

Tiina Nykänen

Tiimitysprosessin mahdollistaminen muutosjohtajuuden keinoin

Opinnäytetyö

Liikunnanohjaaja YAMK

Kevät 2022



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä(t): Nykänen Tiina

Työn nimi: Tiimiytysprosessin mahdollistaminen muutosjohtajuuden keinoin

Tutkintonimike: Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutus, Liikunnanohjaaja YAMK

Asiasanat: Muutosjohtaminen, johdettu muutos, muutosvastarinta, työryhmästä tiimiksi, tiimiytys, vastuuta kantava tiimi, hajautettu organisaatio, etäjohtaminen, hajautettu tiimi, etätyö

Työntilaaajana on Suomen suurin ammatillinen erityisoppilaitos Ammattiopisto Luovi, joka on osa Hengitysluovi ry:tä. Toimintaa on yli 20 paikkakunnalla ympäri Suomea ja Luovilla on yli 800 henkilöstön jäsentä. Ammattiopisto Luovissa on tulevaisuudessa tapahtumassa organisatorisia muutoksia Pohjois-Suomen alueella. Tulevaisuuden organisatoriset muutokset koskevat Muhoksen ja Oulun opiskelija-asuntoloiden toimintaa ja pohjautuvat strategisille päätöksille. Tarkoituksena on selvittää, millaisilla toimenpiteillä tavoitteet Ammattiopisto Luovissa saavutetaan ja mihin kaivataan tukea? Muuttuuko majoituksen ohjaajan työ ja työn vastuu tiimiytymisen myötä? Onko tulevaisuudessa enää käytännön työn organisoijia eli majoitusvastaavia?

Työni tutkimusongelmana on, kuinka rakennetaan toimiva tiimi, jossa halutaan yhdistää kaksi olemassa olevaa tiimiä, jotka ovat etäällä toisistaan. Toisena tutkimusongelmana on kuinka esihenkilö voi tukea tiimejä muutoksessa ja ohjata toiminnan jatkumista osittain etänä. Teoriaviitekehys rajautuu muutosjohtamisen näkökulmiin ja haasteisiin, esihenkilö muutoksen johtajana sekä kuinka työyhteisöstä muodostuu vastuuta kantava tiimi ja kuinka tiimityöskentelyn rakentuminen muuttaa johtamista. Teoriaosuudessa on hajautetun ja saman paikkaisen organisaation työskentelyssä huomioitavia eroja ja kuinka hajautettu tiimi voi olla virtuaalisesti yhteydessä ja jakaa osaamistaan. Etäjohtamisen näkökulmassa tarkastelen, kuinka tuetaan tiimiä ottamaan vastuuta työn sisällöstä, koska esihenkilö ei voi olla kahdessa paikassa yhtä aikaa.

Valittu tutkimusstrategia on konstrukttiivinen tutkimus. Tutkimusotteena käytän laadullisen työn menetelmiä. Aineistonhankintamenetelminä on kysely koko perusjoukolle eli kaikille Oulun ja Muhoksen majoituksen ohjaajille ja neljä teemahaastattelua kyselystä nousseiden aiheiden pohjalta.

Työn tarkoitus oli muodostaa kehityssuunnitelma, kuinka muutosjohtaminen tulee toteuttaa tiimejä tukevimmalla tavalla. Millaisilla toimenpiteillä heidän työtään voidaan tukea yhdistymisen myötä. Tutkimuksessa saatuja tuloksia työstettiin yhdessä Ammattiopisto Luovin Pohjois-Suomen, osan johtotiimin jäsenten kanssa. Menetelmänä käytettiin ekskursiotekniikkaa, brainwritingia ja aivoriieheä. Tekniikoiden rinnalla käytettiin 3+-tekniikkaa. Näiden menetelmien avulla työstettiin yhdessä kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelman testaamista käytännössä emme ehdi toteuttaa opinnäytetyöni aikana. Tavoite on, että uusi asumispalvelupäällikkö saa kehityssuunnitelman työskentelyn tueksi kesäkuun 2022 alussa.

Molemmissa Ammattiopisto Luovin, Oulun ja Muhoksen asuntoloissa on hyvä aika organisaatiomuutokselle. Tutkimuksen tulosten yhteenvedona voidaan todeta, että on mahdollisuus työn kehittämiselle. Tiimit ovat eri kehityksen vaiheissa menossa ja vaativat kohdistetun kehittämissuunnitelman. Organisaatiomuutoksen nähdään olevan mahdollisuus ja koetaan, että se onnistuu, jos se tehdään yhteistä hyvää ajatellen. Organisaatiomuutos saa aikaan kulttuurimuutosta, jota voidaan kutsua parantamisen kulttuuriksi.

Yhdessä yhdistymisessä voidaan onnistua.

Abstract

Author(s): Tiina Nykänen

Title of the Publication: Enabling the teaming process through leadership change

Degree Title: Master of Sport Studies

Keywords: change management, managed change, change resistance, from a work group to team, teamwork, responsible team, decentralized organization, virtual leader, decentralized team, distance work

This thesis is ordered from Finland's largest vocational special education institution, Luovi Vocational College, which is part of Respiratory Association Heli ry. There are operations in more than 20 locations around Finland and Luovi has more than 800 staff members. In the future, organizational changes will take place at Luovi Vocational College in the territory of Northern Finland. Those changes will affect Muhos and Oulu operations of student dormitories and are based on strategic decisions. The aim is to find out what measures will be taken to achieve the goals at the Vocational College in Luovi and what support is needed. Does the work supervisor's job and job responsibility change with teamwork? Are there in the future no more practical work organizers, i.e. accommodation managers?

The research problem of my work is how to build a functioning team that wants to connect the two existing ones teams that are far apart. Another research problem is how the manager can support teams change and control the continuation of operations in part remotely. The theoretical framework is limited to change management perspectives and challenges, the manager of change as a leader, and how the work community forms a responsible team and how the construction of teamwork changes leadership. In the theoretical part, there are differences to be taken into account in the work of a decentralized and co-located organization and how a decentralized team can be virtually connected and share their expertise. From the perspective of virtual leadership, I survey how to support a team to take responsibility for the content of a job because the manager can't be in two places at the same time.

The chosen research strategy is constructive research. I use qualitative work as my research approach methods. The data acquisition methods are a survey of the entire population, i.e. all of Oulu and Muhos accommodation instructors and four thematic interviews based on the topics raised in the survey.

The purpose of my work was to form a development plan for how change management should be implemented in teams in the most robust way. What measures can be taken to support their work with the merger? The results obtained in the study were worked together in the part of the Vocational College Creative Finland with members of the management team. Excursion technique, brainwriting and brainstorming were used as methods. In addition to the techniques, the 3+ technique was used. These methods were used to work together on a development plan. In practice, we will not have time to test the development plan during my thesis. The goal is to receive a development plan for the new housing service manager to support work in early June 2022.

It is a good time in both dormitories of Luovi, Oulu and Muhos Vocational College, organizational change. In summary of the results of the study, it can be stated that there is an opportunity for work development. Teams are going through different stages of development and are demanding targeted development plans. Organizational change is seen as an opportunity and it is felt that it will succeed if it is done with the common good in mind. Organizational change achieves a cultural change that can be called a culture of healing.

Together we will succeed.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Johdettu muutos.....	5
2.1	Työntekijä ja muutos	6
2.2	Esihenkilö muutoksen mahdollistajana.....	13
2.3	Muutoksen mahdollisuus.....	23
3	Työryhmästä tiimiksi.....	28
3.1	Tiimiytys prosessina.....	29
3.2	Vastuuta kantava tiimi.....	34
3.3	Tiimin esihenkilön ja tiimivalmentajan työnjako.....	41
4	Saman paikkainen ja hajautunut organisaatio	45
4.1	Hajautettu tiimi virtuaalisesti yhdessä.....	46
4.2	Esihenkilö etänä.....	50
5	Tutkimusstrategia ja -ote, tutkimuksen kehittämismenetelmät	54
5.1	Tutkimusstrategia ja -ote	54
5.2	Aineiston hankinta ja analyysimenetelmät	56
5.3	Kehittämismenetelmät	58
6	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	61
6.1	Toimeksiantaja Ammattiopisto Luovin esittely	61
6.2	Tutkimuksen toteutus.....	63
6.3	Kyselyn tulokset.....	65
6.4	Teemahaastattelut.....	85
7	Kehittämisen toteutus ja tuotos (Kehittämissuunnitelma)	91
8	Johtopäätökset	96
9	Pohdinta.....	101
	Lähteet.....	106

Liitteet

1 Johdanto

Viime vuodet ovat olleet nopeiden muutosten ja kehittymisen aikaa lähes jokaisella työpaikalla ja työyhteisöissä. Kaikki ovat olleet uuden edessä yhtä aikaa. Kukaan ei ollut valmistautunut. Koronapandemia (COVID-19) alkoi vuonna 2019 ja uudisti monen työyhteisön tavan tehdä töitä. Muutos tuli nopeasti, valmistelematta ja kertarysäyksellä. Aiheuttiko tämä muutosvastarintaa? Ei, koska oli pakko. Kaikki sopeutuivat alkuhankaluuksien jälkeen uuteen normaaliin. Tämä toi varmasti paljon hyvää mukanaan ja auttoi työyhteisöjä näkemään, että uudistumisen myötä tulee paljon uusia näkökulmia toteuttaa tuttua työtä. Jokaisella oli mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön. Työyhteisöt siirtyivät nopealla aikataululla etätöihin kotiin, etäjohtamiseen, etäpalavereihin. Teknologia otettiin avuksi ja tietokoneista sekä kännykästä tuli välttämättömiä työvälineitä. Tämä loi pohjan nähdä tutun työn uusia mahdollisuuksia.

Työntilaajana on Suomen suurin ammatillinen erityisoppilaitos Ammattiopisto Luovi, joka on osa Hengitysliitto Heli ry:tä. Toimintaa on yli 20 paikkakunnalla ympäri Suomea ja Luovilla on yli 800 henkilöstön jäsentä. Opintojen tukitoimena järjestetään neljällä paikkakunnalla oppilasasuntola toimintaa. Opiskelijoiden arjen tukena on asuntoloissa majoituksen ohjaajat. Asuntoloissa tarjotaan opiskelijoille mahdollisuus harjoitella arkielämäntaitoja tuetusti, ohjatusti ja osittain itsenäisesti.

Tässä työssä tarkastellaan Muhoksen ja Oulun asuntolatoimintaa. Tällä hetkellä molemmat ovat omia työyhteisöjään ja tiimejään. Koronapandemia ravisteli oppilasasuntolan toiminnantapoja ja kuinka toteuttaa työtä etänä, ettei työnantajan tarvinnut tehdä lomautuksia. He ratkaisivat tuolloin, kuinka oppilasasuntolan toimintaa ja arjentaiteja ohjataan sekä toteutetaan mielekästä vapaa-aikaa opiskelijoille etänä. Nämä työtavat luotiin tyhjistä. Tiimit ratkaisivat tämän haasteen silloin yhteistyössä. Tämä luo hyvän pohjan ja antaa mahdollisuuden toiminnan kehittämiseksi edelleen.

Ammattiopisto Luovissa on tulevaisuudessa tapahtumassa organisatorisia muutoksia Pohjois-Suomen alueella. Luovin strategia linjaa selkeästi toiminnan ja toimintojen jatkuvan kehittämisen. Tulevaisuuden organisatoriset muutokset koskevat Muhoksen ja Oulun opiskelija- asuntoloiden toimintaa ja pohjautuvat strategisille päätöksille. Tavoitteena on toiminnan suunnittelussa ennakoida rahoituksessa tapahtuvia muutoksia ja siten toiminta tulee sopeuttaa talouden reunaehtoihin. Samalla työskentelytapoja. Toimintoja kehitetään

selkeämmiksi, yhdenmukaisemmiksi ja tehokkaammiksi. Organisatoriset muutokset voivat tulevaisuudessa antaa aivan uuden suunnan asuntolatoiminnan toteuttamiselle. Tulevaisuudessa kaksi tiimiä yhdistyy yhdeksi tiimiksi, jolla on yhteinen uusi esihenkilö.

Työni tutkimusongelmana on, kuinka rakennetaan toimiva tiimi, jossa halutaan yhdistää kaksi olemassa olevaa tiimiä, jotka ovat etäällä toisistaan. Toisena tutkimusongelmana on miten esihenkilö voi tukea tiimejä muutoksessa ja ohjata toiminnan jatkumista osittain etänä. Teoriaviitekehys rajautuu muutosjohtamisen näkökulmiin ja haasteisiin, esihenkilö muutoksen johtajana sekä kuinka työyhteisöstä muodostuu vastuuta kantava tiimi ja kuinka tiimityöskentelyn rakentuminen muuttaa johtamista. Teoriaosuuteen liitän hajautetun ja saman paikaisen organisaation työskentelyssä huomioitavia eroja ja kuinka hajautettu tiimi voi olla virtuaalisesti yhteydessä ja jakaa osaamistaan. Etäjohtamisen näkökulmassa tarkastelen, kuinka tuetaan tiimiä ottamaan vastuuta työn sisällöstä, koska esihenkilö ei voi olla kahdessa paikassa yhtä aikaa. Tarkastelen teoriaa laaja-alaisesti ymmärtääkseni asiaa moniulotteisemmin ja sitä tukeakseni hankin käytännönläheistä näkökulmaa tutkimuksen avulla. Pyrin ymmärtämään tutkittavaa ongelmaa monialaisesti.

Työni teoreettisina kysymyksinä on, miten työntekijää tuetaan suuressa organisaatiomuutoksessa. Kuinka esihenkilö voi tukea työntekijöitä yhdistymisen aikana ja auttaa muuttumaan työyhteisöstä tiimiksi? Mitä tarkoittaa toimiva tiimityö? Miten ollaan läsnä etänä? Käytännön näkökulmasta haluan selvittää, millaisilla toimenpiteillä tavoitteet Ammattiopisto Luovissa saavutetaan ja mihin kaivataan tukea. Muuttuuko majoituksen ohjaajan työ ja työn vastuu tiimiytymisen myötä. Onko tulevaisuudessa enää käytännön työn organisoijsia eli majoitusvastaavia?

Valittu tutkimusstrategia on konstrukttiivinen tutkimus ja tarkoituksena on tehdä kehittämissuunnitelma. Tutkimusotteena käytän laadullisen työn menetelmiä. Aineistonhankintamenetelminä ovat kysely ja haastattelu. Kysely toteutetaan koko perusjoukolle eli kaikki Oulun ja Muhoksen toimipaikkojen majoituksen ohjaajat saavat kyselyn vastattavakseen. Kyselyssä käytän avoimia kysymyksiä, jotta työntekijöiden oma ääni saadaan kuuluviin. Pyrin ymmärtämään heidän näkökulmansa. Aineiston hankinta toteutetaan Webropol-pohjan avulla, jolloin pystyn keräämään aineiston ilman henkilön tunnistetietoja.

Syvemmin lähestyn tutkimusaineistoa vielä avoimella haastattelulla ja haastattelussa keskitytään saadusta aineistosta nousseeseen kahteen teemaan. Haastattelut toteutettiin

yksilöhaastatteluina kasvotusten. Haastateltavana on yksiköiden majoitusvastaavat, sekä arvotaan molemmista yksiköistä yhdet asumisen ohjaajat haastateltaviksi. Tässä rajataan arvontaan osallistujat siten, että heillä on vakituinen työsuhde sekä he tekevät aamu- ja iltavuoroja, jotta heillä on mahdollisimman laaja näkemys asioista. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan. Johtopäätösten aikaansaamiseksi käytetään sisällön analyysiä ja tulkintaa.

Työn tarkoituksena on muodostaa kehityssuunnitelma, kuinka muutosjohtaminen tulee toteuttaa tiimejä tukevimmalla tavalla. Millaisilla toimenpiteillä heidän työtään voidaan tukea yhdistymisen myötä. Tutkimuksessa saatuja tuloksia työstetään yhdessä Ammattiopisto Luovin Pohjois-Suomen, osan johtotiimin jäsenten kanssa. Kehittämisen painopisteitä työstetään soveltaen useaa menetelmää, koska konstruktivinen tutkimus ei rajaa pois käytettäviä menetelmiä. Useaa eri menetelmää käytetään koska on tarkoitus luoda kohdeorganisaatiolle jotain uutta sekä saada mahdollisimman kokonaisvaltaisesti asiayhteydet huomioivat ratkaisut kehittämisen kohteeseen.

Ekskursiotekniikan piirtämisellä keskitytään aiheen ympärille. Brainwriting menetelmällä syvennyttään itse tutkimuksesta nousseisiin kehittämiskohteisiin. Jokainen työstää asiaa itsenäisesti tässä vaiheessa ja pyritään saamaan mahdollisimman monta uutta lähestymiskulmaa asioiden ympärille. Aivoriihen avulla työstetään aihetta vielä tarkemmin ja jokaisen on mahdollisuus tämän työstön päätteeksi perustella omia ehdotuksiaan ja hakea ratkaisuihin yhdistäviä näkökulmia. Tekniikoiden rinnalla käytetään 3+- tekniikkaa jotta keskusteluissa saadaan esille varmasti asioista hyvät kuin kriittisetkin puolet. Näiden menetelmien avulla työstetään yhdessä kehittämissuunnitelma.

Kehittämissuunnitelman testaamista käytännössä emme ehdi toteuttaa opinnäytetyöni aikana. Tavoite on, että uusi asumispalvelupäällikkö saa kehityssuunnitelman työskentelyn tueksi kesäkuun 2022 alussa. Tämän opinnäytetyön toisena tavoitteena on myös syventää tiimeissä aloitettua yhdistymisen muutoksen prosessia. Työn avulla halutaan sitouttaa työntekijät mukaan muutokseen ja saada heidän äänensä kuuluviin. Yhdessä tehden yhdistymisessä voidaan onnistua.

Itse toimin Ammattiopisto Luovin majoitusvastaavana Oulussa, mutta tämän työn toteutan ulkopuolisena tutkijana, pysytellen oppositiossa. Olen ollut viime vuodet äitiys- ja hoitovapaalla, joten olen saanut vuosien aikana välimatkaa perustyöhön ja pystyn tarkastelemaan tätä tutkimustyötä ulkopuolisesta näkökulmasta. Tämä opinnäytetyö tuo majoituksen ohjaajien

äänen kuuluviin, millaista tukea tiimit tarvitsevat ja antaa täten johtotiimille suuntaviivoja kehittämistoimenpiteiden kohdentamiseen. Yhdessä yhdistymisessä voidaan onnistua.

2 Johdettu muutos

Organisaatiomuutoksissa tavoitellaan työntekijöiden käyttäytymisen, asenteiden ja toimintatapojen muuttamista. Isot muutokset vaativat pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta johtamisessa. Onnistuakseen muutoksessa yrityksen tulee uskaltaa ravistella toimintaa tarpeeksi voimakkaasti, eikä tyytyä vain pinnallisiin korjausliikkeisiin. Muutokset tarvitsevat kaikki työntekijät mukaan sitoutuneina ja motivoituneina yhteisten uusien toimintatapojen ja päämäärien eteen. Työntekijät on vakuutettava siitä, että heillä on tarvittava osaaminen ja suunnitelma on kannattava viedä eteenpäin. Muutos on tarpeellinen ja välttämätön tulevaisuuden kannalta. (Pirinen 2014, 14–15.) Muutos on jatkuva prosessi eikä se ole irrallinen hanke, vaan organisaation tulee pysyä jatkuvassa liikkeessä. Sen aikana tulee hyväksyä kaoottisuus ja ennakoimattomuus. Hetken aikaa asiat saattavat olla epäselkeitä ja muutosprosessi vie aina huomiota pois perustehtävän tekemisestä. (Stenvall & Virtanen 2007, 43–52.)

Muutostarpeen tulee nousta aina yrityksen liiketoiminnan tavoitteista käsin. On uudistuttava ja muokattava toimintaa yhä tehokkaammaksi, jotta pysytään kilpailukykyisenä. (Pirinen 2014, 21–23.) Strategiatyön menestystekijöistä jatkuva uudistumiskyky on yrityksen ainoa pysyvä kilpailuetu (Kamensky 2015, 28). Muutoksien ja pysyvyyden tasapainottelu voi olla haastavaa – on taito nähdä muutoksen tarpeen oikea-aikaisuus. Lähitulevaisuuteen painottuva toiminta on varmin tapa epäonnistua pitkällä aikavälillä, kun taas liian tiukat muutokset ovat toimintaa työllistäviä. Silloin kun organisaatio saavuttaa pysyvyyden tilan, jotta pystyy hyödyntämään kertynyttä kokemusta, yhdenmukaistaa toimintoja ja toistoilla hyödyntää resursseja – se on usein paras tapa menestyä. (Kamensky 2015, 102–103.)

Työ sisältää monesti enemmän olennaisia yksityiskohtia, monimutkaisia verkostoja sekä keskinäisiä riippuvuuksia, kuin johto on tunnistanut. Työntekijät ovat vuosien saatossa hioneet tapansa toteuttaa työtään ja kehittäneet omat rutiininsa, kuinka työ hallitaan parhaiten. Heillä on käytössä epämuodollisia keinoja selviytymiseen, jos joku on vaarantamassa työn hallinnan tunteen ja muodostamassa riskin hallinnan tunteen katoamiseksi. Ulkopuolisesta keinot voivat näyttää turhilta ja tehottomilta, mutta voivat silti olla järkeviä. (Ritakallio & Vuori 2018, 104.) Muutoksia toteutettaessa on pystyttävä näkemään, että olennaisen perustyön lisäksi työn sisällä itsessään on pieniä hyvin tärkeitä keskinäisiä riippuvuussuhteita työn toteutettavuudessa. Kaikkea ei pystytä kopioimaan ja monistamaan yleistettävälle tasolle toisaalle. Työ toteutetaan

ihminen ihmiselle ja sen kunnioittaminen on tärkeää ja sitä tulee kunnioittaa. On helpompi määrittää työn uudet raamit organisatorisesti ja antaa työntekijöille mahdollisuus sopeuttaa työn edellyttämä toiminta raamien sisällä, koska heillä on paras tietotaito siihen. Kaikki ei muutu, vaikka muutos olisi radikaali. (Ritakallio & Vuori 2018, 107.)

2.1 Työntekijä ja muutos

Muutos on tullut jäädäkseen. Jotkin muutokset tapahtuvat halustamme ja mielipiteistämme riippumatta ja ovat välttämättömiä muuttuneessa toimintaympäristössä. Vastustaessamme muutoksia joudumme käyttämään valtavan määrän energiaa, joka valuu hukkaan. (Rytikangas 2011, 113.) Jokainen meistä voi valita olemmeko auttamassa työyhteisöä muutoksessa ja kehityksessä kohti uusia haasteita ja tulevaisuutta vai ainoastaan syventämässä tuttuja latuja joukon jatkona. (Mattila 2008, 93.) Puhutaan muutosvastarinnasta, joka mielletään leimaavaksi käsitteeksi. Olisi mukavampi puhua ihmisten oikeutetuista huolista. (Aaltonen, Ahonen & Savimaa 2020, 172.) Yleensä aiemmat muutoskokemukset ohjaavat sitä miten uusi muutos otetaan vastaan ja millaiset ennako-odotukset nousevat tulevan ympärille (Pirinen 2014, 180).

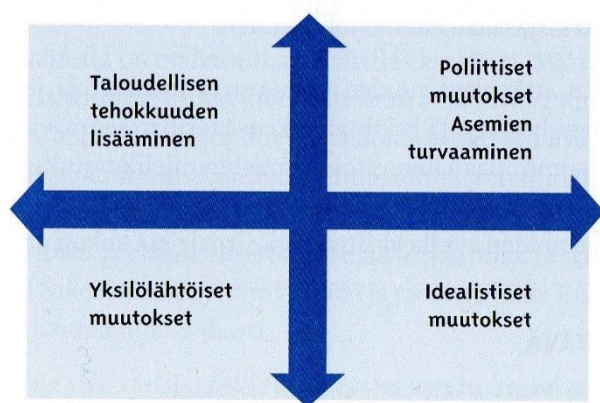
Muutosvastarinta voi olla joko kehittämistä tukevaa tai kehittämistä estävää toimintaa. Hyvin johdettuna muutosvastarintaisten joukko auttaa havaitsemaan muutokseen liittyviä riskejä ja mahdollistaa niiden havainnoinnin organisaation näkökulmasta riittävän ajoissa, jotta niihin ehditään valmistautua ja tarvittaessa tehdä muutos toiminnan suuntaukseen. Kehittämistä estävän henkilöiden ollessa vahvoja persoonia ja vaikuttajia työyhteisön sisällä, he voivat nousta kehittämisen esteeksi organisaatiossa. (Ranta 2021,38.) Kuitenkin on hyvä tiedostaa, että olemassa olevat tiedot ja taidot alkavat vanhentua jo vuoden kuluessa. Kehitystyön tulee pysyä mahdollisimman käytännönläheisenä muuttuvassa ympäristössä. Tässä ihmisiltä odotetaan uusien roolien oppimista, niihin sopeutumista sekä uusien muutoshaasteiden hyväksymistä ja omaksumista. (Simelius 2003, 179.)

Muutos aiheuttaa voimakkaita tunteita. Vastustus, epäluulo ja epävarmuus nousevat aina pelon tunteesta. Muutoksen pelko johtuu siitä, että koetaan oma asema, työ, osaaminen, arvon tunne tai jaksaminen uhatuksi. Strategiaan liittymättömät muutokset koetaan usein turhauttaviksi ja jatkuvat muutokset kuluttavat työntekijöiden jaksamista. Strategiatyö on puolestaan muutoksen johtamista ja voi tarkoittaa muutoksia tehtäviin ja asemaan organisaatiossa sekä uudenlaista tapaa toimia, joka edellyttää uutta osaamista. (Kehusmaa 2010,153.) Kun ympärillä muutokset

tapahtuvat ulkopuolisesta lähteestä käsin, niin yhteisöllisyys antaa voimia ja lieventää työyhteisön painetta ja stressin aiheuttamia negatiivisia tunteita vastaan. (Manka 2015, 144.)

Muutostilanteille saattaa olla vaikutus työntekijöiden työhön sitoutumiseen, riippuen kohdistuvatko muutospaineet juuri hänelle tärkeäksi koettuun osatekijään, sillä voi olla vahvistava tai heikentävä vaikutus. Sitoutuminen pysyy ennallaan, jos muutos kohdistuu johonkin muuhun osatekijään. Suunniteltuja muutoksia kannattaa eritellä siten, että pilkotaan muutokset osatekijöihin, mihin ne työntekijätasolla sijoittuvat. Näin hahmotetaan parhaiten se, kuinka ja missä osa-alueessa tulee tukea työntekijöitä muutoksen aikana. (Pyyny 2018, 133–134.)

Työntekijöiden näkökulmasta katsottuna muutoksesta viestittäessä on erityisen tärkeää puhua totta. Muutosviestinnän ydintehtävä on auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja tunnistamaan muutoksen tarpeet. Muutoksen päämäärää tulee viestiä paljon enemmän kuin mitä yleensä tavoitteista arjessa puhutaan. Yleisesti ottaen tarvitaan vain jonkin verran aikaa sekä paljon keskustelua siitä, miksi muutokseen on ylipäättään lähdetty. Jokaisella suurella muutoksella on lopulta jokin perimmäinen, oikeutettu syy taustalla. Yleisesti muutoksen taustalla on jokin näistä neljästä taustatekijästä, jotka näkyvät kuvassa 1. (Aaltonen ym. 2020. 170–172.) Muutoksessa mukana on aina haitalliset huhut, joista voidaan yhteistyössä sopia, ettei niitä käsitellä tai nosteta spontaanisti esille, jos niistä ei ole tiedotettu. Huhu muuttuu matkan varrella ja alkaa haitata perustyön tekemistä. (Kesti 2005,122.) Jos jokin huoli haittaa normaalin perustyön tekemistä, on tärkeää, että työntekijä käy jakamassa huolen esihenkilön kanssa, jotta asia voidaan ratkaista. (Kesti 2005,114.)

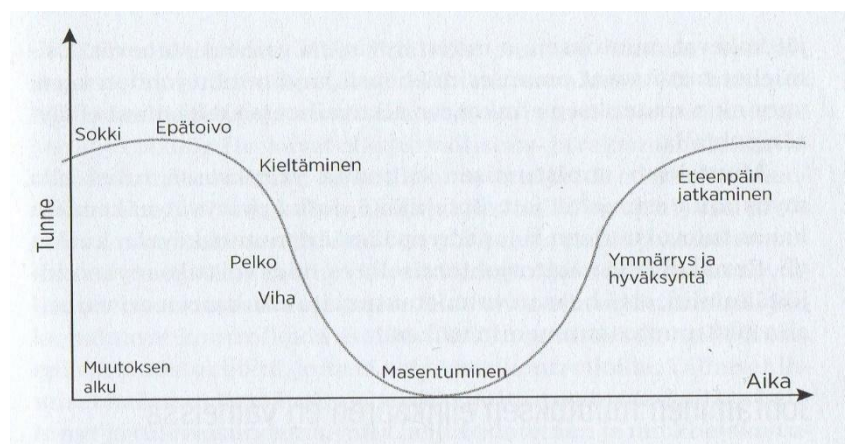


Kuva 1. Muutosavaruus (Aaltonen ym. 2020, 170)

Henkilökohtainen muutosprosessi

Muutoksia koskevat päätökset tulevat yleensä valmiiksi annettuina niin esihenkilöille kuin tiimeille. Tämä voi luoda tunteen, ettei ole mahdollisuutta vaikuttaa itseä koskeviin asioihin ja muutoksen valmisteluun. Esihenkilön tehtävä on tukea työntekijöitä muutoksen aikana ja auttaa ymmärtämään, etteivät he voi vaikuttaa kaikkia itseä koskeviin päätöksiin. Yhdessä voidaan etsiä keinoja, miten suhtautua päätöksiin, joihin ei voida vaikuttaa ja samalla etsiä asioita, joihin voidaan ottaa kantaa. (Pirinen 2014, 20.) Työntekijät tarvitsevat oman alkuhetkensä asian työstöön. Kun muutoksista tiedotetaan niin johto, keskijohto ja esihenkilöt ovat ehtineet jo katsella uudistuksia monilta kanteilta, kun työntekijät alkavat vasta miettiä mitä tämä tarkoittaa heidän näkökulmastansa ja tässä vaiheessa heiltä jo odotettaisiin innostunutta muutostoimintaa. (Mattila 2008, 53.)

Pirisen (2014, 39) mukaan Kuvassa 2 nähdään Kubler-Rossin muutoskäyrä, joka kuvaa muutosprosessia työntekijöiden näkökulmasta. Käyrä kuvaa ihmisen normaalia käyttäytymistä kriisitilanteessa. Kaikki työntekijät eivät käy kaikkia vaiheita lävitse eivätkä samassa järjestyksessä tai tahdissa. Ihmisten tapa reagoida saattaa vaihdella. Käyrä auttaa ymmärtämään kuitenkin työntekijöiden käyttäytymistä muutosprosessin eri vaiheissa ja valmistautumaan sitä kautta tulevaan. Muutoskäyrä on hyvä käydä lävitse kaikkien kanssa, jotta hekin ymmärtävät muutoksen kulkua ja tämä mahdollistaa toisten ja oman käytöksen ymmärtämiselle. (Pirinen 2014, 39.)



Kuva 2. Muutosavaruus (Aaltonen ym. 2020, 170)

Muutoksen tiedostaminen aiheuttaa aina levottomuutta. Vanhat tavat ovat uhattuina ja mielikuvitus saattaa muodostaa asian ympärille sellaisia uhkakuvia, joita ei ole olemassa. Useasti muutoksen tarve pyritään kieltämään, koska se haastaa luopumaan tutusta ja turvallisesta. Moni

muutos pysähtyy tähän, koska rohkeus tehdä muutos on uupunut. Kun kieltäminen ei auttanut ja muutoksen tuomat uudistukset alkavat näkyä arjen toiminnoissa, muutosta aletaan vähätteleeseen. Tämä johtuu siitä, ettei olla varmoja siitä, mitä muutos merkitsee itselle. Vihan ja lamaantumisen vaiheessa ihminen alkaa työstämään muutosta. Tällöin pyritään itselle hahmottamaan todellinen muutos ja sen vaikutukset. Lamaantumisen vaiheessa muutosenergia on matalalla hetkellisesti ja kun muutosvaatimusta on työstetty tarpeeksi, niin muutoksen luonne alkaa avautua. Tällöin nousee halu saada lisää informaatiota, emmekä käytä enää energiaa pelkästään muutoksen uhkien pohdintaan. (Salminen 2013, 93–98.)

Muutoskyky

Mitä enemmän tiimi työstää yhdessä vastaanottamaansa informaatiota, sitä yhtenäisempi käsitys jäsenille muodostuu muutoksesta. Muutoksen käsittely vie aikaa ja kuormittaa psyykkistä puolta, joka verottaa täten henkilön toimintaenergiaa, joka on rajallinen. Lopulta muodostuu päätös ja muutokseen joko sitoudutaan tai sitten vastustetaan. Vastustus voi olla aktiivista tai piilevää. Aktiivinen vastustaja voi lietsoa juoruja ja herättää epävarmuutta, jolloin hän vähentää yhteisön muutosenergiaa jarruna. Piilevä vastustus näkyy siten, että tehdään vain se, mikä on pakko. Vastuksen jälkeen, kun muutokseen on sitouduttu tunnetasolla, alkaa oppiminen ja tulee motivaatio. Vasta nyt toiminta alkaa muuttua muutoshankkeen tavoitteiden mukaiseksi. Muutokseen ei ole oikotietä vaan se on vaihe kerrallaan etenevä prosessi. (Salminen 2013, 93–98.)

Muutokseen positiivisesti suhtautuvat henkilöt, joilla on jo kokemusta muutosprosesseista tai he näkevät jo muutoksen tuomat positiiviset mahdollisuudet, auttavat esihenkilöä viemään muutoksen läpi. He luovat muutokseen innostusta, joka voi motivoida myös muita. Turvallisuushakuiselle ihmiselle varsinkin muutoksen alku tuottaa epämukavuutta. He saattavat tarvita lisää informaatiota ja tarkennuksia kokeakseen turvallisuutta muutoksen aikana. Tärkeää on, että muutoksen syyt on ymmärretty oikein ja on aikaa keskusteluille asian ympärillä. (Pirinen 2014, 40–41.)

Uuden luominen ja työyhteisön muutoskyvyn levittäminen ei tarvitse muodollisia asemia tai valtuuksia. Se edellyttää vain rohkeita työntekijöitä, tinkimätöntä ja kärsivällistä asennetta sekä sitoutumista omaan työyhteisöön. Työyhteisön tulee tunnistaa sille kriittisimmät taidot ja vahvistaa niitä. Jos kriittisimmäksi kohdaksi nousee muutoskyky, tällöin olemme käännekohdassa. Jatkuva uudistumisen metataito eli taitoa toimia ja selviytyä jatkuvissa muutostilanteissa nousee vahvaksi kilpailueduksi tulevaisuudessa. (Mattila 2008, 92–93.),

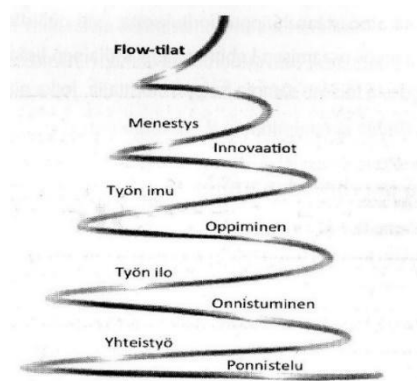
Tärkeitä ominaisuuksia muutoskykyiselle organisaatiolle tulevaisuudessa on neljä.

1. Tehokas projektikulttuuri: käynnistys, tehokas eteneminen, hallittu päätös ja irtautuminen.
2. Taito luoda nopeasti osaamista: hiotut perehdytys- ja koulutusmallit.
3. Rakenteellinen välinpitämättömyys: hierarkkiset asemat ja tehtävänimikkeet eivät saa vaikuttaa ammatilliseen arvostukseen.
4. Toimintaympäristön tutkimus; uusien ja mahdollisten toimintatapojen etsiminen ja hyödyntäminen. (Mattila 2008, 92–93.)

Kehittämistyön onnistumiseen vaikuttavat dialoginen kehittämisenäkökulma, tiimityö, organisaation oppiminen ja esihenkilötyö kuin organisaation kulttuuri sekä arvot. Kehittäminen on ryhmien johtamista. Puhutaan, että johtamiseen kuuluu identiteetin hallinta yksilötasolla ja organisaation sisällä se yhdistyy identiteetti johtamiseksi, mutta kaiken perusta on sisäryhmäidentiteetin johtaminen eli ryhmätahdon muodostuminen. Ryhmiä johtamalla saadaan aikaan tuloksellista toimintaa. Kehittäminen tulisi saada osaksi arjen työtä. Kehittäminen on pyrkimys saada muutettua toimintaa tavoitteita vastaavaksi ja kehitetyt toimintatavat otetuksi käyttöön osaksi arkea kaikkien käyttöön. Kehittämistarpeen tiedostaminen, että jotain pitäisi tehdä, mahdollistaa kehittämistyön prosessin aloittamisen. Kehittäminen pitää sisällään aina myönteisen muutoksen kuten oppiminenkin. Pieniä kehittämistoimenpiteitä tehdään koko ajan ja suurempia tarvittaessa. Tämä pätee niin organisaatioon kuin yksittäiseen sen jäseneseen, että pitää oppia kehittämään omaa toimintaansa. (Ranta 2021, 10.) Esihenkilön tulee hyväksyä aloitteita, joita työntekijät ehdottavat, olla avoin kokeiluille, sekä olla itse selkeä ja antaa rakentavaa palautetta. Näin työntekijät ylittävät tavanomaisen velvollisuutensa yhteistyössä toisiaan kohtaan. (Manka 2013, 98.)

Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ollessaan ihmisille muodostuu tapoja toimia samalla lailla kuin muutkin työyhteisössä. Muodostuneet tavat ja traditiot rakentuvat kuitenkin koko ajan uudelleen kanssakäymisen seurauksena. Täten voi uudetkin tavat ja tottumukset hivuttautua käyttöön. (Ranta 2021, 15.) Organisaatiossa voidaan tunnistaa kehityskierreitä. Myönteinen kehityskierre kaappaa työntekijät mukaansa ja ryhmä alkaa tukea toisiaan. Löytyy niin sanottu yhdessä tekemisen meininki ja flow-tila kaappaa jäsenet mukaansa. Kehityskierre voi olla myös kielteinen, jos joku tai jotkut ottavat tavoitteekseen sabotoida työyhteisöä ja levittää negatiivista energiaa. Tämä lannistaa myös heitä, jotka pitävät työstään. Alla olevassa kuvassa 3 on nähtävissä

työyhteisön myönteisen kierteen kehittyminen. Ensin ponnistellaan yhdessä alussa, siten löydetään tapa tehdä yhdessä töitä ja koetaan onnistumisen tunteita, joka johtaa yhteiseen työniloon. Tämän myötä tapahtui yhteinen oppiminen ja työnimu eli halu kaapata jäsenet mukaansa ja viedä toimintaa eteenpäin ja sen myötä tulee uudet ideat eli innovaatiot ja menestys johdattaa flow-tilaan. (Salminen 2017 ,66)



Kuva 3. Työyhteisön myönteinen kierre (Salminen 2017, 66)

Dialogi on muutokulttuurin käytännön toteutuksessa keskiössä. Dialogi on siis kahden tai useamman ihmisen vuoropuhelua vuorovaikutuksessa keskenään. Tämä tuottaa ryhmälle yhteistä ymmärrystä ja tarkoitusta. Omat asenteet, ennakkoluulot ja taustaolettamukset estävät todellisen dialogin synnyn. Yleensä jokaisella on ”totuuksia”, joista pidämme kiinni ja ne ovat värittyneet omilla uskomuksillamme. Nämä estävät meitä kuuntelemasta toista. Työyhteisössä voi syntyä ristiriitoja eikä löydetä yhteistä ymmärrystä tämän johdosta. Se löytyy vain yhteisestä keskustelusta, jossa dialogin eri osapuolet rohkaistuvat keskustelemaan yhdessä ja vähitellen löytävät toisen osapuolennäkökulman. Riittää, että sen ymmärtää ja edelleen voi pitää kiinni omasta näkökulmastaan, mutta toisen ymmärtäminen avaa mahdollisuuden keskustelulle. Tämä on yhteisön rakentumisen kulmakivi, jotta yhteisö voi paremmin ja luottamus rakentua. Hiljaisen tiedon tasolla ryhmä alkaa toimia ja valmistautuu ajattelemaan yhdessä, mutta omista uskomuksista kiinni pitämällä tämä ei mahdollistu. (Ranta 2021, 14–15.)

Työntekijöiden toinen toisilleen antama palaute on tärkeää. Palautekulttuurin vaikutus voi olla tiimeissä joko edistävää tai toimintaa heikentävää. Edistävänä palaute nähdään silloin kun tiedostetaan toisten erilaisuus, arvostetaan ja huomioidaan toinen palautteen yhteydessä. Heikentäviä tekijöinä nähdään työntekijöiden vieraus toisille, heidän välisensä jännitteet ja vastavuoroisuus jää vajaaksi. Uuden asian oppiminen vaatii tuekseen kehittävää palautetta. Asian

vain toteavasta palautteesta toinen ei saa tukea taitojensa kehittämiseksi. Tämä parhaillaan johtaa vastavuoroiseen kehittämispolkuun, toinen antaa palautetta ja toinen haluaa kehittyä sen myötä. (Venninen 2007, 178–179.)

Ryhmätahto

Muutuskulttuuria voidaan lähestyä ryhmätahtajohtamisen näkökulmasta, se haastaa henkilöstön muutokseen. Jokainen haastaa itse oman kykynsä toimia uudessa ympäristössä ja oman työryhmän kulttuuri muuttuu prosessin aikana. Samalla oma kehittymisosaamisemme kuin ryhmämme sosiaalipsykologinen kehittämisosaaminen laajenee, kun organisaatiossa tehdään kehittämistyötä. Tämä prosessi saa aikaan kulttuurimuutosta, jota voidaan kutsua parantamisen kulttuuriksi. Kun organisaatiossa pystytään puhumaan rakentavasti myönteiseen muutokseen tähtäävistä toimenpiteistä, on henkilöstön dialogisuustaidot kasvaneet. Tämä mahdollistaa tiimi työskentelyn yhteistyön, kun ryhmätahto ja kehittämiskulttuuri vahvistuvat. (Ranta 2021, 18.)

Ryhmätahtajohtamisen prosessissa ryhmän toiminnassa tapahtuvat muutokset ja henkilökohtaisen oppimisen ja osaamisen kasvussa kaikki eivät etene samaan tahtiin. Kuvassa 2 (sivulla 7) esitetyt muutoksen elinkaaren vaiheet vaikuttavat vahvasti myös tässä, koska toinen ryhmän jäsen saattaa olla aivan eri vaiheessa kuin ryhmän toinen jäsen. Tämä edellyttää toiselta toisen ymmärtämistä, tilan antamista ja yhteisen ymmärryksen lisäämistä. Kuitenkin ryhmän kehittyessä tapahtuu henkilökohtaista kehittymistä ja lopulta oma oppiminen tapahtuu ryhmän oppiessa. Kehittämisosaamisen käytännön työ toteutuu vain ryhmässä eikä organisaatio voi koskaan kehittyä vain yhden henkilön ansiosta. Oheisessa kuvassa 4 selvennetään sitä kuinka eri puolet voivat uudistua, kun suunnitelmallisesti ryhmän kehittymisen prosessi viedään organisaatiossa lävitse. Organisaation uudistus ei voi tapahtua ilman jokaisen sen jäsenen henkilökohtaisen tason kehittymistä ja sen vaikutusta suhteessa ryhmän kehittymiseen. Vaiheet etenevät yhtäaikaisesti vaihe vaiheelta. (Ranta 2021, 19.)

<p>S = Jatkuva tavoitteiden seuraaminen ja palkitseminen koko organisaatiossa. Jatkuvan parantamisen kulttuuri toimii käytännössä O = Kehittäminen on olennainen toimintatapa H = Kehittämiskulttuurin ja sisäryhmäidentiteetin ylläpitäjänä ja toteuttajana toimiminen</p>	5
<p>S = Sisäryhmä laajenee koko organisaatioon. Tietoisuus kehittämistarpeesta ja omasta roolista sen toteuttamisessa kasvaa O = Organisaation omien kehittämistyökalujen luominen H = Sisäisenä kehittäjänä toimiminen, ryhmän tavoitteiden toteuttamiseen osallistuminen. Kokemuksesta oppiminen.</p>	4
<p>S = Tiimin tavoitteet muodostetaan sisäryhmäidentiteetin kautta, ryhmän tietoisuus kehittämistarpeesta kasvaa O = Organisoidaan jatkuva kehittämistyö H = Osaa ja uskaltaa kehittää ja ottaa kehittäjän sekä osaavan ammattilaisen roolin</p>	3
<p>S = Tiimin sisäryhmäidentiteetti lähtee muodostumaan, yhteisiä tavoitteita määritellään O = Jatkuvan muutoksen hyväksyminen (vähitellen muutosvastarinta ratkeaa) H = Kehittäjäksi kasvaminen, kehittämisosaamisen hankkiminen, ammatillisuus työyhteisön jäsenenä</p>	2
<p>S = Joukko ihmisiä toimii yhdessä, orastava tietoisuus ryhmän toiminnasta O = Yksittäisiä muutoksia, muutosvastarintaa ja ristiriitoja H = Kehittämisen periaatteiden ymmärtäminen</p>	1
<p>S = Sosiaalipsykologinen ryhmän taso O = Organisaatiokohtainen taso H = Henkilökohtainen taso</p>	

Kuva 4. Ryhmätahtajohtamisen prosessista ja henkilökohtaisen kehittämisosaamisen sekä organisaatio osaamisen kasvusta (Ranta 2021, 19)

Työmotivaatio luo pohjan sille, kuinka paljon työntekijä on valmis käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan työtehtävien suorittamiseen. Motivoituneessa työyhteisössä syntyy työnimua. Se edellyttää, että ryhmässä on havaittavissa ryhmähenkeä, hyvää työmoraalia ja ilmapiiriä ja ryhmä muodostaa oman kulttuurinsa. Ryhmässä vastaanotetut toivon ja pelon tunteet sekä aito solidaarisuus luovat turvallisuuden tunteita sekä yhteisvastuuta. Motivaatio työtä kohtaan luodaan silloin yhdessä. (Kärkkäinen 2005, 53–54.) Tärkeää on, ettei muutoksilla korjata vain jo syntyneitä ongelmia, vaan tarkoitus on muuttaa työtä siten, että luodaan olot, joissa kaikilla on helppo tehdä työtä. (Manka 2013, 48.)

2.2 Esihenkilö muutoksen mahdollistajana

1990-luvun alusta alkaen on työpaikoilla pyritty purkamaan hierarkioita. Täten voisi ajatella, että esihenkilötyö ja esihenkilöt olisivat vähentyneet. Työpaikoille on tämän myötä syntynyt uusi esihenkilöiden ryhmä: toiminnalliset esihenkilöt. Tällä tarkoitetaan henkilöä, jolla ei ole muodollisesti alaisia, mutta hänen työtehtäviinsä kuuluu esihenkilölle kuuluvia tehtäviä, töiden organisointia ja johtamista. Esihenkilöä, jolla on muodollisia alaisia, kutsutaan hallinnolliseksi esihenkilöksi. Näiden ero on siinä, että toiminnallisen esihenkilön valta ja asema on helpompi kyseenalaistaa, koska viralliset organisaatorakenteet eivät tunnista sitä. Työskentely eri

verkostojen kesken ja sidosryhmien edustajien kanssa on lisääntynyt. Hallinnollinen esihenkilö ei ole aina neuvotteluissa mukana, mutta hänen ratkaistavakseen jää yleensä ristiriitatilanteet ja hän on toisten selontekojen varassa. Esihenkilö ei voi aina kertoa päätöksiin vaikuttavia seikkoja, mikä aiheuttaa turhautumista. Työpaikan tilanteet näyttävät aidosti erilaisille alaisille, esihenkilöille kuin johtajille. (Järvensivu, Kervinen & Syrjä 2011, 5–6.)

Yrityksen arvoissa, asenteissa, symboleissa, tarinoissa ja toimintatavoissa on määritelty esihenkilön ohjeistus. Johtamista ohjaavaa ajattelua eikä esihenkilön työnohjeistusta ole yleensä kirjattu mihinkään. Esihenkilön työtä ohjaa organisaation johtamisjärjestelmä. Esihenkilön toiminta- ja valintamahdollisuuksia rajaa ylemmän johdon ajattelu ja toiminta, organisaation kokonaisstrategia ja johtamismallit. Työntekijät tarvitsevat esihenkilöä luomaan järjestystä, hankkimaan resursseja, kirkastamaan tavoitteita ja selkeyttämään tavoitteita sekä huolehtimaan päätöksenteosta, palautteen annosta ja tarkastelemaan oikeudenmukaisuutta työympäristössä. (Salminen 2017, 56–58.)

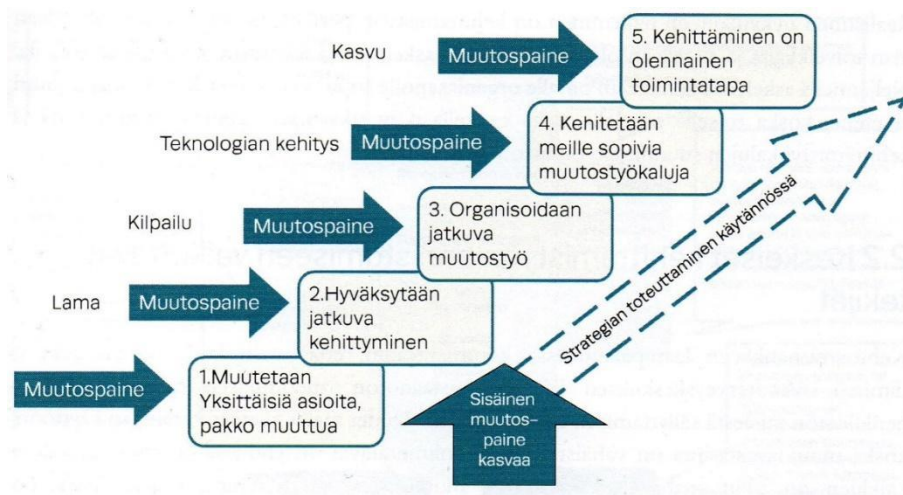
Työnantaja odottaa, että esihenkilö vastaa oman organisaationsa toiminnasta ja antaa sille suunnan sekä reagoi toimintaan tarvittaessa. Hän edustaa työnantajaa suhteessa työntekijöihin ja ohjaa toimintaa määrätietoisesti strategisesti tärkeisiin suuntiin. Esihenkilön työssä on kyse uudistamisesta ja kehittämisestä, ongelmien ratkaisemisesta ja tuloksen tekemisestä. Esihenkilö vastaa oman toimintansa lisäksi myös työntekijöistä. (Salminen 2017, 49.) Esihenkilötyöhön kuuluu esihenkilölle osoitettuja tehtäviä, joita ovat esimerkiksi toiminnan suunnittelu, tavoitteen asettaminen, sen seuranta ja palaute. Resurssien jakaminen, motivointi ja kannustaminen sekä ongelmien ratkaisu. Älyllinen haastaminen, toiminnan kehittäminen ja työn merkityksen kokemuksen johtaminen. Organisaation edustaminen ja toiminnan lainmukaisuuden valvonta sekä työrauhan turvaaminen. Kun esihenkilö hoitaa tehtävät kunnolla, puhutaan myös esipalveluiden laadusta, voi työntekijät onnistua työssään. (Salminen 2017, 54–55.)

Strateginen johtamisnäkökulma helpottaa esihenkilön työtä. Kun esihenkilö hahmottaa organisaation strategian, hänen on helpompi hahmottaa asiayhteyksien kokonaisuus ja siten perustella asiayhteydet työntekijöille laajempien tavoitteiden sisällä. Tämä helpottaa asioiden selkeyttämistä ja perustelemista. Muutokset ovat helpompi hyväksyä, kun ymmärtää saavutettavan hyödyn. (Salminen 2017, 109–110.)

Esihenkilö voi toimia strategialähtöisesti, jos hän hallitsee seuraavat kuusi asiaa.

1. Tuntee strategian ja sen perustelut sekä analyysit taustalla.
2. Hahmottaa oman yksikkönsä roolin organisaation kokonaiskuvassa ja strategian osana.
3. Omaa kyvyn strategiseen ajatteluun eli olennaisten asioiden erotteluun kiireellisistä, mutta strategian kannalta vähemmän tärkeistä.
4. Kyky valita mistä luovutaan ja keskittyä vain toiminnan kannalta olennaisiin seikkoihin, joihin resurssit kohdistetaan.
5. Muutosjohtamisen taito sekä haastaa henkilöstön ajatusmalleja.
6. Jämäkkyyttä pitää kiinni linjauksista ja kykyä työstää henkilöstöstä nousevaa muutosvastarintaa. (Salminen 2017, 109–110.)

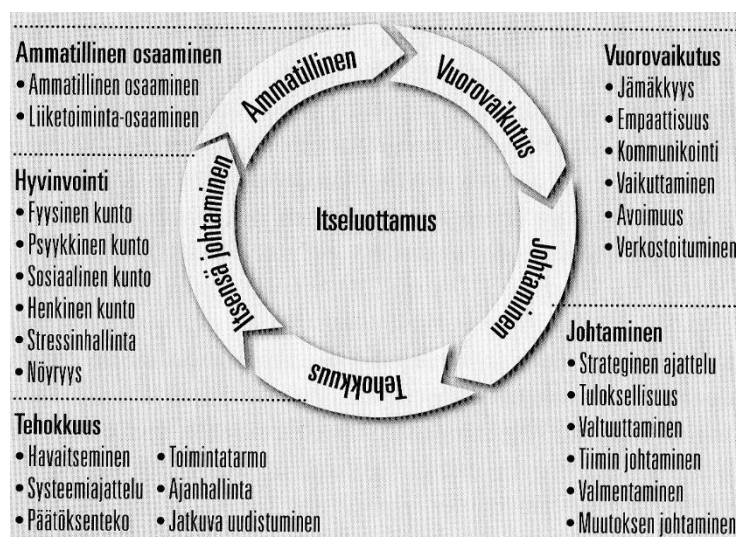
Yksilön ja ryhmätahtajohtamisen kehittämisspolkujen rinnalla toimii koko ajan organisaatiokulttuurin muutosprosessi, kuva 5, nämä kolme kehityksen virtaa sulautuvat koko ajan huomaamatta yhteen. On vahingollista, jos kehittämistyössä yritetään tehdä kehittämistoimenpiteitä portaita ylempää kuin missä todellisuudessa ollaan menossa. Tällöin ihmiset eivät ole valmiita kehittämistyöhön, koska kehittämiskulttuuri ei vielä tue kyseistä toimintaa. Tällöin suunnitelmat eivät toteudu käytännössä. Ryhmätahtoa on helpompi vahvistaa mitä ylemmille kehitysaskelille organisaatio itsessään liikkuu, samalla myös ongelmien ratkaisuihin tulee tyypillisiä osia arjen toimintoihin. Henkilöstö toimii itseohjautuvammin, heillä on enemmän vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Johdon tehtävät muuttuvat tällöin, koska arjen johtaminen ei vie enää samalla lailla aikaa kuin ennen. (Ranta 2021, 22–23.)



Kuva 5. Kehitysaskleet organisaation kehittämiskulttuurin vaiheissa (Ranta 2021, 23)

Esihenkilön johtamisvoima

Johtaminen tapahtuu monimuotoisessa ja dynamisessa ympäristössä. Jotta voi johtaa muita tiimejä, verkostoja ja monimutkaisia ekosysteemejä, on hallittava monenlaista osaamista. Kuvassa 6 nähdään tärkeimpiä johtamisen osaamisalueita. Siinä on havaittavissa 26 eri osaamista kuudessa eri osa-alueessa. Osaamisten tärkeys vaihtelee organisaation eri hetkinä. Yksi tärkein taito johtamisessa on kuitenkin kyky ottaa etäisyyttä. Puhutaan helikopteriperspektiivistä, jolla tarkoitetaan asioiden katselemista kauempaa, poistuen itse toiminnan ytimestä. Tätä voidaan kutsua myös tietoisuudeksi. (Sydänmaalakka 2014, 44.)



Kuva 6. Johtamisosaamiset (Sydänmaalakka 2014, 44)

Henkilökohtaiset ominaisuudet ja hankittu osaaminen vaikuttavat siihen, kuinka tehokkaasti kykenemme johtamaan muita. Johtamisvoima jaetaan neljään osa-alueeseen. Esihenkilöltä odotetaan johtamistaitoja, joita tarvitaan niin asioiden kuin ihmisten johtamisessa. Jokaisen esihenkilön johtamistyyli perustuu temperamenttiin ja muihin henkisiin ominaisuuksiin. Siitä muodostuu tapa, kuinka esihenkilö toteuttaa johtamista vallitsevissa tilanteissa. Kaikissa johtamistyyliä on hyvät ja huonot puolensa ja kokemuksen karttuessa esihenkilö voi vaihtaa johtamistyyliä tilanteen niin vaatiessa. Esimerkillä johtamisessa käytetään aktiivista ja osallistuvaa johtamista, mutta liika aktiivisuus voi haitata työntekijöiden kehittymistä sekä työskentelyä. Vetäytyvä tyyli antaa tilaa työntekijöille tehdä ja näyttää kykynsä, mutta liian vetäytyvä esihenkilö viestittää kiinnostuksen puutetta ja hänen saamansa informaatio vähenee. Työntekijöiden näkökulmasta puhelias esihenkilö on ihanteellinen, koska häneltä saa paljon spontaania palautetta ja tämä auttaa kehittymisessä, mutta toiset työntekijät kaipaavat rinnalle faktatietoa enemmän. (Salminen 2017, 49–54.)

Johtaminen on kommunikaatiota eli viestintää. Viestintä on vuorovaikutusta, asioiden jakamista, yhteisyyden ja fiiliksen luomista sekä johtamista. Tiedon siirtämistä ihmiseltä toiselle. Viestinnässä tulee käyttää eri kanavia ja pyrkiä oikea-aikaisuuteen, etteivät huhut ehdi lähteä liikkeelle. Ei tarvitse pyrkiä täydellisyteen, lopullisuuteen eikä liian laaja-alaiseen informaation, koska ihmiset eivät pysty kerralla vastaanottamaan tietoa liikaa. Puhekielellä kerrottu informaatio on helpoin ymmärtää. Teoriassa yksinkertaista, mutta koska ihmiset ovat erilaisia, viestinnästä tulee monimutkaista. Jokainen viestijä muodostaa sanoista omat merkityksensä omien kokemustensa perusteella. Jokaiselle ryhmälle muodostuu oma sisäinen tapa myös tulkita viestejä eli sanoille sekä asioille muodostuu ryhmän sisällä uusia merkityksiä, joita ulkopuolinen ei osaa tulkita. (Aaltonen, Ahonen, Sahimaa 2020, 167–168.)

Keskusteleva ja vuorovaikutteinen johtamistyyli tuo visiolle uskottavuutta ja luotettavuutta. Johtamisen kulmakiveksi muodostuu esimerkillisyys ja itsensä likoon paneminen. Esihenkilön jatkuva vuorovaikutus hälventää epävarmuutta ja pelkoa. Tulevaisuuden menestysvision johtamisessa korostuu esihenkilön epävarmuuden sietokyky. Esihenkilön tulee olla sitkeä ja tavoitteellinen eikä uskoa saa menettää. Hänen tulee hyväksyä omat virheensä ja oppia niistä eli koettava ne mahdollisuutena itsensä kehittämiseen. Jos pelkää epäonnistuvansa, niin epäonnistuu. Esihenkilön toiminnan tulee suuntautua tulevaisuuteen ja hänen tulee elää visiota todeksi. Johtamisen painospisteissä on yhteisen tarkoituksen toteuttaminen ja yhteisyyden vahvistaminen. Jatkuva oppiminen luo pohjan oman pätevyyden ylläpidolle, motivoi ja kasvattaa itsetuntemusta sekä kehittää vuorovaikutusta. (Kamensky 2015, 102.)

Tehokkain tapa ohjata henkilöstöä on antaa palautetta. Palaute jaetaan kolmeen kategoriaan: kiittävä, korjaava ja pitkäaikaiseen kehittämiseen valmentava ohjaus. Esihenkilön johtamisvoima muodostuu sitä vahvemmaksi mitä enemmän hän pystyy antamaan vaikuttavaa palautetta. Palautteen saaminen aiheuttaa voimakkaita tunnereaktioita antajassa kuin saajassakin. (Salminen 2017, 63.) Hyvään operatiiviseen johtamiseen kuuluu palkitseminen. Kiittäminen on helpoin palkitsemistapa ja jokainen meistä kaipaa huomiointia sekä kiitosta tehdystä työstä. Tämän voi osoittaa yksilölle suoraan tai kohdistaa koko tiimille. Yhteispalkitsemistavat ovat yleisesti lisääntyneet, koska suomalaisessa yrityskulttuurissa sen tosiasian hyväksyminen on vaikeaa, että aina joukossa on myös huippuyksilöitä. Palkitsemisjärjestelmän tulee mahdollistaa niin yksilöllinen kuin yhteisöllinen huomiointi. (Kamensky 2015, 98–99.)

Epävirallinen keskustelu on ihmisille luonnollinen tapa ja siinä sivutaan niin tärkeitä kuin vähemmänkin tärkeitä asioita. Näiden myötä luodaan suhteita ja luottamusta. Puhutaan käytäväkeskusteluista, joissa huomaamatta tarkastellaan koko organisaation toimintaa ja analysoidaan asioita. Esille nousee mikä on hyvin ja huonosti, kuka saa ryhmässä enemmän valtaa, arvioidaan ohjeistuksia, mutta ennen kaikkea näissä työstetään ideoita sekä ratkaisuja. On mukavampi punnita eri vaihtoehtoja lähityökaverin kanssa kuin mennä suoraan viemään ratkaisua eteenpäin. Käytäväkeskusteluissa kaikki ovat samanarvoisia jäseniä. Nämä ovat hetkiä, joissa esihenkilö saa tärkeää tietoa, että onko kaikki hyvin tiimissä ja hetkiä, jolloin hän voi vaikuttaa alaistensa ajattelutapaan. (Ekman 2004, 31–40.)

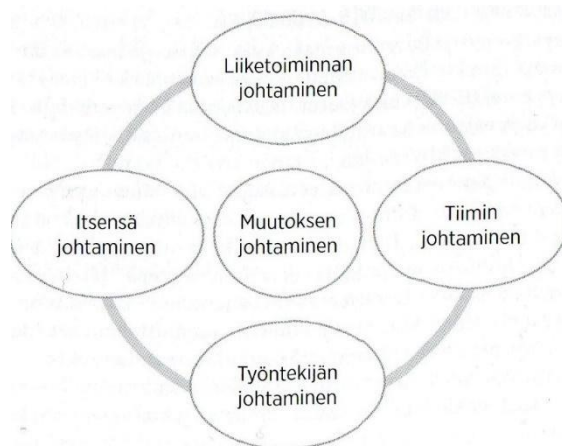
Johtamisenergia pohjautuu esihenkilön omiin arvoihin sekä päämääriin. Esihenkilön ollessa energinen ja hyvin valmistautunut asioiden esittämiseen, hänen johtamisvoimansa on suurempi. Kiihtyvyydestä puhutaan johtamisenergiassa silloin, kun tarkastellaan esihenkilön omaa energiatasoa sekä tahtotilaa tiettyä tavoitetta kohtaan. Esihenkilön todella halutessa jotain, häntä on vaikea vastustaa. Sitkeys eli vääntömomentti menee vielä ohitse tahtotilan voimakkuuden. Johtamisvoiman lähde on määrätietoisuus ja sitkeys kerrata asioita niin kauan kuin tarve vaatii. Johtamistyön määrä vähenee, mitä enemmän työntekijät luottavat esihenkilöön. Luottamus rakentuu vuorovaikutuksen myötä hiljalleen, mutta sen voi menettää nopeasti toimimalla vastoin omia sanomisiaan. (Salminen 2017, 49–54.) Innostavalla ja kannustavalla johtamisella saadaan esille henkilöstön käyttämättömät voimavarat. (Manka 2015, 141.)

Jämäkkä esihenkilö, joka pitää kiinni perusarvoistaan ja toimintavoista, jotka hän itse on hyväksynyt ja on valmis noudattamaan niitä, herättää luottamusta. Jos ylemmän johdon toiminta

on arvostiriidassa omien arvojen kanssa, niin rohkea esihenkilö uskaltaa tuoda tämän esille rakentavasti eikä vain toista ylemmän johdon antamia ohjeistuksia perusteetta. (Salminen 2017, 234.) Esihenkilön tulee osata tarkastella organisaation perustehtävää ja sitä tukevia rakenteita ja prosesseja asiakaslähtöisen näkökulman kautta. Hänen tehtävänä on kyseenalaistaa ja haastaa henkilöstöä arvioimaan perustyötään ja kehittämään toimintaa aina asiakaslähtöisesti. (Järvinen 2006, 23.)

Muutosjohtaminen

Esihenkilön muutosjohtamista voidaan lähestyä neljästä eri näkökulmasta (kuva 7). Ihanteellista on, jos esihenkilö hallitsee muutosjohtamisen kannalta kaikki neljä näkökulmaa. Hänen tulisi hallita liiketoiminnan, tiimin, työntekijöiden ja itsensä johtaminen muutoksessa. (Pirinen 2014, 22.) Esihenkilöllä tulee olla hyvät itsensä johtamistaidot ja kyky kehittyä paremmaksi muutosjohtajaksi. Hänen arvomaailmansa tulee olla eettinen ja yrityksen arvomaailman kanssa samassa linjassa. Hänen tulee tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa sekä osata vaikuttaa ihmisten käytökseen erilaisissa tilanteissa. Muutosjohtamisessa oletetaan esihenkilön olevan vahva, huolehtivan työntekijöistä sekä kestävän vastoinkäymisiä. Esihenkilö on muutosjohtamisen vaiheissa kovassa ristipaineessa ja häneltä vaaditaan hyvää paineensietokykyä. Häneen kohdistuu painetta niin työnantajan kuin työntekijöiden suunnalta heidän odotuksiensa ja vaatimuksiensa osalta. (Pirinen 2014, 150–154.) Yleensä esihenkilön koulutus on vain osaan näistä painottuva ja se tekee johtamisesta haasteellista. Liiketoiminnan johtamisessa on kyse resurssien käytöstä mahdollisimman tehokkaasti. On osattava johtaa teknologiaa, taloutta ja ihmisiä. (Kamensky 2015, 104–105.)



Kuva 7. Muutosjohtamisen neljä näkökulma (Pirinen 2014, 22)

Muutostarpeen tulee lähteä aina yrityksen liiketoiminnan tavoitteista käsin. Yritykselle edullisinta on, että se on jatkuvassa liikkeessä ja reagoi ulkoisiin muutoksiin automaattisesti koko ajan. Se tarkoittaa, että koko ajan tehdään toimintaan pieniä korjaavia liikkeitä ja kehitetään jatkuvasti toimintoja. Tällöin vältettäisiin yhtäkkisten suurten muutosten teko. Muutoksen onnistumisen kannalta olennaista on aikataulut. Jos muutos pitkittyy, se myös mutkistuu. Tärkeää on löytää yrityksen lähtökohtiin ja tilanteeseen parhaiten sopiva aikahaarukka. (Pirinen 2014, 22.) Onnistuneen muutoksen johtaminen jaetaan neljään vaiheeseen. Näitä ovat perustan luominen, joka on yleensä hidaskas prosessi. Varsinaiset käynnistystoimet tapahtuvat määrätietoisesti ja sen aikana on tarkoitus innostaa ja vaimentaa muutosvastarintaa. Sanotaan, että ensimmäisen sadan päivän aikana tulee onnistua tuottamaan näyttöjä siitä, että muutos on ollut hyödyksi. Hallittu etenemisen vaiheessa ensimmäiset tehtävät alkavat vakiintua ja tarvittaessa tässä kohtaa voidaan vielä muuttaa uudelleen muutoksen painotusta ja tässä vaiheessa muutos on jo monen arkipäivää. Vakiinnuttamisen vaiheeseen siirryttäessä on saatettu löytää kehitystarpeita, joita ei ole ehditty projektin aikana työstää. Näistä tulee ottaa kehityksen alle vain välttämättömimmät tässä kohtaa, jottei muutoksen loppuun saattaminen veny turhaan. (Mattila 2007, 132–194.)

Muutosjohtajaksi yleensä kasvetaan organisaatio sisällä. Menestymisen edellytyksenä on jo saavutettu asema ja kunnioitusperustoiminnan osajana tai ainakin tuntijana. Työyhteisön ulkopuolelta tulleen henkilön on paljon haasteellisempaa lähteä vetämään uutta muutosta organisaatiossa läpi. (Mattila 2007, 31.) Muutoksessa testataan esihenkilön kyky olla johtaja ja ottaa paikkaansa tiiminvetäjänä. Paikka oikeutetaan vain tekojen kautta. Muutosjohtamisen aikana esihenkilö oppii eniten, saa itseluottamusta omaan johtamiseen ja kasvaa johtajana kohtaamaan seuraavat vaikeat haasteensa. Esihenkilö, joka kohtaa työntekijänsä kasvotusten, rehellisesti ja on reilu kaikkia kohtaan, häntä arvostetaan sekä häneen luotetaan ja hän saa osakseen kunnioitusta. (Pirinen 2014, 20–21.)

Muutosjohtamisen aikana hänen tulee huolehtia myös päivittäiset operatiiviset tehtävät ja huolehtia itsestään. Esihenkilön haaste on se, että hänen tulee johtaa tässä hetkessä ja samalla suunnitella tulevaa, josta ei ole vielä varmuutta. Esihenkilön on tärkeä tunnistaa omat rajansa ja opetella itseä kohtaan armollisuutta. On hienoa, jos esihenkilö näkee perustyössä itseä voimaannuttavia elementtejä kuten työntekijöiden kehittymisen, pienten asioiden muuttumisen ja huomaa omat onnistumisensa. Sanotaan, että kymmenen ensimmäistä esihenkilönä toimimisen vuotta ovat kriittinen aika loppuun palamisen kannalta. Jos esihenkilö uupuu ja palaa loppuun, niin koko työyhteisö väsyä ja epäonnistuu. (Pirinen 2014, 150–154.)

Muutoksen alussa on tärkeää, että esihenkilö valmistaa työntekijöitä tulevaan muutokseen. Työntekijöiden on helpompi hyväksyä muutos, kun heiltä on ennakkoon kysytty mielipiteitä ja he ovat voineet antaa oman näkemyksensä asioihin. Heidän mielipiteensä tulee ottaa huomioon päätöksenteossa ja kertoa heille selkeästi jo tehdyistä päätöksistä. Tiimille tulee luoda yhteinen ymmärrys siitä, miksi muutokset tehdään ja kertoa selkeästi uusista odotuksista. Muutosprosessilla tulee olla selkeä päämäärä ja kuva, miten muutos vaikuttaa tiimin toimintatapoihin. Esihenkilön tulee pystyä kaikille selkiinnyttämään kokonaiskuva tulevaisuudesta ja siitä mitä hyötyä tiimin jäsenille siitä muutoksesta on. Ylimmän johdon tehtävänä on viestiä koko muutosprosessin ajan selkeästi lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteista. Tämä ei voi olla vain lähiesihenkilön viestintää, koska silloin työntekijät alkavat epäillä muutoksen tarpeellisuutta. (Pirinen 2014, 15–18.) Visionäärinen esihenkilö onnistuu panemalla itsensä täysillä likoon ja vaatimalla myös paljon alaisiltaan. Tällöin organisaatiolla on käytössä tarvittava voima muutokseen ja usko rajojen rikkomiseen. Todellinen muutos vaatii epämukavuusalueelle menemistä eli kohdattava on asioita, joita ei osata eikä tiedetä. Joskus kaikki osaamisalueet tarvittavaan muutokseen ovat hallussa, mutta siltikään epämukavuusalueelle meno ei onnistu. Tällöin kyse on vain halusta ja rohkeuden puutteesta. (Kamensky 2015, 102–103.)

Suuret muutokset tulee pilkkoa osiin selkeästi hahmotettaviksi palasiksi. Tämä auttaa kaikkia hahmottamaan missä vaiheessa muutosta ollaan menossa ja näin saadaan niin sanottuja virtsanpylväitä, joissa voidaan arvioida toimintaa ja etenemistä, sekä antaa myös onnistumisen kokemuksia. Samalla suuresta muutoksesta tulee saavutettavaa ja tavallista. Kun suuri muutos etenee sarjoina eteenpäin niin se kuormittaa samalla perustyön tekemistä. Muutosväsymys ja muutosvastarinnan syyt löytyvät yleensä siitä, että koetaan muutos hajanaiseksi ja kehityksen työ tuntuu valuvan hukkaan. Tällöin on tärkeää, että jokaiselle kirkastetaan sitä mitä vaikutuksia muutos lopulta tuo kaikkien työhön ja kuinka se istuu koko työyhteisön sisältöön. Kehityksen kokonaiskuva tulee olla selkeänä mukana muutoksessa koko ajan. (Mattila 2008, 90–91.)

Esihenkilön on hyvä tunnistaa muutoksen eri vaiheet ja tunnistaa missä vaiheessa kukin työntekijä on muutoksen prosessissa. Kaikissa vaiheissa työntekijä kohdataan eri tavoin. Esihenkilön tulee koko ajan kirkastaa sitä mitä kohti ollaan menossa, mitä tulevaisuudessa on ja mitä ollaan tavoittelemassa. Esihenkilö ei saa provosoitua työntekijöiden tavasta ottaa asioita vastaan, vaan antaa tilaa ja kuunnella. Vanhoja kaunoja ja epäluuloja ei nosteta pinnalle eikä niihin tule lähteä mukaan. (Kehusmaa 2010, 154–155.) Kun yhdistää kuvan 2 (sivu7) muutoksen elinkaaren ymmärtämisen ja taulukon 1 johtamisen niiden vaiheissa, saadaan esihenkilölle selkeä kuva, kuinka toimia näissä hetkissä. Samalla kuva selkeyttää työntekijöille sitä, kuinka kohdata toisensa,

jos toiset jatkavat muutoksen hyväksymistä nopeammin eteenpäin kuin toiset. Sisäinen ymmärrys luo rauhaa työnteolle ja antaa mahdollisuuden jokaiselle kasvaa omaa tahtiaan muutoksen sisällä.

Taulukko 1. Muutoksen kohtaamisen vaiheet ja johtaminen eri vaiheissa (Kehusmaa 2010, 155)

Shokkireaktio	Lamaantuminen	Epäluulo ja suuttumus	Hyväksyminen
Viesti olennaiset asiat	Auta ilmaisemaan tunteita	Anna tilaa kritiikille	Vahvista hyväksymistä
Ole läsnä	Älä vähättele tunteita	Älä provosoidu, pidä mielessä tehtäväsi ja tavoitteesi	Nosta esille pieniäkin onnistumisia
	Älä yritä piristää ennenaikaisesti	Suuntaa katseet tulevaan	

Toivotaan, että muutoksen tavoitteita asetettaessa otetaan huomioon työntekijöiden lähtökohdat. On pystyttävä luomaan ilmapiiri, joka on turvallinen ja luottamuksellinen, jotta jokainen voi alkaa muuttaa itseään ja uudistua. Taitava muutosjohtaja on voimaannuttava ja näkee muutoksen vaikeiden vaiheiden lävitse tulevaisuuteen. Hän osaa selkeyttää, yksinkertaistaa tavoitteita, antaa suunnan muutokselle ja luo kokonaiskuvan. Hän työstää muutosta yhdessä työntekijöiden kanssa, kannustaa ja palkitsee läpi muutoksen. Muutosjohtaminen ei tarvitse pomoa vaan kannattelijan tiimin rinnalle. (Pirinen 2014, 20–21.)

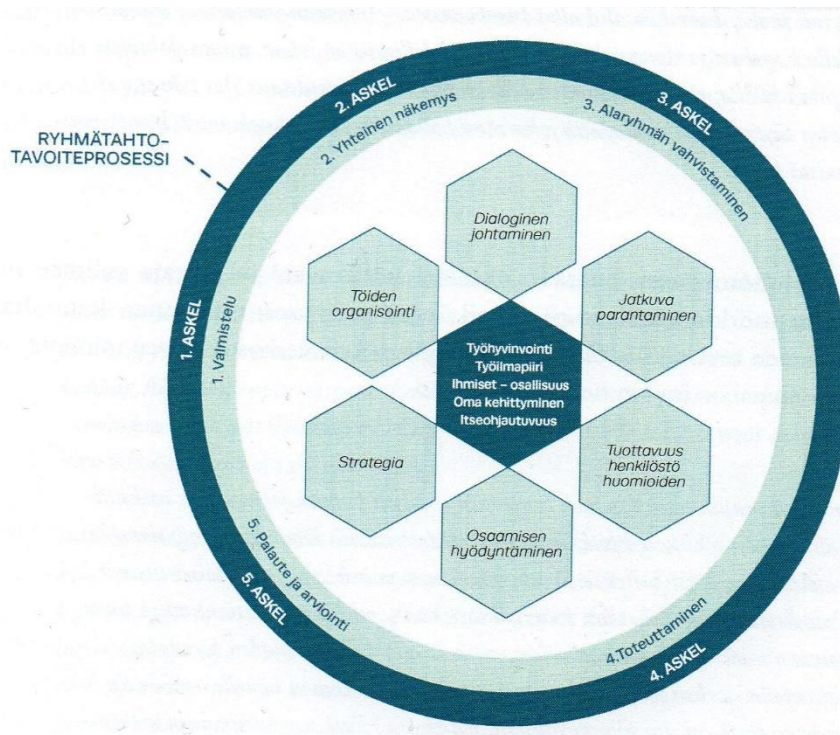
Työntekijöillä on oikeus hyvään johtamiseen ja riittäviin esihenkilöpalveluihin. Organisaation tehokas toiminta edellyttää hyvää johtamista. Esihenkilöiden tehtävänä on varmistaa, että työntekijä pystyy vastaamaan hänelle asetettuihin tavoitteisiin ja onnistumisen edellytykset ovat kunnossa. Esihenkilön vastuulla on yhdistää oman yksikkönsä toiminta organisaatiokokonaisuuteen. Työntekijät odottavat esihenkilöltä selkeitä päätöksiä ja perusteluita. Työnjaon ja vastuunjaon tulee olla selkeä. Esihenkilöltä odotetaan läsnäoloa, seuranta ja riittävää palautetta suoriutumisesta. Työntekijät kaipaavat motivointia ja innostamista. Tehtävä- ja toimenkuvissa toivotaan olevan järkevyyttä sekä työnkuorman jakautumista oikeudenmukaisesti. Työntekijät kaipaavat avoimuutta ja mahdollisuutta keskusteluun. Työntekijät haluavat mahdollisuutta osallistua muutosten toteuttamistapoihin ja tukea sekä kannustamista ongelmatilanteissa. Epävarmuudesta ja peloista tulee olla mahdollisuus puhua. Esihenkilön toivotaan myös varmistavan resurssien riittävyys. Esihenkilö tarvitsee itselleen johtamisen johtamista ja ylimmän johdon tukea sekä osaamista. Esihenkilö tarvitsee rinnalleen muun organisaation palveluita, riittävästi resursseja, selkeitä päämääriä ja tavoitteita. (Salminen 2017, 237–239.)

Esihenkilöltä toivotaan läsnäoloa eli tukea ja mukana olemista toiminnassa, mutta samaan aikaan toivotaan luottamusta, jotta pelkkä esihenkilön tavoitettavuus tarvittaessa riittää. Hänen toivotaan viettävän myös yhteisiä hetkiä epävirallisesti työntekijöiden kanssa ja toivotaan osallistumista mukaan virkistystapahtumiin. (Manka 2015, 128.)

2.3 Muutoksen mahdollisuus

Työntekijän kannattaa aloittaa muutoksen käsittely itsestä ja selkeyttämällä itselle oma aseman muutoksen keskellä. Mikä on oma roolini muutoksessa? Muuttuuko nykyinen työ vai tuleeko rinnalle jotain uutta? Mitä esihenkilö odottaa minulta ja millaista työpanosta työyhteisössä voin jatkossa tarjota? Mitä odotan muutokselta ja voinko vaikuttaa omien tavoitteiden toteutumiseen? Haluanko vain selvittää vai haluanko kehittyä? Jokaisen tulee kuitenkin ottaa muutos heti omaan arkeen mukaan. Suositeltavaa on tehdä muutoksen eteen joka päivä jotain niin muutos alkaa juurruttaa itse itseään osaksi arkea. (Mattila 2008, 63–65.)

Kehittämistyön suunnittelu tulee aloittaa aina nykytilanteen kartoittamisella. Kehittämistyötä lähdetään toteuttamaan vasta kun vallitsevat olosuhteet ovat selvillä ja se mitä pitää kehittää. Ryhmätahdon rakentaminen organisaatioon vaatii painotuksen siihen liittyvän prosessin läpiviemiseen. Jatkuvan parantamisen kulttuurin rakentamisessa on tärkeä huomioida pieniä kehittämistekoja ja oppia niistä. (Ranta 2021, 42–45.) Kuvassa 8 on ryhmätahtajohtamismallin toteutusprosessi esitettyinä selkeästi. Ympyrän sisemmällä kehällä on kehittämistyön päätekijät ja ulkokehällä on ryhmätahtajohtamisen tavoiteprosessi. Askel askeleelta, mitä kehitetään ja harjoitellaan jotta prosessi etenisi johdonmukaisesti. Kun hahmottaa tämän ja yhdistää alempana esitettyyn organisaation kehitysaskleet kuvaan 9, niin kokonaisuus kehittämistyöstä on paljon selkeämpi hahmottaa.



Kuva 8. Ryhmätahojohtamismallin toteutusprosessi (Ranta 2021, 55)

Kuvassa 9 on yhdistetty kehitysaskleet organisaatiossa: ryhmän, organisaation ja henkilön näkökulmasta. Tämä muodostaa kokonaiskuvan siitä, kuinka kaikki kehittyy rintarinnan muutoksen aikana. Ensimmäiset kehitysaskleet ovat hitaimmat ja hapanoivimmat, jolloin keskustellaan riskeistä ja tavoitteista. Kolmannelle ja neljännelle askelelle edettyä kehittämisenostus kasvaa ja esihenkilön ryhmätahojohtaminen vahvistuu. Kehittämisestä innostuneet henkilöt alkavat jo vakuuttua muutoksesta ja kehittämisideoita viedään käytäntöön. Kehittämistä tehdään pienissä osissa, mutta johdolla tulee olla koko ajan selkeä kokonaisnäkemys uudistuksista ja yhteinen tavoite keskiössä. Neljännellä ja viidennellä askeleella toteutetaan jo yhteistyössä keskustellen toimintasuunnitelmia ja organisaation strategiset tavoitteet alkavat toteutua kaikilla organisaation tasoilla. (Ranta 2021, 48–49.)



Kuva 9. Kehitysaskleet organisaatiossa ryhmän, organisaation ja henkilökunnan näkökulmasta (Ranta 2021, 48)

Mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön

Jotta työn ja työyhteisön kehittäminen on mahdollista, on päästettävä irti vanhasta. Työnantajan ja työntekijöiden vastakkainasettelusta päästään irti vain ottamalla työntekijät mukaan toiminnan suunnitteluun heidän tarpeensa ja oikeutensa huomioimiseksi. (Salminen 2017, 233.) Muutoksen myötä ei ole tarkoitus aliarvioida pitkään kehitettyjä toimintatapoja. Työntekijällä on paras tieto siitä, miten jokin työtehtävä kannattaa suorittaa. Tätä tietoa kannattaa hyödyntää kehitettäessä. Tällöin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus olla kehittämässä työtä yhdessä toisten kanssa ja muokata oma työnkuva mahdollisimman itselle sopivaksi. Suunnitteluvaiheessa on mahdollisuus ottaa huomioon jokaisen erityisosaaminen ja omat mielenkiinnon kohteet. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön lisää työnhallinnantunnetta. (Salminen 2017, 236.)

Muutos on aina mahdollisuus oman ammattitaidon päivittämiseen ja oman osaamisen laajentamiseen. Toiset kokevat muutoksen positiivisena kehityshaasteena, toisille se on hyödyllinen pakko. Jokainen joutuu arvioimaan omaa toimintaansa suhteessa tuleviin muutoksiin ja arvioimaan omia kehityksen paikkoja. Realistinen katsominen omiin taitoihin ja kykyihin auttaa havainnoimaan, että mitkä uudet taidot varmistaisivat parhaan tulevaisuuden nykyisessä

työympäristössä tai työelämässä yleensäkin. Muutostilanne on mahdollisuus toivoa lisäkoulutusta, jos sen tuomat taidot ovat yhdistettävissä uusien muutoksien onnistumisen edellytyksiin. Jokaisen työntekijän tulee tuoda itse esille omat toiveet ja haaveet, vain täten muutoksesta saadaan kaikki hyöty irti. Jos työntekijä ei sitoudu ja ole oma-aloitteinen, niin muutokset jäävät yksipuolisiksi työntajan näkökulmiksi ja muutoksessa korostuu vain työyhteisön tarve muutokselle. (Mattila 2008, 77–79.)

Työssä oppiminen on vastuunottamista omasta työstä ja sen kehittämisestä. Käytännönläheinen oppiminen edellyttää kehittäjän asennetta ja halua itse etsiä tietoa ja löytää uutta. Halua ratkaista ongelmia sekä kehittää omaa työtä yhdessä toisten kanssa. Oppiminen voi olla tiedostamatonta tai tietoisista pyrkimystä halua ymmärtää asioita uudella tavalla tai havainnoida ympäristöä ja toisten toimintatapoja. Se näkyy käytännössä työtehtävien laajentamisena, sijaisuuksina, työnkiertoina ja työparien, tiimien ja ryhmien muodostamisena. Tämän lähtökohtana on perustyön tutkiminen ja kehittäminen uusista näkökulmista katsoen. (Simelius 2003, 178–179.)

Työhön tympääntymistä ja työnteon motivaation heikkenemistä ehkäistään parhaiten siten, että työssä koetaan riittävästi haasteita ja on lisäksi mahdollisuus jatkokoulututtautua. Ammatillinen kehittyminen ei tapahdu pelkästään koulutuksiin osallistumisessa. Eniten kehittymistä tapahtuu päivittäisen työnteon ohessa. Itsereflektio työssä on kyky tarkkailla omaa tekemistä ja sen taustalla olevia ajatuksia ja asenteita. Tätä taitoa voi jokainen harjoitella ja kehittyä itse paremmaksi. (Salminen 2017, 237–238.) Laajat muutoshankkeet työpaikalla mahdollistavat sisäisiä tehtäväkiertoja ja lisäävätkin usein tarpeita niille. (Mattila 2008, 64.)

Yhteisen hyvän eteen toimiminen

Kun kehittämistyötä on viety organisaatiossa eteenpäin, töiden organisoituminen on järkevoitynyt ja henkilöstö on tyytyväisempi oman osastonsa toimintaan, mutta osastojen välisessä yhteistyössä saattaa olla edelleen omanlaisiansa haasteita. Tämä johtaa niin sanottuun osaoptimointiin. Tällä tarkoitetaan, että keskitytään kehittämään vain oman vastualueen toimintaa, mutta unohdetaan ottaa huomioon kokonaistoimivuus organisaatiossa. Tämä hidastaa yleisesti kehityksen edistymistä tai jopa pysäyttää nousevista haasteista johtuen. Tämän takia koko organisaatiota koskevat yhteistavoitteet pitäisi luoda työstön alle samaan aikaan, jotta työstettäisiin automaattisesti myös kokonaisyhteistyötä. (Ranta 2021, 43.)

Aktiivinen verkostojen rakentaminen eli verkostoituminen on tärkeä osa jokaisen työntekijän työtä. Jos et tiedä tai osaa jotakin itse, on hyvä tuntea joku, joka osaa tai sitten tietää jonkun, joka

osaa. Verkostojen rakentaminen ja ylläpitäminen vaatii vastavuoroisuutta ja aktiivisuutta. Verkostojen kautta on mahdollisuus saada osaamista ja kontakteja, joita voi hyödyntää omassa työskentelyssä. (Salminen 2017, 213.) Oman osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen muille edellyttää luottamusta ja avoimuutta sekä motivaatiota jakaa omaa osaamistaan. Hiljainen tieto on henkilökohtaista, kokemuksen kautta syntyvää tietoa. Sen jakaminen onnistuu parhaiten vuorovaikutuksen aikana eikä niitä ole kirjattu minnekään. (Kärkkäinen 2005, 58.) Yhdessä asioiden käsittely auttaa jalostamaan tietoa ja havaitsemaan olisiko siitä toisaallekin hyötyä. Jokaisella työntekijällä on hiljaista tietoa siitä, kuinka organisaatiota tulisi kehittää. Tämä tieto vain pitää saada esille kehittämisen ja muutoksen tueksi. (Perttula ja Syväjärvi 2012, 174–175.)

Työyhteisön sisällä on useanlaisia rooleja. Aktiivirooleissa toimiville henkilöille lankeaa usein vetovastuu muutoksesta luonnostaan. Heille tulee tarjota mahdollisuus päästä kehittämään toimintaa, koska luonnostaan he haluavat olla mukana, vaikka muutoksen vaikutuksista ei vielä tarkkaan tiedetäkään. Seurailijaroleissa olevat työntekijät automaattisesti lopulta juurruttavat muutoksen osaksi arkea eli vakiinnuttavat muutokseen. He ovat lopulta työyhteisön arjen mestareita ja saavat epäilijätkin vakiintumaan muutokseen sisään. (Mattila 2008, 64.)

Työntekijälle tarjotaan mahdollisuus ottaa työnteon sisällä vastuuta luottamuksen osoituksena, arvostuksena ja ammattitaidon huomioimisena. Vastuun ottaminen tarkoittaa tekoja yhteisen päämäärän eteen, samalla kehittyä ja edetä uralla, mutta myös kasvaa ihmisenä. (Salminen 2017, 216.) Jaettu johtajuus on vuorovaikutteista sen ryhmän sisällä, joiden tehtävä on johtaa toinen toistaan saavuttamaan ryhmän tai organisaation tavoitteet. Tiimin tehokkuus riippuu sen sisäisten vuorovaikutusverkoston laadusta eikä niinkään esihenkilön ominaisuuksista. (Manka 2013, 107.) Työn ja työtapojen kehittäminen ja onnistumisen edellytysten parantaminen mahdollistaa työn tehokkuuden lisäyksen ilman, että se rasittaa työntekijöitä. Työolojen parannus ja sähläyksen vähentäminen parantaa työn tuottavuutta sekä työntekijän hyvinvointia. (Salminen 2017, 206.)

3 Työryhmästä tiimiksi

Ihminen haluaa kuulua ryhmään, joka vastaa omaa sosiaalista identiteettiämme. Haluamme kuulua ryhmiin, joista on meille hyötyä erilaisten etujen muodossa, raha, vaikutusvalta, maine ja kunnia. Kuitenkin samaistumme vain ryhmiin, joiden kanssa jaamme samankaltaista arvomaailmaa ja jotka koemme itse merkityksellisiksi ja joiden avulla pystymme erottumaan muista. Sosiaalinen identiteettimme muovautuu koko ajan ja joskus käy niin ettei ryhmä enää vastaakaan meidän arvostusperiaatteitamme. (Koivisto & Ranta 2019, 46–47.) Kun ryhmän jäsenyys on identiteetillemme keskeinen asia, niin hän saattaa oman etunsa kustannuksella tai muiden kustannuksella ajatella ”meidän” etua. Silloin teemme ryhmäämme suosivia päätöksiä ja tehtäviä. (Koivisto ym. 2019, 50.)

Ryhmä määritellään joukoksi ihmisiä, jotka ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään ja joilla on yhteiset tavoitteet. Tiimi on kiinteä ryhmä ihmisiä, joilla on yhteinen päämäärä. Jokaisella on tiimissä oma työroolinsa ja heidän osaamisensa täydentävät toisiaan. Heikkilän (2002, 16–17) mukaan Margesonin ja McCannin tiimi määritelmässä korostuu tiimin jäsenten yhteistyö: ”Tiimi on enemmän kuin joukko loistavia yksilöitä. Se on ryhmä ihmisiä, jotka ymmärtävät toisiaan, tietävät toistensa henkilökohtaiset vahvuudet ja heikkoudet ja työskentelevät toisiaan auttaen”. (Heikkilä 2002, 16–17.) ”Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvastuullisena suorituksistaan.” Näin on määritellyt Katzenbach ja Smith vuonna 1993 Salmisen (2013, 29) mukaan ja määritelmä on edelleen toimiva. Valettiimiksi kutsutaan tiimiä, joka ei sitoudu yhteisiin päämääriin, eikä tiimiin ja heidän suorituksensa jäävät heikommiksi kuin esihenkilövetoisen organisaation. (Eklund, Lindholm, & Salminen 2019, 26–30.) Organisaation näkökulmasta tiimityöskentelyllä pyritään tehostamaan toimintoja ja parantamaan tiedonkulkua (Salminen 2013,29).

Perinteisesti organisaatiot on kasattu esihenkilöjohtoisesti. Esihenkilö tekee toimintasuunnitelmat ja päätökset sekä kantaa niistä yksin vastuun. (Eklund ym. 2019,26.) Esihenkilövetoinen organisaatiomalli on helpompi ja riskittömämpi. Tiimitoiminnan käynnistäminen ja aidon tiimin rakentaminen vaatii aikaa. (Salminen 2013, 26–27.) Ennen työpaikoilla oli jokaisella oma selkeä tehtävänsä ja tätä aikakautta osa työntekijöistä haikailee edelleen ja niiden perään. Nykyään tehtäväjaot menevät uusiksi lähes päivittäin työpaikalla ja työntekijät organisoivat paljon työtehtäviä jo keskenään. Tämä edellyttää työntekijöiltä

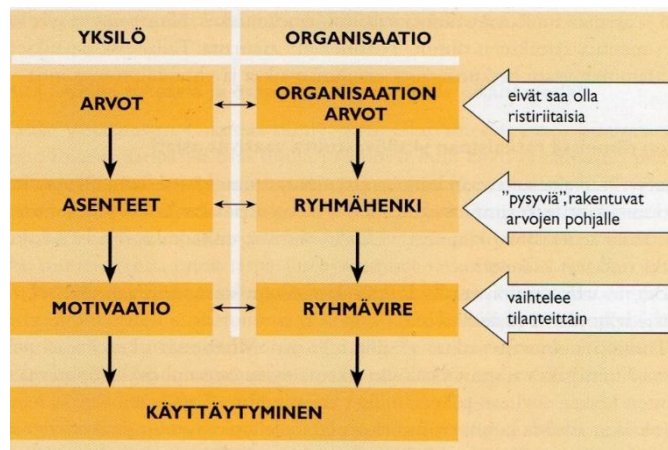
monitaitoisuutta ja joustavuutta, täytyy hallita paljon erilaisia tehtäväkuvia ja joillakin tämä saattaa kuormittaa työnhallinnan tunnetta. Työntekijöiden keskenään tekemät työnjaot jättävät tilaa epäoikeudenmukaisuudelle, joku onnistuu välttelemään tehtäviä, kun taas toinen kahmii niitä itselleen. (Järvensivu ym. 2011,10.)

Tiimiorganisaation perustaminen on pitkäaikainen prosessi ja sen perustaminen vaatii taitoa. Perustamiseen pitää sitoutua niin johdon, keskijohdon kuin tiimin jäsentenkin. Johdon pitää pystyä vastaamaan kysymykseen ”Miksi perustamme tiimejä?”. (Salminen 2017,153.) Esihenkilö, joka edistää tiimien etua eikä vain omaa tai jonkun muun ryhmän etua, tekevät meihin vaikutuksen (Koivisto ym. 2019, 124).

3.1 Tiimitys prosessina

Tiimityksen myötä organisaation rakenteista tulee matalampia ja eri organisaatiotasoja on enää minimimäärä. Matalat rakenteet muovaavat toiminnasta joustavampaa. Mataliin rakenteisiin johtava kehitys on syntynyt maailman muutosnopeuden jatkuvasta kasvusta. Organisaatiot pyrkivät arvoihin, jotka korostavat vakautta ja hitaasti etenemistä. Arvot elävät kaiken aikaa ja niiden painopisteet muuttuvat. Organisaatiot joutuvat päivittämään omia arvoja nopeatempoisesti muuttuvassa yhteiskunnassa, mutta yksilön arvot ovat vakaita, eivätkä muutu ja jouta yhtä nopeasti. (Skyttä 2005, 67–69.)

Perimmäiset arvot ohjaavat aina henkilöiden toimintaa ja mitä tärkeämpi joku arvo henkilölle on, sitä suurempi vaikutus käyttäytymiseen. Arvot heijastuvat ulospäin asenteina ja asenteet ohjaavat motivaatiota, joka vaihtelee ja näkyy ulospäin käyttäytymisenä. Henkilön omat arvot eivät voi olla ristiriidassa organisaation arvojen kanssa. Henkilön oma asenne vaikuttaa suoraan ryhmähengen muodostumiseen ja sitä kautta koko ryhmän vireeseen. Kun yksilön ja organisaation arvot kohtaavat, niin yksilö haluaa toteuttaa organisaation arvoja omassa työssään. Ihmisen ja organisaation käyttäytymisen ohjaavia tekijöitä voidaan katsoa kuvasta 10. (Skyttä 2005, 66–67.)



Kuva 10. Käyttäytyminen yksilön ja organisaation arvojen pohjalta (Skyttä 2005, 66)

Puhutaan affektiivisen sitoutumisen kokemuksesta, kun työntekijät arvostavat organisaation arvoja ja toimintaperiaatteita, kokevat mahdollisuuden toteuttaa omaa asiantuntijuuttaan työyhteisössä ja osallistua itselle tärkeiksi kokemisiin toimintoihin mukaan. Tätä tunnetta tulee pyrkiä vahvistamaan, koska se on sitoutumisen vahvin pohja. Normatiivinen sitoutuminen eli velvollisuuden tunne jää jäljelle, jos affektiivinen tunne alkaa hävitä. Jatkuuusperusteinen sitoutuminen eli vaihtoehtojen uupuminen muodostaa vain työssä käymisen pakon. Tällöin työskentely alkaa aiheuttaa väsymystä, kyynisyyttä, välinpitämättömyyttä ja pidetään tiukasti kiinni omasta toimenkuvasta. (Pyyny 2018, 133–134.)

Tiimiorganisaation arvostuksien joukossa tulee näkyä seitsemän asiaa, joita ovat muun muassa

1. Työn tekeminen asiakkaalle, asiakaslähtöisesti.
2. Yhteistyössä on oltava positiivinen avoimuus, jolloin keskustelu uskalletaan siirtää todellisen vuoropuhelun tasolle ja pyritään ymmärtämään erilaisia katsontakantoja sekä hyväksyä myös toisenlaisia päätöksiä.
3. Vastuunottohalu omasta toiminnastaan.
4. Reagointinopeus ja joustavuus, jotta pystytään vastaamaan haasteisiin niiden ilmaannuttua sekä silti toimimaan tavoitteiden mukaisesti.
5. Itseohjautuvuus ja itsenäisyys omaa työtä ohjaavana toimintamallina.
6. Kehittymis- ja muutoshalu tiimin sisäisenä arvona ja haluna. Eikä siten, että ne koetaan aina ulkoapäin tulleina ja annettuina kehittämistarpeina.

7. Laajapohjainen osaaminen koko tiimin kesken, toisiaan täydentävinä yksilöinä. (Skyttä 2005, 69–71.)

Tiimiytys

Tiimiytys tarkoittaa kokonaisuutta, jolla käynnistetään tiimitoiminta ja tiimit organisaatiossa. Kehittämisen- ja tiimiytysprosessin kannalta aikataulutusta luo omat haasteensa. Organisaation kannalta edullinen tapa on toteuttaa nopeasti, kun taas työntekijän näkökulmasta se on eteenpäin puskemista. Kehittämisprosesseissa olisi tärkeää, että alkuun aikataulu joustaa, jotta jokaisella on aikaa työstää asiaa useilta näkökulmilta. Aito sitoutuminen saavutetaan siten, että yksilöllä itsellään on täysi vapaus päättää asioista omalta kohdaltaan. (Skyttä 2005, 47.) Tiimiytyminen pohjautuu myönteiseen ihmiskuvaan. Tällöin ihmisten erilaiset kyvyt hyödynnetään ja asioita tarkastellaan myönteisesti sekä laaja-alaisesti. (Salminen 2013, 30.) On hyvä myös muistaa, että kaikki ihmiset eivät tule toimeen toistensa kanssa, mutta se ei silti estä työntekoa yhdessä (Järvensivu ym. 2011, 9).

Tiimin esihenkilöä kutsutaan prosessinomistajaksi tiimiytysprosessin läpiviennin aikana. Tiimien johtamisessa painopiste siirtyy yksilön johtamisesta tiimin ohjaamiseen. Tiimiytysprosessin alussa on tärkeää esihenkilön olla mukana viidessä keskeisimmässä toiminnassa ja ne edellyttävät henkilökohtaista johtamista.

1. Tiimiytysprosessin ylläpito. Esihenkilön täytyy ymmärtää miten tiimiytysprosessi etenee. Esihenkilö syöttää prosessiin koko ajan sitä edistäviä ja pysähtymistä estäviä asioita käsiteltäväksi. Hän auttaa tiimiä oppimaan prosessimaisen työskentelyotteen. Tämä on koko tiimiytyksen tärkein tehtävä prosessin aikana.
2. Tiimisopimuksen työstäminen ja ohjaaminen. Tiimi ja esihenkilö sopivat tiimin toiminnan edellytyksistä ja rajoista. Alussa kun tiimi ei ole vielä kasvanut tiimiksi niin tämän prosessin eteneminen on kiinni esihenkilön osaamisesta ja edistämisestä.
3. Porukkasopimuksessa tiimi sopii sisäiset pelisääntönsä. Tässä vaiheessa esihenkilö on tukena hienovaraisemmin kuin tiimisopimuksen työstössä. Alussa tiimit eivät ole vielä itseohjautuvia, joten he tarvitsevat esihenkilön apua tämän vaiheen läpi viemiseen.
4. Esihenkilö valtuuttaa tiimin toimimaan oma-aloitteisesti ja tiimi ottaa valtuudet vastaan. Itsenäisen valtuuksien käytön opettelu on pitkä prosessi ja voi viedä tiimiltä vuoden tai

kaksi. Ei voida puhua aidosta tiimistä, jos se ei ole itseohjautuva eikä omaa itsenäistä työskentelyotetta.

5. Esihenkilön itse tulee hallita tiimitaidot, jotta hän voi omalla esimerkillään auttaa tiimiksi kasvamisessa kuin tiimin jäsenten uusissa tiimitaidoissa. (Skyttä 2005, 80–81.)

Tiimisopimus

On tärkeää laatia esihenkilön ja tiimin välinen tiimisopimus, jossa määritellään sekä tiimiä, että tiimivalmentajaa koskevat tehtävät ja oikeudet. Tiimisopimuksen laatimisen yhteydessä on mahdollisuus syventää yhteistä näkemystä tiimitoiminnasta, tiimin päämääristä ja toimintatavoista. Siitä ei kuitenkaan kannata tehdä liian pikku tarkkaa vaan laatia tärkeimmät asiat kiteytetysti. Tiimisopimukseen kannattaa kirjata mitä hyötyjä haetaan tiimitoiminnalla ja miksi tiimi on perustettu. Tiimin vastuut ja velvollisuudet tulee laittaa selkeästi esille yhdessä tiimin valtuuksien kanssa. Tästä on hyvä käydä myös ilmi tiimille osoitetut resurssit. On hyvä myös kirjata esihenkilön tehtävät sekä vastuut ja kuinka asioita käsitellään esihenkilön ja tiimin kesken. (Eklund ym. 2019, 64–66).

Tiimisopimukseen voidaan liittää myös tiimin toimintaa ohjaavia yhteisiä arvoja ja peilata niitä samalla organisaation arvoihin, että onko niissä ristiriitoja. Tiimi voi kehittää myös oman systeemin siihen, että jos joku havaitsee toisen toimivan yhteisten sovittujen arvojen vastaisesti. Tällaiset asiat tulee ottaa keskusteluun yhteisesti seuraavassa palaverissa ja joskus jopa välittömästi. Tiimisopimusta työstettäessä havaitaan sen hetkiset tiimitaidot, itsenäisentyöskentelyn valmiudet ja kehittämisen kohteet. (Skyttä 2005, 72–73, 166).

Tiimityöskentely

Tiimityöskentelyssä jokaisen työntekijän on pystyttävä näkemään oma roolinsa kokonaisuudessa. Jokaisella tulee olla yhteinen käsitys työn tavoitteista, sisällöstä, toteutustavoista sekä menetelmistä. Työntekijöillä tulee olla yhteinen käsitys yhteistyön ja työnjaon muodoista. (Kärkkäinen 2005, 37.) Esihenkilö ei aseta tavoitteita vaan he pohtivat työntekijöiden kanssa ne yhdessä. Osa tavoitteista voi olla työntekijöiden kannalta epämieluisiakin, mutta on pidettävä huoli, jotta työntekijät sitoutuvat kuitenkin niihin. Tavoitteille tulisi aina asettaa rajattu aika selkeästi, mihin mennessä tai millä mittarilla katsottuna tavoite on valmis. (Åberg 2006, 151.) Tulokselliselle tiimityölle on ominaista, että kaikki ovat selvillä päämäärästä ja se on yhteisesti hyväksytty. Tiimin jäsenten tulee olla välittömiä toisiansa kohtaan ja viestiä runsaasti kaikkien

jäsenten kesken. Toimintamalli on ymmärretty ja hyväksytty sekä pelisäännöt ovat kaikille samat. (Salminen 2013, 30.)

Kotitiimistä puhutaan silloin kun henkilö on tiimisopimuksella sitoutunut johonkin tiettyyn tiimiin. Tämä on kaiken perusta. Kun henkilö joutuu työssään tekemään prioriteettiratkaisuja, niin oma kotitiimi on prioriteetti numero yksi. Henkilö voi kuulua perustyypeiltään erilaisiin tiimeihin. Jokaisella on oma kotitiimi, mutta lisäksi hän voi olla projektitiimin tai ad hoc-tiimin jäsen. Jos jollakulla jäsenellä kotitiimissä on hyvin kapea osaaminen tai hallussaan vain jokin tietty erityisosaaminen niin häntä halutaan moneen eri tiimiin. Kuitenkin samalla hän on niin kutsutusti pullonkaula omassa kotitiimissä kuin sujuvan toiminnan haitta muissa ja tällöin tulee saattaa tämä tieto jollekin/joillekin muille myös. (Skyttä 2005, 61–62.)

Pysyvän tiimin vastuualue on olemassa toistaiseksi. Suurin osa perustetuista tiimeistä on pysyviä tiimejä. Tällöin tiimisopimus tehdään takarajaltaan määrittelemättömäksi. Tiimit yleensä rakennetaan pysyvien prosessien varaan, jolloin heillä on vastuullaan kokonainen prosessi tai osa siitä. Tiimin sitoutuminen ja kypsyminen elää koko ajan ja on osa tiimin perustehtävää. (Skyttä 2005, 58.)

Projektitiimin vastuulla on vastaavasti jonkin tietyn kokonaisuuden tai ajallisen kokonaisuuden loppuun asti hoitaminen. Tiimisopimuksessa on selkeä ajallinen takaraja sekä sopimus on kertaluontoinen. Projekti voi yleisesti toimia perinteisesti ja ei-tiimimäisesti. Tällä ei kuitenkaan päästä itseohjautuvuuden ja motivoituneen tiimin työskentelyn tasolle. Projektitiimi saadaan kasvamaan tiimiksi nopeasti vain, jos sen tulevilla jäsenillä on perusymmärrys tiimitoiminnasta ja tiimitaidoista. (Skyttä 2005, 59.)

Ad hoc-tiimi on perustettu jotakin yksittäistä tehtävää tai kertaluontoista asiaa hoitamaan. Tällainen tiimi perustetaan nopeasti ja vai tietyn asian läpiviemistä varten. Näitä on kaiken tyyppisissä organisaatioissa. Tiimin jäsenellä on kotitiimi yleensä jossain muualla ja hänellä on hyvä tiimitoiminnan ymmärrys valmiiksi, jotta asian ytimeen päästään keskittymään heti. Tiimisopimuksessa on vain perusytimet. (Skyttä 2005, 59.)

Johtotiimi ohjaa koko tiimiorganisaatiota ja varmistaa muille tiimeille toimintaedellytykset. Johtotiimi asettaa strategiset tavoitteet sekä on mukana ohjaamassa kulttuuria, arvoja ja kehittämistä ohjauksessa. Operaatioiden johtaminen on varsinaisten tiimien tehtävä. (Skyttä 2005, 75–77.) Kun tiimiytyminen lähtee organisatorisen rakennemuutoksen seurauksena, on mahdollisuus tehdä muutoksia tiimien kokoonpanoon. Alkuvaiheessa tiimillä itsellään ei

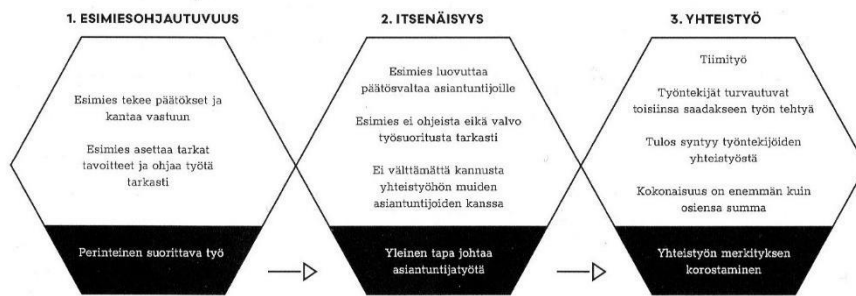
välttämättä ole selkeää kuvaa vielä omasta toiminnastaan ja osaamisestaan, joten pääasiallisena vastuuhenkilönä on tällöin prosessinomistaja. Tiimien kokoonpanot kannattaa prosessoida yhdessä tiimin kanssa peilaten heidän osaamisrakenteeseensa ja kehittämistarpeisiin. Kun tiimi on kehittynyt aidoksi tiimiksi, on mahdollista myös uusien tiimiläisten valinta siten, että tiimi itse haastattelee ja tekee uuden tiimiläisen valinnan. (Skyttä 2005, 63.)

Yksittäisen tiimin jäsenmäärälle ei ole olemassa ylärajaa. Suurimmat tiimit ovat 30–35 henkilöiden tiimejä, mutta yleensä tiimit ovat 15–20 henkilön kokoisia. Ratkaisevaa on, kuinka paljon tiimi ottaa vastuuta kannettavakseen. Toinen ratkaiseva tekijä on, kuinka aidosti tiimi on valtuutettu toimimaan itsenäisesti ja itseohjautuvasti, jolloin valvonta ja seuranta siirtyvät tiimille itselleen. Tiimeissä yksilöohjaamisen määrä vähenee koko ajan ryhmän tiimiytyessä. (Skyttä 2005, 61–63.) Toimivan tiimin koko on yleensä alle 10 henkilöä, mutta minimikoko 3–4 henkilöä. Tiimin koon kasvaessa myös tiimin sisäiset haasteet kasvavat, tulkintojen määrä yhteisistä tavoitteista ja pelisäännöistä kasvaa. Haasteita voi olla vuorovaikutuksessa ja tiimin sisäisen luottamuksen rakentaminen vie enemmän aikaa. (Salminen 2013, 28.)

3.2 Vastuuta kantava tiimi

Henkilöstön osallistamiseen perustuva toimintakulttuuri on tullut sen myötä, kun työprosesseja ei voida enää välittömästi kontrolloida. Vaihtoehdoksi on tullut luottamuksen, toiminnallisen joustavuuden ja osallistamisen työtapo. Uusien, joustavien työtapojen juurruttaminen vaatii molemminpuolista luottamusta ja sitoutumista. (Manka 2007, 61–62.)

Hierarkkisesta johtajuusmallista siirtyminen itseohjautuvampaan malliin lisää työn mielekkyyttä. Työhyvinvoinnilla on suora yhteys tuottavuuteen ja jokainen voi vaikuttaa oman työpaikkansa viihtyvyyteen. Työn mielekkyys ja motivaatio kasvavat työyhteisössä vallan ja vastuun myötä. (Manka 2007, 47.) Organisaatiot muuttuvat yhteistyöhakuisemmiksi kuvan 11 mukaisesti. Tässä selkeästi esitetty esihenkilöjohtoisen organisaation vaiheet muutoksesta tiimivetoiseen yhteistyöhön.



Kuva 11. Työn organisoinnin kehitysvaiheet (Eklund ym. 2019, 3)

Itsenäisyysvaiheessa (kuva11) esihenkilö on luovuttanut osan päätösvallasta työntekijöille. Esihenkilön ei tarvitse olla enää tietoinen kaikista työtehtävistä tiimin sisällä tarkasti. Tämä malli on käytössä monissa asiantuntijaorganisaatioissa, eikä esihenkilö pysty tarkasti ohjeistamaan ja valvomaan työntekijöiden työtä. Yhteistyö vaiheessa sisäinen yhteistyön tarve käynnistää tiimiytymisen. Aito tiimityö edellyttää, että oivalletaan yhteistyön auttavan heitä myös yksilöinä toimimaan tehokkaammin ja saavuttamaan omat tavoitteensa. (Eklund ym 2019, 27–29.)

Perinteisten esihenkilöiden täytyy luopua osittain omasta toimivallasta tiimien hyväksi. Tiimit, joille on annettu toimivaltaa, muuttavat esihenkilötyötä. Ilman toimivallasta luopumista ei voi olettaa, että tiimi voisi toimia oman työnsä työnjohtajana. Joskus esihenkilöt ovat muutoksen jarruja, koska he kokevat oman asemansa uhatuksi eivätkä ole kyenneet näkemään omaa uutta asemaansa organisaatioissa. Työnantajan direktio-oikeus on haastanut ja hillinnyt suomalaisilla työpaikoilla itseohjautuvuuden syntymistä työntekijälähtöiseksi. Tiimien toimintaa ei tule rajata liian tiukoilla budjeteilla tai tulosmääräyksillä, pysyväisohjeilla, laatustandardeilla tai muilla tavoin. (Huusko 2017, 61–62.)

Tiimiorganisaatio pystyy parhaimmillaan hyödyntämään suuremman osan henkilöstön kapasiteetista. He ovat tehokkaampia ja tuottavampia sekä kehittävät itse omia toimintamalleja hiljalleen siten, että turha sählääminen jää pois. Tiimi pystyy tekemään asioita nopeammin ja pystyy ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia, joissa tarvitaan erilaista osaamista. (Salminen 2017, 134.) Heillä on strateginen ymmärrys ja kyky ymmärtää päätöstensä seuraukset omalta sekä organisatoriselta kannalta. (Salminen 2017, 133). Puhutaan positiivisesta itseään toteuttavasta kierteestä, kun ryhmässä on hyvä yhteishenki ja kaikki ovat sitoutuneet tavoitteisiin ja organisoivat työnsä suunnitelmallisesti. Keskustelevalmapiiri tukee sujuvaa työnorganisointia ja tämä luo hyvän pohjan löytää hyviä, yhteisiä toimintatapoja. (Ranta 2021, 25.)

Esimiesvetoinen organisaatio	Tiimiorganisaatio
<ul style="list-style-type: none"> • Toimintaa johtaa toimintansa ainakin osittain direktio-oikeuteen perustava esimies, joka tekee yksin päätökset ja kantaa vastuun organisaation toiminnasta • Jokainen työntekijä on vastuussa vain omasta työstään • Työsuorituksia arvioidaan ja palkitaan yksilösuoritusten perusteella • Ei tue laaja-alaista yhteistyötä organisaation jäsenten kesken • Esimies tekee päätökset ja yrittää sen jälkeen motivoida alaisiaan toimimaan päätöksensä mukaisesti • Esimiesvetoinen organisaatio rajaa usein työntekijöiden aloitteellisuutta sen mukaan, miten esimies ajattelee ja arvioi erilaisten mielipiteiden hyödyllisyyden 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiimillä on laajempi oikeus tehdä toimintaansa koskevia päätöksiä. Tiimi tekee päätökset yhdessä ja kantaa kollektiivisesti vastuun tiimin toiminnasta • Tiimin jäsenet kantavat yhdessä vastuuta sekä omasta että koko tiimin suoriutumisesta • Tiimin tuloksia arvioidaan ja palkitaan yhtenä kokonaisuutena • Tiimi saa voimansa yhteistyöstä • Tiimi rohkaisee jäseniään avoimeen keskusteluun ja aktiiviseen ongelmanratkaisuun yhdessä • Tiimi hyödyntää tehokkaasti jäsentensä erilaista osaamista ja verkostoja

Kuva 12. Esihenkilövetoisen organisaation ja tiimin eroja (Salminen 2013, 27)

Se kuinka nopeasti esihenkilö voi siirtää johtajuutta tiimille itselleen, riippuu tiimin kyvystä ottaa johtajuutta vastaan. Kuvassa 12 on vertailtu esihenkilöjohtoisen ryhmän ja tiimin eroja. Kehittyessään tiiminä työntekijät saavat enemmän päätösvaltaa omaa työtä koskevissa asioissa. Voidakseen johtaa itseään, tiimin on osattava ja tunnettava yrityksen strategia, asiakkaiden tarpeet sekä kyettävä keskinäiseen yhteistyöhön yhdessä ja muiden tiimien kanssa. Johtamisvaje syntyy silloin, jos tiimi ei kykene ottamaan valtaa vastaan, jota heille on jo annettu ja se vaikuttaa haitallisesti niin tiimin sisäiseen toimintaan kuin tehokkuuteen. Esihenkilö ohjaa tiimiä tällöin kokonaisuutena ja hänestä muodostuu ennemminkin tiimivalmentaja. Tällöin johtaja ja johtajuus eivät enää tarkoita samaa asiaa. (Eklund ym. 2019, 28–29.)

Millainen on hyvä tiimi?

1. Heillä on yhteinen selkeä päämäärä eli tavoite ja resurssit osataan kohdentaa tehokkaasti, kun erilaisia näkökulmia sovitetaan yhteen.
2. Jäsenet arvostavat toisiansa ja ovat tasa-arvoisia keskenään. Yhteistyöllä he saavat aikaan tuloksia.
3. Jokaisen tiimin jäsenen erityisosaaminen osataan hyödyntää sekä erilaisuuden ja erilaisten mielipiteiden yhteensovittaminen ei muodosta konflikteja.

4. Vuorovaikutus on sujuvaa ja tehokasta tiimin sisällä ja ristiriidat ratkaistaan rakentavasti yhdessä. Huipputiimissä ristiriidat käsitellään avoimesti ja läpinäkyvästi. Niiden ei anneta kasvaa hallitsemattomiksi vaan ne pyritään ratkaisemaan pikimmiten, etteivät ne heikennä tiimihenkeä ja sitoutumista tiimiin.
5. Päätökset tehdään yhdessä eli kaikki osallistetaan mahdollisuuksien mukaan. He kykenevät jakamaan johtamisvastuuta henkilöltä toiselle tehtävän ja tarpeiden mukaan.
6. Jokaisella jäsenellä on selkeä rooli sekä vastuualue. Jokainen tietää mitä hänen kuuluu tehdä ja mitä ei saa tehdä auttaakseen tiimiä. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan toimenkuvaansa ja tiiminsisäiseen rooliinsa.
7. Tiimi ei ole huipputiimi, jos jokainen jäsen ei ole sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin ja kannaa vastuuta niiden saavuttamisesta.
8. Tiimi on kehityshaluinen ja pyrkii parantamaan suoritustaan.
9. Jokaista jäsentä tuetaan onnistumaan ja tarjotaan apua toiselle.
10. Huipputiimi mukautuu toimintaympäristön muutoksiin. (Salminen 2017, 135–137.)

Aidot tiimit toimivat itseohjautuvasti eli niissä tiimit tekevät omaa toimintaansa koskevat päätökset keskenään tiimin sisällä. Esihenkilön kanssa koko tiimi sopii yhteistavoitteen ja esihenkilö antaa resurssit ja toiminnan reunaehdot ja sen jälkeen tiimi itsenäisesti sopii keskenään yhteistavoitteen jakamisesta tiimin jäsenten kesken. Jokaisella on oma vastuualueensa, mutta yksilövastuun sijaan korostuu yhteisvastuu toiminnasta ja tuloksista. Tiimi yhdessä kantaa vastuun tavoitteiden saavuttamisesta ja yksilön sisäisten jäsenten toiminta arvioidaan tiimin sisäisenä asiana. Kukaan ei voi tiimin onnistuessa ottaa yksin onnistumisesta kunniaa, eikä kukaan voi sanoutua irti tiimin suorituksesta epäonnistumisen hetkellä ja sysätä vastuuta toisten niskaan. (Eklund ym2019, 26–27.)

Tiimin synergiaedut

Se, että päästään nauttimaan aidon tiimin tuomista synergiaeduista edellyttää sitä, että päästetään irti vanhoista johtamismalleista ja annetaan tiimille aikaa muodostua, koska edut eivät näy heti toiminnassa vaan vaativat aikaa. Tiimityöskentelyllä nähdään olevan paljon hyvää tuottavia puolia. Tiimin jäsenet toimivat toistensa peleinä. Tiimit nähdään tehokkaimmaksi

tavaksi työskennellä. Henkilöstön ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky kasvaa ja tehostuu, yhdessä ratkaistaan haastavia tilanteita. Verkostoituminen ja informaation siirtäminen ei ole niin kuormittavaa, kun se jakautuu useammalle henkilölle. Kuormituksen vähetessä sekä saavutuksien parantuessa koetaan kohonnutta työtyytyväisyyttä, joka on suoraan yhteydessä työhyvinvointiin. Tiimin voima nousee yhteisestä sitoutuneisuudesta ja täten energisoi ihmisiä. Tiimi auttaa yhdessä hyväksymään muutokset, ymmärtämään niitä ja ratkaisemaan uudet tilanteet. Se tuo työlle joustavuutta ja luotettavuutta. Yhdessä tiimin sisällä havaitaan tarvittava uusi osaaminen ja kehityksen kohteet. Hyvin toimiva tiimi sitouttaa parhaat tekijät organisaation palvelukseen. (Salminen 2013, 29–30.)

Tiimiälystä puhuttaessa ei tarkoiteta jäsenten yhteenlaskettua älykkyydosamäärää vaan tiimiäly tarkoittaa sitä, että tiimit pystyvät parempiin suorituksiin kuin älykkäimmät jäsenensä yksin. Tiimin voima nousee verkostoitumisesta sekä informaation hallinnasta. Tiimitoiminta auttaa sitouttamaan parhaat tekijät organisaatioon, kun on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön joustavasti. Tiimitoiminta tukee kehittämisessä, kun yhdessä havaitaan omat ja muiden tiimin jäsenten vahvuudet sekä kehittämiskohteet. Muutokset ovat helpompi toteuttaa ja hahmottaa yhdessä. (Salminen 2017, 134–135.)

Älykäs tiimi on kyseessä silloin kun tiimin jäsenten yhteistyökyky on hyvä ja jäsenet kunnioittavat toisiaan ja luottavat toisiinsa. Tiimiäly vaatii sosiaalista herkkyyttä, jolla tarkoitetaan sanattomien viestien ja tunteiden lukemista. Se edellyttää keskustelun jakaantumista tasapuolisesti jäsenten kesken ja erilaisten näkökulmien korostamista asiayhteyksissä. Tiimiäly kasvaa sen mukaan, kun sen jäsenet oppivat tuntemaan toisensa ja toimimaan yhdessä. Yhteisten keskusteluiden myötä tiimin visiosta, tavoitteista, toimintamalleista, pelisäännöistä ja jokaisen omista vahvuuksista sekä mielenkiinnon kohteista vahvistaa tiimiälyä. Jokaisella on näkemys silloin tiimin sisällöstä ja sen mahdollisuuksista. (Salminen 2013, 31–33.)

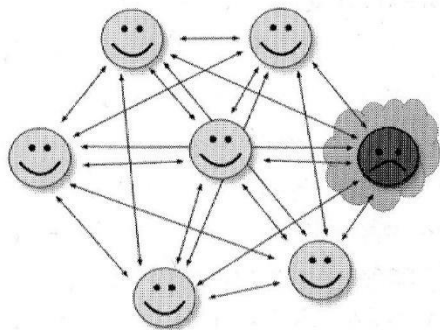
Huipputiimit tarvitsevat sellaisia jäseniä, jotka uskaltavat kyseenalaistaa sen, mitä pidetään itsestäänselvytenä (Kärkkäinen 2005, 81.) Yhteistyötaidot nousevat avainasemaan tiimityöskentelyssä. Huipputiimin jäsenet tunnistavat tiimin päätöksentekokyvyn kannalta vahingollisen käyttäytymisen ja puuttuvat siihen yhteisten pelisääntöjen mukaan. Tiimitoiminnan kannalta haittaavaa käytöstä on muun muassa asioiden ja ristiriitojen ottaminen henkilökohtaisesti sekä marttyyriksi heittäytyminen, syyllisten etsintä tai puolustuskannalle asettuminen. Tämä estää avoimen keskustelun ja ongelman ratkaisemisen. Haasteisiin ei jäädä vellomaan vaan aktiivisesti pyritään ratkaisemaan ongelmat. Haasteita ei paeta eikä vähätellä,

eivätkä ne katoa itsestään. Ratkaisuja ei tehdä kuitenkaan liian nopeasti ilman analysointia. Saatu tieto ja osaaminen on tarkoitettu jaettavaksi eikä piilotettavaksi muilta tiimin jäseniltä. Jälkiviisastelu ei kuulu tiimi toimintaan ja päätöksentekovaiheessa jokaisen tulee olla aktiivinen osallistuja. (Salminen 2017, 211.)

Hyvä tiimihenki ja kurinalainen toiminta johtaa tavoitteellisiin lopputuloksiin. Arvioiden mukaan suomalaisessa työelämässä 20–30 prosenttia työajasta käytetään sähläämiseen mikä johtuu aikataulujen pettämisestä, huonosta koordinoinnista, puutteellisesta työlaadusta ja virheiden korjaamisesta. (Salminen 2017, 137.)

Jokaisella on vaikutusta työkuulttuuriin

Ammattimainen suhtautuminen yhteistyöhön ja tiimin jäseniin on tärkeää. Yhteistyön laatuun kannattaa kiinnittää jatkuvasti huomiota ja jokaisella on oikeus puuttua sekä tuoda esille tiimin yhteistyötä heikentävät toiminnat ja käyttäytymistavat. Seitsemän hengen tiimissä on 21 yhteistyösuhdetta. Näiden kaikkien tulee toimia, jotta tiimi voi hyödyntää täyttä potentiaaliin. Kuvassa 13 esitetään, kuinka yhden tiimin jäsenen osallistumattomuus, eristäminen tai eristäytyminen vaikuttaa 29 prosenttia yhteistyösuhteisiin ja vaikuttaa saastuttavasti. Esihenkilöllä on oikeus edellyttää työntekijöiltään kehittyneitä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. (Salminen 2017, 222–223.)



Kuva 13. Osallistumattomuuden vaikutus (Salminen 2017, 223)

Innostus ja latistamien tarttuvat ja se, mitä me olemme tiimissä vaikuttaa muihin tiimin jäseniin. Haluan nostaa lyhyesti esille J.E.Bergqvistin kaavan innostuksen matematiikasta: Esimerkissä on tiimissä 3 työntekijää, mutta tämä on sovellettavissa kuinka isolle tiimille tahansa.

Normipäivä: $1,0 \times 1,0 \times 1,0 = 1,0$ Kaikki antavat normaalin työpanoksensa.

Innostus tarttuu: $1,0 \times 1,2 \times 1,0 = 1,2$ Yhdellä hyvä päivä ja työvire, antaa työyhteisöön korkeamman panoksen kuin kuut.

Yhteisnoste: $1,2 \times 1,2 \times 1,2 = 1,7$ Kaikilla on hyvä päivä ja vire.

Bad Apple Day: $1,0 \times 1,2 \times 0,5 = 0,6$ Yhdellä tiimin jäsenistä huono päivä, yhdellä normi ja yhdellä hyvä päivä niin tiimin yhteiskerroin jää huonoksi. "huono omena (=työntekijä) pilaa koko sadon".

Yhteislatistaminen: $0,8 \times 0,8 \times 0,8 = 0,5$ Kaikilla tiimin jäsenillä huono päivä.

Jokainen yksilö tiimissä on siis vastuussa siitä millaista työkulutturia ylläpitää tai luo omilla ajatuksillaan ja toiminnallaan. Tarvitsemme toinen toistamme onnistuaksemme. (Rytikangas 2011, 107–108.) Suomessa ollaan hyviä asia- ja tulosjohtamisessa. Se missä täällä pitää kehittyä on ihmisten johtaminen, motivointi ja kommunikointi. Me emme käytä small talkia juurikaan ja esitämme asiat asioina. (Rytikangas 2011, 79–82.)

Seitsemän K:n periaate vuorovaikutuksessa "Keskity, kuuntele, kerro, kysy, kunnioita, kannusta ja kiitä" antaa toiselle tunteen, että olet läsnä. Vaihtoehtona tälle olisi käänteinen " Käskeytä, kyykytä, kontrolloi, kadehdi, kiusaa, kilpaile ja kampita". Kiireen tuntu vältetään useasti sillä, että ennakoidaan ja kerrotaan toiselle asioista. Kerro toiselle itsestään selvät asiat, älä oleta, että muut tietävät, mitä ajattelet ja suunnittelet. Kysy ja kyseenalaista asioita tai mitä et tiedä näin opitaan sekä kehitytään. Jokaisella on oikeus omaan mielipiteeseen ja luontainen tapa on yrittää saada toinen olemaan samaa mieltä kanssamme, vaikka asiat voidaan myös sopia yhdessä. Kiitos auttaa niin sanotusti hyvän kasvamisessa. Kaikki positiiviset sanat toiselle lujittaa yhteen. Kuitenkaan ei saa unohtaa "Olen pahoillani, anteeksi." (Rytikangas 2011, 68–70.)

Toimiva palautejärjestelmä on välttämätön niin yksilön kuin organisaation kehittymiselle. Palautetta täytyy pystyä antamaan niin alhaalta ylös, kuin ylhäältä alas, mutta ennen kaikkea toinen toisille sivuttaissuuntaan. Sähköpostilla välitetyt kehu ja kiitokset eivät tunnu miltyä ja korjaava palaute saattaa jäädä mielen päälle pidemmäksi aikaa. Positiivisen ja korjaavan palautteen anto tulisi olla suhteessa 2:1, kaksi kehua, yhtä korjaavaa palautetta vastaan. Korjaava palaute sisältää positiivisen kaiun muutoksesta ja sen tärkein anti on keskittyä ei-tyyydyttävän toiminnan muutokseen. Palaute tulee antaa aina kasvokkain katsekontaktissa, jotta vastaanottaja tunnistaa saavansa palautetta. Korjaavassa palautteessa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että sanomme niistä pienistäkin asioista, joihin oikeasti toivomme muutosta.

Tällä vältämme sen tilanteen, että joku päivä kaadamme ja suollamme kaiken kerralla toisen niskaan mikä on jäänyt niin sanotusti hampaankoloon. Tavoitteena on aina selvittää, miten kyseessä oleva tilanne ratkaistaan, eikä niinkään syyllistettä, vaan mietitään, kuinka estetään tilanteen uudelleen syntyminen. Korjaava palaute kannattaa antaa neuvona, ehdotuksena tai toivomuksena. (Rytikangas 2011, 79–82, 83–89.)

Tiimitoiminnan käynnistämisen vaikeuksien syitä ovat olleet muun muassa liian pieni panostus tiimitoiminnan kehittämiseen ja epäselvästi kerrotut tiimitoiminnalla saavutettavat hyödyt. Myös johdon haluttomuus uudistaa johtamistapaansa ja toimintaympäristöä tiimitoimintaa tukevaksi. Tiimitoiminnan käynnistämisen haasteissa on myös asiantuntijat halunneet säilyttää itsenäisyytensä, tai henkilöstö on ollut haluton poistumaan omalta mukavuusalueeltaan, eli heillä on ollut pelko uusia toimintamalleja kohtaan. Haasteita on ollut myös johdon ja henkilöstön keskinäisessä vuorovaikutussuhteissa sekä ympärillä olevaa kilpailua on ylikorostettu. (Salminen 2013, 39–41.)

3.3 Tiimin esihenkilön ja tiimivalmentajan työnjako

Tiimiorganisaatiossa johtamisvastuu on jakautunut esihenkilölle, tiimivalmentajalle ja tiiminjäsenille. Tällöin on tärkeää, että kaikki johtaminen on samansuuntaista ja kaikki johtamistehtävät tulee hoidettua. Tiimiä johdetaan esihenkilön ja tiimivalmentajan yhteistyönä. Heidän välisensä tehtävänjako on tärkeää määritellä selkeästi. Jos vastuu- ja valtasuhteet on jaettu epäselvästi, se syö tiimivalmentajan uskottavuutta. Esihenkilö kantaa juridisen vastuun tiimin johtamisesta ja työläinsäädännön noudattamisesta. Tiiminvetäjää ei koske esihenkilön direktio-oikeus eikä juridinen vastuu. Tiimivalmentajan rooli on haasteellinen, koska hänellä ei ole takanaan esihenkilön asemavaltuutusta vaan hän käyttää omaa johtamisvoimaansa sekä asiakasrajapinnan tuntemusta, ammatillista osaamista, vuorovaikutustaitoja ja kykyään motivoida toisia. (Eklund ym. 2019, 64.)

Tiimitoimintaa rakennetaan myös sellaisella mallilla, jossa esihenkilö on tasavertainen tiimin jäsen. Tämä voi toimia, mutta hän ei voi nojautua päätöksissä esihenkilöasemaansa, vaan on annettava tiimin tehdä päätös. (Salminen 2013, 26–27.) Esihenkilö voi huolehtia tiimivalmentajan tehtävistä, mutta hänen asemansa vaikuttaa hänen rooliinsa tiimin sisällä. (Salminen 2017, 145). Tiimin itseohjautuvuutta ei edistä se, että vahva esihenkilö tulee tiimin jäseneksi ja ”kaappaa” tiimin johtajuuden, jos hän ei osaa asettua tasavertaiseksi tiimin jäseneksi ja luovuttaa entistä

johtamisoikeuttaan pois ja asettua ”rivimiehen” asemaan. Joskus perustetaan alkuun myös tukitiimejä, jotka muodostetaan entisistä esihenkilöistä ja työnjohtajista. Tukitiimin tavoitteena on auttaa ja ohjata tiimejä omatoimisuuteen ja itseohjautuvuuden suuntaan. (Skyttä 2005, 64–65.)

Tiimivalmentaja

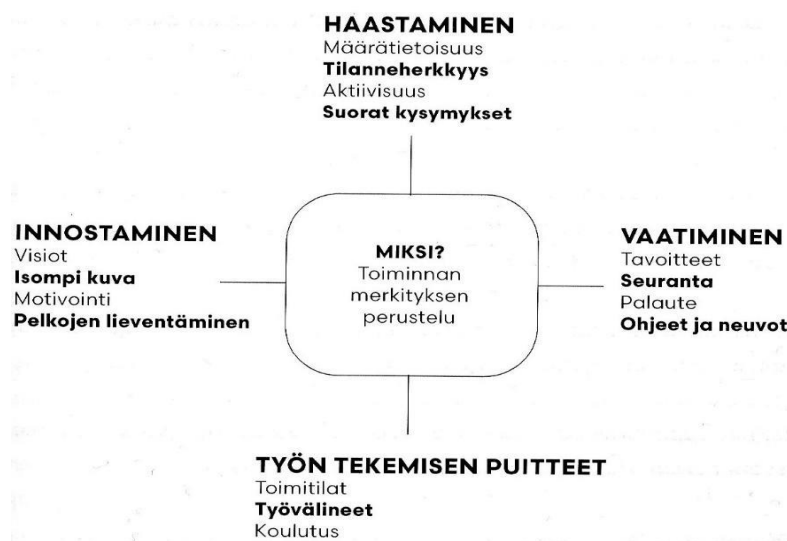
Tiimivalmentajan työnkuva on hyvä kirjoittaa auki tiimin ja esihenkilön kesken siten, että vastuu ja valtuudet on määritelty tarkasti. Millainen hänen roolinsa on organisaatiossa ja tiimissä? Millaiset tehtävät ovat hänen vastuullaan? Kuinka hänen työtään arvioidaan? Millaiset valtuudet hänellä on toimia tehtävän kuvassa? Miten työnjako on sovittu esihenkilön kanssa? Mitä muita odotuksia häntä kohtaan on? Miten merkittävänä esihenkilö pitää tiimivalmentajan työtä ja kuinka paljon hän voi käyttää siihen työaikaansa? Mistä työtehtävistä hän voi luopua, jotta hän suoriutuu hyvin tiimivalmentajan tehtävänkuvasta? (Eklund ym. 2019, 64–66.)

Tiimivalmentaja ei ole tiiminsä johtaja, vaan yksi tiimin jäsen muiden joukossa. Hän on tiimin avainhenkilö ja siihen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota ja hyödyntää tässä tiimin mahdollisuutta osallistua valintaan. Tämä mahdollistaa tiimivalmentajaa kohtaan kohdistuvan luottamuksen synnyin ja täten hyvät lähtökohdat tehtävän onnistumiselle. Tiimivalmentaja suorittaa palvelutehtävää ja pyrkii tukemaan onnistumisen edellytyksiä tiimille toiminnan suunnittelussa, koordinoinnissa ja tuomalla esille kehittävän näkökulman. Hänen tärkein ominaisuutensa on tiimitoiminnan ymmärtäminen ja myönteinen asenne tiimityöhön. Hän asettaa tiimin edun itsensä edelle. Jos hän ei tiedä vastauksia kysymyksiin, hän kertoo sen muille ja pyytää neuvoja. Hän ei tee koskaan päätöksiä yksin, koska aidossa tiimissä päätökset ovat yhteisiä. Tiimityössä on kyse johtajuuden ja asiantuntemuksen jakamisesta ja kaikkien tiimin jäsenten osallistumisesta tiimin toimintaan ja kehittämiseen. (Salminen 2013, 141–142.)

Tiimivalmentaja vastaa toiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä. Hän suunnittelee päivittäin jaettavat tehtävät ja työvuorolistat. Päivittäiset suunnitelmat tehdään systemaattisesti ja hänen tulee tuntea käytössä olevat järjestelmät. Tiimivalmentajan työhön kuuluu myös, että hän kehittää systemaattisesti tiimiä tehokkaammaksi ja tuottavammaksi. Hän osaa löytää myös ”hiljaista” tietoa ja odotuksia. Kehittämistyölle tulee varata aikaa rutiininomaisten tehtävien rinnalle. (Salminen 2013, 142–143.) Jos tiimivalmentajan rooli on epäselvä, se heijastuu koko tiimin toimintaan ja saa aikaan tilanteita, joissa käännytään suoran esihenkilön puoleen sen sijaan, että päätösehdotuksiin haettaisiin tiimin sisäisesti ratkaisuja. (Eklund ym. 2019, 64–66.)

Tiimivalmentajan rooli muutoksen keskellä aktiivisena ja läsnä olevana toimijana on suuri. Hänen on pyrittävä tukemaan kaikkia tiimin jäseniä siten, että he tuntevat olonsa tärkeiksi ja arvostetuiksi. Tiimivalmentajan on huomioitava muutosprosessin aikana tiimin jäsenten tarpeet, saada kaikkien ääni kuuluville ja varmistettava, että perustyötehtävät tulee tehtyä. Hänen tulee osata tunnistaa muutosprosessin vaiheet ja vastata esille nouseviin kysymyksiin sekä tukea tiimiä tiedolla, kun he ovat epävarmoja muutoksen suhteen. Hän pitää yllä avointa keskustelua muutoksen hyvistä puolista ja sen tuomista mahdollisuuksista. Tiimivalmentaja nostaa esille uusia tavoitteita ja puuttuu jämakästi tekijöihin, jotka estävät muutosta toteutumasta. Tämä ei ole kiitollinen tehtävä, jos muutosvastarinta kohdistuu tiimivalmentajaa kohtaan. (Eklund ym. 2019, 61–63.)

Yleensä johtaminen mielletään johtamistyyliiltään vaatimiseksi. Oikeus vaatia perustuu työlainsäädännön mukaan työnantajan ja työntekijän väliseen työsopimukseen, joka antaa työnantajalle oikeudet johtaa työtä. Työlainsäädännön mukaan esihenkilöllä on oikeus käyttää työjohto-oikeutta, mutta esihenkilö voi luovuttaa johtamisoikeutta tiimivalmentajalle. Esihenkilölle kuitenkin aina jää lainsäädännön asettama esihenkilövastuu työn johtamisesta ja työturvallisuudesta. Kuvassa 14 on määritelty tärkeimmät johtamistyyliä, joista tiimivalmentaja voi valita sopivan johtamistyylin tilanteen mukaan. (Eklund ym. 2019, 67–68.) Yhteisöllinen johtaja ymmärtää, että eri tilanteissa vaaditaan erilaista johtamista ja kaikissa tilanteissa ei reagoida samalla lailla eri ihmisten kanssa. (Kärkkäinen 2005, 83),



Kuva 14. Tiimin johtamisen ulottuvuudet (Eklund ym. 2019, 67.)

Tiimivalmentajan johtamiskäytännöistä parhaimmiksi nousee innostaminen, haastaminen sekä työn tekemisen puitteiden vahvistaminen. Vaatimiseen pohjautuva johtamiskäytäntö muodostuu yleensä tehottomaksi ja silloin tehdään vain se, mitä vaaditaan. Tiimeissä kuitenkin saattaa olla jäseniä, joilta puuttuu itsensä johtamisen taito tai motivaatio, jolloin tämä on heidän kohdalleen soveltuva johtamistyyli. Innostaminen eli visiojohtaminen perustuu tiimivalmentajan luomaan houkuttelevaan tavoitetilään, johon halutaan pyrkiä. Se edellyttää tiimivalmentajalta itseltä innostunutta ja motivoitunutta asennetta. (Eklund ym. 2019, 66–69.) Haastaminen edellyttää tiimivalmentajalta läsnäoloa ja kiinnostusta toimintaa ja ajattelua kohtaan. Kysymykset mitä, miksi, miten ja milloin, haastavat ajattelun aktivoimiseen. Täytyy olla rohkeus kysyä, vaikka se tiimin jäsenissä saattaa herättää vastustusta ja ahdistusta. Haastaminen taitavasti tehtynä on taito, jota kannattaa harjoitella, koska se on tehokas johtamiskeino. (Eklund ym. 2019, 66–69.)

Keskeinen osa tiimivalmentajan työtä on huolehtia työn tekemisen puitteista. Toimitilat, työvälineet, järjestelmät ja kokousten sisältö vaikuttavat siihen, mitä tiimi tekee ja ajattelee. Informaation sisältö mahdollisimman helposti ymmärrettävässä muodossa on hyvin tärkeää. Mitä enemmän käytetään aikaa tärkeän tiedon etsintään, sen tehottomammin tiimi toimii. (Eklund ym. 2019, 66–69.)

4 Saman paikkainen ja hajautunut organisaatio

”Palaamme tulevaisuuteen, joka on erilainen kuin ennen koronaepidemiaa” sanoo Työterveyslaitoksen vanhempi tutkija Virpi Ruohomäki (Eklund ym. 2021, 106). Ennen työntekeä oli selkeää, kun suurin osa työstä tehtiin työpaikalla. Uusi normaali on mahdollistanut organisaatioille keskustelun paikan uudesta kulttuurista ja asioista, joita säilytetään. Tämän muutoksen myötä työ on muuttunut hybridityöksi erilaisine variaatioineen. Hybridityön käytänteitä kehitetään yhteistyössä ja se auttaa näkemään ihmisten erilaisuutta ja löytämään sen avulla uusia tehokkaampia työtapoja. (Eklund 2021, 97–101.)

Hybridimallin kehittäminen ei nojaudu ainoastaan etätöiden kehittämisen näkökulmiin vaan kuinka etä- ja lähityö yhdistetään mahdollisimman tehokkaasti. (Eklund ym. 2021, 24.) Kaikkea työtä ei ole mahdollista tehdä etänä ja pääsääntöisesti työt on suunniteltu tehtäväksi työpaikoilla, jolloin niiden valvominenkin on helpompaa. (Melin, Turja & Krutova 2020, 32.)

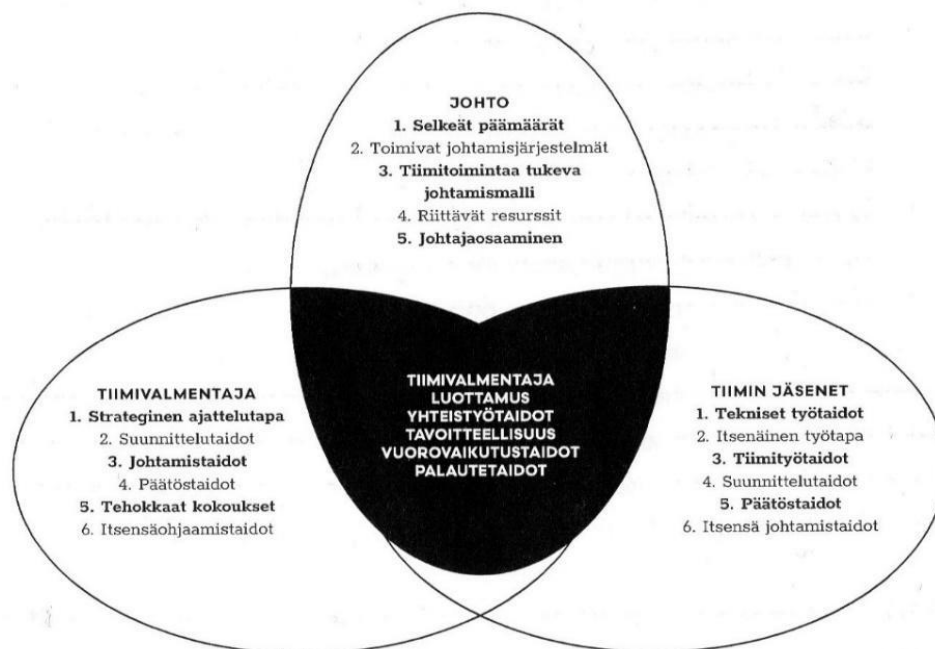
Etätöistä puhutaan, kun työ tehdään ansiotyönä työpaikan ulkopuolella. Se on työtä, jota voitaisiin tehdä työpaikalla, mutta on sovittu yhdessä työnantajan kanssa suoritettavaksi muualla. (Melin ym. 2020,28.) Hajautetusta työstä käytetään käsitettä virtuaalityö ja virtuaalitiimi. Hajautetusta työstä puhutaan, kun työntekijät ovat kaikki eri osoitteissa tai osa työpaikalla, osa eri yksiköissä tai osa kotona etätöissä. Näille ominaista on työskentely yhteisten tavoitteiden eteen. (Vilkman 2016, 13–15)

Hajautunut organisaatio on alttiimpi muutoksen kielteisille vaikutuksille ja voi haastaa olemassa olevat johtamiskäytännöt. Saman paikkaisen ja hajautuneen organisaation muutosjohtajuudessa on panostettava erilaisten yksilöiden johtamiseen ja ymmärtämiseen. Toiminnan uudelleen organisointi onnistuu, jos henkilöstö saadaan sitoutettua osallistumalla muutosprosessiin fyysisestä sijainnista riippumatta. Onnistuminen vaatii keskinäistä luottamusta sekä kannustavaa, avointa keskustelukulttuuria. (Karjalainen & Valkealahti 2019.)

4.1 Hajautettu tiimi virtuaalisesti yhdessä

Etätiimi, virtuaalitiimi ja hajautettu tiimi kaikki tarkoittavat sellaista toimintaa, jossa tiimin jäsenet toimivat erillään toisista ja vuorovaikuttavat pääasiallisesti keskenään virtuaalisesti. Etätiimin tarjoamat hyödyt ovat muun muassa osaamisen jakaminen, asiakaspalvelun joustavuus, tuottavuuden parantuminen, suurempi joustavuus työssä ja työntekijöiden mahdollisuus joustoihin sekä työn ja työaikojen suunnittelun monipuolistuminen sekä työtyytyväisyyden lisääntyminen. (Eklund ym. 2019, 177–182.)

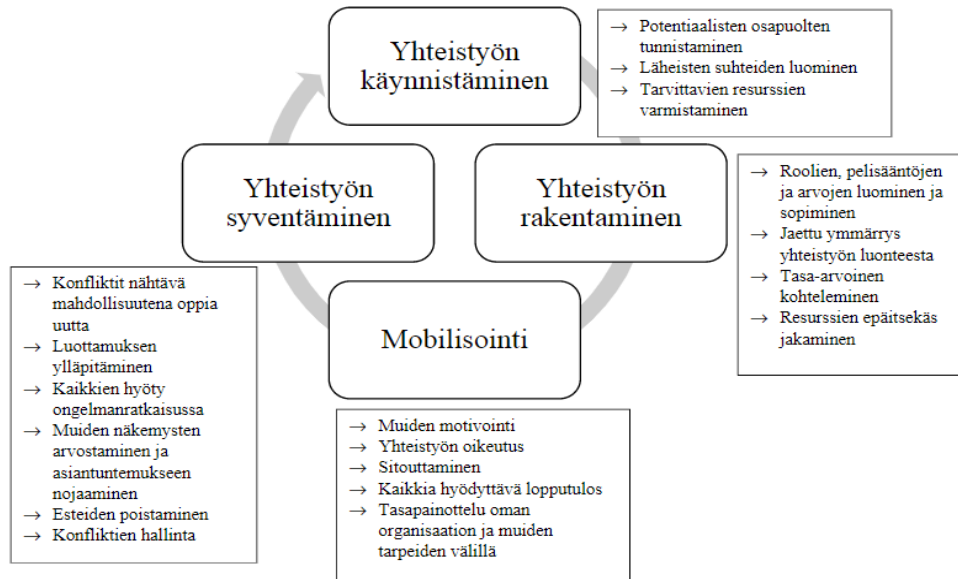
Niin saman paikkaisen tiimin kuin etätiimin työskentely vaativat samoja asioita johdolta, tiimivalmentajalta ja tiimin jäseniltä. Kuvan 15 keskiössä nähdään kaikilta vaadittavia yhteisiä taitoja, joita ovat sitoutuminen tiimityöhön ja luottamus toisiin. Tiimivalmentaja toimii linkkinä johdon ja tiimin jäsenten välillä. Tarvitaan yhteistyötaitoja erilaisten ihmisten kesken ja kyky asettaa tavoitteita itselle ja toisille. Yhteinen toimintatapa on olennainen osa kohti yhteisiä tavoitteita. Vuorovaikutustaidot ovat ratkaisevia etätiimin työskentelyn onnistumisessa ja keskinäisessä palautteenannossa. (Eklund ym. 2019. 191–192.)



Kuva 15. Etätiimin vaatimukset (Eklund ym. 2019, 191)

Organisaatioiden välisessä yhteistyössä virtuaalitiimeillä on keskeisessä asemassa onnistumisen kannalta johtajuus. Johtajuuden tarkoituksena on luoda sellaiset olosuhteet, jotka edesauttavat

ja helpottavat verkosto-osapuolten vuorovaikutusta. Kuvassa 16 nähdään, että tarkoitus on tukea ja rohkaista yhteistyöhön. Yhteistyöhön perustuvassa johtajuudessa painotetaan jaettua valtaa, jossa korostetaan kumppanuutta ja yhteistä oppimista. Se on ennemminkin mahdollistavaa kuin ohjaavaa. Tehtävien ja tunnustusten yhteinen jakaminen on tärkeää. (Lehto, Pitkänen & Autioniemi 2019, 258.)



Kuva 16. Yhteistyön johtajuus (Lehto ym. 2019, 261.)

Tiimivalmentajan tehtävä etätiimissä on vaativa ja hän toimii monesti yhteistyön käynnistäjänä. Se vaatii hyviä kommunikointi- ja viestintätaitoja. Hänellä on käytössään etätiimin johtamisessa samat keinot kuin saman paikkaisessa tiimissäkin. Mahdollisuus vaikuttaa tiimin jäseniin kasvaa etäisyyden kasvaessa. Etätiimin toimivuus edellyttää, että tiimivalmentaja tuntee toimintaympäristön, jossa tiimi työskentelee, asiakkaat sekä oman tiimin jäsenet niin hyvin, jotta jokaisen osaaminen voidaan hyödyntää työskentelyssä. (Eklund ym. 2019, 192–193.)

Virtuaalitiimi toimii aktiivisilla tiiminjäsenillä

Virtuaalitiimissä työskentely ja yhteistyön rakentaminen edellyttää itsenäistä työskentelytapaa. Kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä ja ottaa asioista selvää on välttämätöntä. Päätöstito tarkoittaa muun muassa oma-aloitteisuutta, riskinottoa, itsenäistä työtettä sekä tavoitteiden asettamisen taitoa. Henkilön tulee osata perustyönsä, johon hänet on palkattu. Mitä enemmän hän tarvitsee tukea perustyönsä, sen enemmän vaaditaan virtuaaliselta viestinnältä. Tiimin on hyvä tarkastella sitä, kuinka tiimi voi kehittää itseään tukemaan toisia etätyöskentelyssä. Sujuva

yhteistyö edellyttää tiimityötaitoja ja kanssakäymistä monen suuntaisesti virtuaalisesti. Jokaisen tiimin jäsenen tulee hallita kaikki työskentelyssä tarvittavat sähköiset viestintävälineet. Etätiimin jäseniltä odotetaan myös realistista tapaa analysoida ja tulkita informaatioita. Tiimivalmentajan vastuulla ei ole tiedottaa asioista vaan jokainen tiimin jäsen toimii aktiivisesti itse omalla vastuualueellaan ja välittää tietoa aktiivisesti muille tiimin jäsenille. (Eklund ym. 2019, 193–194.)

Virtuaalisen tiimin yhteiset pelisäännöt luodaan aina tiimikohtaisesti, koska ei ole yleispäteviä valmiita ohjeita. Kuitenkin yleispätevänä voidaan ohjata, että virtuaalitapaamisissa tulee olla ajoissa paikalla, ollaan aktiivinen sekä keskittyttyä asiayhteyksiin. Asioiden ollessa ristiriidassa, keskitytään siihen, että asiat riitelevät keskenään eivätkä ihmiset. (Levasseur 2012, 216.) Etätiimi antaa välimatkaa henkilökemiallisiin haasteisiin, jolloin tiimi voi toimia jopa ammattimaisemmin kuin lähitiimi. Etuna on henkilösuhteisiin liittyvät ongelmat, joita voisi ilmetä ihmisten työskennellessä lähekkäin. (Eklund ym. 2019, 184–186.) Etätiimin kohdatessa vaikea tilanne tulee keskittyä siihen, ettei ohjaus ja tuen antaminen haasteen ympärillä tule joka suunnalta eri lailla. Tällä tarkoitetaan, että tiimin esihenkilö, tiimivalmentaja ja lähityöyhteisön vallanpitäjät eivät ole ristiriidassa oman viestintänsä kanssa tai tiimi joutuu ristitilanteeseen. (Eklund ym. 2019, 191.)

Luottamuksen rakentaminen ja yhteistyön juurruttaminen on etätiimissä haastavampaa kuin saman paikkaisen tiimin jäsenten kesken. Etätiimissä luottamus rakentuu yleensä suoritusten kautta. Tätä kutsutaan tehtäväpohjaiseksi luottamukseksi. Ratkaisevassa asemassa tällöin ovat aikatauluista kiinni pitäminen, osaaminen, yhteistyötaidot ja tavoitettavuus. Tiimitoiminnan alkuvaiheessa olisi aina hyvä päästä kasvokkain kohtauksiin ja tutustumaan, mutta jos tämä ei ole mahdollista, niin tiimin jäsenistä tulee saada tietoa tarpeeksi muuta kautta, jotta luottamus voi alkaa muodostua. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan vuorovaikutusta, vastavuoroisuutta ja kokemuksia siitä, että tiimin toiset jäsenet ovat rehellisiä. (Eklund ym. 2019, 184–186.)

Tiimiytyminen kuitenkin vie enemmän aikaa ja valmentamista etätiimin työskentelyssä. Etätiimin tiimiytymistä hidastaa se, että he toimivat muiden lähiyhteisöjen jäseninä ja niiden arvomaailmat ja työskentelytavat vaikuttavat heihin ympäristöineen. Mitä erilaisemmissa ympäristöissä etätiimit toimivat toisistaan, sitä erilaisempia tulkintoja tiimin sisällä lähetettävät viestit saavat. Virtuaalitiimissä työskentely luo haasteita myös työnhallinnan tunteelle. Kaikille se ei sovi. (Eklund ym. 2019, 181–182.)

Virtuaalitiimille on tärkeää, että tehtävänjaot, vastuut ja tiimiroolit jaetaan selkeästi. Kaikille tulee muodostua yhteinen visio päämäärästä, tavoitteista ja vaiheista, joita tehtävä edellyttää

valmistuakseen. Tiheät check point- tapaamiset varmistavat asian eteen yhtäaikaisen työskentelyn. Projektijohtamisen oppeja kannattaa soveltaa virtuaalitiimien yhteistyöskentelyssä. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 42–43.) Etäkokousoyökaluilla voidaan teettää pari- ja ryhmätöitä. Täten etätyöskentely ei ole este ohjata tiimiläisiä yhteistyöhön keskenään. (Kurttila & Aalto 2021, 210.)

Selkeytettyä viestintää

Virtuaalitiimin työskentelyssä viestinnässä painopiste on puheessa ja kirjoitetuissa viesteissä. Tiimiltä vaaditaan parempia vuorovaikutustaitoja eli avoimempaa keskustelua vuorovaikutuksen pelisäännöistä ja viestien merkityksestä, jottei tule olettamuksia ja virhetulkintoja. Eri sukupolvilla on eroja viestintätyylyissä ja vuorovaikutukseen liittyvissä toiveissa. Eläköitymässä olevat hoitavat asiat mieluiten soittamalla toiselle ja keski-ikäiset kirjoittavat mieluiten sähköpostin ja nuoremmat ovat yhteydessä toisiinsa erilaisten sosiaalisten medioiden kautta. Tämä saattaa vaatii tiimiltä auki puhumista, jotta eri-ikäisten toiveet vuorovaikutuksessa voitaisiin ottaa huomioon yhteisten käytänteiden muovaamiseksi. Introverteille tiimin jäsenille virtuaalinen viestintä sopii hyvin koska ilmaisevat itseään mieluummin kirjallisesti kuin kasvokkain. Tämä voi olla tapa saada jopa kaikkien ääni kuuluviin. Kirjoitettu viesti on yleensä harkittu, joten mielipiteet ovat yleensä täsmällisempiä. Sanattomat viestit kärsivät virtuaalisessa ympäristössä. Tämä hankaloittaa toisten ymmärtämistä ja voi aiheuttaa vääriä tulkintoja sekä pitkittää yhteisten päätösten tekemistä. (Hiila, Tukiainen & Hakola, 2019, 201; Eklund ym. 2019, 182.)

Etänä toimiessa tulee olla korostuneen vuorovaikutteinen. Kuittaa toiselle tiedon saatuasi, että viesti on tavoittanut ja ellet ehdi heti edistää asiaa, niin kerro koska palaat sen pariin. Tällöin lähettäjä tietää, että asia on työn alla eikä väärinkäsityksiä pääse syntymään. (Åberg 2006, 118–119.) Mitä enemmän toimitaan virtuaalisessa tiimissä, sitä tärkeämpää on varmistaa, että kaikki asianosaiset pysyvät tahdissa mukana. Suotavaa on, että tiimi kokoontuu säännöllisesti yhteen tarkastelemaan yhteisten hankkeiden etenemistä ja jo saavutettuja etappeja. Yhteisten välitavoitteiden saavuttamisen huomioiminen on tärkeää ja se nostaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Eklund ym. 2021, 44–45.) Vain 40 % etätiimeistä on saanut etätiimityöhön valmentavaa koulutusta. Etätiimitaitojen puute voi johtaa osatiimien muodostumiseen ja pahimmillaan näiden väliseen kilpailuun. (Eklund ym. 2019, 181–182.)

4.2 Esihenkilö etänä

Työn voi organisoida tavallisesta poikkeavilla järjestelyillä ja saada se onnistumaan. Tiimityöskentelyssä johtajuus voidaan organisoida lähes kokonaan tiimeille ja he päättävät yhdessä omat menettelytapansa ja tekevät mahdollisimman paljon itse. Heillä voi olla tiimivalmentajia tukemassa työtä ja hallinto taustalla. (Koivunen & Ikonen 2020, 287.)

Etäjohtamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa esihenkilö ei näe työntekijöitä päivittäin tai viikoittain toimistossa. Etäjohtamisen malliin ei ole yksiä oikeita tai suositeltavia johtamisen tapoja, vaan ne ovat käytänteitä, jotka jokainen tiimi ja organisaatio löytävät yhdessä toimimalla ja keskustelemalla. (Vilkman 2016, 15.) Etäjohtaminen toimii silloin kun tiimin jäsenet ovat kokeneita tiimityöskentelijöitä. Tällöin esihenkilö on käytettävissä neuvojana, resurssien turvaajana ja taustatukena. Sillä aikaa tiimi toimii itseohjautuvasti, tekee päätökset ja pyrkii päämääräänsä kohti itsenäisesti. Tiimi raportoi työskentelystään ja jos työlle annetut tavoitteet eivät täyty, niin asiat täytyy ottaa tarkastelun alle. (Heikkilä 2002, 136.) Esihenkilön tehtävänä on auttaa jokaista työntekijää löytämään heille soveltuvin tapa tehdä töitä ja luoda tarvittaessa työhön rakennetta, joka helpottaa työn suorittamista. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 151.)

Hajautettua tiimiä ei voi johtaa samoilla periaatteilla kuin saman paikkaista tiimiä. Tämä vaatii esihenkilöltä kykyä kyseenalaistaa omaa johtamiskäytäntöään olosuhteita vastaaviksi. On osattava joustaa tilanteen ja digitaalisen ympäristön mukaan sekä kehitettävä myös omaa osaamista. Ihmisten johtamisessa tulee kiinnittää erityistä huomiota hajautetun tiimin johtamiseen, ettei käy siten, että saman paikkainen tiimi saa enemmän huomiota osakseen. (Vilkman 2016, 20–23.) Etäjohtamisessa kannattaa pitää useammin tiimipalavereja ja henkilöstöinfoja. (Keyriläinen 2020, 39.) Työntekijät kokevat, että esihenkilön kanssa on helpompi hoitaa asioita, kun hän tekee hajautettua työtä ja on välillä kuitenkin saatavilla henkilökohtaisesti. Esihenkilön oma aktiivisuus yhteydenpidossa koetaan hyvin tärkeäksi. (Pesu 2019, 46.) Myös Larson, Vroman ja Makarius (2020) painottavat esihenkilön saatavuuden tärkeyttä kommunikoinnin ja tuen saamisen näkökulmasta.

Etätiimin johtaminen ja valmentaminen vaatii paljon aikaa ja energiaa. Esihenkilö kantaa työoikeudellisen vastuun siitä, että tiimien toimintaedellytykset ovat kunnossa. On huolehdittava, että kaikilla on selkeä käsitys tavoitteista, jokaisella on hallussa etätiimityössä vaadittavat yhteistyötaidot, tiimin prosessit sekä järjestelmät ajan tasalla ja kaikki ovat sitoutuneita työhönsä. Jaettu vastuu tuottaa etätiimeissä yleensä parhaan lopputuloksen

tiimityön tavoitteiden nojalla. Tiimivalmentajan tulee panostaa johtamisessa vetovoimatekijöiden vahvistamiseen, koska tavoite- seuranta- reaktio malli on hankala toteuttaa etätiimissä. Mitä sitoutuneempia tiimiläiset ovat yhteiseen visioon sen helpompi heillä on edetä määrätietoisesti kohti tavoitetta. Työn laadun varmistamiseksi ja seurannan mahdollistamiseksi toimintatapojen tulee olla selkeät. Etätiimin tulee sopia ja kehittää yhteiset vuorovaikutustavat, jotka palvelevat koko tiimiä kuin yksittäistä jäsentä. Etätiimissä tieto ei liiku ”vahingossa.” (Eklund ym. 2019, 183–184.)

Etätiimin perustamisen yhteydessä on varattava aikaa tiimin jäsenten koulutukseen etätiimin ja paikallisen tiimin eroista ja näiden erojen muodostamista haasteista yhteistyölle. Etätiimi vaatii toimiakseen jämäkkää johtamista, joka samalla tiedostaa virtuaalisten viestintävälineiden rajoitukset, joita ei voi korvata viestinnän määrää lisäämällä. Virtuaalisessa kanssakäymisessä on annettava myös aikaa vapaalle keskustelulle. Jos kaikki tiimin jäsenet eivät koe olevansa täysiarvoisia jäseniä tiimissä, seurauksena voi olla taka-alalle jättäytyminen ja motivaation heikkeneminen. (Eklund ym. 2019, 187–189.) Virtuaalisen tiimin johtamisen painopisteet ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys (Vilkman 2016, 25).

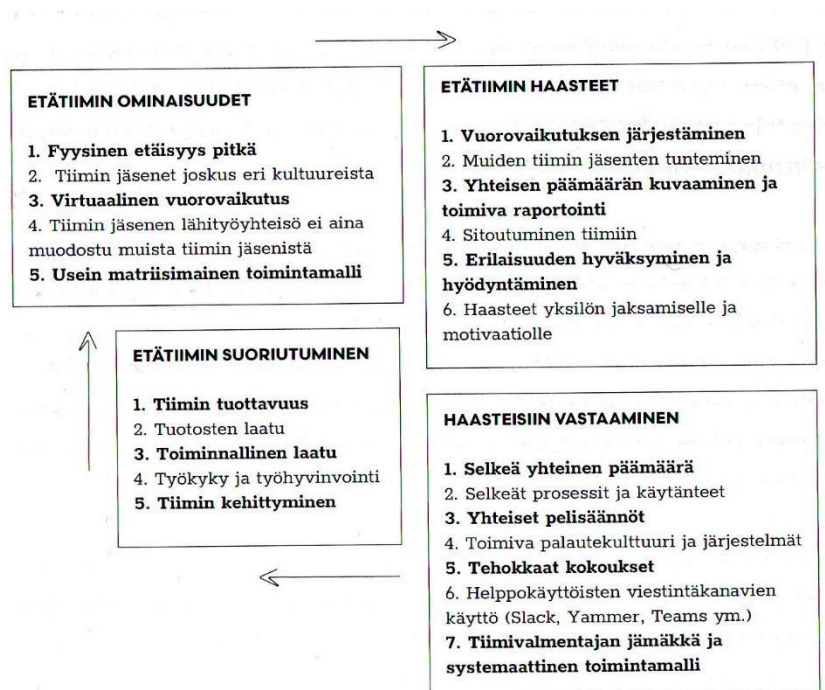
Esihenkilö ei voi antaa valtaa omille ennako-olettamuksilleen, vaan jokaiselle tiimiläiselle täytyy olla mahdollisuus lunastaa luottamus. (Levasseur 2012, 216.) Tehokkaan etäjohtamisen edellytys on luottamus työyhteisöön. Etätyöskentelyn johtamisessa on kaikkein tärkeintä, että esihenkilö luottaa tiimin jäseniin kuin, että odottaa ketkä tiimin jäsenistä olisivat luottamuksen arvoista. Molempinpuolinen luottamus mahdollistaa tehokkaan työskentelyn. (Serrat 2017.) Onnistuneen etäjohtamisen ja tavoitteiden on oltava korostuneen selkeitä sekä palautteen on oltava runsasta. Esihenkilön kannattaa valtuuttaa työntekijöitä vastaamaan eri osa-alueista. (Haapakoski ym. 2020, 117–118.) Hyvä etäjohtaminen edellyttää ajankäytön selkeää suunnittelua, valmistautumista, yhteisen tavoitteen kirkastamista, osallistamista, valmentamista ja yhteistyön rakentamista tietoteknisten työkalujen avulla. Esihenkilöllä tulee olla myös kommunikaatioyhteys jokaiseen tiimiläiseen. (Kurttila & Aalto 2021, 209–210.)

Sovitut toimintatavat

Kuukausittain toistuvat one to one palaverit esihenkilön ja työntekijän välillä antavat enemmän kuin ottavat. Saavutettavat hyödyt ovat niin suuret, että panostus kannattaa. 15 minuuttia kalenteroitua yhteistä aikaa riittää vaihtamaan tärkeimmät kuulumiset. (Haapakoski ym. 2020,

112–113.) Esihenkilö voi myös kalenteroida aikaa, jolloin hän on varmasti tavoitettavissa puhelimella, Teams-yhteydellä, viestin päässä ja yleisestikin monipuolisesti eri välineillä, jolloin häneen voidaan rauhassa olla yhteydessä tarpeen niin vaatiessa (Larson ym. 2020).

Yleensä koetaan, että etätyöskentelyssä vaikeiden asioiden esiin tuominen on hankalaa, koska ei ole katseyhteyttä, eikä voi lukea ilmeitä ja eleitä. Vastapuolelle tämä on tilanne, jolloin saattaa olla hankala vetää omat rajat. Virtuaalinen keskustelu voi olla myös mahdollisuus ja antaa niin sanotulle altavastaajalle eli palautteen vastaanottajalle valtaa. Puhutaan punaisen luurin taista. Tällöin on yhdessä sovittu, että keskustelun toinen osapuoli voi koska tahansa painaa punaista luuria ja lopettaa keskustelun. Tällöin asialle annetaan aikaa ja hän on voinut poistua tilanteesta, kun siitä on tullut liian vaikea. Asiaan palataan tällöin myöhemmin, kun tunteita on ehditty työstää tai keskustelu on pohjustettu paremmin. Punaisen luurin taika perustuu siihen, että se lisää turvallisuuden tunnetta ja mahdollisuuden määrittää keskustelun rajat. Harva kuitenkaan lopulta painaa punaista luuria, vaikka mahdollisuus siihen on tarjottu. (Haapakoski ym. 2020, 54–55.)



Kuva 17. Etätiimin johtamisen haasteet (Eklund ym. 2019, 181).

Kuvan 17 etätiimin johtamisen haasteet tulee olla esihenkilön tiedossa ja hänen tulee tiedostaa, miten haasteissa voidaan tukea. Esihenkilön on pyrittävä aistimaan työyhteisön ja työntekijöiden välillä vallitseva ilmapiiri ja vahvistettava hyviä puolia sekä puututtava nopeasti aistittaviin

hankaluuksiin. Konflikteja tulee väistämättä jossain kohtaa. Tiimille täytyy korostaa kommunikoinnin tärkeyttä sekä tarjota työkaluja keskinäiseen kommunikointiin. Haasteeksi muodostuu myös se, kuinka huomataan, että tiimissä on ongelmia, jos ei pääse fyysisesti tapaamaan, koska ilmeiden ja eleiden tulkitseminen kameran välityksen kautta on rajoittunutta (Levasseur 2012, 215–216).

Etätiimissä työskentely ei onnistu, jos puitteet eivät ole kunnossa. Toimitilat, järjestelmät, tekniikka ja tapaamisten sisältö vaikuttavat tiimin toimintakykyyn. Etätiimissä toiminnan seuranta on usein vaikeampaa, jos tiimivalmentaja ei pääse säännöllisesti tapaamaan tiimin jäseniä. Palautteen antamisessa tulee myös huomioida virtuaalisten välineiden vaikutukset viestien tulkintaan. Etätiimissä motivointi tapahtuu omalla esimerkillä, olemalla innostunut asiasta ja esittämällä asia vakuuttavasti. (Eklund ym. 2019, 188–189.) Etätyöskentely eri muodoissaan on tulevaisuuden tapa tehdä työtä. Esihenkilön täytyy nähdä itsensä sellaisessa roolissa, joka tukee tiimejä lähemmäs toisiaan ja rakentaa heidän välistänsä luottamusta ja suhteita. (Serrat 2017.)

5 Tutkimusstrategia ja -ote, tutkimuksen kehittämismenetelmät

Tutkimuksen teoria on kirjoitettu selittämään ilmiötä tai menetelmiä. Tällöin puhutaan teoreettisesta viitekehuksesta. Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta eli empiria selittää käytäntöä ja maailmaa, jossa elämme. Teoria ja käytäntö selittävät toisiansa, teoriaa ei voi olla ilman käytännön välistä suhdetta. Teoria pyrkii selittämään ilmiöiden välisiä suhteita ja löytämään niiden välisiä riippuvuuksia, tekijöitä eli muuttujia, jotka vaikuttavat ilmiön toimintaan ja joista ilmiö rakentuu. Teoria selkeyttää maailmaa, jota katsomme ja auttaa ymmärtämään sitä. Sen avulla jäsenämme tapahtumia ja ilmiöitä. (Kananen 2008, 11–12.)

Samaa ilmiötä voidaan tutkia monella erilaisella menetelmällä, eri teorioilla ja monen tutkijan toimesta. Se mitä menetelmää tutkimuksessa päädytään käyttämään, nousee tutkimusongelman tarkastelun kautta ja sen luonne. Menetelmä on tekniikka, jolla kerätään, analysoidaan ja tulkitaan aineistoa ja jonka lopputulemana on olemassa olevan teorian hyväksyminen, hylkääminen tai uuden teorian luominen. Tutkimusraportista ilmenee kaikki vaiheet ja tehdyt ratkaisut sekä ajatuspolut, joilla lopputulemaan on päädytty. Kun tutkimus on tarkasti dokumentoitu, sen avulla voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuus. (Kananen 2008, 14–16.)

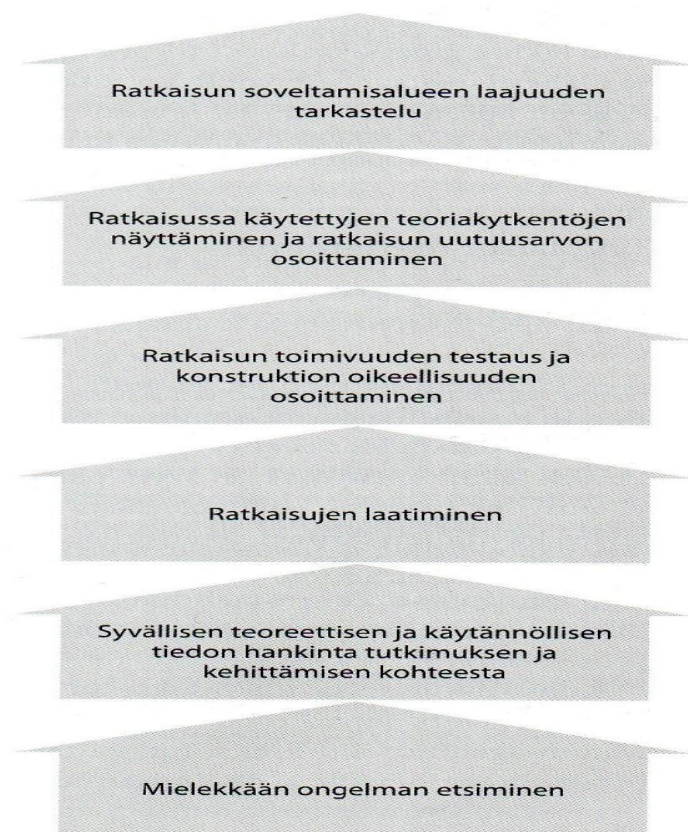
5.1 Tutkimusstrategia ja -ote

Kun kehittämistehtävän on tarkoitus luoda konkreettinen tuotos tai suunnitelma, niin tutkimustavaksi sopii konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivisella tutkimuksella pyritään käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun. Ongelmanratkaisuun tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä tietoa. Tavoitteena on löytää käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tukee liiketoimintaa kuin tuottaa uutta tietoa. Konstruktiiivinen tutkimus edellyttää, että käytännön ongelma ja teoreettinen tieto yhdistyvät toisiinsa. Kun ongelmanratkaisu on osoittautunut toimivaksi ja sovellettavaksi myös muuallakin kuin kohdeorganisaatiossa niin kehittämistehtävä on onnistunut. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65.)

Kyse on lähestymistavasta, jonka avulla pyritään muuttamaan organisaation käytänteitä tai toimintatapoja ja tällöin muutokset pohjautuvat teorian ja käytännön yhteen sovittamiseen. Konstruktiiivisen tutkimuksen myötä organisaatio saa puolueettoman ja teoreettisen

tietämykseen perustuvan ratkaisun ongelmaan. Tämä edellyttää toimeksiantajalta sitoutumista kehittämistyöhön. Tämän avulla voidaan iso kokonaisuus pilkkoa pienempiin osiin. (Ojasalo ym. 2015, 66.)

Kuvassa 18 on havainnollistettu konstruktivisen tutkimuksen prosessin vaiheet. Tutkimus vaatii kehittäjältä ja kohdeorganisaatiolta sitoutumista pitkän keston johdosta. Ongelmanratkaisun laatiminen vaatii teoreettiset perustelut. Tutkimuksen avulla tuotettua ratkaisua kannattaa pyrkiä testaamaan esikokein ennen toiminnan varsinaista muutosta. Kehitetyn ratkaisun toimivuutta arvioidaan käytännön työssä organisaation sisällä. (Ojasalo ym. 2015, 67–68.)



Kuva 18. Konstruktivisen tutkimuksen prosessi (Ojasalo ym. 2015, 67)

Prosessin eri vaiheiden dokumentointi on tärkeää ja käytettävät menetit tulee aina perustella konstruktivisessa tutkimuksessa. Kehittämishaaste on kirjattava selkeästi näkyviin ja työn tavoitteet tulee olla esillä. Tutkimuksen loppuvaiheessa eri ratkaisuvaihtoehdot on esiteltävä ja arvioitava ja valitut vaihtoehdot perusteltava. (Ojasalo ym. 2015, 67.)

Konstruktivinen tutkimus ei rajaa pois mitään käytettäviä menetelmiä. Tarkoitus on kuitenkin luoda kohdeorganisaatiolle jotain uutta, siksi suositaan käytettäväksi useita menetelmiä.

Kehittämistyössä kannattaa kuitenkin painottaa yhteistyön tärkeyttä. On hyvä olla pohjatietämys käyttäjien tarpeista ja käyttäjiä kannattaa ottaa mukaan kehittämisprosessiin jo varhaisessa vaiheessa. (Ojasalo ym. 2015, 68.)

Kolmen eri tason markkinatestistä puhutaan silloin kun pystytään testaamaan ratkaisun toimivuutta. Ratkaisu läpäisee heikon markkinatestin, kun se toimii kohdeorganisaation sisällä. Keskivahvan markkinatestin se läpäisee, kun usea eri organisaatio ottaa ratkaisun käyttöön ja jos nämä menestyvät sen jälkeen paremmin kuin vastaavat organisaatiot, jotka eivät käytä ratkaisua niin puhutaan vahvan markkinatestin läpäisystä. Eli ratkaisun toimivuutta voidaan arvioida vasta paljon myöhemmin ja siksi ratkaisun testaus uupuu yleensä konstruktiivisen opinnäytteen sisällöistä. (Ojasalo ym. 2015, 68.)

5.2 Aineiston hankinta ja analyysimenetelmät

Laadullisia tutkimusmenetelmiä käytetään sellaisten aihealueiden tutkimiseen, joita ei tunneta entuudestaan, mutta halutaan ymmärtää paremmin. Otantajoukko on suhteelliseen pieni, mutta laadullisen tutkimuksen menetelmät antavat suhteellisen suuren analysoitavan aineiston. Näin suppeasta kohteesta saadaan paljon tietoa ja näin saadaan ymmärrystä ilmiön ympäriltä paremmin. Tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja todellisuus on moniulotteinen kokonaisuus. Tutkimuksen kohde on tarkkaan valittu, harkinnanvarainen näyte, josta halutaan lisää tietoa. Tutkija on lähellä tutkittavia ja tekee ilmiöistä omia perusteltuja tulkintojaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 105.)

Kysely

Kyselyn avulla voidaan kerätä nopeasti ja tehokkaasti laaja aineisto erilaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimukseen. Tiedonkeruu tekniikka vaikuttaa siihen millaisia kysymyksiä voidaan esittää ja millaiset tekijät vaikuttavat vastauksiin ja niiden luotettavuuteen. Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö määritellään tutkimuksen tavoitteiden perusteella. Havaintoyksiköiksi nimitetään henkilöitä, joihin tutkimus kohdistetaan ja tutkija valitsee kuinka suuresta joukosta havaintoyksikköä, kerätään tietoa. Perusjoukkoon kuuluvat kaikki havaintoyksikköön kuuluvat jäsenet. Luotettavin tieto saadaan kerättyä, jos tutkimus kerätään koko perusjoukosta. (Ojasalo ym. 2015, 121–122.)

Kyselylomake nojautuu kehittämistyön tavoitteisiin ja teoreettisiin näkökulmiin. Lomakkeessa tulee olla vain sellaiset kysymykset, jotka tarvitaan työn tavoitteiden ratkaisemiseksi. Kyselyn tulee olla kattava, mutta se ei saa olla liian pitkä. Kun tiedetään ennakkoon vastaajajoukon olevan aktiivinen sekä kantaaottava, silloin avointen kysymysten käyttö on lomakkeissa aiheellista. Muutoin suositellaan käyttämään valmiita vastausvaihtoehtoja. Kyselylomake on välttämätön testata ennen levitykseen laittamista. Vähintään lomake tulee tarkastuttaa tutkimuksen ohjaajilla ja tehdä tarvittavat muutokset. (Ojasalo ym.2015, 130–133.)

Kyselyn aineisto muutetaan muotoon, joka mahdollistaa analyysin. Aineiston pelkistämisessä puhutaan koodauksesta, jolloin aineisto selkeytetään ja tiivistetään, jotta aineistosta voidaan löytää olennaiset merkitykset. Koodauksessa yhdistetään samaa tarkoittavat asiat yhteisellä koodilla ja sellaiset asiat, joissa on yhteinen tekijä. Koodaus ei ole vielä itse analyysia vaan välivaihe, joka mahdollistaa analyysin. Jokainen tutkija luo omanlaisensa koodaustavan, mutta on olemassa erilaisia koodaustekniikoita. Koodauksen jälkeisessä analyysissä pyritään aineistosta löytämään rakenteita, teemoja, säännönmukaisuutta tai malleja. (Kananen 2008, 88–90.)

Haastattelu

Haastattelussa on tärkeää pyrkiä saamaan mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelun etuna on sen joustavuus, koska kysymyksen voi toistaa, sitä pystyy selventämään ja tarkentamaan, sekä on mahdollisuus oikaista väärinkäsitys ja muuttaa kysymysten esittämisjärjestystä tarvittaessa. Haastattelusta sovittaessa henkilökohtaisesti annetaan samalla tieto siitä mitä aihealuetta haastattelu koskee ja on mahdollisuus antaa myös kysymykset etukäteen tutustuttavaksi. Jos haastattelun aikana tutkija toimii samalla havainnoijana ja kirjaa ylös, miten asiat sanotaan, niin on tärkeää tuoda tämä esille tutkimusraportissa, kuinka tätä tietoa on hyödynnetty ja onko se vaikuttanut tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73.)

Teemahaastattelussa pyritään noudattamaan etukäteen valittuja teemoja. Teemahaastattelussa keskitytään tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. Sen avulla pyritään saamaan tarkentavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelu on puolistrukturoimaton menetelmä, koska haastattelun aihepiiri on kaikille haastateltaville sama, mutta tarkentavat kysymykset nousevat haastattelun aikana käytävästä keskustelusta. Haastattelu etenee luontevasti ilman yksityiskohtaisia valmiita kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48 & 66) Menetelmässä korostuu ihmisten omat tulkinnat asioista ja heidän antamat merkitykset niille. Teemahaastattelussa oletetaan, että haastateltavilla on kaikilla

samankaltainen näkemys ammattitaidosta ja kykenevät pilkkomaan sen samalla tavalla. Muutoin ei voida olettaa, että vastaukset olisivat teemaan liittyviä. (Tuomi ym. 2009, 74–77.) Haastateltavien valinnassa on hyvä tehdä valinta sen mukaan, keillä on asiantuntemusta tai kokemusta tutkittavasta asiasta. Tärkeää on, että haastateltavalla on omakohtainen kokemus asiasta. (Vilka 2021, 135.) Haastattelua koskevat tehtäväsäännöt linjaavat, että haastateltavan kuuluu antaa niin täydellisiä ja totuudenmukaisia vastauksia kuin vain mahdollista ja haastattelijaa koskee vaitiolovelvollisuus (Hirsjärvi ym. 2000, 101).

Haastatteluaineisto muutetaan tekstimuotoon eli litteroidaan. Tämä helpottaa aineiston analysointia eli tutkimusaineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, aineiston ryhmittelyä ja luokittelua. Litteroinnin tarkkuus riippuu siitä, mitä muita tutkimusmenetelmiä tutkimuksessa käytetään ja mitä tutkimuksella tavoitellaan. Jos tutkimuksen tavoite antaa myöden niin voidaan tehdä myös aineistolle osittainen litterointi teemoittelun mukaisesti. Haastatteluiden puhetta ei saa kuitenkaan missään litteroinnin vaiheessa muokata tai muuttaa. Päätelmien tekeminen tallennetusta puheesta on myös mahdollista, jos haastateltavia on ollut vain muutama ja haastattelut ovat lyhyitä. (Vilka 2021, 137–139.)

Laadullisesta aineistosta löytyy aina kiinnostavia asioita, joihin ei osannut varautua. On kuitenkin pysyttävä omassa valitussa ja rajatussa ilmiössä, jota haluaa tutkia. Sisällön analyysissa keskitytään siis siihen, mitä on päätetty tutkia. Sitten aineisto litteroidaan tai koodataan. Tämän jälkeen teemoitetaan eli painotetaan mitä kustakin teemasta on sanottu oman aihepiirinsä mukaan. Tyypittelyssä etsitään tiettyjen teemojen sisältä yhteisiä merkityksiä ja näistä näkemyksistä muodostetaan eräänlaisia yleistyksiä. Analyysin tässä vaiheessa tulee päättää, etsitäänkö samankaltaisuuksia vai eroavaisuuksia. Aikaisemmillä kokemuksilla, tiedoilla tai teorioilla ei ole mitään yhdistävää tekijää analyysin toteutumisen tai lopputuloksen kannalta, koska aineistolähtöinen analyysi keskittyy tutkimuksessa saatuun aineistoon. (Tuomi ym. 2009, 91–95.)

5.3 Kehittämismenetelmät

Luovassa ongelmanratkaisussa tulee pitää selkeästi erillään ideointi ja arviointi. Arviointi kesken kaiken tukahduttaa luovuuden ja heikentää nousevien uusien ideoiden määrää. Kun uusien ehdotusten määrä alkaa osoittaa loppumisen merkkejä niin sen jälkeen syntyvät ja muodostuneet ideat ovat todennäköisesti uusia ideoita. Eli tavoitellaan mahdollisimman suurta ideamäärää,

koska se vapauttaa ideoijat vapauttamaan ajatustapansa. Pyritään unohtamaan normaalit ajatukset, rajoitukset ja toivotaan uskallusta kertoa huonoiltakin tuntuvat ideat. Aluksi käyttökeltottomat ideat saattavat kehittyessään muuttua käyttökelpoisiksi. Yleensä ideoiden määrä synnyttää lopulta laatua. Ongelmanratkaisu vaatii positiivista, avointa ilmapiiriä ja rauhallista ympäristöä. Kielteisyyden tukahduttaa luovuuden. (Ojasalo ym. 2018, 158–160.)

Kehittämistyössä käytettävät tekniikat

Ekskursiotekniikalla voidaan herätellä ja polkaista luovuus käyntiin. Ekskursiotekniikoita ovat sana-assosiaatioleikit, roolileikit, piirtäminen ja jatkokertomukset. Piirtämisellä voidaan ohjata ajatuksia uusille urapoluille siten, että ensimmäinen piirtää taululle jotain annetun aiheen ympäriltä ja seuraava jatkaa tästä. Näin jatketaan sovitun aikaa, kukin vuorollaan ja katsotaan mitä saatiin asian ympärille muodostettua yhden kuvan sisään. Eli tämä mahdollistaa asian lähestymisen erilaisesta näkökulmasta ja sen jälkeen voidaan aloittaa tai palata alkuperäisen kehitystehtävän pariin. Nousiko tässä jo esiin jotain mihin tulee palata? (Ojasalo ym. 2018, 170–171).

Brainwriting menetelmässä ideointi tapahtuu ryhmässä täysin ilman keskustelua. Jokainen keksii kolme uutta ideaa annetun aiheen ympärille ja kirjaa ne ylös. muutaman minuutin kuluttua paperi annetaan myötöpäivään seuraavalle ryhmän jäsenelle, joka keksii siinä olevan aiheen ympärille myös kolme uutta ideaa. Hän saa hyödyntää edellisen kirjaamien ideoiden antamaa inspiraatiota omassa ideoinnissaan. Näin jatketaan, kunnes kaikki ovat olleet mukana ideoimassa toisten työstöjä. Lyhyellä ajalla on synnytetty monta uutta ideaa ja lähestymistapaa. Tämän jälkeen kaikista asioista keskustellaan vuorollaan ja valitaan asiat jatkokäsittelyyn. (Ojasalo ym. 2018, 161).

Aivoriihi on luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmä. Aivoriihessä tuotetaan ideoita yleensä 6–12 hengen ryhmässä. Tarkoituksena on ideoida uusia lähestymistapoja ongelman ratkaisemiseksi. Aivoriihi alkaa esivaiheella, jossa asetetaan ja rajataan aivoriihen tavoitteet. Lämmittelyvaiheessa vapautetaan ajattelua ja rauhoitutaan asian äärelle. (Ojasalo ym. 2018, 160.)

Aivoriihi etenee lämmittelyvaiheen jälkeen ideointivaiheeseen. Alkuun ideoita ei perustella eikä arvioida. Ryhmän vetäjä kirjaa ylös taululle nousseet ehdotukset ja samalla yhdistelee niitä ja muodostaa kehitysajatuksia niistä. Kun ideoiden syntyminen hidastuu, tarvittaessa voidaan palata ja soveltaa uudelleen ekskursio tekniikkaa. Valintavaiheessa syntyneitä ideoita arvioidaan kriittisesti toteuttamisen näkökulmasta. Jokainen käy merkitsemässä taululle plus-merkin omasta

mielestään kolmeen parhaan idean kohdalle. Sen jälkeen puheenvuorot voidaan jakaa järjestyksessä, että jokainen voi nostaa esille 3+- asiaa ja kertoa mielipiteensä. (Ojasalo ym. 2018, 161.)

Luovassa ongelmanratkaisussa ryhmän vetäjä voi esittää, että kaikkiin ideoihin kehitetään aluksi vähintään 3 hyvää puolta. Puhutaan 3+- tekniikasta, jolla päästään ryhmätyöskentelyssä hyvään alkuun. Vasta tämän jälkeen voidaan tarvittaessa kiinnittää huomiota puutteisiin ja niihin kannattaa paneutua ”miten”-kysymyksillä. ”Miten”—kysymykset ovat olemukseltaan positiivissävytteisiä jo korostavat ongelmien näkemistä haasteina. (Ojasalo ym. 2018, 159.)

6 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Työn tarkoituksena on muodostaa kehittämissuunnitelma, kuinka muutosjohtaminen tulee toteuttaa tiimejä tukevimmalla tavalla. Millaisilla toimenpiteillä heidän työtään voidaan tukea yhdistymisen myötä. Työ toteutetaan konstruktivisena tutkimuksena. Työssä haettiin käytännönläheistä ongelmanratkaisua, joka antaisi uudenlaisia ja teoreettisesti perusteltuja toimintamalleja ja tukitoimia. Ongelmanratkaisuun tarvittiin olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä tietoa. Työn avulla pyritään muuttamaan organisaation käytänteitä tai toimintatapoja.

Tutkimusotteena käytin laadullisen työn menetelmiä ja aineistonhankintamenetelminä ovat kysely ja teemahaastattelut. Opinnäytetyön lopussa on liitteenä tutkimuksen saatekirje (LIITE 2 1/2) sekä itse tutkimuksen kysymykset (LIITE 2 2/2).

Kehittämistehtävän tavoitteena on luoda konkreettinen suunnitelma, joka tulee uuden asumispalvelupäällikön työskentelyn tueksi kesäkuun 2022 alussa. Tämän opinnäytetyön toisena tavoitteena on myös syventää tiimeissä aloitettua yhdistymisen muutoksen prosessia. Työn avulla halutaan sitouttaa työntekijät mukaan muutokseen ja saada heidän äänensä kuuluviin. Yhdessä tehden yhdistymisessä voidaan onnistua.

Konstruktivisen tutkimuksen myötä organisaatio saa puolueettoman ja teoreettisen tietämykseen perustuvan ratkaisun ongelmaan. Tämä edellyttää toimeksiantajalta sitoutumista kehittämistyöhön, jotta voidaan iso kokonaisuus pilkkoa pienempiin osiin.

6.1 Toimeksiantaja Ammattiopisto Luovin esittely

Työn tilaajana on Suomen suurin ammatillinen erityisoppilaitos Ammattiopisto Luovi, joka on osa Hengitysliitto Heli ry:tä. Toimintaa on yli 20 paikkakunnalla ympäri Suomea ja Luovilla on yli 800 henkilöstön jäsentä. Toiminta on alkanut jo 1950-luvulla, mutta Ammattiopisto Luovin toimintaa on toteutettu vuodesta 2007. Luovi toteuttaa opetus- ja kulttuuriministeriön Hengitysliitolle antamaa koulutustehtävää järjestämisluvan mukaisesti. Tehtävänä on vaativan erityisen ammatillisen erityisopetuksen järjestäminen ja uudistaminen. Toiminnan perusajatuksena on

syrjäytymisen ehkäiseminen, tasavertainen yhteiskunnan jäsenyys ja hyvä elämä. (Ammattiopisto Luovi 2021.)

Ammattiopisto Luovilla on tavoitteena olla edelläkävijä ammatillisen erityisopetuksen kehittämisessä, samalla ennakoiden tulevia muutoksia. Luovin strategisissa tavoitteissa ja kehittämisen painopisteissä linjataan, että asuntolatoimintaa järjestetään sellaisilla paikkakunnilla, joissa se on tarkoituksenmukaista opetuksen tavoitteet, opiskelijoiden tuen tarpeet sekä taloudelliset reunaehdot huomioon ottaen. Kehittämistyötä toteutetaan omilla resursseilla, sekä hankerahoituksilla yhdessä kumppanien kanssa. Tavoitteena on edistää muun muassa uudenlaisia työskentelytapoja ja jakaa toimivimpia käytäntöjä sekä laajentaa toimijoiden näkemyksiä ammatillisesta erityiskoulutuksesta. Toimintoja kehitetään jatkuvasti selkeämmiksi ja tehokkaammiksi. Tiedolla johtamista kehitetään määrätietoisesti ja kaikki päätöksenteko tapahtuu faktatietoihin perustuen kaikilla tasoilla. Tiimien ja työryhmien sekä hankkeiden työhön kuuluu kehittämistarpeiden esille tuonti ja ideointi. Jokainen Luovilainen tietää oman työnsä tavoitteet ja hänellä on siihen tarvittava osaaminen. Uusia ratkaisuja kehitetään niin tiimi- kuin henkilöstötasolla rohkeasti ja opitaan epäonnistumisista. (Ammattiopisto Luovi 2021, 7–11.)

Opintojen tukitoimena järjestetään neljällä paikkakunnalla oppilasasuntola toimintaa. Asuntoloissa tarjotaan opiskelijoille mahdollisuus harjoitella arkielämän taitoja tuetusti, ohjatusti ja osittain itsenäisesti. Opiskelijoille järjestetään mahdollisuus osallistua myös mielekkääseen vapaa-ajan viettoon. Majoituksen ohjaajat ovat paikalla ympärivuorokautisesti ja opiskelijoita varten. Koulun loma-aikoina asuntolat ovat suljettuja. (Oulun Asuntola, Muhoksen asuntola 2022.)

Ammattiopisto Luovilla on tulevaisuudessa tapahtumassa organisatorisia muutoksia. Tässä työssä tarkastellaan Muhoksen ja Oulun asuntolatoiminnan organisatorista rakennetta. Tällä hetkellä molemmat ovat omia työyhteisöjään ja tiimejään. Muhoksen asuntola on Asuntola Hanslankari, johon kuuluvat Valtatien, Kummuntien ja Tapiontien asumisyksiköt. Oulun asuntola on asuntola Oppimestari. Hanslankarissa on majoituksen ohjaajia 16 ja 10 Oppimestarissa henkeä. Majoituksen ohjaajien esihenkilönä toimii nimetty koulutuspäällikkö ja käytännön toimintojen organisoinnista vastaa majoitusvastaava yhdessä asumisen ohjaajien kanssa.

Tulevaisuudessa kaksi tiimiä yhdistyy yhdeksi tiimiksi, jolla on yhteinen uusi esihenkilö. Työni tutkimusongelmana on, kuinka rakennetaan toimiva tiimi, jossa halutaan yhdistää kaksi olemassa olevaa tiimiä, jotka ovat etäällä toisistaan. Toisena tutkimusongelmana on miten esihenkilö voi

tukea tiimejä muutoksessa ja ohjata toiminnan jatkumista osittain etänä, koska molemmilla paikkakunnilla hän ei voi olla yhtä aikaa. Työni teoreettisina kysymyksinä on, miten työntekijää tuetaan suuressa organisaatiomuutoksessa. Kuinka esihenkilö voi tukea työntekijöitä yhdistymisen aikana ja auttaa muuttumaan työyhteisöstä tiimiksi? Mitä tarkoittaa toimiva tiimityö? Miten ollaan läsnä etänä? Käytännön näkökulmasta haluan selvittää, millaisilla toimenpiteillä tavoitteet Ammattiopisto Luovissa saavutetaan ja mihin kaivataan tukea. Muuttuuko majoituksen ohjaajan työ ja työn vastuu tiimiytymisen myötä. Onko tulevaisuudessa enää käytännön työn organisoijia eli majoitusvastaavia?

Toiminnan suunnittelussa ennakoidaan rahoituksessa tapahtuvia muutoksia. Ennakoinnin pohjalta kartoitetaan tarvittaessa vaihtoehtoja toiminnan ja talouden sopeuttamiseksi. Kulurakenteissa kiinnitetään erityistä huomioita henkilöstökuluihin ja ne suhteutetaan saatuun rahoitukseen ja asetettuihin tavoitteisiin. Vaihtoehtoja toiminnalle punnitaan huolellisesti, mutta riittävän ajoissa, jotta työn perustehtävä ei kärsi. Vastuullinen ja tulokellinen toiminta edellyttää, että prosessit ovat sujuvia ja luovilainen on hyvinvoiva työssään. (Hyvää tuulta purjeisiin 2021, 12.)

6.2 Tutkimuksen toteutus

Kyselylomake tarkastettiin yhdessä työn tilaajan kanssa sekä tutkimuksen ohjaajan kanssa yhteistyössä. Aineiston hankinta toteutettiin Webropol- pohjan avulla, jolloin pystyin keräämään aineiston ilman henkilön tunnistetietoja. Kysely lähetettiin kaikille majoituksen ohjaajille (26 henkilöä) viikon 10 alussa ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Toisen viikon torstaina vastaajille lähetettiin vielä muistutusviesti, että vastausaikaa jäljellä sunnuntaihin saakka. Maanantaina tarkastelin, että olinko saanut tarvittavan määrän vastauksia. Vastausprosentti oli 69 %.

Kyselyn aineisto muutettiin muotoon, joka mahdollisti analyysin. Kyselyssä on kahdeksan kysymystä ja kaikki käsiteltiin omina kokonaisuuksinaan. Aineisto selkeytettiin luomalla analyysiyksiköt, jotta aineistosta voidaan löytää olennaiset merkitykset. Koodauksessa yhdistettiin samaa tarkoittavat asiat yhteisellä koodilla ja sellaiset asiat, joissa on yhteinen tekijä. Koodaus ei ole vielä itse analyysia vaan välivaihe, joka mahdollistaa analyysin. Koodauksen jälkeisessä analyysissä pyrittiin löytämään aineistosta rakenteita, teemoja, säännönmukaisuutta tai malleja. Yläluokan käsitteet nousivat majoituksen ohjaajan työn tarkastelun kautta ja pääluokat nousivat teoriasta.

Pääluokkien vastausprosentit on laskettu ensin laskemalla analysointiyksiköiden kokonaismäärä ja sitten vastaukset on luokiteltu. Luokat on värikoodattu muodostuneiden pääluokkien alle. Suhteutettuna siis montako mainintaa kyseinen pääluokka on saanut vastauksissa eli montako prosenttia ammattitaidon osuus on kokonaisvastausten määrästä. Prosentuaaliset osuudet tutkimuksen pääluokkien tarkastelussa auttavat hahmottamaan majoituksen ohjaajien kokemien painotusten tärkeyden.

Taulukko 2. Aineisto muutettuna analysoinnin mahdollistavaan muotoon.

Alkuperäisilmaukset/ Analyysiyksikkö 42	Alaluokka 42 (Klusterointi)	Yläluokka 42 (Abstrahointi)	Pääluokka (Abstrahointi)
<p>Meillä osaamisen ja persoonien moniosaaminen ja henkilökohtainen ohjaamisen tyyli täydentävät toisiaan ja näin ollen opiskelijat ovat ykkösasia meillä. Myös <u>ymmärrys</u> ettemme ole laitos vaan koulun asumisyksikkö joka on koulunkäyntiä tukeva toimi.</p>	<p>osaaminen 14 henkilökohtaiset vahvuudet ohjaamisen tapa yksilöllinen huomiointi 6 ymmärrys perustyöstä</p>	<p>osaaminen osaaminen persoonallisuus opiskelijalähtöisyys opiskelijalähtöisyys</p>	<p>Ammattitaito 17 Omien vahvuuksien hyödyntäminen 6 asiakaslähtöisyys opiskelija lähtöinen työote/ ohjaustaidot 6</p>
<p>Monialaisesta osaamisesta ja joustavasta työotteesta</p>	<p>osaaminen joustavuus 4</p>	<p>osaaminen yhteistyötaidot</p>	<p>Yhteistyötaidot 14</p>
<p>Meillä työporukassa on monenlaista osaamista ja työkokemusta, erilaisuus täydentää toinen toistaan ja päämäärä on meillä kaikilla sama - opiskelijan hyvinvointi.</p>	<p>osaaminen työkokemus 2 henkilökohtaiset vahvuudet opiskelija lähtöisyys</p>	<p>osaaminen osaaminen persoonallisuus opiskelija lähtöisyys</p>	<p>Omien vahvuuksien hyödyntäminen 6</p>
<p>Moniosaamisesta</p>	<p>osaaminen</p>	<p>osaaminen</p>	
<p>Tehdään työtä opiskelijalähtöisesti.</p>	<p>opiskelijalähtöisyys</p>	<p>opiskelijalähtöisyys</p>	

Syvemmin lähestyttiin tutkimusaineistoa vielä teemahaastattelulla ja haastattelussa keskityttiin saadusta aineistosta nousseeseen kahteen teemaan. Tällä tavoin pyrittiin saamaan tarkentavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tässä korostuu vielä ihmisten omat tulkinnat asioista ja heidän antamat merkitykset niille. Oletetaan, että haastateltavilla on kaikilla samankaltainen näkemys ammattitaidosta ja kykenevät näkemään perustyön samalla tavalla. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kasvotusten. Haastateltavana oli yksiköiden majoitusvastaavat (2 henkilöä), sekä arvottiin molemmista yksiköistä yhden asumisen ohjaajat haastateltaviksi. Rajattiin arvontaan osallistujat siten, että heillä on vakituinen työsuhde sekä he tekevät aamu- ja iltavuoroja, jotta heillä on mahdollisimman laaja näkemys asioista. Majoitusvastaavat ovat käytännön työn organisoijia, siksi heidät otettiin suoralla valinnalla haastatteluun.

Haastattelutilanteen alussa kerroin, että tutkijaa koskee salassapitovelvollisuus ja haastattelun tallennusta ei kukaan muu saa kuunneltavakseen. Haastatteluiden tallennus säilytetään siihen saakka, kunnes opinnäytetyöni on valmis. Haastattelut nauhoitettiin kännykän ääninauhurilla ja purettiin tekstimuotoon. Haastatteluaineistosta tehtiin osittainen litterointi teemoittelun mukaisesti. Aineisto koodattiin aineistolähtöisesti eli jaoteltiin tekstistä nousseisiin asiasisältöihin. Johtopäätösten aikaansaamiseksi käytettiin sisällön analyysiä ja tulkittiin induktiivisesti. Haastatteluiden puhetta ei missään litteroinnin vaiheessa muokattu tai muutettu.

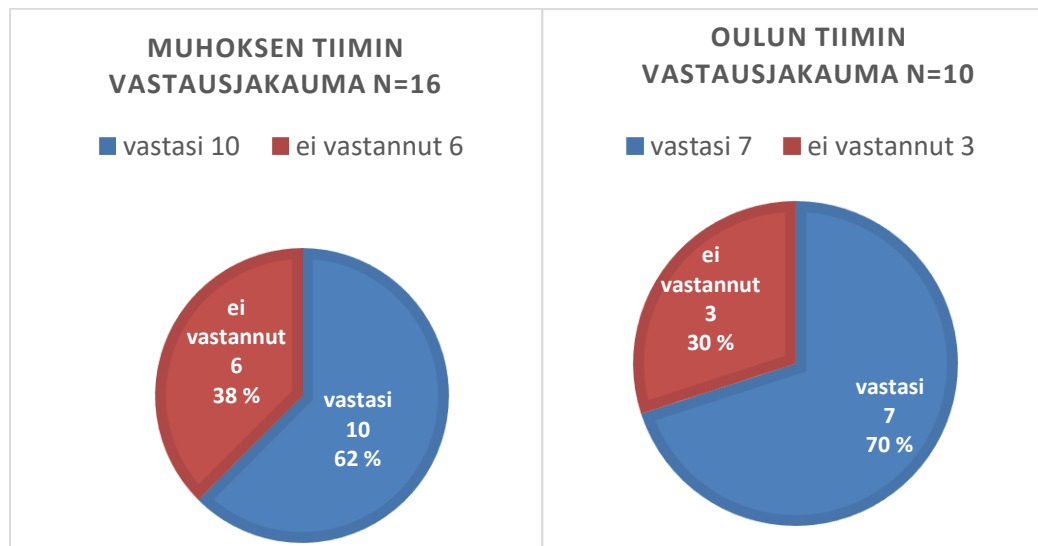
Aineistosta etsittiin vastausta tutkimusongelmaan, joka tässä opinnäytetyössä on, kuinka rakennetaan toimiva tiimi, jossa halutaan yhdistää kaksi olemassa olevaa tiimiä, jotka ovat etäällä toisistaan. Toisena tutkimusongelmana on miten esihenkilö voi tukea tiimejä muutoksessa ja ohjata toiminnan jatkumista osittain etänä.

6.3 Kyselyn tulokset

Tutkimuksen kysymyksiin vastausprosentti oli 69 %. Kohdejoukon koko oli 26 henkeä, Oulu 10 ja Muhos 16 vastaajaa. Kohdejoukkona on kokonaisuudessaan yhdistyvät tiimit. Tiimien yhdistyminen on julkaistu tammikuussa 2022. Tutkimuksen kysely meni ohjaajille 1,5 kuukautta organisaatiomuutoksen ilmoituksen jälkeen, joten kaikilla on ollut aikaa työstää omia ajatuksiaan ennen tätä. Ohjaajia halutaan ottaa mukaan muutoksen valmisteluun ja heidän mielipiteensä ovat tärkeitä kehittämistyön pohjana. Tutkimukseen osallistui 18 ohjaajaa. Tässä oli mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa. Vastauksissa viitataan maininnoilla Muhoksen ja Oulun tiimeihin, koska ne ovat työyhteisössä yleisesti käytössä olevat termit.



Kuva 19. Yhdistyvién tiimien vastausten jakauma



Kuva 20. Vastausjakaumat tiimeittäin.

Yllä olevissa kuviossa ei voitu huomioida yksikköään ilmoittamatonta vastaajaa, että kumpaankin tiimiin hän kuuluu eli +1 vastaaja olemassa ja kokonaisvastaajamäärä 18 vastaajaa.

Tutkimuksen vastauksissa suurimmassa osassa on positiivinen kaiku, löytyy uskoa muutokseen, mutta selkeästi nousee esille kehittämisen kohteita, jotka on otettava työnalle.

”Luovin toiminta paikkakunnilla yhtenäistyy ja vahvistuu.”

Tiimien kokemat ylpeyden aiheet

Muhoksen ja Oulun tiimeissä on paljon osaamista ja erilaisia vahvuuksia. Osaamisia ja vahvuuksia löydettiin yhteensä vastauksissa 42 kappaletta. Ylpeyden aiheiksi nousivat ammattitaito, yhteistyötaidot, omien vahvuuksien hyödyntäminen kuin asiakaslähtöinen työskentely. Taulukosta 3 voi tarkastaa vastausten painotusten jakautumisen sekä mitä teemoja pääluokat sisältävät.

Taulukko 3. Analysoinnissa esiin tulleet tiimien ylpeyden aiheet

Pääluokka	vastausten painotusprosentti	Pääluokan sisältämät teemat
ammattitaito	40 %	osaaminen (koulutus, työkokemus)
yhteistyötaidot	33 %	joustavuus auttaminen vuorovaikutus positiivinen palaute ymmärrys yhteistyö
omien vahvuuksien hyödyntämisen	14 %	ohjaamisen tapa tapa tehdä työtä idearikkaus erilaiset ihmiset
asiakaslähtöisen työskentely	14 %	ymmärrys perustyöstä opiskelijälähtöisyys opiskelijoiden tunteminen välittäminen

Kyselyn tuloksissa ilmenee, että vahvin tiimien ylpeyden aihe on 40 % osuudella oli ammattitaito. Ammattitaidon määritelmään lasketaan tässä tapauksessa aineiston mukaan osaaminen, joka on hankittu koulutuksella tai työkokemuksen myötä. Vastauksissa toistui selkeästi ylpeys siitä, että

tullaan erilaisista lähtökohdista sekä koulutustaustoista. Ollaan yhdessä ylpeitä monialaisesta, erilaisesta, toisiaan täydentävästä osaamisen kirjosta.

”Työporukassamme on laaja osaamisalan kirjo eri koulutuksista, sekä kokemusta useista erilaisista töistä.”

Toiseksi ylpeimpiä oltiin yhteistyötaidoista 33 % osuudella. Sen alle mainittiin joustavuus, auttaminen, vuorovaikutus, positiivinen palaute, ymmärrys, yhteistyö. Joustavuus oli näistä merkittävin yhteistyötaidon tekijä. Myös hiukan huolestuttava mainintakin löytyi positiivissävytteisessä hengessä, että joustetaanko oman työssä jaksamisen kustannuksellakin sekä vaarantuuko turvallisuus oppilaitosympäristössä?

”Työporukassa joustetaan ja venytään tarvittaessa esim. sairauspoissaolojen vuoksi pystytään työskentelemään ”vajaalla” henkilömäärällä.”

Toiseksi tärkeimmäksi yhteistyötaidon tekijäksi tuli auttaminen. Tiimi pystyy parempiin suorituksiin toisiaan tukien. Samalla autetaan toista oppimaan kuin hyväksymään muutokset ja ymmärtämään niitä. Tiimiälystä puhuttaessa tiimin voima nousee kyvystä tehdä yhteistyötä keskenään ja he osaavat hyödyntää toistensa erilaista osaamista.

”Kaveria autetaan, jos jotain ei hoksaa tai osaa.”

Kolmas ylpeyden aihe jakaantui omien vahvuuksien hyödyntämisen kuin asiakaslähtöisen työskentelyn kesken, molemmat saivat 14 % osuudet. Omien vahvuuksien alle mainittiin ohjaamisen tapa, tapa tehdä työtä, idearikkaus ja erilaiset ihmiset. Omien vahvuuksien hyödyntämisen tuloksissa heijastuu vahvasti erilaisten persoonien yhdessä työskentelemisen hienous.

”henkilökohtainen ohjaamisen tyyli täydentävät toisiaan”

Asiakaslähtöisen lähtöisen työskentelyn alle sijoittui maininnat ymmärrys perustyöstä, opiskelijalähtöisyys, opiskelijoiden tunteminen ja välittäminen.

”Myös ymmärrys, ettemme ole laitos vaan koulun asumisyksikkö joka on koulunkäyntiä tukeva toimi”,

Yksi vastaus jätettiin analysoinnissa huomiotta, koska se ei vastannut kysymyksen antiin ylpeyden aiheista ja vahvuuksista. Vastauksessa nostettiin kuitenkin esille kehittämisen aihe: *” Vahvuuksia*

ja osaamista pitäisi pystyä hyödyntämään paremmin. Helposti jäädään junaan paikoilleen ja pysytään tutussa ja turvallisessa.”

Vastauksista heijastuu jo Skyttän (2005) mainitsevat tiimiorganisaation arvostuksien periaatteet, jotka tulevat näkyä tiimiorganisaation työskentelyssä. Osaaminen koko tiimin kesken toisiaan täydentävinä ja arvostavina yksilöinä on hyvä pohja alkaa rakentamaan tiimipohjaista työskentelyä vahvemmalle pohjalle. Myös asiakaslähtöinen työskentely ja joustavuus nousivat esille. Itseohjautuvuus näkyi itsensä toteuttamisessa, mutta itsenäisyys omaa työtä ohjaavana tekijänä ei kuvastunut vastauksista. Vastauksissa ei myöskään noussut vastuunottohalu omasta toiminnasta eikä kehittämis- ja muutoshalu sisäisenä työtä ohjaavana arvona.

Yhteistyö nousi ylpeyden aiheeksi, mutta kuitenkin muihin tutkimuksen vastauksiin jo ennakkoon peilaten näen, että kehitettävää on yhteistyön alueella. Tuloksissa heijastuu, että kehitettävää on positiivisessa avoimuudessa, jolloin voidaan keskustella todellisen vuoropuhelun merkityksessä. Tällöin voidaan ymmärtää erilaisia katsontakantoja sekä toisenlaisia päätöksiä, jotka eivät ole oman mielen mukaisia.

Organisaatiomuutoksen herättämät tunteet

Organisaatiomuutos tiimien yhdistymisen myötä nostattaa monenlaisia tuntemuksia. Tätä kysymystä lähdin analysoimaan useammasta näkökulmasta katsottuna. Vastauksia oli 18. Ensin etsin vastauksista tuntemuksia, joita muutos herättää: odottava, neutraali, mietityttää, positiivinen, innostunut ja luovuttanut. Sen jälkeen etsin mainintoja mietteistä tarkemmin. Vastauksista nousi alla esitetty jakauma:

- Muutoksen sitoutuneita 28 %
- Kaipaavat lisää muutosviestintää 61 %

Muutokseen sitoutuneita innovaattoreita löytyy 28 %. Eli tiimistä löytyy aktiivisessa roolissa olevia henkilöitä, jotka innostavat muutokseen ja näkevät siinä mahdollisuuden. Nämä henkilöt on hyvä tunnistaa joukosta ja antaa heille mahdollisuus päästä kehittämistoimintaan mukaan heti, vaikkei lopputulos vielä olekaan selvillä.

”Rehellisesti sanottuna ei oikeastaan mitään huolestuttavaa reaktiota. Enemminkin odotan innolla mitä uutta se tuo tullessaan!”

Heitä, jotka olivat vielä neutraaleja, miettiviä, odottavia, huolestuneita eli kaipaavat vielä muutosviestintää ja lisää tietoa muutoksen tuomista mahdollisuuksista sekä mukanaan tuomista muutoksista oli valtaosa eli 61 %. Nämä henkilöt ovat pääsääntöisesti lopulta niitä, jotka juurruttavat muutoksen käytäntöön eli tekevät sen osaksi arkea ja saavat myös epäilijätkin vakiintumaan muutoksen sisälle. He, jotka epäilevät voivat olla myös niitä, jotka havaitsevat ajoissa suunniteltujen toimenpiteiden olevan sopimattomia ja kyseenalaistaessaan suunnitelmat he selkeyttävät kokonaiskuvaa kaikille.

”takaraivossa jyskyttää kuinka tämä iso muutos vaikuttaa työyhteisöön ja käytänteisiin kun koko tiimi ei olekaan fyysisesti samalla paikkakunnalla. Aika näyttää mitä tuleva tuo tullessaan.”

Organisaatiomuutoksen herättämät ajatukset:

- Työnhallinnantunteen säilyminen 47 %
- Työssä oppiminen 29 %
- Muutoksen johtaminen 24 %

Eniten tiimiä huolestutti työn hallinnan tunteen säilyminen. Se sai mainintoja 47 % osuudella. Työn hallinnan tunteen sisälle mainittiin vastauksissa muutosnopeus, joka toivottiin toteutettavaksi pienillä ja hitailla muutoksilla kuunnellen työntekijöitä. Työn kehittäminen heijastuu asuntoloiden toiminnan yhdenmukaistamiseen ja työrutiini peilautuu vahvasti toimivien työtapojen säilyttämiseen. Selkeästi vastauksissa korostuu, että halutaan säilyttää vanhat, hyväksi havaitut toimintatavat ja molemmat asuntolat saisivat säilyttää niin sanotusti oman hengen eli kaikkea toimintoja ei yhdenmukaistettaisi. Työntekijöillä on paras tieto niistä pienistä riippuvuussuhteista, jotka tekevät työstä toimivimman kokonaisuuden. Organisatoriset muutokset voivat tulla ylhäältä päin, mutta työntekijöillä on paras tieto, kuinka toiminta sopeutetaan muutosten sisällä. Muutosnopeuden sopeuttaminen työntekijöiden toiveita vastaavaksi ei ole edullinen vaihtoehto työnantajan kannalta, mutta muutos voidaan pilkkoa pienempiin ja hallittavimpiin osiin.

” Toimivia käytänteitä ei kannata heittää hukkaan. Monia asioita tehdään asuntoloissa hyvinkin eri tavalla, mutta kaikki tavat voivat olla toimivia juuri tiettyyn asuntolaan.”

Toisena organisaatiomuutos herättää työssä oppimisen ajatuksia 29 % osuudella. Ohjaajat näkevät tässä mahdollisuuden oppia uusia asioita yhdistymisen myötä ja kehittää omaa ammattitaitoaan. Tämän alaluokittelin ”luopuminen vanhasta” eli koetaan, että vanhoista tutuista tavoista täytyy luopua ja tilalle voi tulla jotain, jota joutuu opettelemaan ja omaksumaan uudelleen. Uudet käytänteet tuovat uusia toimintamalleja ja ratkaisuja työhön. Tällöin uuden oppiminen tuo luultavasti jotain hyvää ja jotain haastavaa tullessaan. Uutena työnkuvaan nousi mahdollisuus työnkiertoon paikkakuntien välille ohjaajaliikkuvuuden näkökulmasta. Vastauksissa kuvastuu kuitenkin valmius mahdollisuudelle, että vanhoista tavoista voidaan luopua ja antaa uusille toimintamalleille mahdollisuus. Kehittäminen nähdään vahvana mahdollisuutena, kun tehdään se yhteistyössä tiimiä kuunnellen.

” En usko, että ongelmia ilmenee, kun ne tehdään yhteistä hyvää ja parannusta ajatellen.”

Tämä on mahdollisuus työn kehittämiseksi, kun lähes joka kolmas vastaajista on valmis perustyön tutkimiseen ja kehittämiseen. Se kertoo halusta ottaa vastuuta omasta työstään ja laajentaa työtehtäviään työnkierron, sijaisuuksien sekä uuden tiimin muodostamisen pohjana. Tämän on mahdollisuus herätellä myös heitä, jotka kokevat työnteon motivaation heikkenemistä ja työhön tympääntymistä. Jokainen voi alkaa kehittää päivittäistä työtapaansa, mutta ennen kaikkea kokeilla itsereflektiota ja tarkkailla omaa tapaansa tehdä työtään sekä seurata taustalla vaikuttavia omia ajatuksia ja asenteita.

Muutoksen johtaminen mietitytti 24 % osuudella. Vastauksissa nousi esihenkilön vaikutus osittain etänä oloon, ettei hänen läsnäolonsa tai olemattomuus aiheuta muutoksia yksinomaan. Uuden esihenkilön johtamistyylillä nostettiin esiin, että hänellä olisi aikaa työntekijöille sekä kykyä ratkoa asioita sekä myös ongelmatilanteita. Koetaan että mikään asia muutu, jos millekään ei tehdä mitään. Tulevaisuuden työnjaosta nousi esiin pohdintoja, että kuka uusi esihenkilö tulee olemaan ja kuinka tulevaisuudessa työ organisoidaan, että säilyykö majoitusvastaavan paikka. Tässä kohden viitataan tuleviin analysointeihin, jotta majoitusvastaava on ollut mukana selkeyttämässä tiimissä päätöksentekoa ja toiminnan sujuvuutta. Esihenkilöä koskevien odotusten ja tuen tarpeet nousevat tarkemmin esille kysymyksen nro 7 käsittelyn yhteydessä.

Yksi vastaajista oli siirtymässä muihin tehtäviin eli hänet jätettiin prosentuaalisista osuuksista pois, mutta hänen vastauksessaan kuvastui, että muutos myöhästyi hänen näkökulmastaan katsottuna.

Työnantajan ja ohjaajien henkilökohtaisten arvojen sekä toimintatapojen kohtaaminen

Selvitettäessä, kohtaavatko Luovin arvot ja toimintatavat ohjaajien henkilökohtaiset elämänarvot vai onko niissä ristiriitaa, on tärkeä kysymys. Arvojen kohtaaminen on työhön sitoutumisen ja motivaation ratkaisevin tekijä. Se näkyy kaikessa toiminnassamme ja vaikuttaa ryhmähengen muodostumiseen ja tekemisen meininkiin. Tähän kysymykseen olin saanut myös 18 vastausta ja kaikki on voitu huomioida analysoinnissa. Lähdin luokittelemaan vastauksia ensin alaluokkiin, että onko mainittu vastauksissa, että onko arvoissa ristiriitaa vai kohtaavatko arvot. Sen jälkeen katsoin analysointiyksiköistä, että onko lisämainintaa asiasta, että mikä on kyseenalaista. Vastaukset jakaantuivat näin:

- Omat ja työnantajan arvot sekä toimintatavat kohtaavat 78 %
- Arvoissa ja toimintatavoissa koetaan ristiriitaa 22 %

Vastauksista löysin affektiivisesti sitoutuneita 78 % vastaajista eli henkilöitä, joilla omat ja työnantajan arvot kohtaavat. Tällöin henkilö haluaa toteuttaa työnsä organisaation arvojen mukaisesti. Tämä on sitoutumisen vahvin muoto ja henkilö kokee mahdollisuuden toteuttaa työssään omaa asiantuntijuuttaan.

” Kohtaa. Työ tuottaa minulle iloa ja työssäni saan olla luova. Osaamista saan vahvistaa ja siinä tuetaan. Pyrin työssäni olemaan välittävä aikuinen ja en pistä vastaan uusia tuulia!!”

Normatiivisesti sitoutuneita on 22 % vastaajista. Heillä on ristiriitaa yhteisissä arvoissa ja työntekoa voi kutsua velvollisuuden tunteeseen nojaavaksi, mutta kuitenkin työ koetaan itselle sopivaksi, vaikka kaikkiin arvoihin ei sitoudutakaan. Laitan mukaan tähän neljä kommenttia, joissa kuvastuu arvojen ristiriidat sekä kehittämisen kohteita.

1. " Henkilökohtaiset elämän arvoni ovat jossain määrin erilaiset kuin henkilökohtaiset työelämän arvoni. Kuten myös toimintatavat. Työskentelen Luovin arvojen ja toimintatapojen mukaisesti koska olen solminut työsopimuksen Luovin kanssa. "
2. "Vastaan näin: Työpaikan ja työntekijöiden arvot eivät (ainakaan meidän) työyhteisössä kohtaa. Kysymys laaja ja vaikea. Usein näitä, siis arvoja pohdittaessa esim. paperille työpalaverissa, ne äkkiä unohtuvat käytännön työssä."
3. " eivät kohtaa kaikilta osin (tai oletan niin, koska en oikeastaan muista kuulleen luovin arvojen perusteita, esim. mistä ne on johdettu) Käytännössä näen niin että asioihin pitää puuttua pian ja jämäkästi, mutta se ei ole sama kuin kuri, rangaistukset ja muut juridiset keinot."
4. "ei elämän tarvitse olla pelkää luovia ?"

Näistä vastauksista kuvastuu ristiriitaisuus. Vaikka on sopinut työsopimuksen Luovin kanssa ja ajattelee työskentelevänsä työnantajan arvojen mukaisesti, niin kuitenkin kaiken perimmäisenä käyttäytymiseen vaikuttaa omat henkilökohtaiset arvot. Niinä hetkinä, kun arvot ovat ristiriidassa, se nousee näkyviin käyttäytymisenä sekä heijastuu asenteina ulospäin ja vaikuttaa täten myös toisiin ympärillä oleviin. Toisessa vastauksessa kuvastuu se, että vaikka arvoja työstetään yhdessä työntekijöiden kanssa niin niihin ei sitouduta sellaisella tasolla, jotta ne olisivat koko ajan työtä ohjaavana tekijänä. Sekä kolmannessa vastauksessa kuvastuu se, ettei henkilö ole ollut mukana työstämässä arvoja ja toimintamalleissa on ristiriitaa eli kaivataan yhteistä selkeää linjausta, milloin toimitaan mitenkään. Neljännessä vastauksessa kuvastuu kriittisyys. Ei, elämän ei tarvitse olla pelkkää työntekoa, mutta perusarvot, jotka ohjaavat työntekoa, tulisi kuitenkin kohdata työnantajan arvojen kanssa.

Tätä kysymystä tarkastelin myös paikkakunta kohtaisen tarkastelun kautta. Vastauksissa löytyy paikkakuntakohtaiset erot, Oulussa 6/7 on affektiivisesti sitoutuneita, kun taas Muhoksella 7/10 vastausmääristä. Mainitsen viittauksena viidennen ja kuudennen kysymykseni analysointiin perustuen sieltä nousevan esiin, että osa vastaajista saattaa kuitenkin asettua jatkuvuusperusteisen sitoutumisen luokkaan. Tämä luokka pohjautuu työssä käymisen pakolle, vaihtoehtojen uupumiselle. Vastauksissa heijastuu, että joukossa on muodostunut jo kynnisyttä, välinpitämättömyyttä ja pidetään tiukasti kiinni omastaan. Nämä ovat seurausta, kun arvot eivät kohtaa eikä ihminen sitoudu sitä kautta työhönsä ja oma henkilökohtainen toiminta vaikuttaa voimakkaasti koko tiimin toimintaan ja sen ratkaisukykyyn.

Yhteistyön laatuun kannattaa kiinnittää jatkuvasti huomiota ja ammattimainen suhtautuminen edellyttää, että jokaisella on oikeus tuoda esille tiimin yhteistyötä heikentäviä toimintoja ja käyttäytymismalleja. Se miten olemme tiimin jäsenenä vaikuttaa suuresti muihinkin kuin vain itseän.

Ryhmä vai tiimi

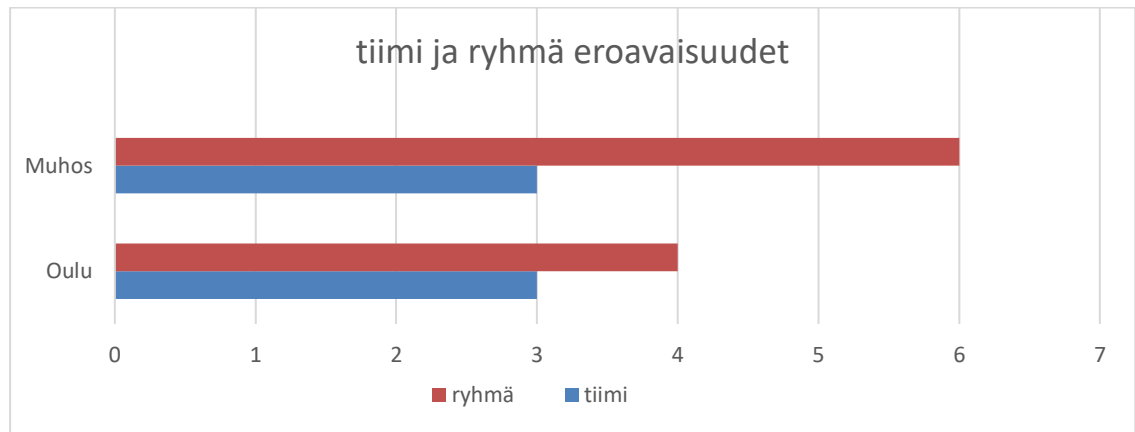
Viidentenä ja kuudentena tutkimuskysymyksenä halusin selvittää, kokevatko he olevansa omissa työporukoissaan tiimi vai ryhmä. Kysymykseen aukaisin ryhmätyöskentelyn ja tiimityöskentelyn eroavaisuudet lyhyesti sekä halusin perustelut, että miksi kokee näin.

a.) Ryhmänne määritellään joukoksi ihmisiä, jotka ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään ja joilla on yhteiset tavoitteet. Ryhmänne tarvitsee päätöksien tueksi aina joko majoitusvastaavan tai esihenkilön.

b.) Tiimi on kiinteä ryhmä ihmisiä, joilla on yhteinen päämäärä. Jokaisella on tiimissä oma työroolinsa ja heidän osaamisensa täydentävät toisiaan. Tiimi kykenee tekemään päätöksiä yhteisesti tiimin sisällä ja vastuu kannetaan yhteisesti. Majoitusvastaava sekä esihenkilö on tukena tarvittaessa.

Alla kuvassa on esitettyinä kuvassa 21 molempien paikkakuntien tuntemukset siitä, että enemmistö kokee olevansa enemmän ryhmän kuin tiimin jäseniä. Paikkakuntakohtaisesti eroavaisuus on pieni, kumpaanko vastaaja kokee kuuluvansa. Tämä on hiukan yllättävää, kuinka liki tulokset ovat toisiaan, kun analyysin edetessä huomaan eroavaisuuksia vastauksissa.¹

Muhoksella 9 henkilöä vastasi tähän kysymykseen, mutta 10 henkilöä oli antanut perustelut, joten yhden tuntemuksia ei ole huomioitu tässä kuvassa. *”En valinnut kumpaakaan vaihtoehtoa, koska en näe työskentelyporukoiden olevan vain yhtä vaihtoehtoa. Lisäksi koen, että majoitusvastaava ja esihenkilö ovat sekä ryhmän että tiimin jäseniä ja tukevat sekä tiimiä että ryhmää toimimaan ei vaan tarvittaessa vaan koko ajan. Kysymys on enemmmänkin siitä, että miten, missä ja milloin tuetaan.”*



Kuva 21. Esitetty henkilömääräisesti jakaumat paikkakuntaakohtaisesti

Kysymyksen perusteluita lähdin aukaisemaan siten, että kun olin luonut analysointiyksiköt ja luin vastauksia hahmottaakseni, että mihin vastaaja kokee kuuluvansa, ryhmään vai tiimiin. Näin muodostui ensimmäiset alaluokat. Sen jälkeen aloin tarkastelemaan mitkä määreet kuvastavat vastaajien mielestä ominaisuuksia, joita mainitsevat heidän työporukastaan löytyvän. Teoriassa peilaan tiimiytymisen teoriaan ja työn organisoinnin kehitysvaiheisiin.

Tiimiys pohjautuu aina myönteiseen ihmiskuvaan. Asioita katsellaan laaja-alaisesti, myönteisesti tarkastellen sekä toisten osaaminen huomioiden. Tiimiytymys tarkoittaa kokonaisuutta, jolla käynnistetään tiimitoiminta eli tässä tapauksessa alku startti on tullut tammikuun lopulla, jolloin yhdistyminen on tiedotettu. Nyt lähtee yhdistymään kaksi ryhmää yhtenäiseksi tiimiksi. Se on pitkä prosessi, joka voi kokonaisuudessaan viedä ajallisesti vuoden tai kaksi.

”Mielestäni meidän pitäisi olla vielä enemmän tiimi, siksi valitsen ryhmän. Tiimin eteen on tehtävä töitä.”

Lähes kaikissa vastauksissa, joissa henkilö koki työskentelevänsä ryhmässä, vastauksissa on löydettävissä, että ryhmällä on jo jotain tiimitaitoja. Mainintoina yleisesti vastauksissa löytyy muun muassa yhteiset tavoitteet, omat vahvuudet, oma rooli, vuorovaikutus ja toisia täydentävä osaaminen. Käytännön kokemuksen tuoma tieto perustyöstä tiimin näkökulmasta on myös nostettu esille. Alla oleva vastaus kuvastaa valmiutta tiimin keskinäiseen vastuunkantoon.

”Yleensä ryhmässä on enemmän kokemusta ja tietoa toimivista käytännöistä, kuin yksittäisellä majoitusvastaavalla tai esihenkilöllä, koska esihenkilö ei ole arjen toiminnossa aktiivisesti läsnä.”

Alla olevassa vastauksessa kuvastuu osaaminen, itsenäinen työote sekä se että ollaan valmiita vastuunkantoon päätöksistä, mutta tarvittaessa esihenkilö on jakamassa päätäntävastuun. Tässä kuvastuu tiimimäinen työote ja se, että perustyön tavoitteet ovat hänelle selvät.

”Valitsin tämän vaihtoehdon, koska meillä on kirjava joukko osaamista ja pystytään tekemään päätöksiä myös yhdessä välillä, on kumminkin hyvä, että esihenkilöltä saa tukea tarvittaessa.”

Majoituksen ohjaajien antamista vastauksista 50 % on selkeä maininta, että yhteinen tahtotila löytyy sille, että oltaisiin enemmän tiimi kuin ryhmä. Tästä tahtotilasta löytyy selkeitä mainintoja. Jos katsotaan kokonaisuutta siten, että huomioidaan tahtotilan suoran ilmaisseet sekä ne, jotka mainitsevat löytyvän tiimitaitoja omasta ryhmästään, niin kokonaisuudessaan valmius tiimityöskentelyn pohjaksi on tämän myötä 83 %.

” Henkilökohtaisesti kannatan enemmän tiimityöskentelyä, jossa kaikilla on samanlainen päätäntävalta.”

”Katson olevani osa tiimiä. Ajattelen että työskentelemme yhteisen päämäärän eteen, mutta hyödynnämme omia vahvuusiamme. Tämä tarkoittaa, että minulla voi olla poikkeavia työtehtäviä, kuin työkaverillani.”

Sitten lähestymme sitä, mikä vastausten mukaan pitää työskentelyn ryhmätasolla. Tarkastelin kysymystä lähemmin paikkakuntaakohtaisesti, koska ensilukemalta vastauksissa nousi heti esiin eroavaisuuksia, joita tarvitsee kehityssuunnitelmassa huomioida yksikkökohtaisesti. Peilaan työn organisoinnin kehitysvaiheisiin, koska se selkeästi alkoi hahmottumaan vastauksista.

- Esihenkilöohjautuvuus 50 % (Oulu 29 %, Muhos 70 %)
- Itsenäisyysvaiheessa 44 % (Oulu 71 %, Muhos 20 %)
- Yhteistyövaiheessa 6 % (eli 1 vastaaja)

Tutkimuksen mukaan esihenkilöohjautuvuuden alla työskentelee koko joukosta 50 % vastaajista. Tämä tarkoittaa teorian mukaan, että esihenkilö tekee päätökset ja kantaa vastuun sekä antaa tavoitteet työskentelylle.

Itsenäisyysvaiheessa kokee työskentelevänsä 44 % vastaajista, jolloin teorian mukaan koetaan, että esihenkilö on luovuttanut osan päätösvallasta heille, eikä esihenkilö ohjeista tai valvo työsuorituksia liian tarkkaan vaan luottaa heidän tapaansa suoriutua työstä. Kuitenkin

vastauksissa nousee, että majoitusvastaavaa tarvitaan päätösten tueksi. Näissä vastauksissa on nähtävissä, että osa heistä olisi jo siirtymässä yhteistyövaiheeseen.

Yhteistyövaiheessa koki olevansa tällä hetkellä yksi vastaajista. Vastauksia tulkitsemalla uskon, että rohkaisulla tiimin keskinäiseen päätöksentekoon useampi vastaaja olisi jo tällä puolella. Tämä edellyttää, että esihenkilö valtuuttaa toimimaan tiimin oma-aloitteisesti ja luovuttaa heille selkeästi päätäntävaltaa.

50 % kaikista vastauksissa viitattiin päätäntävaltaan eli itsenäiseen päätökseen tekoon ja miksei se toteudu. *”Päätöksien tueksi tarvitaan vielä kuitenkin tällä hetkellä majoitusvastaavan/esihenkilön tukea liikaa. Luottamus tiimiin päätöksiin tarvitsisi vielä vahvistusta. Lisäksi vastuunkanto päätöksistä tulisi olla yhdenmukaisempi.”*

Se, että esihenkilö voi tulevaisuudessa siirtää johtajuutta enemmän tiimille itselleen niin sitä ennen tulee keskittyä esihenkilöohjautuvuuden alaisiin ongelmiin, jotka kuvastuivat vastauksissa haasteellisiksi ja työyhteisöä kuormittaviksi. Oulun ja Muhoksen tiimien kaipaamat tuen tarpeet ovat erilaiset. Oulun tiimistä 71 % koki jo työskentelevänsä itsenäisyysvaiheessa eli voidaan päätellä siitä, että lähestytään tiimimäisempiä työskentelytapoja ja yhteistyö alkaa sujua. Muhoksen tiimistä vain 20 % oli itsenäisyysvaiheessa, joten voimme päätellä, että jokin pidättelee tiimin toiminnan yhteistyön kehittymistä.

Oulun tiimin vastauksissa nousee esille, että kaivataan enemmän valtuutusta päätökse tekoon sekä selkeitä rajoituksia toimintavaltuuksista. Vastauksista kuvastuu, että tarvitaan tunne luottamuksesta johdon osalta tiimin toimintaa kohtaan. Tarvitaan tiimin sisäistä luottamuksen rakentumista yhteisestä vastuunkannosta ja tiimi alkaa lähestyä yhteistyövaihetta.

Muhoksen tiimin vastauksissa 60 % korostuu ihmiskemialliset haasteet sekä päätöksen teon epävarmuus, mikä osittain johtuu työntekijöiden välisistä ristiriidoista. Tällä hetkellä tiimi ei ole vastaanottavainen, jotta voidaan lähteä rakentamaan uutta toimintamallia, vaan ensin on ratkaistava vastauksissa nousevat työntekoa kuormittavat tekijät. Päätöksissä joudutaan tukeutumaan lähes aina majoitusvastaavan tai esihenkilön puoleen. Otin alle esimerkiksi kaksi kattavaa vastausta, jotka käsittelevät samoja aiheita kuin muutkin asian esille tuoneet vastaajat. Tähän kysymykseen viittasin myös arvo ja toimintatapojen analysoinnin yhteydessä, että osa työntekijöistä saattaisi kuulua arvojen pohjalta jatkuvuusperusteiseen ryhmään. Tämä vaikuttaa

voimakkaasti koko ryhmän toimintaan ja saattaa jopa kokonaisuudessaan estää tiimitoiminnan muodostumisen.

”Ilomielin moni haluaisi toimia tiiminä ja tehdä yhteistyötä ja puhaltaa ns. Yhteen hiileen. Ongelman lähde kuitenkin on, kun porukassa löytyy työntekijöitä, joita ei välttämättä kiinnosta niin hirveästi panostaa töihin ja olla pedantti työntekijä. Tämä taas aiheuttaa sen, että mielellään jättävät omia töitä tekemättä ja muut sitten joutuvat niitä paikkaamaan. Tämä olisi ihan ok, jos tätä tapahtuisi silloin tällöin, mutta jos se on jatkuvaa niin silloin se tarkoittaa työtehtävien tekemättä jättämistä tietoisesti. Tämän kaltaiset ihmiset eivät myöskään ole valmiita yhteistyössä neuvottelemaan vaan Tämä aiheuttaa ongelman, että kaikkeen tarvitaan esihenkilön päätös ennen kuin työ voidaan tehdä. Tällä tavalla työyhteisön rakenne menee raskaaksi ja hitaaksi. Tämä myös kuormittaa sitten työntekijöitä ja varsinkin esihenkilöä ja majoitusvastaavaa. Tämä myös ajaa siihen, että jokainen alkaa tekemään vain omat työt eikä ole sitten valmis tekemään toisen puolesta asioita, koska tietävät muutamien hyväksikäyttävän tilannetta.”

”Meillä on selkeitä yhteisiä tavoitteita ja päämääriä, mutta myös kahinaa ja epävarmuutta ajoittain itsenäisessä työskentelyssä ja päätöksenteossa. Vaikka jokainen tuleekin kuulluksi, valitettavan tosi asia on, että ristiriitoja, työskentelymotivaatio eroja sekä henkilökemia sotkuja on myös paljon. Tämä myös rikkoo välillä sitä ajatusta, että ollaanko me tiimi. Onko siihen kaikilla edes kiinnostusta.”

Yhteinen kunnioitus toisen osaamista ja persoonaa kohtaan antaa pohjan työskentelylle. Ristiriitoja pitäisi pystyä ratkaisemaan rakentavasti yhdessä ja avoimesti, jotta selän takana asioista puhuminen loppuu. Kaikkien ei tarvitse olla ystäviä keskenään, mutta työt täytyy pystyä tekemään yhteistyössä ammattimaisesti. Päätökset tehdään mahdollisuuksien mukaan osallistamalla kaikki.

Yhteisesti Muhoksen ja Oulun muita analyysissa mainittuja kehittämisen painopisteitä oli työtehtävien jakautuminen. Osa toteuttaa tiimimäistä työtettä ja osa ryhmätoimintaa niin se aiheuttaa myös vastaajien välille kitkaa. Tiimitoiminnassa jokaisella on oma roolinsa ja vastualueensa tiimissä eli kaikki ei mene ihan tasan ja työtehtävät ovat keskenään erilaiset. Jokainen tietää mitä hänen kuuluu tehdä perustyössään tukeakseen tiimiä. Tämä mahdollistaa siis sen, että jokainen voi vaikuttaa oman työnkuvansa määräytymiseen sekä sen mielekkyyteen.

”Ryhmässä kaikki tulee jakaa tasan ja mikäli jokin asia ei mene tasan, asiasta syntyy ryhmän kesken ristiriita..”

Sekä tavoitteiden ja perustyön menetelmien selkeys vaatii huomiota. Tässä oli selkeää jakaumaa vastauksissa ja muutama maininta löytyi, että asia pitäisi ottaa tarkastelun alle. Tästä vastauksesta tulkitsisin, että kaivattaisiin teoreettisia ja tutkittuja menetelmiä työskentelyn tueksi, jottei työtä tehtäisi vain ”minusta tuntuu näin”-periaatteella.

”Ongelma on siinä että ei olla osattu/uskallettu käydä riittävän perusteellisesti läpi sitä mihin toiminnalla pyritään ja mitkä ovat tutkitusti parhaat ajatusmallit ja menetelmät sen saavuttamiseksi.”

Esihenkilön antama tuki tiimeille

Seitsemäntenä tutkimuksen kysymyksenä kartoitin, millaista tukea tarvitaan tulevaisuudessa esihenkilöltä, jotta tiimi kykenee omaehtoiseen työskentelyyn ja kantamaan vastuun tiimin kesken. Tähän vastaukseen otan myös paikkakuntakohtaiset eroavaisuudet analyysissa huomioon koska tiimien kaipaama tuki on erilaista ja tämä tulee ottaa huomioon kehityssuunnitelmaa muodostaessa. Yleisesti katsottuna lähestyn vastauksia johtamisosaamisten kautta, jotka ovat teoriassa esitettyinä Sydänmaanlakan (2017) kuvassa nro 6. Kaiken keskiössä on esihenkilön oma itseluottamus. Johtamisosaamiset jakaantuvat vuorovaikutukseen, johtamiseen, tehokkuuteen, itsensä johtamiseen ja ammatilliseen osaamiseen. Tämän tutkimuksen mukaan ohjaajat kokevat, että eniten tuen tarpeet jakaantuvat vuorovaikutukseen puolelle ja sen jälkeen johtamiseen ja tehokkuuteen. Ammatillinen osaaminen ei ollut niinkään merkittävä näiden tulosten valossa.

”esihenkilö luo olosuhteen toimia”

Vastauksissa korostuu selkeästi, että 47 % pääluokan maininnoista koski vuorovaikutusta. Vuorovaikutukseen katsotaan liittyväksi kommunikointi, jäämäkkyys, vaikuttaminen, empaattisuus, avoimuus ja verkostoituminen. Näistä taidoista nousi tärkeimmäksi vastauksissa kommunikointi. Tällä tarkoitettiin, että täytyy olla aikaa kuunnella ja tarvittaessa tavoitettavissa.

Toivotaan myös saavan palautetta niin hyvässä kuin pahassa. Hyvä tiedottaminen sekä demokraattinen lähestymistapa asioihin. Kaikki tämä edesauttaa esihenkilöä tuntemaan alaisensa ja tietämään heidän vahvuutensa. Vuorovaikutuksen alta nousivat myös jämäkkyyys ja vaikuttaminen. Jämäkkyydellä tarkoitettiin, että ollaan tarvittaessa jämäkkä, puututaan asioihin ja on silloin hetkiä, kun ollaan niin sanotusti ei kiva. Jämäkkä esihenkilö herättää luottamusta pitämällä kiinni perusarvoista ja toimintatavoista, jotka ovat hyväksytyjä. Vaikuttamiselle tarkoitettiin pääsääntöisesti läsnäoloa sekä ratkaisutaitoja vaikuttamalla tilanteisiin ja niiden kulkuun. Samalla hänen on hyvä kyseenalaistaa ja haastaa henkilöstöä arvioimaan perustyötä sekä toimintaa asiakaslähtöisesti.

”Esihenkilö myös omalla toiminnallaan edesauttaa sitä, että jokainen työntekijä tulee kuulluksi ja kohdelluksi tasapuolisesti.”

”Olemalla läsnä ja osa kokonaisuutta.”

Vastauksista 26 % pääluokan maininnoista koski tehokkuutta ja siihen katsotaan liittyväksi päätöksenteko, havaitseminen, toimintatarmo, ajanhallinta, systeemiajattelu ja jatkuva uudistaminen. Tehokkuudesta tärkeimmäksi esihenkilön näkökulmasta nousi päätöksenteko. Päätöksenteolla tarkoitetaan vastauksissa, että se olisi selkeää ja oikeudenmukaista esihenkilön toimesta. Toiseksi tärkeimmäksi korostui havaitseminen. Tämä liittyy myös vahvasti läsnäoloon, jotta voi olla havainnoimassa ja näkemässä mitä ympärillä tapahtuu. Muita tehokkuuden osa-alueita, jotka saivat noston vastauksissa, olivat toimintatarmo, ajanhallinta sekä systeemiajattelu. Nämä koskivat työilmapiirin tarpeellista nostamista, ajanhallintaa sekä esihenkilö olisi tietoinen muutoksista mitä alaan liittyy.

”pätöksenteko tasapuolisuutta kaikkia kohtaan. mutta jos ei päästä asioissa ratkaisuun niin esihenkilö viime kädessä tekee päätöksen miten asiat hoidetaan.”

” esihenkilöiden täytyy pystyä puutumaan epäkohtiin mitä osa aiheuttaa tiimissä”

Vastauksissa 25 % pääluokan maininnoista koski johtajuutta. Johtamiseen katsotaan liittyväksi valtuuttaminen, valmentaminen, strateginen ajattelu, tuloksellisuus, tiimin johtaminen ja muutoksen johtaminen. Vastauksissa korostui johtamisen kategorian sisällä valtuuttaminen. Valtuuttamisella tarkoitettiin luottamusta tiimin ja esihenkilön välille, luottamusta tiimin

työskentelyyn ja selkeä valtuutus päätöksenteolla. Samassa yhteydessä toivottiin luottamusta kykyyn tehdä päätöksiä. Valmentamisella oli johtamisen toiseksi tärkein osa-alue ja tällä tarkoitettiin tässä yhteydessä, että jokainen ymmärtää henkilökohtaisesti työn perustavoitteet ja esihenkilö käyttää ohjauksellista työtettä tiimimäisen työskentelyn sisään ajamiseksi. Vastauksissa nousi myös työnohjaus ja läsnäolo. Vastauksista ei selvinnyt tarkoitetaanko tällä työnohjaamista siten, että esihenkilö itse vaikuttaa läsnä olemalla vai ulkopuolista työnohjausta ja esihenkilön läsnäoloa. Kohdennettua koulutusta toivottiin myös majoituksen ohjaajille, mutta ei linjattu, että millaista sen toivottaisiin olevan.

” raamit tilanteista, joissa saamme tehdä itsenäisesti päätöksiä, jotta tiimin ei tarvitse miettiä, että riittääkö meillä toimintavaltuudet”

” Suurin työ on yksilöiden mentorointi siihen, että ryhmä muuttuu tiimiksi. Kun ryhmä sisäistää yksilötasolla yhteisen päämäärän, päästään työtä tekemään tiimitasolla.”

Tiimikohtaisesti koetaan tarvittavaksi tulevaisuudessa:

Oulun tiimi painottaa 42 % osuudella johtamisen tärkeyttä eli siellä kaivataan selkeitä toimintaohjeita sekä valtuutusta päätöksenteolle. Mentorointia yhteistä tavoitetta kohti. Tehokkuus ja vuorovaikutus saavat molemmat 25 % osuuden. Painotus jakaantuu yhteistyön tekemiseen, läsnäoloon ja alaisten henkilökohtaisten vahvuuksien tunnistamiseen sekä ajantasaisen tiedon hallintaan sekä esihenkilö tarvittaessa päätöksenteon tukena.

Muhoksen tiimi painottaa 53 %n osuudella vuorovaikutusta, joka on selkeästi tärkein tiimin tarvitsema tuen osa-alue. Tarvitaan jäämäkkyttä, keskusteluyhteyttä, kuuntelutaitoa, empaattisuutta, avoimuutta, tiedottamista sekä tavoitettavuutta. Lisäksi tarvitaan tehokkuutta, joka sai 25 % osuuden, jonka vastausten painostus oli päätöksenteossa ja ristiriita tilanteisiin puuttuminen sekä niiden näkeminen. Johtaminen sai 23 % osuuden keskittyen vastuualueisiin, vastuuttamiseen jokainen hoitamaan työnsä, työnohjaukseen sekä selkeisiin toimintamalleihin.

”Viime kädessä tarvitaan henkilö vaihdoksia, jos työntekijät eivät hoida omia työtehtäviä.”

Tulevalta esihenkilöltä odotetaan johtamisosaamista. Esiin nousi kolme osa-aluetta ja yhteensä kuusi tekijää niiden sisältä:

- Vuorovaikutteinen jämäkkä vaikuttaja
- Tehokas päätöksentekijä, joka havainnoi ympäristöä
- Johtaja, joka valtuuttaa sekä valmentaa

Johtamistyyleistä tulkitsisin korostuvaksi esimerkiksi olevaa johtamista alkuun, mutta sitten tiimille tilaa enemmän antamalla, jottei liika aktiivisuus haittaa tiimin itsenäisyyteen kehittymistä. Tällöin alussa olisi tuki päätöksenteolle lähellä saatavilla. Puhelias esihenkilö mahdollistaa luontevan tiedonsiirron, spontaanin palautteen sekä kannattelisi alkuun niitä henkilöitä, jotka kaipaavat työskentelyn tueksi enemmän faktatietoa. Niin sanotut käytäväkeskustelut ovat enemmän kuin paikallaan tiimin ilmapiirin analysoimiseksi, sen aistimiseksi, että mikä puhututtaa ja se on väylä vaikuttaa ajattelutapoihin epävirallisesti. Tärkeimpänä näen yhteisen tarkoituksen selkeyttämisen, toteuttamisen ja yhtenäisyyden vahvistamisen.

Tulkitsen myös kaikkiin tähän saakka esitettyihin vastauksiin, että vastaajilla on paljon käyttämättömiä voimavaroja. Nyt on osa osaamisesta ja itsensä toteuttamisesta jäänyt epävarmuuden ja ristiriitojen alle. Kaivataan kannustavaa esihenkilöä, joka on niin sanotusti sanojensa mittainen sekä saa muutosta aikaan. On nähtävillä, että tiimit ovat eri vaiheissa tiimimäisen työskentelyn tasolla sekä yksilöt ovat eri vaiheissa muutoskyvykkyydellään. Tärkeää on kohdata jokainen työntekijä ja selkeyttää muutosta, uusia vaatimuksia ja sitä mitä kohti ollaan menossa ja miksi – Mitä tulevaisuudessa on.

Yhteistyötä tukevat tulevaisuuden toimintatavat

Kahdeksantena kartoitin, millaisia yhteisiä toimintatapoja tulevaisuudessa tarvitaan, jotta yhteistyö sujuu parhaalla mahdollisella tavalla. Kysymyksen asettelussa en rajannut, mikä yhteistyö vaan annoin mahdollisuuden kertoa omista lähtökohdista mitä kaivataan.

Tiimit katsovat tulevaisuuden toimintatavoiksi

- Yhteistyön kehittäminen verkostojen kanssa (koulu, terapeutit, vanhemmat)
 - o laaja-alaisen osaamisen hyödyntäminen tehokkaammin
 - o Kuinka tehdään moniammatillista kasvatustyötä sujuvasti hyödyntäen tietoteknisiä mahdollisuuksia?
- Yhteiset palaverit, jotta tutustuttaisiin uusiin tiimin jäseniin
- Oman yksikön lähipalaverit esihenkilön kanssa säännöllisesti

- Selkeät tavoitteet ja toimintamallit
- Jokainen tekee omat työt ja kykenee yhteistyöhön toisten kanssa
- Palautteen antoa
- Avoimuus, joustavuus, uskallus, rohkeus, ilo, tasapuolisuus, huumoristisuus
- Strateginen näkökulma: *”Selkeämpi mandaatti asuntoloihin siitä, että ne ovat oppimisympäristöjä.”*

”Annetaan jokaiselle mahdollisuus toimia omalla tyyllillään pelisääntöjen puitteissa.

Luotetaan siihen, että työkaveri hoitaa hänelle kuuluvat tehtävät. Vaihdetaan tietoa ja autetaan tarvittaessa.”

Verkostoitumisen tärkeys korostuu tutkimuksen vastauksissa. Ammatillista osaamista on helpompi hyödyntää, kun saa kokonaisvaltaisempia näkökulmia asioihin. Tämän ajatellaan olevan niin opiskelijälähtöisen työskentelyn etu kuin tiedon ja osaamisen jakaminen työntekijöiden kesken. Se kuinka laaja-alaista osaamista voidaan parhaiten hyödyntää, otan tämän teemahaastattelussa tarkastelun alle.

Vastauksissa nousivat esille jo aiemmin tutkimuksessa myös ilmi nousseet asiat. Kysymyksen asettelu olisi kannattanut minun kohdentaa, että millaiset toimintamallit tulevaisuudessa tukisivat tiimien välisen yhteistyön ja luottamuksen kehittymistä?

Tulevaisuudessa yhdistyvien tiimien toiminta on hajautettua työtä. Tästä käytetään myös käsitettä virtuaalityö ja virtuaalitiimi. Työntekijät ovat eri osoitteissa, eri yksiköissä, työpaikalla ja joskus jopa osa kotona. Yksikköjä on kaksi, Muhos ja Oulu, mutta tiimien työntekijät ovat jakautuneet neljään eri asuntolaan, jotka ovat fyysisesti erillään toisistaan, mutta kaikki työskentelevät yhteisten tavoitteiden eteen. Toisaalta voidaan myös puhua hybridityöstä, koska toisaalle ollaan aina läsnä ja osalle tiimiä etänä. Lehto, Pitkänen ja Autioniemi kirjoittavat, että organisaatioiden välisessä yhteistyössä virtuaalitiimien onnistumisen keskeisessä asemassa on johtajuus. Johtajuuden tarkoituksena on luoda sellaiset olosuhteet, jotka auttavat, rohkaisevat ja tukevat tiimien välistä vuorovaikutusta. Painotetaan kumppanuutta ja yhteistä oppimista. Opinnäytetyöni kuvassa 18 on havainnollistettu, kuinka yhteistyön johtajuutta lähdetään rakentamaan yhdessä.

Yhdistymisen luomat mahdollisuudet

Yhdeksäntenä kartoitin, millaisia mahdollisuuksia tiimien yhdistyminen luo majoituksen ohjaajien mielestä. Mahdollisuuksiksi koettiin ammatillisen osaamisen kasvu, työntehokkuuden lisäys ja työhyvinvoinnin kasvu.

Yhdistymisessä nähdään mahdollisuus ammatillisen osaamisen kasvuun. 60 % vastaajista kokee, että tämä mahdollistaa hiljaisen tiedon vaihtoon, työn kehittämiseen ja asiakaslähtöisempään työhön. Yhteinen jatkuva kanssakäyminen, työpari- ja ryhmätyöskentely, tukeutuminen ilta- ja yövuorojen aikaan toiseen tiimiin mahdollistaa tiedon siirron, hyvien käytänteiden jakamisen ja tätä kautta toiminnan yhtenäistämisen. Tämä madaltaa kynnystä ammatillisen osaamisen jakamiseen. Osa kokee muutoksen positiivisena kehityshaasteena ja toisille se on hyödyllinen pakko. On hyvä katsoa realistisesti omia taitoja ja kykyjä sekä havainnoida niiden kautta mitkä uudet taidot itsellä mahdollistaisivat parhaan tulevaisuuden uudelleen organisoidussa työyhteisössä.

”Työnkierron mahdollisuutta, hyvien käytänteiden yhdistämistä ja toisaalta tarpeettomien poistamista, uudistumista, kehittymistä, uusia mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen työntekijänä.”

Se, että pystytään jakamaan hiljaista tietoa, edellyttää luottamussuhteen rakentumisen. Tämä vaatii motivoitumisen oman osaamisen jakamiseen ja avoimuuteen. Se on kuitenkin jokaiselle rakentunut henkilökohtaisesti, omien kokemusten sisään. Yhdessä asioiden käsittely jalostaa olemassa olevaa tietoa ja kokemusten yhdistäminen auttaa sen näkemisessä, että onko tästä toisillekin hyötyä. Kuten Perttula ja Syväjärvi (2012) kirjoittaa, että jokaisella työntekijällä on hiljaista tietoa siitä, kuinka organisaatiota tulisi kehittää. Tämä tieto tulee vain saada esille.

28 % vastaajista koki tässä mahdollisuuden työntehokkuuden lisäykseen. Työntehokkuuden lisäyksellä tarkoitettiin tässä tapauksessa mahdollisuutta työnkiertoon ja sijaisuus järjestelyihin joustavasti toimintaa sopeuttaen, uusien ja vanhojen käytänteiden omaksumista sekä turhien karsimista ja yhteisen ymmärryksen kautta lisätä työnteon sujuvuutta.

Työhyvinvointi paranee 12 % vastaajista mielestä ja kaikki vastaukset käsittelevät sijaisuuksien saamista sairastapauksissa, kun sijaisten saanti helpottuu toisesta yksiköstä. Kuten tutkimuksen

ensimmäisessä kysymyksessä nostettiin ylpeyden aiheeksi se, että joustetaan tarvittaessa ja venytään siten, että voidaan toimia vajaalla miehityksellä. Tässä kohden kuitenkin huomioidaan sen työn kuormittava puoli. Joustetaan, mutta ennätetäänkö palautua kuormituksesta ja stressaako vajaalla miehityksellä toimiminen kuinka paljon ohjaajia sekä kuinka yleistä tämä on?

Kaksi vastauksista olivat neutraalissävyyttäisiä, jotka jätin huomiotta, koska ne eivät antaneet vastausta tutkimuksen kysymykseen.

” En ala erittelemään. Mahdollisuuksia on lukemattomia.”

Kaikki nämä yhdistymisen luomat mahdollisuudet peilautuvat suoraan Eklundin (2019) teoriaan. Etäitiimin tarjoamiksi hyödyiksi nähdään osaamisen jakaminen, asiakaspalvelun joustavuus ja tuottavuuden parantuminen. Etäitiimin tarjoaa mahdollisuuden joustavuuteen työssä ja työntekijöiden joustavuuden lisääntymiseen. Se mahdollistaa myös työn suunnittelun monipuolistumisen sekä työtyytyväisyyden lisääntymisen.

6.4 Teemahaastattelut

Tutkimusaineistoa tarkasteltiin vielä teemahaastattelulla ja haastattelussa keskityttiin kyselyssä saadusta aineistosta nousseeseen kahteen teemaan. Tällä tavoin sain tarkentavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelussa korostuu vielä ihmisten omat tulkinnat asioista ja heidän antamat merkitykset niille.

Teemahaastattelun aihepiireiksi nousivat

1. Muutosvastarinta. Kuinka paljon on hiljaista muutosvastarintaa ja miten se ilmenee?
2. ”Selkeämpi mandaatti asuntoloihin siitä, että ne ovat oppimisympäristöjä.” – Koetaanko majoituksen ohjaajien keskuudessa, ettei työtä arvosteta työyhteisössä?

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kasvotusten. Haastateltavina oli yksiköiden majoitusvastaavat (2 henkilöä) sekä molemmista yksiköistä arvottiin yhdet majoituksen ohjaajat haastateltaviksi. Haastattelun aihepiiri oli kaikille haastateltaville sama, mutta tarkentavat kysymykset nousivat haastattelun aikana käytävästä keskustelusta. Haastattelut etenivät luontevasti ilman yksityiskohtaisia valmiita kysymyksiä. Haastattelut nauhoitettiin ja niitä

käytetään ainoastaan tutkijan aineiston käsittelyn aikana. Nauhoitukset tuhoetaan tutkimuksen valmistuttua.

Aineiston analyysissä nauhoitukset kuunneltiin useampaan kertaan ja kirjoitettiin Word-tiedostoksi. Vastauksia luettiin hakien niistä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia löytäen saturaatiopisteet. Kohdejoukko haastateltavana oli pieni, siksi saturaatiopisteen rajaksi määritettiin se, kun $\frac{3}{4}$ vastaajasta puhui samasta asiasta. Ryhmä oli homogeeninen eli oletusarvona, että kaikilla on sama perustieto tutkittavasta asiasta ja yhteinen arki vaikkakin lähestymiskulma omasta majoitusohjaajan tai majoitusvastaavan roolista käsin. Aineistosta löytyi kiinnostavia asioita, joihin ei osannut varautua, mutta pysyttiin valitussa ja rajatussa ilmiössä, jota haluttiin tutkia. Sisällön analyysissä keskitytään siis siihen mitä on päätetty tutkia.

Hiljainen muutosvastarinta

Kyselytutkimuksen tuloksissa ei ilmennyt selkeää muutosvastarintaa. Tämä laittoi pohtimaan, että voiko sitä olla piilevänä, hiljaisena tiimin sisäisesti näkyvänä ja siksi halusin tarkastella tätä vielä uudelleen teemahaastatteluissa. Meidän tulee tiedostaa, että vastustaessamme muutoksia joudumme käyttämään energiaa, aikaa ja tällöin käytämme työnantajalle osoitettuja resursseja hukkaan. Muutosvastarinta mielletään leimaavaksi käsitteeksi, mutta se voi olla myös ihmisten oikeutettuja huolia. Tutkijana koen, että nämä huolet on syytä kuunnella tarkkaan, koska voidaan reagoida ajoissa ja kohdentaa toimintatarmo itse työhön ja muutokseen.

Muutoksesta puhuttaessa haastateltavat tunnistavat, että strategiaan pohjautuva organisaatiomuutos voi tarkoittaa myös muutoksia työtehtäviin ja asemaan organisaatiossa sekä uudenlaista tapaa toimia, joka edellyttää uutta osaamista. Haastatteluissa kävi ilmi, ettei suoraa muutoksen pelkoa ole vaan se koetaan odotukseksi, spekulatioksi ja yhteisten näkökulmien hakemiseksi. Henkilöstöä mietityttää oma asema, työ, osaaminen, arvon tunne ja osa kokee jaksamisen uhatuksi. Majoituksen ohjaajat kokevat, että heiltä odotetaan uusien roolien oppimista, niihin sopeutumista sekä uusien muutoshaasteiden omaksumista nopeasti. Tämän ajatellaan vievän kuitenkin oman aikansa ja tapahtuvan hitaasti, mutta sitä ei saa kokea muutosvastarinnaksi. Koetaan, että tiimin sisäinen yhteisöllisyys antaa voimaa, ymmärrystä muutokselle ja lieventää työyhteisön painetta niiden keskuudessa, jotka ovat ryhmittyneet keskenään ja kokevat saavansa ymmärrystä näkemyksilleen.

Muutosvastarinnasta haastattelussa puhuttaessa tuli esille myös, että hienoa kuinka paljon asuntolan eteen on nyt satsattu. Siihen kuinka paljon kysytään mielipiteitä asioihin, tehdään tätä tutkimusta ja haetaan uutta päällikköä. Kuitenkin koettiin, että on vielä vaikea ajatella suoranaista muutosvastarintaa, koska kukaan ei tiedä kuka on uusi esihenkilö ja mitä hän tulee muuttamaan. Muutosvastarinta voi nousta, jos lähdetään suoraan toiminnasta ottamaan pois sellaisia osa-alueita, jotka koetaan hyväksi. Se, että esihenkilö tulevaisuudessa toimii koko ajan etänä johonkin suuntaan ei koeta aiheuttavan muutoksia toimintaan. Majoituksen ohjaajien keskuudessa toivotaan, että hän on tulevaisuudessa kuitenkin enemmän läsnä kuin tähän asti on ollut. Toivotaan, että hän on ohjaamassa tapaa tehdä käytännön työtä ja hakemassa yhteisiä linjauksia ohjaajien kanssa, jotta työn tavoite olisi kaikille selkeä ja selvä, ettei sen johdosta suotta nousisi ristiriitoja työyhteisön sisällä.

Tutkijana koen, että muutosvastarinta voi olla joko kehittämistä tukevaa tai kehittämistä estävää toimintaa. Kehittämistä hidastavia tekijöitä ovat henkilöstökemialliset haasteet ja ne vaikuttavat työyhteisöjen sisällä. Molemmissa yksiköissä nousivat esille erilaiset näkökulmat. Haastatteluissa kävi ilmi, että Oulun yksikössä haasteet keskittyvät siihen, että osa tiimistä työskentelee tällä hetkellä tiimimäisillä työotteilla, kun osa työskentelee ryhmätyöperiaatteella. Tämä näkyy siten, ettei omia työtehtäviä aukaista toisille, jotta ymmärrys lisääntyisi majoituksen ohjaajien keskuudessa ja hahmotettaisiin löytyvä kokonaisuosaaminen. Muhoksen yksikössä haasteeksi nousivat henkilökemialliset ristiriidat, jotka ovat jatkuneet jo pitkään. Tämä näkyy riitoina, kykenemättömyytenä tehdä yhdessä töitä ja työtehtävien tekemättä jättämisenä, joita toiset joutuvat paikkaamaan toisten puolesta. Nämä kuormittavat työntekijöiden jaksamista ja vievät työniloa olemalla jatkuvasti läsnä työnteossa. Nämä asiat haastateltavat kokivat, että voivat nousta kehittämisen esteeksi organisaatiossa.

Tulkitsen, että suoranaista hiljaista muutosvastarintaa ei ole havaittavissa, joten voidaan olettaa, että tiimiorganisaation arvostuksien joukossa näkyy nyt yksi seitsemästä arvosta. Se on tiedostettu kehitymis- ja muutoshalu tiimin sisäisenä arvona ja haluna. Eikä se ole ulkoapäin tullut ja annettu kehittämistarve.

Asuntolat oppimisympäristöjä

”Selkeämpi mandaatti asuntoloihin siitä, että ovat oppimisympäristöjä” antaa negatiivisen tunteen sekä sen, että vastaaja kokee, ettei työyhteisössä arvosteta asuntolatoimintaa ja sitä kautta majoituksen ohjaajan tekemää työtä asuntolassa. Tahdoin tarkastella lähemmin, että koetaanko tiimin sisällä, että työtä ei arvosteta työyhteisössä ja vaikuttaako se tiimin sisäiseen toimintaan sekä itsenäiseen päätöksentekokykyyn.

Tätä kysymystä lähestyttiin haastatteluissa kolmesta eri näkökulmasta. Haastateltavat pohtivat asiaa johdolta tulevan arvostuksen, työyhteisön ja tiimin sisäisen arvostuksen näkökulmista. Johdolta koetun arvostuksen majoituksen ohjaajat kokevat nousseen. Tällä hetkellä heistä tuntuu, että kuunnellaan ja halutaan kehittää toimintaa yhdessä, vaikka muutostiedotusta voisi olla enemmän. Aikaisemmin on tuntunut majoituksen ohjaajien keskuudessa, että johto kokee asuntolan olevan niin sanottu täytetoimi, vaikka ison osan opiskelijoista koulunkäynnin asuntolatoiminta mahdollistaa. Haastatteluissa nousi myös esille, että kun on ollut valtakunnalliset yhteiset suunnittelupäivät niin siellä ei ole ollut mitään asuntolatoimintaa koskevaa ohjelmaa eikä koulutusta. Koetaan, että miksi pitää osallistua, jos päivistä ei mitään saada omaan toimintaan ja työhön.

Haastateltavat kokivat, että esihenkilöiltä on saatu tukea ja uskotaan, että he ovat yrittäneet parhaansa. Asia on kuitenkin koettu ristiriitaiseksi, koska työpanostus on painottunut heillä koulun puolen työhön ja tiimi on ollut niin laaja, sisältäen useita eri tehtävänimikkeitä. Koetaan, että esihenkilöä tarvitaan enemmän esihenkilönä paikan päälle. Tulevaisuudessa toivotaan uuden esihenkilön arvostavan henkilöstöjohtamista ja toiminnan kehittämistä pääpainonaan. Hänen tehtävänkuvansa toivotaan selkeytettäväksi, jotta hänellä jää aikaa tiimeille. Esimerkiksi koetaan, että Erityisen tuen ryhmiin eli Ertuihin voi mennä asiantuntijana majoituksen ohjaaja vastaamaan opiskelijaa koskevista asioista, eikä esihenkilö, joka ei tunne opiskelijaa ja on kuullun sekä luetun tiedon varassa.

Tässä kohden tulkitsen, että vastauksissa heijastuu selkeä ristiriita. Haastatteluissa koettiin, että halutaan asiantuntijavaltuutus mennä muun muassa Ertuun mukaan, mutta sitten keskusteluissa nousi esille, että osa majoituksen ohjaajista ei valmistaudu opiskelijaa koskeviin palaverihin. Haastatteluissa kävi ilmi, että tämä näkyy työyhteisöltä koetussa arvostuksessa. Osa ohjaajista ei perehdy opiskelijan papereihin, eivätkä kartoita opiskelijan sen hetkistä tilannetta etukäteen sekä

pyri keskustelemaan asiasta opiskelijan kanssa ennen esimerkiksi yhteistyöpalaveria. Koetaan, että olisi tärkeää jokaisella olla ammattimainen asenne työntekoon ja muistaa, että opiskelija on itse asioiden keskiössä ja hänet tulee kohdata ihmisenä tasavertaisesti.

Haastateltavien mielestä majoitusvastaavan roolilla on pyritty hakemaan arjentyöhön struktuuria, mutta ongelmaksi koettiin se, että hänet on nimitetty tasavertaiseksi tiimin jäseneksi, mutta hänellä on kuitenkin erilaisia vastuita. Hänelle ei ole annettu selkeää valtuutusta ohjata toimintaa vaan ennemminkin painotus on ollut käytännön työn organisoinnissa, ilman työnohjauksellista otetta. Tämän haastateltavat kokivat, että se on vaikuttanut myös tiimien sisäiseen työskentelyyn. Haastateltavien mielestä olisi täytynyt olla valtuutus ohjata sitä mihin kukainenkin työajan käyttää.

Tutkijana hahmotan, että sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ollessaan ihmisille muodostuu tapa ajatella kuin muutkin työyhteisössä, jolloin voidaan puhua mielipidevaikuttamisesta. Se voi näkyä tiimin kokemana arvostuksen tunteena muilta työyhteisön jäseniltä tai näkyä tiimin sisäisessä toiminnassa. Haastatteluissa tuli esiin, että arvostusta kuitenkin koetaan saavan työyhteisöstä. Se näkyy siinä, että yhteistyö on lisääntynyt, sekä vastavuoroisuus on kasvanut. Tulkitsen tilanteen niin, että tämä vaatii aina molemmiin puolista toimintaa, joka on siis kehittynyt eteenpäin. Vastauksissa kuitenkin nousi ilmi, että vieläkin on vallalla ”koulun puolen ohjaajat ja asuntolan ohjaajat” – käsitteet, jotka heijastuvat ihmisten puheissa negatiivisävytteisinä. Niitä korostaa myös se, ettei vielä olla täysin perillä toistensa työtehtävistä eikä yhteistä ymmärrystä ole saatu, kuinka toinen voi tukea toista tekemään työnsä paremmin yhteistyössä opiskelijan kanssa. Samalla tämä heijastuu iltatuuksissa, jottei osata oikein kohdentaa ja hahmottaa omaa paikkaansa, kuinka olla toiminnan tukena.

Kuitenkin haastatteluissa tärkeimmäksi koettiin, että työyhteisön arvostuksen yläpuolelle nousee se, että arvottomuuden tunteet ovat tiimin sisäisiä. Jokaisen majoituksen ohjaajan täytyy arvostaa itse sitä mitä tekee ja myös omaa työtään, niin sen jälkeen sitä voi arvostaa muutkin. Se, että majoituksen ohjaajat toimisivat avoimessa yhteistyössä, niin se näkyisi ulospäin työyhteisölle, johdolle, opiskelijoille kuin yhteistyökumppaneille. Jos jokainen arvostaisi omaa tapansa tehdä työtään, niin silloin hän arvostaa myös sitä mitä kollega tekee, vaikka hän tekisi sitä erillä lailla omalla persoonallaan. Tutkijana kuitenkin koen, että muodostuneet tavat ja traditiot rakentuvat kuitenkin koko ajan uudelleen kanssa käymisen seurauksena, joten tähän

voidaan vaikuttaa. Organisaatiossa voidaan tunnistaa myönteisiä kehityskierteitä ja ryhmä alkaa tukea toisiaan.

7 Kehittämisen toteutus ja tuotos (Kehittämissuunnitelma)

Ad hoc-tiimi perustettiin tutkimuksen kehittämistyöosuutta varten 29.4.2022. Tutkimuksessa saatuja tuloksia työstettiin yhdessä neljän Ammattiopisto Luovin Pohjois-Suomen osan johtotiimin jäsenen kanssa Oulun yksikössä huhtikuun lopussa. Yksi osallistuja oli Teams-yhteyden välityksellä, toiset fyysisesti läsnä. Olin valmistellut tapaamisen siten, että kaikki olisivat paikalla. Tämän johdosta sovelsin toimintaa ja olin etäyhteyden päässä olevan kirjurina, jotta toiset voivat hyötyä hänen ajatuksistaan kehittämistyön työskentelyn aikana.

Tapaaminen aloitettiin orientoitumalla aiheeseen lyhyesti. Sen jälkeen alkuesittely työn tarkoituksesta ja sen tavoitteista. Sitten keskityttiin tarkastelemaan tutkimuksessa ilmenneitä kehittämisen kohteita ja painopisteitä. Kirjasin selkeästi esille kehittämishaasteet ja työn tavoitteet näkyville. Sovittiin yhdessä työskentelyn tavoitteet sekä pelisäännöt. Muun muassa toisen ideaa ei saa sulkea pois ilman jatkotyöstön mahdollisuutta ja sovitaan aikataulut, joista pidetään kiinni. Yhteistyön tekeminen on tämän työskentelyn syvin olemus.



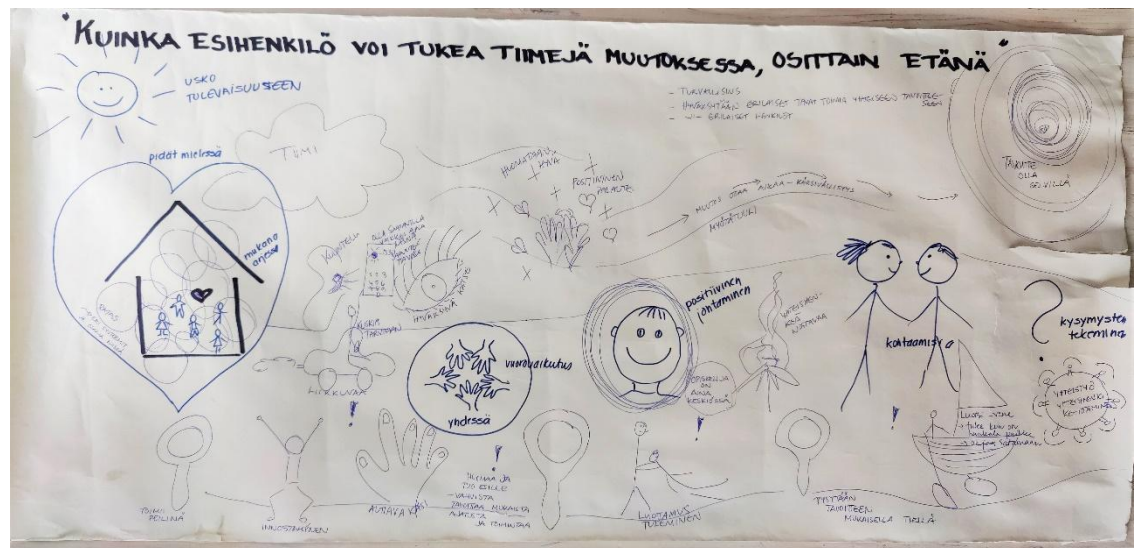
Kuva 21 Kehittämistyön painopisteet

Kehittämisen painopisteitä nousi tutkimuksesta seitsemän, jotka ovat nähtävissä kuvassa 21. Kehittämisen painopisteitä työstettiin soveltaen useaa menetelmää, koska konstruktivinen

tutkimus ei rajaa pois mitään käytettäviä menetelmiä. Tarkoitus oli luoda kohdeorganisaatiolle jotain uutta, siksi suosin käytettäväksi useaa menetelmää sekä saada mahdollisimman kattava ratkaisu kehittämisen kohteeseen.

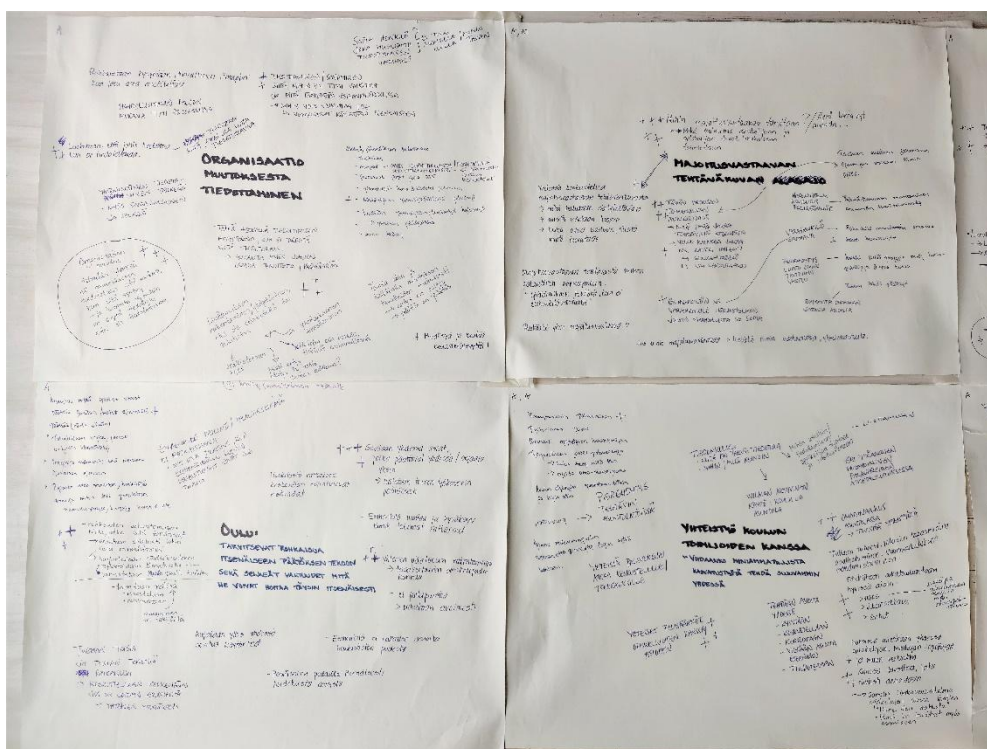
1. Ekskursio. Ekskursiotekniikalla lämmittely aiheen ympäriltä. Käytettiin tekniikkana piirtämistä paperille. Piirtämisellä aloitettiin lähestymään aihetta ja tutkimuskysymyksen muodossa: ”Kuinka esihenkilö voi tukea tiimejä muutoksessa, osittain etänä.” Työn oli tarkoitus kehittyä yhdeksi isoksi installaatioksi. Piirtämisen aikana ei saanut puhua, jotta jokainen tekisi omaa tulkintaansa toisten lisäyksistä ja näkökulmista asian ympärillä, jottei luovuus pysähdy yhteen näkökulmaan.

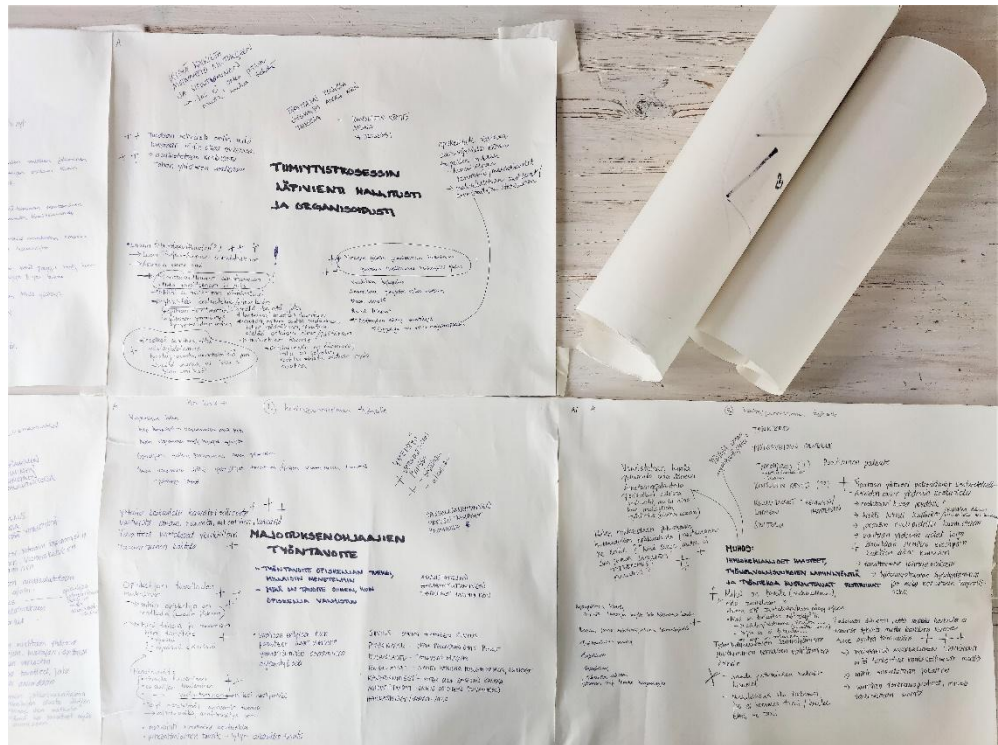
Piirsin talon taulun toiseen laitaan ja pyysin tiimiä jatkamaan kukin vuorollaan niin kauan kuin sen ympärille keksitään asioita kuvaamaan aihetta. Talo kuvastaa montaa asiaa ja siksi halusin laittaa sen työn pohjaksi. Se voi olla kuvaannollinen opiskelijan koti, josta hän tulee asuntolaan, se voi olla kuvaus toisesta asuntolasta tai se voi kuvata Luovin koulurakennusta. Se voi kuvastaa esihenkilön kotia tai toimistoa. Lopuksi tarkasteltiin kuvaa yhdessä ja selvennettiin, miten itse kukanenkin oli havainnoinut toisten piirroksia ja mikä itsellä oli kantava ajatus työn kehittymisen myötä. Omat ajatukset kirjattiin tässä kohtaan teokseen.



Kuva 22 ”Kuinka esihenkilö voi tukea tiimejä muutoksessa, osittain etänä” – Ekskursiolla tehty työ.

2. Brainwriting. Siirryimme brainwriting menetelmään, jolla syvennyttiin käsittelemään itse tutkimuksessa nousseita seitsemää kehittämiskohtetta. Brainwriting menetelmässä ideointi tapahtui ryhmässä täysin ilman keskustelua. Kirjoitin valmiiksi A4 paperille aina yhden kehittämisen kohteen. Jokaisen tiimin jäsenen tuli 5 minuutissa kirjata vähintään kolme asiaa, vaihtoehtoista toimintatapaa, kehittämisideaa asian ympäriltä. Samaa ei saanut kirjoittaa minkä joku toinen oli jo kirjannut. Paperit kiersivät jokaisella vähintään kerran. Tämän jälkeen työstettyjä aiheita arvoitettiin ja jokainen merkitsi 3+- asiaa jokaiseen kehittämisen kohteeseen.





Kuva 23. Yllä olevissa kuvissa nähtävillä, että Brainwriting menetelmä tuotti paljon näkökulmia.

3. Aivoriihi. Aivoriihessä keskustelun avulla valittiin aiheet, jotka otetaan jatkotyöstön alle itse kehittämissuunnitelmaan. Ryhmän vetäjänä kirjasin nousseet ehdotukset ja samalla yhdistelin niitä. Valintavaiheessa syntyneitä ideoita arvioitiin kriittisesti toteuttamisen näkökulmasta. Sen jälkeen puheenvuorot jaettiin järjestyksessä, että jokainen sai kertoa mielipiteensä, miten hän asian näkee ja mitä valittaisiin itse kehityssuunnitelmaan. Selkeytin itselleni valitut vaihtoehdot perusteluineen, jotta olen varmasti ymmärtänyt ja hahmottanut kokonaisuuden oikein. Varattu aika loppui kesken (klo 8.30–11.30), joten sovittiin uusi Teams- palaveri.
4. Seuraavana maanantaina 2.5.2022 Teams- yhteyden välityksellä oli uusi tapaaminen. Tein PowerPoint esityksen valituista kehittämissuunnitelman kohteista, joissa nostoina olivat arvotetut/ merkityt 3+ asiat. Työskentelyn alussa eri ratkaisuvaihtoehdot esiteltiin ja kerrattiin. Saatiin sovittua kehittämissuunnitelman näkökulmasta tarvittavat asiat kuka, mitä, miten, milloin, kenelle, millä resursseilla. Näiden pohjalta lähdin kirjaamaan kehittämissuunnitelmaa. Sovimme, että asioita ei liian tiukkaan raamiteta, jotta uusi esihenkilö saa vapauden vielä tarkastella asioita omista näkökulmistaan.

Tekniikoiden rinnalla käyimme 3+- tekniikkaa. Kirjattiin kolme positiivista, ennen kuin asioita voitiin katsella kriittisemmin. Puutteisiin paneuduttiin ”miten”-kysymyksillä. ”Miten”-kysymykset ovat olemukseltaan positiivissävytteisiä ja korostavat ongelmien näkemistä haasteina, jotka ovat ratkaistavissa.

Tiimin työskentelyn pohjana ja keskiössä oli koko ajan majoituksen ohjaajilta kerätty aineisto kyselyillä ja teemahaastatteluilla. Kehittämissuunnitelman kehittämisen kohteet ja keinot ratkaistiin tässä kehittämispalaverissa yhdessä johtotiimin jäsenten kanssa. Kirjaan tiimin työstön pohjalta ratkaisut kehittämissuunnitelmaan. Kehittämissuunnitelman testaamista käytännössä emme ehdi toteuttaa opinnäytetyöni aikana. Kehittämissuunnitelma tulee opinnäytetyön liitteeksi. Uusi asumispalvelupäällikkö saa kehittämissuunnitelman työnsä tueksi kesäkuussa 2022.

Kehittämissuunnitelma on opinnäytetyön liitteenä nro 4. Tutkimuksen tulokset ja kehittämissuunnitelma esitetään työn tilaajan toiveesta 27.5.2022 yhdistyville tiimeille sekä uudelle esihenkilölle.

8 Johtopäätökset

Molemmissa Ammattiopisto Luovin, Oulun ja Muhoksen asuntoloissa on hyvä aika organisaatiomuutokselle. Tutkimuksen tulosten yhteenvedona voidaan todeta, että on mahdollisuus työn kehittämiseksi. Selkeää muutosvastarintaa ei ole havaittavissa, mutta muutoksesta tiedottamista ja keskustelua tulee lisätä. Tämä auttaa työntekijöitä sitoutumaan muutokseen ja kehittämistyöhön osallistumisen. Nyt on mahdollisuus myös herätellä heitä, jotka kokevat työnteon motivaation heikkenemistä ja työhön tympääntymistä.

Työni tarkoituksena oli muodostaa kehityssuunnitelma, kuinka muutosjohtaminen tulee toteuttaa tiimejä tukevimmalla tavalla. Millaisilla toimenpiteillä heidän työtään voidaan tukea yhdistymisen myötä. Tutkimuksissa saatiin kattavasti tietoa mihin tiimit kaipaavat tukea sekä mitä kehitettävää heidän työstään löytyy. Tutkimuksien tuloksissa painopisteeksi nousi seitsemän kohdetta ja kehittämissuunnitelmassa lopulta keskityttiin kolmeen kriittisimmäksi koettuun kehittämisen painopisteisiin. Kehittämissuunnitelma tehtiin majoituksen ohjaajan työnkuvan kirkastamiseksi, Oulun tiimin keskinäisen toiminnan eli tiimiytysprosessin aloittamiseksi sekä Muhoksen tiimin toimintatapojen ja sitä kautta uuden toimintakulttuurin muodostamiseksi. Kehitykseen tulivat perustyötä ohjaavat tekijät, jotka tulee olla kunnossa, jotta pystytään lähteä kehittämään asioita syvemmin. Tutkijana olen samaa mieltä valittujen painotuksien kanssa ja näen, että Oulun tiimin suunnitelma on käytettävissä sitten Muhoksella, kun sen aika on.

Käytännön näkökulmasta selvitettyinä, tiimeissä on kehittämistarve tiedostettu, että jotain pitäisi tehdä. Tämä mahdollistaa kehittämistyön prosessin aloittamisen. Se kertoo halusta ottaa vastuuta omasta työstään, laajentaa työtehtäviään ja lisätä työhyvinvointia. Molemmilla tiimeillä on omat kehittämisenpainopisteensä, mutta selkeä yksi yhteinen tekijä löytyy. Yhteisenä kehittämisen kohteena on ryhmä vs. tiimi toiminta. Se, että osa jäsenistä toimii ryhmätyöskentelyn periaattein ja osa toimii tiimimäisin työottein, aiheuttaa turhaa kitkaa työntekijöiden välille. Tämä vaatii asioiden auki puhumista ja ymmärryksen lisäämistä toisen työtä kohtaan ja yhteisen näkemyksen hakemista. Tämä asia lähtee kehittymään automaattisesti siinä rinnalla, kun aloitetaan tiimiytysprosessi Muhoksen ja Oulun yhdistyessä yhtenäiseksi tiimiksi.

Työni tutkimusongelmana oli, kuinka rakennetaan toimiva tiimi, jossa halutaan yhdistää kaksi olemassa olevaa tiimiä, jotka ovat etäällä toisistaan. Se, että kahdesta fyysisesti erillään olevasta

tiimistä saadaan muodostumaan, yksi tiimi, vaatii selkeän yhteisen päätöksen jokaiselta majoituksen ohjaajalta lähteä prosessoimaan omia työtapoja tiimimäisemmiksi ja hahmottamaan kokonaiskuvaa uudelleen. Kokonaiskuvan uudelleen rakentaminen aloitetaan yhteisesti elokuussa 2022 suunnittelupäivillä. Tällöin aloitetaan selkeyttämään majoituksen ohjaajan työnkuvan sisältöä. Jotta molemmissa yksiköissä on yksi yhteinen selkeä kuva siitä mitä työnkuva pitää sisällään, mihin sillä pyritään, miksi ja millä keinoin.

Itse tiimiytysprosessi vaatii yhteisen aloituksen ja tiimiytysprosessin läpiviennin hallitusti ja organisoidusti. Oulun yksikössä oleva tiimi käynnistää heti syksyllä tiimiytysprosessin lävitse viemisen. Se selkeyttää jokaiselle tiimityöskentelyn hyödyt, tiimin keskinäiset pelisäännöt sekä kokonaiskuvan tiimin valtuuksista ja toimintaperiaatteista. Samalla selkiytetään yhteistyötä tukevat tulevaisuuden toimintatavat. Se millaiseksi tiimi muodostuu, on tiimiläisten omissa käsissä. Ei ole yhtä oikeaa tapaa olla tiimi, mutta päämääränä kannattaa pyrkiä olemaan hyvä tiimi ja kohti älykästä tiimityöskentelyä. Tiimityöskentelyn hyötyjen näkeminen vie aikaa, koska sitä ennen tiimin pitää oivaltaa yhteistyön auttavan heitä yksilöinä toimimaan tehokkaammin ja saavuttamaan omat tavoitteensa.

Muhoksen yksikössä oleva tiimi tarvitsee alkuun toimintatapojen selkeyttämistä, että mitä tavoitellaan ja miten. Mitä työntekijöiltä odotetaan ja jos e ei toteudu niin mitä sitten, sekä jos se toteutuu niin mitä sitten. Samalla tulee tarkastella yhteisiä pelisääntöjä keskustelulle. Ryhmän dynamiikka tulee myös muuttumaan uuden esihenkilön myötä sekä tiimiin on tulossa uusia jäseniä 3 henkilöä. Tämä on myös uusi mahdollisuus ja uuden alku. Tiimin uudelleen järjestäytymisen aikana voidaan alkaa prosessoida jo tiimiytymistä, koska asiat nivoutuvat luontevasti kuitenkin yhteen. Tärkeintä on, että kaikki pysähtyvät ja ymmärtävät, että työstetään isoja ja vakavia asioita.

Vastauksissa nousee esiin, että ollaan valmiita tiimimäiseen työskentelyyn ja tiimissä on niitä taitoja. Halu on tiimin sisällä, että oltaisiin yhteisvastuullisia päätöksistä ja esihenkilö antaisi tiimille valtuutusta toimia itsenäisemmin. Samalla tämä muodostaa myös uuden arvopohjan omalle työskentelylle. Tällä hetkellä Oulun ja Muhoksen tiimit ovat eri vaiheissa työn organisoinnin kehitysvaiheissa. Oulun tiimissä koetaan jo selkeästi, että esihenkilö on luovuttanut heille päätösvaltaa ja heillä on osittainen valtuutus toimia ja suoriutua omalla tavallaan työtehtävistä. He kokevat, että esihenkilöltä haetaan päätös tarvittaessa. He tarvitsevat kuitenkin rohkaisua itsenäiseen päätökseen tekoon sekä selkeät valtuudet mitä he voivat hoitaa täysin itsenäisesti. Muhoksen tiimi nojautuu päätöksissä pääsääntöisesti majoitusvastaavan tai

esihenkilön puoleen. Heidän vastauksissansa heijastuu ihmiskemialliset haasteet, työvelvollisuuksien laiminlyöntiä ja työntekoa kuormittavat ristiriidat. Tämä aiheuttaa vuorovaikutuksen vähenemisen, joka on suoraan yhteydessä työn tuloksellisuuteen, työviihtyvyyteen ja yhteisöllisyyden kokemukseen. Tällä on vaikutusta tiimimäisen työskentelyn kehittymiseen sekä yhteisten päätösten muodostumiseen sekä siihen, että työntekijöillä voisi olla erinäisiä, toisista poikkeavia työtehtäviä sekä voisivat keskenään organisoida jaettavia työtehtäviä keskenään.

Tarkasteltaessa koko tutkimuksen vastauksia niin tarvittavia tiimiorganisaation arvoja löytyy tiimien työskentelystä. Vahvin tiimien kokema ylpeyden aihe oli ammattitaito ja laajapohjainen osaaminen koko tiimin kesken, toisiaan täydentävinä yksilöinä. Työtä tehdään asiakaslähtöisesti, opiskelija edellä. Työtä tehdään joustavasti ja tarpeisiin reagoidaan nopeasti haasteiden ilmaannuttua. Miehistö vajauksella toimittaessa työ priorisoidaan ja keskitytään tekemään vain välttämättömät tehtävät. Majoituksen ohjaajan työ on itseohjautuvaa ja osittain itsenäistä työtä, tiimimäisesti työskenteleville itsenäisyys on jo omaa työtä ohjaava toimintamalli. Molemmat edellyttävät jo vastuunkantoa omasta toiminnastaan, mutta ollaan valmiita ottamaan vastuuta myös lisää. Kehittymis- ja muutoshalu tiimin sisäisenä arvona ja haluna, nousi esiin ilman organisaatiomuutoksesta tulevaa painetta. Tiimiorganisaation arvoista vain yhteistyössä ei ole täysin positiivinen avoimuus, jolloin keskustelu uskallettaisiin siirtää todellisen vuoropuhelun tasolle ja pyrittäisiin ymmärtämään erilaisia katsontakantoja sekä hyväksyä myös toisenlaisia päätöksiä.

Käytännön näkökulmasta tutkimuksessa en saanut suoraan vastausta, että tarvitaanko tulevaisuudessa käytännön työn organisoijia eli majoitusvastaavia, mutta työn tilaaja julkisti tutkimuksen aikana, että majoitusvastaavaan työnkuva jatkuu vuoden. Tästä voin johtaa johtopäätöksenä, että majoitusvastaavan tehtävät, joko jaetaan tiimin kesken toteutettavaksi tai on muodostumassa uusi tehtävänkuva tiimivalmentaja. Täten voidaan myös joka tapauksessa tehdä johtopäätös, että organisaatiomuutoksen myötä tiimiytyksen aikana majoituksen ohjaajan työnkuva ja vastuu muuttuu sekä kasvaa yhteisvastuullisempaan suuntaan. Tämä myös edellyttää, että tiimien on kyettävä tekemään ratkaisuja sekä päätöksiä itsenäisemmällä työotteella. Majoitusvastaava on alkuun tukemassa tiimiä tiimien yhdistymisprosessin alkuvaiheessa ja rohkaisemassa, tukemassa tiimiä itsenäisemmän päätöksenteon suuntaa.

Toisena tutkimusongelmana on miten esihenkilö voi tukea tiimejä muutoksessa ja ohjata toiminnan jatkumista osittain etänä. Etäjohtamisessa on kyse suunnan näyttämisestä, yhteistyön

kehittämisestä ja toiminnan koordinoinnista. Etäjohtamisessa korostuu itseohjautuvuuden tukeminen niin yksilö kuin työyhteisötasolla. Tämä edellyttää suhteiden luomista, luottamusta molemmin puolin, yhteisöllisyyttä ja tiedon jakamista. Hajautuneen tiimin muutosjohtajuudessa periaatteet ovat samat kuin saman paikkaisen tiimin muutosjohtajuudessa. Onnistumisen keskiössä on viestintä – ja vuorovaikutus kulttuuri sekä keinot sitouttaa ja osallistua yhteistyöhön sijainnista riippumatta. Hajautuneen tiimin sisäisellä viestinnällä ja vuorovaikutuksella on merkittävä rooli muutosjohtajuuden onnistumisessa. Hajautuneen tiimin tehokkuutta ja menestystä voidaan verrata kommunikaation laatuun, koska tiimi rakentuu vuorovaikutussuhteista, ratkaisee vuorovaikutuksen laatu onnistumisen. On myös varmistettava työprosessien sujuvuus, terveen työilmapiirin mahdollistuminen ja turvallisuus, kuormittumisen ja työajan seuranta.

Tiimit toivovat, että rinnalla uusi esihenkilö on konkreettisesti tavoitettavissa ja fyysisesti läsnä. Kun puhutaan yhteistyöhön perustuvasta johtajuudesta, se on ennemminkin mahdollistavaa kuin ohjaavaa. Tutkimuksen vastauksissa kuitenkin uudelta esihenkilöltä toivotaan selkeää ohjausta tapaan toteuttaa työtä, läsnäoloa sekä sen kirkastamista, että mikä on työn tavoite ”Opiskelija on keskiössä, mutta mikä on työn tavoite hänen tuekseen ja millaisin menetelmin? Mikä on tavoite siihen, kun opiskelija valmistuu?” Kiteytettynä esihenkilön toivotaan olevan kommunikoivan jämäkkä päätöksentekijä, joka pystyy nostamaan asioita esille sekä näkee asiat, joihin täytyy puuttua sekä sen, että missä häntä tarvitaan. Kuitenkin tulee huomioida, että kehittämisen käytännöntyö toteutuu vain ryhmässä eikä organisaatio voi koskaan kehittyä vain yhden henkilön ansiosta. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka uusi esihenkilö tulee ja ottaa paikkansa, niin hän tarvitsee muutokseen jokaisen tiimiläisen. Hän on mahdollistamassa asioita, puuttumassa tarvittaessa, mutta mikään ei muutu, jos vain osa sitoutuu muutokseen. Täytyy myös huomioida, että muutos prosessin aikana toinen ryhmän jäsen saattaa kuitenkin olla aivan eri vaiheessa kuin ryhmän toinen jäsen. Tämä edellyttää toisen ymmärtämistä, tilan antamista ja yhteisen ymmärryksen lisäämistä. Ryhmän kehittyessä tapahtuu henkilökohtaista kehittymistä ja lopulta oma oppiminen tapahtuu ryhmän oppiessa.

Yhteistyön kehittäminen verkostojen kanssa mahdollistaa laaja-alaisen osaamisen hyödyntämisen ja tehokkaamman tiedonjakamisen. Painopisteeksi tässä nostetaan ensisijaisesti yhteistyön koulun puolen toimijoiden kanssa, joilla tarkoitetaan muun muassa opettajia, ohjaajia ja opintoneuvojia. Voidaanko moniammatillista kasvatustyötä tehdä sujuvammin yhdessä ilman, että toimipaikka tai tehtävänimike ohjaa toimintaa, siten että raja-aidat olisivat mahdollisimman matalia. Peruskäytännön työ tulee saada sujumaan kaikkien näkökannasta katsottuna ja siten,

että on molemminpuolinen kunnioitus. Perustyö, jonka keskiössä on opiskelija, tulee ajatella aina siten, että opiskelijalla on mahdollisimman hyvä ja turvallinen olla. Tämä tarkoittaa, että yhteistyössä tiedon jakaminen tulee olla kaikkia asianosaisia huomioivaa ja palaverissa mahdollisuus kaikilla asiantuntijoilla tulla kuulluksi. Tämä edellyttää myös, että jokainen toimii ammattimaisesti ja valmistautuu tapaamiseen ennakkoon.

Organisaatiomuutoksen nähdään olevan mahdollisuus ja koetaan, että se onnistuu, jos se tehdään yhteistä hyvää ajatellen. Ammatillisen osaamisen kasvu mahdollistuu vuorovaikutteisella tietojen yhdistämisellä sekä uteliaisuudella uusia toimintamalleja ja erilaisia lähestymistapoja kohtaan. Työnkierto, uudet sijaisjärjestelyt, avoin yhteistoiminta niin työntekijöiden kuin opiskelijoiden kanssa avaa uusia mahdollisuuksia. Täytyy löytyä yhteinen ymmärrys siitä, että työt tehdään yhdessä vastuu jakaen ja sosiaaliset kanssakäymiset hoidetaan ammattimaisesti sekä toisia kunnioittaen. Ei riitä, että korjataan jo muodostuneita ongelmia vaan muutetaan työtä siten, jotta kaikilla on helppo olla ja toteuttaa omaa työtään.

Organisaatiomuutos saa aikaan kulttuurimuutosta, jota voidaan kutsua parantamisen kulttuuriksi. Sitten kun majoituksen ohjaajille selkeytyy muutoksen tarkemmat toimenpiteet ja niistä pystytään puhumaan rakentavasti, on henkilöstön dialogisuustaidot kasvaneet. Tämä mahdollistaa tiimityöskentelyn yhteistyön, kun ryhmätahto ja kehittämiskulttuuri vahvistuvat.

Kehittämissuunnitelman työstössä itseä jäi harmittamaan se, että suunnittelemani aikataulu ei pitänyt. Pohdin, että olisiko työstössä pitänyt olla vähemmän aihioita, mutta silloin minä olisin tutkijana rajannut liikaa kehittämissuunnitelman muodostumista. Nyt kehittämissuunnitelmaan nousseet aiheet valitsi Ammattiopisto Luovin Pohjois-Suomen osa johtotiimistä. Kehittämissuunnitelman menetelmiä ei rajattu tarkoituksella, jotta uusi esihenkilö voi valita omasta näkökulmastaan parhaat menetöt asioiden edistämiseksi. Kehittämissuunnitelman ratkaisujen toimivuutta voidaan arvioida vasta paljon myöhemmin ja siksi ratkaisun testaus uupuu opinnäytteen sisällöistä. Jos ongelmanratkaisut osoittautuvat toimiviksi ja sovellettaviksi myös muuallakin kuin näiden yhdistyvien tiimien sisällä niin kehittämistehtävä on onnistunut.

9 Pohdinta

Kehittämistyö tiimien yhdistymisen myötä on alkanut. Nykytilanne on kartoitettu. Ryhmätahtoprosessin valmistelu vaihe on käynnistynyt. Tiimeillä on orastava tietoisuus tulevan ryhmän eli tiimin toiminnasta. Organisaatio on tehnyt yksittäisiä muutoksia eli tiedottanut yhdistymisestä ja uuden esihenkilön rekrytointi on tehty. Yhdistymisen luomia mahdollisuuksia on havaittu. Tutkimuksen mukaan muutosvastarintaa ei ole ja teemahaastattelujen kautta tarkastelin vielä lähemmin, että löytyykö hiljaista muutosvastarintaa, joka ei ole näkyvää. Sitä ei ole, eikä todennäköisesti tule, jos nyt satsataan vastaisuudessa muutosviestintään. Kuitenkin tulkitseen tutkimuksen kaikista vastauksista, että muutos tuo toivoa asioihin, jotta ne ratkeaisivat. Tunnelma vaikuttaa odottavalle.

Tällä hetkellä jokainen työstää omaa rooliaan muutoksen sisällä ja pyrkii hahmottamaan itselleen kokonaiskuvaa tulevaisuudesta. Yhdistymisen myötä on ymmärretty, että yhdessä lähdetään työstämään sekä hakemaan toimintaan uusia, yhteisiä periaatteita yli paikkakunta rajojen. Yhdessä tehden muutoksessa voidaan onnistua.

Tutkijan näkökulmasta aihe oli mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Olen tutkijana kokenut kasvunmatkan prosessin aikana ja oppinut työstämään asioita siten, ettei kokonaiskuva välttämättä ole heti selkeä vaan selkeytyy, kun tarvittavaa tietoa on työstetty riittävästi. Opinnäytteen prosessin aikana pystyin kasvattamaan ammatillista osaamistani ja perehtymään ajankohtaisiin näkökulmiin, joita tarvitsen tulevaisuudessa uraani suunniteltaessa.

Muutosjohtajuus ja sen kokonaisuuden hahmottaminen lisää omaa ymmärrystä varsinkin yksilötasolla ja kuinka se voi vaikuttaa tiimiin. Muutos on tullut jäädäkseen ja menestyä voi vain kehittymällä ja kehittämällä. Kuinka tärkeää on pilkkoa muutos osiin ja selkeyttää sitä tiedon määrällä, kuvamateriaaleilla sekä kirjallisesti, jotta jokainen pystyy sisäistämään tulevan informaation itselleen sopivimmalla tavalla. Asioiden käsittelyyn tulee antaa riittävästi aikaa, kuunnella ja aistia. Olla tavoitettavissa tarvittaessa ja innostunut itse sekä on etsittävä riittävä tieto ja perustelut toiminnalle. Kehittää työtapoja yhdessä sovittujen raamien sisällä, mutta tarvittaessa olla se, joka linjaa toiminnan rajat. Muutos nopeuteen voidaan vaikuttaa tiettyyn rajaan saakka, mutta muutosprosessin alettua sitä täytyy pitää käynnissä koko ajan.

Ammatillisen urani aikana on aina puhuttu tiimeistä, mutta vasta nyt minulle selkeää se, mikä tiimi on. Kuinka tärkeää on edetä tiettyjen prosessien mukaan käynnistäessä tiimitoiminta ja kuinka paljon on arvoa sillä, että asiat sekä käsitteet työskentelytavoista, metodeista luodaan yhteiskäsitteellisesti. Tiimiin uuden jäsenen liittyessä täytyy muistaa puhua asiat aina uudelleen auki. Tutkijana on ollut silmiä avaavaa huomata se, että mitä omassa työroolissaan on pitänyt selviönä, ei olekaan kaikille se sama totuus. Nyt ymmärrän mitä minulle on yritetty kertoa, mutta minä en ole ymmärtänyt.

Tiimityöskentelyn hyödyt ja yhteisvastuun jakamisen ymmärtäminen ovat auttaneet minulle selkeyttämään jo mennyttä työhistoriaani kuin tulevaa. Vahvuus on yhteistoiminnassa ja siinä, että kaikkien tehtävät tukevat hänen henkilökohtaisia vahvuuksiaan ja tieto jaetaan eri ihmisille. Jokainen toteuttaa omia vahvuuksiaan työssään ja on yhteinen luottamus siihen, että jokainen hoitaa osuutensa ja täten kokonaisuus on hallinnassa. Tiimin yhteiset hetket ovat tiedonjakamista, tehtävän jakoa ja tarkastusta, että kaikki tarvittavat osa-alueet tulee tehtyä. Kuinka tärkeää on kokea luottamusta, saada valtuutusta ja varmuutta omaan toimintaan.

Omaan ammatilliseen toimintaani olen saanut teorian kautta myös vahvistusta, koska olen työskennellyt tähän asti siten, kuinka olen asiat parhaaksi nähnyt. Nyt olen löytänyt työskentelytavalleni teoreettiset näkökulmat muun muassa tiimin johtamisen ulottuvuuksien kautta. Oma työtehtäväni on ollut toiminnallinen esihenkilö, jolla ei ole ollut muodollisia alaisia majoitusvastaavana vaan on kuulunut esihenkilölle kuuluvia tehtäviä, töiden organisointia ja johtamista ilman yhteisvaltuutusta. Se kuinka olen pyrkinyt työskentelemään, on ollut innostamisen keinoin, kirkastamalla visiota, luomalla isompaa kuvaa, motivoinut toisia. Keskittynyt työn tekemisen puitteiden parantamiseen ja pyrkinyt viemään eteenpäin toimitilojen viihtyvyyttä sekä työvälineitä. Haastamisen kautta olen ollut määrätietoinen ja aktiivinen, mutta olisin voinut olla vielä tilanneherkempi sekä esittää suurempia kysymyksiä ja pysäyttänyt suuremmin spekulatiot ja ohjannut ne eteenpäin hallinnolliselle esihenkilölle.

Se kuinka vahingollista osallistumattomuuden vaikutus voi olla yhden ihmisen toiminnasta tiimin sisällä, on ollut yllättävää ymmärtää itse teoreettisesti. Haluan itse tulevaisuudessa ottaa ehdottomasti käyttöön innostuksen matematiikan kaavan ja havainnollistaa sen avulla mikä vaikutus omalla toiminnalla on koko tiimin työpanokseen. Myös punaisen luurin metodi on mielestäni mahdollisuuksia avaava ja henkilökohtaiset piirteet yksilössä huomioiva. Sen avulla jokainen voi saada tarvittaessa hetken lisäaikaa asioiden työstöön. Kuinka moni sitä lopulta käyttää, mutta itse tulen tarjoamaan sitä hyväksyttävänä vaihtoehtona.

Teorian kautta myös tutkimukseni on ajankohtainen koronapandemian herättämien uusien työtapojen myötä. Työskenteleminen hybridimallilla eli yhdistämällä etä- ja lähityö on tullut jädäkseen ja sen erilaiset variaatiot. Saman paikkainen ja hajautunut organisaatio mahdollistaa erilaisia asioita. Tiimit toimivat samoin periaattein, mutta luottamuksen rakentamisen keskiössä on tehtäväpohjainen luottamus. Se tarkoittaa sitä, että työtehtävät saadaan tehtyä yhdessä asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Uskon myös, että kun yhdistetään kaksi tiimiä niin he hyötyvät siitä, että esihenkilö ei ole jatkuvasti läsnä. Tämä auttaa tiimiä oppimaan yhteistä dialogia ja nopeuttamaan luottamusta omaan yhteisvastuulliseen päätökseen tekoon. Virtuaalitiimit vaativat hieman erilaisia painotuksia onnistuakseen toiminnassaan. Johtaminen on vuorovaikutusta niin etäjohtamisessa on tärkeää olla korostuneen vuorovaikutteinen ja selkeyttää viestintää. Tiheämmin pidetyt tiimipalaverit ja henkilöstöinfot sekä esihenkilön oma aktiivisuus henkilökohtaisessa yhteydenpidossa on tärkeää ja tiimejä sitouttavaa sekä antaa arvoa omalle työskentelylle. On tärkeä tulevaisuuden näkökulmasta ymmärtää tämä kokonaiskuvana.

Teoriaa lähestyin etsimällä vastauksia tutkimuksen kysymyksiin. Teoriaosuus on kattava ja pyrkinyt mahdollisimman tuoreeseen tietoon sekä uusimpiin painoksiin. Lähteinä löytyy myös väitöskirjoja sekä artikkeleita kuin muutama englanninkielinenkin lähde. Olen hyödyntänyt aineiston hankinnassa niin kirjallisuutta kuin internetin www-lähteitä pyrkien ajantasaiseen ja lähdekriittiseen tarkasteluun.

Tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa kiinnitän huomiota siihen, että lähdin kuvaamaan aihetta siten, miten itse sen kokonaisuutena hahmotin johdantoon ja sitä kautta löytämäni teoriaan. Metodologisesti olen pyrkinyt noudattamaan toimintatapoja, jotka ovat tieteellisesti hyväksyttäviä. Vaiheesta toiseen siirtyessäni olen tarkastellut ja punninnut vaihtoehtoja. Olen pysynyt konstruktivisen tutkimuksen sisällä. Tutkimuksen aineiston hankin laadullisen tutkimuksen menetelmin, kyselyllä ja teemahaastattelulla. Mielestäni teoriasta osasin löytää oikeat teoriat tukemaan tutkimusta ja nostamaan sieltä kuvaavat tutkimuksen kysymykset. Kysely oli selkeä ja saatekirje visuaalinen.

Mielestäni oli oikea valinta syventää tutkimuksessa saatua tietoa vielä teemahaastatteluilla, koska ne selkeyttivät kokonaiskuvaa. Tutkimuksen tuloksia analysoidessa pyrin koko ajan ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Analysoitaessa kehitin itselleni menetelmiä, jotka helpottivat kokonaisuuden näkemistä. Johtopäätöksiä muodostaessa lähestymistapani oli antaa aikaa mielelleni työstää asioita. Se mikä oli jättänyt suoran muistijäljen itselleni ja koin näiden asioiden

olevan ainakin selkeästi ne, mitkä ovat tutkimuksen tuloksen painopisteet. Niitä tarkastelin vielä uudelleen peilaten luettuani tutkimuksen tulokset uudelleen.

Vastausprosentti tutkimukseen oli mielestäni hyvä ja kattava, 69 % (18 vastaajaa), vaikka tavoittelin 75 %, josta jäin. Tutkimuksen tuloksia voi vääristää se, että 31 % (8 vastaajaa) majoituksen ohjaajista jätti vastaamatta ja heillä olisi saattanut olla vielä jokin näkökulmia asioihin, joita nyt ei tullut ilmi. Kuitenkin tulkitsen, että aineisto alkoi toistaa jo itseään, joten niin sanottu kyllästymispiste saavutettiin. Reliabiliteettia tarkastellessa koen, että jos tutkimus uusittaisiin juuri nyt, tulokset olisivat lähestulkoon samanlaiset. Ainoa asia mikä tässä hetkessä on muuttunut, että uusi esihenkilö on nyt valittu ja on tieto, koska hän aloittaa työskentelyn sekä uusia tiimin jäseniä on vahvistettu. Validiteettia tarkastellessa koen tutkineeni oikeita asioita siihen nähden, että organisaation muutosprosessi on alussa.

Kyselystä sain laajan aineiston analysoitavaksi ja paljon tietoa kohdeorganisaatiolle sekä uudelle esihenkilölle. Uusi esihenkilö saa juuri kerätyn nykytila-analyysin työnsä tuekseen. Konstruktivisen tutkimuksen mukaan kehitettiin kehittämissuunnitelman uuden esihenkilön työn tueksi, joka on tehty yhteistyössä johtotiimin kanssa. Se kuinka kehittämissuunnitelma huomioidaan toiminnan jatkosuunnittelussa jää nähtäväksi.

Tutkimuksessa on noudatettu eettisiä periaatteita. Tutkittavat ovat tienneet mitä tutkitaan, miksi tutkitaan, mihin pyritään, millä menetelmillä ja jokaisella on ollut mahdollisuus päättää, osallistuuko tutkimukseen mukaan. Prosessin vaiheet olen dokumentoinut ja aikataulut säilyttännyt. Analyysien pohjana käytetyt aineistojen luokittelut sekä teemahaastattelun litteroinnit nauhoituksista ovat myös tallessa. Kehittämistyön työskentelyn aikana valokuvasin työn lopputulokset talteen suunnitelmien kirjaamisen ja tutkimuksen luotettavuuden arvioimisen tueksi. Säilytin myös työstämisen aikana paperille tehdyt työstöt. Perusaineisto tuhotaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, niitä ei arkistoida.

Vuorovaikutussuhde toimeksiantajan kanssa on ollut riittävää ja työn etenemistä tukevaa. Ohjaava opettaja on ollut tiiviisti mukana ja lähellä opinnäytteen prosessin aikana. Yhteistyö opettajan kanssa on ollut napakan, humoristisen motivoivaa sekä tuki on löytynyt helposti saavutettavasti. Olen kunnioittanut hänen ohjeitaan sekä toimenpide ehdotuksia. Omaan työskentelyyni olen tyytyväinen siihen nähden, kuinka vaikea on ollut saada täysipainoista työskentelyrauhaa kahden taaperoikäisen lapsen äitinä. Hetket, jolloin olen saanut työskentelyrauhan ovat olleet 100 % keskittymistä aihepiiriin sisälle.

Opinnäytteen tekijöille annan vinkiksi värikoodauksien käytön helpottamaan jäsenystä. Opinnäytetyön sisällysluettelon teon jälkeen värikoodataan jokaisen otsake omalla värillä. Kirjallisuuteen perehtyessä koko ajan värikoodataan löydettyä aineistoa vastaamaan sisällysluetteloa saman värisillä post-it-lapuilla, jotta mistä kohden kirjaa voi minkäkin otsakkeen alle löytyä teoriaa. Aineiston luokittelun yhteydessä voi värikoodata jokaisen pääluokan omalla värillään ja korostaa kyseisellä värillä tutkimuksen analysoinnissa korostettavat asiat. Tällöin on nopeampaa hahmottaa kokonaisuus. Värikoodaus helpotti omaa työskentelyäni sekä jäseni asiiasältöä nopeammin käsiteltäväksi.

Jatkotutkimuksen aiheena olisi mielenkiintoista tutkia majoituksen ohjaajilla olevaa hiljaista tiedon määrää. He työskentelevät moniammatillisten tiimien jäseninä sekä ohjaavat satoja erityisen tuen tarpeen omaavia nuoria itsenäisen elämän alussa. He pääsevät olemaan mukana kaikissa nuoruuteen liittyvissä iloissa ja kipupisteissä. On pieni joukko aikuisia ohjaamassa, suurta määrää nuoria. Heidän tulee hallita ammattietiikka, organisaation toimintatavat, sosiaaliset verkostot opiskelijoiden ympärillä, itsenäinen työskentelyote ja hallita tiimityöskentelytaidot.

Mielenkiintoista olisi syventyä tutkimaan myös majoituksen ohjaajien ammattietiikkaa ja saada kokonaiskäsitys heidän mielestänsä hyvästä elämästä ja oikeista teoista. Mikä on hyvää ja mitä täytyy tehdä, jotta toimii eettisesti oikein. Tarkastella moraalia ja sen sisältämiä arvoja ja normeja.

Kolmas mielenkiintoinen tutkimuksen aihe olisi kartoittaa opiskelijoiden huoltajien näkökulmasta, että kohtaavatko heidät odotukset Luovin asuntoloiden toimintatapojen kanssa. Kuinka he näkisivät, että mitä kehitettävää opiskelijoiden majoituksen järjestämisessä olisi yhteistyön näkökulmasta ja kuinka opiskelijan tuen tarpeet tulisi ottaa huomioon hänen vapaa-ajallaan asuntolassa. Kokevat huoltajat, että saavatko opiskelijat riittävästi ohjausta, huomioidaanko heidän tarpeensa, tulevatko huoltajat kuulluiksi ja voidaanko opiskelijoita velvoittaa muuhunkin kuin sitoutumaan järjestyssääntöihin.

Tämän opinnäytteen prosessin vaiheisiin mahtui epäilijöitä, mutta se ei horjuttanut omaa uskoani tähän. Matkalla mureni myös yksi oma unelmani. Kuitenkin tein tämän täydestä sydämeistäni, uskoen tekemiseeni. Opinnäytetyöprosessi on kasvattanut oman itseni arvostusta ja vahvistanut omaa tapaa nähdä sekä hahmottaa asioita. Mahatma Gandhin sanoin jatkan kohti unelmia ”Ole itse se muutos, jonka haluat nähdä maailmassa.”

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Ammattiopisto Luovi (2021). Hyvää tuulta purjeisiin. Luovin kurssi kohti tulevaisuutta. 4.0/10.5.2021

Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. (2021). Hybridijohtaminen. Helsinki: Grano.

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. (2019). Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? Helsinki: Impact.

Ekman, G. (2004). Johda enemmän, hallitse vähemmän. Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Juva: Bookwell.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Heikkilä, K. (2002). Tiimit – avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus.

Huusko, L. (2007). Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.

Järvensivu, A., Kervinen, H. & Syrjä, S. (2011). Esimiehen työhyvinvointi. Tampereen yliopisto: Työelämän tutkimuskeskus.

Järvinen, P. (2006). Ammattina esimies. Juva: Bookwell.

Kananen, J. (2008). Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kamensky, M. (2015) Menestyksen timantti. Strategia. johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

- Karjalainen, K. & Valkealahti, K. (2019). HAMK. Hajautettu organisaatio vaatii uudenlaista muutosjohtamisosaamista. Saatavilla 17.1.2022. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020111390334>
- Kehusmaa, K. (2010). Strategiatyö – Organisaation voimanlähde. Helsingin kauppakamari: Edita.
- Kesti, M. (2005). Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita.
- Koivisto, S. & Ranta, R. (2019). Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja. Viro: Kauppakamari.
- Koivunen, T. & Ikonen, H-M. (2020). Miten sujuu johtaminen etänä? Työelämän tutkimus. Vol18 Nro 4. <https://doi.org/10.37455/tt.100665>
- Kurttila, M. & Aalto, P. (2021). Pomon parhaat ratkaisut, valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Viro: Kauppakamari.
- Kärkkäinen, M. (2005). Yhteisöllinen johtaminen. Esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita.
- Keyriläinen, M. (2020). Koronapandemia ja etätyö, mikä muuttui vai muuttuiko mitään? Työpoliittinen aikakausikirja 03/2020. 39. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-579-9>
- Larson, B. Vroman, S. & Makrius, E. (2020). A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. Harvard Business Review. Saataviilla 22.2.2022: <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
- Lehto, K., Pitkänen, L. & Autioniemi, J. (2019). Verkostojohtajan roolit ja kombotenssit kolmannen sektorin johtajien näkökulmasta. Hallinnon tutkimus Vol 38 Nro4. 258-261. <https://doi.org/10.37450/ht.98050>
- Levasseur, R.E. (2012). People Skills: Leading Virtual Teams – A Change Management Perspective. Interfaces Vol.42 No.2
- Manka, M. (2007). Työrauhanjulistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.
- Manka, M. (2015). Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.
- Manka, M. (2013). Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro.

- Mattila, P. (2007). Johdettu Muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Keuruu: Otava.
- Mattila, P. (2008). Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Keuruu: Otava.
- Melin, H. Turja, T & Krutova, O. (2020). Työelämän uusi normaali? Työpoliittinen aikakausikirja 03/2020. 28–32. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-579-9>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Paikkakunnat ja asuntolat. (2022). Ammattiopisto Luovi. Saatavilla 18.1.2022. <https://luovi.fi/tutustu-ja-hae-luoviin/paikkakunnat-ja-asuntolat/>
- Pirinen, H. (2014). Esimies muutoksen johtajana. Viro: Talentum.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2012). Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: Bookwell Oy.
- Pesu, M. (2019). Esimiestyö ja etäjohtaminen hajautetussa 24/7- organisaatiossa. YAMK-opinnäytetyö. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019061717124>
- Pyyny, H. (2018.) Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa. Lapin yliopisto. Akateeminen väitöskirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-072-2>
- Ranta, R. (2021). Kehittämisen käytännöt. Jatkuva parantaminen – Dialoginen johtaminen- Ryhmätahtajohtaminen. Luovion Oy.
- Ritakallio, T. & O. Vuori, T. (2018). Elävä strategia. Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent.
- Rytikangas, I. (2011). Kehity ja jaksaa tiimissä. Hämeenlinna: Karisto.
- Salminen, J. (2013). Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-impact.

Salminen, J. (2017). Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-impact.

Serrat, O. (2017). Knowledge Solutions. Managing Virtual Teams. Saatavilla 22.2.2022.
https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_68

Simelius, K. (2003). Henkilöstön kehitystyön strategiat työyhteisön oppimisen mahdollistajana. Akateeminen väitöskirja. Helsingin Yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:952-10-1189-0>

Skyttä, A. (2005). Tiimitytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Innotiimi: Otava.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Sydänmaalakka, P. (2014). Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Offset Oy

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.

Åberg, L. (2006). Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus.

Venninen, T. (2007). "Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen" – ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtiimeissä. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-3848-8>

Vikman, U. (2016). Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Vilka, U. (2021) Tutki ja Kehitä. Keuruu: Otava.

Opinnäytteen aikataulusuunnitelma

Joulukuu 2021

- Opinnäytteen aiheen alustava sopiminen

Tammikuu 2022

- 10.1.2022 Lupa työntilaaajalta aloittaa työn alustus
 - o Teoria aineiston hankintaa ja etsimistä
- 12.1.2022 Opinnäytteen ohjaajan kanssa aiheen rajausta
 - o Ennen tutkimussuunnitelmaa tehtävän työstö, palautus 24.1.2022
 - o Aloituksen tarkastus työntilaaajan edustajan kanssa (Airi Kananen)
 - o Tutkimussuunnitelman kirjoittaminen – aloitettu 21.1.2022

Helmikuu 2022

- 2.2.2022 Työntilaaajan kanssa katsaus työn etenemisestä
 - o Tutkimuslupa
 - o Tammikuun lopussa julkistettu tutkimani aiheen ympäriltä olevia uusia päätöksiä/linjauksia -> vaikuttavatko työn sisältöön – tarkastus
 - o Webropol- koulutus ja kyselyn työstö 28.2.2022, työntilaaajan tapaaminen

Maaliskuu 2022

- Tutkimussuunnitelma valmis 16.3.2022 (sisältää kokonaan työssä käytettävän teoriaosuuden)
 - o 16.3.2022 klo9.30 Tutkimussuunnitelman esittely koulutuksen järjestäjälle
 - o opponointi
- Aineiston keruu – kyselyyn vastaamisaika 7.3.-20.3.2022

Huhtikuu 2022

- Haastattelut maaliskuun lopussa
 - o Aineistojen litterointi ja luokittelu/ ryhmittely, analysointi 15.4.2022 valmiiksi.
 - o Tulosten tulkinta 24.4.2022 mennessä.
- Kehittämissuunnitelman valmistelu ja tekeminen yhteistyössä johtotiimin kanssa 29.4.2022.
 - o Kehittämissuunnitelman kirjaaminen

Toukokuu 2022

- Työn loppu hionta
- Työvalmis 23.5.2022 ja lähetetään arvioitavaksi
- Työn esitys 27.5.2022 tiimeille ja uudelle esihenkilölle

Kesäkuu 2022

- 2.6.2022 ja valmiin opinnäytetyön esitys klo10–16
 - o Työntilaaajan palautteen tulee kuuntelemaan Merja ja Airi

Yhdessä tehden yhdistymisessä voidaan onnistua.

Hei kaikille,

Ammattiopisto Luovissa on tulevaisuudessa tapahtumassa organisatorisia muutoksia Pohjois-Suomen alueella. Tulevaisuuden organisatoriset muutokset koskevat Muhoksen ja Oulun opiskelija- asuntoloiden toimintaa ja pohjautuvat strategisille päätöksille. Tulevaisuudessa kaksi tiimiä yhdistyy yhdeksi tiimiksi, jolla on yhteinen uusi esihenkilö.

Teen Ylemmän ammattikorkeakoulun Kehittäminen ja johtaminen - opinnäytetyötäni nojaten kyseiseen aiheeseen. Työni tutkimusongelmana on, kuinka rakennetaan toimiva tiimi, jossa halutaan yhdistää kaksi olemassa olevaa tiimiä, jotka ovat etäällä toisistaan. Toisena tutkimusongelmana on, miten esihenkilö voi tukea tiimejä muutoksessa ja ohjata toiminnan jatkumista osittain etänä.

KYSELY

Kysely on jaettu kahteen osioon, henkilökohtaisesta näkökulmasta ja ryhmän, tiimin näkökulmasta ajateltuna. Jokainen vastaa kyselyyn itsenäisesti ja toivottavasti mahdollisimman rehellisesti. Kyselyssä käytän avoimia kysymyksiä, jotta työntekijöiden oma ääni saadaan kuuluviin. Pyrin ymmärtämään teidän näkökulmaanne. Aineiston hankinta toteutetaan webropol- pohjan avulla, jolloin kerään aineiston ilman henkilön tunnistetietoja ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

KEHITYSSUUNNITELMA

Työni tarkoituksena on muodostaa kehityssuunnitelma, kuinka muutosjohtaminen tulee toteuttaa tiimejä tukevimmalla tavalla. Millaisilla toimenpiteillä teidän työtänne voidaan tukea yhdistymisen myötä. Tutkimuksessa saatuja tuloksia työstetään yhdessä Ammattiopisto Luovin Pohjois- Suomen, osan johtotimien jäsenten kanssa.

TYÖN TAVOITE

Tavoite on, että uusi asumispalvelupäällikkö saa kehityssuunnitelman työskentelyn tueksi kesäkuun 2022 alussa. Toisena tavoitteena on myös syventää tiimeissä aloitettua yhdistymisen muutoksen prosessia. Työn avulla halutaan sitouttaa työntekijät mukaan muutokseen ja saada heidän äänensä kuuluviin.

Nyt on teidän mahdollisuutenne osallistua kehittämistyöhön!

Kyselyn avulla kartoitetaan henkilöstön näkökulmasta, millaista tukea muutoksen aikana tarvitaan.

Saadun aineiston pohjalta lähdetään toteuttamaan tulevaisuuden kehityssuunnitelma

Kysely avoinna 20.3.2022 saakka.

Yhteistyöstä kiittäen

Jiina Nykänen

Tutkimuksen kysymykset

Webropol- kyselyn kysymykset:

Henkilökohtaisesta näkökulmasta

1. Työporukassanne on paljon osaamista ja erilaisia vahvuuksia. Mistä sinä olet ylpeä työporukassanne?
2. Kerro millaisia mietteitä organisaatiomuutos sinussa herättää? Pelottaako tai huolestuttaaako jokin asia vai saatko intoa ja jännitystä uusista asioista.
3. Kohtaavatko Luovin arvot ja toimintatavat henkilökohtaiset elämän arvosi vai ovatko ne ristiriidassa keskenään? Perustele vastauksesi.
4. Alla on selitetty ryhmätyöskentelyn ja tiimityöskentelyn eroavaisuudet lyhyesti. Kumpaan määrittelyyn henkilökohtaisesti katsot teidän työskentelyporukkanne kuuluvan ja miksi?
 - a.) *Ryhmänne määritellään joukoksi ihmisiä, jotka ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään ja joilla on yhteiset tavoitteet. Ryhmänne tarvitsee päätöksien tueksi aina joko majoitusvastaavan tai esihenkilön.*
 - b.) *Tiimi on kiinteä ryhmä ihmisiä, joilla on yhteinen päämäärä. Jokaisella on tiimissä oma työroolinsa ja heidän osaamisensa täydentävät toisiaan. Tiimi kykenee tekemään päätöksiä yhteisesti tiimin sisällä ja vastuu kannetaan yhteisesti. Majoitusvastaava sekä esihenkilö on tukena tarvittaessa.*

Pohdi seuraavia kysymyksiä ryhmän/tiimin näkökulmasta

1. Millaista tukea tarvitaan tulevaisuudessa esihenkilöltä, jotta tiimi kykenee omaehtoiseen työskentelyyn ja kantamaan vastuun tiimin kesken?
2. Millaisia toimintatapoja tarvitaan tulevaisuudessa, jotta yhteistyö sujuu parhaalla mahdollisella tavalla?
3. Millaisia mahdollisuuksia tiimien yhdistyminen luo?

Teemahaastattelun kysymykset:

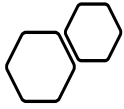
1. Muutosvastarinta. Kuinka paljon on hiljaista muutosvastarintaa ja miten se ilmenee?
2. ”Selkeämpi mandaatti asuntoloihin siitä, että ne ovat oppimisympäristöjä.” – Koetaanko majoituksen ohjaajien keskuudessa, ettei työtä arvosteta työyhteisössä?

Kuvaluettelo

Kuva 1. Muutosavaruus (Aaltonen ym. 2020, 170)	6
Kuva 2. Muutosavaruus (Aaltonen ym. 2020, 170)	7
Kuva 3. Työyhteisön myönteinen kierre (Salminen 2017, 66)	10
Kuva 4. Ryhmätahtajohtamisen prosessista ja henkilökohtaisen kehittämisosaamisen sekä organisaatio osaamisen kasvusta (Ranta 2021, 19)	12
Kuva 5. Kehitysaskleet organisaation kehittämiskulttuurin vaiheissa (Ranta 2021, 23)	14
Kuva 6. Johtamisosaamiset (Sydänmaalakka 2014, 44)	15
Kuva 7. Muutosjohtamisen neljä näkökulma (Pirinen 2014, 22)	18
Kuva 8. Ryhmätahtajohtamismallin toteutusprosessi (Ranta 2021, 55)	22
Kuva 9. Kehitysaskleet organisaatiossa ryhmän, organisaation ja henkilökunnan näkökulmasta (Ranta 2021, 48)	23
Kuva 10. Käyttäytyminen yksilön ja organisaation arvojen pohjalta (Skyttä 2005, 66)	28
Kuva 11. Työn organisoinnin kehitysvaiheet (Eklund ym. 2019, 3)	32
Kuva 12. Esihenkilövetoisen organisaation ja tiimin eroja (Salminen 2013, 27)	34
Kuva 13. Osallistumattomuuden vaikutus (Salminen 2017, 223)	37
Kuva 14. Tiimin johtamisen ulottuvuudet (Eklund ym. 2019, 67.)	41
Kuva 15. Etätiimin vaatimukset (Eklund ym. 2019, 191)	44
Kuva 16. Yhteistyön johtajuus (Lehto ym. 2019, 261.)	45
Kuva 17. Etätiimin johtamisen haasteet (Eklund ym. 2019, 181).	50
Kuva 18. Konstruktivisen tutkimuksen prosessi (Ojasalo ym. 2015, 67)	53
Kuva 19. Yhdistyvien tiimien vastausten jakauma	62
Kuva 20. Vastausjakaumat tiimeittäin.	63
Kuva 21 Kehittämistyön painopisteet	87
Kuva 22 ”Kuinka esihenkilö voi tukea tiimejä muutoksessa, osittain etänä” – Ekskursion avulla tehty työstö.	88
Kuva 23. Yllä olevissa kuvissa nähtävillä, että Brainwriting menetelmä tuotti paljon näkökulmia.	90

Taulukkoluetelo:

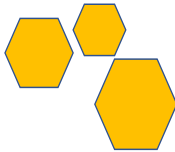
Taulukko 1. Muutoksen kohtaamisen vaiheet ja johtaminen eri vaiheissa (Kehusmaa 2010, 155)	20
Taulukko 2. Aineisto muutettuna analysoinnin mahdollistavaan muotoon.	62



Oulun ja Muhoksen tiimien
yhdistyminen

Ammattiopisto Luovi/ Tiina Nykänen

Kehittämissuunnitelma



Kehittämissuunnitelma



Alustus aiheen ympäriltä

- Kehittämissuunnitelma on työstetty osana Ylemmän Ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä ”Tiimiytysprosessin mahdollistaminen muutosjohtajuuden keinoin”
- Suunnitelman pohjana oli majoituksen ohjaajille tehty Webropol kysely ja tutkimuksen tulosten syventämiseksi 4 teemahaastattelua maalishuhtikuun aikana 2022.
- Kehittämisen painopisteitä työstivät Ammattiopisto Luovin Pohjois -Suomen osa johtotiimistä.
- Kehittämissuunnitelman prosessointi aloitetaan elokuusta 2022 eteenpäin

*Kuka,
mitä,
miten,
milloin,
kenelle,
käytettävät
resurssit*

1. Heillä on yhteinen selkeä päämäärä eli tavoite ja resurssit osataan kohdentaa tehokkaasti, kun erilaisia näkökulmia sovitetaan yhteen.
2. Jäsenet arvostavat toisiansa ja ovat tasavertaisia keskenään. Yhteistyöllä he saavat aikaan tuloksia.
3. Jokaisen tiimin jäsenen erityisosaaminen osataan hyödyntää erilaisuuden ja erilaisten mielipiteiden yhteensovittaminen ei muodosta konflikteja.
4. Vuorovaikutus on sujuvaa ja tehokasta tiimin sisällä ja ristiriidat ratkaistaan rakentavasti yhdessä. Huipputiimissä ristiriidat käsitellään avoimesti, läpinäkyvästi ja pyritään ratkaisemaan pikimmiten, etteivät ne heikennä tiimihenkeä ja sitoutumista tiimiin.
5. Päätökset tehdään yhdessä mahdollisuuksien mukaan. He kykenevät jakamaan johtamisvastuuta henkilöltä toiselle tehtävän ja tarpeiden mukaan.
6. Jokaisella jäsenellä on tehtävänkuva sekä vastuualue. Jokainen tietää mitä hänen kuuluu tehdä ja mikä heikentää tiimin toimintaa. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan toimenkuvaansa ja tiiminsisäiseen rooliinsa.
7. Tiimi on huipputiimi kun kaikki ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin ja kantaa vastuuta niiden saavuttamisesta.
8. Tiimi on kehityshaluinen ja pyrkii parantamaan suoritustaan.
9. Jokaista jäsentä tuetaan onnistumaan ja tarjotaan apua toiselle.
10. Huipputiimi mukautuu toimintaympäristön muutoksiin.

*Mitä tavoitellaan -
Millainen on hyvä
tiimi?*

1. Työn tekeminen asiakkaalle, asiakaslähtöisesti.
2. Yhteistyössä on oltava positiivinen avoimuus, jolloin keskustelu uskalletaan siirtää todellisen vuoropuhelun tasolle ja pyritään ymmärtämään erilaisia katsontakantoja sekä hyväksyä myös toisenlaisia päätöksiä.
3. Vastuunottohalu omasta toiminnastaan.
4. Reagoit nopeus ja joustavuus, jotta pystytään vastaamaan haasteisiin niiden ilmaannuttua sekä silti toimimaan tavoitteiden mukaisesti.
5. Itseohjautuvuus ja itsenäisyys omaa työtä ohjaavana toimintamallina.
6. Kehittyminen ja muutoshalu tiimin sisäisenä arvona ja haluna.
7. Laajapohjainen osaaminen koko tiimin kesken, toisiaan täydentävinä yksilöinä.



Tutkimuksessa nousseet kehittämisen painopisteet



Majoituksenohjaajien työntavoite

"Mikä on työn tavoite opiskelijan tueksi ja millaisin menetelmin? Mikä on tavoite siihen kun opiskelija valmistuu?"

Oulu:

Tiimi tarvitsee rohkaisua itsenäiseen päätökseen ja tekoon sekä selkeät valtuudet, mitä he voivat hoitaa täysin itsenäisesti

Muhos:

Tiimin toimintaa hidastaa ihmiskemialliset haasteet, työvelvollisuuksien laiminlyönti ja työntekoa kuormittavat ristiriidat





Majoituksen ohjaajien työntavoite

Majoituksen ohjaajan työn tavoitteen kristallisoiminen

*”Mikä on työn tavoite opiskelijan
tueksi ja millaisin menetelmin?
Mikä on tavoite siihen kun
opiskelija valmistuu?”*

Suunnitelman toteutus

- Kuka vastaa Yhdistyvät tiimit ja asumispalvelupäällikkö
- Mitä: Esihenkilö raamittaa työntavoitteet ja jokainen kantaa omasta toiminnastaan vastuun
- Miten: Asumispalvelupäällikkö suunnittelee lähestymistavan kehittämispäiville jolloin lähdetään tiiminä työstämään työntavoitetta ja menetelmiä
- Milloin: Kehittämispäivä suunnittelupäivien yhteydessä koko tiimille 1.8.2022 Muhoksella, Valtatien asuntolassa.
- Kenelle: Kehittämissuunnitelma majoituksen ohjaajien työntavoitteiden selkeyttämiseksi ja työyhteisölle ymmärryksen lisäämiseksi
- Käytettävät resurssit: Kehittämistyön aloitukseen varataan kokonainen päivä.-> Jatkotyöstöön varataan oma aikansa ja järjestetään mahdollisuus kaikille osallistua.
- Tavoitetila: Valmiiksi syyslomaan 2022 mennessä

Majoituksen ohjaajien työn tavoite

*"Mikä on työn tavoite opiskelijan tueksi ja millaisin menetelmin?
Mikä on tavoite siihen kun opiskelija valmistuu?"*

- Tavoite: Opiskelijan tukeminen Hoksin mukaisesti
Mihin opiskelija on matkalla Luovin jälkeen: Mitä taitoja ja osaamista hän tarvitsee työssä ja hyvässä elämässä
- Menetelmänä: Rinnalla kulkeminen, opiskelijan kuunteleminen ja opiskelijan vastuuttaminen. Miksi edellytetään tietynlaista toimintaa.
- Yhteistyössä verkostojen kanssa, sisäisesti ja ulkoisesti
- Yhteinen keskustelu kasvatuksellisesta vastuusta: ohjaus, neuvonta, tukeminen, läsnäolo
- Yhteisvastuu

Yhdessä voidaan onnistua!

Kaikille usko

- henkilökohtaiseen asiantuntijuuteen
- oman tehtävänkuvan sisältöön
- yhteisvastuun kantoon
- toisen ammatillinen kunnioittamiseen
- yhteistyöstyönvoimaan





Oulu

Oulu

rohkaisua itsenäiseen päätökseen tekoon sekä selkeät valtuudet mitä he voivat hoitaa täysin itsenäisesti



Suunnitelman toteutus

- Kuka: Asumispalvelupäällikkö ja Oulun tiimi
- Mitä: Tiimisopimuksen ja porukkasopimuksen laatiminen
- Miten: Yhdessä avoimesti keskustellen mihin haluavat valtuudet. Peili-menelmä. Ohjataan toinen löytämään tieto itse. Käännetään kysymys kysymykseksi takaisin toiselle. Jokainen kertoo mielipiteensä avoimesti. Harjoitellaan päätöksen tekoa; reflektoidaan tunnetasolla päätöksentekoa ja vahvistetaan positiivisia tunteita
- Milloin: Heti syksyllä
- Kenelle: Tiimin työskentelyn selkeyttämiseksi ja valtuuksien saamiseksi
- Millä resursseilla: Suunnittelupäivien käyttö ja tiimipalaverit. Sopimus päivitetään aina tarvittaessa ja uuden tiiminjäsenen liittyessä tiimiin.

Tiimisopimus

tehdään tiimin näköiseksi

Porukkasopimus

sisäiset pelisäännöt

- Määritellään tiimiä koskevat tehtävät ja oikeudet.
- Yhteinen näkemys tiimitoiminnasta, tiimin päämääristä ja toimintatavoista.
- Esihenkilön kanssa koko tiimi sopii yhteistavoitteen, määrittää resurssit ja toiminnan reunaehdot. Sen jälkeen tiimi itsenäisesti sopii keskenään yhteistavoitteen jakamisesta tiimin jäsenten kesken kuka vastaa mistäkin.
- Kannattaa kirjata mitä hyötyjä haetaan tiimitoiminnalla ja miksi tiimi on perustettu.
- Vastuut ja velvollisuudet kasvavat yhdessä tiimin saamien valtuuksien kanssa.
- On hyvä käydä ilmi tiimille osoitetut resurssit.
- Kirjata esihenkilön tehtävät sekä vastuut ja kuinka asioita käsitellään esihenkilön ja tiimin kesken.
- Liitetään myöstiimin toimintaa ohjaavia yhteisiä arvoja ja peilataan niitä samalla organisaation arvoihin, että onko niissä ristiriitoja.
- Tiimi kehittää oman systeemin siihen, että jos joku havaitsee toisen toimivan yhteisten sovittujen arvojen vastaisesti.
- Tavoitteille tulisi aina asettaa rajattu aika selkeästi, mihin mennessä tai millä mittari katsottuna tavoite on valmis.
- Tulokselliselle tiimityölle on ominaista, että kaikki ovat selvillä päämäärästä ja se on yhteisesti hyväksytty.
- Tiimin jäsenten tulee olla välittömiä toisiansa kohtaan ja viestiä runsaasti kaikkien jäsenten kesken.
- Porukkasopimuksessa tiimi sopii sisäiset pelisääntönsä.

Mitä tiimityöskentely edellyttää työntekijältä?

Tiimityöskentelyssä jokaisen työntekijän on pystyttävä näkemään oma roolinsa kokonaisuudessa.

Jokaisella on oma vastuualueensa, mutta yksilövastuun sijaan korostuu yhteisvastuu toiminnasta ja tuloksista. Tiimi yhdessä kantaa vastuun tavoitteiden saavuttamisesta ja yksilön sisäisten jäsenten toiminta arvioidaan tiimin sisäisenä asiana.

Tiimin onnistuessa kunnia jaetaan tasan jäsenten kesken. Epäonnistumisen hetkellä jokainen on vastuussa tuloksesta ja vastuu ei ole kenenkään yksin.

Jokaisella tulee olla yhteinen käsitys työn tavoitteista, sisällöstä, toteutustavoista sekä menetelmistä.

Työntekijöillä tulee olla yhteinen käsitys yhteistyön ja työnjaon muodoista.

Tiimin jäsenet toimivat toistensa peileinä, kysymys käännetään kysymykseksi.

On hyvä myös muistaa, että kaikki ihmiset eivät tule toimeen toistensa kanssa, mutta se ei silti estä työntekoa yhdessä.

Tämä malli otetaan Muhoksella käyttöön myös asteittain, kun aika on oikea.

Mitä hyötyä tiimi saa valtuuksista?

Aidot tiimit toimivat itseohjautuvasti eli niissä tiimit tekevät omaa toimintaansa koskevat päätökset keskenään tiimin sisällä.

He ovat tehokkaampia ja tuottavampia sekä kehittävät itse omia toimintamalleja hiljalleen siten, että turha sählääminen jää pois. Tiimi pystyy tekemään asioita nopeammin ja pystyy ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia, joissa tarvitaan erilaista osaamista.

Heillä on strateginen ymmärrys ja kyky ymmärtää päätöstensä seuraukset omalta sekä organisatoriselta kannalta.

Keskustelevalmapiiri tukee sujuvaa työnorganisointia ja tämä luo hyvän pohjan löytää hyviä, yhteisiä toimintatapoja.

Huipputiimit tarvitsevat sellaisia jäseniä, jotka uskaltavat kyseenalaistaa sen, mitä pidetään itsestäänselvyytenä.

Ihmisten erilaiset kyvyt hyödynnetään ja asioita tarkastellaan myönteisesti sekä laajalaisesti.

Tiimit, joille on annettu toimivaltaa, muuttavat esihenkilötyötä. Ilman toimivallasta luopumista ei voi olettaa, että tiimi voisi toimia oman työnsä työnjohtajana.

Verkostoituminen ja informaation siirtäminen ei ole niin kuormittavaa, kun se jakautuu useammalle henkilölle.

*Yhteisvastuu
toiminnasta ja
tuloksista!*





Muhas

Muhas

ihmiskemialliset haasteet, työ velvollisuuksien laiminlyöntiä ja työntekoa kuormittavat ristiriidat



Todetaan ääneen, että kaikista ei tarvitse tykätä, mutta kaikkien kanssa tulee pystyä toimimaan



Epäasiallinen käytös ja epäasiallinen kohteuttaa ilmaista heti toiselle



Saada puuttumiseen mahdollisuudet



Ilmapiiri vaikuttaa kaikkien toimintaan ja heijastuu ulospäin

- Kuka: Esihenkilövetoisesti Muhoksen tiimin kanssa
- Mitä: Yhteisen toimintatapojen sopiminen toimintakulttuurin muuttamiseksi. Olemassa olevien työkalujen hyödyntäminen, koulutusta, työn uudelleen organisointia, työnohjausta
- Miten: Toimintatapojen sopiminen toimintakulttuurin muuttamiseksi. Minä pystynkoulutus, Työelämäankkurien käyttö, Varhaisen välittämisen mallin terästäminen, töiden ja (työparien) uudelleen organisointi, tarvittaessa työterveyshuolto mukaan
- Milloin: Aloitetaan elokuussa 2022- pitkäkestoinen prosessi
- Kenelle: Tiimin työnsujuvuuden tueksi sekä työhyvinvoinnin lisäämiseksi
- Millä resursseilla: Kokonaisia työpäiviä varattava aikaa asian työstölle ja tiimipalavereita tarvittaessa

Uusi mahdollisuus

Uusi esihenkilö saapuu ilman ennakoletuksia, kaikki alkaa puhtaalta pöydältä.

Uusia tiimin jäseniä tulee 3.

- Ryhmädynamiikka muuttuu ja muuttaa muotoaan.
- Tämä on kaikille uusi mahdollisuus.

- Ammattimainen suhtautuminen yhteistyöhön ja tiimin jäseniin on tärkeää.
- Jokainen yksilö tiimissä on vastuussa siitä millaista työskulttuuria ylläpitää tai luo omilla ajatuksillaan ja toiminnallaan. Tarvitsemme toinen toistamme onnistuaksemme.
- Yhteistyön laatuun kannattaa kiinnittää jatkuvasti huomiota ja jokaisella on oikeus puuttua, sekä tuoda esille tiimin yhteistyötä heikentävät toiminnot ja käyttäytymistavat.

Toimintatapojen sopiminen toimintakulttuurin muuttamiseksi

Mikä on tavoite (toimintakulttuuri) mitä tavoitellaan?

- Miten sitä tavoitellaan/ Miten näkyy arjessa
- Mitä se tarkoittaa työntekijälle
 - Odotan/odotamme sinulta...
 - Jos se ei toteudu...
 - Kun se toteutuu...

Sovitetaan yhteiset pelisäännöt keskustelulle

- Asioiden avoin yhdessä keskustelu ➤ Nostetaan kissa pöydälle
- Kaikki tulevat kuulluksi / Kaikkien äänen kuulemiseksi eri keinoja
- Valitaan yhdessä asiat, joita lähdetään viemään eteenpäin
 - Tarvittaessa johtaja mukaan
 - Työterveyshuollon hyödyntäminen, jos katsotaan tarpeelliseksi
- Miten rohkaistaan puhumaan huomatuista epäkohdista/ nostamaan ne esille "Minä sanon, mutta ei saa puhua eteenpäin"
 - Työnohjaus
 - Koulutus

Korjaavan palautteen voima

"Keskity, kuuntele, kerro, kysy, kunnioita, kannusta ja kiitä"

" Käskyä, kyykyä, kyykyä, kyykyä, kadehdi, kiusaa, kilpaile ja kampa"

Positiivisen ja korjaavan palautteen anto tulisi olla suhteessa 2:1, kaksi kehua, yhtä korjaavaa palautetta vastaan. Korjaava palaute sisältää positiivisen käynnin muutoksesta ja se tärkein anti on keskittyä ei tyydyttävään toiminnan muutokseen.

Palaute tulee antaa aina kasvokatksekontaktissa.

Korjaavassa palautteessa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että sanomme niistä pienistäkin asioista joihin oikeasti toivomme muutosta.

Tavoitteena on aina selvittää, miter kyseessä oleva tilanne ratkaistaan eikä niinkään syyllistettä. Mietitään kuinka estetään tilanteen uudelleen syntyminen.

Korjaava palaute kannattaa antaa neuvona, ehdotuksena tai toivomuksena.

Yhteistyötaidot nousevat avainasemaan tiimityöskentelyssä

Huipputiimin jäsenet tunnistavat tiimin päätöksentekokyvyn kannalta vahingollisen käyttäytymisen ja puuttuvat siihen yhteisten pelisääntöjen mukaan.

Haittaavaa käytöstä on muun muassa asioiden ja ristiriitojen ottaminen henkilökohtaisesti sekä marittyriks heittäytyminen, syyllisten etsintä ta puolustuskannalle asettuminen. Tämä estää avoimen keskustelun ja ongelman ratkaisemisen.

Haasteet ratkaistaan aktiivisesti toimien ja keskitytään positiivisuuteen. Nähdään hyvä!

Haasteita ei paeta eikä vähätel eivätkä ne katoa itsestään.

Ratkaisuja ei tehdä kuitenkaan liian nopeasti ilman analysointia.

Saatu tieto ja osaaminen on tarkoitettu jaettavaksi eikä piilotettavaksi muilta tiimin jäsenil

Jälkiviisastelu ei kuulu tiimi toimintaan ja päätöksentekovaiheessa jokaisen tulee olla aktiivinen osallistuja.

*Esihenkilö
olemalla läsnä ja osa
kokonaisuutta.*



*Yhdessä
Esihenkilön
näkökulmasta –
Tiimien
johtamisessa
painopiste siirtyy
yksilön johtamisesta
tiimin ohjaamiseen.*

1. **Tiimitysprosessin ylläpito.** Esihenkilö syöttää prosessiin koko ajan sitä edistäviä ja pysähtymistä estäviä asioita käsiteltäväksi. Hän auttaa tiimiä oppimaan prosessimaisen työskentelyotteen. Tämä on kokoomiityksen tärkein tehtävä prosessin aikana.
2. Tiimisopimuksen työstäminen ja ohjaaminen. Tiimi ja esihenkilö sopivat tiimin toiminnan edellytyksistä ja rajoista. Alussa kun tiimi ei ole vielä kasvanut tiimiksi niin tämän prosessin eteneminen on kiinni esihenkilön osaamisesta ja edistämisestä.
3. Porukkasopimuksessa tiimi sopii sisäiset pelisääntönsä. Esihenkilö on tukena hienovaraisemmin. Alussa tiimit eivät ole vielä itseohjautuvia, joten he tarvitsevat esihenkilön apua tämän vaiheen läpi viemiseen.
4. Esihenkilö valtuuttaa tiimin toimimaan omaloitteisesti ja tiimi ottaa valtuudet vastaan. Itsenäisen valtuuksien käytön opettelu on pitkä prosessi ja voi viedä tiimiltä vuoden tai kaksi vuotta. Puhutaan aidosti tiimistä, jos se on itseohjautuvaja omaa itsenäisen työskentelyotteen.
5. Esihenkilön itse tulee hallita tiimitaidot, jotta hän voi omalla esimerkillään auttaa tiimiksi kasvamisessa kuin tiimin jäsenten uusissa tiimitaidoissa.

*Kuinka esihenkilö
voi tukea tiimejä
muutoksessa,
osittain etänä*

1. Opiskelija on aina toiminnan keskiössä
2. Usko tulevaisuuteen
3. Tavoite on selvä ja pysytään tavoitteen mukaisella tiellä
4. Pidät mielessä tiimin
5. Olet mukana arjessa – auttava käsi
6. Huomaa hyvä ja tuo esille
7. Positiivinen palaute ja hyväksyvä katse
8. Innostat ja kysyt
9. Luotat ja tuet
10. Kuuntelet ja olet saatavilla, vaikket aina ole läsnä
11. Kohtaat
12. Liikut sinne missä tarvitaan
13. Yhteistyö – Yhteishenki – Kehittäminen
14. Olet kuin Luotsi vene; Tuot kun on hankala paikka ja ohjaat satamaan.



*Kun toimintamalli
on yhteisesti
ymmärretty ja
hyväksytty,
ovat pelisäännöt
kaikille samat.*