

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutus

Tomi Varis

Y-AKATEMIAN TIIMITOIMINTA KORONA-AIKANA

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2021



**Karelia**  
AMMATTIKORKEAKOULU

**OPINNÄYTETYÖ**  
**Kesäkuu 2021**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)  
Tomi Varis

Nimeke  
Y-akatemia tiimitoiminta korona-aikana

Toimeksiantaja  
Karelia-ammattikorkeakoulu y-akatemia

Karelia-ammattikorkeakoulun Y-akatemiassa opiskellaan yrittäjyyttä tiimioppimisen pedagogiaa hyödyntäen. Korona-aika on keväästä 2020 saakka haastanut opiskelijoita. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Y-akatemia tiimitoimintaa korona-aikana. Teoriaosuudessa käsiteltiin tiimitoimintaa tiimityöskentelyn ja tiimioppimisen näkökulmasta. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Karelia-ammattikorkeakoulun Y-akatemialle.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä Webropol-kyselytutkimuksella, jolla saatiin sekä sanallista että numeerista aineistoa. Kyselyllä selvitettiin kokemuksia tiimitoiminnasta, ja siihen osallistui 10 hengen ryhmä Y-akatemia opiskelijoita. Tutkimuksen tulokset raportoitiin ja analysoitiin sisällönanalyysia ja teoritietoa hyödyntäen.

Tutkimuksessa selvisi, että korona-aika, etätyöskentely ja koronarajoitukset toivat erilaisia haasteita tiimitoimintaan. Suurimmat haasteet havaittiin tiimin tavoitteiden epäselvyydessä ja kommunikoinnin aktiivisuudessa sekä projektitöiden toteuttamisen epävarmuudessa ja hybrididialogin toteuttamistavassa. Tutkimustulosten mukaan tiimitoiminnan onnistumiset liittyivät tiimin jäsenien väliseen luottamukseen, avoimuuteen ja rehellisyyteen.

Kieli  
suomi

Sivuja 63  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 6

Asiasanat  
tiimityö, tiimit, oppiminen, dialogi



**THESIS**  
**June 2021**  
**Degree Programme in Business Economics**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)  
Tomi Varis

Title  
Teamwork in Karelia Business Academy during the COVID-19 Pandemic

Commissioned by  
Karelia University of Applied Sciences

In the Karelia Business Academy entrepreneurship is studied using team learning pedagogy. The coronavirus epidemic has challenged students since spring 2020. The purpose of the thesis was to investigate team activities in the business academy during the coronavirus restrictions. The theoretical part of the report discusses teamwork from the perspective of collaboration and team learning. The thesis was carried out as an assignment to the Karelia Business Academy.

The empirical part of the thesis was carried out as qualitative research. The research material was collected through an electronic Webropol survey, which provided both verbal and numerical material. It was designed to examine teamwork experiences. A group of 10 Karelia Business Academy students participated in this survey. The results of the study were analysed using content analysis and theoretical knowledge.

The study revealed that the coronavirus epidemic, teleworking, and corona constraints brought various challenges to the teamwork. The biggest challenges were found in the ambiguity of the team goals and in communication activity. Moreover, the uncertainty of the implementation of project work and the way in which the hybrid dialogue was implemented were considered challenging. According to the research results, the success of teamwork was associated with trust, openness, and honesty between team members.

Language  
Finnish

Pages 63  
Appendices 2  
Pages of Appendices 6

Keywords  
teamwork, teams, learning, dialog

# Sisältö

1	Johdanto .....	6
1.1	Taustaa .....	6
1.2	Toimeksiantaja .....	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	7
1.4	Tietoa koronaviruksesta .....	8
1.5	Koronarajoitukset Suomessa .....	9
2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	11
2.1	Tavoitteet ja rajaukset .....	11
2.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	12
2.3	Tutkimusote .....	12
2.4	Aiemmat tutkimukset .....	13
3	Tiimi .....	14
3.1	Tiimin määritelmä .....	14
3.2	Tiimin koko .....	14
3.3	Päämäärä ja toimintamallit .....	15
3.4	Osaaminen ja vahvuus .....	16
4	Tiimityöskentelytaidot .....	16
4.1	Tiimityöskentely .....	16
4.2	Ongelmanratkaisuprosessi .....	17
4.3	Luottamus ja avoimuus .....	17
4.4	Palautteen antaminen .....	18
4.5	Tunteiden ilmaiseminen .....	19
4.6	Tiimiäly .....	20
5	Tiimioppiminen .....	21
5.1	Tiimioppimisen määritelmä .....	21
5.2	Projektit .....	21
5.3	Projektista oppiminen .....	22
5.4	Dialogi .....	23
5.5	Dialogitaidot .....	24
5.6	Dialogitreeni .....	26
5.6.1	Yleistä dialogitreeneistä .....	26
5.6.2	Etädialogi .....	28
5.6.3	Hybrididiialogi .....	29
6	Tutkimuksen toteutus .....	30
6.1	Tiedonkeruumenetelmät .....	30
6.2	Kyselylomake .....	31
6.3	Aineiston analysointi .....	34
6.3.1	Yleistä analysoinnista .....	34
6.3.2	Asteikkokysymykset .....	34
6.3.3	Avoimet kysymykset .....	35
7	Tutkimustulokset .....	36
7.1	Taustatieto .....	36
7.2	Tiimin tavoitteet .....	37
7.3	Tiimityöskentelytaidot .....	40
7.4	Projektit .....	44
7.5	Dialogi .....	46
7.6	Johtopäätökset .....	51

7.7	Luotettavuus ja eettisyys .....	52
7.8	Pohdinta .....	54
<b>Lähteet</b>	.....	<b>55</b>

#### Liitteet

Liite 1 Kysely Y-akatemia dialogin käytännöistä (asiantuntija sähköpostikysely)

Liite 2 Y-akatemia tiimitoiminnan arviointi (kyselylomake)

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

Karelia-ammattikorkeakoulussa voi opiskella yrittäjyyttä. Sitä tarjoaa tiimiyrittäjyyteen erikoistuva monialainen Y-akatemia. Y-akatemiassa luodaan oppimistie-  
mit ja perustetaan niiden pohjalta oma osuuskunta ja opiskellaan yrittäjyyttä tiimioppimisen pedagogiaa hyödyntäen. Tiimimuotoinen opiskelu kehittää työelämässä tärkeiden taitoja kuten tiimityöskentelytaitoja, sosiaalisia taitoja, projektityötaitoja, yrittäjyyttä ja luovuutta. (Y-akatemia 2021a.)

Y-akatemiassa siirryttiin 16.3.2020 etäopiskelemaan koronaviruksen aiheutta-  
man poikkeusajan takia. Etäopiskeluun siirtyminen toi erilaisia haasteita tiimio-  
pimisessä. Etäopiskelu vaati oppimistieimeiltä esimerkiksi uudenlaisten käytäntö-  
jen kehittämistä, luovuutta projektien suunnittelussa ja opettelua käyttämään  
erilaisia video- viestintä- ja yhteistyöalustoja, jotta informaatio saatiin kulkemaan  
tiimien ja Y-akatemian sisällä. (Mielonen 2020.) Tämän opinnäytetyön tarkoitus  
on selvittää, kuinka Y-akatemian tiimio opiskelijat ovat kokeneet korona-ajan.

## 1.2 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii monialainen Karelia-Ammattikorkeakou-  
lun Y-akatemia. Karelia-Ammattikorkeakoulun yksi päätehtävistä on tarjota am-  
mattikorkeakoulututkintoon ja ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa  
koulutusta sekä avoimen ammattikorkeakoulun opintoja (Karelia-AMK 2019, 6).  
Karelia-Ammattikorkeakoulun Y-akatemia on ottanut mallia Jyväskylän Ammat-  
tikorkeakoulun Tiimiakatemiasta, joka on yrittäjyyden huippuyksikkö, joka on ol-  
lut toiminnassa 1993 vuodesta lähtien. Karelian Y-akatemia on ollut toiminnassa  
2018 tammikuusta lähtien. (Pamola 2018; Tolvanen 2018.)

Karelian Y-akatemia on monialainen, ja sinne voi hakea liiketalouden, matkailun, media-alan ja fysioterapian 1,5 vuoden opintojen ja 90 opintopisteen jälkeen. Y-akatemiassa opiskellaan 2 vuotta. (Y-akatemia 2021b.) Y-akatemiassa keskitytään ennen kaikkea yrittäjyyteen. Osuuskunnan perustaminen ja oman liiketoiminnan harjoittaminen erilaisten projektien muodossa on keskiössä. Toiseksi keskiössä on Y-akatemian monialaisuus. Osuuskunnissa on monenlaista osaamista, kun liiketalouden, matkailun, media-alan ja fysioterapian opiskelijat tiimityöskentelevät yhdessä. Kolmanneksi keskiössä on y-akatemian kansainvälisyys. Y-akatemiassa on laajat kansainväliset verkostot muiden maiden akatemioiden ja yhteistyötä tehdään avoimesti erimaisten akatemioiden välillä. (Y-akatemia 2021a.)

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö käsittelee Y-akatemian tiimitoimintaa ja pyrkii ottamaan huomioon vallitsevan korona-ajan. Tiimitoiminta on laaja tutkimusaihe, joten sitä on lähdetty rajaamaan tiimityöskentelyn ja tiimioppimisen avulla. Opinnäytetyöhön nämä alueet ovat rajattu teoreettiseen viitekehykseen seuraavasti: tiimi, tiimityöskentelytaidot ja tiimioppiminen. Nämä kolme isoa kokonaisuutta on pyritty yhdistämään johdonmukaisesti.

Opinnäytetyön rakenne on seuraava: Tässä ensimmäisessä luvussa löytyy johdanto, toimeksiantajan esittely ja tietoa koronaviruksesta sekä koronarajoituksessa. Luvussa 2. tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset. Opinnäytetyön pääkäsitteet löytyvät luvuista 3–5. Kanasen (2019) mukaan käsitteet ovat merkityksellisiä asioita tutkimuksen osalta. Käsitteet ovat tieteellisen tutkimuksen tietoperusta. Niiden tarkoituksena on hallita ilmiötä ja yhteismitallisesti kommunikoida tieteestä alan asian tuntijoiden kanssa. (Kananen 2019, 42.) Luvussa 3. tutkimuksen ensimmäinen pääkäsite on tiimi, luvussa 4. toinen pääkäsite tiimityöskentelytaidot ja luvussa 5. kolmas pääkäsite tiimioppiminen. Luvussa 6. tutkimuksen kulku ja luvussa 7. löytyy tutkimustulokset, tutkimuksen

johtopäätöksistä, tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja pohdinta. Opinnäytetyön lopusta löytyy opinnäytetyössä käytetyt lähteet ja liitteet.

#### 1.4 Tietoa koronaviruksesta

Tässä luvussa käyn läpi koronavirusta, pandemiaa ja epidemiaa käsitteinä. Koronavirukset ovat ryhmä yleisiä viruksia, jotka aiheuttavat yleensä ihmisille lieviä hengitystietulehduksen oireita. Wuhanissa Kiinassa joulukuussa 2019 alkoi epidemia, jonka aiheuttaja oli uusi koronavirus nimeltään SARS-CoV-2. Sen aiheuttama tauti on viralliselta nimeltään COVID-19. Virus aiheuttaa yleensä hengitystieinfektioita kuten yskää, kurkkukipua, joissain tapauksissa myös pahoinvointia ja ripulia. Pienellä osalla viruksen saaneista oireena on vakava infektio, joka voi pahimmillaan johtaa kuolemaan. Kuoleman riskiä nostavat perussairaudet ja korkea ikä. (Terveyskirjasto 2021a; THL 2021a.) Virus tarttuu ensisijaisesti pisaratartuntana. Pisaratartunnan voi levitä esimerkiksi, kun tartunnan saanut henkilö aivastaa tai yskäisee. Tartunnan riskiä vähentävät yli kahden metrin turvavälit sekä kasvomaskien käyttö. Virus voi myös tarttua kosketuksen välitykseltä. Kosketustartuntojen ehkäisemiseksi suositellaan hyvää käsihygieniää. (THL 2021b.)

Koronavirus aiheuttaa infektiotaudin, jota voidaan kutsua myös tartuntataudiksi. Infektiotauti on sairaus, joka tarttuu viruksen siirtyessä ihmisestä toiseen joko suoraan tai välillisesti. Kun tartuntatauti leviää ja sairastapauksia havaitaan paljon lyhyenä ajanjaksona tietyissä väestössä tai alueella, voidaan puhua epidemiasta. Maailman terveysvirasto voi julistaa epidemian pandemiaksi, kun epidemia leviää muihin maanosiin ja aiheuttaa vakavan uhkan kansanterveydelle ja terveyshuollon palvelujen riittävyydelle. (Punainen Risti 2021; Terveyskirjasto 2021a.) Wuhanissa Kiinassa joulukuussa 2019 lähtenyt koronavirus epidemia lähti leviämään maailmanlaajuisesti ja WHO Maailman terveysjärjestö julisti koronaviruksesta johtuvan epidemian pandemiaksi 11.3.2020. (Terveyskirjasto 2021a; Kokkonen ja Myöhänen 2020.)



## 1.5 Koronarajoitukset Suomessa

Tässä luvussa käydään läpi koronaviruksen aiheuttamaa poikkeusaikaa ja sen tuomien rajoitusten vaikutusta Karelia-ammattikorkeakouluun. Hallitus linjasi 16. maaliskuuta 2020 yhdessä tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa COVID-19 koronavirustilanteen vuoksi. Valmiuslaki julkistettiin voimaan maaliskuun 17. päivä. Linjauksen päätarkoitus oli suojata väestöä sekä turvata yhteiskunnan ja talouselämän toiminta. Linjaukset olivat voimassa 13. huhtikuuta 2020 asti. Linjauksessa julkiset palvelut, kuten koulujen tilat suljettiin ja lähiopetus niissä keskeytetään 18.3.2020 alkaen. Lähiopetus korvattiin mahdollisuuksien mukaan laajasti vaihtoehtoisilla tavoilla, kuten etäopiskelulla, erilaisia digitaalisilla oppimisympäristöillä sekä itsenäisellä opiskelulla. (Valtioneuvosto 2020a.)

Karelia-ammattikorkeakoulu siirtyi linjauksen tavoin 18.3.2020 pääsääntöisesti etäopetukseen. Vaikka Kareliassa ei ollut havaittu koronatartuntoja. (Karelia-Ammattikorkeakoulu 2020a.) Valmiuslain erilaisilla rajoitustoimilla ja suositusten avulla oli pystytty hillitsemään epidemian etenemistä merkittävästi ja valmiuslaille ei ollut enää käyttöä. Poikkeusolot päättyivät tiistaina 16. kesäkuuta 2020. (Valtioneuvosto 2020b.)

Hallitus julkaisi 3. syyskuuta 2020 uuden toimintasuunnitelman suositusten ja rajoitusten toteuttamisesta koronaepidemiaa vastaan. Suunnitelmalla oli tarkoitus estää viruksen leviämistä yhteiskunnassa ja turvata terveydenhuollon kantokyky. Epidemiakuva jaetaan kolmeen vaiheeseen perustasoon, kiihtymisvaiheeseen, leviämisvaiheeseen. (Valtioneuvosto 2020c.) Joensuussa korona tilanne oli pysyi rauhallisena. Syyslukukausi aloitettiin Karelia-ammattikorkeakoulussa normaalien aikataulujen mukaisesti vaihteittain joidenkin koronarajoitusten ollessa voimassa. Karelia-ammattikorkeakoulu seurasi aktiivisesti koronavirustilannetta (Karelia-Ammattikorkeakoulu 2020b)

Joensuussa tartuntamäärät nousivat, ja 20.11.2020 Siun sote ilmoitti, että Joensuu siirtyy koronavirusepidemian kiihtymisvaiheeseen. Korkeakoulut siirtyivät

jälleen väliaikaiseksi etäopetukseen. (Harjumaa 2020.) Karelia noudatti viranomaispäätöstä ja siirtyi 23.11.2020 etäopetukseen muutamia välttämättömiä lähiopetusta vaativia opintoja lukuun ottamatta. Kampukselle tuli vahva maskisuositus. (Karelia-Ammattikorkeakoulu 2020c.)

Hallitus täydensi 25. tammikuuta 2021 hybridistrategian toimintasuunnitelmaansa kolmella uudella toimenpidekokonaisuudella. Suunnitelmalla oli tavoite torjua koronaepidemian kasvun kiihtyminen uudelleen sekä herkemmin tarttuvan virusmuunnoksen leviäminen Suomessa. Suomi oli 25. tammikuuta 2021 tasolla 1 (kuvio 1)



Kuvio 1. Koronaviruspandemian vaiheet ja torjuntatoimien tasot (Valtioneuvosto 2021d.)

Helmikuun 11. päivä 2021 koronaviruspandemian tilanne oli rauhoittunut ja Pohjois-Karjalassa oli palattu takaisin perustasolle. Alueelliset suositukset ja rajoitukset pidettiin toistaiseksi ennallaan tartuntojen leviämisen ehkäisemiseksi. (Siun Sote 2021a.) Hallitus linjasi 24. helmikuuta 2021, että huonontuneen koronaepidemiantilanteen vuoksi Suomi siirtyi välittömästi torjunnan tasolle kaksi.

Tämä tarkoitti, että yhteensä seitsemän sairaanhoitopiirin alueella tulivat leviämisvaiheen tiukimmat rajoitukset ja yhdeksälle muulle kiihtymisvaiheen alueelle suositeltiin samoja toimia. Yksi tiukemmista rajoituksista oli korkeakoulujen etäopetus. Hallituksella oli valmius todeta koko maahan poikkeusolot. Pohjois-Karjalassa tilanne oli edelleen hyvä ja se ei kuulunut rajoituksien piiriin. (Valtioneuvos 2021f.)

Valtioneuvosto totesi 1. maaliskuuta 2021 yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa, että Suomi on jälleen poikkeusoloissa huonontuneen koronavirus-tilanteen vuoksi. Vuonna 2021 maaliskuun ensimmäisestä päivästä lähtien maassa vallitsivat valmiuslain 3 §:n 5 kohdassa tarkoitetut poikkeusolot, ja ne ovat voimassa toistaiseksi. (Valtioneuvosto 2021g.) Koronaviruspandemiatilanne huononi 25. maaliskuuta 2021 Pohjois-Karjalassa ja varsinkin Joensuun alueella, ja näin myös Siun soten alue palasi kiihtymisvaiheeseen. Maakunnassa aiemmat suositukset pysyivät voimassa (Siun sote 2021b) Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa 27. huhtikuuta 2021 koronatartunnat ovat selvässä laskussa viiden viikon tarkasteluajalla ja poikkeusoloista luovuttiin (Valtioneuvosto 2021h).

## **2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset**

### **2.1 Tavoitteet ja rajaukset**

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia Y-akatemia tiimitoimintaa korona-aikana. Tiimitoiminta on laaja tutkimusaihe, joten se jaettiin kolmen ison käsitteen alle teoreettiseen viitekehykseen. Käsitteet ovat: tiimit, tiimityöskentelytaidot ja tiimioppiminen. Tutkimus osuudessa nämä kolmealueet jaettiin vielä neljään eri osa-alueisiin tiimitavoitteisiin, tiimityöskentelytaitoihin ja projekteihin ja dialogeihin.

Tutkimuksessa tiimitoimintaa pääsevät arvioimaan Y-akatemiaan opiskelijat. Tutkimuksen tavoitteena on antaa Karelian Y-akatemiassa tietoa siitä, millaisia haasteita korona-aika on tuonut ja millaisia vaikutuksia sillä on tiimitoimintaan.

## 2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa pyritään selvittämään Y-akatemiaan tiimitoiminnan kokemuksia korona-aikana. Tietoa tutkimusongelmaan pyritään saamaan pääkysymyksellä: Miten tiimitoiminta Y-akatemiassa on koettu korona-aikana? Sekä tutkimuksen neljällä alakysymyksellä:

- Millaisia vaikutuksia korona-ajalla on ollut tavoitteisiin?
- Millaisia vaikutuksia korona-ajalla on ollut tiimityöskentelytaitoihin?
- Miten korona-aika on vaikuttanut projekteihin?
- Miten korona-aika on vaikuttanut dialogeihin?

Tutkimuskysymykset ovat muodostuneet teoriaosuuden eli kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Tällä tavoin pyritään varmistamaan teorian ja empirian välinen tiukka sidos (Kananen 2019, 38).

## 2.3 Tutkimusote

Tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksien määrittelyn jälkeen on valittava tutkimusote. Vaihtoehtona on joko kvalitatiivinen tutkimus tai kvantitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään tutkimusongelman ymmärtämiseen. Tätä tapaa käytetään, kun ilmiötä ei tunneta tarpeeksi ja sitä yritetään ymmärtää. Toinen vaihtoehto on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Sen tarkoitus on yleistää, ja tällöin ilmiö on jo tunnettu. (Kananen 2019, 25.)

Valitsin tämän tutkimuksen tutkimusotteeksi laadullisen tutkimuksen. Perusteluina valintaa on se, että tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää korona-ajan muokkaamaa tiimitoimintaa. Korona-ajasta johtuva ilmiö on uusi, eikä ilmiötä selittäviä teorioita juurikaan ole.

## **2.4 Aiemmat tutkimukset**

Y-akatemia toiminnasta ei opinnäytteitä ole tehty. Joitakin tutkimuksia on tehty Jyväskylän Tiimiakatemiasta, kuten Salla Lehtisen ja Anniina Maukosen Projektien periyttäminen Tiimiakatemialla (2014), jossa tutkittiin sitä, miten tieto saadaan siirrettyä Tiimiakatemiassa, kun projektiryhmä vaihtuu asiakasprojektissa. Tiimioppimisesta löytyi Jarkko Lagusin Tiimioppimisjärjestelmän tuotteistaminen (2012), joka perustuu Saimaan ammattikorkeakoulun tietotekniikan koulutusohjelmaan.

Poikkeusajan haasteista ja erilaisista tiimeistä löytyy jonkin verran opinnäytteitä, kuten Serja Ranta-ahon Etäjohtaminen poikkeustilanteessa (2020), jossa käydään läpi etäjohtamista poikkeustilanteessa. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Varman vakuutuspalveluiden työntekijät ja esimiehet. Tässä korona-aika on otettu huomioon tutkimuksessa. Toinen opinnäyte oli Katri Thakurin Etäjohtamisen kehittäminen yhteisöllisyyden näkökulmasta (2020), jossa kohdepaikkana toimii sisäministeriön maahanmuutto-osasto. Tässä opinnäytteessä aiheena oli etätyöskentely, tiimien johtaminen ja yhteisöllisyys.

## 3 Tiimi

### 3.1 Tiimin määritelmä

Tiimejä määritellään eritavoin, mutta useat teokset nostavat kuitenkin esille Katzenbachin ja Smithin vuoden 1993 määritelmän. Katzenbach ja Smith määrittivät tiimin seuraavasti: ”Tiimi on pieni joukko ihmisiä, jotka ovat toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvastuullisena suorituksistaan.” (Katzenbach ja Smith 1993, 59.)

Tiimin voi määritellä myös kiinteäksi ryhmäksi ihmisiä, jolla on yhteinen päämäärä. Jokaisella tiiminjäsenellä on työroolinsa ja vahvuutensa, ja he pystyvät yhteistyönsä ansiosta parantamaan muiden jäsenten vahvuuksia. He pyrkivät yhteiseen päämäärään yhteistyöllä, vastuunkannolla, keskinäisen avunannon, riippuvuuden ja yhteisten normien ohjatessa yhteisvastuullisesti. (Heikkilä 2002, 16–17.)

### 3.2 Tiimin koko

Tiimejä voivat olla erikokoisia riippuen työtehtävistä. Monet tutkijat pitävät pienempiä tiimejä tiimitoiminnan kannalta parempina. Tiimin vähittäiskoko olisi hyvä olla vähintään 3–4 henkilöä, jotta erilainen osaaminen, näkökulmat ja erilaiset tiimiroolit voisivat toteutua. (Salminen 2017, 25.) Heikkilän (2002, 34.) mukaan 4–8 hengen tiimeiltä voi olettaa parasta tiimityöskentelyä, ja hänen mukaansa tiimityöskentelyn tehokkuus, tiedonkulku ja tiimitaidot heikkenevät yli kahdeksan hengen tiimeissä.

Salminen (2017) pitää alle 10 hengen tiimejä yleensä toimivampina. Hän on myös sitä mieltä, että mitä suuremmaksi tiimin koko kasvaa sen enemmän ilmenee vuorovaikutusongelmia sekä näkemuserot tavoitteista ja pelisäännöistä kasvavat. (Salminen 2017, 24.) Myös tutkijat Katzenbach ja Smith (1993) pitävät alle kymmenen hengen tiimejä toimintakykyisempinä. Heidän mukaansa pienempien tiimien on huomattavasti helpompi hioa yksilöllisiä, toimenkuvallisia ja hierarkkisia eroja yhteiseksi suunnitelmaksi. (Katzenbach ja Smith 1993, 59–60.)

### **3.3 Päämäärä ja toimintamallit**

”Yhteinen, mielekäs päämäärä antaa pyrkimykselle suunnan.” Tiimi tarvitsee päämäärän ja suoritustavoitteet. Tavoitteiden asettamisen avulla tiimi pystyy määrittämään työtuloksen. Selkeiden tavoitteiden avulla tiimijäsenien kommunikointi helpottuu, jolla taas on tiimikäyttäytymistä edistämä vaikutus. Tavoitteiden on oltava aina suoraan sidoksista kokonaispäämäärään, ja jos näin ei ole, tiimin jäsenet hämmentyvät ja suoritustaso laskee keskinkertaiseksi. (Katzenbach ja Smith 1993, 64–70.)

Päämäärän saavuttamiseen tarvitaan yhteisiä toimintamalleja ja pelisääntöjä. Toimintamalleissa on kyse yhteisistä työskentelytavoista. Tiimin työskentelytavoissa on otettava huomioon taloudelliset, hallinnolliset ja sosiaaliset näkökulmat. Nämä kaikki vaativat tiimijäseniltä sitoutumista ja samanveroista työpanosta. Tiimin on sovittava yhdessä vastuualueista, päätösten teosta ja aikatauluista. (Katzenbach ja Smith 1993, 71.) Pelisäännöillä tarkoitetaan yhdessä sovittuja sääntöjä, joiden avulla voidaan määritellä tiimin toimintaa, yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Pelisääntöjen puute aiheuttaa helposti väärinkäsityksiä ja niistä seuraa konflikteja. Toimintatavat ja pelisäännöt on laadittava yhdessä, jotta kaikki jäsenet voivat hyväksyä ja sitoutua niihin. (Salminen 2017, 93.)

### 3.4 Osaaminen ja vahvuus

Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan tiimit tarvitsevat yhdistelmän erilaisista osaamisesta ja taidoista, jotta tiimityö onnistuu. Nämä taidot on jaettu kolmeen ryhmään, jotka ovat tekninen tai toiminnallinen asiantuntemus, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot ja vuorovaikutustaidot. (Katzenbach ja Smith 1993, 63.) Nämä taidot eivät välttämättä löydy tiimistä tiimin alkuvaiheessa, vaan ne tulevat henkilökohtaisen oppimisen ja kehityksen siivittämänä. Kun tiimi on sitoutunut yhteiseen tavoitteeseen ja päämäärään, se edistää tiimissä oppimista. (Katzenbach ja Smith 1993, 62–63.)

Tiimeillä tavoitellaan organisaatioissa toiminnan tehokuuta ja saamaan parempia tuloksia. Hyvin toimiva tiimi voi tuottaa selvästi parempia tuloksia kuin yksilösuorituksia painottavat organisaatiot. Tämä johtuu siitä, että tiimissä toiminen hyödyntää laajasti henkilöstön henkistä kapasiteettia ja informaation hallintaa. Tiimin vahvuus on se, että toimintaa tarkastellaan koko tiimin näkökulmasta, koska tavoitteet määritellään yhdessä. Jokaisella tiimin jäsenellä on vastuualueet, mutta yksilövastuun lisäksi korostuu yhteisvastuu. Epäonnistumiset ja saavutukset kannetaan yhdessä. (Salminen 2017, 21, 26)

## 4 Tiimityöskentelytaidot

### 4.1 Tiimityöskentely

Tiimityöskentely on luonteeltaan prosessi. Prosessilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä kaikkea, miten tiimi työskentelee. Tiimityössä ennen kaikkea kiinnitetään huomiota siihen miten yhteisiin päämääriin päästään. Tiimityöskentelyn on tarkoitus olla ainutlaatuinen opintomatka. Sen opettaa itsetuntemusta, yhteistyötaitoja ja syventää osaamista. (Heikkilä 2002, 177, 231.)



Tiimissä suuri osa asioista hoidetaan yhdessä ja siksi vuorovaikutustilanteita tulee olemaan paljon. Skyttä (2005, 121–122) pitää vuorovaikutusasetelmaan liittyviä tiimityötaitoja tärkeimpinä tiimin toiminnan kannalta. Heikkilä (2002, 177) nostaa myös tärkeimmäksi tiimityötaidoksi kommunikointitaidot kuten kuuntelun ja puhumisen, informaation jakamisen, yhdessä tekemisen taidot, luottamuksen, avoimuuden ja ongelmanratkaisuprosessin hallinnan.

## **4.2 Ongelmanratkaisuprosessi**

Tiimissä vastaa tulee paljon kaikennäköisiä ongelmia. Ongelmien tunnustaminen saatetaan kokea epäonnistumiseksi ja siten ne helposti enemmän haudataan kuin lähdetään ratkaisemaan niitä. Ongelmat on osattava kohdata, ja niiden ongelmien ratkaisuun on valittava oikeanlainen positiivinen asenne. Tiimille ongelma on aina mahdollisuus löytää parempia ja tehokkaampia toimintatapoja. (Skyttä 2005, 146.)

Ongelmien ratkaisut vaihtelevat ongelmien tyyppien mukaan. Tiimin yleisimmät ongelmat liittyvät ideointiin, valintoihin, vuorovaikutukseen, ilmapiiriin sekä tiimin kehittämisiongelmiin. Tiimin on muodostettava omat pelisäännöt ja toimintatavat ongelmien ratkaisuun. Ongelmat ovat aina tiimin yhteisiä asioita, ja siksi on muistettava, että tiiminjäsen on aina osa ongelmaa, että sen ratkaisua. (Skyttä 2005, 146–147.)

## **4.3 Luottamus ja avoimuus**

Tiimitoiminta vaatii menestykseen avointa ilmapiiriä. Avoimuus kostuu omasta näkökulmasta, niin mielipiteiden ja kannanottojen ilmaisemisesta kuin myös muiden mielipiteiden ja kannanottojen kuuntelemisesta. Tämä taidon hallitseminen korostuu, koska tiimissä vaaditaan kaikkien aktiivista osallistumista. (Skyttä

2005, 132.) Avoimuus vaati muihin tutustumista ammattilaisena kuin persoonanakin. Mitä enemmän tiedämme toisistamme, sen luotattavampina pidämme toisiamme. Luottamus edellyttää avoimuutta, ja avoimuus edellyttää luottamusta. Tiiminjäsenten luottamus rakennetaan tiimissä yhdessä. Heikkilä (2002) mukaan luottamuksen rakentaminen lähtee tiimin jäsenestä ja oman toiminnan tarkastelulla. On huomioitava neljää asiaa itsestään: millainen itse on, miten itse kohtelee muita, miten itse kommunikoi ja mitä itse antaa tiimille. (Heikkilä 2002, 183, 188.)

Skyttä (2005) mukaan hyvän avoimen vuorovaikutuksen edellytykset ovat seuraavat: Usko muiden luotettavuuteen, sopimus totuuden pysymisestä, halu kommunikoida kaikista asioista, toisten ihmisten ominaisuuksien, kiinnostusten kohteiden ja saavutuksien huomiointi, käsitys siitä, miten päätöksiä tehdään, itsekunnioitus, halu jakaa muiden jäsenten kanssa ajatuksia, aikaa, tilaa ja omia paineita ja tietoisuus omasta itsestä. (Skyttä 2005, 132, 133) Vuorovaikutuksen käytännön onnistumiseen liittyy kaksi asiaa, jotka ovat, osallistuva avoimuus eli miten hyvin osaa kertoa omat mielipiteet ja kannanotot sekä heijastava kuuntelu eli miten hyvin osaa ottaa vastaan ja kuunnella muiden mielipiteet ja kannanotot (Skyttä 2005, 133).

#### **4.4 Palautteen antaminen**

Avoimuudella tarkoitetaan omaa halukuuta omien ajatuksien ja reaktioiden kertomiseen. Palauteen tarkoitus on kertoa sen antajan reaktiosta puheena olevaan asiaan tai käyttäytymiseen. Koska kyseessä ovat omat reaktiot, on ne syytä viestiä oikealla tavalla. (Skyttä 2005, 133.) Skyttä (2003, 133) esittää kolme nyrkkisääntöä palautteeseen: ”Palaute (reaktio) on hyvä ilmaista minämuodossa, havainnot ovat hyvä tapa kertoa palaute ja minkäänlaiset tulkinnat ja tuomiot eivät edistä asioiden käsittelyä.” Erityisesti negatiivissävyteisiä palautteita tulisi välttää. Hyvän tiimin ominaisuus on palautteen antamisen runsas

määrä, avoimuus, ja rehellisyys. Palautteella on vaikutus työn tulokseen, motivaatioon ja työhyvinvointiin. Avoin palaute on tiimin kehittymisen elinehto. (Salmisen 2017, 129.)

Salmisen (2017, 129–130) mukaan hyvä palaute on arvokasta ja saajan näkökulmasta: ”luontevaa ja rehellistä, ystävällistä ja kannustavaa, perusteltua ja yksityiskohtaista, onnistavaa ja motivoivaa, tuo esiin vahvuuksia ja onnistumisia, on rakentavaa ja johtaa konkreettisten toimenpiteiden pohdintaa.” Palautteen vastaanottamiseen tarvitaan hyviä kuunteluntaitoja. Kuuntelulla tarkoitetaan muilta tulevien viestien vastaanottamista sekä muiden asemaan asettumisen kykyä eli empatiaa. Hyvä kuuntelija pystyy hoitamaan vuorovaikutustilanteet tuloksellisesti. Hyvä kuuntelija ei vastaa omilla näkemyksillään heti vaan kertoo ensin, miten hän ymmärsi kertojan asian ja kysyy tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Sillä tavoin hän varmistamaan, että pysyy viestin lähettäjän kanssa samalla aaltopituudella. (Skyttä 2005, 134.)

#### **4.5 Tunteiden ilmaiseminen**

Skytän (2005) mukaan tunteiden ilmaisemisen taidot ovat yksi tärkeimmistä tiimitaidoista. Tiimin vuorovaikutus on intensiivisempää, olisi hyvä tiiminjäsenten oppia tunteiden ilmaisemista ja näiden ilmaisujen ymmärtämistä. Skyttä (2005) jakaa nämä taidot osa-alueisiin, joista ensimmäinen on omien tunteiden tiedostaminen. Kun vuorovaikutustilanne menee pieleen, huomaamme yleensä tunteemme jälkitilanteessa. Olisi tärkeää jäädä miettimään tilanne tarkemmin: mitä tunteita se herätti ja miten ne voisi havaita aikaisemmin? Tällä tavoin tunteita voidaan pyrkiä havaitsemaan aikaisemmin jo tilanteessa, kun ne vasta ilmenevät. (Skyttä 2005, 122.)

Omien tunteiden hallitseminen on tärkeätaito. Kun osaa havaita tunteita, on seuraava askel saada tunne hallintaan jo silloin, kun ne alkavat vasta aktivoitua.

Muiden tunteiden havaitseminen on myös keskiössä, sillä on hyvä oppia muiden tiiminjäsenten tunteiden havaitseminen. Kun tunnistaa oman tunteiden käynnistämismekanismin, on mahdollisuus ulottaa se muihin. Näin tiimi saavuttaa myös aidon empatian eli toisen asemaan asettumisen ymmärtämisen ja käytöksen kokemisen. (Skyttä 2005, 122.)

Ihmissuhteiden hoidon tarkoituksena on auttaa muita hallitsemaan ja ohjaamaan omia tunteita. Tunteita ei pidä missään tapauksessa tukahduttaa, niiden on annettava tulla esille. Siten niiden merkitys voidaan ymmärtää ja käyttää hyödyksi. (Skyttä 2005, 122.)

#### **4.6 Tiimiäly**

Tiimin toimiessa hyvin, se voi muodostaa tiimiälyä. Tiimiälyn avulla hyvin toimiva tiimi pystyy saumattomaan yhteistyöhön ja pystyy ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia, joissa tarvitaan yhdistelmä erilaista osaamista. (Salminen 2017, 27.)

Yksilön älykkyydellä tarkoitetaan useasti kykyä päättelyyn, abstraktiin ajatteluun, oppimisen suunnitteluun ja ongelmanratkaisuun. Vaikka tiimissä olevat yksilöt olisivat älykkäitä ei se yksistään riitä tiimiälyn luomiseen. Tiimiälyä muodostuu, kun yksilöiden erilainen osaaminen ja kokemushistoria yhdistetään henkilökohtaisiin älykkyyteen ja vahvoihin yhteistyötaitoihin. Tiimiäly vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja kuten empaattisuutta, sosiaalista herkkyyttä, kuuntelutaitoja ja muiden mielipiteiden arvostusta. (Salminen 2017, 27–28.)

## 5 Tiimioppiminen

### 5.1 Tiimioppimisen määritelmä

Tiimioppisella tarkoitetaan yhdessä oppimisesta ja uuden tiedon synnyttämistä (Partanen 2012, 77). Tiimioppimista tapahtuu, kun oppiminen on kaikilla yhteisön tasolla: se on aktiivista, tietoista ja vuorovaikutuksellista. Tiimioppiva organisaatio käyttää aktiivisesti tiimiä oppimisen välineenä, sillä parhaimmat oppimistulokset saavutetaan tiimissä. Oppimisen alustana käytetään oppimistiimiä. Oppimistiimillä tarkoitetaan tiimiä, jolla on yhteinen tavoite oppia yhdessä. Tiimi pyrkii yhteisen ymmärryksen ja osaamisen vahvistamiseen. Tiimioppiminen voidaan yksinkertaistaa kolmeen kulmakiveen: tiedonhankintaan, käytännön tekemiseen (projektit) ja dialogiin. (Tiimiakatemia Global. 2019, 2, 4–5.)

Oppiminen on dialogia, käytännöntekemistä ja teorian omaksumista. Teoriatieto on yksi oppimisen kulmakivistä. Teoriaa löytyy monista lähteistä kuten kirjoista. Tiedon ja informaation hankkiminen, sen vertailu, kriittinen tarkastelu ja tiedon jalostaminen, kuuluu tiimioppimisen perusteisiin. Teoriatieto antaa eväitä käytännöntekemiseen ja avartaa näkemyksiä dialogeissa. (Tiimiakatemia Global. 2019, 10; Tiimiakatemia 2021, 17.)

### 5.2 Projektit

Tiimioppiminen vaatii käytännön tekemistä kuten esimerkiksi erilaisia projekteja. Käytännön tekeminen oppimisen ydintä. Kokeilemalla testataan ideat käytännössä ja oppimista tapahtuu itse tekemisestä ja myös sen jälkeen, kun pohditaan, mitä asioita tuli tehtyä ja mitä niistä jäi käteen. (Tiimiakatemia Global 2019, 9.)

Projekti määritellään yleensä seuraavasti: ”Projekti on kestoaltaan rajallinen, ainutkertainen ja muusta toiminnasta erillään oleva toiminto, jonka tarkoituksena on resursseja ohjaillemalla saavuttaa tietty päämäärä.” Projektit syntyvät siten että tämän hetken tilanne ei vastaa toivottua tilannetta, kyseessä on jokin ongelma, joka halutaan ratkaista. Projekti voi alkaa esimerkiksi asiakkaan toivomuksesta, markkinoiden vaatimuksesta tai teknologian edistysaskeleesta. (Karlsson & Marttala 2011, 11, 14–15.) Projektin tai tehtävän ympärille muodostuu oppimistiimin jäsenistä pienempi projektitiimi ja heidän tehtävä on projektin suorittaminen ja siitä oppiminen. (Tiimiakatemia Global 2019, 5.)

### 5.3 Projektista oppiminen

Projektin suunnitelmavaiheessa käytetään apuna esimotorolaa. Toteutusvaiheessa projektitiimin jäsenet pääsevät tekemään projektityötä omien osaamisvahvuuksien mukaan. Projektin toteutuksen jälkeen tehdään jälkimotorola. Esimotorola, joka on työkalu projektin käynnistämiseen ja projektisuunnitelman tekoon. Se kostuu seuraavista kysymyksistä:

1. Mitkä ovat tämän asiakasprojektin tavoitteet?
2. Mitkä ovat tämän projektin hyödyt asiakkaille ja mikä on asiakas rooli?
3. Mitä teorian tietoa sovellamme tässä projektissa?
4. Mitä osaamista ja taitoja tämä projektin toteuttaminen vaatii?
5. Miten tämä projekti vie meidät kohti päämääräämme? (Partanen 2012, 56.)

Johannes Partasen (2012) mukaan projektin tavoitteet on oltava yksiselitteisiä ja konkreettisia, jotta kukaan ei ymmärrä sitä väärin. Jos tavoite on huonosti määritelty, on työskentely hankalaa. Esimotorolan pohjalta on hyvä tehdä projektisuunnitelma. Hyvä ja täsmällisesti tehty projektisuunnitelma on välttämätön, jotta onnistunut lopputulos on mahdollinen. Projektilla on oltava päätavoite, joka kestää projektin loppuun saakka. Kun projekti on suoritettu ja projektista oppisi

mahdollisimman paljon, on tarkistettava esimotorola ja pohtia sitä onko tavoitteet saavutettu ja tehdä sen pohjalta hyvä jälkimotorola. (Partanen 2012 56, 60, 66.) Motorolan kysymykset ovat seuraavat:

1. Mikä meni hyvin?
2. Mikä ei mennyt hyvin?
3. Mitä opimme?
4. Mitä teemme seuraavalla kerralla paremmin?
5. Mitä panemme käytäntöön, että etenemme kohti visiota? (Partanen 2012, 66.)

Projektitiimi informoivat projektityöstä tulleet kokemukset ja oivallukset oppimistiimeille, jonka yhteinen tehtävä on jalostaa tieto eteenpäin ja muodostaa se yhteiseksi osaamiseksi dialogissa (Tiimiakatemia Global 2019, 5).

#### **5.4 Dialogi**

Dialogi on tiimioppimisen perusta. Sitä tarvitaan oppimisen vuorovaikutuksen aikaansaamiseen. Dialogilla rakenteitaan ja ylläpidetään avoimuuden, luottamuksen ja toista arvostavaa kulttuuria. (Tiimiakatemia Global 2019, 7.) Dialogilla tarkoitetaan yhdessä keskustelua, ja siinä on kyse yhteistyöstä. Yhteistyöllä pyritään ratkaisemaan esimerkiksi ongelma ja löytämään yhteisen käsitysten perusta. (Isaacs 2001, 30, 40.)

Dialogi on tapa ajatella yhdessä. Sen tavoitteena on saavuttaa uusi ymmärrys käsiteltävästä asiasta. Yhteinen ajattelu tarkoittaa sitä, että yksilö ei pidä kiinni omasta näkökulmastaan vaan kuuntelee ja ymmärtää muiden näkökulmia ja pystyy käyttämään omaa ja muiden näkökulmaa askeleena kohti parempaa lopputulosta. Voidakseen päästä yhteiseen ajatteluun yksilö tarvitsee oppia kolme

oppimisen ydintasoa, jotka ovat johdon mukainen toiminta, juostavien vuorovai-  
kutustilanteiden luominen, dialogille on annettava sen tarvitsema tila. (Isaacs  
2001 30, 40, 49.)

Ensimmäinen oppimisen ydintaso on johdonmukainen toiminta. Yksilö saattaa  
puhua asioita ja toimia toisella tavalla. Johdonmukaisella toiminnalla tarkoite-  
taan sitä, että yksilö pystyy toimimaan puheittensa mukaisesti. Yksilön on kiinni-  
tettävä huomiota siihen, että omat puheet vastaavat omia tekoja. Toinen ydin-  
taso on joustavien vuorovaikutusrakenteiden luominen. Yksilöt tulkitsevat  
toisiaan ja oman vaikutuksensa helposti väärin. Tämä johtuu siitä, että he eivät  
välttämättä huomaa keskustelun alla olevia voimia. Näitä voimia on mahdollista  
oppia ymmärtämään vaistomaisesti ja sitä kautta myös hallitsemaan. Kolman-  
nella oppimisen ydintasolla annetaan dialogille sen tarvitsema tila. Kun ihmiset  
käyvät dialogia syntyy sen ympärille eräänlainen näkymätön tila. Tällä tilalla on  
suuri vaikutus oivallusten laatuun, ajatusten selkeyttämiseen ja tunteiden syvyy-  
teen. Tila koostuu vuorovaikutustilanteen ajattelutavoista ja tarkkaavaisuuden  
laadusta. (Isaacs 2001 49–50.)

## 5.5 Dialogitaidot

Isaacsin (2001) mukaan dialogi alkaa aina itsestä ja siitä, miten puhut ja kuunte-  
let itseäsi. Dialogin hallitsemiseen tarvitsee neljä perustaitoa ja ne ovat kuun-  
telu, kunnioitus, odotus ja suorapuhe. Näiden perustaitojen avulla saadaan dia-  
logiin tasapainoa, joustavuutta, voimaa ja elämää. (Isaacs 2001, 96.)

Dialogin ytimenä on syvälinen kuuntelemisen taito. Kuunteleminen on avartava  
taito ja se opettaa meitä, kuinka eritavoin pystymme osallistumaan ympäröivään  
maailmaan. Kuuntelemisen taidolla tarkoitetaan sanojen kuulemistä ja kykyä  
ottaa sanat vastaan. Jotta muiden sanoja voi kuunnella, pitää pystyä vaienta-  
maan oma sisäisen hälinä. Siksi kuuntelussa on kyse myös kyvystä kuunnella  
omia ajatuksia, reaktioita ja tunteita. (Isaacs 2001, 98, 106.)



Dialogin toinen keskeinen taito on kunnioitus. Kunnioituksella tarkoitetaan toisen arvossa pitämistä ja huomioon ottamista. Kunnioitus on aktiivista, se on toisen ihmisen kokemusten alkuperän etsimistä. Kunnioituksella voimme hyväksyä, että voimme oppia toiselta jotain. Jotta voimme kunnioittaa toista, pitää pystyä kääntämään huomio pois ympäristön hälinästä ja olla hiljaa. Hyväksyä toinen ihminen sellaisena kuin hän on. (Isaacs 2001, 122, 126,133.)

Dialogin kolmas taito on odottaminen. Kyse on oman mielipiteen muodostamisen lykkäämisestä ja sitä tukevien perusteluiden keräämisestä. Se vaatii kärsivällisyyttä. Sen avulla panet merkille ajatuksesi ja tunteesi, etkä pakota itseäsi toimimaan. Odottamisen taidolla tarkoitetaan suunnan vaihtamista, pysähtymistä, askelen taaksepäin ottamista, asioiden katsomista uusien silmin. Jotta voimme oppia odottamisen taidon on vältettävä varman mielipiteen muodostaminen liian pian ja tajuttava, että omilla ajatuksilla on tietty muoto, koko ja syvyys. Todellisuus sisältää kuitenkin monia näkökulmia, odottaminen auttaa laajentamaan näkökulmaa. (Isaacs 2001, 144, 145, 156.)

Dialogin neljäs taito on suora puhe. Se tarkoittaa aidon itsensä ilmaisemista, riippumatta muista vaikuttavista tekijöistä. Jotta dialogissa voi puhua suoraan, on kysyttävä itseltä kysymys: ”Mitä nyt on tarpeen ilmaista?” Se vaatii selvittämään mitä itse ajattelemme ja tunnemme. suora puhe onnistuu, pitää uskoa itseensä ja siihen että omilla ajatuksilla on arvoa, se vaatii hyvää itseluottamusta. (Isaacs 2001, 167–168, 170.)

## 5.6 Dialogitreeni

### 5.6.1 Yleistä dialogitreeneistä

Tässä luvussa käyn läpi y-akatemiaan dialogia. Luvussa esitellään haastateltavana olleen asiantuntijan, vastuuvallmentaja Harri Mielosen haastattelun tuloksia. Haastattelu tehtiin sähköpostilla 11.5.2021. Lisäksi käytän vertailun vuoksi jälkimmäisissä luvuissa 5.6.1 etämalli vuodentakaista Mielosen kirjoittamaa 30.3.2020 blogitekstiä, jossa hän kertoo y-akatemiaan siirtymisestä verkkoon etäopetukseen maaliskuussa 2020.

Dialogia harjoitellaan dialogitreeneissä, jossa tiimiläiset keskustelevalle ja kuuntelevat dialogiperiaatteiden mukaan. Tiimiläiset tulkitsevat dialogin avulla oletuksiin, ideoitaan, uskomuksiaan ja tunteitaan. Tarkoituksena on, että tiimin jäsenet tutkivat ajatuksiaan ja jakavat niitä. Tämä kaikki tapahtuu dialogiringissä. Fyysisen ympäristö tukee keskustelua, kun keskustelua käydään kasvotusten. Keskustelua ohjataan avoimilla kysymyksillä. (Tiimiakatemia Global 2021, 10–12.)

Y-akatemiassa dialogia harjoitellaan tiimissä dialogitreeneissä. Mielonen (2021) kuvaa dialogitreeneitä seuraavasti: ”*Dialogitreeneit ovat oppimistiimin yhdessä ajattelemisen ja -oppimisen hetkiä. Tiimi kokoontuu kahdesti viikossa 3–4 tunniksi pohtimaan ennalta määritettyä teemaa.*” (Mielonen 2021.) Dialogeissa käytetään isaacsin (2001) määrittelemää dialogin neljää perustaitoa. (Kuvio 2) Mielonen (2021) kuvaa dialogin rakennetta seuraavasti:

*”Dialogitreenei noudattaa tiettyä rakennetta, mutta avoin keskustelu mahdollistaa monisyisen asiaan perehtymisen. Keskeiset periaatteet treeneissä ovat kunnioitus, kuuntelu, suora puhe ja odotus. Näitä taitoja kehitetään ja masteroidaan pitkin matkaa. Tuolit laitetaan ympyrään ja mukaan otetaan ainoastaan muistiinpanovälineet. Opetellaan olemaan aidosti läsnä.”* (Mielonen 2021.)

Dialogi on yhtäaikaaisesti niin ulos kuin sisään katsomista.

## Dialogin peruseriaatteet

### 1. Kunnioitus

Tietoisuus toisen aseman oikeudesta ja sen täydellisen ymmärtämisen mahdollisuudesta.

### 4. Suora puhe

Aidon itsensä ja aitojen tunteidensa ilmaisu.



### 2. Kuuntelu

Ei vastarintaa eikä pakon asettamista.

### 3. Odotus

Pidättäytyminen muodostamasta oletuksia, arvioita ja varmoja mielipiteitä.

Kuvio 2. Dialogin peruseriaatteet Y-akatemiassa (Mielonen 2020).

Dialogin kulkua Mielonen (2021) kuvaa seuraavasti:

*”Treenit alkavat check-in kysymyksellä, jolla osallistujat johdatellaan aiheeseen. Tämän jälkeen aloitetaan teeman käsittely, joka voi tapahtua moninaisilla tavoilla. Dialogin vetovastuussa oleva tiimiyrittäjä pitää keskustelua yllä, mutta vastuu dialogin sujumisesta on koko tiimillä. Valmentaja kiteyttää, ohjaa takaisin aiheeseen ja on aidosti läsnä. Valmentaja ei koskaan opeta. Dialogi vedetään lopussa yhteen ja viimeisenä on check-out kysymys, jolla ajatukset siirretään jo eteenpäin.”* (Mielonen 2021.)

## 5.6.2 Etädialogi

Korona-aika toi muutoksen Y-akatemiassa, kun se siirtyi verkkoon etäopetukseen 16.3.2020 alkaen. Tämä tarkoitti myös dialogien siirtymistä etäympäristöihin. Y-akatemian vastuuvallmentaja Harri Mielonen kirjoitti Y-akatemian blogissaan 30.3.2020 etädialogiin siirtymisestä näin:

*”Otimme käyttöömme Moodlen Collaborate-oppimisympäristön, jonne jokaiselle tiimille tehtiin omat virtuaalihuoneet. Haastetta lisäsi Karelian suositus olla käyttämättä videokuvaa serverikuorman pienentämiseksi. Ensimmäinen dialogini tässä uudessa maailmassa starttasi 17.3. Osallistujat olivat kotonaan, kokoonnuimme virtuaalihuoneeseen ilman videokuvaa ja käytössä kaikille melko tuntematon sovellus.” (Mielonen 2020.)*

Uudessa oppimisympäristössä on haasteita, toisaalta uusi ympäristö myös opetti paljon. Mielonen (2020) kertoo kahden viikon kokeilun jälkeen seuraavaa:

*”Nyt olemme toimineet kaksi viikkoa etänä ja olemme oppineet paljon. Dialogitreeneistä puuttuu yhä edelleen videokuva, joka harmittavasti rajaa pois yhden tärkeän valmentajan työkalun, kehonkielen havainnoimisen. Toisaalta tämä tapa toimia lujittaa luottamusta, tuota jokaisen tiimin toiminnan peruspilaria. On vain luotettava siihen, että tiimi kuuntelee, kun yksi puhuu. On luotettava, että kaikki ovat läsnä.” (Mielonen 2020.)*

Mielonen kertoo sähköpostitse 11.5.2021 etädialogin etenevän suurin piirtein samalla tavalla kuin ensimmäisellä kerralla edellisenä keväänä 17.3.2020, mutta nyt videokuva on saatu käyttöön. ”Verkkoympäristössä tapahtuva dialogitreeni. Osallistujat ovat omilla koneillaan mukana. Verkkoympäristössä kokoonnutaan treeneihin kahdesti viikossa. Kaikilla on lähtökohtaisesti videokuva ja mikrofoni päällä.” (Mielonen 2021.) Ongelmakohtina Mielonen (2021) piti seuraavaa:

*”Käytännössä on aina joku, jolla ei systeemi toimi syystä tai toisesta. Aitoa läsnäolon tunnetta ei synny ja vuorovaikutus jää vajaaksi. Valmen-*

*tajalle tärkeä havainnointi ja äänettömät signaalit jäävät huomioitta. Dialogin peruseriaatteiden toteutuminen ei vielä nykyteknologialla mielestäni onnistu. Virtuaalilasit ja oma oikean virtuaalialogitila olisi juttu erikseen.” (Mielonen 2021.)*

### 5.6.3 Hybridialogi

Vuoden aikana koronarajoitusten hellitessä pääsi dialogeihin välillä osallistumaan myös läsnä ja mahdollisuus etädialogiin pidettiin voimassa. Mielonen kertoo sähköpostitse 11.5.2021 hybridialogin tapahtuvan seuraavasti:

*”Osa dialogitreenien osallistujissa on etänä verkossa, osa läsnä akatemiolla. Osa tiimistä kokoontuu dialogirinkiin akatemiolla ja keskelle laitetaan kokousmikrofoni. Otetaan yhdellä läppärillä yhteys Collaborateen, jossa osa tiimistä on.” (Mielonen 2021.)*

Haasteita tässäkin toteuttamistavasta huomattiin, jopa enemmän kuin etädialogissa. Mielonen (2021) kertoo niistä seuraavaa:

*”Ongelmana on etäyhteyden päässä oleminen; siellä jää vääjäämättä ulkopuoliseksi, koska ei pysty havainnoimaan muita osallistujia ja yhteys on välillä huono. Hybridimallissa osallistujat ovat epätasa-arvoisessa asemassa ja se on oikeastaan huonoin tapa toteuttaa dialogitreeni. Mieluummin ehkä kaikki, vaikka etänä, tällöin kaikilla olisi tasa-arvoinen asema.” (Mielonen 2021.)*

## 6 Tutkimuksen toteutus

### 6.1 Tiedonkeruumenetelmät

Laadullinen tutkimus koostuu tiedonkeruumenetelmistä. Menetelmät jaetaan yleensä kahteen ryhmään primäärisiin ja sekundäärisiin menetelmiin. Tutkimuksen sekundäärisillä tiedonkeruumenetelmillä tarkoitetaan erilaisia dokumentteja, kuten esimerkiksi teoksia, tutkimuksia, vuosikertomuksia, muistiota, tilastoja ja verkkosivuja. Tutkimuksen primäärisellä menetelmällä tarkoitetaan havaintoja, haastatteluita ja kyselyitä. (Kananen 2014, 64.) Teoriatiedon tutkimukseen keräsin suurimmaksi osaksi erilaista teoksista, joissa oli aiheeseen liittyvää teoriaa sekä tutkimuksia. Eniten teoriakirjallisuutta tutkimukseen on otettu seuraavista: Katzenbachin ja Smithin Tiimit ja tuloksekas yritys (1993), Skytän Tiimitys ja sen läpikäynti (2005), Isaacsin Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito (2001), Salmisen Onnistu tiimityössä (2017) ja Heikkilän Tiimit – avain uuden luomiseen (2002).

Tutkimuksen primääriseksi tiedonkeruumenetelmäksi pohdin kahta vaihtoehtoa. Ensimmäinen vaihtoehto tiedonkeruumenetelmäksi olivat henkilökohtaiset teemahaastattelut. Haastattelut ovat laadullisen tutkimuksen yleisin primäärinen tiedonkeruumenetelmä. Haastattelun edellytys on se, että haastattelijalla ja haastatetulla on yhteinen kieli. Haastatteluissa on huomioitava se, että sanat ja lauseiden merkitykset eivät ole yksiselitteisiä. Tutkijalta vaaditaan analysointivaiheessa haastattelun tulkintaa. Tutkijalta vaaditaan myös kykyä ymmärtää sanojen taakse. Myös non-verbaalinen viestintä eli kehonkieli on otettava huomioon. Teemahaastattelut, joka perustuu siihen, että keskustellaan jostakin tietystä teemasta eli aiheesta. Haastattelulla on tarkoitus saada ilmiö haltuun ja kasvattamaan sen ymmärrystä. Keskustelu etenee vastaajan ehdoilla. (Kananen 2014, 71, 76.)

Toinen vaihtoehto tiedonkeruumenetelmäksi oli kyselylomake, jota pidetään tyyppillisenä määrällisen aineiston tiedonkeruumenetelmänä. Kyselyissä hyödynnetäisiin Webropol-kyselytyökalua, jonka avulla pystyy tekemään Likertin asteikon mukaisia väittämiä sekä myös avoimia kysymyksiä. Webropol-kyselytyökalu toimii verkon välityksellä ja sen avulla tiedonkerääminen ja sen analysointi on nopeaa. (Heikkilä, 2014, 16, 20, 35, 39.)

Pohdin kahden vaihtoehdon välillä: teemahaastattelut tai kyselylomake. Päädyin opinnäytetyöni primääriseksi tietolähteeksi valitsemaan kyselylomakkeet, josta löytyy avoimia kysymyksiä. Tällä tavalla saan määrällistä tutkimusaineistoa (strukturoidu kysely) kuin myös laadullista tutkimusaineistoa (avoimet kysymykset). Vaikka kyselylomakkeessa oli omat haasteensa, koen saavani tarvittavan tiedon kyselylomakkeiden avulla. Se myös sopii tutkimuksen aikataululuun paremmin.

## 6.2 Kyselylomake

Kyselylomakkeissa kysymyksen on oltava merkityksellisiä tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta. Kysymykselle on oltava perustelu tutkimuksen viitekehuksesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1.) Kyselylomake on rakennettava hyvin ja siitä on pyrittävä tehdä looginen kokonaisuus. Kysymysten lukumäärän on pidettävä järkevän kokoisena ja kyselyn on oltava mielenkiintoinen alusta loppuun saakka. Lomakkeessa on kiinnitettävä huomio selkeyteen ja ulkoasuun. Kun lomake on mieltävä täyttää, nousee myös vastausprosentti korkeammaksi. Kysymykset muotoillaan mielellään henkilökohtaiseksi. (Valli, 2015. luku 4.)

Kyselylomakkeen vahvuuksia on se, että tutkija ei vaikuta omalla olemuksellaan tai läsnäolollaan vastauksiin. Kyselylomakkeella voi kysyä runsaasti kysymyksiä ja se vie vastaajalta vähemmän aikaa, kuin esimerkiksi haastatteluissa. Luotet-

tavuutta kysymyslomake parantaa sikäli, että kysymykset esitetään täysin samassa muodossa kaikille. Kysymyslomakkeen huonoja puolia on se, että vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi. Vastausprosenttia voidaan yrittää parantaa siten että kysely toteutetaan paikan päällä, kuten oppituntien yhteydessä. Myös väärinymmärrykset ovat kysymyslomakkeen ongelma. Vastaaja ei saa tarkentavaa informaatiota epäselvien kysymyksien yhteydessä. Tätä ongelmaa voidaan pyrkiä vähentämään huolellisilla vastausohjeilla. (Valli, 2015, luku 4.)

Kyselyn onnistumisen kannalta vastausprosentti on tärkeä tekijä. Vastausprosenttiin ja kyselyn onnistumiseen vaikuttaa kohderyhmä, tutkimuksen aihe, lomakkeen pituus, kysymyksien määrä, kysymys tyyppi motivoiva saatekirje ja lomakkeen ulkoasu. Riittävänä vastausprosenttina voidaan pitää 60 %. Pienempikin osuus riittää, jos pystytään osoittamaan, että vastaamatta jääneet eivät ole muusta ryhmästä poikkeavia. (Valli, 2015, luku 4.)

Kyselylomakkeet laadittiin siten että tutkimus aihe jaettiin neljään eri teemaan, jotka olivat keskeisiä tiimioppimisen ja tiimityöskentelyn kannalta. Teemat olivat Tiimin tavoitteet, tiimityöskentelytaidot, projektit ja dialogit. Näillä neljällä teemalla pyrin varmistamaan teorian ja empirian välisen tiukan sidoksen. Y-akatemian tiimitoiminta perustuu vahvasti erilaisiin projekteihin ja dialogiin. Tiimit tarvitsevat selkeät tavoitteet ja tiimityöskentely tarvitsee hyviä tiimityöskentelytaitoja. Koen että nämä neljä osa-aluetta ovat tarpeeksi tuttuja tutkimuksen osallistujista, ja jokaisesta teemasta löytyy astekoihin perustuvia kysymyksiä. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007) mukaan asteikoihin eli skaaloihin perustuvat kysymykset, esitetään väittäminä. Vastaajan tehtäväksi jää valita kuinka voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä väittämästä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 195.)

Tutkimuksessa on neljä teemaa ja teemoissa on 3–8 väittämää. Väittämiä on koko kyselyssä yhteensä 25. Väittämissä joko pyydetään vastaajaa valitsemaan omasta näkökulmastaan, kuinka samaa mieltä hän on tai pyydetään arvioimaan jotain toiminnan onnistumista, näihin vastataan 4-portaisen Likertin asteikon mukaisesti. Väittämien avulla pyritään saamaan vastaaja ajattelemaan



kyseistä aihealuetta. Jokaisen neljän teeman väittämien jälkeen löytyy yksi avoin kysymys. Avoimia kysymyksiä on kyselyssä yhteensä 4. Avoimilla kysymyksillä pyritään liittämään aiheeseen korona-ajan vaikutus. Vallin (2015) mukaan avoimien kysymyksien etu on se, että vastaaja saa itse vapaasti muotoilla vastauksensa ja saa sitä kautta mahdollisuuden omien mielipiteiden kertomiseen perusteellisesti. Toisaalta huono puoli avoimissa kysymyksissä on se, että niihin jätetään helposti vastaamatta ja vastaukset saattavat jäädä ylimalkaiksi ja epätarkoiksi. (Valli, 2015, luku 5.)

Kyselylomakkeet suunnattiin kahdelle oppimistiimille, jotka Y-akatemiassa opiskelee aktiivisesti viimeiset puolitoista vuotta. Heillä on parhain näkemys koronarajoituksista. Alun perin oli tarkoitus lähettää kyselyt myös 2021 tammikuussa aloittaneille oppimistiimeille. Pohdittuani asiaa näin suurimmaksi ongelmaksi sen, että tammikuussa 2021 aloittaneet tiimit olivat aloittaneet koronarajoitusten ollessa jo voimassa. Lisäksi heidän tiimikehitysvaiheensa oli alussa ja koko Y-akatemian tiimintoiminta oli heille täysin uutta. Nämä asiat olisivat saattaneet muodostaa vaikeuden vastata kyselylomakkeen kysymyksiin.

Kyselyt toteutettiin siten, että ne lähetettiin Webropol-kyselylomakkeella 20 tiiminjäsenelle seuraavalla tavalla. Lähetin kyselyt sähköpostin kautta Y-akatemian vastuvalmentajille 4.5.2021. Valmentajat jakoivat linkin kahdella tapaa opiskelijoille 6.5.2021. Linkki jaettiin tiimien omissa dialogeissa ja valmentajat lähettivät erikseen jokaiselle tiiminjäsenelle sähköisen linkin sähköpostin kautta. Vastausaika oli alun perin 7.5.2021 klo 18.00 saakka. Huomasin kuitenkin, että vastausaika oli todella lyhyt ja perjantaina iltapäivällä nähtyäni, että vastausprosentti oli 40 %, päätin antaa vuorokauden lisää vastausaikaan. Näin vastausaika oli 8.5.2021 klo 18.00 saakka. Vastausaika oli yhteensä 3 päivää. Lopullinen vastausprosentti oli 50 %.

## 6.3 Aineiston analysointi

### 6.3.1 Yleistä analysoinnista

Aineiston keräyksen jälkeen on aineiston analysointi. Laadullisessa tutkimuksessa ei pystytä etukäteen arvioida tarvittavan aineiston määrää, joten aineisto voidaan joutua keräämään uudestaan analysoinnin jälkeen, tämä saattaa toistua useamman kerran prosessin aikana. Näitä kutsutaan nimellä tiedonkeruuanalyysisykliksi. (Kananen 2014, 99.)

Aineistoa voi kertyä todella suuria määriä ja erilaisissa muodoissa kuten teema-haastattelusta ja niiden nahoittamisesta. Myös erilaiset muistiot ja tilastot ovat yleisiä aineiston muotoja. Aineistot ovat voivat vaikea lukuisia. Tutkijan tehtävä on löytää aineistosta ratkaisu tutkimusongelmaansa. Aineisto käsiteltävä erilais-ten analyysimenetelmien avulla. (Kananen 2014, 101.)

### 6.3.2 Asteikkokysymykset

Kyselyn aineistot analysoidaan sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysillä pyritään löytämään merkityksellistä tietoa ja pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetysti. Menetelmällä pystyy analysoida dokumentteja kuten kirjalli-seen muotoon muutettuja haastatteluita systemaattisesti ja objektiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.)

Määrällisen aineiston eli kyselyjen väittämät, joihin vastattiin 4-portaisen Likertin asteikon mukaisesti, kuvataan frekvenssi ja prosenttilukuja kuvaavilla taulukoilla. Määrällistä aineistoa analysoin osittain Webropol-kyselytyökalun avulla. Kyselytyökalun avulla muutettiin vastaukset taulukoiksi. Taulukoita yhdistettiin 2–4 kohteen loogisiksi kokonaisuuksiksi. Vastausprosenttien ja taulukon avulla lähdin analysoimaan sanallisesti sisältöä.

### 6.3.3 Avoimet kysymykset

Haastattelu aineistoa lähdetään purkamaan vaiheittain. Ensimmäinen vaihe on varsinkin äänitteiden, kuvien tai videoiden käsittelyssä litterointi, joka tarkoittaa tiedoston muuttamista kirjalliseen muotoon. Tutkijan on kirjoitettava aineisto mahdollisimman sanatarkasti, lisäksi tutkijan on pystyttävä huomioida tekstissä eleet ja äänenpainot taukoineen. Lopullisen raportissa sanatarkat kuvaukset pystytään siteeraamaan. Litteroinnin yksi haasteista on se, että etukäteen ei voi arvioida kuinka paljon aineistoa tarvitaan (Kananen 2014, 102.)

Litteroinnin jälkeen on koodaus, joka tarkoittaa tekstin tiivistämistä. Koodauksella pyritään tekstin yksinkertaistamiseen ja tekemään siitä ymmärrettävämpi. yksi koodauksen osa on segmentti. Segmentoimalla tarkoitetaan tekstin muuttamista asiasisällöksi. Tekstistä yksinkertaisesti poimitaan asiasisällöt. Tämän jälkeen valitaan näkökulma eli filteri, joka on joko aineistolähtöinen tai teoriapohjainen. Koodauksen jälkeen työvaiheena on luokittelu eli kategorisointi. Kun käsitteet on luokiteltu pystytään saamaan tarkoittavia käsitteistä yhdistämään, jolla taas pyritään saamaan niistä loogisia kokonaisuuksia. Lopuksi aineistot yhdistetään ja pyritään löytämään ratkaisu tutkimusongelmaan. Ratkaisut vaativat intuitiota ja tutkijan on tiedettävä mitä hän etsii. (Kananen 2014, 106, 108, 113, 115.)

Yllä olevia menetelmiä käytetään pääsääntöisesti haastatteluiden purkamiseen. Käytin niitä osittain apuna kyselylomakkeen avoimet kysymyksien aineiston purkamiseen. Lähdin purkamaan aineistoa siten että luin vastauksia moneen kertaan läpi. Avoimia kysymyksiä oli 4 kappaletta. Vastauksien määrät teemoittain: tiimin tavoitteet 9, tiimityöskentelytaidot 8, projektit 9 ja dialogi 9. Yhteensä vastauksia eli tekstiosuuksia oli 35 kappaletta. Keräsin aineiston kyselylomakkeiden avulla, joten sitä ei tarvinnut litteroida, koska avoimet kysymykset ovat valmiiksi kirjallisessa muodossa. Aineistoa jouduttiin hieman koodaamaan eli jäsentelemään. Lähdin pohtimaan mitä aineistossa on ja mitä siinä ei ole ja merkitsin tutkimuksen kannalta oleellisia asioita tekstistä ylös. Koska avoimet

kysymykset olivat valmiiksi muotoiltuja siten, että niillä saadaan suoraan tiimijäsenen kokemuksia ylös, oli vastauksista suurin osa tutkimuksen kannalta oleellisia. Lopuksi yhdistin 4-portaisen Likertin asteikko kysymykset ja avoimien kysymyksien aineiston, jotta saisin tuloksista loogisia kokonaisuuksia. Tutkimustuloksen esittäessä käytän jonkun verran suoria sitaatteja, jotta tekstin asiasältö ei muuttuisi.

## **7 Tutkimustulokset**

### **7.1 Taustatieto**

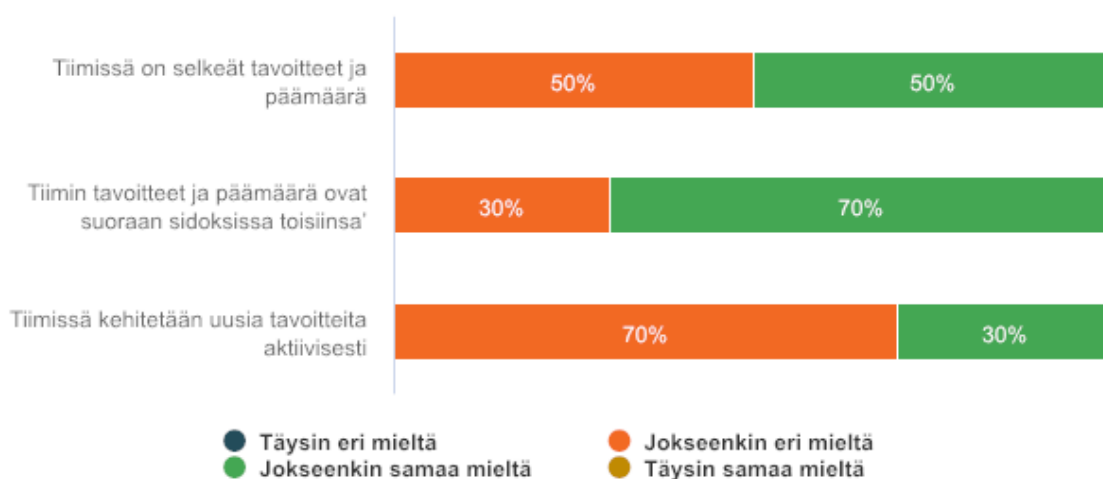
Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksen tuloksia. Tutkimus toteutettiin teemoittamalla tiimitoiminta neljään eri teemaan, jotka ovat tiimin tavoitteet, tiimityöskentelytaidot, projektit ja dialogit. Näillä teemoilla lähdettiin vastaamaan alakysymyksiin ja sitä kautta pyrittiin vastaamaan pääkysymykseen: Miten olet kokenut tiimitoiminnan korona-aikana?

Kysely lähetettiin 20 opiskelijalle. Heistä vastasi 10 ja vastausprosentti oli 50 % Luvut etenevät siten, että ensiksi käydään läpi määrälliset tutkimustulokset, jotka on esitetty taulukoissa. Taulukosta poimitaan prosentit ja avataan ne myös kirjallisena. Jokaisen teeman lopuksi on yhteenveto. Yhteenvedossa on tarkoituksena yhdistää kirjalliseksi avatut taulukot ja avoimien kysymyksien vastaukset ja pyritään linkittämään niitä tutkimuksen teoriaosuuteen.

## 7.2 Tiimin tavoitteet

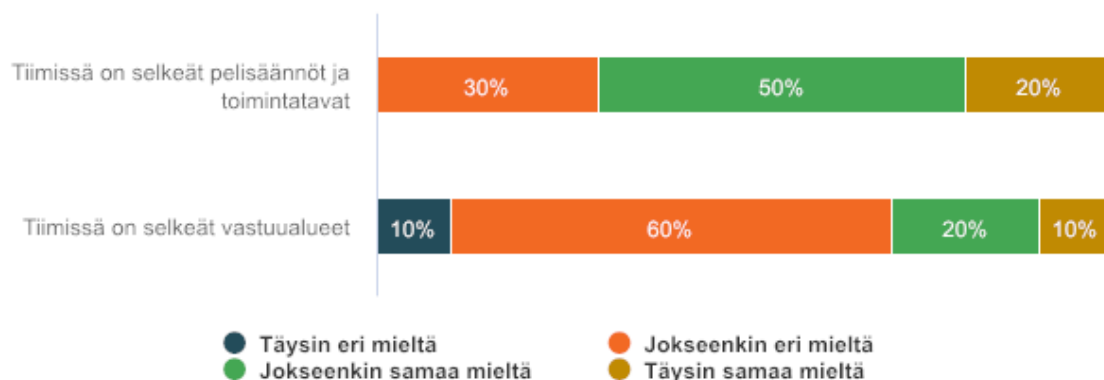
Kyselyn ensimmäinen teema oli tiimin tavoitteet. Teema koostui 5 väittämästä, joihin vastattiin asteikolle ”täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä”. Tämän lisäksi oli yksi avoin kysymys, jolla tiedusteltiin korona-ajan vaikutuksia tiimin tavoiteisiin.

Vastaajat arvioivat tiimin tavoitteiden ja päämäärän selkeyttä 50 % oli jokseenkin epäselvinä ja 50 % jokseenkin selvinä. Tiimin tavoitteiden ja päämäärän sidonnaisuudesta vastanneista olivat sitä mieltä että 30 % piti niitä jokseenkin epäsidonnaisena ja 70 % jokseenkin sidonnaisena. Vastaajista 70 % oli jokseenkin eri mieltä ja 30 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiimissä kehitetään uusia tavoitteita aktiivisesti. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Tiimin jäsenien mielipide tavoitteista ja päämäärästä.

Vastaajat arvioivat pelisääntöjen toimintatapojen ja vastualueiden selkeyttä seuraavasti: Vastaajista 70 % piti tiimin pelisääntöjä ja toimintatapoja täysin selkeinä (20 %) tai jokseenkin selkeinä (50 %) ja 30 % jokseenkin epäselvinä. Vastaajista tiimin vastualueiden selkeyttä 30 % piti niitä täysin selkeinä (10 %) tai jokseenkin selkeinä (20 %) ja 70 % jokseenkin epäselvinä (60 %) tai täysin epäselvinä (10 %). (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Tiimin jäsenien mielipide pelisäännöistä, toimintavaoista ja vastuualueista.

Vastaajilta kyseltiin avoimessa kysymyksessä, millaisia vaikutuksia korona-ajalla on ollut tiimin tavoitteisiin. Tähän kysymykseen vastasi yhteensä yhdeksän. Avoimissa kysymyksissä kävi selville, että tiimeissä tavoitteena on pidetty vastauksien perusteena onnistunutta tiimiytymistä, huipputiimiksi pääsemistä, yhteisöllisyyden ylläpitämistä ja huippuleiriä. Näitä tavoitteita on kuitenkin laskettu *”tiimin tavoitetta tulla huipputiimiksi on laskettu”* ja *”huippuleirin tavoitteet on laskettu”* tai muotoiltu helpommaksi saavuttaa olosuhteiden muuttuessa haasteelliseksi. *”Tiimin tavoite on muuttunut olosuhteiden pakosta tiimin olemassaoloaikana vähemmän kunnianhimoiseen ja helpommin toteutettavaan muotoon.”*

Vastauksista käy selville, että haasteellisuutta on lisännyt varsinkin etätyöskentely, *”Tiimitoiminta on kärsinyt huomattavasti etenkin etäillä.”*, *”Tiimiytymisen jäi heikoksi”* ja *”etätyöskentely haastanut tiimiytymistä.”* joka muutti osaltaan tiimityöskentelyn itsenäiseksi työskentelyksi *”Paljon itsenäistä työskentelyä -- ”*, Etätyöskentelyllä on ollut myös vaikutusta myös tiiminväliseen kommunikoinnin laatuun. *”Tavoitteet ja niihin pyrkiminen on selkeästi kärsineet -- etätyöskentelystä ja sen myötä tapahtuneesta kommunikaation laadun heikkenemisestä.”* Kommunikoinnin heikkous taas on vaikuttanut tavoitteisiin. *”Tiimi on hajautunut -- mikä vaikuttaa negatiivisesti asioista sopimiseen sekä tavoitteiden asettamiseen ja niissä pysymiseen”* Tätä tukee myös vastaukset väittämässä:

tiimissä on selkeät tavoitteet ja päämäärä, joka kertoo, että tavoitteita on asetettu mutta ne ovat jääneet jokseenkin epäselviksi, kun selkeydestä 50 % jokseenkin eri mieltä ja 50 % jokseenkin samaa mieltä. (kuvio 3.)

Tutkijoiden Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan selkeiden tavoitteiden avulla tiimi kommunikointi helpottuu ja sillä on tiimikäyttäytymistä edistämä vaikutus. Päämäärän saavuttamiseen tarvitaan yhteisiä toimintamalleja ja pelisääntöjä. (Katzenbach ja Smith 1993, 68–69, 71.) Vastaaajista 70 % piti tiimensä pelisääntöjä ja toiminta malleja lähes tai täysin selkeinä (Kuvio 4). Pelisääntöillä tarkoitetaan yhdessä sovittuja sääntöjä, joiden avulla voidaan määritellä tiimin toimintaa, yhteistyötä ja vuorovaikutusta (Salminen 2017, 93). Toimintamalleissa on kyse yhteisistä työskentelytavoista. Toimintamallit vaativat kaikilta tiiminjäseniltä sitoutumista ja samanveroista työpanosta. Tiimin on sovittava yhdessä vastuualueista. (Katzenbach ja Smith 1993, 71.) Vastuualueet olivat tiimeissä jääneet 70 % vastaajan mielestä hieman tai täysin epäselviksi (kuvio 4).

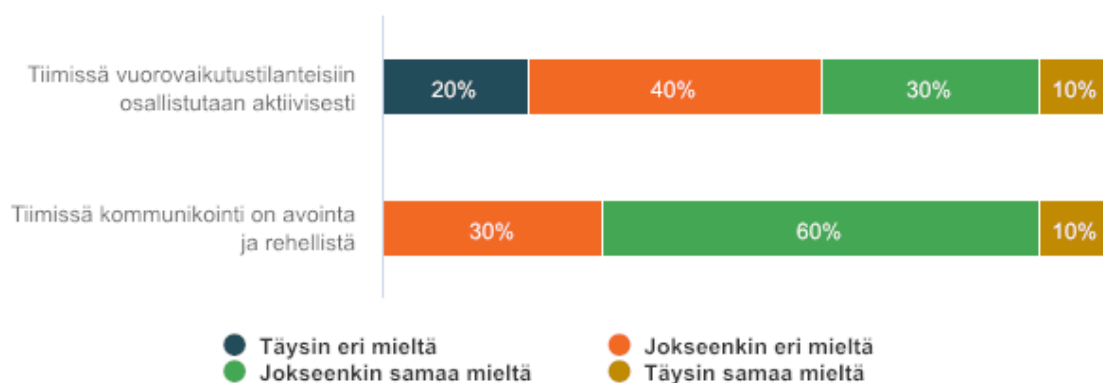
Epäselvillä vastuualueilla voi olla vaikutusta tiimin aktiivisuuteen. Aktiivisuutta kaivattiin uusien tavoitteiden luomissa. kun osasta vastaajista tuntui, että *”Tavoitteita ei ole juurikaan asetettu.”* Tavoitteita saateltiin jopa unohdella. *”Tavoitteita ei ole käyty paljon tai ne ei ole kovin hyvässä muistissa.”* Tätä tukee myös vastaukset väittämässä: *”Tiimissä kehitellään uusia tavoitteita aktiivisesti”*, josta 70 % oli jokseenkin eri mieltä. sekä väittämän tiimissä on selkeät tavoitteet ja päämäärä, jonka selkeydestä 50 % jokseenkin eri mieltä (kuvio 3).

Vaikka tavoitteet olivatkin kärsineet etätyöskentelyssä selvästi, olivat tiimin tavoitteet ja päämäärä kuitenkin suurimman osan (70 %.) mielestä lähes sidoksissa toisiinsa (kuvio 3), joka voisi kertoa siitä, että tiimissä on pystytty haasteista huolimatta asettamaan joitakin tavoitteita, jolla on pystytty pääsemään lähemmäksi päämäärää. Katzenbach ja Smith (1993, 64–70) pitävät tavoitteiden ja kokonaispäämäärän sidonnaisuutta tärkeänä, jotta tiimin jäsenet pystyvät suorittamaan tarpeeksi hyvällä tasolla ja pääsemään päämääräänsä.

### 7.3 Tiimityöskentelytaidot

Kyselyn toinen teema oli tiimityöskentelytaidot. Teema koostui 8 väittämästä, johon vastattiin asteikolle ”täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä”. Tämän lisäksi oli yksi avoin kysymys, jolla tiedusteltiin mitkä tiimityöskentelytaidoista olivat kaikkein hyödyllisempiä korona-aikana.

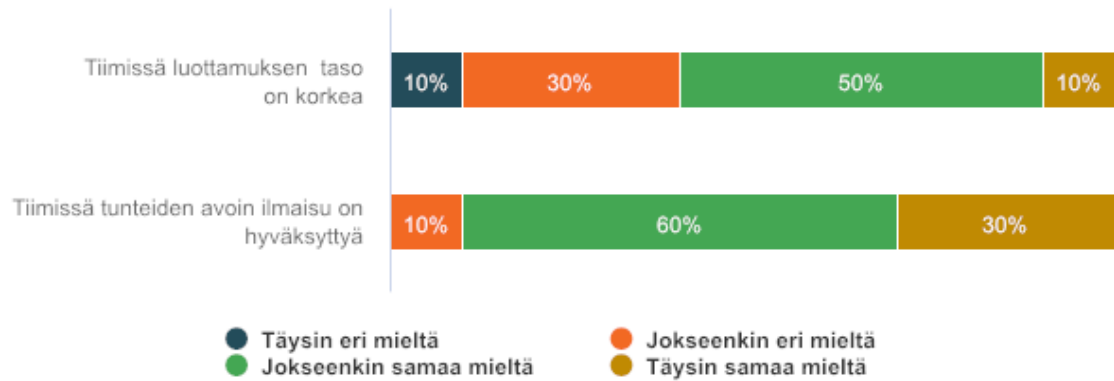
Vastaajat arvioivat vuorovaikutustilanteita ja kommunikointia seuraavasti: Vastaajien 40 % mielestä vuorovaikutustilanteiden osallistuttiin täysin aktiivisesti (10 %) tai jokseenkin aktiivisesti (30 %) ja vastaajista 60 % piti osallistumisen aktiivisuutta jokseenkin epäaktiivisena (40 %) tai täysin epäaktiivisena (20 %) Vastaajista 70 % piti tiimin kommunikoinnin avoimuutta ja rehellisyyttä täysin (10 %) tai jokseenkin (60 %) avoimelta ja rehelliseltä. Vastaajista 30 % oli jokseenkin eri mieltä asiasta. (kuvio 5.)



Kuvio 5. Tiimin jäsenien mielipide vuorovaikutustilanteista ja kommunikoinnista.

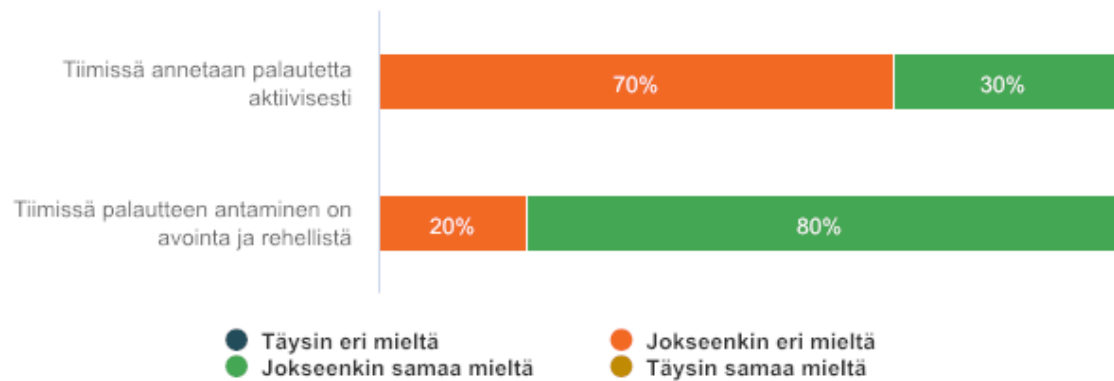
Vastaajat arvioivat luottamusta ja tunteiden ilmaisua seuraavasti: Vastaajien 60 % mielestä luottamuksen taso oli täysin (10 %) tai jokseenkin (50 %) korkea. Vastaajista 40 % piti luottamuksen tasoa jokseenkin (30 %) tai täysin (10 %) matalana. Vastaajista 90 % koki, että tiimissä tunteiden avoin ilmaisu olisi täysin (30 %) tai jokseenkin (60 %) hyväksyttyä. Vastaajista 10 % oli jokseenkin eri mieltä asiasta. (Kuvio 6.)





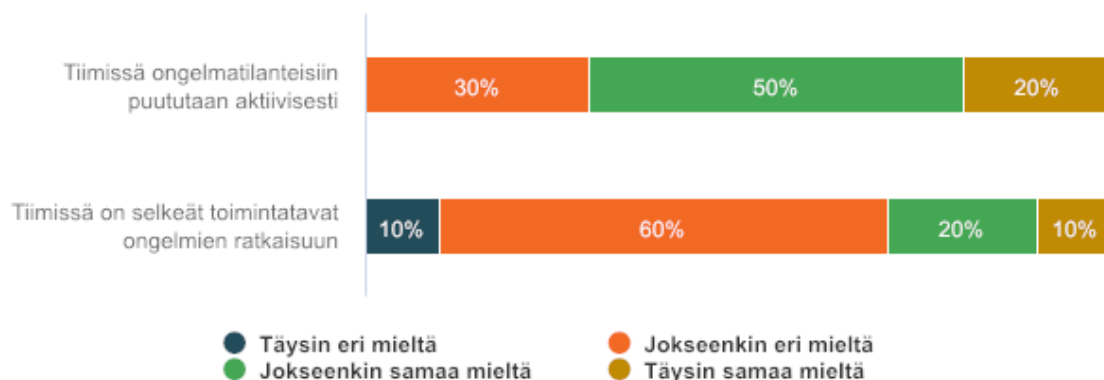
Kuvio 6. Tiimin jäsenien mielipide luottamuksesta ja tunteiden ilmaisusta.

Vastaajat arvioivat palautteen antamista seuraavasti: Palautteen antamisen aktiivisuutta piti vastaajista 30 % jokseenkin aktiivisena ja 70 % jokseenkin epäaktiivisena. Palautteen antamisen avoimuudesta ja rehellisyydestä 80 % piti jokseenkin avoimena ja rehellisenä ja 20 % jokseenkin epäavoimena ja epärehellisenä. (kuvio 7.)



Kuvio 7. Tiimin jäsenien mielipide palautteenantamisesta.

Vastaajat arvioivat ongelmanratkaisua seuraavasti: Väitteeseen että tiimissä ongelmantilanteisiin puututtaisiin aktiivisesti vastaajista 70 % oli täysin (20 %) tai jokseenkin (50 %) samaa mieltä ja 30 % jokseenkin erimieltä. Ongelmanratkaisun selkeistä toimintatavoista oli 30 % oli täysin (10 %) tai jokseenkin (20 %) samaa mieltä kun 70 % jokseenkin (60 %) tai täysin (10 %) erimieltä. (kuvio 8.)



Kuvio 8. Tiimin jäsenien mielipide ongelmanratkaisusta.

Vastaajilta kysyttiin avoimessa kysymyksessä, millaisista tiimityöskentelytaidoista on ollut eniten hyötyä korona-aikana. Tähän kysymykseen vastasi yhteensä kahdeksan. Etätyöskentelyllä on ollut selvä vaikutus myös tiimityöskentelytaitoihin. Yksi vastaajista vastasi että, *”Vaikea vastata, sillä tiimityöskentelytaidot ovat jääneet heikoiksi etätyöskentelystä johtuen.”* Aktiivisuutta ja vastuullisuutta toivottiin tiimiltä etätyöskentelyssä. *”Osa tiimistä on pysynyt aktiivisena, osa ei, ja se näkyy.”* ja *”Aktiivisuus sekä vastuullisuus ovat olleet elintärkeässä roolissa korona aikana, sillä nyt on erittäin helppoa vaan jättäytyä kaikesta pois eikä tulla paikalle.”* Tätä tukee myös kysyessä tiimin aktiivisuuteen vuorovaikutustilanteissa kun 60 % (Kuvio 3) piti osallistumisen aktiivisuutta jokseenkin epäonnistuneena tai täysin epäonnistuneena. Peruspuhetta myös kaivattiin tiimeissä: *”Tarvitaan paljon enemmän perus puhetta ja viestejä, kun ei voitu olla livenä.”*

Vuorovaikutustilanteiden aktiivisella osallistumisella pyritään avoimeen kommunikointiin. Avoimuus kostuu oman itsensä näkökulmasta, niin mielipiteiden ja kannanottojen ilmaisemisesta kuin myös muiden mielipiteiden ja kannanottojen kuuntelemisesta. Tämä taidon hallitseminen korostuu koska tiimissä vaaditaan kaikkien aktiivista osallistumista. (Skyttä 2005, 132.) Avoimuuteen tiimit ovat pystyneet, vaikka aktiivisuus on jäänyt hieman alhaiseksi, kun suurimman osan mielestä (70 %) kommunikointi on ollut avoimena ja rehellisenä. (kuvio 5.) Sitä

on myös pidetty myös vastaajien mielestä yhtenä tärkeimpänä tiimityöskentelytaitona: ”Avoimesta kommunikoinnista ja asioiden perusteellisesta läpikäynnistä sekä tarpeen mukaan niiden selittämisestä ja avaamisesta.”

Avoimuudella on suora yhteys luottamukseen, sillä luottamus edellyttää avoimuutta ja avoimuus edellyttää luottamusta (Heikkilä 2002, 183). Tiimeissä luottamusta arvioitiin siten että 60 % vastaajien mielestä luottamuksen jokseenkin tai täysin korkeana. Toisaalta 40 % vastaajista piti luottamuksen tasoa jokseenkin tai täysin matalana. (kuvi 6.) Tämä voi selittyä runsaasta etätyöskentelyssä ja siitä johtuvasta epäaktiivisesta kommunikoinnista. Skytän (2005) mukaan hyvän avoimen vuorovaikutuksen edellytykset ovat usko muiden luotettavuuteen, sopimus totuuden pysymisestä, halu kommunikoida kaikista asioista, toisten ihmisten ominaisuuksien, kiinnostusten kohteiden ja saavutuksien huomiointi, käsitys siitä, miten päätöksiä tehdään, itsekunnioitus, halu jakaa muiden jäsenten kanssa ajatuksia, aikaa, tilaa ja omia paineita ja tietoisuus omasta itsestä. (Skyttä 2005, 132, 133.)

Aktiivisuus jäi myös palautteen antamisen kohdalla alhaiseksi, kun vastaajat 70 % arvioi sitä jokseenkin epäaktiivisena. Toisaalta kun palautetta annettiin, oli se 80 % vastaajien mielestä jokseenkin avointa ja rehellistä. (kuvi 7.) Salminen (2017) pitää hyvän tiimin ominaisuutena palautteen antamisen runsasta määrää, palauteen avoimuutta ja rehellisyyttä. Palautteella on vaikutus työntulokseen, motivaatioon ja työhyvinvointiin. Avoin palaute on tiimin kehittymisen elinehto. (Salminen 2017, 129.)

Tiimissä on ongelmanratkaisu taidot ovat tärkeitä. Ongelmien tunnustaminen saatetaan kokea epäonnistumiseksi ja siten ne helposti haudataan kuin lähde-tään ratkaisemaan. Ongelmat on osattava kohdata ja ongelmien ratkaisuun on valittava oikeanlainen positiivinen asenne. Tiimille ongelma on aina mahdollisuus löytää parempia ja tehokkaampia toimintatapoja. (Skyttä 2005, 146.) Tiimeissä ilmenneisiin ongelmiin puututtiin aktiivisesti kun 70 % oli tästä asiasta täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Toisaalta vastaajista piti ongelmanratkaisun toimintatapoja 70 % jokseenkin tai täysin epäselvinä. (kuvi 8.) Skytän (2005)

mukaan tiimin yleisimmät ongelmat liittyvät muun muassa vuorovaikutukseen, ilmapiiriin sekä tiimin kehittämisiongelmiin. Tiimin on muodostettava omat pelisäännöt ja toimintatavat ongelmien ratkaisuun. Ongelmat ovat aina tiimin yhteisiä asioita. (Skyttä 2005, 146–147.)

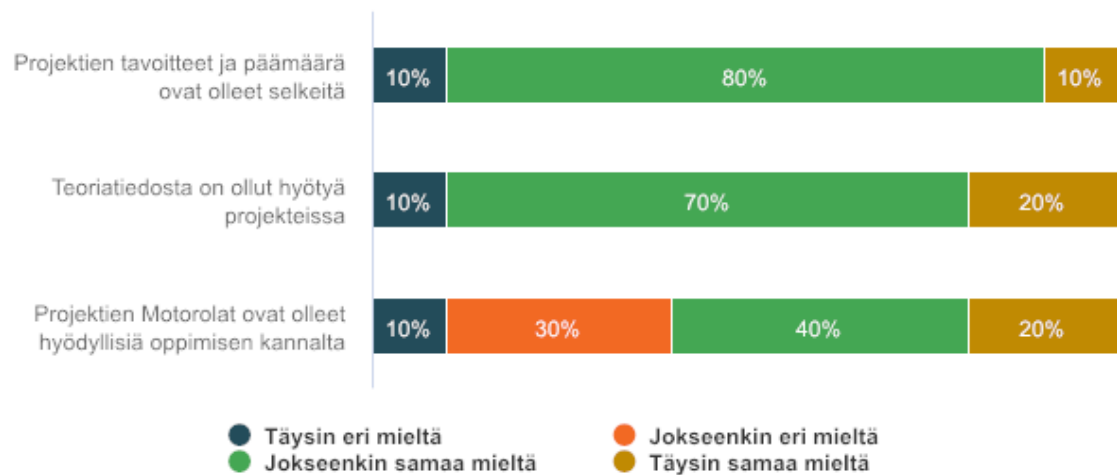
Korona-aikaa pidettiin vaikeana, joten hyödyllisimpänä tiimityöskentelytaitona pidettiin kärsivällisyydestä ja ymmärtämistä. *”Kärsivällisyys, avoinmielisyys ja ymmärrys ovat tärkeitä, sillä ajat ovat vaikeita kaikille, myös omille tiimiläisille.”* Myös joustavuus ja tunteiden käsittelytaidot arvostettiin korona-aikana. *”Joustavuus ja omien tunteiden käsittelytaidot sekä itsensä johtaminen ovat eniten itselle hyödylliseksi kokemia taitoja.”* Tiimeissä pidettiin tunteiden avoimesta ilmaisua hyväksyttynä taitona, koska täysin samaa mieltä oli 30 % tai jokseenkin samaa mieltä 60 % (Kuvio 6). Skytän (2005) mukaan tunteiden ilmaisemisen taidot ovat yksi tärkeimmistä tiimitaidoista. Tiimin vuorovaikutus on intensiivistä, tiiminjäsenien olisi hyvä oppia ilmaisemaan tunteita ja ymmärtämään niitä. Näin tiiminjäsen voi saavuttaa aidon empatian eli toisen asemaan asettumisen ymmärtämiseen ja käytöksen kokemisen. (Skyttä 2005, 122.) Muita hyviä taitoja, joita vastauksissa nostettiin esille: *”positiivinen asenne”, ” yhdessä ideointi, motivointi”, ”resilienssi” ja ”dialogin noudattaminen yhteisissä tilanteissa”*.

## 7.4 Projektit

Kyselyn kolmas teema oli projektit. Teema koostui 3 väittämästä, johon vastattiin asteikolle ”täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä”. Tämän lisäksi oli yksi avoin kysymys, jolla tiedusteltiin korona-ajan vaikutuksia projekteihin

Vastaajat arvioivat projekteja seuraavasti: Projektien selkeistä tavoitteista ja päämääristä 90 % oli täysin (10 %) tai jokseenkin (80 %) samaa mieltä, kun vain 10 % oli täysin eri mieltä. Projektien teoriatiedon hyödyntämisestä 90 % oli täysin (20 %) tai jokseenkin (70 %) samaa mieltä, kun vain 10 % oli täysin eri

mieltä. Projekti Motorolan hyödyllisyys oppimisen näkökulmasta oli 60 % oli täysin (20 %) tai jokseenkin (40 %) samaa mieltä ja 40 % oli jokseenkin (30 %) tai täysin (10 %) eri mieltä. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Tiiminjäsenien mielipide projekteihin liittyvissä asioissa.

Vastaajilta kyseltiin avoimessa kysymyksessä, millaisia vaikutuksia korona-ajalla on ollut projekteihin. Tähän kysymykseen vastasi yhteensä yhdeksän. Korona-aikana oli vaikuttanut pääsääntöisesti negatiivisesti projekteihin: ”*Projekteja on ollut erittäin vaikea toteuttaa, varsinkin pahimpina koronakausina.*” Mutta projektien suunnitteluvaiheesta löydettiin jotain positiivistakin, kun yksi vastaajista nosti esille: ”*Korona on antanut uusia mahdollisuuksia projektien ideointiin,*” Toisaalta se on ”*osaltaan myös vaikuttanut mahdollisuuksia rajaavana esim. Tapahtumiin ja kokoontumisia vaativiin projekteihin liittyen.*” Osa vastaajista nosti peruuntumiset suunnitteluvaiheessa esille: ”*Lähes kaikki projektit ovat peruuntuneet tai jääneet kesken*” ja epävarmuuden ”*Ei ole kovin varmaa voiko kaikkea toteuttaa*”, mikä taas on vaikuttanut luovuuteen. ”*Epävarmuus tilanteesta ja pitkittyneet etäpalaverit tappavat luovuuden ja tekemisen ilon.*” Yksi vastaajista kertoi, että epävarmuus lamautti osan tiimistä, mikä taas on vaikuttanut omaan sitoutumiseen. ”*Moni projekti jäi vatvoutumaan, kun osa tiimistä lamautui koronan -- oma sitoutuminen tiimiin heikkeni.*”

Korona tilannetta on kuvailtu vaikeaksi, eikä ongelmaa ole tunnutta löytyvän yhdessä vastausta. ”*Ensin valitettiin ja odotettiin, että tilanne muuttuu. Sitten hyväksyttiin se ja lopetettiin valitus, mutta jonkinlainen erkaantuminen ja näköalatomuus jatkui.*” Joitakin projekteja on vuoden aikana vaikeuksista huolimatta saatu tehtyä, kun vastaajista 90 % piti projektien tavoitteita ja päämäärää jokseenkin tai täysin selkeinä. Toisaalta projekteja on pidetty ”*kovin vaatimattomia, mielenkiinnottomia ja koronan jälkeiseen aikaan tähtääviä*”. Johannes Partanen (2012) mukaan projektin tavoitteiden on oltava yksiselitteisiä ja konkreettisia, jotta kukaan ei ymmärrä niitä väärin. Jos tavoite on huonosti määritelty, on työskentely hankalaa. (Partanen 2012, 56.)

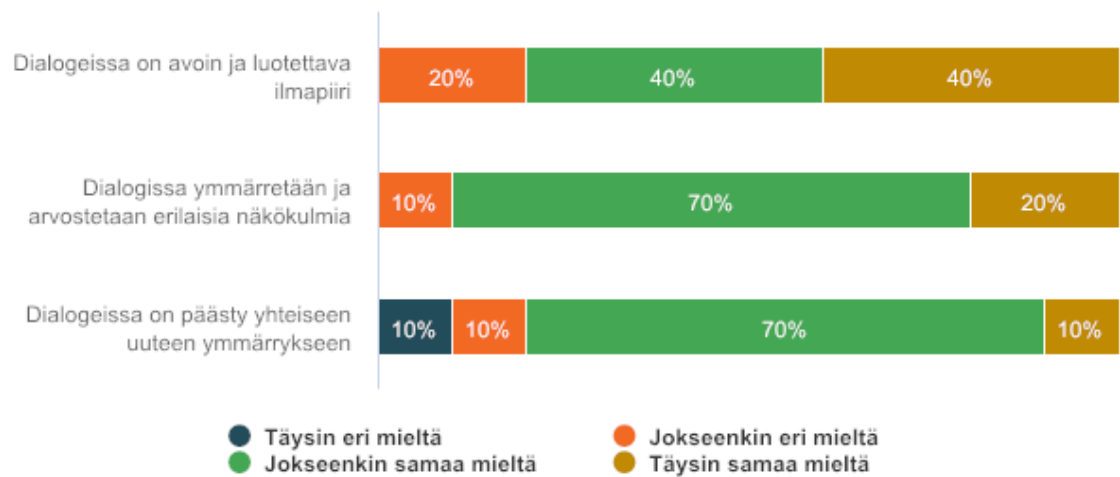
Tiimissä koettiin myös taloudelliset sekä asiakastyöskentelyn haasteet vaikeiksi. ”*Korona on vaikuttanut negatiivisesti projektien tuloihin -- Paikan päällä normaalisti pidettävät seminaarit (joista voisi jopa saada rahaa) on pidetty etänä ilmaiseksi.*” ja ”*Asiakastyöskentelyn haasteet, motivoituminen, myynnilliset ja taloudelliset haasteet.*” Onnistuneissa projekteissa on käytetty ja koettu hyödylliseksi teoretietoa, sillä 90 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä.

## 7.5 Dialogi

Kyselyn neljäs teema oli dialogi. Teema koostui 3 väittämästä, johon vastattiin asteikolle ”täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä”. 4 dialogin perustaidon onnistumisen arvioimisesta sekä 1 dialogin hybridimallin onnistumisesta, joihin vastattiin asteikolla ”täysin epäonnistunut, jokseenkin epäonnistunut, jokseenkin onnistunut ja täysin epäonnistunut.” Tämän lisäksi oli yksi avoin kysymys, jolla tiedusteltiin dialogin hybridimallin haasteita.

Vastaajat arvioivat dialogisuutta seuraavasti: Dialogien avoimesta ja luotettavasta ilmapiiristä 80 % oli täysin (40 %) tai jokseenkin (40 %) samaa mieltä ja

20 % jokseenkin erimieltä. Dialogin näkökulmien arvostamisesta ja ymmärtämisestä 90 % oli täysin (20 %) tai jokseenkin (70 %) samaa mieltä ja vain 10 % jokseenkin erimieltä. 80 % vastaajista oli täysin (10 %) samaa ja jokseenkin (70 %) mieltä siitä, että dialogissa päästiin yhteiseen uuteen ymmärrykseen ja 20 % oli jokseenkin (10 %) tai täysin (10 %) eri mieltä. (kuvio 10.)

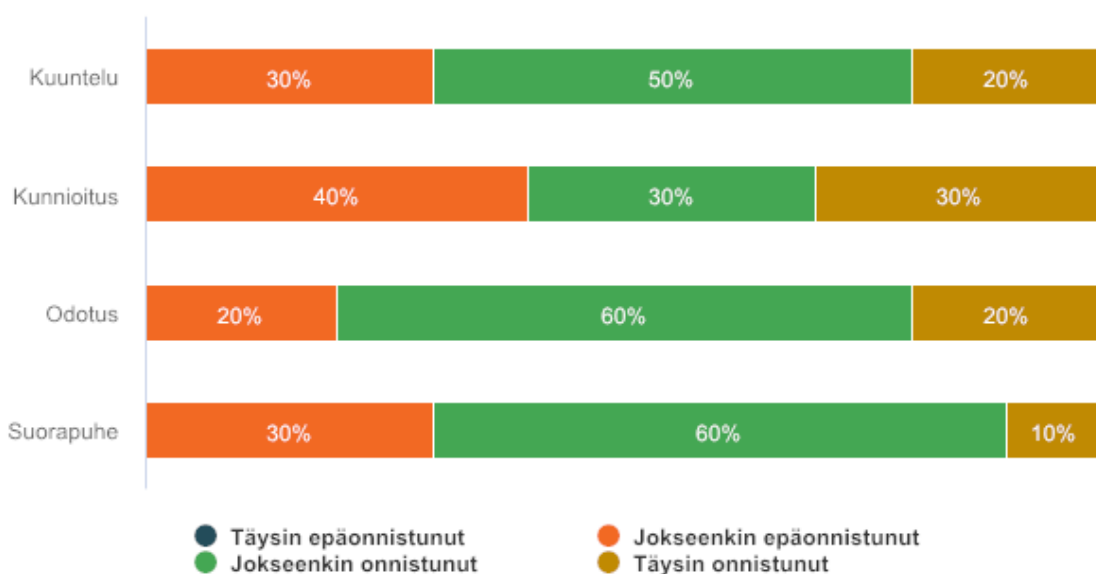


Kuvio 10. Tiimin jäsenien mielipide dialogin ilmapiiristä, näkökulmista ja ymmärryksestä.

Vastaajat arvioivat dialogitaitojen onnistumista neljän eri perustaidon avulla seuraavasti: Kuuntelun taidoista 70 % mielestä oli täysin (20 %) tai jokseenkin (50 %) onnistunut ja 30 % prosenttia oli sitä mieltä, että se jokseenkin epäonnistui. Kunnioituksen taidosta 60 % mielestä oli täysin (30 %) tai jokseenkin (30 %) onnistunut ja 40 % prosenttia oli sitä mieltä, että se jokseenkin epäonnistui.

Odotuksen taidosta 80 % mielestä oli täysin (20 %) tai jokseenkin (60 %) onnistunut ja 20 % prosenttia oli sitä mieltä, että se jokseenkin epäonnistui. Suorasta puheen taidosta 70 % mielestä oli täysin (10 %) tai jokseenkin (60 %) onnistunut ja 30 % prosenttia oli sitä mieltä, että se jokseenkin epäonnistui. (kuvio 11.)

*Dialogin hallitsemiseen tarvitsee neljä perustaitoa ja ne ovat kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suorapuhe. Arvioi tiimin dialogitaitojen onnistumista.*

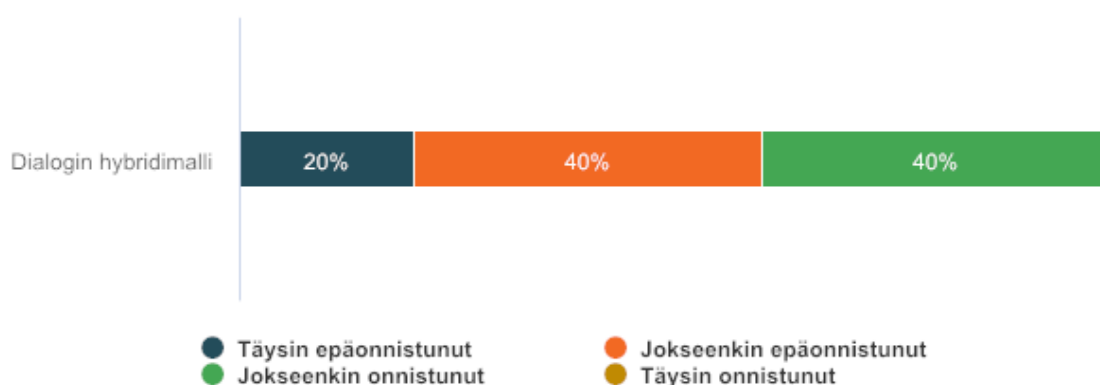


Kuvio 11. Tiimin jäsenien arvio dialogitaitojen onnistumisesta.



Vastaajat arvioivat dialogin hybridimallin onnistumista arvioitiin seuraavasti: Vastaajista 40 % piti sitä jokseenkin onnistuneena. Vastaajista 40 % jokseenkin epäonnistuneena ja 20 % täysin epäonnistuneena. (Kuvio 12).

*Dialogit siirtyivät korona-aikana etä- ja lähidialogi yhdistelmään eli niin sanottuun hybridimalliin. Arvioi dialogin hybridimallin onnistumista.*



Kuvio 12. Tiimin jäsenien arvio dialogin hybridimallin onnistumisesta.

Vastaajilta kyseltiin avoimessa kysymyksessä, millaisia haasteita dialogin hybridimallissa on ollut. Tähän kysymykseen vastasi yhteensä yhdeksän. Vastauksien perusteella dialogisuutta eli yhdessä ajattelua voidaan pitää onnistuneena. Vastaajista 80 % oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että dialogissa on avoin ja luotettava ilmapiiri. Mikä on dialogisuuden onnistumisen kannalta tärkeä seikka. Tätä tukee myös se että 90 % oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että dialogeissa ymmärretään ja arvostetaan muiden näkökulmia. ja 80 % vastaajista oli täysin samaa ja jokseenkin mieltä siitä, että dialogissa päästiin yhteiseen uuteen ymmärrykseen. (kuvio 10.) Isaacsin (2001) mukaan dialogi on tapa ajatella yhdessä, jonka tavoitteena on saavuttaa uusi ymmärrys käsiteltävästä asiasta. Yhteinen ajattelu tarkoittaa sitä, että yksilö ei pidä kiinni omasta näkökulmastaan vaan kuuntelee ja ymmärtää muiden näkökulmia ja pystyy käyttämään omaa ja muiden näkökulmaa askeleena kohti parempaa lopputulosta. (Isaacs 2001, 30.)

Myös neljä dialogin perustaito arvioitiin suurimmaksi osaksi onnistuneeksi. Isaacs (2001) mukaan dialogin hallitsemiseen tarvitsee neljä perustaitoa ja ne ovat kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suorapuhe. Näiden perustaitojen avulla saadaan dialogiin tasapainoa, joustavuutta, voimaa ja elämää. (Isaacs 2001, 96.) Näitä neljää perustaitoa arviotiin tiimissä seuraavalla tavalla: Kuuntelun koettiin 70 % mielestä oli täysin tai jokseenkin onnistuneena. Kunnioituksen koettiin 60 % mielestä oli täysin tai jokseenkin onnistuneena. Odotuksen koettiin 80 % mielestä oli täysin tai jokseenkin onnistuneena. Suorasta puheen koettiin 70 % mielestä oli täysin tai jokseenkin onnistuneena. (kuvio 11.)

Suurimmat haasteet olivat dialogin toteuttaminen etädialogina tai hybridialogina. Vastaajat arvioivat dialogin hybridimallin onnistumista seuraavalla tavalla. 40 % piti sitä jokseenkin onnistuneena, 40 % jokseenkin epäonnistuneena ja 20 % täysin epäonnistuneena. (Kuvio 12.) Suurimmat haasteet vastaajien mukaan oli teknilliset ongelmat ja niistä johtuvat kommunikoinnin vaikeudet. Ongelmista ”*Tekniset ongelmat ovat suurimmat: on vaikeaa välillä kuulla mitä joku puhuu.*” se vaikutti siihen että ”*kommunikointi huonoa.*” Haasteita toi se että ”*videoyhteys ei ole ollut kaikilla mahdollinen*” joka aiheutti ”*verbaalisen kommunikoinnin puutteen—*”. Vaikka videoyhteys oli osalla käytettävissä elekielen havainnoiminen, on koettu vaikeaksi ”*Elekieli puuttuu kokonaan, vaikka kuvayhteys mahdollistaa ilmeiden näkymisen.*”

Keskustelu sujuvuutta arvioitiin ”*Paljon enemmän tulee hiljaisia hetkiä ja keskustelu ei ole niin soljuvaa.*” Dialogille tyypillinen höpöttely jäi vähäiseksi vastaajien mielestä: ”*Tiimin kohtaamiset etänä eivät ole samanlaisia kuin livenä, eli normaalia kanssakäymistä tai taukopuhetta ei synny, mikä vaikuttaa negatiivisesti tiimin dynamiikkaan*” ja jos puhetta on ollut, niin etänä olevilta se usein menee ohi. ”*Asioista puhutaan tauolla ilman että osa porukasta kuulee ja asioita menee ohi.*”

Hybridialogissa koettiin, että tiimi passivoituu helposti ja että dialogiin osallistujat eriarvoisessa asemassa. ”*Etäilijät unohtuvat, eivätkä ota osaa keskusteluun samalla tasolla kuin muut.* -- *Myös ihmisten paikalle saanti etäilyn jälkeen*

*on hetkittäin haastavaa, sillä laiskuus voittaa helposti.” ”Hybridimallissa on helppo passivoitua (etäillessä) ja pääsee pelkällä kuuntelulla.” ”Dialogiin on helppo liittyä etänä reilusti myöhässä ja myös poistua reilusti etuajassa” ja ”Osallistujat eriarvoisessa asemassa varsinkin toiminnallisissa osuuksissa”.*

Tällä on ollut vaikutusta dialogin ilmapiiriin, joka koetaan kärsineen: ” Yleinen negatiivinen suhtautuminen etätyöskentelyyn ollut tiimin ilmapiirin kannalta huono” ja etäily on vaikuttanut, ”etänä dialogiin keskittyminen on ainakin oman kokemukseni pohjalta haastavampaa.” Vaikka dialogi ei oli paljon haasteita, yksi vastaajista nosti yksilön vastuun esille: ” Etänä dialogi ei vain tunnu toimivan. Jokaisesta itsestään se on kuitenkin kiinni, joten ei voi syyttää kuin itseään.”

## **7.6 Johtopäätökset**

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksesta esille tulleita havaintoja ja pyritään kirjoittamaan yhteenvedon tiimitoiminnasta. Tarkoituksena on yhdistää neljä teemaa yhdeksi kokonaisuudeksi ja vastata näin varsinaiseen tutkimuskysymykseen. Johtopäätöksissä on hyvä muistaa, että otanta on 50 %, joten tulokset eivät edusta kaikkien kahden tiiminjäsenien mielipidettä.

Tutkimuksella etsittiin vastausta tutkimuskysymykseen, miten olet kokenut tiimitoiminnan korona-aikana. Tätä tutkimuskysymystä tuettiin alakysymyksillä: Millaisia vaikutuksia korona-ajalla on ollut tavoitteisiin, millaisia vaikutuksia korona-ajalla on ollut tiimityöskentelyyn, miten korona-aika on vaikuttanut projekteihin ja miten korona-aika on vaikuttanut dialogeihin. Tätä tukittiin tavoitteiden, tiimityöskentelytaitojen, projektien ja dialogin avulla. Tutkimuksessa saatiin vastauksia kaikkiin alakysymyksiin ja niiden avulla vastaajien kokemuksia tiimitoiminnasta. Tutkimustulosten perusteella kokemukset korona-ajan kurittamasta tiimitoiminnasta olivat jokseenkin negatiivisia. Varsinkin etätyöskentely tiimiytymisen näkökulmasta tuntui vastaajista vaikealta. Korona-aika vaikutti laajasti jokaiseen osaluueeseen ja se näkyi laajasti kaikessa tiimien toiminnassa. Toisaalta onnistumisia ja positiivisiakin asioita löytyi tutkimuksen perusteella.

Tavoitteissa onnistumisina voidaan pitää tavoitteiden sidonnaisuudessa päämäärään ja pelisääntöjen ja toimintatapojen selkeyttä. Toisaalta tiimin yhteiset tavoitteet itsessään eivät olleet kaikille täysin selkeitä. Korona-aika olisi vaatinut tiimiltä aktiivista uusien tavoitteiden kehittämistä, koska moni tavoite peruuntui ja tavoitteet muuttuivat korona rajoitusten tullessa voimaan. Tiimityöskentelyn onnistumiset koettiin kommunikoinnin avoimuudessa ja rehellisyydessä, luotettavassa ilmapiirissä, palautteen antamisen avoimuudesta ja rehellisyydestä. Toisaalta tiimityöskentely kaipasi selkeästi aktiivisuutta tiiminjäsenten välisessä kommunikoinnissa. Viestintä oli haastavaa, joten vuorovaikutustilanteen aidon yhteyden muodostaminen, olisi erittäin tärkeä taito.

Projekteissa suurin epävarmuus kohdistui lukuisiin projektien vähäiseen määrään ja peruuntumisiin koronarajoitusten tulla voimaan. Peruuntumisille itsessään voi oikein voi mitään, kun ne johtuvat yllättävistä koronarajoituksista. Tiimeissä on pyrittävä suunnittelemaan projektit siten että peruuntumismahdollisuus on mahdollisimman pieni ja siten että projekti on valmiimpi erilaisiin muutoksiin. Dialogeissa onnistuttiin dialogin ilmapiirin avoimuudessa ja luotettavuudessa, dialogin näkökulmien ymmärtämisessä ja yhteiseen ymmärrykseen pääsemisessä sekä dialogitaidoissa. Haasteet liittyivät pitkälti dialogin toteuttamistapaan etä- ja hybrididialogiin ja sen luomiin teknillisiin-, kommunikointihaasteisiin ja epätasa-arvoiseen asemaan. Kuten vastuuvallmentaja Mielonen (2021.) totesi itsekin sähköpostitse: *Mieluummin kaikki, vaikka etänä, tällöin kaikilla olisi tasa-arvoinen asema.*” (Mielonen 2021.) Hybrididialogi ei tutkimuksen perusteella nykyisessä muodossaan palvele dialogin periaatteita.

## 7.7 Luotettavuus ja eettisyys

Eettisen tutkimuksen velvoitteisiin lukeutuu asianmukaisten ja huolellisten lähdemerkintöjen, lähdeluettelojen ja lähdeviittausten merkitseminen. Karelia-ammattikorkeakoululla on siihen omat ohjeet. Tärkein asia on erotettava oma pohdinta ja muualta lainattu tieto selkein lähdemerkinnöin. (Karelia-amk 2018, 24.)

Luotettavuuden kanssa on oltava tarkkana. Se on otettava tarkasteluun heti tutkimuksen alkumetreillä, sillä jälkikäteen se yleensä on mahdotonta. Luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin mukaan. Ensimmäinen askel on suunnitelman luominen luotettavuuden varmistamiseksi ja sen jälkeen pohditaan ja arvioidaan, onnistuttiinko siinä. Luotettavuuden mittareita ovat tutkimuksen tulokset pysyvyys eli reliabiliteetti sekä oikeita asioita tutkittavuus eli validiteetti. Yksi laadullisessa tutkimuksen luotettavuutta arvioiva menetelmä on saturaatio eli kylläntyminen. Se tarkoittaa, että riittävän moni tutkimustulos alkaa toistua. Kun havainnot toistuva tarpeeksi, katsotaan tulosten olevan luotettavia. Havainnoista tulee tulkinta, ja se on myös pystyttävä toteamaan oikein ymmärretyksi. Tähän menetelmänä on informantin vahvistus, jossa haastateltu lukee ja toteaa haastattelijan tekemät tulkinnat oikeiksi. (Kananen 2019, 30–34.)

Kysely lähetettiin 20 henkilölle, josta vastasi 10 henkilöä, joten vastausprosessi oli 50 %. Otantaa voidaan pitää hyvän kokoisena. Vastausten määrään vaikuttivat todennäköisesti vastausajan lyhyt aika, vapaehtoisuus sekä raskas aihe (korona). Luotettavuutta on saattanut heikentää se, että kysymyksiä ei ole tulkittu samalla tavalla. Kysely suoritettiin anonyymisti, joten jälkikäteen varmistaminen ei enää ollut mahdollista. Anonyymisyyteen päädyttiin kahdesta syystä: jotta vastaajat eivät olisi tunnistettavissa ja saataisiin avoimempia vastauksia. Lisäksi korona-aikaa ei ollut määritelty sen enempää. Tämä taas johti siihen, että vastauksia oli erilaisia. Vuoden aikana on tapahtunut paljon asioita. Vastauksista voi huomata, että osa saattoi vastasi viime vuoden pahimpien koronarajoitusten muistojen perusteella. Tällä on ollut suora vaikutus kysymyksien ja vastauksien tulkinnallisuuteen.

Jälkikäteen katsottuna kyselylomakkeista löytyi muitakin ongelmia, jotka osaltaan haittasivat luottavuutta. Mukana oli muutamia kysymyksiä, joista ei tutkimuksen kannalta ollut hyötyä tai ne olivat liian tulkinnanvaraisia. Näitä väittämiä olisi voinut tarkastella enemmän suunnitteluvaiheessa. Tällä tavoin tulkinta olisi ollut helpompaa ja tulokset näin luotettavampia. Esimerkiksi väittämällä ”Teo-

riatiedosta on ollut hyötyä projekteissa.” ei ollut minkäänlaista hyötyä tutkimuksen kannalta. Lisäksi joissakin väittämissä kysyttiin kahta eri asiaa, esimerkiksi avoimuutta ja rehellisyyttä, mikä osaltaan vaikeutti tulkintojen tekemistä.

Tutkimuksen aihealueen olisi voinut myös rajata pelkään tiimioppimiseen ja keskittyä varsinkin dialogeihin, luulen että se olisi ollut aiheena tarpeeksi laaja. Lisäksi siitä olisi ollut mielenkiintoista saada enemmän tutkimustietoa enemmän. Toinen rajaus mitä olisi kannattanut miettiä tarkemmin oli se, että mitä tutkimuksessa tutkittiin. Tässä tutkimuksessa tutkittiin tiimitoiminnan onnistumista sekä myös kyseltiin korona-ajan vaikutusta tiimitoimintaan. Jälkikäteen ajateltuna olisi pitänyt valita toinen näistä vaihtoehdoista. Vaikka näitä rajoituksia ja valintoja olisi voinut tehdä paremmin suunnitteluvaiheessa, onnistuttiin tutkimuksella kuitenkin loppujen lopuksi tutkimaan juuri niitä asioita, mitä pyrittiinkin. Kokemuksia korona-ajasta saatiin sekä pystyttiin hieman mittaamaan tiimitoiminnan onnistumista.

## **7.8 Pohdinta**

Opinnäytetyön kirjoittamisprosessi aloitettiin 2021 tammikuussa. Prosessi itsessään oli melko raskas, aiheena se oli mielenkiintoinen. Opinnäytetyön aiheen rajaus on ollut haastavaa, ja se myös näkyy lopullisessa työssä. Etätyöskentely ja opinnäytetyön tiukka aikataulu ovat jonkin verran kuormittanut tutkimusprosessia. Tutkimusaihe tiimitoiminta itsessään niin laaja, että siitä löytyi todella paljon erilaista tietoa, joka osaltaan teki tutkimuksen haastavan. Haasteista huolimatta prosessi eteni ilman suurimpia ongelmia.

Tämä oli ensimmäinen korkeakoulun opinnäytetyöni, joten siitä johtuen oppeja oli runsaasti. Suurimmat opit olivat opinnäytetyön tutkimusprosessin kokonaisuuden hahmottaminen ja sen tekeminen. Kehitystä tapahtui myös kirjoittamiseen liittyvissä asioissa, kuten oikeaoppinen raportointi ja lähdeviittausten tekeminen.

## Lähteet

- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava Tiimivalmentaja – Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? Helsinki: Grando Oy.
- Harjuma, M. 2020. Joensuu on siirtynyt koronaepidemian kiihtymisvaiheeseen. <https://yle.fi/uutiset/3-11657091>. 25.3.2021.
- Heikkilä, J, Heikkilä, H. 2001. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. 15.5.2021.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Otava.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karelia-AMK. 2018. Opinnäytetyön ohje. Joensuu: Karelia-amk.
- Karelia-AMK. 2019, Karelian toimintakertomus. <https://issuu.com/karelia-amk/docs/karelia-toimintakertomus2019>. 30.3.2020
- Karelia-Ammattikorkeakoulu. 2020a. Karelia-ammattikorkeakoulu siirtyy keski- viikkona etäopetukseen. <https://www.karelia.fi/2020/03/karelia-ammattikorkeakoulu-siirtyy-keskiviikkona-etaopetukseen/>. 25.3.2021.
- Karelia-Ammattikorkeakoulu. 2020b. Kareliassa palataan syksyllä kampuksille koronarajoitukset huomioiden. <https://www.karelia.fi/kareliassa-palataan-syksylla-kampuksille-korona-rajoitukset-huomioiden/>. 25.3.2021.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2020 c. Karelia-ammattikorkeakoulu siirtyy etäopetukseen. <https://www.karelia.fi/2020/11/karelia-ammattikorkeakoulu-siirtyy-etaopetukseen/>. 25.3.2021.
- Karlsson, Å. & Marttala, A. 2001. Projektkirja onnistuneen projektin toteuttamiseen. Helsinki: Kauppakaari
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY.
- Kokkonen, Y. & Myöhänen, U. 2020. Koronavirusepidemia on muuttunut pandemiaksi. Yle Uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-11252573>. 25.3.2021.
- Lagus, J. 2012. Tiimioppimisjärjestelmän tuotteistaminen. Saimaan ammattikorkeakoulu. Tietotekniikka. Opinnäytetyö. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44721/la-lagus\\_jarkko.pdf?sequence=1&isAllowed](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44721/la-lagus_jarkko.pdf?sequence=1&isAllowed). 15.3.2021
- Lehtinen, S. Maukonen, A. 2014 Projektien periyttäminen Tiimiakatemiaalla Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/84882/Maukonen\\_Anniina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/84882/Maukonen_Anniina.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 15.3.2021
- Lehtonen, T, 2013. Tiimiakatemia - kuinka kasvaa tiimiyrittäjäksi. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Mielonen, H. 2020. Päivä, jolloin tiimioppiminen siirtyi verkkoon. Y-akatemia. 30.3.2020. Blogi. <https://www.y-akatemia.fi/2020/03/30/11765/>. 3.5.2021.

- Mielonen, Harri. 2021. Vastuuvallmentaja Harri Mielosen haastattelu sähköpostitse 11.5.2021. Y-akatemia, Joensuu.
- Pamola, M. 2018. Yrityksessä ura alkuun ja tutkinto taskuun. <https://www.heili.fi/uutiset/item/5198-yrityksessa-ura-alkuun-ja-tutkinto-taskuun>. 10.4.2021.
- Partanen, J. 2012. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. Jyväskylä: Partus
- Punainen risti 2020. Epidemia ja pandemia <https://www.punainenristi.fi/tyomme/kansainvalinen-apu/epidemia-ja-pandemia/>. 25.3.2021.
- Ranta-aho, S. 2020 Etäjohtaminen poikkeustilanteessa, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352783/Et%c3%a4johtaminen%20poikkeustilanteessa.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. 15.3.2021
- Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä – Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-Impact
- Siun Sote. 2021a. Pohjois-Karjalan koronavirusepidemian tilanne on palannut perustasolle. <https://www.siunsote.fi/-/pohjois-karjalan-koronavirusepidemian-tilanne-on-palannut-perustasolle>. 26.3.2021
- Siun Sote. 2021b. Pohjois-Karjalan koronavirusepidemia on palannut kiihtymisvaiheeseen. [https://www.siunsote.fi/ajankohtaista/-/asset\\_publisher/Pd3n5XvvikRz/content/pohjois-karjalan-koronavirusepidemia-on-palannut-kiihtymisvaiheeseen?com.liferay.asset\\_publisher.web.portlet.AssetPublisherPortlet\\_INSTANCE\\_Pd3n5XvvikRz\\_redirect=https%3A%2F%2Fwww.siunsote.fi%2Fajankohtaista%3Fp\\_p\\_id%3Dcom.liferay.asset\\_publisher.web.portlet.AssetPublisherPortlet\\_INSTANCE\\_Pd3n5XvvikRz\\_redirect=https%3A%2F%2Fwww.siunsote.fi%2Fajankohtaista%3Fp\\_p\\_id%3Dcom.liferay.asset\\_publisher.web.portlet.AssetPublisherPortlet\\_INSTANCE\\_Pd3n5XvvikRz%26p\\_p\\_lifecycle%3D0%26p\\_p\\_state%3Dnormal%26p\\_p\\_mode%3Dview%26com.liferay.asset\\_publisher.web.portlet.AssetPublisherPortlet\\_INSTANCE\\_Pd3n5XvvikRz\\_cur%3D0%26p\\_r\\_p\\_resetCur%3Dfalse%26com.liferay.asset\\_publisher.web.portlet.AssetPublisherPortlet\\_INSTANCE\\_Pd3n5XvvikRz\\_assetEntryId%3D12703676](https://www.siunsote.fi/ajankohtaista/-/asset_publisher/Pd3n5XvvikRz/content/pohjois-karjalan-koronavirusepidemia-on-palannut-kiihtymisvaiheeseen?com.liferay.asset_publisher.web.portlet.AssetPublisherPortlet_INSTANCE_Pd3n5XvvikRz_redirect=https%3A%2F%2Fwww.siunsote.fi%2Fajankohtaista%3Fp_p_id%3Dcom.liferay.asset_publisher.web.portlet.AssetPublisherPortlet_INSTANCE_Pd3n5XvvikRz_redirect=https%3A%2F%2Fwww.siunsote.fi%2Fajankohtaista%3Fp_p_id%3Dcom.liferay.asset_publisher.web.portlet.AssetPublisherPortlet_INSTANCE_Pd3n5XvvikRz%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26com.liferay.asset_publisher.web.portlet.AssetPublisherPortlet_INSTANCE_Pd3n5XvvikRz_cur%3D0%26p_r_p_resetCur%3Dfalse%26com.liferay.asset_publisher.web.portlet.AssetPublisherPortlet_INSTANCE_Pd3n5XvvikRz_assetEntryId%3D12703676). 26.3.2021.
- Skyttä, A. 2005. Tiimitytys ja sen läpikäynti – matkalla kohti matalampia organisaatioita. Helsinki: Otava
- Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. 2021a. Koronavirus selkokielellä. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/materiaalipankki-koronaviruksesta/koronavirus-selkokielella>. 25.3.2021.
- Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. 2021b. Koronaviruksen tarttuminen ja itämisaika <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tarttuminen-ja-suojautuminen-koronavirus/koronaviruksen-tarttuminen-ja-itamisaika>. 25.3.2021
- Terveyskirjasto 2021a. Uusi koronavirus (COVID-19). <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk01257>. 25.3.2021.
- Terveyskirjasto. 2021b. Infektioiden tartunta, taudin synty ja leviäminen <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00569/infektioiden-tartunta-taudin-synty-ja-leviaminen>. 25.3.2021
- Thakur, K. 2020. Etäjohtamisen kehittäminen yhteisöllisyyden näkökulmasta. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/347072/ONT%20Final%20Thakur%20Katri.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. 15.3.2021



- Tiimiakatemia Global 2021. Opettajasta tiimivalmentajaksi. <https://tiimiakatemia.com/wp-content/uploads/2021/02/Opettajasta-valmentajaksi-Ko-keile-tiimioppimista-Tiimiakatemia-Global-2021.pdf>. 3.5.2021.
- Tiimiakatemia Global. 2019. Partus-opas – Näin teen tiimioppimisesta yrityksemme voimavaran. <https://tiimiakatemia.com/wp-content/uploads/2019/11/Partus-opas-MITEN-TEEN-OPPIMISESTA-YRITYKSEMME-VOIMAVARAN-web.pdf>. 19.4.2021.
- Tolvanen, P. 2018. Satoja työtunteja ja omaa rahaa likoon. Yle Uutiset <https://yle.fi/uutiset/3-10494463>. 10.4.2021.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Valli, R. 2015 Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valtioneuvosto. 2020a. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>. 25.3.2021.
- Valtioneuvosto. 2020b. Valmiuslain mukaisten toimivaltuuksien käytöstä luovutaan. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/valmiuslain-mukaisten-toimivaltuuksien-kaytosta-luovutaan-poikkeusolot-paattuvat-tiistaina-16-kesakuuta>. 25.3.2021.
- Valtioneuvosto. 2020c. Hallitus käsitteli toimintasuunnitelmaa koronavirustilanteen hillitsemiseksi. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-kasitteli-toimintasuunnitelmaa-koronavirustilanteen-hillitsemiseksi>. 25.3.2021.
- Valtioneuvosto. 2021d. Hallitus linjasi hybridistrategian toimintasuunnitelman täydentämisestä. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-linjasi-hybridistrategian-toimintasuunnitelman-taydentamisesta>. 25.3.2021.
- Valtioneuvosto. 2021e. Koronavirusepidemian vaiheet ja torjuntatoimien tasot. <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/koronavirusepidemian-vaiheet-ja-torjuntatoimien-tasot>. 25.3.2021.
- Valtioneuvosto. 2021f. Hallitus linjasi siirtymisestä välittömästi koronaepidemian torjunnan tasolle kaksi, hallitus valmis ottamaan poikkeusolot käyttöön. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-linjasi-siirtymisesta-valittomasti-koronaepidemian-torjunnan-tasolle-kaksi-hallitus-valmis-ottamaan-poikkeusolot-kayttoon>. 26.3.2021.
- Valtioneuvosto. 2021g. Suomessa vallitsevat poikkeusolot. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/suomessa-vallitsevat-poikkeusolot-1>. 26.3.2021.
- Valtioneuvosto. 2021h. Valmiuslain mukaisten toimivaltuuksien käytöstä luovutaan. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/valmiuslain-mukaisten-toimivaltuuksien-kaytosta-luovutaan-poikkeusolot-paattuvat-27-huhtikuuta>. 6.5.2021.
- Y-akatemia. 2021a. Opiskelu. <https://www.y-akatemia.fi/opiskelu/>. 30.3.2020
- Y-akatemia. 2021b. Hakeminen. <https://www.y-akatemia.fi/hakeminen/>. 30.3.2020

Kysely Y-akatemia dialogin käytännöistä (asiantuntija sähköpostikysely)

### **Dialogitreeneit**

Mitä tarkoitetaan y-akatemiassa dialogitreeneillä?

Miten dialogitreenein järjestetään y-akatemiassa?

### **Etädialogi**

Mitä tarkoitetaan y-akatemiassa etädialogilla?

Miten etädialogi järjestetään y-akatemiassa?

### **Dialogin hybridimalli**

Mitä tarkoitetaan y-akatemiassa dialogin hybridimallilla?

Miten dialogin hybridimalli järjestetään y-akatemiassa?

## Y-akatemia tiimitoiminnan arviointi (kyselylomake)

### Kysely

Tällä kyselylomakkeella on tarkoitus kerätä tietoa opinnäytetyöhön, jonka tarkoituksena on tutkia y-akatemia tiimitoimintaa korona-aikana. Kyselylomake koostuu neljästä teemasta. Teemasta löytyy joko väittämiä, joihin vastataan jollakin neljästä mielipide vaihtoehdosta tai pyydetään arvioimaan jotain toimintaa neljän vaihtoehdon mukaisesti. Jokaisesta teemasta löytyy myös yksi avoin kysymys

Teemat ovat:

Tiimin tavoitteet

Tiimityöskentelytaidot

Projektit

Dialogi

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään ja raportoidaan siten että niitä ei ole mahdollista yhdistää vastaajan henkilöllisyyteen. Osallistuminen kestää arviolta 10 minuuttia. Vastausaikaa on lauantaihin 8.5.2021 klo 18 saakka.

Kiitos osallistumisestasi jo etukäteen!

### Kysely

#### Tiimin tavoitteet

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiimissä on selkeät tavoitteet ja päämäärä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin tavoitteet ja päämäärä ovat suoraan sidoksissa toisiinsa' *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä kehitetään uusia tavoitteita aktiivisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä on selkeät pelisäännöt ja toimintatavat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä on selkeät vastualueet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Millaisia vaikutuksia korona-ajalla on ollut tiimin tavoitteisiin?


## Kysely

### Tiimityöskentelytaidot

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiimissä luottamuksen taso on korkea *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä vuorovaikutustilanteisiin osallistutaan aktiivisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä kommunikointi on avointa ja rehellistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä tunteiden avoin ilmaisu on hyväksyttyä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä annetaan palautetta aktiivisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä palautteen antaminen on avointa ja rehellistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä ongelmatilanteisiin puututaan aktiivisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä on selkeät toimintatavat ongelmien ratkaisuun *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Millaisista tiimityöskentelytaidoista on ollut eniten hyötyä korona-aikana?


## Kysely

### Projektit

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Projektien tavoitteet ja päämäärä ovat olleet selkeitä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teoriatiedosta on ollut hyötyä projekteissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektien Motorolat ovat olleet hyödyllisiä oppimisen kannalta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Millaisia vaikutuksia korona-ajalla on ollut projekteihin?


## Kysely

### Dialogi

	Täysin			
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	samaa mieltä
Dialogeissa on avoin ja luotettava ilmapiiri *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dialogissa ymmärretään ja arvostetaan erilaisia näkökulmia*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dialogeissa on päästy yhteiseen uuteen ymmärrykseen*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Dialogi

Dialogin hallitsemiseen tarvitsee neljä perustaitoa ja ne ovat kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suorapuhe. Arvioi tiimin dialogitaitojen onnistumista.

	Täysin epäonnistunut	Jokseenkin epäonnistunut	Jokseenkin onnistunut	Täysin onnistunut
Kuuntelu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnioitus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odotus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suorapuhe *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Kysely

### Dialogi

Dialogit siirtyivät korona-aikana etä- ja lähidialogi yhdistelmään eli niin sanottuun hybridimalliin. Arvioi dialogin hybridimallin onnistumista.

	Täysin epäonnistunut	Jokseenkin epäonnistunut	Jokseenkin onnistunut	Täysin onnistunut
Dialogin hybridimalli *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Millaisia haasteita dialogin hybridimallissa on ollut?
