

Sauli Käyhkö

ASiantuntijaorganisaation johtamismallin ja prosessien kehittäminen

Opinnäytetyö

Tradenomi ylempi ammattikorkeakoulu

Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi Ylempi AMK
Tekijä/Tekijät	Sauli Käyhkö
Työn nimi	Asiantuntijaorganisaation johtamismallin ja prosessien kehittäminen
Toimeksiantaja	Yritys X
Vuosi	2023
Sivut	76 sivua, liitteitä 0 sivua
Työn ohjaaja(t)	Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön keskiössä on kehittämistyö luovan alan asiantuntijaorganisaatiolle. Tarkemmin kuvattuna asiantuntijaorganisaation toiselle tiimille, jolla on ollut haasteita saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Syksyllä 2021 tiimin johtaminen organisoitiin uudelleen, jolloin tiimille tuli kaksi esihenkilöä. Samalla heräsi tarve tiimin toiminnan kehittämiseksi. Kehittämisen tavoitteena oli johtamismallin ja prosessien kehittäminen niin, että asiantuntijaorganisaation tiimi voi jatkossa saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Tutkimusongelma pohjautui työn tavoitteeseen. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten tiimin toimintaa ja johtamista kehitetään niin, että ne tukevat tavoitteiden saavuttamista.

Toimintatutkimus toteutettiin asiantuntijatiimin kanssa yhdessä kehittäen. Yhteiskehittäminen toteutettiin työpajoissa. Kehittämistyön aikana työpajoja pidettiin kerran viikossa sovittaen ne tiimin arkeen. Pääsääntöisesti työpajat sijoitettiin viikon alkuun yhteisesti varattuun ajankohtaan. Kehittämistyö aloitettiin lähtökohta-analyysillä. Lähtökohta työpajassa selvitettiin tiimin nykytilanne sekä asetettiin sen toiminnalle tavoitteet. Yhteiskehittämiseen sovellettiin erilaisia työpajamenetelmiä, kuten ideariihä, hiljaista ryhmittelyä ja viisi kertaa miksi. Työpajoissa keskityttiin kehittämään tiimin toimintamalleja. Työpajojen väleissä kehitetyt mallit vietiin konkreettisiksi kokeiluiksi tiimin arkeen. Kokeilujen perusteella malleja joko kehitettiin edelleen tai ne hylättiin. Johtamismallien kehittäminen toteutettiin opinnäytetyöntekijän sekä toisen tiimin johtajan kanssa.

Opinnäytetyön lopputuloksena tiimille syntyi toiminnanohjauksen Trello-taulu selkiyttämään tiimin toimintamalleja. Samalla toiminnanohjauksen taulu auttoi rakentamaan tiimin johdolle kokonaiskuvaa tiimin tilanteesta. Ohjenuoraksi henkilöstölle syntyi erillinen henkilöstökäsikirja. Johtamismalli rakentui neljän teeman ympärille, joita ovat töidenhankinta, tuotanto, työn tuottavuus ja yhdessä oppiminen. Johtamisessa sovellettiin valmentajan johtamisen keinoja.

Asiasanat: Toimintatutkimus, yhteiskehittäminen, johtamismalli, toimintamalli

Degree title	Master of Business Administration
Author (authors)	Sauli Käyhkö
Thesis title	Development of the management model and processes of the expert organization
Commissioned by	Company X
Time	2023
Pages	76 pages, 0 pages of appendices
Supervisor	Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala

ABSTRACT

At the heart of this thesis is the development work for the expert organization in the creative sector. In more detail, for the other team of the expert organization, which has had challenges to achieve the goals. The development work was carried out as an activity analysis. In the autumn 2021, the management of the team was reorganized, bringing two managers to the team. At the same time, the need arose for the development of the team's operating model. The aim of the development was to develop the management model and processes so that the team can achieve the goals set for it in the future. The research problem was based on the goal of the work. The research problem was to examine how to develop the team's operations and management so that they support the achievement of the goals.

The activity analysis was carried out together with a team of experts. Co-creation was carried out in workshops. During the development work, workshops were held once a week adapting them to the everyday life of the team. As a rule, the workshops were placed at the beginning of the week at a jointly booked time. The development work started with a baseline analysis. The baseline workshop examined the current situation of the team and set goals for its operating model. Different workshop methods were applied to co-creation, such a brainstorm session, silent grouping and five times why. The workshops focused on developing the team's operating models. The models developed between the workshops were translated into concrete experiments in the team's everyday life. Based on the experiments, the models were either further developed, or they were abandoned. The development of management models was carried out by me and another leader of the team.

As a result of the thesis, the team created an ERP Trello board to clarify the team's operating models. At the same time, the ERP board helped to provide the team management with an overall picture of the team's situation. As a guideline for the personnel, a separate personnel manual was created. The management model was built around four themes: Job acquisition, production, work productivity and learning together. In management, the means of coaching leadership were applied.

Keywords: Activity analysis, developing, management model, operating model

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	7
2.1	Tarkoitus ja tavoite.....	7
2.2	Toimintatutkimuksen soveltaminen toimintamallien kehittämisessä	9
2.3	Opinnäytetyöprosessin kuvaus	11
3	VALMENTAVA JA YHTEISTOIMINNALLINEN JOHTAMINEN MUUTOSTILANTEESSA.....	12
3.1	Yhteistoiminnallinen johtaminen	13
3.2	Muutosjohtaminen	15
3.3	Johtamisviestintä muutoksessa	16
3.4	Tavoitteet, motivointi ja sitouttaminen.....	18
3.5	Valmentavan tiimijohtamisen keinot.....	19
3.6	Oman työn ja itsensä johtaminen.....	22
3.7	Vuorovaikutussuhteet	25
3.8	Keskeisimmät yhteistoiminnallisen johtamisen piirteet kehittämistyön aikana	27
4	MUUTOSPROSESSI YHTEISKEHITTÄMISEN KEINOIN.....	30
4.1	Yhteiskehittäminen	30
4.2	Kehittämistarpeiden tunnistus.....	33
4.3	Kehittämisen toteuttaminen	34
4.4	Kehittämisen haasteet	36
4.5	Keskeisimmät kehittämisessä sovelletut piirteet.....	38
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	39
5.1	Toimeksiantaja.....	39
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	40
6.1	Laadullinen tutkimus	40
6.2	Toimintatutkimus.....	42
6.3	Lähtökohta-analyysin keinot	44

6.4	Kehittämissyklit.....	45
6.5	Solmukohta ja käännekohta	53
6.6	Tuloksien analysoinnin menetelmä.....	56
7	TUTKIMUKSEN TULOSET	57
7.1	Tutkimuksen lähtökohta.....	57
7.2	Kehittämisen tulokset.....	63
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	68
8.1	johtopäätökset kokeilujen pohjalta	68
8.2	Tutkimuksen jälkeiset toimenpiteet.....	70
8.3	Uskottavuuden arviointi	70
	LÄHTEET.....	72

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää asiantuntijaorganisaation tiimille uusia toimintamalleja ja johtamismalli. Työn tavoitteena on kehittää malleja niin, että tiimillä on tulevaisuudessa mahdollisuus saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksena, koska organisaatiolla oli taustalla oikea kehittämistarve. Kanasen (2014, 27) mukaan toimintatutkimuksella voidaan ratkoa käytännön ongelmia ja tehdä konkreettisia muutoksia kehittämällä toimintaa. Opinnäytetyössä yhdistyi Puusan ja Juutin (2020, 256) kuvaama käytännön ja tutkimuksen samanaikaisuus. Kehittäminen pohjautui teoriasta esille nousseisiin asioihin. Kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin yhteiskehittäminen, koska tiimi koostuu asiantuntijoista, jotka haluavat vaikuttaa työnsä toimintaympäristöön. Tuulaniemen (2013, 230) mukaan yhteiskehittämisellä saadaan avarrettua innovatiivista ajattelua, lisättyä innostusta ja sitoutumista, kun on itse päässyt vaikuttamaan kehittämiseen. Yhteiskehittäminen toimi oivana osallistamisen välineenä.

Toimintatutkimus käynnistyi päätöksestä aloittaa yhteiskehittäminen. Varsinainen kehittämistyö käynnistettiin lähtökohta-analyysilla. Miettisen (2021, 20) mukaan työpaja on yhteiskehittämiseen soveltuva menetelmä, jolla saadaan selville tarpeet, ratkaistua ongelmia sekä tehtyä kokeiluja. Yhteiskehittämisen menetelmäksi valikoitui työpajatyöskentely, jossa sovellettiin erilaisia työpajamenetelmiä. Opinnäytetyössä kehittäminen eteni Kanasen (2014, 12) mukaisesti sykleissä, jonka yksi sykli sisältää suunnittelun, täytäntöönpanon, havainnoinnin ja arvioinnin. Opinnäytetyö pitää sisällään kolme sykliä, joiden jokaisen aikana kehittämistä tiimin toimintamallien ja johtamismallin osalta toteutettiin. Sykleissä kehitettyjen mallien toimivuutta arvioitiin havainnoimalla käytännön toimivuutta sekä kokeilujen perusteella syntynyttä tietoa. Havaintojen perusteella kehitettyjä malleja joko kehitettiin edelleen tai niistä luovuttiin. Lopputuloksena syntyi malleja, joiden kokeilua ja kehittämistä jatketaan edelleen.

Opinnäytetyössä sovellettiin valmentavaa johtamista. Ristikankaan (2010, 12) mukaan valmentavalla johtamisotteella voidaan vaikuttaa ihmisten käyttäyty-

miseen ja ohjata ihmisten tekemistä oikeaan suuntaan. Valmentavan johtamisen tavoitteena oli ohjata tiimin toimintaa itseohjautuvuuden suuntaan. Valmentavasti johtamisesta tehtyjen havaintojen perusteella menetelmien soveltamista jatketaan tutkimuksen jälkeenkin.

Toimeksiantajayritys haluaa pysyä anonyymina.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Tässä pääluvussa käsitellään tämän tutkimuksen tarkoitus ja tavoite. Luvussa kuvataan, miksi tutkimusta on lähdetty tekemään ja mitä sillä tavoitellaan. Luvussa esitellään tutkimusta johdattelevat tutkimuskysymykset. Lopuksi käsitellään lyhyesti tutkimuksen etenemistä.

2.1 Tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön kohdeorganisaatiolla on kehittämistarve, koska tiimirakentamiseen on muutos. Yrityksessä on kaksi tiimiä, joista toisella tiimillä on ollut haasteita saavuttaa sille asetettuja liikevaihto- ja tulostavoitteita. Haasteiden on katsottu johtuvan toimintamallien ja johtamistoiminnan puutteista. Tavoitteiden saavuttamisessa epäonnistuminen heijastuu koko yritykseen, koska toinen tiimi joutuu paikkaamaan epäonnistumista tavoitteiden saavuttamisessa. Tästä syystä tiimin toimintamalleja ja johtamista tulee kehittää, jotta se voi jatkossa saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Yrityksen johtaminen on asetettu kahdelle esihenkilölle, jotka kehittävät tiimin toimintaa yhdessä. Kehittämisen vetovastuu on annettu opinnäytetyön tekijälle.

Opinnäytetyö toteutetaan kehittämistyönä koko asiantuntijatiimin voimin. Tiimissä on paljon osaamista ja kokemusta, jotka halutaan hyödyntää kehittämässä. Tiimin johto uskoo, että tiimin jäsenet tuovat arvokasta näkökulmaa ja tietoa kehittämiseen. Opinnäytetyön aiheena on rakentaa asiantuntijaorganisaatiossa toimivalle tiimille johtamisjärjestelmä työkaluksi arjen johtamiseen sekä selkiyttää tiimin toimintamalleja.

Työn tavoitteena on luoda uusi johtamisen toimintamalli yhdessä kehittämisen keinoin sekä viedä toimintamalli konkreettisesti käytäntöön. Johtamismallin ra-

kentamisen ohessa tavoitteena on luoda tiimille yhteiset toimintamallit ja pelisäännöt, jotka selkiyttävät ja tehostavat tiimin toimintaa. Johtamismallia ja tiimin toimintamalleja viedään käytäntöön kokeilujen muodossa, jolloin saadaan käytännön tietoa toimivista ja edelleen kehitettävistä asioista. Johtamismalli ja tiimin uudet toimintamallit vaativat jatkuvaa kehitystyötä. Johtamismallin ja prosessien kehittämisen tavoitteena on luoda tiimille käyttöön mallit, joilla se pystyy saavuttamaan sille asetetut tavoitteet.

Kehittämistyön tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat kysymykset.

Pääkysymys:

Miten tiimin toimintaa ja johtamista kehitetään niin, että ne tukevat tavoitteiden saavuttamista? Pääkysymystä lähestytään seuraavilla tutkimuskysymyksillä.

- 1) Millainen toimintamallien kehittäminen, johtaminen ja johtamismalli tukee tiimin toimintaa parhaiten?
- 2) Millaiset mittarit, toimintamallit ja pelisäännöt tukevat tiimin toimintaa parhaiten?

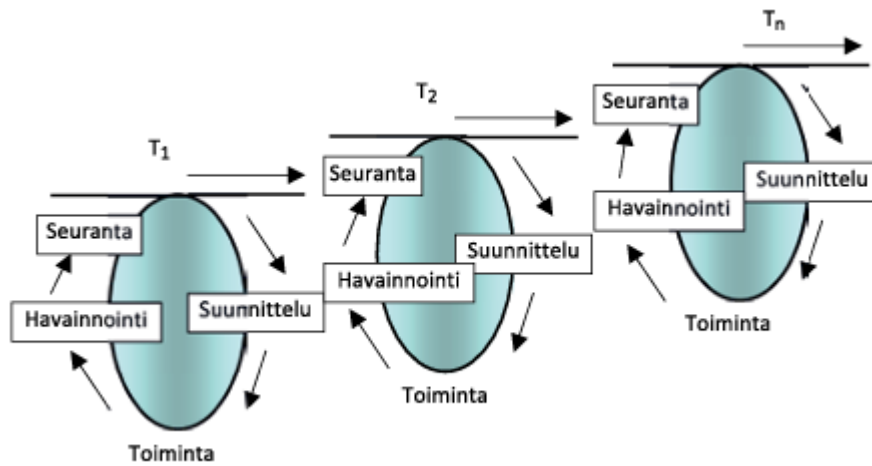
Kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin yhteiskehittäminen, koska tiimi koostuu asiantuntijoista, jotka haluavat vaikuttaa työnsä toimintaympäristöön. Yhteiskehittäminen toteutetaan työpajoina sekä kokeiluina arjen työn ohella. Toimintaa kehitetään tehtyjen havaintojen, saatujen oppien ja kommenttien perusteella. Kehittämistyö etenee sykleinä kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä syklissä määritetään tiimin lähtötilanne ja asetetaan kehittämiselle tavoitteet. Lisäksi ensimmäisessä syklissä tehdään kokeilut ensimmäisen syklin aikana kehitetyistä toimintamalleista, minkä jälkeen arvioidaan toimintamallien toimivuutta. Tämän pohjalta toisessa syklissä kehitetään joko kokonaan aiempia toimintamalleja edelleen, tai kehitetään kokonaan uusia, minkä jälkeen niitä kokeillaan käytännössä. Kokeilun perusteella arvioidaan toimintamallien toimivuutta. Kolmannessa syklissä toimintamallit kehitetään valmiiksi ja niitä kokeillaan käytännössä. Kokeilujen perusteella tehdään suunnitelma jatkotoimenpiteistä. Kehittämiseen käytettävät työpajat ovat pääsääntöisesti tunnin mittaisia, jotta ne saadaan sovitettua yhteen asiakastyön lomaan. Työpajalla aloitetaan maanantaisin yhdessä viikon työskentely. Työpajojen tavoitteena on viedä yhdessä luotuja malleja eteenpäin. Tavoitteisiin päästään sillä, kun saa-

daan tiimille sopivat mallit ja saadaan jokainen tiimin jäsen sitoutumaan yhteisiin malleihin. Työpajoissa on sovellettu 5 x miksi, aivoriihi, hiljainen ryhmittely ja tulevaisuustaaajuus työpajamenetelmiä.

2.2 Toimintatutkimuksen soveltaminen toimintamallien kehittämisessä

Toimintatutkimukselle tyypillistä on käytännön ja tutkimuksen samanaikaisuus, eli käytännön ja teorian yhdistäminen. Siitä huolimatta, että toimintatutkimus on käytännönläheinen, on huolehdittava tieteen menetelmien systemaattisesta käyttämisestä. (Puusa & Juuti 2020, 256.) Opinnäytetyössä toimintatutkimusta on sovellettu kokeilemalla teoriasta esille nousseita tiimin käyttöön sopivia malleja käytännössä. Tutkimus on edennyt toimintatutkimukselle tyypillisesti sykleissä. Syklin aluksi on suunniteltu toimenpiteen käyttöönotto. Sen jälkeen on suoritettu mallin kokeilu. Kokeilun aikana on tehty havainnointia toimenpiteen toimivuudesta ja tehty seuranta, miten toimintamalli lähtee arjessa toimimaan. Lopuksi on arvioitu, onko malli toimiva sellaisenaan vai tarvitseeko sitä kehittää edelleen. Kananen (2014, 35) mukaan toimintatutkimuksessa vaiheet etenevät aina samankaltaisesti. Kehittäminen alkaa ongelman määrittelyllä, minkä jälkeen sitä tutkitaan tarkemmin etsimällä syitä ongelmaan ja analysoimalla seurauksia. Seuraavaksi esitetään ratkaisua, minkä jälkeen sitä testataan käytännössä. Kokeilun jälkeen ratkaisua muokataan toimivammaksi. Sen jälkeen sykli lähtee alusta uuden ratkaisun kokeilulla. Viimeiseksi laaditaan johtopäätökset. (Kananen 2014, 35.)

Kananen (2014,12) kuvaa, että toimintatutkimus etenee kuva 1 mukaisesti sykleittäin, jonka yksi sykli sisältää suunnittelun, täytäntöönpanon, havainnoinnin ja arvioinnin.



Kuva 1. Toimintatutkimus etenee sykleissä (Kananen 2014, 12)

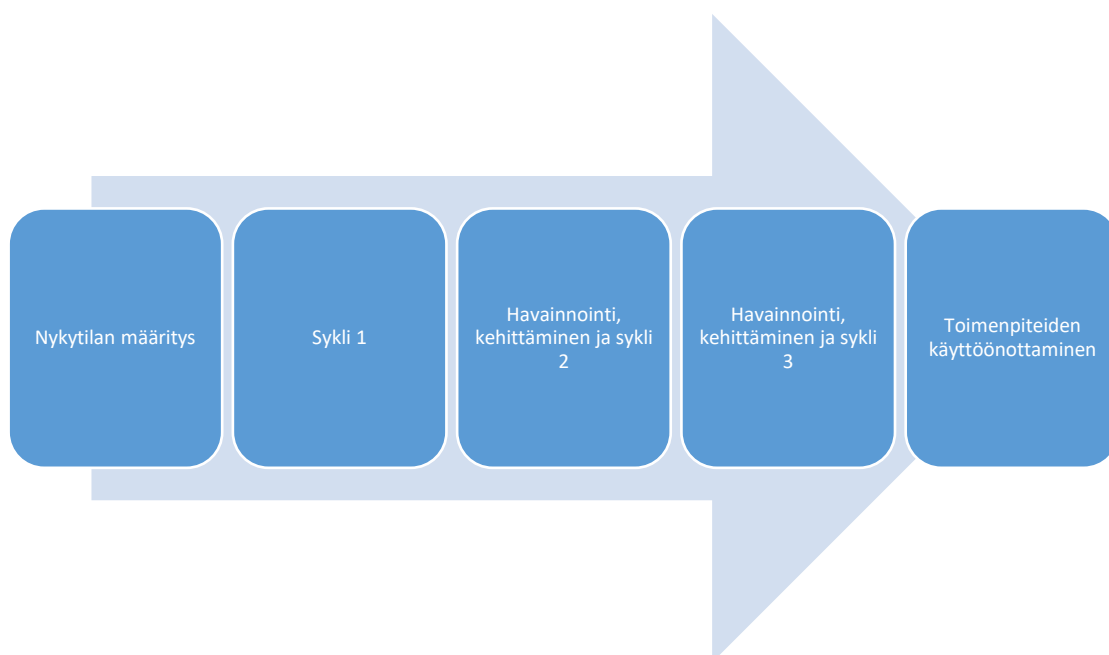
Toimintatutkimuksille yhteisenä tekijänä on kohdistuminen toimintaan, toiminnan havainnoimiseen, siitä oppimiseen ja muuttamiseen. Ominaista on myös se, että toimijat ja tutkittavat osallistuvat aktiivisesti yhdessä kehittämisprosessiin. (Puusa & Juuti 2020, 256.) Tässä tutkimuksessa kehittämisprosessi toteutettiin koko tiimin voimin. Osallisuutta aktivoitiin tekemällä kehittämistä yhteisessä työpajatyöskentelyssä niin, että jokainen pystyi vaikuttamaan ja osallistumaan. Jokaisella oli vapaus tuoda oma näkemyksensä esille. Puusa ja Juuti (2020, 257) kertovat toimintatutkimuksen olevan luonteva tapa kehittää organisaatiota, koska sen avulla yritys lisää tietämystä organisaatiostaan ja pystyy sen pohjalta tekemään konkreettisia muutoksia viemällä ne käytäntöön. Tästä syystä tutkimusmenetelmäksi tässä tutkimuksessa valikoitui toimintatutkimus. Organisaatiolla oli ajankohtainen tarve kehittää toimintaansa saaden konkreettisia muutoksia aikaan.

Havainnointia pidetään toimintatutkimuksen yhtenä tehokkaimmista tutkimusmenetelmistä (Ojasalo ym. 2015, 61). Havainnoissa hyödynnetään erilaisia aisteja, kuten kuulo- ja näköaisteja. Havaintojen perusteella tehty tutkimuksen analyysi on aina tutkijan näkökulmasta kirjoitettu, mistä syystä havaintojen lisäksi tarvitaan myös muuta tutkimusaineistoa. (Harrison, 2018, 25.) Tässä tutkimuksessa sovellettiin havainnointia niiltä osin kuin pystyttiin. Yhteiskehittämisen työpajoissa havainnointi tapahtui havainnoimalla osallistuneiden osallisuutta, kommentteja, ilmeitä ja eleitä kameran välityksellä Teams-palaverissa. Muutoin havainnointia tehtiin kiinnittämällä huomiota ihmisten kehittämiseen liittyvään käyttäytymiseen ja kommentteihin yhtiön digitaalisissa väli-

neissä. Havaintoja otettiin ylös myös tiimin jäsenten kanssa käydyistä keskusteluista. Havainnoimalla saatiin hyödyllistä lisätietoa käytännön kokeilutiedon tueksi.

2.3 Opinnäytetyöprosessin kuvaus

Opinnäytetyöprosessi (ks. kuva 2) käynnistettiin nykytilan analysoinnilla ja tavoitteiden määrittämisellä. Kehittäminen toteutettiin yhteiskehittämisen menetelmin työpajoissa. Yhteiskehittämiseen hyödynnettiin yrityksen käytössä jo olleita digitaalisia välineitä Miro-valkotaulutyökalua sekä Teamsia. Miro ja Teams valittiin yhteiskehittämisen työkaluiksi, koska ne mahdollistavat osallistamisen kehittämiseen. Osallistaville työkaluille prosessi saatiin toteutettua niin että jokainen tiimin jäsen pystyi osallistumaan kehittämiseen.



Kuva 2. Opinnäytetyön prosessikuvaus

Isoiksi teemoiksi opinnäytetyöprosessissa valikoitui valmentava johtaminen muutostilanteessa ja prosessien kehittäminen, koska ne liittyvät molemmat olennaisesti opinnäytetyön aiheeseen. Kirjallisuuskatsaus rakentuu näiden teemojen ympärille. Valmentava johtaminen on isona teemana siitä syystä, että tiimin toimintaa halutaan kehittää itseohjautuvaan suuntaan. Tiimin johtamiselle ei ole varattu erillistä aikaa tai roolia, vaan johtaminen tehdään muiden työtehtävien lomassa. Tiimin johtajilla olevat useammat samanaikaiset roolit eivät mahdollista täyttä keskittymistä johtamiseen. Tästä syystä tiimi pitää

saada ratkaisemaan arjessa kohtaamia tilanteita ja haasteita myös itsenäisesti. Koko organisaation yleinen toimintaperiaate ohjaa myös saman suuntaisesti. Periaatteena on, että jokainen ottaa vastuun tekemisestään ja tavoitteiden saavuttamisesta. Prosessien kehittäminen on isona teemana siitä syystä, että toimintatutkimuksen aikana tiimi kehittää yhdessä itselleen uusia toimintamalleja ja kokeilee niiden toimivuutta käytännössä. Toimintamallien ja johtamisen kehittäminen rakentaa koko opinnäytetyön ytimen.

3 VALMENTAVA JA YHTEISTOIMINNALLINEN JOHTAMINEN MUUTOSTILANTEESSA

Jotta ihmiset organisaatiossa saadaan uskomaan muutokseen, on organisaatiossa oltava ”me pystymme tähän” toimintakulttuuri. Muutoksessa joutuu luopumaan jostain, jotta voi luoda uutta. Samaan aikaan on nähtävä myös laatu-näkökulma. Ilman aktiivistakin muutosprosessia ihminen muuttuu joka päivä, joko taantuen tai kehittyen. Muuntumiskykyinen henkilö on valmis tekemään opittuja asioita eri tavalla ja muuttamaan vanhoja rakenteita. (Huhtala & Villanen 2021, 119.) Korhonen ja Bergman (2019, 71) lisäävät, että suorituksen johtaminen toimii parhaimmillaan motivaattorina yhteisen päämäärän eteen työskentelyyn. Oleellista suorituksen johtamisessa on antaa palautetta onnistumisista useassa kanavassa sekä henkilökohtaisesti. Tässä tutkimuksessa kehittämisprosessin alusta lähtien on pyritty rakentamaan ”me pystymme tähän” toimintakulttuuria. Kehittämiskulttuurin rakentamisella on luotu valmiutta tehdä asioita eri tavalla. Kulttuuria rakennettiin niin suoralla palautteella kuin yhteisissä työpajoissa.

Opinnäytetyön kolmannessa luvussa käsitellään yhteistoiminnallisen johtamisen, muutosjohtamisen, muutosviestinnän, tavoitteiden asettamisen, motivoinnin ja sitouttamisen keinojen, valmentavan tiimijohtamisen keinojen, oman työn johtamisen sekä vuorovaikutussuhteiden keskeiset piirteet tämän kehittämistyön kannalta. Luvun tavoitteena on selvittää, miten muutostilanteessa johdetaan valmentavan johtamisen keinoin niin, että ihmisissä tapahtuva muutos saadaan ohjattua kehittämiseen ja suoritusta johdettua valmentavan johtamisen menetelmillä. Luvussa käsitelläänkin nykyaikaiseen johtamiseen kuuluvia periaatteita, joiden kirjallisuuden perusteella katsotaan tuottavan tulosta nimenomaan asiantuntijaorganisaation tuloksellisessa johtamisessa.

3.1 Yhteistoiminnallinen johtaminen

Johtajuuden jakaminen edellyttää yhteisiä käytänteitä ja toimivaa kommunikaatiota. Se tarkoittaa yhteistä keskustelua siitä, miten asiat tulisi tehdä, ja sen jälkeen aitoa yhdessä tekemistä. (Spiik 2022, 11.) Hyvälle yhteistoiminnalliselle johtamiselle edellytyksenä on tehokkaasti ja hyvin käytetty yhteinen aika. Haasteiden edessä ei pidä miettiä asioita yksin, vaan jakaa niitä toisen kanssa keskustellen. (Järvensivu, 2019, 34.) Opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa johtajuuden jakaminen toteutettiin alkuvaiheessa niin, että johtamisviestinnälle perustettiin Slack-pikaviestintäohjelmaan oma kanava, missä kaikki johtamiseen liittyvä viestintä käytiin. Tämän lisäksi pidettiin säännöllisiä Teams-palaverieita, missä tiimin johtamisasioita käytiin yhteisesti läpi. Vastuunjako kehittämisen osalta määräytyi niin, että vastuu kehittämisestä oli opinnäytetyöntekijällä. Kehittämiseen liittyvät ajatukset käytiin esihenkilöiden toimesta kuitenkin yhdessä läpi ennen kuin mitään ajatuksia vietiin tiimille saakka. Tutkimuksen kannalta tämä osoittautui tehokkaaksi tavaksi toimia, sillä näin saatiin aikaan monipuolisia näkemyksiä.

Yhteistoiminnallinen johtaminen rakentuu toiminnasta. Toiminnan muodostaa lupaus toiminnasta ja sitoutuminen siihen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sovitaan yhdessä mitä ja miten tehdään, luvataan toimia sen mukaan ja sitoudutaan lupauksen toteuttamiseen. (Järvensivu 2019, 67.) Yhdessä johtamisessa luottamus on tärkeä, jotta johtamisesta voidaan puhua avoimesti ja rehellisesti. Molemmat voivat tuoda näkemyksensä ja ehdotuksensa esille erimielisyyksistä huolimatta. (Valpola 2015, 102.) Yhteistoiminnallisessa johtamisessa johtajien pitää löytää yhtenäiset tavat ja käytänteet johtamisen suunnittelun ja toteuttamiseen yhdessä (Huttunen 2018,212). Tässä tutkimuksessa yhteistoiminnallinen johtamismalli rakennettiin niin, että esihenkilöt sopivat keskenään mitä ja miten tehdään. Sitä seurasi päätös toimia sovitun mukaisesti. Esihenkilöiden välille syntyi luottamus, mikä mahdollisti avoimen keskustelun ja omien näkemyksien esille tuomisen. Avoimen keskustelun tuloksena esihenkilöille syntyi nopeasti yhtenäiset tavat ja käytänteet johtamisen toteuttamiseen yhdessä.

Yhteistoiminnallisessa johtamisessa vastavuoroisuus rakentuukin toisen tuntemuksesta. Kun tunnistetaan toisen osaaminen, tieto, tarpeet ja odotukset, syntyy tuloksena yhdessä oppimista. Yhdessä oppiminen auttaa omaksumaan yhteisiä johtamismalleja tehokkaammin. (Järvensivu 2019, 73.) Valpolan (2015,98) mukaan tuntemuksen ollessa riittävää, voi toisen ajatuksista saada signaaleja ja tiedonjyviä jo pelkästään olemuksen havainnoinnin perusteella. Toimiessaan saumattomasti yhteistoiminnallisen johtamisen tuloksena syntyy innostusta ja energiaa, mikä välittyy myös muulle tiimille (Järvensivu 2019, 75). Kehittämisen näkökulmasta esihenkilöiden monen vuoden jo aiempi yhteistyö edesauttoi vastavuoroisuuden rakentumista. Yhteisten mallien rakentumista ne saatiin omaksuttua nopeasti käyttöön. Tuntemuksen lisääntyminen näkyi siinä, että esihenkilöt pystyivät tietyllä tasolla toimimaan havainnoinnin pohjalta tehtyjen analyysien pohjalta.

Saavutuskeskeisen johtamisen olennaisia tunnusmerkkejä on se, ettei esihenkilö määrää miten asiat tulee tehdä. Hän tuo esille tavoitteet ja tekee päätökset, minkä jälkeen tiimi vastaa työnjaosta, valitsee tehtävät ja keksii keinot tavoitteiden saavuttamiseen. (Spiik 2022, 11.) Modernin ajan johtaja lisää mm. yhteistyötä ja välittämistä. Tämä tarkoittaa päätöksenteon edistämistä tiimissä, kommunikaation ja toisten kunnioituksen tukemista sekä muista ja heidän hyvinvoinnistaan välittämistä. (Korhonen & Bergman 2019, 172.) Taitavat johtajat delegoivat asioita eteenpäin niin toisilleen kuin alaisilleen. Delegoidessa tulee sanoa selvästi halunsa ja varmistaa toiselta, että hän on ymmärtänyt asian oikein. Sen jälkeen on seurattava tehtävän etenemistä. (Valpola 2015, 99.)

Yhteistoiminnallisessa johtamisessa näkemysten, toimintamallien ja päätösten tulee olla samanlaisia, jotta tiimiä voidaan johtaa yhtenäisesti. Tutkimuksessa sovellettiin Spiikin mukaista saavutuskeskeistä johtamista. Tutkimuksessa pyrittiin, että esihenkilöiltä ei tule suoria neuvoja tai käskyjä, miten asiat pitää tehdä. Toisinaan se osoittautui haastavaksi, sillä tiimin jäsenet odottivat määräystä. Suorista käskyistä pyrittiin eroon lisäämällä tiimin jäsenten välistä yhteistyötä. Tutkimuksessa yhteistyön lisääminen keinoina kokeiltiin työparityökentelyä sekä panostamista yhdessä tekemiseen. Delegoinnin osalta käytäntö osoitti sen, että asia on tuotava esille selvästi. Muutoin vaarana on väärään suuntaan eteneminen tai tehtävän kokonaan tekemättä jättäminen.

Ketterään johtamiseen liittyy olennaisesti töiden läpinäkyvyys ja jaksottaminen, lyhyet kokoukset ja yhteinen alusta tiedonjakoon. Näin varmistetaan, että jokaisella on hallussa ajantasaiset tiedot, mahdollisuus kommunikoida sekä tieto, miten raportointi suoritetaan ja tilanne tarkistetaan. (Spiik 2022, 21.) Valpola (2015, 96) tunnistaa johtajien aikataulut kiireisiksi, mistä syystä yhteisten palaverien tulee olla tehokkaita ja mennä heti asiaan. Opinnäytetyön organisaatiossa johtamismallien kehittämisessä kokeiltiin lyhyitä johtajavartteja, minkä aikana asiat käytiin tiiviillä aikataululla läpi. Nämä todettiin tehokkaaksi keinoksi vaihtaa ajatuksia johtamiseen liittyen.

3.2 Muutosjohtaminen

Onnistuneen muutoksen mahdollistaa tiimin jäsenten erityispiirteiden ja tarpeiden huomioon ottaminen, sillä muutoksessa ihmisten täytyy omaksua aiemasta poikkeavia tapoja käyttäytyä ja ajatella (Kulmala & Rosvall 2022, 245). Huhtala ja Villanen (2021, 119) kertovat, että ihminen pystyy melkein millaiseen muutokseen tahansa, kunhan muutos ei tule eteen äkillisesti tai kertaheitolla täysimittaisesti eteen. Tiimin johtaminen on osoittanut, että asiantuntijaorganisaatiossa tiimin jäsenet ovat tottuneet tietynlaiseen tekemiseen, mistä syystä tässäkin tutkimuksessa oli lähdettävä kehittämisessä rauhallisesti liikkeelle pienin askelin. Huhtala ja Villanen (2021, 119) lisäävät, että liian päällekkävyä muutos aiheuttaa helposti kaaosta, hämmennystä ja paniikkia, mikä voi saada aikaan luovuttamisen tunteen. Tämä korostaa näkemystä siitä, että kaikkea ei voi muuttaa kerralla. Opinnäytetyön kohteena oleva asiantuntijatiimi on jo aiemmin joutunut taistelemaan organisaation asettamien tavoitteiden kanssa, mistä syystä luovuttamisen tunnetta ei saa päästä syntymään, jotta tavoitteet voidaan jatkossa saavuttaa.

Korhonen ja Bergman (2019, 24) sen sijaan kertovat, että liian nopeat muutokset saattavat jäädä juurtumatta organisaation arkeen ja liian hitaissa muutoksissa haastavat vaiheet saattavat pitkittyä, mikä antaa mahdollisuuden uusien mallien kyseenalaistamiseen ja paluuväylän vanhoihin toimintamalleihin. He kertovatkin, että uudistumisen johtamisen yksi suurimmista haasteista on odotusten ja realiteettien välisen tasapainon löytäminen. (Korhonen & Bergman 2019, 24.) Opinnäytetyöprosessin aikana hidas muutos ja paluu osittain van-

hoihin malleihin konkretisoitui useamman kerran. Prosessin hidastuminen vaikutti kehittämiskielteisen asenteen muodostumiseen. Kehittämisen alussa törmäyksiä aiheutti taasen yritykset liian nopeisiin muutoksiin. Liian nopeasti tehty muutos aiheutti sen, että uusia toimintamalleja ehditty sisäistää. Sopivan muutosnopeuden löytäminen helpottui tehtyjen kokeilujen pohjalta.

Jos pysähdyksiä tulee pitkäksi aikaa, voi olla haastavaa päästä uudelleen liikkeelle. Konkreettiset näkymät muutoksista synnyttävät onnistumisen ja merkityksellisyyden tunteita, mistä syystä muutos on tärkeää konkretisoida ja tehdä sitä näkyväksi. (Sutinen 2021, 244.) Konkretisoinnin näkökulmasta kehittämissyöissä pyrittiin luomaan konkreettisia näkyviä malleja, mitkä tuovat esille kehittämisen etenemisen. Paluu vanhoihin malleihin luo helposti epäonnistumisen tunnetta.

Huhtala ja Villanen (2021,119) kuitenkin kertovat, että epäonnistuminen ei ole pahasta, jos epäonnistumisen tunteesta pääsee ylitse. Epäonnistuminen ei automaattisesti tarkoita sitä, että idea ei ollut hyvä, vaan joku toinen tapahtumien kulkua muuttanut tekijä on saattanut olla väärä, kuten ajoitus tai toteutus. (Huhtala & Villanen 2021, 119.) Tämä oli opinnäytetyön tekijällekkin uskoa luova ajatus, mikä sai yrittämään entistä kovempaa uudelleen. Epäonnistumisen kohdatessa kehitettyihin malleihin tehtiin pieniä muutoksia, millä testattiin, onko jokin muu tekijä vaikuttanut kehittämiseen. Siinä mielessä ajoitus oli haastava, että kehittämistyön aikana vallitsi monia kehittämistä hidastavia elementtejä, kuten opinnäytetyön tekijällä aikaresurssin puute ja tiimillä poissaolot sekä tiimin koon pieneneminen ja samaan aikaan tuotannon lisääntyminen.

3.3 Johtamisviestintä muutoksessa

Marjamäen ja Vuorion (2021, 44) mukaan johtamistyöhön kuuluvat viestinnälliset elementit, mutta johtamisen ydin koostuu muusta kuin viestinnästä. Viestintä on kuitenkin se elementti, mikä tekee asiat näkyväksi. Jos viestintää ei ole, huomataan sen puuttuminen aina. (Marjamäki & Vuorio 2021, 44.) Yhdenmukainen viestintä muodostuu yhteisestä ymmärryksestä organisaation tuottamasta tuotteesta tai palvelusta (Huhtala & Villanen 2021,119). Se vahvistaa

ajatusta siitä, että johtaminen koostuu viestinnän lisäksi erilaisten kokonaisuuksien hallinnasta ja yhdistämisestä. Tässä tutkimuksessa johtamista pyrittiin tuomaan näkyville avoimella viestinnällä tiimin yhteisessä Slack -kanavassa. Johtamisen ydin oli muissa toiminnoissa, mutta viestintä pyrittiin pitämään koko ajan muiden toimintojen rinnalla.

Vuorovaikutteinen viestintä toimii sitouttavana tekijänä, kun ihminen kokee tulevansa kuulluksi ja voivansa vaikuttaa organisaation toimintaan (Marjamäki & Vuorio 2021, 105). Vuorovaikutteisuus toimii myös kehittämisessä sitouttaen eri sidosryhmät kehittämisprosessiin. Se lisää samalla osallisuutta, mikä toimii samalla tavalla sitouttajana. Korhonen ja Bergman (2019, 118) lisäävät, että osallistamisen lisäksi varhainen vuorovaikutteinen viestintä sitouttaa tehokkaammin ja helpottaa viestien sisäistämistä. Tutkimuksen alussa viestinnän näkyväksi tekeminen oli olennainen huomioon otettava elementti. Viestinnässä oli paljon opettelemista, mutta kehittämisen edetessä viestinnän harjoittelu alkoi tuoda tuloksia. Haasteena varsinkin alussa oli se, miten saa viestittyä ymmärrettävästi, sekä ymmärrys siitä mikä määrä viestintää on sopivasti.

Marjamäki ja Vuorio (2021, 106) kertovat, että vuorovaikutteisessa viestinnässä olennaista on viestiä mahdollisimman avoimesti ja aikaisessa vaiheessa. Keskustelu saa työntekijät innostumaan muutoksesta ja osallistumaan kehittämiseen. Tiililä (2016, 23) lisää, että innostuksella on monia muitakin positiivisia vaikutuksia, sillä innostus nopeuttaa ajatuksia, auttaa ideoimaan, lisää itseluottamusta ja sosiaalisuutta, tehostaa päätöksentekoa sekä nostaa riskinottohalua. Nämä taas lisäävät organisaation ja yksilön tuottavuutta, tehokkuutta ja laadukkuutta. Tutkimuksen aikana pyrittiin vuorovaikutteiseen viestintään, vaikka se ei aina onnistunut tahdotulla tavalla. Havaintojen perusteella aito yhdessä tehty vuorovaikutus lisäsi innokkuutta kehittämiseenkin. Tiimin jäseniltä tuli mm. kommentteja, että on kiva, kun asioihin pystyy itse vaikuttamaan.

Marjamäen ja Vuorion (2021, 106) mukaan organisaation johtamisviestinnän elementit muodostuvat kohtaamisesta, kuuntelusta ja keskustelusta, sekä näkemyksestä siitä, mistä keskustellaan. (Marjamäki & Vuorio 2021, 106.) Korhonen ja Bergman (2019, 123) pitävät kahdensuuntaista viestintää tärkeänä myös siksi, että tilanne voi näyttäytyä erilaisena kuin se todellisuudessa on.

Esimerkiksi kehittämisessä voi näyttää, että tiimin jäsenet ovat lähteneet mukaan kehittämiseen, vaikka todellisuudessa tilanne ei näin olisikaan. Vuorovaikutteisella viestinnällä saadaan varmuus, että asiat etenevät yhteistä tavoitetta kohti. (Korhonen & Bergman 2019, 123.) Tutkimuksen aikana kaksisuuntainen keskustelu osoittautui tärkeäksi, koska sillä tavalla sai tarkempaa tilannetietoa kuin havainnoimalla tilannetta ulkopuolelta. Joissakin tapauksissa vuorovaikutuksessa saatu viesti loi erilaista kuvaa kuin mitä havainnoinnin perusteella oli rakennettu. Tämä osoitti käytännössä kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen tärkeyden. Panostus vuorovaikutteiseen viestintään alkoi näkyä tutkimuksen edetessä siten, että tiimin jäsenet alkoivat itsekkin rakentaa vuorovaikutusta aiempaa enemmän.

3.4 Tavoitteet, motivointi ja sitouttaminen

Palkitsemisjärjestelmät perustuvat usein rahalliseen palkitsemiseen. Korhonen ja Bergman (2019, 74) kuitenkin kertovat, että asiantuntijatyössä sisäinen motivaatio on vähintäänkin yhtä merkittävä tekijä tuottavuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta. Tuckerin (2020, 184) mukaan lisääntynyt motivaatio vahvistaa sitoutumista, mikä lisää tiimin menestysmahdollisuuksia. Joki (2021, 124) lisää, että nykypäivän johtamisessa työn moninaisuus ei ole niin salliva ylhäältä alas johtamismalliin, jossa tieto ja osaaminen on esimiehellä. Kun tavoitteiden saavuttamisesta tulee palkitsevaa ja merkityksellistä, saadaan työntekijöiden motivaatio lisääntymään. Syntynyt motivaatio pitäisi osata hyödyntää mahdollisimman hyvin organisaation toiminnassa. (Joki 2021, 124.)

Havaintojen perusteella Korhosen ja Bergmanin väite osoittautui täysin oikeaksi. Useaa keskustelua havainnoidessa nousi esille erilaisia motivaatiotekijöitä. Huomio kiinnittyi siihen, että raha ei ollut motivaatiotekijöiden joukossa. Tutkimuksen aikana pyrkimyksenä oli välttää ylhäältä-alas johtamista, vaikka toimintamallia olikin välillä haastavaa toteuttaa käytännössä, sillä ylhäältä-alas johtaminen oli aiemmin ollut organisaatiossa näkyvästi käytössä. Havaintojen perusteella tiimin jäsenet odottavat itsekkin käskyttävää johtamista ja selviä säveliä mitä tehdä. Se ehkä osaltaan johtaa siihen, että ylhäältä-alas johtamista esiintyy jonkin verran. Käytössä olevaan johtamisresurssiin peilaten tiimi tarvitsee vielä enemmän itseohjautuvuutta ja omien ratkaisujen tekemistä.

Tiihilä (2019, 53) kirjoittaa, että johtaja, joka näyttää kirkkaan suunnan, luo ihmisiin energiaa ja innon yhdessä tekemiseen. Ihmiset innostuvat, kun ymmärtävät. Kun henkilöstön saa sitoutumaan jopa mahdollisiin, mutta silti realistisiin tavoitteisiin, on ne mahdollista saavuttaa. Esihenkilön suurin tehtävä on näyttää innostava, merkityksellinen ja selkeä suunta. Tavoitteen ymmärrettäväksi tekeminen ja jokaisen yksilön tavoitteen mukaisen tekemisen mahdollistaminen lisäävät tavoitteiden saavuttamista. (Tiihilä 2019, 53.) Tiimille asetetut tilikauden tavoitteet ovat selkeät ja ne ovat tiedossa jo ennen tilikauden alkua. Siinä mielessä suunta on selkeä. Tässä tutkimuksessa keskityttiin siihen, miten jokainen voi yksilönä tehdä ratkaisuja, millä päästään askel askeleelta kohti tavoitetta. Tämä oli vaikuttavana tekijänä siihen, että tiimin toimintamalleja lähdettiin kehittämään yhdessä kehittämisen keinoin. Tämän tavoitteena oli saada tiimin jäsenet sitoutumaan tavoitteisiin.

Korhonen ja Bergman (2019, 154) kertovat, että tietoinen positiivisen palautteen antaminen vievät työntekijöitä eteenpäin. Dolotin (2018, 78) mukaan palautteen antaminen on valmentavan johtamisen yksi keskeisistä piirteistä. Kiittäminen kaikesta mistä vain voi, on yksi keino positiivisen palautteen antamiseen. Kiitoksen pitää kuitenkin olla konkreettinen johonkin tiettyyn oikeaan tekemiseen sidottu, ettei sen merkitys katoa ajan myötä. (Korhonen & Bergman 2019, 154.) Tutkimuksen aikana pyrittiin antamaan tietoista positiivista palautetta hyvin menneistä asioista. Havaintojen perusteella kiittäminen toimi motivaation rakentajana. Motivaation kannalta havainnot näyttivät myös sen, että hyvän ilmapiirin rakentaminen liittyy olennaisesti motivaation syntymiseen.

3.5 Valmentavan tiimijohtamisen keinot

Valmentava johtaminen tarkoittaa prosessia, jossa johtaja avustaa valmennettavaa käyttämään voimavarojansa niin, että tavoitteet tulevat saavutetuksi. Toimintamalli on päinvastainen johtamistavalle, jossa johtaja antaa ohjeet, vastaukset, neuvot ja käskyt. (Kurttila & Aalto 2021, 17.) Ibarra ja Scoularin (2019) mukaan käskyttämisen sijaan pitäisikin keskittyä työnteon arviointiin ja työntekijän tukemiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ristikangas ym. (2021, 15) täsmentävätkin valmentavan johtamisen tavoitteena olevan tiimitasolla mahdollisimman laajasti jaettu johtajuus, mikä synnyttää yhteisvastuullisuutta

sekä toimii ohjaavana tekijänä yhteiseen päämäärään. Tässä tutkimuksessa juuri yhteisvastuullisuuden synnyttäminen ja ohjaavana tekijänä toimiminen sai valitsemaan valmentavan johtamisen.

Kurttila ja Aalto (2021, 17) lisäävät, että kollektiivinen johtaminen ei saa kuitenkaan sulkea pois jämääkää johtamista, vaan johtajalle kuuluu edelleen päätöksenteko koskien omaa vastuualuetta. Heidän mukaansa suoria ohjeita ja neuvoja kannattaa antaa vain hätätilanteissa, sillä ne passivoivat, vievät vastuun kysyjältä, eivät kehitä, ärsyttävät, työllistävät esimiestä ratkaisujen antajana sekä latistavat ja vaativat usein kontrolloimista. Johtajan ei tarvitse päästää työntekijää vähällä, vaan voi haastaa etsimään erilaisia vaihtoehtoja ja näkökulmia. (Kurttila & Aalto 2021, 17.) Joki (2021, 125) kirjoittaa, että kun työntekijä saa vaikuttaa omiin toteutustapoihin, saadaan sillä aikaan vastuun kantamista, sitoutumista sekä iloitsemista onnistumisista. Valmentavasta johtamisesta on hyötyä monesta muustakin näkökulmasta. Sen avulla mm. vastuu siirretään työntekijälle, jolloin esihenkilön ei tarvitse ottaa vastuuta työntekijöiden puolesta. Esihenkilön ei tarvitse antaa valmiita vastauksia jatkuvasti erilaisiin ongelmiin, vaan työntekijä joutuu itse tekemään päätöksiä. (Joki 2021, 125.) Tällä keinolla työntekijät saavat työnsä suuremman merkityksen ja oppivat kantamaan vastuun ja seuraukset tekemisistään. Se lisää koko työyhteisön osaamista, kasvattaa innovatiivisuutta ja luottamusta, millä on positiivinen vaikutus motivaation syntymiseen. (Joki 2021, 125.)

Tutkimuksen alkuvaiheessa haasteena oli riittävän jämäkän johtajuuden käyttäminen, varsinkin kokemattomammalla esihenkilöllä. Yhteistoiminnallisen johtamisen hyöty korostui siinä, että esihenkilöistä kokeneempi pystyi esimerkinomaisesti tuomaan jämäkkyyttä molempien esihenkilöiden johtamiseen. Tutkimuksen aikana pyrittiin haastamaan työntekijöitä etsimään itse ratkaisuja, mikä alkoi näkyä positiivisesti tutkimuksen loppua kohden, vaikka ei vielä tutkimuksen aikana tuottanut sellaisia tuloksia, kuin oli odotettu. Kehittämistyön aikana havaittiin, että tiimi odottaa johdolta mielipiteitä, neuvoja, tehtävien jakamista ja tietyllä tavalla käskyjäkin. Toivottu malli juontaa juurensa todennäköisesti tiimin historiaan, jossa sillä on ollut selkeä johtaja. Havaintojen perusteella tämä malli ei kuitenkaan tue tiimin toimintaa sillä tavalla, että se kantaisi tiimiä parhaalla mahdollisella tavalla kohti tavoitteita. Nieuwerburghin (2019,

2) mukaan valmentavan johtamisen keinojen toimivuutta kohtaan on kohdistettu myös kriittisiä näkökulmia. Kriittinen teoriatieto on kuitenkin vielä suppea, joten tarvitaan lisää tutkimuksia valmentavan johtamisen haasteisiin liittyen, jotta voidaan tehdä uskottavia johtopäätöksiä. (Nieuwerburgh 2019, 2.)

Kurttilan ja Aallon (2021, 16) mukaan valmentava johtaminen on tehokkaimpia työkaluja innostamaan työntekijät tavoitteisiin sekä kiperien tilanteiden ratkaisemiseen. Valmentavalla johtamisella saadaan aikaan tavoitteellisemmin työskenteleviä, paremmin suoriutuvia ja nopeammin kehittyviä työntekijöitä. Tutkimuksessa ei ehkä osattu soveltaa valmentavan johtamisen keinoja riittävän hyvin arjessa, että ne olisivat tuottaneet haluttua tulosta. Tiililä (2016, 43) kertoo, että innostaa voi myös muutoin kuin valmentavalla johtamisella. Tällöin täytyy oppia havaitsemaan omaa innostusta, tuomaan sitä esille omalla tavallaan. Sillä tavalla luodaan signaalia, että on sallittua tuoda oma innostuksensa esille. Oikeastaan esihenkilö luo aktiivisesti tilaa muiden innostukselle ja onnistumisen mahdollisuuksille. (Tiililä 2016, 43.) Innostuksen luontia sovellettiin tutkimuksessa tuomalla esille omaa innostusta kehittämisen hyvistä puolista. Toiminnalla pyrittiin lisäämään tiimin innostusta ja vapautta toteuttaa kehittämistä.

Ratkaisukeskeinen valmentava johtaminen jakautuu karkealla tasolla viiteen vaiheeseen. Vaiheet ovat ensiksi tavoitteen asettaminen realistiseen ja mitattavaan muotoon, toiseksi nykyisten resurssien määrittäminen tavoitteen saavuttamiseen, kolmanneksi etenemisaskelien määrittämisellä konkreetian luominen, neljänneksi yhteenveto sovituista asioista ja viidenneksi seurannan näkökulmasta jatkotoimenpiteiden sopiminen. (Kurttila & Aalto 2021, 21.) Valmentavassa johtamisessa esihenkilön rooli on toimia palvelevana valmentajana. Esihenkilö ei tee päätöksiä, vaan työntekijät pysyvät tekemään ne itsenäisesti. Esihenkilö toimii mahdollistajana, joka luo oikeanlaiset joustavat työolosuhteet sekä auttaa työntekijöitä selviytymään työstään ja kehittämään osaamistansa. (Spiik 2022, 12.) Joki (2021, 125) kirjoittaa, että valmentava johtaminen mielletään oikeaan aikaan oikeiden kysymysten esittämiseksi, työntekijän rohkaisemiseksi sekä luottamiseksi siihen, että työntekijä pystyy ratkaisemaan työtehtävänsä (Joki 2021, 125). Tässä tutkimuksessa ratkaisukeskeistä valmentavaa johtamista sovellettiin hyödyntämällä sen eri vaiheita. Valmentavaa

otetta pyrittiin tuomaan esille kysymysten muodossa. Haasteelliseksi osoittautui juuri oikeiden kysymysten esittäminen oikeaan aikaan.

Valmentavaan johtamiseen liittyy työhyvinvoinnin kasvaminen, mikä lisää työn tuloksellisuutta. Syitä, miksi tuloksellisuus esimerkiksi kasvaa, ovat motivaation ja työn ilon lisääntyminen, aktiivisuuden lisääntyminen sekä työntekijöiden osaamisen, ideoiden ja näkökulmien saaminen hyötykäyttöön. Työhyvinvoinnin kasvaminen parantaa suoritusta ja tavoitteellisuutta, jolloin esihenkilö säästää aikaa ja voi toimia paremmin onnistumisten vahvistajana. Hyvinvointi vähentää osaltaan turhia poissaoloja ja vaihtuvuutta. (Kurttila & Aalto 2021, 16.) Valmentavan johtamisen tuloksellisuutta tukee Jonesin ym. (2016) tekemän tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen mukaan valmentajalla johtamisella saadaan nostettua yksilöiden suorituskykyä ja omaksumaan uusia oppeja, millä tuloksellisuus kasvaa. (Jones ym. 2016). Työhyvinvointinäkökulma oli myös perusteena valmentavan johtamisen käyttöönotolle tässä tutkimuksessa. Tavoitteena oli työhyvinvoinnin nostamisella saada karsittua turhia poissaoloja sekä lisätä työn tuloksellisuutta. Havainnot osoittivat, että valmentavalla johtamisella ei ollut suoria vaikutuksia työn tuloksellisuuden näkökulmasta tässä tutkimuksessa. Esihenkilöiden ajankäytön näkökulmasta valmentavan johtamisen soveltamista on kuitenkin syytä jatkaa, ja roolia onnistumisten vahvistajana kehittää edelleen.

3.6 Oman työn ja itsensä johtaminen

Korhonen ja Bergman (2019, 86) kertovat, että jos organisaatio haluaa uudistua, on sen määritettävä työtehtäviä sekä henkilöstöä uudelleen. Tässä tutkimuksessa työtehtävien uudelleen määrittäminen ei kuitenkaan ollut vaihtoehto, koska se sotisi organisaation strategiaa ja toimintamalleja vastaan. Ketterässä asiantuntijaorganisaatiossa kaikki tekevät kaikkea, eikä erilaisia tehtäviä juuri ole. Henkilöstön määrittäminen uudelleen onnistuu kuitenkin itsensä johtamisen lisäämisellä.

Itsensä johtaminen tarkoittaa työntekijöiden vastuuta ylläpitää omaa hyvinvointia, työkykyä ja oman osaamisen kehittämistä. Etätyössä oman työn ja itsensä johtamisen taito korostuu entisestään. (Ojala & Meklin 2021, 60.) Yrityksen kilpailukyvyyn kannalta henkilöstön kehittyminen ja kehittäminen ovat

oleellisia tekijöitä (Joki 2021, 116). Sisäisellä motivaatiolla on iso rooli itsensä johtamisen onnistumisen kannalta. Työn, työtehtävien ja kehittymismahdollisuuksien katsotaan ihmistä motivoivina tekijöinä. Ihminen motivoituu siitä, kun voi pitää tekemäänsä työtä merkityksellisenä ja omaa aidon mahdollisuuden vaikuttaa siihen. Työn merkityksen rakentaa se, että työntekijä hahmottaa työn kokonaisuutena, ymmärtää tavoitteet, sekä sen miten tavoitteet tullaan saavuttamaan. (Ojala & Meklin 2021, 60.) Tutkimuksessa itsensä johtamista sovellettiin aluksi niin, että yhteiskehittelyn tuloksena syntyneelle toiminnanohjauksen taululle kerättiin itsensä johtamisen toimintatapoja ja vinkkejä. Itsensä johtaminen ja yhteiskehittäminen linkittyivät toisiinsa niin, että tiimin jäsenillä oli mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä muodostumiseen. Tiimin esihenkilöiden aikaresurssin puutteen takia itsensä johtamisen merkitys tutkimuksessa korostui.

Oman työn johtamiseen liittyy monia tarkoituksia. Taitava itsensä johtaja osaa hakea nykyisen työnkuvan kannalta tietoa vaadittavista osaamisvaatimuksista ja asettaa oppimisen tavoitteita. Kun tavoitteita on asetettu, pystyy henkilö priorisoimaan asioita sen mukaisesti ja tajuaa saavuttaneensa asettamansa tavoitteet. (Ojala & Meklin 2021, 60.) Kun puhutaan toiminnan kehittämisestä ratkaisukeskeisesti, tulisi keskustelua ohjata siihen, mitä yksilö voi itse tehdä kehittymisen eteen (Korhonen & Bergman 2019, 158). Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa tavoitteet on tiimitasolle asetettu. Tutkimuksessa havaittiin, että tiimille asetetut tavoitteet eivät ohjaa työntekijöitä priorisoimaan tekemistä riittävän hyvin. Jatkossa voisi olla aiheellista pohtia henkilökohtaisten tavoitteiden tarpeellisuutta. Lisäksi tulee kiinnittää huomiota siihen, että ohjataan työntekijää ajattelemaan mitä voisi itse tehdä paremmin.

Mikäli johtajalla on työntekijälle aina valmiit vastaukset ja ratkaisut, tuhoaa se luovuuden, onnistumisten palkitsevuuden ja sitoutumisen. Työntekijät tekevät tällöin jonkun muun näkemyksen mukaisia tehtäviä, eivätkä siitä syystä kannakunnolla vastuuta lopputuloksesta. (Joki 2021, 125.) Kun kaikki saavat vaikuttaa työntekoon ja johtamiseen, vähentää se passiivisuutta ja häpeäntunnetta. Koska jokainen voi itse puuttua epäkohtiin ja ongelmiin, joutuu jokainen silloin itse toimimaan, jos haluaa aikaan muutoksia. (Spiik 2022, 31.)

Itsensä johtamiseen liittyy myös työn merkityksen tunnistaminen, tai jos merkitystä ei vielä ole, pystyy henkilö sellaisen luomaan. Oman työn johtamisessa nähdään työn kokonaisuus ja voidaan sen perusteella organisoida omaa tekemistä. Oppimisprosessissa palaute on tärkeä, joten jos sitä ei suoran ole saatavilla, on sellaista aktiivisesti haettava itse. Taitava itsensä johtaja sopeutuu hyvin toimintaympäristön muutoksiin ja on tehokas etätyössä. Tekemisessä on tärkeää osata keskittyä vireillä olevaan tekemiseen ja sulkea ulkopuoliset ärsykkeet pois tekemisen ajaksi. Oman työn johtamiseen liittyy oman työn aikataulut ja oppimisprosessin ajoittaminen vireystasojen perusteella ja huolehtiminen energiatasojen ylläpidosta. Oman hyvinvoinnin ylläpito ja omasta fyysisestä työvälisestä, eli älystä huolehtiminen on tärkeä tekijä. (Ojala & Meklin 2021, 60.) Tutkimuksen asiantuntijaorganisaatiossa työtä tehdään ympäri Suomea ajasta ja paikasta riippumatta. Siitä syystä itsensä johtamisen on merkityksellinen tutkimuksen näkökulmasta. Myös oman hyvinvoinnin ylläpito siitä näkökulmasta, että osataan rajata työ ja vapaa-aika ja ottaa aikaa palautumiselle.

Johtajalla on myös roolinsa henkilöstön suorituskyvyn lisäämiseen. Valmentavalla johtajalla kuuluu osa työajasta työntekijöiden suorituskyvyn lisäämiseen valmentavan johtamisen keinoin. Valmentaja johtaja uskoo työntekijän kehittymismahdollisuuksiin ja tietää työntekijöillä olevan taitoja, ideoita ja vahvuuksia, joita voi kaivaa esille. Näihin panostamalla lisätään työntekijöiden onnistumismahdollisuudet yrityksessä. (Kurttila & Aalto 2021, 17.) Keskittyminen vahvuuksiin toimii tehokkaana tapana kehittyä ja kehittää (Kurttila & Aalto 2021, 30). Tutkimuksen organisaatiossa vahvuuksien varassa toimiminen näyttäytyä organisaatiotasoisena ajatuksena. Havaintojen perusteella vahvuuksia voi löytää mm. vuorovaikutteisella viestinnällä. Vahvuuksien etsiminen on lisännyt työntekijöiden tietoisuutta itsestään ja tekemisestään.

Jotta ihmiset saadaan ottamaan vastuuta tekemisistään, on tietoisuutta itsestään lisättävä, jotta toiminta ei ole reaktiivista, vaan tietoista ymmärtäen miten toimia eri tilanteissa. Ihmisen itsetuntemusta tarkastellessa nousee esille useita näkökulmia. Ne ovat tietoisuus itsestään, omien eri puolien tunnistaminen, omien vahvuuksien hyödyntäminen, itsetunto ja motivaatio. Yksilön itsetuntemukset heijastuvat tiimin vahvuuksiin ja niiden hyödyntämiseen. (Hakola ym. 2019, 70.) Kilpailu- ja toimintaedun kannalta organisaation on oleellista

tunnistaa henkilöstön vahvuudet, jotka jokaisella työntekijällä on omanlaisensa. Vahvuuksien sijaan keskitytään yleensä kehittämiskohteisiin, vaikka molempien pitäisi olla yhtä tärkeitä. (Joki 2021, 129.) Varsinkin tutkimuksen alkuvaiheessa itsetuntemuksen näkökulmasta keskityttiin enemmän kehittämiskohteisiin. Tutkimuksen aikana tehdyt havainnot osoittivat vahvuuksien etsimisen ja hyödyntämisen tehokkaaksi keinoksi. Vahvuuksia käyttämällä saatiin mm. ratkaisuja kehittämiskohteisiin. Haasteelliseksi osoittautui vahvuuksien soveltaminen käytännössä niin, että niillä saadaan aikaan todellista hyötyä.

3.7 Vuorovaikutussuhteet

Valmentavan johtamisen mallin vuorovaikutustilanteessa johtaja kuuntelee ja kyselee neuvonnan sijasta. Hyvässä keskustelussa valmentava johtaja käyttää enemmän aikaansa kuunteluun, kuin omien näkemysten kertomiseen. Näin toimien työntekijä tekee oivalluksia ja ratkaisuja itse. Esihenkilö voi auttaa ideoimaan yhdessä. (Kurttila & Aalto 2021, 17.) Ibarra ja Scoularin (2019) mukaan oivalluksien aikaan saaminen on valmentavan johtamisen tärkeimpiä tavoitteita. Valmentavan johtamismetodin mukaan esihenkilö ei tee riittävästi, jos vain käyttäytyy hyvin. Esihenkilön tulee pitää työntekijät keskiössä antamalla huomiota yksilöllisesti. Tämä tarkoittaa läsnäoloa, optimismin säilyttämistä, uusien toimintamallien sisältöjen sanoittamista sekä vanhan toiminnan merkitystä. Yksilöiden halu uudistaa toimintoja kumpuaa sisäisen motivaation kautta. (Korhonen & Bergman 2019, 99.) Maylettin ja Wriden (2017, 12) mukaan sisäinen motivaatio kasvaa nimenomaan vuorovaikutuksen ja sitä myötä työntekijän aidon kohtaamisen kautta. Tutkimuksessa havainnot osoittivat kuuntelun merkityksellisyyden. Korostamalla kuuntelua ja kyselemällä saatiin työntekijät ajattelemaan ja tekemään ratkaisuja itse. Kuuntelu ja ohjaaminen itsenäiseen ajatteluun vaatii esihenkilöltä toisinaan kompromisseja ja malttia, ettei syötä valmiita ajatuksia työntekijälle. Käytäntö osoitti, että kuuntelulla saatiin osoitettua kiinnostusta, mikä sai työntekijät puhumaan avoimesti.

Aito kiinnostus yksilöistä voidaan tuoda esille varaamalla yhteistä keskusteluaikaa, jossa kuunnellaan onnistumisia, odotuksia sekä urasuunnitelmia myös nykyisen työn ulkopuolelta. Esihenkilön tulee etsiä johdettavien hyvät puolet ja laittaa heidät tukemaan toisiaan, esimerkiksi parityöskentelyinä. Onnistumisia kannattaa tuoda esille päivittäin. Tärkeintä on tuoda ne näkyville. (Tiililä 2016,

60.) Johtamisen merkittävimpiä keinoja on palaute, eikä sen käyttöönotto vaadi merkittäviä resursseja tai välineitä. Palautteen tärkeyttä saa korostettua rakentamalla avointa palautteenantokulttuuria. Positiivisen palautteen antamisella rakennetaan koko yhteisöön avoimempaa vuorovaikutuskulttuuria sekä luodaan positiivista ilmapiiriä ja kannustetaan saavuttamaan tavoitteita (Joki 2021, 126.) Työparityöskentely otettiin kokeiluun heti kehittämisprosessin alkuvaiheessa. Työparityöskentely todettiin keinoksi ottamaan ja jakamaan sekä vastuuta että osaamista. Työparina tekemisellä vastuunotto lisääntyi aiempaan nähden, jolloin vastuuta otettiin tiiminä. Onnistumisia sekä työparityöskentelyssä, että arjen muussa työssä nostettiin esille palautteella. Sekä suoralla palautteella henkilölle itselleen, että julkisella palautteella tiimin kanavassa. Saatujen kommenttien perusteella palautteen antaminen koettiin hyväksi tavaksi rakentaa vuorovaikutusta.

Valmentavan vuorovaikutuksen kolme tärkeintä taitoa on kuuntelu, kysyminen ja kiinnostus (Dolot 2018, 78). Tietyllä tavalla ne linkittyvät toisiinsa, sillä kuuntelu on helppo tapa osoittaa kiinnostusta. Kiinnostus ilmenee kiinnostuksena työntekijöiden tekemää työtä kohtaan selvittämällä säännöllisesti töiden sujuminen ja aidosti iloitseminen kehitymisestä ja onnistumisista. Arvostus rakentaa pohjaa luottamukselliselle ja avoimelle vuorovaikutussuhteelle. (Kurttila & Aalto 2021, 18–19.) Vuorovaikutteinen viestintä voi hyödyttää esihenkilöä itseäänkin, sillä kuuntelemalla hänelle voi avautua uusia näkökulmia ja ajatuksia. Tärkeää vuorovaikutteisudessa on unohtaa omat vastaukset ja keskittyä kuuntelemaan aidosti työntekijän ajatuksia, jolloin pystyy esittämään tarkentavia kysymyksiä ja varmistamaan, että on ymmärtänyt kuulemansa oikein. (Kurttila & Aalto 2021, 20.) Tutkimuksen aikana luottamusta ja vuorovaikutussuhdetta rakennettiin kysymällä tasaisesti töiden sujumisesta. Havaintojen perusteella työntekijät eivät nostaneet tiimissä vallinneita epäkohtia aktiivisesti esille, mutta ne saatiin selville olemalla itse aktiivinen osapuoli kysymällä kulumisia. Tämä korostaa näkemystä avoimen vuorovaikutuksen tärkeydestä.

Esihenkilön kannattaa rakentaa itselleen sopiva tapa antaa rakentavaa palautetta. Palautetta on hyvä rakentaa henkilöittäin sen mukaan, miten henkilö haluaa palautteen saavan. Tämä selviää kysymällä työntekijältä itseltään. Palautteen antaminen on tarvittaessa myös keino ohjata työntekijän tekemistä ta-

voitteiden mukaiseen suuntaan. Kehittävä palaute on parempi antaa kysymysten muodossa, jolloin työntekijän on mahdollisuus oivaltaa itse oman käyttäytymisensä ja toimintamallinsa. Näin synnytetään vahvempaa halua toimia jatkossa toisin. (Joki 2021, 126.) Tutkimuksessa sovellettiin kehittävän palautteen antamista kysymysten muodossa, koska haluttiin lisätä työntekijöiden omaa ratkaisukykyä. Havaintojen perusteella soveltaminen vaatii oikeanlaista kysymysten muodostamista, jotta kehittämistarve ilmenee ja työntekijä voi tehdä oivalluksen erilaisesta toimintamallista. Joen (2021, 127) mukaan korjaavaa palautetta voi antaa mm. kysymällä työntekijältä miten hän voi, miten hän perustelee toimintaansa, mitä vaihtoehtoisia tapoja on toimia, millaista tukea työntekijä tarvitsee, mikä on työntekijän vastuu asiassa, miten työntekijä aikoo toimia jatkossa ja miten hän toiminnan muutoksen aloittaa (Joki 2021, 127.)

Vuorovaikutustilanteessa ei aina tarvitse olla samaa mieltä, mutta siinä voi pyrkiä ymmärtämään toisen osapuolen näkemyksiä ja arvostaa työntekijää ihmisenä. Valmentavassa vuorovaikutussuhteessa kysymykset muodostetaan avoimiksi ja ajattelua laajentaviksi, niin että vastaanottaja joutuu miettimään ennen vastauksen antamista. Vastaamiselle on tärkeä antaa aikaa ja kysymyksiä tarvittaessa tarkennettava. Ratkaisukeskeiset kysymykset keskittyvät mahdollisuuksiin, tavoitteisiin, onnistumisiin, ratkaisuihin ja askeleisiin. (Kurttila & Aalto 2021, 18–19) Tutkimuksessa havaittiin, että toisinaan vuorovaikutus vaatii kompromissien tekemistä ja ajatusten ohjaamista oikeaan suuntaan.

3.8 Keskeisimmät yhteistoiminnallisen johtamisen piirteet kehittämistyön aikana

Tässä alaluvussa kuvataan tiivistetysti edellä olevien alalukujen keskeisimmät piirteet, joita kehittämistyössä ja toimintatutkimuksessa kokeiltiin tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä. Kehittämistyössä yhteistoiminnallisen johtamisen malli rakentui aidoksi yhdessä tekemiseksi. Esihenkilöt loivat välilleen luottamuksen ja sopivat johtamisen askelmerkeistä yhteisesti. Vaikka erilaisiaakin näkemyksiä oli, onnistuivat esihenkilöt luomaan yhteisen näkemyksen toimintamalleihin. Toisen tuntemuksen lisääntyminen tehosti yhteisten toimintamallien omaksumista. Molemmat esihenkilöt ovat hanakoita tarttumaan itse tekemiseen, mutta harjoittelun kautta delegointi toisten ja alaisten välillä kasvoi

tutkimuksen aikana. Yhteistoiminnallisen johtamisen ja johtamismallien kehittäminen toteutettiin yhteisissä johtajavarteissa ja yhteisellä Slack -keskustelukanavalla.

Kaaosta välttääkseen kehittämiseen ryhdyttiin pienin askelin. Kehittämistyön alussa tehtiin huolellinen nykytilan analysointi ja tavoitteiden asettaminen. Haasteena kehittämisessä oli sopivan muutosvauhdin löytäminen, mikä johti paikoittain kehittämisen hidastumiseen, ja paikoin lähes kokonaan pysähtymiseen. Keskeytyksistä muodostui epäonnistumisen tuntemuksia, mutta toimintamalleja edelleen kehittämällä ja niitä hieman muuttamalla päästiin taas kehittämiseen kiinni. Hidastumista ja keskeytyksiä aiheuttivat monenlaiset tekijät, kuten aikaresurssin puute.

Johtamisessa ydin muodostui johtamisen menetelmistä, mutta elementtinä viestintä otettiin tietoisesti mukaan näkyväksi tekemisen näkökulmasta. Viestintää tiimin kanavassa lisättiin ja sitä pyrittiin pitämään säännöllisenä. Viestinnässä pyrittiin vuorovaikutteisuuteen, mikä alkoi näkyä selvemmin kehittämistyön loppupuolella, jolloin tuli suorina palautteita vuorovaikutteisuuden lisääntymisestä. Vuorovaikutteisen viestinnän eduksi osoittautui myös hiljaisen tiedon näkyväksi tuleminen. Vuorovaikutuksen ansiosta saatiin tietoa, mikä ei välttämättä muuten olisi tullut esille.

Kehittämistyössä sovelletuilla keinoilla tähdättiin sisäisen motivaation kasvatamiseen. Sisäistä motivaatiota pyrittiin vähentämään välttämällä ylhäältä-alas johtamista. Johtamismalli oli aiemmin organisaatiossa näkyvästi esillä, mikä aiheutti haasteita opinnäytetyön tekijälle uusien toimintamallien käyttöönotossa ja soveltamisessa. Esihenkilöt pyrkivät tutkimuksen aikana tietoisesti toimimaan innostajina omalla esimerkillisellä toiminnalla. Yhtenä keinona sovellettiin positiivisen palautteen ja kiitoksen viljelyä, mikä havaintojen perusteella aiheutti positiivisen kierteen ja loi positiivista ilmapiiriä.

Valmentavaa johtamista sovellettiin koko kehittämistyön ajan. Varsinkin kehittämisen alussa haasteena valmentavan johtamisen soveltamisessa oli se, että tiimi oli tottunut suoriin vastauksiin, neuvoihin ja käskyihin. Toimintakulttuuri oli ollut aiemmin niin vahvana, että henkilöstöä oli vaikea kääntää kulttuurista

pois. Tutkimuksen aikana tehtyjen havaintojen perusteella ylhäältä-alas johtaminen oli yksi syy henkilöstön sitoutumattomuudelle. Tutkimuksen aikana etsittiin sopivia tapoja soveltaa valmentavaa johtamista pitäen johtaminen riittävän jämäkkänä. Toisen esihenkilön jämäkkyys ja toisen esihenkilön valmentava ote tukivat hyvin toisiaan. Valmentavan johtamisen mallia sovellettiin mm. tilanteissa, joissa tiimin jäsenet kysyivät mielipidettä tai neuvoa. Tarkoituksellisesti tiimiläisille ei annettu valmiita vastauksia, vaan tiimiläisille osoitettiin sen sijaan kysymyksiä. Havaintojen perusteella tämä lisäsi vuorovaikutusta, ajattelua ja ratkaisujen tekemistä itsenäisesti. Lopputulema oli monesti sama, kuin mikä oma neuvokin olisi ollut, mutta kyselemällä tiimiläiset rohkaistuivat tekemään ratkaisut itse. Toisinaan vaadittiin myös kompromissien tekemistä ja kysymyksillä johdattamista.

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa itsensä johtaminen on lähes tulkoon välttämättömyys. Työ on sirpaleista, minkä takia omaa työtä tulee osata hallita. Itsensä johtamista pyrittiin kehittämään mm. siten, että kehittämistyön aikana pohdittiin, miten omia toimintamalleja voidaan kehittää. Tutkimuksen aikana rakentui toimintamalleja, joilla pyrittiin helpottamaan oman työn aikatauluttamista ja hallintaa. Valmentavalla johtamisella pyrittiin etsimään työntekijöiden vahvuuksia ja kehittymismahdollisuuksia. Tarkoituksena oli löytää jokaisen vahvuudet, joiden varaan itsensä johtamista voi kehittää. Kehittäminen jatkuu tutkimuksen jälkeen.

Kehittämistyössä vuorovaikutusta oli suunnitelman mukaan tarkoitus luoda vaaramalla säännöllistä yhteistä keskustelu-aikaa, mutta aikaresurssin kannalta keskustelut olivat epäsäännöllisiä. Koko ajan kuitenkin mahdollistettiin keskustelumahdollisuuksia, joita käytettiin hyödyksi. Vuorovaikutuksen rakentamiseen käytettiin myös palautteen antamista. Haastavinta oli soveltaa kehittävän palautteen antamista kysymysten muodossa.

Kirjallisuuden perusteella sisäinen motivaatio kasvaa, kun näkee aidon mahdollisuuden päästä vaikuttamaan työhönsä. Tämä oli yksi syy, miksi muutosta lähdettiin tekemään yhteisesti kehittäen. Toisekseen yhteistoiminnallinen johtaminen osoittautui toimivaksi, mikäli lisäsi innostusta muutosprosessiin yhteiskehittämisen keinoin.

4 MUUTOSPROSESSI YHTEISKEHITTÄMISEN KEINAIN

Muutoksessa on tärkeää huolehtia tasalaatuisuudesta, toistettavuudesta, tehokkuudesta ja kehitettävyydestä. Tasalaatuisuus tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on yhteisesti tarkoin määritetyt toimintamallit ja osaamista jaetaan eteenpäin. Toistettavuus tarkoittaa mahdollisuutta toistaa prosesseja vakioidusti yhteisesti luotuja toimintamalleja noudattaen. Tehokkuus tarkoittaa organisaation sisäisen yhteistyön tehostamista ja jouhevaa sisäistä tiedonjakoa. Kehitettävyyys tarkoittaa organisaatioon syntynyttä yhteistä ymmärrystä, kieltä ja toimintakulttuuria (Huhtala & Villanen 2021, 119.) Tässä luvussa selvitetään, miten asiantuntijatiimi voi yhteiskehittää prosessejaan niin, että se voi jatkossa saavuttaa sille asetetut tavoitteet.

Todennäköisempi tie kohti tavoitetta saadaan rakennettua, kun toimintaa kehitetään olemassa olevia vahvuuksia hyödyntäen ja niiden perustalle rakentaen (Korhonen & Bergman 2019, 164). Tavoitteiden saavuttamisesta edesauttavat tavoitteiden pilkkomista osatavoitteiksi, joiden edistymistä seurataan ja niistä annetaan säännöllisesti palautetta. Säännölliset keskustelut auttavat innostuksen ylläpitämisessä. (Tiililä 2016, 56.) Tutkimuksien perusteella organisaatiot ovat osittain siirtyneet jatkuvampaan toiminnan arviointiin ja palautteenantoon. Organisaatio voi esimerkiksi toteuttaa useamman tunnin keskustelun seuraavaksi kehitettävästä asiasta. (Korhonen & Bergman 2019, 156.) Tässä luvussa käsitellään yhteiskehittämistä, kehittämistarpeiden tunnistusta, kehittämisen toteuttamista ja kehittämisen haasteita.

4.1 Yhteiskehittäminen

Osallistava kehittäminen tarkoittaa tutkimustapoja, joissa kehittämisen kohteena olevat tahot, kuten työyhteisöt, ovat mukana toteuttamassa tutkimusta ja kehittämistä. Osallistava tutkimus luokitellaan usein ongelmanratkaisukeiseksi ja konkreettiseksi käytäntöjen kehittäjäksi. (Helminen 2020, 22.) Kun henkilöstö pääsee osallistumaan, toimii se sitouttamisen keinona sekä parantaa tietojen jakamista ja sen hyödyntämismahdollisuuksia (Huhtala & Villanen 2021, 119). Työpajat soveltuvat olemassa olevan osaamisen jakamiseen ja niiden pohjalta uusien toimintamallien kehittämiseen (Pesonen & Nieminen 2021, 160). Tässä tutkimuksessa tiimin toimintamalleja haluttiin kehittää yh-

teiskehittämisen menetelmin, mistä syystä työpaja valikoitui yhteiskehittämisen menetelmäksi. Tavoitteena oli saada osallistamisella ja yhteiskehittämällä aikaan konkreettisia muutoksia tiimin toiminnassa.

Työpajatyöskentely tarkoittaa ryhmässä työskentelyn työtapaa, jossa käsitellään valittua aihetta tai teemaa. Työpajan tavoitteena voi olla esimerkiksi ideointi, tiedon kerääminen tai asiakas- ja käyttäjäymmärryksen lisääminen. Työpajatoiminta on hyvin suunniteltua ja tavoitteellista työskentelyä. (Vilkkä 2021.) Työpajat ovat erinomainen keino olemassa olevan osaamisen jakamiseen ja sen pohjalta toimintamallien kehittämiseen (Pesonen 2022, 160). Ennen työpajaa määritetään sen tavoitteet ja se, mitä halutaan saada työpajaprosessista irti (Poussu ym. 2021, 9). Työpajan tavoite tulee olla ennalta osallistujien tiedossa. Tärkeää ennakkotietoa on työpajan tarkoitus ja tulosten käyttötarkoitus. Työpajan tavoitteet määrittävät työpajassa käytettävät työskentelymenetelmät. (Vilkkä 2021.) Työpajatyöskentelyä sovellettiin tutkimuksessa myös siitä syystä, että se soveltuu hyvin ideointiin ja tiedon keräämiseen. Yhteiskehittäminen vaatii yhdessä ideointia sekä tiedon ja näkemyksien keräämistä. Tiimin jäsenillä oli asiantuntijatyönsä puolesta osaamista työpajatyöskentelystä, mikä tuki menetelmän valintaa.

Tulevaisuustajuus-työpaja tarkoittaa menetelmää, jossa innostetaan ajattelemaan tulevaa uusien näkökulmien kautta ja autetaan tunnistamaan konkreettisia toimia, millä haluttu tulevaisuustavoite saavutetaan (Poussu ym. 2021, 2). Työpajan runko rakentuu neljästä osasta, jotka ovat intro, osio 1, osio 2 ja osio 3. (Poussu ym. 2021, 9–10). Introssa johdatellaan tulevaisuusajattelun äärelle ja käydään yhdessä tulevaisuutta kohti vieviä teemaan liittyviä mitä jos kysymyksiä läpi (Poussu ym. 2021, 19). Osiossa 1 syvennyttään tulevaisuusajatteluun, tarkastellaan tulevaisuusskenaarioita ja haastetaan niitä. (Poussu ym. 2021, 20). Osiossa 2 katsotaan tulevaisuuteen ja kuvitellaan toivotunlaisia tulevaisuuksia. (Poussu ym. 2021, 23). Kolmannessa osiossa työpajan ajatukset sidotaan konkretiaan ja ideoidaan toimenpiteitä, mitkä vievät kohti haluttua tulevaisuutta (Poussu ym. 2021, 26). Tulevaisuutta ja sen tuomaa muutostarvetta ei voi ennustaa tai tietää, mistä syystä tietoa ja virikkeitä tulisi kerätä mahdollisimman laajasti. Tiedon hankkimisen suhteen kannattaa olla utelias ja välttää ennakkoluuloja siitä mikä tieto oikeasti on arvokasta. (Huhtala & Villa-

nen 2021, 119.) Tiimi oli kehittämässä itselleen kokonaan uusia toimintamalleja, mistä syystä päädyttiin soveltamaan tulevaisuustajuus työpajamenetelmää. Menetelmällä saatiin halutusti nostettua esille erilaisia tulevaisuuskuvia. Tiimin tavoitteena oli luoda toimivat mallit tulevaisuuteen, joten menetelmä toimi luontevasti kehittämisen alkuvaiheen työpajoissa.

Ideariihä on palvelumuotoilusta ja design-tutkimuksista tuttu yhteistoiminnallinen aineiston keruutapa. Ideariihen ohjaava lähtötilanne voi olla esimerkiksi tutkimusongelma tai kehittämistehtävä. Ideointi tapahtuu ryhmässä keskustellen ja ideoita kirjaten joko verkkosovellukseen tai tarralapuille. Keskustelun tai asiaan eläytymisen pohjalta syntynyt tuotos ryhmitellään aiheittain yhdessä, minkä jälkeen syntyneet ajatukset ja ryhmittelyt käydään yhdessä läpi. Asiat voi jaotella tärkeysjärjestyksen mukaisesti. Mitä pidemmälle käsittely ja analysointi etenee, takaa se paremmat lähtökohdat itse kehittämiseen ja tutkimukseen. (Vilkkä 2021a.) Toiselta nimeltään aivoriihen päätavoite on saada aikaan ratkaisuja tai uudenlaisia lähestymistapoja ongelmaan. (Ojasalo ym. 2015, 160). Tutkimuksessa sovellettiin ideariihimenetelmää, koska sillä haluttiin nostaa esille erilaisia ratkaisuja ja uudenlaisia lähestymistapoja. Menetelmään liittyvällä yhteisellä keskustelulla saatiin rakennettua tiimin yhtenäistä näkemystä.

Viisi kertaa miksi menetelmä soveltuu juurisyiden löytämiseen. Menetelmän nimi juontaa juurensa siitä, että siinä kysytään perättäisiä miksi-kysymyksiä niin monta kertaa, että saadaan haasteiden perimmäinen syy selvitettyä. Menetelmällä ei etsitä syyllisiä, vaan nimenomaan syitä haasteiden muodostumiselle. Menetelmä pohjautuu siihen, että prosessissa on jotain pielessä. (Ril julkaisut 2021, 132.) Aina kyse ei ole vain yhdestä ongelmasta, vaan kysymyksien takaa saattaa löytyä useita haasteita, joille jokaiselle on oma juurisyynsä (Mikkonen 2022, 155). Tutkimuksen alkuvaiheessa sovellettiin viisi kertaa miksi menetelmää, koska sillä haluttiin nostaa esille todellisia syitä tiimin haasteille. Menetelmä loi hyvän pohjan lähtökohta-analyysille ja tuki siinä esille nousseita tuloksia.

Hiljainen ryhmittely menetelmä toimii niin, että työpajassa osallistujat voivat kirjoittaa ajatuksiaan esimerkiksi post it-lapuille. Kun jokainen on päässyt kir-

joittamaan ajatuksensa ylös, käydään lappujen sisältöihin liittyen yhteinen keskustelu, minkä tarkoituksena on muodostaa niiden sisällöstä yhtenäinen näkemys. Laput ryhmitellään kategorioittain, minkä jälkeen niistä käydään vielä yhteisesti keskustelua. (Kantojärvi 2020, 62.) Tutkimuksessa sovellettiin hiljaista menettelyä siksi, että saadaan nostettua kaikkien tiimiläisten näkökulmat esille. Työpajoissa haluttiin antaa jokaiselle mahdollisuus kertoa asiat niin kuin ne itse näkee, minkä jälkeen niistä muodostettiin yhteinen kuva keskustelun pohjalta. Havaintojen perusteella menetelmä auttoi tuomaan myös niiden näkemyksiä esille, jotka muuten ovat hiljaisempia.

Toimiakseen työpajamenetelmät vaativat vetäjän, joka toimii työpajan fasilitaattorina ja ohjaa osallistujia muutoksen ja tulevaisuuden pohtimisen äärelle (Poussu ym. 2021, 7). Työpajaa johtaa ohjaaja, joka on puuttumatta keskusteluun ja muiden työskentelyyn, mutta osaa tunnistaa mahdolliset ongelmat ennen työpajaa (Vilkkä 2021, 160). Työpajatyöskentelyn ongelmia voivat olla esimerkiksi se, että syntyy konflikti, ryhmän työskentely ei etene, työpajan sisältöä haastetaan tai työpajaan ei keskitytä (Poussu ym. 2021, 8). Tutkimuksessa työpajatyöskentelyä ohjasi fasilitaattori lyhyiden työpajahetkien takia. Havaintojen perusteella työpajatyöskentely on tehokkaampaa, kun sitä ohjaa fasilitaattori. Ohjatusti työpajoissa saatiin lyhyessäkin ajassa tuloksia aikaan.

4.2 Kehittämistarpeiden tunnistus

Kehittämisen lähtökohtana toimii oppiminen, sillä ilman oppimista ei pääse syntymään osaamista. Oppimisella tarkoitetaan kasvamista, muuttumista ja kypsymistä sekä uuden tiedon kehittämistä ja soveltamista. Oppimistapahtumassa vertaillaan uutta ja vanhaa tietoa keskenään, minkä pohjalta uudet toimintamallit syntyvät. (Joki 2021, 119.) Kehittämisen kannalta kehittäjän on oleellista pohtia ja visioida, millä tavalla mahdollinen muutos vaikuttaa isossa kuvassa. Kehittämistarpeita voi tunnistaa pohtimalla, miten asioita voisi suorittaa helpommin, miten monimutkaisia prosesseja ja toimenpiteitä voi yksinkertaistaa sekä mitä kaikkia vaikutuksia kehittämisellä on kokonaisuuteen peilaten. (Huhtala & Villanen 2021, 119.) Tutkimuksessa kehittämisen lähtökohtana oli selkiyttää ja tehostaa prosesseja, mikä toimikin kehittämistarpeiden tunnistuksen pohjana.

Ennen kuin kehittämistä suunnittelee, pitäisi organisaation tunnistaa vähintään mitä sen pitäisi oppia, millaisia virheitä sen pitäisi parantaa, mitä olisi tärkeää oppia tekemään ja mitä asioita kehittämällä se nostaa kilpailukykyänsä (Joki 2021, 130). Tämän lisäksi pitää tiedostaa, mitä muutosprosessi vaatii kunkin työntekijän toiminnassa. Edeltävien asioiden pohdinta tapahtuu yrityksessä sisäisesti johdon ja työntekijöiden kesken, mutta apuna prosessin läpiviemiseen voi hyödyntää ulkopuolista apua. Hyviä keinoja kehittämistarpeiden selvitykseen on mm. kehityskeskustelut ja henkilöstötutkimukset. (Joki 2021, 130.) Kehittämistarpeen määrittelyyn kannattaa varata reilusti aikaa, koska määrittely vaikuttaa siihen, että saadaanko ongelma poistettua onnistuneesti. Edelessä liian nopeasti saatetaan tehdä vääriä ja pintapuolisia ratkaisuja, josta seuraa vain hukkaan heitettyä aikaa ja resursseja. On tärkeää saada selville ongelman aiheuttajan syy. (Huhtala & Villanen 2021, 120.) Näistä syistä ennen kehittämisen aloittamista tässä tutkimuksessa tehtiin huolellinen nykytila-analyysi. Kehittämiseen ei hyödynnetty ulkopuolista apua, vaan työntekijöiden omaa kokemusta asiantuntijatehtävissä ollessaan. Kehittämistarpeiden selvittämiseen käytettiin yhteisiä työpajoja sekä Joen mukaisesti kehityskeskustelun tyyppisiä keskusteluita.

Tarkemmalla tasolla ongelman määrittely lähtee liikkeelle ongelman havaitsemisesta. Sen jälkeen määritellään ongelma ja etsitään erilaisia vaihtoehtoja. Kun vaihtoehtoja on etsitty riittävästi, arvioidaan ne ja valitaan sieltä parhaalta vaikuttava vaihtoehto ratkaisuksi. Ratkaisua kokeillaan käytännössä ja arvioidaan sen toimivuutta. (Kananen 2014, 35.) Kananen mallia sovellettiin käytännössä havaitsemalla ongelma, keksimällä siihen ratkaisu ja kokeilemalla ratkaisua käytännössä. Malli pohjautuu sykliajatteluun, mitä tässä tutkimuksessa sovellettiin.

4.3 Kehittämisen toteuttaminen

Minimaalisen muutoksen teesissä tavoiteltava aikaansaannos on maksimaalinen muutos. Se tarkoittaa sitä, että tulevaisuuden kannalta tarvittavia muutoksia on tehtävä paljon, nopeasti ja voimallisesti. Minimaalisen muutoksen teesiin liittyy vahvasti myös jatkuva kehittäminen. Se tarkoittaa prosessien kehittämistä niin, että sama työ voidaan tehdä pienemmällä energialla ja sujuvam-

malla kommunikoinnilla. Tärkeä mieleen iskostettava ajatus on se, että koskaan ei tule valmista. (Huhtala & Villanen 2021, 119.) Tutkimuksessa jatkuvan kehittämisen ajatus koettiin tärkeäksi asiantuntijatyössä saadun kokemuksen kautta. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, ja on viime aikoina muuttunut voimallisesti, mistä syystä ajatusta haluttiin tietoisesti viljellä.

Kehittämisessä on tärkeää ymmärrys siitä, että se on jatkuvaa pienten muutosten ja tekojen virtaa, jossa rohkeus kasvaa koko ajan kokeilemalla. Kokeilujen kautta opitaan uutta ja niillä lisätään uskallusta lähteä eteenpäin. Uskalluksen ja tietotaidon karttuessa lisääntyy menetelmien soveltamiskyky ja parhaassa tapauksessa kehitetään kokonaan uusia omalle organisaatiolle toimivia menetelmiä. (Huhtala & Viitanen 2021, 31.) Kokeilujen avulla saadaan uusista toimintamalleista kokemuksia, saadaan jatkojalostettua toimintamalleja sekä varmistettua aikatauluissa pysyminen. Alussa on tärkeä rohkaista ensimmäisen askeleen ottamisessa uudessa kokeilussa. Näin saadaan ennakkoluulot karistettua ja löydettyä uusista malleista positiivisia ja innostavia asioita. (Korhonen & Bergman 2019, 126.) Tutkimuksessa kokeiluja sovellettiin siitä syystä, että niillä saadaan tehtyä havaintoja konkretian kautta syntyneen faktatiedon pohjalta. Kokeilut osoittautuivat hyväksi keinoksi kokeilla tehtyjä ratkaisuja nopeasti käytännössä. Toisekseen kokeilukulttuuri elää organisaatiossa vahvasti ja on todettu käytännössä toimivaksi, mistä syystä kokeilut olivat luonteva tapa tutkimuksen toteutuksessa.

Kehittämisessä tehokas tapa oikeiden askelten ottamiseen on ratkaisukeskeisen ajattelumallin soveltaminen. Ratkaisukeskeistä ajattelumallia ohjaa ajatus siitä, miten asioiden halutaan olevan ja mitä tavoitteiden saavuttamisen eteen voidaan tehdä. Mallissa pyritään löytämään aiempia vastaavia onnistumisia ja hyväksi havaittuja toimintamalleja. Jos tietty toimintamalli ei toimi, kannattaa kokeilla vaihtoehtoisia malleja. Ratkaisukeskeisessä kehittämisessä tärkeää on olla korjaamatta sitä, mikä on jo ehjä, vahvistaa toimintaa, joiden vaikutukset ovat toivottuja ja muuttaa lähestymistapaa, jos toimintamalli ei johda haluttuun tulokseen. (Kurttila & Aalto 2021, 25.) Tutkimuksessa ratkaisukeskeistä ajattelumallia päädyttiin soveltamaan, koska sillä haluttiin ohjata ajattelemaan miten asioiden tulisi nykytilan sijasta olla. Ratkaisukeskeisellä ajattelumallilla haluttiin hälventää ennakkoluuloja ja saada näkemään ratkaisuja haasteiden sijasta.

Kehittämispäätöksen tekemisessä voi hyödyntää 5P-metodia. Metodi muodostuu sanoista pysähdy, pohdi, puntaroi, puhu ja panosta. Tarkoituksena on pysähtyä kuuntelemaan itseään. Näin saadaan tehtyä parhaat päätökset ja tavoitteet, joihin on hyvä sitoutua. Päätöstä tehdessä kannattaa pohtia erilaisia vaihtoehtoja ja miettiä vaihtoehtoisia väyliä saavuttaa tavoite. Tavoitteista kannattaa kertoa mahdollisimman usealle muulle, sillä näin tavoite saadaan tiettyllä tavalla konkretisoitua ja siitä saadaan välitöntä palautetta neuvojen ja kommenttien muodossa. Ulkopuolinen näkemys ohjaa päätöstä oikeaan suuntaan. Kun päätös on tehty, pitää siihen uskaltaa panostaa täysillä ja ohjata kaikkea tekemistä tavoitteen mukaisesti. (Huhtala & Viitanen 2021, 52.) Ensimmäinen merkki halutun uudistuksen edistymisestä on puheen muuttuminen, jolloin uusiin asioihin liittyviä termejä alkaa ilmaantua puheisiin (Korhonen & Bergman 2019, 32). Tutkimuksessa 5P- metodia sovellettiin eritoten johtamismallien kehittämisessä. Mallia sovellettiin, koska haluttiin saada tiimin kanalta oikeita ratkaisuja aikaan. Havaintojen perusteella pysähtymällä pohtimaan luotiin vaihtoehtoisia ratkaisuja ja siitä jalostamalla tiimin käyttöön toimivia malleja.

4.4 Kehittämisen haasteet

Kehittämisessä tulee ottaa huomioon muutamia asioita, mitkä kannattaa muistaa. Epäonnistumisia sattuu ja ne saa korjattua, joten niitä ei tarvitse pelätä. Epäonnistumisen osuessa kohdalle on parasta myöntää tapahtunut, keskeyttää tekeminen ja aloittaa alusta. Vaikka näyttää siltä, että asia ei tule toimimaan, vaikka siihen on satsannut paljon resursseja, on silti uskallettava ajatella eri näkökulmasta. Tärkeää kehittämisessä on lähteä jostakin liikkeelle, ettei kehittäminen jumiudu heti alkuunsa. Kehittämisessä tärkeää on kehittämismyönteinen ja positiivinen ilmapiiri, joka on lähtöisin organisaation johdosta ja omistajista. (Huhtala & Viitanen 2021, 30–31.) Tutkimuksessa epäonnistumisen mahdollisuus nostettiin esille, koska kehittämiselle ja kokeiluille ei haluta asettaa rajoituksia. Näkemyksenä on, että on parempi kokeilla ja katua, kuin olla kokeilematta ollenkaan. Epäonnistumisen sallimisella pyritään rohkeutta kokeilla.

Nurmen (2021, 165) mukaan suurin syy kehittämisen epäonnistumiselle on joko johdon käyttäytyminen tai työntekijöiden asenteet, mistä syystä johdon tulisi keskittyä muutoksessa nimenomaan käytöksen ja asenteiden johtamiseen. Huhtala ja Villanen (2021, 29) kirjoittavatkin, että siellä missä tapahtuu muutosta, löytyy muutosvastarintaakin. Se johtuu siitä, että asioita on totuttu tekemään tietyllä kaavalla. Kun yhtäkkiä toimintamalleja aletaan järjestelmään uudelleen, herättää se jotkut ihmiset vastustamaan uusia ajatuksia. Siksi muutoksessa oleellista onkin ensin saada sille hyväksyntä, jolloin ihmisten toiminta saadaan etenemään oikeaan suuntaan. (Huhtala & Villanen 2021, 29.) Ongelmakohdissa, kun jokin on mennyt pieleen, on tehokkaampaa keskittyä ratkaisemaan ongelmaa, kuin etsiä syyllistä. On varmistuttava, ettei ongelma pääse toistumaan. (Spiik 2022, 34.) Tutkimuksessa esiintyi muutosvastarintaa, jota pyrittiin hillitsemään asenteita ohjaamalla. Muutosvastarinnan hillitsemiseksi pyrittiin saada hyväksyntä kehitetyille toimintamalleille. Yhteiskehittäminen toimi tässä oivana välineenä, sillä jokainen oli päässyt kehittämään malleja myös itse.

Joskus kehittämisen haasteet voivat johtua yksilöiden suoritushaasteista, kuten esimerkiksi aika- tai jaksamisresurssin puutteesta. Suoritusongelmien läpikäynti tulee tehdä henkilökohtaisesti taitavasti keskustellen. Yhden henkilön suoriutumattomuudesta ei saa asettaa seuraamuksia koko tiimille. Suoritusongelmissa taustalla saattaa olla työntekijälle epäselvästi esille tuotu palaute suoritusongelmasta. Työntekijä ei välttämättä ole tiedostanut, että työtöteessä on korjaamisen varaa. Suoritusongelmista tulee kertoa suoraan osoittaen tukea onnistumisen saavuttamiseksi. (Korhonen & Bergman 2019, 71.) Tutkimuksessa haasteita ilmeni jaksamis- ja aikaresurssin puutteen takia. Näissä tilanteissa hyödynnettiin vuorovaikutteista keskustelua, jolla saatiin tuotua suoritusongelmaa kysymysten muodossa esille.

Muutoksia tehdessä kannattaa välttää niitä asioita, joiden seurauksena ei tule hyvää. Itsessään muutos ei ole paha eikä hyvä, tai sitten se on hyvä paha sekä hyvä, mutta se millä tavoin muutoksen kokee, riippuu muutoksen suunnasta ja laajuudesta sekä henkilöstä, joka muutosta tulkitsee. Muutoksen voi katsoa pahaksi silloin, kun muutos perustuu liian hataraan arviointiin, eli ole-mattomaan näkemykseen tai tietoon, väärin tehtyihin päätöksiin tai epätarkasti määritettyihin ongelmiin. Jos huomaa epäonnistumisen, pitää korjaavat toimen

tehdä niin nopeasti kuin mahdollista. Muutosprosessia kannattaa ajatella mahdollisuuksien kautta ja pitää mieli avoimena. (Huhtala & Villanen 2021, 119.) Tutkimuksessa muutoksia pyrittiin analysoimaan, minkä tarkoituksena oli välttää huonoa ratkaisuja. Kokeilujen avulla saatiin nopeasti tietoa korjaavia toimenpiteitä vaativista ratkaisuista. Muutosprosessia haluttiin viedä eteenpäin mahdollisuuksien kautta, jotta haasteisiin löydettiin aina uusia eteenpäin vieviä ratkaisuja.

4.5 Keskeisimmät kehittämisessä sovelletut piirteet

Tässä alaluvussa käsitellään koosteena kehittämistyön kannalta keskeisimmät keinot, joita kokeiltiin. Tutkimuksessa kehittäminen toteutettiin yhteiskehittämisen keinoin, koska asiantuntijat halusivat osallistua toiminnan kehittämiseen. Toisekseen yhteiskehittäminen koettiin sitouttavaksi, kun kaikki pääsivät samalla tavalla vaikuttamaan lopputulokseen. Yhteiskehittämiseen sovellettiin fasilitoituja työpajoja, sillä ne osoittautuivat tehokkaaksi keinoksi yhdessä kehittämiselle ja osaamisen jakamiselle. Työpajamenetelmistä sovellettiin tulevaisuustaaajuus, ideariihi, viisi kertaa miksi ja hiljainen ryhmittely menetelmiä. Tulevaisuustaaajuus ja viisi kertaa miksi menetelmiä sovellettiin lähinnä kehittämisen alkuvaiheessa, kun taas ideariihi ja hiljainen ryhmittely menetelmiä sovellettiin koko kehittämisprosessin ajan.

Kehittämistarpeiden tunnistuksessa lähdettiin liikkeelle siitä, miten toimintoja voisi tehdä eri tavalla. Muutosprosessin vaatimuksista käytiin kehityskeskustelun tyyppistä keskustelua kehittämistyön alkuvaiheessa. Kehityskeskustelun tyyppisiä keskusteluita oli tarkoitus jatkaa kehittämistyön edetessä, mutta ne eivät toimineetkaan niin tehokkaasti, kuin jatkuva vuorovaikutus tiimin jäsenten kanssa. Tämän seurauksena siirryttiin osittain spontaaneihin vuorovaikutuskeskusteluihin. Kun erilaisiin haasteisiin etsittiin ratkaisuja, testattiin uusien mallien toimivuutta kokeiluilla, minkä perusteella niiden toimivuutta arvioitiin ja saatiin tehtyä nopeita suunnan muutoksia.

Kehittämistyössä sovellettiin minimaalisen muutoksen teesin mukaista ajattelua niin, että uudet kokeilut otettiin nopeasti käyttöön. Jos ne eivät tuntuneet toimivilta, ne joko hylättiin tai niitä kehitettiin edelleen. Toiminta pyrittiin pitämään ratkaisukeskeisenä, jotta tiimi löytää itselleen sopivat toimintamallit,

minkä mukaan toimia. Koskaan ei tule valmista ajatus on iskostunut mieliin, minkä ansiosta kehittämisen kipinä on jatkuvasti esillä. Kehittämisessä 5P -metodia on sovellettu siten, että kehittäminen tuottaisi tiimille parhaiten toimivia malleja. Ensin esille on nostettu vaihtoehtoisia malleja, minkä jälkeen on puntaroitu mikä siinä hetkessä olisi paras tapa toimia. Tähän liittyy olennaisesti näkyväksi tekemisen, sillä prosessia on koko ajan haluttu toteuttaa läpinäkyvästi.

Kehittämisessä on kohdattu haasteitakin, mutta niiden ei ole annettu muodostua esteeksi. Heti kun on todettu jokin toimintamalli toimimattomaksi tiimin arjessa, on kehittäminen tai kokeilu sen osalta keskeytetty, ja jatkettu kehittämistyötä toisella kulmalla. Kehittämisessä on pyritty koko ajan luomaan positiivista ilmapiiriä, että työntekijöiden asenne kehittämistä kohtaan pysyy myönteisenä. Kun jokin asia meni pieleen, keskityttiin kehittämisessä haasteen ratkaisuun, eikä niinkään syyllisen etsimiseen. Tällä saatiin varmistettua, ettei kehittäminen siitä syystä pysähdy kokonaan.

5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön toimeksiantaja, asiantuntijapalveluita tuottava yritys

5.1 Toimeksiantaja

Yritys on tuottanut asiantuntijapalveluita 12 vuoden ajan ja vakiinnuttanut paikansa toimialallaan. Vuosien mittaan yritys on tehnyt toimintaansa tunnetuksi kannattavan kasvun strategiaa noudattaen. Asiantuntijapalvelut kohdistuvat pääasiassa julkisen sektorin organisaatioihin, mutta yritys tuottaa asiantuntijapalvelua myös pk-yrityksille. Yritys työllistää kehittämistyön aloitushetkellä 15 henkilöä. Henkilöstömäärässä on vaihtelua asiakasprojektien mukaisesti. Yrityksen henkilöstö jakautuu kahteen erikokoiseen tiimiin. Toisessa tiimissä on viisi jäsentä ja toisessa tiimissä kymmenen jäsentä. Toinen tiimi keskittyy konseptitoimaan uusia toimintamalleja ja uudenlaisia projekteja, kun toinen tiimi keskittyy tekemään palvelutuotantoa yrityksessä X kehitetyillä toimintamalleilla. Kehittämistyö kohdistuu tiimeistä isompaan, joka keskittyy tuotannon tekemiseen.

Tiimi lähtee rakentamaan uutta johtamismallia tiimin johtamisen tueksi sekä toimintamallien ja prosessien selkiyttämiseksi. Uusi johtamismalli pitää sisälleen johtamisen prosessien määrittelyn, johtamisen mittariston ja seurannan laatimisen sekä tiimien toimintamallien selkiyttämisen ja yhteisten pelisääntöjen laatimisen. Tiimin johtamista on muutettu syksyn 2021 aikana, jolloin tiimille tuli kaksi johtajaa. Yhtiön hallitus on asettanut tiimille tehtäväksi johtamismallin rakentamisen, minkä avulla tiimi onnistuu tekemään tuottavaa työtä ja saavuttamaan tavoitteensa. Tiimin mallin vaihtuessa näkyvää johtamista ei ole juuri ollut, eikä tiimillä johtamiseen mallia. Lähtötilanteessa tiimillä ei ole selkeästi määritettyjä toimintamalleja, minkä mukaan se toimisi. Kun tekemistä ei ole johdettu, on se johtanut siihen, että työntekijöille tekeminen ei välttämättä näyttäydy selkeänä.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteuttamista. Siinä paneudutaan toteutuksessa käytettyihin kehittämismenetelmiin, kehittämisprosessin etenemiseen ja toimintatutkimuksen ja yhteiskehittämisen soveltamiseen tutkimuksessa.

6.1 Laadullinen tutkimus

Laadullista tutkimusta voidaan pitää prosessina, jossa tutkimukseen liittyvät tulkinnat ja näkökulmat selkiytyvät pikkuhiljaa samalla kun tutkimus etenee. Prosessinäkökulmaa korostaa myös se, että tutkimusta ei aina pysty jäsentämään ennalta selkeiksi vaiheiksi, vaan vaiheet ja sitä koskevat ratkaisut muodostuvat sitä mukaa kun tutkimus etenee. (Valli 2018, 46.) Laadulliselle tutkimukselle ominaista on löydösten tekeminen ilman määrällisiä tai tilastollisia keinoja. Laadullisen tutkimuksen tuloksista ei tehdä yleistyksiä, vaan siihen kuuluu asioiden kuvaus, ymmärrys ja tulkinnan tekeminen, sillä asioista halutaan saada syvällistä ymmärrystä. (Kananen 2014, 21.) Tässä tutkimuksessa vaiheet muodostuivat sykleistä. Tutkimuksen alussa ei mietitty tai suunniteltu syklien aikatauluja tai muodostumista, vaan ne hahmottuivat tutkimuksen ja kehittämistyön edetessä. Tutkimuksessa sovellettiin toimintatutkimuksen menetelmiä, joten löydöksiä tehtiin tutkimuksen havaintojen ja tutkimustiedon perusteella.

Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on joustavuus tutkimuskysymyksen asetelussa, kun analyysi ja tiedon kerääminen kulkevat käsi kädessä (Kananen 2014, 44). Laadullinen tutkimus pohjautuu aina teorian tietoon, mutta tutkijan tehtävä on suhtautua lukemaansa tietoon kriittisesti, koska ei voida olettaa, että kaikki laadullisen tutkimuksen kirjat kertovat samasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 18). Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymys tarkentui sitä mukaa, kun tutkimus eteni. Kriittinen ajattelumalli kulki opinnäytetyön tekijän mukana pitkin tutkimusprosessia.

Tutkimussuunnitelmalla taataan tutkimuksen taloudellisuus, luotettavuus ja objektiivisuus. Suunnitelma toimii samaan aikaan dokumenttina, mikä on laadullisen tutkimuksen tärkeimpiä kriteereitä laadun arvioinnissa. Tutkimussuunnitelma vastaa kysymyksiin mitä tietoa tarvitaan, mistä tai keneltä tieto saadaan, miten tieto hankitaan ja miten se analysoidaan. (Kananen 2014, 47.) Tutkimussuunnitelma toimi myös tämän tutkimuksen pohjana. Tutkimussuunnitelmassa esiteltiin kehittämishanke, kehittämisen lähtökohdat, perusteltiin kehittämistarve ja kuvattiin kehittämishankkeen tarkoitus. Suunnitelma ja tutkimuksen tavoitteet ovat pysyneet samoina koko kehittämistyön ajan.

Menetelmänä laadullinen tutkimus keskittyy merkityksiin, jotka ovat sosiaalisia ja ihmisten välisiä. Ne näkyvät niiden välisinä suhteina ja niistä muodostuvina merkityksien kokonaisuuksina. Nämä kokonaisuudet ovat lähtöisin ihmisistä ja heihin kohdistuvista asioista, kuten ajatuksista, toiminnoista ja päämääristä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada selville ihmisille merkitykselliset tekijät. Laadullinen tutkimus vastaakin kysymykseen: ”*Mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan*”. Kun tutkimusta ollaan toteuttamassa, pitää toteuttajan kiinnittää huomiota käsitelläänkö merkityksiä kokemuksen vai käsityksen näkökulmasta. Käsitykset ovat yleensä organisaatiolle tyypillisiä ja perinteisiä ajattelutapoja, kun taas kokemukset ovat ihmisen henkilökohtaisesti koettuja asioita. (Vilkkä 2021b.) Tutkimuksen havainnot perustuvat koettuun ymmärrykseen. Työpajoissa nostettiin esille oikeita arjen työssä esille nousseita asioita. Samalla saatiin tietoa tiimin jäsenille merkityksellisistä tekijöistä.

6.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on uusien asioiden oppimista ja oivalluksia sekä toimintaan johtavan prosessin seuraamista, minkä seurauksena tapahtuu konkreettisia muutoksia elämässä. Toimintatutkimus lisää myös toiminnan kohteena olevan teorian ymmärrystä. Olennainen osa toimintatutkimusta on tiedon hankkiminen ja analysoiminen tieteellisiä menettelytapoja käyttäen. (Puusa, A ym. 2020, 160.) Päällimmäinen tarkoitus tilanteen kuvaamisen ohella on kuitenkin muutoksen aikaansaaminen keskittymällä ajatukseen, miten asioiden pitää nykytilanteen sijasta olla (Ojasalo ym. 2015, 58). Tutkimuksen aikana tiedon hankkiminen ja kehittäminen kulkivat käsi kädessä. Kun kehittämisen aikana kohdattiin asia, minkä toteuttamiseen tarvittiin tieteellistä tietoa, hankittiin sitä ja sovellettiin käytännössä. Ajatus nykytilan muuttamisesta lähti liikkeelle heti tutkimusprosessin alussa, jolloin tiimin toiminnalle asetettiin yhteiset tavoitteet. Tutkimuksessa kokeilujen avulla saatiin lisättyä tietämystä tiimin tilanteesta, minkä pohjalta saatiin tehtyä oikeansuuntaisia kokeiluja ja muutoksia tiimin sekä johtamisen toimintamalleissa ja työkaluissa.

Muutoksen tekeminen edellyttääkin muutoksen kohteena olevan asian tuntemista ja muutokseen vaikuttavien ilmiöiden selvittämistä. (Kananen 2014, 12.) Yleisesti yhteiskehittetyt ratkaisut ovat parempia kuin kokonaan ulkopuolelta tulevat, mikä johtuu siitä, että yleensä organisaation jäsenet tuntevat parhaiten oman toimintansa haasteet. Toisekseen itse kehitetty ratkaisumalli on usein helpompi hyväksyä käyttöön. (Ojasalo ym. 2015, 59.) Tutkimuksessa muutoksen kohteena olevan asian tuntemista lisättiin pohtimalla tiimissä vallitsevia asioita yhteisissä työpajoissa. Yhteiskehittäminen osoittautui toimivaksi malliksi juuri siitä syystä, että tiimin jäsenet tunnistivat tiimissä vallitsevia haasteita. Yhteiskehittämällä saimme näkökulmia kehittämiseen laajasti kaikilta tiimin jäseniltä. Havaintojen perusteella toimintamallit, mitä oli itse saanut olla kehittämässä, oli helpompi omaksua käyttöön, kuin sellaiset, mitkä olivat esimerkiksi johdon tasolta määritetty.

Toimintatutkimus on luonteva tapa kehittää organisaatiota, koska sen avulla yritys lisää tietämystä organisaatiostaan ja pystyy sen pohjalta tekemään konkreettisia muutoksia viemällä ne käytäntöön. (Puusa & Juuti 2020, 255).

Tutkimuksen myötä nousee esille ilmiöitä, joiden korjaaminen on välttämätöntä organisaation prosessien kehittämiseksi. Tutkimusprossiin kuuluu olennaisena osana ammatillisen osaamisen lisääntyminen ja sitä myötä kehittyminen. (Kananen 2014, 11.) On kuitenkin syytä pitää mielessä, että haluttu muutos ei kaikissa tapauksissa toteudu. Haasteena tutkimuksessa on myös sen tilanteeseen sidonnaisuus tutkittavaan asiaan, mikä vaikeuttaa aiempien tuloksien hyödyntämistä. Toinen haaste on menetelmien ja tavoitteiden tarkka asettaminen, ja voi käydä niin, että lähtökohta on huonosti selvitetty, kehittämistyö määritetään epäselvästi tai aikataulussa ei pysytä. Yleisenä haasteena esille nousee myös teorian ja käytännön sujuva yhdistäminen. (Ojasalo ym. 2015, 59.)

Toimintatutkimus oli tälle tutkimukselle luonteva lähestymistapa, sillä tiimillä oli oikea kehittämistarve. Muutoksia saatiin vietyä konkreettisesti käytäntöön, vaikka haasteitakin oli. Haasteiden välttämiseksi tutkimuksessa tehtiin huolellinen lähtötilanneselvitys, mikä antoi hyvän pohjan kehittämistyön käynnistykseksi. Kehittämistyön määrittäminen on koko tutkimuksen ajan säilytetty samana, joten tämäkin haaste otettiin huomioon tutkimuksen alusta saakka. Tutkimuksessa haasteeksi osoittautui mm. aikaresurssin puute, mitä kuvataan myöhemmissä vaiheissa tarkemmin. Haasteena ei suoranaisesti ollut teorian ja käytännön yhdistäminen, vaan teorian soveltaminen käytännössä. Välillä oli haastavaa pohtia, miten teoriasta löydetyt hyvät jutut toteutetaan konkreettisesti arjen työssä. Teorian soveltamiseen käytännössä auttoi kirjallisuudesta löydetyt konkreettiset esimerkit siitä, miten teoriaa oli sovellettu toisissa organisaatioissa.

Kun toimintatutkimuksen ongelma on saatu määritettyä, muutetaan se tutkimuskysymykseksi miettimällä, miten ongelman saa poistettua. Toimintatutkimuksessa tutkimuskysymykset ovat konkreettista toimintaa. Kysymyksiä tarkennetaan sitä mukaa, kun prosessi etenee ja saadaan lisätietoa ongelmasta. (Kananen 2014, 44.) Kostamo ym. (2022, 44) kirjoittavat, että toiminnallisessa opinnäytetyössä kohdetta tulee tarkastella kuin jotain vierasta asiaa. Tarkastelussa voi esittää asiasta mm. seuraavia kysymyksiä: *Miksi havaitsin juuri nämä asiat? Mitä havainnot tarkoittavat sille tuotokselle ja toimintaympäristölle, johon tuotos toteutetaan?* Millainen tuotos olisi ammatillisesti tarkastel-

tuna, jos ratkaisuja tehtäisiin kyseisten havaintojen muodostaman kokonaisuuden perusteella? Mitä ratkaisuista seuraa esimerkiksi sisällön laatuun, ulkoasuun, käytettävyyteen eri kohderyhmillä, esteettömyyteen ja päivitettävyyteen. (Kostamo ym. 2022, 44.) Kanasen ajatus ongelman poistamisesta ohjasi tutkimuksessa tutkimuskysymysten muodostumista. Tavallaan ongelma oli alusta saakka selville, mutta se tarkentui kehittämisen edetessä. Kostamon ohje tarkastella kehittämisen kohdetta kuin vierasta asiaa, oli haastavaa toteuttaa käytännössä. Kun toimii itse tiimin toiminnan ytimessä, oli haastavaa siirtyä tarkastelemaan toimintaa ulkokehälle. Ulkokehälle siirtyminen onnistui parhaiten antamalla tiimiläisten ajatuksille tilaa ja havainnoimalla asioita ulkopuolelta.

6.3 Lähtökohta-analyysin keinot

Kehittämisen lähtötilanteen voi selvittää nykytila-analyysillä (Bergström & Lepänen 2018, 36). Tutkimuksessa kehittämisprosessi aloitettiin yhteisellä lähtökohta-analyysin tekemisellä. Marjamäen ja Bergmanin (2019, 20) mukaan kehittämiseen on tärkeä osallistaa koko henkilöstö, jotta saadaan esille oikeat ratkaisut ja ongelmat. Tästä syystä tässä kehittämistyössä tiimin toimintamallien kehittämiseen osallistui kaikki tiimin jäsenet. Koskisen (2018, 143) mukaan työpajoilla saadaan aikaan osallisuutta ja vuorovaikutusta. Tästä syystä tässä tutkimuksessa sovellettiin työpajamenetelmiä lähtökohta-analyysin tekemisessä. Koskinen (2018, 144) lisää, että osallistumisen työpajaan tulisi olla motivaatiopohjaista, niin ettei ketään pakoteta osallistumaan. Tässä tutkimuksessa tiimin jäsenillä oli halu kehittää itse toimintamalleja, mistä syystä päädyttiin yhteiskehittämiseen koko tiimin voimin. Tehtyjen havaintojen perusteella työpajoihin osallistuminen oli osallistujille mielekästä. Tämä osoittautui siten, että kaikki osallistuivat aktiivisesti työpajojen sisältöjen tuottamiseen.

Kaijalan ja Tolvasen (2020, 44) mukaan lähtökohta-analyysissä oleellista on tunnistaa ja tunnustaa nykytilanne. Tutkimuksen kannalta tämä tarkoitti selvitystä siitä, millä tolalla johtaminen ja toimintamallit todella nykytilanteessa ovat. Kauhasen (2016, 75) mukaan nykytilan analysoinnissa tulee ottaa huomioon kaikki keskeiset mahdolliset seikat, mitkä nykytilan rakentavat ja voivat siihen vaikuttaa. Tästäkin syystä prosessiin haluttiin osallistaa koko tiimi, jotta saadaan mahdollisimman laaja näkemys nykytilanteesta.

Osallistava tutkimus tarkoittaa tutkimustapoja, joissa tutkimuksen kohteena olevat tahot, kuten työyhteisöt, ovat mukana toteuttamassa tutkimusta ja kehittämistä. Osallistava tutkimus luokitellaan usein ongelmanratkaisukeskeiseksi ja konkreettiseksi käytäntöjen kehittäjäksi. (Helminen 2020, 22.) Tässä tutkimuksessa asiantuntijatiimin nykytilannetta analysoitiin puolen päivän mittaisella etätyöpajatyöskentelyllä sekä lyhemmillä tunnin mittaisilla työpajoilla. Lähtötilannekartoitustyöpajan tarkoituksena oli kerätä tietoa tiimin nyky- ja tavoitetilanteesta. Nykytila kartoitettiin selvittämällä tiimin toiminnassa ilmenevät hyvät, heikot ja kehitettävät asiat. Työpaja toteutettiin Teams yhteydellä ja työskentelyyn käytettiin Miro valkotaulutyökalua. Koskisen (2018, 157) mukaan työpajoissa on oltava fasilitaattori, joka huolehtii työpajakokonaisuudesta ohjaten työpajaa puolueettomana johtajana. Tutkimuksen lähtökohtatyöpajassa opinnäytetyön tekijä toimi fasilitaattorina, mutta osallistumista sovellettiin niin, että fasilitaattori osallistui myös nykytilan analysointiin.

6.4 Kehittämissykli

Tässä luvussa kuvataan kehittämisprosessin kolme sykliä. Sykli jakautuivat ajallisesti kolmeen jaksoon. Ensimmäinen sykli kesti kevään 2022, toinen sykli kesän 2022 ja kolmas sykli syksyn 2022. Ensimmäinen sykli lähti liikkeelle päätöksestä aloittaa tiimin toimintamallien ja johtamisjärjestelmän kehittäminen, mutta varsinainen kehittämistyö alkoi Bergströmin ja Leppäsen suosittelemalla nykytila-analyysillä ja tavoiteasetannalla.

Sykli 1 – kevät 2022

Lähtökohta-analyysin kuvaus tulee tarkemmin myöhemmässä vaiheessa. Tiimin nykytilan määrittämisen yhteydessä tiimille asetettiin tavoitteet siihen, miten sen tulee toimintaansa kehittää. Joen (2021, 124) mukaan työntekijöiden motivaatiota saadaan lisättyä, kun tavoitteiden saavuttamisesta tulee palkitsevaa ja merkityksellistä. Näkökulma huomioitiin tiimin tavoitteiden asettamisessa. Tavoitteeksi määriteltiin tiimin ihannetila, jota tavoitellessa tiimin toiminta kehittyy, mikä synnyttää merkityksellisyyden ja palkitsee. Tavoitteisiin nousi esille kuusi teemaa, joiden ympärille tiimin yhteiskehittäminen rakentui. Pesosen

(2021, 9) mukaan työpajat ovat erinomainen keino olemassa olevan tiedon jakamiseen ja sen pohjalta toimintamallien kehittämiseen, mistä syystä yhteiskehittäminen toteutettiin työpajoissa. Ensimmäiseksi teemaksi tavoitteiden joukosta tiimi valitsi yhdessä tekemisen, sillä sen katsottiin olevan akuutein kehitettävä asia. Toisekseen sillä katsottiin olevan vaikutuksia muihin asetettuihin tavoitteisiin, joten se olisi hyvä tavoite ratkaistavaksi ensimmäisenä. Yhdessä tekemiseen liittyvä ensimmäinen konkreettinen kokeilu oli työparityöskentely töidenhankinnassa, mikä tarkoitti töidenhankinnan tekemistä pareittain. Tiivistetysti havaintojen pohjalta työparityöskentely toimi tehokkaammin kuin aiemmin tiimin käytössä olleet toimintamallit. Työparityöskentelyllä saatiin aikaan selkeämpi vastuunjako tarjouksen eri vaiheista, millä varmistettiin tarjouksen eteneminen ajallaan. Kokeilun etenemisen seuranta suoritettiin Slack-kanavassa, jonne tiimin jäsenet antoivat kommentteja tekemiinsä havaintoihin liittyen. Kokeilun aikaisella käydylä keskustelulla tiimin kanavassa saatiin prosessia näkyvämmäksi, jolloin kaikilla oli tieto, miten työparityöskentelynä tarjouksien tekeminen etenee.

Ensimmäisessä syklissä luotiin pohja toiminnan kehittämiseksi. Tiimi otti käyttöön tiimin viikon aloitus nimisen palaverin, millä työviikko aloitetaan yhdessä maanantaisin klo 8. Palaveri toimi työpaja-alustana yhteisten toimintamallien kehittämiseen. Vilkkä (2021, 158) kertoo työpajan tavoitteiden määrittävien käytettävien työskentelymenetelmät. Hän lisää myös, että työskentelyn tavoite tulee olla ennalta osallistujien tiedossa. Tämän perusteella ennen palaverien aloitusta tiimin esihenkilön loivat agendan, minkä ympärillä palaverit maanantaisin oli tarkoitus pitää. Jokaisen työpajan agenda oli ennalta tiedotettu tiimin yhteisessä kanavassa. Huhtalan ja Villasen (2021, 119) mukaan huomattava epäonnistuminen tulee korjaavat liikkeet tehdä mahdollisimman nopeasti. Kehittämisen alkuvaiheessa ennalta määritettyä agendaa noudatettiin, mutta havaintojen myötä huomattiin, että määritetyt agendat ei tiimipalavereissa toimineet halutulla tavalla, mistä syystä palavereiden agendat asettuivat ajankoh- taisten kehittämissasioiden ympärille. Suunnittelu työpaja kerrallaan osoittautui toimivammaksi ratkaisuksi.

Huhtalan ja Villasen (2021, 119) mukaan minimaalisen muutoksen teesissä maksimaalinen muutos voidaan saavuttaa tekemällä muutoksia paljon, nopeasti ja voimallisesti. Yhdessä kehittämisen teeman työparityöskentely kokeilun

alettua aloitettiinkin samaan aikaan yhteiskehittämään ratkaisuja lähtökohta-analyysissä yhdessä työskentelyn lisäksi esille nousseiden muiden tavoitteiden ratkaisemiseksi. Korhosen ja Bergmanin (2019, 24) mukaan liian nopeat muutokset saattavat jäädä juurtumatta organisaatioon, minkä takia tavoitteita pyrittiin ratkaisemaan nopeasti, mutta kokeilemalla ja tekemällä muutoksia sopivassa aikataulussa. Muiden tavoitteiden ratkaisemiseksi tiimi otti käyttöön ”Tiimin toimintamallit ja pelisäännöt” Trello-työkalun. Trello-työkalulle oli tarkoituksenaan kehittää sekä johtamisen että tiimin toimintamalleja sekä yhteiset pelisäännöt toiminnalle. Huhtala ja Villanen (2021, 120) lisäävät, että liian nopea eteneminen saattaa aiheuttaa vääriä tai pintapuolisia ratkaisuja. Siksi Trello-työkalu otettiin heti kevyesti käyttöön, jolloin sen toimivuutta päästiin heti kokeilemaan. Tarkoituksena oli kehittää työkalua pikkuhiljaa kokeilutiedon perusteella. Tiihilän (2019, 53) mukaan johtaja, joka näyttää kirkkaan suunnan, saa luotua ihmisiin energiaa ja intoa yhdessä tekemiseen. Siksi tiimin toimintamallit ja pelisäännöt Trello-työkalua päivitettiin ensin opinnäytetyön tekijän toimesta, joka kokosi työkalulle sekä teorian pohjalta nousseita hyviä vinkkejä että organisaatiossa hyväksi havaittuja toimintamalleja. Tavoitteena oli yhdistää Puusan ja Juutin (2020, 256) mukainen käytännön ja tutkimuksen samanaikaisuus. Siksi Trello-työkalulla siirryttiin pohjan rakentamisen jälkeen yhteiskehittämisen menetelmiin. Otalan ja Meklinen (2021, 60) mukaan ihminen motivoituu siitä, kun voi pitää tekemäänsä työtä merkityksellisenä ja voi vaikuttaa siihen. Motivaation ja työn merkityksellisyyden lisäämiseksi työkalun sisältöä haluttiin kehittää yhteiskehittämisen keinoin niin, että kaikilla oli mahdollisuus vaikuttaa sen sisältöön.

Huhtalan ja Villasen (2019, 119) mukaan kehittämisen tavoitteena on saada tehtyä sama työ pienemmällä energialla ja sujuvammalla kommunikoinnilla. Sujuvaa kommunikointia pyrittiin kehittämään näkyvällä vuorovaikutuksella sekä rakentamalla vuorovaikutusta valmentavan johtamisen keinoin. Kurttilan ja Aallon (2021, 17) mukaan neuvonnan sijaan kyselemällä ja kuuntelemalla saadaan työntekijät tekemään oivalluksia itse. Tästä syystä kehittämisessä pyrittiin saamaan tiimin jäsenet tekemään ratkaisuja ja kertomaan niistä avoimesti. Sutisen (2021, 244) mukaan konkreettiset muutokset synnyttävät onnistumisen ja merkityksellisyyden tunteita, mitkä pitävät kehittämisen liikkeellä. Siksi sujuvaa ja näkyvää kommunikointia ylläpidettiin tiimin yhteisessä Slack-kanavassa, yhteiskehittämisen työpajoissa sekä muissa tiimin palavereissa.

Tiimin toimintamallit ja pelisäännöt Trello-taulun tavoitteena oli ratkaista nykytila-analyysissä asetettu tavoitetila. Huhtalan ja Villasen (2021, 52) mukaan kehittämispäätöksessä voi hyödyntää 5P-metodia, jonka mukaan pohditaan erilaisia väyliä saavuttaa tavoite. 5P-metodia sovellettiin taulun rakentamisella tavalla, että ennen uuden toimintamallin lisäämistä taululle pohdittiin erilaiset vaihtoehdot läpi ja edettiin niistä parhaalta tuntuvan vaihtoehdon kanssa. Huhtalan ja Villasen (2021, 119) mukaan kehittämisessä ei tule koskaan valmista. Tämän jatkuvan kehittämisen ajatuksen mukaisesti taululle rakentui osio tiimin kehityskornerille, tulevaisuuskeskustelulle, toiminnanohjaukselle, kuvaus töidenhankintaprosessista, projektin johtamismalli, roolit ja niiden sisältämät vastuut, vinkkejä oman työn johtamiseen, yhdessä tekemisen pelisäännöt, hukkien poistaminen, tehokkaan palaverikäytännöt sekä yleistä tietoa järjestelmiin, lomiin ja vapaisiin, pelisääntöihin, työsuhde-etuihin ja itse työnantajaan liittyen. Kehityskornerin tarkoituksena oli tuoda näkyväksi tiimin kehittämiseen liittyviä tarpeita. Joen (2021, 130) mukaan kehityskeskustelu on hyvä keino kehittämistarpeiden selvitykseen. Tulevaisuuskeskustelua luodessa sovellettiin kehityskeskusteluajatusta. Tulevaisuuskeskustelun oli tarkoitus olla keskustelu liittyen tiimin toiminnan ja itsensä johtamisen kehittämisen tarpeisiin. Otalan ja Meklinin (2021, 60) mukaan itsensä johtaminen tarkoittaa työntekijöiden vastuuta ylläpitää omaa hyvinvointia, työkykyä ja kehittää osaamista. Kurttilan ja Aallon (2021, 17) mukaan myös johtajalla on vastuu henkilöstönsä suorituskyvyn lisäämiseen. Tulevaisuuskeskustelu kehitettiin ratkaisuksi näihin esille nousseisiin asioihin. Taulun kehittämisessä noudatettiin Huhtalan ja Villasen (2021, 119) neuvoa pohtia miten asioita voi tehdä nykyistä helpommin. Sen perusteella edellisten asioiden lisäksi taululle oli tarkoitus koostaa asiantuntijoiden luentomateriaaleja aiheittain tai asiakkaittain ja töidenhankintaa varten referenssiluettelo helpottamaan ja nopeuttamaan tiimin arjen työskentelyä.

Joen (2021, 119) mukaan uudet toimintamallit syntyvät vertailemalla uutta ja vanhaa tietoa keskenään. Tutkimuksen sykleissä verrattiin kokeilun pohjalta syntynyttä tietoa tiimin aiempaan tilanteeseen. Tiimin toimintamallit ja pelisäännöt Trello-taulun kokeilut osoittivat, että taulu itsessään ja siinä muodossa kuin sitä oli kehitetty, ei välttämättä tuo sellaista lisäarvoa tiimin tekemiseen kuin se olisi kaivannut. Huhtalan ja Villasen (2021, 30-31) mukaan on

uskallettava vaihtaa näkökulmaa, vaikka johonkin olisi satsannut paljon resursseja. Taulu kokosi hyvin yhteen erilaisia asioita, mutta kokeilujen ja havaintojen perusteella taulun ei koettu tuovan sellaista hyötyä toimintamallien näkökulmasta, mitä se olisi kaivannut. Sitä vastoin nousi ajatuksia, että kehittämiseen ja käyttämiseen menee enemmän aikaa, kuin taulusta saadaan hyötyä. Tämä aiheutti osaltaan sen, että kehittämistyö tämän taulun osalta hidastui. Sutisen (2021, 244) mukaan kehittämisen pysähtyessä voi olla haastava päästä uudelleen liikkeelle. Siksi kehittämistä yritettiin pitää liikkeellä, vaikkakin se eteni hitaammin kuin aiemmin. Taulun kehittämistä jatkettiin johtamisen näkökulmasta. Kun kehittäminen eteni ja taulun käyttöä kokeiltiin, havaittiin, että johtamisenkaan näkökulmasta taulu ei tuo riittävän konkreettista tietoa. Kurttilan ja Aallon (2021, 25) mukaan ratkaisukeskeisessä kehittämisessä on tärkeää muuttaa lähestymistapaa, jos toimintamalli ei johda haluttuun tulokseen. Tämä aiheutti ikään kuin kohdan, jossa jouduttiin pysähtymään ja puntaroimaan seuraavaa askelta. Huhtalan ja Villasen (2021, 119) mukaan epäonnistumisen ei ole pahasta, eikä se tarkoita, että kehitetty idea olisi välttämättä ollut huono. Jokin toinen tekijä on saattanut vaikuttaa tapahtumien kulkuun, kuten ajoitus tai toteutus. Pohtiessa kehittämisen hidastumisen syitä, nousi esille asioita, joiden katsottiin voineen vaikuttaa kehittämiseen. Havaintojen perusteella niitä olivat mm. aikaresurssin puute ja lähestyvät kesälomat, mikä tarkoitti tiukempaa resursointia tuotannon puolelle.

Tästä syystä taulua ei hylätty kokonaan, vaan sille pääsettiin antaa uusi mahdollisuus. Tässä kohtaa sovellettiin myös Kanasan (2014, 35) neuvoa toimintatutkimuksen soveltamiseen, jossa kokeilun tai kokeilujen perusteella arvioidaan, onko kehitetty toimintamalli toimiva sellaisenaan vai tarvitseeko se kehittämistä edelleen. Kertyneen kokeilutiedon perusteella päätettiin jatkaa puntarointia. Puntaroinnin tavoitteena oli saada aikaan jotain konkreettisempaa tiimien toimintamalleihin ja johtamiseen.

Johtamisen näkökulmasta syklin aikana sovellettiin valmentavan johtamisen ja yhteistoiminnallisen johtamisen menetelmiä. Huhtalan ja Villasen (2021, 119) johtamisella rakennettiin pystymisen toimintakulttuuria. Tällä haluttiin saada tiimi näkemään, että tavoitteet on mahdollista saavuttaa, vaikka niiden eteen täytyykin tehdä töitä. Tutkimuksen kannalta kulttuurin rakentaminen oli toimiva ratkaisu, sillä havaintojen mukaan se edesauttoi kehittämisessä tiimiläisiä

omaksumaan uusia malleja paremmin. Tiimin johtajien näkökulmasta syklin aikana luotiin yhdenmukaisia toimintamalleja johtamiseen. Spiikin (2022, 11) mukaan yhteistoiminnallinen johtajuus tarkoittaa keskustelua siitä, miten asiat tulisi tehdä ja sen jälkeen aitoa yhdessä tekemistä. Syklin alussa yhteistoiminnalliseen johtamiseen avattiin oma Slack keskustelukanava ja tietyin väliajoin nopeat Teams-palaverit ajatuksen vaihtoon. Opinnäytetyöntekijällä oli päävastuu mallien kehittämisestä, mutta niiden lopullisesta muodosta ja käyttöönotosta muodostettiin ensin yhteinen näkemys. Huttunen (2018, 212) kertoo, että yhteistoiminnallisessa johtamisessa johtajien pitää löytää yhtenäiset tavat ja käytänteet johtamisen suunnitteluun ja toteuttamiseen yhdessä. Yhteiset käytänteet olivat yhteinen keskustelukanava ja palaverit. Spiikin (2022, 21) mukaan ketterään johtamiseen liittyy läpinäkyvyys ja yhteinen alusta tiedonjakoon. Tiimin näkökulmasta yhteistoiminnallinen johtaminen näyttäytyi tiimin yhteisessä Slack kanavassa, tuotantotiimin toimintamallit taululla sekä tiimin yhteisissä palavereissa.

Ensimmäinen sykli päättyi puntarointiin, miten tuotantotiimin toimintamallit taulun kanssa edetään.

Sykli 2 – kesä 2022

Toinen sykli ajoittuu kesään, aikaan ennen kesälomia, kun tiimin yhteinen Trello-taulu oli saatu käyttöön. Sillä aikaa, kun tiimi kävi pohdintaa taulun kohdalta, heräsi johdolle tarve saada selville tiimin tuottavuuteen liittyviä luke-
mia. Joki (2021, 130) kertoo, että organisaatioiden tulisi pohtia millä keinoilla se voi nostaa kilpailukykyänsä. Tämän pohjalta rakentui tuottavuutta mittaava työkalu, joka otettiin käyttöön tiimin palavereissa. Tuottavuuden seuranta tehtiin viikko- ja työntekijätasolla. Tilhilän (2016, 53) ihmiset innostuvat, kun ymmärtävät. Tuottavuusmittarilla saatiin lisättyä ymmärrystä omasta tekemisen tasosta ja itsensä johtamisen ja osaamisen kehittämisen tarpeista. Joen (2021, 116) mukaan yritysten kilpailukykyyn kannalta henkilöstön kehittyminen ja kehittäminen ovatkin oleellisia seikkoja. Tilhilä (2016, 43) lisää, että omalla innostuksella kehittämisestä luodaan tilaa muiden innostumiselle. Havaintojen mukaan juuri tämä toimi innostajana jatkaa kehittämistä, minkä tuloksena päätettiin perustaa toiminnanohjauksen Trello-taulu. Taulua oli tarkoitus kehittää ensimmäisessä syklissä kehitetyn tiimin toimintamallit ja pelisäännöt taulun

pohjalle. Toimintamallit ja pelisäännöt taulu jäi toisen taulun rinnalle, sillä siellä olivat tiimin yleiset toimintamallit ja pelisäännöt. Toiminnanohjauksen taulun tavoitteena oli hahmottaa kokonaiskuvaa ja sitä myötä selkiyttää tavoitteita ja roolituksia, tarkastella tavoite-euroja ja luoda turvallisuuden tunnetta työhallintaan. Otalan ja Meklinin (2021, 60) mukaan työn merkityksen rakentaa se, että työntekijä hahmottaa työn kokonaisuutena, ymmärtää tavoitteet sekä sen, miten tavoitteet tullaan saavuttamaan. Toiminnanohjauksen taulun tavoitteena oli tuoda ratkaisu työn merkityksen rakentamiseen.

Toiminnanohjauksen taulu loi tiimin kokonaiskuvan lisäksi myös johdon suuntaan kokonaiskuvaa tiimiläisten projekteista ja niiden etenemisestä. Marjamäen ja Vuorion (2021, 44) mukaan johtamisessa viestintä on se elementti mikä tekee asiat näkyväksi. Kun tiimillä oli yhteinen taulu kokonaisuuden hahmottamiseen, helpotti se ymmärrettävää ja yhtenäistä viestintää tiimin suuntaan. Johtamisen näkökulmasta taululta oli helppo korostaa asioita näkyväksi tiimin Slack keskusteluun. Kehittämisen näkökulmasta tiimin kehittämisen fokus keskitettiin toiminnanohjauksen taulun kehittämiseen, kun opinnäytetyöntekijä työsti taustalla toimintamallit taulua aiemman yhteisen työskentelyn pohjalta. Kokeilujen perusteella havaittiin, että toiminnanohjauksen Trello-tili toi konkretiaa käytännön tilanteesta ja toimintamallit Trello-tili käytännön tason ohjeita ja malleja. Sutisen (2021, 244) mukaan konkreettiset näkymät muutoksista synnyttää onnistumien ja merkityksellisyyden tunteita. Taulut toimivat hyvänä konkretisoinnin välineenä. Johdon näkökulmasta tauluilla oli hyvä kokonaiskuva tiimin tuotannon tilanteesta, mutta sieltä puuttui töidenhankinnan kokonaiskuva. Tiimillä oli aiemmassa vaiheessa ollut käytössä töidenhankinnalle oma Trello-tili. Töidenhankintataulun käyttö aktivoitiin samalla kertaa, samansisältöisenä kuin se oli aiemminkin ollut käytössä. Näin ollen tiimin kokonaisuuden hallintaa lähdettiin kokeilemaan kolmella Trello-tilillä. Samalla kokeiltiin, miten taulujen avulla saadaan kehitettyä johtamismallia edelleen vastaamaan tiimin tarpeita. Johtamismallien kehittäminen tapahtui taustalla tiimin kahden esihenkilön kesken. Valpolan (2015, 98) mukaan toisen tuntemuksen ollessa riittävällä tasolla, voi toisen ajatuksista saada signaaleja jo pelkän havainnoinnin perusteella. Valpolan ajatus konkretisoitui johtamismallien kehittämisessä niin, että kun tiimin johtajilla oli selkeä yhteinen johtamismalli ja ajatukset, nopeutti se yhteisen mallin kehittämistä. Opinnäytetyöntekijä pystyi hahmottelemaan uusia malleja valmiiksi saakka, minkä jälkeen niistä käytiin

yhteinen lyhyt keskustelu. Tällä saatiin helpotettua tiimin toisen johtajan aika-resurssin puutetta ja silti kehitettyä malleja toimivampaan suuntaan. Valmentajan johtamisen oppien soveltamista jatkettiin toisen syklin aikana. Dolotinin (2018, 78) mukaan palautteen antaminen on valmentavan johtamisen yksi keskeisistä piirteistä. Toisessa syklissä keskityttiinkin palautteen antamisen harjoitteluun. Korhosen ja Bergmanin (2019, 154) mukaan yksi keino harjoitella palautteen antamista on kiitoksen sanominen. Sidottuna konkretiaan palautteen antaminen kiitoksena osoittautui toimivaksi menetelmäksi.

Toiminnanohjauksen taulun kehittämistä ja käyttöönottoa tehtiin tiimin viikon aloituspalaverien työpajoissa. Joen (2021, 125) valmentavalla johtamisella siirretään vastuuta työntekijälle. Valmentavan johtamisen oppeja noudattaen tuotannon kokonaiskuvaa selkiytettiin niin, että jokainen tiimin jäsen kirjasi taululla sovittuun kohtaan omat projektinsa jokaisen omaksi luettelokseen. Jokainen projekti muodosti oman luettelon, mihin kirjattiin kaikki projektiin liittyvät toimenpiteet omina vaiheinaan. Vaiheet kirjattiin luetteloon erillisiksi toimenpiteiksi. Projektiluetteloon kirjattiin yleisellä tasolla toimenpiteet, millä projekti etenee kohti sille asetettuja tavoitteita. Valpolan (2015, 99) mukaan taitavat johtajat delegoivat asioita eteenpäin alaisilleen. Valpolan oppeja hyödyntäen vastuu projektikokonaisuuden hallinnasta toiminnanohjauksen taululla asetettiin projektipäälliköille. Projektien tilannetta päätettiin tarkastella yhteisesti keran viikossa tiimipalaverin yhteydessä.

Kokeilujen perusteella arvioidessa taulujen toimivuutta nousi kesän aikana esille havainto taulujen työläästä ylläpidosta ja seurannasta. Tämä aiheutti sen, että monen työntekijän osalta taulu oli usein päivittämättä, eikä se kertonut tarkastelutilanteessa oikeaa reaaliaikaista tietoa. Korhosen ja Bergmanin (2019, 71) mukaan joskus kehittämisen haasteet saattavat johtua yksilöiden suoritushaasteista, kuten aika- tai jaksamisresurssin puutteesta. Tilannetta havainnoidessa nousi esille, että lähestyvä kesäloma oli lisännyt tuotannon kiireitä entisestään ja siten vähentänyt aikaresurssia ja jaksamista. Aikaresurssin ja jaksamisen puute sekä taulujen työläs käytettävyys olivat haastava yhdistelmä. Jokaisella projektilla oli jo oma alustansa projektin ylläpitoon, mikä aiheuttikin tietyllä tavalla tiimin jäsenille päällekkäistä työtä, vaikka taulu johtamisen näkökulmasta toikin arvokasta tietoa kokonaiskuvaa ajatellen. Kokeilu-

jen ja havaintojen perusteella tauluun päätettiin tehdä kevennyksiä, mutta kesän aikana sitä ei saatu riittävän toimivaksi. Aikaresurssin puute haastoi toisen syklin aikana myös kehittämisestä entisestään. Kesäkuun ajan kehittämistä tehtiin, kun ehdittiin. Heinäkuun kesäloma pysäytti kehittämisen. Tässä vaiheessa ei vielä tiedetty, mutta toinen sykli oli päätynyt solmukohtaan.

6.5 Solmukohta ja käännekohta

Kehittämisessä oli tapahtunut selkeä muutosvauhdin hiljeneminen kesäkuussa 2022. Vaikuttavia tekijöitä kehittämisen hidastumiseen oli projektien painottuminen tuntiperusteisiin projekteihin, mikä vei tiimin jäseniltä normaalia enemmän resursseja. Tämä sama ilmiö tapahtui opinnäytetyön tekijänkin kohdalla, kun kesällä 2022 alkoi laaja tuntiperusteinen projekti, joka vei aikaresursseja useamman päivän viikossa. Toinen vaikuttava tekijä kesällä 2022, mikä hidasti kehittämisen tahtia, oli yksityiselämässä tapahtuneet isot muutokset. Resurssit eivät enää riittäneet ohjaamaan kehittämistä riittävässä määrin. Kehittäminen ei kuitenkaan kokonaan pysähtynyt, kunnes kesäloma koitti heinäkuussa. Kiireisen kesäkuun ja heinäkuun lomien jälkeen oli pohdinnan paikka miten keväällä kehitettyjä malleja lähdetään kehittämään, soveltamaan ja kokeilemaan edelleen. Havainnointi oli osoittanut, että nykyisessä muodossaan toiminnanohjauksen Trello-taulu ja kaksi muuta taulua olivat asiantuntijoiden näkökulmasta aikaa vieviä, vaikka se toikin arvokasta tietoa johtamisen näkökulmasta. Normaalista poiketen elokuu alkoi tiiviisti asiakastyössä, eikä tiimillä aikaa ja intoa kehittämistyölle meinannut löytyä. Tiiminä päätimme yhteisesti, ettemme ota toiminnanohjauksen taulua uudelleen käyttöön loman jälkeen, ainakaan nykyisessä muodossaan. Analysoidessa tilannetta, tuntui kuin olisi tapahtunut paluu lähtöpisteeseen, olimme ikään kuin solmukohdassa. Korhosen ja Bergmanin (2019, 24) mukaan hitaissa muutoksissa haastavat vaiheet saattavat pitkittyä, mikä antaa mahdollisuuden uusien mallien kyseenalaistamiseen ja paluuväylän vanhoihin toimintamalleihin. Sutinen (2021, 244) lisää, että jos pysähdyksiä tulee pitkäksi aikaa, voi uudelleen liikkeelle pääseminen olla haastavaa. Tämä konkretisoitui solmukohdassa, eikä kehittäminen lomien jälkeen meinannut saada siipiä alleen. Tilanne aiheutti epäonnistumisen tunnetta. Huhtalan ja Villasen (2021, 119) mukaan epäonnistuminen ei ole pahasta, jos tunteesta pääsee ylitse. Ajatus helpotti prosessoimaan tilannetta.

Missään vaiheessa ei tullut kokonaan luovuttamisen tunnetta. Huhtala ja Villanen (2021, 119) lisäävätkin, että tapahtumien kulkua on saattanut muuttaa jokin muukin tekijä, kuten väärä ajoitus tai toteutus. Tämä antoi uskoa kehittämislle, vaikka se hetkellisesti olikin pysähtynyt.

Tiukasti tuotantoon sidottu resurssitilanne jatkui alkusyksyn 2022 ajan, mikä osaltaan haastoi yhteiskehittämistä, koska oli haastavaa saada työpajoja enää mahtumaan tiimiläisten kalentereihin. Niin, että kaikki olisivat päässeet niihin osallistumaan. Trello-taulut jäivät pois käytöstä, mutta kehittämistä saatiin jatkettua yhteisten toimintamallien ja johtamismallien parissa. Kehittämiseen hyödynnettiin tiimin käyttöön jääneet yhteiset viikon aloituspalaverit, jotka oli jo aiemmin varattu kalentereihin. Tiimien johtamismallin kehittämistä pohdittiin taustalla toisen tiimin johtajan kanssa. Johtamismallin kehittämisen yhteydessä tilanteen havainnointi osoitti sen, että tiimi tarvitsee työkalun oman toiminnan hallitsemiseen. Tästä syystä ajatusta toiminnanohjauksen taulun käytöstä ei luovuttu missään vaiheessa, vaikei taulu ollutkaan enää aktiivisessa käytössä. Tilannetta analysoidessa herää päätelmä, että oliko kehittäminen liikaa yhden ihmisen varassa. Jos kaikki osallistuvat ja tuovat kortensa kekoon kehittämisessä, pysyy kehittäminen liikkeessä, vaikka jonkin aikaresurssi olisi-kin tiukoilla. Pohtiessani syytä, miksi intoa kehittämiseen ei ollut, tuli mieleen opinnäytetyöntekijän oman esimerkillisen kehittämistoiminnan laantuminen. Toisekseen tiimissä on ehkä totuttu liikaa siihen, että joku kertoo, miten asiat tehdään ja odotetaan neuvoja ja ratkaisuja ylhäältä käsin. Tämä tuki ajatusta, että tiimi tarvitsee lisää itseohjautuvuutta, joten valmentava johtaminen on oikea väline johtamisen ja toiminnan kehittämiseen. Ristikankaan (2021, 15) mukaan valmentavan johtamisen tavoitteena on tiimitasolla mahdollisimman laajasti jaettu johtajuus, mikä synnyttää yhteisvastuullisuutta sekä toimii ohjaavana tekijänä kohti yhteistä päämäärää. Siksi valmentavan johtamisen soveltamista jatkettiin edelleen.

Kehittämisen hetkellisen pysähdyksen jälkeen syksyn 2022 aikana tuotannossa sattunut tapahtumaketju aiheutti selvän käännekohdan kehittämisessä. Tapahtumaketju synnytti tarpeen kaikelle sille, mitä kevään aikana oli kehitelty. Tapahtumaketjun seurauksena kehittäminen sai jälleen alkusysäyksen ja kolmas sykli pääsi alkamaan.

Sykli 3 – käännekohtan jälkeinen aika syksy 2022

Käännekohta toimi herätteenä koko tiimille, vaikka kehittäminen olikin edelleen opinnäytetyöntekijän vastuulla. Solmukohdassa hauduteltu ajatus toiminnanohjauksen taulun kehittämisestä ohjasi opinnäytetyön tekijän ja tiimin kehittämistyötä oikeaan suuntaan. Huhtalan ja Villasen (2021, 119) mukaan liian päällekkäisyvä muutos voi aiheuttaa kaaosta, mikä voi aiheuttaa luovuttamisen tunteen. Tästä syystä aiemmin luotuja malleja päätettiin yksinkertaistaa reilulla kädellä. Havainnoinnin myötä ilmeni, että kokonaisuuden hallinnan näkökulmasta ei tarvitse tietää jokaista nippeliä kaikista projektista. Kokonaiskuvan kannalta riittää, että tiedossa on projektin kannalta tärkeimmät tapahtumat tuomassa näkyväksi projektin etenemisen oikeaan suuntaan. Toisekseen jokaisen projektin hallintaan oli jo olemassa projektikohtainen taulu, missä projektin nippeleitä voi hallita. Yhteiskehittämistä jatkettiin Pesosen ja Niemisen (2021, 160) suosituksen mukaisesti työpajatoiminnalla. Joen (2021, 130) mukaan ennen kehittämistä tiimin on hyvä tunnistaa mitä sen tulisi oppia ja mitä virheitä parantaa, jotta kehittäminen etenee haluttuun suuntaan. Nämä ajatukset toimivat ohjaavina tekijöinä, jotta kehittäminen etenisi oikeaan suuntaan.

Kehittäminen lähti Huhtalan ja Villasen (2021, 119) kuvaaman minimaalisen muutoksen teesin mukaisesti voimallisesti liikkeelle, mutta kuitenkin niin, että kehittämisessä säilyi järki mukana. Syntyneen tarpeen myötä toiminnanohjauksen taulu päätettiin yhdessä ottaa jälleen käyttöön. Taulun sisältöä kehitettiin niin, että tällä kertaa taulu oli käyttäjille huomattavasti kevyempi käyttää. Huhtalan ja Villasen (2021, 119) mukaan kehittämistarpeita voi tunnistaa pohdimalla miten monimutkaisia prosesseja tehdään helpommin ja yksinkertaisemmin. Ajatusta sovellettiin toimintamallien kehittämisessä ja aiemmin käytössä olleiden kolmen Trello-tilalle päätettiin ottaa yksi taulu, jossa olisi kaikki aiemmin luotu sisältö samassa paikassa. Kaikki kehitystyön tuloksena syntynyt aineisto siirrettiin toiminnanohjauksen taululle, mikä havaintojen perusteella paransi kokonaiskuvan hahmottamista entisestään. Taululle tuli toiminnanohjauksen lisäksi osiot töidenhankinnalle ja toimintamalleille. Tiirilän (2016, 23) mukaan innostus nopeuttaa ajatuksia ja auttaa ideoimaan. Tämä näkyi myös yhteiskehittämisen työpajoissa, joiden aikana taulu muotoiltiin siihen muotoon kuin se tutkimuksen loppuvaiheessa on.

Johtamisen näkökulmasta taululle kehitetyt asiat tehtiin opinnäytetyöntekijän toimesta, kuitenkin keskustellen toisen tiimin johtajan kanssa. Havainnoinnin pohjalta todettiin, että nykymuodossa taulu luo johdolle hyvän kokonaiskuvan tiimin tilanteesta, eikä helppokäyttöisyydessään aiheuta esteitä sen käytöllä. Käytäntö osoitti, että Trello ei ole paras alusta toimintamallien esittämiseen. Tämän perusteella päätettiin tehdä erillinen Canva-pohjainen henkilöstökäsikirja, missä kaikki toimintamallit on kirjattu yksiin kansiin. Trello-tilille tuli linkki, mitä kautta käsikirjan sisältöön pääsi käsiksi.

Yhden toiminnanohjauksen taulun ja käsikirjan toimivuutta kokeiltiin käytännössä, ja se todettiin siihen hetkeen toimivaksi. Havaintojen perusteella kehittämistyö loi selkeää kokonaiskuvaa ja selkeyttä tiimin arkeen, mutta ei vielä tuonut toivottua tulosta opinnäytetyön tavoitteiden näkökulmasta, joten kehittämisestä jatketaan syklin kolme jälkeen edelleen. Opinnäytetyön kohdeorganisaation tilikausi päättyy kesäkuussa, joten siinä mielessä kehitetyt mallien toimivuutta ei päästy tutkimuksen aikana vielä näkemään kokonaisuudessaan. Tilikauden aikainen havainnointi ja tilikauden päätöstilanne kertovat tuloksista vielä tarkemmin. Siinä vaiheessa tiedetään, pääsikö tiimi tilikauden tavoitteisiin.

6.6 Tuloksien analysoinnin menetelmä

Systemaattiseen ja objektiiviseen tulosten analysointiin sopiva menetelmä on sisällönanalyysi. Analyysimenetelmällä pyritään yleisessä muodossa olevaan tiiviiseen kuvaukseen tutkittavasti ilmiöstä. Sisällönanalyysillä saadaan tiivistettyä aineiston tulokset johtopäätöksiä varten oleellista sisältöä kadottamatta. Sisällönanalyysillä löydetään tekstissä olevat merkitykset. Sisällönanalyysin tuotoksena syntyy sanallista analyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.) Sisällönanalyysistä voidaan erottaa eri vaiheita, kuten aineistoon perehtyminen, sen yksinkertaistaminen ja lajittelu, aineistosta tehtävät päätelmät ja luotettavuuden arviointi (Janhonen & Nikkonen 2003, 21). Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin avulla muodostettiin tiivistelmä tutkimuksen aikana kertyneestä aineistosta ja havainnoinnista. Aineistoa analysoidaan sanallisesti poimimalla tuloksiin olennaisimmat seikat tutkimuksen kannalta.

Laadullisissa tutkimuksissa sisällönanalyysi on yksi suosituimmista menetelmistä laadullisen aineiston tutkimiseen (Puusa & Juuti 2020, 260). Tämän perusteella sisällönanalyysi on perusteltu menetelmä tämän tutkimuksen analysointiin. Tässä tutkimuksessa analysoidaan dokumentoitua sekä havaintoihin perustuvaa tietoa. Tätä kutsutaan induktiiviseksi eli aineistolähtöiseksi menetelmäksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 184). Erilaisilla menetelmillä kerättyä tietoa yhdistämällä ja analysoimalla lisätään tutkimuksien uskottavuutta (Stickdorn ym. 2018, 107).

7 TUTKIMUKSEN TULOSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen lähtökohta ja tutkimuksen aikana syntyneet keskeiset tulokset. Lähtökohta ja tulokset ovat syntyneet yhteiskehittelyn tuloksena. Tulokset on saatu sisällönanalyysia käyttäen.

7.1 Tutkimuksen lähtökohta

Tutkimuksen lähtökohta määritettiin tekemällä lähtötilanneanalyysi nykytilatyöpajassa syntyneen aineiston ja opinnäytetyön tekijän omien havaintojen pohjalta. Aineiston keruu toteutettiin Pesosen ja Niemisen (2021, 160) mukaisesti fasilitoiduissa työpajoissa. Poussun (2021, 7) mukaan työpajat tarvitsevat vetäjän, joka toimii fasilitaattorina. Opinnäytetyöntekijän rooli työpajassa oli toimia fasilitaattorina ohjaten työpajan kulkua. Fasilitaattorin tehtävä oli varmistaa, että työpaja etenee oikeaan suuntaan, jokainen saa tuotua esille oman näkemyksensä ja että työpaja pysyy aikataulussa. Fasilitointi osoittautui tarpeelliseksi, sillä myös fasilitoinnin kanssa työpajoissa meinasi olla aikataulullisia haasteita. Toinen hyöty fasilitoinnista oli se, että fasilitoija pystyi heti torjumaan työpajan aikana syntyneitä vastaväitteitä.

Menetelminä lähtökohta-analyysissä sovellettiin *viisi kertaa miksi* ja *hiljainen ryhmittely* menetelmiä. *Viisi kertaa miksi* menetelmässä käytettiin kalanruotomatriisia. Menetelmän tavoitteena oli löytää juurisyyt tiimin haasteille, jotta voidaan ratkaista oikeaa ongelmaa prosessissa. Menetelmä ei tuottanut aivan haluttua lopputulosta, mutta sillä saatiin tutkimuksen kannalta tarpeellista pohjatietoa. Haasteen edessä ei kuitenkaan luovutettu, vaan seuraavassa työpajassa käytettiin *hiljaista ryhmittelyä*, mikä tuotti haluttuja tuloksia. Menetelmää

käytettiin Kantojärven (2020, 62) ohjeen mukaisesti. Yhteisen työskentelyn lisäksi nykytila-analyysin aineistoa kerättiin havainnoimalla työpajan aikaisia tapahtumia sekä opinnäytetyöntekijän johtamisen myötä tulleiden havaintojen perusteella. Analysoitava työpajamateriaali tallentui yhteistyöalusta Miroon. Aineisto käsiteltiin käymällä se tiimin kanssa yhteisesti läpi sekä yhdistämällä samankaltaiset vastaukset yhteen.

Aineisto analysoitiin seuraavien (kuva 3) vaiheiden kautta.



Kuva 3. Aineiston analysoinnin vaiheet

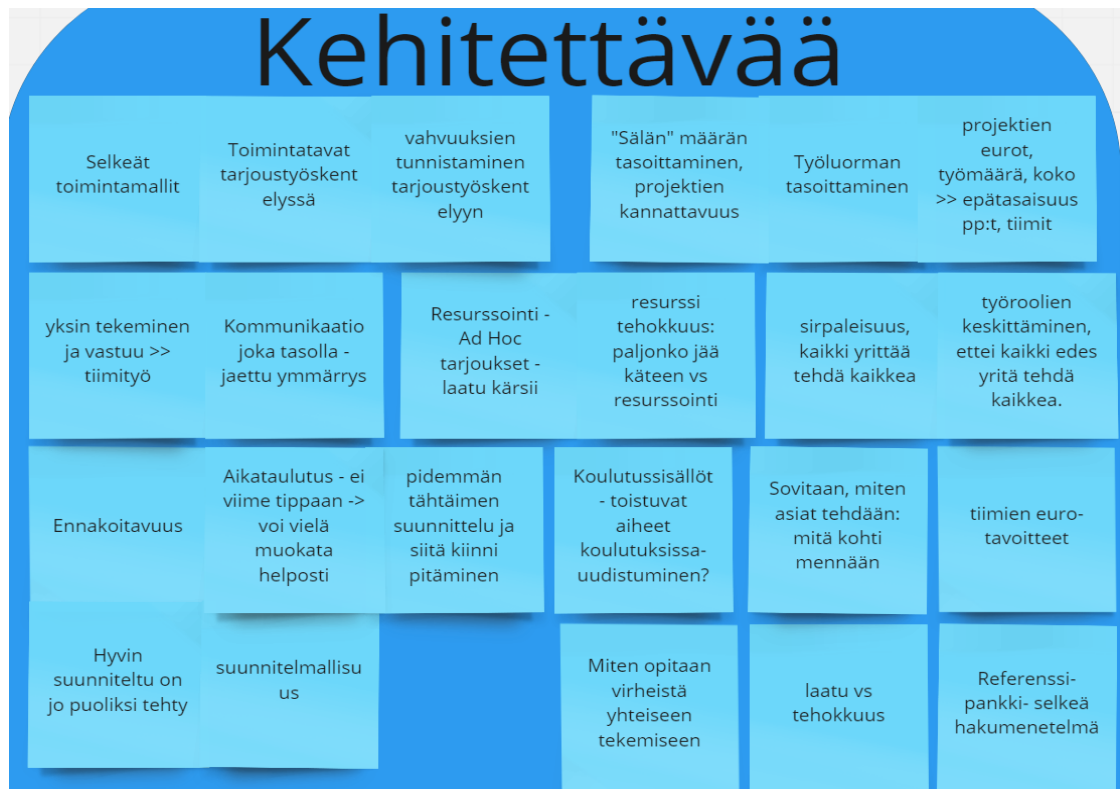
Aineiston analyysi suoritettiin *sisällönanalyysia* soveltaen. Ensin käytiin työpajan aikana syntynyt materiaali, minkä jälkeen rajattiin aineisto, nostettiin merkittävät vastaukset esille, asetettiin aineistolle ala- ja yläluokat, määritettiin tulokset ja tehtiin tulosten pohjalta yhteenveto.

Lähtökohtatyöpajassa selvitettiin ensin tiimissä hyvin olevat asiat. Työpajan aikana nostettiin esille seuraavat hyvät asiat.



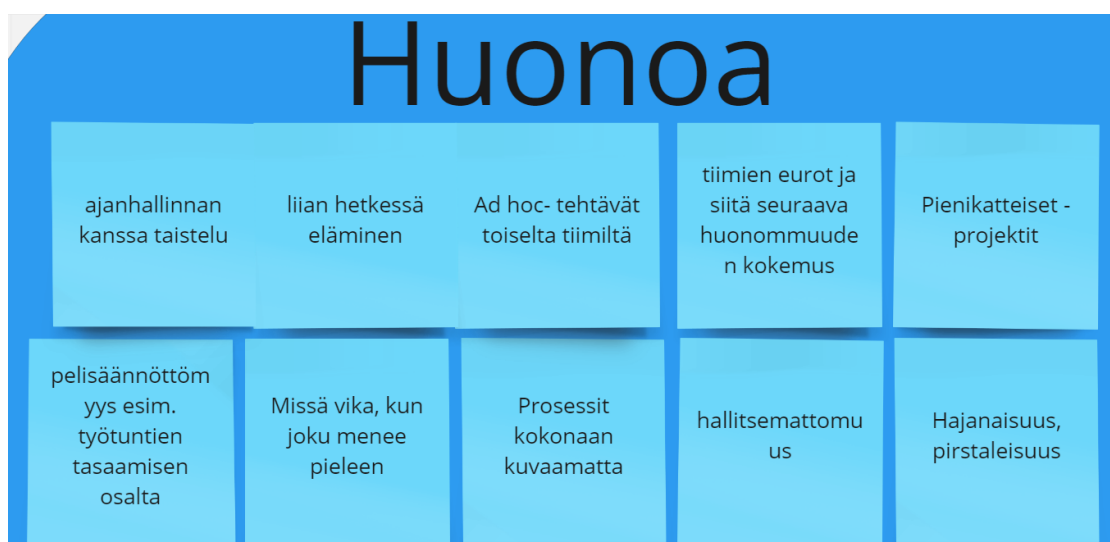
Kuva 4. hyviä asioita tiimin toiminnassa

Hyviä asioita (kuva 4) nousi selkeästi vähemmän kuin kehitettäviä tai huonoja asioita, mikä kertoo selkeästä kehittämistarpeesta. Nousseet asiat keskusteltiin yhteisesti ja keskustelun tulokset kertovat siitä, että tiimissä on potentiaalia tavoitteiden saavuttamiseen. Havainnoinnin perusteella yhteishenki ja osaavat ihmiset nousivat erityisesti esille. Seuraavaksi määritettiin tiimin toiminnan kannalta kehitettäviä asioita.



Kuva 5. Kehitettävää tiimin toiminnassa

Kehitettäviä asioita (kuva 5) nousi esille kaikista eniten. Kehitettävissä asioissa oli selkeää johdonmukaisuutta ja useampi teema nousi esille useammassa vastauksessa. Tämä kertoo myös selkeästä kehittämisen tarpeesta ja sen, että tiimi näkee asioita samankaltaisesti. Selkeästi esille nousseita kehitettäviä asiakokonaisuuksia olivat toimintamallit, työkuorman tasaaminen, yksin tekemisestä yhdessä tekemiseen, pitkän tähtäimen ajattelu, resurssointi ja työroolien määrittäminen. Työarjen havainnoinnin pohjalta esille nostettiin oikeanlaisia kehityskohteita. Seuraavaksi työpajassa määritettiin tiimin toiminnassa huonosti olevat asiat.



Kuva 6. Huonosti olevia asioita tiimin toiminnassa

Huonosti olevista asioista (kuva 6) nousi esille ajanhallintaan liittyviä vastauksia ja yksittäisiä kommentteja. Moni vastauksista liittyy kehitettävää osion vastauksiin. Jälkikäteen ajateltuna nykytilan määrittämisestä olisi riittänyt vain hyvin ja kehitettävää asioiden määrittäminen. Saadut tulokset kuvastavat hyvin tilannetta, joka opinnäytetyön tekijälle tiimin esihenkilönä näyttäytyy. Seuraavaksi loimme yhteisen keskustelun pohjalta nykytilakuvauksen yhteenvedon.



Kuva 7. Nykytilakuvauksen yhteenvedo

Nykytilakuvauksen yhteenvedo (kuva 7) kertoo sen, että selkeä kehittämistarve löytyy. Helmisen (2020, 22) mukaan osallistava tutkimus toimii ongelmanratkaisukeskeisesti konkreettisenä käytäntöjen kehittäjänä. Tästä syystä osallistava kehittäminen on tiimille sopiva keino kehittämiseen, jotta tiimi voi tehdä konkreettisia kehittämistoimia ja sitoutua kehittämiseen. Kehitettävät asiat näyttävät tiimille yhtenäisesti. Työpajassa nykytilan kuvauksen olisi voinut tehdä analysoimalla pelkästään hyvät ja kehitettävät asiat. Hiljainen ryhmittely

toimi menetelmänä tehokkaasti. Sillä saatiin jokaisen ääni kuuluviin ja nousemaan keskeiset asiat esille. Menetelmään kuuluva keskustelu toimi hyvin yhtenäisen näkemyksen luomisessa.

Kuten Ojasalokin (2015, 58) opasti, keskityttiin tutkimuksessa nykytilan kuvaamisen ohella siihen, miten asioiden pitää nykytilan sijasta olla. Puusan ja Juutin (2020, 256) mukaan toimintatutkimukselle ominaista on aikaansaaminen, mistä syystä asetimme tiimin kanssa tavoitteet sille, millainen tiimin toimintamallien ja johtamisen tulee nykytilan sijasta olla. Kuten Kananenkin (2014, 12) sanoi, pitää muutoksen kohteena oleva ilmiö tuntea ennen kuin muutosta voi tapahtua. Nykytilan kuvaus toimi kehittämistiimille hyvänä kehitettävien asioiden konkretisoimisen välineenä.

Nykytilan kuvauksen jälkeen seuraavissa työpajoissa asetettiin tiimin toiminnalle tavoitteet siihen, mitä sen pitää nykytilan sijasta olla. Tavoitteiden määrittämiseen sovellettiin tulevaisuustajuus -työpajamenetelmää. Poussun (2021, 2) mukaan menetelmä innostaa ajattelemaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia sekä ratkaisuja millä vaihtoehtoinen tulevaisuus saavutetaan. Menetelmästä sovellettiin osioita 1, 2 ja 3, jotka on kuvattu aiemmassa vaiheessa tutkimusta. Työpajassa pohdittiin ensin erilaisia tulevaisuuden skenaarioita, minkä jälkeen tavoitteeksi kirjattiin toivotunlainen tulevaisuus. Menetelmän mukaisesti tavoitteet sidottiin konkretiaan asettamalla tärkeimmäksi tavoitteeksi nousseen asian ympärille kokeilut.



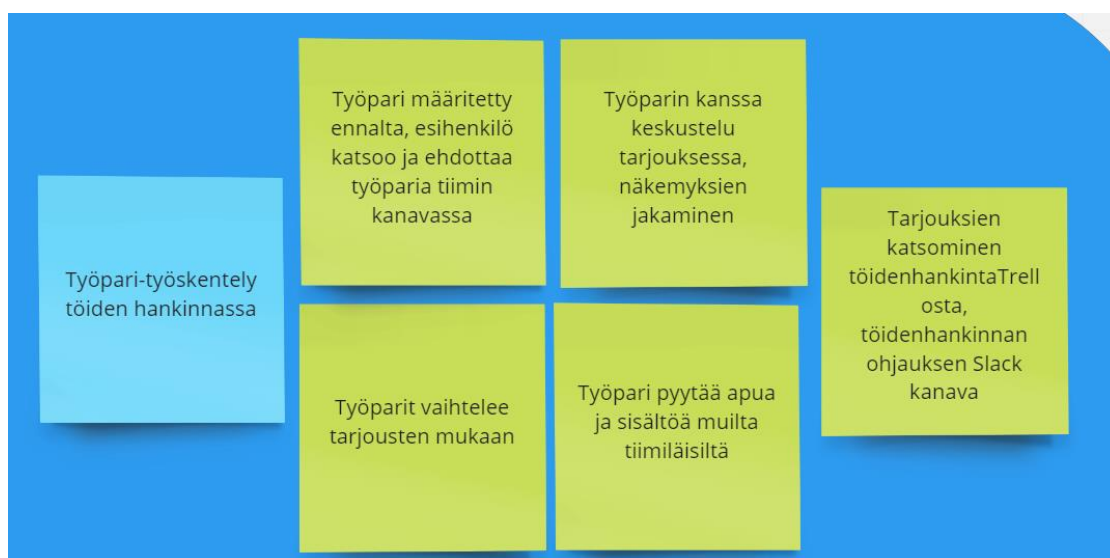
Kuva 8. Tiimin itselleen asettamat tavoitteet

Tavoitetilaan (kuva 8) nostettiin kuusi erilaista teemaa, joista yhdessä tekeminen ja selkeät roolitukset nousi esille useammassa kuin yhdessä vastauksessa. Esihenkilöiden näkökulmasta tavoitteet näyttivät siltä, että ne tukevat kehittämistyön tavoitteiden saavuttamista ja niillä voidaan lähteä etenemään. Osallistava menetelmä oli onnistunut valinta, sillä työpajan jälkeen oltiin kiitollisia siitä, että on päässyt mukaan vaikuttamaan. Henkilöstö vaikutti sitoutuneelta kehittämiseen. Nousseiden tavoitteiden joukosta valittiin keskustellen yksi kehittämiskohde, joka konkretisoitiin kokeiluksi.



Kuva 9. Ensimmäisenä kokeiluun otettu asia

Ensimmäiseksi kokeiltavaksi ja kehitettäväksi teemaksi valikoitui yhdessä tekeminen (kuva 9). Kun ensimmäinen konkreettinen kokeilu oli valittu, syvennettiin konkreettista toteutusta vielä yhteisesti. Yhdessä tekemisen määrittämiseen sovellettiin ideariihi menetelmää. Ideointiin käytettiin aikaa sen verran, että jokainen ehti vapaasti tuoda ideoitaan post it-lapuille. Ideoinnin jälkeen esille nousseista ajatuksista käytiin yhteinen keskustelu ja menetelmän mukaisesti ryhmittely. Menetelmä vaikutti soveltuvan hyvin nopeaan ideointiin, kun halutaan saada aikaan paljon innovatiivisia ajatuksia. Nostimme ensimmäiseksi kokeiltavaksi asiaksi työparityöskentelyn töidenhankinnassa.



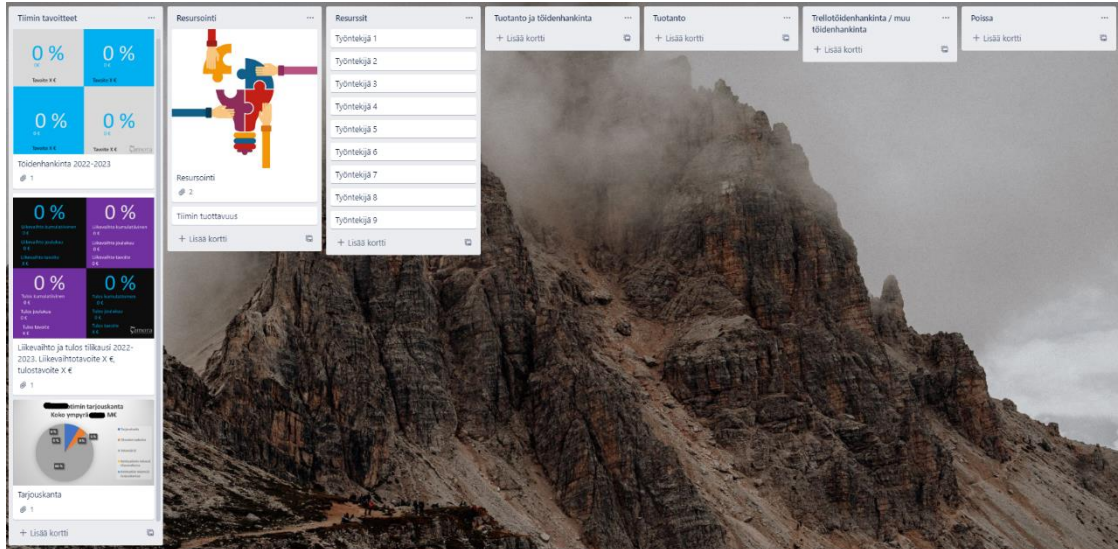
Kuva 10. Konkreettiset kokeiltavat asiat ensimmäisessä kokeilussa

Ensimmäinen asia (kuva 10) kokeiluun valittiin sillä perusteella, mikä oli tiimin näkökulmasta ajankohtaisin ratkaistava asia. Tiimissä päätettiin yhteisellä näkemyksellä ne työparityöskentelyn toimenpiteet, joita kokeilussa oli tarkoitus toteuttaa. Sovitut menetelmät otettiin käyttöön heti työpajan jälkeen, mistä ensimmäinen sykli lähtikin käyntiin.

7.2 Kehittämisen tulokset

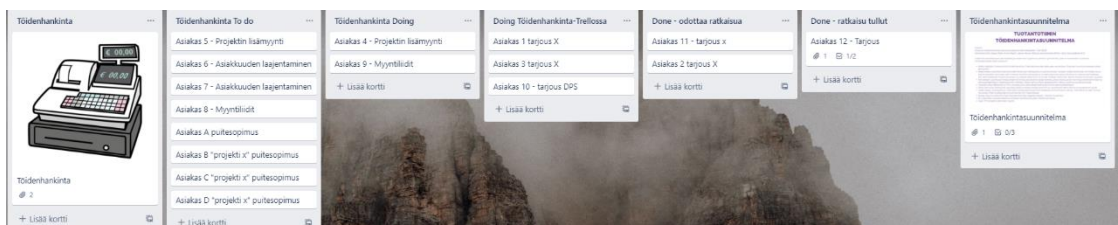
Tässä aluvuossa kuvataan tutkimuksen kannalta keskeiset tulokset. Kehittämisen tuloksena syntyi toiminnanohjaukseen tarkoitettu Trello-taulu. Taululle on koottu tiimin toimintamalleihin ja johtamiseen liittyvät asiat kaikki yhteen paikkaan. Toiminnanohjauksen taulu alkaa tiimin euromääräisistä tavoitteista, jotta se ohjaa tekemistä oikeaan suuntaan. Tavoitemittarit, joita seurataan,

ovat töidenhankinnan eli myynnin tilanne, kuukausittainen tiimien tulostas- kelma ja töidenhankinnan tarjouskanta. Ne kertovat tiimin tilanteen suhteessa sille asetettuun myyntitavoitteeseen, liikevaihtotavoitteeseen, tulostavoitteeseen ja tarjouskantatavoitteeseen.



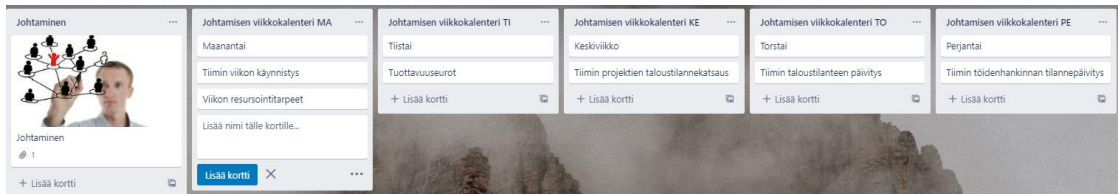
Kuva 11 Toiminnanohjauksen tavoitteet, tuottavuus ja resursointi

Toiminnanohjauksen taulun alussa (kuva 11) on tavoitteiden lisäksi tuotta- vuusmittari ja resursointiin liittyvät asiat. Tuottavuusmittarilla mitataan henki- löstön tuottavuutta, ja se tuo sekä henkilöstölle että tiimin johdolle oikeanlaista näkymää oman työnteon tuottavuudesta. Seuraavaksi toiminnanohjauksen taululla on resursointi. Resursoinnilla seurataan tiimin jäsenten päivittäistä ai- karesurssien käyttöä. Resursointi luo kokonaiskuvaa siitä, mitä tiimiläiset ku- nakin päivänä tekevät. Ensimmäisen osion jälkeen toiminnanohjauksen tau- lulla on töidenhankinnan osio.



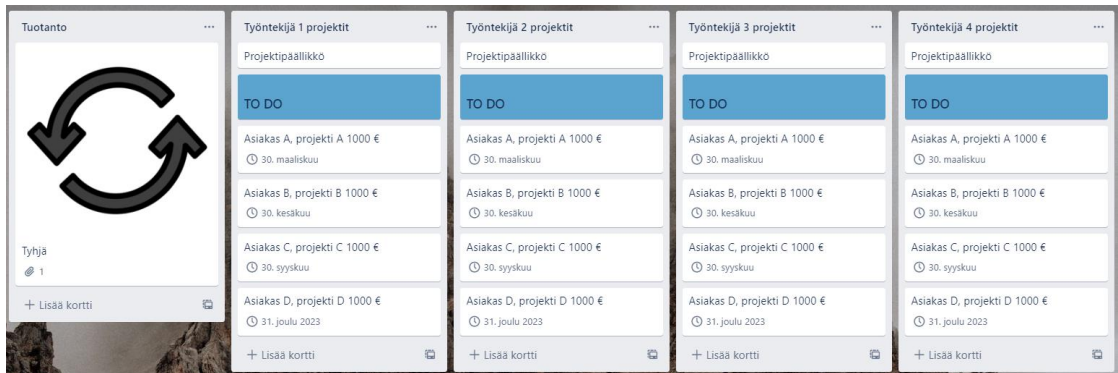
Kuva 12 Toiminnanohjauksen töidenhankinta

Töidenhankinnassa (kuva 12) seurataan tiimin eri kanavissa tapahtuvia myyn- tiprosesseja. Yhdessä paikassa olevat myynnin tapahtumat luovat yhtenäisen näkymän tiimissä tapahtuvasta myynnistä ja sen edistymisestä.



Kuva 13 Toiminnanohjauksen johtamisen viikkokalenteri

Seuraavaksi taululla on johtamisen osio, joka tarkoittaa kuvan 13 mukaista johtamisen viikkokalenteria. Johtamisen viikkokalenterissa näkyy johtamisen toimenpiteet päivätasolle asetettuna. Viikkokalenterilla saadaan aikaan läpinäkyvää johtamista. Esihenkilöiden lisäämien tehtävien lisäksi viikkokalenteriin saattaa tulla tiimiläisiltä johdolle ratkaistavia asioita. Seuraavaksi taululla on osio tuotannonohjaukselle.



Kuva 14 Toiminnanohjauksen tuotanto

Tuotanto-osiossa (kuva 14) seurataan projektien etenemistä projektitavoitteiden mukaisesti. Projektien seuranta tapahtuu projektipäällikkökohtaisesti, niin että jokaisella projektipäälliköllä on oma luettelo. Luettelossa on jokainen projekti omana korttina. Olennainen tieto tavoitteiden mukaisen etenemisen lisäksi mitä projekteista seurataan, on projektin laskuttamattoman osuus. Tällä saadaan näkyväksi tulevaa kassavirtaa ja varmistetaan projektien johtaminen niin, että ne toteutuvat koko sopimuksen mukaisella summalla. Tämä koskee erityisesti tuntiperusteisia projekteja. Toiminnanohjauksen ydintoiminnot koostuvat edellisistä asioista. Lisäksi taululla on suora linkki Canva-pohjaiseen henkilöstökäsikirjaan.



Kuva 15 Henkilöstökäsikirja

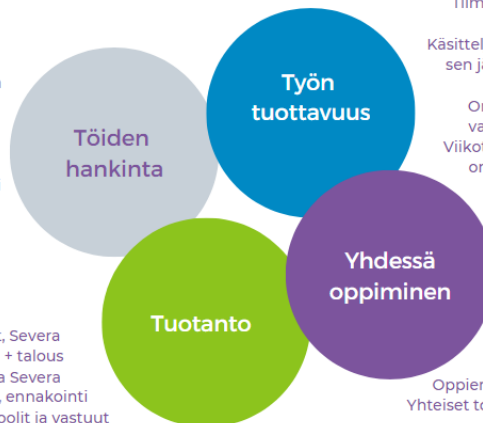
Henkilöstökäsikirja (kuva 15) kattaa yhteisesti sovitut toimintamallit, pelisäännöt ja yleisiä työsuhteeseen liittyviä asioita. Yleisiä työsuhteeseen liittyviä asioita ovat mm. työterveyshuoltoon ja sairastumiseen, vuosilomaan, palkkioihin, työsuhde-etuihin, matkustamiseen, luottokortin käyttöön, järjestelmiin ja yleisiin sopimusehtoihin liittyvät asiat. Toimintamalleja ja pelisääntöjä ei avata tarkemmin, koska ne toimivat tavallaan kilpailuetuna. Toimintamallit ja pelisäännöt rakennettiin joustaviksi, sillä ketterästi toimiva luova organisaatio tarvitsee liikkumavaraa toimiakseen sen omilla vahvuuksillaan. Tiimin esihenkilöiden yhteisen kehittämisen tuloksena syntyi johtamisen nelikenttä, mikä toimii tiimin johtamismallina.

TIIMIN OPERATIIVINEN JOHTAMINEN

Turkoosi nelikenttä, eurot
Töidenhankinta-trello
Työparityöskentely tarjouksissa
Käsittely jokaisessa ma-palaverissa

Lisämyynti nykyasiakkaille
Referenssit ja CVT ajan tasalla
Töidenhankintapalkkiot
Puitesopimusten tuotantoonvienti
Vuosittainen kesäkisa
Jokaisen rooli
Asiakkuuksien johtamisen data

Tuotantotiimin tulevat eurot, Severa
Projektisalkut, kokonaiskuva + talous
Yksittäiset projektit - Trello ja Severa
Projektin suunnittelu ja hallinta, ennakointi
Yhdessä tekeminen projekteissa, roolit ja vastuut
Käsittely lyhyesti ma-palaverissa



Tiimin kokonaistulos, liila nelikenttä ja oman työn vaikutus siihen
Käsittely kerran kuukaudessa ma-palaverissa sen jälkeen kun julkaistu taloustalouksissa

Oma ajankäyttö ja sen tuottavuus, vastuu oman työn tuottavuudesta
Viikottainen tuottavuuseurojen seuranta omaan kalenteriin, kooste excelliin
Näkyväksi tekeminen

Tiiminä oppimisen tavoitteet
Yksilöiden oppimistavoitteet
Oppien ja oivallusten näkyväksi tekeminen
Yhteiset toimintamallit dokumentoidusti Trellossa
Maanantaiaamun palaverit
Kehittämisenäkökulmien työstäminen/priorisointi Mirossa

Kuva 16. Tiimin johtamismalli

Tiimin johtamismalli (kuva 16) rakentuu neljän pääteeman ympärille. Pääteemana on töidenhankinta, tuotanto, työn tuottavuus ja yhdessä oppiminen. Johtamismallin hahmottamisen pohjana käytettiin tiimin toimintamallien kehittämisessä syntyneitä aineistoja sekä esihenkilöiden aiempaa esihenkilökokemusta ja nykyisen tilanteen havainnointia. Johtamismalliin on koottu asiantuntijatiimin johtamisen näkökulmasta asiat, jotka operatiivisessa johtamisessa tulee huomioida.

Lopputuloksena haasteiden jälkeen tiimille tuli käyttöön toiminnanohjauksen Trello-taulu, henkilöstökäsikirja sekä esihenkilöille johtamisen nelikenttä johtamismalliksi. Ensimmäinen versio toiminnanohjauksen taulusta kehitettiin ensimmäisessä syklissä. Toisen syklin aikana taulu jätettiin pois käytöstä syklin aikana syntyneen solmukohdan takia. Ennen kolmatta sykliä tapahtunut käännekohta muutti tilanteen ja toiminnanohjauksen taulu viimeisteltiin nykyiseen muotoonsa, jossa se palvelee sekä tiimin toiminnan että johtamisen tarpeita. Henkilöstökäsikirjan aineisto syntyi osittain ensimmäisen syklin aikana, mutta Trellossa ollessaan tiedon käyttäminen koettiin vaikeaksi. Kehittäminen hidastui toisen syklin aikana, mutta käännekohtaan myötä syntyi yhtenäinen henkilöstökäsikirja. Käsikirja oli onnistunut, sillä aiemmin toistuvasti puheissa olleet asiat olivat vähentyneet, tai jopa jääneet kokonaan pois, koska niiden sisällön jokainen pystyy tarkistamaan itse henkilöstökäsikirjasta. Johtamismallia kehitettiin kaikkien syklien aikana. Toisen syklin aikana kehittäminen hidastui, muttei pysähtynyt. Jälkikäteen arvioituna johtamismallin kehittäminen pikkuhiljaa osoittautui toimivaksi, sillä muun kehittämisen edetessä ilmeni asioita, mitkä olivat tärkeitä ottaa huomioon tiimin johtamisen näkökulmasta. Lopullinen versio tiimin johtamismalleista syntyi kolmannen syklin aikana. Konkreettisen johtamisen nelikentän lisäksi johtamisessa sovellettiin valmentavan johtamisen keinoja, mitkä havaintojen perusteella vaikuttavat tarpeellisilta tiimin toiminnan kannalta. Tiimi tarvitsee itseohjautuvaa asennetta, mihin valmentavalla johtamisella saadaan toimintaa ohjattua.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pääluvussa kuvataan tutkimuksen kannalta keskeiset johtopäätökset, jotka syntyivät kokeilujen pohjalta. Lisäksi luvussa käsitellään tutkimuksen jälkeiset toimenpidesuosituksat. Viimeiseksi luvussa arvioidaan tutkimuksen uskottavuutta.

8.1 johtopäätökset kokeilujen pohjalta

Tutkimustiedon perusteella päästökseen tavoitteisiin tiimi tarvitsee johdonmuksaista johtamisotetta valmentavan johtamisen keinoin. Käskyttävällä johtamisella ei aiemman kokemuksen perusteella ole saatu tuloksia aikaan, eikä niillä tutkimustiedon perusteella saada ihmisiä innostumaan tavoitteiden mukaiseen etenemiseen. Valmentavan johtamisen käytäntöön vieminen vaatii vielä harjoitusta, jotta tiimi oppii ottamaan entistä enemmän vastuuta ylhäältä jaettujen tehtävien ja käskyjen sijasta. Kehittämistyö hektisessä asiantuntijatyössä on osoittanut, että toisinaan tarvitaan osata ja uskaltaa tehdä nopeita päätöksiä arjen työssä itsenäisesti, jotta asiat etenevät halutulla tavalla. Ja samalla on otettava vastuu omista ratkaisuista. Tiimin tulee ohjautua pois siitä, että tiimin jäsenet odottavat ratkaisuja ja vastuunottoa johdolta. Yksilöiden tarvitsee ymmärtää vastuu tavoitteiden saavuttamisesta ja ottaa vastuullisia askeleita sitä kohti. Johtaminen edesauttaa tavoitteiden saavuttamista saamalla esille yksilöiden potentiaalin, jotta jokainen pystyy toimimaan entistä paremmin vahvuksien varassa. Johtamisella pidetään suunta selkeänä ja saadaan katse pysymään tavoitteissa ja sen mukaisissa toimenpiteissä. Johdon rooli edesauttajana on auttaa yksilöitä oivaltamaan heille parhaat menetelmät menestyä ja sitä kautta toimimaan tavoitteiden mukaisesti.

Syksyn 2022 aikana tapahtunut käännekohta osoitti, että tiimi tarvitsee tukea ja selkeyttä työtehtävistä selviytymiseen. Havaintojen perusteella työntekijät kaipaavat myös tietynlaisia raameja tekemiseen. Toiminnanohjauksen Trello-taululla ja henkilöstökäsikirjalla saatiin aikaan todennettavia tuloksia siitä, että näkyvä tieto ohjaa tekemistä oikeaan suuntaan. Kehittämistyö osoitti, että kehittäminen vaatii aikaa, sekä sen, että aina löytyy uutta kehitettävää. Tästä syystä kehittämisen täytyy jatkua, jotta tiimi saadaan ohjautumaan oikeille urille. Tiimin yhteiset tavoitteet toimivat hyvinä mittareina johtamiselle. Tämän tueksi tarvitaan mittarit, jotka tuovat yksilönäkökulmaa vahvemmin esille, jotta

jokainen näkee oman tuottavuutensa suhteessa tiimin yhteiseen tavoitteeseen. Tuottavuusmittari tuo olennaista tietoa tähän.

Toimintamallien osalta tultiin siihen tulokseen, että tiimi tarvitsee joustavia toimintamalleja menestyäkseen ja toimiakseen organisaation edellyttämällä tavalla. Organisaation yhteinen näkemys on asioihin tarttuminen heti, mikä vaatii joustavia toimintamalleja, joita voidaan soveltaa tilanteen mukaan. Tämä antaa vapauksia tehdä omia tilanteeseen sopivia ratkaisuja. Nykyisellä mallilla, kun rooleja on monta erilaista päällekkäin, on johtamismallienkin oltava riittävän yksinkertaisia, jotta niistä on helppo pitää kiinni. Toimintamallien tulee myös olla yksinkertaisia, mutta oleellista tietoa henkilöstölle tuovia, jotta tekemistä voidaan ohjata entistä enemmän itseohjautuvuuden suuntaan.

Pienellä tiimillä tavoitteiden saavuttaminen vaatii jokaisen tiimin jäsenen onnistumisen ja täyden panoksen tavoitteiden eteen tekemiseen. Sairastelut ja useat poissaolot näkyvät heti muun tiimin tekemisessä. Poissaolot lisäävät akuutteja järjestelyitä tuotannossa ja vähentää aikaa muulta. Suunnitelmallisuus kärsii, kun joudutaan tekemään äkillisiä muutoksia.

Kehittämisen näkökulmasta tiimissä toimiessaan on haastava havainnoida tiimissä tapahtuvia asioita, kun on koko ajan lähellä toimintaa. Kehittäminen vaatii toimintamallien ja johtamisen tarkastelua yläperspektiivistä, jotta asioita voi hahmottaa kokonaisuuksina. Yhteiskehittämisessä työpaja toimi tehokkaana keinona tiimin nykytilan ja tavoitetilan määrittämiseen sekä toimintamallien määrittämiseen. Menetelmänä työpajaa kannattaa hyödyntää siis jatkossakin

Yhteenvetona asiantuntijatiimi tarvitsee toiminnalleen raamit, minkä toiminnanohjauksen Trello-taulu ja henkilöstökäsikirja muodostavat, mutta kuitenkin riittävän joustavat pelisäännöt ja toimintamallit, jotta se voi toimia omalla vahvuusalueellaan. Valmentava johtaminen ohjaa tekemistä oikeaan suuntaan, jotta jokainen tiimin jäsen saadaan ottamaan itse vastuuta tekemisestään. Mittarit, mitkä kertovat henkilöstön tuottavuudesta ja toiminnasta suhteessa tavoitteisiin tekevät tavoitteiden mukaisen toiminnan näkyväksi ja ohjaavat tekemistä oikeaan suuntaan. Työpajat ovat tehokas menetelmä yhteiskehittämiseen ja niitä kannattaa hyödyntää jatkossakin. Lyhyessä ajassa saa aikaan

näkyviä tuloksia. Tulosten perusteella tiimi on oikealla tiellä, mutta tarvitsee vielä toiminnan hiomista, jotta palaset loksahavat paikalleen.

8.2 Tutkimuksen jälkeiset toimenpiteet

Tutkimuksen jälkeisenä toimenpiteenä on suositus jatkaa kehittämistä edelleen. Tutkimuksen aikana syntyneet tulokset vaikuttavat oikeilta, mutta niiden optimointi vaatii vielä pientä hienosäätöä. Jatkotoimenpiteenä suosittelen havainnointia, miten nyt käyttöön jäävät mallit lähtevät toimimaan tiimin arjessa. Tarvitaan myös tiimin johdolta aktiivista otetta ja välineiden jatkuvaa ylläpitoa ja käyttöä arjen tekemisessä. Nykyisellään toiminnanohjausjärjestelmä on kevyempi käyttää, kuin sen ensimmäinen versio, mutta aina kannattaa parantaa, jos se on mahdollista. Niin, että tiimin johdon ja henkilöstön on mahdollisimman helppo ylläpitää järjestelmää. Kehittämisessä apuna on hyvä käyttää kokeilun perusteella syntyvää kokemustietoa.

Kehittämisen tahti on hyvä pitää rauhallisena, jotta se ei aiheuta turhaa stressiä henkilöstössä ja sitä myötä lisää riskejä sairauspoissaoloihin. Tekemisen rauhoittamiseksi ja ennen kaikkea mahdollistamiseksi toimintamalleja on olennaista kehittää edelleen. Jotta henkilöstö saadaan pysymään työn ääressä ja antamaan täysi panos tavoitteiden eteen. Vaikka oma tuottavuus on jo näkyvissä, tarvitaan vielä ymmärryksen lisäämistä siitä, mikä kunkin aikaansaaminen tavoitteisiin nähden on. Tässä keinona on hyvä hyödyntää valmentavan johtamisen keinoja. Vastuunottoa töidenhankintaosaamisen kehittämisessä tarvitaan lisää, mikä on hyvä ottaa huomioon jatkokehittämisessä. Ylipäätään itseohjautuvuutta kohti ohjaaminen vaatii aktiivista vastuuttamisotetta tiimin johdolta.

8.3 Uskottavuuden arviointi

Tutkimuksen pitää olla uskottava, mikä tarkoittaa yhteneväisyyksiä opinnäytetöiden välillä, vaikka niiden sisältö eroaakin toisistaan. Yhteneväisyydet muodostuvat siitä, että tutkimus tuottaa luotettavia kehittämisehdotuksia ja tuloksia. Uskottavuuden arvioinnissa pitäisi olla näkyvissä käytetyn aineiston uskottavuus, aineiston perusteella määritettyjen tulosten ja johtopäätösten uskottavuus ja teoreettisen viitekehyksen ja sen ympärillä olevan tutkimustekstin uskottavuus.

(Vilkkä 2021a, 185.) Uskottavuuden arviointia pidetään osana hyvää tutkimuskulttuuria. Arvioinnissa tulee esittää perusteet sille, miksi tutkimusta voidaan pitää luotettavana. (Puusa & Juuti 2020, 169.) Uskottavuuden näkökulmasta olennaista on johdonmukainen tutkimustiedon käyttäminen ja analysointi. Tällöin tutkimuksen tekemisessä ollaan rehellisiä, tarkkoja ja huolellisia. (Vilkkä 2021, 122.) Jos tutkija osallistuu itse aktiivisesti tutkimusprosessin aineiston tuottamiseen, on olennainen seikka uskottavuuden kannalta tutkimuksen tekijän uskottavuuden rakentaminen tutkimuksen aikana. Tutkimusetiikan tulee kulkea opinnäytetyön tekijän mukana koko tutkimuksen ajan. (Puusa & Juuti 2020, 171.)

Tämä tutkimus perustuu luotettavaan teoriakirjallisuuteen, yhteistoiminnallisen kehittämisen myötä syntyneisiin tuloksiin ja niiden perusteella opinnäytetyön tekijän tekemiin havaintoihin. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset pohjautuvat tutkimuksen aikana syntyneeseen aineistoon. Tutkimuksella on yhteneviä piirteitä muiden toimintatutkimusten kanssa, vaikka sen sisältö niistä eroaakin. Koko kehittämisprosessi pohjautuu luotettavista teorialähteistä muodostettuun empiriaan, joita on viety kokeiltavaksi käytännössä. Kokeilujen tuloksia on havainnoitu ja analysoitu totuudenmukaisesti. Tutkimustietoa on käytetty ja analysoitu johdonmukaisesti. Tutkimus on kokonaisuudessaan huolellisesti, tarkasti ja rehellisesti kuvattu tutkimuksen aikana kerätyn aineiston pohjalta. Opinnäytetyön tekijän osallistuessa itse kehittämiseen, on uskottavuusnäkökulma ollut esillä koko tutkimusprosessin ajan.

LÄHTEET

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Dolot, A. 2018. Non-directive Communication Techniques in the Coaching Process. *International Journal of Contemporary Management* 3. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi>. [viitattu 29.11.2022]

Harrison, A. K. 2018. *Ethnography. Understanding Qualitative Research*. New York, NY: Oxford University Press.

Helminen, J. 2020. Näkökulmia osallistavaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. Diak Työelämä 18 verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-348-3>. [viitattu 5.3.2022]

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytöntö. Helsinki: Gaudeamus.

Huhtala, M & Villanen, J. 2021. Kehittäjän oppiva asenne. Helsinki: Value Books Oy.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari.

Ibarra, H. & Scoular, A. 2019. The leader as Coach. *Harvard Business Review*. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>. [viitattu 7.1.2023]

Ilona, H. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Janhonen, S & Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy.
Jones, R.J., Woods, S.A. & Guillaume, Y.R.F. 2016. The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. Journal of Occupational and Organizational Psychology. B9. 85 249-277. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi>. [viitattu 6.2.2023]

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen: opi ja etene yhdessä. Helsinki: Books on Demand.

Kaijala, M & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö- strateginen investointi? Kauppakamari: Helsinki.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes print.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta, menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

Koskinen, I., Ruuska, M. & Suni, T. 2018. Tutkimuksesta toimintaan. Helsinki: Art House.

Kostamo, P., Airaksinen, T & Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House Oy.

Kulmala, S. & Rosvall P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä: Konkretiaa tavoite-
kulttuurin johtamiseen. Helsinki: Alma Talent.

Kurttila, M & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Helsinki: Kauppaka-
mari.

Marjamäki, P. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen strategiasta tuloksiin.
Helsinki: Alma Talent.

Maylett, T. & Wride, M. 2017. The Employee Experience. How to Attract Tal-
ent, Retain Top Performers and Drive Results. New Jersey: John Wiley &
Sons.

Miettinen, S. 2021. Muotoilun avaimet - älykkääseen teollisuuteen ja liiketoi-
minnan ketterään kehittämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova

Mikkonen, T. 2022. Lean käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari.

Nieuwerburgh, C. 2019. *On the development of coaching: where are we now?*
Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. 2,1-2.
Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/17521882.2018.1563861>. [viit-
tattu 5.6.2022]

Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja 9 avainhetkeä. Helsinki:
Alma Talent.

Nurmi, H.M. 2021. Toimitusjohtaja: johda ja ajattele kuin menestyvä toimitus-
johtaja. Helsinki: Kauppakamari.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uu-
denlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen 2 – strategiasta käytäntöön.
Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa. <https://kaakkuri.finna.fi/>. [viitattu
5.3.2022]

Pesonen, H. 2021. Huomioi oppimisen esteet: Inklusiivinen opetus korkeakoulutuksessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Poussu, L. Lähdemäki-Pekkinen, J. Ikäheimo, H-P & Dufva, M. 2021. Tulevaisuustaajuus Käsikirja työpajan vetäjälle. Joensuu: Punamusta Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 6.4.2022]

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 5.5.2022]

Ril julkaisut. 2021. Lean rakentamisessa. Helsinki: Ril ry.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYPro

Ristikangas, M-R. Ristikangas, V. Lönnroth, A. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Spiik, K-J. 2022. Yhteisöohjautuvuus: jaettu johtajuus. Piispanristi: Karlex Oy.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider. J. 2018. This is Service design doing method library. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.thisisservicedesigndoing.com>. [viitattu 13.8.2022]

Sutinen, M. 2021. Pelastetaan strategia! Pöytälaatikosta päivittäiseksi kaveriksi. Helsinki: Alma Talent.

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan -yhdessä! Helsinki: Kauppakamari.

Tucker, E. 2020. Driving engagement with employee experience. Strategic HR Review. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.11.2022]

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valpola, A. 2015. Johtajuuden salat. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari.

Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H.2021b. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 5.12.2022]

