

Paula Mehtälä

# Asiakkuusvastaavatiimin kehittäminen ja toimintamallin konstruointi - Case Koulutuskeskus JEDU Työelämäpalvelut

Opinnäytetyö  
Tradenomi YAMK  
Kevät 2023



KAMK • University  
of Applied Sciences

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Mehtälä Paula

**Työn nimi:** Asiakkuusvastaavatiimin kehittäminen ja toimintamallin konstruointi. Case Koulutuskeskus JEDU Työelämäpalvelut

**Tutkintonimike:** Tradenomi YAMK, Liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen koulutus

**Asiasanat:** tiimi, tiimin kehittyminen, asiakaskokemus, asiakkuus

Tämän työelämälähtöisen opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Koulutuskeskus JEDUn Työelämäpalveluiden asiakkuusvastaavatiimin toimintaa asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tarkoituksena oli kuvata kuinka tiimi muodostaa yhteiskehittämisen kautta tiimin toiminnan perustan. Lisäksi tarkoituksena oli kuvata kuinka tiimi löytää yhdessä ne haasteet, joiden kautta on löydettävissä tiimin tavoitteet. Tiimin olemassa olon tarkoitus on olla linkkinä Koulutuskeskus JEDUn ja työelämän välillä ja olla kehittämässä koulutusratkaisuja työelämän tarpeisiin.

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana on laadullinen tutkimus ja lähestymistapana konstruktiiivinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella mahdollistetaan yhteiskehittäminen tiimissä ja koska yhteiskehittämisen tuloksena tavoiteltiin toimintaa tukevia malleja, on konstruktiiivinen tutkimus tähän sopiva lähestymistapa. Opinnäytetyön tutkimusprosessi on noudattanut konstruktiiivisen tutkimuksen prosessia. Aihe valikoitui, kun päätös tiimin perustamisesta tuli ilmi kesällä 2022 ja alusta asti oli selvää, että kehittämistyötä tehdään yhdessä tiimin kanssa. Syvällisempi aiheeseen perehtyminen tapahtui syksyn 2022 aikana ja opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on jakautunut kahteen osaan: tiimin ja asiakaskokemuksen tarkasteluun. Työpajat liitettiin teorioiden yhteyteen, joista kahdessa ensimmäisessä työpajassa keskityttiin miettimään tiimin jäsenten väliseen toimintaan liittyviä asioita. Kolmannessa työpajassa mietittiin tiimin toimintaa asetettujen tavoitteiden näkökulmasta ja niin, että tiimi voi tuottaa parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen. Parasta mahdollista asiakaskokemusta ei voi tuottaa, mikäli tiimin toiminnan perusta ei ole kunnossa. Yhteiskehittämisessä hyödynnettiin erilaisia menetelmiä: valmista kyselypohjaa, me-we-us – menetelmää, ryhmäkeskustelua sekä toimintajärjestelmän kolmiomallia. Yhteiskehittämisen tuloksena syntyi tiimin pelisäännöt, uusia yhteisiä toimintatapoja, työelämälähtöisen palvelupolun kuvaus (asiakkuusvastaavatiimin toimintamalli) sekä lukuisia kehittämiskohteita uusien toiminnallisten tavoitteiden pohjaksi.

Tiimin keskinäiselle toiminnalle on tärkeää, että tehdään yhdessä kehittämistyötä sekä mietitään yhdessä tiimin tavoitteita ja niiden toteutumista. Tavoitteellisen keskustelun lisäksi on yhtä tärkeää, että on tila keskustella tiimin jäsenten kesken vapaasti ja viettää yhdessä aikaa. Näin tiimi muodostaa vahvan yhteisen pohjan kaikelle toiminnalle.

## Abstract

**Author(s):** Mehtälä Paula

**Title of the Publication:** Development of the customer service team and construction of the operating model. Case Koulutuskeskus JEDU Työelämäpalvelut

**Degree Title:** Master of Business Administration, Business Management and Development

**Keywords:** team, team development, customer experience, customership

The goal of this work-oriented thesis was to develop the operations of the customer service team of the Koulutuskeskus JEDU, Työelämäpalvelut from the perspective of customer experience. The team has started its operations in August 2022 and has been given the freedom to form and develop its operations during the fall 2022. The purpose of the team's existence is to be a link between the Koulutuskeskus JEDU and working life and to develop training solutions for the needs of working life.

The research strategy of the thesis is qualitative research and the approach is constructive research. Qualitative research enables co-development in a team, and since the result of co-development was aiming for models that support operations, constructive research is the appropriate approach for this. The research process of the thesis has followed the process of constructive research. The topic was chosen when the decision to establish the team came out in the summer of 2022, and from the beginning it was clear that the development work would be done together with the team. Deeper orientation with the topic took place during the fall of 2022 and the theoretical reference framework of the thesis is divided into two parts: examining the team and the customer experience. The workshops were linked to theories, of which the first two workshops focused on thinking about issues related to the activities between team members. In the third workshop, we thought about the team's activities from the perspective of the set goals and so that the team can produce the best possible customer experience. The best possible customer experience cannot be produced if the foundation of the team's operations is not in order. Different methods were used in the co-development: a ready-made questionnaire, the me-we-us method, group discussions, and the triangular model of the operating system. As a result of the joint development, the team's rules of the game, new joint operating methods, a description of the work-life-oriented service path (operational model of the customer service team) and numerous development targets as a basis for new operational goals were created.

It is important for the mutual functioning of the team that development work is done together and that the team's goals and their realization are considered together. In addition to goal-oriented discussion, it is equally important that there is space for team members to talk freely and spend time together. In this way, the team forms a strong common basis for all activities.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Koulutuskeskus JEDU ja Työelämäpalvelut .....	3
2.1	Työelämäpalvelut ja Kuntayhtymän strategia.....	4
2.2	Työelämäpalvelut nyt.....	6
3	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	9
3.1	Konstruktiivinen tutkimus .....	9
3.2	Tutkimusprosessi.....	10
3.3	Käytettävät menetelmät .....	12
3.4	Sisällön analyysi.....	13
4	Tiimin määritelmä ja ominaisuudet.....	14
4.1	Tiimiorganisaatio .....	14
4.2	Tiimin rakentuminen (kehitysvaiheet) .....	15
4.3	Tiimin toiminnan perusta .....	18
4.4	Vuorovaikutus ja dialogisuus tiimissä .....	22
4.5	Jaetusta johtajuudesta yhdessäohjautuvaksi tiimiksi .....	24
4.6	Tiimin johtaminen .....	24
4.7	Kehittämistyön toteutus – Työpajat 1 & 2 .....	26
4.7.1	Työpaja 1 - Tiimiarvio .....	29
4.7.2	Työpaja 2 – Tiimin pelisäännöt.....	31
5	Asiakaskokemuksen johtaminen .....	33
5.1	Työntekijäkokemus asiakaskokemuksen lähtökohtana .....	34
5.2	Asiakaskokemus oppilaitoksessa.....	34
5.3	Asiakaskokemuksen kehittäminen.....	35
5.4	Asiakkaan palvelupolku .....	37
5.5	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	38
5.6	Asiakaskokemuksen johtaminen .....	39
5.7	Kehittämistyön toteutus – Työpaja 3 .....	40
5.7.1	Työpaja 3. – Ykkösluokan asiakaskokemus ja JEDUn Työelämäpalveluiden asiakkuusvastaavatiimi - tavoitekeskustelu .....	43
5.7.2	Työpaja 3. – Ykkösluokan asiakaskokemus ja JEDUn Työelämäpalveluiden asiakkuusvastaavatiimi – Tiimin kehittämiskohteet .....	44

6	Pohdinta .....	50
6.1	Työpajojen yhteenveto ja arviointi .....	50
6.2	Johtopäätökset .....	51
6.3	Luotettavuus ja eettisyys.....	53
6.4	Oman asiantuntijuuden kehittyminen .....	54
6.5	Jatkokehittämismahdollisuudet .....	55
	Lähteet .....	56
	Liitteet	

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön ajatus lähti siitä, kun Koulutuskeskus JEDUn Työelämäpalvelut uudistettiin ja päätettiin lähteä kokeilemaan uutta Työelämäpalveluiden toimintamallia. Toimintamallin idean taustalla on tiimimäinen toiminta-ajatus, jossa asiakkuusvastaavien tiimi yhdessä luo toimintansa rakenteen ja toimii rajapintana Koulutuskeskus JEDUn ja työelämän asiakkuuksien välillä.

Kun puhutaan tiimistä ja tiimin toiminnasta voidaan kuvitella, että se on tietyn asian ympärillä työskentelevän pienemmän työryhmän tiivistä yhteistyötä. Mutta jotta tiimi voisi aidosti toimia yhdessä, on pohdittava mitä kaikkea se vaatii onnistuakseen ja käytävä keskustelua itse tiimin keskinäisestä toiminnasta, pelisäännöistä ja tavoitteista. Nämä voivat toisaalta tuntua itsestään-selvyyksiltä, mutta jokainen kokee asiat omasta lähtökohdastaan käsin ja ymmärrys jostakin asiasta voi olla ihan erilainen kuin tiimikaverilla. Yhteisen ymmärryksen saavuttaminen onkin tiimityössä tärkeää. (Ristikangas ym. 2021, 25.)

Yhtä tärkeää on myös se, että kaikki ymmärtävät laajemman kontekstin, miksi tiimi on olemassa. JEDUn työelämäpalveluiden tiimi perustettiin osin sen vuoksi, että perinteinen ammatillinen koulutus on muuttumassa mm. väestörakenteen muutoksen vuoksi. Alueen syntyvyys on laskussa, joka tarkoittaa sitä, että myös nuoria ammattiin koulutettavia tulee olemaan lähivuosina yhä vähemmän. Jotta opiskelijamäärät säilyisivät kuta kuinkin ennallaan, on huomio kohdistettava yhä enemmän työikäisiin aikuisiin ja heidän kouluttamiseensa. Samaan aikaan suuret ikäluokat eläköityvät (Hunnakko & Palm 2002, 24.) ja tämä näkyy työelämässä yhä kasvavana työvoima- ja osaamispulana. Koska alueen syntyvyys on laskussa, tarkoittaa tämä, että työikäistenkin määrä vähenee, jolloin työperäinen maahanmuutto ja heidän kouluttamisensa tulee olemaan yhä suuremmissa roolissa. (Tilastokeskus 2021.) Kaiken kaikkiaan tämä tarkoittaa sitä, että Koulutuskeskus JEDUlla (sekä myös muilla koulutuksen järjestäjillä), ja työelämällä on yhteinen intressi ja hyvällä yhteistyöllä voidaan saavuttaa win-win -tilanne, joka hyödyttää molempia.

Koulutuskeskus JEDU on muutoksessa ja asiakkuusvastaavien rooli on olla mukana viemässä muutosta eteenpäin asiakaslähtöisesti yhdessä JEDUn johdon ja henkilöstön kanssa. Ykkösluokan asiakaskokemus tulee olemaan uuden strategian visiona ja tuleekin miettiä, mitä tämä tarkoittaa niin koko organisaation, kuin jokaisen työntekijän kohdalla, mutta erityisesti tässä yhteydessä: mitä se tarkoittaa asiakkuusvastaavien tiimin kohdalla. Tämä tutkimus tehdään, koska Koulutuskeskus JEDUn Työelämäpalveluiden asiakkuusvastaavien halutaan toimivan tiiminä ja tiimi tarvitsee toimiakseen hyvän perustan ja toiminnalleen hyvän lähtökohdan. Lisäksi, koska tiimin toiminta on

hyvin asiakaskeistä, on hyvä tarkastella sitä, mitä asiakaskokemus tarkoittaa tiimin sisäisessä toiminnassa. Hyvä pohja tiimin toiminnalle edesauttaa hyvän asiakaskokemuksen muodostumista. Tutkimuksen tavoitteena onkin kehittää Koulutuskeskus JEDUn Työelämäpalveluiden asiakkuusvastaavatiimin toimintaa asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tarkoituksena on kuvata kuinka tiimi muodostaa yhteiskehittämisen kautta tiimin toiminnan perustan. Lisäksi tarkoituksena on kuvata kuinka tiimi löytää yhdessä ne haasteet, joiden kautta on löydettävissä tiimin tavoitteet.

## 2 Koulutuskeskus JEDU ja Työelämäpalvelut

Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä sisältää kaksi eri tulosaluetta: Koulutuskeskus JEDUn ja kuntayhtymän yhtymäpalvelut. Koulutuskeskus JEDU toimii Pohjois-Pohjanmaan eteläosassa (Kuva 1) ns. Oulun Eteläisen alueella ja sen jäsenkuntia ovat: Alavieska, Haapajärvi, Haapavesi, Kalajoki, Kärsämäki, Nivala, Oulainen, Pyhäjärvi, Pyhäntä, Reisjärvi, Sievi, Siikalatva ja Ylivieska. Koulutuskeskus JEDUlla on toimipisteitä seitsemällä eri paikkakunnalla: Haapajärvellä, Haapavedellä, Kalajoella, Nivalassa, Oulaisissa, Siikalatvan Piippolassa ja Ylivieskassa. Lisäksi Koulutuskeskus JEDUun kuuluu opetusta tukevat yhteiset palvelut, joita ovat opetukseen, koulutukseen, koulutuksen kehittämiseen, asiakaspalveluun, opiskelijapalveluihin ja -huoltoon, kansainväliseen toimintaan, markkinointiin ja hanketoimintaan liittyvät tukipalvelut sekä työelämäpalvelut. Lisäksi Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä omistaa Jokiedu Oy:n, joka järjestää koulutus- ja kehittämispalveluja sekä yritysten henkilöstökoulutuksia. Työelämäpalvelut ja Jokiedu Oy toimivat läheisessä yhteistyössä. (JEDU Strategia 2022-2024, 7-13).



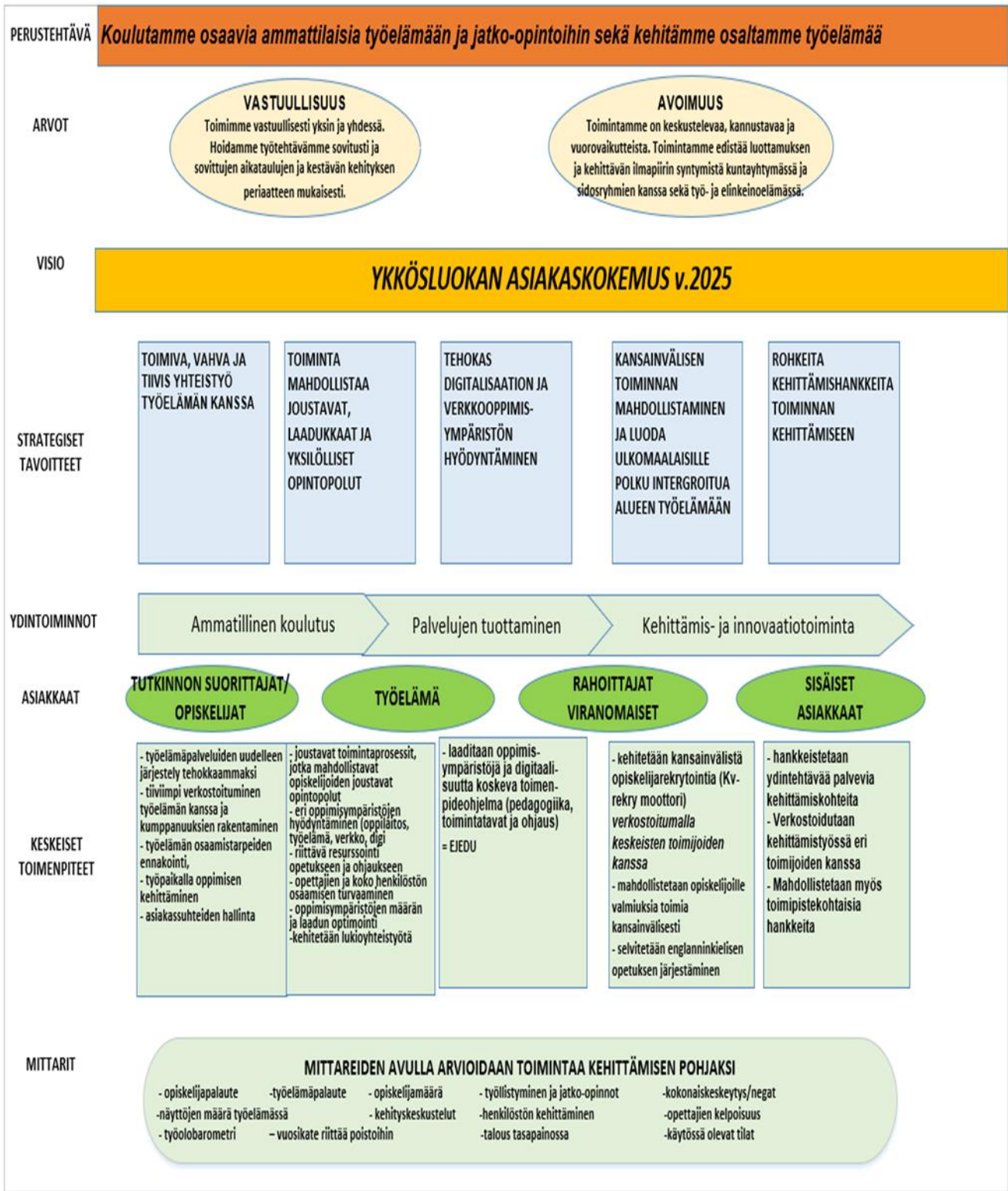
Kuva 1. JEDU lukuina (Koulutuskeskus JEDU)

## 2.1 Työelämäpalvelut ja Kuntayhtymän strategia

Strategian mukaan työelämässä oppiminen on olennainen osa JEDUn ydinprosessia, työelämäyhteisöjen kehittäminen keskeistä ja että opetus siirtyy entistä enemmän työpaikoille. Työelämän ja oppilaitoksen toimijoiden välille rakennetaan kumppanuusmalli tehostamaan työelämässä oppimista. (JEDU Strategia 2022-2024, 17). Koulutus- ja osaamistarpeiden ennakkoinnilla hankitaan tietoa alueen yritysten osaamis- sekä muista palvelutarpeista. Tavoitteena on vahvistaa yhteistyötä alueen työelämän, yritysten ja elinkeinoyhtiöiden kanssa ja sitä kautta saada hakijamäärät nousuun. (JEDU Strategia 2022-2024, 18).

JEDUn uutta strategiaa vuosille 2023-2025 ei vielä ole julkaistu kokonaisuudessaan, mutta siitä on julkaistu henkilöstölle kaavio (Kuva 2). Siinä visioksi on määritetty ykkösluokan asiakaskokemus v. 2025. Yhtenä tavoitteena on ”toimiva, vahva ja tiivis yhteistyö työelämän kanssa”, johon liittyen keskeisiä toimenpiteitä ovat:

- työelämäpalveluiden uudelleenjärjestely tehokkaammaksi
- tiiviimpi yhteistyö työelämän kanssa ja kumppanuuksien rakentaminen
- työelämän osaamistarpeiden ennakkointi
- työpaikalla oppimisen kehittäminen
- asiakassuhteiden hallinta



Kuva 2. Koulutuskeskus JEDUn strategia 2023-2025

## 2.2 Työelämäpalvelut nyt

Työelämäpalveluissa on aiemmin toiminut työelämäpalveluiden koulutusjohtajan lisäksi yksi yrityspalveluvastaava, joka on koordinoanut noin 12 hengen työelämäkoordinaattori -ryhmää. Työelämäkoordinaattorit olivat eri alojen opettajia, joiden työhön opettamisen lisäksi kuului tietty resurssi työelämäkoordinaattorin työnkuvaan. Tällainen hajautettu malli ei kuitenkaan tuottanut toivotunlaista tulosta, joten uutta mallia on mietitty ja kun uusi koulutusjohtaja vuoden 2022 vaihteessa aloitti työnsä, alkoi myös uuden toimintamallin suunnittelu.

Keväällä 2022 julkaistiin työelämäpalveluihin avoimeksi neljä asiakkuusvastaavan tehtävää seuraavanlaisella työnkuvauksella:

” Asiakkuusvastaavan tehtävässä tulet toimimaan työelämä- ja yritys yhteistyössä Jokilaaksojen kouluskuntayhtymän alueella toimivien yritysten ja elinkeinoelämän kanssa. Tehtäväkenttäsi tulee olemaan yritysten osaamistarpeiden ennakointi ja koulutuspalveluiden rakentaminen yhteistyössä koulutusalojen kanssa. Koulutuskeskus Jedun koulutusmahdollisuuksista tiedottaminen ja niiden markkinointi. Lisäksi olet mukana työelämäpalveluiden tiimissä kehittämässä tiimin toimintatapoja ja ideoimassa uusia palveluita.

Asiakasvastaavan tehtäviin kuuluu myös oppisopimuskoulutukseen ja muihin koulutuksiin liittyvä tiedotus, neuvonta ja ohjaus. Oppisopimusten suunnittelu ja solmiminen sekä yhteistyö opetuksen esimiesten ja opettajien kanssa oppisopimuksen prosessissa.

Edellytämme:

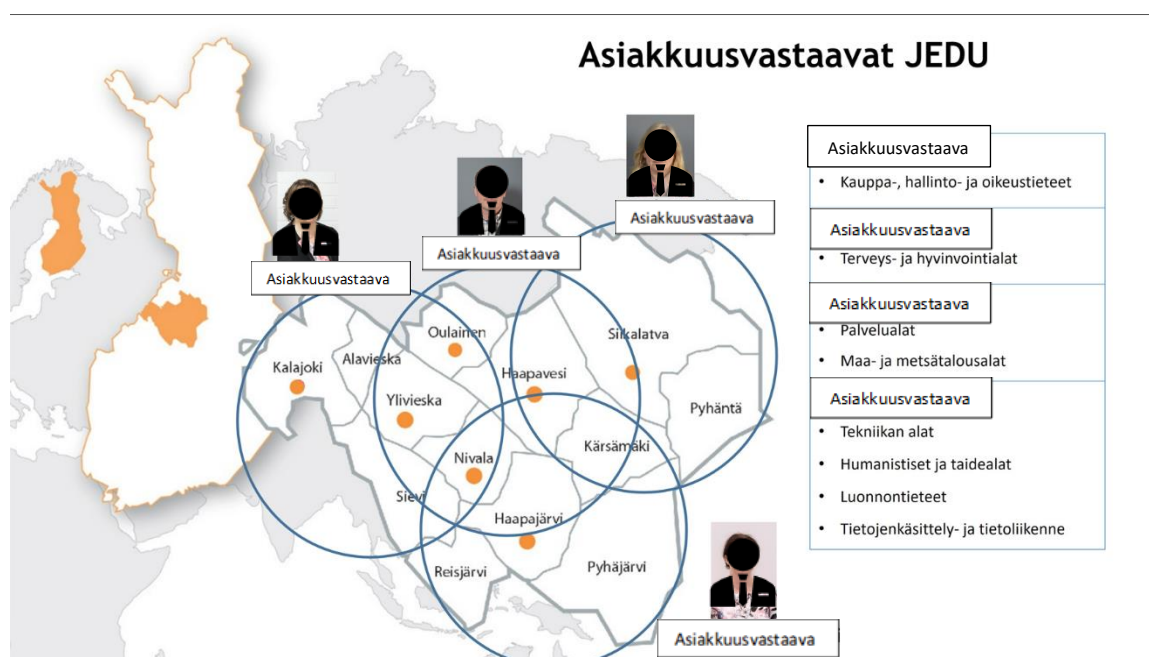
- erinomaisia vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoja sekä myyntihenkisyyttä
- korkeakoulututkintoa
- ammatillisen koulutuksen tuntemusta
- hyviä tietoteknisiä taitoja
- ajokorttia ja oman auton käyttömahdollisuutta, sillä työ edellyttää liikkumista pääosin kouluskuntayhtymän alueella.

Katsomme eduksi:

- pedagogisen pätevyyden
- oppisopimuksen sekä yritys- ja elinkeinoelämän tuntemuksen.

Tarjoamme sinulle innovatiivisen työyhteisön ja mahdollisuuden kehittää osaamistasi asiantuntijana.”

Tiimiin valittiin neljä asiakkuusvastaavaa ajatuksella, että heidän taustansa ja osaamisensa tuo oman täydennyksensä tiimiin. Asiakkuusvastaavat aloittivat työssään 1.8.2022. Valmista toimintamallia työn tekemiseen ei ole ollut, vaan sitä on yhdessä työn kautta lähdetty tekemään. Asiakkuusvastaaville on määritetty joustavasti omat maantieteelliset alueet (Kuva 3) sekä koulutusalat, josta he vastaavat. Alueet ja koulutusalat eivät kuitenkaan ole täysin ”kiveen hakattuja”, vaan asiakkuusvastaavat kontaktoivat työpaikkoja koko JEDUn toimialueella ja jos jossain työpaikassa on useamman eri alan koulutuksille tarvetta, voi asiakkuusvastaava hoitaa ne kaikki eteenpäin.



Kuva 3. JEDUn Työelämäpalvelujen asiakkuusvastaavien toiminta-alueet

Asiakkuusvastaavien syksyn tavoitteiksi (Kuva 4) asetettiin elokuun ensimmäisessä tiimin tapauksessa toiminnan käynnistäminen, yhteistyön muodostaminen, sisäisen yhteistyön käynnistäminen, tunnettuuden ja näkyvyyden lisääminen. Jokaiselle annettiin henkilökohtaiseksi tavoitteeksi vähintään yksi yrityskontaktointi viikossa. Yrityskontaktoinnin lisäksi asiakkuusvastaaville tulee suorita yhteydenottoja opiskelijoilta ja työelämalta, he käyvät kertomassa koulutusmahdollisuuksista eri tilaisuuksissa, käynnistävät tuotteistamista eri alojen koulutusjohtajien/-päälliköiden ja opettajien kanssa. Lisäksi suuren osan alkuvaiheen työstä on vienyt perehtyminen ja perehdyttäminen niin tiimissä kuin tiimin ulkopuolellakin.



Kuva 4. Asiakkuusvastaavien tavoitteet syksyille 2022

### 3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää Koulutuskeskus JEDUn Työelämäpalveluiden asiakkuusvastaavatiimin toimintaa asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tarkoituksena on kuvata kuinka tiimi muodostaa yhteiskehittämisen kautta tiimin toiminnan perustan. Lisäksi tarkoituksena on kuvata kuinka tiimi löytää yhdessä ne haasteet, joiden kautta on löydettävissä tiimin tavoitteet. Kehittämistyössä syntyneet dokumentit liitetään osaksi tiimin toimintakäsikirjaa.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

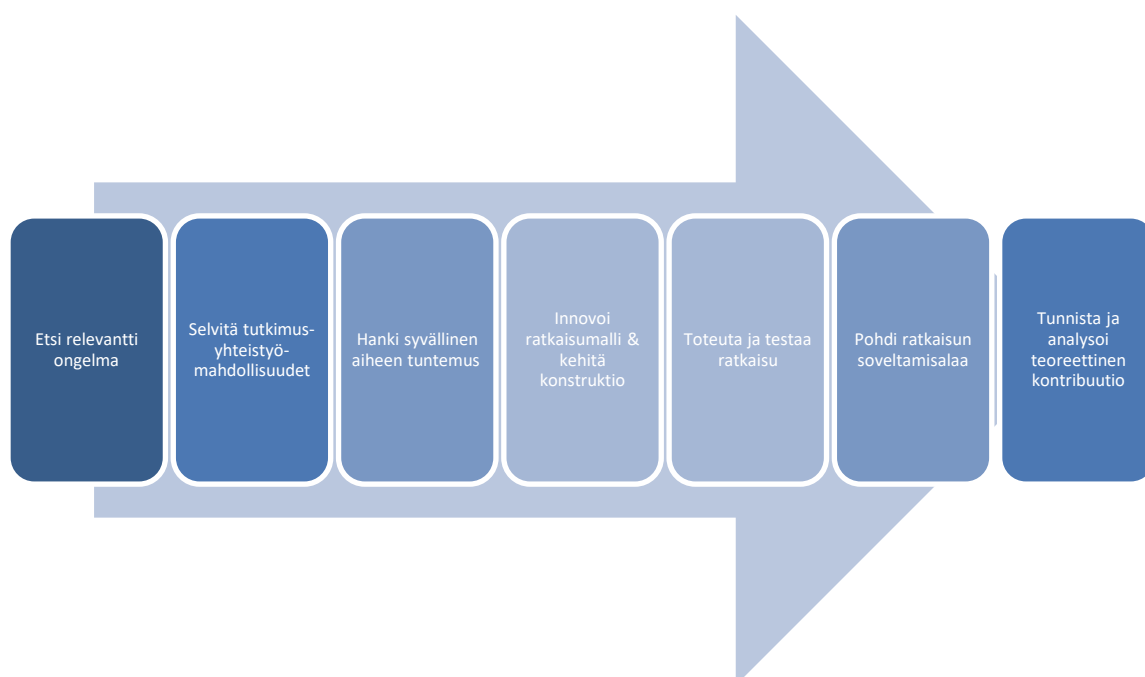
1. Millaiseksi Koulutuskeskus JEDUn Työelämäpalvelut tiimin toiminta on muodostunut ensimmäisen puolen vuoden aikana?
2. Mitä tiimi tarvitsee toimiakseen yhteistyössä toistensa kanssa?
3. Mitkä asiat tiimin toiminnassa vaikuttavat työelämälähtöisen asiakaskokemuksen muodostumiseen Koulutuskeskus JEDUssa?

Opinnäytetyön teoriataustassa tarkastellaan tiimin rakentumista ja sen kehitysvaiheita, millaisia tiimin jäsenten vuorovaikutussuhteet ovat, tiimin johtamista sekä sitä kuinka tiimistä tulee yhdessäohjautuva. Lisäksi tarkastellaan tämän asiakkuusvastaavatiimin toimintaan olennaisesti liittyvää asiakaskokemuksen johtamista.

#### 3.1 Konstruktiivinen tutkimus

Yksi tapa case-tutkimuksen suorittamiseen on konstruktiivinen tutkimusote. (Lukka 2001). Konstruktiivinen tutkimus sopii silloin kun tutkimuksen tavoitteena on konkreettinen tuotos, tai esimerkiksi suunnitelma, mittari tai malli. Lähestymistapansa puolesta se muistuttaa innovaatioiden tuottamista, mutta myös palvelumuotoilua. Tavoitteena on luoda perusteltu ratkaisu, joka tuo osaltaan uutta tietoa niin liiketoimintaan kuin tiedeyhteisöönkin. Ominaista sille on käytännön suunnittelu ja käsitteellinen mallintaminen sekä mallin toteutus ja testaaminen. Ongelmallista voi olla kuinka opinnäytetöissä saavutetaan selvä näyttö rakenteen toimivuudesta ja ne vaativatkin usein lisätyötä. (Moilanen ym. 2015,65). Ideaalinen tulos konstruktiiviselle tutkimusotteelle on, että uudella, implementoidulla konstruktiolla ratkaistaan tosielämän ongelma. (Lukka 2001).

Tyypillisiä menetelmiä konstruktivisessa tutkimuksessa ovat tapaustutkimuksessakin käytettävät havainnointi, ryhmäkeskustelut, haastattelut ja kyselyt. Lisäksi on tärkeää painottaa yhteistyötä toimintatutkimuksen tavoin sekä ymmärtää perusteellisesti käyttäjien tarpeet, jolloin voidaan hyödyntää erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä. (Moilanen ym. 2015, 68). Kehittämistoiminnan keskeisinä toimijoina voidaan nähdä tiimit ja ryhmät, koska niiden kyky löytää toimivia ratkaisuja on parempi kuin hierarkkisten organisaatioiden. Tiimit mahdollistavat yhteisesti jaetun prosessin sekä siihen liittyvän päätöksenteon sekä arvioinnin. (Toikko & Rantanen 2009, 94). Keskeistä kehittämistoiminnan onnistumisen kannalta on käyttäjien ja toimijoiden osallistuminen, koska heillä on käsitys siitä mitä käytännön työn haasteet ja ongelmat ovat. (Toikko & Rantanen 2009, 97).



Kuva 5. Konstruktivisen tutkimuksen tyypillinen tutkimusprosessi (Lukka 2001.)

### 3.2 Tutkimusprosessi

Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessi etenee edellisessä kappaleessa kuvatun konstruktivisen tutkimuksen tutkimusprosessin mukaisesti.

1. Relevantti ongelma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alustava tutkimusaihe löytyi kesän 2022 alussa, kun päätös tiimin perustamisesta oli tehty ja asiakkuusvastaavat valittu</li> <li>Tutkimusaihe on täsmentynyt kesän ja syksyn 2022 aikana</li> </ul>
-----------------------	---

2.Yhteistyömahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinnäytetyön idea lähti keskustelusta tulevan esimiehen kanssa ja tutkimusyhteistyö tiimin kanssa on ollut alusta asti selvää.</li> </ul>
3. Aiheen syvälinen tuntemus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Olen perehtynyt tutkimuksen teoreettiseen taustaan syksyn 2022 ajan ja tutkimuksen asettelu on kehittynyt sen myötä.</li> <li>Tutkimustyöpajat pidetään joulukuussa 2022/tammikuussa 2023</li> </ul>
4. Innovoi ratkaisumalli ja kehitä konstruktio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työpajassa syntyneet asiakkuusvastaavatiimin toimintaa ohjaavat yhteiset pelisäännöt otetaan käyttöön ja niitä muotoillaan tarvittaessa. Pelisäännöt viedään Asiakkuusvastaavatiimin yhteiseen teamsiin, josta löytyy tiimin kaikki toiminnan kannalta tärkeät dokumentit ja materiaalit.</li> <li>Työpajoissa syntynyt materiaali analysoidaan ja tulosten pohjalta rakennetaan konstruktiona Työelämäpalveluiden asiakkuusvastaavatiimin toimintakuvaus. Toimintakuvaus viedään Asiakkuusvastaavatiimin yhteiseen teamsiin.</li> <li>Muut mahdolliset työpajoissa syntyneet ideat ja toimintaan liittyvät tavoitteet viedään myös Asiakkuusvastaavatiimin yhteiseen teamsiin ja mahdollisesti myös vuosikelloon.</li> </ul>
5. Ratkaisun testaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimintakuvaus otetaan käyttöön ja sen pohjalta lähdetään kehittämään tiimin toimintaa ja kuvauksessa esitettyjä eri kosketuspisteitä.</li> </ul>
6. Pohdi ratkaisun soveltamisalaa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutkimuksen lopuksi tehdään tutkimuksesta ja sen tuloksista analyysi ja yhteenveto.</li> </ul>

### 3.3 Käytettävät menetelmät

Käytettävät menetelmät voidaan valita, kun kehittämisen tavoite on selvillä, tarkempi kehittämistehtävä määritelty sekä lähestymistapa valittu. Perinteisesti menetelmät on jaettu kvantitatiivisiin (määrällinen) ja kvalitatiivisiin (laadullinen) menetelmiin. (Moilanen ym. 2015, 104). Kvantitatiivista ja kvalitatiivista (määrällinen ja laadullinen) tutkimusta ajatellaan helposti vastakohtina tai toisensa poissulkevinä analyysimalleina. Sitä vastoin niitä molempia voidaan soveltaa samassa tutkimuksessa ja saman tutkimusaineiston analysoinnissa. (Alasuutari 2011, 32). On myös suositeltavaa käyttää sellaisia menetelmiä, joita tieteellisessä tutkimuksessa ei yleensä ole käytetty. (Moilanen ym. 2015, 104). Kananen (2014, 16.) puolestaan kuvaa laadullisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroja seuraavasti: laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan ymmärrys ilmiöstä, eli vastaus kysymykseen ”Mistä tässä on kyse”, kun taas kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistämään ja sen taustalla on jo hyvä käsitys tutkittavasta ilmiöstä.

Laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten seuraavan tyyppisiin tilanteisiin (Kananen 2014, 17.):

1. Aiempaa tietoa, teorioita tai tutkimusta ei ole olemassa tutkittavasta ilmiöstä
2. Ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys
3. Luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja
4. Halutaan käyttää triangulaatiota (mixed methods -tutkimusmenetelmä)
5. Ilmiöstä halutaan hyvä kuvaus

Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja on tyypillistä, että tutkija on lähellä tutkittavia ja osallistuu heidän toimintaansa. Tällöin luotettavuuden kannalta on tärkeää tutkimusprosessin tarkka kuvaus. Triangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta, koska siinä ilmiötä tutkitaan useista eri näkökulmista käyttämällä eri tiedonkeruumenetelmiä ja useita eri aineistoja ja joskus myös useampaa tutkijaa. (Moilanen ym. 2015, 105). Tarkemmin käytettäviä menetelmiä kuvataan teoriaan liitettyjen kehittämistyöpajojen yhteydessä.

### 3.4 Sisällön analyysi

Ennen tutkimusprosessin aloittamista tutkijan on päätettävä mikä rooli teorialla on kyseisessä tutkimuksessa. Vaihtoehtoja ovat teorialähtöinen, teoriasidonnainen ja aineistolähtöinen tutkimus. Kun tutkimustyön analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin, puhutaan teorialähtöisestä tutkimuksesta. Tämä tarkoittaa sitä, että valmis malli ohjaa aineiston analyysia ja tätä testataan uudessa yhteydessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Teorialähtöisessä analyysissä analyysi yhdistetään deduktiiviseen päättelyyn, eli yleisestä yksittäiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98).

Aineistolähtöisessä tutkimuksessa on aineisto tutkimuksen pääpainona. Tällöin teoria rakennetaan aineisto lähtökohtana ja analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Aineiston oletetaan olevan aineistolähtöistä, joten aiemmillä havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. Aineistolähtöinen analyysi on induktiivista analyysia, koska siinä edetään yksittäisestä yleiseen. Puhdasta aineistolähtöistä analyysia on vaikea toteuttaa, koska siinä pitäisi pystyä pidättäytymään täysin aineistossa ja käytetyt menetelmät, käytettävät käsitteet ja tutkimusasetelma ovat tutkijan asettamia ja jo sinällään vaikuttavat tulokseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95-96).

Perinteinen analyysimalli tutkimuksissa on teorialähtöinen analyysi. Analyysia ohjaa aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys ja se nojaa johonkin aiemmin esitetty teoria, malli tai auktoriteetin esittämä ajattelu. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97). Tässä tutkimuksessa kehittämistehtävä pohjautuu aiempaan teoriaan tiimistä ja tiimiorganisaation rakentumisesta sekä asiakaskokemuksen johtamisesta, joten tutkimuksen analyysimallina voidaan pitää teorialähtöistä analyysia (deduktiivinen analyysi).

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysi perustuu koodaukselle, jossa aineisto käydään läpi ja josta erotellaan ne asiat, jotka ovat niitä mitä on päätetty aineistossa kiinnostavan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 91.) Koodattu aineisto ei vielä sellaisenaan kelpaa analyysiksi, vaan sen pohjalta pyritään tekemään johtopäätöksiä, jotka kertovat tutkittavasta aiheesta jotain kiinnostavaa (Kallinen & Kinnunen 2021). Sisällön analyysin tavoitteena on luoda tutkittavasta ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 103).

## 4 Tiimin määritelmä ja ominaisuudet

Todellinen tiimi: tiimi, joka koostuu ihmisistä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen, päämäärään ja yhteisiin toimintatapoihin sekä jotka hyväksyvät muiden osaamisen ja näkökulmien monimuotoisuuden. Todellisessa tiimissä tiimin jäsenet pitävät itseään ja muita tiimin jäseniä yhteisvastuullisina tiimin toiminnasta ja tuloksellisuudesta, koska he ovat sitoutuneet työhönsä ja toisiinsa. (Katzenbach 2016).

Työryhmässä jokainen on vastuussa omasta työpanoksestaan, eikä sillä ole jaettua tavoitetta. Työryhmän jäsenet voivat työskennellä varsin eristäytyneenä toisista työryhmän jäsenistä ja vuorovaikutus muun työryhmän kanssa voi olla vähäistä. (Cook 2009, 13). Tiimi on selvästi enemmän kuin työryhmä: tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen sekä yhteiseen toimintamalliin, prosesseihin ja pelisääntöihin. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tiimin jäsenet tarvitsevat toisiaan ja hyödyntävät toistensa erilaista osaamista. Tiimin jäsenet tekevät yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Tiimin jäsenet ovat yksilöinä ja yhdessä toisten tiimin jäsenten kanssa yhteisvastuussa tiimin tuloksellisuudesta. (Ristikangas ym. 2021, 25-26).

Edellytykset hyvälle tiimityöskentelylle (Kamensky 2015):

1. Yhteiset tavoitteet, joiden saavuttamisesta kaikki kokevat vastuuta
2. Riittävät resurssit, osaaminen ja valtuudet tehtävien suorittamiseen
3. Tiimin jäsenten ominaisuudet ja erilaiset taidot täydentävät toisiaan
4. Yhdessä saavutetut tulokset ovat parempia kuin yksittäisten jäsenten saavuttamat tulokset

Tavoitteellinen tiimin rakentaminen on tärkeää, jotta säilytetään yhteinen näkemys siitä, miksi töitä tehdään. Muutoin on vaarana, että tiimi hajoaa yksilösuorittajiksi tai sählääväksi ryhmäksi. (Ristikangas & Grünbaum 2013).

### 4.1 Tiimiorganisaatio

Koko organisaatiomallia saatetaan kutsua tiimiorganisaatioksi silloin, kun organisaatio on tiimiytännyt koko organisaationsa pienryhmiin. Tiimiorganisaation etuna on se, että ihminen samaistuu

ja sitoutuu parhaiten omaan pienryhmäänsä sekä se myös edesauttaa vuorovaikutusta tiimin sisällä. Haasteena voi olla suuremmat vaatimukset tiimien välisessä vuorovaikutuksessa. (Kamensky 2015.) Tiimiorganisaatiossa tiimit ovat pysyviä tiimejä, jolloin tiimin vastuualue on olemassa toistaiseksi. Tiimi vastaa organisaatiossa kokonaisesta prosessista tai osasta prosessia. Tiimillä on mahdollisuus kasvaa ja kypsyä osana perustehtävää, sekä lisäksi tiimissä on mahdollista laajentaa osaamista tarpeen mukaan. Muita tiimityyppejä ovat projektitiimit sekä ad hoc -tiimit. Projektitiimien luonne on nimensä mukaisesti projektiluontoinen ja niiden toiminnalla on ajallinen takaraja. Tiimin rakentuminen tiimiksi tulisi olla nopeaa. Ad hoc -tiimit perustetaan vielä lyhyemmälle aikajänteelle tiettyä lyhyttä ja rajallista kokonaisuutta ja sen läpivientiä varten. Ad hoc -tiimeissä korostuu tiimiosaaminen sekä yhteisen vision ja tavoitteiden asettaminen nopeasti. (Skyttä 2005, 58-60.)

#### 4.2 Tiimin rakentuminen (kehitysvaiheet)

Luonteeltaan tiimityöskentely on prosessi, joka tässä yhteydessä tarkoittaa kaikkea sitä, miten tiimi työskentelee. Alkuvaiheessa prosessia ei välttämättä tiedetä, millainen lopputulos tiimityöskentelyllä saavutetaan, koska lopputulos saattaa muuttua työskentelyn kuluessa ja ymmärryksen kasvaessa. Suuntaa näyttämään tiimin jäsenet määrittävät oman visionsa, joka sisältää ajatuksen siitä miksi tämä joukko on olemassa. Kun visio on määritetty, tiimin jäsenet laativat itselleen tavoitteet ja työskentelystrategiat, jolloin heidän on helpompi sitoutua niihin kuin jos nämä annettaisiin työorganisaatiossa tiimin ulkopuolelta. (Heikkilä 2002, 231.) Yleensä tiimin tavoitteet saadaan kuitenkin annettuina, osana organisaation strategiaa. Joka tapauksessa nämä tavoitteet tulee konkretisoida tiimin toimintasuunnitelmaksi (Ristikangas ym. 2021, 89).

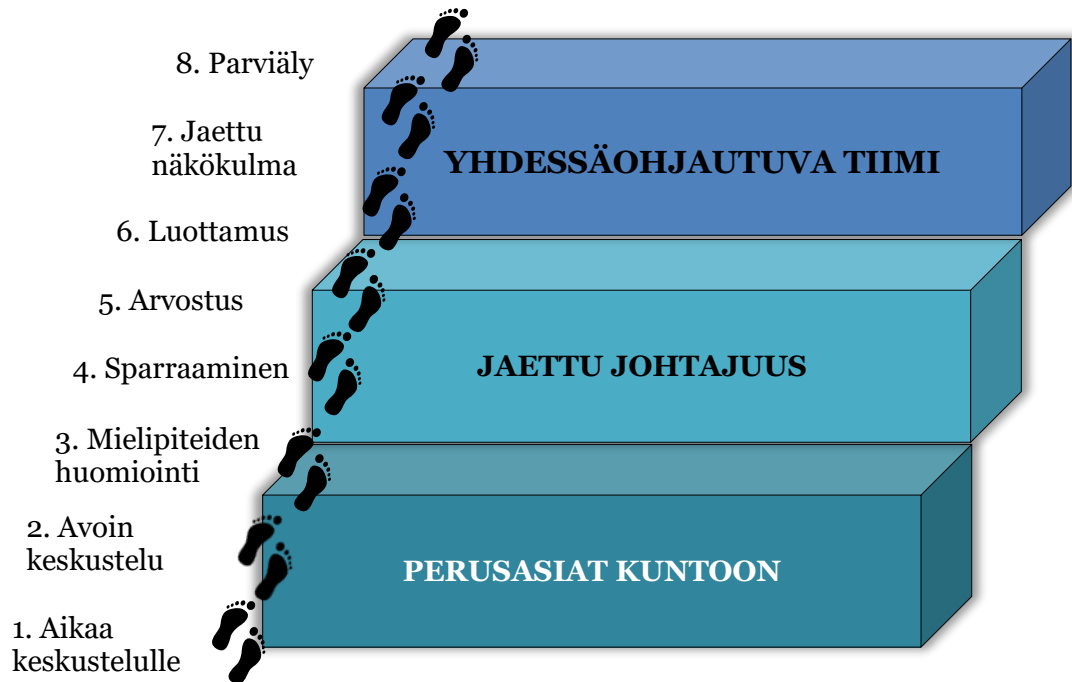
Toimintasuunnitelma on yksi tiimin kulmakivistä, jotka osaltaan ohjaavat tiimin sisäistä toimintaa. Tiimin toiminnan kulmakiviä ovat:

- Tarkoitus (missio)
- Tiimiunelma (visio)
- Tavoitteet
- Toimintasuunnitelma
- Roolit
- Odotukset
- Pelisäännöt

- Arvot

Nämä kulmakivet ovat sellaisia, jotka tulee keskustella yhteisesti tiimin jäsenten kanssa ja niin, että kaikki ymmärtävät ne samalla tavoin. (Ristikangas ym. 2021, 87.)

Tiimin kehitys voidaan nähdä seuraavan porrasmaisen yhdessäohjautuvan tiimin toimintamallin (Kuva 6) mukaisesti:



Kuva 6. Yhdessäohjautuvan tiimin toimintamalli (Spiik 2022, 9.)

Ensimmäisen portaan muodostaa perustan tiimin toiminnalle. Se jakautuu kolmeen elementtiin, joita ovat ajan antaminen keskustelulle, avoin keskustelu ja mielipiteiden huomiointi. Mikäli nämä elementit eivät toimi, tiimi ei ole tiimi vaan ryhmä ihmisiä, joiden toiminta on yhteen niputettu. Toiselle portalle siirrytään, kun tiimin perusasiat ovat kunnossa. Toisella eli jaetun johtajuuden portaalla jaetaan johtajuutta tiimin jäsenten kesken ja siinä tarvitaan sparraamista ja arvostusta. Tiimi alkaa ymmärtää, että jaetun johtajuuden kautta työtä tehdään yhdessä sekä opitaan pyytämään apua toisilta. Samalla arvostus toisia kohtaan alkaa kasvaa, keskustelu muuttuu avoimemmaksi sekä halutaan oppia yhdessä paremmaksi. Kolmannella eli yhdessäohjautuvan tiimin portaalla tiimin toiminta näyttäytyy ulospäin sujuvana yhteistyönä ja sisäisesti tiimi toimii kuin perhe, jossa vallitsee luottamus tiimin jäsenten kesken ja vaikka arjen kitka olisikin työssä mukana kaikilla on hyvä fiilis. (Spiik 2022, 13-41).

Perinteisesti tiimin kehitysvaiheiksi on kuvattu seuraavan syklin mukaiset vaiheet (Kuva 7):



Kuva 7. Tiimin kehitysvaiheet (Heikkilä 2002, 275.)

Ensimmäisessä eli muotoutumisvaiheessa tiimin jäsenet opettelevat kohtaamaan toisensa. Ryhmässä voi olla sisäisiä jännitteitä ja tunnelma voi olla ristiriitainen. Jäsenet pyrkivät toimimaan korrektisti ja tuomaan itsestään parhaat puolet esiin sekä mahdollisesti etsivät samankaltaisuuksia jostakusta toisesta tiimin jäsenestä. (Heikkilä 2002, 276-279.) Ensimmäiselle vaiheelle on myös tyypillistä, että tiimin jäsenet kokevat olevansa enemmän ryhmän kuin tiimin jäseniä. Ideoita ei vielä jaeta, eikä jaettua yhteisymmärrystä ole vielä olemassa. Jäsenet eivät ole sitoutuneet toisiinsa, puhutaan toisten päälle ja aktiivista kuuntelua on vielä vähän. Jäsenet eivät seurustele keskenään ja he ovat varautuneita eivätkä jaa itsestään paljoa toisille. Ensimmäisessä vaiheessa onkin tärkeää luoda mahdollisuuksia tutustua toisiinsa esimerkiksi ruokailun tai toiminnallisuuden kautta. (Cook 2009, 28, 30). Toiminnalle muodostetaan alustavat perussäännöt ja tiimin johtajan tehtävänä on huolehtia tavoitteen ja tehtävän selkiyttämisestä, toimintasuunnitelman laadimisesta sekä muodostaa tiimille tehtävänjakoa. (Lämsä & Hautala 2005, 111-112.)

Seuraavassa eli myrsky- tai kuohuntavaiheessa tiimin jäsenet uskaltavat esittää omia mielipiteitään, jotka saattavat poiketa muiden mielipiteistä. Tiimin jäsenet haluavat saada selville mitä toiset haluavat tiimiltä ja millaisia he todella ovat. Erimielisyyttä syntyy, kun jäsenten omat tavoitteet poikkeavat toisistaan. Avoimuuden puute, vastustus ja taistelut leimaavat tiimin toimintaa. (Lämsä & Hautala 2005, 112.) Myrskyvaihe on syytä hoitaa avoimessa vuorovaikutuksessa sekä viimeistään tässä vaiheessa sopia kaikkien rooleista sekä yhteisistä pelisäännöistä. Myrskyvaihe ottaa aikansa ja jopa kolme neljäsosaa koko tiimin kehittymisajasta saatetaan käyttää ensimmäiseen ja toiseen vaiheeseen. (Heikkilä 2002, 281-286.) Toisessa vaiheessa jäsenet myös alkavat kuunnella toisiaan enemmän ja tuntevat olevansa enemmän osa tiimiä kuin vain ryhmä ihmisiä. Tässä vaiheessa onkin hyvä kannustaa tiimin jäseniä aktiiviseen keskusteluun. On myös tärkeää pyytää tiimin jäseniä ilmaisemaan ajatuksiaan ja tunteitaan työstä, työmäärästä ja tiimistä kuin vain keskittyä varsinaisiin tehtäviin ja tuloksiin. (Cook 2009, 29, 31.)

Kolmannessa vaiheessa, jota voidaan kutsua myös sopimisvaiheeksi, keskinäinen luottamus kasvaa ja ryhmä koetaan turvalliseksi, jolloin on helpompi tunnustaa myös omat heikkoudet ja virheet. Samoin avun pyytäminen muilta sekä omien ajatusten ilmaiseminen tuntuu helpommalta. (Heikkilä 2002, 286-288.) Ilmassa on kasvanutta herkkyyttä muita tiimin jäseniä kohtaan ja tunnetta oikeasta tiimistä. Tiimi löytää menetelmiä tehdä työtä yhdessä ja vakiinnuttaa yhteisiä työtapoja: jokainen tuo oman panoksensa tiimiin. Tässä vaiheessa kannattaa rohkaista tiimin jäseniä yhteistyöhön ja löytämään uusia työtapoja. Tiimin on myös hyvä arvioida työtapojaan, mikä toimii ja missä olisi parannettavaa. (Cook 2009, 29, 32.)

Viimeisen eli suoritusvaiheen rakentuminen niin, että sen tiimityöskentelyprosessit toimivat saumattomasti, ei ole itsestäänselvyys eivätkä kaikki tiimit pääse koskaan todelliseen ja rakentavaan suoritusvaiheeseen. Ihannetapauksessa tiimin jäsenet kokevat täydellistä lojaaliutta tiimiä kohtaan ja he kokevat vahvaa sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Tiimi vaikuttaa ulkopuolisen silmin niin tiiviiltä ja suljetulta piiriltä, että siihen on ulkopuolisen mahdotonta integroitua. (Heikkilä 2002, 288.) Tälle vaiheelle on ominaista, että tiimillä on jaettu yhteinen päämäärä: visio ja yhteiset arvot ja tavoitteet. Tiimissä on mukava ilmapiiri ja ihmiset voivat haastaa toisiaan asianmukaisesti. Tiimissä ymmärretään muita jäseniä sekä annetaan apua ja tukea tarvittaessa. Yksilöillä on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä tiimissä. Tiimin toiminta on tehokasta ja se saavuttaa tavoitteensa. (Cook, 29-30.)

#### 4.3 Tiimin toiminnan perusta

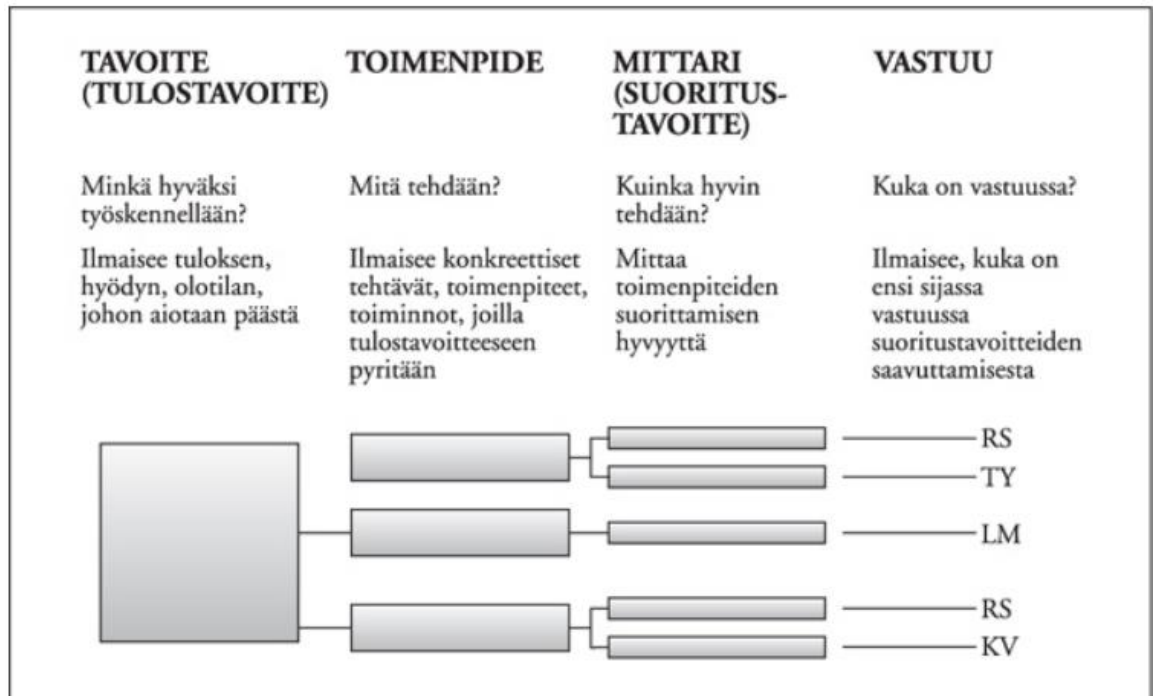
Organisaatioille ja tiimeille, joilla on korkea suorituskyky, on yhteistä se, että heillä on selkeä kuva siitä, mitä he ovat luomassa yhdessä, heillä on innostunut ja selkeä kuva heidän perustarkoituksestaan ja he jakavat yhteiset arvot. Heidän identiteettinsä ydin muodostuu arvoista, missiosta ja visiosta. Nämä ovat ne avainelementit, jotka muodostavat liiman, joka pitää henkilöt, tiimit ja organisaatiot reagoivina ja innovatiivisina uusissa tilanteissa. (Jaffe ym. 1993, 3.) Mission, vision ja arvojen lisäksi tiimin toiminnalle tärkeitä elementtejä ovat tavoitteet, toimintasuunnitelma, tiimin jäsenten roolit ja odotukset sekä pelisäännöt. Näiden rakenteiden kautta tiimi onnistuu arki-työssään. (Ristikangas ym. 2021, 87.)

Organisaatioilla on perinteisesti omat missionsa ja visionsa, mutta tiimeissä näitä on harvemmin hyödynnetty. Tiimille sen missio on koko sen toiminnan pohja, eli syy ja tarkoitus sen olemassa-

ololle. (Ristikangas ym. 2021, 89.) Kamensky (2015, 2.3) kuvaa mission organisaation elämäntehdävänä, joka on toiminta-ajatuksen, vision ja arvot sisältävä kokonaisuus. Tässä yrityksen perustarkoituksen ilmaisee organisaatio toiminta-ajatus ja se vastaa kysymykseen ”Miksi organisaatio on olemassa?”. Organisaation tulevaisuuden tahtotilan kuvaa visio ja arvot ovat niitä periaatteita, joiden mukaan organisaatio toimii. Missio on organisaation ydintehtävä ja olemassaolon tarkoitus (Luukka 2019, 230.)

Tiimin visio voidaan kuvata tiimiunelmana, jolloin se parhaimmillaan luo mielikuvia toivotunlaisesta tulevaisuudesta ja toimii tiimin työskentelyn johtotähtenä (Ristikangas ym. 2021, 92). Vision tulisi olla innostava ja innostaa työntekijöitä, mutta usein visiot liittyvät yrityksen avainlukuihin eivätkä tällöin innosta ketään. Sen lisäksi, että tavoite on innostava, sen tulee olla saavutettavissa osatavoitteiden kautta. (Luukka 2019, 244.) Hyvä visio on selkeä ja yksinkertainen sekä koko organisaation ja sen toiminnan suunnan näyttävä. Se on uskottava ja johdonmukainen. Hyvässä visiossa on vaikuttavuutta ja voimakkuutta ja siinä on paljon kunnianhimoa, jopa intohimoa, toiveita ja unelmia. Hyvä visio on joustava ja tarvittaessa säädettävissä sekä lisäksi se on voimassa riittävän kauan, vähintään kymmenen vuotta. (Kamensky 2000, 55-58.)

Arvot ovat periaatteita, jotka ohjaavat toimintaa ja joille voimakkuus, ajasta ja paikasta riippumattomuus sekä pysyvyys. Ne ovat sisäisiä arvoja, joilla on merkitystä organisaation henkilölle. Ne eivät ole yhteydessä kilpailustrategioihin eikä niillä haeta välittömiä kilpailuetuja. (Kamensky 2000, 48.) Arvot kertovat mitä, asioita organisaatiossa tai tiimissä pidetään tärkeinä ja ne ovat mukana jokaisen päätöksen ja valinnan taustalla tiedostettuna tai tiedostamatta. Kun tiimi on saanut määritettyä itselleen sopivat arvot, on tärkeää, että pohditaan mitä arvot tarkoittavat tiimin toiminnassa arjen työssä. (Ristikangas ym. 2021, 117.)



Kuva 8. Esimerkki strategian purkamisesta toimenpideohjelmiksi (Kamensky 2000, 258).

Missio, visio ja arvot viitoittavat osaltaan tiimin tavoitteita, vaikka varsinainen tavoitekeskustelu jää monesti varsin ohueksi. Tavoitteita ohjaavat usein helposti mitattavat suoritustavoitteet, joita arvioidaan numeroilla. Monesti nämä tavoitteet tulevat organisaation visio- ja strategiakeskusteluista ja ovat tiimin esihenkilön tavoitteita, jotka kuitenkin tulisi saada tiimin yhteisiksi tavoitteiksi. (Ristikangas ym. 2021, 94-95.) Strategia tulee purkaa ensin tavoitteiksi, jolloin yhtä keskeistä strategiaa kohti riittää 1 – 3 tavoitetta ja kullekin tavoitteelle asetetaan mittari. Tavoitteet saavutetaan toimenpiteillä, joiden tulee olla mahdollisimman konkreettisia, selkeitä ja yksiselitteisiä, niin että jokainen asianomainen tietää mitä on tarkoitus tehdä. Kullekin toimenpiteelle asetetaan mittarit, joiden on vastattava kysymykseen, milloin toimenpide on suoritettu hyvin. Lisäksi jokaiselle mittarille tulee asettaa vastuuhenkilö. (Kamensky 2000, 258-260.)

Tiimin tavoitteet tulevat siis yleensä annettuina strategiasta johdettuina, jolloin tiimin yhdessä määrittämät tavoitteet sekä oppimistavoitteet rakennetaan yhdessä keskustellen. Tiimin yhteisen kehittämisen ja kehittymisen perusta muodostuu yhdessä määritettyjen tavoitteiden kautta. Yhdessä määritetytkin tavoitteet voivat tulla strategiasta johdetuista tavoitteista, mutta ne ovat tiimin toimintaan konkreettisemmin soveltuvia tavoitteita. Sellainen voi olla esimerkiksi asiakaslaadun parantaminen tärkeimpien asiakkuuksien kohdalla. Kehittyäkseen tiiminä tiimi tarvitsee myös oppimistavoitteita ja niiden huomio on siinä, kuinka tiimi toimii yhdessä. Oppimistavoite voi

olla esimerkiksi sellainen, että parannetaan yhdessä valittuja sisäisiä prosesseja sekä keskinäistä yhteistyötä sisäisten sidosryhmien kanssa. (Ristikangas ym. 2021, 95.)

Yleensä työyhteisöissä toimitaan sanattomasti sovittujen, epävirallisten normien mukaisesti (Ristikangas & Grünbaum 2013). Olennaista tehokkaalle tiimityöskentelylle on tiimin yhteisten pelisääntöjen luominen. Yhteiset pelisäännöt mahdollistavat luovan työskentelyn ja kurinalaisen työskentelyn tavoitteellisen yhdistämisen. (Kamensky 2015.) Tiimin pelisäännöt auttavat tiimiä kohti itseohjautuvuutta. Pelisääntöjen luominen alkaa yksinkertaisesta kysymyksestä, mistä kaikesta olisi hyvä luoda tiimin yhteinen pelisääntö. (Skyttä 2005, 109.) Pelisäännöt myös vastaavat kysymykseen: Miten haluamme toimia yhdessä? Tiimin toiminnalle olennaisia asioita ja teemoja ovat:

- johtaminen
- päätöksenteko
- ristiriidat
- yhteistyö
- tiedon jakaminen
- palaute
- suoriutumistaso ja -laatu

Näihin teemoihin liittyvät ja yhdessä sovitut pelisäännöt voivat ehkäistä hankalia tilanteita. Lisäksi keskustelukulttuuri säilyy rakentavana, kun etsitään yhdessä ratkaisuja yhteisiin kysymyksiin ja ongelmiin, sen sijaan että etsittäisiin syyllisiä. (Ristikangas & Grünbaum 2013.) Pelisäännöt voivat olla esimerkiksi seuraavanlaiset (Kuva 9):

- 1. Olen yhteisissä palaverissa sovitusti, ajallaan.*
- 2. Pidän kännykkäni ja tietokoneen palaverin aikana suljettuina. Ilmoitan mahdolliset poikkeustarpeet palaverien alussa. Pyydän vapautusta tarvittaessa.*
- 3. Annan toisten puhua sanottavansa loppuun.*
- 4. Käytän omavastuullista minä-puhetta.*
- 5. Sallin tunteet ja niiden ilmaisun. Kaikki tunteet ovat hyväksytyjä.*
- 6. Esimiehellä, tai palaverista vastuullisella on oikeus puuttua ja katkaista tilanne, mikäli keskustelu ei pysy aiheessa tai siitä tulee liian tunneväritteinen.*
- 7. Annan palautetta onnistumista ja rohkaisen toisia yksilölliseen kehittymiseen säännöllisesti osana vakiopalaveria.*
- 8. Valmistaudun yhteisiin tilanteisiin tutustumalla etukäteen jaettuihin aineistoihin.*
- 9. Pidän kiinni lupauksistamme. Mikäli aikataulu- tai muista syistä en pysty huolehtimaan vastuistani, ilmoitan siitä ennakkoon.*
- 10. Sovimme yhdessä niistä asioista, joista keskustelemme tai tiedotamme muuta organisaatiota. Myös niistä, joista emme voi kertoa. Sitoudun päätöksiin enkä puhu toisista työyhteisön jäsenistä tai heidän toimistaan ikäviä selän takana.*

Kuva 9. Erään johtoryhmän 10 pelisääntöä (Ristikangas & Ristikangas 2013, 224).

#### 4.4 Vuorovaikutus ja dialogisuus tiimissä

Koska tiimillä ei välttämättä vielä alkuvaiheessa ole selkeää kuvaa toimintansa kokonaiskuvasta, ratkaisee kyseisen tiimin omistaja tiimin jäsenyydet (Skyttä 2005, 63). Tehokkaassa tiimissä hyödynnetään ihmisten erilaisuutta, jolloin tiimin jäsenten valintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Tarkoituksena on löytää erilaisia ihmisiä, jotka täydentävät toisiaan osaamistensa ja asiantuntemustensa kautta. (Heikkilä 2002, 43.) On tärkeää, että erilaisuus pystytään näkemään voimavarana ja sitä hyödynnetään, jotta saadaan käyttöön kaikki tiimin voimavarat (Kamensky 2015). Erilaisuus tuo tullessaan myös vuorovaikutustaitojen merkityksellisyyden, koska avaintekijöitä tiimin onnistumiseen ovat tiimin jäsenten keskinäinen tiedonvälitys ja yhteistyö (Järvinen 2018, 119). Tiimissä vuorovaikutusasetelma muuttuu yksilötyöskentelyyn verrattuna: ei ole enää samassa määrin mahdollista vetäytyä työskentelemään itsekseen vaan suurin osa asioista hoidetaan yhdessä vuorovaikutuksessa toisten kanssa (Skyttä 2005, 121). Virheellisesti oletetaan, että hyvän tiimin tunnusmerkki on se, että kaikki ovat hyviä kavereita keskenään. Kuitenkin tunnelmaltaan parhaissa ja menestyvimmissä tiimeissä toimitaan ammatillisista rooleista ja suhteista käsin. Tällöin henkilösuhteet kestävät myös vaikeiden erimielisyyksien ja ongelmien puimisen. Töissä toimitaan pääsääntöisesti työrooleissa tehtäviä ja asiakkaita varten. (Järvinen 2018, 125.)

Ongelmiin tai paremminkin haasteisiin vastaaminen on ennen kaikkea asennekysymys. Positiivinen asenne sekä haasteiden kohtaaminen mahdollisuutena auttavat niiden ratkaisemisessa. Niiden kautta voidaan löytää parempia ja tehokkaampia menettelytapoja, uusia toteutus- ja ajattelutapoja sekä kehittää tiimin osaamista paremmaksi. Ilman haasteita ja ongelmia tiimi ei myöskään kehity. (Skyttä 2000, 146.) Haasteisiin vastaaminen ja haasteelliset yhteiset tavoitteet voimistavat tiimin energiaa ja ponnistuksia, vaikka ongelmanratkaisu ei tiimissä luontaisesti tapahtuisikaan (Kamensky 2015). Ongelmanratkaisussa tiimin jäsen on sekä osa ongelmaa, että sen ratkaisua, jolloin asia on kaikille yhteinen. Tämä on tärkeä oivallus tiimin jäsenille. Toinen tärkeä oivallus tiimille on se, että ongelman ratkaisu ei vaadi mitään korkeampaa osaamista eikä ylemmänä olevia organisaatiotasoja. (Skyttä 2000, 146.)

Avoimella ilmapiirillä on suuri merkitys niin työyhteisössä kuin tiimin sisälläkin, jolloin tiimi voi tuottaa erinomaisia tuloksia. Jotta tähän päästään on tiimin haasteena päästä osallistuvasta avoimuudesta pohdiskelemaan avoimuuteen, heijastavasta kuuntelusta tulkitsevaan kuunteluun sekä keskustelusta vuoropuheluun eli dialogiin. (Skyttä 2005, 121.) Ensimmäisenä askeleena avoimelle ilmapiirille on, että kaikki tiimin jäsenet osallistuvat tiimin yhteisiin tiimipalaveriin ja pitävät niitä prioriteettina muihin tapaamisiin verrattuna. Palaverit pidetään mielellään samassa tilassa,

koska etäkäytännöillä on helpompi piiloutua toisilta ja kommunikointi jää vajaaksi. On tärkeää, että jokaisella on mahdollisuus ja uskallus sanoa oma mielipiteensä, kaikista asioista täytyy voida myös keskustella. (Spiik 2022, 14, 18.)

Avoimuuteen liittyy myös dialogisuus, jolla tarkoitetaan yhdessä ajattelua ja jossa kukaan ei ole väärässä. Dialoginen vuorovaikutus on aitoa kohtaamista, jossa voi syntyä uusia ajatuksia ja näkökulmia. Se ei ole vain omaa puhumista, vaan ennen kaikkea toisen aitoa kuuntelemista. (Manka 2016, 126.) Tärkeimpiä taitoja dialogissa on puhujan omien tunteiden käsittely. Rakentavaa keskustelua ei edistä tunteella reagoiminen ja provosoituminen. On myös tärkeää osata kuunnella ja hiljentää omat ajatukset niin, että on mahdollista seurata toisen ajatuksenkulkua. Kuuntelu ja havainnointi on tärkeää, että pystyy esittämään keskustelun, eli dialogin kannalta eteenpäin vieviä kysymyksiä. (Nyman 2021, 30.)

Erona tavalliselle keskustelulle ja dialogisuudelle on se, että tavallisessa keskustelussa lähdetään hakemaan ratkaisuja ongelmaan ennen kuin edes ymmärretään, mikä on ongelma. Dialogissa puolestaan pyritään luomaan uusia toimintavaihtoehtoja ja erilaisia ratkaisuja. Tavallinen keskustelu on tiettyssä mielessä tehokkaampaa, kun dialogi vaatii aikaa ja enemmän vastuuta omasta ajattelusta. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2012.) Dialogin tavoitteena on myös saavuttaa yhteinen ymmärrys siitä mitä tavoitellaan ja miten edetään. Toimiva dialogi on yhteistyön mahdollistaja. (Aho 2023, 213.)

Valmentava dialogi on puolestaan keino saada ryhmässä oleva erilainen ajattelu hyötykäyttöön. Siinä esimies käyttää aikaansa sparraavaan keskusteluun alaistensa kanssa. Valmentavassa dialogissa perusajatuksena on, että aina on olemassa vaihtoehtoja. Alussa määritellään tavoite, joka ei saa olla liian helppo ja jonka tulisi tuntua merkitykselliselle jokaisesta tiimin jäsenestä. Tämän jälkeen lähdetään etsimään erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. (Heinonen ym. 2012.) Ratkaisuvaihtoehtoja voidaan lähteä hakemaan kysymysten kautta, jotta voidaan muodostaa ymmärrys jostain asiasta. On tärkeää kysyä hyviä kysymyksiä, mutta muistaa, että tyhmiä kysymyksiä ei ole. Parhaat kysymykset löytyvät aidosti kuuntelemalla ja haluamalla aidosti ymmärtää, jolloin alkaa automaattisesti myös ihmetellä. Aktiivinen kuuntelu on muutoinkin tärkeää: puhujan ilmeet ja eleet tuovat viestiin uusia ulottuvuuksia ja voivat kertoa eri viestiä kuin sanat. Kuunteleminen luo myös yhteenkuuluvuuden tunnetta. Seurassa, jossa koetaan tulevaisuutta kuulluksi, koetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Aho 2023, 212-232.)

#### 4.5 Jaetusta johtajuudesta yhdessäohjautuvaksi tiimiksi

Perinteisesti johtamisjärjestelmät on totuttu näkemään hierarkkisina, joka heijastuu myös työpaikan vuorovaikutuksen käytäntöihin. Organisaatiossa johtajuus on nähty yhdensuuntaisena vaikuttamisena, vallan ja kontrollin toteuttajana. Viestintä on ollut yhdensuuntaista johtajalta alaisille. Mm. Senge (1990) ja Weick (2001) mukaan johtajuus on muuttumassa ja johtaja ei enää yksin harjoita johtajuutta organisaatioympäristössä ja myös alaisten keskinäisen vuorovaikutuksen merkitys johtajuuden kokonaisuudessa kasvaa. (Vähämäki 2010, 35.) Jos jaettua johtajuutta haluttaisiin synnyttää, tulisi ensinnäkin päästää irti turhasta hierarkiasta ja keskusjohtoisuudesta. Ihmisillä tulisi olla mahdollisuus toteuttaa itseään ja reagoida. Toiseksi tulisi osallistaa ihmisiä keskeisiin toimintoihin luomalla sellaisia rakenteita ja toimintatapoja, jotka sen mahdollistavat. Kolmanneksi jaetussa johtajuudessa ei ole erityisiä johtajarooleja, jolloin jokaisella on mahdollisuus ottaa rooleja, jotka vievät organisaation yhteistyötä eteenpäin. Tämä tosin vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja. Viimeisenä piirteenä horisontaalinen johtajuus, jossa työntekijät ottavat vastuun arvon tuottamisen prosessista ja siitä, miten arvoa tuotetaan asiakkaalle. (Salovaara 2017, 71.)

Itseohjautuvuudella pyritään selittämään yksilön toimintaa ja hänen tekemiään valintoja. Sisäisen motivaation aktivoitumiseen tarvitaan seuraavia elementtejä: kokemusta yhteenkuuluvuudesta, autonomiaa tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä, luottoa omaan kykyyn hoitaa tehtäviä sekä halua tehdä hyvää toisille. Kun puhutaan tiimin itseohjautuvuudesta, voidaan helposti ymmärtää, että jokainen tiimissä voi toimia oman tahtonsa mukaisesti ja että tiimin tulisi voida organisoida oma toimintansa ilman, että tarvittaisiin johtajaa. (Ristikangas ym. 2021, 72.) Tiimissä jaettua johtajuutta on se, että tiimin jäsenet keskustelevat asioista yhdessä, oppivat asioista yhdessä sekä päätyvät yhdessä johtopäätöksiin. Kun jokainen tiimissä jakaa johtajuutta, on vaikea toimia vapaamatkustajana tai piilotella virheitään. Tällöin jokaisen tehtävänä on tuoda epäkohdat esiin. Jaettu johtajuus myös pakottaa ihmisiä kehittymään ihmisinä ja asioita tulee oppia tuomaan esiin rakentavasti. Ristiriitatilanteissa tiimin jäsenten on opittava ratkaisemaan asiansa sisäisesti. (Spiik 2021, 38.)

#### 4.6 Tiimin johtaminen

Tiimin johtaja, joka käyttää käskyjä ja kontrollia ei koskaan saa tehokkaita tiimin jäseniä. Jotta henkilöstö olisi täysin motivoitunut ja sitoutunut, heidän täytyy päästä yksityiskohtaisten val-

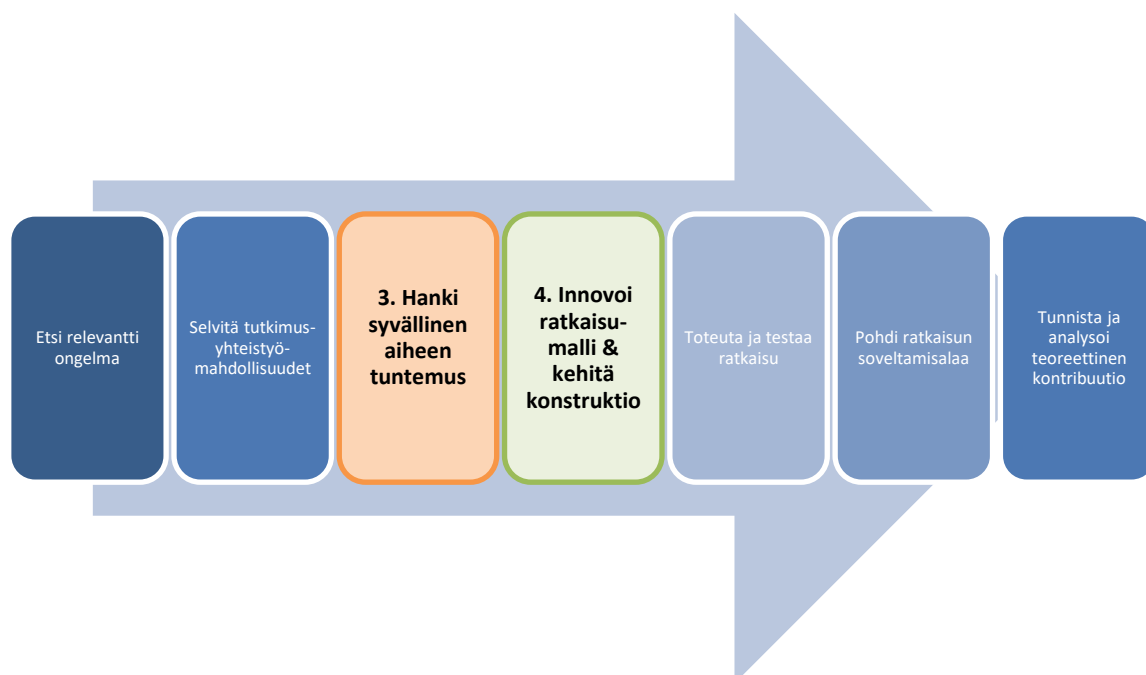
vontamekanismien yläpuolelle. Tämän edistämiseksi tiiminjohtajien on nähtävä itsensä paitsi johtajina, myös valmentavina johtajina. (Taylor 2007, 4.) Valmentava johtaminen on vastakohta suoralle johtamistavalle, jossa esihenkilö tietää parhaiten, antaa ohjeet, kertoo vastaukset ja neuvoo tai jopa käskee tekemään. Tällöin ihminen tekee monesti vain välttämättömimmän ja senkin usein valvonnan alaisena. Valmentavassa johtamisessa valmentaja auttaa valmennettavaa valjastamaan potentiaalinsa niin, että hänen on mahdollista saavuttaa tavoitteensa. (Kurttila & Aalto 2021, 14.)

Valmentavasta johtamisesta on tullut varteenotettava johtamisen malli, joka on nousemassa keskeiseksi johtamisen valtavirraksi. Suurten ikäluokkien eläköityessä ja Y-sukupolven (1980 ja 2000 lukujen välillä syntyneet) vallatessa työpaikat, muuttuu myös johtamisasetelmat. Hierarkiat maldaltuvat ja tasavertaisuus lisääntyy, pomoa ei enää arvosteta pelkän tittelin tai aseman vuoksi. Elämää ei enää eletä työtä varten, vaan työ on elämää varten, jolloin työn täytyy olla innostavaa, johtamisen oikeudenmukaista ja yhteistyön mukavaa. Työtä tehdään ennen kaikkea tiimille, ei niinkään enää yritykselle. Jotta motivoituneet osaajat saadaan pidettyä talossa, on heidän johtamiseensa kiinnitettävä huomiota ja tarjottava kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia. (Ristikangas&Ristikangas 2013, 18.)

Ongelmana valmentavassa johtamisessa on se, että se on keskittynyt enemmän yksilöiden valmentamiseen, vaikka suurin tulos tehdään tiimin valmentamisella (Leppänen&Rauhala 2012, 265). Aluksi kannattaa kuitenkin paneutua valmentamaan yksilöitä ja asteittain siirtää painopistettä tiimin valmentamisen suuntaan, koska valmentamisen taidot kehittyvät vähitellen (Ristikangas&Grünbaum 2013). Samoilla avuilla, joilla pärjätään yksilön johtamisessa, ei pärjää tiimin tai ryhmän johtamisessa. Tällöin täytyy ottaa huomioon niitä ulottuvuuksia, joita ryhmässä on: tiimin jäsenten suhteet toisiinsa, kohtelun johdonmukaisuus ja tasapuolisuus sekä tiimin yhteinen päämäärä. Kokonaisuuden tulee toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. (Rötkin 2015, 86.) Päämääränä valmentavassa johtamisessa on valmentaa tiimejä käymään dialogia ja oppimaan yhdessä sekä auttaa ihmisiä valmentamaan ja johtamaan toisiaan. Samalla siirrytään kulttuuriin, jossa uskalletaan tehdä kokeiluja, jossa luotetaan ja opitaan onnistumisista ja virheistä. (Leppänen&Rauhala 2012, 266.) Valmentavan johtamisen tulisi olla jäseneltyä dialogia, joka parantaa organisaation tehokkuutta, työntekijöiden motivaatiota ja ammatillista kehitystä. Dialogi on keskeinen työkalu siirryttäessä prosessien, rakenteiden ja erillisten yksilöryhmien sarjasta tehokkaaksi ja joustavaksi oppivaksi organisaatioksi. (Taylor 2007, 20.)

#### 4.7 Kehittämistyön toteutus – Työpajat 1 & 2

Konstruktivisen tutkimuksen näkökulmasta ensimmäisen työpajan tavoitteena on hankkia tutkimusaiheesta syvällisempää tuntemusta käytännöllisesti. Lukan (2001) konstruktivisen prosessin vaiheista on kyse kohdasta 3. Hanki syvällinen tutkimusaiheen tuntemus sekä käytännöllisesti että teoreettisesti. Tämän vaiheen tarkoituksena on perehtyä kohdeorganisaatioon ja saavuttaa syvällisempi ymmärrys lähtötilanteesta.



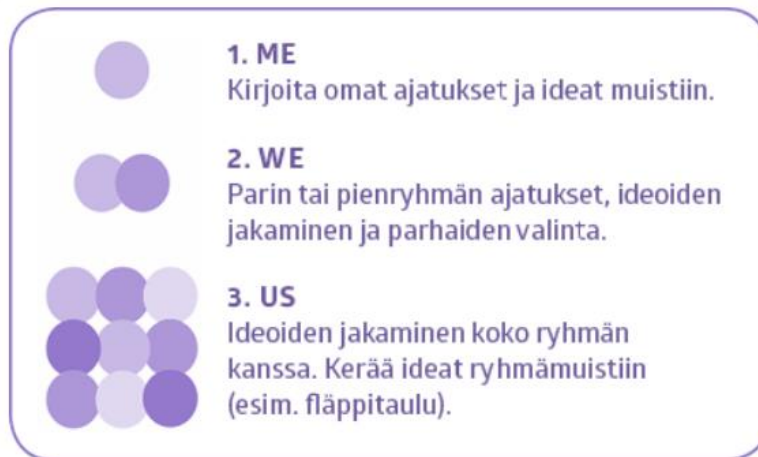
Kuva 10. Konstruktivinen tutkimusprosessi (Lukka 2001).

Toisessa työpajassa mietitään tiimin pelisääntöjä, jotka ovat pohja tiimin yhteistyölle. Jotta työnteko voisi olla aidosti tehokasta, on tärkeää, että tiimiläiset keskittyvät olennaiseen. Pelisääntöjen on tarkoitus ohjata mm. tiimin vuorovaikutusta, työtä ja päätöksentekoa. (Nummi 2018, 156.) Koska tiimi on vielä nuori ja muodostumassa, eikä sillä vielä ole sovittuja pelisääntöjä, on perusteltua, että ne pohditaan tiimin kanssa yhteisesti osana kehittämistyötä. Konstruktivisen prosessin vaiheissa voidaan puhua kohdasta 4. Innovoi ratkaisumalli ja kehitä ongelman ratkaiseva konstruktio (Lukka 2001). Teoriassa on esitetty erilaisia mahdollisuuksia pelisääntöihin, mutta koska kyseessä on tietyn tiimin pelisäännöt, ei niihin ole olemassa yleispätevää mallia vaan ne täytyy kehittää yhteistyössä tiimin jäsenten kanssa. Konstruktivisen tutkimusotteen sovelluksena ei voi pitää pelkkää aiemmin kehitettyjen konstruktioiden soveltamista uuteen ympäristöön, vaan tulee konstruoida uusi innovaatio. Kehittämisessä tulee myös huomioida se, että se tehdään yhteistyössä käytännön edustajien kanssa. Tähän vaiheeseen ei ole olemassa yleispäteviä metodologisia ohjeita ja se onkin luonteeltaan luova ja heuristinen. (Lukka 2001.)

Ensimmäisessä työpajassa pohditaan yhdessä missä kehitysvaiheessa tiimi on menossa. Olisi hyvä, jos tiimi reflektoisi tasaisin väliajoin toimintaansa ja olemustaan. Jokaisen tiimin jäsenen tekniset taidot kasvavat ja he kasvavat myös ihmisenä. Puoleksikin vuodessa ehtii tapahtua paljon muutoksia ja on tärkeää keskustella yhdessä mikä on tiimin tarkoitus ja mihin suuntaan tiimin halutaan kehittyvän. (Spiik 2022, 51-52.)

Tässä työpajassa hyödynnetään valmista verkkomateriaalia osoitteessa <https://yhteisohjautuvuus.fi> ja siellä olevaa Tiimimittaus -testiä. Teoriaosuudessa käsitellen mm. Karl-Johan Spiikin teoksien antia tiimin eri vaiheissa. Spiikillä on yhteisöohjautuvuuden sisältö- ja menetelmäosaamista 15 vuoden ajalta, lisäksi hän on kirjoittanut sekä teoksia, että toiminut aiheen piirissä konsulttina. Ennen testiä alustan tiimin kehitysvaiheista, jotta tiimin jäsenillä olisi jonkinlainen ennakkokäsitys käsiteltävästä aiheesta. Testi tehdään yhdessä reflektoiden eri vastausvaihtoehtoja, samoin lopullisesta tuloksesta käydään reflektiivinen keskustelu tiimin kanssa. Keskustelusta tehdään erilliset tutkimusmuistiinpanot.

Toisessa työpajassa keskitytään tiimin pelisääntöjen luomiseen me-we-us -tekniikkaa hyödyntäen. Me-We-Us eli yksin-yhdessä-kaikille on hyvä ja yksinkertainen menetelmä lisäämään ryhmätyön vuorovaikutteisuutta. Menetelmän avulla on helppo hallita ajankäyttöä ja sen avulla saadaan luotua suuria määriä vaihtoehtoja. Lisäksi etuna on, että sillä saadaan kaikki osallistettua ja se sopii kaiken kokoisille ryhmille. (Grapepeople.) Menetelmässä pohditaan ensin annettua aiheetta yksin ja tähän vaiheeseen kannattaa varata riittävästi aikaa, jotta ideoita ehtii syntyä riittävästi. Tämän jälkeen jakaudutaan 2-3 henkilön ryhmiiin jakamaan ideoita ja keskustelemaan niistä. Pienemmissä ryhmissä on helpompi esittää ajatuksiaan ja saada niistä heti palautetta, jolloin ideat jalostuvat entisestään. Lopuksi parhaat ideat jaetaan koko ryhmän kanssa ja kootaan yhteen samalle paperille. Lopuksi parhaat ideat voidaan pisteyttää tärkeysjärjestykseen. (Nummi 2018, 156-157.)



Kuva 11. Me-We-Us -menetelmä (Nummi 2018, 156).

Sellaiselle tiimille, joka ei ole vielä ollut kauaa olemassa ja jolla ei vielä ole yhteisiä haasteita on haastavampaa luoda pelisääntöjä. Kun keskitytään tiimin tuottavuutta heikentäviin todellisiin tapoihin ja käytäntöihin, löytyvät parhaat pelisäännöt. Pelisääntöjen tarkoituksena on myös löytää niitä asioita, jotka estävät tiimiä pääsemästä parhaaseen tulokseen. Pelisääntöjen tarkoitus ei kuitenkaan ole miellyttää työkavereita. Alueita, joilla pelisääntöjä useimmiten tarvitaan ovat mm. seuraavat (Nummi 2018, 156.)

- Työnjako, erityisesti kiireisimpinä aikoina
- Päätöksenteko
- Toisten auttaminen
- Positiivisen työilmapiirin vahvistaminen
- Kokouskäytännöt
- Erimielisyyksien ratkaiseminen
- Tiimin viestintä

Aluksi jokainen miettii itsekseen kaikenlaisia mahdollisia pelisääntöjä ja kirjaa ne ylös post-it -lapuille. Aikaa tähän annetaan noin 10 minuuttia. Tämän jälkeen jakaannutaan kahteen ryhmään, koska tiimin koko on vain viisi henkilöä ja keskustellaan parin kanssa ideoista. Tähän käytetään noin 10 minuuttia. Lopuksi keskustellaan ideoista yhdessä ja pisteytetään ideat tärkeysjärjestykseen. Näistä ideoista kirjataan tiimin yhteiset pelisäännöt, joihin voidaan palata myöhemminkin ja mahdollisesti tarkentaa niitä, kun tiimin toiminta ja keskinäiset vuorovaikutussuhteet kehittyvät. Tämän työpajan kokonaiskesto on noin 30 minuuttia.

#### 4.7.1 Työpaja 1 - Tiimiarvio

Ensimmäinen työpaja pidettiin 2.1.2023. Työpajassa olivat läsnä kaikki neljä asiakkuusvastaavaa sekä JEDUn Työelämäpalveluiden koulutusjohtaja. Tiimi oli tuossa hetkessä ollut olemassa viisi kuukautta, eli suhteellisen lyhyen aikaa. Huolimatta tiimin nuoresta iästä keskustelu oli polveilevaa, pohdiskelevaa ja varsin avointa. Ennen varsinaista testiä ja kysymyspatteriston läpikäyntiä pidin lyhyen alustuksen aiheeseen (Liite 3.) Työpaja toteutettiin niin, että käytiin yhdessä keskustellen läpi sivustolla <https://yhteisohjautuvuus.fi> olevat Tiimiarvio -testi, jonka jälkeen saatiin analyysi tiimin kehitysvaiheesta.

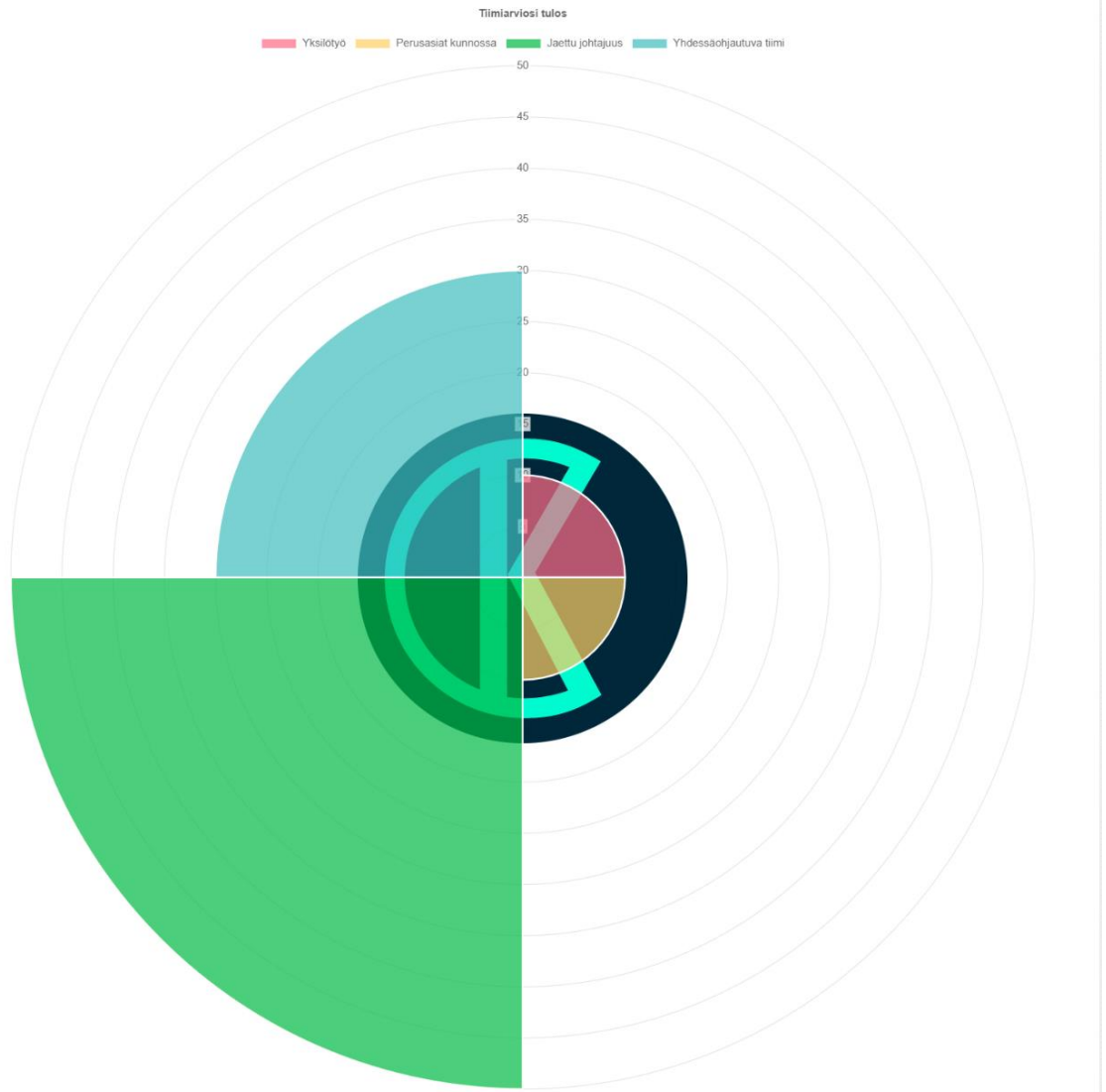
Kyselyn kysymykset, vastaukset, vastausten referointi ja mittaustulos on kuvattu tämän opinnäytteen erillisellä liitteellä (Liite 3). Kokonaisuudessaan voisi keskustelusta tiivistää sen, että tiimi on todellakin vielä varsin nuori ja jäsenet eivät vielä täysin tunne toisiaan. Tiimin jäsenet kuitenkin luottavat toisiinsa ja voivat kysyä tarvittaessa apua toisilta tiimin jäseniltä. Apua myös annetaan aina, kun sille on tarvetta. Tapaamme sovitusti kerran viikossa, mutta jokainen hoitaa omaa aluettaan itseohjautuvasti ja varsin itsenäisesti. Positiivista palautetta annetaan tiimin sisällä, mutta negatiivista ei juurikaan anneta tai sille ei vielä ole ollut tarvetta. Palaute tiimin ulkopuolelta käsitellään yhteisesti tiimin esimiehen kanssa. Tiimin toiminta on vasta muotoutumassa, eikä se ole vielä vakiintunutta. Tehtäviä ei myöskään tämän vuoksi kierrätetä.

Tiimiarvio oli testin mukaan seuraavanlainen: **Jaettua johtajuutta ja yhdessäohjautuvan tiimin piirteitä.**

Tiimissä aletaan ymmärtää, miten tiimin jäsenet tarvitsevat toisiaan saavuttaakseen tavoitteensa. Tiimi alkaa hyötyä yhteistyöstä ja ymmärtää, miksi ja miten yhdessä tekemällä saadaan enemmän. Tiimin jäsenet tutustuvat muihin jäseniin ja luovat yhteishenkeä. Tiimin rutiinit ovat kunnossa ja sille muodostuu identiteettiä. Jaettu johtajuus auttaa tiimiä ymmärtämään, että työtä tehdään yhdessä, sekä luomaan käytänteitä avun pyytämiseen. Samalla alkaa tiimin sisällä herätä arvostus toisia kohtaan. Virheitä ei enää pelätä, vaan niitä tuodaan yhä avoimemmin yhteiseen keskusteluun. Tiimin jäsenet kokevat tiimityön antoisaksi ja haluavat oppia yhdessä paremmaksi.

Tiimin sisällä roolit ja vastuut ovat löytäneet paikkansa, eikä tiimin tarvitse keskittyä tiimityön rakentamiseen vaan työtehtäviin. Jäljellä on tiimin ydintoiminnan hiominen, jolloin jokainen tiimin jäsen alkaa kehittyä omassa tekemisessään yksilönä. Ulkoapäin katsottaessa tiimin ammattitaito ottaa suuren harppauksen oikeaan suuntaan.

Olette lähes yhdessäohjautuvan tiimin tasolla, mutta vielä teidän pitäisi tehdä enemmän töitä yhdessä. Yrittäkää vaihtaa tehtäviä keskenänne, muuttaa kokoonpanoja tai tutustukaan toinen toistenne töihin. Kun saatte ymmärrystä muiden tekemisestä, pystytte ottamaan paremmin koko tiimin näkökulman huomioon. (Kuva 12)



Kuva 12. Tiimin mittaustulos

Mietimme, että olisi ehkä ollut vieläkin hedelmällisempää, jos jokainen olisi tehnyt testin etukäteen itsekseen ja sen jälkeen tehty testi yhdessä. Olisiko henkilökohtaisissa vastauksissa tullut hajontaa? Testitulokset olivat yleisesti tiimiä hyvin kuvaava, meillä on selkeästi tiimihenkeä, mutta emme tunne toisiamme ja toistemme tekemisiä vielä riittävästi, että olisimme aidosti yhtä tiimiä. Lisäksi tiimin tulisi huolehtia siitä, että tehdään yhdessä asioita ja kehitetään tiimin toimintaa

säännöllisesti yhdessä, koska vaarana on, että jokainen uppoutuu työhön omalla sektorillaan ja tiimin toiminta hajaantuu.

#### 4.7.2 Työpaja 2 – Tiimin pelisäännöt

Seuraava työpaja pidettiin heti ensimmäisen työpajan jälkeen, koska ensimmäisen työpajan keskustelussa nousi esille sellaisia asioita, jotka edesauttoivat yhteisten pelisääntöjen laatimista. Tästäkin työpajassa oli läsnä kaikki neljä asiakkuusvastaavaa sekä JEDUn Työelämäpalveluiden koulutusjohtaja. Ajatuksena työpajassa oli käyttää me-we-us-menetelmää, mutta se kutistui työpajalaisten yhteisestä toiveesta me-us-menetelmäksi. Osallistujat kokivat turhaksi niin pienen ryhmän jakamisen kahtia ja ideoita syntyi hyvin niinkin, että kaikilla oli aikaa miettiä itsekseen itselleen tärkeitä asioita tiimin pelisäännöiksi. Ehdotukset tiimin pelisäännöiksi koskivat hyvin pitkälle tiimin jäsenten yhteyttä ja tavoitettavuutta, eli tästä voisi päätellä, että tiimiläiset kokevat tärkeäksi tiimiyhteyden kokemuksen, vaikka ei oltaisiakaan fyysisesti läsnä. Keskustelun jälkeen yhteisiksi pelisäännöiksi valikoitui seuraavat 10 kohtaa:

1. Apua pyydetään ja annetaan tarvittaessa.
2. Annetaan positiivista palautetta.
3. Kysytään kohdattaessa mitä kuuluu, miten menee?
4. Pidetään kiinni sovituista palaverista, tiimin palaverista voi poiketa vain erityisen hyvästä syystä.
5. Käytetään whatsappia viestinnässä matalalla kynnyksellä.
6. Kerrotaan whatsappissa tiimille aamuisin missä kukin on menossa.
7. Tehostetaan kokouskäytänteitä:
  - a. ei rönsyillä
  - b. pysytään asiassa
  - c. ei puhuta toisten päälle, annetaan kaikille puheenvuoro
  - d. kuunnellaan toisia
  - e. asialistan runko ohjaa keskustelua
8. Kiireaikana jaetaan töitä.
9. Neljä kertaa vuodessa pidetään kvartaalipalaverit, jossa käydään läpi mitä saatu aikaan, mitä pitää parantaa, mietitään jatkosteppejä sekä visioidaan tulevaa. Unohtamatta yhteistä rentoa tekemistä ja yhdessäoloa.
10. Mahdolliset erimielisyydet keskustellaan läpi yhteisesti.

Tiimin pelisäännöt lisätään tiimin yhteiseen toimintakuvaukseen teamsiin ja niihin voidaan palata tarvittaessa sekä niihin voidaan tehdä muutoksia. Tiimin pelisääntöjen pohjalla olevat muistutukset ja itse pelisäännöt kuvataan liitteessä 4.

## 5 Asiakaskokemuksen johtaminen

Jotta voimme aidosti johtaa asiakaskokemusta, tarvitsemme ymmärrystä siitä mitä se on ja siitä mitä se ei ole. Asiakaskokemus on oikein ymmärrettynä ja käytettynä kova ja konkreettinen johtamisen väline. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 54.) Kuitenkin asiakaskokemuksen integrointi osaksi strategiaa jää tekemättä, vaikka asiakaskokemus voidaan nähdä mahdollisuutena kehittää liiketoimintaa. Asiakaskokemus nähdään pehmeänä keinona, eteerisenä höttöinä, eikä sen potentiaalia strategisena keinona nähdä. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 14.)

Asiakaskokemuksella ominaisia piirteitä on sen ajallinen luonne. Asiakaskokemus ei rajoitu vain tuotteen tai palvelun ostamiseen tai sen kuluttamiseen, vaan se koostuu erilaisten asiakaskokemusten ketjusta. Ajallinen luonne toteutuu asiakaspolun eri vaiheissa: vaiheeseen ennen ostamista, ostamiseen ja ostamisen jälkeiseen vaiheeseen. Asiakaskokemukseen liittyvät myös kosketuspisteet asiakaspolun eri vaiheissa, eli erilaiset vuorovaikutustilanteet asiakkaan ja organisaation välillä. Asiakaskokemukseen liittyy myös moniulotteisuus: asiakaskokemus on kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 54.)

Asiakaskokemuksen johtaminen ei ole yksittäinen projekti, jolla asiat laitetaan kuntoon, vaan se on jatkuvaa johtamista, ylläpitoa, organisointia, mittaamista, kehittämistä ja innovointia. Ensimmäisenä asiakaskokemukselle tulee määrittää tavoitteet ja koska asiakaskokemuksen luominen on koko yrityksen toimintaa, tavoite tulee määritellä yrityksen strategiassa. Tavoitteen määrittelyn jälkeen lähdetään kehittämään niitä toimintatapoja, joilla tavoitteen toteutuminen varmistetaan. Asiakaskokemus muodostuu kaikissa kontaktipisteissä, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, jolloin jokainen kontaktipiste tulee käydä läpi. Näin voidaan luoda kokonaisvaltainen asiakaskokemusstrategia, jossa määritellään miten ja millaisia kokemuksia asiakkaille luodaan. Asiakaskokemuksen kannalta tärkein resurssi on yrityksen henkilöstö ja on tärkeää organisoida henkilöstö tuottamaan tavoitteiden mukaisia asiakaskokemuksia. Pääosin asiakaskokemuksen johtaminen on organisoimista, käytännön toimenpiteitä ja erilaisia valintoja. Toimenpiteitä tulee uudistaa ja prosesseja kehittää systemaattisesti. Ja jotta asiakaskokemuksen johtamista voidaan kehittää, on ensinnäkin tärkeää mitata kuinka hyvin asiakkaiden kokemukset ovat kohdanneet asetettuja tavoitteita ja toiseksi sitä, kuinka itse johtaminen on onnistunut. Ja koska kilpailuympäristö, tuotteet ja asiakkaat muuttuvat koko ajan, on tärkeää uudistaa ja määritellä asiakastavoitteita uudelleen. Systemaattisella tiedonkeruulla tavoitteiden onnistumisista sekä myös tavoitteet alittaneista ja ylittäneistä elementeistä, voidaan muutostarpeisiin reagoida ennakoiden ja riittävän nopeasti (Löytänä & Korteso 2011, 166-179.)

Tiimin johtamisessa asiakaskokemuksen näkökulma voi näkyä palvelulupaus-ajatuksen kautta. Palvelulupaus on asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kovinta ydintä ja sitä mitä arvoa palvelulla asiakkaalle tuotetaan. Asiakasarvo palveluliiketoiminnassa muodostuu tekemisestä, osaamisesta sekä ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, jossa täytetään asiakkaan odotukset mielellään odotukset ylittävästi. (Ristikangas ym. 2021, 108.)

### 5.1 Työntekijäkokemus asiakaskokemuksen lähtökohtana

Lähtökohtana hyvälle asiakaskokemukselle ovat sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät sekä heidän työntekijäkokemuksensa. Yritys tai organisaatio ei voi vain päättää alkaa toimivansa asiakaslähtöisesti ja jos organisaation ja työntekijöiden tavoitteet ja arvomaailma eroavat toisistaan merkittävästi, ei vaikuttavaa asiakaskokemusta pystytä luomaan. Organisaatio, joka asettaa työntekijänsä etusijalle ennen asiakkaita lopulta tuottaakin parempaa asiakaskokemusta kuin organisaatio, joka asettaa asiakkaansa työntekijöiden edelle. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 77.) Hyvästä työntekijäkokemusta on liiketoimintahyötyä. Se vähentää henkilöstökustannuksia ja lisää tuottavuutta, se parantaa myös asiakaskokemusta ja sitä kautta liikevaihtoa. Asiakaskokemuksen merkittävin tekijä on työntekijäkokemus, sen selittäessä jopa 60 % asiakaskokemuksesta. Hyvä työntekijäkokemus antaa mahdollisuuden onnistua, saavuttaa tavoitteensa sekä tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. (Huhta 2021.)

Työntekijäkokemus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että töissä olisi aina hauskaa ja kivaa vaan sitä, että työntekijät tietävät miksi organisaatio on olemassa ja mitä heiltä odotetaan. Työntekijät myös tietävät asiakkaansa ja heillä on riittävä osaaminen, työkalut sekä toimintamallit, jotta he voivat rakentaa asiakkaiden odottamia kokemuksia. Ennen kaikkea työntekijän tulee olla innostunut työstään ja kokea tehtävänsä ja roolinsa niin, että se heijastuu asiakkaalle positiivisesti. (Korkiakoski 2019, 118-119.)

### 5.2 Asiakaskokemus oppilaitoksessa

Vuonna 2018 toteutuneessa ammatillisen koulutuksen reformissa yhtenä tavoitteena oli yhdistää lait ammatillisesta peruskoulutuksesta ja ammatillisesta aikuiskoulutuksesta uudeksi laiksi, jossa

keskeisenä lähtökohtana on osaamisperusteisuus ja asiakaslähtöisyys. (Ammatillisen koulutuksen reformi 2017.) Asiakaslähtöisyys on siis huomioitu jo lainsäädännössä, mutta opiskelijaa ei välttämättä vielä nähdä asiakkaana tai opetusta tuotettuna palveluna, jolloin opettaja ei myöskään koe olevansa palveluntuottaja, jonka tulisi tuottaa mahdollisimman hyvä asiakaskokemus opiskelijalle. (Gerdt & Eskelinen 2018, 93.)

### 5.3 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Tehokkuus, helppous ja tunne ovat ne elementit, jotka tarkoittavat asiakkaalle hyvää kokemusta. Ja kun mietitään organisaation asiakaskokemuksen strategiaa ja kehityssuunnitelmaa, tulisi miettiä kuinka nämä elementit konkretisoituvat asiakkaalle kokemuksen kautta? Tehokkuus tarkoittaa organisaation sisäisten prosessien toimivuutta ja sujuvuutta eli sitä, kuinka asiakkaalle luodaan lisäarvoa. Helppous puolestaan tarkoittaa sitä, että asiat tulevat kerralla kuntoon ja että organisaatio on onnistunut asiakkaan palvelussa hänen valitsemassaan kanavassa hänelle sopivana hetkenä. Osa-alueista haastavin ja samalla merkityksellisin on tunne. Asiakaskokemuksesta 2/3 on tunnetta, tunne on yksilöllinen ja tilanneriippuvainen. Yksittäisestä kohtaamisesta tai kokouksesta lopputuloksena on asiakkaalle jäänyt tunne. (Korkiakoski 2019, 49.)

Asiakaskokemuksen kehittäminen lähtee nykytilan ymmärtämisestä ja sen analysoinnista. Asiakaskokemuksen nykytila-analyysi sisältää seuraavat elementit: sisäinen kyvykkyys, asiakkaat ja kilpailuympäristö. Kun arvioidaan sisäistä kyvykkyyttä, tulisi käydä läpi seuraavat osa-alueet:

- asiakaskokemuksen strateginen lähtökohta: onko asiakaskokemuksen strategia, eli asiakaskokemuksen tahtotila, linkitetty organisaation liiketoimintastrategiaan? Onko sitä jalautettu organisaatioon?
- johdon kyvykkyys ja johtamismalli: kuinka asiakaskokemus ymmärretään johdon eri tasoilla? Kuinka asiakaskokemusta johdetaan arjessa ja osallistuuko johto omalla esimerkillään asiakaskokemuksen hoitamiseen?
- asiakasyymmärrys: Kuinka syvästi organisaatio tuntee asiakkaansa, asiakassegmentit, persoonat ja niiden vaikutuksen liiketoimintaan?
- asiakaskokemuksen suunnittelu: onko organisaatiossa olemassa prosessit asiakaskokemuksen systemaattiseen kehittämiseen ja toimivatko organisaation eri osat yhdessä vai toisistaan irrallaan?

- mittarit ja mittaaminen: koskevatko mittarit koko organisaatiota vai vain asiakasrajapinnassa toimivaa henkilöstöä? Mitataanko yksittäisiä kosketuspisteitä vai onko rakennettu systemaattisempi malli, joka kattaa vähintään kaikki kriittiset kosketuspisteet?
- kulttuuri ja henkilöstö: toimiiko asiakaskeskeisyys koko organisaatiossa, vai vain asiakasrajapinnassa toimivien keskuudessa? Kuinka asiakaskeskeisyys näkyy asenteina rekrytointiperusteissa?

Asiakkaiden nykytilan ymmärtäminen tarkoittaa asiakkaiden ostopolun ja ostopäätösprosessin ymmärtämistä juuri asiakkaiden näkökulmasta. Organisaatiossa sisäisesti tehty kuviteltu harjoitus asiakkaiden kokemuksista ei anna todellista näkökulmaa asiakkaan kokemuksista. Sisäisen kyvykkyyden ja asiakkaiden nykytila-analyysin lisäksi on tärkeä ymmärtää myös organisaation toimintaympäristöä sekä muutosta mitä toimintaympäristössä on tapahtunut. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 32-38.)

Korkiakoski (2019, 47-48.) on teoksessaan esittänyt tutkimus- ja konsultointiyritys Gartnerin Customer Experience Pyramid:in (Kuva 13), jossa kuvataan asiakaskokemuksen kehittämisen tasot. Keskeistä on, että organisaation tulee tunnistaa yrityksen nykytilanteen ja asiakkaiden odotusten välinen ero. Pääsääntöisesti kehittäminen jää kolmelle alimmalle tasolle ja ylimmät tasot, proaktiivinen ja kehittymisen taso, ovat sellaisia, jotka jäävät harvemmin toteutumatta. Alemmilla tasoilla, jossa asiakaskokemuksen kehittäminen kohdistuu usein viestintään, asiakkaan toimintaan reagoimiseen ja toiminnan kehittämiseen, riittää yleensä, että yritys parantaa perustoimintaansa. Kahdella ylemmällä tasolla vaaditaan moniulotteisia ratkaisuja ja keinoja, joilla voidaan entistä paremmin ennakoida asiakkaan tulevia tarpeita.

### Asiakaskokemuksen kehittämisen tasot



Lähde: Gartner Customer Experience Pyramid.

Kuva 13. Asiakaskokemuksen kehittämisen tasot (Korkiakoski 2019, 48).

#### 5.4 Asiakkaan palvelupolku

Palvelumuotoilussakin käytetty palvelupolku kuvaa prosessia, jonka aikana asiakas kokee ja kulkee palvelun aika-akselilla. Jotta palvelupolku voidaan analysoida, se kuvataan vaiheittain eli tarkastellaan palvelupolulle sijoittuvia palvelutuokioita ja niihin liittyviä useita kontaktipisteitä. Palvelupolku voidaan tarkastella myös asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta eri arvonmuodostuspisteissä. (Tuulaniemi 2011, 78-79.) Näissä palvelu- eli asiakaspolun kontaktipisteissä ennen ostamista, ostamisen aikana ja ostamisen jälkeen rakentuu asiakaskokemus. On tärkeää tunnistaa ne kosketuspisteet, jotka ovat asiakaskokemuksen kannalta tärkeitä, mutta on tärkeää tunnistaa myös ne kontaktipisteet, joihin voidaan vaikuttaa ja ne, joita on vaikeampi hallita.

## 5.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Johdettavien syy-seuraussuhteiden eli kausaliteettien mittaamisella saadaan johdolle informaatiota siitä toimivatko nämä mitattavat kausaliteetit suunnitellulla tavalla ja menevätkö ne toivottuun suuntaan. Asiakaskokemuksen mittaaminen ei tee tässä suhteessa poikkeusta, vaan asiakaskokemusta koskevaa informaatiota tarvitaan päätöksenteon pohjalle. Asiakaskokemuksen mittaaminen ei ole kuitenkaan yksinkertaista, eikä ole vielä määritelty yksiselitteisesti parasta mittaria tai mittareiden yhdistelmää, jolla asiakaskokemusta voitaisiin systemaattisesti mitata. Tämä johtuu ensinnäkin siitä, että organisaatiot tavoittelevat hyvin erilaisia asiakaskokemuksia ja toiseksi siitä, että tulisi mitata sekä syy- että seuraustason asioita. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että pitäisi pystyä mittaamaan sitä, kuinka hyvin onnistutaan tavoiteltavassa asiakaskokemuksessa sekä sitä, miten asiakaskokemus on vaikuttanut asiakkaiden tyytyväisyyteen, uskollisuuteen ja suositteluun ja siitä edelleen yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 231-233.) Ensin tulisikin tunnistaa liiketoiminnan kannalta tärkeimmät asiakaskokemuksen tavoitteet ja niihin sopivat mittarit ja vasta sen jälkeen, kuinka mittaaminen käytännössä tapahtuu (Korkiakoski 2019, 64).



Kuva 14. Asiakaskokemuksen mittaaminen (Korkiakoski 2019, 75.)

Erilaisiin tilanteisiin kuten laadulliseen, tehokkuuden ja asiakaspääoman kehittämiseen tarvitaan mittareita. Laadullisen kehityksen mittarit perustuvat asiakaskyselyihin ja tunnetuin tällainen mittari on Net Promoter Score (NPS). NPS mittauksessa kysyttäessä esim. kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä yritystä asteikolla 0-10, vähennetään suositelijoiden (arvosana 9-10) prosentti

Kehittämistyön toteutus – Työpajat 1 & 2osuudesta arvostelijoiden (arvosana 0-6) prosenttiosuus. Tehokkuuden kehittämisen mittareita ovat esimerkiksi CTR (click-through rate) eli klikkausprosentti kotisivulla, konversioaste eli kuinka moni verkkokaupan kävijöistä lopulta tilaa ja FCR (first call resolution, ratkaisuaste) eli millä todennäköisyydellä asiakkaan asia on hoidettu kuntoon ensimmäisellä kerralla. Asiakaspääoman kehittämisen mittareita ovat esimerkiksi asiakaspoistuma, asiakkuuden laajentuminen ja asiakkaan elinkaaren arvo. (Korkiakoski 2019, 66-73.)

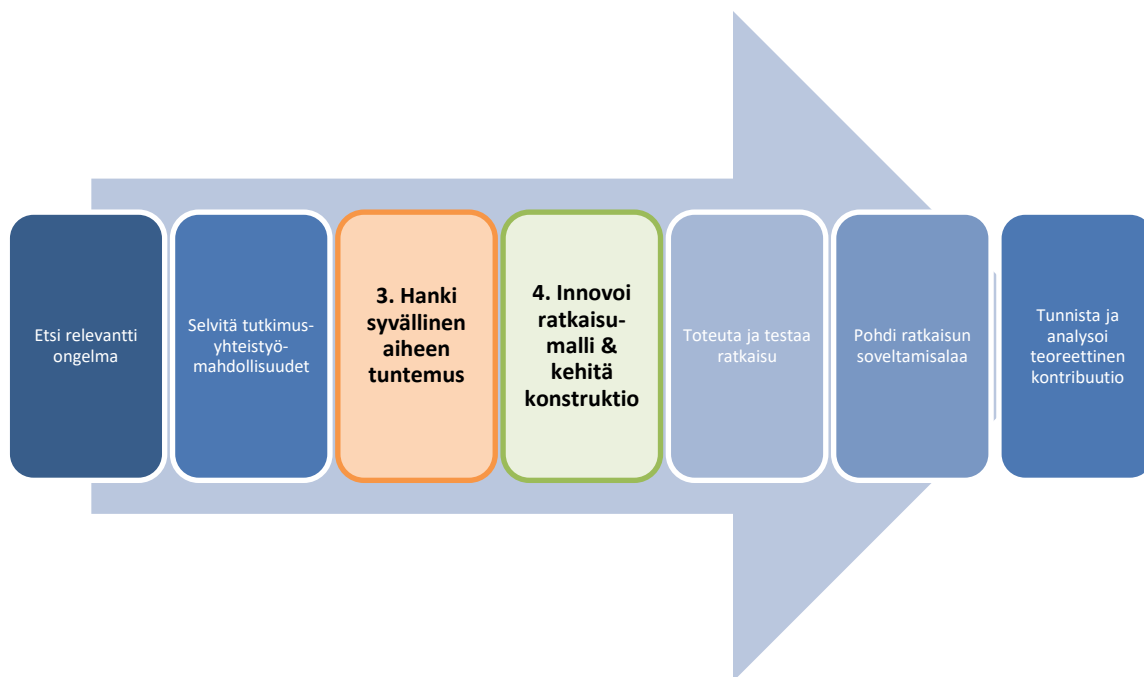
## 5.6 Asiakaskokemuksen johtaminen

Perinteisesti on puhuttu asiakkuuksien johtamisesta (CRM, Customer relationship management), jolla on pyritty luomaan, kehittämään ja parantamaan asiakassuhteita asiakkaan arvon ja yrityksen kannattavuuden parantamiseksi (Payne 2005, 4). Nyt puhutaan asiakaskokemuksen johtamisesta (CEM, Customer experience management), jonka näkökulma asiakkaan ja yrityksen välisiin suhteisiin on laajempi. (Löytänä & Korteso 2011, 12).

Asiakaskokemuksen johtaminen ei ole yksittäinen projekti, jolla asiat laitetaan kuntoon, vaan se on jatkuvaa johtamista, ylläpitoa, organisointia, mittaamista, kehittämistä ja innovointia. Ensimmäisenä asiakaskokemukselle tulee määrittää tavoitteet ja koska asiakaskokemuksen luominen on koko yrityksen toimintaa, tavoite tulee määritellä yrityksen strategiassa. Tavoitteen määrittelyn jälkeen lähdetään kehittämään niitä toimintatapoja, joilla tavoitteen toteutuminen varmistetaan. Asiakaskokemus muodostuu kaikissa kontaktipisteissä, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, jolloin jokainen kontaktipiste tulee käydä läpi. Näin voidaan luoda kokonaisvaltainen asiakaskokemusstrategia, jossa määritellään miten ja millaisia kokemuksia asiakkaille luodaan. Asiakaskokemuksen kannalta tärkein resurssi on yrityksen henkilöstö ja on tärkeää organisoida henkilöstö tuottamaan tavoitteiden mukaisia asiakaskokemuksia. Pääosin asiakaskokemuksen johtaminen on organisoimista, käytännön toimenpiteitä ja erilaisia valintoja. Toimenpiteitä tulee uudistaa ja prosesseja kehittää systemaattisesti. Ja jotta asiakaskokemuksen johtamista voidaan kehittää, on ensinnäkin tärkeää mitata kuinka hyvin asiakkaiden kokemukset ovat kohdanneet asetettuja tavoitteita ja toiseksi sitä, kuinka itse johtaminen on onnistunut. Ja koska kilpailuympäristö, tuotteet ja asiakkaat muuttuvat koko ajan, on tärkeää uudistaa ja määritellä asiakastavoitteita uudelleen. Systemaattisella tiedonkeruulla tavoitteiden onnistumisista sekä myös tavoitteet alittaneista ja ylittäneistä elementeistä, voidaan muutostarpeisiin reagoida ennakoiden ja riittävän nopeasti (Löytänä & Korteso 2011, 166-179.)

## 5.7 Kehittämistyön toteutus – Työpaja 3

Aiemmat työpajat tarkastelivat tiimin ja tiimin jäsenten keskinäistä toimintaa, joka on perustana kaikelle tiimin toiminnalle ulospäin. Kolmas työpaja keskittyy tiimin toiminnan tarkasteluun asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tässäkin työpajassa lähdetään liikkeelle konstruktivisen tutkimusprosessin vaiheesta 3. Hanki syvälinen tutkimusaiheen tuntemus sekä käytännöllisesti, että teoreettisesti (Lukka 2001). Teoriapohjaa on hankittu asiakaskokemuksen näkökulmasta ja käytännön näkökulmaa pohditaan tiimin toiminnalle annettujen tavoitteiden kautta. Ensin keskustellaan tavoitteista ja niiden toteutumisesta, jolloin saadaan pohjaa tiimin toiminnan tämän hetkiselle tilanteelle. Työpajan toisessa vaiheessa hyödynnetään toimintajärjestelmän kolmiomallia, jonka avulla yksilöidään tarkemmin tiimin toiminnan tilannetta, löydetään häiriötekijöitä sekä näiden kautta kehittämiskohteita. Työpajan tuloksista riippuen on myös mahdollista, että sieltä nousee ehdotuksiksi ratkaisumalleja, joita voidaan hyödyntää tiimin toiminnassa. Tällöin voidaan puhua konstruktivisen kehittämisprosessin vaiheesta 4. Innovoi ratkaisumalli ja kehitä ongelman ratkaiseva konstruktio, jolla voisi olla myös teoreettista kontribuutiota (Lukka 2001). Mikäli sellaisia innovaatioita nousee materiaalin pohjalta, niistä muodostetaan konstruktio ja ne otetaan käyttöön ja testaukseen.



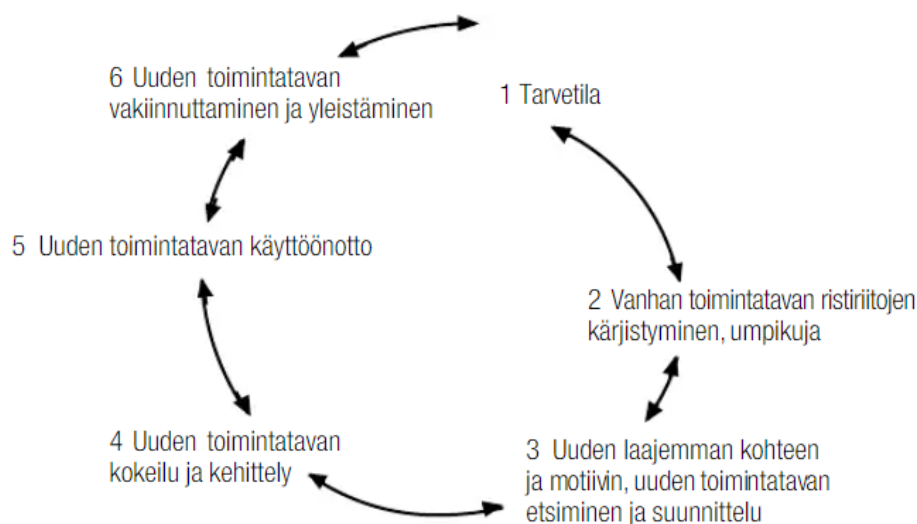
Kuva 15. Konstruktivinen tutkimusprosessi (Lukka 2001).

3. Työpajan aiheena on ”Ykkösluokan asiakaskokemus ja Koulutuskeskus JEDUn Työelämäpalvelut -tiimi.” Ennen työpajaa tiimiläisille jaetaan lyhyt kysely, jossa on kuvaus tiimin tavoitteista syksylle 2022 sekä kysytään mm. seuraavia asioita:

1. Miten tiimin tavoitteet ovat mielestäsi toteutuneet kuluneen syksyn aikana? Mikä on onnistunut ja missä olisi parannettavaa?

2. Millaisia tavoitteita asettaisit tiimin toiminnalle seuraavien kahden vuoden aikana?

Toimintajärjestelmä kehittyy tietynlaisten vaiheiden kautta ja tätä sykliä kutsutaan Ekspansiivisen oppimisen sykliksi tai kehäksi. (Launis ym. 2010, 39.) Lisäksi aineiston hankinnassa käytetään myös muita menetelmiä.



Kuva 16. Ekspansiivisen oppimisen sykli (Engeström 1987, 249).

Työyhteisössä tapahtuu syklin mukaisia toimintaa uudistavia kehitysprosesseja ilman erityisiä kehityshankkeita, mutta hitaammassa tahdissa ja hallitsemattomasti. Muutospajassa on mahdollista vauhdittaa ekspansiivista kehitystä kehitysvaiheen tarpeiden mukaan. (Launis ym. 2010, 41.)

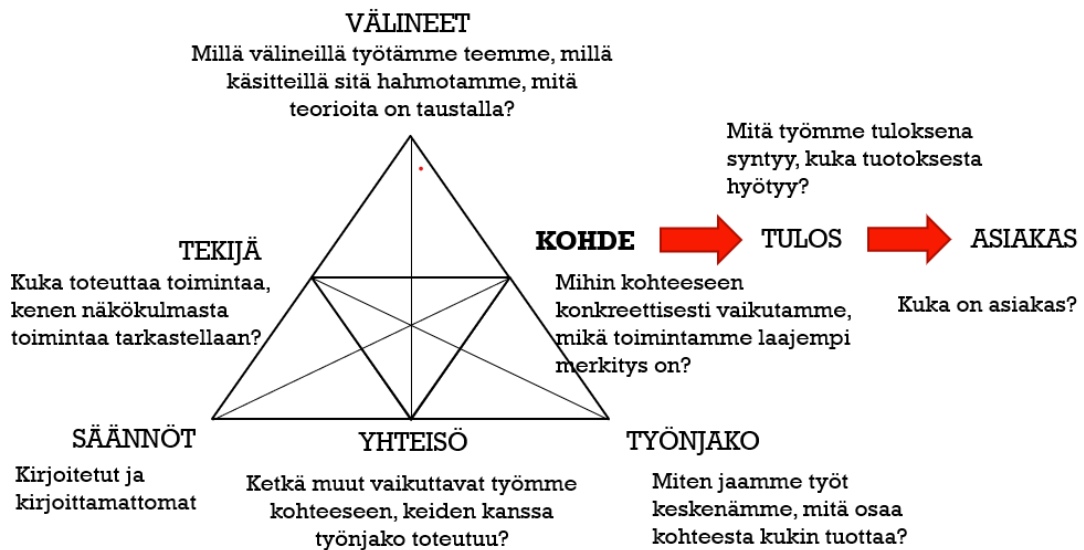
Ekspansiivisen toimintamallin mukaisesti luonnollista kehitystä on tiimin osalta tapahtunut niin, että voidaan olettaa tiimin olevan kohdassa 3 Uuden laajemman kohteen ja motiivin, uuden toimintatavan etsiminen ja suunnittelu tai kohdassa 4 Uuden toimintatavan kokeilu ja kehittäminen.

Työpajassa hyödynnetään muutospajalaboratoriossa käytettävää toimintajärjestelmän kolmiomallia. Olen hyödyntänyt tätä aiemmin työssäni, jossa toteutimme muutospajaprosessin miniprosessina ja mielestäni tämä työkalu on hyvä väline auttamaan ymmärtämään jonkin asian

nykytilaa ja sen kautta myös työn häiriötekijöitä, jotka edelleen auttavat löytämään oleellisia kehittämiskohteita. En tässä yhteydessä käytä sitä muutospajalaboratorion laajemmassa kontekstissa, vaan hyödynnän itse välinettä.

Toimintajärjestelmän kolmiomalli liittyy muutoslaboratorioon, joka on osallistava kehittämistyön menetelmä (Virkkunen & Ahonen 2008, 14). Toimintajärjestelmä itsessään kuvaa työyhteisön toimintaa tiettyinä ajankohtana. Sillä kuvataan ja analysoidaan tietyn työkohteen parissa työskentelevää paikallista työyhteisöä. Kuvassa on kuvattu kaikki elementit, jotka vaikuttavat työn toiminnan kohteena olevaan kohteeseen. Kohde onkin keskeinen asia, joka on tärkeä määrittää ja joka luo toiminnan motiivin sekä toiminnan olemassaolon perustan. Analyysissa on kuitenkin monesti helpompi lähteä purkamaan toiminnan kokonaisuutta muualta kuin itse kohteesta ja kohde yleensä tarkentuukin analyysin edetessä. (Launis ym. 2010, 37-38.) Kun eri elementit on analysoitu, lähdetään tarkastelemaan ristiriitoja eri elementtien välillä. Näiden ristiriitojen kautta lähdetään etsimään kehittämiskohteita. (Virkkunen & Ahonen 2008, 19.)

Kuvassa 17. on esitelty toimintajärjestelmän kolmiomalli, jossa toimintajärjestelmä on kokonaisuus, jossa työtä tutkitaan ja kehitetään sen tekemiseen tarvittavien osatekijöiden summana. Keskeisin elementti on hahmottaa työn kohde, joka luo motiivin toiminnalle sekä työn olemassaolon perustan. Kohde on tuote- tai palvelukokonaisuus, jota työn tekijät toiminnallaan tuottavat tai muokkaavat. Välineillä tarkoitetaan sekä konkreettisia työkaluja, laitteita ja järjestelmiä, että erilaisia malleja, teorioita, käsitteitä, toimintatapa- ja prosessikuvauksia, joilla kohteeseen vaikutetaan ja joilla kohdetta työstetään. Työnjaolla puolestaan tarkoitetaan sen tiimin keskinäistä työnjakoa, että sen määrittämistä mitä osaa kohteesta juuri kyseinen tiimi tuottaa. Yhteisön muodostavat keskeiset, niin sisäiset kuin ulkoiset yhteistyökumppanit, jotka liittyvät kohteen mukaisen työn suorittamiseen. Sääntöihin kuuluvat työtä ohjaavat kirjoitetut ja kirjoittamattomat säännöt. (Launis ym. 37-39.) Näiden eri elementtien vaikutusta työhön analysoidaan ja mietitään mitä häiriötekijöitä/kehittämiskohteita työn kohteen toteuttamiseen liittyy. Työpajojen kautta on mahdollista saada paljon tietoa toiminnan kehityshaasteista sekä haasteisiin vastaamisen mahdollisuuksista. Työpajojen tarkoituksena ei ole ratkaista annettua ongelmaa, vaan täsmentää kehityshaastetta analysoimalla ja tutkimalla toimintaa sekä löytää uusia kehitysmahdollisuuksia. (Virkkunen ym. 2008, 21-22.)



Engeström 1987

Kuva 17. Toimintajärjestelmän kolmiomalli (Engeström 1987, 136)

### 5.7.1 Työpaja 3. – Ykkösluokan asiakaskokemus ja JEDUn Työelämäpalveluiden asiakkuusvastaavatiimi - tavoitekeskustelu

Asiakkuusvastaavatiimille asetettiin syksyn 2022 alussa seuraavat tavoitteet:

1. Markkinointi – tunnettavuus – näkyvyys
2. Aktiivinen asiakasrajapinta
3. Toimivat suhteet sisään ja ulos
4. Roolijako – alueet – alat
5. Palvelusalkun rakentaminen – haltuunotto ja sisäistäminen
6. Toimiva tiimi, että homma pelittää

Keskusteltiin tavoitteiden toteutumisesta ja yleisesti kuntayhtymän johto on ollut tyytyväinen tiimin toimintaan ja tuloksiin. JEDUn tunnettavuus on parantunut, mutta vielä on paljon yrityksiä, joissa ei tiedetä mikä JEDU on ja miten JEDU voi hyödyntää alueen elinkeinoelämää. Tarvitaan lisää kontakteja ja asiakaskäyntejä alueen yrityksiin. Alueen kunnat ja kuntapäätäjät on kierretty ja sieltä saatu arvokasta tietoa ja toiveita JEDUlle. Alueen elinkeinoyhtiöiden ja -toimijoiden kanssa tulisi synnyttää yhteistyötä, koska toimimme samalla kentällä. JEDUn asiakkuusvastaavatiimi on ollut esillä useilla messuilla, ja tapahtumissa ja on tullut palautetta, että JEDU näkyy nyt enemmän.

Asiakkuuksia on synnytetty ja työelämäyhteyksiä luotu, kaikki kontaktoinnit ja asiakaskäynnit eivät välttämättä tuota mitään tässä vaiheessa, mutta toivon mukaan proaktiivinen toimintatapa tuottaa hedelmää myöhemmin. Työelämäpalveluiden koulutusjohtaja on omassa opinnäytetyössään kehittänyt CRM-järjestelmää, johon on kerätty tietoa kaikesta tiimin toiminnasta alueen elinkeinoelämän kanssa. Tätä asiakastietoa tiimillä ei ole ollut olemassa, joten sitä voidaan hyödyntää vasta myöhemmässä vaiheessa, kun tietoa on järjestelmässä olemassa. Tiimi on myös osallistunut tämän järjestelmän kehittämistyöhön oman työnsä kautta ja miettimällä millaista tietoa halutaan myöhemmin hyödyntää.

Sisäistä yhteistyötä on rakennettu syksyn aikana ja tiimissä on havaittu, että tiettyä alkukankeutta on ollut yhteistyötapojen löytämisessä ja ylipäättään siinä, että tiimi ja tiimin jäsenet hyväksytään ”uusina” toimijoina JEDUn opetushenkilöstön ja heidän esimiestensä arkeen. Osaltaan tähän varmasti vaikuttaa tietynlainen muutosvastarinta, aiemmin eri aloilla oman toimensa ohella toimineet työelämäkoordinaattorit lakkautettiin ja asiakkuusvastaavat tulivat tilalle. Samalla tuli muutoksia aiempiin toimintatapoihin, mutta samalla tiimin toiminta on hakenut paikkaansa eikä tiimin toimintamalli ole ollut kaikilla selvillä, jos on ollut omalla tiimilläkään.

Roolijako tiimissä on aika lailla selvillä. Jokaisella on omat alansa sekä tietty oma alue, jossa toimitaan. Toisaalta nämä eivät ole niin tarkkaan rajattuja ja se saattaa aiheuttaa päänvaivaa. Palvelusalkku, eli tuotteet ja koulutuspalvelujen tuotteistus vaatii vielä työtä ja ymmärrystä eri aloilla, että saadaan toimiva kokonaisuus aikaiseksi. Tiimi kuitenkin toimii ja aiemmissa työpaikoissa saadut tulokset tukevat tätä näkemystä.

### 5.7.2 Työpaja 3. – Ykkösluokan asiakaskokemus ja JEDUn Työelämäpalveluiden asiakkuusvastaavatiimi – Tiimin kehittämiskohteet

Varsinainen työn tarkastelu tehtiin toimintajärjestelmän kolmiomallilla (Kuva18), jossa haluttiin mallintaa JEDUn Työelämäpalveluiden asiakkuusvastaavatiimin toimintaa. Tekijänä tässä mallissa on asiakkuusvastaavat ja asiakkaana työelämä. Toiminnan kohteeksi muotoutui keskustelujen jälkeen työelämälähtöinen asiakkuuspolku ja sen toiminnan tuloksena aikuisopiskelijoiden määrä kasvaa ja JEDUlla on jatkuvat asiakassuhteet työelämän kanssa.

Lähdimme liikkeelle säännöistä, vaikuttavat asiakkuusvastaavien toimintaan ja löysimme sieltä lainsäädännön, OPH:n ohjeistukset, JEDUn omat ohjeet, säännöt ja päätökset. Lainsäädännöstä erityisesti ammatillisen koulutuksen lait ja asetukset ja työeläinsäädäntö ovat sellaisia, jotka täytyy

hallita tietyiltä osin asiakkuusvastaavien työssä. Lisäksi täytyy ottaa huomioon OPH:n antamat määräykset ja ohjeet, tutkinnon perusteet, sekä tarkennukset lain tulkintaan. Myös JEDUlla on omia linjauksia asioihin, jotka täytyy työssä huomioida. Tässä todettiin, että ristiriitaa yhteisissä käytännöissä on JEDUn toimipisteiden ja eri alojen välillä ja tämä heijastuu myös asiakkuusvastaavien toimintaan ja siihen kuinka yhteisiä toimintatapoja kehitetään. Myös oikean tiedon ja tulokinnan löytäminen on joskus haastavaa ja aiheuttaa ristiriitaa eri toimijoiden välillä.

Yhteisöön, kenen kanssa työnjako toteutuu, kuuluvat JEDUn opettajat, koulutusjohtajat ja -päälliköt, opiskelijahallinto, JEDUn johto, ELY, TE-toimistot, kunnat ja elinkeinoyhtiöt ja -toimijat. Tässä ovat ne, joiden kanssa teemme ja kehitämme sisäistä yhteistyötä, jotta toimintamallit olisivat niin sujuvia, että se näyttäytyisi työelämäasiakkaalle toimivana palveluna kautta linjan. Lisäksi tässä on niitä ulkoisia toimijoita, joiden kanssa teemme ja olemme käynnistämässä yhteistyötä alueen työelämälle. Kunnat JEDUn omistajina ovat myös erittäin kiinnostuneita siitä, miten ja millä tavalla JEDU toimii ja näyttäytyy heidän alueillaan. Osaltaan se, että asiakkuusvastaavat tekevät työtä, johon vaikuttavat niin monet eri tahot, aiheuttaa itsessään ristiriitaa. On haastavaa saada aikaan sellaista toimintakonseptia, jolla saataisiin huomioitua tasaisesti niin sisäiset toimijat JEDUssa, kuin alueellinen yhteistyö eri toimijoiden kanssa.

Välineet millä asiakkuusvastaavat työtään tekevät on ensisijaisesti kontaktoinnit työelämään, näillä haetaan asiakaskäyntejä sekä sitä kautta etsitään osaamistarpeita, joihin JEDU voisi tuottaa koulutusratkaisuja. Yksi hyvä väline on toimiva, tuotteistettu koulutuspalvelu, joka herättää mielenkiinnon ja tarpeen työelämälle. Tässä riittää yksinkertaisesti esite, johon on kuvattu mitä osaamista koulutuksella tuotetaan, paljonko siihen sisältyy koulutuspäiviä ja mitä koulutuspäivät sisältävät sekä milloin ja missä koulutus alkaa ja toteutetaan. Hinta on myös tärkeä, mutta koulutuspalvelut oppisopimuskoulutuksena ovat pääsääntöisesti maksuttomia.

Lisäksi työssä hyödynnetään wilmaan rakennettua CRM-järjestelmää, jonne kirjataan kaikki työelämään suuntautuneet toimenpiteet. CRM-järjestelmää kehitetään koko ajan toiminnan pohjalta ja tietoa viedään PowerBI:hin analysoitavaksi. Tieto on toistaiseksi ylemmän johdon saatavilla sekä asiakkuusvastaavatiimillä. PowerBI:stä saatua tietoa voidaan sortata tietyllä ajanjaksolla, toimenpiteittäin, kunnittain ja toimijoittain. Tämän tiedon pohjalta on tarkoitus tiedon määrän lisääntyessä löytää asiakassegmenttejä ja suunnitella toimintaa myös tämän pohjalta.

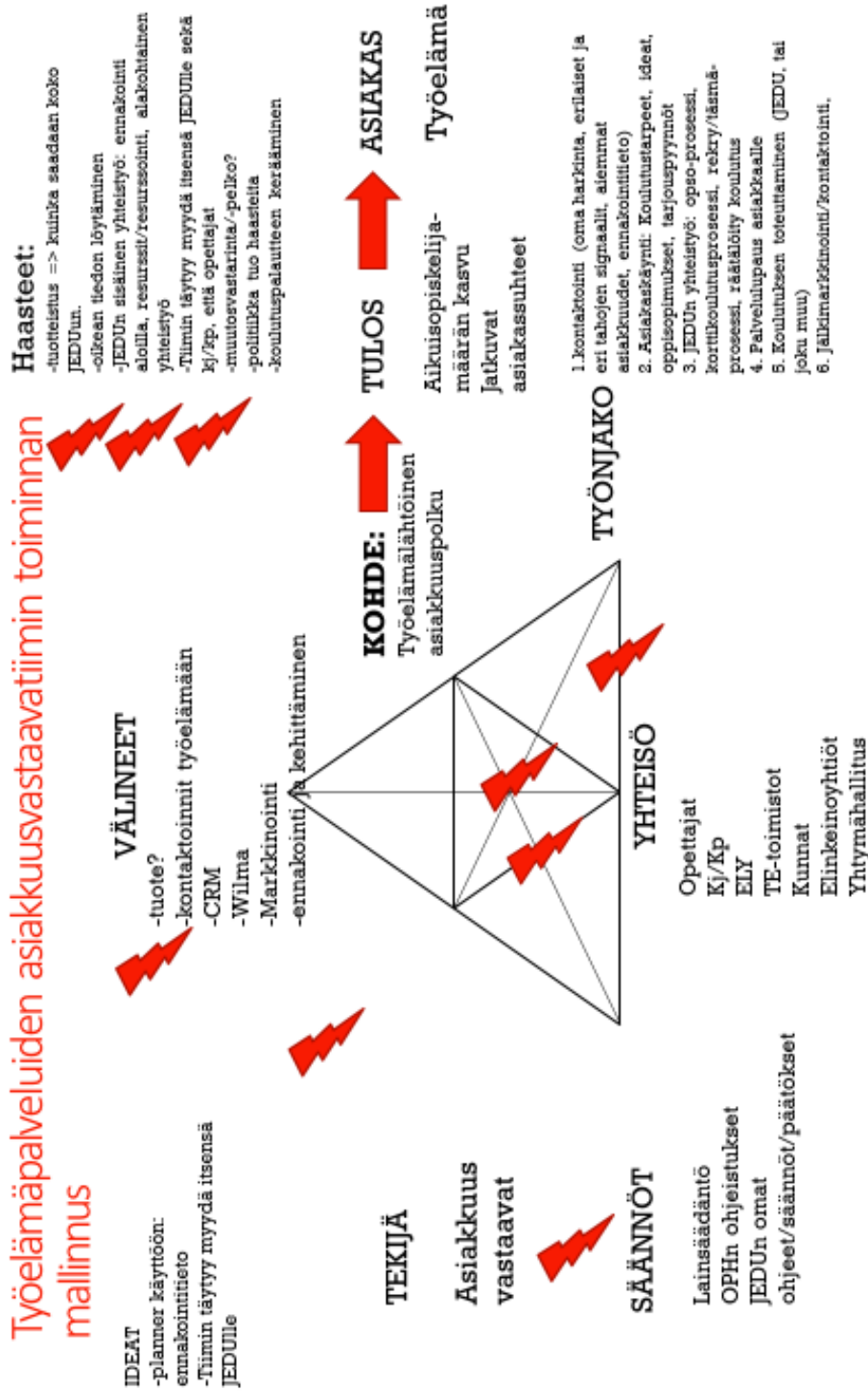
WilmaCRM:n lisäksi itse wilma on tärkeä työkalu erityisesti oppisopimusten näkökulmasta. Asiakkuusvastaavat ovat myös mukana kehittämässä markkinointia ja miettimässä mitä ja kenelle markkinoidaan sekä olemalla mukana erilaisilla messuilla ja tapahtumissa. Ennakointi on myös

tärkeää ja toiminnan kehittäminen ennakoitiedon pohjalta. Tässä nähdään tosin ristiriita asiakkuusvastaavien ja koulutusalojen välillä: ennakoitua ja siihen reagoitua ei pitkällä aikajänteellä uskalleta tehdä vaan toteutukset tehdään ehkä vähän lyhyellä aikajänteellä. Tämä kaipaa jossain määrin kulttuurinmuutosta ja pohdintaa myös koulutusaloilla siitä mihin suuntaan tulevaisuuden työelämä on menossa ja millaisia osaamistarpeita on tulossa. Tätä voitaisiin hyödyntää myös markkinoinnillisesti, JEDU voisi toimia edelläkävijänä ja jo tuottaa sellaista palvelua mitä kohta tarvitaan.

Haasteita nähtiin, ja joita aiemmassakin sivuttiin, esimerkiksi tuotteistamisessa. Koulutuskeskus JEDU on nyky muodossaan ollut toiminnassa vuodesta 2012 saakka ja se on muodostunut kahdesta eri koulutuskuntayhtymästä: Kalajokilaakson ja Siika-Pyhäjokialueen koulutuskuntayhtymistä. Perinteisesti näissä on koulutettu nuoria ja aikuisopiskelijat ovat olleet oma lukunsa. Opiskelijoiden riittävydestä ja koulutusten sisällöllisestä markkinoinnista ei juuri ole tarvinnut huolehtia. Opiskelijat ovat hakeutuneet tiettyyn tutkintoon, opiskelleet tutkinnon ja saaneet tutkintotodistuksen. Nyt koulutuksia tulisi miettiä siitä näkökulmasta, että herätetään tarve tietylle osaamisen hankkimiselle. Täytyy olla tuote, joka antaa lupauksen jostain, joka lähtee asiakkaan tarpeesta ja jonka asiakas kokee tarvitsevänsä. Ja tämä lupaus pitäisi voida myös lunastaa palvelukokonaisuudella, jossa jokainen kohta on mietitty etukäteen. Asiakkaiden hankinta on myös helpompaa, kun on esittää valmis tuote sopivalle kohderyhmälle.

Alakohtainen yhteistyö voisi myös olla vahvempaa eri aloilla. JEDUssa on seitsemän eri toimipistettä ja niissä voidaan kouluttaa useammassakin samaa alaa ja koetaan, että yhteistyötä voitaisiin tehdä enemmänkin. Tässä asiakkuusvastaavilla on varmasti oma roolinsa ja tähän on tulossa yhtenä ratkaisuna alakohtaiset kehittämispäivät, johon on annettu erillinen resurssi yhteisten toimintamallien kehittämiseen.

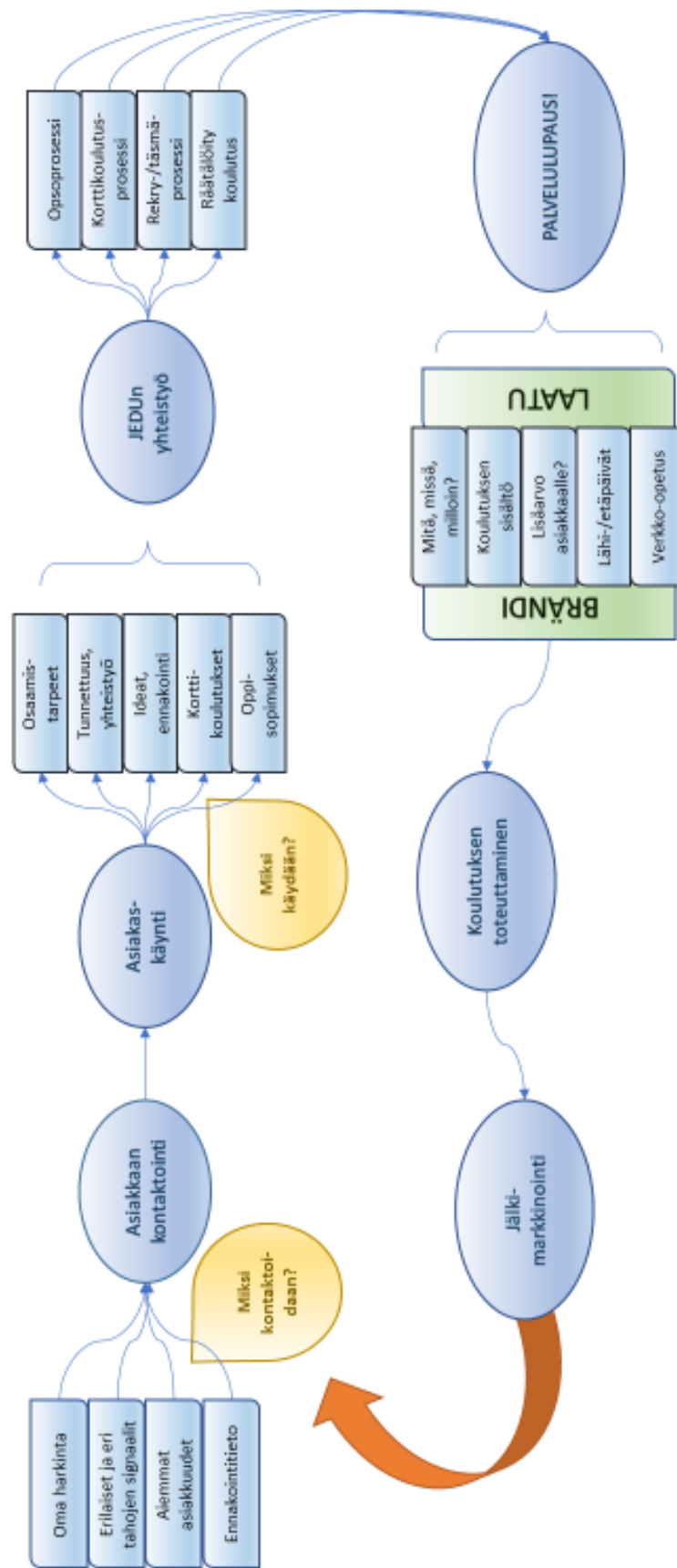
# Työelämäpalveluiden asiakkuusvastaavatiimin toiminnan mallinnus



Kuva 18. Asiakuusvastaavatiimin toiminnan mallinnus toimintajärjestelmän kolmiomallilla.

Työnjako sai työpajassa ehkä eniten huomiota, koska sitä ei ole varsinaisesti kuvattu mihinkään ja se liittyy erityisesti syksyn toimintaan, kun on synnytetty tiimiä ja lähdetty miettimään sen toimintamallia. Tämän ja muun työpajoissa käydyn keskustelun pohjalta on piirretty asiakkuusvastavien työelämälähtöinen asiakkuuspolku. (Kuva 19) Polku lähtee asiakkaan kontaktoinnista ja signaali kontaktoinnista voi lähteä omasta harkinnasta, muualta tulevista signaaleista, aiemmista asiakkuuksista tai ennakoitiedon pohjalta. Kontaktoinnin tavoitteena on asiakaskäynti, jossa kartoitetaan osaamistarpeita, lisätään JEDUn ja JEDUn Työelämäpalvelujen tunnettavuutta sekä yhteistyötä, haetaan ideoita ja ennakoitietoa, esitellään korttikoulutuksia sekä tehdään oppisopimuksia. Tämän tiedon ja tarpeiden kanssa palataan JEDUlle ja siellä sisäisenä yhteistyönä toteutetaan oppisopimuskoulutusta, korttikoulutuksia, rekry-/täsmäkoulutuksia sekä räätälöityä koulutusta. Tässä kohtaa viimeistään muodostetaan asiakkaalle palvelulupaus, joka kertoo asiakkaalle mitä, missä ja milloin palvelua on tarkoitus toteuttaa. Mitä koulutus sisältää ja mitä lisäarvoa se tuottaa asiakkaalle. Paljonko on lähi- ja etäopetuspäiviä ja mitä toteutetaan verkkokoulutuksena. Tämä itsessään on osa laatua ja laadukkaasti toteutettuna sekä palvelulupauksen lunastaneena voimme luoda itsellemme brändiä koulutuksen toteuttajana. Kun koulutus on toteutettu, hoidetaan jälkitoimet, kysytään palautteet ja kehitetään toimintaa edelleen. Hyvin toteutettuna tämän asiakkuus-/palvelupolun seurauksena saamme aikaan jatkuvan asiakassuhteen/suhteita, JEDUn tunnettuus alueella lisääntyy ja JEDUn nähdään alueen työelämän yhteistyökumppanina mietittäessä osaamis- ja rekrytointitarpeita.

## Työelämälähtöinen asiakkuuspolku



Kuva 19. Työelämälähtöinen asiakkuuspolku

## 6 Pohdinta

Tässä kappaleessa esitellään työpajojen yhteenveto ja arviointi, johtopäätökset sekä aiempia tutkimuksia aiheesta. Lisäksi pohditaan luotettavuutta ja eettisyyttä, oman asiantuntijuuden kehittymistä sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

### 6.1 Työpajojen yhteenveto ja arviointi

Työpajoja pidettiin yhteensä kolme. Ensimmäisessä työpajassa keskityttiin pohtimaan valmiin kyselyaineiston avulla tiimin kehitysvaihetta, eli missä kehitysvaiheessa tiimi on menossa. Pääsääntöisesti kyselyaineisto oli sopivaa, mutta osin siinä oli joitakin tulkinnanvaraisuuksia, jotka eivät oikein kertoneet vastaajille mitä kysymyksillä haettiin. Kaiken kaikkiaan keskustelu oli hyvää ja selkeästi tiimille teki hyvää purkaa ajatuksia tiimin toiminnasta itsessään. Tähän valmis kyselypatteristo oli varsin hyvä valinta, jolloin opinnäytetyön tekijänkin oli helpompi osallistua keskusteluun yhtenä tiimin jäsenenä. Jos kysymykset olisivat olleet opinnäytetyön tekijän laatimia, olisi voinut käydä niin, että hänen keskusteluaan olisi ohjannut tietyt ennako-olettamat ja pahimmillaan ne olisivat ohjanneet koko keskustelua. Keskustelun jälkeen yhteinen ajatus tulevaisuuteen oli se, että pelkästään keskusteluun ja yhdessä olemiseen on hyvä varata aikaa säännöllisesti ilman mitään tavoitteita. Tiimin toiminnalle ja tiimin jäsenten väliselle vuorovaikutukselle tämä on tärkeä asia tiedostaa.

Toisessa työpajassa keskityttiin miettimään me-us -menetelmällä tiimin pelisääntöjä. Tiimillä ei ole vielä vakiintunutta toimintamallia ja se vasta muodostaa toimintatapaansa. Sille on asetettu syksyille 2022 toiminnalliset tavoitteet, mutta se miten sen pitäisi toimia, ei ole keskusteltu. Pelisäännöt antavat pohjan tiimin jäsenten väliselle toiminnalle ja niihin voidaan tarvittaessa palata, mikäli halutaan kirkastaa jotain yhteistä toimintatapaa. Vaikka tiimi on henkilömäärältään pieni tuli pelisääntöjen laadinnasta kahtalaista mielipidettä. Joku piti niitä ehkä hiukan turhana ja joku toinen taas koki, että olisi hyvä olla tietyt yhteisesti sovitut asiat, joita kaikki noudattavat. Kaikilla on joku ajatus siitä, miten on yhteisesti sovittu toimittavan, mutta se voi poiketa toisen tiimiläisen ajatuksista. Tästä näkökulmasta oli hyvä, että jokainen mietti ensin asiaa itsekseen, jonka jälkeen niistä keskusteltiin yhteisesti ja kirjattiin sovitut asiat pelisäännöiksi. Pelisääntöjen koettiin antavan tiettyä struktuuria tiimin toimintaan ja luonteeltaan pelisäännöt ovat käytännönläheiset ja niissä otetaan kantaa mm. kokouskäytäntöihin ja tiimin jäsenten väliseen tiedottamiseen.

Kolmannessa työpajassa keskusteltiin kysymysten pohjalta tiimille asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Tiimi on varsin avoin ja keskusteleva, joten tämän tyyppinen keskusteluttaminen onnistuu hyvin ja erilaisia ajatuksia tiimin toiminnasta ja tavoitteista syntyi paljon ja jopa niin, että keskustelu ei ihan koko aikaa pysynyt aiheessa. Varsinaisessa työpajaosuudessa opinnäytetyön tekijä hyödynsi muutospajalaboratoriossa käytettävää toimintajärjestelmän kolmiomallia. Kolmiomallin avulla focus pysyy kehittämisen kohteessa, kun sitä tarkastellaan niiden eri elementtien kautta, jotka vaikuttavat työn toiminnan kohteeseen. Kolmiomallin avulla saadaan myös näkyväksi haasteita tai häiriötekijöitä, jotka liittyvät ko. työn suorittamiseen ja niiden kautta tiimi löysi kehittämiskohteita tulevaisuuden työhönsä. Kolmiomallin pohjalta mietittiin myös tiimin joviakiintunutta toimintamallia, joka kuvattiin erilliseksi työelämälähtöiseksi asiakkuuspoluksi.

Työpajoista syntynyt materiaali on viety yhteiseen teamsiin ja sitä hyödynnetään tiimin toiminnassa ja sen pohjalta tiimin toimintaa kehitetään edelleen. Konkreettisia toiminnan parannuksia on otettu heti käyttöön ja niitä voidaan muuttaa tarvittaessa yhteisellä sopimuksella. Näitä ovat 1) tiimipalavereiden asialista, jossa käydään viikoittain tietyt asiat läpi, 2) kvartaalipäivät, joissa mietitään tiimin toimintaa ja tavoitteita, 3) kvartaalipäiviin liittyvä yhteinen tekeminen, 4) what-sapin tehokkaampi käyttö, kerrotaan aamuisin missä kukin on menossa sekä pidetään yhteyttä matalammalla kynnyksellä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tiimi kokee yhteiset kehittämishetket positiivisina ja tiimin työtä eteenpäin vievinä kokemuksina. Arjessa on vaarana, että jokainen toteuttaa omaa agendaansa itsellisesti ja itsenäisesti, jolloin tiimin merkitys hämärtyy. Viikoittaiset palaverit ovat tärkeitä, mutta niissä keskitytään lähinnä käsillä oleviin tehtäviin, sekä seurataan tavoitteiden toteutumista. Tiimi tarvitsee myös tiimin kesken vietettyä aikaa, jossa keskitytään tiimin jäsenten väliin vuorovaikutukseen, mietitään yhteisesti pidemmän aikavälin tavoitteita sekä pohditaan miten tiimi voisi hyödyntää vielä enemmän tiimiä itseään työn rakentumisessa.

## 6.2 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Koulutuskeskus JEDUn Työelämäpalveluiden asiakkuusvastaavatiimin toimintaa asiakaskokemuksen näkökulmasta. Opinnäytetyössä tämä tavoite täyttyi. Opinnäytetyössä saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin teoriaviitekehityksen, työpajojen ja työpajoissa syntyneen materiaalin kautta.

Jotta tiimi voisi onnistua, edellytetään organisaatiolta ja työympäristöltä monia asioita: töiden tasapuolista jakoa ja selkeää organisointia, konkreettisia tavoitteita, työprosessien sujuvuutta, yhteisiä toimintamalleja, työkalujen ajanmukaisuutta, yhteistyön ja tiedonkulun saumattomuutta, osaamista ja sen kehittämistä, hallittua muutosten läpivientiä, myönteistä ilmapiiriä, työn merkityksen kirkastamista, tehokkaita palaverikäytäntöjä sekä viihtyisää ja turvallista työympäristöä (Järvinen 2018, 8.2). Listaa voisi varmasti vielä jatkaa, mutta muun muassa nämä kaikki ovat elementtejä, jotka vaikuttavat tiimin toimintaan tiimin sisällä, vaikuttavat tiimin toimintaan ulospäin sekä vaikuttavat kaiken kaikkiaan tiimin tuloksellisuuteen. Yhteiskehittämisessä tiimin kesken tulimme hyvin pitkälle samoihin tuloksiin kuin mitä tässä listauksessa on mainittu.

Aleem (2021, 198) on väitöskirjassaan tutkinut tiimin kehittymistä. Tiimin toiminnan näkökulmasta on kolme tärkeää näkökulmaa: tiimi tehtävä, tiimi jäsenten välinen viestintä ja tiimin ilmapiiri. Kun tiimille annetulle tehtävälle ja tiimin jäsenten väliselle viestinnälle annetaan oikeat työkalut, on tiimeillä mahdollista luoda nopeasti varhaiset työ- ja vuorovaikutusolosuhteet. Lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota tiimin positiivisen ilmapiirin ja psykologisen turvallisuuden kehittämiseen. Tähän on olemassa konkreettiset vaiheet: avoimen kommunikoinnin edistäminen ja tiedon jakaminen, kannustaminen kokeiluihin ja kontrolloitujen riskien ottamiseen, jatkuva palaute sekä itsereflektointi (Aleem 2021, 208). Seppänen (2018, 77) on puolestaan tutkinut alkutiimin merkitystä startup-yritysten perustamisessa. Yhtenä voitettavana haasteena hän näkee sen, että alkutiimiin ja sen työprosesseihin on kiinnitettävä erityistä huomiota. Tiimi kykyjen täytyy olla balanssissa tehtäviin ja vaatimuksiin nähden. Epävarmuus ja rajoitetut taloudelliset resurssit aiheuttavat lisävaikeuksia perustettaessa tiimiä, jolloin kaikki käytettävissä olevat keinot tulisi olla hyödynnetty toimivaa tiimiä rakennettaessa. Tiimiin identifiointumista on tutkittu hajautetuissa tiimeissä, joista on saatu tuloksia, jotka pätevät myös tavallisiin tiimeihin. Tiimiin identifioitumiseen vaikuttavat henkilökohtaiset asenteet, ei ole väliä ollaanko tekemisissä kasvokkain vai teknologivälitteisesti, erityisesti pikaviestinten käyttö on lisännyt mahdollisuuksia epämuodolliseen viestintään ja mahdollisuuden toisiin tutustumiseen sekä yhteisen identiteetin muodostamiseen. Myös yhteisellä sanastolla, sisäpiirin vitseillä ja yhteisillä kokemuksilla organisaation toimintatavoista on merkitystä identifioitumista rakentavana tekijänä. (Sivunen 2007, 203-205).

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää tiimin toimintaa tiimin alkuvaiheessa, jolloin keskityttiin tiimin toiminnan synnyttämiseen. Tässä tiimi kokee, että se on onnistunut ja se on saanut myös positiivista palautetta toiminnastaan johtoryhmältä. Sen tulee vielä kiinnittää huomiota siihen, että tiimi säilyy tiiminä ja oppii hyödyntämään paremmin niitä voimavaroja mitä tiimityö parhaimmillaan antaa. Voisi sanoa, että tiimi on parhaimmillaan enemmän kuin sen tekijöidensä summa.

Tiimillä on vielä haasteita löytää yhteiset ja yhtenäiset toimintamallit Koulutuskeskus JEDUn si-  
sällä, mutta uskon, että tämäkin haaste on voitettavissa ja kääntyy yhteistyöksi eri toimijoiden  
välillä.

### 6.3 Luotettavuus ja eettisyys

Tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki on luotettavuus. Kysymys luotettavuudesta kohdis-  
tuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Reliabiliteettia ja validiteettia  
käytetään määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa, kun taas laadullisessa tutkimuk-  
sessa käytetään käsitettä vakuuttavuus. Vakuuttavuus tarkoittaa sitä, että tutkija tekee tutki-  
musta koskevat tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinnat näkyviksi. (Toikko & Rantanen 121, 123.)  
Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri laadullisessa tutkimuksessa on tutkija itse ja luotettavuuden  
arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja se,  
että tutkija itse on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. (Eskola & Suoranta 1998, 5.1.)

Toikko & Rantasen (2009, 124) mukaan Lincoln & Guba (1985, 299) kertovat, että vakuuttavuuden  
lisäksi toinen keskeinen tutkimuksen luotettavuuden osatekijä on tutkimuksen johdonmukaisuus.  
Tällä tarkoitetaan tutkimusaineiston huolellista ja läpinäkyvää kuvaamista. Tähän kuuluvat myös  
johtopäätöksiä heikentävät osatekijät sekä analyysivaiheen epävarmuustekijät. Luotettavuutta li-  
säävät myös aineiston kylläntyminen ja triangulaation käyttö sekä toimijoiden sitoutuneisuus  
kehittämisprosessiin. (Toikko & Rantanen 2009, 124.)

Kun arvioidaan tutkimusta, siihen liittyy reflektion käsite, jolla tarkoitetaan oman toiminnan kriit-  
tistä analysoimista. Arviointia tulee tehdä koko tutkimusprosessista: tutkimuksen lähtökohdista,  
etenemisestä sekä lopputuloksesta. Luotettavuutta tulee arvioida suhteuttamalla tulokset tutki-  
musongelmiin ja niiden ratkaisemiseksi käytetyillä menetelmillä, toisin sanoen käydä koko pro-  
sessi vaihe vaiheelta ja pohtia onko ”reitti ollut sopiva halutun päämäärän tavoittamiseksi”. (Saa-  
ranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Ei ole olemassa aukotonta kaiken kattavaa tutkimusetiikan säännöstöä, koska tutkimustyö koos-  
tuu tuhansista pienistä ja isoista kysymyksistä. Samoin jokainen tutkimus sisältää lukuisia eri pää-  
töksiä, jolloin tutkimusprosessissa tutkija joutuu miettimään eettisiä päätöksiä yhtä monta ker-  
taa. (Eskola & Suoranta 1998, 2.4.) Etiikan yhteys tutkimukseen on kahtalainen: toisaalta tutki-  
muksen tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin, toisaalta etiikka vaikuttaa tutkijan työssään te-

kemiin ratkaisuihin. Näistä jälkimmäistä kutsutaan varsinaisesti tieteen etiikaksi. (Sarajärvi&Tuomi 2018, 5.1) Lisäksi Sarajärvi & Tuomi (2018, 5.1.) mainitsevat Haaparanta & Niiniluoto (1991) mukaan viisi tieteen etiikassa tärkeää peruskysymystä: 1) Minkälaista on hyvä tutkimus? 2) Onko tiedonjano hyväksyttävää kaikissa asioissa? 3) Mitä tutkitaan eli miten tutkimusaiheet valitaan? 4) Millaisia tutkimustuloksia tutkija saa tavoitella ja koskevatko ne ns. vahingollisia seikkoja? ja 5) Millaisia keinoja tutkija saa käyttää?

Konstruktivisen tutkimuksen prosessi kuvaa opinnäytetyön tekijän valintoja opinnäytetyöprosessin aikana. Tutkimustehtävä on valikoitunut työelämälähtöisestä tarpeesta, kun haluttiin selvittää mitä tarkoittaa tiimin muodostaminen ja tiimin toiminta organisaatiossa, jossa ei aiemmin ole virallisesti ollut tiimejä. Tutkimuksen lähtökohdat on kuvattu avoimesti. Teoriaosuudessa on pyritty saamaan riittävän kattava ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Tutkimus on jakaantunut kahden osa-alueeseen: itse tiimin toiminnan rakentumiseen ja kehittymiseen sekä siihen, miten tiimin toiminta vaikuttaa asiakaskokemukseen ja asiakkuuksiin. Lähdeteoksia on pyritty käyttämään mahdollisimman laajasti ja lähdekritiikki huomioiden. Teoriaviitekehys muodostaa sidoksen tehtyyn tutkimukseen ja syntyneisiin tuotoksiin.

Tutkittava kohde on henkilömäärältään kohtuullisen pieni, mutta tarkoituksena oli kuvata tiimin rakentumista ja sen toiminnan muodostumista, jolloin se on riittävä tämän tutkimuksen kannalta. Tutkimuksen uskottavuutta lisää se, että opinnäytetyön tekijä on yksi tiimin jäsenistä. Toisaalta se on asettanut haasteen siitä, että opinnäytetyön tekijä pysyy tulkinnoissaan riittävän objektiivisena eikä tuo liikaa omia tulkintojaan tutkimukseen. Tulokset on pyritty esittämään mahdollisimman rehellisesti, johdonmukaisesti ja objektiivisesti.

#### 6.4 Oman asiantuntijuuden kehittyminen

Ammattikorkeakoulusta valmistuneen tulisi omata tietyt valmiudet eli kompetenssit. Kompetenssit ovat laajoja osaamiskokonaisuuksia, jotka kuvaavat pätevyyttä, suorituspotentiaalia ja kykyä suoriutua ammattiin kuuluvista työtehtävistä. Kaikille aloille yhteisiä kompetensseja ovat oppimisen taidot, eettinen osaaminen, työyhteisöosaaminen, innovaatio-osaaminen ja kansainvälistymisosaaminen. (Auvinen ym. 2022.)

Oppimisen taidot ovat kehittyneet YAMK-opintojen ja opinnäytetyön kirjoittamisen myötä. Asiatekstin kirjoittaminen on kehittynyt ja lähdekriittisyys kasvanut. Tiedon hankkimisen ja käsittelyn taidot ovat kasvaneet. Omaan henkilökohtaiseen asiantuntijuuteen liittyvä osaamisen arviointi

on kasvanut ja innostus teoreettisen tiedon hyödyntämiseen oman asiantuntijuuden kehittämisessä on herännyt. Omassa työyhteisössä kehitetään yhteistä asiantuntijuutta ja YAMK-opintojen aikana opiskellut opintojaksot ovat lisänneet opinnäytetyöntekijän asiantuntijuutta ja näin lisänneet myös asiantuntijuutta työyhteisössä.

Eettinen osaaminen ja työyhteisöosaaminen kehittyvät jokapäiväisessä työskentelyssä vuorovaikutuksessa muun työyhteisön kanssa. Opinnäytetyössä yhteiskehittämällä tuotetut tulokset ovat kehittäneet työyhteisön toimintaa ja ovat osaltaan vaikuttaneet myös työhyvinvointiin. Työyhteisössä viestitään monipuolisesti sekä hyödynnetään tieto- ja viestintätekniikkaa. Koulutus on antanut valmiuksia luoda verkostoja ja kumppanuuksia, uudistaa toimintaa erilaisissa toimintaympäristöissä sekä toimia vaativissakin asiantuntijatehtävissä.

Innovaatio-osaaminen on kehittynyt opintojen ja opinnäytetyön myötä. Tutkimus- ja kehitystoiminnan menetelmiin on tullut syvällisempää ymmärrystä sekä uuden tiedon tuottamiseen ja toimintatapojen uudistamiseen lisää osaamista. Asiakslähtöisen, kestävä ja taloudellisesti kannattavan toiminnan kehittäminen on keskiössä työyhteisössä ja opinnäytetyön tekijä on kiinnostunut erityisesti tämän osa-alueen osaamisen edelleen kehittamisestä.

## 6.5 Jatkokehittämismahdollisuudet

Tässä opinnäytetyössä on keskitytty itse tiimin toiminnan kehittämiseen ja vaikka siellä on huomioitu myös asiakaskokemuksen näkökulma, ei tässä vaiheessa ole otettu mukaan itse asiakkaita. Tämä siitä syystä, että tiimin toiminta on vielä niin nuorta, että vakiintuneita asiakkaita ei vielä ole ja toimintamallikin on vasta muotoutumassa. Jatkokehittämismahdollisuutena voisi olla esimerkiksi työpajoissa syntyneen työelämälähtöisen asiakkuuspolun ja sen kosketuspisteiden kehittäminen yhteistyössä asiakkaiden kanssa vaikkapa palvelumuotoilun keinoin. Asiakkuuspolulla on useita pisteitä, joista osa vaatii varmasti suurempaa jatkokehittämistä ja osa vähän pienempää, mutta tässä olisi mahdollinen aihe seuraavalle YAMK-opinnäytetyölle.

## Lähteet

Aho, T. (2023). *Kokeilukulttuuri. Johda kasvua joka päivä*. Saatavilla 23.4.2023 <https://kamk.finna.fi> Alma Talent Bisneskirjasto.

Ahvenainen, P. & Gylling, J. & Leino, S. (2017). *Viiden tähden asiakaskokemus*. Saatavilla 21.5.2023 <https://kamk.finna.fi>, Kauppakamari Tieto, Ammattikirjasto.

Alasuutari, P. (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. Saatavilla 21.5.2023 <https://kamk.finna.fi> Verkko-kirjahylly.

Aleem, M. (2021). *Relationship development processes in global virtual teams*. Väitöskirja. Turun yliopisto. Saatavilla 21.5.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8391-9>

Ammatillisen koulutuksen reformi. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavilla 17.10.2022. <https://minedu.fi/amisreformi>

Auvinen, P., Asikainen, E., Hakonen, A. Marjanen, P., Risku, P. & Silvennoinen, S. (2022) *Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta*. Saatavilla 21.5.2023 <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2022/Kompetenssit/Suositus%20ammatti-korkeakoulujen%20yhteisiksi%20kompetensseiksi.pdf? t=1642539572>

Cook, Sarah, et al. (2009). *Building a High Performance Team : Proven Techniques for Effective Team Working*. Saatavilla 23.4.2023 <https://kamk.finna.fi>, ProQuest Ebook Central.

Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding an activity-theoretical approach to developmental research*. Saatavilla 28.11.2022 <https://lchc.ucsd.edu/mca/Paper/Engestrom/Learning-by-Expanding.pdf>

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Saatavilla 22.11.2022 Storytel äänikirjapalvelu

Gerdt, B. & Eskelinen, S. (2018). *Digiajan asiakaskokemus*. Saatavilla 21.5.2023 <https://kamk.finna.fi>, Alma Talent Bisneskirjasto.

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki*. Talentum. Helsinki.

Grapepeople. (n.d.) *My Favourite Facilitation Tools – The Essential 6*. Saatavilla 27.11.2022 <https://www.grapepeople.com/blog/essential-6-facilitation-tools>

Heikkilä, K. (2002). *Tiimit – avain uuden luomiseen*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. (2012). *Kaikkien aivot käyttöön*. Saatavilla 21.5.2023 <https://kamk.finna.fi> Verkkokirjahylly.

Huhta, M. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat*. Saatavilla 23.4.2023 <https://elibrary.com>. Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto.

Hunnakko, P. & Palm, J. (2002) *Suurten ikäluokkien eläkeläisten maallimuuttopontetiaali*. Saatavilla 14.5.2023 [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_951-683-963-0.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-963-0.pdf)

Jaffe, D., Gerould, P., Tobe, G. & Tobe, G. (1993). *Organizational Vision, Values and Mission*. Saatavilla 23.4.2023 <https://kamk.finna.fi>, ProQuest Ebook Central.

Järvinen, P. (2018). *Ammatillinen käyttäytyminen*. Alma Talent Oy. Saatavilla 22.11.2022 <https://kamk.finna.fi> Verkkokirjahylly.

Koulutuskeskus JEDU. (2021). *JEDU Strategia 2022-2024*. Saatavilla 17.10.2022 <https://www.jedu.fi/Data/content/JEDU-strategia%202022-2024.pdf>

Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla 15.8.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> .

Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Talentum. Helsinki. Saatavilla 20.7.2022 <https://kamk.finna.fi>, Alma Talent Bisneskirjasto.

Kamensky, M. (2000). *Strateginen johtaminen*. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Katzenbach, J. (2016). *Great teams build great cultures*. Saatavilla 26.7.2022 <https://www.strategy-business.com/blog/Great-Teams-Build-Great-Cultures>

Korkiakoski, K. (2019). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus*. Saatavilla <https://kamk.finna.fi>, Alma Talent Bisneskirjasto.

Kurttila, M. & Aalto, P. (2021). *Pomon parhaat ratkaisut*. Saatavilla 23.4.2023 <https://kamk.finna.fi> Helsingin seudun kauppakamari, ammattikirjasto.

Launis, K., Schaupp, M. Koli, A. & Rauas-Huhtanen, S. (2010). *Muutospajaohjaajan opas*. Helsinki.

Leppänen, M. & Rauhala, I. (2012). *Johda Ihmistä. Psykologiaa johtajille*. Alma Talent Oy. Saatavilla 20.7.2022. <https://kamk.finna.fi> Alma Talent Bisneskirjasto.

Lukka, K. (2001). *Menetelmäartikkelit. Konstrukttiivinen tutkimusote*. Saatavilla 16.11.2022 <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstrukttiivinen-tutkimusote/>

Luukka P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas*. Alma Talent. Helsinki. Saatavilla 27.10.2022 <https://kamk.finna.fi>, Alma Talent Bisneskirjasto

Löytänä, J. & Korteso, K. (2011) *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Talentum. Helsinki.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2013). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Saatavilla 21.5.2023 <https://ellibslibrary.com>. Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto.

Manka, M-L. (2012). *Työnilo*. Saatavilla 21.11.2022 <https://kamk.finna.fi>, Verkkokirjahylly

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritakoski, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Saatavilla 7.10.2022 <https://ellibslibrary.com>. Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto.

Nummi, P. (2018). *Fasilitoivan johtamisen käsikirja. 9 avainhetkeä*. Saatavilla 27.11.2022 <https://kamk.finna.fi>, Alma Talent Verkkokirjahylly

Nyman, P. (2021). *Viesti, vaikuta, vakuuta*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. Saatavilla 21.11.2022 <https://kamk.finna.fi> Ammattikirjasto

Payne, A. (2005). *Handbook of CRM : Achieving Excellence Through Customer Management*, Taylor & Francis Group. Saatavilla 3.10.2022 ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/kajaani-ebooks/detail.action?docID=255230>.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. (2014). *Valmentava esimies*. Alma Talent. Helsinki. Saatavilla 20.7.2022 <https://kamk.finna.fi> Verkkokirjahylly.

Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas V. (2021). *Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä*. Helsinki: Alma Talent Oy Saatavilla 20.7.2022 <https://kamk.finna.fi> Verkkokirjahylly.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas V. (2013). *Valmentava johtajuus*. Alma Talent. Helsinki. Saatavilla 20.7.2022. <https://kamk.finna.fi> Verkkokirjahylly.

Rötkin, L. (2015). *Terveisiä pomolle*. Saatavilla 23.4.2023 <https://kamk.finna.fi> Verkkokirjahylly

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 21.5.2023 [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html)

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). *Strategiana asiakaskokemus*. Docendo Oy. Jyväskylä.

Salovaara, P. (2017). *Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta*. Teoksessa Martela, M. & Jarenko, K. (toim.) *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Saatavilla 21.11.2022 <https://kamk.finna.fi>, Verkkokirjahylly

Seppänen, P. (2018). *Balanced initial teams in early-stage software startups: building a team fitting to the problems and challenges*. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Saatavilla 21.5.2023 <http://urn.fi/urn:isbn:9789526219493>

Sivunen, A. (2007). *Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla 21.5.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3046-2>

Skyttä, A. (2005). *Tiimitys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatiota*. Innotiimi Oy.

Spiek, K-J. (2022). *Yhteistöohjautuvuus. Yhdessäohjautuva tiimi*. Karlex Oy.

Taylor, P. (2007). *Motivating your team: Coaching for Performance in Schools*. Saatavilla 23.4.2023 <https://kamk.finna.fi> ProQuest Ebook Central.

Tilastokeskus. (2021). *Syntyvyys ei ole Suomessa ikärakenteen kannalta riittävällä tasolla*. Saatavilla 29.11.2022 [https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn\\_2021\\_2021-09-30\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-09-30_tie_001_fi.html)

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Saatavilla 7.10.2022 <https://ellibslibrary.com>. Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Saatavilla 15.5.2023 Storytel äänikirjapalvelu

Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Saatavilla 21.5.2023 <https://kamk.finna.fi> Alma Talent Businesskirjasto.

Virkkunen, J. & Ahola, H. (2008). *Toimintakonseptin kehittämisen lähtökohdat ammattikorkeakoulussa*. Teoksessa Virkkunen, J., Ahonen, H. & Lintula, L. (toim.) *Uuden toimintakonseptin kehittäminen ammattikorkeakouluun. Muutoslaboratorio yhteisen kehittämisen välineenä*. Saatavilla 28.11.2022 [https://www.metropolia.fi/sites/default/files/images/content/content-files/STADIA\\_SARJA\\_A\\_T\\_R13\\_korjattu.pdf](https://www.metropolia.fi/sites/default/files/images/content/content-files/STADIA_SARJA_A_T_R13_korjattu.pdf)

Virkkunen, J., Engenström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. (2001). *Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä*. Edita Oyj. Helsinki.

Vähämäki, M. (2010). *Hierarkiasta jaettuun johtajuuteen*. Prologi – Puheviestinnän vuosikirja 2010. Vol 6 Nro 1. Saatavilla 22.11.2022 <https://doi.org/10.33352/prlg.95815>.

## Liite 1. Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

### 1. Aineistojen yleinen kuvaus

- Opinnäytetyössä kerätään tutkimusaineistoa työpajoista erilaisin menetelmin. Menetelmiä ovat me-we-us -työpajan materiaali, havainnointi-/ryhmähaastattelumateriaali keskustelusta tiimin kehitysvaiheista ja lomakehaastattelu sekä toimintajärjestelmän kolmiomallin tulokset kolmannesta työpajasta.

### 2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

- Aineistosta dokumentoidaan työpajat, niihin osallistuvat henkilöt, ajankohdat, käytettävät välineet sekä muut mahdollisesti tilaisuuteen vaikuttavat tekijät

### 3. Säilytys ja varmuuskopiointi

- Aineisto on tallennettu työpaikan minun henkilökohtaiselle verkkoasemalle, jonne käytännössä on pääsy vain minulla. Työpaikan tietoturva on kattava. Työstä tehdään kuitenkin varmuuskopio myös KAMK:n verkkokansioon. Lisäksi työstä tehdään eri vaiheissa uusia tallennuksia, jolloin voidaan tarvittaessa palata aiemmin poistettuihin tietoihin.

### 4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskyseymykset

- Tutkimuksessa ei käsitellä lähtökohtaisesti arkaluontoisia tietoja. Aineisto on tallennettu työpaikkani henkilökohtaiselle verkkoasemalle, jonne pääsy on vain minulla. Työpaikan tietoturva on kattava, eikä kyseiseen dokumenttiin ole muilla pääsyä.

### 5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

- Tällä hetkellä en tiedä kuinka aineistoa olisi mahdollista säilyttää mahdollista tulevaa jatkokäyttöä varten muuten kuin omissa/työpaikan arkistoissa.

Liite 2. Aikataulu

Tutkimuskysymys	Aineisto	aikataulu
<p>1. Millaiseksi Koulutuskeskus JEDUn Työelämäpalvelut tiimin toiminta on muodostunut ensimmäisen puolen vuoden aikana?</p> <p>2. Mitä tiimi tarvitsee toimiakseen yhteistyössä toistensa kanssa?</p>	<p>Työpajat 1 &amp; 2, nämä voidaan myös yhdistää samalla kertaa pidettäväksi.</p>	<p>Työpajat tammikuussa 2023.</p> <p>Analysointi ja päätelmät keväällä 2023.</p>
<p>3. Mitkä asiat tiimin toiminnassa vaikuttavat työelämälähtöisen asiakaskokemuksen muodostumiseen Koulutuskeskus JEDUssa?</p>	<p>Työpaja 3</p>	<p>Työpaja tammikuussa 2023.</p> <p>Analysointi ja päätelmät keväällä 2023.</p>

### Liite 3. Tiimi-arvio

Työpaja 1. Tiimi-arvio - <https://yhteisohjautuvuus.fi/testit/tiimi/?mode=tiimi> (Saatavilla 8.4.2023)

#### **Ohjeet**

Arvioi yksi rivi kerrallaan ja valitse se vaihtoehto, joka kuvastaa tiimiäsi parhaiten. Jos valinnat menivät väärin, paina mitä tahansa vaihtoehtoa riviltä ja rivi nollautuu.

Arviossa on erilaisia tilanteita, joihin vastaamalla saat kuvan tiimistäsi. Sinulle on eniten hyötyä, kun vastaat niin rehellisesti kuin mahdollista. Tätä testiä ei tallenneta mihinkään. Tässä ei ole olemassa oikeita ja vääriä vastauksia.

Kuvittele tiimisi kuhunkin tilanteeseen ja valitse vastauksesi sen mukaan. Kysymyksiä ei kannata miettiä kovin pitkään. Tuntuman perusteella annetut vastaukset tuottavat parhaan tuloksen, koska tuntumassa on mukana tiimin todellinen luonne.

Keskustelun referointi kysymyksittäin.

#### **1. Tiimi kerääntyy yhteen ennalta sovitusti**

Tiimin jäsenet näkevät viikoittain – Tiimipalaverissa sovitusti kerran viikossa

#### **2. Tiimipalavereissa yleensä**

Käydään läpi yleiset ja positiiviset asiat – Todettiin, että negatiiviset asiat jäävät vähemmälle, ne lähinnä todetaan, jos sellaisia on. Toistaiseksi ei ole ollut epämieluisia asioita, eikä ole ollut syytä erimielisyyksiin. Pohdittiin myös sitä, että tiimin kehitysvaiheissa yleensä kuvataan kuohuntavaihe, mutta voi olla että meidän tiimille ei tulekaan varsinaista kuohuntavaihetta. Tähän vaikuttaa tiimin jäsenten valinta ja tiimin jäsenten persoonat. Mietittiin myös sitä, että jos tiimin jäsen vaihtuisi tai tulisi uusi jäsen, niin se voisi muuttaa tiimin dynamiikkaa, koska tällä hetkellä tiimissä on sellaiset jäsenet, joiden luonne on varsin tasainen: kukaan ei tuo itseään ylenpalttisesti esille tai jyrää muiden mielipiteitä. Pohdimme myös sitä miten lisääntyvät vaatimukset ja ulkopuolinen paine vaikuttavat tiimiin. Eli lähinnä sitä, että negatiiviseksi koettu palaute tulee ulkoapäin ja se koetaan niin, että se kohdistuu koko tiimiin, eikä vain yksittäiseen henkilöön.

#### **3. Yleensä kun pyydän apua**

Saan aina apua pyytäessäni sitä – tästä oltiin yksimielisiä.

#### **4. Kun tiimissä annetaan palautetta**

Koko tiimi yhteisesti pohtii yhteisen suorituksen parantamista. – Henkilökohtaiset palautteet annetaan rakentavasti kahden kesken, tosin sellaiseen ei ole ollut vielä tarvetta ja toistaiseksi palaute on annettu yleisesti tiimin tasolla.

#### **5. Tiimin jäsenet tuntevat toistensa**

Osaamiset ja vahvuudet – emme vielä tunne toisiamme henkilökohtaisesti kovin hyvin.

#### **6. Aikaa vietetään yhdessä**

Tiimin tehtävien parissa. Tiimin jäsenet asuvat hajallaan ja tapaavat toisiaan lähinnä työn parissa, vapaa-ajalla ei vietetä aikaa yhdessä. Tiimin jäsenet toimivat myös varsin itseohjautuvasti omilla vastuualueillaan ja mietittiinkin, että yhteistä aikaa pitäisi järjestää esimerkiksi yhteisissä projekteissa (messut jne.) ja erillisissä tiimipäivissä.

#### **7. Tiimissä autetaan muita**

Innostuneesti ja pohditaan asioita yhdessä. Tiimin henki on varsin keskusteleva ja asioita pohditaan monesti hyvinkin syvällisellä tasolla, joskus liiankin. Varsinkin palaverissa tähän täytyy kiinnittää huomiota, ettei palaverit tämän vuoksi veny turhaan.

#### **8. Palautteen antaminen yleensä**

Aiheuttaa aikatauluun viivästyksen, kun asia käydään läpi ja pohditaan toimenpiteitä. Ks. edellinen vastaus. Tiimin sisällä ei ole saatu/annettu juurikaan palautetta, paitsi positiivista. Ulkopuolelta on tullut palautetta ja se ollaan yhdessä keskusteltu läpi ja miten voidaan toimintaa mahdollisesti parantaa.

#### **9. Tiimin kommunikoidessa jokainen jäsen**

Uskaltaa sanoa mielipiteensä, vaikka se eroaisi yleisestä. Tässä kukaan ei kokenut, että ei uskaltaisi sanoa omaa mielipidettään. Joskus saattoi jollakin olla ajatus, että haluaako välttämättä tuoda esiin sitä, ettei jotain asiaa välttämättä tiedä. Tähän oltiin yhteisesti sitä mieltä, että aina täytyy kertoa jos jotain asiaa ei tiedä, koska kukaan ei tiedä kaikkea ja toisaalta voi olla, että asiaa ei ole tietystä näkökulmasta koskaan pohdittukaan.

## **10. Tunnen oloni tiimissä**

Tasavertaiseksi tiimin jäseneksi.

## **11. Tehtäviä kierrätetään tiimissä**

Toisinaan kun aikataulut ja fiilis on sopiva. – Tässä pohdittiin sitä, että tiimi on iältään vielä nuori, joten jokaisella on ollut työtä hahmottaa omat työtehtävänsä ja toisaalta tiimin toimenkuvakaan ei ole ollut vielä täysin selvillä.

## **12. Kun kollega on hädässä**

Apua saa aina. – Tämä on selkeästi ollut toiminnassa mukana alusta asti, myös tiimin whatsapp on käytössä.

## **13. Kun palautetta annetaan**

Palaute otetaan vastaan oppimismahdollisuutena. – Tässä myös todettiin, että tiimi on vielä nuori, eikä varsinaista palautetta ole vielä juurikaan tullut. Keskusteltiin myös siitä, että mikäli on tarve antaa (negatiivisesti tulkittavaa) palautetta annetaan se rakentavassa hengessä, jolloin jokaisen on helpompi ottaa se vastaan oppimismahdollisuutena.

## **14. Tunnen tiimin jäsenten osaamisen**

Tiedän yleisesti mitä muut tekevät – tässä todettiin, että vastausvaihtoehdot olivat huonoja, esimerkiksi vastausvaihtoehto ”Tiedän muiden perheenjäsenten nimet” oli erikoinen, eikä oikein ymmärretty mitä tällä haetaan.

## **15. Kun jäsen on kuormittunut**

Häntä kontaktoidaan henkilökohtaisesti ja tarjotaan apua. Myös vastausvaihtoehdot ”Hänelle annetaan työrauha” ja ”Hänelle tarjotaan apua tiimin palavereissa” olivat relevantteja vastausvaihtoehtoja. Tiimimme on varsin puhelias, ja ajoittain tiimin tiloissa saattaa olla rauhatonta, mutta sovimme, että silloin jos tarvitsee työrauhaa, siitä saa ja pitää kertoa muille, samoin on mahdollista käyttää yhteistoimistoa, jos se on vapaana. Myös tiimin viikkopalavereissa käydään läpi kunkin työtilannetta, ja tarvittaessa mietitään työjärjestelyjä uudestaan.

## **16. Keskustelu tiimissä on**

Avointa. – Emme ehkä vielä ole sillä tasolla, että pystymme olemaan täysin avoimia toisillemme, vaikka varsin avoimesti asioista keskustelemmekin. Pientä vieraskoreutta on kuitenkin vielä olemassa.

### **17. Tiimissä opetellaan uusia taitoja**

Jatkuvasti. – Tiimin toiminta on vielä muotoutumassa, joten uusia taitoja täytyy opetella jatkuvasti. Toki siihen vaikuttaa myös aikataulut jossain määrin.

### **18. Asioihin otetaan kantaa**

Rehellisesti – näistä vaihtoehdoista ehdottomasti sopivin.

### **19. Vaikeita asioita käsitellään**

Heti kun tarve esiintyy – pääsääntöisesti viikkopalavereissa on keskusteltu viimeistään mikäli vaikeita asioita on tullut vastaan, mutta myös pitkin matkaa tarpeen mukaan.

### **20. Neuvo kysytään, kun**

halutaan kuulla muiden mielipide. On sovittu, että neuvoa saa ja pitää kysyä aina kun on sellainen tilanne. Ei tarvitse jäädä yksin pähkäilemään mitään asioita ja pahimmillaan jumittamaan paikoilleen ihan turhaan.

## **Tiimiarviointi**

### **Jaettua johtajuutta ja yhdessäohjautuvan tiimin piirteitä**

Tiimissä aletaan ymmärtää, miten tiimin jäsenet tarvitsevat toisiaan saavuttaakseen tavoitteensa. Tiimi alkaa hyötyä yhteistyöstä ja ymmärtää, miksi ja miten yhdessä tekemällä saadaan enemmän. Tiimin jäsenet tutustuvat muihin jäseniin ja luovat yhteishenkeä. Tiimin rutiinit ovat kunnossa ja sille muodostuu identiteettiä. Jaettu johtajuus auttaa tiimiä ymmärtämään, että työtä tehdään yhdessä, sekä luomaan käytänteitä avun pyytämiseen. Samalla alkaa tiimin sisällä herätä arvostus toisia kohtaan. Virheitä ei enää pelätä, vaan niitä tuodaan yhä avoimemmin yhteiseen keskusteluun. Tiimin jäsenet kokevat tiimityön antoisaksi ja haluavat oppia yhdessä paremmaksi.

Tiimin sisällä roolit ja vastuut ovat löytäneet paikkansa, eikä tiimin tarvitse keskittyä tiimityön rakentamiseen vaan työtehtäviin. Jäljellä on tiimin ydintoiminnan hiominen, jolloin jokainen tiimin jäsen alkaa kehittyä omassa tekemisessään yksilönä. Ulkoapäin katsottaessa tiimin ammattitaito ottaa suuren harppauksen oikeaan suuntaan.

Olette lähes yhdessäohjautuvan tiimin tasolla, mutta vielä teidän pitäisi tehdä enemmän töitä yhdessä. Yrittäkää vaihtaa tehtäviä keskenänne, muuttaa kokoonpanoja tai tutustukaa toinen toistenne töihin. Kun saatte ymmärrystä muiden tekemisestä, pystytte ottamaan paremmin koko tiimin näkökulman huomioon.

## **Tiimiarvio:**

### **Jaettua johtajuutta ja yhdessäohjautuvan tiimin piirteitä**

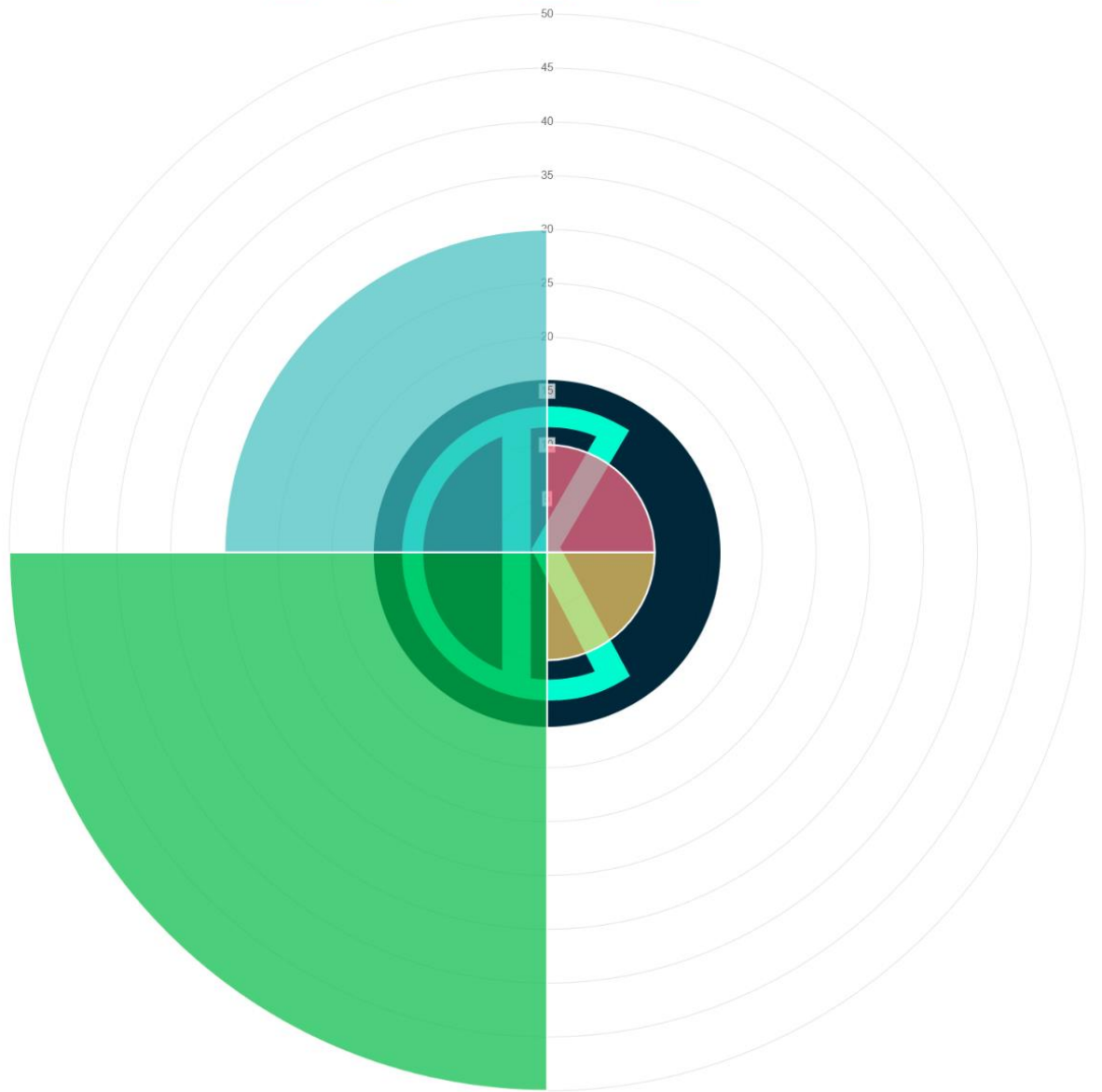
Tiimissä aletaan ymmärtää, miten tiimin jäsenet tarvitsevat toisiaan saavuttaakseen tavoitteensa. Tiimi alkaa hyötyä yhteistyöstä ja ymmärtää, miksi ja miten yhdessä tekemällä saadaan enemmän. Tiimin jäsenet tutustuvat muihin jäseniin ja luovat yhteishenkeä. Tiimin rutiinit ovat kunnossa ja sille muodostuu identiteettiä. Jaettu johtajuus auttaa tiimiä ymmärtämään, että työtä tehdään yhdessä, sekä luomaan käytänteitä avun pyytämiseen. Samalla alkaa tiimin sisällä herätä arvostus toisia kohtaan. Virheitä ei enää pelätä, vaan niitä tuodaan yhä avoimemmin yhteiseen keskusteluun. Tiimin jäsenet kokevat tiimityön antoisaksi ja haluavat oppia yhdessä paremmaksi.

Tiimin sisällä roolit ja vastuut ovat löytäneet paikkansa, eikä tiimin tarvitse keskittyä tiimityön rakentamiseen vaan työtehtäviin. Jäljellä on tiimin ydintoiminnan hiominen, jolloin jokainen tiimin jäsen alkaa kehittyä omassa tekemisessään yksilönä. Ulkoapäin katsottaessa tiimin ammattitaito ottaa suuren harppauksen oikeaan suuntaan.

Olette lähes yhdessäohjautuvan tiimin tasolla, mutta vielä teidän pitäisi tehdä enemmän töitä yhdessä. Yrittäkää vaihtaa tehtäviä keskenänne, muuttaa kokoonpanoja tai tutustukaan toinen toistenne töihin. Kun saatte ymmärrystä muiden tekemisestä, pystytte ottamaan paremmin koko tiimin näkökulman huomioon.

Tiimiarviosi tulos

Yksilötyö Perusasiat kunnossa Jaettu johtajuus Yhdessäohjautuva tiimi



## Tunnusomaiset piirteet

	Yksilötyö yhdessä	Perusasiat kunnossa	Jaettu johtajuus	Yhdessäohjautuva tiimi
<b>Erityispiirre</b>	jokainen tekee omaansa eikä yhteistä tekemistä löydy	jäsenet kokoontuvat yhteen, kertovat mielipiteensä ja kuuntelevat toisiaan	työtä tehdään yhdessä, asioita tuodaan jatkuvasti muiden tiedoksi	tiimi toimii yhteen ilman erityistä uunnittelua ja roolien vaihtuminen tai virheet ovat vain ponnahduslautaa parempaan suoritukseen
<b>Epäkypsiä käyttäytyminen</b>	on arkipäivää	tapahtuu silloin tällöin	ei juurikaan nosta päätään, ellei käydä arkoja asioita läpi	ei ole varsinainen ongelma, sillä tiimi on jo kasvanut yhteen
<b>Tekee päätökset</b>	esihenkilön johdolla tai huutoäänestyksellä	harjoittelee demokratiaa, mutta vahvat yksilöt johtavat	kaikkien mielipide otetaan huomioon	oikeudenmukaisesti, kaikkia ei tarvitse aina osallistaa sillä tiimillä on luottamus ja ymmärrys kaikkien tarpeista
<b>Kannustetaan tukemalla</b>	suosittuja henkilöitä kannustetaan, sankarirooleja esiintyy	jokainen saa oman hetkensä loistaa ja kertoa saavutuksensa	kaikkien työtä kunnioitetaan ja juhlietaan yhdessä onnistumisia	kaikki tiimin saavutukset ovat yhteisiä ja niistä nautitaan yhdessä, jolloin jokainen kannustaa toinen toistaan vaikei olisi edes samaa mieltä asiasta
<b>Ilmapiiri</b>	susilauma, egoistien yhteisistunto, hissukoiden hissitalkoot	yhteinen ääni, jokainen puhukoon puolestaan, kaikkia kunnioitetaan	reilu meininki, jokainen saa päättää, ketään ei jätetä pimentoon	kuin perhe, jonka sisällä on arjen kitkan lisäksi syvä luottamus sekä käsitys siitä, mitä kaikki haluavat
<b>Kehittyäkseen on opittava</b>	kokoontumaan yhteen ja kommunikoimaan yhdessä	alettava jakaa tehtäviä ja treenata yhdessä	tavattava toiminnan ulkopuolella, opittavat tuntemaan toinen toisensa vahvuudet ja heikkoudet	keskityttävä itse toimintaan, sillä tiimityö itsessään ei aiheuta esteitä
<b>Tarvitsee yleensä lisää</b>	yhteistä aikaa	yhteisiä tehtäviä	aikaa tutustua toisiin	haastavampaa tekemistä
<b>Arvostaa toisia</b>	suoritusten perusteella	kommunikaation ja esitysten perusteella	tekemisen perusteella	itsestäänselvyytenä

#### Liite 4. Työpajan 2. Muistiinpanot.

Me -osuuden vastauksia, joiden pohjalta käytiin tarkentava keskustelu yhteisistä pelisäännöistä:

- annetaan positiivista palautetta
- ei puhuta negatiivisesti toisista (muista työyhteisön jäsenistä)
- pidetään kiinni sovituista palavereista
- sovitaan ennakkoon isommat "kvartaalipalaverit" <= päivät lyödään ajoissa lukiin
- avoimet kalenterit tiimiläisille?
- rohkeampi whatsappin käyttö
- jaetaan töitä, jos liikaa kuormitusta
- kokouskäytänteet: asialista, muistioiden teko, ydinasiat kirjattuna
- työnjako kiireisinä aikoina: prioriteetti tehtäville sovittuna
- toisten auttaminen: kysytään aina kohdattaessa miten menee?
- en saa puhua toisten päälle, vaan maltettava odottaa toisten sanomiset
- riittävästi aikaa yhteisille palavereille/ajankäyttö
- kalenterimerkinnot => tietää missä päin porukka on
- kiireisenä aikana on lupa/velvollisuus ilmoittaa/pyytää apua
- apua pyydetään ja annetaan tarvittaessa
- kokous-/palaverikäytäntöjä täsmennetään
- tiimin erimielisyydet keskustellaan yhdessä
- pyritään parantamaan whatsappin käyttöä
- keksitään menetelmä viestinnälle missä kukin liikkuu

Näistä tiimi kokosi varsin yksimielisesti tiimin pelisäännöt:

## **Asiakkuusvastaavatiimin pelisäännöt**

1. Apua pyydetään ja annetaan tarvittaessa
2. Annetaan positiivista palautetta
3. Kysytään kohdattaessa mitä kuuluu, miten menee?
4. Pidetään kiinni sovituista palaverista, tiimin palaverista voi poiketa vain erityisen hyvästä syystä
5. Käytetään whatsappia viestinnässä matalla kynnyksellä
6. Kerrotaan whatsappissa tiimille aamuisin missä kukin on menossa
7. Tehostetaan kokouskäytänteitä:
  - ei rönsyillä
  - pysytään asiassa
  - ei puhuta toisten päälle, annetaan kaikille puheenvuoro
  - asialistan runko ohjaa keskustelua
8. Kiireaikana jaetaan töitä
9. Neljä kertaa vuodessa pidetään kvartaalipalaverit, jossa käydään läpi mitä saatu aikaan, mitä pitää parantaa, mietitään jatkosteppejä sekä visioidaan tulevaa. Unohtamatta yhteistä rentoa tekemistä ja yhdessäoloa.
10. Mahdolliset erimielisyydet keskustellaan läpi yhteisesti