työotteen johtamistyyli antaa työntekijöille enemmän vapauksia ja lisää yhdessä tekemisen tunnetta. Samalla se lisää työntekijöiden vastuun määrää, koska heidän tulee olla yhteistyökykyisiä ja itseohjautuvia. Valmentava työote tukee yksilön itseohjautuvuutta ja edistää tiimityön kehittymistä, mutta samaan aikaan yksilöllisen tuen ja valmentamisen tarve korostuu. Valmentavan työotteen avulla päästään kohti voimaannuttavaa johtamista, kun organisaatiossa uskalletaan päästää irti kontrolloivasta tyylistä. Tämän vuoksi koko organisaation johdon tulee näyttää esimerkkiä yhdessä tekemisestä osallistamalla työntekijöitä toiminnan kehittämiseen ja luottamalla sii-

hen, että työntekijät keksivät parhaita ratkaisuehdotuksia, kun heille annetaan siihen mahdollisuus. Kehittämiprojektin aikana pieniä mahdollisuuksia tarjoutui jonkin verran, mutta mahdollisuuksia myös rajoitettiin vähentämällä ja lyhentämällä yhteisiä seremonioita.

Työntekijöiden yksilöllisyyden ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin huomioiminen ja johtaminen onnistuu valmentavaa työtettä hyödyntäen. Valmentava työote tukee yksilöä ja tiimiä heidän matkallaan. Yksilön matkalla tutustutaan itseen ja löydetään oma polku, jota pitkin kuljetaan samaan suuntaan toisten kanssa. Yksilö on matkalla kohti syvempää ymmärrystä itsestään, kehittäen samalla itsensä johtamisen taitoja ja omaa itseohjautuvuuttaan. Tiimin ja työyhteisön matkalla tutustutaan tiimin jäseniin ja työkavereihin. Tiimin tavoitteet ohjaavat tiimin jäseniä yhteistyöhön ja toiminnan kehittämiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhdessä tekeminen kasvattaa ja kehittää tiimin jäsenten vuorovaikutus- ja työyhteisötaitoja. Näiden asioiden kautta tiimin itseohjautuvuus lähtee kehittymään ja yhdessä ollaan matkalla kohti viisautta, tiimiälyä. Yksilöiden ja tiimien vaikuttaessa toinen toiseensa valmentavalla otteella koko työyhteisö kehittyy, joka saa aikaan parempaa työilmapiiriä. Kehittämiprojektin aikana pilottitiimeissä oli havaittavissa erilaisia tunteita yhdessä tekemiseen liittyen ja paljon innostusta erilaisiin kokeiluihin. Yksilön itseohjautuvuuden kehittymistä oli havaittavissa ryhmäkeskusteluiden ja havainnointien perusteella. Opinnäytetyöntekijällä ei ollut mahdollisuutta pitää yksilöllisiä keskusteluita tiimin jäsenille, ja esimiehen pitämät varsinaiset valmennuskeskustelut olivat kehittämisprojektin näkökulmasta liian myöhään, joten tätä ei pystytty analysoimaan tarkemmin.

Työelämässä tapahtuu muutoksia jatkuvasti ja ne herättävät työntekijöissä monenlaisia tunteita. Tunteet ovat osa elämää, ne kertovat monenlaista viestiä ja ohjaavat ihmisten tekemistä (kognitiivinen kolmio: tunne – ajatus -toiminta). Esimiestyön näkökulmasta tunteita ei kannata pelätä, mutta hiljaisuutta sen sijaan kannattaa pelätä (Tuominen 2020, 9). Tunne kertoo siitä, että joku aihe tai tapahtuma on herättänyt työntekijässä tunteita. Tunne on mahdollisuus pukea sanoiksi ja sitä voi erilaisilla ajatuksilla, asenteella tai toiminnalla lähteä muuttamaan. Valmentavaa johtajuutta hyödyntävä esimies huomioi työntekijän kokonaisuutena tunteiden kanssa ja tukee häntä tunteiden käsittelyssä. Yksilöllisen tukemisen ja valmentamisen kautta mahdollistetaan tunteista keskusteleminen myös tiimin kanssa. Valmentavan työtteen alustustilaisuuden jälkeisiä kahdenkeskisiä keskusteluja esimiehet pitivät mielenkiintoisina, koska saivat sitä kautta tutustuttua tiimiläisiin paremmin. Yhtenäisen keskustelurungon pohjalta keskustelut olivat saaneet moninaisia ja persoonallisia polkuja. Suurin osa tiimin jäsenistä odotti uusia valmennuskeskusteluita. Ikävä kyllä varsinaiset kunnolliset valmennuskeskustelut painottuivat huhti- ja toukokuulle 2021, joten niistä ei saatu tarkempia tietoja kehittämisprojektiin liittyen.

Valmentava johtajuus perustuu tietoiseen ja läsnä olevaan kuuntelemiseen ja kysymiseen. Kehittämiprojektin aikana opinnäytetyöntekijä sparraili esimiehen kanssa avoimien kysymysten esittämisestä. Kysymykset ovat erinomainen keino tutustua ja luoda yhteyttä ihmisiin ja saada heitä mukaan keskusteluun. Valmentavan johtajuutta hyödyntävä esimies näyttää esimerkkiä tiimiläisilleen ja edistää tällä tavoin valmentavan työotteen kehittymistä työyhteisössä. Kysymysten avulla on mahdollista ratkoa ongelmia ja luoda parempia ideoita, koska avoimet kysymykset aktivoivat ajattelua. Asiantuntijatyö sisältää paljon keskustelua; kysymyksiä ja niihin vastauksien etsimistä. Tiimityö ja yhdessä tekeminen korostaa vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkitystä. Tulevaisuutta ajatellen on tärkeää, että esimiehiä ja asiantuntijavalmentajia sparrataan sekä yksilönä että ryhmänä valmentamisen näkökulmasta. Tämän lisäksi jokaisen on tärkeä pysähtyä miettimään omaa itseohjautuvuuttaan ja itsensä johtamisen taitoja: millä mallilla ne ovat nyt ja miten niitä voisi kehittää.

Valmentavan työotteen avulla vaikutetaan sekä yksilöön että tiimiin, sosiaalisten suhteiden ja ryhmähengen syntymistä tukien ja kehittäen. Tavoitteena on vaikuttaa työntekijäkokemukseen sitä parantavasti. Työntekijäkokemuksen paraneminen lisää innostusta ja työn imua. Yleensä innostuneet ja positiiviset työntekijät tuottavat parempaa asiakaspalvelua, josta syntyy parempi asiakaskokemus. Työyhteisössä työtä tehdään yhdessä tiimirajoista huolimatta. Kehittämiprojektissa oli mukana yksi ringi eli kaksi pilottitiimiä, joten vielä ei voida puhua koko työyhteisön kehittymisestä. Kehittämiprojektin aikana oli havaittavissa innostusta yhteiseen tekemiseen, joten toivottavasti matka jatkuu ja valmentavaa työotetta lähdetään edistämään myös muissa tiimeissä. Tällä tavoin valmentava työote tukee koko työyhteisön kehittymistä sekä hyvinvoinnissa että yrityksen tuottavuudessa.

Valmentavaan työotteeseen ja valmentavaan johtajuuteen liittyviä opinnäytetöitä oli tehty aiemminkin. Pääasiassa ne olivat kohdeorganisaatiokohtaisia eikä töitä ja tilanteita pystytty suoraan vertailemaan tähän kehittämiprojektiin liittyen. Asiana ja johtajuusteemana ne olivat esillä eri näkökulmien kautta ja kertovat asian tärkeydestä tässä hetkessä.

Kehittämiprojektin näkökulmasta valmentavan työotteen tärkeyden voi kiteyttää niin, että sille on tarvetta. Työntekijät odottavat yksilöllistä johtamista ja valmentamista, ja myös esimies haluaa tarjota parempaa valmennuspalvelua tiimiläisille. Kehittämiprojektin aikana mahdollisuudet valmentavan työotteen edistämiseen olivat hyvin vaihtelevat.

5.2 Jatkokehitys ja ehdotukset jatkotutkimusaiheiksi

Uuden organisaation myötä työyhteisössä puhutaan paljon itseohjautuvuudesta ja itseohjautuvista tiimeistä, mutta yksilön itseohjautuvuudesta on puhuttu selkeästi vähemmän.

Opinnäytetyöntekijä ei tiedä onko organisaatiossa ajateltu, että yksilöiden itseohjautuvuus kehittyi tiimien itseohjautuvuuden myötä tai uusien valmennuskeskusteluiden myötä. Opinnäytetyöntekijän näkemyksen mukaan itseohjautuvat tiimit tarvitsevat itseohjautuvia yksilöitä ja sen vuoksi työyhteisössä olisi hyvä olla suunnitelma sekä yksilön itseohjautuvuuden kehittämiseen ja tukemiseen että tiimin itseohjautuvuuden edistämiseen. Sekä yksilö että tiimi tarvitsevat selkeät raamit työnjohdolta ja organisaatiolta, koska sillä tavoin yksilöille ja tiimeille annetaan mahdollisuus itseohjautua ja lupa toimia. Nämä asiat tulee työnjohdon toimesta esittää selkeästi koko työyhteisölle. Jatkotutkimusaiheeksi opinnäytetyöntekijä ehdottaa tiimin itseohjautuvuuden mahdollisuuksien selvittämistä.

Koska kehittämisprojektissa lanseeratuista työkaluista ei saatu juurikaan kerättyä käyttäjäkokemuksia, niin näitä kannattaisi kerätä työyhteisössä myöhemmin. Työkalut voi lanseerata tiimi kerrallaan koko yksikön käyttöön kokeilumielessä ja kerätä kokeilun päätteeksi kommentteja käyttäjiltä. Näin työkalut saataisiin jatkokehitykseen tai poistettua käytöstä, jos ne eivät palvele käyttäjää oikealla tavalla.

Opinnäytetyöntekijästä on tärkeää jatkossa ottaa huomioon, että tiimien kanssa edettäisiin tiimin tahdin mukaan, jos asia on sellainen, että sitä voidaan edistää tiimeissä eri tahtiin. Toki tämä vaatii läsnäoloa vastuuhenkilöiltä, että pysytään tietoisena siitä missä tiimi menee. Tämä kokonaisuus sai opinnäytetyöntekijän miettimään, kun uuden organisaation toimintamallia vasta harjoitellaan, että kenellä on vastuu huolehtia siitä, että tiimiläiset kehittyvät sekä yksilönä että tiiminä ja voivat hyvin, ja samanaikaisesti koko yksikön toiminta kehittyy. Esimies ja tiimien asiantuntijavalmentaja huolehtivat omalta osaltaan oman tiimin hyvinvoinnista ja kehittymisestä, mutta kuinka paljon he voivat vaikuttaa muiden tiimien edistymiseen. Yksikön prosesseille ja palvelutilanteille on vastuuhenkilö, mutta kenen tehtävänä on edistää tiimiläisten yhteistyötä koko yksikön tilanne huomioiden?

Valmentavan työotteen alustustilaisuuksien kommenttien perusteella opinnäytetyöntekijä suosittelee, että työyhteisössä kirjattaisiin ylös meneillään olevat ja mahdolliset tiedossa olevat tulevat muutokset. Valmentavan työotteen alustustilaisuuksissa nostettiin esille kesken jääneet muutokset. Tämä sai opinnäytetyöntekijän miettimään, miksi aikaisempia muutoksia oli jäänyt kesken ja mistä se kertoo. Miten tällaisten kokemusten jälkeen kasvatetaan työntekijöiden luottamusta uuden tai meneillään olevan muutoksen loppuun viemiseen. Jos menneistä muutoksista tai muutosyrityksistä on tehty kirjauksia, niin niiden onnistumisia ja kehittämiskohteita kannattaa hyödyntää tulevissa muutostilanteissa ja niiden suunnitteluissa. Jos kirjauksia ei ole tehty, niin opinnäytetyöntekijä suosittelee kiinnittämään enemmän huomiota muutostilanteisiin ja siihen, että koko työnjohto on sitoutunut

siihen. Jos muutostilanteessa tulee tarve vaihtaa suuntaa tai jättää muutoksen toteuttamisen kesken, tulee siitä viestiä työntekijöille avoimesti useiden väylien kautta, että tieto tavoittaa kaikki. Viestinnällä ja ihmisten huomioimisella on iso merkitys muutostilanteissa ja niiden jälkihoidossa. Jälkihoidolla opinnäytetyöntekijä tarkoittaa sitä, että työntekijöiltä kysytään tuntemuksia ja ajatuksia muutostilanteeseen liittyen. Myös muiden meneillään olevien asioiden kirjaus työyhteisölle nähtäväksi siitä mitä tapahtuu ja milloin selkiyttää tilannetta ja luo kuvaa siitä mitä on tapahtumassa ja miksi. Se lisää ymmärrystä siitä, miten se vaikuttaa yksittäiseen työntekijään. Näiden lisäksi olisi tärkeää kirjata ylös myös sellaiset asiat, joita on tarpeen kehittää tai asiat, joita tulee tutkia enemmän ennen mahdollisen kehityssuunnitelman laatimista. Näiden perusteella on helpompi lähteä tekemään alustavaa suunnitelmaa esimerkiksi syksyille 2021, että mitä asioita silloin voidaan edistää. Näin niistä voidaan viestiä ja tiedottaa etukäteen. Tällöin työntekijöillä on mahdollisuus ilmoittaa halukkuudestaan osallistua työryhmään tai toimittaa ideoita tietyille työryhmälle. Tämä lisäisi työyhteisön suunnitelmallisuutta ja pitäisi paremmin huolta siitä, että muutos saatetaisiin loppuun tai jos siihen tulee muutoksia, niin niistä viestittäisiin selkeästi koko työyhteisölle.

Teoriaosiossa mainittiin esimiespalvelut. Esimiespalveluiden palveluntarjoajaksi on hyvä kerätä vapaaehtoisia. Näin työt jakautuvat niille, jotka siitä pitävät. Heitä voidaan kouluttaa ja valmistella toimimaan tällaisessa roolissa tarjoamalla heille erilaisia menetelmiä työn tueksi. (Kuitunen & Pystynen 2017, 305.) Esimiespalvelut kuulostavat opinnäytetyöntekijästä hyvältä vaihtoehdolta, mutta sen sijaan opinnäytetyöntekijä ehdottaa, että yksikössä kokeiltaisiin vähintään vuoden ajan In-House Coach -roolia ja toimintaa. Yksikön suuren koon vuoksi (8 tiimiä) olisi hyvä, että In-House Coach:ja olisi kaksi, jotka tekisivät tiivistä yhteistyötä keskenään. Tässä voitaisiin huomioida mahdollinen paluu lähityöhön, jos molemmissa kaupungeissa, joihin työn tekeminen on keskittynyt, olisi oma Coach. Samalla työyhteisössä varauduttaisiin yllättäviin henkilöriskeihin, joita esimerkiksi yllättävä pitkä poissaolo voisi aiheuttaa. In-House Coach toimisi koko yksikön omavalmentajana edistämällä sekä tiimien että yksilöiden onnistumista arjessa mukaan lukien esimiehet ja asiantuntijavalmentajat. Coach tarjoaisi valmennuspalveluita, joiden avulla jokainen löytäisi omat vahvuutensa ja kehittyisi itsensä johtamisessa. In-House Coach toimisi läheisessä yhteistyössä yksikön esimiesten, asiantuntijavalmentajien ja tiimien vaihtuvien vastuuhenkilöiden kanssa. Roolin toimenkuvaan kuuluisi pitää huolta siitä, että vaikka tiimit etenisivät omia polkujaan niin hyvinvoiva ja positiivinen yrityskulttuuri kehittyisi. In-House Coach huomioisi koko yksikön tilanteen keskittyessään tiimiin tai yksilöön. Tällainen kokeilu vaatii johdon tuen ja selkeää viestintää. Yksilölle tulee syntyä sellainen tunne, että halutessaan hän saa työaikana käyttää valmennuspalvelua.

Opinnäytetyöntekijä suosittelee, että aiemmin mainittuja tiimin seremonioita hyödynnettäisiin tekemällä ensin tiimikartoitus kyselyllä tai keskustellen. Tällä tavalla tiimiläisille tarjotaan mahdollisuus nostaa esiin tärkeinä pitämiään asioita. Tästä muodostettaisiin yhteen veto, jonka perusteella tiimille tarjottaisiin valittavaksi esimerkiksi kolme erilaista kehityspolkua, joista tiimi saisi valita oman suunnan. Kun asiat olisi tiimissä käyty läpi, niin sitten tiimin kanssa suunniteltaisiin seuraavat etapit. Tällä tavoin työyhteisöä kehitetään aktiivisesti yhdessä omasta tiimistä aloittaen. Samanaikaisesti jatkettaisiin yksilöllisiä valmennuskeskusteluja, joissa tärkeää on huomioida yksilöllisyys toiveissa ja tarpeissa. Aiemmin ehdotettu In-House Coach voisi edistää näitä tiimien kehitysmatkoja. Tässä ehdotuksessa on hyvä ottaa huomioon, että kyseessä on pitkä prosessi, joka ottaa aikaa eli se olisi huomioitava työnsuunnittelussa. Tällaisen prosessin edistäminen vaatii johdon tukea ja sitoutumista.

Jos In-House Coach roolin kokeileminen ei ole yksikössä mahdollista, niin sitten opinnäytetyöntekijä suosittelee organisaation johtoa harkitsemaan rinkien pienentämistä. Rinkien pienentäminen on tarpeen, että esimiehillä on mahdollisuus onnistua työssään yksilöiden ja tiimien itseohjautuvuuden kehittämisessä hyvinvoinnin ja valmentamisen näkökulmasta. Kehittämisprojektin tuloksissa esitettiin, että esimiehellä on kaksi työpäivää sekä yksilölliseen että tiimin valmennukseen ja tukemiseen, joista yksi päivä kohdistuu yksilöllisiin valmennuksiin. Jos yhdellä esimiehellä on yli 30 tiimiläistä, niin yksilölliseen huomioimiseen ja valmentamiseen ei voi tarjota yhtä tuntia kuukaudessa, koska työaika ei riitä siihen. Toki tiimiläiset ovat yksilöllisiä ja kaikki eivät välttämättä tarvitse yhtä tuntia kuukaudessa. On hyvä huomioida myös se, että joku voisi tarvita esimerkiksi kaksi tuntia kuukaudessa ja tällaiseen esimiehellä ei ole mahdollisuutta. Yksi tunti kuukaudessa voi olla hyvä määrä silloin, kun työntekijät ovat itseohjautuvia. Erilaisissa muutostilanteissa ja jos uusia työntekijöitä on paljon, niin silloin valmennusaikaa tulisi pystyä tarjoamaan enemmän.

Organisaatiossa tulee muistaa, että esimies on ihminen ja hänkin kaipaa kehuja ja tunnustusta työstään. Tämän lisäksi tulee huolehtia siitä, että esimies saa riittävästi tukea onnistuakseen omassa työssään. (Järvinen 2020, 30, 44-45.) Esimies saa tässä hetkessä tukea omalta esimieheltään, mutta tämä ei aina riitä. Jos In-House Coach ei ole vaihtoehto, niin organisaatiossa tulee miettiä, että miten esimiehille tarjotaan yksilöllistä tukea ja valmennusta omaan työhön liittyen. Kuka kartoittaa esimiesten tarpeet ja kuka laatii esimiesten kanssa yksilöllisen toimintasuunnitelman? Löytyykö valmennustukea organisaatiosta vai onko esimiesten mahdollista kurssittaa itseään organisaation ulkopuolella? Yksikön esimiestyön kehittäminen on opinnäytetyöntekijän mielestä tärkeä aihe jatkotutkimukselle.

Johtaminen ja esimiestyö on palvelutehtävä, jossa tavoitteena on huolehtia siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus onnistua työssään parhaalla mahdollisella tavalla. Osa esimiestyöhön liittyvistä toiminnoista tapahtuu taustalla ja se on työntekijöille usein melko huomaamatonta. Kun työ on huomaamatonta, niin yleensä kukaan ei kiitä tehdystä työstä, vaikka sille olisi aihetta. (Järvinen 2020, 30, 44-45.) Opinnäytetyöntekijä ehdottaa, että työyhteisössä esiteltäisiin esimiehen työtä tiimiläisille, esimerkiksi esimiehen työpäivä -teemalla. Se voisi olla lyhyt video, joka pitäisi sisällään erilaisia tehtäviä, joita esimies tekee. Näin esimiehen tekemää taustatyötä saataisiin näkyvämmäksi. Tämän lisäksi opinnäytetyöntekijä suosittelee, jatkoselvityksen tekemistä erilaisten taustajärjestelmien toiminnallisuuksista ja niiden mahdollisesta jatkokehityksestä tai uudistamisesta. Jatkoselvityksessä tulisi kiinnittää huomiota siihen, että miten esimiehen työaika päästäisiin kohdentamaan enemmän tiimiläisille.

Kehittämisprojektin perusteella kaksi asiaa oli keskusteluissa enemmän esillä, ja ne olivat yhteiset toimintatavat ja palautteen saaminen työkavereilta. Näiden asioiden ympärille opinnäytetyöntekijä suosittelee rakentamaan toimintasuunnitelman; kuinka niitä lähdetään edistämään työyhteisössä yhdessä työntekijöiden kanssa. Hieman eri näkökulmaa tähän saataisiin kaveritiimien avulla. Kaveritiimillä opinnäytetyöntekijä tarkoittaa sitä, että jokainen yksikön tiimi saisi kaveritiimin toisesta yksiköstä. Tällä tavalla saataisiin jaettua kokemuksia eri aiheista ja kokeiluista, hyödyntämään hyväksi havaittuja toimintatapoja sekä laajentamaan verkostoja eri toimintoihin asiakaspalvelun edistämistä varten.

5.3 Kehittämisprojektin luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden kautta. Uskottavuudella viitataan siihen, että tutkimuksen raportissa asiat ja ilmiöt on kuvattu asianmukaisesti sekä esitetty uskottavalla tavalla lukijoiden vakuuttamiseksi siitä, että asiat ovat oikeasti tapahtuneet raportin kuvaamalla tavalla. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija kykenee vakuuttamaan lukijan ammattitaidostaan tutkimusongelman ratkaisemisessa. Se vaatii valittujen lähestymistapojen ja menetelmien esittelyä ja arviointia perusteluineen. Kun tutkija noudattaa eettisiä periaatteita tutkimusta tehdessään, tutkimusta voidaan pitää eettisenä. Eettisyydellä tarkoitetaan myös sitä, että tutkimuksen avulla pyritään aikaansaamaan hyviä asioita tutkimuskohteessa ja tutkimuskohteenä oleville ihmisille. (Juuti & Puusa 2020b, 175.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ja tutkimuskohde ovat ihmistieteiden mukaisesti hyvin usein vuorovaikutuksessa keskenään, sen vuoksi tutkijan oma subjektiivisuus ja sen ref-

lektoimiskyky ovat edellytys luotettavalle tutkimukselle. Tällainen konstruktivinen tutkimustapa on yleinen silloin, kun tutkitaan organisaatio- ja johtamistutkimuksen alaan liittyviä ilmiöitä. Fenomenologinen tutkimus on pääsääntöisesti ilmiökeskeistä, koska sen avulla pyritään ymmärryksen lisäämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa validius muodostuu esimerkiksi valitun tutkimuskohteen ilmiön eheyden arvioimisen kautta. Reliaabeliutta laadullisessa tutkimuksessa voi lisätä esimerkiksi sillä, että kahdella erilaisella tai rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan samanlainen tulos. On kuitenkin hyvä huomioida, että ihmisten käyttäytyminen on usein kontekstisidonnaista, joten samanlaiseen lopputulokseen pääseminen voi olla mahdotonta. Näin ollen laadullisen tutkimuksen luotettavuus ei yleensä perustu valitun tutkimusmenetelmän ominaisuuksiin. Laadullisen tutkimuksen uskottavuus muodostuu tutkimusprosessin kuvauksen, perusteluiden ja analysoinnin avulla. Kun tutkija havainnollistaa ja kertoo tutkimuksen sisällöstä selkeästi ja yksityiskohdallisesti, niin luotettavuuden arvioiminen onnistuu paremmin. (Aaltio & Puusa 2020, 179-180.)

Luotettavuuden ja uskottavuuden lisäämiseksi raportissa pyrittiin tuomaan selkeästi ja rehellisesti esille kehittämisprojektin aikana tapahtuneet muutokset. Raportissa esiteltiin kirjallisuuslistausta lukuun ottamatta kaikki kohdeorganisaatioon lanseeratut työkalut ja materiaalit sekä pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti kehittämisprojektin eteneminen ja lopputulokset. Tutkimuskysymyksien asettaminen kehittämisprojektille oli hankalaa muuttuvien tilanteiden johdosta. Projektin aikana tutkimuskysymyksiin onnistuttiin osittain löytämään vastauksia, mutta yksilön itseohjautuvuuden mahdollisuuksien selvittämisessä ei onnistuttu. Sen selvittämistä yritettiin ehkä väärällä tutkimusmenetelmällä, ryhmäkeskusteluiden sijaan sitä olisi voinut selvittää kyselyllä. Toisaalta organisaatiossa oli keskitytty puhumaan tiimien itseohjautuvuudesta, joten mitä organisaatiossa halutaan ja odotetaan yksilön itseohjautuvuudelta? Tästä näkökulmasta tutkimuskysymys olisi pitänyt asettaa toisin ja selvittää tiimin itseohjautuvuuden mahdollisuuksia. Kehittämisprojektissa kuitenkin painotettiin yksilön itseohjautuvuutta ja sen kehittämistä valmentavan työotteen avulla, joten alkuperäistä tutkimuskysymystä voidaan pitää validina.

Kehittämisprojektin reliaabeliutta tukee se, että alkukartoituksessa esiin nousseita asioita (toimintatavat ja palaute) nousi esiin tutkimuksen myöhäisemmissä vaiheissa. Asioina ne herättivät työntekijöissä erilaisia tunteita ja se kertoi siitä, että niillä oli merkitystä. Validiutta voidaan arvioida sillä, että palautteen antamiseen liittyen kehittämisprojektissa laadittiin työkalu työkaverin vertaisarviointiin ja keskusteltiin palautteen antamisesta ja sen pyytämisestä. Muiden lanseerattujen työkalujen osalta projektissa ei saatu kerättyä käyttäjäkokemuksia, mikä ehkä hieman laskee opinnäytetyön luotettavuuden arviointia. Kehittämisprojektin aikataulua opinnäytetyöntekijä ei halunnut venyttää yhtään pidemmäksi, että

opinnäytetyö pystyttiin tällä suunnitelmalla saattamaan valmiiksi asti. Kehittämiprojektissa lanseerattuja työkaluja ei yksilöity pelkästään pilottitiimien käyttöön, vaan ne ovat yleiskäyttöisiä ja ovat sellaisenaan siirrettävissä muiden tiimien ja toisten yksiköiden käyttöön. Tämä tarjoaa kohdeorganisaatiolle mahdollisuuden hyödyntää kaikkia opinnäytetyöprojektin tuotoksia.

Lähdekirjallisuutena käytettiin melko tuoreita julkaisuja, että opinnäytetyöhön saatiin mahdollisimman ajankohtaista tietoperustaa. Kehittämiprojektin painopisteenä oli ihmisten ja johtamisen kehittäminen organisaatiossa, jossa kotimaisuus on tärkeä asia, sen vuoksi myös lähteissä painottuu kotimaisuus. Työelämässä kulttuurilliset erot vaikuttavat työn ja johtamisen kehittämiseen organisaatiosta riippuen. Osittain Suomessa tullaan monissa asioissa perässä ja toisaalta kaikki ideat eivät istu kulttuuriimme ollenkaan. Näiden lisäksi suomalaisilta löytyy luovuutta muokata tietoa ja toimintamalleja kulttuuriimme sopivaksi, kuten esimerkiksi valmentava mentorointi. Sen vuoksi ulkomaisten lähteiden käyttöä harjittiin tarkasti. Erityyppistä lähdeaineistoa kerättiin kirjallisuuden rinnalle myös muista lähdekanavista. Erilaisten lähteiden kautta työhön saatiin monipuolisuutta, mutta osaa lähteistä piti arvioida kriittisesti, koska kyseessä oli johtamista ja valmentamista kehittävien yritysten sivustoja ja julkaisuja sekä yksittäisten henkilöiden blogikirjoituksia. Lähteinä käytettyjä blogikirjoituksia arvioitiin sen perusteella, miten kirjoittaja oli esitellyt itsensä ja kertoi omasta työhistoriastaan työyhteisön johtamisen tai valmentamisen näkökulmasta, kirjallisesta urastaan tai tekemistään tutkimuksista. Kaupallisten yritysten sivustoja ja julkaisuja arvioitiin liike-elämän näkökulmasta; voisiko kehittämistutkimuksen kohdeyksikkö hyödyntää heidän palveluitaan. Lähteisiin liittyen kehittämiprojektin tietoperustalle asetettiin vuosilukuraja, ja sitä vanhempia lähteitä ei hyväksytty käyttöön. Poikkeuksena edellä mainittuun oli Dweck:n videoluento. Se hyväksyttiin lähteeksi, koska asiana asenne ja ajattelutapa on edelleen hyvin ajankohtainen. Niillä on iso merkitys yksilön itseohjautuvuuden kehittymisessä sekä valmentavan työotteen näkökulmasta valmennustilanteissa.

Eettisyys ja eettiset periaatteet ovat opinnäytetyöntekijälle tärkeitä asioita. Erityisesti elämän ja ihmisarvon kunnioittaminen sekä oikeudenmukaisuus. Näitä periaatteita noudattaen opinnäytetyöntekijä edisti kehittämiprojektia työyhteisössä. Haastatelluille henkilöille tarjottiin mahdollisuus kommentoida ja korjata opinnäytetyöntekijän tekemiä kirjauksia ja materiaaleja ennen niiden käyttöä ja julkaisua. Alustustilaisuuksien kommentit ja kysymykset olivat tärkeitä kehittämiprojektia ajatellen. Niitä ei esitelty raportissa nimillä tai tiimitiedoilla, vaan yleistettynä tietona jos sama aihepiiri nousi esille useammassa tilaisuudessa. Ryhmäkeskusteluissa opinnäytetyöntekijä pyrki kuuntelemaan mahdollisimman paljon ja antoi näin tiimin jäsenille aikaa keskusteluun.

Esimiestyön näkökulmasta kehittämisprojektin tutkimustuloksia voidaan pitää suuntaa antavina. Vaikka kehittämisprojektiin osallistui vain yksi esimies, niin yksikön koon (116 työntekijää) vuoksi monet esimiehet jakavat työaikaansa isolle ringille, joka koostuu kahdesta tiimistä. Pääsääntöisesti esimiesten pitämät keskustelut etenevät samassa tahdissa vuosikellon näkökulmasta, mutta keskusteluiden pituuden jokainen esimies valitsee työtilanteensa mukaisesti.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen sisäistä validiteettia parantaa se, että projektia edisti yksi henkilö. Tällä tavoin tutkimustietoa ei päässyt katoamaan projektin aikana ja kehittämisen näkökulmasta tekeminen oli selkeää, kun materiaaleja pääsi edistämään suoraan pilottitiimin jäsenten kanssa. Näin myös tiimien etenemistä pystyttiin havaitsemaan. Tutkimus- ja kehittämishankkeen toteutuksen ja tuloksien yhteydessä opinnäytetyöntekijä pyrki tuomaan esille, milloin esittää omia näkemyksiä ja milloin asiaa edistettiin yhdessä jonkun muun kanssa.

5.4 Oman oppimisen ja ammatillisen kehittymisen arviointi

Opinnäytetyöntekijän henkilökohtaisena oppimistavoitteena oli oman valmennusosaamisen kehittäminen ja ammattiosaamisen syventäminen valmentavaa työtettä kohti. Opinnäytetyön laatiminen ja kehittämisprojektin edistäminen työn ohella osoittautui aikaa, voimavaroja ja kärsivällisyyttä vaativaksi projektiksi. Projektin aikana tehtiin lukuisia ratkaisuja ja valintoja sekä vaihdettiin hieman suuntaa. Suunnanmuutos vaikutti kokonaisprojektin aika-tilaan sitä pidentävästi ja loi haastetta opinnäytetyöntekijälle ehyen kokonaisuuden aikaansaamiseksi kohdeorganisaation muutoksen keskellä. Ne kuitenkin kehittivät opinnäytetyöntekijän itsensä johtamisen taitoja. Kaikki asiat eivät olleet opinnäytetyöntekijän käsissä, mutta silti opinnäytetyöntekijä koki epäonnistuneensa johtohenkilöiden sitouttamisessa projektiin. Toisesta näkökulmasta katsoen opinnäytetyöntekijä onnistui sitouttamaan esimiehen ja pilottitiimit mukaan projektiin edistäen lanseerattujen työkalujen ja yhteisten keskustelujen kautta yksilöiden ja tiimien kehittymistä.

Kohdeorganisaation muutoksen keskellä suunniteltu ja toteutettu kehittämisprojekti olisi kaivannut tarkempaa rajausta. Koska tarkkaa rajausta ei tehty suunnitelmien muuttuessa opinnäytetyöstä tuli laaja tietopaketti työkaluineen ja materiaaleineen kohdeorganisaation käyttöön.

Kehittämisprojektin tietoperustaan tutustuminen syvensi opinnäytetyöntekijän tietämystä valmentavasta työotteesta. Valmentava työote on iso kokonaisuus, joka pitää sisällään monia tärkeitä asioita, kuten yksilön, tiimin, koko työyhteisön, ihmisten kohtaamisen,

asenteet ja ajattelutavat, uskomukset, kuuntelemisen ja kysymisen, tietoisien läsnäolon ja valmentamisen eri ohjausmuotoja hyödyntäen. Listaa voisi jatkaa pidemmällekin, mutta edellä mainitut asiat puhuttelivat opinnäytetyöntekijää niin paljon, että niihin liittyen osaamisen kasvattaminen tulee jatkumaan. Työ ihmisten parissa on aina ollut opinnäytetyöntekijälle tärkeää ja opinnäytetyöprojektin avulla se tunne syveni entisestään. Opinnäytetyöntekijä ei persoonana hae itsensä esiin nostamista, vaan innostuu ja saa onnistumisen kokemuksia siitä, kun saa toiset oivaltamaan ja löytämään ratkaisuja. Tilanteet johdattivat opinnäytetyöntekijän hakeutumaan lisäopintoihin jo opinnäytetyöprojektin aikana. Sitä kautta opinnäytetyöntekijä lähti hakemaan konkreettisia työkaluja ja lisäkokemusta ratkaisukeskeiseen valmentamiseen.

Kehittämiprojektiin sisältyneet alustustilaisuudet olivat opinnäytetyöntekijälle hyvää harjoitusta esiintymiseen ja ryhmätilanteiden valmentamiseen ja fasilitoimiseen. Esiintyminen ja huomion kohteena oleminen ovat olleet opinnäytetyöntekijälle epämieluisia tilanteita. Kehittämiprojektin avulla opinnäytetyöntekijä hyppäsi kunnolla epämukavuusalueelle opiakseen itsestään ja tilanteista lisää. Epämukavuusalue on opinnäytetyöntekijän mielestä paras paikka kehittymiseen. Usein valinnan epämukavuusalueelle menemisestä tekee ihminen itse ja on näin valmiimpi ottamaan vastaan opit, joita se tarjoaa. Muutaman onnistuneen epämukavuusaluevierailun jälkeen sinne on mukavampi mennä uudestaan. Opinnäytetyöntekijä ei vielä koe, että esiintyminen kuuluisi vahvuusalueelle, mutta matka sitä kohti on alkanut.

Huovinmaa (2020) on todennut, että luvan pyytäminen on usein haasteellisempaa kuin anteeksi pyytäminen. Aika usein luvan pyytäminen ja saaminen saattaa kestää pitkään. Se saattaa jäädä byrokratian rattaisiin, jotka toimivat joskus hyvin hitaasti ja joskus päätöstä ei tehdä lainkaan. Näin tilanne laimenee ja ihmisten valmius edistää asiaa tai toteuttaa toivottu muutos menee ohi. (Huovinmaa 2020, 46-47.) Tämä on mielenkiintoinen näkökulma, joka sai opinnäytetyöntekijän miettimään jälkeinpäin, että olisiko jotain kannattanut tehdä toisin. Jälkeinpäin ajateltuna monia asioita olisi kehittämiprojektin osalta voitu tehdä toisin, esimerkiksi kartoittaa kyselyllä toteutuneen kehittämiprojektin aikana yksikössä olleiden esimiehien tilannetta työaikaan ja valmentavaan työotteeseen liittyen. Tämä ei kuitenkaan ollut saanut selkeää vihreää valoa muutoksien keskellä, joten opinnäytetyöntekijä ei lähtenyt edistämään tätä kaikkien esimiesten kanssa. Edistäminen ilman lupaa tuntui opinnäytetyöntekijästä ikävältä ajatukselta, vaikka ei siitä varmasti olisi ollut mitään haittaa. Asiana luvan pyytäminen tai vaihtoehtoisesti anteeksi pyytäminen on opinnäytetyöntekijälle mieleenpainuva lausahdus, jota on tulevaisuudessa hyvä pysähtyä miettimään: mitkä asiat ovat sellaisia, joita voi itseohjautuen edistää ilman erillisiä lupia.

Eettisestä näkökulmasta katsottuna opinnäytetyöntekijää jäi vaivaamaan se, että valmistavan työotteen alustustilaisuuksiin ja jatkokeskusteluihin lähti mukaan kaikki tiimit. Tästä opinnäytetyöntekijä oli innoissaan, että päästäisiin koko yksikön kanssa jatkamaan, mutta kun tilanne joulukuussa 2020 muuttui ja kehittämisprojektia edistettiin tämän jälkeen vain pilottitiimeissä, niin tästä ei informoitu yksikköä. Miten asiasta olisi ollut hyvä informoida, kun kyse ei kuitenkaan ollut opinnäytetyöntekijän päätöksestä tai tilanteesta, etteikö projektia olisi edistetty kaikkien kanssa, jos siihen olisi tarjoutunut mahdollisuus. Olisiko asiaa alun perinkin pitänyt edistää vain pienen porukan kanssa. Viestintä ja tiedonkulku ovat asioita, joihin opinnäytetyöntekijä jatkossa kiinnittää huomioita ja pyrkii viestimään mahdollisimman selkeästi ja etupainotteisesti asioista, jos se vain on mahdollista.

Opinnäytetyöntekijä on tyytyväinen, että projekti on saatu päätökseen. Projekti muutti matkan varrella muotoaan niin paljon; toimintamallin luomisesta tiedon lisäämiseen valmistavasta työotteesta ja työkalujen lanseeraukseen, että kokonaisuutta on vaikea arvioida. Projektia edistettiin työyhteisön tilanteet huomioiden, joten siitä näkökulmasta projektia voidaan pitää onnistuneena. Opinnäytetyöntekijällä oli koko projektin ajan huoli siitä, että miten projektin kokonaisuus edistyy, kun muutoksia oli ilmassa melko paljon. Joustavuudella ja luovuudella muutoksista selvittiin ja projekti saatiin päätökseen. Tilanteeseen nähdessä opinnäytetyöntekijä arvioi selviytyneensä opinnäytetyöprojektista hyvin.

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 177-188. Gaudeamus. Helsinki.

Academy Of Brain. 2019. Valmentava työote hyödyntää kaikkien näkemykset. Luettavissa: <https://academyofbrain.com/2019/11/29/valmentava-tyoote-hyodyntaa-kaikkien-nakemykset/?lang=fi>. Luettu 13.9.2020.

Ahleskog, N. 7.8.2018. Itseohjautuvuus ja innovaatiot: miten itseohjautuvuudesta tehdään organisaation menestystekijä? Filosofian akademia, blogi. Luettavissa: [https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-ja-innovaatiot-miten-itseohjautuvuudesta-tehdään-organisaation-menestystekija/](https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-ja-innovaatiot-miten-itseohjautuvuudesta-tehdaan-organisaation-menestystekija/). Luettu 29.12.2020.

Akola, A. E. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio. Suunnistus työyhteisön supervoimiin. Basam Books. Helsinki.

Ala-Mutka, J. 2019. Johtajuuden rakentajat. Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Growman Oy. Helsinki.

Beheshti, N. 2019. Improve Workplace Culture With A Strong Mentoring Program. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/01/23/improve-workplace-culture-with-a-strong-mentoring-program/>. Luettu 1.5.2021.

Dweck, C. 17.7.2015. The Growth Mindset. Videoitu luento. Talks at Google. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=-71zdXCMU6A>. Katsottu 1.5.2021.

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja – Miten saan tiimi-flow'n virtaamaan? J-Impact Oy. Espoo.

Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 27-51. PS-kustannus. Jyväskylä.

Haikala, T. s.a. Valmentava kulttuuri – miten sen saa aikaan? BCC blogi. Luettavissa: <https://www.bcc.fi/blog/valmentava-kulttuuri-miten-sen-saa>. Luettu 3.4.2021.

Haikola, M. & Puputti, M. 2020. Käsitys työhyvinvoinnista on syytä päivittää 2020-luvulle. Luettavissa: <https://www.takuusaatio.fi/julkaisu/kasitys-tyohyvinvoinnista-on-syyta-paivittaa-2020-luvulle/>. Luettu 6.3.2021.

Hakala, J. T. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 14-26. PS-kustannus. Jyväskylä.

Halonen, H. 17.8.2020. Toimiva tiimityö ei ole itsestänselvyyttä. BoMentis blogi. Luettavissa: <https://www.bomentis.fi/blogit/toimiva-tiimityo-ei-ole-itsestaanselvyytta/>. Luettu 7.3.2021

Heikkinen, H. L. T. 2018. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 215-230. PS-kustannus. Jyväskylä.

Heikkinen, J. 2017. Kehityskeskustelu on tilaisuus pysähtyä arjen keskellä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-on-tilaisuus-pysahtya-arjen-keskella/>. Luettu 3.4.2021.

Hentilä, A. 16.8.2019. Olet mitä ajattelet. Ihminen tavattavissa, blogi Luettavissa: <https://ihminentavattavissa.fi/blogi/olet-mita-ajattelet>. Luettu 30.12.2020.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Tuuma. Jyväskylä.

Huovinmaa, K. 2020. Radikaali unelma. Näin johdat muutoksen. Viisas elämä. Helsinki.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä – Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Huttunen, T. 2020. Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä. Miten sinä voit konkreettisesti edistää luottamusta työpaikallasi? BoD, Books on Demand. Helsinki.

Hämäläinen, P. 2021. Myötätuntoinen valmennus. Minerva. Helsinki.

Ilmarinen. Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpiviennin. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>. Luettu 27.4.2019.

Jalkanen, J. 2020. Pedagogisen johtajan kirja. PS-kustannus. Jyväskylä.

Jordan, J. & Sorell, M. 2019. Why Reverse Mentoring Works and How to Do It Right. Luettavissa: <https://hbr.org/2019/10/why-reverse-mentoring-works-and-how-to-do-it-right#>. Luettu 19.9.2020.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020a. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 57-97. Gaudeamus. Helsinki.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020b. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 173-175. Gaudeamus. Helsinki.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä – 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent. Helsinki.

Kallio, H. 27.9.2019. Miten saavutat kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin? Vireus, blogi. Luettavissa: <http://www.vireus.fi/miten-saavutat-kokonaisvaltaisen-hyvinvoinnin>. Luettu 30.1.2021.

Kanniainen, M-R., Nylund, J. & Kupias, P. 2017. Mentoroinnin työkirja. Helsingin yliopisto. Helsinki. Luettavissa: https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja_A4.pdf. Luettu 1.12.2020.

Karvinen, M. 2019. Ammatillinen kehittyminen: kuinka toteuttaa sitä tietoisesti. Luettavissa: <https://www.ukko.fi/yrittajyyskoulu/ammattillinen-kehittyminen-kuinka-toteuttaa-sita-tietoisesti/>. Luettu 7.3.2021.

Kiiänmies, A-M. 4.3.2020. Itseohjautuvuus ei ole itsetarkoitus. Henry, blogi. Luettavissa: <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit-ja-kuukauden-kasvo/2020/03/itseohjautuvuus-ei-ole-itsetarkoitus.html>. Luettu 29.12.2020.

Kiurujoki, V. 6.5.2020. Onnistu tiimityössä. Desing Inspis, blogi. Luettavissa: <https://desinginspis.fi/blogi/onnistu-tiimityossa/>. Luettu 28.2.2021.

- Koppelo, H. & Lintulahti, M. s.a. Näin vaikutat työelämässä. Luettavissa: <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/toissa/3780-naein-vaikutat-tyoeelaemaessae>. Luettu 7.3.2021.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent. Helsinki.
- Koski, P. & Kelo, M. 30.9.2019. Toimintatutkimus menetelmänä. Metropolia, blogi. Luettavissa: <https://blogit.metropolia.fi/masterminds/2019/09/30/toimintatutkimus-menetelmana/>. Luettu 18.1.2020.
- Kuitunen, M. & Pystynen J. 2017. Johtaminen palveluna. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? s.287-310. Alma Talent. Helsinki.
- Kupias, P. 2019. Toimijuus työssä. Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi. Helsingin yliopisto. Helsinki. Luettavissa: https://hyplus.helsinki.fi/wp-content/uploads/2019/09/paivi_kupias_toimijuus_tyossa_tukena_tyonohjaus_coaching_mentorointi_fasilitointi_web.pdf. Luettu 12.9.2020.
- Kurvinen, P. 2020. Vihjohtaminen. Mediapinta. Tampere.
- Laine, T. 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 29-50. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Laitinen, J. & Nevanperä, N. s.a. Terveiden edistäminen. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/>. Luettu 12.12.2020.
- Lange, I. & Järvinen, K. 2019. Pelko pois: kohti rohkeaa johtamista. Alma Talent. Helsinki.
- Matikka, T. 2018. Ajattelu pois autopilotilta. Luettavissa: <https://www.tuimakka.fi/ajattelu-autopilotilta>. Luettu 20.9.2020.
- Martela, F. 15.5.2017. Itseohjautuvuus – Mistä siinä pohjimmiltaan on kyse? Filosofian akatemia, blogi. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-mista-siina-pohjimmiltaan-on-kyse/>. Luettu 29.12.2020.

- Mehiläinen, s.a. Kehon ja mielen hyvinvointi. Luettavissa: <https://www.mehilainen.fi/hyvinvointi>. Luettu 27.2.2021.
- Nenonen, R. 2020. Merkityksellisen työn kaava. Toteuta itseäsi, muuta maailmaa. Gummerus. Helsinki.
- Merrick, L. s.a. How coaching & mentoring can drive success in your organization. OPM.GOV. Luettavissa: <https://www.opm.gov/wiki/uploads/docs/Wiki/OPM/training/Mentoring/How%20Coaching%20%20Mentoring%20Can%20Drive%20Success%20in%20Your%20Organization508.pdf>. Luettu 2.5.2021.
- Mäkikallio, I. & Naumanen, K. 8.1.2018. Kun itseohjautuvuus tuntuu ahdistavalta. Filosofian Akatemia, blogi. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/kun-itseohjautuvuus-tuntuu-ahdistavalta/>. Luettu 3.4.2021.
- Norrena, J. 2019. Oman oppimisen kapteeni. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Nyyti ry. 2019. Itsetuntemus ja itsetunto. Luettavissa: <https://www.hyvakysymys.fi/kurssi/et/itsetuntemus-ja-itsetunto/>. Luettu 23.3.2021.
- Näpärä, L. 2017. Haastattelun lajityypit. Luettavissa: <https://spoken.fi/2180/>. Luettu 1.4.2021.
- Oikarinen, M. 2019. Työntekijän taloudellisella hyvinvoinnilla on arvoa – myös työnantajalle. Luettavissa: <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2019/tyontekijan-taloudellisella-hyvinvoinnilla-on-arvoa--myos-tyonantajalle/>. Luettu 30.12.2020.
- Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 131-140. Gaudeamus. Helsinki.
- Palvelualojen Työnantajat PALTA ry. & Vakuutusväen Liitto VvL ry. 2020. Vakuutusalan työehto- ja palkkasopimukset 2.3.2020 – 31.1.2022. Luettavissa: <https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2020/05/Vakuutusala-tes-2020-2022.pdf>. Luettu 2.2.2021.
- Parviainen, A. & Parviainen, E. 2017. Menestyvä joukkue. Onnistu valmentavana esimiehenä. AS Pakett. Tallinna.

- Penttilä, A. 2020. Näin pidän kävelykokouksen, 5 vinkkiä. Luettavissa: <https://telma-lehti.fi/nain-pidat-kavelykokouksen-5-vinkkia>. Luettu 27.2.2021.
- Pirinen, J. 2020. Helpota johtamista! Tekeminen ratkaisee. BoD, Books on Demand. Helsinki.
- Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 145-156. Gaudeamus. Helsinki.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 61-74. Gaudeamus. Helsinki.
- Pöysti, J. 2019. Hyvinvoinnin kolmas elementti – Taloudellinen hyvinvointi. Luettavissa: <https://rahamedia.fi/hyvinvoinnin-kolmas-elementti-taloudellinen-hyvinvointi/>. Luettu 27.2.2021.
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent. Helsinki.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Alma Talent. Helsinki.
- Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.
- Saarenpää, J. 2017. Löydä sisäinen motivaatiosi – Tee elämästä mielekäs. Books on Demand. Helsinki.
- Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. J-Impact. Helsinki.
- Salonen, E. 2020. Johda energiaa. Kohti uusiutuvaa organisaatiota. Basam Books. Helsinki.
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent. Helsinki.

Skills you need. s.a. Teaching, Mentoring, Coaching and Counselling. Luettavissa: <https://www.skillsyouneed.com/learn/teach-mentor-coach.html>. Luettu 4.4.2021.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books. Helsinki.

Suomen Mielenterveys ry. s.a. Kuinka vahvistaa hyvinvointia työssä? Luettavissa: <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/hyvinvointi/ty%C3%B6hyvinvointi-miten-voit-edist%C3%A4%C3%A4-omaa-hyvinvointiasi>. Luettu 6.3.2021.

Surakka, T. 2018. Eläköön johtajuus pomottaminen on kuollut. Decanet. Espoo.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Alma Talent. Helsinki.

Terveyskylä. 2020. Mistä on kyse, kun puhutaan voimavaroista? Luettavissa: <https://www.terveyskyla.fi/kuntoutumistalo/kuntoutujalle/oma-hyvinvointi/opas-omien-voimavarojen-tunnistamiseen-ja-vahvistamiseen/mist%C3%A4-on-kyse-kun-puhutaan-voimavaroista>. Luettu 3.4.2021.

Tuominen, C. 2020. Tunteet ei kuulu työpaikalle. Otava. Helsinki.

Työturvallisuuskeskus 2018. Johtaminen ja esimiestyö. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo. Luettu: 3.11.2018.

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 92-116. PS-kustannus. Jyväskylä.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 117-128. PS-kustannus. Jyväskylä.

Valtonen, A. & Viitanen, M. 2020. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodinä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 118-130. Gaudeamus. Helsinki.

Varamäki, A. 2019. Future proof. Tulevaisuuden työkirja. Docendo. Jyväskylä.

Vesa, S. 2020. Sosiaalista hyvinvointia ei osata vielä tunnistaa. Luettavissa:
<https://www.ttl.fi/sosiaalista-hyvinvointia-ei-osata-viela-tunnistaa/>. Luettu 28.2.2021.

Vilka, H. 2018. Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 156-171. PS-kustannus. Jyväskylä.

Villanen, J. 2019. Merkityksellisyys on rohkeutta. Basam Books. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Alkukartoituksen kysymykset

- Minkälaisia osaamistarpeita minulla itselläni on?
- Minkälaisia osaamistarpeita työryhmällämme on?
 - Voit kirjata ylös oman tuurausryhmän osaamistarpeita sekä koko työryhmän osaamistarpeita.
- Miten voin kehittää osaamistani?
- Haluan seuraavaksi oppia:
 - Miten voin itse edistää tätä?
- Henkilökohtaiset tavoitteeni vuodelle 2019?
- Mitä odotan valmentajalta ja tulevilta valmennuksilta?
 - Mitä valmentaja voisi tehdä, että työni helpottuisi ja menestyisin paremmin?
- Vapaa sana:

Liite 2. Valmentavan työotteen alustus



- Teknologian kehittyminen ja uusien sukupolvien tulo työmarkkinoille tuo painetta johtamisen muutoksille.
 - Aiemmin johtaminen on ollut enemmän vallan käyttöä kuin vaikuttamista.
- Organisaatioiden johtamisen uudistamistarve antaa mahdollisuuden siirtyä valmentavaan johtajuuteen, jossa: "Johtaminen on vaikuttamista"
- Johtaminen on sekä asennetta että konkreettisia tekoja, joilla pyritään vaikuttamaan ihmisiin ja ohjaamaan heitä. Johtajuutta tarvitaan, koska sitä kautta saadaan ihmiset kulkemaan samaan suuntaan ja rakentamaan yhteistyötä.

Valmentavan työotteen ideologisena taustana on, että oppiminen ja kehittyminen on mielekästä yhdessä tekemällä aidossa työympäristössä.



Valmentava johtajuus on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, joka antaa mahdollisuuden vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi omasta asemasta riippumatta. Näin yksittäinen työntekijä saa tuotua oman potentiaalinsa koko työryhmän ja organisaation käyttöön ja toisaalta yhteistyöllä vahvistetaan työntekijöiden kehittymistä ja voimaantumista.

Lähde: Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. Valmentava johtajuus.

Valmentava johtaminen

- Valmentava johtaminen on esimiestyötä, joka näkyy arjessa työntekijöiden huomioimisena.
- Valmentavalla johtajalla tulee olla taito säädellä työn kuormittavuutta siten, että työ on kiinnostavaa, kehittävä ja tarpeeksi haastavaa, mutta se ei aiheuta ylikuormitusta.
- Valmentava johtaja on kiinnostunut työntekijästä kokonaisuutena .
- Valmentava johtaminen tukee työntekijän kehittymistä ammatillisesti, ja tämän lisäksi se tukee myös ihmisenä kehittymistä.

Valmentavan johtamisen mahdollisuudet



Ammattilaisena kehittyminen

Tiedot, taidot ja kokemus
Itseluottamus
Motivaatio
Innostus



Kuuluvuuden tunne

Tiimi / työryhmä / yksikkö / osasto
Organisaatio
Toimiala
Ammattikunta



Itsensä kehittämisen taidot

Ajattelu
Arviointi
Suunnittelu
Verkostoituminen
Oppimaan oppiminen



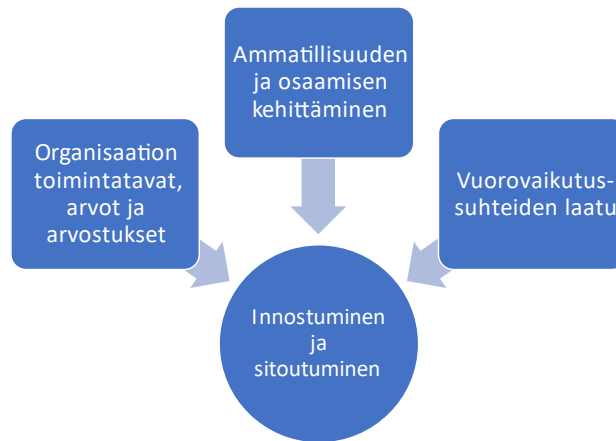
Ihmisenä kasvaminen

Arvot
Asenteet
Ihmissuhdetaidot
Toisten arvostaminen
Itsearvostus
Yhteisöllisyys

Valmentava johtamiskulttuuri

- Johtamiskulttuuri kehittyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.
- Valmentava johtamiskulttuuri saavutetaan panostamalla yhteistyöhön.
- Valmentavan kulttuurin rakentaminen edellyttää järjestelmällistä työskentelyä tavoitteiden saavuttamiseksi sekä kehittämismyönteisyyttä.
- Työyhteisössä jokaisella on vastuu toisia kohtaan.
 - "Kun yhteisössä on riittävästi hyväksyntää ja toisten arvostamista, omien intohimojen toteuttaminen on mahdollista."
- Kehittyäkseen yksilö tarvitsee innostusta. Innostus syntyy, kun saa osallistua ja vaikuttaa, silloin syntyy kokemus siitä, että on yhteisölle merkityksellinen ja tärkeä.
 - Esimiehet auttavat henkilöstöä löytämään yksilölliset innostuksen lähteet ja sellaiset tekemiset, jotka tuottavat merkityksellisyden kokemuksia.

Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset



Työhyvinvointia tuottava johtaminen

Lähde: Työturvallisuuskeskus

- Ihmisten johtaminen on yhteistyössä toimimista, koska tulokset saavutetaan ihmisten avulla ja heidän kanssaan.
- Asioiden johtaminen vaatii organisaation toimintaprosessien hallintaa ja niiden arviointia, koska johtamisen tulee perustua organisaation visioon, arvoihin ja strategiaan.
- Esimiehen vastuulla on huolehtia työn sujumisesta ja onnistumisesta sekä siitä, että kipukohtista voidaan keskustella työpaikalla.
- Työhyvinvointia lisää, kun esimies antaa työntekijöille vastuuta.
 - Näin työntekijät pääsevät vaikuttamaan työhön sekä työolojen kehittämiseen ja heillä on mahdollisuus löytää ratkaisuja todettuihin kipupisteisiin.

Tavoitteena

- Suunnitellaan ja toteutetaan erilaisia lyhyen ja pitkän tähtäimen perehdytyspolkuja
 - Tarkoituksena on kasvattaa osaamista ja itseluottamusta huomioiden yksilölliset erot ja sitä kautta pyrkiä mahdollistamaan onnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa.
- Kasvattaa työhyvinvointia
 - Lisäämällä ja ylläpitämällä työniloa.
 - Hyödyntämällä ihmisten erilaisuutta.
- Valmistautua tuleviin muutoksiin
 - Yksilötasolla
 - Tiimitasolla

Suunnitelma etenemisestä

- FiiliskyselyForms:ssä jolla voidaan seurata säännöllisesti fiilistä
- Henkilökohtaiset keskustelut esimies- korvausneuvoja, mahdollisuuksien mukaan kasvotusten (jo seams-keskustelu niin sitten kuvayhteydellä)

Ensimmäinen keskusteluhetki

- Mikä on parasta vastapainoa työlle?
 - Miten rentoudut? Mistä saat energiaa?
 - Mitä teet vapaa-ajalla?
- Mikä työssäsi on parasta?
 - Mikä palkitsee?
 - Mikä motivoi?
- Mikä työssäsi ärsyttää / aiheuttaa mielipahaa?
 - Mitä sille voisi tehdä?
 - Miten minä voin auttaa tässä asiassa?
- Jos saisit yhden toiveen toteutettua, niin mikä se olisi?
 - Mitä haluat elämältäsi?
 - Mistä unelmoit? Minkälainen tavoite sinulla on tällä hetkellä?
- Mikä on vahvuus tai positiivinen luonteenpiirre, jonka koet vahvuudeksesi?
- Mitä ominaisuutta haluaisit kehittää?

Liite 3. Tässä ja nyt -valmennuskeskustelu

Tässä ja nyt - valmennuskeskustelu



Tässä ja nyt -valmennuskeskustelu

Keskustelun runko

1. Kirkastetaan tavoite
2. Mitä on tässä ja nyt eli selvitetään nykyhetken tilanne
3. Tutustutaan tulevaisuuden näkymiin eli mahdollisuuksiin ja vaihtoehtoihin
4. Laaditaan toimintasuunnitelma



Tässä ja nyt –valmennuskeskustelu (mukaan Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 132- 133, 264-265.)

Minkälaisissa tilanteissa voin käyttää Tässä ja nyt –valmennuskeskustelua

- Kahdenkeskisissä keskusteluissa
 - Ennakoon varatuissa keskusteluhetkissä
 - ”Käytäväkeskusteluissa”
 - Lounaskeskusteluissa
- Pienen ryhmän välisissä keskusteluissa
- Palaverissa ja työpajoissa
- Seremonioissa



Miten valmistaudun Tässä ja nyt -valmennuskeskusteluun

- Tarkistan, kuinka pitkään voin käyttää aikaa keskusteluun ja etenen sen mukaisesti
- Ennen keskustelua rauhoitan itseni ja "tulen tilanteeseen"
 - Hengitän syvään ja tyhjennän mieleni
- Keskityn eli olen läsnä
 - Havainnoin / aistin / kuuntelen intuitiotani onko toinen henkilö "valmiina" Tässä ja nyt valmennuskeskusteluun
- Kysyn avoimia kysymyksiä
- Kuuntelen ja annan tilaa
 - Hiljaiset hetket ovat vastaajan miettimisaikaa
- Kannustan, mutta en neuvo
 - Kaikki oivaltavat tai löytävät ratkaisun itse
 - Esimerkki kannustuksesta: Oivalluksesi asian tiimoilta kuulostaa mahtavalta

Esimerkki lyhyestä Tässä ja nyt -valmennuskeskustelusta

1. Kirkastetaan tavoite
 - Mistä haluaisit keskustella? / Mikä on tavoitteesi?
2. Mitä on tässä ja nyt eli selvitetään nykyhetken tilanne
 - Mikä on tilanne nyt? / Missä olet nyt tämän asian kanssa?
3. Tutustutaan tulevaisuuden näkymiin eli mahdollisuuksiin ja vaihtoehtoihin
 - Mitä voit tehdä asian ratkaisemiseksi? / Minkälaisia vaihtoehtoja sinulla on?
4. Laaditaan toimintasuunnitelma
 - Miten ja milloin aiot edetä asian kanssa? / Millaisia askeleita olet valmis ottamaan ja milloin?

Kirkastetaan tavoite

- Mistä haluaisit keskustella?
- Mikä on tavoitteesi?
- Mihin sinä kaipaat muutosta?
- Mitkä on 3 tärkeintä asiaa, johon kaipaat muutosta?
- Mihin kaipaat tukea?
- Mikä on sinulle tärkeintä?
- Miten haluat minun auttavan sinua?



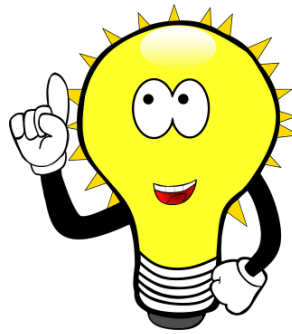
Mitä on tässä ja nyt eli selvitetään nykyhetken tilanne

- Mikä on tilanne nyt?
- Missä olet nyt tämän asian kanssa?
- Minkälaisia vahvuuksia sinulla on?
- Minkälaista osaamista sinulla on tavoitteen saavuttamiseksi?
- Mikä sinua mietityttää?
- Mitä asioita sinulla on tällä hetkellä mielessäsi?
- Onko jotain muuta, mitä haluaisit minulle kertoa?



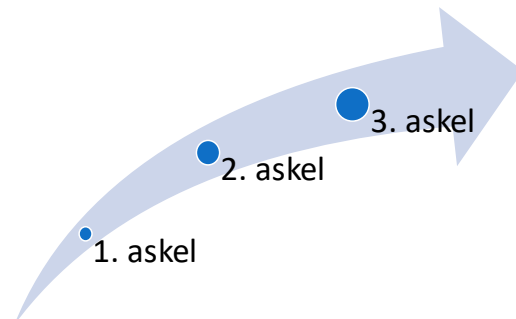
Tutustutaan tulevaisuuden näkymiin eli mahdollisuuksiin ja vaihtoehtoihin

- Minkälaisia vaihtoehtoja sinulla on?
- Mitä voit tehdä asian ratkaisemiseksi?
- Minkälaista apua tarvitset?
- Kuka voisi auttaa sinua?
- Jos minulla olisi taikasauva, mitä toivoisit?
- Mikä tuntuu parhaalta etenemistavalta tällä hetkellä?



Laaditaan toimintasuunnitelma

- Mitä sinun kannattaa tehdä ensimmäiseksi?
- Miten ja milloin aiot edetä asian kanssa?
- Millaisia askeleita olet valmis ottamaan ja milloin?
- Miten varmistat onnistumisesi?
- Mitä se tarkoittaa konkreettisesti?
- Minkälaisia esteitä eteesi voi tulla?
- Miten etenet kohdatessasi esteen?



Valmentava työote: Yhdessä eteenpäin



Mitä minä voin tehdä?

- Tunnistan omat kehittymistarpeeni ja asetan itselleni tavoitteet.
 - Kuka voisi auttaa minua selkiyttämään kehittymistarpeen?
 - Kuka voisi auttaa minua tavoitteeni saavuttamisessa?
 - Miten etenen asian kanssa?



Mitä minä voin tehdä?

- Kohtaan toisen osapuolen aidosti ja rehellisesti.
 - Ihminen tarvitsee ihmistä.
 - Olemme samaan aikaan toisistamme erillisiä ja liitoksissatoisimme.
 - Tarvitsemme toisiamme toistemme tueksi, peileiksi kanssakulkijoiksi.
 - Erialaisten näkemysten ja kokemusten jakaminen auttaa meitä jokaista oppimaan.



Mitä minä voin tehdä?

- Toimin aktiivisesti erilaisissa tilanteissa.
 - Kuuntelen ja kysyn.
 - Todellinen vuorovaikutus aktivoi jokaisen osallistujan ajattelua.
 - Aktiivisuus on vaikuttamista ja vastuunkantoa.
 - Annan palautetta.



Mitä minä voin tehdä?

- Pohdin kysynkö vai neuvonko?
 - Kysyminen on ajattelun herättelyä
 - Kysyminen herättää myös oppimisprosessin ja saa aikaan syvällistä ajattelua.
 - Neuvominen saattaa johtaa pelkkään suorittamiseen



Muutosmatka

- Kun yksilö pysähtyy miettimään ja uudistamaan ajatteluaan sekä toimintatapojaan se heijastuu välittömästi lähipiiriin. Näin kulttuuri lähtee kehittymään.
- Pienin askelin eteenpäin.
- Kun yksi osio muuttuu, se vaikuttaa myös muihin osioihin. Näin kulttuuri rikastuu entisestään.



Liite 5. Työkaverin vertaisarviointi

Työkaverin vertaisarviointi (mukaillen Eklund A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019, 171.)

Arvioi työkaverin toimintaa mahdollisimman monella osa-alueella skaalalla 1-10. Perusta arviosi omiin havaintoihisi, mutta älä lähde tulkitsemaan niitä (esimerkiksi työkaveri x toimii näin, joka tarkoittaa sitä...).

Arvioitavan henkilön nimi:

| | |
|---|----------------------|
| Hän kommunikoi selkeästi ja avoimesti. | Arvio: Havainnot: |
| Hän suhtautuu muihin työkavereihin arvostavasti ja kunnioittavasti. | Arvio: Havainnot: |
| Hän jakaa osaamistaan avoimesti ja aktiivisesti. | Arvio: Havainnot: |
| Hän kuuntelee muita ja arvostaa heidän ajatuksiaan. | Arvio: Havainnot: |
| Hän kantaa oman vastuunsa tiimin toiminnasta ja suorittaa tehtävänsä täsmällisesti ja aikataulussa. | Arvio: Havainnot: |
| Hän osaa työskennellä muiden työkavereiden kanssa rakentavassa ja auttavassa hengessä. | Arvio: Havainnot: |
| Hän rakentaa positiivista ilmapiiriä ja osallistuu aktiivisesti tiimihengen luomiseen. | Arvio: Havainnot: |
| Haluan sanoa sinulle vielä: | |

Liite 6. Itsereflektio

Itsereflektio (mukaillen Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. 2019, 166.)

Itsereflektio on oman ajattelun ja toiminnan tarkastelua ja itsearviointia. Oheisen työkalun avulla voit kehittää itsereflektiotaitojasi.

Ensin tunnistetaan mitä tilanteessa tapahtui:

- Mitä tapahtui?
- Mitä tein tilanteessa?
- Mitä tilanteesta seurasi?

Pysähdytään analysoidaan omaa kokemusta ja tilanteen herättämiä ajatuksia:

- Minkälaisia tunteita havaitsin?
- Minkälaisia ajatuksia tilanne herätti?
- Mitä huomioita tein toiminnastani?
- Millä tavalla se vaikutti minuun / toiseen?

Seuraavaksi tavoitellaan uusia oivalluksia, pohditaan omia uskomuksia ja parannetaan omaa toimintaa:

- Mitä opin?
- Minkälaisia oivalluksia sain?
- Mitä olisin voinut tehdä / ajatella toisin?
- Jos saisin uuden mahdollisuuden, mitä tekisin toisin?

Etsitään vielä keinoja käytäntöön viemiseen:

- Miten testaan / sovellan uutta tietoa?
- Mitä tarvitsen edetäkseni asian kanssa?
- Miten ja milloin haluan edetä asian kanssa?
- Keneltä pyydän tarvittaessa apua / palautetta?

Koenko saavani riittävästi palautetta?



- Ota kantaa kommentoimalla chat-keskusteluun :
 - ☺ = kyllä
 - ☹ = ei
 - ??? = en osaa sanoa

Keneltä haluan saada palautetta?



Case: sinä

Minkälaisia ajatuksia ja tunteita tilanne herättää?



10 kohdan vinkkilista valmentavaan johtamiseen

1. Kysy avoimia kysymyksiä
2. Kuuntele aktiivisesti
3. Pyydä työntekijät mukaan ratkaisemaan haasteita / ongelmia
4. Hyväksy työntekijöiden erilaiset näkökulmat asioihin
5. Tarjoa työntekijöille mahdollisuus tehdä valintoja
6. Anna työntekijöille positiivista ja kehittävää palautetta
7. Vähennä ohjaavaa kontrollia ja valvontaa
8. Kehitä työntekijöiden osaamista
9. Kannusta työntekijöitä jakamaan tietoa
10. Auta työntekijää poistamaan itseltään onnistumisen esteitä

Liite 9. Kysely työntekijän ajankäytöstä itsensä kehittämiseen

Myllyniemi Heli loi kyselyn
Anonyymi; Tulokset jaettu

**Kuinka paljon arvioit kuukaudessa käyttäneesi
työaika itsesi kehittämiseen?**

- 0 tuntia
- 1 tunnin tai alle
- 1-2 tuntia
- 3 tuntia tai enemmän

[Lähetä ääni](#)