

TIIMIÄLYN KEHITTÄMINEN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEKSI



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

kevät 2023

Tiia Mäkinen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa tiimiällyn kehittämiseksi, jonka avulla voidaan edistää tiimityötä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Opinnäytetyö tarkasteli työntekijöiden kokemuksia siitä, että millaista on työhyvinvointia edistävä tiimityö. Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata kysymyksiin, että millaista on työhyvinvointia edistävä tiimityö ja millaisia tiimityötaitoja tarvitaan, jotta tiimityö tukee työhyvinvointia? Tutkimuksen tilaajana ja yhteistyökumppanina toimi eteläsuomalainen ammatillinen oppilaitos. Tarve tälle tutkimukselle nousi kestävän kehityksen näkökulmasta tiimityön ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää työntekijöiden omia taitoja tehdä töitä tiiminä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä olivat aiheeseen liittyvät aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus. Teoriaosuudessa perehdyttiin tiimityöhön, tiimityötaitoihin, tiimiällyn ja työhyvinvointiin tiimityön edistämisen näkökulmasta. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka aineisto hankittiin kahden fokusryhmähaastattelun avulla. Tutkimuksen aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustulosten perusteella tiimiällyn kehittäminen työhyvinvoinnin edistämiseksi rakentui kolmen eri kokonaisuuden ympärille, jotka olivat aineiston perusteella sidoksissa toisiinsa. Ensimmäinen kokonaisuus muodostui tiimityön rakenteista ja sisällöstä, eli kuinka organisaation rakenne ja toimintakulttuuri tukevat tiimityötä. Toinen kokonaisuus muodostui tiimin sisäisen toimivuuden ympärille, jolla tarkoitetaan tiimityötaitoja, psykologisen turvallisuuden tunnetta sekä tiimin yhteistä tahtotilaa. Kolmas kokonaisuus rakentui tiimityön ja tiimityötaitojen kehittämisen ympärille, joilla tarkoitetaan tiimityön jatkuvaa kehittämistä niin yksilöiden kuin tiimin osalta, kuten jokaisen työntekijän oman itsetuntemuksen vahvistamista ja itsensä kehittämistä tiimin jäsenenä. Näiden edellä esitettyjen kokonaisuuksien avulla voidaan kehittää tiimityötaitoja ja tiimiä, jotka edistävät tiimin jäsenten kokemaa työhyvinvointia ja sitä kautta tukevat kestävästä kehitystä.

The objective of this thesis is to provide knowledge to further develop team intelligence that could be used to promote teamwork from the point of view of well-being at work. The thesis studies workers' experiences on what teamwork that promotes workplace well-being is like. The purpose of the study was to answer questions "what is workplace well-being promoting teamwork like" and "what kind of teamwork skills are required for teamwork to support workplace well-being." The ordering party and the collaborator was a Southern Finnish vocational school. The need for the study arose from the point of view of sustainable development to promote teamwork and well-being at work. The purpose of the study is to develop workers' own skills in working as a team in constantly changing operational environment.

The theoretical framework was based on previous studies and literature regarding the topic. The theoretical section is immersed in teamwork, teamwork skills, team intelligence and workplace well-being from the point of view of promoting teamwork. The thesis was carried out as a qualitative study with data acquired from two focus group interviews, while the data from the study was analyzed using databased content analysis.

According to the results of the study, developing team intelligence to promote well-being at work is constructed on three different units that, according to data, are linked to each other. The first unit consists of the structures and content of teamwork (how the structure and operational culture in the organization support teamwork). The second unit was constructed around how the team works internally (meaning teamwork skills, the feeling of psychological safety and the common will in the team). The third unit was constructed around developing teamwork and teamwork skills (which means constantly developing teamwork, by developing individuals, as well as the team; for example, strengthening everyone's self-knowledge and developing oneself as a member of the team). With the help of the aforementioned units, team members will be able to further develop both their teamwork skills and team intelligence, and thus support sustainable development from the point of view of well-being.

Keywords teams, teamwork, well-being at work, work community skills

Pages 45 pages and appendices 3 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
2	Tiimityö.....	2
2.1	Tiimin määritelmä	3
2.2	Toimiva ja hyvinvoiva tiimi	3
2.3	Tiimityötaidot	4
2.4	Tiimiäly	6
3	Työhyvinvoinnin edistäminen.....	8
3.1	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	8
3.2	Työhyvinvointia edistävät tekijät.....	9
4	Aikaisempia tutkimuksia	11
5	Tutkimuksen tarkoitus ja toteutus.....	13
5.1	Kvalitatiivisen tutkimuksen kokonaisuus	13
5.2	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymys.....	14
5.3	Aineistonhankinta	15
5.4	Aineiston analyysi	16
6	Tutkimuksen tulokset.....	18
6.1	Tiimityön sisältö ja rakenteet	18
6.1.1	Organisaation tuki	19
6.1.2	Tiimityön organisointi	21
6.1.3	Esihenkilö	22
6.2	Tiimin sisäinen toimivuus	23
6.2.1	Tiimityötaidot	24
6.2.2	Psykologinen turvallisuus.....	26
6.2.3	Yhteinen tahtotila	28
6.3	Tiimityön ja tiimityötaitojen kehittäminen	29
6.3.1	Jatkuva kehittäminen.....	29
6.3.2	Itsetuntemus	31
7	Johtopäätökset	32
7.1	Tutkimustulosten tarkastelu	32
7.2	Tutkimuksen eettisyyden arviointi	36

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	37
8 Pohdinta	39
Lähteet	43

Liitteet

Liite 1	Aineistonhallintasuunnitelma
Liite 2	Saatekirje
Liite 3	Haastattelurunko

1 Johdanto

Työelämä ja toimintaympäristö ovat jatkuvan muutoksen keskellä. COVID-19 pandemia on esimerkki jatkuvasti muuttuvasta toimintaympäristöstä, jossa myös organisaatiot joutuvat uudistamaan ja muuttamaan toimintatapojaan. Työympäristö, työelämä, töiden sisältö, töiden tekemisen tavat ja työvoima muuttuvat maailmanlaajuisesti nopeaa vauhtia ikärakenteen, teknologian, ilmaston ja globalisaation myötä. Jotta näihin työelämän muutoksiin pystytään varautumaan, tulisi jokaisen organisaation huolehtia työntekijöidensä työhyvinvoinnista, jonka vaikutukset heijastuvat myös yhteiskuntatasolle. (Glaveski, 2020; Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2019, ss. 10, 12)

Yksilökeskeinen työkuluttuuri ei tässä monimutkaistuvassa ja nopeasti muuttuvassa työelämässä enää kykene vastaamaan työelämän ja kestävä kehityksen kasvaviin haasteisiin. Yhdessä oppimalla, kokeilemalla ja tekemällä nämä haasteet ovat voitettavissa, eli kyse on yhteistyöstä ja tiimityöstä. Erilaisten persoonien ja osaamisen yhdistäminen toimivaksi tiimiksi kykenee ratkaisemaan työelämän asettamia haasteita tehokkaammin. Voidaan puhua tiimiälystä, eli tiimin kykyyn ratkoa yhdessä ongelmia hyödyntäen jokaisen yksilön erilaista osaamista. Tiimiäly perustuu vahvasti tiimin eri jäsenten väliseen tapaan toimia yhdessä, sekä tiimin väliseen vuorovaikutukseen. Onnistuneen tiimityön nähdään parantavan yksilöiden työhyvinvointia, sekä työtyytyväisyyttä. (Kvist ym. 2020, s. 5; Salminen 2017, ss. 15, 27; Salonen, 2010, s. 252; Seppänen, 2022, s. 11)

Työelämä muuttuu ja uskotaan, että tulevaisuudessa työtä tehdään entistä enemmän tiimeissä, joissa korostuvat luova ajattelu sekä älykäs tiimityö. Tämä muutos vaatii organisaatioilta kykyä uudistaa omia ajattelutapojaan, jotta heillä on mahdollisuus menestyä muuttuvassa työelämässä. Tiimiälyn nähdään olevan tulevaisuuden kilpailuetu, jossa korostuvat tiimin kollektiivinen äly ja kyvykyys hyödyntää teknologiaa, sekä löytää yhteisen osaamisen lisäksi uudenlaisia ratkaisuja. Työtä tehdään tulevaisuudessa yhä enemmän aika- ja paikkariippumattomasti, joka osaltaan vaatii muutoksensietokykyä ja uusia tapoja ajatella. (Hiila ym. 2019, ss. 58, 75–77)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata ammatillisen oppilaitoksen työyhteisön kokemuksia tiimityöstä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Opinnäytetyö tarkastelee

työntekijöiden kokemuksia siitä, että millaista on työhyvinvointia edistävä tiimityö. Tarkoituksena on tuottaa tietoa tiimiällyn kehittämiseksi, jonka avulla voidaan edistää työyhteisön tiimityötä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksella on tarkoitus vastata kysymyksiin, että millaista on työhyvinvointia edistävä tiimityö ja millaisia tiimityötaitoja tarvitaan, jotta tiimityö tukee työhyvinvointia?

Tutkimuksen tilaajana ja yhteistyökumppanina toimii eteläsuomalainen ammatillinen oppilaitos. Tarve tälle tutkimukselle nousi työyhteisöstä, koska tapa tehdä töitä tiimeissä oli uutta, sekä toimintaympäristön mukanaan tuomat muutokset ovat haastaneet työyhteisöä. Korona-pandemia on siirtänyt tämän työyhteisön pääosin etätöihin, jonka vuoksi uutta tiimityötä halutaan kehittää ja edistää sen avulla jokaisen työhyvinvointia, jonka avulla saavutetaan työn tavoitteet. Työyhteisö haluaa kehittää omia taitojaan tehdä töitä tiiminä muuttuvassa toimintaympäristössä. Tässä tutkimuksessa tiimityötä tutkitaan työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimus on ajankohtainen, jossa on huomioitu kestävän kehityksen näkökulma vastaamalla muuttuvan työelämän tarpeisiin.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa määritellään tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet, joita ovat tiimityö, tiimityötaidot, tiimiäly ja työhyvinvointi tiimityön edistämisen näkökulmasta. Tämän jälkeen esitellään aikaisempia tutkimuksia aihepiiristä, jonka jälkeen siirrytään varsinaiseen tutkimuksen toteuttamiseen ja sen tuloksiin. Lopuksi pohditaan opinnäytetyötä kokonaisuutena, sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Tiimityö

Tutkimuksen kannalta oleellista on aluksi määritellä mitä tiimillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Jotta voimme lähteä tutkimaan tiimityön ja työhyvinvoinnin yhteyttä, tarkastellaan seuraavaksi tiimityötä. Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää työyhteisön tiimiälyä tiimityön tukemiseksi ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tämän vuoksi on syytä määritellä mitä tiimillä tarkoitetaan ja millainen on hyvinvoiva tiimi, joka onnistuu saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Luvussa määritellään tiimityötaitoja ja tiimiälyä, sekä pohditaan minkälaisia yhtäläisyyksiä tiimityö- ja tiimiälytaidoilla, on työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta.

2.1 Tiimin määritelmä

Tiimityö on ollut osa suomalaista työelämää jo useita vuosikymmeniä. Työyhteisö tai työntekijäryhmä, joka pyrkii itseohjautuvasti yhdessä saavuttamaan sille asetetut tavoitteet ja päämäärän voidaan määritellä tiimiksi. Tiimin voidaan ajatella eroavan työyhteisöstä, sillä määritelmällä, että tiimi on sitoutunut toimimaan yhdessä ja sen toimintaa tarkastellaan yksilösuoritusten sijaan koko tiimin näkökulmasta. Tämä heijastuu myös esihenkilötyöhön, koska tiimityössä työtavoitteet ja päämäärät sovitaan yhdessä tiimin ja esihenkilön kesken, sekä työtä ohjataan tiiminä, eikä yksilökeskeisesti. Tiimin jäsenet päättävät omat vastuualueensa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi yhdessä ja jokainen sitoutuu siihen ajatukseen, että yhteistyössä kukin tiimin jäsen kykenee saavuttamaan oman vastuualueensa tavoitteet. Toisin sanoen, tiimi on riippuvainen tiimin jäsenistä ja heidän jokaisen välisestä yhteistyöstä, saavuttaakseen yhteiset tavoitteensa. (Salminen, 2017, ss. 21–23; Salomäki, 2002, s. 16)

Tässä tutkimuksessa tutkittava tiimi koostuu kymmenen henkilön muodostamasta tiimistä, jotka vastaavat heille asetetusta tavoitteesta yhdessä esihenkilönsä johdolla. Tiimi on jaettu vielä pienempiin tiimeihin tai työparityöskentelyksi, joissa kullakin on omat vastuualueensa. Tiimi koostuu moniammatillisesta ryhmästä, joka työskentelee pääosin etänä. Tiimin vastuulle on tullut uusia kokonaisuuksia, eli toimintaympäristö ja tiimin jäsenet ovat jatkuvan sisäisen ja ulkoisen muutoksen keskellä, jonka vuoksi tiimityön kehittäminen on tärkeää tavoitteiden saavuttamisen vuoksi, sekä jokaisen tiimin jäsenen työhyvinvoinnin kannalta.

2.2 Toimiva ja hyvinvoiva tiimi

Organisaatiot rakentavat tiimejä erilaisten tehtäväkokonaisuuksien tai toimintojen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimityöllä on tarkoitus saada parempia tuloksia aikaan, sekä saavuttaa sille asetettuja tavoitteita tehokkaammin yhdessä tekemällä, jonka on todettu olevan tuottoisampaa kuin yksilökeskeinen suorittaminen. Tiimi muodostuu erilaisista yksilöistä, joilla jokaisella on omat vahvuudet sekä heitä motivoi erilaiset asiat. Toimiva ja hyvinvoiva tiimi koostuu positiivista, avoimista, kehityshaluisista, motivoituneista, sitoutuneista ja toisiaan arvostavista tiimin jäsenistä, joilla on yhteinen päämäärä, sekä

riittävästi resursseja tämän päämäärän saavuttamiseksi. Tiimityön onnistumisessa on kyse tiimin jäsenten välisestä tasapainosta ja siinä onnistuminen vaatii aikaa ja jäsenten välisen vuorovaikutuksen, roolien, vastuunjaon ja toimintatapojen kehittymistä toimiviksi, joiden kautta voidaan saavuttaa positiivinen työilmapiiri. Voidaan ajatella, että tiimityö vaatii onnistuakseen erilaisten ihmisten kohtaamisen taitoja, tunneälyä sekä tiimiälyä. (Salminen, 2017, ss. 25–26, 35–38; Seppänen, 2022, s. 5)

Tiimillä tulee olla selkeästi määritelty päämäärä, tavoite ja visio omalle toiminnalle. Tiimityölle asetettu päämäärä tulee olla sen mukainen, että se palvelee myös tiimin jäsenen henkilökohtaisia päämääriä, jonka avulla tiimin jäsen haluaa sitoutua koko tiimin yhteiseen päämäärään. Päämäärän voidaan ajalla olevan pitkän tähtäimen saavutus, jonka saavuttamiseksi kokonaisuutta on pilkottava pienemmiksi, eli tavoitteiksi. Tavoitteiden avulla tiimityöstä tehdään palkitsevampaa ja ne ohjaavat työskentelyä sen suhteen, mitä konkreettisesti jokapäiväiseltä työltä odotetaan ja kuinka tavoitteet saavutetaan. Vision voidaan ajatella olevan mielikuva tulevaisuuden tahtotilasta, jota kohti tiimityöllä pyritään, pilkkomalla siihen liittyvä päämäärä pienemmiksi tavoitteiksi. (Salomäki, 2002, ss. 22–24)

2.3 Tiimityötaidot

Tiimityön onnistuminen vaatii tiimin jäseniltä tietynlaisia yhteistyötaitoja, joiden avulla pystytään saavuttamaan sille asetetut tavoitteet ja päämäärän. Tiimityötaitojen voidaan ajatella olevan samankaltaisia kuin ryhmätyötaidot, jotka edellyttävät tiimin jäsenten kykyä yhdistää omat voimavaransa toimivaksi kokonaisuudeksi. Hyvä tiimityöntekijä suhtautuu ryhmässä tehtävään työhön myönteisesti ja kykenee tunnistamaan yhteistyön merkityksen myös omien työtehtävien menestyksen kannalta. (Salminen, 2015, ss. 153–154)

Eklund ym. (2019, ss. 168–170) ovat kuvanneet keskeisiä tiimityössä vaadittavia yhteistyötaitoja, eli tiimityötaitoja (kuva 1), jotka eivät yksilökeskeisessä työssä välttämättä korostu. Tiimityötaidoista merkittävimmäksi nousee jokaisen tiimin jäsenen vuorovaikutustaidot, jotka tukevat avoimen ja hyvän työilmapiirin toteutumista, sekä ovat edellytys onnistuneelle tiimityölle.

Kuva 1. Tiimityötaidot (mukaillen Eklund ym. 2019, ss. 168–170; Salminen, 2015, ss. 153–154)



Tiimityön onnistumisen kannalta on tärkeää, että tiimin jäsenet ovat sitoutuneet tiimityöhön ja sen sisältämiin tavoitteisiin ja päämäärään, sekä yhteisten pelisääntöjen tunnistamiseen ja noudattamiseen. Tiimityötaidoissa korostuu myös kyky antaa muille tiimin jäsenille rakentavaa palautetta, sekä kykyä vastaanottaa itse palautetta ja tämän avulla kehittää itseään tai omaa työtänsä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat edellytys tiimityön kehittämiseksi. Empatiakyky tukee luottamusta tiimin sisällä, jonka avulla jäsenet kykenevät tukemaan ja motivoimaan muita tiimin jäseniä. Tärkeää on myös osata jakaa avoimesti tiimin kesken omaa osaamistaan, informaatiota ja verkostojaan. Jokaisen tiimin jäsenen on suoriuduttava omista työtehtävistä ja kannettava vastuu omalta osaltaan, jotta tiimityöllä voidaan saavuttaa yhteiset tavoitteet ja päämäärä. Tiimityötaidoissa korostuu jäsenten välinen vuorovaikutus ja avoimen sekä luotettavan ilmapiirin muodostaminen, jotka antavat mahdollisuuden siihen, että jokainen tiimin jäsen tuntee itsensä merkitykselliseksi ja osalliseksi tiimityötä. (Eklund ym. 2019, ss. 168–170; Salminen, 2015, ss. 153–156)

2.4 Tiimiäly

Tiimiälyllä tarkoitetaan tiimin jäsenten yhteistyötaitoa, joka perustuu jäsenten väliseen avoimeen vuorovaikutukseen, sekä kykyyn hyödyntää tiimin sisällä olevaa erilaista osaamista. Tiimityötaitojen kehittämisen voidaan ajatella kehittävän koko tiimin tiimiälyä, eli kykyä, jolla tiimi suoriutuu tehtävistään menestyksekkäästi, sen vuoksi, että jokainen tiimin jäsen voi työssään hyvin onnistuneen tiimityön takia. Tulevaisuudessa teknologian kehityksen myötä tiimiälyn voidaan ajatella olevan organisaatioiden kilpailuetu yhdessä tekoälyn kanssa. (Hiila ym. 2019, ss. 78, 88; Salminen, 2017, ss. 27–28)

Tiimiälytaidot nähdään perustuvan positiivisen psykologian käsitykseen ihmisen vahvuuksien hyödyntämisestä, muutoskyvystä ja kasvun mahdollistamisesta, jotka saavat voimansa tiimikäytännöistä. Positiivinen psykologia on vuosien saatossa laajentunut tieteenalaksi, joka tarkastelee ja tutkii ihmisten ja yhteisöjen hyvinvointia, ajattelua ja käyttäytymistä, jonka avulla pyritään löytämään keinoja siihen, kuinka yksilöiden voimavaroja ja vahvuuksia voidaan vahvistaa, jotka edistävät hyvinvointia ja onnellisuutta. Toisin sanoen positiivinen psykologia pyrkii löytämään hyvää ja kehittämään henkistä hyvinvointia niin yksilöille, kuin yhteisöille ja sitä voidaan soveltaa eri yhteyksissä. (Hiila ym. 2019, s. 78; Ojanen, 2014, s. 10; Uusitalo-Malmivaara, 2014, s. 19)

Hiila ym. (2019, ss. 91–93) mukaan organisaatiot hyötyvät tiimiälystä seuraavien kuuden onnistuneen tiimityön hyötyjen mukaisesti, joissa tiimityön nähdään olevan tuottoisampaa kuin yksilötyö.

1. Tiimi on enemmän kuin yksilöiden vahvuudet
2. Tiimissä yksilö oppii enemmän
3. Tiimi ratkaisee monimutkaisempia ongelmia kuin yksilö
4. Tiimi tunnistaa ongelmat nopeammin kuin yksilö
5. Tiimi työskentelee tehokkaammin kuin yksilö
6. Tiimityö lisää työtyytyväisyyttä

Hiila ym. (2019, ss. 95–104) mukaan Google teetti tutkimuksen, jossa selvitettiin, että mistä ominaisuuksista toimiva ja tehokas tiimi muodostuu. Tutkimuksen mukaan tiimiäly muodostuu, kun tiimi saa rakennettua itselleen keskinäisen luottamuksen, selkeän vastuunjaon, sallivan ilmapiirin kokeilla ja ottaa riskejä, sekä ominaisen tavan olla vuorovaikutuksessa. Tätä voidaan kutsua tiimin omaksi kulttuuriksi, jonka pohjalta tiimiäly voi syntyä. Jo olemassa olevia tiimejä voidaan myös kehittää ja rakentaa niihin tiimiälyä, tämä vaatii kuitenkin tiimin jäseniltä kykyä uudentilaisille ajattelu- ja toimintatavoille.

Hiila ym. (2019, ss. 106–107) kuvaavat viisi taitoa, joiden avulla rakennetaan tiimiälyä. Nämä viisi taitoa ovat koottu eri tutkimuksien pohjalta ja niihin sisältyy ominaisuuksia, joita kuvataan myös työelämän tulevaisuuden taidoiksi. Nämä viisi taitoa ovat: itsetuntemus, yhteinen suunta, salliva ilmapiiri, lupa ja vastuu toimia, sekä rikastava vuorovaikutus. Näiden taitojen kehittäminen on mahdollista missä tahansa organisaatiossa ja tiimissä, jossa tarkoituksena on rakentaa tiimiälyä.

Itsetuntemuksella tarkoitetaan sitä, että tiimi kykenee tunnistamaan tiimin jäsenten osaamisen ja asiantuntijuuden, sekä mahdollistaa sen, että jokainen voi toteuttaa työssään sitä mitä osaa ja missä haluaa kehittyä. Tiimin toiminnalla on oltava yhteinen suunta, eli tavoitteet ja päämäärä, jota kohti edetään määriteltyjen mittareiden avulla. Tiimin sisällä jokaisen jäsenen tulee tuntea olonsa merkitykselliseksi, jossa on lupa myös epäonnistua ja kokeilla uutta, sekä oppia mahdollisista virheistään. Salliva ilmapiiri vaatii luottamusta tiimin jäsenten välille, sekä taitoa ratkoa konflikteja. Tiimissä tulisi olla selkeät roolit, joiden myötä jokaisella on lupa toimia omalla tehtäväalueellaan ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Rikastavan vuorovaikutuksen avulla on tarkoitus saavuttaa avoin ja tarkoituksenmukainen ilmapiiri, jossa on jaettu tietoisuus siitä, että tiimi etenee itseohjautuvasti kohti omaa päämäärää. (Hiila ym. 2019, ss. 106–107)

3 Työhyvinvoinnin edistäminen

Virolaisen (2012, s. 11) mukaan Työterveyslaitos on määritellyt työhyvinvoinnin seuraavanlaisesti: ”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sopivaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.” Tässä luvussa perehdytään työhyvinvointiin kokonaisvaltaisesti, jotta syntyy ymmärrys siitä mistä kaikesta työhyvinvointi koostuu, koska tarkoituksena on edistää tiimin työhyvinvointia kehittämällä työyhteisön tiimityötaitoja ja tiimiälyä. Työhyvinvoinnin käsitettä lähestytään yksilön ja tiimin näkökulmasta työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden, sekä työhyvinvointia edistävien tekijöiden kautta.

3.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointi on moniulotteinen käsite, johon vaikuttavat ja heijastuvat monet tekijät, kuten yksilölliset, organisaatiotasoiset ja yhteiskunnalliset seikat. Yksilöllisestä näkökulmasta työhyvinvoinnin voidaan ajatella olevan hyvinvoinnin tunnepohjainen kokemus, joka koostuu työssä koetuista toimivista ihmissuhteista, innostuksesta, positiivisista tunteista, merkityksellisyydestä, sekä tavoiteltujen asioiden saavuttamisesta. Organisaatiotasolla työhyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi organisaatorakenne- ja muutokset, johtamistyyli, sekä organisaatiokulttuuri. Yhteiskuntatasolla työhyvinvointiin voivat vaikuttaa esimerkiksi työlainsäädäntö tai yleinen taloudellinen tilanne, kuten työelämän epävarmuus voi aiheuttaa työpahoinvointia. (Mäkinen, 2015, ss. 11–13)

Viime vuosikymmeninä on alettu tarkastelemaan ja kiinnittämään huomiota työhyvinvointiin kokonaisvaltaisemmin kuin aiemmin. (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 140.) Virolainen (2012, s. 11) on määritellyt, että kokonaisvaltainen työhyvinvointi voidaan jakaa eri osa-alueisiin, joita ovat fyysinen, sosiaalinen, psyykinen ja henkinen työhyvinvointi. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi muodostuu näiden eri osa-alueiden yhteisvaikutuksesta, jonka vuoksi työhyvinvointia kehittäessä näitä kaikkia osa-alueita tulee tarkastella.

Fyysisellä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan mm. työolosuhteita ja fyysistä työnkuormitusta, eli toisin sanoen ihmisen fyysistä toimintakykyä työssä. Sosiaalisella työhyvinvoinnilla

tarkoitetaan sosiaalista kanssakäymistä, eli vuorovaikutuksen kautta syntyviä sosiaalisia suhteita työyhteisössä. Hyvä ja avoin työilmapiiri ovat sosiaalisen työhyvinvoinnin edellytys. Psyykkinen työhyvinvointi koostuu esimerkiksi työilmapiiristä, työn tuottamista paineista ja siitä, että kokeeko työntekijä työtehtävänsä ja työnsä mielekkääksi. Henkinen työhyvinvointi rakentuu esimerkiksi työyhteisön arvostuksesta toisiaan kohtaan, sekä oman ja organisaation arvomaailman kohtaamisesta ja työntekijän tunteesta omista henkisistä voimavaroista, kuten omasta elämänhallinnasta. (Virolainen, 2012, ss. 17–29, 196)

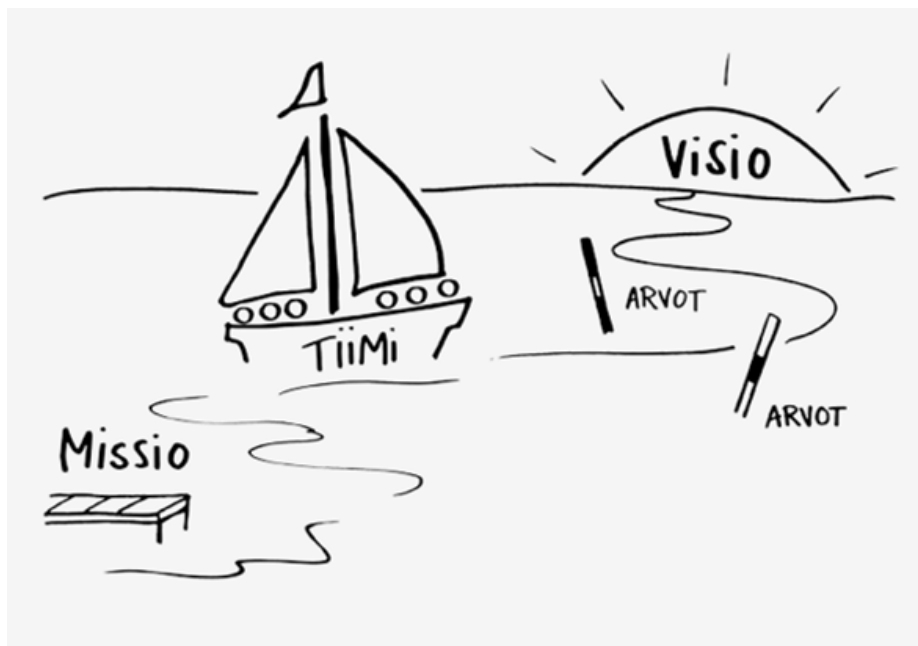
3.2 Työhyvinvointia edistävät tekijät

Suomessa työhyvinvoinnin käsitettä on lähestytty kokonaisvaltaisesti ja tiimien työhyvinvointia kehittäessä on otettava huomioon työpaikalla arjen sujuvuus ja sen edistäminen, joka muodostuu tiimin yksilöiden, työilmapiirin, organisaation toimintatapojen ja johtamisen ympärille. Työhyvinvoinnin edistämisen tulisi aina olla jatkuvaa ja suunnitelmallista, joka pohjautuu organisaation ja työyhteisön arvoihin, koska yhteiset arvot nähdään hyvinvoivan tiimin edellytyksenä. Hyvinvoivassa tiimissä kaikilla tulisi olla yhtäläiset mahdollisuudet osallistua kehittämistyöskentelyyn ja toimia oman vastuualueensa asiantuntijana, jotta tiimi kykenee jatkuvaan kehittymiseen ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen, jonka nähdään kertovan myös tiimin työhyvinvoinnin tilasta. (Manka & Manka, 2018, ss. 75, 81–82)

Tiimityön työhyvinvoinnin edistävänä tekijänä ja kivijalkana voidaan soveltaa Virtasen ja Sinokin (2014, ss. 163–165) kuvailemia Järvisen (2008) määrittelemiä työyhteisön kantavia rakenteita. Näitä rakenteita ovat tiimityölle määritelty selkeä perustehtävä, jota tukevat organisaatio, työn tekemistä palveleva johtaminen, töiden selkeät järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Näiden tiimiä kantavien ja työhyvinvointia edistävien rakenteiden lisäksi Virtanen ja Sinokki (2014, ss. 140–141, 162) nostavat esille työyhteisössä koetun yhteisöllisyyden, turvallisuudentunteen, sekä luottamuksen, jotka ajatellaan yleisesti hyvinvoinnin perustaksi ja työyhteisön sosiaalisiksi pääomaksi, joilla on suuri merkitys tiimityön kehittämisessä työhyvinvointia edistäväksi.

Toivanen ja Kotamäki (2013, ss. 40–41) ovat kuvanneet tiimiä johtavat ajatukset alla olevaan kuvaan (kuva 2), jotka voidaan ajatella työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi tiimityön kannalta. Kuvassa (kuva 2) tiimi seilaa purjeveneellä omasta missiostaan kohti omaa visiota, eli tulevaisuuden tahtotilaa ja matkaa ohjaavat arvot, sekä venettä tiimin jäsenet omilla vastuualueillaan. Missio on kaiken tekemisen ohjenuorana, eli tällä tarkoitetaan toiminta-ajatusta ja syytä sille miksi tiimi on olemassa. Kaikkea tiimin toimintaa ohjaavat arvot, jotka pohjautuvat koko organisaation arvomaailmaan, sekä yhdessä tiimin sisällä vallitseviin arvoihin, joita tiimi on yhdessä määritellyt. Näiden työhyvinvointia edistävien tiimityön perusedellytysten lisäksi tiimityöntekijöissä motivaatio, työn merkitys ja autonomia ovat edellytys toiminnalle. Tiimityössä näiden työhyvinvointia edistävien tekijöiden toteutuminen vaatii avointa ja hyvää vuorovaikutusta ja dialogia tiimin jäsenten välillä.

Kuva 2. Tiimin johtavat ajatukset. (Toivanen & Kotamäki, 2013, s. 40)



4 Aikaisempia tutkimuksia

Tässä luvussa esitellään aikaisempia tutkimuksia tämän opinnäytetyön aihepiiriin liittyen. Tiimityötä on tutkittu paljon eri konteksteista ja tutkimuksista pystyy havaitsemaan tiimityön ja työhyvinvoinnin yhteyttä, eli mitkä tekijät tukevat tiimityössä onnistumista ja tämän kautta lisäävät tiimin yksilöiden työhyvinvointia. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu keinoja tiimityön kehittämiseksi, jotka tässä tutkimuksessa voidaan yhdistää tiimityön ja tiimiälyn kehittämiseen työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Horila (2018, ss. 29, 65) on väitöskirjassaan tutkinut vuorovaikutusosaamisen yhteisyyttä työelämän tiimeissä ja tämän ilmentymistä. Tutkimuksen perusteella vuorovaikutusosaamisen kehittäminen tiimeissä on hyödyllinen keino tiimityön laadun parantamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä tiimin välinen vuorovaikutusosaaminen edistää tiimin jäsenten hyvinvointia. Horila (2018, s. 64) esittää käytännön sovellusmahdollisuuksia tiimien vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi, kuten pitkäaikaisen tiimin omaan historiaan kytkeytyvän vuorovaikutuksen rakentamista, jossa otetaan huomioon tiimin oletettu tulevaisuus ja erilaiset tehtävät, joiden avulla luodaan yhteisiä ajattelun tapoja tiimille.

Haas ja Mortensen (2016, ss. 70–76) ovat tutkineet erilaisia tiimejä erilaisissa toimintaympäristöissä ja kartoittaneet haastattelujen ja kyselyjen avulla maailmanlaajuisesti onnistuneen tiimityön elementtejä. Tutkimustulokset tukevat aiempia tutkimuksia siitä, että onnistunut tiimityö vaatii selkeän ja yhtenäisen suunnan, monimuotoista ja erilaista osaamista, sekä tukevan kontekstin työnteolle. Nykypäivän etätyö ja tiimien monimuotoisuus vaativat onnistuneen tiimityön näkökulmasta yhteisen ajattelutavan kehittämistä tiimin jäsenten välille, jonka avulla voidaan edistää tiimin oman identiteetin rakentumista ja yhteisymmärrystä. Tämä on sen vuoksi tärkeä huomio, koska monet tiimit voivat toimia maantieteellisesti hyvin hajallaan, ja tällöin yhteistyölle tärkeää on tiedon jakaminen, joka antaa tiimille viitekehyksen, joka auttaa jäseniä ymmärtämään toisiaan paremmin, eli mikä on esimerkiksi kenenkin osaamiskenttä. Tämä jaettu tieto tukee tiimin hyvinvointia, joka lisää samalla tiimityön tehokkuutta.

Raappana (2018, ss. 11, 37–38, 71–72) on väitöskirjassaan tarkastellut laadullisia menetelmiä hyödyntäen työelämän kontekstissa tapahtuvan tiimityön onnistumisen elementtejä. Tutkimuksessa tiimityötä on tarkasteltu erityisesti muuttuneen työelämän, eli uudistuvan virtuaalisen työnteon kautta, sekä vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella työelämän muutosten ja teknologian kehittymisen myötä tiimit ovat yhä enemmissä määrin monimuotoisia. Tiimityön onnistumisen voidaan ajatella olevan tavoitteellista ja tavoitteiden saavuttamista, tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Tiimityössä onnistumiseen päästään tarkoituksenmukaisilla vuorovaikutustehtävillä, joita ovat tiedonjako, sosiaalisen tuen jakaminen, aikataulut ja yhteisyyden vahvistaminen, koska näiden elementtien avulla tiimi kykenee sitoutumaan ja siten saavuttamaan tavoitteitaan. Tiimityön onnistumiseen ovat tutkimuksen mukaan yhteydessä se, että millaisia toimintaa tukevia rakenteita tiimissä on ja kuinka tiimi hyödyntää vuorovaikutuksessaan viestintäteknologiaa, sekä millainen kyky tiimillä on arvioida ja kehittää omaa vuorovaikutustaan. Virtuaalisen työskentelytavan nähtiin tuovan positiivisia, sekä negatiivisia vaikutuksia tiimityöhön.

Rozovskyn (2015) tutkimuksessa, jossa haastateltiin kahden vuoden aikana yli 200 Googlen työntekijää ja tarkasteltiin 180 tiimin toimintaa, painottuivat viisi tekijää, jotka tekevät tiimeistä tehokkaita ja hyvinvoivia. Näistä tekijöistä ensimmäinen oli psykologinen turvallisuus, joka oli muiden tekijöiden perusta. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan tässä kontekstissa turvallisuuden tunnetta ottaa riskejä tiimin sisällä ilman, että tarvitsee tuntea oloaan epävarmaksi. Seuraava tekijä oli luotettavuus, eli tiimin jäsenet voivat luottaa toisiinsa, että kaikki työt tulee tehdyksi ajoissa ja huolellisesti. Tiimin rakenne ja selkeys, eli jokaisella jäsenellä on oltava selkeä rooli, sekä yhteiset tavoitteet ja päämäärä. Työn tulisi olla jokaiselle tarkoituksellista ja tärkeää, jotta kaikilla on tahtoa ja motivaatiota tehdä töitä yhteisen päämäärän eteen. Viimeinen tekijä on työn vaikutus eli tiimi kokee työnsä olevan merkityksellistä, jonka avulla saadaan luotua jotakin uutta.

5 Tutkimuksen tarkoitus ja toteutus

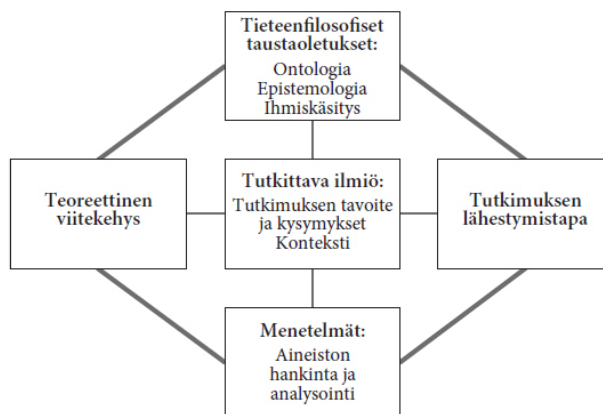
Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta, toteutuksesta, tutkimustehtävästä ja tutkimusmenetelmistä. Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena, sillä tarkoituksena oli tutkia työyhteisön subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä tiimityöstä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimusaineisto kerättiin ammatillisen oppilaitoksen hakeutumispalveluiden tiimistä, joka vastaa oppilaitoksen hakeutumispalveluista. Tutkimusmenetelmänä oli fokusryhmähaastattelu ja aineiston analyysimenetelmänä aineistolähtöinen sisällönanalyysi.

5.1 Kvalitatiivisen tutkimuksen kokonaisuus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää, jonka avulla pyritään löytämään tutkimustehtävän avulla uutta tietoa. Tutkimuksen aineisto kerätään todellisessa kontekstissa sellaisten metodien avulla, joissa tutkittavien oma ääni ja näkökulma pääsevät parhaiten esille. Tähän laadulliseen tutkimukseen on tarkoituksenmukaisesti valittu pieni työyhteisö, jota tarkastellaan määrän sijasta laadullisen tutkivalla otteella. Tutkija tarkastelee tässä tutkimuksessa tutkittavien näkökulmasta yksityiskohtaisesti ja kokonaisvaltaisesti vastauksia tutkimuskysymykseen. (Hirsjärvi ym. 2013, s. 161; Puusa & Juuti, 2020, ss. 9, 78–79)

Tutkimuksen kokonaisuus (kuva 3) rakentuu tutkittavan ilmiön ympärille, joka pohjautuu tieteenfilosofiin taustaoletuksiin, jotka toimivat tutkimuksen perustana, jonka mukaan tutkimusmenetelmät ovat valittu. Teoreettinen viitekehys rakentuu yhdessä tutkimuksen aineiston kanssa ja sen tarkoituksena on käsitteellistää ja rajata tutkimuksen näkökulmaa. Tämän tutkimuksen avulla pyritään tulkitsemaan, kuvailemaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä sen taustalta löytyvien tekijöiden kautta, eli luomaan ymmärrystä ihmisten subjektiivisille kokemuksille. Tämä tutkimus toteutuu organisaatiokontekstissa, eli tutkittava ilmiö on olemassa ainoastaan ihmisten kautta, ja se rakentuu, sekä yllä pysyy ihmisten vuorovaikutuksessa. Ilmiötä voidaan ymmärtää ja tutkia vain lähestymällä sitä sellaisilla menetelmillä, joiden avulla päästään lähelle ihmisiä ja heidän kokemuksiaan, joihin aineisto pohjautuu. (Puusa & Juuti, 2020, ss. 24–25, 68)

Kuva 3. Tutkimuksen kokonaisuus. (Puusa & Juuti, 2020, s. 38)



Tämän tutkimuksen epistemologia eli tietoteoria pohjautuu fenomenologiseen tieteenfilosofiseen suuntaukseen ja metodologiaan, eli menetelmään, jonka tarkoituksena on tässä kontekstissa tuottaa tietoa tiimityön ja työhyvinvoinnin edistämiseksi subjektiivisesta näkökulmasta. Fenomenologiassa ollaan kiinnostuneita ihmisten kokemuksista ja niiden suhteesta johonkin kohteeseen, kuten tässä tutkimuksessa tiimityön ja työhyvinvoinnin välisestä merkityksestä tiimiällyn kehittämiseksi. (Puusa & Juuti, 2020, ss. 68–69)

5.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymys

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävänä on tuottaa tietoa ammatillisen oppilaitoksen työyhteisön tiimiällyn kehittämiseksi työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tarkoituksena on kehittää työyhteisön tiimityötaitoja ja tiimiälyä, joiden avulla työyhteisö kykenee menestymään muuttuvassa työelämässä ja toimintaympäristössä. Tutkimuksen tavoitteena on tukea tiimityötä, jonka avulla voidaan edistää työyhteisön jäsenten työhyvinvointia.

Tutkimustehtävän pohjalta tutkimuskysymykseksi muodostuivat:

Millaista on työhyvinvointia edistävä tiimityö?

Millaisia tiimityötaitoja tarvitaan, jotta tiimityö tukee työhyvinvointia?

5.3 Aineistonhankinta

Tutkimuksessa on tarkoitus tuottaa tietoa siitä, että millaista on työhyvinvointia tukeva tiimityö, jonka vuoksi päädyttiin fokusryhmähaastatteluihin, koska niiden avulla saadaan tiimien jäsenet tuottamaan yhdessä tietoa tutkimustehtävään. Fokusryhmähaastattelun tarkoituksena on kerätä useammalta haastateltavalta tietoa yhtä aikaa ja saada heidät keskustelemaan toistensa kanssa, jonka avulla pyritään haastateltavien erilaisten näkökulmien avulla ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä laajemmin. Fokusryhmähaastattelun ajatellaan olevan ryhmähaastattelu, jossa haastattelijan tehtävänä on pyrkiä hakemaan vastauksia tutkimusongelmaan tiimin jäsenten erilaisten kokemusten ja mielipiteiden esille tuomisessa vuorovaikutustilanteessa. Fokusryhmähaastattelu toteutetaan tietyssä valikoidussa ryhmässä, jossa keskiössä on osallistujien välinen vuorovaikutus. Haastattelijan tulee antaa tiimille tilaa keskinäiselle vuorovaikutukselle, jonka avulla rakentuu ryhmän yhteisesti tuottamia erilaisia käsityksiä ja kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Hyvärinen ym. 2017, ss. 88–90; Hirsjärvi ym. 2013, ss. 210–211)

Tutkimusaineisto kerättiin eteläsuomalaisen ammatillisen oppilaitoksen hakeutumispalveluiden tiimistä. Halukkuutta haastatteluihin tiedusteltiin aluksi sähköpostilla, johon liitettiin saatekirje (liite2), joka lähetettiin jokaiselle tiimin jäsenelle. Kirjeessä kerrottiin, että millaista tutkimusta ollaan tekemässä, missä oppilaitoksessa ja kuka tutkimusta tekee. Kirjeessä oli kerrottu haastatteluiden vapaaehtoisuudesta, toteutuksesta ryhmähaastatteluina kolmen tai neljän hengen ryhmissä, nauhoituksesta ja luottamuksellisuudesta. Tämän jälkeen haastatteluiden organisointia jatkettiin sähköpostien välityksellä.

Haastattelut toteutettiin toukokuussa 2022 oppilaitoksen tiloissa. Haastattelut järjestettiin haastateltaville sopivina ajankohtina, jonka mukaan haastatteluryhmät muodostuivat. Haastatteluihin ilmoittautui yhteensä kuusi tiimin jäsentä, joista muodostui kaksi erillistä kolmen hengen ryhmähaastattelua. Molempien ryhmien haastatteluihin kului aikaa noin 70 minuuttia. Haastattelut äänitettiin puhelimen saneluohjelmalla. Haastatteluihin osallistuneilla oli erilainen työkokemus ja työhistoria, osa oli työskennellyt kyseisessä organisaatiossa vuosikymmeniä ja osa oli aloittanut vasta. Kyseisessä tiimissä työntekijät

olivat työskennelleet eri aikoja ja tiimin sisällä he olivat erilaisissa työtehtävissä. Tiimissä oli ollut henkilöstö muutoksia, joten haastatteluun osallistui niin uusia kuin vanhojakin työntekijöitä.

5.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tarkoituksena on löytää aineistosta tutkimuksen teoreettiset käsitteet ja vastaukset tutkimuskysymykseen. Tutkimusaineiston analysointi aloitettiin litteroimalla fokusryhmähaastatteluiden tallenteet. Kuuntelin molempien ryhmähaastatteluiden tallenteet ja kirjoitin ne tekstimuotoon sanasta sanaan mitään muuttamatta. Hyödynsin osittain valmista sanelutoimintoa, joka kirjoitti puhetta tekstiksi. Tämä kuitenkin osoittautui haastavaksi, koska teksti muodostui osittain virheellisistä tai puutteellisista sanoista, jotka sitten korjasin. Merkitsin ensimmäisen litteroidun ryhmähaastattelun R1 merkinnällä ja toisen ryhmähaastattelun R2 merkinnällä. Litteroitua aineistoa kertyi lopulta 16 sivua, joissa tekstin riviväli oli 1. Kuuntelin ja luin aineistoa useita kertoja läpi, jotta se muodostui tutuksi.

Tämän jälkeen tekstistä poimittiin tutkimustehtävän kannalta olennaiset kohdat ja karsittiin epäolennainen tieto pois. Tämän toteutin kirjoittamalla tutkimuskysymykset ylös ja peilaamalla aineistoa niihin, jonka avulla aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tämä jäljelle jäänyt teksti pelkistetään, eli redusoidaan. Tällä tarkoitetaan aineiston keskeisen sanoman tiivistämistä. Tekstistä poimitaan esimerkiksi alleviivauksen avulla tutkimuksen kannalta olennaisia ilmauksia, jotka nimetään tiivistettyyn muotoon. Tämän jälkeen nämä ilmaukset ryhmitellään, eli kluseroidaan, jolla tarkoitetaan toistuvien ilmauksien ryhmittelyä omaksi alaluokaksi, joka nimetään sisältöä vastaavaksi. Näitä alaluokkia yhdistämällä saadaan muodostettua yläluokkia, joista muodostetaan pääluokkia, tällä tarkoitetaan aineiston abstrahointia, eli aineiston käsitteellistämistä ja yleiskäsitteiden muodostamista. Näiden vaiheiden avulla aineistosta saadaan muodostettua teoreettisia käsitteitä ja poimittua olennaiset tiedot tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 108–113)

Pohdin pitkään aineiston ryhmittelyn muodostumista tutkimuskysymysten kautta. Luin litteroitua aineistoa kymmeniä kertoja läpi. Tämän jälkeen aloin tekemään eri väreillä alleviivauksia toistuvista sanoista, joita keräsin erilliseen omaan taulukkoon, joissa laskin toistuvia ilmauksia ja ryhmittelin niitä. Tästä muodostui pikkuhiljaa hieman selkeämpi kokonaisuus, joiden avulla aloitin ryhmittelemään asiayhteyksiä ja muodostamaan niistä alaluokkia. Alaluokkien muodostumisen jälkeen aloin hahmottelemaan eri väreillä aineistosta ja taulukosta yhdistäviä yläluokkia, joiden muodostamisen avuksi peilasin aiemmin esittämäni teoriataustaa. Tämä vaihe vei paljon aikaa ennen kuin pystyin hahmottamaan kuinka ala- ja yläluokat muodostavat lopulliset pääluokat vastaten tutkimustehtävään ja kuinka nimeän ne.

Lopulta pääluokkia muodostui kolme, joita ovat tiimin sisältö ja rakenteet, tiimin sisäinen toimivuus, sekä tiimityön ja tiimityötaitojen kehittäminen. Pääluokkien muodostumisen jälkeen kävin vielä uudelleen aineiston kokonaisuudessaan läpi ja määritin pääluokkiin omat värit, joiden avulla koodasin aineiston vielä läpi. Tämä vaihe antoi lisäarvoa tutkimustulosten jäsentelyyn ja luotettavuuteen. Tein analysointivaiheessa jokaisesta pääluokasta oman taulukon, jonne ensimmäiseen sarakkeeseen kirjoitin litteroidusta aineistosta pelkistetyt ilmaukset, niistä muodostuneet alaluokat, yläluokat ja lopulliset pääluokat. Tässä (kuva 4) on esimerkki tekemästani taulukosta. Tämä taulukointi selkeytti aineiston analysointia ja auttoi hahmottamaan paremmin asiayhteyksiä tutkimustehtävän pohjalta.

Kuva 4. Esimerkki sisällönanalyysistä

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - Missä määrin organisaatio ja sen toimintakulttuuri pystyy mahdollistamaan tiimien itseohjautuvuutta - Jähmeyttää sitä tiimityötä tää organisaation jäykkyys - Työvälineet ja prosessit pitää olla semmoiset että ne mahdollistaa aidosti niihin tavoitteisiin pyrkimisen ja pääsemisen 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisaation rakenne toimintakulttuuri - Itseohjautuvuus - Luottamus tiimin asiantuntijuuteen - Prosessit ja työvälineet 	Organisaation tuki	TIIMITYÖN SISÄLTÖ JA RAKENTEET
<ul style="list-style-type: none"> - Tavoite on varsin selkeä, tiedetään keitä ne meidän asiakkaat on ja mitä me halutaan niille tarjota - Kukaan meistä ei voi olla kaikkien asioiden asiantuntijoita - Lähdettiin yhdessä keskustelemaan näistä vastuualueista - Jakaantuukohan nää duunit ihan tasaisesti 	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuunjako - Selkeät tavoitteet - Asiantuntijuuden ja osaamisen hyödyntäminen 	Tiimityön organisointi	

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata tiimissä työskentelevien työntekijöiden kokemuksia tiimityöstä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksella haluttiin tuottaa tietoa siitä, että millaista on työhyvinvointia edistävä tiimityö. Tarkoituksena oli tuottaa tietoa tiimiällyn kehittämiseksi, jonka avulla voidaan edistää tiimityötä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset esitellään tutkimusaineiston analyysin avulla muodostuneiden kolmen pääluokan mukaan. Näitä ovat tiimityön sisältö ja rakenteet, tiimin sisäinen toimivuus, sekä tiimityön ja tiimityötaitojen kehittäminen. Tutkimustulosten selkeyttämiseksi jokaisesta pääluokasta on muodostettu oma taulukko, johon on tiivistetty tulokset.

6.1 Tiimityön sisältö ja rakenteet

Tutkimusaineiston mukaan tiimityön sisällöllä ja rakenteella koettiin olevan kolmen eri teeman mukaisesti vaikutusta työhyvinvointia edistävälle tiimityölle (kuva 5). Näitä teemoja

ovat organisaation tuki, tiimityön organisointi ja esihenkilö. Esittelen tulokset näiden kolmen teeman mukaisesti tarkentaen niiden sisältöjä.

Kuva 5. Tiimityön sisältö ja rakenteet

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - Organisaation rakenne ja toimintakulttuuri - Esihenkilön tavoitettavuus - Luottamus tiimin asiantuntijuuteen - Itseohjautuvuus - Rekrytointi - Riittävät resurssit - Prosessit ja työvälineet - Yhteistyö organisaation sisällä 	Organisaation tuki	TIIMITYÖN SISÄLTÖ JA RAKENTEET
<ul style="list-style-type: none"> - Vastuunjako - Etätyö - Asiantuntijuuden ja osaamisen hyödyntäminen - Selkeät tavoitteet - Säännölliset palaverit - Toimintatavat 	Tiimityön organisointi	
<ul style="list-style-type: none"> - Läsnäolo - Joustavuus - Luottamus, kunnioitus - Avoimuus - Vaikuttamismahdollisuudet 	Esihenkilö	

6.1.1 Organisaation tuki

Organisaation sisäisellä rakenteella ja toimintakulttuurilla nähtiin olevan merkitystä tiimityön onnistumiselle tai epäonnistumiselle, jotka vaikuttavat suoranaisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Aineistosta nousi esille se, että organisaation tulisi tukea tiimin itseohjautuvuutta, luottamalla tiimin asiantuntijuuteen ja siihen, että tiimi pystyy itse luomaan työtä tukevat toimintamallit tai prosessit. Tuloksista ilmeni, että suuren organisaation ylhäältä alaspäin määrittämät prosessit eivät ole käytännönläheisiä, eli niitä on hankala viedä käytäntöön. Organisaation sisällä vallitseva byrokratia koettiin hidastavaksi

tekijäksi, eli mahdollisten tiimin työtä tukevien ideoiden vieminen käytäntöön kestää liian kauan, jonka vuoksi ne menettävät jo merkityksensä.

Mikä liittyy vahvasti työhyvinvointiin, niin on se et missä määrin organisaatio ja sen toimintakulttuuri pystyy mahdollistamaan tiimien itseohjautuvuutta. R2

Näille tiimeille ei oo tarpeeksi sitä itseohjautuvuutta tämän tyyppisessä organisaatiossa ja siinä menetetään paljon potentiaalia siinä et voitais tuottaa parempia palveluja asiakkaille. R2

Jähmeyttää sitä tiimityötä tää organisaation jäykkyys. Ja tässä tapauksessa sen tiimin mahdollisuudet ei tule organisaation palvelukseen täysimääräisesti ja se on joku sellainen mikä musta tuntuu että tätä tiimityötä hiertää ja sitä työhyvinvointia et kaikki tapahtuu byrokratian myötä todella hitaasti. R2

Työvälineet ja prosessit pitää olla semmoiset että ne mahdollistaa aidosti niihin tavoitteisiin pyrkimisen ja pääsemisen. R1

Tiimin työ on sidottuna muihin organisaation toimijoihin niin sisällä kuin ulkoisestikin, joten yhteistyötä organisaation sisällä tulisi jatkuvasti kehittää. Haastateltavat kokivat, että työtä tehdään lopulta melko samojen verkostojen kanssa, ja mitä pidempi työkokemus samassa organisaatiossa on takanapäin, niin sitä helpompaa yhteistyö on ollut. Verkosto on kuitenkin laaja, jonka vuoksi myös työntekijöissä on jatkuvasti vaihtuvuutta.

Ollaan riippuvaisia muista tahoista, et ilman niitä meidän työt ei etene. R2

Meillä on kuitenkin aika hyvin tiedossa et kuka vastaa mistäkin et itellä on tietysti etulyöntiasema ku on ollu niin kauan täällä, niin tuntee ihmisiä, niin on vähän helpompi aina olla. R1

Uusien tai vaihtuvien työntekijöiden rekrytointi ja perehdytys koettiin tärkeäksi, sekä varmistaa se, että resurssit työn tekemiselle ovat riittävät. Esihenkilölle tulisi mahdollistaa riittävät resurssit tiimin johtamiseen ja muodostaa työnkuva siten, että hänellä on riittävästi

aikaa tiimille. Tällä koettiin olevan vaikutusta tiimin työn tehokkuuteen, tavoitteiden saavuttamiseen ja sitä kautta yksilöiden työhyvinvointiin.

Välillä tuntuu et hän voisi olla enemmän tavoitettavissa mutta koska sillä on kalenteri niin täynnä palavereja ja hän on kuitenkin se joka tietää kaikesta kaiken. R2

Sit ois pakko kysyä mut en tiedä onko se palaverissa, onko se vapaana, pystyykö se ja sit varsinkin kun nyt tehdään etänä niin se vuorovaikutus on niinku silleen etäisempää. R2

Se on myös resurssikysymys et ku meillä ei oo resursseja. Tämän pyörittämiseen kyllä mutta jos pitäis ottaa lisää, niin ei ehkä. R1

6.1.2 Tiimityön organisointi

Tiimin oman sisäisen työn organisoinnin ja toimintatapojen koettiin vaikuttavan tiimityön onnistumiselle, joka heijastuu työhyvinvointiin. Tärkeäksi nousi selkeä vastuunjako, tavoitteet ja toimintatavat. Tutkimuksen perusteella kaikki haastateltavat kokivat, että tiimin ja tiimityön tavoite oli varsin selkeä. Jokaisen työntekijän asiantuntijuus ja osaamisen hyödyntäminen koettiin merkitykselliseksi tiimin sisällä, jota tulisi hyödyntää enemmän. Haastateltavat kokivat, että tiimin sisältä löytyi eri asioiden ja asiakokonaisuuksien asiantuntijoita, jonka mukaan töitä on pyritty jakamaan ja luomaan asiantuntijuutta eri osa-alueille. Tämän avulla toivottiin myös, että jokainen voisi kehittää omaa osaamista itselleen hieman vieraammalta osa-alueelta sen vuoksi, että aina tulee tilanteita, jolloin joku on lomalla tai sairaana.

Tavoite on varsin selkeä. Tiedetään keitä ne meidän asiakkaat on ja mitä me halutaan niille tarjota, niin se on mun mielestä aika selkeä. R2

Vähän niinku pääsee syntymään sitten semmoista asiantuntijuutta tietyille osa-alueille, koska kukaan meistä ei voida olla kaikkien asioiden asiantuntijoita.

Joo mä koen kans tärkeänä sen että siinä missä sulla on tietyt tehtävän kuvaukset ja semmoiset tietyt roolit mitkä on ehkä mietitty valmiiksi, niin annetaan tilaa ja mahdollisuus niinku yksilöllisille kompetensseille. R2

Hyödynnetään niitä ihmisten osaamisia ja niinku ristiin ja se myös auttaa meitä oppimaan toinen toisiltamme. R1

Tiimi työskentelee suurimman osan työviikosta etänä, joka on tuonut mukanaan erilaisia toimintatapoja, sekä muutoksia palaverikäytäntöihin. Osa vastaajista koki, että etätyö tuki omaa ja koko tiimin työtä myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Osa vastaajista taasen kaipasi enemmän sosiaalisia kontakteja ja yhdessä työskentelemistä kasvokkain. Koko tiimin viikoittaiset ja säännölliset palaverit koettiin tärkeiksi, joiden avulla tiimityötä pystytään tukemaan.

Neljä päivää etänä ja yks paikalla, niin ei se mun mielestä ole meidän ilmapiiriin vaikuttanut. R1

Varsinkin kun nyt tehdään niinku etänä ja se vuorovaikutus on silleen niinku etäisempää. R2

Sit mä oon miettinyt et nyt ku me tehdään niin paljon kukin omassa kolossa etänä ja ei niinku päivittäin nähdä, niin sun on vaikea tietää kuinka täysi se kaverin to do- lista on. Niin jos sä tietäisit et mulla on kiirettä mut just tolla työkaverilla on aikaa, niin sit sä rohkeammin ehkä delegoisit niitä hommia. R2

6.1.3 Esihenkilö

Tiimiä johtaa esihenkilö, jolla koettiin olevan positiivinen vaikutus tämän tiimin tiimityön onnistumiselle ja työhyvinvoinnille. Esihenkilön luottamus, avoimuus ja kunnioitus tiimiä kohtaan nousi esille. Osa haastateltavista koki esihenkilön persoonan hyvin merkityksellisenä oman työhyvinvoinnin näkökulmasta. Esihenkilöä pidettiin helposti lähestyttävänä, jolle on helppo kertoa asiasta kuin asiasta. Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että tietynlaisella esihenkilöllä voidaan edistää tiimityötä työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Tulee semmoinen olo että suhun luotetaan tai silleen niinku tavallaan sinua ei kytätä. R2

Helposti lähestyttävä ja just se et se luottaa meihin ja meidän arviointikykyyn. R1

On helppo näitä asioita ottaa puheeksi, et jos on jotain sanottavaa. R1

Se luottamuksen tunne on kyllä vahva siinä ja sitten just se että myös työhyvinvoinnin kannalta että sä voit tietää että sulla on niinku joustoja. R2

Tiimi koki pystyvänsä vaikuttamaan omien töidensä sisältöön ja toimintatapoihin, sekä mahdollisen kehittämisen suhteen oman esihenkilön kanssa nopeallakin aikataululla pienemmissä asioissa. Muita asioita esihenkilön koettiin vievän eteenpäin ja mahdollisuuksien mukaan, niitä pyrittiin kehittämään tiimin toivomalla tavalla organisaation rakenteen sallimissa rajoissa.

Jos kyse on meidän tiimin sisäisistä asioista tai meidän työhön liittyviä niin joo aika hyvin voidaan vaikuttaa kyllä. R1

Jos meillä olis toisenlainen esihenkilö niin se saattais vaikuttaa aika paljon... Joo mä mietin samaa, se olis ihan katastrofi. R1

6.2 Tiimin sisäinen toimivuus

Tutkimuksen tuloksissa tarkastellaan seuraavaksi tiimin sisäisen toimivuuden elementtejä, joiden avulla voidaan edistää työhyvinvointia ja tarkastellaan millaisia tiimityötaitoja, koettiin tärkeiksi. Tiimin sisäisellä toimivuudella koettiin olevan kolmen eri teeman mukaisesti vaikutusta työhyvinvointia edistävälle tiimityölle. Näitä teemoja ovat tiimityötaidot, psykologinen turvallisuus ja tiimin yhteinen tahtotila (kuva 6). Esittelen seuraavaksi teemojen sisältöjä.

Kuva 6. Tiimin sisäinen toimivuus

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - Vuorovaikutustaidot - Erilaiset persoonat - Itsereflektio - Yhteisöllisyyden tukeminen - Kiittäminen ja kannustaminen 	Tiimityötaidot	TIIMIN SISÄINEN TOIMIVUUS
<ul style="list-style-type: none"> - Salliva ja keskusteleva ilmapiiri - Positiivinen ilmapiiri - Luottamus - Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen - Rekrytointi - Toimintaympäristön muutos 	Psykologinen turvallisuus	
<ul style="list-style-type: none"> - Motivaatio - Yhteen hiileen puhaltaminen - Työn imu - Työn merkityksellisyys 	Yhteinen tahtotila	

6.2.1 Tiimityötaidot

Tutkimuksella selvitettiin, että millaisia tiimityötaitoja tarvitaan, jotta tiimityö tukee työhyvinvointia. Tutkimuksen perusteella vuorovaikutustaidot ja kyky tehdä töitä erilaisten ihmisten ja persoonien kanssa nousi merkittävimmäksi tiimityötaidoiksi. Tähän liittyen itsereflektion, eli oman toiminnan arviointia ja kehittämistä pidettiin tärkeänä tiimityön ja työhyvinvoinnin edistäjänä. Tiimityössä suurimmat haasteet koettiin opetella tekemään töitä ja olemaan vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten ja persoonien kanssa. Haastateltavat kokivat myös erilaiset persoonat juuri tiimityön rikkaudeksi ja kokevat, että tiimityöllä kyetään saavuttamaan parempia tuloksia kuin yksilö keskeisellä työskentelyllä.

Vuorovaikutustaidot on esimerkiksi semmoinen niinku että kyllä pitää niinku yrittää ainakin käyttäytyä vähäsen, et ihan tommoset peruskohteliaisuudet. R1

Tässä on niinku ne samat haasteet kuin ylipäätään ihmisten kanssa toimimisessa. R2

Persoonia on ihan erilaisia, oishan se nyt tylsää jos kaikki olis samasta puusta ja aivan varmasti tehostaa sitä työtäkin et on vähän erilaista porukkaa. R1

Tää oli hyvä pysähtyä välillä refleктоimaan. R2

Helposti menee siihen et mä ajattelen et joku muu jotain, mutta sitten taas et miten itse toimii niin sitä on ihan hyödyllistä pysähtyä välillä itse kelailee. R2

Jotta tiimin jäsenet kokisivat olevansa osa yhteisöä, eli tiimiä, tulisi tutkimuksen mukaan yhteisöllisyyden tunnetta tukea, siten ettei tiimin sisällä muodostuisi esimerkiksi liian tiiviitä työpareja, jotka jättävät muun tiimin oman työnsä ulkopuolelle. Haastatteluissa korostui se, että toivottiin koko tiimin kesken sujuvaa yhteistyötä, jossa kaikki toimivat yhdessä tasavertaisesti, kukin omalla vastuualueellaan kohti yhteistä päämäärää.

Erilaisia ihmisiä eri näkökulmista mikä tietysti monialaisissa tiimeissä varsinkin toteutuu, niin niin se tarjoaa niinku tiimin jäsenestä yhteisöllisyyden kokemusta ja sitten semmoista että yhdessä tehdään ja yhdessä onnistutaan tai epäonnistutaan. R2

Se voi olla tavallaan tiimin kannalta huonompi juttu jos sinne muodostuu tämmösiä sisäisiä tiiviitä pareja, josta muut kokee ulkopuolisuutta. R2

Työkavereiden kannustaminen ja erityisesti kiittäminen koettiin tärkeäksi ominaisuudeksi tiimin kesken, näillä oli useammalle haastateltavalle henkilökohtaisesti suuri merkitys. Kiittäminen ja kehuminen koettiin myös sellaiseksi, jota tulisi itse reflektoida enemmän kiireen keskellä. Kiittämällä ja kannustamisella nähtiin olevan suoranainen vaikutus työhyvinvointia edistävälle tiimityölle.

On kiva myös vastapainoa sille et kiitetään hyvin tehdystä työstä, se on kuitenkin tosi iso asia siinä vuorovaikutuksessa. R2

Joo tuota kyllä mä huomaan et itselläni välillä jää niinku sanomatta semmoisia asioita justinsa että hemmetin hyvin tehty duuni, et toi positiivisen palautteen

antaminen tuppaa kyllä niinku jäävän turhan vähiin. Et itellä tuppaa unohtumaan vuorovaikutuksessa tämä, et se on tosi iso osa sitä tiimityötä. R2

6.2.2 Psykologinen turvallisuus

Tiimityössä rakentuva yksilöllinen ja tiimin muodostama psykologinen turvallisuus koettiin merkittäväksi. Tutkimuksen mukaan työhyvinvointia edistävä tiimityö tarvitsee sallivan, keskusteleavan ja positiivisen ilmapiirin, jossa tiimiläiset voivat luottaa toisiinsa. Ilmapiirin koettiin olevan hyvä, rento ja huumoria sisältävä, joka onnistuakseen vaatii samanhenkisiä ihmisiä yhtä hyvällä huumorintajulla. Haastattelujen mukaan psykologinen turvallisuus koettiin uhkana mikäli tiimissä olisi yksikin henkilö, joka ei mukautuisi edellä kuvattuun ilmapiiriin. Tärkeänä työhyvinvointia edistävänä tiimityön elementtinä pidettiin sitä, että tiimin sisällä on luottamusta ja rohkeutta ottaa myös riskejä ja toisinaan epäonnistua.

Ilmapiiristä mun piti sanoa jotain, et mun mielestä se on hyvä ja hyväksyvä ja kiva et muutkin ajattelee samaan tapaan. R2

Meillä on kuitenkin niin avoin ilmapiiri, et jos nyt tulis jonkun kanssa hirvee faitti niin tietää et vois käydä sen läpi ja meidän esihenkilö on myös helposti lähestyttävä. R1

Kyllä meillä kovin keskusteleva on, et jos ajattelee että kyllähän kaikki ottaa kantaa kaikkeen tai siis niinku jos on jotakin sanomista johonkin asiaan niin kyllä sen saa sanoa. R1

Kun ihmisiä ollaan niin aina joku mokailee tai me oikeastaan kaikki mokaillaan vuorotellen jotain että miten niihin mahdollisiin virheisiin suhtaudutaan niin mun mielestä meillä on tosi hyvin semmoinen salliva ilmapiiri että ketään ei ristiinnaulita ei pienistä eikä isoista mokista. R2

Virheitä tulee kaikille, ei ei niistä niinku ketään ammuta aamunkoitteessa. R1

Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen koettiin tärkeäksi, sekä asiaksi, jota tulisi harjoitella. Osa haastateltavista koki käyttävänsä harkintaa asioiden esille tuomisessa hyvän ilmapiirin säilyttämiseksi. Tässä koettiin kuitenkin olevan riski siinä, että jotakin tärkeää jää sanomatta mikäli asioiden puheeksi ottamista välttää liikaa.

Pystyy tuomaan itse asiat esille ja sitten toisaalta ottaa myös sitä niinku rakentavaa palautetta vastaan. R2

Mut kyl mä sit tietysti käytän aika paljon harkintaa et mitä mä uskallan tuoda sitten esille, et en mä halua saada sellasia negatiivisia viboja tiimiin aikaiseksi, et pyrkii välttää sitä, mut sitäkään ei saa liikaa välttää. R2

Merkittäväksi psykologisen turvallisuuden tekijäksi, eli ilmapiirin muodostumiseen vaikuttavaksi tekijäksi muodostui tiimin jäsenten rekrytointi, koska tiimissä on ollut henkilöstövaihdoksia. Tutkimuksen mukaan tiimin rakentaminen erilaisilla mutta kuitenkin samanhenkisillä persoonilla on merkittävä tekijä työhyvinvointia edistävälle tiimityölle. Kaiken tiimityön keskeiseksi ja merkittävimmäksi asiaksi muodostuvat tiimin jäsenet, eli millaiset ihmiset omine persoonineen rakentavat tiimin. Tiimityötä tukevaksi ja rikastavaksi koettiin erilaiset persoonat, mutta kuitenkin jossain määrin samanhenkiset.

Hyvät tyypit ympärillä niin se on mulle tärkeää ja merkityksellistä. R2

En mä nyt sanois et vastakohtat täydentää toisiaan, et ei me nyt ihan vastakohtia olla mutta kyllä se on tietty rikkaus et ollaan erilaisilla taustoilla ja työhistorialla ja katsoo maailmaa vähän erilaisista näkökulmista. R2

Kaikki on aina semmosia samanhenkisiä, avoimia ja lupsakoita, ni kavereita, lupsakoita kavereita, lupsakka tiimi, samanhenkistä porukkaa, et sinne on helppo sulautua mukaan. R1

Me ollaan oltu siitä onnellisessa asemassa, vaiks tossa alussa sanoin et meillä on ollut vaihtuvuutta ja kaikenlaista mut kaikki palaset on toistaiseksi aina lokahtaneet kohdalleen kun on tullut uusia henkilöitä. R1

Tulis semmoinen henkilö, joka ei sopis tiimiin, se niinku rikkoisi hommaa heti, veikkaisin. R1

6.2.3 Yhteinen tahtotila

Jotta tiimi voi saavuttaa tavoitteensa, tarvitaan siihen yhteistä tahtotilaa, joka rakentuu tutkimuksen mukaan työn merkityksellisyydestä, yhteen hiileen puhaltamisesta, työn imusta ja motivaatiosta. Näiden elementtien avulla tiimityöstä saadaan rakennettua tiimiläisten työhyvinvointia edistävää. Haastateltavat kokivat, että työn tulee olla itselleen merkityksellistä, jotta se voi tukea omaa työssä jaksamista ja motivaatiota. Tiimin jäsenten ja heidän välilleen muodostuneen kemian ja toimivan yhteistyön merkitys korostuu jälleen työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan tiimityöllä tulee olla jokin suurempi merkitys ja hyvä työporukka, sekä selkeä yhteinen tavoite ja tahtotila, jonka avulla voidaan saavuttaa työn imua, sekä edistää omaa työhyvinvointia.

Työporukan merkitys tässä tilanteessa etenkin sen oman työhyvinvoinnin kannalta on ollut suurempi just sikäli, että meillä on ollut terve työyhteisö, jolla on ollut selkeät tavoitteet, niin se on helpottanut sitä omaa motivoitumista, et pikkuhiljaa ehkä oppinut näkemään tässä hommassa sellasia merkityksellisyyden hippusia tai tavallaan sellaisia mahdollisuuksia. R2

Minulle itselleni on aina ollut aika tärkeätä se, että mä koen, että sillä työllä on niinku joku tämmönen suurempi merkitys, että se ei ole vaan niinku omistajan taskujen kasvattamista. R2

Toisen auttaminen ja kannustaminen ja semmoinen et puhalletaan yhteen hiileen ja tsempataan ja autetaan toisiamme tarvittaessa. R1

Työn imua ja sitä että niinku se työpäivä on niinku kiva aloittaa ja kiva sitten myös lopettaa tai silleen että on niinku motivaatiota tehdä työtä ja jaksamista tehdä työtä. Siinä täytyy olla tiettyä niinku laajempaa merkityksellisyyttä. R2

6.3 Tiimityön ja tiimityötaitojen kehittäminen

Tutkimustulosten kolmanneksi pääluokaksi muodostui kehittäminen, tarkemmin tiimityön ja tiimityötaitojen kehittäminen (kuva 7). Tutkimusaineiston mukaan tiimityön ja tiimityötaitojen kehittämisellä voidaan vaikuttaa työhyvinvointia edistävään tiimityöhön. Kehittämisen teemoja ovat jatkuva kehittäminen ja itsetuntemus, joiden avulla voidaan kehittää tiimiälyä. Esittelen tulokset näiden kahden teeman mukaisesti tarkentaen niiden sisältöjä.

Kuva 7. Tiimityön ja tiimityötaitojen kehittäminen

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> - Toimintaympäristön muutosten huomioiminen - Etätyön haasteet ja mahdollisuudet - Tiimin jäsenten töiden sisältöjen tunteminen - Toimenkuvien ja työnsisältöjen säännöllinen arviointi - Palaverikäytänteiden vakiinnuttaminen - Sisäinen viestintä 	Jatkuva kehittäminen	TIIMITYÖN JA TIIMITYÖTAITOJEN KEHITTÄMINEN
<ul style="list-style-type: none"> - Oma aktiivisuus - Itsensä kehittäminen - Oma suhtautuminen - Pysähtyminen - Vuorovaikutustaidot 	Itsetuntemus	

6.3.1 Jatkuva kehittäminen

Työhyvinvointia edistävä tiimityö tarvitsee tutkimuksen tulosten mukaan jatkuvaa kehittämisestä. Tutkimuksessa nousi esille erityisesti toimintaympäristön mukanaan tuomat muutokset, joiden myötä tiimityötä tulisi jatkuvasti kehittää. Näitä kehittämisen kohteita ovat esimerkiksi tiimin jäsenten toimenkuvat ja työnsisältöjen jatkuva arviointi. Toimintaympäristön muutokset, uudet työntekijät sekä organisaation sisällä tapahtuvat

muutokset vaikuttavat merkittävästi tiimityön toteuttamiseen. Tutkimuksen perusteella erilaisten muutosten tahti kuormittaa, sekä vaikuttaa tiimin jäsenten kokemaan työhyvinvointiin. Tiimin työ on pitkään ollut kiireistä, ja sen koettiin elävän jatkuvassa muutoksessa tiimistä riippumattomista syistä, jonka vuoksi koettiin tärkeäksi tarkastella jatkuvasti toimenkuvia ja työnjakoa.

Työelämä tulee olea koko ajan muutoksessa ja tavallaan näitä toimenkuvia ja tällaisia työnjakoa ja muita niin on syytä arvioida välillä uusiksi ja yhdessä miettiä et miten se toimintaympäristön muutos vaikuttaa siihen et miten niitä duuneja vois tehdä. R2

Minusta tiimityötä pitäisi jatkuvasti kehittää eli aina kun tulee uusia ihmisiä tai prosessi muuttuu niin pitäis ottaa huomioon. R1

Tavallaan ne on enemmän asiat mitä pitää kehittää ku ne ihmiset, et jos tää nyt joskus sattuis vaikka rauhottumaan tää homma, mut en mä nyt elättele suuria toiveita. R1

Tiimin sisäistä viestintää ja palaverikäytänteiden vakiinnuttamista pidettiin tärkeänä. Tämän koettiin tukevan tiimityön onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista. Tämä nousi esille erityisesti tiimin tehdessä pääosin etätöitä, sillä koettiin haasteeksi tiedostaa, että minkälainen työkuorma kullakin oli, omalla tehtävälistallaan. Useampi haastateltava koki pitävänsä omat työnsä tiiviisti ominaan ja koki niiden delegoinnin muille tiimiläisille haastavaksi tai liikaa aikaa vieväksi, jonka vuoksi oma työkuorma saattoi kasvaa liian suureksi. Tärkeäksi koettiin tiimin kannalta etteivät kenenkään työt liikaa eriydy ja henkilöidy.

Oman työn kehittäminen on meillä kyllä aika hyvin hanskassa, että ei siihen kukaan oikein puutu tai siis meidän oma tiimi vaan niinku oikeastaan kehittää sitä meidän omaa työtä. R1

Oon miettinyt et nyt ku me tehdään niin paljon kukin omassa kolossa etänä ja ei niinku päivittäin nähdä, niin sun on vaikea tietää kuinka täysi se kaverin to do

-lista on, niin jos sä tietäisit et mulla on kiirettä mut just tolla työkaverilla on aikaa, niin sä rohkeammin ehkä delegoisit niitä hommia. R2

Et jakaantuukohan nää duunit ihan tasaisesti, että voitaiskohan me tavallaan ikään kuin delegoida näitä duuneja toisille matalammalla kynnyksellä. Olis tärkeää et ne duunit mitkä kuuluu muiden vastuualueelle olis myös muidenkin handussa, et sillä tavalla ne duunit ei saisi eriytyä. R2

6.3.2 Itsetuntemus

Itsetuntemuksen tiedostaminen ja kehittäminen nousi tutkimusten tuloksista esille, esimerkiksi itsereflektion, pysähtymisen ja omien vuorovaikutustaitojen osalta.

Haastateltavat kokivat tärkeäksi tiimin työhyvinvoinnin kannalta sen, kuinka jokainen käyttäytyy itse tiimin jäsenenä. Näiden edellä esittämieni taitojen kehittämiseen toivottiin jokaisen omaa aktiivista itsensä kehittämistä ja oman käyttäytymisen arvioimista, sekä tiedostamista. Osa haastateltavista koki tarvetta ulkopuolisen asiantuntijan koulutukseen ja osa taasen ei.

Jos nyt yrittäis olla kaikille mukava. R1

Sellasia ulkopuolisen vetämiä missä pyritään vähän refleктоimaan et missä mennään ja tarjois myöskin mahdollisuuden reflektoida sitä omaa vuorovaikutusta ja omassa vuorovaikutuksessa olemista muiden kanssa, mä luulen et sellaset vois tukea sitä tiimityötä ja hyvinvointia. R2

Noh, ei kiitos millekään konsulteille, eikä mitään semmosta väkisin puurtamista et nyt tehdään meistä tiimi tyylistä. R1

Kyllä tollasta olis varmaan ihan hyvä säännöllisesti olla, koska normaalissa arjessa kun vaan pusketaan menee niinku tehdään niitä rutiineja ja niitä työtehtäviä ja niiku sä et edes huomaakaan jos se tekeminen lähtee vaikka itselle väärille urille. R2

Tutkimuksen mukaan osa tiimin jäsenistä koki etätöön edistäneen omaa työhyvinvointia ja tukeneen sitä kautta omaa käyttäytymistä tiimin jäsenenä. Eli tutkimusten tuloksista ilmenee se, että ihmiset ovat erilaisia ja mahdollisuus tehdä tiimityötä itselleen sopivassa ympäristössä sopivassa suhteessa vuorovaikutuksessa muihin edistää työhyvinvointia, sekä mahdollisesti kehittää tiimityötä. Tämän perusteella tiimityön toimintatapoja muodostaessa tulisi pyrkiä huomioimaan tiimin jäsenten erilaisuudet ja eduksi on jokaisen itsetuntemus, eli tiedostetaan millainen tapa tehdä töitä tukee omaan työhyvinvointia.

Joo kyllä se on just nää toisiaan täydentävät tyypit, ja se onkin hauska et tavallaan itse täydennän et en kaipaa sinällään tiimityössä ja vuorovaikutusta ja yhdessä ideointii, et oon etätöössä kyllä monestakin syystä ja musta tuntuu et tän etätöön aikana tää yhteinen työkehittäminenkin on kehittynyt. R2

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja niistä syntyneitä johtopäätöksiä. Tutkimuksen tuloksia verrataan aikaisempiin aihepiirin tutkimuksiin ja pohditaan tuloksiin vaikuttaneita tekijöitä. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

7.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa ammatillisen oppilaitoksen työyhteisön tiimiälyn kehittämiseksi työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tarkoituksena oli kehittää työyhteisön tiimityötaitoja ja luoda tiimiälyä, jonka avulla voidaan edistää työyhteisön jäsenten työhyvinvointia. Tutkimuksella oli tarkoitus tutkia aihetta työntekijöiden kokemusten pohjalta ja vastata tutkimuskysymyksiin, että millaista on työhyvinvointia edistävä tiimityö? ja millaisia tiimityötaitoja tarvitaan, jotta tiimityö tukee työhyvinvointia? Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla tutkimusaineistosta muodostui kuvaus haastateltujen työntekijöiden kokemuksista siitä, että millaista on työhyvinvointia edistävä tiimityö ja millaisia tiimityötaitoja siihen tarvitaan. Tämän kuvauksen kokonaisuus koostui tiimityön sisällöstä ja rakenteista, tiimin sisäisestä toimivuudesta, sekä tiimityön ja tiimityötaitojen kehittämisestä.

Tutkimuksen perusteella työhyvinvointia edistävä tiimityö rakentuu edellä mainittujen kolmen eri kokonaisuuden ympärille, jotka ovat aineiston perusteella sidoksissa toisiinsa. Ensimmäinen kokonaisuus muodostuu tiimityön sisällöstä ja rakenteista. Tällä kokonaisuudella tarkoitetaan organisaation tukea tiimityölle, eli kuinka organisaation rakenne ja toimintakulttuuri tukevat tiimityötä. Tämän lisäksi tiimityön organisoinnilla ja esihenkilöllä koettiin olevan vaikutusta. Toinen kokonaisuus muodostui tiimin sisäisen toimivuuden ympärille, jolla tarkoitetaan tiimityötaitoja, psykologisen turvallisuuden tunnetta, sekä tiimin yhteistä tahtotilaa. Kolmas kokonaisuus rakentui tiimityön ja tiimityötaitojen kehittämisen ympärille, joilla tarkoitetaan tiimityön jatkuvaa kehittämistä niin yksilöiden kuin tiimin osalta. Tällä jatkuvalla kehittämisellä tarkoitetaan tiimin työn sisältöjen jatkuvaa arviointia, sekä jokaisen työntekijän oman itsetuntemuksen vahvistamista ja itsensä kehittämistä tiimin jäsenenä.

Haas ja Mortensen (2016, ss. 70–76) toteavat tutkimuksessaan tiimityön menestyksen olevan edelleen kiinni perustekijöistä, joita määriteltiin 1970-luvulta alkaneiden tutkimusten mukaan. Tutkimusten mukaan tärkeintä ei ole tiimin jäsenten persoonallisuus tai käyttäytyminen, vaan vakuuttava suunta, vahva rakenne ja tukeva konteksti. Tämä tutkimustulos tukee tämän tutkimuksen tuloksia erityisesti siltä osin, kuinka suuri vaikutus organisaation sisäisellä rakenteella, prosesseilla ja toimintakulttuurilla on tiimityön menestymiselle ja sitä kautta yksilöiden työhyvinvoinnille. Eli tällä tarkoitan sitä kuinka organisaatio tukee omilla rakenteillaan tiimityön toteutumista ja luo sille edellytyksiä. Mäkinien (2015, ss. 11–13) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, joista yksi tekijä on organisaatiotasolla oleva organisaatiokulttuuri, organisaatorakenne- ja muutokset sekä näiden mukainen johtamistyyli. Tämä tutkimus tukee tätä väitettä.

Tiimin oman työn organisoinnin, toimintatapojen ja tavoitteiden koettiin vaikuttavan tiimityön onnistumiselle, jonka koettiin heijastuvan työhyvinvointiin. Vastuunjako, selkeät tavoitteet ja toimintatavat tukivat tiimityötä haastateltavien mukaan. Rozovskyn (2015) tutkimuksessa nousi esille samankaltaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat tiimin hyvinvointiin ja tehokkuuteen. Tekijöiksi nousi tiimin rakenteen selkeys, jossa jokaisella jäsenellä on selkeä rooli, sekä yhteiset tavoitteet ja päämäärä. Näiltä osin aineisto tuki Rozovskyn (2015) tutkimustuloksia. Tutkimuksen perusteella haastateltavat kokivat, että jokaisen työntekijän

asiantuntijuus ja osaamisen hyödyntäminen koettiin merkitykselliseksi, jotta tiimin sisältä löytyy eri asioiden ja asiakokonaisuuksien asiantuntijoita, jonka perusteella töitä on pyritty jakamaan ja luomaan asiantuntijuutta eri osa-alueille.

Esihenkilön merkitys tiimin kokemalle työhyvinvoinnille nousi tutkimuksessa merkittävästi esille. Tutkimuksen tulosten mukaan tietynlaisella esihenkilöllä voidaan edistää tiimityötä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tällaisen esihenkilön tulisi haastateltavien mukaan olla joustava, avoin, läsnä oleva ja tiimin jäseniä kunnioittava. Manka ja Manka (2018, ss. 81–82) toteavat, että hyvinvoivassa tiimissä kaikilla tulisi olla yhtäläiset mahdollisuudet osallistua kehittämistyöskentelyyn ja toimia oman vastuualueensa asiantuntijana, jonka voidaan nähdä heijastavan työhyvinvointiin. Tämän tutkimuksen mukaan oikeanlaisen esihenkilön toiminta tukee työhyvinvointia erityisesti siltä osin, että jokaisella tiimin jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa tiimin sisäisiin asioihin.

Tutkimuksella selvitettiin, että millaisia tiimityötaitoja tarvitaan, jotta tiimityö tukee työhyvinvointia. Tutkimuksen perusteella vuorovaikutustaidot ja kyky tehdä töitä erilaisten ihmisten ja persoonien kanssa nousi merkittävimmäksi tiimityötaitoiksi. Haastatteluissa nousi esille itsereflektio, eli oman toiminnan arviointi ja kehittäminen, jota pidettiin tärkeänä taitona tiimityön ja työhyvinvoinnin edistäjänä. Työkavereiden kannustaminen ja erityisesti kiittäminen koettiin tärkeäksi ominaisuudeksi, jota tulisi itse reflektoida enemmän. Nämä tulokset tukevat aiempia tutkimuksia, kuten Raappanan (2018, ss. 71–72) mukaan tiimityössä onnistumiseen päästään tarkoituksenmukaisilla vuorovaikutustehtävillä, joita ovat tiedonjako, sosiaalisen tuen jakaminen, aikataulut ja yhteisyyden vahvistaminen, koska näiden elementtien avulla tiimi kykenee sitoutumaan ja siten saavuttamaan tavoitteitaan.

Horilan (2018, s. 49) mukaan vuorovaikutuksen yhteiset merkitykset ovat usein tiimikohtaisia ja joissakin tiimeissä esimerkiksi huumori ja vitsailu koettiin tärkeänä vuorovaikutuskäyttäytymisenä. Huumori nousi esille myös tässä tutkimuksessa ja haastateltavat kokivat sillä olevan merkitystä niin tiimityölle kuin työhyvinvoinnille. Haastatteluiden perusteella huumorintaju voidaan tämän tiimin kohdalla nähdä tiimityötaitona ja sen koettiin edistävän yhteenkuuluvuutta, jota myös Horilan (2018, s. 49) tutkimus tuki.

Tutkimuksen mukaan työhyvinvointia edistävä tiimityö tarvitsee sallivan, keskusteleavan ja positiivisen ilmapiirin, jossa tiimiläiset voivat luottaa toisiinsa. Tulosten perusteella tiimityössä rakentuva yksilöllinen ja tiimin muodostama psykologinen turvallisuus koettiin merkittäväksi. Psykologinen turvallisuus rakentui aineiston mukaan yllä mainitusta ilmapiiristä, luottamuksesta ottaa tiimin sisällä riskejä ja erilaisista persoonista. Rozovskyn (2015) tutkimus tukee tämän tutkimuksen tuloksia, sillä psykologisen turvallisuuden ajatellaan olevan muiden tiimityön työhyvinvointia edistävien tekijöiden perusta. Tiimin jäsenten tulee tuntea olonsa turvalliseksi tiimissä, jotta he kykenevät tuomaan täysimääräisesti oman osaamisensa ja kyvykkyytensä esille.

Jotta tiimi voi saavuttaa tavoitteensa, tarvitaan siihen tutkimuksen mukaan yhteistä tahtotilaa, joka rakentuu työn merkityksellisyydestä, yhteen hiileen puhaltamisesta, työn imusta ja motivaatiosta. Näiden elementtien avulla tiimityöstä saadaan rakennettua tiimiläisten työhyvinvointia edistävää. Haastateltavat kokivat, että työn tulee olla itselleen merkityksellistä, jotta se voi tukea omaa työssä jaksamista ja motivaatiota. Aikaisemmat tutkimukset tukevat tätä, kuten Rozovskyn (2015) mukaan, työn tulisi olla jokaiselle tarkoituksellista ja tärkeää, jotta kaikilla on tahtoa ja motivaatiota tehdä töitä yhteisen päämäärän eteen. Eli tiimin on koettava omalla työllään olevan vaikutusta ja merkitystä, sillä vain sen avulla saadaan luotua jotakin.

Tiimityön ja tiimityötaitojen kehittämällä voidaan tutkimuksen mukaan vaikuttaa työhyvinvointia edistävään tiimityöhön. Aineiston perusteella työhyvinvointia edistävä tiimityö tarvitsee jatkuvaa kehittämisestä, sillä toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Toimintaympäristön muutokset, uudet työntekijät sekä organisaation sisällä tapahtuvat muutokset vaikuttavat merkittävästi tiimityön toteuttamiseen ja tutkimuksen mukaan erilaisten muutosten tahti kuormittaa, sekä vaikuttaa tiimin jäsenten kokemaan työhyvinvointiin. Tämä vaatii työntekijöiden toimenkuvien ja työtapojen jatkuvaa arviointia. Raappanan (ss. 55–56) tutkimus tukee näitä tuloksia, sillä työelämä nähdään jatkuvasti uudistuvana, kuormittavana ja kiireisenä, sekä talouskasvun ohjaamana. Nämä tekijät vaikuttavat tiimityöhön, sillä tästä jatkuvasta kehittymisestä on tullut myös osa tiimityötä, kuten virtuaalinen työskentelytapa, jonka nähtiin tuovan positiivisia, sekä negatiivisia vaikutuksia tiimityöhön.

Itsetuntemuksen tiedostaminen ja kehittäminen nousi tutkimusten tuloksista esille, esimerkiksi itsereflektion, pysähtymisen ja omien vuorovaikutustaitojen osalta. Haastateltavat kokivat tärkeäksi tiimin työhyvinvoinnin kannalta sen, kuinka jokainen käyttäytyy itse tiimin jäsenenä. Tutkimuksen tuloksista ilmenee se, että ihmiset ovat erilaisia ja mahdollisuus tehdä tiimityötä itselleen sopivassa ympäristössä, sopivassa suhteessa vuorovaikutuksessa muihin edistää työhyvinvointia, sekä mahdollisesti kehittää tiimityötä. Tämän perusteella tiimityön toimintatapoja muodostaessa tulisi pyrkiä huomioimaan tiimin jäsenten erilaisuudet ja eduksi on jokaisen itsetuntemus, eli tiedostetaan itse millainen tapa tehdä töitä, tukee omaan työhyvinvointia.

7.2 Tutkimuksen eettisyyden arviointi

Tutkimusetiikkaa käytetään suomessa yläkäsitteenä kaikelle, jolla tarkoitetaan tieteeeseen ja tutkimukseen liittyviä eettisiä arviointeja. Tieteellisen tutkimuksen tekeminen vaatii hyviä tieteellisiä käytänteitä, jotta tutkimus voi olla eettisesti luotettava ja hyväksyttävä. Näitä tieteellisen tutkimusetiikan perusperiaatteita ovat rehellisyys, luotettavuus, huolellisuus ja tarkkuus, joista on huolehdittava koko tutkimusprosessin ajan. Tällä tarkoitetaan sitä, että edellä mainittuja tutkimuseettisiä perusperiaatteita on noudatettava tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä, sekä tulosten arvioinnissa. Vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta on tutkijalla itsellään, jonka tulee huolehtia omasta tietämyksestään tieteellisiä käytänteistä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2021a)

Tutkimuksessani on noudatettu edellä mainitsemiani tieteellisiä periaatteita ja ammattialan eettisiä ohjeita, jotka ovat seuranneet tutkimuksen suunnitteluvaiheesta tulosten esittämiseen, sekä raportointiin. Tutkimustyössäni huomioin ja kunnioitin muiden tutkijoiden tekemiä tieteellisiä tutkimuksia ja niiden saavutuksia. Tällä tarkoitan, että opinnäytetyössäni on viitattu muihin julkaisuihin tieteellisten periaatteiden mukaisesti. Ennen tutkimuksen toteutusta hain tutkimusluvan tutkimuksen tilaajalta, sekä teimme sopimuksen tutkimuksen toteuttamisesta ja sovimme käytänteistä.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, ss. 7–8) määritelmän mukaan tutkijan tulee aina koko tutkimusprosessin ajan ja sen jälkeen kunnioittaa tutkittavien henkilöiden

itseäänmääräämisoikeutta ja ihmisarvoa, sekä varmistaa, että tutkimuksesta ei aiheudu kenellekään vahinkoja, riskejä tai haittoja. Ihmisiin kohdistuvien tutkimusten erilaiset säädökset ja periaatteet ovat luotu tutkijan ja tutkimukseen osallistuvien tueksi, sekä suojaksi. Tähän tutkimukseen osallistuminen oli haastateltaville täysin vapaaehtoista ja haastatteluista oli mahdollisuus jättäytyä pois koska tahansa. Haastateltavien ymmärrys tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta huomioitiin lähettämällä heille sähköpostitse saatekirje (liite 2). Saatekirjeen avulla luotiin haastatteluun osallistuville ymmärrys tutkimuksesta, jotta tutkittavat ymmärsivät, että mihin osallistuivat ja mitä heiltä odotettiin. Tutkimukseen osallistuvien anonymiteetin suojaamiseksi tutkimuksessa ei ole mainittu haastateltavien asuinkuntaa, eikä yhteistyötahoa sen tarkemmin.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulee aina arvioida kokonaisuutena, sillä tutkimuksen eri vaiheet ovat sidoksissa toisiinsa, jossa tutkijan tulee kyetä perustelemaan tekemänsä valinnat ja ratkaisut. Tutkijan oma tulkinta ja näkemys vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin, jonka vuoksi jokainen laadullinen tutkimus on ainutkertainen, eikä se ole koskaan täysin toistettavissa. Tutkimuksen eri vaiheet ovat aina suhteessa toisiinsa ja riippuvaisia tutkijasta, jonka vuoksi luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimusprosessin ajan. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 136; Vilkkä, 2021, s. 156)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksen uskottavuuden, perusteellisuuden, pätevyyden ja tulosten oikeellisuuden, sekä vakuuttavuuden kautta. Näillä näkökulmilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että onko tutkija kyennyt ilmaisemaan analysoimansa tulokset ymmärrettävästi ja siten, että ne vastaavat tutkittavien käsityksiä. Tutkijan tulee tehdä luotettavuuden arviointia peilaten taustateoriaan, aineiston keruumenetelmään ja sen analysointiin, sekä tekemiinsä tulkintoihin ja johtopäätöksiin. Luotettavuuden arvioinnissa tulee huomioida tutkijan omat arvot, sekä puolueettomuusnäkökulma, eli millainen rooli tutkijalla on mahdollisesti tutkittavien yhteisön jäsenenä. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 138; Vilkkä, 2021, ss. 156–157)

Tutkimukseni luotettavuuden varmistamiseksi suunnittelin tutkimusprosessin kokonaisuutta huolellisesti ja kuvasin tutkimuksen eri vaiheita perustellusti. Valitsin teoreettiset lähtökohdat, vertailussa olevat aiemmat tutkimukset ja käyttämäni tutkimusmenetelmät tutkittavan ilmiön ja tutkimustehtävän perusteella. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia tiimiä ja kuvailla heidän kokemuksiaan tiimityöstä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmiksi valikoitui ryhmähaastattelu ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Ryhmähaastattelun etuna oli se, että sain tarkastella tutkittavia vuorovaikutuksessa toisiinsa haastattelujen aikana. Pyrin haastatteluissa luomaan positiivista ilmapiiriä, jossa jokainen pääsi osallistumaan ja kertomaan omia kokemuksiaan. En päässyt enakkoon kokeilemaan haastattelu kysymyksiäni testiryhmälle, vaan ne jäivät yksilölliseen haastattelutilanteen harjoitukseen, joka osaltaan heikensi tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti myös oma puolueettomuusnäkökulma, sillä osa tutkittavista oli minulle tuttuja entisestä työyhteisöstäni. Pyrin haastattelutilanteissa säilyttämään oman objektiivisuuteni, jota helpotti se, etten enää itse kuulunut työyhteisöön. Ryhmähaastatteluihin osallistuneet tutkittavat jakautuivat aikataulujen vuoksi siten, että toisessa haastattelussa oli minulle entuudestaan tuttuja ja toisessa haastattelussa haastateltavat eivät olleet minulle tuttuja. Itselleni haastattelun tekeminen oli helpompaa ryhmässä, jossa tutkittavat olivat minulle vieraita. Osa haastateltavista on voinut kokea tämän haittana tai etuna siinä suhteessa, että olinko tuttu vai vieras henkilö.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olen pyrkinyt esittämään aineiston analyysivaiheet mahdollisimman tarkasti lisäämällä sinne konkreettisia esimerkkejä tekemistäni taulukoista, joiden avulla olen toteuttanut sisällönanalyysin. Tutkimuksen tulosten yhteydessä käytin suoria lainauksia aineistosta, joiden avulla perustelin muodostamiani tutkimuksen tuloksia ja tulkintoja. Tällä tavoin pystyin lisäämään tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta, siten, että tekemäni tulkinnat vastaavat tutkittavien käsityksiä.

8 Pohdinta

Tiimityön on todettu olevan tuottoisampaa kuin yksilökeskeinen suorittaminen, joskin tiimityön onnistuminen edellyttää tiimin jäseniltä kykyä yhdistää omat voimavaransa yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Onnistunut tiimityö vaatii aikaa rakentuakseen ja selkeän tavoitteen, jonka myötä tiimin jäsenten väliset roolit, toimintatavat ja vastuunjako kehittyvät. Tiimin jäseniltä vaaditaan tiimityötaitoja, joista korostuvat vuorovaikutustaidot, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, vastuunotto, osaamisen jakaminen, muiden kunnioittaminen sekä kyky ratkaista ristiriitoja kunnioittavasti. Näiden avulla tiimi kykenee saavuttamaan yhteisen tahtotilan ja positiivisen työilmapiirin, jotka tukevat tiimityön onnistumista ja yksilöiden työhyvinvointia. (Eklund ym. 2019, ss. 168–170; Salminen, 2017, ss. 35–38; Salomäki, 2002, s. 22)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää työyhteisön tiimityötaitoja, joiden avulla työyhteisö kykenee menestymään muuttuvassa työelämässä ja toimintaympäristössä. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa tiimiällyn kehittämiseksi, jonka avulla voidaan edistää tiimityötä ja työyhteisön jäsenten työhyvinvointia. Tutkimuksella haettiin vastauksia kysymyksiin, että millaista on työhyvinvointia edistävä tiimityö ja millaisia tiimityötaitoja tarvitaan, jotta tiimityö tukee työhyvinvointia? Tutkimuksen avulla saatiin vastauksia tutkimustehtävään ja edellä esittämiini kahteen tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen tulokset tukivat teoreettista viitekehystä ja aiempia tutkimuksia aihepiiristä, sekä kokosi uutta tietoa erityisesti tutkimuksen tilaajalle ja kyseiselle tiimille, joka tuotti tutkimusaineiston.

Hiilan ym. (2019, ss. 78, 88) mukaan tiimityötaitojen kehittämisen nähdään tuottavan tiimiälyä, sillä tiimiällyn nähdään muodostuvan tiimin jäsenten kyvystä toimia yhdessä hyödyntäen tiimin sisällä olevaa erilaista osaamista. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen mukaan tiimiällyn kehittäminen tarvitsee organisaatiotasolla tiimityötä edistävät rakenteet ja sen myötä tiimityötä tukevan toimintakulttuurin. Tällä tarkoitan sitä, että tiimityölle on annettava riittävästi itseohjautuvuutta, jotta se voi kasvattaa omaa tiimiälyä. Suuremmissa organisaatioissa liialliset ulkopäin tulevat määräykset voivat erota liikaa tiimin näkemyksistä erityisesti työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi käytännön tasolla. Eli organisaatioiden tulisi luottaa tiimien asiantuntijuuteen ja antaa heille enemmän

itseohjautuvuutta. Tästä hyötyvät myös organisaatiot, sillä Hiilan ym. (2019, ss. 91–93) mukaan tiimityö on tuottoisampaa kuin yksilöiden tuottama työ, joka lisää myös työhyvinvointia.

Tämän tutkimuksen perusteella tiimiälyn kehittyminen rakentuu organisaation rakenteiden lisäksi tiimin oman sisäisen toimivuuden ympärille, jolla tarkoitan tiimityötaitoja, psykologisen turvallisuuden tunnetta sekä tiimin yhteistä tahtotilaa. Hiilan ym. (2019, ss. 78, 106–107) mukaan tiimiäly rakentuu tiimiälytaidoista, jotka perustuvat positiiviseen psykologiaan. Näitä taitoja ovat itsetuntemus, rikastava vuorovaikutus, yhteinen suunta, lupa ja vastuu toimia sekä salliva ilmapiiri. Tämä tutkimus tukee tätä väitettä ja tiimiäly vaatii tiimiälytaitojen kehittämistä, joista esille nousi erityisesti psykologisen turvallisuuden edistäminen sekä vuorovaikutus, eli kuinka itse tiimin jäsenenä kohtaat muita ja olet vuorovaikutuksessa heihin.

Tiimiälyn kehittyminen vaatii jokaiselta tiimin jäseneltä tahtotilaa kehittää omia tiimityötaitojaan, niin yksilönä kuin tiimin osalta. Tällä jatkuvalla kehittämisellä tarkoitetaan tiimin työn sisältöjen jatkuvaa arviointia, sekä jokaisen työntekijän oman itsetuntemuksen vahvistamista ja itsensä kehittämistä tiimin jäsenenä. Ajattelen jokaisen tiimin jäsenen itsetuntemuksen vahvistumisen edistävän myös työhyvinvointia, joka itsessään vaatii jatkuvaa arviointia. Tiimityön työhyvinvoinnin edistävinä tekijöinä ovat tämän tutkimuksen mukaan samat edellä mainitut elementit, kuten myös Virtasen ja Sinokin (2014, ss. 140–141) mukaan. Näitä elementtejä ovat tiimissä koettu yhteisöllisyyden ja turvallisuudentunne sekä luottamus, jotka nähdään yleisesti hyvinvoinnin perustaksi.

Työhyvinvointia edistävä tiimityö tarvitsee Toivasen ja Kotamäen (2013, ss. 40–41) mukaan selkeän mission, eli syyn sille miksi tiimi on olemassa sekä arvot, jotka ohjaavat tiimityötä kohti sille määritellyä visiota. Tämän tutkimuksen perusteella tiimityön vision ja mission lisäksi tiimiälyn ja työhyvinvoinnin edistäminen vaativat työssä koetun arvomaailman yhdistymistä siten, että tiimityö on aidosti merkityksellistä, niin yhteiskunnallisesti kuin yksilöllisesti. Tämä on aihe, jota olisi mielenkiintoista tutkia lisää. Eli kuinka tiimiälyn kehittymiseksi vaaditaan tiimin jäseniltä työssä koettua merkityksellisyyden tunnetta ja työn imua. Aihetta on varmasti tutkittu yksilöiden näkökulmasta, mutta tätä olisi mielenkiintoista

tarkastella tiimien kontekstissa huomioiden kaikki tiimin jäsenet ja heidän yhdessä koettu kokemus työn merkityksellisyydestä. Tutkimus voitaisiin toteuttaa toiminnallisena tutkimuksena, jossa tiimi pääsee aidosti yhdessä osallistumaan aineiston tuottamiseen.

Konkreettisena tiimiällyn kehittämisenä työhyvinvoinnin edistämiseksi voidaan tämän tutkimuksen perusteella ajatella tiimin jäsenten tiimityötaitojen kehittämistä. Näitä keinoja voivat olla esimerkiksi jokin ulkopuolisen ohjaama tiimivalmennus tai kehittämispäivä, jossa teemana ovat tiimityötaidot ja niiden edistäminen esimerkiksi itsetuntemuksen lisäämisellä ja vuorovaikutustaitojen harjoittelulla. Tiimin esihenkilö voi myös itse järjestää tiimille erilaisia työskentelypajoja, joissa aiheena voi olla jokin tietty tiimiäly- ja tiimityötaito. Ajattelen oman ammattitaitoni ja asiantuntijuuteni kehittyneen tämän tutkimuksen myötä niin tiimin jäsenenä, esihenkilönä tai kehittämisen näkökulmasta, eli kuinka voin itse aktiivisena toimijana olla osallisena kehittämässä ja luomassa tiimiälyä sekä myös edistämässä sitä organisaatiotasolla.

Koen erityisesti tänä päivänä globaalilla tasolla meidän jokaisen kansalaisen olevan vastuussa kestävästä kehityksestä. Kestävän kehityksen näkökulmasta tiimityötä ja sen myötä koettua työhyvinvointia voidaan edistää tämän tutkimuksen mukanaan tuoman tiedon perusteella. Tällä tarkoitan sitä, että tiimityö nähdään olevan tulevaisuuden työskentelytapa, jonka avulla saadaan luotua jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön meitä kaikkia hyödyttäviä palveluita, tuotteita tai erilaisia ratkaisuja. Näiden erilaisten palveluiden tai ratkaisujen rakentaminen vaatii luovaa ajattelua, jota voidaan tuottaa tiimiällyn avulla. Tällaisen tiimiällyn kehittäminen vaatii eri organisaatioiden tiimeissä taustalle yhteisöllisyyden ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin tukemista. Tämän tutkimuksen tulosten avulla voidaan edistää tiimien sosiaalista kestävää kehitystä, joka edistää tiimin jäsenten kokemaa työhyvinvointia ja sitä kautta tukee kestävää kehitystä.

Toisena jatkotutkimusaiheena mieleeni muodostui ajatus tarkastella tiimityötä vielä yksityiskohtaisemmin yhteisöllisyyden ja kestävän kehityksen näkökulmasta. Tutkimuksella voitaisiin tarkastella, että mitkä tekijät tukevat tiimityössä erityisesti sosiaalista kestävää kehitystä, joka voidaan ajatella yhteisöllisyyden kokemuksena. Eli kuinka yhteisöllisyys koetaan tiimeissä ja tiimityössä sekä millä tavoin sitä voitaisiin edistää kestävän kehityksen

näkökulmasta. Mielenkiintoista olisi tarkastella tiimiä, joka työskentelee etäyhteyksien kautta sekä tiimiä, joka työskentelee fyysisesti yhdessä. Tutkimuksessa voitaisiin verrata näiden tiimien kokemuksia.

Lähteet

- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. (2019). *Taitava tiimivalmentaja – Miten saan tiimiflow'n virtaamaan?* (7. uudistettu painos.) J-Impact.
- Glaveski, S. (2020). *The five levels of remote work and why you're probably at level 2*. Haettu osoitteesta 24.2.2022. <https://medium.com/swlh/the-five-levels-of-remote-work-and-why-your-probably-at-level-2-ccaf05a25b9c>
- Haas, M., & Mortensen, M. (2016). *The secrets of great teamwork*. Harvard business review, 94(6), 70–76.
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. (2019). *Tiimiäly – Opas muuttuvaan työelämään*. Tuuma-kustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. (15.–17. Painos.) Bookwell Oy.
- Horila, T. (2018). *Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä*. [Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7452-7>
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Kvist, H., Mäkipää, S., Alajoki, S., Mehto, T., Niutanen, K. & Sulkumäki, T. (2020). *Tiimisoppa: Iloa ja energiaa kaaliin*. Performance Power Associates.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Alma Talent.
- Mäkinen, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka M-L. (2015). *Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia?* Tutkimusjulkaisu 92. Kunnallissalan kehittämissäätiö. Haettu osoitteesta 25.2.2022. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/Miten-kuntaesimies-voi-parantaa-ty%C3%B6hyvinvointia.pdf>
- Ojanen, M. (2014). *Positiivinen psykologia*. (2. uudistettu painos.) Edita Publishing Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.

- Raappana, M. (2018). *Onnistuminen työelämän tiimeissä*. [Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto].
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7553-1>
- Rozovsky, J. (2015). *The five keys to a successful Google team. Google people operations*.
 Haettu 13.3.2022 osoitteesta <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- Salminen, J. (2017). *Onnistu tiimityössä: Tiimin jäsenen kirja*. (3. uudistettu painos.). J-Impact.
- Salminen, J. (2015). *Työntekijän vastuu ja työelämätaidot*. J-Impact.
- Salomäki, J. (2002). *Tiimit ja työhyvinvointi*. Aseman lapset Ry.
- Salonen, A. (2010). *Kestävä kehitys globaalin ajan hyvinvointiyhteiskunnan haasteena*. [Väitöskirja, Helsingin yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-6535-4>
- Seppänen, M. (2022). *Näin selviät tiimin jäsenenä – Tunnetaidot työkaluna sosiaali- ja terveysalalla*. PS-kustannus.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2019). *Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030 - Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:3. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4044-4>
- Toivanen, H. & Kotamäki, M. (2013). *Kaverijohtamisen visuaalinen innostuskirja*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Haettu 14.3.2022 osoitteesta <https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2013/11/kaverijohtamisen-visuaalinen-innostuskirj.pdf?c8d1e8>
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa - Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3. Helsinki.
 Haettu 21.1.2023 osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2021a). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa*. Haettu 21.1.2023 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012#HTK>

Uusitalo-Malmivaara, L. (2014). *Positiivisen psykologian voima*. PS-kustannus.

Vilka, H. (2021). *Tutki ja Kehitä*. (5. päivitetty painos.). PS-kustannus.

Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014). *Hyvinvointia työstä – työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt*. Tietosanoma.

Liite 1: Aineistonhallintasuunnitelma

Opinnäytetyön nimi: Tiimiällyn kehittäminen työhyvinvoinnin edistämiseksi

Opinnäytetyön tekijä: Tiia Mäkinen

1 AINEISTON HANKINNAN MENETELMÄT JA AINEISTON MUOTO

Tutkimuksen aineisto kerätään ammatillisen oppilaitoksen hakeutumispalveluiden työntekijöiltä. Aineisto kerätään kuudelta työntekijältä fokusryhmähaastatteluilla, joita järjestetään kaksi. Kuhunkin haastatteluun osallistuu kolme työntekijää. Haastattelut pyritään koronatilanteen mukaisesti järjestämään oppilaitoksen tiloissa huhti-toukokuussa 2022.

Haastatteluun osallistuvilta ei kerätä henkilötietoja ja haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Jokaiseen haastatteluun osallistuvan työntekijän anonymiteetti varmistetaan. Haastattelut ovat täysin luottamuksellisia. Haastattelut videoidaan ja nauhoitetaan, jonka jälkeen ne litteroidaan tekstimuotoon.

2 AINEISTOJEN SÄILYTYS OPINNÄYTETYÖPROSESSIN AIKANA

Ryhmähaastatteluissa syntynyt aineisto tallennetaan tutkijan, eli opiskelijan henkilöhtaiselle P-asemalle, sekä varmuuskopioksi muistitikulle. Aineistoa käsittelee ainoastaan tutkija.

3 AINEISTOJEN KÄSITTELY OPINNÄYTETYÖN VALMISTUTTUA

Opinnäytetyössä kerättyä aineistoa käytetään vain tässä opinnäytetyössä ja tutkimuksessa. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen aineisto tuhotaan vuoden kuluttua opinnäytetyön hyväksymispäivästä. Tähän asti aineistoa säilytetään tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen ja niin, että aineisto on vain tutkijan/opiskelijan saavutettavissa.

Liite 2: Saatekirje

Hei!

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja olen tekemässä opintoihini liittyvää opinnäytetyötä. Etsin tutkimustani varten hakeutumispalveluiden työntekijöitä ryhmähaastatteluihin. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa tiimiälyn kehittämiseksi, jonka avulla voidaan edistää työyhteisönne tiimityötä työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Ryhmähaastattelut tullaan toteuttamaan hakeutumispalveluiden työntekijöistä koostuvista kolmen-neljän hengen ryhmistä. Haastattelut tallennetaan ääninauhalle. Haastattelussa kertomanne asiat tulevat ainoastaan minun, eli haastattelijan tietoon. Haastattelut ovat luottamuksellisia ja minua sitoo vaitiolovelvollisuus. Haastattelujen perusteella kirjoittamaani opinnäytetyöhön ei tule haastateltavien nimiä, organisaatiota, eikä mitään tietoja, joista haastateltavia pystyisi tunnistamaan.

Olisitko kiinnostunut osallistumaan haastatteluihin? Haastattelu voidaan toteuttaa työpaikkanne tiloissa 10.5, 17.5 tai 24.5, kun olette muutoinkin paikan päällä. Haastatteluun menee aikaa noin tunnin verran. Sovin tarkemmat haastatteluajat sen mukaan, kun saan teiltä vastauksia. Pyydän, että vastailette mahdollisimman pian ja jos herää mitä tahansa kysyttävää, niin soittakaa tai laittakaa viestiä.

Ystävällisesti,

Tiia Mäkinen

Puh. 040*****

tiia.makinen@student.hamk.fi

Liite 3: Haastattelurunko

TAUSTATIEDOT

- Onko teillä aiempaa kokemusta tiimityöskentelystä?
- Jos, niin minkälaisia kokemuksia on tiimityöstä?
 - Mitä hyvää ja huonoa?

TIIMITYÖ

- Mitä tiimityö merkitsee teille?
- Kuinka tiimityö vaikuttaa työhönne?
- Kuvailisitteko, millaista on mielestänne toimiva tiimityö?
- Onko tiimityö toteutettu työyksikössänne mielestänne hyvin?
 - Millaisia mahdollisia haasteita koet tiimityössänne?
- Miten kuvailisitte tiimin ilmapiiriä?
- Onko tiimissänne selkeät roolit ja vastuunjako?
- Miten koet oman roolisi tiimissä, voitko vaikuttaa asioihin?

TIIMITYÖTAIDOT

- Millaisista tekijöistä tai taidoista toimiva tiimi mielestänne koostuu?
 - Kuinka nämä tekijät vaikuttavat tiimin toimintaan?
- Millaisena koette oman tiiminne tiimityötaidot?
- Millaisena pidätte tiimin vuorovaikutustaitoja?
- Onko teillä selkeä yhteinen tavoite tai suunta?
- Onko tiimissänne mielestänne riittävästi erilaista asiantuntevaa osaamista?
- Miten yhteistyö sujuu muiden tiimien kanssa?

TIIMITYÖN YHTEYS TYÖHYVINVOINTIIN

- Mitä työhyvinvointi merkitsee teille?
- Millainen vaikutus tiimityöllä on omaan työhyvinvointiinne?
 - Millaiset tekijät tiimityössä edistävät työhyvinvointia?
 - Millaiset tekijät tiimityössä vähentävät työhyvinvointia?
- Millä tavoin voitte itse vaikuttaa oman tiimityönne kautta omaan työhyvinvointiinne?

KEHITETTÄVÄÄ

- Onko mielestänne tiimityössänne tai tiimityötaitoissanne jotakin kehitettävää?
- Miten näitä taitoja voisi mielestänne kehittää?