



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

TIIMITYÖN MUOTOUTUMINEN

TEKIJÄ:

Tarja Liimatainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Tarja Liimatainen	
Työn nimi Tiimityön muotoutuminen	
Päiväys 26.5.2021	Sivumäärä/Liitteet 55/3
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia tiimityön vaiheita ja tiimin muotoutumista liiketoiminnan opettajien tiimissä. Työssä selvitettiin myös tiimiorganisaatioon siirtymisen taustatekijöitä sekä huomioitiin ammatillisen koulutuksen muutostilanne yhtenä taustavaikuttajana. Opettajien työaika siirtyi vuosityöaikamalliin samaan aikaan tiimiorganisaatioon siirtymisen kanssa. Nämä muutokset otettiin huomioon tutkimuksen aikana.</p> <p>Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena, jossa käytettiin menetelminä havainnointia, haastattelua ja kyselyä. Valittuja menetelmiä käytettiin tiimiä koskevan aineiston keräämiseen, jotta aineistoa voitiin peilata tiimityöskentelyyn liittyvään teoria-aineistoon. Tutkimuksen tueksi perehdyttiin myös tiimityön muotoutumista häiritseviin tekijöihin sekä haettiin taustatietoa tiimin muotoutumiseen liittyviin vaiheisiin.</p> <p>Lopputuloksena todettiin tiimin muotoutumisen vaativan aikaa eikä tiimi muodostu pelkästään organisatiorakennetta muuttamalla. Tiimin muotoutumiseen voidaan tarvita myös ulkopuolista apua esimerkiksi valmennuksella tai muilla tukitoimenpiteillä. Tiimityön muotoutumiseen tarvitaan tiimin jäsenten välistä luottamusta, jotta muotoutumiselle saadaan perusta. Luottamuksen rakentaminen vie aikaa ja siihen tarvitaan esimiehen tukea. Tiimin jäsenten erilaisia vahvuuksia tulee hyödyntää tiimin toiminnassa, jolloin tiimin toiminta vahvistuu. Ammatillisen koulutuksen muutos osaamisperusteiseksi, siirtyminen vuosityöaikaan sekä organisaation siirtyminen tiimiorganisaatiomalliin ovat vaikuttaneet myös tiimitoiminnan muotoutumiseen.</p>	
Avainsanat Tiimityö, ammatillisen koulutus muutos, luottamus, tiimiorganisaatio, tiimioppiminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration	
Author Tarja Liimatainen	
Title of Thesis Starting to Work Like a Team	
Date 26 May 2021	Pages/Appendices 55/3
Client Organisation /Partners Keuda Group, Vocational Education and Training	
<p>Abstract</p> <p>The main aim of this thesis was to find out what kind of phases there are when organization starts working as a team organization. The main focus is on a team which is formed of teachers in business and administration teachers at a vocational college in Southern Finland. Attention is also paid to changes in vocational education and training, and how those changes have had influenced on working as a teacher.</p> <p>This thesis is a qualitative study and the used methods were observation, an interview and two surveys. The interview was directed to the Principal of Keuda and surveys to team members of administration and business. Team members were able to answer anonymously. Observation was used as a method continually throughout the study.</p> <p>The main result of this study was, that starting a team organization does not mean that co-workers start to work like a team. The formation of teamwork needs mostly trust ja willingness to work together. Time is also needed to have a good team and teamwork. Sometimes team coaching is needed to get results. The support of a supervisor is important when teamwork is in its early states.</p>	
<p>Keywords</p> <p>team, teamwork, vocational education and training, teamlearning</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite	6
1.2	Tutkimus ja menetelmät.....	7
2	KESKI-UUDENMAAN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ KEUDA.....	9
2.1	Keudan arvot ja strategia: VAU	9
2.2	Ammatillisen koulutuksen reformi	11
2.3	Tiimiorganisaatiomalli.....	12
2.4	Pedatori	13
3	TIIMITYÖN VAIHEET JA MUOTOUTUMINEN.....	15
3.1	Tiimin määrite	16
3.2	Tiimiorganisaatioon siirtyminen ja tavoite	16
3.3	Tiimin kehittäminen ryhmästä tiimiksi.....	18
3.4	Pedagoginen johtaminen ja tiimivalmennus Keudassa	19
3.5	Tiimin muotoutumisen vaiheet.....	20
3.6	Luottamuksen saavuttaminen	21
3.7	Tiimin toimintaan häiritsevästi vaikuttavat tekijät	22
3.8	Pedatorit yhteiskehittämisen menetelmänä	22
3.9	Tiimikulttuuri	23
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS	25
4.1	Laadullinen tutkimus	25
4.2	Havainnointi	26
4.3	Kysely ja haastattelu	27
5	LIIKETOIMINNAN OPETTAJIEN TIIMITYÖ	30
5.1	Liiketoiminnan tiimi ja opetusjärjestelyt.....	30
5.2	Liiketoiminnan tiimin muotoutumisen alkuvaihe	31
5.3	Tiimin kehittämispäivä 09/ 2020	32
5.4	Tiimin jäsenten vastuut	34
5.5	Tiimin jäsenten vastuuttaminen	35
5.6	Tiimin jäsenten roolit	35
5.7	Tiimin muotoutumisen toinen vaihe.....	36
5.8	Tiimin tilanne 02/ 2021	36

5.9 Ryhmästä liiketoiminnan tiimiksi	37
5.10 Henkilöstökysely	38
5.11 Tiimin yhteishengen luominen	38
5.12 Tulosten yhteenveto	40
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	41
6.1 Tavoitteiden toteutuminen.....	41
6.2 Ammatillinen osaaminen ja luottamus	41
6.3 Tiimityön muotoutuminen.....	42
6.4 Tiimityön vahvistaminen.....	44
6.5 Tutkimuksen luotettavuus	45
7 POHDINTA.....	47
LÄHTEET	50
LIITE 1: KEHITYSPÄIVÄ 25.9.2020.....	53
LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET 14.1.2021.....	54
LIITE 3: TIIMI 1 LIIKETOIMINTA.....	55

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö käsittelee tiimityön vaiheita sekä sen muotoutumista opetusalan asiantuntijaorganisaatiossa. Opettajan rooli on perinteisen mallin mukaan ollut yksilösuorittamista, joka perustuu pitkälti oman toimialan substanssiosaamiseen sekä pedagogiseen vapauteen. Yksilösuorittajista muodostettu tiimi on kenties enemmän joukkio tai ryhmä, ainakin alkuvaiheessa. Aiheen käsittelyssä huomioidaan ammatillisen koulutuksen muutostilanne sekä kohdistetaan huomio kohti opettajan roolin muuttumiseen. Ammatillisen koulutuksen reformi vuonna 2018 uudisti sekä opetusjärjestelyjä että arviointia painopisteen kohdistuttua opiskelijan osaamisen arviointiin. Osaamista voidaan hankkia esimerkiksi työelämässä, harrastuksissa tai oppilaitosympäristössä. Tämä haastaa ja mahdollistaa myös opettajan oman ammatillisen osaamisen tarkastelun.

Reformin yhtenä tavoitteena on työelämälähtöinen osaamisen hankkiminen eikä työelämälähtöistä toimintaa välttämättä tapahdu oppilaitoksen sisätiloissa, joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta. Muutos ammatillisen koulutuksen lainsäädännössä ja siirtyminen osaamisperusteisuuteen sekä muutos toimintavoissa ovat haastava yhdistelmä samaan aikaan tehtäväksi. Opettajan perustehtävän eli opettamisen pitää edetä sujuvasti muutostilanteesta huolimatta. Muutostilanteeseen liittyy myös rahoitusjärjestelmän muutos, joka tarkoittaa koulutuksenjärjestäjän rahoituksen koostuvan perusrahoituksen lisäksi myös suoritus- ja vaikuttavuusrahoituksesta. Tämän hetken ammatillisen opettajan toimialakohtainen substanssiosaaminen ei enää välttämättä riitä työn menestykselliseen hoitamiseen, vaan opettajan tulisi olla moniosaaja. Oman ammatillisen ja pedagogisen osaamisen lisäksi tulee ymmärtää toimialan kokonaisuus ja sen tulevaisuus, oman ja tiimin toiminnan tuloksellisuus sekä osata kehittää toimintaa.

Ammatillisen koulutuksen reformi muokkaa näkökulmaa oppilaitoksen tai tutkinnon suunnalta kohti asiakas- eli opiskelijälähtöistä toimintaa. Koulutus suunnitellaan sekä opiskelijan että työelämän tarpeiden mukaan eikä tavoitteena ole aina koko tutkinnon suorittaminen. On mahdollista hankkia osaamista myös tutkinnon osittain. Näkökulman muutos tarkoittaa myös muutosta ajattelutapaan, opettajan tulee osata kuunnella opiskelijaa ja työelämää eli asiakaspalvelutaitojen hyödyntäminen omassa työssä on oleellista. Ammatillinen koulutus ei tarjoa enää samanlaista polkua kaikille, osa opiskelijoista juoksee maratonin, osa pikajuoksumatkan ja osa kävelee pienen lenkin. Erilaisten polkujen mahdollistaminen sekä matkan tukeminen on oleellinen osa ammatillisen opettajan työtä.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella tiimityön käsitettä sekä tiimin muotoutumista opetusalan asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen kohteena on Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda, joka tarjoaa ammatillista koulutusta Uudellamaalla. Keudan toiminta-alue on laaja, opetusta tarjotaan useassa eri toimipisteessä. Myös opetustarjonta sisältää useita eri toimialoja kuten liiketoimintaa, autoalaa, hius- ja kauneusalaan sekä media-alaa. Tarkastelu kohdistuu pääosin vuoden 2020-2021 ajanjaksoon, jonka aikana organisaatio siirtyi linjaorganisaatiosta tiimiorganisaatioon. Lähempi tarkastelu keskittyy liiketoiminnan tiimin muotoutumiseen yhdessä yksikössä. Huomio kiinnitetään tiimityön muotoutumisen eri vaiheisiin sekä haasteisiin. Opinnäytetyössä kartoitetaan taustaa organisaatiomallin muutokselle sekä siihen liittyviin taustatekijöihin. Alun perin tavoitteena oli keskittyä

nimenomaan liiketoiminnan tiimin muotoutumisen kuvaamiseen, mutta tiimityöskentelyn sekä tutkimuksen edistyessä painopiste siirtyi yhä enemmän kohti haasteiden tunnistamista. Haasteiden tunnistamisen ja kartoittamisen jälkeen huomio kiinnittyi taustavaikutuksiin ja mahdollisuuksiin vaikuttaa tiimityön muotoutumiseen. Ammatillisen koulutuksen muutostilanteen huomiointi on oleellinen osa opinnäytetyötä.

Tiimityöskentelyyn siirryttäessä on yhtenä haasteena ja ongelmana yksilösuorittajien liittäminen yhteen, joka ei automaattisesti tarkoita yhteisen tavan tai työskentelymallin syntymistä. Tämä yksilöiden yhteen liittäminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi on myös huomioni kohteena. Tarkastelussa kuvataan organisaation käyttämiä valmennusmenetelmiä, joiden avulla tavoitellaan tiimityön muotoutumista koko organisaatiossa. Huomio kiinnitetään myös koulutuskuntayhtymän käyttämiin yhteiskehittämisen menetelmiin, joiden avulla tavoitellaan opetushenkilöstön osaamisen varmistamista ja laadukkuutta opiskelijan ohjaamisen osalta.

1.2 Tutkimus ja menetelmät

Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa on piirteitä sekä tapaustutkimuksesta että toimintatutkimuksesta. Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2015, 52- 55) mukaan tapaustutkimuksen tehtävänä on tuottaa kehittämisohdotuksia, ja tutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi organisaatio tai sen osa. Tutkimus tuottaa tietoa nykyhetkessä tapahtuvasta ilmiöstä todellisessa tilanteessa ja sen tavoitteena on tuottaa yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen avulla voidaan lisätä ymmärrystä ja tavoitteena hankkia tietoa kohteesta. Uuden tiedon avulla on mahdollista kehittää kohdetta. Tutkimusmenetelminä voidaan käyttää havainnoinnin ja yrityksen tietojen analysoinnin lisäksi haastattelua sekä kyselyjä. Ojasalo ym. (2015, 58) kirjoittavat toimintatutkimuksen olevan osallistuvaa ja sen tavoitteena on käytännön ongelmien ratkaisu sekä muutoksen aikaan saaminen. Asioiden kuvaamisen lisäksi tavoitellaan muutosta todelliseen tilanteeseen. Toimintatutkimus on osallistavaa ja itseään tarkkailevaa sekä tilannesidonnaista tutkimusta.

Valitsin lähestymistavaksi laadullisen tutkimuksen ja siihen liittyvät menetelmät, koska tavoitteenani oli lisätä ymmärrystä liiketoiminnan tiimin toiminnasta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Tavoitteena oli myös selvittää tiimin nykytila ja löytää mahdollisia syitä tiimin toiminnalle tai sen toimimattomuudelle. Tulosten perusteella oli tavoitteena kehittää tiimin toimintaa organisaation tavoitteen mukaisesti. Opinnäytetyöhön liittyvä havainnointi on tapahtunut seuraamalla liiketoiminnan tiimin tiimityön muotoutumista alkuvaiheen hämmennyksestä seuranneeseen roolien muuttumiseen ja haasteellisiin tilanteisiin. Kuulun yhtenä jäsenenä tarkastelemaani tiimin, mutta väliaikaiset työtehtäväni eri roolissa ovat mahdollistaneet havainnoinnin hiukan kauempaa. Toimintatutkimukseen liittyy osallistava toiminta sekä ongelmanratkaisu, joten tutkimusote soveltuu hyvin tähän tutkimukseen. Koulutuskuntayhtymän rehtorille osoitettu teemahaastattelu liittyy sekä tiimiorganisaation toimintaan että yhteiskehittämisen menetelmänä käytettävän Pedatorin alkuvaiheen selvittämiseen, sekä sen tavoitteisiin. Liiketoiminnan tiimille kohdistetut kyselyt käsittelevät tiimin jäsenten ajatuksia tiimin toiminnasta syksyllä 2020 sekä toiminnan kehittämisohdotuksia alkuvuonna 2021. Tiimin lähtötasokysely kartoittaa lähinnä tiimin yleistä ilmapiiriä tiimityön muotoutumisen alkuvaiheessa.

Tutkimuksen avulla tavoitellaan tiimityön muotoutumiseen liittyviä kipukohtien kartoittamista sekä mahdollisia keinoja niistä selviytymiseen. Tavoitteena on myös muotoilla liiketoiminnan tiimin muotoutumista vahvistava ehdotus, jonka avulla toimintaa voidaan kehittää. Ammatillisen koulutuksen reformi on määrittänyt raamit, joiden mukaan oppilaitosten tulee toimia eikä näistä raameista ole mahdollisuutta poiketa. Vaikka tarkastelu kohdistuu yhden tiimin toimintaan, on siitä mahdollista löytää yhtymäkohtia asiantuntijatiimien muotoutumiseen yleensä. Tutkimus kuvaa samalla omaa oppimisprosessiani, jonka aikana olen perehtynyt tiimin muotoutumiseen liittyviin tekijöihin. Prosessi on tapahtunut samassa aikataulussa tiimin muotoutumisen kanssa ja oma ymmärrykseni vuorovai-
kutteisesta työskentelystä on lisääntynyt havainnoinnin ja tutkimukseni myötä. Omat ajatukseni tiimityön muotoutumisesta ja sen merkityksestä ovat muuttuneet tutkimuksen aikana. Vaikka tarkaste-
lun kohteena on yksi tiimi, on tiimin muotoutumisen vaiheita mahdollista peilata myös tiimien muotoutumiseen yleensä.

2 KESKI-UUDENMAAN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ KEUDA

Keski- Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda on Uudellamaalla toimiva ammatillista opetusta tarjoava oppilaitos, jonka toiminta on alkanut Järvenpään ammattikouluna vuonna 1962. Keudalla on 10 eri toimipistettä ja vuosittain noin 10 000 opiskelijaa tekee opintojaan Keudassa. Henkilöstön määrä on noin 650 henkilöä, joista suurin osa kuuluu opetushenkilöstöön. Opintoihin on mahdollista hakeutua jatkuvan haun kautta läpi vuoden. Keudan jäsenkuntia ovat Järvenpää, Kerava, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen, Sipoo ja Tuusula. Keudan kotipaikka on Järvenpään kaupunki. Perussopimuksen mukaan kuntayhtymän tehtävänä on järjestää alueen asukkaille sekä elinkeinoelämälle tarpeellista ammatillista- ja kansanopistokoulutusta sekä toteuttaa alueellista elinkeinoelämän kehitystyötä. Tehtävänä on tuottaa myös tutkintoja edeltäviä osaamisen kehittämis- ja koulutuspalveluja. (Keuda 2020a, Keuda 2021a.)

Kuntayhtymän ylintä päätösvaltaa käyttää yhtymävaltuusto, johon valitaan jäsenet jäsenkuntien mukaan. Järvenpäällä, Keravalla sekä Tuusulalla on kullakin neljä jäsentä yhtymävaltuustossa, Mäntsälällä ja Nurmijärvellä kolme, Sipoolle kaksi ja Pornaisilla yksi. Yhtymävaltuusto valitsee yhtymähallituksen ja tarkastuslautakunnan, joiden toimikausi on yhtä pitkä yhtymävaltuuston kanssa. Keudan johtoryhmään kuuluu kuntayhtymän johtaja, rehtori, yritys- ja elinvoimapaalvelujen johtaja, arviointijohtaja sekä viestintä- ja markkinointipäällikkö. (Keuda 2020b.)

Kuntayhtymän johtaja vastaa koulutuskuntayhtymän toiminnasta. Organisaation rakenteeseen kuuluu kolme aluetta, joita ovat Yritys- ja elinvoimapaalvelut, Opetus- ja koulutuspalvelut sekä Yhteiset palvelut. Opetus- ja koulutuspalvelut on jaettu Suunnittelu- ja ohjauspalveluun sekä neljään eri kampukseen. Kampusten alla on eri toimialoja ja yhden kampuksen sisällä voi olla toimintaa eri toimipisteissä. (Keuda 2021b.)

2.1 Keudan arvot ja strategia: VAU

Keudan strategia 2020- 2024 hyväksyttiin yhtymävaltuustossa marraskuussa 2019. Strategiatyöryhmän lisäksi strategiatyöhön osallistui henkilöstöä sekä opiskelijoita. Keskeisten sidosryhmien antamat palautteet otettiin myös huomioon suunnittelun aikana. Strategiaryhmä vastasi prosessin viemisestä eteenpäin sekä eri näkemysten yhteensovittamisesta. Strategiaryhmään kuului henkilöitä yhtymävaltuustosta, yhtymähallituksesta sekä Keudan johtoryhmä ja viestintä- ja markkinointipäällikkö. (Halmevuori 2020, Keuda 2021c.)

Strategiakautena 2020- 2024 Keudan missiona on toteuttaa opiskelijoille ja työelämälle yksilöllisiä ja vaikuttavia koulutus- ja kehittämispalveluja. Tahtotilana eli visiona on saavutettavuus ja paikallisuus. Toiminta on vastuullista ja kestävää, tehokasta ja taloudellista sekä digitaalisesti vaikuttavaa. Arvot ja strategia muodostavat lyhenteen VAU, joka muodostuu sanoista välittää, arvostaa ja uudistaa. Määritteen tavoitteen mukaan Keuda välittää opiskelijoista ja yhteisön jäsenistä. Yksilölliset oppimisen polut luodaan yhdessä ja jokaisella on mahdollisuus kehittää itseään ja saavuttaa tavoitteensa. Ammatillisuutta arvostetaan ja toisia ja toisten osaamista kunnioitetaan. Kädentaitoja ja digitaalisia työkaluja hyödynnetään uudistumisessa maailman ja työelämän mukana. Asiakaslupauksen mukaan

Keuda on innostava opiskelupaikka, ketterä kumppani ja haluttu työpaikka. Keuda toimii vastuullisesti, on aktiivinen ja toimii uniikilla tavalla. (kuva 1., Keuda 2021d.)



KUVA 1. Strategia (Keuda 2021g).

Keudan toiminta pohjautuu pitkälti oppivan organisaation malliin. Oppivan organisaation tunnusmerkkinä on henkilöstön osallistaminen, yhteinen näkemys päämääristä sekä matala organisaatio. Oman toiminnan kriittinen arviointi sekä avoimuus liittyvät myös tähän. Organisaation osaamiseen liittyy toimintatapojen lisäksi myös toimintakulttuuri sekä tiedostamattomat toimintakäytännöt. Organisaation oppimisella tarkoitetaan tapahtumaa, jonka yhteydessä kollektiivinen tietoisuus ja toimintamallit muuttuvat. Oppiminen voi olla käytännön tilanteista oppimista, perinteistä kouluoppimista, itseohjautuvaa oppimista kuten aktiivista tiedonhankintaa, ongelmanratkaisua ja toiminnan kehittämistä myös yhteistyön avulla. Tällöin oppiva organisaatio on yhteistyönä tapahtuvaa yhteisen toiminnan kehittämistä. (Sarala & Sarala 2010, 54- 55.)

Oppivaksi yritykseksi kehittymiseksi voidaan aloittaa pienten kehittämishankkeiden avulla. Aloittamiskeinoja voivat olla esimerkiksi erilaisten työryhmien käynnistäminen ja työssä oppimisen hyödyntäminen. Kehitysohjelmia voidaan organisoida ja niihin voidaan sisällyttää kurseja ja tietoista oppimista. Arvio yrityksen oppimista edeltävästä ilmapiiristä voidaan ottaa alkuvaiheeseen. Johtaminen on oppivassa organisaatiossa tai yrityksessä suunnittelua, joka tarkoittaa visioiden pääpiirteiden ja arvojen määrittelyä sekä toiminnan tarkoituksen suuntaa. (Sarala & Sarala 2010, 59- 63.)

Oppiva laatuorganisaatio tarkoittaa laatujohtamisen, toimintaprosessien kehittämisen ja oppivan organisaation parhaimpien puolien yhdistämistä kokonaisvaltaiseksi kehittämisohjelmaksi. Tässä näkemyksessä pyritään yhdistämään jatkuva laadun kehittäminen sekä asiakaskeksisyys toiminnan lähtökohtana. Tähän liittyy myös henkilöstön oppiminen aktiiviseksi ja itseohjautuvaksi kehittämistoimijaksi. Myös työryhmien ja toimintaan liittyvien verkostojen hyödyntäminen kehittämisprosessien toteuttamisessa on osa oppivaa laatuorganisaatiota. (Sarala & Sarala 2010, 69.)

2.2 Ammatillisen koulutuksen reformi

Opetus- ja kulttuuriministeriön internetsivuilla (2021a) kuvataan ammatillisen koulutuksen reformi seuraavalla tavalla: "Ammatillinen koulutus uudistetaan osaamisperusteiseksi ja asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi. Lisäksi lisätään työpaikoilla tapahtuvaa oppimista ja yksilöllisiä opintopolkuja sekä puretaan sääntelyä ja päällekkäisyyksiä." Tähän liittyvä toimintasuunnitelma oli strategisen hallitusohjelman kärkihankkeissa ja reformien toimeenpanemiseksi vuonna 2015. Reformin tarkoituksena oli uudistaa ammatillisen koulutuksen rahoitusta, toimintaprosesseja, ohjausta, tutkintojärjestelmää sekä järjestäjäverkkoja.

Ammatillinen peruskoulutus sekä ammatillinen aikuiskoulutus yhdistettiin samaan lakiin, jonka keskiössä oli osaamisperusteisuus ja asiakaslähtöisyys. Työpaikoilla tapahtuvaa oppimista sekä yksilöllisiä opintopolkuja tuli lisätä ja sääntelyä purettiin. Uudistuksen perusteena olivat tulevaisuuden työelämän tarpeet, jotka vaativat uudenlaista ammattitaitoa ja osaamista. Koulutukseen oli myös käytettävissä aiempaa vähemmän rahaa. Uusi ammatillinen koulutus tuli voimaan 1.1.2018. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021a.)

Ammatillisen koulutuksen reformin myötä rahoitusjärjestelmä uudistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi. Rahoituksessa lisättiin toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden painoarvoa ja se koostui neljästä elementistä. Perusrahoitus, jonka osuus oli 50 %, sisälsi opiskelijavuosien määrät ja suoritusrahoitus 35 % tutkintojen ja tutkinnonosien määrät. Vaikuttavuusrahoitukseen, osuus 15 %, sisältyi työllistyminen sekä jatko-opintojen määrä. Tähän osioon kuului myös palautteiden määrät. Strategiarahoitus sisälsi esimerkiksi kehittämishankkeet ja fuusioiden tukemiset. Opetus- ja kulttuuriministeriön 24.1.2020 julkaiseman tiedotteen mukaan perusrahoituksen osuus säilytetään vuoden 2020 tasolla, mikä lisää rahoituksen ennakoitavuutta. Perusrahoituksen osuus on tällä hetkellä 70 prosenttia, suoritusrahoituksen osuus 20 prosenttia ja vaikuttavuusrahoituksen osuus 10 prosenttia ammatillisen koulutuksen valtionosuusrahoituksesta. Rahoituksen pitäminen ennallaan mahdollistaa ennakkoinnin ja työrauhan. Vaikuttavuusrahoitukseen sisältyvän työelämäpalautteen käyttöönotto siirtyy vuodelle. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021b, c, d.)

Palautteilla tarkoitetaan opiskelijoilta ja työelämältä pyydettäviä palautteita. Opiskelijoiden palautteista käytetään nimitystä amis- opiskelijapalautteet, jolla tarkoitetaan opintojen alku- ja loppuvaiheen kyselyä. Alkuvaiheen kyselyssä varmistetaan esimerkiksi se, että opiskelijalle on tehty HOKS, joka tarkoittaa henkilökohtaista osaamisen kehityssuunnitelmaa. Opiskelijan valmistumisvaiheen kyselyssä varmistetaan esimerkiksi laadukkaan ohjauksen saaminen sekä aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen opintojen aikana. Työelämäpalautteeseen liittyy sekä työpaikkaohjaajakysely että työpaikkakysely. Työpaikkaohjaajakysely osoitetaan opiskelijaa työpaikalla ohjanneelle henkilölle ja työpaikkakysely osoitetaan koulutus- ja oppisopimuksia tehneille työnantajille. Työelämälle tarkoitetut kyselyt sisältävät asiakaslähtöisyyteen, sopimusprosessiin, ohjaukseen ja tukeen sekä vaikuttavuuteen ja laatuun liittyviä teemoja. Työelämäpalautteet otetaan käyttöön 1.7.2021 ja se tulee vaikuttamaan vuoden 2023 vaikuttavuusrahoitukseen. Koulutuksenjärjestäjä voi käyttää palautteita omassa laadunhallinnassaan. (Opetushallitus 2021a,b.)

Ammatillisen koulutuksen reformiin liittyy myös opettajien siirtyminen vuosityöaikaan. Vuosityöaika mahdollistaa työnantajan teettämään työtä esimerkiksi kesäaikaan ja palkka määräytyy yhdenmu-
kaisesti, toimialasta riippumatta. Oppilaitokset siirtyivät asteittain vuosityöaikaan elokuusta 2018 al-
kaen. Reformilainsäädäntö muutti opettajien työnkuvaa monipuolisemmaksi. Opettajien pitämät op-
pitunnit olivat aiemmin palkanmaksun perusteena, mutta oppituntien käsite poistui ammatillisen re-
formin lainsäädännöstä. Uuden sopimuksen myötä kaikki opettajan tekemä työ on palkanmaksun
perusteena. Tämä tarkoittaa myös opettajien työnkuvien erilaistumista. Kokoaikaisen opettajan vä-
himmäistyöaika vuoden aikana on 1500 tuntia, joka jakautuu sidottuun ja sitomattomaan työaikaan.
Mikäli työ on aikaan tai paikkaan sidottu, on kyseessä sidottu työaika. Sitomattoman työn tekemisen
ajankohdan ja paikan voi opettaja valita itse. (Kuntatyönantajat 2021, OAJ 2021.)

2.3 Tiimiorganisaatiomalli

Keudan organisaatiossa tehtiin uudistus vuonna 2017, jolloin kolmeksi tulosalueiksi tulivat opetus- ja
koulutuspalvelut, työelämäpalvelut ja yhteiset palvelut. Tätä aiemmin organisaation muodostivat
Keudan ammattiopisto, Keudan aikuisopisto, Keudan oppisopimuskeskus, Keudan yhtymäpalvelut ja
Keudan konsernipalvelut. Henkilöstöä on koko organisaatiossa noin 720 henkilöä, joista kaksi kol-
masosaa kuuluu opetukseen. Organisaatiouudistuksen jälkeen esimerkiksi ammattiopisto ja aikuis-
opisto kuuluvat samaan opetus- ja koulutuspalvelun tulosalueeseen. Keuda siirtyi tiimiorganisaatio-
malliin helmikuussa 2020. Syy tiimiorganisaatioon siirtymiselle pohjautuu ammatillisen koulutuksen
reformiin ja siihen sisältyvään osaamisperusteiseen opetukseen. Tiimityön vahvistamisen avulla kat-
sottiin olevan paremmat edellytykset toteuttaa reformin vaatimaa opiskelijan osaamisen tunnista-
mista ja tunnustamista. Tämä puolestaan mahdollistaa opiskelija joustavan oppimispolun suunnitte-
lun ja toteutuksen. Tiimiorganisaation tavoitteena oli myös madaltaa hierarkiaa ja ohjata tiimejä it-
seohjautuvaan suuntaan. (Keuda 2021a,f, Leinonen 2021.)

Leinonen (2021) kertoi, että tiimiorganisaatioon siirtymiseen oli syynä myös taloudelliset tavoitteet.
Reformin myötä rahoitus perustuu yhtenä osana opiskelijoiden saamiin suorituksiin, ja näiden mää-
rien seuraamiseen haluttiin vastuuttaa myös opetushenkilöstö. Tiimeille on tehty talousarviot, joiden
tavoitteiden saavuttamiset vaikuttavat tiimin tulokseen. Tällöin jokaisen tiimin jäsenen toiminnalla on
vaikutusta tiimin tulokseen. Tarkoituksena on sitouttaa tiimin jäsenet tavoitteiden laadintaan sekä
tavoittelemiseen. Konkreettinen esimerkki tavoitteiden asettamisesta on tavoitteen asettaminen
opiskelijatyövuosille. Mikäli henkilökuntaa on paljon ja tavoite matalalla, tarkoittaa se tuloksellisen
toiminnan vähenemistä. Tällöin henkilökunnan eli tiimin jäsenten määrää tulee kyseenalaistaa ja
tämä huomio on tehtävä tiimin jäsenten toimesta. Leinosen (2021) mukaan opettajien tietämys tii-
mitoiminnan tuloksellisuudesta tai organisaation rahoituksen muodostumisesta ei välttämättä ole
kovin korkealla monessakaan koulutusorganisaatiossa. Tiimitoiminnan tavoitteena on myös ketteröit-
tää työelämästä saatujen projektien tai muun yhteistyön tekemistä. Työelämästä saadut projektit tai
toimeksiannot vaativat yleensä nopeaa reagointia ja tiimityön avulla on mahdollista toimia jous-
tammin. Tiimi voi muokata toimintansa ja opetuksensa tarpeen mukaan, mikä ei ole mahdollista
perinteisen luokka- tai lukujärjestyksen mukaan toimiessa. Joustavuus vaatii myös yhteistä tahtoti-
laa tiimin jäsenten kesken.

Leinosen (2021) mukaan tiimityön muotoutuminen on lähtenyt vaihtelevasti eteenpäin eri tiimien kohdalla. Osa opetus- ja koulutuspalvelun tiimeistä on päässyt jo ketterään toimintaan, kun taas osa edelleen harjoittelee toimintaa. Lähijohtamisen avulla tuetaan tiimien muotoutumista ja esimiehen tehtävänä on esimerkiksi tukea tiimiä yhteisten päätösten tekemisessä. Tiimien muotoutumista seurataan tavoitteiden toteutumisen perusteella sekä henkilöstökyselyjen pohjalta saatujen palautteiden välityksellä. Opetus- ja koulutuspalvelun johtoryhmä käsittelee tiimien toimintaa myös kokouksissaan. Tiimityön kehittyminen tulee vaikuttamaan myös opintotarjontaan tulevaisuudessa esimerkiksi digikampuksen muodossa.

Tiimityön kehittyminen liittyy Leinosen (2020, 2021) mukaan esimiestyöhön. Tiimin osaaminen, taidot ja kyvyt vaikuttavat siihen kuinka suuren autonomian esimies voi tiimille antaa. Osa tiimeistä vaatii toisia tiimejä enemmän johtamista, tukea ja raamitusta. Tiimityön muotoutumiseen ja kehittämiseen on tarjottu myös Hälsan valmennusta, joka suunnattiin koko organisaatiolle. Valmennuksen tavoitteena oli tukea tiimejä muotoutumisen eri vaiheissa ja huomioida vaiheiden merkitykset muotoutumisessa. Hälsa (2021) on vuonna 2015 perustettu yritys, jonka tavoitteena on vahvistaa työelämäkulttuuria ja tukea yksilöiden hyvinvointia. Alun perin valmennus oli tarkoitettu vain johdolle ja esimiehille, mutta oman valmennuksensa jälkeen johto halusi mahdollistaa valmennuksen koko henkilöstölle. Johto koki tiimeille suunnatun yksilöllisen valmennuksen hyödyllisemmäksi kuin esimerkiksi täydennyskoulutuksena tarjottavat valmiit valmennuspaketit. Hälsan oli mahdollista muokata valmennusta tiimin tarpeen mukaan. Hälsan puolen päivän mittaisten valmennusten jälkeen johdolla oli mahdollisuus saada ajantasaista tietoa tiimien toiminnasta sekä vaiheista, joissa tiimit olivat. Valmennusten tavoitteena on ollut uuden strategian viemistä arkeen sekä esimiesten, tiimien ja yksittäisten työntekijöiden osalta. Tavoitteena on ollut myös yhdessä tekemisen kulttuurin vahvistamista, mikä on liittynyt uuteen strategiaan. Työntekijän oman roolin merkityksellisyyden hahmottaminen strategian toteuttajana ja kokonaisuuden kannalta on ollut osa Keudan strategian Uniikki-osaa. Valmennuksen avulla tavoiteltiin myös tiimin hyvinvointia esimerkiksi ajankäytön hallinnassa sekä palautumiseen liittyvissä asioissa. Valmennuksen tavoitteeseen kuului myös vastuun ja ammattitaidon huomiointi jokaisen työntekijän kohdalla. Strategian välittäminen-osuuteen kuuluu välittäminen omasta työstä, kollegoista ja opiskelijoista

2.4 Pedatori

Pedatori on Keudan käytössä oleva menetelmä, jota käytetään henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja osaamisen laadun varmistajana. Pedatoreja järjestetään lähes jokaisessa toimipisteessä ja opetushenkilöstö on velvollinen osallistumaan niihin. Osallistumispaikan voi valita itse, mutta liiketoiminnan jäsenten toivottiin toimialapäällikön toimesta osallistuvan oman toimipisteen Pedatoreihin. Tämän toivottiin toimivan yhtenä vahvistavana tekijänä tiimityön muotoutumisen suhteen.

Anna Mari Leinonen (2021) kertoi haastattelussa Pedatorien alkuvaiheen syntyneen hänen työskennellessään rehtorina Stadin ammatti- ja aikuisopistossa Helsingissä. Pedatorien tavoitteena oli jakaa osaamista ammatillisen koulutukseen reformiin liittyvistä asioista, jotka vaikuttivat ja muuttivat am-

matillista koulutusta. Reformi vaati suurta oppimiskulttuurin ja toimintakulttuurin muutosta. Ulkopuolisten kouluttajien ja koulutusten tuoma hyöty henkilöstön osaamisen lisääjänä ei välttämättä ollut riittävää uuden asian oppimisessa. Haluttiin jakaa tietoa ja osaamista henkilöstön kesken. Alkuvaiheessa Stadin ammatti- ja aikuisopiston rehtorina työskennellyt henkilö kiersi itse eri toimipisteissä kertomassa reformin tuomista muutoksista ja siirtymisestä osaamisperusteiseen ammatilliseen koulutukseen.

Leinosen aloitettua työt Keudassa otettiin Pedatorien kehittäminen osaksi henkilöstön koulutusta. Pedatorien ensimmäistä osuutta pääsivät kokeilemaan Keudan esimiehet ja heille tehtiin leikkimielinen koe osuuden jälkeen. Tuosta kokeesta eivät kaikki esimiehet saaneet hyväksyttyä arviointia. Tämä kuvasti Leinosen mielestä sitä, että eivät esimiehetkään olleet vielä omaksuneet kaikkea reformiin liittyvää lainsäädäntöä tai uudistusta. Pedatorien tyyppistä koulutusta ei Leinosen tietämän mukaan ole muilla koulutuksenjärjestäjillä, mutta kyseessä ei kuitenkaan ole niin uniikki tapa etteikö sitä muutkin voisi järjestää. Keudan osalta on panostettu järjestelmälliseen ja johdonmukaiseen koulutukseen, johon on kehitetty myös oppimista tukevia työkaluja. (Leinonen 2021.)

Pedatorien vaikuttavuutta ja henkilöstön osaamisen kehittymistä seurataan palautteiden avulla. Jokaisen Pedatorin jälkeen kerätään henkilöstön palaute Orchidea-järjestelmään, joka kootaan yhteen. Orchidea (2021) on osallistava ohjelmisto, jota voidaan käyttää yhteiskehittämisessä sekä projektien toteuttamisessa. Palaute käydään läpi laajennetussa johtoryhmässä, johon kuuluu tiimiesimiesten lisäksi toimialapäälliköt sekä koulutusjohtajat. Koosteen avulla voidaan seurata henkilöstön osaamisen kehittymistä, sekä henkilöstön mielipiteitä Pedatoreista. Positiivisen palautteen lisäksi palautteissa myös kritisoidaan johdon tapaa pakottaa henkilöstö osallistumaan Pedatoreihin. Henkilöstön osaamisen kehittyminen näkyy myös opiskelijan henkilökohtaistamisen prosessin kehittymisenä. Leinosen mukaan Pedatoreilla on merkitystä henkilöstön osaamisen kehittämisessä eikä osaamista olisi kehittynyt ilman massiivista kouluttamismallia. (Leinonen 2021.)

3 TIIMITYÖN VAIHEET JA MUOTOUTUMINEN

Tiimillä tarkoitetaan työyhteisöä, joka on sitoutunut toimimaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Yhteistyön tekemistä arvostetaan ja toiminnan onnistuminen on tiimin yhteisellä vastuulla. Toimiminen ryhmässä ei vielä tarkoita tiimin muodostumista, koska tiimin muotoutumiseen tarvitaan yhteinen tavoite. Mikäli yhteistä tavoitetta tai suuntaa toiminnalle ei ole, jää tiimityön tarkoitus epäselväksi. (Salminen 2017, 21; Kupias & Peltola 2019.) Lämsän ja Hautalan (2008, 127) mukaan tiimityö liittyy laatujohtamiseen sekä organisaation oppimiseen.

Viitalan (2003, 118) mukaan työyhteisössä määritetään tiimiksi joukko ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite. Jotta tavoite saavutetaan, tarvitaan yhteistyötä sekä tietojen että taitojen yhdistämistä. Viitala (2003, 119) on kirjannut Edward Lawerin (1992) määrittelemät seitsemän ominaisuutta, jotka erottavat tiimin ja työryhmän toistaan. Nämä ominaisuudet liittyvät vastuuseen, tiimin kokoonpanoon, päätösvaltaan, koulutukseen, kokouksiin, valvontaan ja palkkaan.

Tiimityön toimintaa tarkasteltaessa huomioidaan toiminta koko tiimin näkökulmasta. Tämä eroaa esimiesvetoisessa organisaatiosta, jossa toiminnan tarkastelun kohteena ovat yksilösuoritukset. Esimies myös määrittelee yksilöiden tavoitteet, aidossa tiimityössä esimies sopii tavoitteista yhdessä tiimin kanssa. Tavoitteiden määrittämisen jälkeen tiimi päättää itsenäisesti tehtävien jakamisesta ja seuraa toimintaansa. Tiimin jäsenillä on yksilövastuu omasta työstään, mutta myös yhteisvastuu tiimin tuloksesta on korostunut. Yhteisvastuun avulla sekä onnistumiset että epäonnistumiset koskevat koko tiimiä. Vastuuta esimerkiksi epäonnistumisesta ei voida kohdistaa yhdelle tiimin jäsenelle, vaan vastuu on koko tiimillä. (Salminen 2017, 21- 22.)

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön ominaisuutta, eli henkilön kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Itseohjautuvuus vaatii itsemotivoitumista sekä tavoitetta, johon tähdätään. Päämäärän tavoittelussa tarvitaan myös osaamista, jotta itseohjautuvuus toteutuu. Itseohjautuvuus vaatii myös ajan- ja resurssienhallinnan sekä tehtävien asettamisen taitoa eli kyvykkyyttä johtaa itseään. Itseorganisoitumisella tarkoitetaan tapaa, jossa työntekijöiden keskinäinen organisoituminen muuttuu ja muokkautuu tarpeen mukaan. Tiimit muotoutuvat tilanteen mukaan. Mikäli organisaation johto luo rakenteen ja hierarkian, on kyseessä ylhäältä organisoituminen eli vastakohta itseorganisoitumiselle. Näiden kahden organisoitumisen muodon keskellä on malli, jossa tiimin jäsenet voivat päättää toimintansa järjestämisen. Vaikka tiimillä on vapaus, on sillä myös rajat joiden mukaan toimia. Rajoina voivat toimia esimerkiksi tulostavoitteet tai muut rakenteet. (Martela & Jarenko 2017, 12- 13.)

Martela ja Jarenko (2017, 15) kirjoittavat litteästä yhteisorganisoidusta mallista, joka pohjautuu henkilöstön itseohjautuvuuteen sekä organisaation itseorganisoitumiseen. Tässä mallissa henkilöstö toimii vahvasti omaehtoisesti ja esimiehet sekä hierarkia lähes puuttuvat. Ylin johto määrittää henkilöstön kanssa yhteisen suunnan, jota tavoitellaan. Johdon tehtävänä on varmistaa parhaimmat edellytykset yhteiselle suunnalle. Työskentely tapahtuu yleensä pienissä tiimeissä tai itsenäisesti. Työn sisältöön on mahdollista vaikuttaa ja toiminnan kehittäminen on kaikkien vastuulla. Toimintaa jäsenävät pelisäännöt, käytännöt ja rakenteet, mutta niitä on mahdollista muokata tarpeen mukaan.

3.1 Tiimin määrite

Työntekijöiden muodostamaa joukkoa voidaan nimittää eri tavoin. Työntekijöiden oma ymmärrys ja esimiehen käsitys omasta työtehtävästään muokkaavat nimitystä. Tiimiksi voidaan mieltää sekä itseohjautuvat että esimiehen hallitsemat ryhmät. Ryhmä voi olla joissakin asioissa itseohjautuva ja joissakin tarvita esimiehen ohjausta. Esimiehen tulisi tukea tiimiä itseohjautuvuuteen ja varmistaa yhdessä oppimisen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 154.)

Tiimityö on yksi muoto ryhmätoiminnasta. Työelämässä tiimiksi voidaan kutsua työntekijöiden muodostamaa joukkiota, joukkoa, joukkuetta tai huippujoukkuetta. Joukkio on epämääräinen ihmisryhmä, joka on esimerkiksi koottu sattumanvaraisesti. Joukkion ainoa yhdistävä tekijä voi olla esimerkiksi organisaation määrittämä tavoite. Mikäli joukkioille ei synny yhteistä yhtenäistä tavoitetta tai suuntaa, ei myöskään tiimityön tavoite toteudu. Yhteisöllisyys muokkaa työntekijöistä joukon ja yhteisistä tavoitteista keskusteleminen ja jatkuva harjoittelu joukkueen. Joukkue toimii yhteispelien säännöillä ja tiedostaa haasteet. Huippujoukkueen työskentely on antoisaa sekä tiimille että esimiehelle. Huippujoukkue tiedostaa yhteiset tavoitteet, on suuntautunut tulevaisuuteen ja oppii sekä virheistä että onnistumisista. Osaamisen kehittäminen on keskusteluissa mukana ja myös oppimistaitoja kehitetään. (Lämsä & Hautala 2008, 127; Kupias ym. 2014, 137- 138, 155.)

Tiimin ihanteellisen koon määrittely vaihtelee neljästä seitsemään jäsenen tai yli seitsemään jäsenen. Pienen tiimin ei katsota sisältävän riittävää erityisosaamista. Alle kymmenen henkilön tiimin katsotaan olevan toimiva. Tiimin koon kasvaessa myös vuorovaikutusongelmien määrä kasvaa ja jäsenten välisen luottamuksen rakentaminen vie aikaa. Jotta tiimityöhön päästään, tarvitaan johdon tuki. Käytännössä se tarkoittaa resurssien turvaamista, tuen antamista sanallisesti ja toiminnalla, arvostusta ja palkitsemista, tavoitteiden viestittämistä, vanhojen toimintamallien purkamista ja johdon esimerkkiä tehokkaasta tiimityöstä. (Viitala 2003, 122; Salminen 2017, 25.)

3.2 Tiimiorganisaatioon siirtyminen ja tavoite

Organisaation siirtyessä tiimiorganisaatioon tulee valmistautuminen tehdä huolellisesti. Henkilöstölle tulee luoda yhteinen näkemys organisaation tavoitteista ja strategiasta. Tavoiteltavat arvot tulee määrittää ja yksilöidä. Keskustelua käydään avoimesti ja nykyisiä toimintamalleja arvioidaan kriittisesti. Muutoksen pohjustamisvaiheessa rakennetaan pohja halutulle toiminnalle. Pohjustusvaiheen jälkeen suunnitellaan tiimiorganisaation toiminta. Tässä vaiheessa voidaan määrittää esimerkiksi työtiimien tehtävät, mahdolliset integraatiotarpeet, johtamisrakenteen selkiyttäminen ja suoritusten ohjauksen kehittäminen. Pohjustus- ja suunnitteluvaiheen jälkeen siirrytään toteutusvaiheeseen, joka on myös kokeilu- ja oppimisprosessi. Tähän vaiheeseen on varattava aikaa, koska tiimit oppivat vain tekemällä ja kokeilemalla. Toiminnan kehittymistä tulee arvioida, mutta myös mahdollisia virheitä tulee sallia. Itsearviointi, asiakastyytyväisyys, tavoitteiden saavuttaminen ja taloudellinen tulos toimivat mittareita tiimin toimivuutta tarkasteltaessa. (Viitala 2003, 124- 125.)

Tiimien avulla tavoitellaan strategiaan liittyviä tavoitteita, joita voivat olla esimerkiksi nopeus, kustannukset, laatu, oppiminen ja innovaatiot. Tiimityöllä pyritään toiminnan tehostamiseen sekä saamaan aikaan parempia tuloksia. Yksilökeskeisestä ja itseohjautuvasta toiminnasta siirtyminen yhteisöllisyyteen ja jakamiseen voi olla haastavaa. Työyhteisön ja koko organisaation muutosvalmius on

tärkeä osuus tiimityöhön siirtymiselle. (Viitala 2003, 119- 120; Salminen 2017, 25.) Leinosen (2021) mukaan Keudan siirtymistä tiimiorganisaatiomalliin ohjaa tuloksellisemman toiminnan tavoittelu. Eri-laisten asiantuntijoiden yhteistekeminen mahdollistaa onnistuessaan tiedon välittymistä nopeammin sekä toiminnan kehittymistä. Keudan sisäisessä intranetissa kuvataan laadunhallinnan kokonaisuus, joka tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jokainen keudalainen tietää tehtävänsä ja toimii oman työnsä ja tulostensa laatupäällikkönä. Laadunhallintaan liittyvät vaiheet suunnittele, toteuta, arvoi ja paranna. Tulosalueille, kampuksille ja tiimeille on laadittu mittaristo, jonka avulla seurataan strategisia tavoitteita. Esimerkiksi tiimien tulee laatia kehittämissuunnitelma sekä sen toteuttamiselle aikataulu. (Halmevuori, 2021).

Tiimiorganisaation luominen voi olla vastaus nopeasti muuttuviin tilanteisiin, joissa tarvitaan joustavuutta. Tällöin tavoitteena on yhdistää eri ihmisten asiantuntemusta ja saada heidät toimimaan yhteistyössä. Tiimin toimivuus pohjautuu erilaisten ihmisten tapaan tehdä töitä yhdessä. Toiminta voi olla esimerkiksi yhteistyön kehittämistä tai erilaisten tavoitteiden sovittamista yhteen. (Sarala & Sarala 2010, 156; Kupias & Peltola 2019, 137.) Keudassa on meneillään useita kehittämishankkeita, joihin liittyvät tiimit voivat koostua eri toimialoja edustavista jäsenistä. Toimin yhtenä jäsenenä työelämäyhteistyön kehittäjäopettajan tiimiä. Tiimi koostuu eri alojen opettajista, liiketoiminnan alan lisäksi aloja ovat sosiaali- ja terveysala, tieto- ja viestintätekniikka sekä rakennusala. Eri alat mahdollistavat erilaisten näkökulmien huomioimisen sekä kehittämisen alojen ominaispiirteiden avulla. Työelämäyhteistyön kehittäjäopettajat toimivat vertaismentoreina ja ohjaavat opettajia esimerkiksi oppisopimuksiin liittyvissä asioissa. Ammatillisen koulutuksen uudistuksen myötä opetuksen tulee kohdistua työelämälähtöiseen toimintaan, josta yhtenä esimerkkinä toimii oppisopimuksen kautta hankittava osaaminen.

Viitala (2003, 121) kuvaa teoksessaan Hammerin (1996) prosessiajatteluun perustuvaa tiimiorganisaation toteuttamismallia, jota voidaan käyttää yrityksen siirtyessä tiimiorganisaatioon. Tällöin toiminta hahmotetaan prosesseina, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle. Prosessit muodostuvat toimintoketjuista, joissa tiimit työskentelevät. Prosesseille on nimetty prosessinomistaja. Tiimi johtaa vastuualuettaan melko itsenäisesti ja työntekijä voi kuulua samaan aikaan useampaankin tiimiin. Tiimit voivat olla pysyviä tai niiden kesto voi vaihdella. Osaamisen kehittäminen ja ylläpito ovat olennainen osa prosessia. Jokainen tiimin jäsen kuuluu omalta osaltaan osaamiskeskukseen, jossa vetäjänä on valmentaja. Prosessinomistaja huolehtii tehokkuudesta ja valmentaja tiimin osaamisesta. Työntekijä vastaa itse työn suunnittelusta ja kehittämisestä, johdon tehtävänä on vastata kokonaisuudesta, visioista ja strategiasta. Kuulun tällä hetkellä sekä liiketoiminnan opettajien tiimiin, liiketoiminnan tutkimuksen kehittäjäopettajatiimiin sekä työelämäyhteistyön kehittäjäopettajien tiimiin. Työelämäyhteistyön kehittäjäopettajatiimin työhön sisältyy useampikin kehittämistehtävä, joihin on muodostettu erilaisia tiimikokonaisuuksia. Näiden kehittämistehtävien tiimeihin voi kuulua asiantuntijoita myös eri aloilta. Esimerkkinä mainittakoon Keuda- tiimi, joka liittyy suurempaan kokonaisuuteen Yhdessä parastahankkeessa. Keuda- tiimi koostuu kahdesta työelämäkehittäjäopettajasta, asiakkuuspäälliköstä, erityisopettajasta, työelämäkehittäjästä sekä kehittämisasiantuntijasta.

Muuttuvan maailman mukana on helpompi tehdä päätöksiä tiimin kanssa yhteistyössä kun yksin. Monimutkaisten ongelmien ratkaisut syntyvät aidossa yhteistyössä tiimin kanssa jolloin voidaan hyödyntää tiimin jäsenten erilaista osaamista. Tätä voidaan kutsua tiimiälyksi. Jäsenten välinen vuorovaikutus ja kyky hyödyntää erilaista osaamista sekä kokemusta ovat tiimiälyn perusta. Tiimityön tarkoituksena ei ole tehdä kaikkia asioita yhdessä, vaan tiimin jäsenet työskentelevät myös itsenäisesti. (Salminen 2017, 21- 22.) Kehittämistehtäviin on mielestäni hyödyllistä koostaa tiimit monialaisesti, toki huomioiden kehittämistehtävien tavoitteet. Oma osaamiseni on lisääntynyt eri tiimien myötä sekä tuntemukseni koko Keudan toimintaa ja erialoja kohtaan on syventynyt. Tästä tietämyksestä on hyötyä myös jatkotyöskentelyn kannalta.

3.3 Tiimin kehittäminen ryhmästä tiimiksi

Yksittäisten ihmisten eli työntekijöiden ajattelumallit ja uskomukset vaikuttavat ryhmän toimintaan. Toiminta näkyy asioissa, joita tehdään tai jätetään tekemättä. Näistä asioista muodostuu ryhmän kulttuuri, joka vaikuttaa tapaan toimia. Muodostunutta kulttuuria on lähes mahdotonta muuttaa. Kulttuuri vaikuttaa kehittymiseen ja oppimiseen, ja se voi vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen positiivisella tai negatiivisella tavalla. Tavoitteiden tulee olla selvät koko ryhmälle ja niiden tulee olla selkeät. Päämäärän ollessa selkeä ryhmä toimii tehokkaammin sen saavuttamiseksi. Esimiehen tehtävänä on avata suuntaa toiminnalle säännöllisesti ja kertoa miksi asioita halutaan tehtävän tietyllä tavalla. Uuden esimiehen aloittaessa häntä verrataan yleensä edelliseen esimieheen. Esimiehen tulee kuitenkin pystyä kohtaamaan tiimi avoimin mielin ja muodostaa jäsenistä oma käsitys. Uuden esimiehen kannattaa havainnoida tiimin jäsenten toimintaa, jotta oppimiskulttuuri selviää. Jo toimivaa tapaa ei kannata muuttaa, vaan toimintaan tulee kannustaa. Mikä tiimin oppimiskulttuurissa on kehitettävää, tulee asiaan tutustua paremmin. Tiimin tavoite ja olemassaolo on tärkeää tunnistaa. (Kupias ym. 2014, 20, 31- 34.)

Tiimin kehittäjänä myös esimies tarvitsee uusia taitoja. Mikäli kehittäminen ja valmentaminen ovat aiemmin tapahtuneet yksilöohjaamisen keinoin, tarvitaan tiimin ohjauksen ryhmänohjaustaitoja. Tiimin tulisi voida oppia ja kehittyä yhdessä. Vastuu kehittymisestä ei ole pelkästään esimiehellä vaan vastuussa on koko tiimi. Esimiehen kannattaa myös jakaa vastuuta koko tiimille. On tärkeää tuntee tiimin jäsenet ja odotukset sekä pyrkiä saavuttamaan luottamus. Myös tiimin jäsenten sekä koko tiimin vahvuudet ja motivoivat tekijät tulee selvittää. Tiimin jäseniin tulee tutustua sekä yksilöinä, että osana tiimiä. (Kupias ym. 2014, 20, 153- 154.)

Esimiehen on tärkeää tunnistaa työntekijöiden työskentelyilmapiiri. Kehityshankkeet edellyttävät positiivista ja luottamuksellista ilmapiiriä. Tiimin jäsenet eivät yleensä ole samassa vaiheessa toiminnan kannalta. Osa saattaa olla kyllästynyt ja haluaa uusia haasteita ja osalla saattaa olla riittäviä haasteita nykytilanteessakin. Esimiehen tulee tiedostaa erilaiset tilanteet ja toimia esimerkkinä uudistumista vaativissa tilanteissa. Luottamuksen varaan rakentuva yhteisö toimii tuottavasti. Mikäli aikaa käytetään esimerkiksi yhteisön jäsenten viestien tulkintaan ja epäilyyn, kertoo se luottamusvajeesta. Mikäli keskinäinen luottamus on kunnossa, huomio kiinnitetään yleensä perustehtävien hoitamiseen. Huomion kiinnittäminen ihmissuhteisiin kertoo luottamuksen riittämättömyydestä. (Kupias ym 2014,

157- 158, Ristikangas & Ristikangas 2019, 166.) Esimiehen tullessa tiimiin organisaation ulkopuolelta, oletetaan usein hänen toimivan muutosjohtajana. Tällöin strategian toteuttaminen on yleensä yksi tärkeä tehtävä, jota uuden esimiehen odotetaan tekevän. (Kupias ym. 2014, 30.)

Tiimiorganisaation käynnistäminen tuo joitakin ennakoitavissa olevia vaikeuksia. Näitä ovat esimerkiksi tiimin sisäiset ristiriidat, selän takana puhuminen, halu muuttaa tiimiä ja pyynnöt jatkaa toimintaa entisellä tavalla. Toiminta voi myös muuttua kankeammaksi ja työntekijöiden poissaolot voivat lisääntyä. Näitä vaikeuksia voidaan lieventää koulutusten, tukitoimien ja uudelleenorganisoinnin avulla. On kuitenkin mahdollista, että vanhoihin toimintatapoihin yritetään palata tai toimintaa muunnetaan muuttuvien haasteiden mukaan. Siirryttäessä tiimityöskentelyyn on tärkeää pyrkiä eroon vanhoista toimintamalleista. Mikäli toimintaa jatketaan aiemmillä toimintatavoilla, on haasteellista saada parempaa tulosta aikaan. Kritiikki saatetaan kokea negatiiviseksi, ja sen välttämiseksi pyritään tekemään kompromisseja sekä käytetään vanhempia toimintatapoja. Tähän voidaan vaikuttaa kouluttamalla tiimin jäseniä esimerkiksi myönteisten toimintatapojen kehittämiseen ja työskentelyyn erilaisia työskentelytapoja edustavien tiimin jäsenten kanssa. Keskeisin haaste ja mahdollisuus tiimityöskentelyssä on avoimuuden ja ihmisten kohtaamisen hyväksyminen. (Sarala & Sarala 2010, 156, Viitala 2003, 122.)

Tiimityö tarkoittaa yksilöpainotteisesta toimintatavasta siirtymistä yhteistoiminnalliseen toimintatapaan. Toimintatavan muutos tarkoittaa myös toimintakulttuurin muutosta, johon liittyy oppimisprosessi vie aikaa 2- 5 vuotta. Prosessia tulee johtaa hallittuna muutosprosessina, johon liittyy koulutusta yhteisten näkemysten ja tiimityön menetelmien oppimisesta. Muutosprosessin vaiheisiin kuuluu muutosperustan luominen, menetelmällinen koulutus, tiimityön organisointi, tiedon jakaminen, osaamisen kehittäminen ja mahdollisesti hiipuvan toiminnan kehittäminen. Toimintakulttuurin muutokseen tarvitaan myös riittävää keskustelua johdon ja henkilöstön välillä. (Sarala & Sarala 2010, 160-161, 171.)

3.4 Pedagoginen johtaminen ja tiimivalmennus Keudassa

Keudan tiimiorganisaatiomallin mukaan asiantuntijatiimien tehtävänä on tehdä pedagogiset ratkaisunsa oman alansa, toimipisteensä ja palvelujensa osalta. Toimipisteen osalta suunnittelu tehdään toimialapäälliköiden johdolla. Kampusten johtotiimit toimivat kampusten pedagogisina johtajina. Pedagoginen tuki tulee ohjaus- ja suunnittelupalvelujen johtotiimiltä. Keudan pedagoginen johtaminen tapahtuu Opetus- ja koulutuspalveluiden johtoryhmän toimesta. Pedagoginen toimeenpano on laajennetun johtoryhmän tehtävänä. Keudan strateginen johtaminen tapahtuu kuntayhtymän johtoryhmän toimesta. (Keuda 2020.)

Leinosen (2020) mukaan Keudan asiantuntijatiimit on valtuutettu suunnittelemaan ja toimimaan annettujen raamien mukaan. Tiimit voivat hyödyntää erilaisia pedagogisia ratkaisuja, jotka mahdollistavat osaamisperusteisuuden. Tiimillä on oikeus kokeilla ja kehittää ketterästi. Tiimillä on määrälliset ja laadulliset tavoitteet ja vastuuolettajan vastuun lisäksi tiimillä on kokonaisvastuu. Tiimi toimii yhdessä ja yhteisillä pelisäännöillä, josta seuraa hyvinvointia myös koko tiimille. Merkityksellisintä Keudan toiminnassa on välittäminen ja arvostaminen ja ihmisten kohtaaminen ihmisinä. Opiskelijoita

palvelevien henkilöiden kuten opettajien, ohjaajien, opinto-ohjaajien ja assistenttien merkitys on korostunut. Kyky kohdata ihminen ja pedagoginen rakkaus ovat tärkeitä.

3.5 Tiimin muotoutumisen vaiheet

Viitalan (2003, 123) mukaan tiimin kehitysvaiheita on viisi. Ensimmäisessä vaiheessa tiimi muotoutuu ja tiimin jäsenten joukossa esiintyy kohteliaisuutta ja kokeilunhalua. Toisesta vaiheesta Viitala käyttää nimitystä pyrytys, joka sisältää taistelua, riitelyä sekä roolien jakamista. Kolmannessa vaiheessa tiimi on normiutunut, jolloin työhön keskitytään, toiminta sujuu ja ollaan sitouduttu tehtävään. Neljäs vaihe on tuottaminen, jolloin tiimin sisällä esiintyy toveruutta ja sitoutumista tiimiin. Viidennestä vaiheesta käytetään termiä suureneminen, joka tarkoittaa työn päättymistä, tuloksen juhlintaa sekä menestyksen tunnetta.

Salminen (2017, 51- 59) jakaa tiimin kehitysvaiheet kuuteen osaan. Salminen nimittää ensimmäistä vaihetta perustamisvaiheeksi, jolloin tiimi on vielä enemmän ryhmä kuin tiimi. Jäsenet aloittavat yhdessä kehitysprosessin, jonka aikana harjoitellaan tiimitoimintaa. Myös Salminen mieltää Viitalan (2003, 123) tavoin ensimmäisen vaiheen sekä innokkuuden että kohteliaan käyttäytymisen vaiheeksi. Tässä vaiheessa tiimi on riippuvainen sekä esimiehestä että tiimivalmentajasta, jotka tuntevat tiimin tavoitteet tiimiä paremmin. Tässä vaiheessa on oleellista määritellä tiimin että sen jäsenten tehtävät sekä valta ja vastuu. Tähän on mahdollista ottaa apukeinoksi tiimisopimus, jossa määritellään esimerkiksi tiimin päämäärät ja toiminnan kuvaus, kokonaisvastuualue ja valtuudet, yhteistyösuhteen muiden tiimien kanssa, tavoitteet ja mittarit ja raportointi.

Toisen vaiheen Salminen (2017, 51- 59) nimeää myrskyvaiheeksi, jolloin tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa paremmin. Tämä vaihe sisältää erilaisia näkemyksiä ja valtataisteluakin. Tiimin yhteiset tavoitteet eivät välttämättä selvillä eikä luottamusta ole syntynyt. Tässä vaiheessa korostuu tiimin jäsenten erilaisuus ja vahvimmat jäsenet tulevat eniten esille. Myrskyvaihe on kuitenkin tärkeä vaihe tiimin kehittymisen kannalta. Vaiheen aikana opitaan tuntemaan jäsenet paremmin sekä tekemään yhteistyötä. Tiimi opettelee yhteistyötä ja erilaisuuden hyväksyminen sekä toisten kunnioittaminen on tärkeää. Tässä vaiheessa on vaarana klikkiytymien muodostuminen.

Myrskyvaihe voi olla nopeasti ohi, mutta on myös mahdollista, että se jää pitemmäksi ajaksi vaikuttamaan tiimin toimintaan. Takertuminen pikkuasioihin estää keskittymisen tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Seuraava vaihe eli oppimisvaihe on nopean kehittymisen vaihe. Tiimin jäsenten välille syntyy yhteistyösuhteita ja yhteinen käsitys tiimin tavoitteista syvenyy. Jäsenten erilaisuudet ja erilaiset näkemykset ovat hyväksyttäviä ja yhteistyön kautta syntyy tiimitoimintaa. Sitoutuminen tiimin toimintaan on vahvaa tiimille voi syntyä oma identiteetti. (Salminen 2017, 55- 56.)

Suoritusvaiheeseen päästyään tiimi on oppinut tekemään hyvää yhteistyötä ja saavuttaa perinteistä linjaorganisaatiota paremmat tulokset. Tiimin jäsenet työskentelevät sitoutuneesti yhteisen tavoitteen mukaisesti. Tästä vaiheesta on mahdollista kehittyä vielä huipputiimiksi, vaikka moni tiimi jääkin suoritusvaiheeseen. Aidon yhteistyön myötä tiimillä on edellytykset saavuttaa huipputiimivaihe, jossa onnistuminen mitataan koko tiimin onnistumisen kautta. Tähän päästäkseen tiimin jäsenten tulee omata hyvät tiimityötaidot sekä kypsyyttä. Erilaisuus auttaa hahmottamaan erilaisia näkökul-

mia ja siten tekemään parempia päätöksiä. Huipputiimi on kehittyvä ja etsii jatkuvasti tapoja hyödyntää voimavarojaan. Kehittymistä haetaan sekä uusilla tavoitteilla että esimerkiksi tiimin jäsenten roolien vaihtamisella. Jokaisen tiimin toiminta hiipuu jossain vaiheessa. Muutokset organisaation johdossa vaikuttavat myös tiimien toimintaan ja esimerkiksi huipputiimin toiminta voi palautua oppimisvaiheeseen. Tiimin jäsenmäärän muuttuminen voi vaikuttaa tiimin toimintaan ja toiminta voi palautua myrskyvaiheeseen. (Salminen 2017, 56- 57.)

Salmisen (2017, 58- 59) mukaan tiimin saavuttaessa päämääränsä sen toiminta siirtyy hajoamisvaiheeseen. Vaiheeseen voi johtaa myös jäsenien siirtyminen toisiin tehtäviin tai johtamismallin muutos. Tiimin kehitysvaiheet eivät välttämättä seuraa ajallisesti toisiaan eikä eri vaiheita ole aina helppo tunnistaa. Tiimiksi voidaan myös kutsua ryhmää, josta ei ole tarkoituskaan muodostua tiimiä. Jotta ryhmästä saadaan muodostettua tiimi, tulee toimintaa kehittää ja siihen pitää panostaa myös johdon toimesta. Salminen (2017, 58- 59) kertoo teoksessaan valetimistä, joka on tuloksiltaan jopa linjaorganisaatiota heikompi. Toiminta tapahtuu yksilökeskeisesti vaikka nimellisesti kuulutaan tiimiin. Valetimissä työn määrä jakautuu epätasaisesti eikä osa työntekijöistä sitoudu yhteiseen tekemiseen. Yhteistyö ei ole sujuvaa ja epäonnistumisista syytetään tiimin toisia jäseniä sekä organisaation johtoa.

3.6 Luottamuksen saavuttaminen

Ristikangas ja Ristikangas (2019, 168- 169) kirjoittavat teoksessaan epäluottamuksen aiheuttavan turhautumista, pelkoa, pahoinvointia ja sitoutumattomuutta työyhteisössä. Työtulokset voivat laskea, henkilöt voivat kokea epävarmuutta suorituksistaan ja myös uupumus ja sairauslomat voivat tulla esille. Jopa työpaikan vaihtaminen voi tulla kyseeseen. Mikäli yhteisön jäsenen toiminta aiheuttaa epäilyä, voi tunteesta seurata ärtymistä ja vihaa. Ilman luottamusta asiat muuttuvat helposti ristiriidoiksi henkilöiden välille. Tällöin asioista puhuminen ei onnistu asia- tai prosessitasolla. Myös Kultasen (2016, 148) mukaan luottamuksen puute aiheuttaa pelkoa. Henkilöiden luottamuksen puute toisia kohtaan tarkoittaa myös sitä, että henkilö ei uskalla olla oma itsensä organisaatiossa. Avoin ja positiivinen työyhteisö syntyy luottamuksellisessa ilmapiirissä, jossa jokainen pystyy toimimaan omana itsenään.

Luottamus on vastavuoroista ja oman käytöksen avulla saadaan luottamusta rakennettua tai murretua. Tämä asia koskee myös johtamista. Johtajan tulee oppia luottamaan, jotta hän voi itse olla luottamuksen arvoinen. Jotta luottamusta saa, tulee sitä ensin antaa. Luottamus synnyttää luottamusta. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 173.) Kultasen (2016, 95) mukaan organisaation sisäisen luottamuksen tilan ratkaisee johtaja. Johtajan tulee pystyä sekä rakentamaan että säilyttämään luottamus alaisiin, omiin esimiehiinsä sekä muihin sidosryhmiin. Toisinaan luottamuksen säilyttäminen vaatii kärsivällisyyttä ja maltillisuutta.

Luottamus on myös yhdistelmä, johon liittyy sekä tunnetta että kokemuseräistä tietoa. Esimiehen vastuulla on oman yksikön toiminta sekä tuloksellisesti että henkisesti. Luottamus rakentuu pitkän ajan kuluessa ja hienovaraisuutta vaaditaan sen rakentamisessa. Luottamus rikkoutuu nopeammin kuin rakentuu. Ilmapiirin rakentaminen hyväksi kuuluu myös esimiehen tehtäviin ja hyvä ilmapiiri edesauttaa henkilöstön hyvinvointiin. Luovuus mahdollistuu organisaation sisäisen luottamuksen kautta. Uuden esimiehen kannattaa edistää avoimuutta, jotta yhteys tiimiin on helpompi rakentaa.

Arvojen avaaminen antaa tiimi jäsenille käsityksen siitä mitä on odotettavissa. Rehellisyys ja aito kiinnostus tiimin jäseniä kohtaan sekä toivomusten kuuntelu auttavat aloitusvaiheen esimiestyössä. Positiivisuus ja tunne jäävät mieleen ensi kohtaamisesta. (Kultanen 2016, 95- 96, Kupias ym. 2014, 41- 42.)

Luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa koko organisaation sekä tiimin tapa toimia. Yrityksen tai organisaation tapa hyödyntää ilmapiirimittauksia tai esimiesarviointeja kertoo organisaatiokulttuurista. Mikäli tuloksia käydään läpi lähinnä yleisellä tasolla, ei tilannetta pystytä hyödyntämään luottamuksen rakentamisessa. Kriittisyyden puute on merkki luottamattomuudesta ja luottamuksellinen ilmapiiri puolestaan mahdollistaa myös kriittisyyden. Luottamuksen puute voi esiintyä esimerkiksi selän takana puhumisena tai valtapelinä. Esimies voi pyrkiä rakentamaan luottamusta esimerkiksi asettamalla oman toimintansa arvioitavaksi. Luottamuksen kasvaminen auttaa tiimiä keskittymään oleellisiin asioihin. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 209- 2011.)

3.7 Tiimin toimintaan häiritsevästi vaikuttavat tekijät

Tiimin toimintaan häiritsevästi vaikuttavia tekijöitä on Lencionin (2010, 145-146) mukaan viisi. Luottamuksen puute tiimin jäsenten kesken näkyy siten, että omaa haavoittuvaisuuttaan ei haluta näyttää muille tiimin jäsenille. Mikäli omia virheitä tai heikkouksia ei uskalleta näyttää avoimesti toisille tiimin jäsenille, ei se myöskään mahdollista rakentamaan perustaa luottamukselle. Luottamuksen puute vaikuttaa myös seuraavan häiriötekijän muotoutumiseen, eli pelkoon konfliktista. Tällöin ideat jäävät esittämättä ja keskustelu on varautunutta. Mikäli konflikteja ei synny, seuraa siitä sitoutumiseen liittyvä häiriötekijä. Sitoutuminen päätöksiin voi olla näennäistä, jos tiimin jäsenet eivät avoimesti uskalla haastaa toisiaan. Tiimin jäsenet eivät välttämättä ota vastuuta toiminnasta, mikäli sitoutuneisuus ei ole vahvaa. Tällöin myöskään selkeä toimintasuunnitelma ei toteudu. Tämä johtaa seuraavaan häiriötekijään, jossa korostuu tiimin jäsenten oman edun ja uran tavoittelu, jopa ohi tiimin tavoitteiden. Jokaisen häiriötekijän olemassaolo vaikuttaa tiimin toimimiseen, jopa yksittäisenä tekijänä.

Käännettäessä häiriötekijät positiivisiksi näkökulmiksi, saadaan tiimin toimintaa tukevat tekijät näkyviin. Ensimmäisenä tekijänä on luottamus, tiimin jäsenet luottavat toisiinsa. Toisena tekijänä on konfliktien mahdollisuus, jolloin ideoita on mahdollista esittää vapaasti. Kolmannen tekijän kautta tiimin jäsenet sitoutuvat päätöksiin sekä toimintamalleihin. Neljännen tekijän kautta vastuu jakautuu jäsenille toimintasuunnitelmiin liittyen. Viides tekijä on keskittyminen koko tiimin saavuttamiin tuloksiin. Käytännössä selkeän mallin toteuttaminen ei välttämättä ole helppoa. Malliin pääsemiseen auttaa oman tiimin kehittämismahdollisuuksien tunnistaminen. (Lencion 2010, 146.)

3.8 Pedatorit yhteiskehittämisen menetelmänä

Leinosen (2020) henkilökunnalle tarkoitetun esitysmateriaalin mukaan Keudan käyttämä Pedatori on konsepti ja menetelmä, jonka tavoitteena on syventää henkilöstön osaamista eri teemoihin liittyvissä asioissa. Konsepti on valmennustyökalu, jonka teema on Opiskelijana Keudassa ja tavoitteena on saavuttaa laadukas pedagogiikka. Pedatorin rakenne noudattelee opiskelijan polkua ja polun vaiheet

liittyvät Keudan digitalisiin ja fyysisiin työkaluihin. Pedatorit etenevät modulaarisesti ja niissä käytetään apuvälineinä painettuja dialogialustoja sekä sähköisiä elementtejä. Dialogin lisäksi Pedatorissa hyödynnetään pelillisiä elementtejä.

Pedatorien johdantodioissa, jotka esitetään aina tilaisuuden alussa, mainitaan tavoitteiksi syventää yhteistä ymmärrystä ja pedagogista osaamista. Niiden tarkoituksena on yhdenmukaistaa palveluprosesseja ja hallinnon prosesseja. Tavoitteena on myös kehittää asiakkuuskumppanuuksia sekä toteuttaa ammatillista koulutusta Keudan strategian 2020- 2024 mukaisesti. Pedatorit ovat osa strategian viemistä käytännön toimiksi. Toimipisteiden toteutuksesta vastaa toimialapäällikkö yhdessä koulutusjohtajan ja tiimiesimiesten kanssa. Opiskelijan osaamispolun ydinkysymyksiin käytetään valmennustyökalua, joka on tehty toteutuksen tueksi. Pedatorit ovat osa henkilöstökoulutusta ja niihin ilmoitetaan henkilöstön koulutuskalenterin kautta. Jokainen Pedatori kestää noin puoli päivää. Määrällisesti Pedatoreja on kalenteriin sijoitettu kahdeksan, ja ajallisesti ne ovat noin kerran kuussa. Jokaisessa toimipisteessä järjestetään Pedatoreja ja opetushenkilöstön on ajateltu osallistuvan jokaiseen teemaan. Mikäli opettaja ei pääse jostain syystä osallistumaan oman toimipisteen Pedatoriin, hän voi osallistua samaan teemaan toisessa toimipisteessä. Jokaisen teeman Pedatorin tulisi olla sisällöltään ja toteutukseltaan samankaltainen.

Opiskelijan polku Keudassa on teemoitettu neljän otsikon alle ja jokaiseen otsikkoon liittyy kaksi Pedatoria. Ensimmäinen otsikko sisältää Hakeutumisen, toinen Hoks-laadinnan, kolmas Hoks-osaamisen hankkimisen ja osoittamisen ja neljäs valmistumisen. Hoks tarkoittaa opiskelijalle laadittavaa henkilökohtaista osaamisen kehittämissuunnitelmaa. Hoks tulisi laatia yhdessä opiskelijan, opettajan ja työelämän kanssa. Pedatorit on tarkoitettu pidettäväksi vuorovaikutteisesti ja aiheeseen tutustutaan pienryhmittäin. Kysymyksiin tai aiheeseen ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta, vaan ryhmä muodostaa oman vastauksensa. Joissakin tilanteissa olisi hyvä nähdä oikeaksi oletettu vastaus. Covid-tilanteen myötä tilaisuudet on siirretty Teams-kokouksen kautta pidettäväksi. Pienryhmässä voi olla osallistujia eri toimipisteistä eikä ryhmä välttämättä koostu lähimmistä työkavereista.

Teemaan liittyvät tehtävät on aikataulutettu esimerkiksi siten, että tehtäviin 1-3 on annettu aikaa yksi tunti. Jokaisessa pienryhmässä tulee jokaisen jäsenen toimia vuorollaan keskustelun vetäjänä ja vetäjän tehtävänä on lukea kysymys tai tehtävä ääneen. Kaikkien ryhmän jäsenten mielipiteitä tulee kuunnella ja ryhmän vastaus kirjoitetaan alustaan. Aikataulua tulee seurata.

3.9 Tiimikulttuuri

Kriittinen tekijä tiimin onnistumisen kannalta on erilaisten osaamisten ja erilaisten toimintatapojen sietäminen tiimin jäsenten kesken. Jokaisella jäsenellä on vastuu yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ja vastuu tarvitsee myös valtaa. Tiimiys ei synny määräyksellä vaan se on ryhmän laadullinen ominaisuus, joka kehittyy ja muuttuu ajan myötä. Tiimiytyminen edellyttää sopivaa kokonaisvaltaista tehtävää, jonka tekemiseen tarvitaan yhteissuoritusta. Jäseniltä tarvitaan ymmärrystä tiimimäisen toiminnan erityispiirteistä ja toiminnassa tulee käyttää jaettua johtajuutta. (Lämsä & Hautala 2008, 132.)

Lämsä ja Hautala (2008, 132) kuvaavat teoksessaan Lämsän ja Uusitalon (2002, 180) huoneentaulun, johon kirjattu tiimityöhön liittyviä sääntöjä. Taulun mukaan tiimillä tulee olla yhteinen tavoite,

joka on myös yhdessä hyväksytty. Yhdessä sovittujen pelisääntöjen mukaan tavoitellaan tavoitteen saavuttamista. Vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja ongelmista tulee keskustella. Keskenään erilaisien jäsenten tulee tulla toimeen keskenään ja osaaminen osata hyödyntää. Tiimityö on yhteistyötä ja yhteisvastuuta. Jäsenten tulee myös kiinnittää huomiota puhetapaan, jota käyttää organisaatiosta tai tiimistä puhuessaan myös työajan ulkopuolella. Palautteen antaminen on tärkeää ja sille tulee sopia malli. Yhteisen tekemisen tulee myös olla hauskaa.

Tiimin muutokseen liittyvistä asioista tulee keskustella tiimin yhteisissä palaverissa ja kokouksissa. Kokousten tulisi olla vuorovaikutteisia ja osallistavia, pelkkä informaation jakaminen ei ole riittävää. Palaverissa tulee olla mahdollisuus kysellä ja myös keskustella yhteisistä tavoitteista. Esimiehen tulee myös varata aikaa vapaamuotoiselle keskustelulle. Yhdessä keskusteleminen auttaa esimerkiksi muutostilanteen tavoitteen ymmärtämisessä sekä sitouttaa tavoitteisiin. yhteinen ymmärrys helpottaa työskentelyä yhdessä. (Pirinen 2017, 143.)

Tiimioppiminen kuuluu osana tiimikulttuuria ja edellyttää myös luottamuksen vallitsemista tiimissä. Garmston (2019, 41- 42) kirjoittaa yhteisoppimisen olevan yksilön oppimista monimutkaisempaa. Yksilöiden oppimistavat eroavat toisistaan ja se tarkoittaa myös tiimin jäsenten oppimisprosessien olevan keskenään erilaisia. Tiimioppiminen tuo esille yksilöiden eroavaisuudet tiimin sisällä. Tästä seuraa haavoittuvuutta, joka voi vaikuttaa tiimin työskentelyyn sekä oppimiseen tiiminä. Tiimioppimista edistää jäsenten luottamus siihen, että heidän ideoitaan ei torjuta eikä epävarmuutta tai virheitä tuoda esiin. Mikäli tiimin jäsenten reaktioita ei tarvitse pelätä ja uskalletaan tuoda esiin omia virheitään, auttaa tämä kehittämään yhdessä tai tiimissä oppimista. Tiimin jäsenillä tulisi olla mahdollisuus kertoa ajatuksistaan tai ideoistaan ilman pelkoa kritiikistä. Häpeän tai pelon uhka rajoittaa tiimin toimintaa.

Johtamisen tulisi Garmstonin (2019, 45- 46) mukaan tukea tiimioppimista luomalla turvallisen ympäristön siihen. Tiimin tavoitteista keskusteleminen ja tiimin ottaminen osaksi tavoitteiden suunnittelua tukee toimintaa. Johtajan tulee toimia mallina tiimin jäsenille esimerkiksi tuomalla esiin virheitä ja haasteita, joita on ollut. Läpinäkyvyys on tärkeää toiminnassa. Tiimioppimisen turvallisuutta tukee tiimin jäsenten vahvuuksien ja taitojen hyödyntäminen, tämä on osa tiimin johtamista. Turvallisuutta voidaan lisätä tukemalla tiimin jäseniä ja haastamalla jäseniä kehittämään taitojaan. Tähän voidaan tarjota avuksi valmennusta tai jakamalla vastuuta. Tiimin johtajan valmentavalla otteella on tärkeä merkitys tiimin psykologiselle turvallisuuden tunteelle. Tukeminen, valmentaminen ja avoin suhtautuminen haasteisiin ja kysymyksiin vahvistaa tunnetta turvallisesta ympäristöstä.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa käytetään sekä tapaustutkimuksen että toimintatutkimuksen menetelmiä. Tutkimuksen avulla selvitetään liiketoiminnan opetuksen yksikön tiimityön muotoutumisen vaiheita sekä kartoitetaan siihen liittyviä haasteita. Laadullinen tutkimus valikoitui tutkimustavaksi, koska kiinnostukseni kohdistui sekä menetelmiin että vaiheisiin, joita tiimityön muotoutumisessa käytetään ja hyödynnetään. Määrällinen tutkimus olisi vaatinut tutkimusaineistoa enemmän eikä sen avulla olisi ollut mahdollista kohdentaa tutkimusta nimenomaan kerätyn aineiston sisältöön. Määrällisen tutkimuksen olisi voinut toteuttaa esimerkiksi ottamalla tutkimukseen mukaan useamman toimialan ja vertaamalla eri tiimien toimintaa toisiinsa. Halusin kuitenkin keskittyä yhteen toimialaan ja nimenomaan yhteen tiimiin. Tutkimuksessa on tiimiin toimintaan liittyvä kehittävä ote, ei niinkään teorian testaamiseen tarkoitettu tutkimus. Teoriasta on mahdollista löytää yhtymäkohtia tiimin muotoutumiseen ja sen vaiheisiin. Osallisuuteni tiimin toimintaan yhtenä tiimin jäsenenä ohjaa tutkimusta toimintatutkimuksen suuntaan. Tutkimustaustana käytetään tiimityön muotoutumisen teorioita ja peilataan niitä liiketoiminnan yksikön toimintaan. Peilaamisen avulla tavoitellaan liiketoiminnan tiimin muotoutumisen vaiheiden tunnistamista sekä haetaan yhtymäkohtia tiimityön muotoutumiseen yleensä. Koulutuskuntayhtymän strategiaan liittyvä organisaatiomuutos sekä tahtotila henkilöstön sitouttamiseen yhteiskehittämisen menetelmien avulla huomioidaan myös tutkimuksessa. Ammatillisen koulutuksen muutostilanne sekä sen merkitys opettajuuden muutokseen on osa tutkimusta.

Laadullisen tutkimuksen menetelminä käytetään tässä tutkimuksessa havainnoinnin lisäksi teemahaastattelua sekä avoimien kysymysten avulla toteutettuja kyselyjä. Havainnointi on osallistuvaa havainnointia, koska toimin yhtenä tiimin jäsenenä. Toimin liiketoiminnan tiimin lisäksi osana työelämäyhteistyön kehittäjäopettajien tiimiä. Teemahaastattelu on osoitettu koulutuskuntayhtymän rehtorille ja sen avulla on kartoitettu taustatietoja tiimiorganisaatioon siirtymisestä sekä organisaation käyttämistä yhteiskehittämisen menetelmistä. Tutkimuksen alkukartoitus tehtiin kehittämispäivään kohdistetulla palautekyselyllä, jonka avulla kysyttiin mielipiteitä päivän onnistumisesta. Alkukartoituksen tavoitteena oli saada näkemys tiimin alkuvaiheen ilmapiiristä.

4.1 Laadullinen tutkimus

Lähtökohta laadulliseen tutkimukseen on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkija on tyypillisesti lähellä tutkittavia ja voi osallistua toimintaan. Tutkija tekee tutkittavista ilmiöistä tulkintoja, jotka tulee perustella. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voi syntyä runsaasti, yksi esimerkki syntyvästä aineistosta on haastattelun auki kirjoittaminen eli litterointi. Laadullista tutkimusta voidaan pitää useamman erilaisen laadullisen tutkimuksen otsikkona. Tutkimus voi olla kapea-alainen tai laaja ja sen tekemisessä voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat kysely, haastattelu, havainnointi sekä dokumenttien avulla koostettu tieto. Menetelmiä voidaan käyttää esimerkiksi eri tavoin yhdisteltyinä tai vaihtoehtoisesti. Vuorovaikutuskäyttäytymiseen liittyvä tutkimus voidaan tehdä keräämällä aineistoa havainnoinnin avulla. (Ojasalo ym. 2015. 105; Tuomi & Sarajärvi 2018, 13,83.)

Laadullinen aineisto voi olla pelkistetyimmillään tekstipohjaista aineistoa, joka voi olla syntynyt joko tutkijan kautta tai ilman tutkijaa. Haastattelut ja havainnoinnit ovat riippuvaisia tutkijasta ja tutkijasta riippumattomat aineistot voivat olla esimerkiksi päiväkirjoja tai kirjeitä. Suurelle osalle laadullisia tutkimuksia on oleellista osallistuvuus. Tällä tarkoitetaan osallistumisista tutkittavien elämään. Tästä seuraa haasteellinen kysymys siitä, kuinka tutkijan tulisi suhtautua tutkittaviin tapahtumiin. Objektiivisuuden saavuttamiseksi tulee tutkijan ymmärtää oma subjektiivisuutensa. (Eskola & Suoranta 2014, 15- 17.)

Toimintatutkimus on osallistavaa ja siinä ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden tulisi olla. Pelkkä asioiden kuvaaminen ei ole riittävää, vaan tavoitteena on muuttaa tilannetta. Tutkimuskohteena voi olla yhteisön toimintatapa tai tilanteet. Toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivinen ja toimii yhteistyössä tutkittavien kanssa. Tutkimuksessa otetaan osalliseksi käytännöissä toimivat ihmiset, jolloin ryhmä ihmisiä toimii tutkimuksessa yhdessä. Tutkittavat ovat aktiivisia toimijoita tutkimus- ja kehittämisprosessissa. Toimintatutkimuksen avulla voidaan tehdä tutkimuksellista kehittämistyötä ja sen avulla voidaan tavoitella uudenlaista tekemistä. (Ojasalo ym. 2015, 58- 59.) Toimintatutkimuksen valinta liittyy aineiston keruuseen opinnäytetyötä vasten. Tutkijan roolini on osa liiketoiminnan tiimiä ja tavoitteenani on ollut kartoittaa tiimin muotoutumiseen liittyviä toimintatapoja. Tutkittavat eli tiimin jäsenet ovat toimineet aktiivisina toimijoina ja ovat osallistuneet toiminnan kehittämiseen.

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa kehittämisideoita ja – ehdotuksia. Tavoitteena on myös tuottaa tutkittavasta tapauksesta yksityiskohtaista tietoa, jolloin se mahdollistaa ymmärryksen kehittämiskohteesta todenmukaisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen apukysymyksinä voidaan käyttää ”miten”- ja ”miksi”-sanoja, joiden avulla voidaan saada vastaus tutkimuksen osa-alueisiin. Tapaustutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi ihmisryhmä tai organisaatio tai prosessi. (Ojasalo ym. 2015, 58- 59.) Tapaustutkimus soveltuu osaksi tutkimustani, koska kohteena on tiimi.

4.2 Havainnointi

Havainnointi on yksi tapa kerätä aineistoa laadulliseen tutkimukseen. Tutkimuskohteen perustuessa vuorovaikutukseen ja käyttäytymiseen on perusteltua käyttää yhtenä menetelmänä havainnointia. Havainnointia voidaan tehdä piilohavainnointina, osallistuvana tai osallistavana havainnointina sekä ilman osallistumista. Piilohavainnointi tarkoittaa tutkijan osallistumista tutkimukseen ilman muiden osallistujien tietämistä tutkimuksesta. Tämä menetelmä asettaa eettisiä haasteita, koska tutkittavat eivät tiedä osallistuvansa tutkimukseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 83, 94.)

Havainnointi ilman osallistumista sekä osallistuva havainnointi ovat lähellä toisiaan ja haasteellisia erottaa. Tutkimukseen liittyvät henkilöt tietävät tutkimuksesta, joten kyse ei ole piilohavainnoinnista. Ilman osallistumista havainnointi voi tapahtua esimerkiksi videomateriaalia tutkimalla. Osallistuvassa havainnoinnissa tiedonhankintaa sisältyy sosiaalista vuorovaikutusta ja tutkija voi olla osa aktiivista toimintaa. Osallistuva havainnointi voi muotoutua vapaasti tilanteissa ja havainnoija osallistuu toimintaan. Havainnointi voi olla myös systemaattista osallistuvan havainnoin lisäksi. Systemaattinen havainnointi tarkoittaa esimerkiksi tarkasti rajatussa tilassa tapahtuvaa havainnointia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 214- 215; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 94- 95.) Kokeilin havainnointia yhden tiimivalmennuksen aikana, joka järjestettiin osittain Teamsin kautta. Suurin osa tiimin jäsenistä oli

paikalla, mutta olin itse etätyöyhteyksien kautta osallisena. Osallistuin tarvittavin osin ryhmätöiden tekemisiin, mutta toimin muuten lähinnä kuuntelijana sekä havainnoijana. Kirjasin havaintojani mind map-muotoon ja havainnoin ilmapiiriä. Tämä havainnointi toimi lähinnä harjoituksena, mutta se mahdollisti kuitenkin huomion kiinnittämisen esimerkiksi osioihin, joihin tiimin jäsenet joko halusivat tai eivät halunneet osallistua.

Roolini osana liiketoiminnan opettajien tiimiä mahdollisti havainnoinnin sekä osallistuvana toimintaan että ilman osallistumista toimintaan. Tiimin jäsenet ovat olleet tietoisia tiimityön muotoutumiseen liittyvästä tutkimuksestani ja heidän omasta roolistaan osana tutkimusta. Syksyllä 2020 tapahtunut yhteiskehittämisen menetelmällä toteutettu suunnittelupäivä oli osa havainnoinnin avulla tehtyä tutkimusta. Tutkijan näkökulmasta katsottuna eettisyys nousee osallistuvaa havainnointia tehtäessä. Oman toiminnan tarkastelu on tärkeää, jotta tiedostaa oman vaikutuksensa tutkimukseen ja sen tuloksiin. Ojasalo ym. (2015, 48- 49) kirjoittavat että, kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraaliin mukaisia ja työ tulee tehdä huolellisesti ja rehellisesti. Työn seurausten tulee olla käytäntöä hyödyttäviä. Tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden tulee tietää tutkimuksesta sekä toiminnan tavoitteesta. Tulee myös huomioda se, että jokaisella on ennakkokäsityksiä, jotka voivat muokata tulkintaa.

4.3 Kysely ja haastattelu

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 84- 86) viittaavat Eskolan (1975) määritelmään, jonka mukaan kyselyllä tarkoitetaan kyselylomakkeen täyttämistä joko ryhmätilanteessa tai muualla. Haastattelu on henkilökohtaista ja suullisiin kysymyksiin saadut vastaukset kirjataan muistiin. Haastattelussa voidaan antaa kysymykset etukäteen haastateltavalle, jolloin on mahdollista saada kattavampia vastauksia kysymyksiin. Tämä parantaa myös haastattelun onnistumista. Haastattelun ajankohta ja lupa sekä aihe kannattaa sopia ennakkoon.

Kyselyn avulla voidaan kysyä monia asioita ja sen avulla voidaan säästää aikaa. Kyselytutkimusta voidaan kuitenkin pitää pinnallisena eikä vastauksista voida päätellä, onko niihin vastattu pinnallisesti vai syvällisesti. Kyselyn avointen kysymysten perusteella on mahdollista saada vastaajilta mielipiteitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 195- 201.) Valitsin avointen kysymysten käyttämisen tiimille osoitetussa kahdessa kyselyssäni, koska se antoi vastaajille mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä sekä antaa palautetta tiimin toiminnasta. Ensimmäisen kyselyn tarkoituksena oli saada mielikuva tiimityöskentelyn alkuvaiheen tunnelmasta. Kysely kohdistui ajankohtaan, jolloin tiimi oli ollut toiminnassa noin kuukauden verran. Kysymykset (Liite 1) liittyivät kehityspäivän teemoihin päivän tavoitteista, rakenteesta ja tunnelmasta. Toinen kysely (Liite 3) kohdistui vaiheeseen, jolloin tiimityöskentelyä oli harjoiteltu jo muutama kuukausi. Nämä teemat kohdistuivat tiimin toimintaan sekä Pedatoreihin ja niiden tavoitteisiin. Ajankohdat näkyvät aikajanassa (kuva 2), jossa ensimmäinen kysely kohdistuu aloitusvaiheeseen ja toinen kysely osioon tutkimuksen työstäminen 02/ 2021.

Lomakehaastattelun avulla voidaan kerätä aineistoa myös määrälliseen tutkimukseen ja sitä voidaan käyttää vaihtoehtona kyselylomakkeen avulla tapahtuvalle aineiston keruulle. Lomakehaastattelua voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa laadulliseen tyypittelyyn, joka saadaan vastausten pe-

rusteella. Lomakehaastattelussa tulee kysyä tutkimuksen kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. Teemahaastattelu tarkoittaa etukäteen valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten avulla tehtyä haastattelua. Haastattelun aikana voidaan tarkentaa kysymyksiä saatujen vastusten perusteella. Teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen ja jo tiedettyyn ilmiöön. Syvähaastattelusta käytetään myös nimityksiä avoin haastattelu tai asiakaskeskeinen haastattelu. Kysymykset ovat avoimia ja keskusteltava ilmiö on määritelty. Syvähaastattelun avulla pyritään avaamaan tutkittava ilmiö mahdollisimman perusteellisesti. Haastateltavien määrä ei välttämättä ole kovin suuri ja samoja henkilöitä voidaan haastatella uudestaan. Tutkija voi lähestyä tai tulla väliin haastattelun aikana kokemuserään pohjautuen. (Tuomi ja Sarajarvi 2018, 87- 89.)

Tutkimukseni sisältää koulutuskuntayhtymän rehtorin haastattelun, joka toteutettiin Teams- yhteyden välityksellä. Haastattelu oli syvähaastattelu, jossa kysymykset oli määritelty ja vastaus oli mahdollista antaa omin sanoin. Halusin saada tarkentavaa tietoa sekä tiimiorganisaatiosta että koulutuskuntayhtymän käytössä olevasta yhteiskehittämisen menetelmästä Pedatorista. Otin yhteyttä rehtori Anna Mari Leinooseen joulukuussa 2020 ja kysyin mahdollisuutta haastatteluun. Hän pyysi varamaan ajan hänen kalenteristaan ja sain puolen tunnin ajan Teams-haastatteluun tammikuun puoleen väliin 2021. Kysymykset (Liite 2) sisälsivät osion yhteiskehittämisen menetelmästä Pedatorista, jota Keuda hyödyntää henkilöstön osaamisen kehittämisen ja varmistamisen välineenä. Toinen osio kysymyksistä sisälsi aiheen tiimiorganisaatioon siirtymisestä. Kysymykset toimitettiin sähköpostitse ennakoon haastateltavalle ja haastattelusta tehtiin tallenne saadun luvan mukaan. Tein haastattelun aikana muistiinpanoja, mutta koin tilanteen kuitenkin jännittävänä, joten ihan kaikkia yksityiskohtia en ollut kirjannut talteen. Jälkikäteen tehty tallenteen litterointi toimi aineiston tutkimusmateriaalina paremmin. Tavoitteenani oli pitää tutkijan roolini neutraalina, jotta en vaikuttaisi haastateltavan vastauksiin. Joissakin haastattelun vaiheissa olisi tehnyt mieli kommentoida tai keskustella asioista. Haastattelu sijoittuu aikajanan (kuva 2) kohtaa tutkimuksen työstäminen 01/ 2021.



Kuva 2. Tutkimuksen aikajana

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin syksyllä 2020, jolloin alkuvaiheeseen sisältyi tiimityön teoriaan perehtymistä. Ymmärrystä tiimitoiminnan tarkoituksesta ja merkityksestä haettiin alaan liittyvästä kirjallisuudesta sekä muista lähteistä. Ensimmäinen tiimin toimintaan liittyvä konkreettinen aineistonhankinta oli tiimille kehittämispäivässä osoitettu kysely. Tämän pohjalta oli tavoitteena muodostaa ensikäsitys tiimin tunnetilasta ja mielipiteistä. Toinen aineistokeruumenetelmä oli haastattelu, joka

toteutettiin tammikuussa 2021. Haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja sekä haastattelu tallennettiin. Tallenne litteroitiin ja analysoitiin. Seuraava aineistonkeruu tapahtui helmikuussa, jolloin tiimille lähetettiin tiimitoimintaa koskeva kysely. Aineisto koottiin ja esiteltiin esimiehille. Osa aineistosta esiteltiin tiimille tiimipalaverin yhteydessä.

Helmikuun tiimikysely tehtiin anonyyminä Webropol-kyselynä, johon oli mahdollisuus vastata kirjoittamalla. Webropol- kysely mahdollisti sen, että kirjoittajan käsialasta ei ollut mahdollista päätellä vastaajaa. Tämän vuoksi vastauksiin oli helpompi suhtautua neutraalilla tavalla, toki myös kirjoitustavan perusteella on mahdollista aavistaa vastaaja. Kuten Ojasalo ym. (2015, 48) toteavat, nimettömien vastausten avulla on mahdollista saada rehellisempiä vastauksia. Tiimikyselyn analysointi tapahtui tutkimalla saatuja vastauksia ja nostamalla esiin joko useassa vastauksessa samat toistuvat asiat tai selkeät tiimin toimintaan liittyvät palautteet tai kehittämisideat. Palautteet ja kehittämisideat annettiin tiedoksi myös toimialapäällikölle ja tiimiesimiehelle.

5 LIIKETOIMINNAN OPETTAJIEN TIIMITYÖ

Laki ammatillisesta koulutuksesta hyväksyttiin vuonna 2017 ja se tuli voimaan 2018. Muutos tarkoitti esimerkiksi aiemman kolmen vuoden opiskelun muuttumista yksilölliseen opiskelu-aikaan. Jokainen opiskelija hankkii osaamista oman yksilöllisen suunnitelmansa mukaan, jolloin opiskelu-aika voi olla aiempaa lyhyempi tai pitempi. Opiskelija hankkii osaamista vain sellaisista asioista tai taidosta, joita hänellä ei vielä ole. Koulutuksen voidaan hakeutua yhteishaun tai jatkuvan hakutoiminnon kautta, jolloin opiskelu on mahdollista aloittaa lähes mihin vuodenaikaan tahansa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021e.)

Keudan organisaatiouudistuksessa vuonna 2017 valmistauduttiin tulevaan ammatillisen koulutuksen reformiin. Tutkinnon perusteet ja vaadittava osaaminen on sama kaikille opiskelijoille, riippumatta opiskelijan iästä. Opiskelijan aiemmin hankkima osaaminen tulee huomioida opintojen henkilökohdistaamisessa ja se voi vaikuttaa opintojen pituuteen tai suoritustapaan. Aiemmin perustutkintotasosta opetusta kohdistettiin aikuis- ja nuorisopuolen opiskelijoille erikseen, jolloin sekä opetusmateriaalit että vaatimukset saattoivat poiketa toisistaan.

Keuda siirtyi tiimiorganisaatiomalliin keväällä 2020. Liiketoiminnan yksikössä se tarkoitti monimuodon ja nuorten lähiopetusta järjestävien opettajien siirtymistä samaan tiimiin. Kevään 2020 aikana opettajien samaan tiimiin kuulumisen ei oikeastaan näkynyt millään tavoin. Yksi syy siihen oli esimiesten vaihtuminen ja tiimin oman lähiesimiehen puuttuminen. Syksystä 2019 toukokuuhun 2020 saakka liiketoiminnan tiimin esimiestyötä hoiti toisen toimialan ja tiimin esimies. Tästä johtuen jokainen opettaja keskittyi hoitamaan lähinnä omaa työtään. Tiimityön muotoutumisen alkuvaiheisiin on vaikuttanut myös Korona-tilanne, joka siirsi opetusta verkon kautta hoidettavaksi. Tapaamiset ja kohtaamiset jäivät etätyöskentelyn harjoittelun jalkoihin.

Uusi toimialapäällikön ja tiimiesimiehen tehtävää hoitava henkilö aloitti työssään toukokuussa 2020. Tiimityöhön tähtäävät toimenpiteet aloitettiin liiketoiminnan tiimissä elokuussa 2020, vaikka koko organisaatio oli aloittanut tiimiorganisaatiomuotoisena jo helmikuussa 2020. Tiimin opettajien määrä oli elokuussa 13 henkilöä, joista kolme oli aloittanut työt vuoden 2020 aikana. Tammikuussa 2021 tiimiin kuuluvien opettajien määrä oli 16, joista yksi uusi opettaja aloitti toimimisen myös tiimiesimiehenä.

5.1 Liiketoiminnan tiimi ja opetusjärjestelyt

Keudan liiketoiminnan opetuspaikkoina toimivat Keravan lisäksi myös Nurmijärvi ja Sipoo. Keravan yksikkö on opiskelija- ja opettajamääriltään suurin. Liiketoiminnan tiimiin Keravalla kuuluu tällä hetkellä 16 opettajaa, kaksi ammattiohjaajaa, opinto-ohjaaja ja toimialapäällikkö. Liiketoiminnan tiimin opetukseen kuuluu perustutkintotasosta opetusta sekä ammattitutkinto-opetusta. Opetusta järjestetään lähiopetuksena joko säännöllisesti joka viikko tai yksittäisinä lähiopetuspäivinä. Myös verkon kautta on mahdollista suorittaa opintoja. Opintoihin voidaan hakeutua yhteishaun kautta sekä jatkuvan haun kautta, joka mahdollistaa opintojen aloitusajan läpi vuoden.

Organisaatiouudistuksessa yhdistettiin aiemmin erillisissä yksiköissä sijainneet aikuis- ja nuorisopuolen koulutukset ja opetukset samaan toimipisteeseen, jolloin myöskin opettajien työpisteet sijoitettiin

samaan yksikköön. Aiemmin aikuisille suunnattua koulutusta tuottaneet opettajat eivät kuitenkaan sijoittuneet samaan avoimeen työtilaan muiden opettajien kanssa, vaan heille tuli omaan käyttöön tarkoitettu työtila. Vaikka kaikki liiketoiminnan opetus suuntautui samaan tutkintoon, jäi käytäntöön puhua aikuiskoulutuksesta, joka muuntui muotoon monimuoto-opetus. Monimuoto-opetuksella tarkoitetaan nimenomaan aikuisille suunnattua koulutusta, joka tapahtuu yleensä yksittäisten lähiopeuspäivien avulla. Monimuoto-opiskelijat tekevät opintojaan usein työn ohessa.

Monimuoto-opetus ja nuorille suunnattu opetus ovat toimineet erillisinä toimintoina, vaikka kyseessä on ollut samaan tutkintoon tähtäävää koulutusta. Myös koulutussuunnittelu on tapahtunut erillisinä toimintoina, jolloin yhteishaun kautta tulleet opiskelijat suorittivat opintojaan pääsääntöisesti ryhmämuotoisesti. Monimuodon opiskelijoilla on ollut mahdollisuus suorittaa opintojaan yksittäisten lähipäivien avulla. Tarkasteltaessa opetusjärjestelyjä ammatillisen reformin kautta, on oleellista huomioida opiskelijan yksilöllisen polun mahdollistaminen. Ryhmälle suunnitellussa opetustapahtumassa ei välttämättä ole mahdollista rakentaa opiskelijalle täysin yksilöllistä opintopolkua.

Ennen ammatillisen koulutuksen reformin voimaantuloa opetus suunniteltiin koulutussuunnittelijan toimesta. Opetukseen oli määritelty tuntimäärä, joka oli sidottu opintoviikkoihin ja myöhemmin opintopisteisiin. Opetuksen teki opettaja, jolla oli aiheeseen liittyvä osaaminen sekä opetusresurssi. Lukujärjestykset, kuten samalla myös opettajien työaika, tulivat valmiiksi suunniteltuina, opettajan tehtäväksi jäi opetuksen pedagoginen suunnittelu ja toteutus. Palkka muodostui opetustunneista, suunnittelutyöstä sekä mahdollisista lisätehtävistä.

Ammatillisen koulutuksen reformin myötä myös opettajien työaika muuttui vastaamaan yritys- ja organisaatiomaailman työaika, tosin loman eli vapaajaksojen määrä säilyi pitempänä. Opettajan viikoittainen työaika vastaa yritysmaailman työaika ja viikkotyöaika on keskimääri 37,5 tuntia. Mikäli työpäivää ajatellaan kokonaisuutena, on työpäivän pituus 7,5 tuntia, jonka päälle lisätään puolen tunnin ruokatauko. Työaika sisältää sidottua työaika, joka tarkoittaa esimerkiksi opetusta ja palaveria sekä sitomatonta työaika, jonka ajankohdan ja paikan opettaja voi valita itse. Työaika seurataan kirjaamalla työtehtävät kalenterimuotoiseen seurantajärjestelmään. Vuosityöaikaan siirtyminen on ollut pakollista kaikille tiimin opettajille, mutta asian sisäistäminen on ollut joillekin opettajille haasteellisempaa kuin toisille. Mikäli oma työ on sisältänyt pitkään opettamista oppilaitoksessa, on yritysmaailman aikataulu tuntunut vieraalle. Työaika kello kahdeksasta neljään on voinut olla sekä ajatustasolla että tekemisen kannalta haasteellista. Yritysmaailmassa tai aikuiskoulutuksessa työskennelleiden on ollut helpompi siirtyä vuosityöaikaan.

5.2 Liiketoiminnan tiimin muotoutumisen alkuvaihe

Tarkasteltaessa tiimin muotoutumista Viitalan (2003, 123) viiden kehitysvaiheen mukaan ensimmäinen vaihe on tunnistettava myös liiketoiminnan tiimin kohdalla. Vaikka tiimiorganisaatioon siirryttiin jo keväällä 2020, ilmeni ensimmäiseen vaiheeseen liittyvä kohteliaisuus ja kokeilunhalu syksyllä 2020. Salminen (2017, 51- 59) kutsuu ensimmäistä vaihetta myös perustamisvaiheeksi, jolloin kehitysprosessi alkaa ja tiimityötä aletaan harjoittelemaan. Tässä vaiheessa tiimi on riippuvainen esimiehestä, joka tuntee tiimin tavoitteet. Tähän vaiheeseen tulisi kohdistaa myös tiimisopimus.

Liiketoiminnan tiimin uuden toisesta organisaatiosta tulleen esimiehen tuli tehtävää aloittaessaan aloittaa samalla tiimityöskentelyyn liittyvät toimenpiteet. Tiimin jäsenistö koostui sekä jo ennen reformia Keudassa työskennelleistä henkilöistä sekä joko toisesta oppilaitoksesta siirtyneistä tai yritysmaailmasta suoraan tulleista henkilöistä. Alkuvaiheessa eri toimintakulttuureista tiimiin tulleet henkilöt koettiin virkistävinä sekä uusien mahdollisuuksien tuojina.

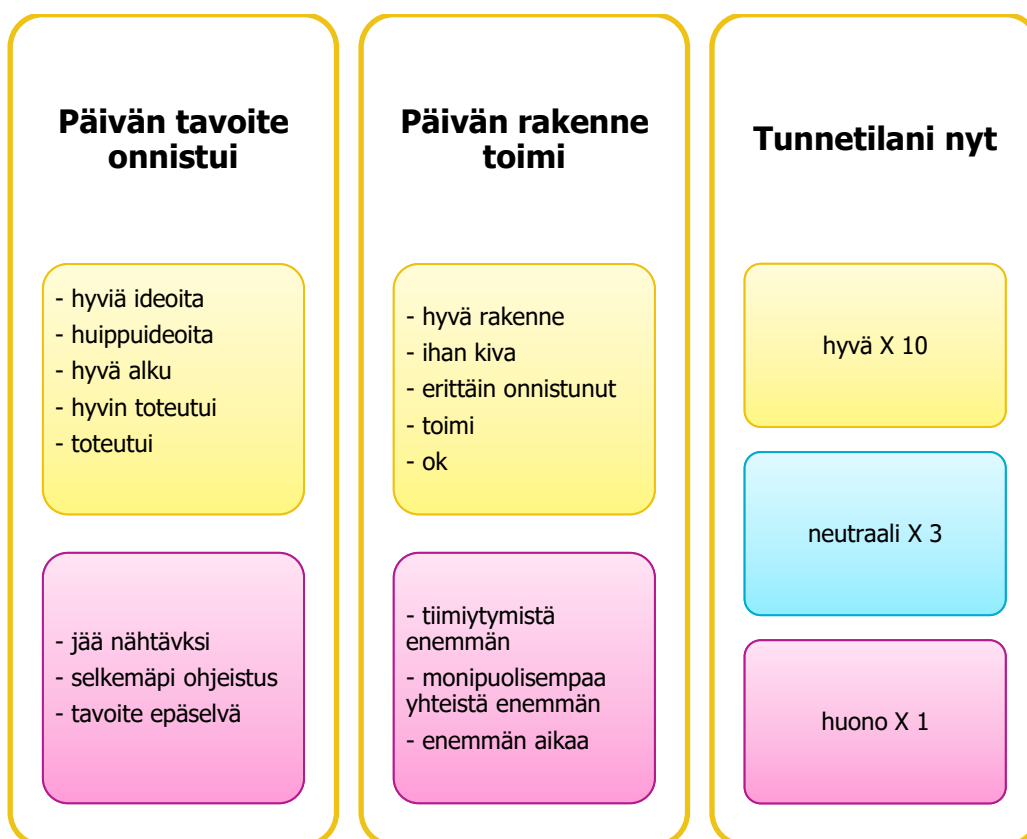
Tiimin alkuvaihetta tarkasteltaessa huomataan pienempien ryhmien toiminta tiimin sisällä. Tiimissä aloitti kaksi uutta opettajaa sekä yksi ammattiohjaaja. Uudet opettajat olivat innokkaita ja halusivat heti toimia tiimin mukana. Havaintojeni perusteella tiimi ei kuitenkaan tässä vaiheessa toiminut tiiminä, vaan lähinnä samassa työpaikassa toimivina asiantuntijoina, joiden tehtävänä oli hoitaa oma työnsä. Uudet opettajat saivat haasteellisen alun aloittaessaan työtehtävissään. Toinen uusista opettajista tuli suoraan yritysmaailmasta, jossa toimintamallina oli yhdessä tekeminen ja tiedon jakaminen. Liiketoiminnan tiimi ei kuitenkaan ollut vielä valmis yhteistekemisen malliin, joten alkuvaiheen auttaminen jäi pinnalliseksi. Opettaja sai ohjeita ja neuvoja, mutta esimerkiksi opetusmateriaalien jakaminen ei tässä vaiheessa ollut mahdollista. Selitykseksi annettiin esimerkiksi se, että opettaja oli itse tehnyt materiaalit omalla ajallaan ja hänellä oli niihin tekijänoikeus. Toinen opettaja oli jo pitkään työskennellyt aikuiskouluttajana ja hänen opettajakokemuksensa auttoi hänet nopeaan alkuun. Häneltä löytyi myös omaan aihepiiriinsä liittyvää opetusmateriaalia, mikä helpotti hänen alkuvaihettaan. Kokemus aikuiskoulutuksen puolelta oli kuitenkin erilaista verrattuna nuorten opetukseen.

5.3 Tiimin kehittämispäivä 09/ 2020

Alkuvaiheeseen kohdistui myös lähtötilanteen kartoittamiseen liittynyt kysely, joka toteutettiin syyskuun 2020 kehittämispäivän aikana. Kehittämispäivän tarkoituksena oli suunnitella liiketoiminnan tulevaa koulutusta ja koulutustarjontaa vuodelle 2021. Suunnittelutyötä tehtiin yhteiskehittämisen menetelmällä pienryhmissä. Ryhmät oli määritelty ennakkoon esimiehen toimesta ja jokaiselle ryhmälle oli annettu määrätyt tutkinnon osat suunnittelun pohjaksi. Samassa ryhmässä saattoi olla monimuodon ja lähiopetuksen opettajia. Ryhmiin oli sijoitettu myös opinto-ohjaaja sekä ammattiohjaajat. Toimin ryhmätyön ajan fasilitaattorina, jonka tehtävänä oli alustaa tehtävä, tukea ryhmiä tehtävän aikana sekä ohjata lopputulosten esittelyä. Roolini ryhmätöiden ohjaajana otettiin vastaan hyvin ja tekeminen onnistui kaikilta ryhmiltä. Tehtävän tekemiseen ja koontiin oli varattu aikaa kaksi tuntia. Päivään kuului myös muuta yhdessäoloa sekä pienimuotoista toimintaa yhdessä. Kyseessä oli ensimmäinen yhteinen tiimin sisäinen päivä oppilaitoksen ulkopuolella.

Päivän virallinen aihe käsitteli koulutussuunnittelua, jonka avulla oli tarkoitus suunnitella tulevaa koulutustarjontaa sekä samalla harjoitella yhdessä tekemistä. Toisena tavoitteena oli saada tiimin muotoutuminen alkuun. Iltapäivän vapaampi osuus käsitti ohjattua ryhmätyötä, jossa toimintana oli tietovisa sekä palapelin rakentaminen. Ryhmät oli jaettu satunnaisesti ja niiden koostumus poikkesi aamupäivän työskentelyryhmistä. Toimialapäällikkö oli alkuperäisessä suunnitelmassaan ajatellut jakavansa tiimin fyysiseen tekemiseen eli soutamaan kirkkovenettä. Tämä suunnitelma ei välttämättä olisi toiminut tiimiä yhdistävänä tekemisenä, koska osa jäsenistä ei olisi osallistunut soutamiseen. Yhteistehtäväksi lopulta valittu tietovisa ja palapelin rakentaminen olivat tehtäviä, joihin kaikki osallistuivat.

Teetin kehittämispäivän lopussa lyhyen kyselyn, jossa kysyttiin päivän tavoitteiden onnistumista, päivän rakenteen onnistumista ja sekä lopputunnelmaa. Lopputunnelmakysymykseen oli mahdollista antaa kirjallinen kommentti sekä ympyröidä tunne hymynaaman, neutraalin ilmeen tai surunaaman kautta. Lähes kaikki tiimin jäsenet osallistuivat kehittämispäivään fyysisesti, vain yksi jäsen osallistui Teams:n välityksellä. Teams:n kautta osallistunut ei vastannut kyselyyn, koska kysely oli suunnattu paikalla olleille. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa tiimin jäsenten tunnetilaa ensimmäisen kehittämispäivän jälkeen sekä saada mielikuva tiimin alkuvaiheen tunnelmasta. Oheisessa kuvassa on nostettu esille päivän rakenteeseen ja tunnelmaan liittyviä vastauksia.



KUVA 3. Kehittämispäivän tiimikyselyn tulokset

Päivän lopussa hyvän tunnelman kuvauksen antoi kymmenen vastaajaa, kolme antoi hyvä/ neutraali- vastauksen ja yksi vastaaja antoi huonon tunnelman merkinnän. Päivän kehittämistehtävien tavoitteet toteutuivat vastaajien mielestä hyvin, tosin lisää aika suunnittelulle olisi ollut hyvä muuttaman vastaajan mielestä. Yhteistä aikaa ja tekemistä olisi toivottu enemmän sekä myös tiimiytymistä lisäävää toimintaa. Päivän rakenne oli vastaajien mielestä hyvä.

Ensimmäinen yhteinen kehittämispäivä sujui tiimiltä hyvin ja yhteistyö oli onnistunut. Kokonaisvaikutelma sekä havainnoinnin että annetun palautteen perusteella on positiivinen. Koulutussuunnittelua jatkettiin myöhemmin samoissa ryhmissä koulun tiloissa. Tiimin kehitysvaihe kehittämispäivän aikana oli ensimmäistä tai toisin sanoen perustamisvaihetta. Positiivinen vaikutelma kehittämispäi-

västä, innokkuus ja halu tehdä yhteistyötä nousivat esille ja kantoivat tiimiä eteenpäin. Kehittämispäivän jälkeen tiimin sisäiset ryhmät jatkoivat itsenäisesti koulutussuunnittelua annetun ohjeistuksen mukaan. Kyselyn vastauksia tulkittaessa voidaan tehdä päätelmä, että tiimin jäsenet haluavat tehdä yhteistyötä toistensa kanssa.

5.4 Tiimin jäsenten vastuut

Salmisen (2017, 85- 86) mukaan tiimin jäsenen vastuuta voidaan arvioida kolmesta eri näkökulmasta. Työntekijän velvollisuudet, kuten työn tekeminen huolellisesti ja työ sopimuksen mukaan, koskee myös tiimin jäsentä. Koko tiimin onnistuminen on myös tiimin jäsenen vastuulla. Tämä tarkoittaa esimerkiksi yhteistyötä muiden tiimin jäsenten kanssa. Tiimin yhteiset tavoitteet ja suorituksen arviointi korostavat tiimin jäsenten keskinäistä vastuuta toisiaan kohtaan. Aidon tiimin jäsen antaa omaa osaamistaan tiimin käyttöön ja voi tällöin edellyttää samaa muilta. Kehittämispäivän harjoitus ryhmässä työskentelystä sujui hyvin ja ryhmät saivat tulokseksi erilaisia suunnitelmia liiketoiminnan opintojen poluista.

Kaikkien tiimin jäsenten tulee antaa koko työpanoksensa tiimin käyttöön. Mikäli näin ei tapahdu, ei tiimin ole mahdollista päästä parhaimpaan tulokseensa. Avoimuus ja halu rakentavaan vuorovaikutukseen sekä innokkuus toiminnan kehittämiseen ovat edellytyksiä hyvälle tiimityölle. Pelisäännöt ja työnjako auttavat jäseniä muistamaan toimintaperiaatteet ja mahdollistavat muutoksen, mikäli toimintaperiaatteita ei noudateta. Jokainen tiimin jäsen on vastuussa omien tavoitteidensa toteutumisesta. (Salminen 2017, 85- 86.)

Liiketoiminnan tiimin kehittämispäivässä sovittiin tavasta tehdä yhteistyötä koulutussuunnittelun suhteen, mutta varsinaisia tiimin pelisääntöjä ei ole kirjattu tai tallennettu. Toiminnan vastuu on kaikilla tiimin jäsenillä ja jokainen tekee oman osuutensa. Tiimin muotoutumista edistäisi yhteisten toimintasääntöjen kirjaaminen näkyville ainakin jollain tavoin. Salmisen (2017, 93) teoksen mukaan pelisääntöjä voidaan laatia esimerkiksi hyvän työyhteisön sääntöjen mukaan. Näihin sääntöihin liittyy tiimin jäsenten samanarvoisuus, kunnioitus toisia kohtaan, toisten mielipiteiden arvostaminen, sovittujen asioiden tekeminen, sitoutumisen seuranta, vastuu työilmapiiristä, kiitoksen antaminen sekä toimintaa koskevien valitusten käsittely tiimin sisällä.

Liiketoiminnan tiimin puuttuvista pelisäännöistä keskusteltiin maaliskuussa 2021 esimiehen kanssa. Esimies oli tietoinen sääntöjen puuttumisesta, ja hän oli suunnitellut sääntöjen suunnittelun ja kirjaamisen aikaan, jolloin olisi mahdollista tavata samassa tilassa tiimin kanssa. Tiimin sääntöihin oli tarkoitus kirjata myös säännöt yhteisessä työhuoneessa toimimiseen. Työhuonesäännöissä on tarkoitus kuvata se, mitä työhuoneessa saa tehdä ja mitä ei saa tehdä. Konkreettinen esimerkki voi olla esimerkiksi se, että saako omalla työpisteellä syödä lounaan vai olisiko parempi syödä lounas taukotilassa. Tiimin jäsenet ovat kyllä syöneetkin lounaansa taukotilassa, joten tämä toimii lähinnä toimintaa kuvaavana esimerkkinä.

5.5 Tiimin jäsenten vastuuttaminen

Koulutussuunnittelun siirryttyä tiimin omalle vastuulle, on myös muuta toimintaan liittyvää vastuuta jaettu tiimille. Jokaisella tiimin jäsenellä on oma vastuualueensa, joka joko liittyy oman työn tekemiseen tai tiimin sisällä perustettujen pienryhmien työskentelyyn. Tiimiin on nimetty substanssivastavia, joiden tehtävä on vastata liiketoiminnan tutkimuksen osien sisällöstä. Heidän tehtävänä on myös tuottaa yhteistyössä tiimin jäsenten kanssa yhteinen perusrunko opetuksen tueksi. Perusrunko on kaikkien käytettävissä ja jokainen aihetta käsittelevä opettaja tuo runkoon oman osaamisensa lisäksi. Perusrungon tavoitteena on taata sama laatu opettajasta riippumatta. Tämä työ on parhailaan meneillään, joten siitä ei ole vielä käyttökokemuksia.

Tiimin sisäiset ryhmät suunnittelevat myös lukujärjestysten pohjat ja substanssivastava ehdottaa tai tarjoaa opettajalle opetettavan aineen huomioiden opettajan muut työtehtävät. Tähän liittyen tiimin jäsenille lähetettiin kysely, jossa tiedusteltiin opettajien osaamisalueita. Lukujärjestyksen pohja viikkotuntien osalta on alustavasti suunniteltu syksyksi 2021 ja luonnosteluvaiheessa on tällä hetkellä myös kevät 2022. Opetusaloihin liittyvien henkilöresurssien alustava määrittely oli opetusalaista vastaavien vastuulla ja he jakoivat opetukset tiimin jäsenille. Toimialapäällikön ja tiimiesimiehen tehtävänä oli tarkistaa suunnitellut resurssit ja tarvittaessa jakaa tehtäviä uusiksi. Mielenkiintoista oli se, että opetusmäärät vaihtelivat syksyn osalta viidentoista ja neljänsadan opetustunnin välillä. Tämä lienee yksi esimerkki tiimitoiminnan toimimattomuudesta eli suunnittelu on tehty oman edun mukaisesti eikä tiimitasoisesti. Muut vastuualueet liittyvät esimerkiksi liiketoiminnan tutkimuksen opetuksen kehittämiseen sekä sijaisjärjestelyjen toteuttamiseen.

5.6 Tiimin jäsenten roolit

Aito tiimi koostuu erilaisista jäsenistä, joiden osaaminen ja kokemus ovat hyödyksi tiimille. Tiimissä olisi hyvä olla sekä tunnollisia, valmentavia että idearikkaita jäseniä. Tiimin jäsenten samankaltaisuus ei välttämättä ole paras yhdistelmä tiimin kannalta. Temperamentti on yksi erottava tekijä ihmisten välillä. Tällä tarkoitetaan tapaa, jolla ihminen reagoi toisten tunteisiin, vuorovaikutukseen ja omiin mielenliikkeisiin. Tapa kokea ja reagoida on riippuvainen temperamentista. Tunnekkaita tunteiden erot voivat aiheuttaa haasteellisia tilanteita tiimissä ja tilanteiden hallintaa tulee harjoitella. (Salminen 2017, 105- 106.)

Tarkasteltaessa liiketoiminnan tiimiä havaitaan jäsenten olevan erilaisia taustoiltaan, kokemuksiltaan sekä toimintatavoiltaan. Jokaisella tiimin jäsenellä on työkokemusta opettajuuden lisäksi muualtakin, kuten ammatillisella opettajalla pitääkin olla. Osa jäsenistä on toiminut pitkään oppilaitosmaailmassa, mikä vaikuttanee ainakin jonkin verran omaan toimintaan. Tuorein kokemus yritysmaailmasta on syksyllä aloittaneella opettajalla, joka siirtyi opetustyöhön ensimmäistä kertaa. Hänellä on kuitenkin yrityskouluttajan kokemus taustallaan.

Salminen (2017, 109- 110) kuvaa teoksessaan tiimirooleja, jotka tarkoittavat eri asiaa kuin työtehtävät tai toimenkuvat. Tiimiroolilla tarkoitetaan tapaa, jolla ihminen vaikuttaa tiimin toimintaan. Tiimirooleja ovat ideoija, vauhdittaja, verkostoituja, viimeistelijä, toteuttaja, tiimivalmentaja, sovittelija, asiantuntija ja arvioija. Liiketoiminnan tiimiä tarkasteltaessa oman näkemykseni mukaan lähes jo-

kaista edelle kuvattua tiimiroolia on löydettävissä tiimin jäsenten joukosta. Tiimistä löytyy asiantuntijaroolia, jolloin henkilö on ammatillinen ja tekninen osaaja sekä kiinnostunut keräämään tietoa. Tiimin jäsenissä on myös verkostoituja, joka osaa löytää ulkopuolista apua toiminnan tukemiseen. Vauhdittaja toimii tehokkaasti ja energisesti, mutta ei välttämättä osaa huomioida toisia. Tiimistä on löydettävissä myös sovittelijoita, jotka tukevat tiimihenkeä. Toteuttaja tekee sovitut asiat ja on käytännönläheinen toimija. Viimeistelijälle on tärkeää huolellisuus ja tehtävien tekeminen oikealla tavalla.

5.7 Tiimin muotoutumisen toinen vaihe

Toista vaihetta voidaan Salmisen (2017, 51- 59) mukaan kutsua myrskyvaiheeksi, johon sisältyy erilaisia näkemyksiä sekä valtataistelua. Tiimin jäsenillä ei välttämättä ole tiedossaan yhteisiä tavoitteita eikä luottamusta koeta toisia kohtaan. Erilaisuus toimii erottavana tekijänä ja vahvimmat yksilöt nousevat eniten esille. Yhteistyön ja erilaisuuden hyväksyminen on opettelussa.

Vuoden 2020 lopussa ja vuoden 2021 alussa liiketoiminnan tiimi on käynyt myrskyvaihetta läpi. Tämä tuli vahvasti esille helmikuun alussa teettämässäni kyselyssä, johon vastasi 14 vastaajaa 19 tiimin jäsenestä. Tiimikokonaisuuteen sisältyy opettajien lisäksi myös opinto-ohjaaja sekä kaksi ammattiohjaajaa. Kyselyn vastaamisaikaa oli viikko ja vastausajan puolivälissä lähetin muistutusviestin kyselystä. Vastaukset olivat anonyymejä, koska tavoitteenani oli saada aitoja vastauksia ja kehittämisajatuksia. Tavoitteenani oli myös etäännyttää omat ajatukseni vastauksista ja vastaajista. Toki pitkäaikaisten kollegoiden teksti on mahdollista tunnistaa kirjoitustyylin perusteella, mutta tavoitteenani oli poimia oleelliset asiat vastauksista.

Kyselyn kolme ensimmäistä kysymystä käsittelivät tiimiin ja sen muotoutumiseen liittyviä asioita, kolme seuraavaa käsittelivät Keudan yhteiskehittämisen menetelmää Pedatoria ja viimeinen kysymys antoi mahdollisuuden kirjoittaa vapaamuotoista palautetta joko tiimityöstä tai Pedatorista. Pedatorin osuus johtui siitä, että malli on käytössä yhtenä yhteiskehittämisen menetelmänä Keudassa. Menetelmä ei ole varsinaisesti tiimin muotoutumiseen liittyvää kehittämistä, mutta ohjaa tiimimäiseen työskentelyyn.

5.8 Tiimin tilanne 02/ 2021

Tiimin toimivuutta tarkasteltaessa suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tiimi ei toimi hyvin eikä huonosti. Tiimin toimimisesta hyvin tai huonosti oli saman verran vastaajia. Tiimin haasteista nousivat esiin uusi toimintakulttuuri ja – tapa sekä johtaminen ja esimiestyö. Työtehtävien määrän katsottiin olevan epätasapainossa. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että tiimi toimii ja osan mielestä tiimi ei toimi tiiminä. Tiimin jäsenet nähtiin enemmänkin kollegoina, joiden toiminta oli itsenäistä ja omien tavoitteiden mukaista toimintaa. Eriävien näkemysten määrä kohdistuu suoraan myrskyvaiheeseen, jolloin yksilösuoritukset nousevat yhteistä tekemistä korkeammalle. Kuten oheisesta vastauksesta voidaan päätellä, nousee esille yksilön tapa toimia samalla, omalla toimintatavallaan.

Välillä hyvin, välillä huonosti. Riippuu tosi paljon yksilöiden toimintatavoista ja pinttyneistä mukavuusalueista. (Liite 3. Vastaus tiimikyselyssä.)

Suurimmiksi haasteiksi tiimin toiminnalle nähtiin uuden toimintakulttuurin muotoutuminen, johon liittyy myös tarve esimiestyölle. Haasteeksi nousi myös tässä kohden yksilösuorittaminen ja toisaalta esiin nousi myös työmäärän epätasaisuus. Luottamuksen puute esiintyi joissakin vastauksissa. Oheisissa vastauksissa viitataan suoraan uuteen työkuulttuuriin ja muutokseen sekä uuteen tapaan tehdä asioita yhdessä.

Vahvat yksilöt, vanhan työkuulttuurin vaihtuminen uuteen avoimempaan, toisten työn arvostaminen eikä arvottaminen. (Liite 3. Vastaus tiimikyselyssä.)

Tiimin toiminnan kehittämiseksi ehdotettiin yhteisen ajan lisäämistä suunnitteluun ja yhdessä tekemiseen. Myös vapaamuotoista yhteistä tekemistä toivottiin. Vastuuta ja tiedon jakamista sekä avointa viestintää haluttiin myös.

Mielestäni, tiimin pitää oppia yhdessä kunnioittamaan jokaisen työskentelytapaa toteuttaa omaa työtään persoonallisesti. (Liite 3. Vastaus tiimikyselyssä.)

5.9 Ryhmästä liiketoiminnan tiimiksi

Liiketoiminnan tiimi on muodostettu organisaation rakenteen mukaisesti, mutta rakenteen muutos ei automaattisesti muodosta opettajaryhmästä tiimiä. Katzenbach ja Smith (2005) kirjoittavat artikkeleissaan tiimityön edustavan arvoja, jotka rohkaisevat kuuntelemaan ja vastaamaan rakentavasti toisten näkökulmiin, tukemaan ja huomioimaan toisten saavutukset. Nämä arvot auttavat sekä yksilöä että tiimiä toiminnassaan. Ryhmässä toimiminen ei tarkoita tiimissä toimimista. Ryhmässä työskentely voi kuitenkin sisältää tiedon ja näkökulmien jakamista sekä sen avulla voidaan parantaa työn tuloksia. Tästä huolimatta huomio kohdistuu yksilön saavutuksiin ja ryhmän jäsenet ottavat vastuuta vain omasta toiminnastaan.

Tiimi muodostuu yleensä muutamasta eri kykyä omaavasta henkilöstä, jotka ovat sitoutuneet yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin, ja jotka he voivat yhdessä saavuttaa. Yhteinen sitoutuminen on oleellista tiimin muotoutumisessa. Mikäli sitoutumista ei ole, on kyseessä yksilöiden toimimisesta ryhmässä. Tehokas tiimi voi olla kooltaan kahden ja 25 jäsenen välillä, tätä suurempi jäsenmäärä voi aiheuttaa pienempien tiimien muotoutumisen suurempien sisälle. Tästä puolestaan voi seurata päämäärän hämärtymistä ja epätietoisuutta kokousten tai palaverien tavoitteista. Tilanteesta voi aiheutua turhautumista, joka saattaa johtaa kyynisyyteen. Kyynisyys voi vaikuttaa tiimin toiminnan tehokkuuteen. (Katzenbach & Smith, 2005.) Liiketoiminnan tiimille osoitetusta kyselystä nousi esiin kommentteja, joiden mukaan tiimin koko oli liian suuri. Esimiesvastuuta jaettiin vuoden 2021 alussa, jolloin osa tiimin jäsenistä siirtyi uuden esimiehen alaisuuteen. Jaon toivottiin tuovan tiimin toimintaan lisää vahvuutta. Johtamisen avulla toivottiin linjaa toiminnalle sekä vahvaa arjen esimiestyötä. Ohessa kommentti tiimikyselyn vastauksesta, jossa toivottiin toimintaa pienemmissä tiimeissä.

Eriyttäisin tiimien toimintaa ja vastuita selkeämmin. Kokoontuminen pienemmässä porukassa voisi olla järkevää. (Liite 3. Vastaus tiimikyselyssä.)

5.10 Henkilöstökysely

Keudan koko henkilöstölle tehtiin tiedonkeruukysely marras- joulukuun vaihteessa 2020. Kyselyn tavoitteena oli mitata henkilöstön kokemusta omasta työstä, lähityöyhteisöstä, johtamisesta sekä organisaation toiminnasta. Kyselyn toteutti Eezy Spirit ja se oli kohdistettu tiimeille. Eezy Spirit tarjoaa yrityksille asiantuntijuutta kehittämiseen sekä tarjoaa siihen liittyviä palveluja. Saatuja tuloksia verrattiin Suomen koulutusalan normituloksiin vuodelta 2020. Eezy Spirit käytti tulosten tulkinnassa PeoplePower- luokitusta. PeoplePower- henkilöstötutkimus on liiketoimintalähtöinen ja auttaa organisaatiota oikeiden johtopäätösten tekemisessä kehittämistarpeita suunniteltaessa. Henkilöstötutkimukset mittaavat henkilöstökokemuksia organisaation tarpeen mukaan. (Eezy Spirit 2021.)

Liiketoiminnan tiimille osoitettiin kysely kuudelletoista henkilölle, joista kyselyyn vastasi kymmenen. Vastausten perusteella tiimin jäsenet kokevat oman työpanoksensa olevan Keudalle tärkeä ja omalla työllä saada aikaan hyödyllisiä asioita. Keudan arvot ja tavoitteet ovat vastaajille selkeitä ja esimieheltä saadaan apua tarvittaessa. Heikoin tulos liittyy työn organisointiin eli vastaajien mielestä töitä ei ole organisoitu hyvin. Vastausten perusteella työhön tarvittavia tietoja ei ole helposti saatavissa eikä tiimissä olla valmiita tekemään enemmän kuin odotetaan. Henkilöstön omistautumisen vahvistamiseen ja toiminnan tuloksellisuuden parantamiseen kohdistettiin kehittämiskohteet töiden organisointiin, oman osaamisen jakamiseen sekä yhteishengen luomiseen. Keudan jokainen tiimi on tutustunut oman tiimin tuloksiin ja käynyt tulokset läpi esimiehen kanssa. Liiketoiminnan tiimin tulokset käsiteltiin uuden tiimiesimiehen toimesta tammikuussa. (Keuda 2021h)

5.11 Tiimin yhteishengen luominen

Tiimin yhteishengen luomista auttaa yhteisistä toiminta- ja pelisäännöistä päättäminen sekä niiden mukaan toimiminen. Maaliskuussa 2021 yhteiset sovitut säännöt liittyvät esimerkiksi sijaisjärjestelyihin, mutta varsinaisia pelisääntöjä ei ole vielä tehty. Sijaisjärjestelyt liittyvätkin enemmän työyhteisön sääntöihin. Keväällä 2021 vaikeuttaa Covid-19-tilanne edelleen toimintaa ja se vaikuttaa myös tiimihengen luomiseen. Tiimille on järjestetty virtuaalinen kahvitilaisuus kerran viikossa. Osallistumisen tilaisuuteen on vapaaehtoista ja tilaisuuksiin on yleensä osallistunut muutama henkilö. Tilaisuudessa voi puhua muistakin kuin työasioista, mutta yleensä puhe on kääntynyt työhön liittyviin asioihin. Virtuaalinen kahvitilaisuus ei kuitenkaan korvaa aitoa kohtaamista työpaikalla.

Aito kohtaaminen on tärkeää myös luottamuksen rakentamisessa. Spontaanit keskustelut ja kollegoiden tunteminen auttavat myös parantamaan työn luovuutta sekä yhteistä tekemistä. Small talk voi olla sekä mielialaa nostattavaa että aikaa vievää. Small talk voi myös auttaa keventämään työpaineita. Virtuaalikalorien lisäksi voidaan järjestää myös muita kohtauksia virtuaalisesti kuten elokuvailtoja tai tietovisoja. (Methot, Gabriel, Downes & Rosado- Solomon, 2021)

Annikka Meronen tviittaa viidestä keinosta parantaa työpaikan ilmapiiriä. Näistä ensimmäinen on tiedonjakaminen, jonka kautta yhteisymmärrys lisääntyy. Toisena keinona hän mainitsee kuuntelemisen, koska yhtenä ihmisen perustarpeena on kuulluksi tuleminen. Kolmantena keinona on auttaminen, koska yhteistyössä syntyy paras lopputulos. Työpaikan ilmapiiriin vaikuttaa myös kehuminen, myönteinen palaute innostaa. Ja viides kohta on kiittäminen, koska sen avulla osoitetaan arvostusta.

(@AnnukkaMeronen 2021). Nämä kaikki kohdat liittyvät tiimitoiminnan kehittämiseen. Tiedonjakamisen avulla laajennetaan tiimin osaamista ja toisia auttamalla saadaan aikaan yhteistä toimintaa. Yhteistyö tiivistää toimintaa ja myös ilmapiiri paranee. Palautteen antaminen ja saaminen kehittävät toimintaa ja hyviä asioita kannattaa nostaa esille.

Tiimikyselyn vastausten välityksellä ehdotettiin tiimin toiminnan kehittämiseksi esimerkiksi tiimipäivää, jolloin aika käytettäisiin yhteiseen tekemiseen ja toimivan tiimin muodostamiseen. Nähtävästi yhteisen tekemisen kautta saadaan myös toimivuutta tiimiin vastaajan mielestä. Myös vapaamuotoisia tiimipalavereja tai kahvihetkiä toivottiin sekä vapaamuotoista keskustelua ja mukavaa yhdessäoloa. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että tavoitteiden ja tulosten mittaamisella sekä selkeällä esimiestyöllä saataisiin toimivampaa tiimiä rakennettua.

Sellaista mukavaa yhdessä olemista. Mukaan hauskoja tempauksia ja hassuttelua mutta asiaakin. (Liite 3. Vastaus tiimikyselyssä.)

Maxwell (2001, 107- 111) kuvaa teoksessaan asenteen vaikutusta tiimityöskentelyyn. Mikäli tiimityöskentelyllä halutaan saada hyviä tuloksia aikaiseksi, tarvitaan tiimiin lahjakkaita jäseniä sekä loistavaa asennetta. Asenne vaikuttaa tiimin toimintaan joko nostamalla tai laskemalla sitä. Asenne myös tarttuu helposti toisiin. Tiimin jäsenet voivat toimia innostajina toisia jäseniä kohtaan. Huono asenne tarttuu tai leviää kuitenkin hyvää tehokkaammin. Negatiivinen asenne voi tuoda joillekin tiimin jäsenille tunnetta olevansa tärkeä tai älykäs. Negatiivinen asenne ei kuitenkaan auta tiimin jäsentä tai tiimin toiminnan kehittymistä. Asenteiden tunnistaminen voi olla haastavaa, koska asenteen ovat subjektiivisia. Asenne on persoonan ominaisuus, joka ilmenee käyttäytymistapana. Huonon tai negatiiviseen asenteeseen liittyy esimerkiksi oleminen aina oikeassa, anteeksiantamattomuus, mustasukkaisuus tai kateus, usko omasta tärkeydestä, kriittinen asenne ja halu ottaa kunnia itselle. Suurin osa huonosta asenteesta on seurausta itsekkyydestä.

Maxwell (2001, 114- 115) korostaa tiimin jäsenen asenteen vaikuttavan koko tiimin asenteeseen. Tullakseen paremmaksi tiimin jäseneksi tulisi kiinnittää huomio omaan asenteeseensa. Omaan asennetta tulisi tarkastella esimerkiksi silloin, mikäli uskoo itsensä olevan oleellisin jäsen tiimin toiminnassa. Myös toisten saaman huomion tai kiitoksen arvottaminen kertoo huonosta asenteesta. Omien virheiden myöntäminen tai toisten jäsenten virheiden nostaminen esiin kertovat myös huonosta asenteesta. Halutessaan tietää oman toiminnan tai asenteen vaikutuksista tiimin toimintaan tulisi puhua toisille jäsenille ja sitä kautta selvittää vaikutus. Asenteet tulivat esille myös tiimikyselyn vastauksissa. Asenteiden muutosta toivottiin, mutta toimintatapaehdotuksia asenteiden muuttamisille ei tehty.

Asenteiden on ensin muututtava, sen jälkeen pystyy parantamaan tiimihenkeä. (Liite 3. Vastaus tiimikyselyssä.)

5.12 Tulosten yhteenveto

Tarkasteltaessa kolmea tiimin toimintaan liittyvää aineistoa, nousee samoja teemoja esiin. Ensimmäinen tiimille osoitettu kysely oli lähinnä tunnetilaa koskeva, mutta sekä henkilöstökysely että tiimille osoitettu kysely toivat tarkempaa aineistoa. Töiden organisointi nousi esille liiketoiminnan tiimin osalta sekä koko henkilöstölle osoitetussa kyselyssä että helmikuussa toteutetussa kyselyssä. Tähän kehittämiskohteeseen tulee kiinnittää huomiota, koska se vaikuttaa työn sujuvaan toimintaan. Viestinnän osuus nousee esille myös molemmissa aineistoissa. Tiimikyselyssä toivottiin avoimempaa viestintää ja henkilöstökyselyssä viestintä liittyi osa-alueeseen, jossa koettiin tarvittavien tietojen saamisen hankalaksi. Yhteishengen luominen nousi esille henkilöstökyselyssä ja samaa toivottiin myös tiimikyselyssä.

Pedatoreihin liittyvissä vastauksissa nousi vahvimmin esille prosesseihin perehtyminen ja laadun varmistaminen. Pedatorin nähtiin tapana lisätä ja vahvistaa ohjausosaamista sekä kaventaa laatueroja keudalaisten välillä. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että Pedatorien tavoite on onnistunut.

Tarkasteltaessa liiketoiminnan tiimin toimintaa Lencionin (2015, 150) viiden häiriötekijän kautta nousee vahvasti esille luottamus ja sen puute. Ilman luottamusta tiimitoiminta on mahdotonta. Luottamus siihen, että tiimin jäsen tekee laadukasta työtä, ei tarkoita tiimin luottamuksen tason olevan korkea. Mahdollisuus ja uskallus oman haavoittuvaisuuden tai osaamattomuuden esille tuomiseen tiimin sisällä, vahvistaa luottamusta. Mikäli tiimin sisällä ei uskalleta toimia omana itsenään, energiaa kuluu oman itsenäisen roolin vahvistamiseen. Tämä puolestaan heikentää tiimin yhtenäisyyttä. Tämä näkyy myös liiketoiminnan tiimin toiminnassa, jossa osa tiimin jäsenistä korostaa omaa toimintaansa ja oman työn laadukkuutta. Asiaan liittyvä kommentti löytyy myös tiimille helmikuussa osoitetun kyselyn vastauksissa:

Nyt halutaan vain pitää kiinni omasta ja kenties kehittää vain sitä omaa toimintaa muun kustannuksella. Luottamus on nollassa tiimikavereiden kesken ja se tuodaan hanakasti esiin tietämättä ehkä koko totuutta takana. (Liite 3. Vastaus tiimikyselyssä.)

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni aihe tiimityön kehittymisestä muuttui tiimityön muotoutumiseksi työn tekemisen aikana. Alkuperäinen ajatukseni oli kuvata tiimityön vaiheita sekä tiimin kehittyminen tiimiksi, oletin tiimin toimivan tiiminä tutkimuksen tässä vaiheessa. Jo työn alkupuolella huomasin, että vaikka organisaatiossa on otettu käyttöön tiimiorganisaatiomalli, se ei tarkoita automaattisesti tiimien itsenäistä toimintaa. Tutkimukseen liittyvän havainnoinnin aikana erilaisia näkökulmia nousi esille, näistä esimerkkeinä ovat työhyvinvointi, johtaminen ja esimiestyö. Näistä jokaisen olisi voinut ottaa mukaan yhtenä kärkeä tiimityön muotoutumista tarkasteltaessa. Tutkimuksen edistyessä painopiste kohdistui ammatillisen opettajan rooliin, muutokseen ja sen tuomiin uusiin vaatimuksiin. Tulevaisuuden työelämän osaajilta vaaditaan monipuolista osaamista, ammatillisen opettajan tulisi jo nyt olla moniosaaja.

Alkuvaihe sekä tiimityöhön siirtymiselle että opettajan roolin muutokselle pohjautuu ammatillisen koulutuksen reformiin sekä vuosityöaikaan siirtymiseen. Ilman reformin tuomaa vaatimusta osaamis- perusteisuudesta ei ammatillisessa koulutuksessa olisi tapahtunut näin suurta muutosta. Tämä oli oleellinen havainto, joka vahvistui myös tiimin kyselyyn pohjautuvassa aineistoissa. Toimintakulttuurin muutos ja uuden toimintatavan omaksuminen nousivat tiimin kehittämiskohteiksi.

6.1 Tavoitteiden toteutuminen

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja kartoittaa tiimityön muotoutumiseen liittyviä tekijöitä ja haasteita. Haasteita löytyi useita ja niistä osa viittaa ammatillisen koulutuksen muutosvaiheeseen, joka on parhaillaan meneillään. Ammatillisen koulutuksen reformi aloitti suuren muutoksen tuomalla vaatimuksiin tunnistaa ja tunnustaa opiskelijan aiempi osaaminen. Opiskelijan osaaminen on voinut kertyä eri tavoin jo ennen opintojen aloittamista ja opettajan tulee osata tunnistaa osaaminen. Osaamista voidaan hankkia myös eri tavoin, kuten esimerkiksi työelämässä, harrastuksissa tai oppilaitoksessa. Vaatimus tunnistaa aiemmin hankittu osaaminen on oletusarvoisesti ammatillisen opettajan työtä. Mikäli opettajan oma ammatillinen työkokemus on vuosien tai vuosikymmenten takaa, on myös osaamisen tunnistaminen hankalaa. On haastavaa tunnistaa opiskelijan tuore työkokemus mikäli oma ammatillinen osaaminen ei ole ajan tasalla.

Vuosityöaikaan siirtyminen muutti ammatillisen opettajan työpäivää oleellisesti. Ennen vuosityöaika opettajan palkka koostui opetustunneista sekä suunnittelusta ja muusta työstä. Tällä hetkellä työaika on keskimäärin 37.5 tuntia viikossa, joista sitomattoman työn osuuden opettaja voi tehdä valitsemallaan ajallaan. Jos esimerkiksi haluaa tehdä arviointeja lauantai-iltaisina, opettaja voi sen tehdä. Tiimipalaverien aika on yleensä ennakoon määritelty, joten palaveri kerryttää sidottua työaikaa. Mikäli tiimin jäsenet suunnittelevat esimerkiksi opetustuntien välissä yhteistä toimintaa, on kyseessä sitomaton työaika. Vuosityöaika sekä sen tuoma muutos opettajan työpäivän pituuteen vaikuttaa myös toimintaan tiimin kanssa.

6.2 Ammatillinen osaaminen ja luottamus

Jo aikaisemmin mainittu ammatillisen opettajan osaaminen on oleellista koulutuksen ja työn muutoksessa. Tähän liittyy myös asenne muutosta ja uuden oppimista kohtaan. Vaikka ammatillisella

opettajalla on oma substanssiosaaminen opettamastaan aineesta, tulee myös oma osaaminen pitää ajan tasalla. Opettajalla tulee olla rohkeus ja halu tunnistaa oma osaamisvajeensa ja hakeutua joko työelämäjaksolle päivittämään omaa osaamistaan tai hankkia osaamista mulla tavoin. Osaamisen hankkiminen ei liity pelkästään opiskelijan velvollisuuksiin, myös opettajan osaaminen tulee olla ajan tasalla.

Jotta oman tarpeen osaamisen lisäämiselle rohkenee tunnustaa tiimin sisällä, tulee tiimissä vallita luottamuksen ilmapiiri. Luottamus on oleellinen osa tiimin toimintaa. Mikäli tiimin muotoutuminen ei etene toivotulla tavalla, jää luottamuksen ilmapiiri saavuttamatta. Tämä vaikuttaa koko tiimin toimintaan. Toimintaa jatketaan samalla tavalla kuin ennenkin, koska se on helpoin vaihtoehto. Opettajan voi olla haasteellista tunnistaa tai tunnustaa oma osaamattomuutensa, koska opettaja on roolinsa mukaan asiantuntija. Tähän viitataan myös Garstonin (2019, 54) artikkelissa, jossa ammatillisen julkisivun ylläpitäminen liittyy tiimin sisäiseen luottamukseen. Mikäli tiimin jäsenten koetaan arvioivan toinen toistaan, ei synny luottamusta. Tämän päivän ammatilliselta opettajalta vaaditaan paljon. Ammatillisen osaamisen lisäksi opettajan tulee osata hahmottaa myös toiminnan tuloksellisuus sekä oman toiminnan vaikutus tiimin tulokseen. Liiketoiminnan opetusta luokassa pitäneen opettajan tuleekin olla työelämälähtöinen toimija, joka opettaa myös tulevaisuudessa tarvittavia taitoja. Yksin opetusta pitäneen opettajan tuleekin olla tiimitoimija, joka suunnittelee opetuksen toisen opettajan tai työelämän yhteistyökumppanin kanssa.

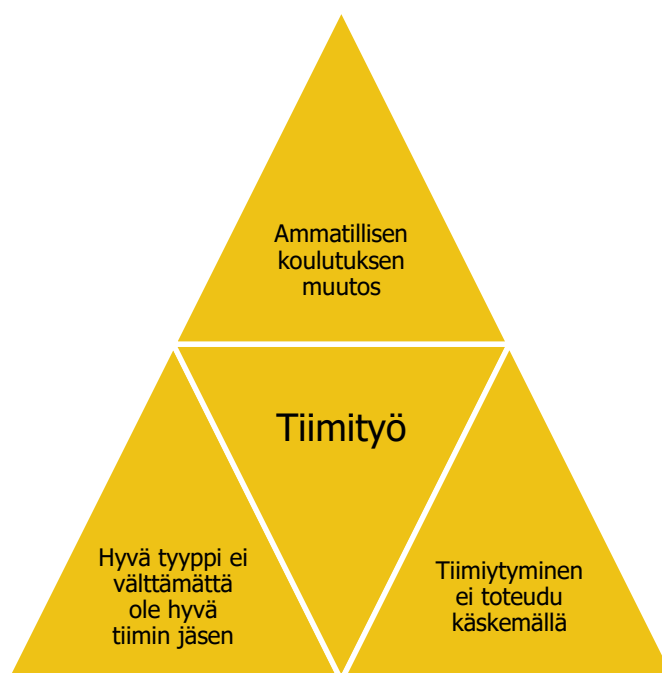
6.3 Tiimityön muotoutuminen

Tiimityö ei muotoudu pelkästään johdon päätöksellä muuttaa organisaatio tiimiorganisaatioksi. Suuressa organisaatiossa, kuten koulutuskuntayhtymässä, on eri toimialoja, joiden toimintatavat poikkeavat toisistaan. Joidenkin toimialojen kulttuuri on luontaisesti tiimityöhön sopivaa ja tällöin myös tiimin muotoutuminen tapahtuu toisia aloja nopeammin. Tiimejä ei tulisikaan vertailla organisaation sisällä toisiinsa, vaan kenties enemmänkin samalla toimialalla toimien tiimien toimintaa. Tämä mahdollistaisi myös oppimisen samalla alalla toimivan tiimin mallin avulla.

Liiketoiminnan koulutus mielletään joissakin yhteyksissä toiseksi vaihtoehdoksi lukiolle. Tämä lienee vaikuttanut myös opetustapaan, joka on ollut pitkään oppilaitoslähtöistä. Oman tiimini toiminta ennen tiimiorganisaatioon siirtymistä on pitkälti ollut aineopettajan työn kaltaista, opetus on toteutettu omaan substanssiosaamiseen liittyen ja yksilönä. Toisen opettajan osaamiseen tai pedagogiseen toimintaan ei ole otettu kantaa, jokainen on hoitanut oman alueensa.

Liiketoiminnan koulutusta suunniteltaessa tiimin osaamisen kautta tullaan jälleen luottamuksen haasteeseen. Tiimin jäsenen tulee luottaa siihen, että toinen jäsen tekee oman osuutensa. Myös esimiehen tulee luottaa tiimin toimintaan ja toimimiseen yhdessä. Luottamukseen ei tule määräämällä tai käskemällä, se tapahtuu työn ja tekemisen kautta. Luottamuksen puute nousi vahvana esille myös tutkimukseen liittyvien kyselyjen vastauksissa. Tiimin jäsenet eivät luota siihen, että asia hoidetaan, mikäli sitä ei ole itse hoitamassa. Omaan osaamiseensa ja kykyyn hoitaa asioita luotettiin enemmän kuin toisten tekemisiin.

Luottamuksen puute tuo myös negatiivisen ilmapiirin tiimiin. Epäluottamus ja toisten työn arvostelu näkyy ilmapiirinä myös tiimin ulkopuolelle. Epävarmuus voi olla yksi tekijä, joka vaikuttaa tiimin toimintaan. Epävarmuus voi johtua tunteesta oman osaamisen tason riittävyydestä tai riittämättömyydestä. Oma rooli opettajana voi olla murroksessa. Opettaja ei osaakaan kaikkea itse, mutta ei myöskään osaa tai uskalla pyytää apua. Avun pyytämistä voidaan pitää heikkouden merkinä eikä haluta tunnustaa omaan osaamisensa tasoa. Tiimin vahvat yksilöt esittävät omaa rooliaan asiantuntijoina, jolloin avun pyytäminen voi olla haasteellista. Tämä osuus on suoraan liitettävissä Lencionin (2010, 150) tiimin toimintaan häiritsevästi vaikuttavista tekijöistä. Luottamus on pohja koko tiimin toimimiselle tai toimimattomuudelle. Oman maineen varjelu on tärkeää eikä esimerkiksi tiimikokouksiin haluta osallistua, jotta oma osaamattomuus ei tulisi muille näkyviin. Samasta syystä johtuen ei myöskään uskalleta pyytää apua toisilta.



KUVA 5. Tutkimuksen kiteytys

Oheinen kuva (kuva 5) kertoo tiivistetysti tiimin muotoutumiseen liittyvistä tekijöistä. Liiketoiminnan tiimin muotoutumiseen on vaikuttanut vahvasti ammatillisen koulutuksen muutos, jonka vaikutus ulottuu sekä opettajien työaikaan että työtapaan. Tiimityö ei toteudu pelkästään organisaation rakenteita muuttamalla, vaan siihen tarvitaan myös tukea valmennuksen tai päivittäisten työtehtävien kautta. Osaava asiantuntija ei välttämättä ole hyvä tiimin jäsen. Omalta mukavuusalueeltaan voi olla haasteellista poistua eikä ole helppoa tunnustaa itselle tai toisille ettei osaakaan ihan jokaista asiaa tai taitoa.

6.4 Tiimityön vahvistaminen

Tiimityön vahvistamisessa esimiestyöllä on merkittävä rooli. Liiketoiminnan tiimillä ei ole kokemusta tiimimäisestä työskentelystä, joten ohjaamiseen ja valmentamiseen tarvitaan aikaa. Myös luottamuksen rakentamiseen tarvitaan aikaa, luottamukseen ei synny hetkessä. Kyselyn vastauksissa ilmeni halu tehdä yhteistyötä tiimin jäsenten kanssa, mutta ilmeisestikään sitä ei vielä osata tehdä. On kenties pelottavaakin jakaa omaa osaamistaan ja tietämystään muille tiimin jäsenille. Oman osaamisen jakaminen tulisi kuitenkin mieltää siten, että jakamisella osaamista myös oma osaaminen lisääntyy ja rikastuu. Voi olla, että tiimin toisella jäsenellä on taito tai näkemys, jonka avulla kokonaisuus laajenee ja syvenee. Lencionin (2010, 150) mukaan luottamuksen piirissä olevat tiimin jäsenet uskaltaivat myöntää heikkoudet ja virheet sekä pyytää apua. Luottamuksen ilmapiiirissä myös arvostetaan tiimin muita jäseniä ja kokemusta.

Esimies voi vahvistaa tiimityötä lisäämällä yhteisiä tehtäviä ja suunnittelua. Salmisen (2017, 59) mukaan organisaation johdon tulee sitoutua tiimitoiminnan edellytysten kehittämiseen ja tämä voi kestää pitkänkin ajanjakson. Organisaation johdolla tulee olla perusteet tiimityöhön siirtymiselle. Keudan perusteet tiimityöhön siirtymiselle pohjautuvat organisaation strategiaan. Yhteistyötä liiketoiminnan tiimissä on nyt tämän vuoden aikana tehtykin. Suunnittelutyön tuloksena on syntynyt koulutussuunnittelua sekä runkoja opetusaineille. Esimiehen tulee olla myös helposti lähestyttävä ja saavutettava. Vaikka esimiehellä on johdon antama tehtävä johtaa tiimiä, tulee hänen olla myös osa tiimiä, jotta hän tuntee tiimin toimintatavat. Tiimi koostuu erilaisista jäsenistä, joiden toimintatavat poikkeavat toisistaan. Erilaisia toimintatapoja tulee arvostaa ja erilaisuuden arvostaminen tulee tuoda koko tiimille näkyväksi. Tämä auttaa myös luottamuksen rakentamisessa.

Tiimityön muotoutumisessa tulee huomioida myös tiimin tavoite. Kaikki tiimit eivät tavoittele huippu-tiimin ominaisuuksia eikä kaikilla tiimeillä ole siihen edellytyksiäkään. Huipputiimivaihe ei Salmisen (2017, 57) mukaan edes ole pysyvä tila, koska vaihe on herkkä sekä tiimin sisäisille että ulkoisille häiriöille. Tiimien on taipumus taantua, mikäli olosuhteet eivät kannusta kehittymään. Organisaation johdossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös huipputiimin toimintaan ja tiimi voi taantua takaisin aiempaan vaiheeseen. Jokaisella tiimillä on myös päätöskohta, jolloin tiimi siirtyy hajoamisvaiheeseen. Vaihe voi liittyä esimerkiksi tiimin tavoitteiden saavuttamiseen tai jäsenmäärän muuttumiseen.

Lencionin (2010, 150- 151) mukaan tiimin luottamuksen rakentaminen ei tapahdu hetkessä. Luottamus rakentuu yhteisistä kokemuksista ja tiimin jäsenten erilaisuuksien ymmärtämisestä. Haluttaessa kehittää tiimin toimintaa, voidaan luottamuksen rakentamista myös kiihdyttää. Tähän voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, joista yksi harjoitus on tiimin jäsenten historiaan liittyvä. Harjoituksen aikana jäsenet vastaavat vapaamuotoisessa tilaisuudessa omaan taustaan liittyviin kysymyksiin esimerkiksi perheestä tai kotikaupungista. Harjoituksen tarkoituksena on lisätä empatiaa tiimin jäseniä kohtaan ja samalla rakentaa luottamusta. Toinen harjoitus liittyy tehokkuuteen ja sen tarkoituksena on nostaa esiin jäsenten tärkeitä tai vähemmän tärkeitä tekoja tiimin hyväksi. Harjoituksen sanotaan olevan tehokas, mutta se vaatii taustalleen luottamusta. Ensimmäinen harjoitus voisi olla hyödynnettävissä myös liiketoiminnan tiimin kanssa. Tiimiin on tullut uusia jäseniä ja kaikki jäsenet eivät tunne vielä hyvin toisiaan. Harjoitus voisi auttaa tiimin muotoutumisessa, koska tutustuminen toisiin auttaa

myös tiimin vahvuuksien löytämisessä. Toista harjoitusta ei vielä tässä vaiheessa muotoutumista ole järkevää toteuttaa, koska se voisi tuottaa enemmän haittaa ja ristiriitoja kuin hyötyä.

6.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen kohteena on tiimin muotoutumiseen liittyvät vaiheet ja tarkemman tarkastelun kohteena toimii liiketoiminnan tiimi ammatillisessa koulutuksessa. Tutkimuksen taustalla on myös halu ymmärtää ja kehittää tiimityön muotoutumiseen liittyviä vaiheita. Tavoitteena on ollut oman osaamisen lisääminen ja esimerkiksi aiheeseen liittyvän teorian kautta asioiden peilaaminen tiimin toimintaan. Lähtökohtana tutkimukselle on toiminut sitoutuminen tiimin toimintaan sekä toimiminen tiimin jäsenenä. Organisaation siirtyminen tiimiorganisaatioon on tosiasia, joka on ohjannut opettajia tiimityöskentelyn suuntaan. Tutkimuksen kautta haetaan myös taustatekijöitä ja perusteluja tiimiorganisaatioon siirtymiselle.

Tiimiorganisaatioon siirtyminen pohjautuu ammatillisen koulutuksen reformiin, joka muokkasi koulutuksen suuntaa osaamisperusteiseksi. Tutkimukseen sisältyvää osaamisperusteisuuden liittyvää aineistoa haettiin opetushallituksen ja opetus- ja kulttuuriministeriön aineistoista. Jotta osaamisperusteisuus mahdollistuisi, on koulutuskuntayhtymässä kehitetty uutta tapaa toimia organisaationa. Tutkimuksessa käytettiin yhtenä tarkastelun aineistona koulutuskuntayhtymän rehtorin haastattelua, jossa rehtori viittaa vastauksissaan strategiaan. Koulutuskuntayhtymän johdon määrittelemä strategia on ollut tiimiorganisaatioon siirtymisen taustana. Rehtori valikoitui haastattelun kohteeksi, koska hän vastaa opetus- ja koulutuspalveluiden toiminnasta koulutuskuntayhtymässä. Rehtorilta on pyydetty lupa hänen nimensä julkaisemiseen tutkimuksen yhteydessä. Aineistossa on käsitelty haastattelutallenne litteroinnin avulla eikä aineistoa ole ainakaan tietoisesti ylitulkittu tai annettu sille kuulumattomia merkityksiä. Koulutuskuntayhtymän strategia on määritelty ja tiimiorganisaatio on määriteltä strategia mukaan. Tiimille osoitetut kyselyt on tulkittu saadun aineiston mukaan ja aineistoa on peilattu tiimityön muotoutumisen teorioihin. Yhtymäkohtia on löydetty teoriaan ja teorian kautta, ja tiimin muotoutumisvaiheita on pystytty määrittelemään kerätyn aineiston pohjalta.

Toimiminen osana tiimiä asettaa haasteet eettiselle mielellä tutkimuksen tekemiselle. Tiimi on ollut tietoinen tutkimuksestani ja jäsenet ovat vapaaehtoisesti vastanneet kyselyihin. Tiimille osoitettiin kaksi kyselyä, joihin oli mahdollista vastata omin sanoin. Toiseen kyselyyn vastattiin käsin kirjoittamalla ja toinen lähetettiin sähköpostitse Webropol-kyselynä. Anonyyminä pyydettyt vastaukset voivat kuitenkin linkittyä henkilöön esimerkiksi kirjoitustyylin kautta. Tämä ei kuitenkaan saa vaikuttaa tutkijan tapaan käsitellä saatua tietoa. Tavoitteenani on ollut käsitellä saatu avoin kommentti ainoastaan kommenttina, vaikka olen sen halutessani pystynyt yhdistämään vastaajaan. Joissakin vastauksissa on kuultavissa vastaajaan ääni tai äänenpainot, vaikka kyseessä on ollut kirjallinen vastaus. Äänenpainojen häivyttäminen vastauksista on haastavaa, koska tiimin jäsenet ovat tuttuja. Tavoitteenani on myös ollut toimia mahdollisimman neutraalilla tavalla, mutta vuorovaikutteinen tiimin jäsenyys ei toimi ilman oman persoonan läsnäoloa. Kyselyihin vastaaminen ei ole ollut pakollista, mutta suurin osa tiimin jäsenistä kuitenkin vastasi niihin. Tiimiesimiehet ovat saaneet vastaukset nähtäväkseen ja tämä asia kerrottiin ennen toista kyselyä myös tiimin jäsenille.

Tutkimuksen raportoinnissa on käytetty suoria lainauksia vastauksista sekä tehty havainnollistavia visuaalisia kuvia. Suorat lainaukset kertovat vastaajan mielipiteistä ja tutkimuksen tekijänä olen poiminut joitakin vastauksia esille. Poimitut lainaukset ovat näkemykseni mukaan oleellisia ja liittyvät ohessa olevaan tekstiin. Visuaaliset kuvat ovat nostoja pääasioista, jotka ovat nousseet kyselyn kautta esiin. Nämäkin nostot ovat valitsemiani ja olen pyrkinyt tarkastelemaan asioita neutraalin näkökulman kautta.

Tutkimuksen tekeminen kesti noin puoli vuotta, jonka lisäksi aikaa on käytetty tulosten analysointiin sekä teoriaan tutustumiseen. Tiimille osoitetut kaksi kyselyä sijoittuvat ajallisesti viiden kuukauden sisälle. Rehtorille osoitettu haastattelu sijoittuu näiden kahden kyselyn välille. Tiimin muotoutumista tapahtuu koko ajan ja tiimi muuttaa muotoaan, joten tämä tutkimus kohdistuu vain yhteen osuuteen ja siihen liittyviin vaiheisiin. Mikäli tällä hetkellä tehtäisiin uusi kysely, olisivat vastaukset todennäköisesti ainakin hiukan erilaisia edelliseen kyselyyn verrattaessa.

Tutkimukseen liittyvä teoria-aineisto on auttanut ymmärtämään tiimin muotoutumiseen liittyviä vaiheita ja haasteita. On ollut mielenkiintoista tehdä havaintoja, jotka liittyvät suoraan teorian kautta tuotujen ilmiöiden malliin, esimerkkinä tiimin muotoutumiseen liittyvät vaiheet. Teorian avulla on pyritty ymmärtämään asiaa ja saamaan merkitys havainnoille. Oman ymmärryksen lisääntyminen tutkimuksen aikana on tuonut myös ymmärrystä tiimityön vaiheita kohtaan. Tiimityön muotoutuminen ei ole suora prosessi, vaan siihen vaikuttavat monet eri tekijät. Ojasalo ym. (2015, 49) kirjoittavat teoksessaan, että kehittämistyössä tulee olla rehellinen. Olen pyrkinyt rehellisyyteen sekä tehdessäni tutkimustani että tulkitessani saatua aineistoa. Toki ymmärrän omien ajatusteni vaikuttavan tutkimukseen ja tulkintaan.

7 POHDINTA

Tiimityöhön liittyvä tutkimus on aihe, jota voi työstää jatkuvasti. Tiimien toiminta muuttuu koko ajan, syntyy uusia tiimejä tai ryhmittymiä ja toiminnan muoto muuttuu. Opinnäytetyöni aiheeksi oli myös muita vaihtoehtoja, jotka olisivat kuitenkin jollain tasolla sivunneet tiimityöskentelyä. Keskittyminen tiimin muotoutumisen alkuvaiheisiin oli kuitenkin järkevintä. Opinnäytetyötä ei liene ole tarkoitus työstää useaa vuotta, vaikka tiimityön muotoutuminen sitä vaatisikin.

Organisaation siirtyessä tiimiorganisaatiomuotoon olin ilahtunut. Odotin mielenkiinnolla uutta tapaa työskennellä ja kehittää toimintaa yhteistyössä tiimin jäsenten kanssa. Ajattelin toiminnan olevan helpompaa ja monipuolisempaa yhteistyön avulla. Siinä vaiheessa en tiedostanut tiimityöhön liittyviä haasteita enkä ymmärtänyt tiimin muotoutumisen vaativan aikaa. Olin valmis työskentelemään yhteistyössä ja oletin kaikkien muiden olevan samassa valmiustilassa.

Oma ymmärrykseni tiimityön vaatimuksista ja haasteista lisääntyi tutkimuksen ja samaan aikaan tapahtuvan liiketoiminnan tiimin muotoutumisen kanssa. Ymmärsin haasteiden liittyvän osaksi laajempaa muutosta, joka on meneillään ammatillisessa koulutuksessa. Opetuksen muuttuessa osaamispe-rusteiseksi on se tarkoittanut opettajuuden muutosta ammatillisessa koulutuksessa. Ammatillinen opettaja on tämän hetken vaatimusten mukaan moniosaaja, jonka alaan liittyvä substanssiosaaminen on vain yksi osa työtä. Oman alakohtaisen osaamisen lisäksi opettajan tulee osata toimia tiimissä, kehittää toimintaa, toimia työelämälähtöisesti, suunnitella yksilöllisiä polkuja opiskelijoille, vastata opiskelijan opinnoista opiskelijan kanssa ja osata dokumentoida asiat oikealla tavalla järjestelmään. Moniosaajuuden vaatimus ja sen mukana tuleva vastuu tuovat haasteen toimintakulttuuriin muutokseen. Muutos ei tapahdu hetkessä.

Erilaiset tiimin jäsenet tuovat tiimiin erilaista osaamista ja samalla myös erilaisia haasteita. Kaikki eivät ole valmiita työskentelemään tiimissä tai ainakin tiimityön harjoittelu vaatii toisilta enemmän aikaa. Myös roolien muutokset ovat mahdollisia tiimityön muotoutumisen mukana. Aiemmin paljon esillä ollut henkilö ei saakaan yhtä paljon huomiota toimiessaan tiimin jäsenenä ja joutuu pohtimaan omaa rooliaan tiimissä. Hyvä tyyppi ei olekaan hyvä tiimin jäsen. Tiimityön muotoutumisen aikana roolit ja asema tiimin jäsenenä voi muuttua useankin kertaan ja uusi jäsen tai uusi työntekijä pyö-räyttää tiimin toiminnan aina uuden kuvion mukaan. Tämä vaatii joustavuutta ja sopeutumistaitoa koko tiimiltä.

Erilainen osaaminen on rikkaus, mutta eritasoinen osaaminen voi olla haaste. Uuden toimintavan sisäistäminen ja sen mukaan toimiminen voi olla haastavaa, mikäli oma osaaminen ei ole ajan tasalla. Oman osaamattomuuden tai osaamisen päivittämisen tarpeen tuominen esille ei ole helppoa. Opettaja on perinteisesti ollut se, joka osaa ja oman osaamattomuuden myöntäminen itselle tai var-sinkin muille ei ole yksinkertaista. Työelämälähtöistä ammatillista opetusta on hankalaa toteuttaa, mikäli omasta alakohtaisesta työkokemuksesta on pitkä aika. Tiimin vahva luottamuksen ilmapiiri auttaa huomioimaan osaamistasojen erot ja tiimin jäsenten tuella voidaan osaamista tasoittaa koko tiimin näkökulmasta. Liiketoiminnan tiimissä luottamuksen rakentamista vasta harjoitellaan.

Roolini osana liiketoiminnan tiimiä sekä osana työelämäyhteistyön kehittäjäopettajan tiimiä sekä helpotti että hankaloitti tutkimuksen tekemistä. Toimin syksyn 2020 aikana uuden esimiehen tukena tiimin muotoutumisen alkuvaiheessa. Samalla olin osa tiimiä ja toisaalta en kuitenkaan ollut koko ajan tiimin mukana. Roolini oli välillä epäselvä myös tiimin jäsenille ja sitä käsiteltiin useammassa tiimipalaverissa. Osajäsenyys mahdollisti havainnoinnin hiukan kauempaa, mikä helpotti tutkimuksen tekemistä. Pystyin myös peilaamaan toimintaa toiseen tiimini työelämäkehittäjäopettajana. Toisaalta osajäsenyys jätti osan tiedoista ja tapahtumista pimentoon enkä ollut tietoinen kaikista toiminnan vaiheista. Lisääntynyt ymmärrykseni tiimityöskentelyn vaiheista helpotti kuitenkin omaa toimintaani, koska tiesin, että tiimi ei muotoudu hetkessä vaan erilaisten vaiheiden kautta.

Organisaation siirtyessä tiimiorganisaatioon tulee tukea olla saatavissa ja sen tulee olla juuri tiimin tarpeisiin sopivaa. Sama valmennus tai tuki ei toimi kaikilla samalla tavalla. Mikäli tiimityötä halutaan aidosti kehittää, tulee toimialojen erilaisuus huomioida. Esimiestyön tulee olla johdonmukaista ja kannustavaa, hyviä asioita ja onnistumisia tulee nostaa esille tiimitasolla. Yksilösuoristusten nostaminen esille voi aiheuttaa haasteita, mikäli halutaan vahvistaa tiimin toimintaa. Esimiesten tulee toimia osana tiimiä ja luottaa tiimin jäseniin. Luottamus tulee esille tekojen kautta. Tiimin jäsenille tulee antaa mahdollisuus toimia ja esimiesten tulee luottaa siihen, että asiat tehdään sovitulla tavalla. Luottamusta tiimin sisällä lisää se, että jäsenet pääsevät mukaan myös toiminnan suunnitteluun. Jäsenen tulee päästä ennen kaikkea hänen omaan toimintaansa liittyvään suunnitteluun mukaan. Tutkimuksen kannalta tiimityöhön ja sen muotoutumiseen ammatillisessa koulutuksella on oleellinen vaikutus ammatillisen koulutuksen muutostilanteella. Tiimityö ei muotoudu pelkällä organisatiomuutoksella vaan siihen tarvitaan aikaa ja tukea. Hyvä yksilötyöskentelijä tai hyvä tyyppi ei välttämättä ole hyvä tiimin jäsen.

Tutkimusmenetelmäni olivat tähän tutkimukseen sopivat, mutta pitempiaikaista tutkimusta tehtäessä ottaisin mukaan menetelmiä, joiden avulla tiimityön muotoutumista voitaisiin vahvistaa. Olisi mielenkiintoista kokeilla erilaisia menetelmiä ja seurata niiden vaikutuksia tiimin toimintaan. Tämä tiimityöhön liittyvä tutkimus on vain pieni osa tiimin toimintaa, koska tiimin toiminta kehittyy koko ajan, tavalla tai toisella. Määrällistä tutkimusta tehtäessä olisi mahdollista ottaa tutkimuksen kohteeksi useampi toimiala sekä useampi tiimi. Tutkimuksen kohteena voitaisiin verrata erilaisia tiimejä sekä kerätä erilaisia tapoja tai käytänteitä tiimitoiminnan tukemiseen. Näiden tulosten pohjalta olisi mahdollista kehittää tiimien toimintaa.

Vaikutelma tiimin jäsenistä ja jäsenten halusta tehdä yhteistyötä tiimin sisällä vahvistui tutkimuksen myötä. Vaikka vastaajista löytyi kritiikin antajiakin, oli suurimmassa osassa vastauksissa kuitenkin positiivista palautetta. Vastauksissa oli myös kehittämisideoita, mikä mielestäni kertoo halusta tehdä yhteistyötä. Vastauksissa oli kommentteja siitä, miten tiimin jäsenten tulisi toimia tai muuttaa toimintaa. Kukaan ei kuitenkaan kirjannut omassa vastauksessaan esille sitä mitä itse voisi tehdä tiimin ilmapiirin tai toiminnan parantamiseksi. Helpompaa lienee huomata toisen henkilön toiminta kuin kiinnittää huomio omaan toimintatapaansa. Mikäli olisi mahdollista muuttaa tiimin jäsenille lähettyä toista kyselyä, lisäisin siihen kohdan, jossa vastaaja voisi kirjoittaa oman tapansa toimia tiimin hyväksi. Vastaajan olisi mahdollista kirjata oman toiminnan kehittämiseen liittyviä askeleita.

Oma osaamiseni ja ymmärrykseni tiimityöskentelyä kohtaan kehittyi tutkimuksen aikana. Oli helpottavaa ymmärtää, että tiimin ei tarvitsekaan olla heti valmis. Toisaalta tiimin muotoutumiseen vaadittava mahdollisesti pitkäkestoinenkin ajanjakso tuntuu haasteelliselle. Tiimin toimiminen tiiminä vain rajallisen ajan on myöskin ymmärrystä lisäävä. Tämä liittyy suoraan työelämäkehittäjäopettajien tiimiin, jonka toiminta on muuttanut muotoaan jo muutaman kerran. Olisi ollut mahdollista verrata myös liiketoiminnan opettajien ja työelämäkehittäjäopettajien tiimien toimintaa toisiinsa. Myös työelämäkehittäjäopettajille olisi voitu tehdä kysely, jonka pohjalta olisi voitu tehdä havaintoja tiimityön muotoutumiseen liittyviin vaiheisiin. Vastaukset olisivat todennäköisesti poikenneet ainakin joiltakin osin liiketoiminnan tiimin vastauksista.

Erilaisten tiimin jäsenten ja heidän osaamisensa vaikutus tiimin toimintaan on oleellista huomioida tiimiä tarkasteltaessa. Jokaisella tiimin jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa tiimin toimintaan joko positiivisella tai negatiivisella tavalla. Asenteen merkitys on suuri, sekä negatiivisuus että positiivisuus tarttuvat helposti toisiin ihmisiin. On oma valinta kumpaa asennetta haluaa välittää eteenpäin, tosin tiimin kehittymisen kannalta olisi parempi olla positiivista viestiä viemässä.

LÄHTEET

@AnnukkaMeronen 2021. Tviitti 12.4.2021. Twitter-mikroblogipalvelu. "Viisi keinoa parantaa työpaikan ilmapiiriä." https://twitter.com/AnnukkaMeronen/status/1381604590634819589?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Etweet. Viitattu 13.4.2021.

Eezy Spirit 2021. <https://eezyspirit.fi/henkilostokokemuksen-kehittaminen-2/toimintakulttuurin-kehittaminen/henkilostotutkimus/>. Viitattu 24.2.2021

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tallinna: Vastapaino

Garmston 2019. Psychological Safety: An Overview. Teoksessa Zimmerman, Diane P., Roussin. James L., Garmston, Robert J. 2019. Transforming Teamwork. Cultivating Collaborative Cultures. E-kirja. Englanti: Sage Publications.

Halmevuori, Tiina 2020. Arviointijohtaja. Strategia. Organisaation intranet. Viitattu 23.3.2021.

Halmevuori, Tiina 2021. Arviointijohtaja. Keudan laadunhallinnan kokonaisuus. Organisaation intranet. Viitattu 23.4.2021.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2018. Tutki ja kirjoita. 22. painos. Helsinki: Tammi.

Hyvinvointivalmennus Hälsä Oy 2021. Tarinamme. <https://halsa.fi/tarina/>. Viitattu 13.5.2021.

Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. 2005. The Discipline of Teams. Harvard Business Review July- August 2005. <https://hbr.org/2005/07/the-discipline-of-teams>. Viitattu 21.3.2021.

Keuda 2020. Organisaation intranet. Viitattu 23.3.2021.

Keuda 2020a. Tietoa Keudasta. Keudan historiaa. <https://www.keuda.fi/tietoa-keudasta/tietoa-keudasta/keudan-historiaa/> Viitattu 15.1.2021, 13.3.2021.

Keuda 2020b. Tietoa Keudasta. Päätöksenteko. <https://www.keuda.fi/tietoa-keudasta/paatoksen-teko/>. Viitattu 10.1.2021.

Keuda 2021a. Tietoa Keudasta. Perussopimus. <https://www.keuda.fi/tietoa-keudasta/tietoa-keudasta/perussopimus/> . Viitattu 10.1.2021.

Keuda 2021b. Tietoa Keudasta. Organisaatio. <https://www.keuda.fi/tietoa-keudasta/organisaatio/>. Viitattu 13.3.2021.

Keuda 2021c. Tietoa Keudasta. Arvot ja strategia. <https://www.keuda.fi/tietoa-keudasta/arvot-ja-strategia/>. Viitattu 13.3.2021.

Keuda 2021d. Tietoa Keudasta. <https://www.keuda.fi/tietoa-keudasta/tietoa-keudasta/>. Viitattu 13.3.2021.

Keuda 2021e. Arvot ja strategia. Kuva. <https://www.keuda.fi/tietoa-keudasta/arvot-ja-strategia/>. Viitattu 23.4.2021.

Keuda 2021f. Avoimet työpaikat. <https://www.keuda.fi/tietoa-keudasta/avoimet-tyopaikat/> Viitattu 15.1.2021.

Keuda 2021g. Startegiakartta. Organisaation intranet. Viitattu 23.4.2021.

Keuda 2021h. Henkilöstötutkimuksen 2020 tulokset. Organisaation intranet. Viitattu 13.3.2021.

Keski- Uudenmaan koulutuskuntayhtymä 2021. Tilinpäätös 2019. <https://www.keuda.fi/assets/Uploads/Tilinpaaetoos-2019.pdf>. Viitattu 23.2.2021.

Kultanen, Timo 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Ajattele mitä ajattelet. Viro: Kaupakamari.

Kuntatyönantajat 2021. Vuosityöaikamalli. <https://www.kt.fi/sopimukset/ovtes/ammattillisen-vuosityoaikamalli>. Viitattu 23.2.2021.

Kupias, Päivi, Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaaminen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Kupias, Päivi ja Peltola Raija 2019. Oppiminen työssä. Tallinna: Printon Trükikoda.

Leinonen, Anna Mari 2020. Rehtori. Uniikit ja innovatiiviset opetus- ja koulutuspalvelut 30.9.2020. Keski- Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda. Organisaation intranet. Viitattu 23.4.2021.

Leinonen, Anna Mari 2021. Rehtori. Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda. Haastattelu 14.1.2021.

Lencioni, Partick M. 2010. Five Dysfunctions of a Team. A Leadership Fable. Jossey-Bass A Wiley Imprint. E-kirja. Englanti.

Martela, Frank & Jarenko, Karolina 2017. Itseohjautuvuus tulee, opetko valmis? Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?. Helsinki: Alma Talent.

Maxwell, John C. 2001. The 17 Indisputable Laws of Teamwork. Embrace Them and Empower Your Team. HarperCollins Leadership.

Methot, Jessica R., Gabriel, Allison S., Downes Patrick & Rosado-Solomon, Emily 2021. Remote Workers Need Small Talk, too. Harvard Business Review. March 25, 2021. <https://hbr.org/2021/03/remote-workers-need-small-talk-too?ab=hero-subleft-3>. Viitattu 29.3.2021.

OAJ 2021. Kunnallisen ammatillisen oppilaitoksen opettajan työaika. <https://www.oaj.fi/tyoelama-opas/tyoaiika/kunnalliset-ammattilliset-oppilaitokset/>. Viitattu 23.2.2021.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.- 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus 2021a. Ammatillisen koulutuksen opiskelijapalaute. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/ammattillisen-koulutuksen-opiskelijapalaute>. Viitattu 17.4.2021.

Opetushallitus 2021b. Ammatillisen koulutuksen työelämäpalaute. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/ammattillisen-koulutuksen-tyoelamapalaute>. Viitattu 17.4.2021.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021a. Ammatillisen koulutuksen reformi. <https://minedu.fi/amisreformi>. Viitattu 13.1.2021.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021b. Rahoitusjärjestelmä.<https://minedu.fi/documents/1410845/4297550/Rahoitusjarjestelma.pdf/21b500c3-840c-4b74-81c0-72691eeda3ed/Rahoitusjarjestelma.pdf>. Viitattu 13.1.2021.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021c. Ammatillisen koulutuksen rahoitukseen ennakoitavuutta. <https://minedu.fi/-/ammattillisen-koulutuksen-rahoitukseen-ennakoitavuutta-perusrahoituksen-osuus-sailytetaan-vuoden-2020-tasolla>. Viitattu 13.1.2021.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021d. Ammatillisen koulutuksen rahoituksen uudistus. <https://minedu.fi/rahoituksen-uudistus>. Viitattu 13.1.2021.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021e. Mikä muuttuu ammatillisessa koulutuksessa opiskelijalle? <https://minedu.fi/documents/1410845/4297550/OKM+AKR+mika+muuttuu+opiskelija.pdf/6952c82f-92af-4c9d-853b-7e1ed1b3ed7b/OKM+AKR+mika+muuttuu+opiskelija.pdf>. Viitattu 22.2.2021.

Orchidea Oy 2021. Ideat innovaatioiksi, helposti ja tehokkaasti. <https://www.orchideainnovations.com/>. Viitattu 13.5.2021.

Pirinen, Helka 2017. Esimies muutoksen johtajana. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2019. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent Oy.

Salminen, Jari 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: Grano Oy.

Sarala, Urpo ja Sarala Anita 2010. Oppiva Organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, Riitta 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.- 3.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITE 1: KEHITYSPÄIVÄ 25.9.2020

Tavoite: Kuvaus opinto- / koulutustarjonnasta tutkinnonosittain sekä suunniteltu järjestys

1. Toteutuiko päivän yhteinen tavoite? Jos tavoite ei toteutunut, mitä olisi pitänyt tehdä toisin?
2. Oliko päivän rakenne mielestäsi onnistunut? Mitä olisit muuttanut rakenteessa?
3. Millä fiiliksellä olet nyt?

Kiitos ja hyvää viikonloppua!

LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET 14.1.2021

Teams-haastattelu: Anna Mari Leinonen

1. Mistä Pedatorit ovat saaneet alkunsa?
2. Onko Pedatoreja vastaavia toimintoja muilla koulutuksenjärjestäjillä?
3. Miten seurataan Pedatorien tavoitteiden toteutumista?
4. Mitkä ovat tiimiorganisaatioon siirtymisen taustat/ tavoitteet?
5. Miten tiimityö on alkanut muotoutua Keudassa yleisellä tasolla?
6. Miten tiimityön muotoutumista seurataan?
7. Mikäli tiimityö ei jostain syystä onnistu, miten työ organisoidaan?

LIITE 3: TIIMI 1 LIIKETOIMINTA

Tavoite:

1. Miten tiimi mielestäsi toimii?
2. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet tiimin toiminnalle?
3. Miten muuttaisit tai kehittäisit tiimin toimintaa?
4. Oletko osallistunut Pedatoreihin?
5. Mikä on mielestäsi Pedatorien tavoite?
6. Onko Pedatorien tavoite mielestäsi onnistunut?
7. Avoin palaute tiimin työskentelystä ja/ tai Pedatoreista: