

**TYÖHYVINVOINTI OSANA TIIMITYÖSKENTELYN
KEHITTÄMISSUUNNITELMAA**



[Tradenomi, ylempi AMK] opinnäytetyö
Liiketoiminnan kehittämisen koulutus, HAMK

Marraskuu 2021

Tea Humppi

Koulutus	Tradenomi (ylempi AMK)	Tiivistelmä
Kampus	Hämeenlinna	
Tekijä	Tea Humpi	Vuosi 2021
Työn nimi	Työhyvinvointi osana tiimityöskentelyn kehittämissuunnitelmaa	
Ohjaaja	Ismo Vuorinen	

TIIVISTELMÄ

Työhyvinvointi on noussut keskeiseksi puheenaiheeksi pandemian kohdanneessa yhteiskunnassa. Koulutuksenjärjestäjät ovat muovanneet toimintojaan, jotta opetustyö sujuisi ja jokaiselle opiskelijalle pystyttäisiin tarjoamaan mahdollisuus henkilökohtaisen oppimispolkunsa läpiviemiseen suunnitellusti. Toisen asteen ammatillinen koulutus on ollut pitkään jatkuvassa muutoksessa, joka on muuttanut opetushenkilöstön työtä ja lisännyt työn kuormittavuutta.

Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää tiimityöskentelyä selkeyttäviä ja helpottavia toimintatapoja, joihin kohdeorganisaation Tampereen seudun ammattiopiston Oriveden toimipisteen on helppo sitoutua ja ottaa osaksi toimintaa. Toisaalta tiimityöskentelyn kehittämisellä haluttiin luoda työhyvinvointia edistäviä ratkaisuja kehittämistoimia kaipaaviin asioihin.

Tutkimuksellisenä lähestymistapana käytettiin laadullista tapaustutkimusta, jossa sekä ryhmähaastattelun että yksilö- tai parihaastattelun keinoin todettiin, tiimityöskentelyn olevan työhyvinvoinnin näkökulmasta merkityksellinen. Tutkimusta taustoitettiin lisäksi kirjoittajan sosiaalisen median tileillä olleiden lyhytkestoisten galluppien avulla. Erityisesti tiimitoiminnassa keskeisiä tekijöitä ovat toimiva toimintatapa sekä johtaminen.

Avainsanat Työhyvinvointi, tiimityö, kehittäminen, opetushenkilöstö

Sivut 49 sivua ja liitteitä 3 sivua

Name of Degree Programme Master of Business Administration **Abstract**

Campus Hämeenlinna

Author Tea Humpi

Year 2021

Subject Wellbeing as a Part of Development in Teamwork

Supervisor Ismo Vuorinen

ABSTRACT

Wellbeing at work has become a key issue in society facing a pandemic. The education providers have shaped their activities that the teaching work goes better and each student can be offered the opportunity to complete their personal learning path as planned. Secondary vocational education has long been under constant change, which has changed the work of teaching staff and increased the workload.

The purpose of the thesis was to develop ways of clarifying and facilitating teamwork to which the target organization`s Tampere region vocational school`s Orivesi place is easy to commit to and take part in. On the other hand, the aim of developing teamwork was to create solutions that promote wellbeing at work and that need development work.

The research approach used was a qualitative case study in which both group interviews and individual or pair interviews were used to find that teamwork was relevant from the point of view of wellbeing at work. The research was also backed up by short-term polls on the author`s social media accounts. Especially in teamwork, the key factors are a well-functioning way of working and management.

Keywords Wellbeing, teamwork, development, staff of school

Pages 49 pages and appendices 3 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusaiheen taustoittaminen.....	2
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	4
1.3	Tutkimuksen rajaukset.....	5
2	Työhyvinvointi organisaatiossa.....	7
2.1	Työhyvinvointiin liittyvät keskeiset asiat	11
2.2	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	12
3	Tiimityöskentely.....	15
3.1	Tiimityöskentelyn keskeiset tavoitteet organisaatiossa.....	15
3.2	Tiimityön johtaminen	16
3.2.1	Tiimityön johtamismalli	17
3.2.2	Itsensä johtamisen taito tiimin vetäjän roolin perustana	20
4	Tiimitoiminnan kehittämismalli työhyvinvoinnin näkökulmasta case-organisaatiossa 22	
4.1	Lähtötilanne-analyysi	25
4.2	Tulokset ja arviointi	26
4.2.1	Tiimitoiminnan koetut kehitysskeleettit tutkimusajankohdan aikana ja niiden merkitys työhyvinvointiin	27
4.2.2	Muutos- ja kehitystoiveita tulevaisuuteen konkreettisten toimien kautta	28
4.2.3	Tunneperäisiä muutos- ja kehitystoiveita tulevaisuuteen	29
5	Tutkimuksen toteutus.....	30
5.1	Tutkimusmenetelmä	30
5.2	Aineiston hankinta ja sen analysointi.....	31
6	Valitut kehittämiskohteet	33
6.1	Tiimipalaverikäytännöt	36
6.2	Vuorovaikutus ja tiedottaminen	38
6.3	Tiimin johtaminen	41
6.4	Tiimin jäsenten toiminta	43
7	Johtopäätökset	45
	Lähteet.....	47

Kuvat, taulukot ja kaavat

Taulukko 1. Organisaatioon liittyvät tekijät (Kauhanen, 2016, s. 29)	8
Taulukko 2. Nelson Mandelan kymmenen johtajuuden teesiä (Luukkala, 2011, ss. 260-262)	17
Taulukko 3. Työhyvinvoinnin askelmat organisaation näkökulmasta. Supistettu työhyvinvoinnin portaat –mallista. (mt., s. 27)	24
Taulukko 4. Tutkimuksen aikana tehdyt toimenpiteet	27
Taulukko 5. Johtajan viestinnän jako tehtävä- ja ihmissuhdetyyleihin (mt.,s. 38).....	39
Taulukko 6. Tiiminvetäjän työhyvinvoinnin edistämiskeinot (Mäkinen ym., 2021, ss. 19-20)	41
Taulukko 7. Osaamista tukeva johtaminen. (mt.)	42
Kuva 1. Kuvaus työhyvinvoinnin käsitteestä (Ahonen ym., 2015, s. 66)	9
Kuva 2. SHJ-malli. (Aura & Guy, 2016, s. 21)	19
Kuva 3. Koulutuksenjärjestäjätahot Oriveden toimipisteen osalta tarkasteltuna vuosina 2006- 2021	22
Kuva 4. Kehittämistyön eteneminen	26

Liitteet

Liite 1	Sosiaalisessa mediassa olleen temahaastattelun runko
Liite 2	Tiimipalaverirunko ja vuosikello

1 Johdanto

Useat työntekijät riippumatta toimialasta, työskentelevät jonkinlaisissa tiimeissä organisaatioissaan. Tiimit ovat muodostuneet hyvin erilaisin lähtökohdin ja perustein. Ne ovat lähtökohtaisesti eri kokoisia ja niiden jokaisen tavoitteet on mietitty ennalta. Tiimit kuuluvat niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin vaikutuspiiriin.

Jokaisella työtä tekevällä on käsitys työhyvinvoinnin käsitteestä. Mielenpiteet ja käsitykset voivat poiketa toisistaan, mutta perusajatuksena useimmilla on ihmisen jaksaminen työssään siten, että hänen työkykynsä ja kykynsä hallita myös muita elämän osa-alueita säilyy. Aura ja Ahonen G. ovat teoksessaan keskittyneet työhyvinvoinnin taloudellisiin vaikutuksiin ja tätä tulokulmaa on hyvä pohtia myös tiimissä työskentelyn kannalta. Lisääkö tiimissä työskentely henkilöiden työhyvinvointia lisäten organisaation talouskapasiteettia? Millaisin konkreettisoin keinoin voidaan tiimityöskentelyä kehittää sellaiselle tasolle, joka edesauttaa työntekijän työssäjaksamista muuttuvissa olosuhteissa? (Aura & Guy, 2016, ss. 18-19)

Julkinen sektori on puhututtanut jo pitkään työntekijöiden ylikuormituksella lähinnä terveydenhuollon ja opetusalan puolella. Vaikka Suomi on ollut opetuslalla maailman kärkimaita niin järjestelmänsä kuin oppilaiden ja opiskelijoiden oppimistulosten puitteissa, niin samanaikaisesti huoli opettajista ja opettajien jaksamisesta on sekä tutkijoiden että järjestöjen mielessä. Kuormittavuustekijöitä voi olla useita riippuen kouluasteista. Osalla suurena riskitekijänä saattaa olla ylisuuret oppilasmäärät, osalla voi olla töiden pirstaleisuus ja joillakin ylikuormittavuutta lisäävät jatkuvasti muuttuvat ohjeet, järjestelmät ja trendit. Myös opiskelijoiden oppimisvaikeudet sekä niiden ratkaisulliset seikat lisäävät opettajien riittämättömyyden tunnetta tehdä eettisesti sitä työtä, johon he ovat valmistuneet. (Oksanen, 2012, s. 74)

Lainsäädäntö velvoittaa työnantaja edistämään yhdessä työntekijöiden sekä työterveyshuollon kanssa työntekijöiden työturvallisuutta ja terveyttä. Tämä käsittää sairauksien ja tapaturmien ehkäisemistä, turvallisen työympäristön luomista sekä työ- ja toimintakyvystä huolehtimista ja työyhteisöllistä toimintaa. (Työterveyshuoltolaki 1383/2021)

Lainsäädäntö antaa hyvät otsaketasot myös työhyvinvointisuunnitelmalle.

Yhteiskuntaamme kohdanneen pandemian seuraukset ovat näkyneet osassa organisaatioissa henkilöstön ylikuormittumisena tai töiden radikaalina muuttumisena esimerkiksi lähityöskentelystä etätyöksi. Nämä haasteet ovat pakottaneet organisaatioita luomaan erilaisia keinoja selviytyäkseen muuttuneesta tilanteesta. Huoli työntekijöiden jaksamisesta on kasvanut ja keskustelu työhyvinvoinnista on saanut uudenlaisen merkityksen. Koulumaailmassa opettajat ovat kautta aikojen toimineet luokahuoneissa opetustehtävää suorittaen ja vaikka työ on vuorovaikutteista opiskelijoihin nähden, niin työn yksinäisyys ja pedagoginen vastuu ovat kuitenkin läsnä. Pandemia muutti opetuskuultuuria radikaalisti, kun opettajat siirtyivät ruutujen taakse pitämään opetustuntejaan ja huolehtimaan opetuksellisista vastuistaan ja velvoitteistaan. Tämän kuormittavuustekijän lisäksi verkossa tapahtuvat kokoukset ja palaverit lisääntyivät ja osallistujien aikataulut tiivistyivät, kun kokoussiirtymiin ei tarvinnut varata aikaa. Medioissa, mukaan luettuna sosiaalisissa medioissa, puhuttiin paljon palautumisen ajasta ja siitä, miten henkistä työtä tekevät opetusalan työntekijät ovat ylikuormittuneita ja useat miettivät jopa alan vaihtoa.

Myös sosiaalisen median gallupin mukaan (Liite 1), tiimityöskentely koetaan merkitykselliseksi ja tiimin johtamiseen tulee kiinnittää huomiota. Työhyvinvointi koetaan eri toimialat sekä työntekijätasot huomioiden erittäin ajankohtaiseksi aiheeksi. Huoli ihmisten työssäjaksamisesta on suuri. Huolta varmasti nostaa vielä entisestään ihmisten tietämys yhteiskunnan eri sektoreiden ja toimintojen jälleenrakentamisen tarpeeseen pandemian jälkeen.

1.1 Tutkimusaiheen taustoittaminen

Kehittämistyölle ja erityisesti tiimitoiminnan systemaattiselle kehittämiselle oli Tampereen seudun ammattiopistossa ja pienissä toimipisteissä tarve. Usein pienissä toimipisteissä ja yksiköissä työntekijöiden rooli moninaistuu ja työtehtävät muodostuvat useista eri osa-alueista. Kirjoittaja toimii Oriveden toimipisteen tiimivastaavana ja tutkimusta sekä kehittämistyötä lähdettiin tekemään nimenomaisesti tälle toimipisteelle.

Koska tilanne koettiin akuutiksi ja tärkeäksi, päätettiin lähteä kehittämään tiimitoimintaa nimenomaisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuskohteena toimi toimipisteen pieni

pedagoginen tiimi ja kehittämistyö aloitettiin tammikuussa 2021. Tiimi oli toiminut tätä ennen jo useita vuosia vaikkakin toimipistettä oli kohdannut matkan varrella kaksi fuusiota. Osa tiimin jäsenistä oli työskennellyt organisaatiossa jo varsin pitkään ja joukkoon tuli elokuussa myös uusi opettaja. Vuosien saatossa toimipistettä oli kohdannut erinäinen määrä haasteita aina useista esimiesvaihdoksista toimipisteen mahdollisen toiminnan loppumisen tarkasteluun. Toimipisteen tulevaisuuden toiminnan edellytykset tutkittiin tarkasti ja päädyttiin vuonna 2018 siihen, että toiminta jatkuu ja sitä tulee kehittää. Toimipisteen henkilöstö on hyvin sitoutunutta ja talossa on pitkänlinjan opettajia, jotka ovat näiden useiden fuusioiden aikana sopeutuneet tilanteisiin toimintaa jatkuvasti kehittäen. Työ on koettu mielekkääksi ja tärkeäksi, vaikka henkinen kuormittavuus on poikkeuksellisen suurta.

Varsinaisen kehittämistyön aloitus oli tammikuussa 2021 tiimipalaverin yhteydessä, jossa kartoitettiin tiimin jäsenten ajatuksia ja tuntemuksia tiimin toiminnasta lähtötilannetta varten. Toinen kyselytutkimus tehtiin syyskuussa, kun osa kehittämistoimista oli ollut käytössä jo keväästä alkaen.

Taustoitusta tehtiin tiimin jäseniltä tulleiden ajatusten ja tarpeiden lisäksi myös yleisellä pienimuotoisella, 24 tuntia auki olleella gallupilla sosiaalisessa mediassa heterogeeniselle joukolle. Vastaajissa oli niin yksityisen kuin julkisen sektorin edustajia, joiden työroolit vaihtelivat alemmista toimihenkilöistä esihenkilötehtäviin saakka. Lisäksi demografisten tekijöiden osalta vastaajajoukko oli heterogeeninen. Liite 1.

Kysyttäessä tiimissä työskentelyn vaikutuksista työhyvinvointiin, saatiin 36 vastaajaa kertomaan mielipiteitään. Tästä joukosta 77,7% eli 28 vastaajaa kertoi työskennelleensä tiimissä omassa organisaatiossaan ja sama määrä vastaajista koki tiimissä työskentelyn parantavan työhyvinvointia. Vain kaksi ilmaisi kantansa kielteiseksi eli tiimityöskentelyn olevan vaikuttamatta työhyvinvointiin. Loput eivät ilmaisseet kantaansa.

Lisäksi kysyttäessä sosiaalisessa mediassa olleessa kyselyssä keinoista, miten tiimityöskentely parantaa työhyvinvointia, suurin osa vastauksista viittasi henkilöiden kokevan saavansa tukea kollegoilta ja toisaalta myös antavansa tukea muille. Joku vastaajista koki, että organisaation kannalta tiimityöskentely lisää merkittävästi myös työn tuloksellisuutta, joka puolestaan antaa mahdollisuuksia työhyvinvointiin työn onnistumisten kautta. Jotkut kokivat

lisäksi saavansa helpommin palautetta tiimiltä ja täten mahdollisuuden yksilölliseen kehittymiseen verraten siihen, että palautteen anto on ehkä enemmän esihenkilön varassa silloin kun organisaatiossa ei ole tiimikulttuuria. Muista avoimista vastauksista ilmenivät luovuuden lisääntyminen sekä yhteisöllisyyden merkityksen tunteen lisääntyminen tiimin jäsenen roolissa.

Kyselyn lopussa vastaajia pyydettiin mainitsemaan tiimin johtamiseen liittyen tärkeimpiä huomioonotettavia asioita. Yli puolet nimesivät tärkeimmiksi niin henkilöiden tasapuolisen kohtelun kuin luottamuksen. Myös tiiminvetäjän tavoitettavuus koettiin tärkeäksi ominaisuudeksi johtaa hyvää ja tuloshakuista tiimiä. Hyvät vuorovaikutustaidot, kuin kommunikointi ja asioista tiedottaminen koettiin välttämättömiksi.

Tämän sosiaalisessa mediassa olleen kyselyn avulla tultiin vakuuttuneiksi siitä, että tutkimus- ja kehittämisaihe olivat ajankohtaisia ja tärkeiksi koettuja melko yleisellä tasolla. Pandemian tuoma tarve keskustelulle ihmisten jaksamisesta ja hyvinvoinnista yleisesti ovat pinnalla. Henkinen kuormittavuus on noussut eri medioissa yleiseksi puheenaiheeksi puhuttaessa eri ammattikuntien jaksamisesta ja selviämisestä monen eri haasteen edessä.

Näiden yleisten keskustelujen lisäksi, myös opettajien ammattiyhdistys OAJ uutisoi jäsensivustollaan OECD:n teettämästä Talis-tutkimuksesta nousseista huolestuneista tuloksista, että opettajien tyytymättömyys ammattiin ja työhöihin Suomessa ovat lisääntyneet. Nämä tutkimustulokset ovat ennen Korona-pandemiaa. Nyt tehtävässä tutkimuksessa tulokset saattaisivat olla erilaiset ja tutkijat ovat arvuutelleet, että tutkimustulokset olisivat entisestään huolestuttavammat. (Opetusalan Ammattijärjestö OAJ, 2021)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen keskeisimpinä tavoitteina oli

- a.) kartoittaa tiimitoiminnan nykytilanne sekä nostaa olennaiset puutteet ja kehittämisen tarpeet esille, ja

b.) kehittämistoimenpiteiden avulla nostaa työhyvinvoinnin tasoa tiimityöskentelyssä.

Olellaisena osana kehittämistä oli löytää tiimin johtamiselle huomioitavia näkökulmia, jotka vaikuttavat osaltaan työhyvinvointiin. Moniportaisessa johtamisessa voidaan tiiminvetäjää kutsua lähiesimieheksi, joka lukeutuu keskijohdon alatasolle, jolla on keskeisiä työnjohdollisia velvotteita kuten esimerkiksi töiden suunnittelu, yleisperehdyttäminen sekä työhyvinvoinnin edistäminen. (Tarkkonen, 2018, ss. 36-39)

Tutkimuskysymykset lähtötilanteen kartoittamiseen olivat:

- Mitä mielestänne työhyvinvointi tarkoittaa?
- Miten arjen tiimitoiminta voi tukea työssäjaksamista?
- Miten tiimitoimintaa tulee kehittää, jotta se tukee työhyvinvointia ja työssäjaksamista?

Kehittämishankkeen edettyä ja kehitystoimenpiteiden ollessa jo kokeilukäytössä tiiminjäsenille tehtiin toinen kysely, jonka kysymykset olivat:

- Miten tiimitoiminta on kehittynyt tämän vuoden aikana? Mikä on ollut konkreettisin muutos, joka on kasvattanut työhyvinvointiasi?
- Mitä toivoisit lisäksi muutettavan / kehitettävän?

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksessa on tarkoitus löytää sellaisia kehittämiskeinoja tiimityöskentelyyn, jotka tukevat tiimin jäsenten työhyvinvointia sekä tiimille asetettuja tavoitteita. Tässä tutkimuksessa keskitytään pienen yksikön työryhmätyöskentelyyn, mutta tutkimus ja siitä saadut tulokset auttavat myös isompia työryhmiä tai tiimejä kehittämään toimintaansa. Tutkimuksessa ja kehittämistoimissa keskitytään varsin konkreettisten toimenpiteiden aikaansaannoksille. Suurimpana tarkoituksena on lisätä kehitettyjen toimenpiteiden avulla jäsenten psyko-sosiaalista hyvinvointia työssään.

Tutkimuksessa käsitellään tiimityöskentelyä ja sen merkitystä organisaatiossa keskittyen johtamisen näkökulmaan, sekä työhyvinvointia ja sen merkitystä niin yksilö, että organisaatio huomioiden.

2 Työhyvinvointi organisaatiotasolla

Työhyvinvoinnista on puhuttu jo varhain 2000-luvun alusta saakka ja viimeisten reilun kymmenen vuoden aikana on puheeseen nostettu kuin uutena terminä työkyvyhallinta. Vaikka organisaatioissa työhyvinvoinnin tulisikin olla arkinen asia esimerkiksi johtamisen näkökulmasta, tulee työntekijöiden itsensä kantaa kuitenkin suurin vastuu työhyvinvoinnista ja työkykyisyydestä. (Kauhanen, 2016, ss. 25-27)

Organisaatioiden ja työelämän muospaineet ovat lisänneet entisestään tarvetta kiinnittää huomiota työntekijöiden työhyvinvoinnin tarpeisiin. Osa muutoksista pohjautuu trendeihin, joihin organisaatioita haastetaan kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Osa muutoksista on lainsäädännöllisiä tai muualta ohjattuja. Väistämätöntä kuitenkin on todeta, että digitalisaation kehittyminen on tuonut muutoksia organisaatioihin viimeisten vuosien aikana ja tämä puolestaan on pakottanut taloudellisiin ratkaisuihin. Toisaalta verkostojen rakentaminen ja fuusiot ovat pakottaneet suuriin muutoksiin. Eikä sovi unohtaa yhteiskunnallisten arvokeskustelujen ja ekologisten sekä toisaalta globaalien ratkaisujen yleistymistä. Myös työsuhteiden muuttuminen monimuotoisiksi on pakottanut organisaatioita järjestämään toimintatapoja uudelleen. (Työturvallisuuskeskus, 2013)

Edellistä kappaletta peilaten, voidaan tarkastella muutostilanteita yksilön eli tässä tapauksessa työntekijän näkökulmasta. Tietotekniset ratkaisut ovat yleistyneet ja sosiaalisesta mediasta on tullut tärkeä viestintäkanava. Organisaatioiden rakenteiden muuttuminen ja vahva verkostoituminen myös globaalisti ovat aiheuttaneet myös vuorovaikutuksen muuttumista ja kieliosaamista sekä tietotekniikan hallitsemista monimuotoisesti niin kokouksissa kuin työn suorittamisessa. Näiden rinnalla tiedon määrän kasvaminen on yleistynyt.

Erilaisia järjestelmiä ja sovelluksia käytetään jatkuvasti enenevässä määrin. Toisaalta tietotekniset älyratkaisut ovat aiheuttaneet esimerkiksi tunneälyn kasvamisen merkityksen erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Näiden muutosten myötä osaamisen tarve työstä suoriutumiseen on kasvanut. Lisäksi työn ja yksityiselämän ajankäytölliset haasteet ovat nousseet esille. (Työturvallisuuskeskus, 2013)

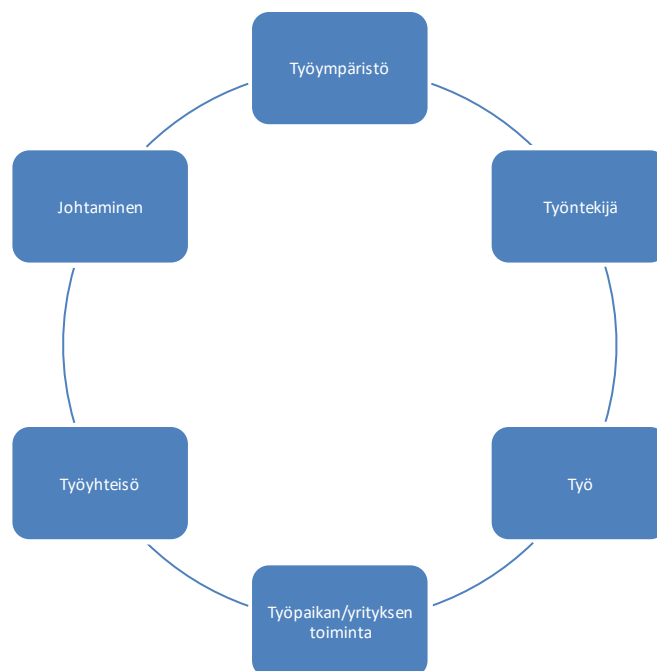
Taulukko 1. Organisaatioon liittyvät tekijät (Kauhanen, 2016, s. 29)

Työsuhteen laatu, työn sisältö, palkitseminen
Työympäristö ja työolosuhteet
Työaika ja työaikajärjestelyt
Sisäinen viestintä
Päätöksentekoon osallistuminen
Työyhteisön toimivuus (työtoverit, tasa-arvo)
Osaaminen, työn hallinta, ammattitaito
Esimiestyö (johtaminen)
Kehittymismahdollisuudet
Kasvupolut (työtehtävien vaihdot)

Oheisesta taulukosta voidaan nähdä organisaatioon keskeisesti liittyvät tekijät työhyvinvoinnin osalta. Vaikka työntekijällä on oikeus asianmukaisiin korvauksiin tekemästään työstä, niin työnantaja voi halutessaan maksaa lisäkorvauksia tai palkita työntekijää lisäpalkkioilla. Alakohtaiset työehtosopimukset määrittävät minimipalkan, mutta työnantaja voi siis halutessaan maksaa enemmän. (Työsuojeluhallinto, n.d.) Työhyvinvoinnin näkökulmasta voidaan siis pohtia, onko minimipalkkainen työntekijä paremmin hyvinvoiva työssään kuin lisäkorvauksia saava. Lisäksi määräaikaista työsuhdetta voitaisiin verrata vakituiseseen.

Toisin kuin palkanmaksamista, työturvallisuuslaki määrittelee, että työnantajan on huolehdittava työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä järjestämällä muun muassa työolot sellaisiksi, että sekä fyysinen että psykososiaalinen kuormittuneisuus ovat asianmukaiset. Psykososiaalisella kuormituksella tarkoitetaan työn sisällöllisiä seikkoja sekä työyhteisön kykyä toimia sosiaalisessa kontekstissa. Organisaation johdon tulee tarvittaessa järjestää vaarojen selvitys ja arviointi, mikäli on syytä epäillä kuormittavuustekijöiden aiheuttavan haittavaikutuksia työntekijöitä kohtaan. Fyysiset kuormittavuustekijät ovat alasta riippuen erilaisia. Työsuojeluhallinto vastaa näihin työnantaja ja työntekijä kysymyksiin työn turvallisen tekemisen näkökulmasta. Molemmat osapuolet voivat kääntyä tarvittaessa työsuojelun puoleen, mikäli kokee tarvetta asioiden selvittämiseksi tai tutkimiseksi. Kuitenkin kaikkien etu organisaatiossa on terve ja hyvinvoiva henkilöstö. (Työsuojeluhallinto, n.d.)

Kuva 1. Kuvaus työhyvinvoinnin käsitteestä (Ahonen ym., 2015, s. 66)



Yläpuolella olevasta kuvasta voidaan nähdä työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavat tekijät. Työntekijällä itsellään on suuri vaikuttavuusarvo siihen miten hyvin hän voi. Henkilön demografiset tekijät mukaan luettuna asenteelliset sekä elämäntavalliset ominaisuudet muodostavat peruslähtökohdan. Työ itsessään sen kuormitus- ja vaativuustekijöineen tukee työlle asetettuja tavoitteita tai päinvastaisessa tilanteessa heikentää niitä vaikuttaen henkilön terveydentilaan. Työpaikan toiminnan voidaan katsoa tuovan lisäarvoa työn mielekkyydelle esimerkiksi houkuttelevan imagon tai visiointikyvyn puitteissa. Kun taas työyhteisön merkitys luo konkreettista vaikuttavuutta ihmissuhteineen ja reviiireineen ja täten vaikuttaa työviihtyvyyteen henkisestä näkökulmasta katsottuna. Johtamisella voidaan katsoa olevan vaikutusta edellä oleviin työn, työpaikan toiminnan sekä työyhteisön toiminnan sisältöihin kuten myös työympäristöön. Jos työyhteisö luo henkistä työhyvinvoinnin pääomaa työn näkökulmasta tarkasteltuna, niin työympäristön voidaan katsoa luovan fyysistä. (Ahonen ym., 2015, s. 66)

Organisaatiotasolla henkilöstön hyvinvointiin voidaan vaikuttaa monin eri keinoin. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että osa henkilöstöstä haluaa pysyä aallonharjalla ja kokee tarvitsevansa sekä mielenkiintoisia että haasteellisia tehtäviä, jotta ovat kilpailukykyisiä työmarkkinoilla. Toisaalta joustavuutta työajoissa arvostetaan. Organisaatioissa tulee kannustaa hyvään me-hengen luomiseen ja ylläpitämiseen sekä osata ottaa huomioon

yksilötasolla jokainen työtä tekevä. Tässä kohdin on syytä muistaa, että yksilöt muodostavat työyhteisön. Näiden toimenpiteiden lisäksi voidaan tarjota henkilöstölle laajempaa työterveydenhuoltoa, tukea sekä fyysisen että psyykkisen kunnon ylläpitämiseen sekä erilaista terveysneuvontaa aina liikuntaohjeistuksesta oikeanlaisen ravinnon löytämiseen. Kuitenkaan tässäkään kohtaa ei tule unohtaa hyvän johtamisen eli esimiestyön tärkeyttä. (Kauhanen, 2016, s. 89)

Kannustava työilmapiiri ei synny kuitenkaan yksin esimiestason toimenpiteistä tai onnistuneesta johtamisen kulttuurin luomisesta, vaan siihen vaikuttaa jokainen henkilöstön jäsen. Tästä syystä organisaation johdolla tulee olla selvillä, millainen työilmapiiri henkilöstön kesken vallitsee. Tarvittaessa johdon tulee pystyä tekemään ratkaisuja paremman työilmapiirin vaikuttavuuden kehittämiseksi. Joskus toimenpiteet vaativat kulttuurin muuttamista, mutta tässä kohdin on hyvä huomioida muutosprosessin hitaus. Täydellinen kulttuurinmuutos voi kestää useita vuosia. Julkisella sektorilla jopa 10 vuotta ja yksityisellä sektorillakin muutamia. (mt., s.91)

Työtä voidaan tarvittaessa muotoilla. Muotoiluun on olemassa erilaisia keinoja, joista näin pandemia-aikana muutokset työpaikan sijainnin suhteen ovat konkretisoituneet sillä, että etätyöstä on tullut uusi tapa tehdä niitä töitä, jotka eivät edellytä tiettyyn paikkaan sitoutumista. Myös työaika voidaan muuttaa tarpeen mukaan ja joustavasti, mikäli se lisää työhyvinvoinnin tuntemisen kokemuksia. Lyhennetty työaika tai joustamiset töiden aloitukseen tai työpäivän lopetukseen ovat keinoja tukea yksilön työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Näiden lisäksi työnkierto on ollut jo osana organisaatioiden kulttuuria tai töiden uudelleen organisointi, jossa työt puretaan osiksi ja ne jaetaan järkevästi työntekijöiden kesken. On muistettava lisäksi asianmukaisten työvälineiden järjestäminen, jotta työn sujuvuus voidaan taata. Työvälineet saattavat muuttua ajan kuluessa monesta eri syystä, mutta tärkeää on muistaa työntekijöiden tilanteiden yksilölliset muutokset ja niihin tarpeisiin vastaaminen. (mt., s. 91)

Muutosten suhteen tulee kuitenkin olla tarkkana ja miettiä ne asiat, joissa muutos on perusteltua. Melko tuoreesta tilastokeskuksen teettämästä tutkimuksesta käy varsin hyvin ilmi, että digitalisaation lisääntyminen on aiheuttanut työkuormittavuutta reilussa kolmanneksessa, jotka työssään käyttävät digitaalisia laitteita. Huomioitavaa tässä

tutkimuksessa oli myös se, että digitalisaatio koettiin työkuormittavuutta lisänneenä tekijänä varsinkin naisten keskuudessa ja kuntasektorilla työskentelevillä digitalisaation mukanaan tuomat sovellukset koettiin yksityisellä sektorilla työskentelewiin nähden kielteisempänä kokemuksena. (SVT, 2018)

2.1 Työhyvinvointiin liittyvät keskeiset asiat

Jokaisella on käsityksensä työhyvinvointi -käsitteestä. Jokaiselle työtä tekeväälle nousee mielikuvia siitä, millaista työhyvinvointia itse kokee tai millaista työhyvinvoinnin tulisi olla. Kokemukset auttavat muovaamaan aiemmin saatua mielikuvaa. Kuitenkin puhuttaessa kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista tulee muistaa, että käsite on laaja. Kokonaisvaltaisuus käsittää niin henkilön fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen kuin henkisenkin tilan. Tällöin tulee huomioida se, että esimerkiksi ihmisen fyysinen jaksaminen irrotetaan tarkasteluun kokonaisvaltaisesta fyysisestä hyvinvoinnista. On hyvä tiedostaa myös, että työpaikan rooli on vain osittainen työhyvinvoinnista puhuttaessa. Jokaisen yksilön omat elintavat huomioiden elämäntilanne ja terveydentilanne vaikuttavat osin työpaikalla koettavaan työhyvinvointiin. (Virolainen, 2012, ss. 12-13)

Työhyvinvointi on erittäin subjektiivinen kokemus, jota ei voida yleistää. Kokemus muokkautuu siis erilaisista tunteista ja kokemuksista. Työssään hyvinvoiva kokee innostuksen ja myönteisyyden tunteita. Työpahoinvoinnista kärsivä kokee puolestaan olevansa uupunut, työhönsä leipääntynyt eikä koe saavansa työstään tyydytystä enää samalla tavalla kuin ehkä aiemmin. Työn imu ja tyytyväisyys ovat kadonneet ja pienetkin muutokset niin työssä kuin organisaatiossa koetaan vastenmielisinä ja pakollisina pahoina. Voidaan siis puhua työhyvinvoinnista tai työpahoinvoinnista. (Mäkinen ym., 2015, s. 11)

Terveys kuuluu olemassa olevien taitojen ja koulutuksen ohessa tekijöiksi, joita yritysten tulee listata kriittisimmiksi tekijöiksi puhuttaessa tuottavuudesta ja tuloshakuisuudesta. Niiden on katsottu vaikuttavan yritysten tulokseen nimenomaisesti poissaolojen ja läsnäolojen muodossa. Suorituskyvyn puute on seuraus työntekijöiden heikentyneestä terveydentilasta. Hyvinvoinnin voidaan nähdä olevan tila, jossa henkilö on terve, onnellinen, tyytyväinen sekä mukava ylipäätään. Lisäksi henkilö on kaikkiaan tyytyväinen elämäänsä niin fyysisesti, sosiaalisesti kuin emotionaalisestikin. (Schulte & Vainio, 2010)

Fyysinen hyvinvointi on hyvin konkreettisesti havaittavaa ja siihen lukeutuukin fyysisten työolosuhteiden lisäksi ergonomia. Työntekijöiden fyysinen kuormittavuus on erilaista riippuen työtehtävistä ja tämä tulee mieltä joko yksilötasoisia- tai toimipistekohtaisia suunnitelmia tehtäessä. Esimerkiksi vaikeat, fyysistä kuormittavuutta lisäävät työskentelyolosuhteet voidaan tauottaa eri lailla kuin fyysisesti kevyemmät. Tähän hyvinvoinnin osa-alueeseen vaikuttavat osaltaan myös yksilön ominaisuudet kuten fyysinen kunto, rakenne ja muista ominaisuuksista esimerkiksi liikkuvuus tai liikkuvuudesta aiheutuneet rajoitteet. (Virolainen, 2012, s. 17)

Psyykkiseen hyvinvointiin tai hyvinvoinnin puutteeseen puolestaan vaikuttavat työn henkinen kuormittavuus ja siitä aiheutuva stressi ja työilmapiiri. Tämä onkin nykyisin yleisin syy työhyvinvoinnin puutteellisuuteen. (mt., s. 18) Työskentelystä on tullut tehokkuuteen pyrkivää, jota usein mitataan erilaisin tavoittein ja taloudellisin mittarein. Mielekäs työ edistää yleistä työhyvinvointia ja työstään nauttiva pitää myös siviilielämässään itsestään parempaa huolta. Työstään nauttivat ihmiset luovat työpaikoilla positiivista ilmapiiriä.

2.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Isossa kuvassa voidaan ajatella työhyvinvoinnin kehittämisen olevan hyvin yksinkertaista ja niin jokaisen yksilön kuin organisaationkin arvoihin soveltuvaa. Usein puhutaan hyvinvointivaltiosta ja nähdään tämän hyvinvointi-arvon perustuvan vastavuoroisuuteen, inklusioon ja luottamukseen. Näin voidaan melko yksinkertaisesti siirtää katse hyvinvoivasta valtiosta hyvinvoivaan organisaatioon, johon nuo kolme arvoa nivoutuu. Vastavuoroisuuden periaatetta noudatettaessa toimitaan organisaatiossa vuorovaikutussuhteessa, jonka voidaan katsoa lisäävän myös luottamusta. Vastavuoroisuus on osallistavaa ja molempia osapuolia kunnioittavaa. Luottamus puolestaan antaa arvopohjan sille, että suunniteltuja toimenpiteitä otetaan käyttöön ja niistä uskalletaan antaa puolin ja toisin palautetta. Organisaation inklusiossa puolestaan oletetaan henkilöstön otettavan mukaan erilaisiin kehittämisen vaiheisiin, jonka avulla muutos on helpommin hyväksyttävissä ja otettavissa käytäntöön. (Lehto, 2020, ss. 52-53)

Muutokset ja jatkuva muutokseen valmistautuminen on ajan ilmiö. Tällöin helposti työntekijöiden roolin uskotaan muuttuvan kuin itsestään ja uudenlaisiin toimintatapoihin tai ajatusmaailmaan perehdyttäminen ja opastaminen saattavat unohtua tai niihin ei käytetä riittävästi resursseja. Tämä johtaa epätietoisuuteen omasta roolista, jonka seurauksena puolestaan työhön sitoutuminen vaikeutuu. Tuloshakuisessa organisaatiossa tämä aiheuttaa tehottomuutta ja taloudellisia tappioita muun muassa työntekijöiden uupumisesta ja muusta sairastelusta johtuvien sairauspoissaolopäivien myötä. (Österberg, 2009, s. 158)

Kehittämisen perustana on tuntee organisaation nykytila ja arvioida kehittämistarpeet. Lähtökohtaisesti organisaatioiden rakenteelliset muutokset vaikuttavat myös työhyvinvoinnin tarkasteluun. Onko olemassa jo strategia, jota tulee taustoittaa ja miten henkilöstön on suunniteltu toimivan? Millaisiin arvoihin, visioihin ja toiminta-ajatukseen strategia nojautuu? Strategisista päämääristä työhyvinvoinnin voidaan katsoa liittyvän vahvasti niin taloudellisiin kuin sisäisen tehokkuudenkin sisältäviin tavoitteisiin. Näiden päämäärien ja tavoitteiden lisäksi, suuremmilla organisaatioilla strategia sisältää erikseen henkilöstöä koskevan henkilöstöstrategian, jossa on erikseen pohdittu henkilöstökulttuuria koskevat linjaukset. (Kauhanen, 2016, ss. 63-67)

Kokonaisstrategiasta yksilöidympään siirryttäessä voidaan tehdä toimipistekohtainen työhyvinvointisuunnitelma, jonka pohjana on analyysi työhyvinvoinnin nykytilasta esimerkiksi sairauspoissaolopäivien lukumäärien suhteen tai työntekijöiden vaihtuvuus ja vaihtuvuutta edeltäneet syyt. Suunnitelmaa laadittaessa tulee jo miettiä ne keinot ja välineet, joilla suunnitelman toteutumista voidaan seurata ja arvioida. Suunnitelma ei itsessään ole tae hyvinvoinnin kasvamiselle, vaan toimenpiteiden siirtymistä käytäntöön tulee seurata aktiivisesti. (Manka & Manka, 2018, ss. 95-97)

Yksilötasolla jokaisen työntekijän on hyvä tiedostaa niin yrityksen perustehtävät kuin omat roolinsa organisaation sisällä sekä niiden vaikuttavuudet organisaatiossa. Toisin sanoen edellä mainitut arvot, visiot ja strategiat on hyvä tuoda konkreettiselle, työntekijäkohtaiselle tasolle ilmaisten työntekijän roolin isossa kuvassa. Tällöin vältytään vierailta asiayhteyksiltä ja jokaisen on helpompi omaksua asetetut odotukset ja tavoitteet sekä sitoutua koko organisaation toimintaan. (Österberg, 2009, ss. 158-159)

Psykologisesta näkökulmasta tarkasteltuna työhyvinvointi pohjautuu tunteisiin. Työn kokonaisvaltainen hallitseminen ja tunne siitä, että osaaminen on riittävällä tasolla tehtävien suorittamiseen, luovat perustan työperäisen stressin myönteisenä kokemiseen. Sen sijaan, että työntekijä joutuisi jännittämään sitä, että osaako hän tehdä työtään tai selviytykö hän riittävällä tasolla annetusta tehtävästä ja sen vaatimuksista, hän voi keskittää voimavaransa täysin työn tekemiseen. Tämän tulokulman mukanaan tuomasta perspektiivistä nähdään tärkeänä yksilötason osaamisen varmistaminen, jotta työhyvinvointia voidaan kehittää organisaatiotasolla kokonaisvaltaisesti eteenpäin. (Luukkala, 2011, ss. 31-32)

Hyvänä keinona olisi sitouttaa henkilöstöä strategiatyöskentelyyn työhyvinvoinnin ja kehittämisen näkökulmista ja ottaa työntekijät mukaan organisaation arvokeskusteluun, jolloin niihin sitoutuminen olisi myös luontevaa. Tämän lisäksi tulee kiinnittää huomiota niihin työhyvinvointia edistäviin tekijöihin, jotka ovat suhteellisen helposti toteutettavissa. Huomiota tulee kiinnittää tiimin johtamiseen sekä lähiesimiestyöhön, jonka avulla voidaan yksittäisten työntekijöiden toimen- ja työnkuvia muokata toimivimmiksi kokonaisuuksiksi ja työprosesseista saadaan hallittavampia. Lisäksi esimiestyötä kehittämällä voidaan avartaa tiimin keskustelukulttuuria ja luoda turvallinen luottamussuhde työntekijöiden ja esimiesten kanssa, jolloin työntekijällä on mahdollisessa varhaisessa ja työhyvinvointia heikentävässä tilanteessa helppo ottaa asia puheeksi. Organisaation hierarkiasta riippuen, tämä henkilö voi olla esimiehen lisäksi esimerkiksi työterveyshuollon puolesta säännöllisesti tavattavissa oleva tai työntekijän oman organisaation sisältä nimetty taho. Myös yleisen työhyvinvointia lisäävän kulttuurin mahdollistaminen ovat esimiestyön keskiössä. ja työntekijöiden aktivointi sekä aktiviteettien mahdollistaminen luovat työhyvinvoinnille edellytyksiä ja kehittävät työntekijöiden kykyä omaksua työhyvinvoinnin merkitys myös organisaation näkökulmasta. (Viitala, 2013, ss. 229-230)

3 Tiimityöskentely

Vuosien saatossa erilaisiin organisaatioihin on perustettu tiimejä työskentelemään esimerkiksi haastavien ja ratkaisua kaipaavien ongelmien parissa. Tiimin voidaan katsoa olevan kahden tai useamman henkilön muodostama toisistaan riippuvainen joukko. Tämä vaatii tiiminjäseniltä kykyä tulla toimeen toistensa kanssa kyeten työskentelemään yhteisten asetettujen päämäärien eteen. Vuorovaikutus- ja kommunikointitaitojen ohella luottamuksella on suuri merkitys tiimin toiminnassa. (Salas & Cannon-Bowers, 2001)

Tiimityön voidaan katsoa tulleen helpottamaan muutospainesta työelämää. Vahvassa vuorovaikutuksessa työskentely vaatii tiimin jäseniltä tiedostamisen tilaa siitä, millaisia jäsenet työryhmässä tai tiimissä ovat, millaiset säännöt ja normit tiimille on asetettu ja mitä tiimiltä odotetaan. Myös tiimin jäsenten roolit on tiedostettava, jotta tiimityöllä voidaan saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Tiimistä voidaan käyttää useita eri nimityksiä ja tavallisimmat tiimi-nimen jälkeen ovatkin työryhmä tai ryhmä. (Raappana & Valo, 2014)

3.1 Tiimityöskentelyn keskeiset tavoitteet organisaatiossa

Tiimillä voidaan katsoa olevan moniulotteinen tehtävä organisaatiossa. Tiimityölle asetettavat tavoitteet voivat olla esimerkiksi tuloksellisia ja tehokkuutta lisääviä. Toisaalta, kun joukko ihmisiä tekee vahvassa vuorovaikutuksessa työtä, yhtenä keskeisenä tavoitteena voi olla myös vuorovaikutuksen lisääminen. Tuloksellisuudella voidaan tarkoittaa tiimin aikaansaamia useita eri ratkaisumalleja haettuihin ongelmiin. Tiimityölle asetettavana tavoitteena voi lisäksi olla sisäisen ilmapiirin rakentaminen tai sen vahvistaminen. (Raappana 2019)

Suomea pidetään tiimiorganisaatioiden mallimaana, sillä esimerkiksi vuonna 2009 45% palkansaajista työskenteli tiimiksi luokiteltavissa työryhmissä organisaatioissaan. Tämän tiedon valossa voidaan siis todeta, tiimissä työskentely tai tiimimäinen työskentelytapa on varsin yleinen toimintamalli. Yhtenä keskeisenä tavoitteena voidaan pitää tiedonsaannin tehostamista sekä tiedon levittämistä organisaation sisällä. Tietoa ja tiedon jalkauttamista työntekijätasolle voidaan pitää organisaatioiden aineettomana pääomana, joka lisää organisaation mahdollisuuksia toimia vuorovaikutteisesti ympäristöönsä nähden ja täten voi

vastata paremmin muuttuvan yhteiskunnan haasteisiin. Tämä tiedon jalkauttaminen lisää myös työntekijöiden sitoutumiskykyä ja halua sekä mahdollisuutta elää muutoksen keskellä. Lisäksi vuorovaikutuksen merkitys korostuu. (Janhonen, 2010, ss. 18-19)

3.2 Tiimityön johtaminen

Tiimityötä johdattaessa voidaan luoda yrityskulttuuri, jonka yhtenä tehtävänä on ylläpitää ja arvostaa henkilöstön työkykyä. Tämä voidaan sisällyttää osaksi organisaation kehittämistoimintaa ja tehdä se näkyväksi osaksi kokonaisuutta. Tämä edellyttää, että toimintaa suunnitellaan ja arvioidaan systemaattisesti ja johtamista tekeville henkilöille määritellään selkeät vastuut ja annetaan mahdollisuus luoda sopivat puitteet toiminnalle, jotta suunnitelmat voidaan toteuttaa käytännön tasolla. Organisaation johdon tulee nähdä työhyvinvoinnin johtaminen kilpailukeinona ja taloudellisen menestymisen avaintekijänä ja ymmärtää henkilöpääoman merkitys strategisessa suunnittelussa. (Nummelin, 2007, ss. 91-92)

Nelson Mandelaa pidetään yhtenä varsin arvostettuna johtajana, presidenttinä, jonka tavoitteet olivat maailmanlaajuisesti merkittävät, jopa hieman epärealistiset. Hän halusi maailmaan tasa-arvoa ja päätti lähteä rotusyrjinnän lakkauttamisen puolestapuhujaksi ja aatteen rohkeaksi eteenpäin viejäksi. Hänen pitkän uran salaisuutena pidetään toki hänen erinomaista terveyttään, jota edisti liikunnan avulla saatu fyysinen jaksaminen, mutta myös hänen kymmenen teesiänsä johtaa päämäärätietoisesti haastavissakin tilanteissa. Oheisesta taulukosta 2 seuraavalta sivulta nähdään teesit ja toimintatavat, joilla kutakin teesiä voidaan hyödyntää.

Taulukko 2. Nelson Mandelan kymmenen johtajuuden teesiä (Luukkala, 2011, ss. 260-262)

<i>Ole rohkea</i>	Säilytä optimistisuus ja toivo vaikka asiat pelottaisivatkin. On rohkeutta tuntea pelko, mutta jättää se optimisuuden varjoon.
<i>Toimi harkitusti</i>	Säilytä mielenrauha ja käytä aikaa vaihtoehtojen punnitsemiseen. Älä anna tilaa panikoinnille.
<i>Johda etulinjassa</i>	Ole näkyvä ja aloitteellinen ja toteuta päivittäin hyviä tekoja. Käytä maalaisjärkeä ja uskalla muuttaa mieltäsi.
<i>Johda takaapäin</i>	Jaa valtaasi, uskalla kysyä neuvoa, ohjaa ihmisiä toimintaan ja tuo näkökulmia. Kuuntele, kysy, analysoi, muokkaa näkemyksiä ja ohjaa toimintaan. Ole lyhytsannainen ja kunnioita.
<i>Esitä sitä, joka haluat olla</i>	Hymyile ja ole onnellinen. Luo mielikuvia, niillä on valta tunteisiin.
<i>Keskity ydinperiaatteeseen</i>	Omaa erilaisia taktikoita, mutta näytä vain se taktikka, jota käytät. Vaihda toiseen taktikkaan, mikäli tarve.
<i>Näe ihmisissä hyvyys</i>	Toisissa hyvän näkeminen tekee heistä parempia ihmisiä.
<i>Tunne vihollisesi</i>	Vastustajan tunteminen luo mahdollisuuden ymmärtää häntä ja kyseessä on empatia, ei taktikointi
<i>Pidä kilpailijat lähellä</i>	Tee päätökset järjen pohjalta. Tämä luo varmuutta ja kasvattaa itsetuntoa.
<i>Tiedä, milloin sanoa ei</i>	Toteuta ei-sanon käyttöä kohteliaasti ja käytä sitä vain pakottavissa tilanteissa.

Tästä Mandelan näkökulmasta tarkasteltuna johtajuudella on hyvin konkreettinen ja ihmisläheinen taso, jota voi hyödyntää johtamisessa laajasti. Vahva epäsuora viittaus tunneällyn hyödyntämiseen johtamisessa tulee esille. (mt., ss. 260-262)

3.2.1 Tiimityön johtamismalli

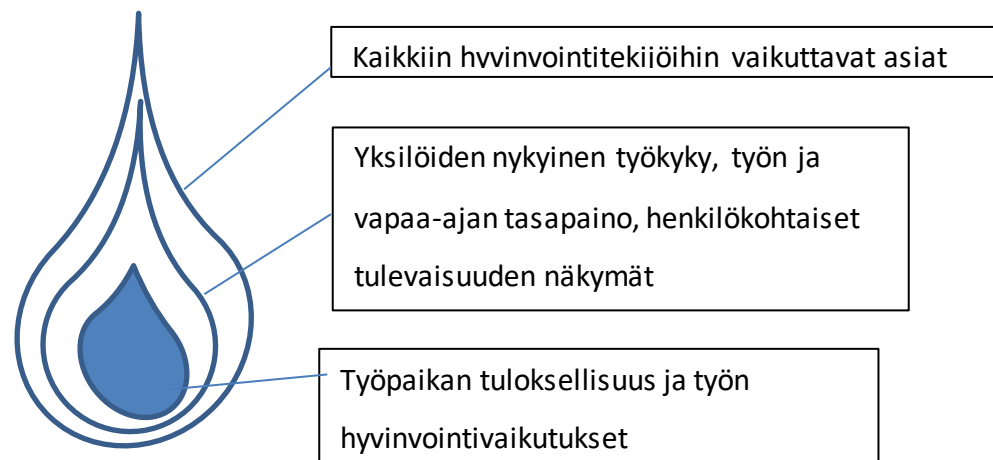
Johtamisen toimintatavat sekä luodut käytännöt ja oikeudenmukaisuus luovat työyhteisön jäsenille työn imua. Nämä vaikuttavat koko organisaatiota koskevaan asennekäyttäytymiseen ja työntekijöiden halukkuuteen vastaanottaa palautetta ja antaa sitä kehittävässä merkityksessä. Puhuttaessa asennekäyttäytymisestä, voidaan merkille laittaa arkinen asennoituminen kanssaihmissä kohtaamisiin ja vuorovaikutustilanteisiin. Yleinen ystävällisyys ja huomaavaisuus sekä muiden arvostaminen luovat hyvän työyhteisön

kulttuurin, joka edesauttaa positiivisten kokemusten saavutettavuutta. (Työterveyslaitos, n.d.)

Tiimityötä voidaan johtaa hyvin monella eri tapaa. Ei ole sanottu, että olisi olemassa yksi oikea johtamisen tapa, joka takaisi onnistuneen tuloksen. Kuhunkin johtamismalliin vaikuttavat vallalla olevat niin poliittiset kuin taloudellisetkin tilanteet, ajan trendit sekä yrityselämän kriittiset pisteet aina yksittäisen organisaation haasteita myöten. Ei voida kuitenkaan väittää, etteikö esimiehen omalla persoonalla olisi vaikutusta valittuun johtamistapaan. On pitkään puhuttu johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista ja niiden vaikutuksesta johtamiskulttuuriin. Johtajan käsitys ihmisestä kokonaisuudessaan sekä kyky omaksua ihmisten luontaisten ominaisuuksien välinen kirjo helpottavat johtamista ja luovat johtajuuteen ihmisläheisen kontekstin. Johtajan omat henkilökohtaiset kokemukset niin alaisena olemisesta kuin esimiehen roolista auttavat häntä asemoimaan johtajuuden toivottuun muottiin. Jokainen johtaja on yksilö. Tiimijohtamisessa lähtökohtaisena ajatuksena on johtaa ihmisiä. (Piili, 2006, ss. 14-15)

Tiimityön johtamisessa ollaan usein lähellä operatiivista toimintaa. Tiimin johtaja toimii joko lähiesimiehenä tai hän voi olla myös kollega, jolla on erillistehtävänä tiimin luotsaaminen. Tiimit ovat eri organisaatioissa erilaisia. Päivittäistavarakaupassa tiimit voidaan muodostaa osastoittain tai asiantuntijaorganisaatioissa esimerkiksi aloittain. Koska johtajuus toimii tiimeissä työntekijärajapinnassa, tiimin johtamisen mallissa pyritään edesauttamaan työhyvinvoinnin kehittymistä. Johtajalla on tässä suuri merkitys. Tiimeillä on aina jokin tarkoitus miksi ne ollaan perustettu ja miten ne ollaan rajattu.

Kuva 2. SHJ-malli. (Aura & Guy, 2016, s. 21)



Työpaikat elävät tuloksellisuudesta, ja yksityisen sektorin voittoa tavoitteleva strategia sekä julkisen sektorin yhteiskunnallinen vaikuttavuus luovat pohjan toiminnalle. Yllä esitetystä kuvasta käy hyvin ilmi työhyvinvointiin liittyvät kerrokset, joissa sekä organisaation strateginen toiminta, että henkilöstön hyvinvointi kulkevat rinnan. Huonosti voiva henkilöstö harvoin pystyy tavoiteltuihin tuloksiin. Toisaalta huono tuottavuus johtaa pahimmillaan henkilöstön irtisanomisiin ja rapistuttaa täten pohjaa hyvinvoinnilta. Hyvään työkykyyn vaikuttavat puolestaan osaamisen takaaminen työtehtäviin nähden ja työterveyspalveluista huolehtiminen. Myös oikeanlaiset ergonomiset ratkaisut sekä työolot ja -tilat vaikuttavat henkilöiden työkykyyn. Työnantajien tulee lisäksi huolehtia työntekijöiden työ- ja vapaa-aikojen oikeanlaisesta suhteesta. Jatkuva ylitöiden teettäminen tai epävarmuustekijät työvuoroista aiheuttavat työkyvyn laskua. Vaikka työolot ja nykyinen työkyky olisivatkin tasapainossa, työhyvinvoinnin puutteita aiheuttavat epävarmuustekijät, jotka voivat johtua esimerkiksi käsityksestä työpaikan pysyvyydestä ja toisaalta omasta tilanteesta yleisessä työmarkkinatilanteessa. (mt., ss. 21-22)

Tiimityöskentelyn yhtenä tavoitteena voi olla madaltaa organisaation hierarkiaa ja vähentää esimiesportaita luoden itseohjautuvia tiimejä, jolloin työn johtaminen ja siihen liittyvät välilliset työtehtävät kuten suunnittelu ja toiminnan arviointi annetaan tiimin tehtäväksi. Kuitenkin työskentely vaatii selkeät sisäiset roolijaot, jotta tehtävät tulevat hoidetuiksi suunnitellusti ja, jotta henkilöt tietävät myös vastuunsa ja velvoitteensa. Tämä on tärkeä

tulokulma myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kun ryhmän sisältä valitaan tiimille johtaja, vetäjä tai esimies, tulee huomioida hänen aiemmat työtehtävät ja roolit sekä persoona ja ominaisuudet, sillä vaarana on vääristynyt johtamisen tapa tai tiiminvetäjän oman hyvinvoinnin heikkeneminen esimerkiksi liiallisilla työtehtävillä tai pyrkimyksellä osata kaikkea ja olla mukana kaikessa. (Piili, 2006, ss. 25-28)

3.2.2 Itsensä johtamisen taito tiimin vetäjän roolin perustana

Jokaisella on kokemusta alaisena toimimisesta. Tämä antaa perspektiiviä nähdä ja mieltää asioita, ominaisuuksia ja piirteitä siitä, millainen hyvän johtajan kuuluu olla. Mikä tekee hyvästä johtajasta hyvän? Jo syntyessään ihmisellä on joukko ominaisuuksia, jotka tulevat geeniperimän kautta, mutta ne eivät riitä myöhemmässä vaiheessa johtamaan toimintaa tai ihmisiä. Johtajuuteen kasvetaan kehittymisen kautta, jota muovaavat niin ympäristö, sattumukset ja kokemukset kuin muut opitut tai ulkopuolelta iskostuneet asiat.

Ennen kykyä johtaa itseään, pitää omata itsetuntemus ja ymmärtää ajatuksilleen ja käyttäytymiselleen syyt ja perustat. Vasta kun tietää millainen henkilö peilistä katsoo, voi omata kyvyn hallita ja johtaa itseään. Johtajassa, esimiehessä tai tiiminvetäjässä arvostetaan sitä, että hän omaa vahvaa tunneälyä ja kykyä näyttää toiminnallaan esimerkkiä tai olla tiimissään roolimallina. Itsensä johtamisen voidaan katsoa alkavan aloitteellisesta käyttäytymisestä, joka vaatii säännöllistä palautetta. Ilman näitä itsensä kehittäminen on lähes mahdotonta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, ss. 95-101)

Visioiden, missioiden, strategioiden ja arvojen pohtiminen organisaatioissa ovat keskeinen osa johtajuutta, joka on lisääntynyt vuosien saatossa. Työlle asetetut tavoitteet ja niiden omaksuminen tehostavat saavutettua mielikuvaa ja helpottaa työntekijöitä itseohjautuvaa johtajuutta kohti. Johtajalta vaaditaan käskytyksen sijaan enemmän tavoitteiden johtamista, jonka pääasiallisena tehtävänä on ohjata työntekijöitä löytämään keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ja seuraamalla tuloksia sparrata työntekijöitä kohti seuraavaa tavoitteen asettamista ja mielikuvaa onnistuneesta tavoitteen saavuttamisesta. Tavoitteiden asettamisessa tärkeintä on muistaa asettaa tavoitteet käytännönläheisiksi ja osin mitattaviksi. Tätä johtamisen muotoa voidaan kutsua tavoitejohtamiseksi. (Spiik, 2004, ss. 202-205)

Tulevaisuuden johtajuudessa tärkeinä aihekokonaisuuksina ovat sekä työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen, että ymmärrys organisaation tuottavuuden lisäämisestä. Johtajuuden tulee olla entistä enemmän osallistavaa, jonka tärkeänä elementtinä on vuorovaikutuksellisuus sekä taito uskaltaa toimia esimiehenä ja kyky kantaa tehtävästään vastuuta. Toisaalta esimieheltä odotetaan kannustavaa ja tasapuolista otetta alaisiin ja tehtäväänsä. Psykologisesti turvallisen työympäristön merkitys tulee korostumaan samoin kuin ymmärrys ihmisen kokonaisvaltaisesti johtamisesta. (Kohtakangas, 2019, s. 30)

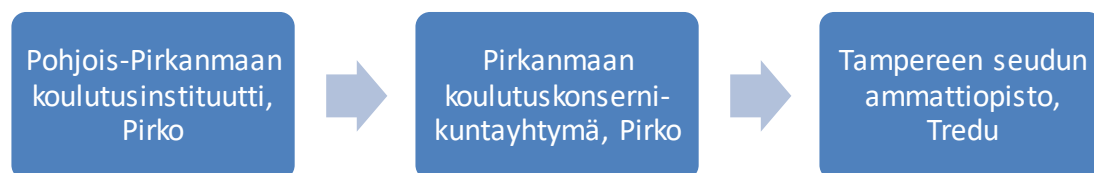
Itsensä johtamisessa kyseessä on monimuotoinen prosessi ja kyky hallita sekä omaa osaamistaan että henkistä pääomaa. Kokemukset omista taidoista työtehtäviään kohtaan sekä yhteisöllisestä kyvystä tulla toimeen ihmisten kanssa vaikuttavat olennaisesti henkilön motivaatioon, joka puolestaan vaikuttaa toimintatapoihin. Itseohjautuvuudesta puhutaan paljon esimiestyötä tarkasteltaessa ja tämä on hyvä huomioida osana itsensä johtamisprosessia. Johtajalta tai esihenkilöltä edellytetään usein kykyä johtaa itseään asiantuntijamaisesti sekä olla johtajuuden substanssin ytimessä. Tosiällisesti on muistettava, että johtajuutta määrittelevät myös samat tekijät kuin alaisiakin. Pystyvyysteoriat tukevat johtajan kykyä omaksua taitonsa suhteessa asetettuihin ulkoiisiin tavoitteisiin, joka johtaa myös tapaan verrata sekä peilata omia tapojaan toisten tapoihin. Kuitenkin johtajuus ja toisaalta kontrolli ovat aina yksilökohtaista, ja nousevat esille kustakin yksilöstä. Nämä puolestaan näyttäytyvät ulospäin erilaisina käyttäytymismalleina. (mt., ss. 50-52)

Esihenkilön omaan jaksamiseen tulee kiinnittää huomiota. Kasvavat tulostavoitteet, jatkuva muutosprosessissa eläminen, tulevaisuuden ennustamattomuus, huoli henkilöstön jaksamisesta sekä oman asiantuntijuuden jatkuva kehittäminen luovat paineita jaksamiselle. Esihenkilöiden luullaan toimivan robottimaisesti ja olevan väsymättömiä, jotka omistavat erinomaisen kyvyn sietää epävarmuutta, kiirettä ja paineita. On kuitenkin jo hyvissä ajoin hyvä tunnistaa omat voimavarat, jotta jaksaminen ei ehdy. Jaksamisen ääri rajoilla kamppaileva esihenkilö kykenee harvoin luomaan edellytyksiä organisaation henkilöstön hyvinvoinnille. Organisaation johdon tulee kuunnella ja järjestää työolot sellaisiksi, että esihenkilö kykenee hoitamaan tehtävänsä ilman, että hänen tarvitsee pelätä oman ammatillisen uskottavuutensa tai uralla etenemisen mahdollisuuksien menettämisen puolesta. (Nummelin, 2007, ss. 103-104)

4 Tiimitoiminnan kehittämismalli työhyvinvoinnin näkökulmasta case-organisaatiossa

Työn tilaajana toimii Tampereen seudun ammattiopisto Oriveden toimipiste, jossa tiimimalli on ollut käytössä niin nykyisen kuin edellisten koulutuksenjärjestäjien toimesta jo hyvin pitkään. Toimintamalli on muuttunut organisaation muutosten yhteydessä. Huomioon otettavaa on, että organisaatiomuutoksia on tapahtunut viimeisten parinkymmenen aikana kahdesti, jolloin muutokset ovat olleet massiivisia. Fuusioitumiset ovat tuoneet tullessaan organisaatioiden toimintatapoja ja ohjeita. Kaikki fuusioissa mukana olleet koulutuksenjärjestäjät ovat olleet tiimiorganisaatioita. Tässä yhteydessä tiimiksi kutsutaan pedagogisista asiantuntijoista koostuvia toimipistekohtaisia työryhmiä, joiden tehtävänä on toimia operatiivisella tasolla. Tiimiä johtaa tiimivastaava, jolle on resursoitu työaikaa tätä erillistehtävää varten. Tiimivastaavat toimivat täten itsekin operatiivisella tasolla eli asiantuntijatehtävissä opetuslalla. Alla kuvassa esitetty organisaatiot fuusioiden mukaisessa järjestyksessä.

Kuva 3. Koulutuksenjärjestäjätahot Oriveden toimipisteen osalta tarkasteltuna vuosina 2006-2021



Asiaa on syytä tarkastella kuitenkin laajemmin. Koulutuksenjärjestäjät toimivat yritysorganisaatioiden tavalla ja jokaisen toimintaan vaikuttavat yrityskentältä tutut kilpailulliset tekijät. Kannattavuutta mitataan esimerkiksi opiskelijatyövuosina ja saatujen valtionosuuksien muodossa. Jokainen organisaatio pyrkii kehittymään ja kehittämään toimintaansa siten, että se luo pohjan kasvulle. Kasvu puolestaan lisää kilpailukykyä ja mahdollistaa myös kansainvälistä toimintaa. (Rauramo, 2008, s. 15)

Suuressa organisaatiossa on olemassa henkilöstöä koskevia strategisia linjauksia ja asiakirjoja. Tässä kehittämistoiminnassa pyrittiin sitomaan yhteen kaksi teemaa. Toisaalta

koettiin tarvetta työhyvinvoinnin tarkastelulle ja toimenpiteille paremman työhyvinvoinnin saavuttamiseksi ja toisaalta taas oli aika lähteä lanseeraamaan uudenlaista tiimitoimintamallia, jolla vastataan muuttuneen arjen haasteisiin pienessä toimipisteessä.

Lainsäädännön velvoitteet ohjaavat työnantajan toimintaa. Toisaalta työnantajan pitää vastata jatkuvasti muuttuviin trendeihin pitääkseen kilpailukykyensä hyvällä tasolla. Yhtenä trendinä on organisaatioiden kyky huolehtia osaltaan yhteiskuntavastuusta. Tämä sisältää turvallisten ja terveellisten fyysisten olosuhteiden huolehtimisesta työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin saakka. Lisäksi voidaan ajatella tämän tuovan osaltaan myös kustannussäästöjä sekä parantavan työnantajakuvaa henkilöstöstään huolehtivana työnantajana, jolle työntekijätaso on organisaation tärkein voimavara.

Taulukko 3. Työhyvinvoinnin askelmat organisaation näkökulmasta. Supistettu työhyvinvoinnin portaat –mallista. (mt., s. 27)

<p>5. ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARVE: Hallitaan osaamista, luodaan edellytyksiä mielekkäälle työn kokemukselle mahdollistaen luovuutta</p>	<p>Oppiva organisaatio, jossa mahdollista uuden tiedon tuottaminen</p>
<p>4. ARVOSTUKSEN TARVE: Arvojen omaksuminen sekä talousajattelu ohjaavat toimintaa. Palkitaan ja arvostetaan moniulotteista palautetta.</p>	<p>Organisaatiolla missio, visio, strategia, jotka tukevat hyvinvointia ja eettisiä arvoja.</p>
<p>3. LIITTYMISEN TARVE: Mitätään työtyytyväisyyttä työilmapiiriä ja työyhteisön toimivuutta ja löydetään ratkaisuja johtamiseen ja verkosto-osaamiseen.</p>	<p>Löydetään ratkaisuja ja toimintamalleja yhteishengen nostamiselle ja huolehditaan henkilöstöstä. Arvostetaan monitahoista yhteistyötä eri verkostojen välillä.</p>
<p>2. TURVALLISUUDEN TARVE: Turvallisuutta edistävien fyysisten ja psyykkisten työolojen huolehtiminen ja työn sujuvoittamisen mahdollistaminen.</p>	<p>Arvostetaan tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta ja huomioidaan turvallinen työ ja työympäristö</p>
<p>1. PSYKO-FYSIOLOGISET PERUSTARPEET: Järjestetään erilaisia toimintoja tukemaan työntekijän perustarpeita työpaikalla mm. työterveyshuolto, työpaikkaruokailu</p>	<p>Huolehditaan yksilötaisoisesta hyvinvoinnista ja luodaan perusedellytyksiä ajatella yksilöistä muodostuvaa työyhteisöä</p>

Taulukossa 3 on esitetty työhyvinvoinnin portaat organisaation näkökulmasta lähtien psyko-fysiologisista tarpeista. Tehty kehittämismalli soveltuu Rauramon kehittämän työhyvinvoinnin porrasmallin keskimmaiselle askelmalle, jossa työntekijän yksilöllisestä työhyvinvoinnista siirrytään työyhteisön tarpeisiin. Tässä liittymisen tarpeiden askelmalla tarkastellaan myös johtamisen merkitystä ja sen kehittämistä. Tämä askelma viisi-portaisessa portaikossa mahdollistaa seuraavaksi strategisten toimenpiteiden suunnittelun ja organisaation arvojen täsmentämisen. Tämän kehittämismallin tarkoituksena on keskittää tiimin ydintoimintaa ja toisaalta luoda yhteisöllisyyttä. (Mäkinen, ym., 2015, s.14)

Tyypillistä on muokata olemassa olevia malleja kyselyjen, kokemusten ja kartoitusten perusteella paremmiksi siten, että ne tukevat paremmin työhyvinvointia ja toisaalta auttavat koko organisaatiota esimerkiksi johtamisen näkökulmasta saavuttamaan asetetut tavoitteet

paremmin. Lähtökohtaisesti innostunut ja työn imua kokeva henkilöstö tuo organisaatiolle parempia ja toivotumpia tuloksia kuin henkilöstö, joka kokee väsymystä, ahdistusta ja pelkoa. (mt., s. 14)

4.1 Lähtötilanne-analyysi

Tiimin dynamiikka on muuttunut samoin kuin käsitykset tiimimallista. Tiimin toiminta on ollut osin toimivaa ja loogista. Viime vuodet ovat kuitenkin osoittaneet tiimin merkityksen henkilöstön jaksamisessa, joka sinällään vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin.

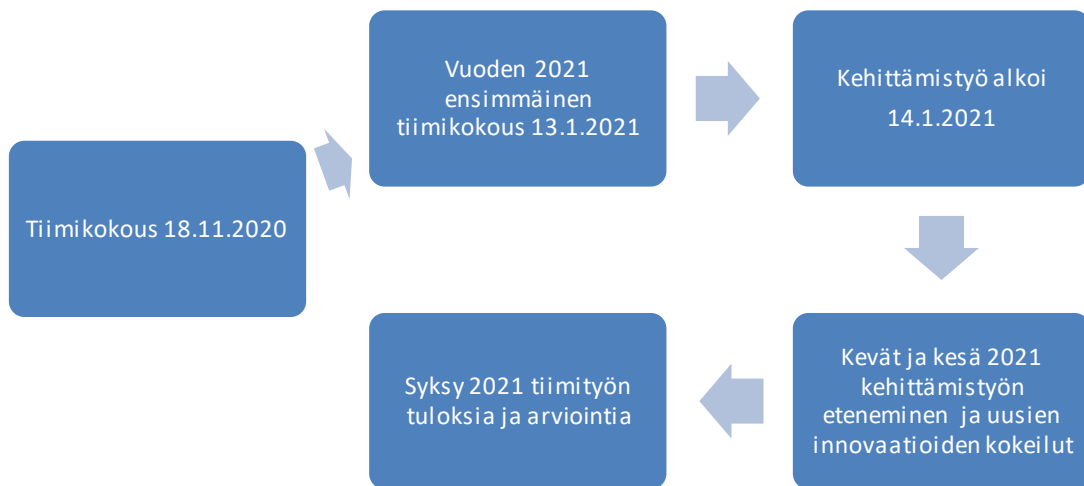
Tiimin jäsenten ajatuksia tiimin merkityksestä työhön ja jaksamiseen:

”Tiimiin voi tuoda niitä hyvin erilaisiakin asioita käsiteltäväksi ja voi luottaa, että ne ovat siellä tiimin sisällä olevia asioita. Toki jos sovitaan, että lähdetään yhteisesti selvittämään jotakin. Jos on esimerkiksi mieltä painavia asioita, ovat ne mitä tahansa, niin voi luottaa siihen, että siellä voi siitä puhua ja siellä saada sitä työssäjaksamista itselleen.”

”Tiimi on niin kuin sosiaalinen ja sellainen ympäristö, niin se on ensinnäkin turvallinen paikka, sulla on hyvä työyhteisö, sulla on turvallinen tulla töihin, ja sä tunnet, että sua arvostetaan työntekijänä esimerkiksi.”

Toiminnan kokonaisvaltaisen kehittämisen vuoksi, oli laadittava suunnitelma, joka ohjasi tätä työtäni ja sen tekemistä. Reunaehtoina olivat organisaation ohjeet ja säännöt sekä toimipisteen omat selkeät tavoitteet tiimitoiminnan kehittämiseksi. Seuraavalla sivulla olevan kuvan 4 mukaan voi huomata, miten kehittämisprosessi eteni ja henkilöitä sitoutettiin asioiden eteenpäin viemiselle. Kehittämismalli aloitettiin vuoden 2020 marraskuun tiimikokouksen yhteydessä kertomalla tulevan vuoden 2021 organisaation asettamista tavoitteista ja toisaalta keskustelemalla oman toimipisteen tilanteista ja kehittämistarpeista. Tammikuussa heti joulutauolta paluun jälkeen tehtiin ensimmäiset haastattelut ja näiden jälkeen kehittämistyö aloitettiin välittömästi. Kevään ja kesän aikana kehittämistoimia otettiin asteittain käyttöön kokeiltavaksi ja analysoitavaksi ja alkusyksyllä 2021 kerättiin palautteita kokemuksista ja saavutetuista tuloksista.

Kuva 4. Kehittämistyön eteneminen



4.2 Tulokset ja arviointi

Lähtötilannekartoituksesta puolen vuoden kuluttua tehtiin toinen kysely, jossa kysyttiin kokemuksia kehitetyistä toimenpiteistä sekä niiden vaikutuksista ja lisäksi kysyttiin konkreettista toimenpidettä, joka on kasvattanut työntekijän omaa työhyvinvointia. Lisäkysymyksenä toivottiin vastaajalta muutos- tai kehittämistoiveita tulevaisuutta ajatellen. Tämä kysely toteutettiin vapaamuotoisena kyselynä ja vastaamiseen annettiin aikaa kaksi viikkoa. Vastausprosentti tämän toisen kyselyn kohdalla oli 75%, joista 66,6% vastasi yksin ja 33,4% parina.

Toiseen kysymykseen saatujen vastausten pohjalta vastaukset jaettiin konkreettisiksi toimiksi sekä tunnepohjaisiksi muutos- ja kehitystarpeiksi. Näiden pystyttiin erottelamaan paremmin ne toimet, jotka ovat järjestelykysymyksiä vaativia toimia ja toisaalta huomioimaan ne seikat, jotka osaltaan tukevat työhyvinvoinnin kehittämistä tulevaisuudessa.

Taulukko 4. Tutkimuksen aikana tehdyt toimenpiteet

Toimenpide	Tavoite
Vuosikello	Suunnitelmallisuuden lisääminen sekä käsiteltävien aiheiden ajankohtaisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden määrittäminen. Tiimitapaamisten tavoitteiden selkeyttäminen
Tiimipalaverien aikataulut	Päällekkäisyyksien vähentäminen sekä palaverien näkyväksi tekeminen työsuunnitelmien mukaisesti Säännöllisyys ja palaveriin valmistautumisen ennakointi
Kahden tiimin osittainen yhdistäminen	Päällekkäisyyksien minimointi sekä aikaresurssin säästäminen Pedagogisen keskustelun lisääminen Yhteisöllisyyden lisääminen
Tiimipalaverikäytännöt	Palaverien selkeyttäminen ajankäytöllisesti Ennakoinnin ja valmistautumisen mahdollisuus (esityslistat) Tiedonsaannin selkeyttäminen saman järjestelmän ja ohjelman avulla Osallistumisen helppous myös esimerkiksi kotoa käsin verkkovälitteisesti

4.2.1 Tiimitoiminnan koetut kehitysaskeleet tutkimusajankohdan aikana ja niiden merkitys työhyvinvointiin

Yhteistyön koettiin lisääntyneen sekä samalla syventyneen. Taulukosta 4 on havaittavissa ne kehittämistoimenpiteet, jotka olivat mahdollisia ottaa nopealla aikataululla käyttöön ja lähteä viemään käytännön tasolle.

Säännölliset kokoukset ja niiden mukanaan tuomat säännölliset tiedottamiset ajankohtaisista sekä tulevista asioista koettiin tärkeiksi. Tämän tiedostettiin olevan tärkeää, sillä muutoin tietotulva ja esimerkiksi tiedon hajaannuttaminen erilaisten järjestelmien ja sovellusten kautta koettiin haasteelliseksi ja monimutkaiseksi. Tärkeänä muutoksena nähtiin myös työajan varaaminen yhteistyöhön ja tämän näkyväksi tekeminen. Lisäksi koettiin, että tiimitoiminnan kehittäminen on tuonut mahdollisuuden työn kehittämiseksi esimerkiksi paremman yhteishengen puitteissa, joka puolestaan on lisännyt koko toiminnan näkökulmasta positiivista muutosta ja uusia koulutustuotteita.

Muita konkreettisia havaittuja muutoksia, joilla on ollut merkitystä työhyvinvoinnin näkökulmasta ovat olleet kahden tiimin välisen yhteistyön aloittaminen elokuussa 2021 sekä selkeä ja teemoitettu vuosikello. Kahden pienen toimipisteen tiimin osittainen yhteensovittaminen on lisännyt pedagogista keskustelua, joka koetaan opettajan työssä tärkeäksi. Näiden tiimien yhteensovittamisella tarkoitetaan konkreettisesti sitä, että tiimit toimivat samanaikaisesti ja digitalisaatiota hyödyntäen voidaan pitää yhtenä isompana palaverina varsinkin erilaisten sisäisten koulutusten tai tiedottamisten osalta. Osa henkilöstöstä kuuluu automaattisesti molempiin tiimeihin ja tällä ratkaisulla saadaan aikaresurssia tehostettua. Teemoitetun vuosikellon merkitys voidaan katsoa olevan merkittävä. Tärkeät asiat tulevat käsitellyiksi ajallaan ja valmistelutyöhön osataan varautua ennalta paremmin. Vuosikellon teemat pystytään myös valmistelevaan ja suunnittelemaan tehokkaammin ja ottamaan huomioon erilaiset tarpeet jo ennalta. Liite 2

Edellä mainittujen lisäksi tiimissä koettiin, että tiimissä on syntynyt luottamusta ja saa uskaltautua luottamaan asioiden hoitumiseen sekä lupausten pysymiseen. Tarvittaessa saadaan tukea sekä ohjausta työlle ja asioista uskalletaan keskustella. Toisaalta koettiin ilmapiirin tulleen kannustavaksi ja painostavan ilmapiirin väistyneen. Myös huumorin läsnäolo koettiin työhyvinvointia parantavaksi tekijäksi.

4.2.2 Muutos- ja kehitystoiveita tulevaisuuteen konkreettisten toimien kautta

Konkreettiseksi puutteeksi ja kehittämiseksi nousi tiimivastaavan sijaistarve tarvittaessa, mikäli tiimivastaava on estynyt. Tämän organisointiin tulee ehdottomasti kiinnittää jatkossa huomiota, sillä tiimivastaava tekee päivittäisiin työjärjestelyihin liittyviä käytännön toimia. Näihin lukeutuvat esimerkiksi niin opettajien kuin opiskelijoiden työjärjestysten suunnittelu sekä toteutus tietojärjestelmään. Samalla tiimivastaava huolehtii myös tilavarauksista, joka pienessä toimipisteessä ei ole akuutein toimi, mutta jolla on suuri merkitys käytännön työn suorittamisen näkökulmasta. Etänä sijaistavaa tiimivastaavaa ei koeta yhtä luontevaksi ratkaisuksi kuin toimipisteessä paikalla olevaa, sillä työskentelykulttuuri mahdollistaa pitkälti tässä- ja nyt tapahtuvan kommunikoinnin ja sen merkitys koetaan tärkeäksi.

Lisäksi toivottiin entisestään työnkuvien selkeyttämistä ja työnjakojen miettimistä siten, että kaikenlaiselta päällekkäiseltä tekemiseltä vältytään jatkossakin. Koska toimintaohjeistukset

ovat muuttuneet ja täsmentyneet, tulee myös opettajien työnkuvia tarkastella entistä tarkemmin. Esimerkiksi opiskelijoille tehtävien HOKS-prosessien eli henkilökohtaisten opintojen kehittämissuunnitelmien kautta voidaan miettiä työnkuvien kehittämistä keskittäen osalle opettajille tietyt prosessien osa-alueet. Toisaalta voidaan suunnitella myös omaopettajuuden järkevää jakamista opettajien kesken.

4.2.3 Tunneperusteisia muutos- ja kehitystoiveita tulevaisuuteen

Työhyvinvoinnin ja tiimitoiminnan kehittämistä ajatellen tasa-arvoisen työkuultuurin tuominen ja sen näkyväksi tekeminen osana kehittämistoimintaa ovat tärkeitä. Kuitenkin työnantajan toimesta on noudatettava Tampereen kaupungin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa, mutta toimenpiteiden entistä tehokkaampi näkyväksi tekeminen katsotaan tärkeäksi. Vaikka tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelukin on osa toimintaa, se tulee ottaa puheeksi yhteisissä palavereissa entistä tehokkaammin.

Tutkintoalakohtaisten pedagogisten keskustelujen myötä koetaan saatavan työlle enemmän varmuutta ja toisaalta mahdollisuutta jakaa henkistä kuormaa kollegoiden kesken.

Pedagogiset keskustelut tutkintoaloittain tai yli ovat lisääntyneet ja niitä toivotaan entistä enemmän työn vaativuuden muuttuessa vaativampaan suuntaan. Pedagogiset keskustelut tulee sisällyttää myös vuosikelloon, jotta niille on varattu aika ja paikka.

Edellisten esille nostettujen asioiden ohella tiimitoimintaan, ja nimenomaisesti työhyvinvointia lisäävänä seikkana, toivotaan entisestään lisääntyvää yhdessä tekemistä, on kyseessä sitten uuteen aineistoon, ohjeistukseen tai järjestelmään tutustuminen ja perehtyminen tai yhteiset kehittämistoimet. Erilaisilla kehittämistoimilla voidaan opettajia sitouttaa tiiviiseen yhteistyöhön kuitenkin yhteistä ja parempaa päämäärää kohti.

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, sillä tutkimukseen osallistuva joukko oli määrällisesti pieni ja koska tutkimuksen pohjalta syntyneen kehittämishankkeen eli raportoinnin toivottiin olevan hyvin yleiskielellä oleva, oli tämä valittu menetelmä perusajatuksestaan sopivin. Koska tutkittava ja samalla kehitettävä aihe olivat hyvin konkreettisia, tässä ja nyt olevia, soveltui tapaustutkimus menetelmäksi myös tähän verraten varsin hyvin. (Metsämuuronen, 2006, ss. 90-91; Laine ym., 2008, s. 12)

Tapaustutkimus antoi mahdollisuuden tutkimuksen vaiheittaiselle etenemiselle, jolloin tutkimusaineistoa kerättiin suunnitellusti ja jaksoittain. Koska tutkija itsekin kuului tutkittavaan työyhteisöön, ideointi ja asioiden yleisellä tasolla pohtiminen mahdollistuivat erinomaisesti valitussa tutkimusmenetelmässä. Kokonaisuudessaan tutkimuksen kohde määriteltiin ennalta varsin huolella. (Laine ym., 2008, ss. 19, 29)

Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan yleistää ja varsinkin kyseisen tutkimuksen kohdalla, kun organisaatiossa on vastaavanlaisia tiimejä useita kymmeniä, jolloin voidaan olettaa, että samankaltaisia tilanteita ja kokemuksia on muissakin tiimeissä havaittavissa. Tässäkin tutkimuksessa pohdittiin riittävän laadukkaan ja oikeanlaisen aineiston hankinnan menetelmiä, jotta subjektiivisista kokemuksista saadaan poimittua tutkimukselle olennainen ja kehittämistyötä edesauttava tieto. Tosin yleistämisen suhteen on oltava tarkkana, ja muiden tiimien kohdalla voidaan miettiä, mitkä johtopäätökset ovat missäkin kontekstissa perusteltuja. Kuitenkin tässä tilanteessa oli tarkoituksenmukaista keskittyä tutkimaan vain valittua tiimiä usean tiimin tutkimisen ja kehittämisen sijaan. Valitun tiimin tutkimuksen perustana oli myös toimia pilottina kehitettyjen toimintatapojen kokeilemisessä. (mt., ss. 27-28)

Tutkimuksen tueksi kerättiin yleistä mielipidetietoa sosiaalisessa mediassa olleesta teemahaastattelusta, jossa vastaajat pääsivät antamaan äänensä kuuluville valittuihin kysymyksiin. (Liite 1.) Puolistrukruoitu haastattelu antoi vastaajille vapaammat muodolliset

mahdollisuudet kirjoittaa vastauksiaan vastausjärjestyksestä tai toisistaan välittämättä. Teemahaastattelu sopi hyvin myös tähän tapaustutkimukseen antaen yleistä näkökulmaa tutkittavasta ja kehitettävästä aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 48)

5.2 Aineiston hankinta ja sen analysointi

Tutkimuksen alkutilanteen kartoitusvaiheessa hyödynnettiin täsmäryhmähaastattelua, ja haastatteluun osallistuvien eli tiimin jäsenten tarkoituksena oli arvioida ja kuvailla kokemuksiaan annettujen tutkimuskysymysten pohjalta. Tämä valikoitui sopivimmaksi, sillä ryhmä koostui kahdeksasta tiimin jäsenestä, joiden kokemuksilla, asiantuntijuudella sekä näkökulmilla on merkityksellinen asema tiimitoiminnan kehittämistä tarkasteltaessa. Tarkasti määritelty kokonaistavoite sekä haastattelukysymykset oli kerrottu haastateltaville aikaisemmin. Haastattelun puheenjohtajana toimi opinnäytetyön tekijä, joka huolehti haastatteluun osallistuneiden tasavertaisesta keskustelumahdollisuudesta ja piti aiheen ja tutkimuskysymykset keskustelun ytimessä. Haastattelu-aika oli myös ennalta ilmoitettu ja siihen oli varattu 45 minuuttia aikaa. Haastattelu nauhoitettiin, jonka jälkeen se purettiin ja analysoitiin. (mt., s. 62)

Ensimmäinen haastattelu alkukartoitusta eli lähtötilannetta varten tehtiin tammikuussa 2021 sovitusti tiimipalaverin aikana. Toinen haastattelu toteutettiin syyskuussa 2021. Tällöin tavoitteena oli pyytää tiimin jäseniltä arvioita kokemusten pohjalta tiimitoiminnan kehittämisen etenemisestä. Haastattelu toteutettiin paperisena kahden kysymyksen kohtana, jotka teetettiin niin sanotusti kahvipöytäkeskusteluna ryhmähaastattelumuodossa tai vaihtoehtoisesti yksilöhaastatteluina. Kirjalliset tuotokset palautettiin tutkimuksen tekijälle. Molemmista tutkimuksista saatiin runsaasti tietoa annettuihin kysymyksiin. Tässä toisessa haastattelussa kaksi haastateltavaa antoi yksilökohtaiset vastaukset ja kolme muuta ryhmähaastattelun.

Ryhmähaastattelun valintaperusteena oli totuttu tapa sekä aikaresurssin niukkuus. Tällä menetelmällä saatiin nopeasti ja samanaikaisesti tietoa tiimin jäseniltä ja toisaalta tiimin jäsenet saivat rohkeutta vastaamiseen toisiltaan. Yleisenä ryhmähaastattelun haittana on pidetty haastatteluun kutsuttavien perääntymistä tilaisuudesta. Tämä ongelma ratkaistiin pitämällä ennen haastattelua tiimipalaveri, jonka jälkeen tiimin jäsenet jäivät luontaisesti

haastatteluun. Koska ryhmäkeskustelut ja –haastattelut ovat entuudestaan tuttuja, ei tiimissä tapahtunut tyypillistä dominointia kenenkään toimesta, vaan kaikki osallistujat saivat vuorollaan ja halutessaan puheenvuoroja. (mt., s. 63)

6 Valitut kehittämiskohteet

Kehittämisen voidaan katsoa olevan vaikuttavaa ja tuloshakuista silloin, kun tiimin jäsenet pääsevät itse miettimään, suunnittelemaan sekä testaamaan menetelmiä, joiden on ajateltu parantavan heidän työhyvinvointiaan. Tämä kehittämisprosessi jo ennen suunniteltujen toimenpiteiden käyttöönottoa on sinällään huomattavaa olevan työhyvinvointia edistävää. (Mäkiniemi ym., 2015, s. 18)

Jo vuonna 2001 tehdyssä laaja-alaisessa eri ammattikuntia koskevassa kyselytutkimuksessa selvitettiin henkilöstöstrategian painopistealueita nimenomaisesti kehittämisen näkökulmasta. Tuolloin saatujen vastausten perusteella kolmena tärkeimpänä osa-alueena pidettiin osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä, osaavan henkilöstön saatavuutta sekä kehittyvää henkilöstöpolitiikkaa. Avointen kysymysten perusteella osaavaksi ja motivoituneeksi henkilöstön tekevät sen kehittymishaluisuus, muutosvalmius, ammattitaitoisuus sekä sitoutuneisuus työhön. Toisaalta taas kehittyvä henkilöstöpolitiikka nähtiin avoimeksi, vuorovaikutteiseksi sekä tasapuoliseksi ja oikeudenmukaiseksi. (Suurnäkki, 2006, s.38-41)

Tampereen kaupungin strategia toimii keskeisessä roolissa, tarkastellaan sitten joko laajemmin tai yksityiskohtaisemmin esimerkiksi toimipisteiden toimintaa. Tampereen kaupungin henkilöstöpoliittisessa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa vuosille 2017-2018 on asetettu tavoitteeksi, että esimerkiksi yhdenvertainen toiminta esimiestyössä on parantunut ja myös vakiintunut näiden vuosien aikana. Tämä on ollut yhtenä lähtökohdana kehittämistoimenpiteitä mietittäessä. (Tampereen kaupunki, 2016)

Lähdettäessä miettimään tiimitoimintamallin kehittämistä juuri työhyvinvointia vahvasti silmällä pitäen, ei voinut olla sivuuttamatta tätä jo parikymmentä vuotta sitten tehtyä tutkimusta. Lisäksi merkittävänä suunnittelun lähtökohdana voitiin pitää sitä tietoa, että tiimin jäsenet kehittävät itse omaa toimintaansa, eikä valmiita vastauksia tai toimintamalleja tule ulkopuolelta. Hyvänä ohjenuorana oli myös tieto siitä, että tiimin toimintaa voidaan muokata suuresta organisaatiosta huolimatta kuitenkin noudattaen tiimitoiminnalle annettuja resursseja. Ja toisaalta tieto siitä, että kehittämistoiminnassa edetään pienin

askelin sekä keskitytään vain muutamaankin kehitettävään kohteeseen, toivat helpotusta jatkuvasti muutoksen keskellä eläneelle tiimille.

Näitä samoja elementtejä tuli tänä vuonna tehdyssä ryhmähaastattelussa vahvasti ilmi kysyttäessä; Miten tiimitoimintaa tulee kehittää? Esille nousivat sanat uskaltaminen, luottamus, työhyvinvointi, jaksaminen ja arvostaminen.

Kun toisena kysymyksenä kysyttiin, että miten arjen tiimitoiminta voi edesauttaa työssäjaksamista ja täten lisätä osaltaan työhyvinvointia, antoivat asiantuntija-tiimin jäsenet vastauksina:

”Aihe on lähellä sydäntä. Että se jäsentynyt tiimitoiminta antaa selkeyttä työhön ja raamittaa sitä. Henkilökohtaisesti koen, että mulle se on tärkeä juttu. Että tavallaan työhön tulee sellaisia raameja. Että mitä tapahtuu milloinkin ja on sellaista aikataulutetusta ja jäsentymistä. Sellainen selkeys antaa sellaista omaan päähän sellaista jäsentymistä. Ja tavallaan niin kuin hallinnollisissa asioissa työsuunnittelussa juurikin ja tämän tapaisissa koen, että sitä kautta kuin välillisesti tulevat heijastukset työhöhyvinvointiin. Kun ei ole koko aikaa sellainen olo, että miten tämä ja tämä menevät. Ja siihen liittyy juuri tämä viestintä, joka tulikin meidän pelisäännöissäkkin.”

”Antaa vastauksia mitä kaipaa koko ajan ja paremminkin mieluummin niin, että jollakin on enemmän tietoa, kun vähemmän eli saada aina kuulla uusia asioita ja niitä sitten pureksitaan. Mutta sitten se tärkein eli se on se ongelmien purkupaikka eli me tiedämme, että millaisia ongelmatilanteita tässäkin työyhteisössä on ollut, niin harva opettaja jaksaa painia, eikä saakaan yksin painia niiden asioiden kanssa. Jossain täytyy päästä purkamaan sitä.”

”Tiimivastaava ja siis tiimin toiminta on tällaista ja tietoa kulkee eikä tarvitse pientä sälää itse selvittää vaan että tiimin kautta tulee yhteistä ja kootaan asioita.”

Näiden saatujen palautteiden vuoksi, esille nousivat vahvasti asiat, jotka määrittävät tiimin fyysisen toimintavan, esimerkiksi yksinkertaiset palaverikäytännöt. Tiimin jäsenet kokivat haluavansa tiimiltä turvallisuutta. Toiseksi kehittämiskohteeksi nousi viestintä ja

tiedottaminen ja näiden selkeys ja ajantasaisuus. Vastauksista oli poimittavissa myös johtajuuteen liittyvät kysymykset. Miten tiimiä johdetaan ja toisaalta tiimin jäsenten roolit ja keskinäinen toiminta.

Työhyvinvointi on kaikissa kehittämiskohteissa merkityksellisessä asemassa, kun tarkastellaan koko tiimin keskeistä operatiivista toimintaa ja vaikutteita tulevaisuuteen. Koska tiimi on osin jo pitkään yhdessä toiminut ja osin muuttunut uusien jäsenten myötä, halutaan joitakin vanhoja hyviä käytänteitä säilyttää niitä kuitenkin muuttamalla vastaamaan nykypäivän vaatimuksia.

Tiimityön yhtenä keskeisenä tehtävänä on helpottaa arjen toimintaa tuomalla tiimin jäsenet yhteen hyödyntäen yksilöiden vahvuuksia. Huomioon tulee ottaa myös jäsenten yksilölliset odotukset sekä tavoitteet toiminnan onnistumiseksi siten, että tiimityö lisää mielekkyyttä sekä työn imua arjesta suoriutumiseen. Kehittämiskohteissa tulee toki huomioida työhyvinvoinnin eri osa-alueet eli niin fyysinen, psyykinen kuin sosiaalinenkin.

Organisaatiolla on linjaukset ja suunnitelmat fyysisen sekä psyykkisen työhyvinvoinnin kehittämisen osalta. Näitä mitataan erilaisin kyselyin, keskusteluiden sekä viranomaistarkastusten avulla ja kehitetään niistä saatujen tietojen avulla. Sosiaalisen työhyvinvoinnin kehittämistä tapahtuu erityisesti tiimin sisällä, ja valituissa kehittämiskohteissa on tämä näkökulma ollut punaisena lankana. (TTL, n.d.)

Tavoitteena kehittämisprosessissa on ollut työn imun lisääminen niiltä osin, johon tiimityöskentelyllä voidaan päästä. Työterveyslaitoksen mukaan työn imun kokemisen positiiviset vaikutukset ovat pitkäntähtäimen vaikutuksia, jotka edistävät työntekijän terveyttä sekä organisaation taloudellista menestymistä. Voimavaroja tuottavia seikkoja ovat työn palkitsevuus ja monipuolisuus sekä kehittämisen mahdollisuus. Toisaalta taas työn järjestämiseen liittyviä voimavaroja voidaan katsoa olevan työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja toisaalta työroolin sekä työnkuvan selkeys. Myös mahdollisuus joustaa tarvittaessa työajoissa katsotaan olevan voimavarana, joka auttaa työn imun saavutettavuudessa. (mt.)

6.1 Tiimipalaverikäytännöt

Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus verrattuna eri teknologiavälitteiseen kommunikointiin on suuri. Kyseessä on enemmän arvostuksesta johtuvat erot kuin esimerkiksi teknologian toimimattomuudesta. Kasvokkain tapahtuva työskentely koetaan intensiivisemmäksi ja luontevammaksi kuin laitteiden välillä tapahtuva työskentely. Tämä on pitkälti tottumiskysymys. Pahimmillaan kasvokkain tapahtuvan viestinnän siirtyminen teknologiavälitteiseen viestintään voi tehdä tiimityöskentelystä mahdotonta tai pahimmillaan jopa hajottaa tiimin täysin. (Raappana & Valo, 2014)

Tiimityön perustana ovat säännöllisyys ja tasavertaisuus. Kyselystä kävi hyvin selkeästi ilmi, että fyysiset kasvokkain tapahtuvat kokoontumiset nähtiin tärkeinä. Pandemia-aika toi tullessaan epävarmuutta sekä lisäsi työhön yksinäisyyttä. Säännölliset ja suunnitellut tiimipalaverit nähtiin tärkeinä sekä tiedonsaannin ja –jakamisen että myös sosiaalisen hyvinvoinnin kehittymisen näkökulmasta. Opetustyö on luonteeltaan hektistä, aikaan ja paikkaan sidottua työtä, jossa opettaja toimii paljon yksin oman asiantuntijuutensa turvin. Opettaja voi opettaessaan valita vain opetus- eli johtamistavan, mutta tietynlaiset asetut tavoitteet, on saavutettava.

Tiimipalaverikäytännöitä lähdettiin muokkaamaan siten, että ne noudattavat tietynlaista peruskaavaa, jossa jokainen jäsen on tasavertaisessa asemassa ja tiimiin uskaltaa tuoda niin ilon kuin huolen aiheita. Säännöllisyyteen vastaten kehitettiin vuosikello-ajattelu, jonka tavoitteena on sisältää vuodesta toiseen toistuvia teemoja. Säännöllisyyttä lisäämään valittiin kuukaudesta puolenkuun aikaan sama arkipäivä, tiistai, jolloin tiimikokoontumiset pystyttiin ennakoimaan opettajien työkalentereihin siten, ettei opetusta kyseiselle ajalle järjestetä. Tämä mahdollistaa sen, että tiimipalaveriin on jokaisen helppo osallistua. Tiimipalaverien esityslistat sekä muistiinpanot ja muuta tärkeät asiat ovat tiimin omalla Teams-alustalla. Tiimivastaava huolehtii pääsääntöisesti esityslistan sisällöistä yhdessä koulutuspäällikön kanssa, mutta jokaisella tiimin jäsenellä on oikeus tuoda asioita esityslistalle kohtaan muut asiat. Muistiinpanoista huolehtii kukin tiimin jäsen vuorollaan kirjaamalla ne suoraan Teamsiin palaverin aikana. Tällä menetelmällä helpotetaan tiedonkulun nopeuden lisäksi myös ajankäyttöä. Tiimipalavereissa tiimivastaava toimii puheenjohtajana. Tämän lisäksi tiimissä koettiin tarpeelliseksi tuoda viikoittaiset

tiedotettavat ja samalla ajankohtaiset asiat vielä tiimin tietoisuuteen. Tiimipalaverien ja tiimi-extrojen eroavaisuudet halutaan pitää selkeästi erillään toisistaan. Tiimi-extrat ovat viikoittaisia sovitulla kahvitauolla järjestettäviä yhteisiä hetkiä, jolloin tiedotetaan ajankohtaisista ja kaikkia koskevista asioista. Tiedotettaviin asioihin mahdutetaan maksimissaan kolme keskeisintä viikon aikana tapahtuvaa asiaa, jotka henkilöstön on hyvä tietää.

Palavereiden onnistumiseksi ja sujuvan toimintamallin luomiseksi asetettiin palavereille kaksi selkeää tavoitetta. Ensinnäkin jokaisessa palaverissa on tehtävä jokin päätös, jotta palaverit vievät asioita eteenpäin. Ja toiseksi jokainen palaveri sisältää uudesta asiasta tiedottamista tai kouluttamista. Nämä vaihtelevat kuukausittain organisaation yleisten linjausten ehdoilla. Nämä seikat edesauttavat sitä, että osallistujille ei tule turhautumisen tunnetta palavereiden tehottomuudesta. Palaverin rytmikka myös mietittiin tarkoin, jotta käytännöstä tulisi tuttu ja sen kautta osallistuminen palaveriin koettaisiin järjestelmälliseksi ja jokaisen ajankäyttöä kunnioittavaksi. (Spiik, 2004, s. 213)

Varsinaisiin tiimipalaveriin voi osallistua tarvittaessa myös etäyhteyden avulla kuten pandemia-aikaan on ollut hyvin tavanomaista. Tätä myös käytetään, mikäli opettajalla on pidempi työmatka eikä tiimin tapaamispäivinä ole opetustunteja. Etäyhteyksillä tiimipalaveriin osallistuvat ovat videovälityksellä mukana, jotta tiimin yhtenäisyys ja keskusteluyhteys ovat täten vuorovaikutteisempaa. Kuitenkin pääosin pandemiankin aikana pyritään kokoontumaan kasvokkain ohjeistusten ja suositusten puitteissa, jotta tiimin jäsenten välinen vuorovaikutteisuus on parempaa ja luontaisesti totuttu tiimityöskentely jatkuu mahdollisimman normaalina.

Tiimi-ekstroihin osallistutaan vain paikan päällä olemalla, sillä näiden tarkoituksena on vain toimia ajankohtaisten kärkiasioden muistuttajana ja nämä tapaamiset halutaan pitää vapaaehtoisina ja vapaamuotoisina mahdollisuuksina, jotta liialta byrokratian tunneelta voidaan välttyä.

6.2 Vuorovaikutus ja tiedottaminen

Viestinnällä on keskeinen merkitys henkilöstön työiihtyvyyteen, sitoutumiseen sekä jaksamiseen. Näiden lisäksi työtehtävistä suoriutumiseen sekä motivaatioon on katsottu viestinnällä olevan keskeinen merkitys. Viestinnän laatuun tulee kiinnittää vahvasti huomiota, sillä kannustavalla viestinnällä on positiivinen kokonaisvaikutus. Lähtökohtaisesti viestinnästä puhuttaessa voidaan se erotella sekä vuorovaikutukseen että tiedottamiseen. Vuorovaikutus mahdollistaa kaikenlaisen vaikuttamisen sekä osallisuuden tunteen, on kyseessä sitten keskustelusta, yhdessä suunnittelemisesta ja tekemisestä tai ongelmien ratkomisesta. Tiedottaminen puolestaan mahdollistaa arjen työstä selviytymisen hallitsemalla ja omaksumalla oikeanlaisen, työssä tarvittavan tiedon. (Karhu ym., 2005, ss. 62-63)

Kuten johtamistyyliissäkin, myös viestintätyyleissä käytetään joko asia- tai ihmiskeskeistä lähestymistapaa. Varsinkin esihenkilöiden viestintäosaamisella on merkitystä työntekijöiden tyytyväisyyteen. Usein ihmiset kritisoivat nimenomaisesti viestinnän ontumista tai sen puutetta. Toisaalta johtamisessa tarvitaan sekä ihmis- että asiakeskeistä tulkintaa. Työntekijöiden tyytyväisyys on tehtyjen tutkimusten valossa ollut suurinta silloin, kun esihenkilöt huomioivat sekä ihmiset että tehtävät ja asiat. Nämä samat jaottelut toimivat hyvin myös viestinnän näkökulmasta tarkasteltuna. Niin johtaminen itsessään kuin viestintäkin vaativat onnistuakseen vuorovaikutusosaamista. Seuraavalla sivulla olevasta taulukosta 5 on nähtävillä kootusti tehtäväkeskeisen ja ihmiskeskeisen viestinnän eroavaisuudet. (Isotalus & Rajalahti, 2017, ss. 37-38)

Taulukko 5. Johtajan viestinnän jako tehtävä- ja ihmissuhdetyyleihin (mt.,s. 38)

Tehtäväkeskeinen	Ihmiskeskeinen
Jakaa Informaatiota	Pyytää mielipiteitä
Jättää huomiotta toisten näkemykset, ideat ja tunteet	Havaitsee toisten näkemykset, ideat ja tunteet
Viestii kaavamaisesti	Viestii joustavasti
Keskeyttää muita	Kuuntelee muita
Esittää vaatimuksia	Esittää pyyntöjä
Keskittyy tehtäviin liittyviin faktoihin, aineistoihin ja informaatioon	Keskittyy henkilöiden tunteisiin ja asenteisiin
Tehostaa tuottavuutta hankkimalla teknistä osaamista	Tehostaa tuottavuutta panostamalla henkilöiden osaamiseen
Viestii useimmiten kirjoittamalla	Viestii useimmiten suullisesti
Harjoittaa "suljettujen ovien" käytäntöä	Harjoittaa "avoimien ovien" käytäntöä"

Kehittämistoimenpiteissä keskityttiin vahvasti vuorovaikutuksen lisäämiseen ja yleensä viestinnän kehittämiseen. Tiedottamisen suhteen kulmakivenä on ollut monta eri tiedotuskanavaa hieman eri käyttötarkoituksia ajatellen. Lähtökohtaisesti tiimille valittiin

yksi tiedottamisen kanava, jossa kaikki olennaiset ja tärkeät asiat tiimin esityslistoineen ja muistiinpanoineen ovat järjestyksessä ja helposti löydettävissä. Saman kanavan avulla tiimin on mahdollista viestiä ja etätyössä olijat voivat tulla mukaan kokouksiin. Tiimivastaava huolehtii tiimin kannalta välttämättömien dokumenttien viennin kanavalle ja siitä tiedottamisen. Viestit ja tiedotteet tulee olla selkeästi ja ymmärrettävästi ilmaistuja.

Tärkeät ja tiedotettavat ajankohtaiset asiat käydään läpi tiimi-ekstroissa, joiden tarkoituksena on olla vain tiedottamiseen keskittyviä. Tällöin on erityisesti keskityttävä siihen, että miten viesti muotoillaan ja miten varsinainen viestintä tapahtuu. Koska tiimi-ekstrat on tarkoitettu kasvotusten tapahtuviksi pieniksi tilaisuuksiksi, täytyy viestijän karsia tiedotettavat asiat minimimäärään, jotta viestinnän tehokkuus pysyisi mahdollisimman korkeana ja viestittävät asiat ajankohtaisina. Koska kyseessä on viikkopalaveriin rinnastettava pieni hetki yhdessä kahvikupin ääressä, on tärkeää, että viestintä on ytimekästä ja selkeää, jotta se erottuu muusta keskustelusta ja välttyttäisiin täten viestinnän ongelmilta. (Hakala, 2015, s. 13)

6.3 Tiimin johtaminen

Tiimiä voidaan johtaa monella eri tavalla ja toimintamenetelmät riippuvat paljon taustaorganisaatiosta, tiimistä, asetetuista tavoitteista sekä työhön ohjatuista resursseista.

Taulukko 6. Tiiminvetäjän työhyvinvoinnin edistämiskeinot (Mäkinieniemi ym., 2015, ss. 19-20)



Toimintatapa	Toimintatavalla pyritään	Toimintatavan mahdollinen hyvinvoinnillinen vaikuttavuus tiimiin
Työoloihin vaikuttaminen	Työnkuvien selkeyttäminen	Hyvä työnhallinta
Vuorovaikutteisuuden omaksuminen	Avun tarpeen huomaaminen ja sosiaalisen, emotionaalisen tai konkreettisen avun tarjoaminen	Kohtaamisen helppous ja luottamuksen syntyminen
Positiivisen mielikuvan luominen työhyvinvoinnin merkityksestä (esimerkillä johtaminen)	Käyttäytymisen mallintamiseen	Tasavertaisuuden sekä tasa-arvon tuntemisen lisääminen
Tietoinen kehittäminen	Työhyvinvoinnin kehittäjän roolin omaksuminen	Arvostamisen ja arvostuksen lisääminen

Oheiseen taulukkoon 6 on haettu keskeisimpiä keinoja edistää työhyvinvointia tiiminvetäjän toimesta. Lähtökohtaisesti voidaan olettaa esihenkilön tiedostavan tiiminjäsenten toimen- ja työnkuvat. Kuitenkin tiiminjäsenten erillistehtävät, organisaation muutosherkkyys ja toisaalta osaamistaustat huomioiden, tulee tätä tietoa tietoisesti päivittää. Tämä puolestaan auttaa hallitsemaan niin esihenkilön kuin tiiminjäsentenkin työkenttää. (Mäkinieniemi ym., 2015, ss.19-20)

Toisaalta taas hyvälle johtamiselle perustana on hyvä luottamussuhde puolin ja toisin ja tätä voidaan edesauttaa hyvällä vuorovaikutteisella käyttäytymisellä, jossa esimerkiksi tunneälyllä on merkityksellinen rooli. Tasa-arvoisuuden luomisen perusedellytyksenä puolestaan on johtajuuden ymmärtäminen tasavertaisena työntekijä-kuvana. Usein puhutaan roolimalleista, ja tämän keinon avulla johtajuuden tuoman esimerkin avulla työntekijät kokevat olevansa tasa-arvoisia esihenkilöön nähden. Tämä keino edesauttaa myös positiivisten mielikuvien luomisessa. Neljäntenä keinona voidaan pitää esihenkilön kykyä omaksua roolinsa työhyvinvoinnin kehittäjänä. Onnistuessaan esihenkilö luo arvostusta ja arvostamisen kulttuuria ja tiimin muut jäsenet haluavat olla osana kehittämässä yhteiseksi koettavaa työhyvinvointia. (mt., ss. 19-20)

Ilman osaamista työtään tekevä henkilö ei voi kokea riittävää työhyvinvointia. Sama koskee myös työyhteisöä tai organisaatiota. Johtamisessa tulee huomioida sellaiset periaatteet, jotka tukevat osallistavaa kulttuuria. Töiden organisoinnilla ja prosessien hallitsemisella on merkitystä työhyvinvoinnin kokonaiskuvassa johtajuuden tulokulmasta. Edellä mainittujen lisäksi on hyvä tunnistaa vuorovaikutuksen arvo, joka luo perusedellytyksiä sille, että asioita pystytään suunnittelemaan ja viemään käytännön tasolle. Nämä puolestaan vaikuttavat siihen, että työ koetaan merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Kaiken kaikkiaan esihenkilö, on hän sitten tiiminvetäjä tai ylemmässä johtoportaan työkentelevä, voi huomata osaamista tukevan johtamisen kulttuurin lisäävän hyvinvointia sekä saavuttavan tehokkaammin annettuihin tavoitteisiin pääsemisen. Oheiseen taulukkoon 7 on koottu osaamista tukevan johtamisen osa-alueet. (Työturvallisuuskeskus, 2013)

Taulukko 7. Osaamista tukeva johtaminen. (mt.)

<ul style="list-style-type: none"> - Osallistumista tukeva kulttuuri - Johtamisen periaatteet - Työn organisointi ja prosessit 	<ul style="list-style-type: none"> - Työyhteisö toiminta - Vuorovaikutus ja ideointi - Toteuttaminen käytännössä 	<ul style="list-style-type: none"> - Parempi työ - Tuottavuus ja tuloksellisuus - Hyvinvointi
---	--	--

Arvoihin perustuvaa ja oman käyttäytymisen mallia jakavaa johtamista voi soveltaa tiimin johtamisessa. Niin johtajan, esihenkilön tai tiiminvetäjän omien tavoitteiden asetteluun kuin työntekijöille asetettaviin tavoitteisiin tulee kuitenkin kiinnittää huomiota. Tästä syystä on

hyvä tiedostaa niin omat kuin alaistenkin voimavarat, jotta välttää esimerkiksi liian korkeilta tavoitteilta, jotka koetaan mahdollisesti negatiivisiksi tunteiksi. On hyvä lisäksi tiedostaa ne arvot, joihin johtajuus tai esimiestyö perustuu. Ne voivat olla hyvin luontaisesti esille tulevia ja niihin voi olla täten helppo sitoutua. Hyviä ja helposti omaksuttavia arvoja kannattaa siis johtajuudessa hyödyntää. (Brandt, 2011, s. 145)

Maailmanlaajuisten, tiimijohtajille sekä johtajille, toteutettujen tutkimusprojektien avulla, on saatu aikaan mittavia tuloksia. Näiden tulosten avulla voidaan määritellä esimerkiksi tiimitoiminnan johtajuuden asema ja merkityksellisyys koko toimintaa tarkasteltaessa. Ilmapiirin luominen, tiimin jäsenten sitouttaminen sekä selkeiden ja haastavien tavoitteiden asettaminen ovat menestyvän tiimin ja sen johtajuuden keskiössä. Tiimitoiminnan kehittämisen esteenä ovat sekä kilpailun tai jopa vastakkain asettelu, että vaillinaisen tiedon olemassaolot. Näitä edellä mainittuja häiritsevyyksiä tulee johtamiss strategian suunnittelussa välttää. (Haas & Mortensen, 2016)

Työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää avointa keskustelua tukevaa ilmapiiriä niin organisaatiossa kuin työpaikoillakin. Esihenkilöiden ja tiimivetoisten tehtävänä tulee olla näiden keskustelujen mahdollistaminen esimerkiksi tiimikokouksissa tai –palavereissa. Keskustelun tulisi näkyä aina esityslistaa myöten, jolloin sen koetaan olevan yhteinen ja arvokkaaksi koettava asia. Työsuojeluhenkilöstön tukemana esihenkilöiden on helpompi teemoittaa läpikäytävät asiat. Työ vaatii niin esihenkilöiltä kuin työntekijätasoltakin pitkäjänteisyyttä sekä suunnitelmallisuutta. Suunnitelmien ja toimintamallien lisäksi organisaatiossa tulee huomioida myös saavutettujen tulosten arviointi. (Opetusalan Ammattijärjestö OAJ, 2021)

6.4 Tiimin jäsenten toiminta

Jokaisen jäsenen on ymmärrettävä roolinsa ja merkityksensä tiimissä ja työyhteisössä. Kukaan ei voi olla kantamatta vastuuta esimerkiksi uuden tiedon jakamisesta, asioiden puheeksi ottamisesta tai palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Jokaisella tiiminjäsenellä on hyvä olla käsitys vuorovaikutuksen ja viestinnän merkityksestä tiimin toimintaan sekä ymmärrys mielipiteiden ilmaisun ja asioiden eteenpäin viemisen tärkeydestä. (Ollila, 2021, s. 5)

Jäsenten on hyvä ymmärtää osallisuuden ja vaikuttamisen merkitys sekä erilaisuuden ja erilaisten mielipiteiden ja taustojen tiedostaminen. Yhteisöllisyyden ja yhteisen toimintakulttuurin luominen edellyttävät jokaiselta myös kykyä sitoutua sekä motivoitua kehittämään toimintaa. Lisäksi on hyvä muistaa kompromissien mahdollisuus ja täten halu joustaa omista tarpeista. (mt., s. 5)

Viestintäosaamisen merkitys tiimityöskentelyssä ja työyhteisössä toimimisessa ovat keskeisessä osassa. Ideoiden, kehittämis ehdotusten, ajatusten ja konseptien esille tuominen ovat tärkeitä tekijöitä yhteisten tavoitteiden ja asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Viestinnän kautta jokaisella tiimin jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin, mutta samalla myös tiimin ilmapiiriin sekä jäsenten haluun olla osana työyhteisöä. (Hakala, 2015, ss. 20-21)

Tiimin jäsenten tulee ymmärtää työhyvinvoinnin merkitys nimenomaisesti positiivisessa merkityksessään. Tällöin tiimin jäsenet keskittyvät löytämään positiivisen asenteen työtään kohtaan siten, että sen vaikutukset ovat työiihtyvyyttä ja virkeyttä edistäviä. Omalla asennoitumisella on usein varsin pitkälle vieviä vaikutuksia, jotka lopulta luovat pohjaa koko tiimin toiminnalle aina muita työkavereita ja esimiestyötä myöten. Jokaisen tulisi yrittää muistaa kannustaa kollegoita ja tarjota apua ja tukea tarvittaessa. (Virolainen, 2012, ss. 192-193)

Työyhteisön pelisäännöistä on hyvä sopia ja niistä aina tarpeen mukaan muistuttaa. Sovitut pelisäännöt on hyvä jakaa jokaiselle tai laittaa ne sellaiseen paikkaan, josta kukin voi ne tarvittaessa löytää. Pelisäännöistä sopiminen auttaa yleensä luomaan yhteisiä toimintatapoja ja kehittää olemassa olevia yhteisön näkökulmasta toimivimmiksi. Pelisäännöistä sovittaessa pitää myös muistaa niiden rikkomisesta aiheutuvat seuraukset ja niistä sopiminen jo pelisääntöjä luodessa. Sääntökeskustelussa on hyvä huomioida persoonien erilaisuudet ja tehdä säännöt niin yksinkertaisiksi, jotta niiden noudattaminen on helppoa ja edesauttaa työyhteisön työhyvinvoinnin positiivista kehittämistä. (mt., ss. 194-195)

7 Johtopäätökset

Opettajan työnkuvan voidaan katsoa olevan monipuolista ja palkitsevuus tulee lähinnä opiskelijoiden oppimismenestyksen kautta. Monipuolisuutta edesauttaa jo pelkästään opettajan pedagoginen vapaus suunnitella opetustunnit, noudattaen kuitenkin voimassaolevia opetussuunnitelmia. Työ sisältää laajasti sekä suunnittelua, että arviointia ja analysointia. Riippuen koulutusasteesta myös kasvatuksellinen näkökulma ohjaa työtä ja sen suorittamista. Voidaan katsoa myös palkitsevuuden tulevan osana onnistunutta suunnitteluprosessia. Mikäli pedagogiset ratkaisut ovat olleet onnistuneita, on tällä mahdollinen yhteys opiskelijoiden oppimistuloksiin, jotka luovat osaltaan opettajan onnistumisen kokemuksia.

Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat siis suunnittelun näkökulmasta tarkasteltuna olemassa. Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikaansa on työn imun näkökulmasta yksi voimavara ja tähän kiinnitettiin huomiota kehittämistä eteenpäin vietäessä. Työyhteisöllä on kokonaisvaltainen merkitys työntekijöiden työhyvinvoinnista puhuttaessa. Organisaatioiden tulisi huomioida muutosprosessien aikana työntekijöiden työhyvinvointia koskevia seikkoja, joista yhtenä mainittakoon työntekijöiden riittävä osaamistaso työn edellyttämiin vaatimuksiin. Organisaatioissa tulee keskittää voimavaroja johtamiseen ja niiden prosesseihin. Työhyvinvointi ei ole yksittäinen ja irrallinen osa-alue, vaan linkittyy vahvasti kaikkeen työpaikalla tapahtuvaan ja olevaan tekemiseen sekä ajatteluun.

Tiimin jäsenet ovat tasavertaisia toisiinsa verraten. Avoin ja keskusteleva ilmapiiri luo perusedellytyksiä yhteiseen työn imuun ja viestinnällä sekä vuorovaikutuksella on suuri merkitys. Tiimin vetäjältä vaaditaan kykyä olla kuunteleva ja keskusteleva sekä tuottaa organisaatiolle tavoitteiden mukaista tulosta yhdessä tiiminjäsenten kanssa. Vahvan tunneällyn ja sosiaalisten taitojen omaaminen katsotaan eduksi koko tiimin työhyvinvoinnista puhuttaessa.

Työntekijöiden työolosuhteisiin sekä työprosesseihin tulee kiinnittää huomiota työhyvinvointia heikentävien asioiden välttämiseksi. On pystyttävä välttämään liiallista kuormitusta aiheuttavia seikkoja ja ymmärrettävä, että työhyvinvointi käsittää monta erilaista osa-aluetta, joista mikään ei ole toistaan tärkeämpi.

Tiimin johtamisella ja toisaalta vuorovaikutuksella sekä viestinnällä on keskenään vahva side. Mikäli tiimiä johdetaan ihmiskeskeisesti, näkyy se myös valitussa viestinnän ja tiedottamisen linjassa. Viestintätyyli antaa siis viitteitä johtamisesta ja työntekijät näkevät usein johtamisen viestinnän kautta arvioidessaan johtamisen onnistumista. Täsmällisyyttä ja varmuutta sekä inhimillisyyttä arvostetaan johtajuudessa kuitenkin kaikista eniten. (Isotalus & Rajalahti, 2017, s. 41)

Organisaatioissa kannattaa panostaa työhyvinvoinnin edistämistä vaikuttaviin tekijöihin. Hyvinvoiva työyhteisö on sekä henkilöstökustannuksia säästävä, että markkinoinnillisesti kiinnostava puhuttaessa organisaation houkuttelevuudesta työmarkkinoilla. Työntekijöistä huolehtiminen nostaa osaltaan organisaation kilpailukykyä. Työhyvinvointi ja siitä huolehtiminen eivät vaadi kuitenkaan minkäänlaisia erikoisia ja monimutkaisia ratkaisuja, vaan arjen sujuvoittamisen kannalta yksinkertaisia toimintatapoja. Näiden toimintatapojen suunnittelu ja käytäntöön ottaminen vaativat kuitenkin organisaation johdon tahtotilaa sekä oikeanlaista strategiaa ja riittäviä resursseja johtajuuden toteuttamiseksi. Lähiesihenkilöiden työhön kannattaa panostaa arjen sujuvuuden varmistamiseksi.

Lähteet

- Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine M., Larjomaa E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E., Wallin, M. (2015). *Julkista johtamista jalostamassa*. Työterveyslaitos.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. (2014). *Palaute kuuluu kaikille*. Human Interest.
- Aura, O. & Guy, A. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum pro.
- Brandt, T. (2011). *Persoonallisuudet työyhteisössä: Yhteisölliset johtajat ja esimies-alaissuhteet*. Leadec-kustannus.
- Haas M. & Mortensen M. (2016). *The Secrets of Great Teamwork*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/06/the-secrets-of-great-teamwork>
- Hakala, J. (2015). *Miten saan viestini perille*. Brains.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Alma Talent.
- Janhonen, M. (2010). *Tiedon jakaminen tiimityössä: Työ ja ihminen tutkimusraportti 39*. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/21824/tiedonja.pdf?sequence=2>
- Karhu, M., Salo-Lee, L., Sipilä, J., Selänne, M., Söderlund, L., Uimonen, T., & Yli-Kokko, P. (2005). *Asiantuntija viestii: Ajatuksesta vaikutukseen*. Inforviestintä Oy.
- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishjelman laatiminen*. Kauppakamari.
- Kohtakangas, K. (2019). *Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa*. [Väitöskirja, Lapin Yliopisto]. Lauda. <http://urn.f/URN:ISBN:978-952-337-168-2>
- Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2008). *Tapaustutkimuksen taito*. Yliopistopaino.
- Lehto, M. (2020). *Hyvinvointiyhteiskunnan arvot: Avain tulevaisuuden Suomeen*. Into Kustannus Oy.
- Luukkala, J. (2011). *Jaksaa, jaksaa, jaksaa*. Tammi.
- Manka, M.-L. & Manka, M. (2018). *Työhyvinvointi*. Alma Talent.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mäkinieniemi, J.-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M.-L. (2015). *Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia* [tutkimusaineisto]. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/Miten-kuntaesimies-voi-parantaa-ty%C3%B6hyvinvointia.pdf>

- Nummelin, T. (2007). *Keskusteleva esimiestyö: Opitaan kokemuksesta*. WSOY.
- Oksanen, T. (2012). *Hyvinvointihavainnot: tutkimustietoa kunta-alalta*. Tammerprint.
- Ollila, S. (2021). *Työyhteisötaidot kontekstissa: voimavaroja terveydenhuollon työhön*.
Spirium 1, 16–19.
- Opetusalan Ammattijärjestö OAJ. (1.10.2021). *OECD:n koulutusjohtaja: Jo ennen koronaa suomalaisopettajien työtyytyväisyys oli laskussa – OPH hakee nyt ratkaisuja*.
<https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2021/oecd-opetushallitus-tulevaisuuksia/>
- Opetusalan Ammattijärjestö OAJ. (7.10.2021). *Työhyvinvointi ja -turvallisuus yhteiseksi puheeksi*. <https://www.oaj.fi/arjessa/tyohyvinvointi/tyohyvinvointi-ja-turvallisuus-yhteiseksi-puheeksi/>
- Piili, M. (2006). *Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen*. Tietosanoma.
- Raappana, M. (2019). *Tiimityössä onnistuminen*. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 17 (2). <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87121/46052>
- Raappana, M. & Valo, M. (2014). *Tiimit muuttuvassa työelämässä* [tutkimusaineisto].
Työelämän tutkimus, 12 (1), 23–40.
- Rauramo, P. (2008). *Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta*. Edita Prima Oy.
- Salas, E. & Cannon-Bowers, J. (2001). *Teamwork and Team Training*. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 15487–15492.
<https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/01436-4>
- Schulte P. & Vainio H. (2010). *Well-being at work--overview and perspective*. *Scand J Work Environ Health*, 36(5), 422-429. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3076>
- Spiik, K.-M. (2004). *Tulokseen tiimityöllä*. WSOY.
- Suomen virallinen tilasto (SVT). (2018). Työolot.
http://www.stat.fi/til/tyoolot/2018/tyoolot_2018_2019-12-11_tie_001_fi.html
- Suurnäkki, T. (2006). *Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi: kirjoituksia arvioinneista ja kehittämisestä*. Työturvallisuuskeskus.
- Tampereen kaupunki. (2016). *Tampereen kaupungin henkilöstöpoliittinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2017-2018*.
https://www.tampere.fi/tiedostot/h/YFVQFgNil/Tasa-arvo-ja_yhdenvertaisuussuunnitelma_2017-2018_1.pdf
- Tarkkonen, J. (2018). *Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen*. UNIPress.
- Työsuojeluhallinto. (n.d.). *Työsuhde. Palkka*. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/palkka>

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos. (n.d.). *Työn imu*. <http://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Työturvallisuuskeskus. (2013). *Työhyvinvointi muutostilanteissa*.

https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy.

Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen hyvinvointi*. Books on Demand.

Österberg, M. (2009). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Kauppakamari.

Liite 1: Sosiaalisen median teemahaastattelun runko

Toteutus syyskuussa 2021 kirjoittajan henkilökohtaisilla sosiaalisen median (Facebook ja Instagram) alustoilla. Alustat julkisia.

Gallup nähtävillä 24 tuntia

Otantajoukko: Kenen tahansa sivustoilla vierailleiden mahdollisuus osallistua. Vastaajia 36. Vastaajajoukko myös demografisten tekijöiden osalta heterogeeninen.

Kysymykset:

1. Kuulutko johonkin tiimiin organisaatiossasi?
2. Miten tiimityöskentely mielestäsi parantaa työhyvinvointia?
3. Mitkä asiat tulee huomioida johdettaessa tiimiä? Mainitse mielestäsi tärkeimmät.

Liite 2: Tiimipalaverirunko sekä vuosikello

Varsinaisen tiimipalaverin kulku määräytyy seuraavasti:

1. Palaverin aloitus, osallistujien toteaminen, sihteerin nimeäminen sihteerivuoron mukaisesti
2. Kuulumiskierros ja edellisten muistiinpanojen läpikäynti sekä tehtyjen toimenpiteiden analysointi / kokemusten vaihto
3. Päätettävät asiat
4. Tiedotettavat asiat
5. Muut asiat
6. Seuraavan palaverin ajankohta

Palaverien ajankäyttö on seuraava:

Kohdat 1-2 yhteensä 20-30%

Kohdat 3-4 yhteensä 60-70%

Kohdat 5-6 yhteensä 10-20%

Vuosikello kattaa strategisesti ydintoiminnan kannalta tärkeät painopisteet sekä työhyvinvoinnillisesti tärkeät osa-alueet. Vuosikello ohjaa tiimin toimintaa ja koskee tiimin jäseniä.

1. (Tammikuu) Opetustoiminnan kannalta välttämättömät asiat, lukukauden aloitukseen liittyvät asiat, työterveyshuollon tervehdys, osaamisen kehittämisen suunnitelma
2. (Helmi-maaliskuu) Opetustoiminnan kannalta välttämättömät asiat, työsuunnitelmien päivitys, vapaajaksoista sopiminen, työhyvinvoinnin seuraaminen -kysely / ryhmähaastattelu

3. (Huhti-toukokuu) Opetustoiminnan kannalta välttämättömät asiat, loppukevään opetukselliset toiminnot, kesäajan opetuksesta sopiminen, syksyn työjärjestystekniset asiat, tiimin tyky/kehittämispäivä (kesäkuu)
4. (Elokuu) Lukuvuoden aloitus, opetustoiminnan kannalta välttämättömät asiat, työjärjestykset, turvallisuusasiat, mahdolliset henkilövaihdokset/muutokset, tiimin jäsenten työhyvinvoinnin seuraaminen –kysely
5. (Loka-marraskuu) Seuraavan vuoden työsuunnitelmat, vapaajaksoista sopiminen, opetustoiminnan kannalta välttämättömät asiat, tiimin pikkujoulut (joulukuu)