



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

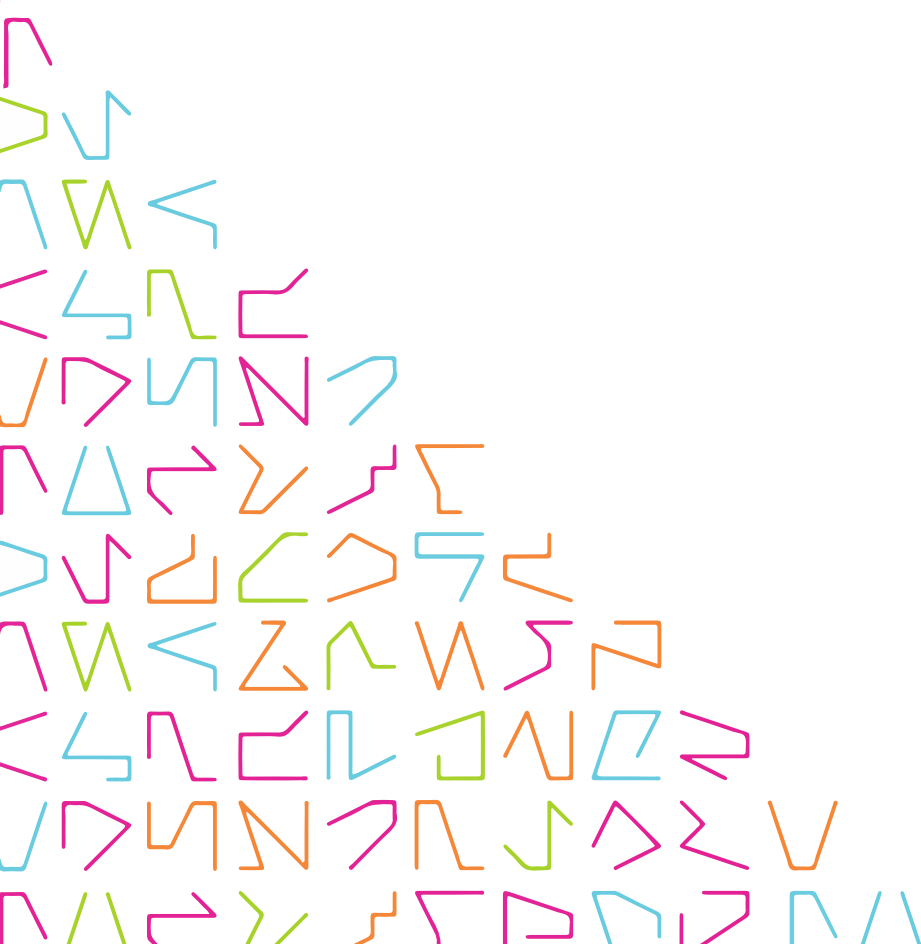
YHDESSÄ TIIMISSÄ

Tiimityö Kiipulan ammattiopiston

Telma koulutuksessa tiimin jäsenten kuvaamana

Marianna Lumijärvi

Opinnäytetyö
Marraskuu 2016
YAMK
Sosiaali- ja terveysalan
johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
YAMK
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen

LUMIJÄRVI MARIANNA:

Yhdessä tiimissä

Tiimityö Kiipulan ammattiopiston Telma koulutuksessa tiimin jäsenten kuvaamana

Opinnäytetyö 94 sivua, joista liitteitä 10 sivua
Marraskuu 2016

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata, miten Kiipulan ammattiopiston Tampereen Teräskadun toimipaikan Työhön ja itsenäiseen elämään valmentavan koulutuksen (Telma) opettaja, ohjaaja ja avustajat määrittelevät tiimityön, miten tiimityö heidän mielestään toteutuu ja miten sitä voisi kehittää.

Erityisopetuksena tapahtuvan Telma koulutuksen toimintatapa on kiinnostava sen tiimityöskentelyn johdosta. Perinteisesti oppilaitoksissa on toteutettu opetusta opettajajohtoisesti ja avustajat ovat olleet sananmukaisesti avustavissa tehtävissä. Tiimityön toteutumisesta Telma koulutuksessa ei ole aiemmin tehty tutkimusta. Tiimityössä jokaisen tiimin jäsenen työpanos on yhtä merkittävä yhteisten tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseksi.

Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineisto kerättiin haastattelemalla puolistrukturoidulla teemahaastattelulla kahdeksaa Teräskadun toimipaikan Telma koulutuksen tiiminjäsentä. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen tulosten mukaan tiimityö sujui pääsääntöisesti hyvin. Tiimityössä koettiin tärkeäksi tiimin yhteiset päämäärät ja tavoitteet sekä yhteiset toimintatavat, jotka ovat kaikilla selkeästi tiedossa ja niitä noudatetaan. Tärkeitä taitoja tiimityössä on työyhteisö- ja vuorovaikutustaidot, kuten tiedon jakaminen, työn- ja vastuun jakaminen, sitoutuminen, avoimuus, luottamus, palautteen antaminen ja hyvän työilmapiirin ylläpitäminen. Tiimissä tarvitaan tiimivastaava, joka tekee samaa perustyötä tiiminjäsenten kanssa toimien samalla linkkinä tiimin ja esimiehen välillä. Esimieheltä toivottiin avoimuutta, luottamusta, läsnäoloa tai saavutettavuutta ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Tiimityön kehittämisessä pidettiin tärkeänä tiimityön jatkuvaa kehittämistä sekä jokaisen tiimin jäsenen vuorovaikutus- ja työyhteisötaitojen kehittämistä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vuorovaikutusosaaminen on erittäin merkittävää tiimityössä. Vuorovaikutustaidot nousivat tutkimuksessa keskiöön, niin tiimityön toteutumisessa kuin kehittämisessä. Tiimityötä sekä työyhteisö- ja vuorovaikutustaitoja tulee kehittää jatkuvasti, jotta työssä säilyy kehittävä työote ja tiimi voi kehittyä tulevaisuudessakin.

Jatkotutkimuksen aiheena olisi mielenkiintoista tutkia toisten Telma koulutusten tiimien tiimityön toteutumista ja tiimeissä tapahtuvaa vuorovaikutusta sekä tiimityötä esimiesten näkökulmasta.

Asiasanat: tiimi, tiimityö, tiimin jäsen, erityisopetus, työyhteisötaidot, laadullinen tutkimus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Management of Health Care and Social Services

LUMIJÄRVI, MARIANNA:

Together in a team

Teamwork in Telma education at Kiiipula College described by the team members

Master's thesis 94 pages, appendices 10 pages

November 2016

The purpose of this study was to describe how the Telma (education preparing for work and individual life) teacher, instructor and assistants of Kiiipula College Teräskatu- office define teamwork and how they think their team works and how it could be developed.

The study was qualitative in nature and the data were collected by interviewing eight members of the team at Telma education Teräskatu- office using semi-constructed theme interviews. The data were analyzed using inductive content analysis.

The results indicated that the teamwork is going mainly well. Common goals and aims as well as common procedures known and followed by all were experienced as important matters in the team. Important skills in teamwork are communication skills in the work community, such as sharing information, tasks and responsibility. Also being an open and trusting member ready to give feedback and maintain good work atmosphere is important.

A team needs to have a team responsible who acts as a link between the team and the manager when doing the same basic work as the team members. The manager was wished to be open, trusting, and present or easily attainable as well as good in communication. When thinking about teamwork development, it was felt to be important that the team is in continuous development and each member develops their communication skills in the work community.

Based on the study it can be stated that the teamwork in Telma education in the Teräskatu-office of Kiiipula College went mainly well. Communication skills were highlighted in the study in both execution and development of teamwork. Even though the teamwork was experienced to be at a good level, teamwork and communication skills in the work community should be constantly developed. This way it can be ensured that the work attitude aiming for development will stay in the future as well.

An interesting topic for additional studies could be the teamwork and communication in other Telma teams.

Key words: team, teamwork, team member, special education, work community skills, qualitative research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖ	8
	2.1 Ammatillinen erityisoppilaitos	9
	2.2 Kiipulan ammattiopisto.....	9
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE	11
4	TIIMITYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	12
	4.1 Tiimin määritelmä.....	12
	4.2 Tiimin kehitysvaiheet	15
	4.3 Tiimin jäsen	17
	4.4 Työyhteisötaidot	19
	4.5 Tiimivastaava.....	25
	4.6 Tiimin johtaminen.....	27
	4.7 Tiimityö oppilaitosympäristössä.....	29
5	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	34
	5.1 Laadullinen tutkimus	34
	5.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	35
	5.3 Teemahaastattelu	36
	5.4 Haastateltavat.....	37
	5.5 Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä	38
	5.6 Tutkimuksen toteutus.....	39
6	TULOKSET	45
	6.1 Tiimiläisten määritelmät tiimityölle	45
	6.2 Tiimityön toteutuminen työntekijöiden näkökulmasta	47
	6.2.1 Yhteiset tavoitteet ja päämäärät	48
	6.2.2 Toimintatavat	49
	6.2.3 Työyhteisö- ja vuorovaikutustaidot.....	49
	6.2.4 Tiimivastaavuus	56
	6.2.5 Johtaminen	57
	6.3 Tiimityön kehittäminen.....	60
	6.3.1 Jatkuva kehittäminen.....	60
	6.3.2 Vuorovaikutustaidot.....	62
	6.3.3 Työyhteisötaidot.....	64
	6.3.4 Tiimin jäsenen kehittämistarpeet	65
	6.3.5 Tiimivastaavan kehittämistarpeet.....	66
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	68
	7.1 Tutkimuksen eettisyys	68
	7.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	70

7.3 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	73
7.4 Jatkotutkimusaiheet	78
LÄHTEET	80
LIITTEET	85
Liite 1. Teemahaastattelun teemat.....	85
Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen tutkimuksia ja artikkeleita tiimityöstä	87
Liite 3. Tiedote opinnäytetyöstä	93
Liite 4. Suostumus haastateltavaksi.....	94

1 JOHDANTO

Yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten myötä myös organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Organisaatioilta odotetaan koko ajan parempia tuloksia. Tuloksien parantamiseen ei riitä vain työtahdin kiristäminen, vaan tarvitaan uusia menetelmiä, keinoja ja taitoja. On opittava uutta. Toimintaympäristöissä tapahtuneista muutoksista johtuen organisaatioiden toimintakulttuurissa on tapahtunut muutos tiimipohjaisiin oppiviin organisaatioihin. Käytännössä tiimityön ja oppivan organisaation ajatus on johtanut aiempaa matalampiin organisaatioihin, verkostoitumiseen ja tiimeihin. Toiminnassa korostuu itseohjautuvuus ja yhteistyö. Tiimiorganisaatiot rakentuvat uudentyypoiseen toimintastrategiaan, jossa korostuvat tiimien itseohjautuvuus. (Helakorpi 2010, 81; Isoherranen 2012, 5.)

Tiimityöskentely on yleistynyt voimakkaasti länsimaalaisessa työelämässä 1990-luvun alusta lähtien. Tämä johtui siitä, että tarvittiin uusia keinoja vastata monelta suunnalta tuleviin ja lisääntyviin vaatimuksiin. Muun muassa Syerin ja Connollyn (1996, 1–2) sekä Delaruen ym. (2008, 145) mukaan tiimityöllä saavutetaan parempia tuloksia kuin yksilötyöllä. Heidän mukaansa tiimityö myös parantaa organisaatioiden suorituskykyä. Tiimityöhön siirtymisen seurauksena monet meistä kuuluvat työelämässä yhteen ellei useampaankin tiimiin. Suomi on tiimityöskentelyn mallimaa, jos puhutaan määristä. Vuonna 2009 noin puolet suomalaisista palkansaajista työskentelivät tiimeissä. Vuonna 2015 suurin osa palkansaajista, noin 70 prosenttia, työskenteli pääosin omassa työorganisaatioissa olevien kollegoiden tai yhteistyökumppaneiden kanssa esimerkiksi tiimeissä. Lähes 40 prosenttia palkansaajista työskenteli organisaatorajat ylittävissä tiimeissä. (Huusko 2007, 41; Janhonen 2010, 3; Kopakkala, 2011, 39; Lyly-Yrjänäinen 2016, 5.) Monissa organisaatioissa muutosten pyrkimyksenä ovat matalammat organisaatiot. Tämän tavoitteen myötä yhä useammassa organisaatioissa on siirrytty tiimimäiseen työtapaan. Tällä toimintavan muutoksella pyritään tuottavuuteen, joustavuuteen ja tehokkaampaan toimintaan. (Skyttä 2005, 10–12.)

Osittain myös koulutuksen puolella, kuten ammatillisissa oppilaitoksissa on siirrytty tiimimäiseen työskentelytapaan. Näin on tapahtunut myös Kiipulan ammattiopistossa jo vuonna 2003. Kiipulan ammattiopisto on valtakunnallinen ammatillinen oppilaitos. Se

järjestää ammatillista koulutusta ja kuntoutusta erityistä tukea tarvitseville nuorille ja aikuisille. Kiipulassa on parin viimevuoden aikana tehty isoja organisaatiomuutoksia, jotka ovat koskettaneet jollain tavoin kaikkia organisaatiossa työskenteleviä työntekijöitä. Muutoksia ovat kokeneet kaikki organisaatiotasot.

Kiipulan ammattiopistossa keskeinen toimija on tiimi. Tiimi toteuttaa moniammatillisesti, tiimityön periaattein sille määriteltyä perustehtävää. Kiinnostukseni tiimityötä kohtaan heräsi, kun silloinen työnantajani, valtion omistama Perttulan erityisammattikoulu, yhdistyi Kiipulaan 2009 valtion myydessä erityisoppilaitoksensa. Kiipulan ammattiopistossa oli jo pidempään toteutettu tiimityötä erityisopetuksessa. Tiimityö alkoi kiinnostaa enenevässä määrin silloin, kun minulle siirtyi tiimivastaavan tehtävät vuoden 2009 elokuussa. Sain osallistua työnantajan järjestämään tiimivalmennukseen 2013, joka entisestään kirkasti mahdollisuuksia ja keinoja toteuttaa opetustyötä tiimityön periaattein.

Tiimityö Telma koulutuksessa on tavallisesta oppilaitostyöskentelystä poikkeavaa tiiviin tiimityön vuoksi. Opiskelijat ovat vaikeasti kehitysvammaisia nuoria, joiden avun tarpeet ovat laaja-alaiset ja jatkuvat. Koulupäivän jokainen hetki on opetustilanne ja opiskelijat tarvitsevat apua, tukea ja ohjausta lähes kaikissa tilanteissa ja toiminnoissaan. Opetustilanteissa tarvitaan tiimin saumatonta yhteistyötä. Tiimi koostuu erityisopettajista ja opetuksessa avustavista työntekijöistä, jotka ovat nimikkeeltään ohjaajia tai avustajia. Työntekijöiden koulutustaustat ovat erilaisia. Avustajien ja ohjaajien työ on äärimmäisen tärkeää ja arvokasta. Ilman jokaisen tiimin jäsenen työpanosta tavoitteisiin pääseminen on vaikeaa. Jotta opiskelijat saavat parhaan mahdollisen opetuksen ja ohjauksen tiimityön tulee olla kaikin tavoin hyvin toimivaa. Kuten haastatteluissa tuli moneen kertaan ilmi, tiimityössä työntekemisen keinot voivat olla erilaisia, kunhan tärkein; yhteinen tavoite ja päämäärä pysyvät jokaisella kirkkaana mielessä.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Kiipulasäätiö ylläpitää Kiipulan koulutus- ja kuntoutuskeskusta, jonka kokonaisuuteen kuuluvat Kiipulan Ammattiopisto, Kiipulan Kuntoutus, Kiipulan Gardens sekä Kiipulan Yrityspalvelut. Kiipula on ammatillisen erityisopetuksen, aikuiskoulutuksen ja kuntoutuksen osaamiskeskus ja palvelujen tuottaja. Perustehtävänä on vahvistaa asiakkaiden työelämävalmiuksia ja kehittää työelämäkäytäntöjä kohti esteetöntä ja suvaitsevaa yhteiskuntaa. Kiipulasäätiö toimii kymmenellä paikkakunnalla Etelä-Suomen alueella ja sen palveluksessa on noin 430 alan ammattilaista. (Kiipula 2016.)

Syksyllä 2015 Suomen hallitus päätti ammatillisen koulutuksen reformista ja sen toimeenpanosta. Tällöin päätettiin muun muassa merkittävistä leikkauksista ammatillisen koulutuksen rahoitukseen vuosille 2016 ja 2017. Valtion talouden tuottamien säästöjen vuoksi ammatillisten oppilaitosten rahoitus on valtaviin säästöpaineen alla. Koko suomalainen toisen asteen ammatillinen koulutus on suuressa muutoksessa. Näin ollen myös Kiipulan ammattiopistossa eletään talouden kannalta suurimmissa säästöpaineeissa kuin koskaan aikaisemmin ja toimintaympäristön kehitys näyttää jatkuvan poikkeuksellisen epävakana. Julkisin varoin rahoitettuna organisaationa Kiipulan on kannettava yhteiskunnallista vastuuta ja vastattava suurten lakiuudistusten tuomiin muutoksiin ja rahoitusleikkauksiin. Talouden näkökulmasta tavoitteena on kustannustehokkaasti ja kannattavasti toimiminen. Sekä määrälliset että laadulliset henkilöstö- ja muut resurssit tulee mitoitaa optimaalisesti yhteiskunnan rahoitusta ja palvelujen kysyntää vastaaviksi. (Kiipulasäätiö 2015a, 2–3; Kiipulasäätiö 2015b, 6–7; Kiipulasäätiö 2016, 1.)

Yhteistoimintamenettelyt ovat arkipäivää monissa oppilaitoksissakin. Kiipulassa toteutettiin yt:t vuoden vaihteessa 2015–2016, jonka seurauksena työntekijöiden määrää vähennettiin, mutta edelleen säästöpainet ovat kovat. Viime vuosina tehtyjä organisatiomuutoksia on ollut Kiipulassa useita. Niitä on perusteltu toimintaympäristössä tapahtuvilla muutoksilla. Talouden haasteet tuovat mukanaan myös merkittäviä johtamishaasteita. Operatiivisen ja strategisen johtamisen on oltava jatkuvasti ajan hermolla. Rakenteellista uudistamista on jatkettava kilpailukyvyyn turvaamiseksi. (Kiipulasäätiö 2015a, 2.)

2.1 Ammatillinen erityisoppilaitos

Ammatillisilla erityisoppilaitoksilla on erityinen koulutustehtävä. Sen mukaan ne huolehtivat ammatillisen erityisopetuksen sekä työhön ja itsenäiseen elämään valmentavan koulutuksen järjestämisestä sekä erityisopetukseen liittyvistä kehittämis-, ohjaus ja tukitehtävistä. (L 630/98, 20 §.) Ammatilliset oppilaitokset tarjoavat muun muassa perustutkintokoulutusta, ammatilliseen peruskoulutukseen valmentavaa koulutusta sekä työhön ja itsenäiseen elämään valmentavaa koulutusta (Telma). Ammatillisia erityisoppilaitoksia on Suomessa yhteensä seitsemän. (Ameo opetussuunnitelma 2015, 5.)

2.2 Kiipulan ammattiopisto

Kiipulan ammattiopisto on valtakunnallinen ammatillinen erityisoppilaitos. Se järjestää ammatillista koulutusta erityistä tukea tarvitseville nuorille ja aikuisille. Ammattiopistossa voi opiskella ammattiin työvaltaisesti ja yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Tavoitteena on opiskella ammattiin, jossa työskentely tuntuu mielekkäältä ja opiskelijan henkilökohtaisiin taitoihin sopivalta. Kiipulan ammattiopiston ammatillisessa peruskoulutuksessa opiskelee vuosittain noin 600 opiskelijaa. Ammatillisen perustutkintokoulutuksen lisäksi Kiipulan ammattiopisto järjestää valmentavaa ja kuntouttavaa opetusta ja ohjausta sekä aikuisille suunnattua lisäkoulutusta. Kiipulan ammattiopisto on tiimiorganisaatio, jossa työntekijät toimivat tiimeissä. Tiimeissä laaditaan vuosittain tiimisopimukset, joissa määritellään tiimien toiminnan tavoitteita. Tiimisopimusten avulla tiimitasolle viedään organisaation strategia, toimintasuunnitelma ja tulokortit. (Kiipula 2013, 14; Kiipula 2016.)

Telma koulutus

Työhön ja itsenäiseen elämään valmentava Telma koulutus on osa valmentavien koulutusten kokonaisuutta. Koulutus on tarkoitettu erityistä ja laajaa tukea tarvitseville henkilöille, jotka näin saavat henkilökohtaisten tavoitteiden ja valmiuksien mukaista opetusta ja ohjausta. Koulutuksen tavoitteena on, että opiskelija itsenäistyy elämän eri osa-alueilla, löytää työn ja toimeentulon, asumisen, vapaa-ajan ja kuntoutumisen osalta ratkaisut hyvään ja itsenäiseen elämään. Opinnot suunnitellaan ja järjestetään siten, että ne vastaavat

vaikkeimmin kehitysvammaisten, aistimonivammaisten ja autismin kirjon henkilöiden tarpeisiin. Opiskeluaika määräytyy yksilöllisten tavoitteiden mukaan ja kestää enintään kolme vuotta. (Kiipulan ammattiopisto 2015.)

Teräskadun toimipaikka

Kiipulan ammattiopisto on jaettu toiminta-alueisiin, joista vastaavat aluepäälliköt. Toiminta-alueilla tarjotaan erilaisia koulutuksia, joiden järjestämisestä vastuussa ovat tiimit. Yksi Tampereen toiminta-alueen tiimeistä on Teräskadun toimipaikan Telma koulutusta järjestävä tiimi. Koulutuksen tavoitteena on oppia itsenäisen elämän taitoja omien edellytystensä mukaisesti ja valmentautua työelämään. Tavoitteena on myös opiskelijoiden toimintakyvyn ylläpitäminen ja lisääminen. Teräskadun Telma koulutuksessa oli tutkimuksen tekohetkellä 12 erityistä tukea tarvitsevaa opiskelijaa.

Teräskadun toimipaikassa työskentelee moniammatillinen tiimi, jossa oli lukuvuonna 2015–2016 kymmenen jäsentä. Heistä neljä oli määräaikaisessa työsuhteessa ja työskentelivät ensimmäistä lukuvuotta Kiipulassa. Tiimi koostui kahdesta erityisopettajasta, yhdestä ohjaajasta (ohjaustoiminnan artonomi amk) ja seitsemästä avustajasta, joilla koulutuksena oli koulunkäynninohjaajan tai lähihoitajan koulutus. Tiimissä on tiimivastaava, joka toimii tiimin jäsenten kanssa tasavertaisesti tehden toiminnanmukaista perustyötä. Tiimin esimiehenä toimii aluepäällikkö. Hänen alaisuudessaan on Tampereen toiminta-alueella kolme tiimiä, joissa yhteensä 35 työntekijää. Esimiehen työpiste sijaitsee Kiipulan Tampereen Yliopistonkadun toimipaikassa.

Teräskadun toimintaympäristöä määrittelevät suurelta osin myös opiskelijat omine tukiverkostoineen. Opiskelijat ovat erityistä tukea tarvitsevia nuoria aikuisia. Kaikki opiskelijat ovat kehitysvammaisia ja/tai liikuntavammaisia tai autismin kirjon henkilöitä. Heidän tuen tarpeet ovat laaja-alaiset ja moninaiset. Työntekijät ovat yhteydessä tiiviisti opiskelijoiden tukiverkostoon, joista tärkeimpänä ovat nuorten vanhemmat. Tukiverkostoihin kuuluu sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöitä, asumispalveluiden henkilöstöä, ynnä muita.

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata tiimityötä Kiipulan ammattiopiston Tampereen Teräskadun toimipaikan työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimustehtävät:

1. Miten tiimiläiset määrittelevät tiimityön?
2. Miten tiimityö toteutuu Telma koulutuksessa työntekijöiden näkökulmasta?
3. Millä tavoin tiimityötä voidaan kehittää?

Tutkimuksen tavoitteena on tehdä näkyväksi tiimityötä ja saada kuvailevaa tietoa tiimityöstä Kiipulan ammattiopiston Teräskadun Telma koulutuksen tiimissä. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään tiimityön kehittämisessä.

4 TIIMITYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

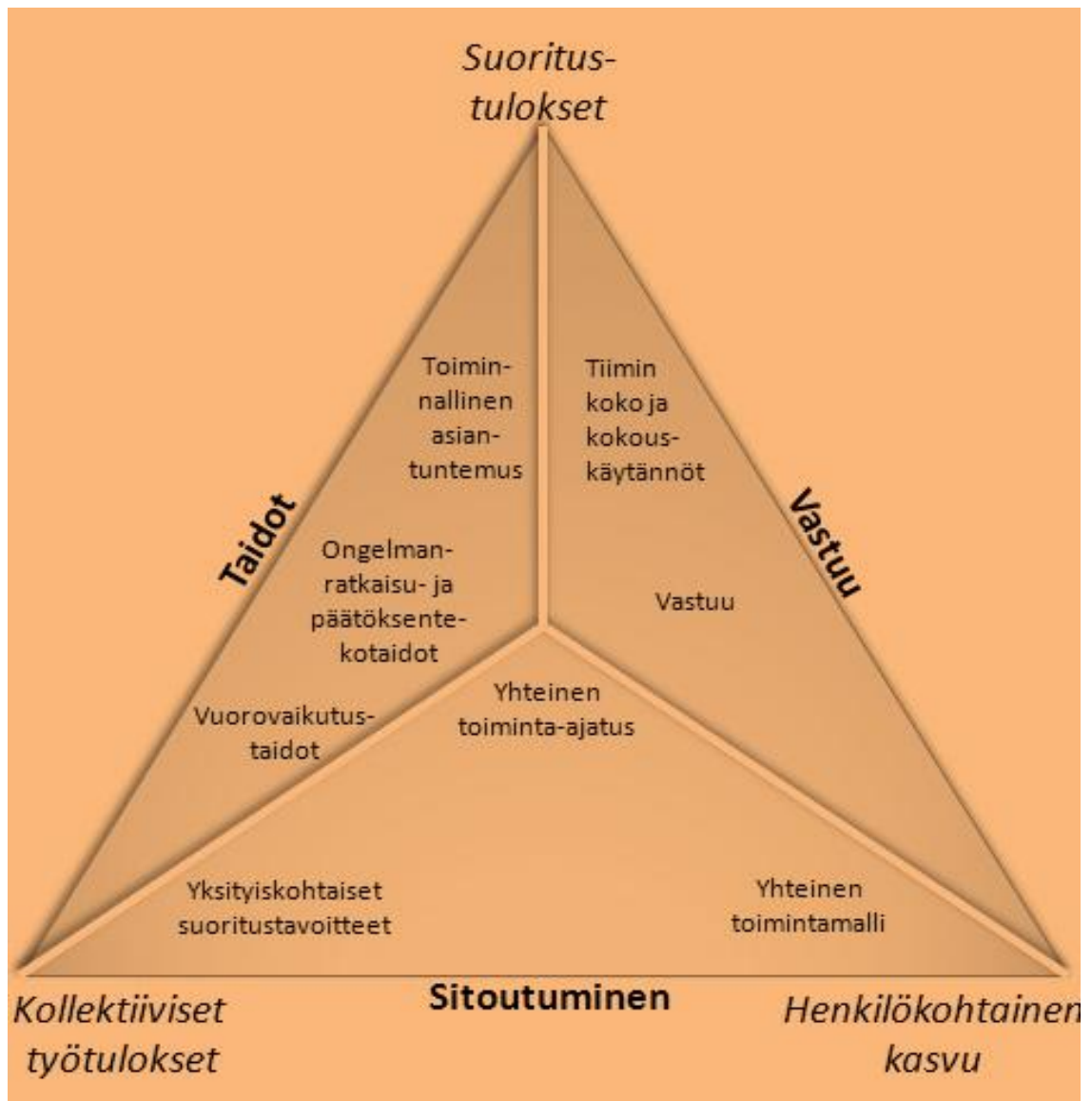
Tiimityötä on tutkittu paljon ja siihen löytyy runsaasti kirjallisuutta. Tieteellisiä tutkimuksia tiimityön toteutumisesta, vaikuttavuudesta ja sen yhteydestä esimerkiksi työhyvinvointiin tai työssäjaksamiseen koulumaailmassa on kuitenkin vähän. Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä varhaiskasvatuksen ja päivähoidon puolelta löytyi jonkin verran tutkimuksia tiimityöstä. (Ks. Mäntylä 2002; Arenius 2011; Meriläinen, ym. 2013; Kaipia 2015.)

4.1 Tiimin määritelmä

Tiimin käsitettä käytetään laajasti ja melko kevyesti. Puhuttaessa tiimeistä voidaan tarkoittaa esimerkiksi joukkuetta, ryhmää tai työryhmää. (Spiik 2004, 39). Tiimityön määritelmiä on useita, mutta monissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on käytetty Katzenbach & Smithin kattavaa määritelmää, jonka mukaan

”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteisiin toimintamalleihin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” (Katzenbach & Smith 1993, 45).

Tämä määritelmä ei kirjoittajien mukaan ole vain määritelmä, vaan se on ohjenuora tiimien käyttämiseen tuloksekkaassa yrityksessä. Todellisen tiimin tunnusmerkkejä ovat muun muassa, että käsitys tiimin tavoitteista, tehtävistä ja toimintamalleista on selkeä ja kaikkien hyväksymä. Tiimin vuorovaikutus on avointa, kaikkia jäseniä kuunnellaan ja kannustetaan osallistumaan. Tiimin vuorovaikutus on avointa, toiminnan kehittäminen ja ongelmanratkaisu on aktiivista. Tiimissä tärkeät päätökset tehdään yhteisesti keskustellen ja yhteisymmärryksessä. Tiimi sietää erimielisyydet ja käsittelee ristiriidatkin yhdessä. Tiimin ilmapiiri on kannustava, vapaa, motivoiva ja suorituskeskeinen. Tiimin jäsenet ovat ammattitaitoisia, moniosaajia ja tukevat toisiaan. Tiimin perusasioita on kuvattu kuviossa 1. (Katzenbach & Smith 1993, 45; Katzenbach & Smith 1998, 59.)



KUVIO 1. Tiimin perusasiat (Katzenbach ym. 1998, 21)

Kuviossa tiimin perusasiat on kuvattu tiivistetysti. Tiimin aikaansaannokset on kuvattu kolmion kärkiin. Sisäosat ja sivut kertovat kurinalaisuuden osatekijöistä, joilla saadaan suoritukset aikaan. Tiiminä kehittyminen merkitsee kehittymistä kolmella tulosulottuvuudella, jotka ovat taidot, vastuu ja sitoutuminen. Kehittymisen tulisi olla tasapainossa näiden ulottuvuuksien välillä. Kiinnittämällä huomiota suorituksiin ja tiimin perusasioihin tiimit saavat aikaan parempia tuloksia. (Pirnes 1994, 46; Katzenbach & Smith 1993, 8; Katzenbach & Smith 1998, 21, 22). Delaruen ym. (2008, 132) mukaan tiimityöllä on positiivinen vaikutus organisaation tuloksiin ja suorituskyykyyn. Tiimille vastuun antaminen kannustaa tiimejä työskentelemään viisaammin ja kovemmin. Näin ollen oletuksena on, että tiimityöllä on merkittävä positiivinen vaikutus työn tuottavuuteen, laatuun ja joustavuuteen.

Mikä tahansa ryhmä ihmisiä ei ole aito tiimi. Tiimi tarkoittaa joukkoa henkilöitä, jotka työskentelevät yhteisten tavoitteiden ja näkemysten mukaisesti. Työryhmistä ei kehity hetkessä toimivia tiimejä. Tiimin tulisi saada hallinnollista valtaa ja vastuuta sekä jäsenten kehittää vuorovaikutustaitojaan sekä ryhmän sisäistä toimintaa. Tiimiksi kehittymisen vaatii resursseja, koulutusta, aikaa sekä yhteisiä kokemuksia. Keskeistä tiimin kehitymisessä ovat tiimin tavoitteiden luominen, jäsenten tehtävien, vastuiden ja roolien kiristaminen sekä tiimin pelisäännöistä sopiminen. Tiimien muodostumisessa on hyvä ottaa huomioon myös eri asiantuntijoiden osaaminen, jotta kukin tiimi saisi parhaan asiantuntijuuden käyttöönsä. Yhdessä työyksikössä voi olla useampia tiimejä, joilla kullakin on oma erityisosaamisensa tai muu yhteinen tekijä. (Isoherranen 2008, 131–133; Salminen 2013, 51.)

Yli-Koski (2005) syventyi tutkimuksessaan tiimityön ongelmiin. Tutkimuksen tuloksena oli, että työssä ilmeni ongelmia, jos tiimityöhön siirtyviä työyhteisöjä ei ollut valmennettu tiimityöhön riittävästi. Tiimin jäsenten tulisi saada riittävästi tiimityöhön opastavaa koulutusta, koska heidän tulee ymmärtää toisiaan hyvin ja pystyä avoimeen sekä luottamukselliseen suhteeseen keskenään. Ennen tiimityön aloitusta kaikkien tiimin jäsenten tulee olla tietoisia ja yksimielisiä siitä, mihin ollaan siirtymässä (Yli-Koski 2005, 1.) Myös Salminen (2013b, 16) tuo esille, että tiimitoimintaan siirtyminen tulee valmistella huolella. Huipputiimit ovat pitkäaikaisen systemaattisen kehittämisen tulosta ja suorituskyvyn ylläpitäminen vaatii jatkuvaa työtä.

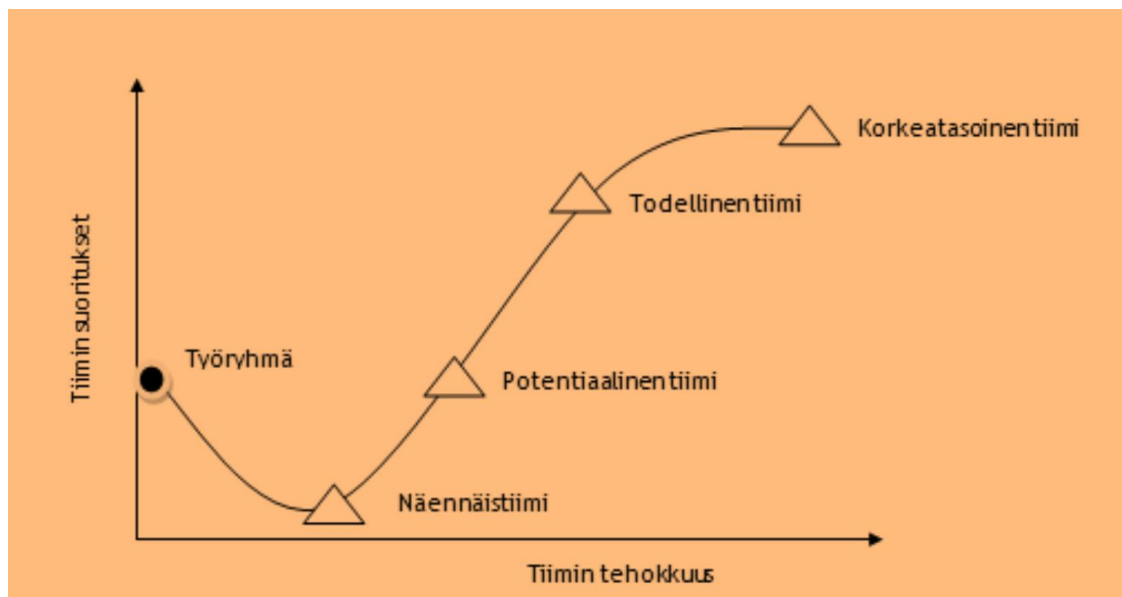
Spiik (2004, 39, 40) on antanut tiimille kolme määritelmää. Hänen mukaansa tiimi on yksinkertaisimmillaan itseohjautuva työryhmä. Toisen määritelmän mukaan tiimi on ryhmä, joka vastaa tietyn kokonaisuuden suorittamisesta alusta loppuun asti yhdessä. Kolmas määritelmä lisää tiimin vaatimukseksi vielä organisoitumisen suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän tai sovitujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Spiik jatkaa edelleen, että tarkasti määriteltyä normaaliitiimiä ei ole olemassa. Tiimit ovat erikokoisia ja niiden vastualueet ovat erilaisia. Tiimit voivat olla pitkäikäisiä tai projektiluontoisia. Sama ihminen voi olla jäsenenä monessa eri tiimissä.

Kuten Katzenbach ja Smith (1993, 45) myös Mäntylä (2002, 72) ja Janhonen (2010, 83) tuovat omissa tutkimuksissaan esiin tiimin sopivan koon. Tiimin koko sisältyy usein tiimityön määrittelyihin sanoilla pieni ryhmä tai kahden tai useamman ihmisen muodostama

ryhmä. Pienikokoinen tiimi on määritelmien mukaan toimivin ja edistää tiimin laatua, mutta mitään yksiselitteistä vastausta asiaan ei ole. Toimivan tiimin koko on yleensä alle kymmenen henkilöä. Tiimin koko voi vaihdella ja tiimi voi koostua eri tavoin. Se voi muodostua pysyvistä ydintiimistä ja siihen voi ydintiimin lisäksi kuulua vaihtelevia jäseniä. (Koivukoski & Palomäki 2009, 15; Salminen 2013b, 28.)

4.2 Tiimin kehitysvaiheet

Toimivat tiimit eivät synny hetkessä esimerkiksi organisaation johdon määräyksestä. Tiimit tarvitsevat aikaa ja johdon tukea kehittyäkseen. Tiimin kehittyminen on prosessi, jonka tuloksena tiimi syntyy. (Huusko 2007, 80; Katzenbach & Smith 1998, 101.) Katzenbach ja Smith (1998, 101) kuvaavat tiimin kehittymistä viiden kehitysvaiheen kautta.



KUVIO 2. Tiimin suorituskäyrä (Katzenbach & Smith 1998, 101)

Kuviossa 2 näkyvät kehitysvaiheet ovat työryhmä, näennäistiimi eli valetimi, potentiaalinen tiimi, todellinen tiimi ja huipputiimi eli korkean suoritustason tiimi. Tiimiä edeltävää ryhmää kutsutaan *työryhmäksi*, jonka työskentelyssä painottuu yksilölliset suoritus-tavoitteet ja yksilön oma vastuu. Ryhmän jäsenet ovat keskenään vuorovaikutuksessa vaihtaakseen tietoja, parhaita toimintatapoja ja näkökulmia sekä tehdäkseen päätöksiä, jotka auttavat kutakin yksittäistä jäsentä suoriutumaan omista vastualueensa työtehtävistä. Yhteistä päämäärää ja tavoitetta, jotka edellyttäisivät tiimin yhteisiä ratkaisuja tai

vastuuta ei ole tiedossa. Tiimin kehittymisen toisessa, *valettiin eli näennäistiimin* vaiheessa ryhmällä saattaa olla lisäsuoritusten tarvetta, mutta se ei panosta kollektiivisiin suorituksiin. Ryhmää ei kiinnosta yhteinen päämäärä ja tavoite. Valettiimit ovat suoritusmielessä heikoimpia ryhmiä. Valettiimissä kokonaisuus on vähemmän kuin sen yksilöiden potentiaalien summa. (Katzenbach & Smith 1998, 107; Smith 2000, 14–17; Smith 2014, 42–45; Helakorpi 2001, 103–104.)

Potentiaalisen tiimin vaiheessa tiimi pyrkii mahdollisimman hyvään suoritukseen ja tulokseen, vaikka yhteiset tavoitteet ja yhteisvastuullisuuden merkitys eivät vielä ole selkiytynyt tiimille. Potentiaalinen tiimi pyrkii parantamaan suorituksiaan, vaikka sen tarvitsee vielä selkiyttää päämääräänsä, tavoitteitaan ja tuloksiaan noudattamalla yhteistä toimintamalliaan säännönmukaisemmin. Tiimin kehittymisen neljäs taso on *todellinen tiimi*. Tiimin siirtyessä potentiaalisen tiimin tasolta todelliseksi tiimiksi, tiimin suoritus-tasossa tapahtuu suurin muutos. Tässä vaiheessa tiimin jäsenet ovat tasavertaisesti sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin tavoitteisiin ja toimintamalleihin. Tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuullisena tiimin saavutuksiin. Heillä on toisiaan täydentäviä taitoja, joita he hyödyntävät. Kehityksen viimeinen vaihe on *korkeatasoinen eli huipputiimi*, jossa tiimin jäsenet tuntevat vastuuta korkeatasoisista suorituksistaan. Tämän lisäksi he ovat sitoutuneita toistensa yksilölliseen kasvuun ja kehittymiseen. Huipputiimi voi koko ajan parantaa omaa tuloksellisuutta ja tehokkuuttaan. Korkean suoritus-tason tiimi on esikuva muissa kehitysvaiheissa oleville tiimeille. (Pirnes 1994, 45, 46; Katzenbach & Smith 1998, 107, 108.)

Aira (2012, 138) ja Ruuska (2014, 2) tuovat tutkimuksissaan esille, että tiimin muodostuminen vaatii aikaa. Tiimin kehitysvaiheet eivät aina etene suoraviivaisesti, siihen saattaa liittyä nopeita edistysaskelia, paikallaan pysymistä tai taantumista. Toimivan tiimin ylläpitäminen on jatkuva prosessi, joka edellyttää toiminnan kehittämistä. Tiimin toimintaa voidaan kehittää mahdollistamalla riittävät puitteet tiimin suunnittelutyölle ja tiimin jäsenten toisiinsa tutustumiselle. Sitoutuminen ja innostuneisuus vievät tiimiä kehitysvaiheissa eteenpäin. Suoraviivaisen etenemisen esteet voivat johtua tiimin toimintaympäristön muutoksesta tai muutoksista tiimissä. Vaikka tiimi olisi päässyt huipputiimivaiheeseen, niin se ei ole pysyvä tila. Huipputiiminkin tehokkuus hiipuu ajan myötä, jos olosuhteet eivät edesauta kehittymään. Jokaisella tiimillä on päätekohtansa, jolloin tiimi siirtyy hajoamisvaiheeseen. Tiimin toiminta voi päättyä ulkoisiin muutoksiin, muutoksiin organisaation johdossa tai jäsenten vaihtuessa. Pitkäaikaiset tiimit kulkevat useaan kertaan eri

vaiheiden kautta selvitäkseen muuttuvissa olosuhteissa. (Katzenbach & Smith 1998, 108; Salminen 2013a, 48; Salminen 2013b, 77, 81.)

4.3 Tiimin jäsen

Tiimeissä voi olla pysyviä eli ydinjäseniä ja osa-aikaisia eli avustavia jäseniä. Ydinjäsenillä tarkoitetaan henkilöitä, jotka osallistuvat täysin tiimin toimintaan. Osa-aikaiset jäsenet osallistuvat tiimin toimintaan tarpeen mukaan. Tiimin kokoonpanon tulee ensisijaisesti perustua asiakkaiden tarpeisiin. Tiimin jäsenen tehtävänä on kuulua tiimiin, sitoutua tiimin toimintaan ja huolehtia perustehtävän toteuttamisesta. Tiimin jäsenellä voi olla nimettyjä vastuualueita. Tiimin jäsenen velvollisuutena on pitää ammattitaitoaan yllä ja jakaa sitä tiimille. Tiimin jäsenet tukevat näin toistensa oppimista oman oppimisensa lisäksi. Tiimityössä hyödynnetään tiimin jäsenten monialaista osaamista ja erilaisuutta. Yksittäisen työntekijän ei tarvitse tietää kaikesta kaikkea, vaan hän voi tukeutua muihin tiimin jäseniin. Uuden työntekijän liittyessä tiimiin, hänen tulee arvostaa tiimiä ja sen toimintatapoja. Hän voi tuoda omia näkemyksiään esiin rakentavassa hengessä ja niitä voidaan tarkastella yhdessä eri näkökulmista. (Isoherranen 2008, 140; Koivukoski & Palomäki 2009, 74, 76.)

Spiikin (2004, 94) ja Ruuskan (2014, 2) mukaan hyvin toimivassa tiimissä on erilaisia jäseniä. Tiimissä on toisiaan täydentäviä taitoja, joita tiimissä osataan arvostaa ja hyödyntää. Tiimin jäsenten ammattitaitojen erilaisuutta ja osaamista käytetään tiimin hyödyksi. Sekä omaa että toisten osaamista osataan arvostaa. Tiimin jäsenistä toiset ovat hallitsevia ja toiset mukautuvia. Toiset ovat asiakeskeisiä ja toiset ihmiskeskeisiä. Monipuolisesta tiimistä löytyy molempia toisiaan tasapainottaen. Salminen (2013a, 72; 2013b, 216) on tuonut esiin hyvän tiimin jäsenen ominaisuuksia ja taitoja, joita ilman tiimin on mahdotonta edetä huipputiimiksi. Hyvän tiimijäsenen tunnistaa esimerkiksi kuviossa 3 esille tuotavista ominaisuuksista:



KUVIO 3. Hyvän tiimin jäsenen tunnuspiirteitä (Salminen 2013b, 216–220)

Tiimityö vaatii tiimin jäseniltä monenlaisia taitoja ja myönteistä asennetta. Salmisen (2013a, 71; 2013b, 220) mukaan se vaatii enemmän kuin perinteiset organisaatiomuodot. Jokaisen tiimin jäsenen täytyy opetella tiimityötaitoja, jotta tiimi työskentely on sujuvaa. Tiimin menestyksen kannalta on tärkeää, että jokainen tiimin jäsen antaa tiimille täyden työpanoksensa. Tiimin jäseneltä voidaan edellyttää oman työtehtävänsä hyvän hoitamisen lisäksi vastuuta koko tiimin toiminnasta, sisäisestä yhteistyöstä ja kehittymisestä. Tiimin jäsenyys vaatii avoimuutta ja tahtoa ylläpitää rakentavaa vuorovaikutusta ja hyvää työilmapiiriä. Ruuskan (2014, 2) mukaan avoin keskustelukulttuuri on toimivan tiimityön edellytys. Muita hyvän tiimityön edellytyksiä olivat luottamus, hyvä ilmapiiri, humanit arvot ja tiimin yhtenäinen linja. Toimivan tiimin koettiin edistävän työhyvinvointia, koska tiimityön avulla työntekijät voivat itse edistää ja kehittää omaa työhyvinvointiaan. (Ruuska 2014, 2.)

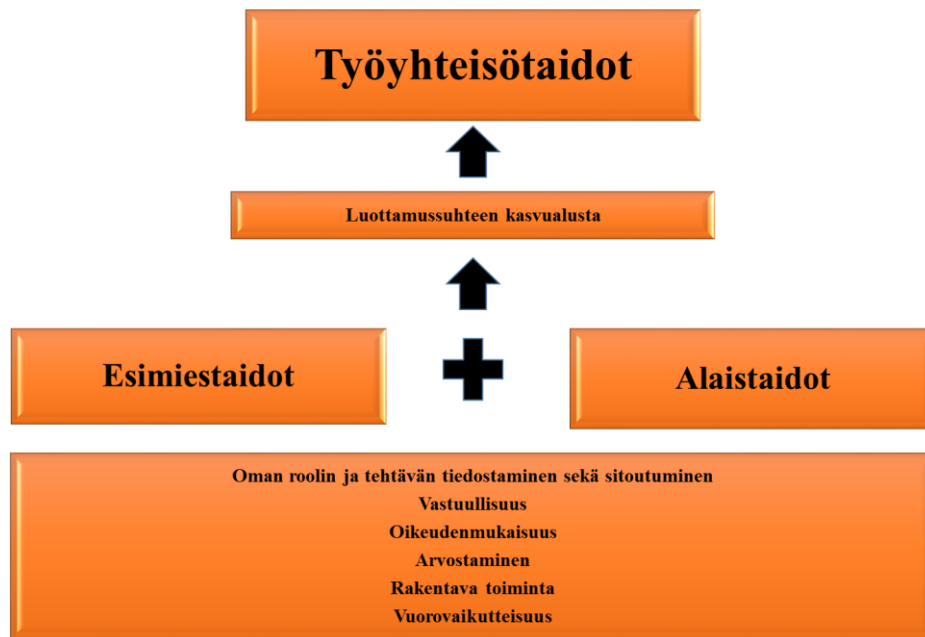
Tiimirooleista kirjoitetaan paljon. Tiimirooli tarkoittaa tapaa, miten ihminen toimii tiimissä ja miten hän vaikuttaa koko tiimin toimintaan. Roolit muodostavat tärkeän osan tiimityöskentelyssä tarvittavista toisiaan täydentävistä taidoista. Yksi tunnetuimmista tiimiroolimäärittelyistä on paljon käytetty Belbinin roolimalli, jossa on erotettu yhdeksän erilaista tiimiroolia, jotka täydentävät ja tukevat toisiaan ja vaikuttavat siihen, miten tehokkaasti tiimi toimii. (Belbin 1993, 22, 24; Belbin 2004, 60–73; Huusko 2007, 74, 75; Salminen 2013b, 126.) Belbinin (1993, 22; 2004, 72) mukaan tiimiroolit ovat plant-kek-

sijä, resource investigator-tiedustelija, co-ordinator-koordinaattori, shaper-takoja, monitor evaluator-arvioija, team-worker-diplomaatti, implementer-tekijä, completer-viimeistelijä ja specialist-spesialisti. Suomen kielisessä kirjallisuudessa on käytössä hieman toisistaan poikkeavia nimiä tiimiroleille, mutta sisällöltään ne tarkoittavat samaa. Erilaiset roolit tuovat tiimiin tärkeän lisän. Yksi ihminen voi toimia yhdessä tai useammassa roolissa. Vahvuuksiin liittyy myös heikkouksia. Tästä syystä on hyvä tiedostaa kunkin roolin parhaat piirteet, mutta myös niihin kuuluvat heikkoudet. Roolien tarkastelussa on otettava huomioon, että ne syntyvät aina yhteistoiminnallisessa vuorovaikutuksessa ja ne muotoutuvat ja vahvistuvat tiimin toiminnan edetessä ja kehittyessä. (Belbin 1993, 22; Salomäki 2002, 33; Huusko 2007, 74, 173; Salminen 2013b, 134.)

4.4 Työyhteisötaidot

Esimies- ja johtamistaidoista on puhuttu jo pitkään ja niiden rinnalle on noussut alaistaitojen käsite. Nykyään on alettu puhua työyhteisötaidoista, joissa yhdistyy sekä esimiehiltä että alaisilta odotettavat taidot. Työyhteisötaitojen ydin on kyky olla riittävässä vuorovaikutuksessa työtovereiden ja esimiehen kanssa. Työyhteisötaidot edellyttävät vastavuoroisuutta, oikeudenmukaisuutta, tahtoa luoda ja edistää tiimin yhteistä hyvää, kykyä ilmaista rakentavasti oma mielipide ja edistää asioita. Ne sisältävät myös työn ja työkavereiden arvostamisen, halun avoimeen kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen. Avoin vuorovaikutus pitää sisällään esimerkiksi palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot, kannustamisen ja toisten kuuntelun. Työyhteisötaidot pitävät sisällä myös kyvyn ja ennen kaikkea halun auttaa ja tukea työkavereita sekä tavan, jolla suhtautuu työkavereihin ja työhön. (Ristioja & Tamminen 2010, 17; Aarnikoivu 2010, 69–70; Manka 2011, 122; Rytikangas 2011, 109–110; Salminen 2015, 135–138.)

Tiimityön toimivuuden kannalta on tärkeää, että työntekijä ymmärtää oman roolin ja tehtävänsä ja, että niin hänen omassaan kuin tiiminkin toiminnassa on selkeät tavoitteet, suunnitelmallisuus sekä hyvä organisointi ja toiminnan tuottavuus. Paljon käytetty sanonta yhteen hiileen puhaltaminen tarkoittaa, että tiimin jäsenet toimivat niin asiakkaiden kuin tiimin kesken vastuullisesti, yhteisten pelisääntöjen eli toimintatapojen mukaisesti. Toimintatavat tulee luoda yhdessä tiimin ja esimiehen kesken ja niitä kehitetään koko ajan tavoitteisiin ja palautteeseen peilaamalla. (Huusko 2007, 85; Ristioja & Tamminen 2010, 17; Aarnikoivu 201, 69–70; Rytikangas 2011, 109–110; Salminen 2015, 135–138.)



KUVIO 4. Työyhteisötaidot (Aarnikoivu 2010, 70)

Healthfield (2011) tuo artikkelissaan ”Ten tips for Better Teamwork” esiin tiimin menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Yhteisvastuullisuus, hyvä kommunikointi, yhteistyön arvostus ja merkitys ovat tärkeitä asioita tiimityössä. Tiimin jäsenet luottavat toisiinsa ja saavat olla myös erimieltä. Viestintä on avointa, rehellistä ja kunnioittavaa. Tehokkaan tiimin kolme perusedellytystä ovat sitoutuminen, osaaminen ja yhteinen tavoite. Tiimin ydin on omistautuminen ja sitoutuminen tavoitteiden saavuttamiseen ja yhteisen päämäärään. Todelliset tiimit ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään, mutta poikkeuksellista on, että tiimin jäsenet sitoutuvat syvästi myös toisiinsa. Katzenbach ja Smith (1993, 47–48) tuovat esiin, että tiimit tarvitsevat taitojen yhdistelmän, jotta tiimin työ toteutuu hyvin. Nämä taidot on jaettu kolmeen eri osaamiseen. Nämä ovat tekninen tai toiminnallinen osaaminen, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot sekä vuorovaikutustaidot. (Katzenbach & Smith 1998, 51, 62; Billington 2005, 6–7, 29.)

Salmisen (2013b, 32, 215) mukaan tiimityössä tarvittavia taitoja ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot, taito motivoitua ryhmätyöhön, taito työskennellä ryhmässä, kokousosaaminen ja itsensä johtamisen taidot. Tiimejä tutkittaessa on huomattu, että tietyt ominaisuudet vahvistavat tiimiälyä. Tiimiäly voidaan määritellä tiimin kyvyksi hahmottaa ja ratkaista yhdessä ongelmia. Tiimiälyä vahvistavia ominaisuuksia ovat tiimin jäsenten vuorovaikutus- ja muut sosiaaliset taidot, keskustelun tasapuolisuus, tiimin jäsenten keskinäinen kunnioitus ja luottamus sekä sosiaalinen herkkyyys, niin sanottu tunneäly. Skytän

(2005, 121) mukaan tiimin ilmapiirin ollessa avoin, tiimi voi tuottaa erinomaisia tuloksia. Tiimin kehittämishaasteina on pohdiskeleva avoimuus, kuuntelu ja vuoropuhelu. Johtajuuden ollessa osittain tiimin ulkopuolella, tiimi järjestää ja hoitaa palaverinsa pääsääntöisesti itse, jolloin tarvitaan palaverointitaitoja. Ongelmanratkaisutaitojen tulee olla sellaisella tasolla, että tiimi kykenee löytämään ratkaisut itsenäisesti. Vastuun kantamiseen liittyvät asiat ovat oma erityisosaamisalue. Wellins`n ym. (1991, 189) määrittelevät, että tiimistä voi kehittyä itseohjautuva kuuden osaamisalueen kehittymisen kautta. Nämä ovat *sitoutuminen, luottamus, tavoitetietoisuus, kommunikaatio, osallistuminen ja prosessorientaatio*.



KUVIO 5. Itseohjautuvan tiimin osaamisalueet (mukaillen Wellins ym.1991, 189)

Sitoutumisella tarkoitetaan, että tiimin jäsenet kokevat yhteen kuuluvuuden tunnetta. He ovat sitoutuneet tiimin yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin ja unohtavat henkilökohtaiset intressinsä. On kuitenkin huomioitava, että ketään ei voi pakottaa sitoutumaan, vaan sitoutuminen on aina vapaaehtoista ja yksilöllistä. Henkilön sitoutuminen työhön on vahva silloin, kun hän tiimin yhteiseen päämäärään pyrkimisen lisäksi voi samalla tyydyttää pätemisen, suoriutumisen ja yhdessäolon tarpeitaan. Sitoutumisen kehittyminen mukailee tiimin kehitysvaiheita. Tiimin kehittymisen alkuvaiheessa sitoutumista ei vielä tapahdu tai sen on vain osittaista. Hyvin kehittyneellä tiimillä sitoutuminen koskee niin omaa työtä

kuin tiimiä ja koko organisaatiota. (Wellins ym. 1991, 189; Salomäki 2002, 23; Jäppinen 2012, 33–34.)

Katzenbach ja Smith (1998, 45) tuovat sitoutumiseen liittyviä asioita esiin yhteisvastuu käsitteen kautta. Yhteisvastuussa on pohjimmiltaan kyse lupauksista, joita yksilö tekee itselleen ja muille. Lupaukset pitävät sisällään sekä sitoutumisen että luottamuksen, jotka molemmat ovat tiimin tärkeitä näkökohtia. Yhteisvastuu kehittyy tiimin tehdessä työtä yhdessä yhteisten tavoitteiden ja päämäärän eteen yhteisin toimintatavoin. Luottamus ja sitoutuminen lisääntyvät ihmisten tehdessä työtä yhdessä saavuttaakseen yhteiset tavoitteet. Kun tiimillä on vahva yhteinen päämäärä ja yhteinen toimintamalli, he ottavat niin yksilöinä kuin tiiminäkin vastuun yhteisistä suorituksista. Näin ollen sitoutuminen vie tiimiä suorituskäyrällä eteenpäin. Huipputiimiksi kehittyminen vaatii poikkeuksellista henkilökohtaista sitoutumista. Sitoutuminen taas edellyttää luottamusta ja kunnioitusta toinen toistaan kohtaan. (Katzenbach 1998, 45–46; Katzenbach & Smith 1998, 75–76, 108, 176.)

Luottamuksella tarkoitetaan tunnetta, vaikutelmaa, uskoa ja käsitystä siitä, kuinka ihminen suhtautuu toisiin ihmisiin ja asioihin. Siihen liittyy usko ihmisen hyvyyteen. Nämä asiat kehittyvät ja vahvistuvat tiimin yhdessä työskentelyn aikana. Luottamus on tiimissä syntyvä odotus rehellisestä ja säännönmukaisesta käyttäytymisestä ja yhteistyöstä, joka perustuu yhteisesti jaettuihin normeihin. (Wellins ym. 1991, 189; Paasivaara & Nikkilä 2010, 87.) Virtanen (2005, 150) kirjoittaa, että kaikista olennaisinta tiimien toiminnan ymmärtämisessä on se, mikä pitää tiimit koossa ja toiminnassa siten, että tiimin jäsenet oppivat koko ajan. Tällä ilmiöllä on nimi – luottamus. Tämä ilmenee haluna auttaa, tukea, kunnioittaa ja ymmärtää toisia. Kun tiimiin on syntynyt luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri, työntekijät voivat vapautuneesti jakaa tietojaan ja taitojaan toisilleen. Näin ollen he alkavat oppia omasta toiminnastaan. Tällöin tiimin jäsen voi kokea olevansa arvokas ja arvostettu tiimissä. (Juuti & Vuorela 2015, 49–50.)

Tavoitetietoisuus tarkoittaa, että jokainen tiimin jäsen tietää ja sisäistää tiimin tarkoituksen, päämäärän ja merkityksen koko organisaation kannalta ja työskentelee niiden mukaisesti. Päämäärällä ja suoritustavoitteilla on symbioottinen suhde. Molemmat tarvitsevat toista pysyäkseen tarkoituksenmukaisena. Tiimin laajemmat tavoitteet syntyvät jatkuvasta yksityiskohtaisten tavoitteiden toteuttamispyrkimyksestä. Selkeät suoritustavoit-

teet ovat olennainen osa päämäärää. Tiimin pitää tietää, mitä siltä odotetaan. Tiimin jäsenten on tehtävä selkeä työnjako, kuka tekee mitäkin ja minkälaisella aikataululla, mitä taitoja tiimissä pitää kehittää ja kuinka päätöksenteko hoidetaan. Heti tiimityöskentelyn alussa tulee määritellä saavutettavissa olevat tavoitteet, jotta niihin voidaan tarttua heti tavoitetietoisesti. (Wellins ym. 1991, 189; Katzenbach & Smith 1998, 70–72; Sarala & Sarala 2010, 164.)

Kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat tiimityön perusta. Tiimin vuorovaikutustaidot lähtevät ryhmäilmiöiden ymmärtämisestä ja tunnistamisesta. Kommunikaation laatu, laajuus ja syvyys kehittyvät tiimin kehittymisen myötä. Tiimityöskentelytaidoista tärkeimmät ovat kommunikointitaidot, koska vuorovaikutus on edellytys toimivalle yhteistyölle. Kommunikaatiotaitoja ja vuorovaikutuksen avaimia ovat kuunteleminen, puhuminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, informaation jakaminen, yhdessä tekemisen taidot, luottamus ja avoimuus tiimin jäsenten kesken, myönteisyys, kiinnostuneisuus sekä ongelmaratkaisutaidot. Yhteisymmärrystä ja yhteistyötä ei synny ilman kommunikointia. Vuorovaikutustaidot, luottamus ja avoimuus kietoutuvat toisiinsa. Hyvän vuorovaikutuksen ja kommunikaation perusta on luottamus. Avoimuus synnyttää luottamusta ja luottamus lisää hyvää vuorovaikutusta. (Katzenbach & Smith 1998, 62; Willman 2001, 51; Heikkilä 2002, 177; Ristioja & Tamminen 2010, 17–18; Salminen 2013a, 102.)

Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2014, 9–10) mukaan palaute on kehittyvän yksilön ja kehittyvän organisaation perusedellytys. Suomalaista työelämää usein moititaan palautteen puutteesta, vaikka tutkimusten mukaan valtaosa työntekijöistä haluaa suoraa ja täsmällistä palautetta. Hyvinvoivia ja menestyksekkäitä työyhteisöjä lähes poikkeuksetta yhdistää se, että niiden toimintakulttuuri on palautemyönteinen. Palaute kertoo tiimin hyvästä yhteishengestä, jossa virheetkin ovat sallittuja. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen perustuvat luottamukseen ja kunnioitukseen työkaveria kohtaan. Jokainen työntekijä on oikeutettu saamaan palautetta työstään. Palautteen avulla työntekijä tietää missä mennään nyt ja mihin pitäisi päästä. Palautteen ansiosta ihminen tulee tietoiseksi heikkouksistaan, vahvuuksistaan ja kehittämiskohdistaan. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen kertoo siitä, että työntekijästä välitetään ja toimintaa halutaan kehittää. Se, miten palaute ymmärretään puolin ja toisin, perustuu henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi aikaisempiin kokemuksiin palautetilanteista ja niiden vuorovaikutuksesta sekä työskentelyympäristöstä. Rytikankaan (2011, 81) mukaan parhaiden tiimien jäsenet kannustavat toisiaan monta kertaa useammin kuin moittivat. Kannustavan ja korjaavan palautteen suhde

on hieman yli 5:1 suorituskyyviltään parhaissa tiimeissä. Positiivisen palautteen voi antaa julkisesti, mutta korjaava palaute tulisi antaa aina kahden kesken. Tiimeissä olisi hyvä yhdessä keskustella, miten ja mistä palautetta annetaan ja saadaan. Kannustava ja toimiva palautekulttuuri työyhteisössä on halvin ja tehokkain tapa saada aikaan tuloksia organisaatiossa. (Aarnikoivu 2010, 125–129; Rytikangas 2011, 79–81; Ahonen ym. 2014, 9–10, 13, 22; Mattila 2013, 2; Salminen 2015, 144.)

Isoherranen (2006, 2008) on tutkinut moniammatillista yhteistyötä. Hän tuo esille, että yhteistyön olennainen osa on kohtaamisen taito ja hyvän vuorovaikutussuhteen luominen. Rakentava keskustelu edellyttää taitoa esittää omat mielipiteensä selkeästi, perustella oma näkökantansa sekä kuunnella aidosti ja keskittyneesti, mitä yhteistyön toiset osapuolet sanovat. Organisaatioissa ja tiimeissä tieto syntyy yhteistyössä ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa ja –suhteissa. (Wellins ym. 1991, 189–215; Isoherranen 2006, 25, 88–91; Isoherranen 2008, 49–54; Mäntylä 2002, 35.)

Työelämän vuorovaikutussuhteita, verkostoja ja tiimejä tutkinut Aira (2012, 45–46) tuo tutkimuksessaan esille, että vuorovaikutus määritellään ihmisten väliseksi merkitysten luomiseksi, jakamiseksi, vaihtamiseksi ja neuvottelemiseksi. Ihmisten välillä tapahtuva vuorovaikutus luo, muokkaa ja ylläpitää yhteistyöprosessia. Tiimeissä toimiminen on yhteistyötä ja yhteistyö on vuorovaikutusta. Yhteistyö edellyttää osapuolilta aktiivista vuorovaikutusta ja vastuiden jakamista. Tämä tarkoittaa, että keskusteluiden tulisi aina pohjata tavoitteisiin. Janhonen (2010, 23, 72) tuo omassa tiimin tiedon jakamista koskevassa tutkimuksessa esiin, että toimivassa tiimissä sosialisatioprosessi on onnistunut, jonka seurauksena tiimin jäsenet ovat omaksuneet tiimin arvot, käytännöt ja toimintatavat. Sosialisatioprosessi toteutuu tiimin sisäisessä vuorovaikutuksessa ja parantaa tiimin tulokellisuutta. Janhonen tuo esiin myös hiljaisen tiedon merkityksen. Tiimin toiminnan kannalta hiljaisen tiedon siirtäminen ja muuttaminen julkilausutuksi on tärkeää tiimin kehittymisen kannalta.

Osallistuminen tarkoittaa, että päätökset tuotetaan yhdessä ja tiimiroolit ymmärretään. Osallistuminen kehittyy tiimin vaiheiden kehittymisen myötä. Alussa osallistuminen voi olla epä tasaista, mutta tiimin kehittyessä jäsenten osallistuminen kehittyy oman rooli tiedostamisen kautta kohti yhteistä osallistumista. Katzenbach ja Smith (1998) tuovat osallistumisen esiin tiimin yhteisten toimintamallien kautta. Tiimin on kehitettävä yhteinen

toimintamalli ja yhteiset työskentelytavat, joilla pyritään saavuttamaan päämäärät. Yhteisen toimintamallin määrittämisen keskeisiä asioita ovat työn yksityiskohdista sopiminen sekä yksilöllisten taitojen ja suoritusten sovittaminen tiimisuoritukseen. Tiimin työskentelytavoissa tulee ottaa huomioon taloudelliset, hallinnolliset ja sosiaaliset näkökulmat. (Wellins ym. 1991, 189–215; Katzenbach & Smith 1998, 71–72.)

Prosessiorientaatio tarkoittaa tiimin tarkoituksen ymmärtämistä. Tiimin tulee ymmärtää, miksi toimitaan yhdessä ja mitkä ovat tavoitteet. Prosessin toteuttamisessa tarvitaan suunnittelua, päätöksentekoa, päätösten toteuttamista käytännössä sekä ongelmaratkaisutaitoja. Edistyneellä tiimillä tiimiprosessit ovat olennainen osa työtä ja työn jatkuvaa parantamista ja laatua arvostetaan aidosti. Jokaisen tiimin jäsenen on hyväksyttävä yhteiset toimintatavat, pelisäännöt ja tavoitteet. Tiimityö on kurinalaista ja järjestelmällistä. Tulee kuitenkin muistaa, että hyvä tiimihenki, toimiva vuorovaikutus ja huumori ovat olennainen osa hyvin toimivaa tiimityötä ja ne lisäävät yhteenkuuluvuudentunnetta. (Wellins ym. 1991, 189–215; Salminen 2013b, 52–54.) Areniuksen (2011, 1) tutkimustuloksissa nousi esiin, että osaamista ja tahtoa tiimityöhön löytyy. Kehittämistarpeet koskivat erityisesti tavoitetietosuutta ja tiimien sisäisten prosessien ymmärtämistä ja kehittämistä.

4.5 Tiimivastaava

Tiimin johtajasta käytetään kirjallisuudessa monenlaisia nimityksiä, kuten tiimin johtaja, tiimin vetäjä, tiimivalmentaja tai tiimivastaava (mm. Heikkilä 2002, 129). Tässä tutkimuksessa käytän nimitystä tiimivastaava, koska se on käytössä Kiipulan ammattiopistossa. Tiimi tarvitsee vastuuhenkilön, tiimivastaavan, joka on omistautunut asialleen, ottaa kokonaisvastuun päivittäisen toiminnan suunnittelusta ja järjestämisestä yhdessä tiimin kanssa. Tiiminvastaava ei ole esimies, häneltä puuttuu juridinen esimiesvastuu. Tiimivastaavan valinta tehdään tiimin kesken yhdessä esimiehen kanssa ja se perustuu aina vapaaehtoisuuteen. Tiimivastaavan toimi ei ole aikaan sidottu, vaan organisaatioissa voidaan pohtia, millaisesta ajanjaksosta on kyse. Tiimivastaavan toimenkuvaan ei ole yhtä oikeaa mallia, vaan tehtävä muodostuu organisaation, toimipaikan, tiimin ja tiimivastaavan tarpeiden mukaiseksi. (Kopakkala 2005, 89; Koivukoski & Palomäki 2009, 67–68, 100; Salminen 2013b, 17.)

Tiimivastaava on tiimin jäsen, jolla on pääosin samat tehtävät ja vastuut kuin muilla tiimin jäsenillä. Tiimivastaava työskentelee tasavertaisena muiden tiimin jäsenten kanssa toimien puolueettomasti ja oikeudenmukaisesti tiimin jäseniä kohtaan. *Tiimivastaavan tehtävä* on luottamustehtävä, joka on ansaittu tiimiltä ja esimieheltä, näin ollen on tärkeää, että tiimivastaava saa heiltä täyden tuen ja luottamuksen työhönsä. Tiimivastaavan roolia voidaan pitää tiimin avainroolina, koska kyseessä on tiimin toimintaa suunnitteleva, koordinoiva, kehittävä ja tiimin onnistumisen edellytyksiä arvioiva ja varmistava palvelutehtävä. (Koivukoski & Palomäki 2009, 65, 67; West 2012, 175; Salminen 2013b, 141.)

Katzenbachin ja Smithin (1998, 148) mukaan tiimivastaavan toimintaan kuuluu päämäärän ja tavoitteiden selkiyttäminen, sitoutumisen ja itseluottamuksen kehittäminen, tiimin kollektiivisten taitojen ja työskentelytapojen vahvistaminen, ulkoisten esteiden poistaminen ja tiimin jäsenille mahdollisuuksien järjestäminen. Tärkeää on, että tiimivastaavat tekevät itsekin tiimin toteuttamaa perustyötä yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Tiimivastaava vastaa tiimin toiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä yhdessä esimiehen ja tiimin jäsenten kanssa. Hän huolehtii viime kädessä päivittäisen toiminnan toteutumisesta ja työprosessien sujuvuudesta. Tiimivastaavan tehtäviin kuuluu esimerkiksi toimivan tiimin rakentaminen ja valmentaminen, informaation kulku eli tiedon välittäminen tiimille ja tiimiltä esimiehelle, tiimipalaverit sekä suhteiden hoito ulkopuoliseen toimintaympäristöön. Laajasti ottaen tiimivastaavan tehtävänä on tiimin toiminnan kehittäminen, koordinointi ja arviointi. Tärkeää myös on tiimin jäsenten kannustaminen ja motivointi perustehtävään ja tiimityöhön, omien vahvuuksien tuomiseen tiimiin, vuorovaikutustaitojen kehittäminen, palautteen antaminen, positiivisen tiimihengen luominen sekä hyvän ja luottamuksellisen työilmapiirin rakentaminen. Tiimivastaava pyrkii omalla toiminnallaan edesauttamaan tiimin hyviä toimintatapoja, luomaan pelisääntöjä ja tiimiä kehittävää toimintakulttuuria yhdessä tiimin kanssa. (Koivukoski & Palomäki 2009, 67–70; Salminen 2013b, 141–144.) Skyttä (2005, 86–88) tuo tiivistetysti esiin tiimin johtajuuden sisältöalueet, jotka liittyvät tiimivastaavan työhön: työn koordinointi, jäsenten sitoutuneisuuden varmistaminen, tiimin palaverit, yhteydenpito tiimin ulkopuolelle ja tiimin kehittäminen.

Tiimivastaavan ominaisuuksista tärkein on tiimitoiminnan ymmärtäminen ja myönteinen asenne tiimityöhön. Tiimivastaava laittaa tiimin edun oman etunsa edelle. Hänen täytyy olla oman alansa asiantuntija, joka osaa kehittää oman ammattitaitonsa ja työnsä lisäksi tavoitteellisesti myös tiimiä. Tiimivastaavan tulee pitää oma osaamisensa ajan tasalla ja viedä uutta tietoa tiimiin. Hänen tulee hallita vuorovaikutustaitojen, ryhmänvetämisen ja

verkostoitumistaidot. Tiimivastaava edistää tiimin avoimuutta, luottamuksellisuutta ja yhteistyötaitoja muun muassa positiivisuudellaan ja palautteen antamisella. Hän kannustaa tiimin jäseniä kehittävään, vastuuntuntoiseen ja sitoutuneeseen tiimityöhön, jossa kukin saa käyttää omia taitojaan ja vahvuuksiaan. (Koivukoski & Palomäki 2009, 65–70; Salminen 2013b, 141.)

Arenius (2001, 24) tuo omassa tutkimuksessaan esiin tiiminvetäjän ominaisuuksia, joita ovat joustavuus, innovatiivisuus, ihmiskeskeisyys, avoimuus, laatumietoisuus, itsenäisyys, perustelukyky, rentous ja suoraviivainen lähestymistapa ihmisiä ja tilanteita kohtaan. Salminen (2013b, 160) listaa tiimivastaavan ominaisuuksia seuraavasti: tavoite- ja vaikuttamishaluinen, vuorovaikutustaitoinen ja rohkea antamaan palautetta, kiinnostunut muiden johtamisesta, suunnittelutaitoinen, systemaattinen ja analyttinen, luottamusta herättävä, rakentava, asiantuntija, strategiseen ajatteluun kykenevä, sekä taitava itsensä johtaja. Näin ollen tiimivastaavan ominaisuuksissa korostuvat sosiaaliset taidot, kontaktikyky, yhteistyötaidot, integrointitaidot, kommunikointikyky, itsehallinta sekä viestintätekniikoiden osaaminen (Kruger 2004, 27.) Arenius (2001, 1) on päätenyt tutkimuksessaan samantyyliisiin tuloksiin. Tiiminvetäjän keskeisiksi taidoiksi nousi vuorovaikutusosaaminen, asioiden hoitamiskyky ja tarkkanäköisyys. Onnistuakseen ja kehittyäkseen työssään, tiimivastaava tarvitsee työlleen tukea esimieheltä. Esimiehen olisi huolehdittava, että organisaatiossa tuetaan tiimivastaavuutta ja tiimityötä. (Arenius 2001, 1.)

4.6 Tiimin johtaminen

Johtamisen paradigma on muuttunut suuresti kuluneen sadan vuoden aikana negatiivisesta kontrollista ja valvonnasta positiiviseen ihmisten luottamiseen ja seurantaan. 1990-luvulla on siirrytty ihmiskeskeiseen johtamiseen, joka perustuu luottamukseen. Esimiehen rooli on muuttunut kontrolloijasta valmentajaksi ja tukijaksi. (Laaksonen ym. 2012, 224–225, 230.) Havun (2005, 2) mukaan tiimityö madaltaa organisaatorakenteita. Työn suunnittelu, toiminnan toteutus ja osittain päätöksentekokin siirtyy tiimeille. Tämä ei silti poista johtamisen merkitystä.

Työyhteisöt tarvitsevat johtajan, mutta hänen ei tarvitse aina näkyä konkreettisesti. Johtaminen tiimiorganisaatioissa ei perustu ulkoiseen ohjaukseen vaan tiimien itseohjautuvuuteen. Tiimin jäsenet kantavat yhdessä vastuun tiimin tuloksista. Tiimin perimmäisenä

tavoitteena on kulkea kohti itseohjautuvuutta. Itseohjautuvassa tiimissä esimies toimii tiimin ulkopuolella varmistaen tiimille hyvät työskentelyolosuhteet, tarpeelliset tiedot ja riittävän tuen. Suurin osa tiimin toiminnan pyörittämiseen tarvittavasta johtajuudesta pyritään jalkauttamaan tiimin sisälle sisäiseksi johtajuudeksi. Tiimi ei kuitenkaan koskaan saavuta itseohjautuvuudessaan 100 %:sta tasoa, koska osa johtajuudesta jää esimiehelle ulkoiseksi johtajuudeksi. Tiimin tehtävät tulevat prosessista eli suoraan asiakkailta, eivät vain esimiehen välityksellä. Esimies on tietoinen tiimin asioista, koska yksi hänen päätehtävistään on varmistaa tiimin toimivuus kokonaisuudessaan. Tiimityön johtamisessa ei ole kyse esimiehen vallan vähenemisestä vaan vallan ja vastuun jakamisesta. Esimies ohjaa tiimiä tekemään mahdollisimman itsenäisiä päätöksiä, kantamaan vastuuta ja toimimaan itsenäisesti. Luottamus tiimiin ja sen vastuulliseen työntekoon on tärkeää. (Spiik 2001, 135–136, 148; Spiik 2004, 184; Skyttä 2005, 81; Koivukoski & Palomäki 2009, 76, 82.)

Esimiehen, tiimivastaavan ja itse tiimin välisten tehtävien ja vastuiden jakaminen on erittäin tärkeää ja usein myös vaikeaa. Esimiehen ja tiimivastaavan tehtävät tulee selvittää säännöllisissä yhteisissä keskusteluissa, joissa pohditaan kokonaistilannetta ja esiin nousevien tilanteiden kautta sovitaan tehtävänjaosta tarkemmin. Tapaamiset lisäävät tiimivastaavan ja esimiehen yhteistyötä ja viestittävät samalla tiimille yhteisen linjan olemassaoloa. (Spiik 2004, 185; Koivukoski & Palomäki 2009, 76.) Jos esimies antaa tiimivastaavalle oman toimenkuvansa alaisia tehtäviä, hän siirtää valtaa väärään suuntaan. Tiimivastaava voi taas ottaa tehtäviä vastaan tietämättömyyttään ja joutua vastaamaan asioista, jotka eivät kuulu hänen tehtäviinsä. Tilanteen jatkuessa kukaan ei tiedä, kenellä on todellinen valta ja vastuu. (Koivukoski & Palomäki 2009, 100–101.)

Taipale (2004, 8) on tutkinut esimiehen ohjauksen yhteyttä tiimin kehittymiseen. Hänen mukaansa esimiehen oma ammatillinen kasvu ja johtajuuden kehittyminen ovat olennaisia asioita, kun tavoitellaan organisaation kehittymistä itseohjautuvaksi organisaatioksi. Esimiehen vuorovaikutustaidot ovat merkittävässä roolissa paitsi viestinnässä ja tiimin jäsenten sitouttamisessa myös yhteishengen luomisessa ja ryhmädynamiikan hallinnassa. Luottamuksen rakentaminen ja ristiriitojen selvittäminen vaativat itsesäätelytaitoja. Esimiehen ja tiimin hyvä vuorovaikutussuhde on merkittävä tekijä tiimien kehittämisessä. Nuutisen ym. (2013, 4) tutkimustulosten mukaan hyvät johtamiskokemukset liittyvät erilaisiin esimiehen ja työntekijöiden välisiin vuorovaikutus- ja kohtaamistilanteisiin. Vuo-

rovaikutteiset johtamiskäytännöt merkitsevät ennen kaikkea molemminpuolista esimiehen ja työntekijöiden välistä arvostavaa kuuntelua. Hyvin toimiva esimiestyö tarkoittaa työntekijöiden tuntemista, arvostavaa vuorovaikutusta sekä vastuun ottamista omasta esimiestyöstä. Esimies, joka hallitsee erilaiset johtamisroolit, kykenee ohjaamaan tiimiä tasapainoisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tiimien kehittymisen systemaattinen ja tavoitteellinen seuranta on tärkeää tiimien kehittämisessä. Esimiehen ja tiimin yhteistyö on tuloksellisinta, jos tiimin esimies-alaisuus eivät vaihdu liian usein. Esimiehen tehtävä on tukea tiimiä ja tiimivastaavaa heidän työssään varmistaen, että heillä on tarvittava osaaminen ja resurssit. Työntekijät painottavat esimiehen läsnäoloa eli työssä saatua tukea ja työn käytäntöjen tuntemista. Vaikka myös esimiehet pitävät tätä tärkeänä, esimiehet näkevät heikkona mahdollisuudet olla läsnä työyhteisön arjessa. (Taipale 2004, 8, 222–225; Nuutinen ym. 2013, 4, 103.)

Esimiestyö on merkittävä osa tiimin toimintaa ja se heijastuu niin tiimiin kuin jokaiseen tiimin jäseneseen. Hänen tulee tukea tiimin jäsenten samanarvoisuutta riippumatta ammattiryhmästä. Tiimin itseohjautuvuudesta huolimatta tiimin toiminnalle tarvitaan aina esimiehen valtuutus ja hyväksyntä. Tiimin ongelmatilanteissa ratkaisijoina toimivat tiimin jäsenet itse, mutta tarvittaessa esimies osallistuu ratkaisun etsimiseen. Esimiehen pitää pystyä tekemään ja perustelemaan päätöksiä sekä erottamaan toisistaan asiat, jotka tiimi voi päättää ja jotka esimies päättää. Oikeanlaisen informaation jakaminen tiimiin oikeaan aikaan on tärkeää. Esimiehen tulee luoda tiimiin toimintakulttuuri, joka perustuu avoimuudelle ja rohkeudelle. Hänen tulee tunnistaa tilanteet, joihin pitää puuttua ja ohjata tiimiä niissä oikeanlaisiin ratkaisuihin. Tiimityötä tekevässä organisaatiossa valtasuhteiden tulisi olla selkeät ja jokaisen työntekijän perustehtävä selvillä, jotta jokaisella on mahdollisuus toteuttaa työtään parhaalla mahdollisella tavalla. (Koivukoski & Palomäki 2009, 76–84.)

4.7 Tiimityö oppilaitosympäristössä

Tieteellistä tutkimusta tiimityön toteutumisesta kouluissa ja oppilaitosympäristössä ei ole tehty paljoa. Tiimioppimista on tutkittu jonkin verran opiskelijoiden tiimiytämisen näkökulmasta, mutta opettajien, koulunkäynninohjaajien ja muiden oppilaitoksissa työskentelevien näkökulmasta tiimityötä on tutkittu melko vähän. Aihetta on Suomessa tutkinut ja kirjoja kirjoittanut pääosin Helakorpi. (Rossi, 2008, 2.) Osa kirjallisuudesta on melko

vanhaa, mutta edelleen käyttökelpoisia tässä tutkimuksessa. Helakorven (1998, 2–3) mukaan työelämän muutos asettaa paineita myös oppilaitosten kehittämiseen. Yritysmailmassa ja teollisuudessa tiimipohjaista organisaatiomallia on käytetty jo pitkään. Kouluorganisaatiot ovat hiljalleen mukautumassa joustavaan ja oppivaan organisaatiokäsitykseen, jolle on ominaista projektityyppinen toiminta, tiimityö sekä monipuolinen joustavuus. Tiimitoiminta on jo tullut jossain määrin oppilaitoksissakin vakiintuneeksi toimintatavaksi, koska uusiin haasteisiin vastaaminen edellyttää joustavuutta organisaatioilta. Tiimiorganisaatio on monella tavalla erilainen kuin perinteinen koulu. (Helakorpi 1998, 2–3; Helakorpi, 2001, 52–53.)

Nykyään työskentely työpaikoilla tapahtuu yhä useammin pienissä ryhmissä, tiimeissä tai yhteistyöverkostoissa. Tällöin korostuvat yhteistoiminnallinen oppiminen ja tiimioppiminen. Opettajan työ on ollut pitkään yksin tekemistä, mutta yhä merkittävämmäksi on muuttumassa tiimimäinen työskentelytapa, jossa toteutuvat yhdessä tekeminen ja oppiminen. Tiimityö ja yhteistyöhön perustuvan toimintakulttuurin luominen oppilaitoksiin vaatii opettajilta ja muilta työntekijöiltä uudenlaista ammattitaitoa. Ryhmätoiminnassa tapahtuvaa oppimista kutsutaan usein tiimioppimiseksi ja sen taustalla on tarve kehittää tiimejä. Olennaista ovat tapatumat, joissa tiimit muodostavat uutta tietoa ja yhteistä näkemystä keskustelujen ja vuorovaikutuksen kautta. Tiimissä opettaja voi hyödyntää ja kehittää omia kykyjään ja ajattelumallejaan yhdessä toisten tiimin jäsenten kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen ja yhteistyön avulla. (Helakorpi, ym. 1996, 126–127; Willman 2001, 46; Sarala & Sarala 2010, 142–145.)

Koulutusorganisaatioilla on kehittynyt omanlainen sisäinen toimintakulttuuri, joka on ajan myötä muuttunut hitaasti. Oppilaitos sosiaalisena organisaationa on toisaalta monessa mielessä kuin muut organisaatiot, mutta sillä on erityispiirteitä, jotka eroavat muista työelämän organisaatioista. Näitä erityispiirteitä ovat muun muassa sen kasvatustehtävä ja lainsäädännön ohjaama toimintaympäristö. Näin ollen oppilaitoksilla ei ole autonomiaa kaikissa itseään koskevissa asioissa. Oppilaitosten pitkä historia on muovannut tiettyjä tapoja ja rituaaleja. Toiminta painottuu jatkuvaan vuorovaikutukseen, jolloin sosiaaliset tekijät korostuvat. Oppilaitoksissa on myös tavanomaista enemmän hierarkiatasoja. Nämä seikat tekevät oppilaitosorganisaatioista erityisen verrattuna muihin organisaatioihin. (Helakorpi 2001, 43.) Oppilaitoksissa ja opettajan työssä tiimityö merkitsee perinteisen opettajan roolin ja työn muutosta yhteistyön suuntaan. Näin ollen myös vuorovaiku-

tuksessa tulee tapahtua suuria muutoksia. Oppilaitoksen työntekijöiden tiimiytymisen tulisi koskea kaikkia organisaatiotasoja. Tiimit voidaan muodostaa kunkin oppilaitoksen parhaaksi katsomalla tavalla, mutta tiimiorganisaatioon siirtyminen vaatii aikaa. Tiimityöhön siirryttäessä työryhmän tulisi saada harjoitella yhteisten haasteiden kohtaamista, palautteen antamista, yhdessä tapahtuvaa suunnittelua ja päätöksentekoa, pelisääntöjen luomista oman työnarviointia. (Halenius-Alari ym. 2009, 83–84; Helakorpi 2011, 52–57.)

Willman (2001, 5) ja Havu (2005, 2) ovat tutkineet tiimityötä opettajien näkökulmasta. Tiimityöhön liittyvän yhteistyön ristiriitaisuudet nousevat siitä, että opettajien yhteistyöpyrkimykset hajoavat monelle tasolle, jolloin opettajan on vaikea pitää yllä eheää kuvaa yhteistyöpyrkimyksistään. Yhteistyön ristiriitaiset tulkinnat lisäävät tarvetta korostaa opettajien keskinäistä samankaltaisuutta ja ammatillisten muutosten vähäisyyttä, vaikka tiimityössä pyrittäisiinkin erilaisuuden hyödyntämiseen, laaja-alaisuuteen ja uudistavaan oppimiseen tähtäävien tavoitteiden korostamiseen. Opettajien yhteistyötä edistetään parhaiten aktivoimalla opettajia yhteisten edellytysten ja mahdollisuuksien luomiseen. Willmanin (2001, 5) mukaan opettajan työn yhteisöllisten rakenteiden puute pitää tehokkaasti yllä yhteistyötä rajoittavaa dynamiikkaa, vaikkakin Havun tutkimuksessa tuli esiin, että sosiaali- ja terveystieteiden opettajat kokivat tiimikokoukset lisätyönä, eikä niihin välttämättä haluttu sitoutua. Tiimityön tarkoituksesta olisi hyvä aika ajoin keskustella, että käsitykset siitä olisivat yhteneväiset. Pelisääntöjä olisi hyvä kerrata ja tarkistaa silloin tällöin. Saa-vuttaakseen yhteisen päämäärän tiimille tulisi luoda luonnollisia keskustelujen paikkoja, joissa se voi käydä keskustelua esimerkiksi työnsä tavoitteista ja arvoista. Havun tutkimuksen mukaan opettajilla oli kokemusta avoimesta keskusteluilmapiiiristä, jossa voi hakea ongelmaansa ratkaisua tiimiläisten kanssa. Epäselväksi kuitenkin jäi, kuinka paljon kollegat antoivat toisilleen ideoita ja vinkkejä työhön tai kuinka avoimesti he niitä toisiltaan pyysivät. (Willman 2001, 5; Havu 2005, 64–67.)

Mäntylä (2002) on tutkinut Vaasan Ammatillisen Aikuiskoulutuksen opettajaopiskelijoiden tiimin kehittymis- ja oppimisprosessia opettajien omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittävien opintojen aikana. Päätuloksena oli, että yhteistyöllä oli merkittävä osuus yksittäisen opettajan pedagogisessa ja ammatillisessa kehittämisessä. Tiimin jäsenen ammatillinen osaaminen vahvistui ja lisääntyi tiimitoiminnan aikana. Tiimityöstä saatu hyöty koettiin merkittäväksi omaan työhön kehittäessä. Tutkimus osoitti, että merkittävää

oli mahdollisuus yhteiseen reflektointiin sekä yhteistoiminnassa jaettuun asiantuntijuuteen ja hiljaisen tiedon jakamiseen. Nämä kaikki lisäsivät opettajan oman osaamisen arvostamista ja myös kykyä itsearviontiin. Tutkitussa ryhmässä toisten työn ja osaamisen arvostaminen lisääntyi. Työilmapiiri parani ja työssä jaksaminen lisääntyi. Oppilaitoksen toiminnan tasolla oppimistulokset näkyivät työskentelytapojen uudistumisena. (Mäntylä 2002, 5, 219–220.) Samansuuntaisia tuloksia on Kaipia (2015, 2) tuonut esille tutkimuksessaan. Opettajien välinen yhteistyö on hyödyllistä sekä opettajien että oppilaiden näkökulmasta. Yhteistyö mahdollistaa opettajalle reflektoinnin ja ammatillisen kehittymisen sekä lisää työssä jaksamista.

Rossi (2008, 1, 67–68) tutki luokahuoneiden vuorovaikutusta opettajien ja koulunkäynninavustajien välillä. Tutkimustulosten perusteella opettajan ja koulunkäyntiavustajan vuorovaikutus näytti sujuvan suhteellisen hyvin. Joustava, toinen toisiaan tukeva vuorovaikutus ilmeni erityisen hyvin opettajan ja koulunkäyntiavustajan yhteisissä opetus- ja ohjaustilanteissa. Opettajan opettaessa koko ryhmää, koulunkäyntiavustaja usein ohjasi yksittäistä oppilasta opettajan opetuksen suuntaisesti. Meriläinen ja Rauhala (2013, 89–90) ovat tutkineet koulunkäynninohjaajan ja opettajan välistä yhteistyötä. Heidän tutkimuksessa selvisi, että opettajien ja ohjaajien yhteistyöstä löytyi runsaasti piirteitä jaetusta asiantuntijuudesta. He jakoivat keskustellen tietoa työn tavoitteista ja arvoista, toistensa vahvuuksista, opinnoista ja ammattitaidosta. Roolirajojen rikkominen ja tasavertaisuus sekä ohjaajan asiantuntijuuden monipuolinen hyödyntäminen nousivat tärkeinä asioina esiin, kuten myös Rossin (2008) tutkimuksessa. Meriläisen ja Rauhalan (2013, 2, 90) tutkimus osoitti, että koulunkäynnin ohjaajat olivat arvostettuja omassa työyhteisössään ja heidän koettiin olevan tärkeä osa luokan toimintaa. Ohjaajien arvostus näkyi muun muassa ohjaajan mielipiteen huomioonottamisena, luottamuksena, vastuun antamisena, yhteistyötilanteisiin mukaan ottamisena ja hierarkioiden puuttumisena.

Koulujen ja oppilaitosten tiimityötä koskevassa kirjallisuudessa tiimityöhön liitetään myös tiimioppiminen, joka tarkoittaa tiimissä tapahtuvaa oppimista. Tiimioppiminen on jatkuva vuorovaikutusprosessi tiimin jäsenten kesken. Se on yhdistelmä yksilön ja organisaation oppimista. Tiimi oppiminen on oppivan organisaation perusta, jonka kautta yksiköiden oppiminen laajenee ensin tiimin osaamiseksi ja tämän myötä koko organisaation osaamiseksi. Tiimioppiminen tapahtuu ja kehittyy keskustelun ja dialogin kautta, joten siihen on varattava riittävästi aikaa. Tiimin oppimisprosessiin kuuluvat esimerkiksi kokemusten arviointi yhdessä, tiimin yhteisen ymmärryksen, arvojen ja toimintamallin

muodostuminen, yhteisten toimintojen suunnittelu ja toiminta. Erityistä huomiota tulee kiinnittää tiimin yhteistyötaitoihin, vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon. (Helakorpi 1996, 133, 151; Helakorpi 2001, 164–165.)

Holm (2009, 2) nostaa tutkimuksessaan esille, että opettajien tiimityö näyttäytyy moniulotteisena. Siihen vaikuttaa tiimin sisäisten tekijöiden lisäksi myös ulkoiset tekijät. Tiimien toimintakyvyn kehittämisessä tulisi pyrkiä kokonaisvaltaiseen kehittämiseen pohtimalla esimerkiksi vallitsevan organisaatiokulttuurin sekä opettajien ammatin historialliseen taustaan liittyviä kysymyksiä. Myös ajan riittävyyteen ja yhteistyötä edistävien rakenteiden kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota. Oppilaitosten muuttaminen yhteistoinnillisemmaksi on perusteltua. Yhteinen vastuun jakaminen parantaa työilmapiiriä ja työssä jaksamista merkittävästi. Yksittäisten tiimin jäsenten tietotaidon kasvaminen kehittää koko organisaatiota ja lisää työn laatua. Vuorovaikutuksen lisääntyttä kollegiaalinen tuki lisääntyy. Johtamisen kannalta vastuun jakaminen on olennainen asia, jotta opettajat ja tiimin jäsenet saavat vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhönsä ja tiimin toimintaan. Opetustyössä, missä tiimityö vie muuten vähiten aikaa kokonaistyöajasta, tiimien päätäntävalta on suurimmillaan. Opetustyön ammateissa tiimit voivat muita useammin valita jopa itse esimiehensä ja päättää sisäisestä työnjaostaan. Opetustyön ammattiryhmässä tiimit voivat keskimääräistä useammin itse asettaa myös työnsä tavoitteet. (Halenius-Alari ym. 2009, 93–94; Sutela ym. 2014, 98.)

5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

5.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen metodin, koska halusin saavuttaa syvempää ymmärrystä tiimityöstä. Laadullisen tutkimuksen termiä voidaan kuvata, että se on kuin sateenvarjo, jonka alla on lukuisia erityyppisiä laadullisia tutkimuksia. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata mahdollisimman kokonaisvaltaisesti todellista elämää. Se pyrkii ilmiöiden kuvaukseen ja tulkintaan sekä toimijoiden ymmärtämiseen kuvaamalla ihmisten toimintaa todellisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa tieto on aina sidonnaista siihen tutkimusympäristöön ja kulttuuriin, josta se on kerätty. Se ei ole tilastollisesti yleistettävissä. Suomalaisissa laadullisen tutkimuksen oppaissa laadullista tutkimusta kuvaillaan usein laadullisen ja kvalitatiivisen käsitteiden lisäksi myös käsitteillä ihmistieteellinen, pehmeä, ymmärtävä ja tulkinnallinen. Tutkimuksena laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa koottu aineisto kuvataan sen luonnollisessa, todellisessa tilanteessa. Siinä tiedonkeruun lähteenä käytetään ihmistä ja tutkimus on usein luonteeltaan induktiivista eli tarkoituksena on paljastaa uusia, odottamattomia asioita. (Kylmä & Juvakka 2012, 79, 80; Hirsjärvi ym. 2013, 161–164; Tuomi & Sarajärvi 2013, 9, 11.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tavoitteena on saavuttaa ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Ollaan kiinnostuneita merkityksistä eli siitä, miten ihmiset kokevat ja näkevät todellisuuden. Tärkeää on, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai heillä on oma kokemus asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on aktiivinen rooli ja tutkimuksen tekijä on itse tutkimuksen väline. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu vuorovaikutuksellisuus. Sekä tutkimuksen tekijä että tutkimukseen osallistuja vaikuttavat toisiinsa. Laadullisessa tutkimuksessa tulee aina esiin myös tutkijan näkökulma, koska objektiivisuutta perinteisessä mielessä on mahdotonta saavuttaa. (Kylmä & Juvakka 2012, 28; Hirsjärvi ym. 2013, 160–161; Tuomi & Sarajärvi 2013, 85; Vilkkä, H. 2015, 118.)

Laadullista tutkimusta voidaan luonnehtia prosessiksi, koska tutkimuksen eri vaiheet eivät välttämättä ole etukäteen selkeästi jäseneltävissä. Tutkimuksen eteneminen sekä aineistonkeruuseen ja tutkimustehtävään liittyvät ratkaisut voivat jäsentyä vasta tutkimusta

tehdessä. Tutkimustoiminta voidaan näin ollen nähdä oppimistahtumana. (Kiviniemi 2015, 74.)

5.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimukseni aineistokeruumenetelmäksi valitsin eri haastattelumenetelmistä teema-haastattelun, joka on yleinen tapa kerätä aineistoa. Haastattelut ovat käytetyin aineistonkeruumenetelmiä, koska se on joustava ja sopii moniin erilaisiin tutkimuksiin. Se on ainutlaatuinen menetelmä siinä mielessä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun etuna on aineistonkeruun säädeltävyys tilanteen edellyttämällä tavalla ja haastateltavan huomioon ottaminen tilanteen subjektina. Haastattelijalla on mahdollisuus esittää kysymykset siinä järjestyksessä, jonka katsoo hyväksi, toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää asioita ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Etuna on myös se, että tavallisesti vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan osallistumaan tutkimukseen ja heidät on helppo tarvittaessa tavoittaa myöhemmin. (Hirsjärvi ym. 2013, 204–206; Tuomi & Sarajärvi 2013, 73; Kananen 2014, 70.)

Haastattelussa on myös huonoja puolia, se vie paljon aikaa ja vaatii järjestelyjä. Haastattelutilanteen lisäksi haastattelujen tekeminen vaatii huolellisen suunnittelun ja valmistautumisen myös aineiston käsitteleminen ja analysointi vie paljon aikaa. Haastatteluun katsotaan myös sisältyvän monia virhemahdollisuuksia, jotka voivat johtua haastattelijasta, haastateltavasta tai haastattelutilanteesta. Haastattelu on haastavaa, jos aiempaa haastattelukokemusta on vähän. Haastatteluaineisto on aina konteksti- ja tilannesidonnaista, eikä haastattelijalla voi koskaan tietää, kuinka paljon haastateltava kaunistelee vastauksiaan tai antaa sosiaalisesti suotuisamman kuvan. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 35, 36; Hirsjärvi ym. 2013, 205, 206.)

Haastattelua verrataan joskus keskusteluun. Haastattelu eroaa olennaisessa suhteessa keskustelusta siinä, että haastattelu on ennalta suunniteltua, päämäärähakuista ja tähtää informaation keräämiseen. Haastattelu tutkimuksen osana on vuorovaikutustilanne, jolle on tyypillistä, että se on haastattelijan alulle panema ja ohjaama. Haastattelijalla on tutustunut tutkimuksenkohteeseen sekä teoriassa että käytännössä, haastattelijalla tulee ymmärtää roolinsa ja haastateltavan on voitava luottaa siihen, että hänen antamia tietoja käsitel-

lään luottamuksellisesti. Haastattelussa tutkittava ihminen halutaan nähdä tutkimustilanteessa subjektina, joka saa tuoda esille itseään koskevia asioita ollen merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 42, 43; Hirsjärvi ym. 2013, 205.)

5.3 Teemahaastattelu

Haastattelun eri muodoista käytetyin on teemahaastattelu, jota voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi avoimeksi haastatteluksi. Siinä on piirteitä sekä strukturoidusta lomakehaastattelusta että avoimesta haastattelusta. Yleisesti teemahaastattelusta puhutaan, että se on täysin strukturoidun lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimaastosta. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja niiden järjestys on määritelty ennakkoon ja avoimessa haastattelussa keskustelu on vapaampaa ilman ennalta määrättyä runkoa. Yleisesti puolistrukturoidusta haastattelusta voidaan sanoa, että yksi haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Tarkkojen kysymysten sijaan haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa, jolloin kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Tutkija saa päättää, esittääkö hän kaikille tutkittaville suunnitellut kysymykset samassa järjestyksessä ja pitääkö sanamuotojen olla samat jokaisessa haastattelussa. Teemahaastattelun teemat ja valmiit kysymykset nousevat tutkimuksen viitekehyksestä. Teemahaastattelussa kysymykset eivät saisi olla liian tarkassa muodossa ja järjestyksessä, sillä ne saattavat johdatella haastateltavaa liikaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48; Hirsjärvi ym. 2013, 207, 208; Tuomi & Sarajärvi 2013, 75.)

Kanasen (2014, 72) mukaan teemahaastattelun avulla haastattelija pyrkii saamaan käsityksen ja ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, jossa mukana on aina ihminen ja hänen toimintansa. Haastattelussa teemat ja niihin liittyvät kysymykset ovat kuin haaveja, joilla haastattelija pyrkii saamaan haastateltavalta vastauksia ja näin ollen lisäämään ymmärrystään ja samalla tekemään uusia kysymyksiä aiheeseen liittyen.

Teemahaastatteluun valmistautuminen on tärkeää, itse haastattelu saattaa kestää tunnista useaan tuntiin. Haastattelijan on varauduttava sekä puheliaisiin ja niukasti kommentoiviin tiedonantajiiin. Tämän vuoksi teemahaastattelua kannattaa harjoitella ja tehdä koehaastattelu, jolloin voi testata valmiiden teemojen toimivuutta. Haastattelutilanne on vuorovaiikutustapahtuma, jossa haastateltava kertoo haastattelijalle omia kokemuksiaan haastatte-

lun aiheena olevasta ilmiöstä. Teemahaastattelussa merkityksellistä on otollisen ilmapiirin luominen haastattelulle. Haastattelijan tulee kyetä luomaan luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri heti haastattelun alussa kunnioittavalla, arvostavalla ja kiinnostuneella asenteellaan, jotta haastateltava rohkenee tuoda esille mahdollisimman rehelliset mielipiteensä käsiteltävistä teemoista. Hänen mielipiteitään ei saa kyseenalaistaa, eikä haastattelijalla saa esittää omia käsityksiään asioista haastateltavalle. On tärkeää, että haastateltava luottaa tutkimuksen tekijään ja siihen, että tutkimustulokset pysyvät luottamuksellisina. (Hirsjärvi ym. 2013, 211; Kananen, J. 2014, 72, 73.)

5.4 Haastateltavat

Tutkimusta suunnitellessa tutkija joutuu pohtimaan millaisin menetelmin hän toteuttaa aineistonkeruun ja minkäkokoinen aineisto on riittävä ilmiöön ja tutkimustehtäviin nähden. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää ei ole aineiston määrä vaan laatu, tutkimukseen osallistujia on tavallisesti melko vähän. Laadullisen tutkimuksen metodit ovat usein sellaisia, että niillä saadaan esiin tutkittavan näkökulma ja omakohtaiset kokemukset. Yhden ihmisen haastattelusta saattaa kertyä aineistoa runsaasti. Tästä syystä laadullisessa tutkimuksessa aineisto on usein laaja, vaikka osallistujia olisi vähän. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja valittuja tapauksia tutkitaan ainutlaatuisina. Laadullisen tutkimuksen aineiston keruussa ja riittävyttä pohdittaessa nostetaan esiin käsite saturaatio. Saturaatio eli aineiston kylläntyminen tarkoittaa, että tutkija alkaa kerätä aineistoa päättämättä etukäteen sen määrää. Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat toistua haastatteluissa. On ikään kuin sellainen määrä aineistoa, joka tuo esiin teoreettisesti merkittävän tuloksen, eikä tuota uusien tapauksien myötä uutta tietoa suhteessa tutkimustehtävään. Kylläntyminen on hieman ongelmallinen käsite, sillä kylläntymispisteen määrittely voi olla vaikeaa. Milloin tutkija voi olla täysin varma, että haastattelut eivät tuottaisi enää uutta informaatiota? Laadullisessa tutkimuksessa pitää muistaa analyysivaiheen ja tiedonkeruun kulkeminen yhtäaikaaisesti. Tällöin tutkija tietää, mitä etsii aineistosta ja mitä aineistossa jo on. (Kylmä & Juvakka 2012, 27; Hirsjärvi ym. 2013, 182, 184; Kananen, 2014, 97.)

Kananen (2014, 97) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien valintaan täytyy kiinnittää huomiota. Haastateltaviksi valittujen tulisi tietää tutkittavasta ilmiöstä mah-

dollisimman paljon. Heidän tulisi olla edustava joukko ihmisiä tutkittavan ilmiön kannalta. Haastateltavat on hyvä valita harkinnanvaraisella, toisin sanoen tarkoituksenmukaisella otannalla.

5.5 Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä

Tutkimuksessa käytin aineiston analysointimenetelmänä sisällönanalyysia. Tutkimuksessa kerätyn aineiston analyysin tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen keskeisin asia. Kun kerättyä aineistoa analysoidaan, tutkijalle selviää, millaisia vastauksia hän saa tutkimustehtäviin. Aineistosta lähtevässä sisällönanalyysissä aineistoa pelkistetään, ryhmitellään ja käsitteellistetään. Aineiston pelkistämistä ohjaavat tutkimustehtävät. Analyysin tarkoitus on luoda selkeä kuva tutkittavasta ilmiöstä ja nostaa haastattelujen vastausten perusteella esille teemoja liittyen tutkittavaa aiheeseen. (Tuomi ym. 2013, 103–109; Hirsjärvi ym. 2013, 221.)

Tuomen ja Sarajärven (2013, 106–108) mukaan sisällönanalyysissä kerätty aineisto kuvataan sanallisesti. Analyysin tarkoituksena on kuvata tutkittavaa ilmiötä selkeästi ja tiiviisti, kuitenkin kadottamatta tärkeää informaatiota. Aineiston selkiyttämisen avulla voidaan luoda luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksessa käytiin induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jonka mukaan aineiston analyysi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108–109):

1. aineiston pelkistäminen eli redusointi
2. aineiston ryhmittely eli klusterointi
3. teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi.

Aineiston pelkistämässä litteroitu eli auki-kirjoitettu haastatteluaineisto tiivistetään karSIMALLA pois tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat. Pelkistäminen tapahtuu siten, että litteroidusta aineistosta haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin ja nämä vastaukset voidaan esimerkiksi alleviivata eri väreillä. Vastaukset voidaan poimia myös esimerkiksi aineiston marginaaliin tai erilliselle paperille. Samalla määritetään analyysiyksikkö, joka on voi olla sana, lause tai ajatuskokonaisuus, jolla teksti kuvataan pelkistettynä ilmauksena. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109–110.)

Aineiston ryhmittelyssä eli klusteroinnissa samaa asiaa tarkoittavat analyysiyksiköt kootaan ryhmäksi ja niitä luokitellaan. Muodostetun luokan sisältöä kuvataan yhdistävällä käsitteellä. Muodostuu ala- ja yläluokkia, jolloin aineisto tiivistyy entisestään. Luokittelun jälkeen seuraa abstrahoinnin vaihe, jossa olennaisen ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteistä ja johtopäätöksiä. Abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä luokkia saatetaan edelleen yhdistellä ja muodostetaan käsitteille niin sanottu yläluokka tai yhdistävä luokka. Lopputuloksena haastatteluaineistosta saadaan muodostettua vastaus tutkimustehtävään ja muodostetaan teoriaa ja johtopäätöksiä empiirisen aineiston pohjalta. Kuviossa 6. on esitetty tiivistetysti aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108–113.)



KUVIO 6. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109)

5.6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aiheen määrittely oli minulle selkeä. Minulla on ollut mielenkiintoa tiimityötä kohtaan jo pitkään ja sen vuoksi halusin syventyä aiheeseen perusteellisemmin. Te-

räskädun tiimi on kokenut muutoksia viime aikoina, joten sen vuoksi asia on ajankohtainen. Kiipulan ammattiopisto päätti järjestää lukuvuonna 2015–2016 tiimeille kaksi kertaa iltapäivän pituisen valmennuksen tiimityöhön liittyen. Valmennus ajoittui hyvin tutkimusta ajatellen, koska teemahaastattelujen teemat (liite 1) rakennettiin tiimille annetun valmennuksen ennakkotehtävän ja oman aikaisemman ymmärrykseni avulla. Kirjallisuuskatsaukseni tulokset (liite 2) vahvistivat jo olemassa olevaa tietoa ja ymmärrystäni tiimityöstä. Tutkimussuunnitelmaan liitin teemahaastattelun teemat.

Silverman (2010, 155) tuo esiin, että tutkimuksen osallistuvia henkilöitä tulisi informoida tutkimuksen tarkoituksesta, menetelmästä, tutkimuksen käytöstä ja muista tutkimukseen liittyvistä asioista. Tutkimusluvan saatuani maaliskuussa 2016 pidin haastateltaville tiedonantotilaisuus tutkimuksesta, jossa annoin sekä suullisesti että kirjallisesti tietoa tutkimuksesta (liite 3). Kerroin tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävät sekä toteuttamistavan ja käytänteet. Tässä vaiheessa jo hieman yhdessä pohdittiin tutkimuksen toteuttamista eettisestä näkökulmasta. Yhden eettisen haasteen tutkimukseen loi, että toimin itse samassa organisaatiossa, samassa tiimissä tiimivastaavana, johon tutkimus tehtiin. Asian vaikutuksesta tutkimustuloksiin keskusteltiin avoimesti. Tilaisuudessa kerroin esimiehen luvanneen, että haastattelut saavat tapahtua työajalla ja haastattelut toteutetaan yksilohaastatteluina haastateltavalle sopivana ajankohtana työpaikan tiloissa. Kerroin myös, että haastattelu äänitetään aineiston talteen saamisen varmistamiseksi. Pyysin haastateltavilta kirjalliset suostumukset haastatteluihin (liite 4). Tämän jälkeen aloitin aineiston keruun.

Ennen varsinaisia haastatteluja on hyvä testata haastattelun teemojen ja kysymysten toimivuutta. Näin ollen saa tuntumaa siihen, kuinka kauan haastattelut kestävät ja muutenkin voi kontrolloida haastattelun teemojen ja tilanteen toimivuutta. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 72; Hirsjärvi ym. 2013, 211.) Esitetasin haastattelun teemat yhdessä haastattelussa. Teemoihin ei tarvinnut tuon kokemuksen perusteella tehdä muutoksia. Esihaastattelu oli hyödyllinen, sen myötä osasin paremmin arvioida haastatteluun kuluvaan aikaan ja muitakin asioita, jotka voivat vaikuttaa haastattelun toteuttamiseen. Pääsääntöisesti haastattelut sujuivat suunnitellussa aikataulussa. Haastattelut tehtiin maaliskokuussa 2016.

Kanasen (2014, 72) mukaan haastattelutilanne on kahden ihmisen vuorovaikutustilanne, jossa haastateltava kertoo kokemuksiaan kohteena olevasta ilmiöstä. Haastattelijan taidoista johtuu, kuinka paljon ja millaista tietoa hän saa kohteestaan selville. Haastattelijan

tulee kyetä rakentamaan keskustelulle luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri osoittamalla kunnioitustaan, kiinnostustaan ja arvostustaan haastateltavaa ja hänen ajatuksiaan kohtaan. Tässä tutkimuksessa haastateltavia oli 8 henkilöä, jotka valittiin tarkoituksenmukaisella otannalla. Pyrin saamaan tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietoa henkilöiltä, joilla oli tiimityöstä kokemusta ja tietämystä. Haastattelut toteutettiin tutkittavan tiimin toimitiloissa. Haastattelutilanne alkoi siten, että haastateltavat tekivät mindmap tyyliä miellekartan tiimityöstä. Tämä mindmap toimi heillä itsellään haastattelun tukena. Haastattelutilanteen aluksi kerroin, että haastattelu on luottamuksellinen ja kannustin haastateltavaa kertomaan mahdollisimman avoimesti kaikista asioista. Haastattelutilanteessa pyrin siihen, että haastateltava sai puhua aiheesta suhteellisen vapaasti, mutta pidin kuitenkin huolta siitä, että tutkimuksen kannalta olennaiset teema-alueet tulivat käytyä läpi. Haastattelutilanteessa pyrin siihen, että ilmapiiri oli rento ja myönteinen, jossa haastateltava rohkeni tuoda esille kaikki tärkeänä pitämänsä asiat käsiteltävistä teemoista.

Tallensin haastattelut kahdella eri laitteella tallennuksen varmistamiseksi. Äänitetyt haastattelut litteroin tekstiksi. Haastattelujen kesto oli lyhimmillään 35 minuuttia ja pisimmillään 83 minuuttia. Haastattelujen pituuksien keskiarvo oli 61 minuuttia.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa analysoidaan ja kerätään osittain samanaikaisesti ja sitä ei tehdä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa. Aineistoa on hyvä alkaa analysoida mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen, jotta haastattelijan tietomäärä aiheesta alkaisi kasvaa heti tiedonkeruun myötä. (Hirsjärvi ym. 2013, 223; Kananen 2014, 76.) Aloin läpikäydä aineistoa heti haastattelujen jälkeen kuuntelemalla nauhoitteita ja litteroimalla tekstiä. Pyrin tekemään litteroinnin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Aineistoa kertyi yhteensä 123 sivua A4:sta 1,5 rivivälillä.

Aineiston analyysin aloitin lukemalla litteroituja tekstejä useaan kertaan saadakseni kokonaiskuvan aineistosta. Analyysiyksiköksi valitsin lauseita ja ajatuksia. Haastatteluissa käytetty teemahaastattelurunko toimi analyysissa kehyksenä, jonka pohjalta etenin teema kerrallaan. Alleviivasin tekstistä tutkimustehtävien kannalta olennaisia asioita. Lopuksi alleviivasin eri tutkimustehtäviin liittyvät asiat eri värillä. Tämän jälkeen pelkistin lauseet yleiskielellä tiiviiksi merkitysyksiköksi haastatteluiden marginaaleihin. Sitten keräsin alleviivatut lauseet ja tiivistetyt merkitysyksiköt taulukkoon Wordin tekstinkäsittelyohjelmalla. Tässä vaiheessa muokkasin ja tarkensin pelkistämiä merkitysyksiköitä. Edelleen pidin jaotteluna teemahaastattelurunkoa. Taulukossa olevaa materiaalia kertyi runsaasti.

Tästä johtuen edellä mainittu työvaihe oli hyvin työläs ja aikaa vievä. Taulukkomateriaalia kertyi yli 60 sivua A4:sta.

Tässä vaiheessa käsittelin aineistoa monella eri tavalla pohtien samalla, mikä on paras tapa saada aineisto pysymään kasassa tärkeimmät asiat säilyttäen ja esiin nostaen. Päädyin käsittelemään aineistoa manuaalisesti ennen taulukointia kokoamalla samoihin teemoihin liittyviä asioita yhteen. Pelkistyksistä muodostin aineistoa ryhmitellen alaluokkia, joita muodostui runsaasti. Alaluokat nimesin aineiston sisältöä kuvaavilla ja yhdistävillä käsitteillä. Näin aineisto tiivistyi. Seuraavaksi yhdistin alaluokkia yläluokiksi. Yläluokat muodostuivat olennaisen ja valikoidun tiedon perusteella aineistoa kuvaaviksi käsitteiksi. Taulukossa 1 on pieni osa aineistosta esimerkkinä aineiston analyysistä.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysistä

ALKUPERÄINEN ILMAISU	TIIVISTYS	ALA-LUOKKA	PÄÄ-LUOKKA
"Vuorovaikutus on semmoista hyvää."	VUOROVAIKUTUS HYVÄÄ	VUOROVAIKUTUKSEN TOTEUTUMINEN TIIMISSÄ	VUOROVAIKUTUS
"vuorovaikutus, se on se ykkösjuttu."	VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS		
"Se toteutuu pääosin hyvin. Sitten on hiljaisempia, jotka ei itse vuorovaikuta niin paljoa, eikä niille välttämättä tulee itse vuorovaikutettua niin se on kahdensuuntaista."	VUOROVAIKUTUS TIIMISSÄ TOTEUTUU PÄÄOSIN HYVIN VUOROVAIKUTUS KAHDENSUUNTAISTA		
"Than ok, sitä edistää tää hyvä ilmapiiri ja hyväksymisen tunne. Ehkä puheliaimmat tiimiläiset saa usein sen keskustelun aikaan ja sitten kannustus ja tuki tiimiltä."	VUOROVAIKUTUSTA EDISTÄÄ HYVÄ TYÖILMAPIIRI JA HYVÄKSYTYKSI TULEMISEN TUNNE		
"kun on sanonut jotakin, niin tulee hyvä olo siitä, että mut otettiin kuitenkin todesta ja tuli tosi positiivinen kokemus."	POSITIIVINEN KOKEMUS VUOROVAIKUTUSTILANTEESTA		
"Kyllä mä luulen, että jokainen saa vuorovaikuttaa ihan niin kuin omalla tasollaan. Jossain palaverissakin, niin ei kuitenkaan pakoteta siihen sanomiseen. Annetaan se rauha kaikille sanoa tai olla sanomatta."	JOKAINEN SAA VUOROVAIKUTATA OMALLA TAVALLAAN		
"Luultavasti se on tää meidän tiivis yhdessäolo. Eihän täällä voi olla vuorovaikuttamatta. Kun tunnetaan ja on semmoista välitöntä."	TIIVIS YHDESSÄOLO JA TYÖKÄVERIN TUNTEMINEN EDISTÄÄ VÄLITÖNTÄ JA AVOINTA VUOROVAIKUTUSTA		
"Kyllähän se edistää sitä, että me tehdään yhdessä tätä hommaa. Kaikki ollaan samassa vuorossa ja tehdään päivätyötä."	VUOROVAIKUTUKSEN SUJUMISEEN VAIKUTTAA YHTEISTYÖ JA SAMASSA VUOROSSA TYÖSKENTELY		
"ollaan asioista paljon enemmän tänä vuonna istuttu alas ja puhuttu ja keskusteltu ja puhuttu verrattuna aikaisempiin vuosiin."	KESKUSTELU JA PUHUMINEN		
"Kyllä mun mielestä meillä on hyvä vuorovaikutus tiimissä. Tietysti on persoonat on erilaisia. Toiset on hiljaisempia"	VUOROVAIKUTUS TIIMISSÄ TOIMII HYVIN ERILAISIA PERSONIA		
"Toisen kanssa on helppo puhua ja toisen kanssa sä et saa sanaa suustas. Kyllähän se on niin, että henkilökemiat on niin olemassa. Vahvasti uskon siihen."	HENKILÖKEMIAAT VAIKUTTAVAT VUOROVAIKUTUKSEEN		

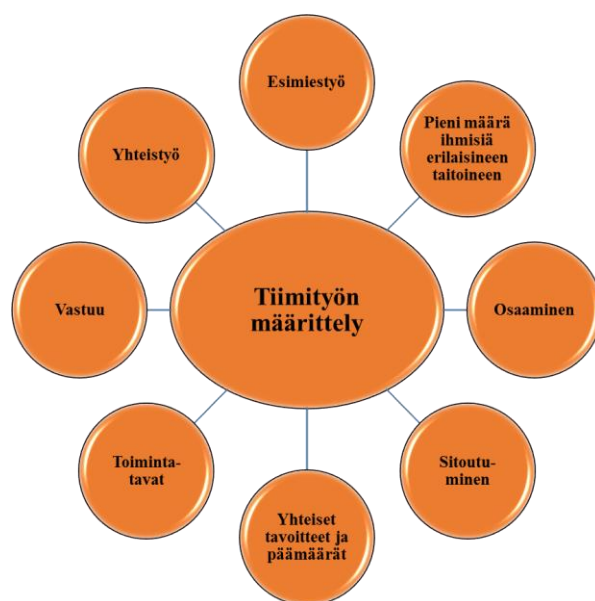
”vuorovaikutukseen totta kai liittyy se henkilö ja se persoona. Se millä me tehdään täällä töitä, sillä persoonalla. Kyllähän sekin vaikuttaa tiimiin, minkälainen persoona minä olen.”	VUOROVAIKUTUKSEEN LIITTYY PERSONA PERSONALLA TEHDÄÄN TÖITÄ		V U O R O V A I K U T U S
”Se hidastaa, että ei olla kaikki paikalla. Paljon poissaoloja, on opiskelijoita ja sairaslomia. Sitteen kun on poissaoloja, niin se tieto ei kulje niin nopeasti ja sitten ei välttämättä itekään muista sanoa jostain asiasta.”	POISSAOLOT HIDASTAVAT TIEDONKULKUA	TIEDONKULKUA HIDASTAVIA TEKIJÖITÄ	
”vuorovaikutusta hidastaa se, että jonkun tiedon pitää kulkea monia reittejä”	VUOROVAIKUTUSTA HIDASTAVAT TIEDON KULUN MONET REITIT		
”mua ehkä jännittää vähän sanoa jotain, kun on niin iso porukka ja sit kuitenkin siellä on semmoisia ihmisiä, ketkä puhuu kauheesti.”	ISOSSA PORUKASSA PUHUMINEN JÄNNITTÄÄ	AVOIN VUOROVAIKUTUS JA LUOTTAMUS	
”kun ihmiset on uusia ympärillä, niin joutuu vähän tarkastelemaan sitä omaa puhekieltä, kielenkäyttöä, eleitä, ilmeitä kaikki sellaisia”	UUDET IHMISET OMAN KIELENKÄYTÖN TARKASTELU		
”kynnys jonkun asian puheeksi ottamisessa tai kynnys jonkun fiiliksen esiin tuomisessa on paljon korkeempi semmoiselle ihmiselle, että et ihan täysin osaa vielä luottaa.”	ASIOIDEN PUHEEKSI OTTAMINEN LUOTTAMUS TYÖKAVERIIN		
”Enkä mä koe välttämättä, että sitä kannattaa koko tiimin kanssa ottaa asiaa esille, jos on jotain vuorovaikutuksellisia ongelmia, vaan sen henkilön kanssa täytyy käydä ne asiat läpi”	VUOROVAIKUTUKSEN ONGELMAT KÄSITELLÄÄN KAHDEN KESKISESTI	VUOROVAIKUTUSONGELMIEN KÄSITTELY	
”oltiinpa sitten työpaikalla tai kotona, että sitä likapyykkiä ei pestä kylillä. Se puidaan siellä, missä se asia on. Mikään ei ole tyhempää, kuin omaa pesää liata. Puhua pahaa työkavereista tai työnantajasta.”	ONGELMIEN KÄSITTELY TIIMISSÄ		
”Se on hienointa tässä tiimissä, että kaikki on avoimia jokaiselle ja tuo niitä omia ajatuksia ja kuunnellaan sitä omaa mielipidettä silloin, kun se hiljainenkin avaa sen suunsa, ni kaikki hiljennee kuuntelemaan.”	AVOIMUUS TIIMISSÄ JOKAISEN MIELIPITEEN KUUNTELEMINEN JA HUOMIOON OTTAMINEN	AVOIMUUS TIIMISSÄ	
”Avoin keskustelu asioista ja kuitenkin matala kynnys puhua.”	AVOIN KESKUSTELU JA MATALA KYNNESSÄ PUHUA	MATALA KYNNESSÄ ASIOIDEN PUHEEKSI OTTAMISELLE	
”Se, että jokainen on avoin. Jokainen kertoo niistä asioista, se, että jokaista kuunnellaan.”	AVOIMUUS JA KUUNTELEMINEN EDISTÄVÄT VUOROVAIKUTUSTA		
”meillä on niin ku kynnys sanoa mikä asia tahansa kenelle tahansa sopivan matala, kun vaan muistetaan se, että asiat voi aina ilmaista monella eri tavalla.”	KYNNESSÄ PUHUA ASIOISTA MATALA ASIAT VOIDAAN ILMAISTA MONELLA TAVALLA		

6 TULOKSET

Tutkimuksessa toteutin teemahaastattelut Kiipulan ammattiopiston Teräskadun toimipaikan Telma koulutuksen työntekijöille. Haastateltavien iät olivat 19–49 vuotta. Työkoke-
musta heillä oli 1–21 vuotta, josta kokemusta tiimityöstä oli 1–14 vuotta. Haastateltavista yksi oli mies ja loput naisia. Koulutukseltaan haastateltavat olivat koulunkäynnin ja aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaaja (1), lähihoitajia (4), sosionomi amk (1), ohjaustoi-
minnan artonomi amk (1) ja erityisopettaja (1).

6.1 Tiimiläisten määritelmät tiimityölle

Haastateltavat määrittivät tiimityön lähes samoin, miten kirjallisuudessa tiimityö on määritelty. Näitä olivat tiimi koko, erilaiset, toisiaan täydentävät taidot ja osaaminen, si-
toutuminen, yhteiset tavoitteet ja päämäärä, toimintatavat ja vastuu (kuvio 7). Näiden li-
säksi vastauksissa nousi esille tiimityöhön läheisesti liittyvät yhteistyö ja esimiestyö. Tii-
missä koettiin, että tiimityö vaatii paljon, mutta myös antaa paljon.



KUVIO 7. Tiimityön määrittely

Tiimin koko ja tiimin jäsenten erilaiset taidot tulivat selvästi esiin vastauksissa. Tiimin koosta ajateltiin, että tiimi ei saisi olla liian suuri, jotta tiimin toiminta pysyisi tehokkaana

ja tieto kulkisi riittävän hyvin. Tiimin jäsenten erilaisuutta, vahvuuksia ja erilaisten taitojen osaamista pidettiin rikkautena. Tärkeänä pidettiin, että omaa osaamistaan pääsi käyttämään mahdollisimman laajasti, koska sen ajateltiin lisäävän työhön sitoutumista ja motivoituneisuutta. Erilaisten koulutus- ja työtaustojen koettiin lisäävän tiimin osaamista ja laajentavan näkemyksiä asioihin. Jokaisen tiimin jäsenen persoonan ajateltiin vaikuttavan työhön.

on myös erilaisia taitoja, jokainen voi tuoda niitä omia taitojaan ja käyttää niitä vahvuuksia, mikä myös sitten motivoi siihen tiimityöhön

on joukko erilaisia vahvuuksia ja erilaisia persoonia

Käsitteet tiimin yhteinen tavoite ja päämäärä toistuvat vastauksissa. Kaikki tiimin jäsenet määrittivät tiimityön yhteisten tavoitteiden ja päämäärän kautta. Haastateltavat käyttivät sanontaa ”puhaltaa yhteen hiileen” kuvatessaan tiimityössä tapahtuvaa yhteistyötä. Välillä tiimissäkin tehdään työtä yksin, mutta kuitenkin yhteisen tavoitteen eteen. Tässä haastateltavat toivat esille myös sitoutumisen. Tärkeänä pidettiin, että tiimin jäsen on sitoutunut niin perustyöhön kuin tiimityöhönkin.

yhteinen niin kuin tavallaan tavoite ja päämäärä, mitä kohti kaikki tavallaan, minkä eteen kaikki työskentelee yhteisesti

päämäärät on yhteiset ja tavoitteet, niiden mukaan toimitaan

tiimissä se sitoutuneisuus siihen tiimityöhön on avainasemassa

Yhteisiä toimintatapoja tuotiin tiimityön määrittelyssä esille. Toimintatapoihin ajateltiin liittyvän arvot ja säännöt. Tärkeänä pidettiin, että tiimissä oli kaikilla tiedossa toimintatavat ja niihin vaikuttavat asiat. Tärkeää oli myös yhteisiin toimintatapoihin sitoutuminen ja niiden ”allekirjoittaminen”. Tiimityön määrittelyssä tuotiin esiin jo toimintatapojen yhteydessä työn- ja vastuunjakoon liittyviä asioita sekä laadukas työskentely.

tiimityössä on jokaiselle työnkuvan mukaista toimintaa, työtä siinä tiimissä ja siinä työalassa, mitä hän tekee.

Vastuuseen liittyvät asiat tulivat esiin tiimityön määrittelyssä. Vastuunottaminen koettiin tärkeänä asiana niin yksilö kuin tiimitasolla. Esiin nousi työn- ja vastuunjakamiseen liittyviä asioita.

on sekä yhteinen vastuu siitä yhteisestä päämäärästä, mutta myös kullakin siinä tiimissä myös henkilökohtainen vastuu

Tiimityön koettiin olevan ennen kaikkea yhteistyötä ja toisten ymmärtämistä. Tärkeänä pidettiin myös yhteistä ongelmanratkaisua, toisten kuuntelemista ja tukemista sekä avun antamista ja saamista.

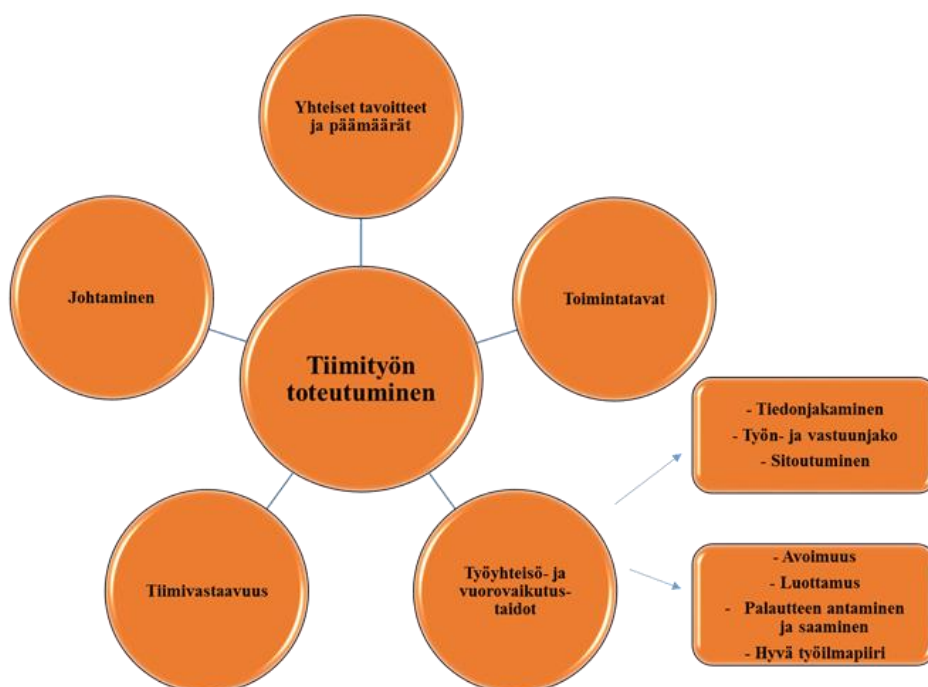
Tiimityö on yhteistyötä nyt varmaan ensisijaisesti. Hyvää yhteistyötä ja halua yhteistyöhön.

Tiimityötä määriteltäessä haastateltavat toivat johtamisen ja esimiestyön esiin kuvailemalla, että johto ja esimies olivat taustalla, mutta olivat antaneet tiimille puitteet, joissa toimittiin. Arjessa johtaminen tapahtui enemmän tiimivastaavan kautta.

tiimityötä johdattelee johto ja esimies tavallaan ehkä enemmän tiimivastaavan kautta

6.2 Tiimityön toteutuminen työntekijöiden näkökulmasta

Pääosin tiimityön toteutuminen koettiin hyvänä. Tiimityön toteutumista kuvaan aineiston luokittelusta syntyneiden pääluokkien kautta. Näitä ovat yhteiset tavoitteet ja päämäärät, toimintatavat, työyhteisö- ja vuorovaikutustaidot, tiimivastaavuus ja johtaminen. Nämä ovat kuvattuna kuviossa 8.



KUVIO 8. Tiimityön toteutuminen

6.2.1 Yhteiset tavoitteet ja päämäärät

Yhteisiä tavoitteita ja päämääriä työssä pidettiin tärkeinä. Haastateltavat kokivat, että heillä kaikilla oli tiedossa työn tavoitteet ja päämäärät, joita kohti tehtiin töitä. Jokainen työntekijä toimi tietyissä raameissa omalla tavallaan, mutta yhteistä päämäärä kohti. Työssä joutui välillä tekemään pieniä, nopeita itsenäisiäkin päätöksiä. Yhteisten tavoitteiden ollessa kaikilla tiedossa, voi niiden mukaan toimiessaan luottaa toimivansa oikein. Haastatteluissa tuli myös esille tavoitteiden päivittämisen ja yhteisen keskustelun tärkeys liittyen yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Tiimityön helmihetkinä tuotiin esiin tilanteiden onnistuminen ja tavoitteisiin pääseminen. Tavoitteisiin pääsemisessä merkittäväksi koettiin se, että tavoitteiden eteen oli tehty työtä yhdessä tiiminä. Yhden työntekijän onnistumisesta osattiin iloita tiiminä.

Tiimityö toteutuu täällä, että meillä on se yhteinen päämäärä, jota kohti mennään ja sen eteen tehdään töitä.

Jokainen toimii tietysti omalla tavallaan, mutta jo se on selkeästi takaraivossa se tavoite, ni tottakai siihen pääseminen keinoilla, erilaisilla keinoilla, ni sitähan se on.

6.2.2 Toimintatavat

Toimintatavat tiimityössä koettiin hyvinä ja toimivina. Niistä käytiin jatkuvaa keskustelua tiimin sisällä. Sekä omaa että tiimin toimintaa arvioitiin ja refleктоitiin. Koettiin, että tiimissä voitiin kyseenalaistaa toimintatapoja ja miettiä yhdessä uusia ratkaisuja. Yhteisten keskustelujen jälkeen toimintatapoja ja käytänteitä muutettiin kokeilun kautta toimivimmiksi tai palattiin vanhoihin käytänteisiin, jos ne tuntuvat paremmilta. Tiimiläiset kokivat, että jokainen tiimin jäsen sai toimia omalla tavallaan, omalla persoonallaan yhdessä määriteltujen raamien sisällä yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Tiimin jäsenillä oli erilaista osaamista ja erilaisia taitoja. Haastateltavat kokivat hyvänä asiana, että omia vahvuuksia ja taitoja sai käyttää aktiivisesti työssään ja omaan työhön sai vaikuttaa ja sitä sai kehittää.

Mun mielestä toimintatavat toimii täällä ja sit, jos joku ei niinku toimi, niin sit pystytään keskusteleen siitä ja me pystytään kehittämään sitä. On ihan hyviä toimintatapoja.

Sitten on myös erilaisia taitoja ja niin sitten täällä on hyvä, että jokainen voi tuoda niitä omia taitojaan ja käyttää niitä vahvuuksia, mikä myös sitten motivoi siihen tiimityöhön, mutta myös yleisesti siihen työn tekemiseen.

6.2.3 Työyhteisö- ja vuorovaikutustaidot

Työyhteisötaidot kattavat laajasti tiimityössä tarvittavia taitoja. Niitä ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot, tiedonjakaminen, päätöksenteko ja palaverikäytännöt, työn- ja vastuunjako ja sitoutuminen.

Vuorovaikutustaidot ja vuorovaikutukseen liittyvät asiat nousivat esiin keskeisimpinä asioina tässä tutkimuksessa. Haastateltavat kokivat, että vuorovaikutus kaiken kaikkiaan oli ”se ykkösjuttu” tiimityössä. Vuorovaikutukseen läheisesti liittyviä asioita ovat avoimuus, luottamus sekä palautteen antaminen ja saaminen sekä hyvän työilmapiirin ylläpitämisen taidot.

Avoimuus korostui vastauksissa keskusteltaessa vuorovaikutuksesta. Haastateltavat kokivat, että tiimi oli hyvin avoin. Omien työkokemustensa kautta he pystyivät vertailemaan

kokemuksia eri tiimeistä ja näin perustellen kertoivat, että nykyinen työtiimi oli avoin. Haastatteluissa nousi selkeästi esille, että tiimissä oli tahtoa haastavien tilanteiden selvittämiseen ja avoimeen keskusteluun. Asioiden ei haluttu kasvavan isoiksi ennen kuin niihin puututaan.

Avoin keskustelu asioista ja kuitenkin matala kynnys puhua.

Se on hienointa tässä tiimissä, että kaikki on avoimia jokaiselle ja tuo niitä omia ajatuksia ja kuunnellaan sitä mielipidettä silloin, kun se hiljainenkin avaa suunsa, ni kaikki hiljenee kuuntelemaan.

Haastateltavien mukaan vuorovaikutus toimi pääsääntöisesti hyvin. Vuorovaikutukseen vaikutti ihmisten persoonat ja henkilökemiat. Jotkut tiimin jäsenistä olivat hiljaisempia, jolloin vastauksista nousi esiin toive siitä, että kaikki tiimin jäsenet saisivat oman mielipiteensä esille. Toisaalta luotettiin siihen, että kaikki saivat vuorovaikuttaa omalla tavallaan ilman muiden painostusta. Hiljaisemmat tiimin jäsenet kokivat helpottavana, että heidän ei tarvinnut itse olla niin paljoa äänessä. He pitivät kuuntelijan roolissa olosta.

Kyllä mä luulen, että jokainen saa vuorovaikuttaa ihan niin kuin omalla tavallaan.

Kyllä mun mielestä meillä on hyvä vuorovaikutus tiimissä. Tietysti persoonat on erilaisia. Toiset on hiljaisempia.

Ihmisten ja persoonallisuuksien erilaisuus tiiviissä tiimityössä loi omia haasteita. Erilaisuutta ja erilaisia toimintatapoja haluttiin hyväksyä, mutta joku pohti, että kuinka paljon erilaisuuden hyväksyntää todellisuudessa löytyi.

Toisen kanssa on helppo puhua ja toisen kanssa sä et saa sanaa suustas. Kyllähän se on niin, että henkilökemiat on niin olemassa.

Tiimityö tutkittavassa tiimissä oli hyvin tiivistä niin fyysisesti kuin henkisesti. Tämän vuoksi koettiin, että tiimissä ei voi olla vuorovaikuttamatta jatkuvasti. Se koettiin hyvänä asiana samoin kuin vuorovaikutuksen välittömyys. Tiimin jäsenet työskentelivät samassa työvuorossa, joka vaikutti positiivisesti vuorovaikutukseen.

Kyllähän se edistää sitä, että me tehdään yhdessä tätä hommaa. Kaikki ollaan samassa vuorossa.

Haastatteluissa nousi esille välitön vuorovaikutus. Kun tiimissä oli tilanne, josta piti pysyä puhumaan nopealla aikataululla, siihen järjestettiin aika. Paljon puhuttiin ja yritettiin yhdessä löytää ratkaisuja. Tiimin jäsenten tunteminen helpotti vuorovaikutusta. Koettiin, että vanhojen, tuttujen työkavereiden kanssa tiedettiin jo ilmeistä ja eleistä, mitä toinen tarkoitti. Uusien työntekijöiden kanssa vuorovaikutuksessa oltiin varovaisempia ja omaa vuorovaikutusta piti tarkkailla enemmän.

Luultavasti se on tää meidän tiivis yhdessäolo. Eihän täällä voi olla vuorovaikuttamatta, kun tunnetaan ja on semmoista välitöntä.

kun ihmiset on uusia ympärillä, niin joutuu vähän tarkastelemaan sitä omaa puhekieltä, eleitä, ilmeitä kaikkia sellaisia

Tiimiläisillä oli halu pitää puheeksi ottamisen kynnyks matalana, jotta vuorovaikutuksen ongelmia ei syntyisi. Tärkeänä pidettiin asioiden puheeksi ottamisen tapaa ja sitä, kuinka asioista sanottiin. Hiljaisemmat tiimiläiset kertoivat jännittävänsä isossa porukassa puhumista. Toisaalta kuitenkin oli positiivisia kokemuksia tilanteista, joissa oli rohjennut sanoa mielipiteensä ääneen ja oli saanut kokemuksen kuulluksi tulemisesta.

kun on sanonut jotakin, niin tule hyvä olo siitä, että mut otettiin kuitenkin todesta ja tuli tosi positiivinen kokemus.

Luottamus työkaveriin koettiin tärkeänä. Pidempään toistensa kanssa työskennelleiden työntekijöiden luottamus toisiinsa oli vahva. Usko ja luottamus siihen, että työkaveri hoiti oman osuutensa työstä, auttoi työn- ja vastuun jakamisessa. Tällöin jokaisen työntekijän ei tarvinnut tietää kaikesta kaikkea. Luottamuksen rakentuminen uuteen työkaveriin oli merkityksellistä ja mitä nopeammin luottamus rakentui, sitä toimivammaksi tiimityö voi mahdollisimman pian muutosten jälkeen muodostua. Tärkeänä pidettiin hyväksytyksi tulemisen tunnetta. Rohkeus ja oikeus saada olla oma itsensä ja tulla hyväksytyksi juuri sellaisena, kun on, koettiin tärkeäksi.

on luottamus toisiinsa ja on sellainen kunnioitus toista kohtaan ja rehellisyys

kynnys jonkun asian puheeksi ottamisessa tai kynnys jonkun filiksen esiin tuomisessa on paljon korkeempi semmoiselle ihmiselle, että et ihan täysin osaa vielä luottaa.

Palautteen antaminen ja saaminen koettiin hyvin tärkeinä. Koettiin, että tiimissä saatiin ja annettiin palautetta runsaasti, jopa ennen kokemattoman paljon ja usein, lähes päivittäin. Pääsääntöisesti annettu palaute oli positiivista, mutta tutumpien työntekijöiden kanssa rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminenkin onnistui. Hyvä palautteen antaminen koettiin helpommaksi sanoa, kuin huonon. Rakentavan palautteen antamisen vaikeutta koki joku haastateltavista. Merkittävää rakentavan palautteen antamisessa oli tapa, jolla se annettiin.

Asioista saa sanoa ja pitää sanoa. Ei sitä tarvi sanoa rumasti. Se on se juttu, millä tavalla sitä palautetta annetaan.

Yhdessä toimintatapoja pohtien päästiin parempiin ratkaisuihin, kuin yksittäisen työntekijöiden toimintatapoja selän takana moittien. Tiimin työn jatkuvaa reflektointia pidettiin tärkeänä ja siihen liittyi myös palautteen antaminen ja saaminen. Rakentavan palautteen saamisen jälkeen työntekijä halusi kehittää toimintatapojaan ja kehittyä ammatillisesti. Tämä asia korostui erityisesti nuorempien työntekijöiden vastauksissa. He kokivat, että ovat oppineet yhden työvuoden aikana paljon tiimiltä ja kasvaneet ammatillisesti. Tiimissä koettiin, että toisilta työntekijöiltä oppimista tapahtuu arjen työssä.

Saan palautetta kyllä. Kyllähän me täällä toisille sanotaan, että kiitos, hyvin vedit. Se onkin paljon helpompaa heittää kaverille, kuin huono palaute.

Vuorovaikutusta hidastaviksi tekijöiksi kerrottiin työntekijöiden poissaolot ja tiedonkulkeminen monien reittien kautta.

Se hidastaa, että ei olla kaikki paikalla. Paljon opiskelijoita (lh-) ja sairaslomia. Sitten, kun on poissaoloja, niin tieto ei kulje niin nopeasti ja sitten ei välttämättä itekään muista sanoa jostain asiasta.

vuorovaikutusta hidastaa se, että jonkun tiedon pitää kulkea monia reittejä

Hyvän työilmapiirin ylläpitämisen taidot ja ylläpitäminen koettiin hyvin tärkeänä. Haastatellut kokivat, että tiimin ilmapiiri oli hyvä. Töihin oli mukava tulla ja siellä oli hyvä työskennellä. Koettiin, että tiimin jäsenet haluavat ”puhaltaa yhteen hiileen” ja pitää hyvää yhteishenkeä yllä. Yhteen hiileen puhaltaminen toistui haastattelussa kerta toisensa jälkeen. Keinoina siihen oli toisten auttaminen, kannustaminen, kunnioittaminen ja arvostaminen eri tavoin.

Se on kiva, että meillä näkyy se kunnioitus toisen työskentelyä kohtaan.

Kaikki auttaa toisiaan ja kunnioittaa niitä erilaisia työtapoja ja tiimin kanssa voi jutella kaikista mahdollisista erilaisista tilanteista.

Tiedonjakaminen, päätöksenteko ja palaverikäytännöt nousivat esiin tärkeinä asioina puhuttaessa vuorovaikutuksesta. Tiedonkulku tiimissä toimi hyvin. Vaikka tiimin sisällä oli kaksi pientä tiimiä, niin siitä huolimatta koettiin, että tieto kulki hyvin ja sitä saatiin riittävästi. Koettiin, että asioista keskusteltiin aina yhdessä ennen päätöksentekoa, kaikkien mielipiteitä kysyttiin ja ne otettiin huomioon. Palaverikäytännöt koettiin suhteellisen toimiviksi ja joku totesi, että ne olivat kehittyneet viime aikoina. Säännölliset palaverit kerran viikossa koettiin hyvin tärkeinä. Palavereita todettiin olevan riittävästi. Tiimissä oli otettu käyttöön aamuisin pikainen aamupalaveri, jonka sisältö koostuu päivittäisestä työn- ja vastuunjaosta. Tämä pieni yhteinen hetki aamussa koettiin hyväksi.

Palavereita on mun mielestä tarpeeksi. Aamupalaveri on lyhyt, mutta toisaalta se on nyt hyvin tehokas.

Palaverikäytännöissä tiimivastaavan rooli tiedonjakajana korostui, vaikka siihen pyrittiin, että kaikki saisivat äänensä kuuluville. Tiedonjakamisessa käytettiin erilaisia keinoja tiimipalavereiden lisäksi, kuten pikkutiimien palavereita, sähköpostitiedotusta, Whats Appia ja Kiipulan Intraa.

Palaverikäytännöt toimivat ja myös esim. WhatsApp on kuitenkin semmoinen hyvä.

Isot ja tärkeät asiat tulee. Palavereista tulee muistioid. Ne on jokaisen luettavissa. Tiedonkulku sujuu.

Työn- ja vastuunjaon koettiin toimivan suhteellisen hyvin. Toiset kokivat työn- ja vastuunjaon sujuvan hyvin, mutta toisten mielestä siinä oli kehittämistä. Tuloksissa tuli esiin, että työn- ja vastuunjaosta tulisi sopia selkeästi, jolloin jokainen työntekijä tietäisi, mitä milloinkin piti tehdä. Luontaisesti työntekijät ovat erilaisia työnjakotilanteessa, osa tarttuu mielellään kaikkiin tarjottuihin töihin ja osa vetäytyy sivummalle. On tärkeää huomioida työntekijöiden vahvuudet ja mielenkiinnon kohteet, jotta tiimin osaaminen saadaan laajasti käyttöön. Opettajien pedagoginen vastuu tuli vastauksissa selkeästi ilmi. Koettiin hyvänä, että opettajat ottivat vastuun opettamiseen liittyvistä asioista ja avustajat tekivät opetusta sekä muuta työtä tukevia tehtäviä. Avustajan ja opettajan välisen tiimityön merkitys korostui vaativissa opetustilanteissa. Keskusteluissa tuli esille, kuinka tärkeää oli työn- ja vastuunjaon selkeys ja yhteistyön toimivuus. Tällöin voitiin keskittyä olennaiseen ja edetä tavoitteellisesti. Tiimin jäseniin kohdistuvien muutosten vuoksi työn- ja vastuunjako ei aina ole ollut tasaista. Vanhoilla työntekijöillä oli toiminnassaan selkeät rutiinit ja vastualueet. He näkivät työt, jotka piti tehdä. Uusien työntekijöiden oli vaikeampi ottaa vastuuta heti työsuhteen alussa. Tällöin pidempään tiimissä työskennelleet joutuivat ottamaan aluksi enemmän vastuuta ja näin ollen he saattoivat kuormittua. Tehokas työajan käyttö tuli esiin. Uusille työntekijöille tulisi opastaa, kuinka kauan mihinkin työtehtävään voi käyttää aikaa.

Mun mielestä ne nykyään jakaantuu tasapuolisesti. Ja jos niin ku hommat loppuu, niin sit voit olla oma-aloitteinen ja niin ku pyytää sit lisää niitä hommia.

kuka tekee ja mitä tekee ja varmaan se menee, että tietyt on ehkä enemmän niin sanotusti sivulla ja osa on sitten enemmän niitä tekijöitä.

Sitoutuminen työhön ja tiimityöhön koettiin tärkeäksi tavoitteellisen ja päämäärätietoisien tiimityöskentelyn vuoksi. Tieto työn jatkuvuudesta lisäsi sitoutuneisuutta, mutta myös määräaikaisessa työsuhteessa olevat kokivat itsensä hyvin sitoutuneiksi työhönsä. Vakituksessa työsuhteessa olevat kokivat, että tiimin pysyminen samana auttaisi työhön sitoutumisessa ja työssä jaksamisessa. Muutokset tiimissä koettiin uhkana juuri työhön sitoutumiselle.

se, että työt jatkuu ja myös sekin, että se tietynlainen tiimi pysyy samana, että sekin auttaa sitä tiimityöhön sitoutumista.

Pidempään yhdessä tiimityötä tehneet olivat hyvin sitoutuneita työhönsä ja halusivat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, kaikessa opiskelijoiden ja tiimin parasta ajatellen, vaikka joutuisivatkin itse luopumaan jostain itselleen tärkeästä asiasta tai toimintatavasta. Haastatteluissa tuli esiin toive kaikkien tiimin jäsenten samanlaisesta, vahvasta sitoutumisesta työhön. Toisaalta tuotiin esille, että piti ymmärtää myös vähemmän sitoutuneita ja työn tekeminen hyvin pitäisi riittää.

Varmaan meidän pitää tottua sellaisiin työntekijöihin, jotka eivät sitoudu niin. Tiimi tarvitsee niitä tosi sitoutuneita, että se homma pyörii vielä paremmin, mutta sitten ei voi vaatia kaikilta samanlaista sitoutuneisuutta.

Sitoutumista lisäsi työpaikan hyvä ilmapiiri. Se nousi työsuhteen pysyvyyttäkin tärkeämpänä vastauksena esille. Halu tulla töihin ja tehdä työnsä hyvin korostui vastauksissa. Töihin tultiin hyvällä mielellä. Työstä pidettiin paljon ja työ koettiin mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä. Hyvät työkaverit auttoivat jaksamaan ja tekivät omalta osaltaan työstä mielekästä.

Työkaveri ovat mitä parhaimmat. Ja on niin tervetullut olo ja se, että mä voin kerrankin olla täysin oma itseni työpaikassa.

Opiskelijat ja sit edelleen se hyväksymisen tunne, että se tiimityö sujuu paremmin, kun tuntee, että sut hyväksytään siihen tiimiin. Mielekäs työ.

Omien vahvuuksien käyttöä tuotiin esille työhön sitoutumisessa. Kun sai vaikuttaa omaan työhönsä ja nähdä työssä oman kädenjäljen, sen koettiin lisäävän sitoutumista.

tarjotaan mahdollisuus kaiken sen resurssin mahdollisimman hyvään hyödyntämiseen, se tuo myös sitä sitoutuneisuutta, että pääsee niitä vahvuusalueita käyttämään

Mä tykkään ihan hirveästi tästä työstä ja se, että näkyy se oma kädenjälki.

Huumoria, positiivisuutta ja työn iloa pidettiin tärkeänä. Koettiin, että tiimityöllä saadaan aikaan enemmän kuin yksilötyöllä. Tiimin tuki ja kannustus lisäsivät sitoutumista. Monet haastatelluista sanoivat ajatelleensa työtä myös vapaa-ajalla positiivisessa mielessä, tule-

vaa toimintaa ja käytänteitä suunnitellen. Sitoutumista vahvasti tiimin jäsenten yhteenkuuluvuuden tunne, joka koettiin hyvin vahvana. Haastatteluissa huokui tahto ja halu kaikessa tiimin hyvään ja opiskelijoiden parhaaseen.

mä haluan tehdä työni aina kunnolla ja sitoutua siihen ja siihen tiimiin.

Tiimin jäsenet kokivat, että hyviä hetkiä olivat olleet myös vapaa-ajalla yhdessäolon hetket. Niitä ei koettu pakollisina, mutta hyvänä tiimiä yhdistävänä asiana.

Mennään johonkin puskaan tai syömään välillä ja voidaan heittäytyä vapaalle. Sitten taas jaksaa tehdä sitä työtä yhdessä.

6.2.4 Tiimivastaavuus

Tiimivastaavan merkitys ja tärkeys tiimissä nousi esille aineistossa. Koettiin, että tiimi tarvitsi vetäjän, kenellä oli määritellyt vastuut ja joka luotsasi tiimiä eteenpäin positiivisella ja avoimuuteen kannustavalla tavalla yhdessä esimiehen kanssa. Sanottiin myös, että tiimivastaavan tulee olla tiimivastaavuuteen sopiva henkilö.

Tiimillä pitää olla jonkunlainen johtaja tai joku joka vie sitä johonkin suuntaan.

se vaatii oikeanlaisen ihmisen siihen ja sellaisen justiin, joka osaa asettua eri kannoille ja osaa tukia asioita eri näkökulmista

Tiimivastaavan työ suhteessa tiimiin koettiin toimivan hyvin. Tiimivastaavan työmäärän todettiin olevan suuri ja sitä haluttiin olla yhteisesti jakamassa. Tiimivastaavan rooleja nousi esiin monia. Tiimivastaavan rooleja olivat tiedonjakaja ja -välittäjä, niin esimieheltä tiimille kuin tiimiltä esimiehelle ja myös tiimin ulkopuolelle, diplomaatti, asioiden puheeksi ottaja ja puuttuja, toiminnan organisoija, toimintatapojen muistuttelija, päätösten loppuun saattaja ja tarvittaessa viimeisen sanan sanoja, palautteen antaja, kuuntelija, ymmärtäjä, kannustaja, kokonaiskuvan hallitsija ja niin edelleen. Joku mainitsi, että tiimivastaava on kuin leijonaemo oman tiiminsä parasta edistäessään.

Henkilö tiimin ja esimiehen välillä. Niin sanottu välikäsi, että tieto kulkis paremmin.

Tiimivastaavan oman substanssialan osaamista pidettiin tärkeänä, mutta tiimivastaavuuteen liittyen tärkeitä osaamisalueita tai ominaisuuksia nousi esiin paljon. Tärkeimpänä pidettiin tiimivastaavan vuorovaikutustaitojen monipuolista osaamista.

Tiimivastaavalta odotan, että hänen pitää olla hyvin vuorovaikutuksellinen hänellä pitää olla vuorovaikutustaidot monipuolisesti käytössä.

Tiimivastaava hyvän työilmapiirin luojana koettiin tärkeänä. Tiimivastaavan pitää olla lempeä, mutta jämää. Tiimivastaavalta toivottiin arvostamista, kannustamista ja tasa-puolisuutta.

Toiveena ehkä sellainen arvostaminen ja kannustaminen. Se on semmoinen, mitä mä toivon, tietenkin hyvää vuorovaikutusyhteyttä. Jämää sitten kuitenkin tarvittaessa. Ja asioista sanomista.

Tärkeänä pidettiin sitä, että tiimivastaava on tiimiä lähellä tehden samaa perustyötä kuin toisetkin tiimin jäsenet ymmärtäen tiimin tekemän työn edellyttämät asiat.

Se, että ehkä se tiimivastaava tulee jotenkin lähelle siinä työssä. Johto on kuitenkin joku jossain. Se on se ihmisyytensä siellä tiimissä tietyllä tapaa.

6.2.5 Johtaminen

Tiimityön johtamiseen liittyvissä tuloksissa tuli vahvasti esille tiimin johtamisessa haastattelujen lähiaikoina tapahtuneet muutokset. Tiimin esimies oli vaihtunut ja tiimi ei vielä kokenut tuntevansa uutta esimiestään. Uuden esimiehen tapa johtaa koettiin hyvin erilaisena kuin aiemman esimiehen tapa, joten tiimi oli uuden tilanteen edessä. Haastateltavat kokivat uuden esimiehen olleen liian vähän läsnä tiimissä, eikä hän tiennyt tiimin toimintatapoja.

Ei mulla ole siihen oikein mitään sanottavaa. Pääasia, että tiimivastaava on esimiehen kanssa yhteyksissä.

Hän on nyt fyysisesti tässä lähellä, mutta ei hän se sillain meidän arjessa niin näy.

Kyllä johtaja sais tulla tähän arjen keskellä ja kysyä, että mitä teille kuuluu. Ei voi johtaa, jos ei tiedä, mitä tää perustyö on. Siihen kuuluu muutakin kuin se rahan kattaminen.

Tiimiläisillä ei ollut luottamusta esimiehen ymmärrykseen tiimin perustyön sisällöistä ja vaatimuksista. Tiimiläiset olivat huolissaan, joutuuko tiimi muuttamaan hyväksi havaittuja toimintatapoja uuden esimiehen vuoksi. Heillä oli myös tunne, että esimies ei luota tiimiin ja arvosta tiimin tekemään työtä. Tiimillä oli kuitenkin luottamusta esimiehen kykyyn hoitaa tiimin asioita hyvin ja tulevaisuudessa hänellä olisi mahdollisuus oppia tietämään tiimin tekemästä perustyöstä enemmän.

Onhan se saavutettavissa, mut sit ehkä tietyllä tapaa, että näkeekö se sitä todellisuutta, mikä on tämän tiimin johtaminen

Tiimissä koettiin olevan erityisen hyvä, kannustava sekä avoin työilmapiiri työpaikalla. Tästä johtuen toivottiin, että esimies osaisi ottaa tiimin ilmapiirin tietyllä tavalla omakseen oppiakseen johtamaan tiimiä heidän toivomallaan tavalla. Tiimistä löytyi kuitenkin luottamusta yhteistyön toimivuuteen tulevaisuudessa uuden esimiehen kanssa.

me saatais se tunne, että meidän työtä arvostetaan ja meidän tekemiseen luotetaan, meidän ratkaisuihin luotetaan, että luotetaan siihen, että me ollaan riittävän hyviä tähän

Pääosin tiimin jäsenet kokivat esimiehen läsnäolon vähäisyydestä huolimatta, että tarvittaessa esimies oli tavoitettavissa ja häneltä sai neuvoa ja apua. Esimiehen ajateltiin hoitavan työnsä ammattitaitoisesti ja hyvin, pysyen asialinjalla ja tarkasti omassa roolissaan. Hänen kerrottiin osaavan tehdä päätöksiä perustellen niihin vaikuttaneet tekijät. Esimiehen koettiin hoitavan asiat oikeudenmukaisesti ja reilusti, vaikka joku oli kokenut, että esimies ei arvostanut avustajia samalla tavalla kuin muita työntekijöitä.

kyllä mulla on se tunne, että voin häneltä kysyä, mutta toivoisin, että hän kävisi täällä.

Kyllähän hänellä varmaan muuten on osaamista ja ei oo mitenkään semmoinen lepsu johtaja, hän pitää kyllä kiinni kaikista erilaisista säännöistä ja muista.

Asiat hoidetaan asioina, mutta asiat tehdään kuitenkin niin kuin ne täytyy tehdä, asiat puhutaan reilusti, rehellisesti ja oikeilla nimillä.

Esimieheltä kaivattiin positiivista palautetta, läsnäoloa ja tavoitettavuutta, välittämistä, arvostamista, kannustamista ja kunnioittamista tiimin tekemää työtä kohtaan.

Kaipasin enemmän tältä nykyiseltä johtajalta semmoista välittämistä niin ku tai jotenkin musta tuntuu, että enemmän semmoista arvotusta ja kannustusta.

Esimiehen toivottiin olevan kiinnostunut ja tietoinen tiimin perustyöstä ja siitä, mistä työntekijöiden työpäivät koostuvat. Ajateltiin, että kuinka esimies voi arvioida tiimin toimintatapojen olevan hyviä tai huonoja, jos ei tiedä, minkälaiset ne ovat. Tärkeimpänä toiveena tiimiltä esimiehelle nousi luottamus. Luottamus tiimin tekemää työtä kohtaan niin tiiminä kuin yksittäisen tiimin jäsenen kannalta. Tiimi koki osaavansa tehdä päätöksiä itsenäisesti esimiehen kanssa sovituissa rajoissa, mutta toivoi, että esimies luottaisi tiimin kykyyn tehdä oikeita päätöksiä. Eräs haastatelluista sanoi, että ideaalitulanteessa esimies antaisi tiimille rakennuspalikat ja riittävät puitteet tiimityölle ja sen lisäksi työs-kentelyrauhan.

Pidän tärkeänä, että esimies tietää, mitä me täällä tehdään, eihän se voi mitenkään ajaa meidän asioita, jos se ei yhtään tiedä, mitä me tehdään täällä. Pitää olla se ruohojuuri-tason ymmärrys.

Haastateltavien määritellessään hyvää tiimin johtamista yleisellä tasolla vastauksiksi nousi määrätietoinen johtaminen, riittävät resurssit tiimille, selkeät raamit, joissa tiimi toimii sekä tieto tavoitteista ja odotuksista. Riittävä, oikea-aikainen ja avoin tiedonjaka-minen tiimille. Luottamus ja kiinnostus tiimiä kohtaan, rehellisyys, tavoitettavuus, pa-lautteen antaminen, ihmisyyys, lämminhenkisyys, jämäkkyys, oikeudenmukaisuus, em-paattisuus ja työntekijän edun ajattelu.

Hyvä esimies johtaa tiimiä määrätietoisesti, sillä on asioita, joita se jakaa sille tiimille ja tavallaan hänellä on myös tietyt vaatimukset tiimiä kohtaan.

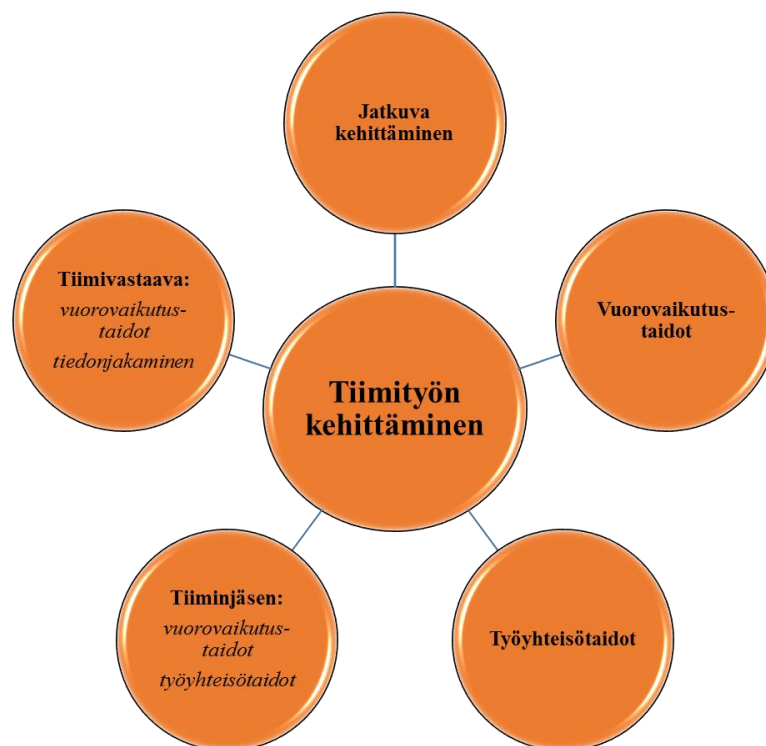
Esimiehen ei tarvitse olla kaveri, mutta semmoinen empaattinen, että osaa ajatella sitä työntekijää ja hänen mielipidettään siitä asiasta.

Helposti lähestyttävää, vuorovaikutuksellista ihmistä, joka luottaa omiin alaisiinsa ja johdattelee sitä sellaisella lempeällä otteella

6.3 Tiimityön kehittäminen

Tiimityön kehittämisessä pääluokiksi muodostuivat käsitteet *jatkuva kehittäminen*, *vuorovaikutustaidot*, *työyhteisötaidot*, *tiimin jäsenen kehittämistarpeet* ja *tiimivastaavan kehittämistarpeet*. Nämä käsitteet ovat esiteltyinä myös kuviossa 9.

Tiimityö koettiin pääosin sujuvaksi ja hyvin toimivaksi. Osa haastatelluista sanoi, että oli vaikeaa löytää selkeitä kehittämiskohtia. Osa heidän nimeämistä kehittämiskohtista oli jo niin sanotusti työn alla, yhteisessä keskustelussa tai ainakin tiedostettuna.



KUVIO 9. Tiimityön kehittäminen

6.3.1 Jatkuva kehittäminen

Vastauksista tuli ilmi, että tiimissä otettiin ongelmatilanteet heti käsittelyyn, eikä ongelmien annettu kasvaa isoiksi. Koettiin, että aina on kehitettävää, eikä koskaan olla valmiita. Toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvaa muutosta, joka vaatii tiimiltä mukautumista. Työssä eteen tulevat tilanteet muuttuvat jatkuvasti ja niissä vaaditaan erilaista osaamista ja erilaisia käytänteitä, jotka haastavat tiimiä.

Me puhutaan niin paljon ja me kehitetään koko ajan, mun on vaikea sanoa mitään yksittäisiä. Kun ne tulee eteen, niin tiimipalavereissa puretaan niitä niin nopeasti, että ne ei jää sillain.

meidän pitää olla hereillä ja tarkastella toimintaamme, kun meillä on vahvat rakenteet millä toimitaan, niin korkeella tasolla.

Tiimityön tämän hetkisestä sujuvuudesta huolimatta vastauksissa tuli esiin ymmärrys tilanteiden jatkuvasta muutoksesta, joka vaati tiimiltä herkeämätöntä oman työn reflektointia ja kehittämistä. Ajateltiin, että ei voida jäädä hyvän olon tunteeseen, vaan kehittävä työote on säilytettävä koko ajan.

Maailma menee niin nopeasti eteenpäin, että ei voi jäädä siihen hyvään oloon kellumaan.

Kumppaneilta saadusta hyvästä palautteesta oli oikeus nauttia ja olla työhön tyytyväisiä, mutta tiimin toteuttama työ vaati kuitenkin jatkuvaa kehittämistä. Haastatteluissa tuli esiin pohdintaa siitä, että mille tasolle tiimin pitää pyrkiä ja päästä. Jos tiimin saama palaute oli kaikin puolin hyvää, pitääkö edelleen jaksaa kehittää ja pyrkiä aina vaan parempaan. Tässä kohtaa viitattiin Kiipulan arvoihin, joista yksi on kohtuullisuus.

Onko meidän tarvetta nousta tästä johonkin, mikä on se taso mitä haetaan?

Mä toivon, että me tietyllä tavalla pysytään tässä tasossa, että jos tässä on se taso, missä on hyvä olla ja mikä näkyy hyvänä ulospäin. Vaarana on se, että jos siitä mennään vielä ylemmälle tasolle, niin tuleeko siitä liian teknistä ja tehtyä. Putooko siitä sitten se ihmissyys pois ja se kohtuullisuus, jos mennään liian korkealle. Tietysti aina kehittämisenkohteita on, ei meistä kukaan oo koskaan valmis.

Tiimityön alituista kehittämistarvetta lisäsi toimintaympäristössä ja tiimissä tapahtuvat muutokset. Muutokset tiimissä koettiin työn kehittämisen kannalta hidastavana tekijänä. Uuden työntekijän perehdyttäminen vei aikaa ja aina lähdettiin tietyllä tavalla alusta. Kun tiimiin tulee uusi jäsen, toimintatapoja tulee tarkastella uudestaan. Uusi työntekijä tuo uusia ajatuksia ja ehdotuksia toimintamalleihin, joita tiimin kanssa yhdessä pohditaan.

Aina kun työryhmä vaihtuu, niin se homma alkaa taas aina tyyliin alusta.

Mä pääsisin uudelle tasolle, jos mä tekisin töitä vanhojen työkavereiden tai siis sitoutuneiden ihmisten kanssa, ettei tarvitsisi aina aloittaa alusta. Siihen menee aika paljon energiaa ja aikaa ja sit se on aika turhauttavaa.

Taloudelliset puitteet luovat omalta osaltaan tiimityöhön muutospaineita ja kehittämistarpeita. Yhteiskunnallisesti iso asia on niin sanottu digiloikka, joka edellyttää työntekijöiltä oman osaamisen kehittämistä.

6.3.2 Vuorovaikutustaidot

Haastattelujen perusteella tuli ilmi, että tiimissä vuorovaikutukseen liittyvät asiat toimivat suhteellisen hyvin. Tästä huolimatta ne nousivat myös tärkeimpänä kehittämiskohtana esiin. Vuorovaikuttaminen ja vuorovaikutustaidot ovat niin keskeinen osa tiimityötä, että niiden kehittäminen on jatkuvaa. Tilanteiden ja ihmisten muuttuessa myös vuorovaikutukselliset asiat muuttuvat. Tiimissä koettiin, että tärkeä kehittämiskohta olisi saada kaikkien tiimin jäsenten ääni kuulumaan tiimissä. Puheliaat ihmiset ottivat tilaa ja hidastivat hiljaisempien vuorovaikuttamista. Epäselvien asioiden ilmaan jääminen puhumattomina koettiin haastavaksi. Puhumattomuudessa syynä oli esimerkiksi kiire.

Haluaisin, että olisi matala kynnys puhua tiimissä, mutta mikä sitä syö, että se ei ehkä ole kaikille niin matalaa. Kaikki ei silti saa sanotuksi välttämättä mitään.

puheliaat ihmiset hidastaa hiljaisempia. Kyllä hiljaisetkin puhuu sitten joskus, kun ollaan pienemmällä porukalla.

Palaverikäytännöt koettiin toimiviksi muuten, mutta toivottiin, että hiljaisimmatkin uskaltaisivat sanoa reilusti mielipiteensä ja saada äänensä kuuluville. Hiljaisimmat tiimin jäsenet itse eivät kokeneet tätä asiaa ongelmaksi. He kokivat, että saivat kuitenkin viime kädessä äänensä kuuluville, jos tarvetta oli. Usein vaan joku puheliaampi ehti sanoa heidänkin mielipiteeseen liittyvän kannanoton jo ennen heitä. Tämä kaikkien mielipiteen kuuluville saanti näyttäytyi puheliaampien vastauksissa.

Tiimipalaverissa se, että ne hiljaisimmatkin saisivat sen puheenvuoronsa

Haluaisin, että olisi matala kynnyks puhua tiimissä, mutta mikä sitä syö, että se ei ehkä ole kaikille niin matalaa. Kaikki ei silti saa sanotuksi välttämättä mitään.

Teräskadun tiimissä oli ison tiimin sisällä kaksi pikkutiimiä. Pikkutiimien palavereita toivottiin enemmän. Ne oli koettu hyvänä tiedonjakamisen kanavana, joten niitä haluttiin useammin.

niitä pikkutiimejä ja siitä tuoda sitten tietoa siihen isompaan tiimiin.

Tiedonkulkua hidastavana tekijänä tuotiin esille poissaolot. Tähän liittyen joku haastateltava toi esille, että kaikkia tiimijäseniä voidaan yhtälailla vastuuttaa tiedonjakamiseen ja opiskelijoiden tavoitteiden ja muidenkin asioiden esiin tuomiseen. Tiedonjakamisen ei tarvitse olla vain opettajien tehtävä.

voisi sanoa ääneen, että nyt kun minä sanon tämän teille, niin muistuttakaa ja muistakaa sanoa myös puuttuville ihmisille.

parempi koordinointi siihen, millä me saadaan meille työntekijöille tietoisuus siitä, että mitkä ovat kaikkien opiskelijoiden tavoitteita ja mitä siellä taustalla on.

Palautetta annettiin tiimissä paljon. Tästä huolimatta koettiin, että palautetta ei voi koskaan saada liikaa. Arjessa toisen kannustaminen ja hyvän palautteen antaminen koettiin hyvänä. Tuli esiin toive, että tiimipalaverissa olisi useammin spontaanisti niin sanottuja kehukierroksia.

Semmoiset olis hyviä, että joissain palavereissa kerrottaisi toisista hyviä asioita.

Joku haastateltavista oli kokenut, että oli saanut ristiriitaisia ohjeita tai tietoja toisilta työntekijöiltä. Tähän asiaan haluttiin selkeyttä riittävällä kommunikoinnilla ja yhteisillä keskusteluilla toimintatavoista ja tavoitteista.

6.3.3 Työyhteisötaidot

Työyhteisötaitojen ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa kehittämistä ja niiden asioiden mielessä pitämistä. Koettiin tärkeäksi, että jokainen työntekijän hoiti oman työnsä ja vastuualueensa hyvin ja mielellään vähän enemmänkin, ottaen vastuuta myös yhteisistä asioista. Toivottiin, että kaikki työntekijät ottaisivat vastuuta ja olisivat valmiita tekemään kaikkia työhön kuuluvia tehtäviä. Toivottiin myös oma-aloitteisuutta sekä tasapuolista töiden ja vastuiden jakaantumista. Vastuunjakoa helpottivat selkeät suunnitelmat ja työnjako esimerkiksi erilaisiin projekteihin liittyen.

Asioiden selkeä jakaminen, jos on joku projekti, niin pitää olla selkeä työnjako.

Jokainen kantaisi vastuun omasta pläntistänsä. Se on mun mielestä ykkönen, se vastuunjako. Että miten sitä voisi oikeesti niin ku kehittää.

Luottamus työkavereihin koettiin tärkeänä. Kehittämiskohtana se nousi esiin siinä, kuinka vanhat työntekijät voisivat nopeammin alkaa luottamaan uusien työntekijöihin ammattitaitoon. Tämä asia tuli ilmi sekä pidempään tiimin jäsenenä olleilta kuin uudemiltakin työntekijöiltä.

miten pystyis kaikkiin työntekijöihin luottamaan silleen sataprosenttisesti, joskus se tuntuu hyvin epätasaiselta.

vaikka erilaisia työtapoja kunnioitetaan, niin niihin pitäisi myös luottaa ja uskoa.

Työajankäyttö nousi esiin parissa haastattelussa. Siihen pitäisi kiinnittää huomiota. Tärkeänä pidettiin, että palaverista ei myöhästyttäisi, jotta ne pääsisivät alkamaan ajallaan. Toinen asia oli, kuinka neuvoa uusille työntekijöille tehokasta työajankäyttöä esimerkiksi iltapäivisin tehtävissä töissä. Lisäksi tuli esiin lähihoitajaopiskelijoiden ohjaukseen käytettävä aika. Koettiin, että tiimissä pitäisi luoda selkeä toimintatapa ja malli lähihoitaja ja koulunkäynninohjaajaopiskelijoiden ohjaukseen.

6.3.4 Tiimin jäsenen kehittämistarpeet

Haastatteluissa kysyin tiimin jäseniltä, mitä he itse henkilökohtaisesti haluavat kehittää omassa työssään. Tärkeimpinä asioina nousivat vuorovaikutustaidot ja oman ammattitaidon kehittäminen. Puheliaammat toivoivat osaavansa antaa tilaa hiljaisemmille ja hiljaisemmat toivoivat itselleen rohkeutta ottaa enemmän kantaa asioihin.

Avoimuuteen ja vuorovaikutukseen liittyvät asiat.

mä oon hiljainen ja tiedän sen, että mun pitäis sanoa mielipiteeni. Mä kyllä yritän kovasti työstää sitä.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen koettiin kehitettäväksi asiaksi myös yksilöllisesti. Erityisesti rakentavan palautteen antamisen vaikeus tuli esiin. Rakentava palaute koettiin haasteellisena antaa, mutta myös vastaanottaa. Koettiin kuitenkin, että rakentavan palautteen kautta omaa toimintaa voi tietoisesti kehittää.

mä oon monesti suhteellisen suora puheissani, mutta sitten taas vastavuoroisesti mä en ole yhtä suora ottamaan vastaan asioita

mun on vaikea sanoa rakentavaakin asiaa, että se on semmoinen varmaan, en mä tiedä onko se kehitettävä paikka

mun pitäis antaa hyvää palautetta enemmän, tai siis siinä arjen vauhdikkuudessa muistaa sanoa, että vau hyvin teit ja hienosti tehty ja tsemppiä ja mahtavaa.

Omaa ammattitaitoa haluttiin pitää yllä. Koettiin ristiriitaisena, että lähihoitajaopiskelijoiden ohjaukseen käytettiin paljon aikaa ja haluttiin auttaa heitä kehittämään omaa ammatti-identiteettiä ja osaamistaan, mutta itsensä kehittämiseen ei jäänyt aikaa. Ammattitaitoon liittyen haluttiin kehittää omaan työhön liittyvän teoreettisen tiedon ajan tasalla pitämistä, kommunikaatiotaitoja ja tietoviestintätekniistä osaamista.

Me kokoajan prepataan lähihoitajaopiskelijoita ja uusia työntekijöitä, mutta me vanhat työntekijät unohdetaan prepata itseämme. Että joskus vois vaikka lukea jotain kirjallisuutta tai semmoista.

Kehittämisenkohtana voisi olla oman ammattitaidon lisääminen teorian kautta, olisiko mulla joskus myös aikaa kehittää vaikka itseänikin.

Uusien työntekijöiden tullessa tiimiin haluttiin, että olisi aikaa tutustua heihin ja olla kiinnostunut heidän työn ulkopuolisistakin asioista. Uusiin työntekijöihin haluttiin oppia luottamaan mahdollisimman pian ja kannustaa heitä uudessa työssään. Ajateltiin, että vaikka vaatimustaso omaa työtä ja työntekemistään kohtaan on korkea, niin uusilta työntekijöiltä ei voi vaatia samaa. Tulisi huomioida jokaisen työntekijän sen hetkinen ammattitaito ja suhteuttaa vaatimukset siihen ja arvostaa sitä.

yrittäisin oppia luottamaan vähän nopeammin tavallaan muuttuvissakin tilanteissa uusiin ihmisiin...rohkeammin antaisin mahdollisuuden onnistua ja epäonnistua, ja sitä kautta antaisin oppia

Mä vaadin itseltäni paljon, mutta mä en voi vaatia samalla tavalla kaikilta eri taustan, ammattitaidon ja työkokemuksen omaavilta, osaisin olla kannustava ja arvostaa sitä niiden sen hetkistä ammattitaitoa.

6.3.5 Tiimivastaavan kehittämistarpeet

Tiimivastaavan ja tiimivastaavan työn kehittämiskohtiin vastauksia tuli vähän. Tiimivastaavalla todettiin olevan paljon töitä, joten työmäärää haluttiin olla jakamassa. Tiimivastaavan työstä haluttiin olla paremmin tietoisia, koska koettiin olevan paljon töitä, joista kaikki tiimin jäsenet eivät tienneet. Tiimivastaavalta toivottiin matalaa kynnystä ottaa asioita puheeksi. Tiimipalaverissa tiimivastaavan tulisi saada kaivettua esiin kaikkien työntekijöiden mielipiteet.

edelleen matala kynnys siihen ottaa, niin tiimivastaavan kuin sitten taas tiimivastaavalle niistä asioista niin ku puheeks.

*tiimipalaverissa varsinkin, osaat kaivaa esiin ne henkilöt, jotka ei niin paljon vuorovai-
kuta ja kommunikoi niissä tilanteissa ja saada heidän ajatuksensa julki siinä tilanteessa.
Se on haastavaa ja vaikeeta.*

Tiimivastaavan roolin näkyvyyttä toivottiin vahvemmin tietyissä tilanteissa, esimerkiksi työaikojen noudattamisesta muistuttelemisessa. Palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä haluttiin myös tiimivastaavalta. Tiedonjakamista esimieheltä tiimille toivottiin edelleen. Hyvänä oli koettu esimiehen ja tiimivastaavien palaverit, joista tuli organisaatiotason tietoa nopeasti tiimille saakka.

sä saisit vielä niin ku, vaikka et ole esimies ja oot niin ku tiimiläinen, niin tietyllä tapaa ottaa sen oman roolisi että mikä on tiimivastaava.

Kiireenkin keskellä, raskaanakin päivänä olisi mukava kuulla kiitosta tehdystä työstä tiimivastaavalta, kuin myös kaikilta muiltakin, mutta myös niinku tiimivastaavalta.

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusta tehdessään tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan myös eettisiä näkökulmia, koska tutkimuksen jokaiseen vaiheeseen liittyy ratkaistavia eettisiä kysymyksiä. Tutkija joutuu tapauskohtaisesti etsimään eri tilanteisiin sopivat ratkaisut, koska kaikkiin ongelmiin ei ole etukäteen laadittuja eettisiä sääntöjä tai toimintaohjeita. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 19, 20; Kuula 2011, 13.) Tuomen ja Sarajärven (2013, 132) mukaan tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan tekemät eettiset ratkaisut ovat täysin yhteydessä toisiinsa. Uskottavuus perustuu siihen, että tutkijat noudattavat hyvää tieteellistä käytäntöä.

Hirvosen (2006, 31) mukaan eettisesti hyvälle tutkimukselle asetetaan kriteerit ammatiteettisten normistojen muodossa. Normiston tavoitteena on edistää hyvää tieteellistä käytäntöä ja ennaltaehkäistä epärehellisyyttä. Tieteellisten tutkimusten keskeinen eettinen normisto on Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) laatima ohje hyvästä tieteellisestä käytännöstä Suomessa. Ohjeessa kirjoitetaan, että tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on tehty noudattamalla hyvän tieteellisen käytännön edellytyksiä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6, 7.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6, 7) määrittelemät lähtökohdat hyvälle tieteelliselle tutkimukselle ovat yhdeksän kohtaiset, tässä esitellään seuraavaksi niistä viisi ensimmäistä, jotka koskevat tätä tutkimusta:

1. Tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa.

2. Tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksessa toteutetaan tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää tutkimuksen tuloksia julkaistaessa.

3. Tutkijat ottavat muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella tavalla huomioon niin, että he kunnioittavat muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viittaavat heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla ja antavat heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon ja merkityksen omassa tutkimuksessaan ja sen tuloksia julkaistessaan.

4. Tutkimus suunnitellaan ja toteutetaan ja siitä raportoidaan sekä siinä syntyneet tietoa-aineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla.

5. Tarvittavat tutkimusluvut on hankittu ja tietyillä aloilla vaadittava eettinen ennakoarviointi on tehty.

Hirsjärvi ym. (2000, 20) ovat keränneet yhteen tutkimuksen eri vaiheissa esiin tulevia eettisiä kysymyksiä, joita tuli eteen myös tätä opinnäytetyötä tehdessä. Näitä olivat tarkoitukseen, suunnitelmaan, haastattelutilanteeseen, aineiston purkamiseen eli litterointiin, analyysiin, tiedon todentamiseen ja raportointiin liittyvät asiat.

Tämä tutkimus noudattaa tunnustettuja eettisiä toimintatapoja. Se on toteutettu pyrkien täydelliseen rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimusluvun anominen, aineiston kerääminen, tutkimustulosten tallennus, analysointi ja esittäminen on tehty laadukkaasti. Tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu eettisten toimintatapojen edellyttämällä tavalla.

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tarkoitusta laatiessa pohdin, millaista hyötyä tutkimuksesta voisi olla tutkimuksen kohteena oleville henkilöille, työtiimille ja organisaatiolle. Tutkimussuunnitelmaa laatiessani pidin mielessä jatkuvasti luottamuksellisuuden takaamisen tutkimuksessa mukana oleville henkilöille, ettei tutkimuksesta seuraa heille mitään negatiivista. Informoin haastateltavia tutkimukseen liittyvistä asioista etukäteen. Kerroin heille tutkimukseen osallistumisen olevan vapaaehtoista ja sen perustuvan luottamukseen ja heidän oikeuksien kunnioittamiseen. Haastateltavat allekirjoittivat kirjallisen suostumuksen haastatteluun. Haastattelutilanteessa vielä kerroin haastateltaville tutkimuksen luottamuksellisuudesta, siitä ettei heidän henkilöllisyys tule missään vaiheessa tutkimusta ilmi eikä tutkimusraportista voida päätellä kenen vastaus mikäkin on. Tällä pyrin kannustamaan haastateltavia avoimeen ja rehelliseen vuorovaikutukseen. Haastatteluja litteroidessani kirjasin kaikki asiat sanatarkasti. Litteroitua tekstiä en näyttänyt kenellekään ulkopuoliselle. Toimitin litteroidut haastattelut haastateltaville tarkistettaviksi. Analyysivaiheessa pyrin mahdollisimman rehelliseen, luotettavaan ja läpinäkyvään tekstin analysointiin, jonka pyrin tekemään analysoinnin subjektiivisuudesta huolimatta mahdollisimman objektiivisesti. Tutkimuksessa esiin tuotu tieto on mahdollisimman varmaa ja todennettua. Tutkimusta tehdessä toimin lojaalisti ja arvostavasti toisia tutkimuksen tekijöitä ja heidän esiin tuomaa tietoa kohtaan. Tutkimuksen raportoinnin tein mahdollisimman

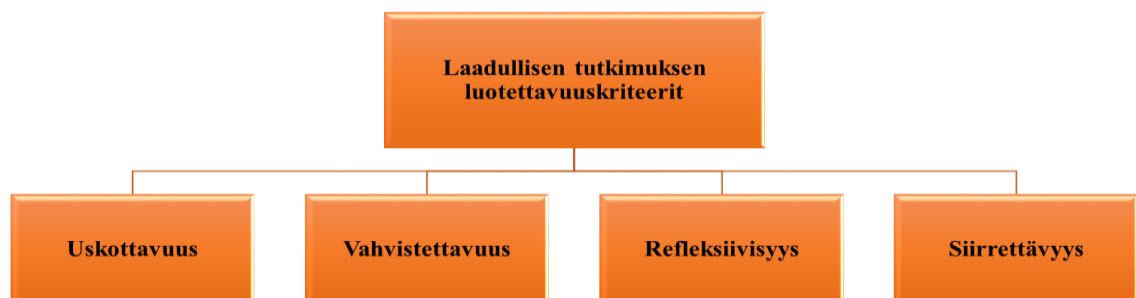
huolellisesti, rehellisesti ja avoimesti säilyttäen haastateltujen henkilöiden luottamuksellisuuden. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 20.)

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisessä tutkimuksessa pyritään tuottamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja välttämään virheiden syntymistä. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi kuuluu osaksi hyvää tutkimuskäytäntöä. Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa selvitetään, kuinka toitudenmukaista tietoa tutkimuksella on kyetty tuottamaan. (Puusa & Juuti 2011, 31, 153, 155; Kylmä & Juvakka 2012, 127; Hirsjärvi, S. 2013, 231.)

Laadullisen tutkimuksen arviointiin ei ole olemassa täysin yksiselitteisiä ohjeita. Laadullista tutkimusta arvioitaessa painotetaan tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä. Esimerkiksi tiedonkeruun toteuttamisen vaiheiden kuvaaminen on tärkeää tutkimuksen uskottavuuden ja mahdollisen toistettavuuden toteamiseksi. Käytetyt menetelmät on kuvattava niin huolellisesti, että lukija voi arvioida menetelmien avulla saatujen tulosten edustavuutta, luotettavuutta ja asianmukaisuutta. (Kylmä & Juvakka 2012, 127; Hirsjärvi, S. 2013, 231, 232, 261; Tuomi & Sarajärvi 2013, 135, 136.)

Kylmän ja Juvakan (2012, 127 –129) mukaan laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida neljällä luotettavuuskriteerillä, jotka ovat synteesi useiden eri tutkijoiden näkemyksistä. Nämä kriteerit ovat *uskottavuus*, *vahvistettavuus*, *refleksiivisyys* ja *siirrettävyys*.



KUVIO 10. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit (Kylmä & Juvakka 2012, 128)

Uskottavuudella tarkoitetaan tutkijan ja tutkittavien käsitteiden ja tulkintojen vastavuutta, tutkimuksen ja tulosten uskottavuutta ja niiden todistamista tutkimuksessa. Tutkimuksen tekijän on siis varmistettava tutkimustulosten vastaavan tutkimukseen osallistuneiden käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 2003, 211; Kylmä & Juvakka 2012, 128.)

Tässä tutkimuksessa tutkin sitä ilmiötä, mitä tutkimussuunnitelmassa lupasin. Sain tuotua tutkittavan ilmiön esiin mahdollisimman onnistuneesti perustuen aineistoon ja siihen liittyvää teoriaan. Vertailin aineistoa ja tuloksia jatkuvasti toisiinsa tutkimusprosessin aikana. Tulosten valmistuttua annoin haastatelluille tarkastettavaksi aineiston tiivistykset ja kategorisoinnit, jotta ne varmasti vastaisivat heidän käsityksiään tutkittavasta ilmiöstä. Olen pitänyt tutkimuksen kannalta tärkeimmistä asioista päiväkirjaa ja tehnyt muistiinpanoja. Olen ollut tutkittavan ilmiön kanssa pitkään tekemisissä, joten ymmärrän kontekstin, jossa haastatellut toimivat. Näin ollen voidaan ajatella, että oma työkokemukseni tiimityöstä lisää tutkimuksen uskottavuutta.

Vahvistettavuus tarkoittaa, että koko tutkimusprosessi on edennyt siten, että toinen henkilö voi seurata prosessin kulkua aukottomasti. Tämä tarkoittaa tutkimusprosessin ja raportin kirjaamista niin, että lukija voi seurata prosessin kulkua ja siitä tehtyä tulkintaa. Vahvistettavuus on osittain haasteellinen kriteeri, koska laadullista tutkimusta tehdessä toinen tutkija ei samankaan aineiston perusteella päädy samoihin tulkintoihin, koska todellisuuksia on monia. Toisaalta tämän voi ymmärtää rikkautena, koska erilaiset tulkinnat tutkimuksenkohteesta lisäävät samanaikaisesti ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka 2012, 129.)

Tämän tutkimuksen eri vaiheissa pyrin mahdollisimman huolelliseen ja yksityiskohtaiseen tutkimusprosessin kuvaukseen. Tällä pyrin siihen, että lukija voi seurata prosessin kulkua ja siitä tehtyä tulkintaa sujuvasti. Muistiinpanot, menetelmällisten ratkaisujen ja haastattelutilanteiden tarkka kuvaus, aineiston analyysin vaiheittainen kuvaus esimerkein sekä kuvaus siitä, miten tuloksiin on päädytty, ovat jokainen osaltaan lisäämässä tutkimuksen vahvistettavuutta. Vahvistettavuutta lisäsi myös, että tekemäni tulkinnat tutkittavasta ilmiöstä saivat vahvistusta toisista samaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista.

Refleksiivisyys edellyttää, että tutkija on tietoinen omista lähtökohdistaan, joista alkaa tutkimusta tehdä. Hänen on arvioitava ja reflektoitava omaa toimintaansa ja subjektiivisuuttaan koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan on arvioitava sitä, kuinka hän vaikuttaa aineistoonsa ja tutkimusprosessiinsa. Laadullisen tutkimuksen tekijällä on aktiivinen rooli ja tutkija itse on keskeinen laadullisen tutkimuksen väline. Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen on lähes mahdotonta, koska se on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. Näiden asioiden vuoksi dokumentointi on tärkeää ja asiat on kuvattava tutkimusraportissa. (Kylmä & Juvakka 2012, 28, 129.)

Tässä tutkimuksessa pyrin objektiivisuuteen ja tuomaan avoimesti esiin oman mahdollisen vaikutukseni aineiston keruuseen ja koko tutkimusprosessiin. Olin tietoinen tutkittavasta ilmiöstä käytännössä ja jonkin verran teoriassakin jo ennen tutkimusprosessin alkua. Työskentelen samassa organisaatiossa, johon tutkimus tehtiin. Omaan organisaatioon tutkimuksen tekeminen loi oman haasteensa ja toi esiin eettisiä kysymyksiä, jotka tiedostettiin jo ennen tutkimuksen aloittamista. Tein haastattelut tiimille, jonka tiimivastaavana itse toimin. Haastateltavat lupasivat kertoa roolistani huolimatta asioista rehellisesti ja avoimesti. Tutkijan ja tiimivastaavan roolia käsiteltiin mahdollisimman avoimesti ja läpinäkyvästi tutkimusprosessin aikana. Tässä tutkimuksessa tutkijan toimiminen tiimivastaavana voi näkyä aineistossa ja tuloksissa, mutta toivottavasti ei merkittävästi. Tämän tietoisesta riskin ottamisesta ei uskoakseni vaikuttanut tutkimustuloksiin suurelta osin. Ajattelen, että vanhempien työntekijöiden oli helpompi antaa tiimivastaavuuteen liittyviin kysymyksiin rehellisempiä vastauksia kuin uudempien työntekijöiden, jotka saattoivat tietyn tavalla jännittää haastattelutilannetta.

Siirrettävyys luotettavuudessa tarkoittaa tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin yhteyksiin tai tilanteisiin. Tutkimuksen tekijän tulee kuvata tutkimusraportissaan riittävän tarkasti tutkimuksen etenemistä ja toteuttamista, että lukija voi arvioida tulosten siirrettävyyttä. (Kylmä & Juvakka 2012, 129.)

Tässä tutkimuksessa pyrin dokumentoimaan kaikki tutkimusprosessin vaiheet avoimesti. Tutkittavan ilmiön ja haastateltavien toimintaympäristö ja taustatiedot on kuvattu riittävän tarkasti, jotta tutkimus voitaisiin toteuttaa uudestaan mahdollisimman samankaltaisesti. Siirrettävyydessä tulee kuitenkin huomioida, että ihmisten subjektiivisen kokemuksen

set ja käyttäytyminen ei ole ennustettavissa, eikä niitä voida yleistää. Toimintaympäristökin ovat aina jotenkin eroavia toisistaan, joten sekin luo oman haasteensa siirrettävyydelle.

7.3 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata tiimityötä Kiipulan ammattiopiston Tampereen Teräskadun toimipaikan Telma koulutuksen tiimissä. Tutkimuksessa selvitettiin, *miten tiimin jäsenet määrittelevät tiimityön, miten tiimityö sujuu tutkimuksen tekohetkellä ja miten sitä voidaan kehittää.*

Ensimmäisen tutkimustehtävän osalta yhteenvetona voidaan todeta, että tiimin jäsenet osasivat määritellä tiimityön samankaltaisesti kuin se määritellään tiimityötä koskevassa teoreettisessa kirjallisuudessa. Tähän tulokseen saattoi osaltaan vaikuttaa juuri ennen haastattelutilanteita ollut yhteinen iltapäivän tiimivalmennus, jossa tiimityötä oli käyty läpi. Näin ollen uudetkin työntekijät olivat kuulleet tiimityöstä myös teorian näkökulmasta ja osasivat määritellä sen tiivistetysti.

Toinen tutkimustehtävä oli hyvin laaja ja siihen saatu aineisto jakaantui teemoittain noudatellen haastattelunrunkoa. Tämän tutkimustehtävän pääluokiksi analyysissa syntyi: *yhteiset tavoitteet ja päämäärät, toimintatavat, työyhteisö- ja vuorovaikutustaidot, tiimivastavuus ja johtajuus.* Keskeinen tulos oli, että tiimityön koettiin sujuvan pääsääntöisesti hyvin lähes kaikilla osa-alueilla. Tämä tarkoitti *yhteisten tavoitteiden ja päämäärien* kannalta sitä, että jokainen tiimin jäsen tiesi niin omat yksilölliset tavoitteet työnsä kuin myös tiimin yhteiset tavoitteet. Koettiin tärkeänä, että työn tavoitteista keskusteltiin tiimissä yhteisesti säännöllisesti ja tarpeen mukaan.

Toimintatavat olivat pääosin tiimin jäsenillä selkeästi tiedossa. Tärkeänä pidettiin, että pelisäännöt ja raamit työskentelylle oli sovittu yhteisesti ja niiden puitteissa jokainen työntekijä sai toteuttaa työtään yksilöllisesti. Toimintatapoja refleктоitiin jatkuvasti ja niitä muutettiin tarpeen mukaan nopeasti. Jokaisella tiimin jäsenellä koettiin olevan samanlainen mahdollisuus, oikeus ja velvollisuus tehdä ehdotuksia toimintatapoihin.

Työyhteisö- ja vuorovaikutustaidot olivat isoin osa-alue aineistosta. Tämä kertoo näiden taitojen tärkeydestä tiimityössä. Kuten Ruuskakin (2014, 2) omassa tutkimuksessaan tuo esille, tiimityössä tarvitaan niin työyhteisö- kuin vuorovaikutustaitoja. Työyhteisötaidot, joista suurin osa on niin sanotusti hyvään käytökseen liittyviä taitoja, saattavat tuottaa joskus työyhteisöissä haasteita. Työyhteisötaitoja ovat esimerkiksi työkaverin auttaminen, arvostaminen, kunnioittaminen, luottaminen ja kannustaminen. Hyvä työilmapiiri ja yhteen hiileen puhaltaminen koettiin tärkeäksi työssä jaksamisen, viihtymisen ja siihen sitoutumisen näkökulmista. Tuloksissa vuorovaikutukseen liittyvät asiat nousivat hyvin vahvasti esille sekä toteutumisessa että kehittämisessä. Vuorovaikutukseen liittyvät asiat koettiin kaikista tärkeimpänä, koska avoimen vuorovaikutuksen toimiminen tiimissä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yli-Koski (2005, 57) tuo tutkimuksessaan esille, että yhteisen keskustelun vaikutus työilmapiiriin on merkittävä. Mikäli asioista pystytään puhumaan asioina ja nopeasti, siitä on hyötyä työn sujumiselle. Tiimin jäsenet kokivat, että saavat kehitettyä omaa ammattitaitoaan sillä, että keskustelevat arjessa työkavereiden kanssa ja oppivat toinen toisiltaan. Kuten Mattila (2013, 2) tuo omassa tutkimuksessaan esille, palautteella on merkittävä vaikutus työtyytyväisyyteen. Näin oli myös tässä tutkimuksessa. Palautteen antaminen ja saaminen koettiin merkityksellisenä. Mattilan tutkimuksen tulosten perusteella positiivinen palaute jäi useammin antamatta kuin negatiivinen tai rakentava palaute. Tässä tutkimuksessa tuli sen sijaan esiin, että tiimissä annettiin runsaasti positiivista palautetta, mikä varmasti omalta osaltaan edesauttoi tiimin kehittävän työotteen säilymistä. Vuorovaikutukseen liittyviä haasteitakin oli. Ne liittyivät lähinnä työntekijöiden erilaisuuteen vuorovaikuttajina, toiset ovat hiljaisempia ja toiset puheliaampia. Tämä haaste tiedostettiin hyvin tiimissä.

Sitoutuminen työhön on tuloksekkaan tiimityön edellytys. Mankan (2011, 123) mukaan sitoutuminen ja vastuullisuus voidaan määritellä työyhteisötaidoiksi, joita toivotaan olevan jokaisella työntekijällä. Ruuskan (2014, 51, 68) tutkimuksessa sitoutuminen työhön nähtiin eräänlaisena työntekijän velvollisuutena ja sitä pidettiin toimivan tiimin kannalta tärkeänä. Sitoutuminen oli yksi toimivan tiimin ominaisuus. Työntekijän sitoutumattomuuden koettiin vaikeuttavan tiimintoimintaa. Tämän tutkimuksen tuloksissa sitoutuminen liitettiin vahvasti hyvään työilmapiiriin, hyviin työkavereihin, mielekkääseen työhön, oman osaamisen käyttämiseen ja tiimin yhteisiin tavoitteisiin. Erityisen vahvasti tässä nousi esiin tiimin jäsenten halu tehdä työnsä hyvin ja laadukkaasti. Tiimissä ajateltiin, että vastuu lisää sitoutumista. Koettiin, että vanhat työntekijät ottavat ja saavat enemmän vastuuta tiimin töistä. Tietyllä tavalla tämä on ymmärrettävää, mutta tiimin jaksamisen ja

hyvinvoinnin kannalta tähän tulisi kiinnittää jatkossa huomiota. Vastuun saaminen koettiin positiiviseksi asiaksi. Tiimissä koettiin, että työtä tehdään niin sitoutuneesti, laadukkaasti ja ”riman korkealle asettaen”, että sitä olisi vara jopa vähän laskea. Tiimin ammattitaito ja osaaminen on tunnustettu kumppaneiden keskuudessa. Tämän vuoksi Teräskadun toimipaikassa käy paljon vierailijoita, joiden määrästä oli haastatteluissa keskustelua. Kuinka paljon toimipaikassa voi käydä vierailijoita ja opiskelijoita tiimin oman perustyön häiriintymättä ja kärsimättä siten, että opiskelijoille saada turvattua rauhallinen oppimisympäristö?

Tiimivastaavuus kiinnosti minua erityisesti. Halusin saada tietoa toiveista ja kehittämisehdotuksista tiimivastaavan työhön ja rooliin liittyen. Toimiakseen hyvin tiimi tarvitsee tiimivastaavan, joka toimii tasavertaisena muiden tiimin jäsenten kanssa toteuttaen samaa perustehtävää kuin muutkin tiiminjäsenet (Koivukoski & Palomäki 2009, 65). Tässä tutkimuksessa tiimivastaavantehtävä koettiin tiimissä ehdottoman tärkeäksi sen vuoksi, että tiimissä täytyy olla joku, jolla on selkeästi vastuu tiimin arjentyön sujumisesta. Ajateltiin, että hän on tiedonjakajana tiimiin ja tiimistä ulospäin. Tiimivastaavan koettiin olevan sananmukaisesti vastuussa tiimin toiminnasta ja perustehtävän toteutumisesta toimien samalla tiimin edustajana ja puolestapuhujana. Hän toimii esimiehenä apuna tiimin johtamisessa. Koettiin tärkeäksi, että tiimivastaava tarvittaessa ottaa selkeästi oman roolinsa esimerkiksi ristiriitatilanteissa tai tilanteissa, joissa tiimin on vaikea saada päätöstä syntymään. Tämän tutkimuksen tulokset tiimivastaavuudesta ovat samankaltaisia kuin Areniuksen (2011, 55–59) tulokset. Näin ajattelevat myös Katzenbach ja Smith, (1998, 148) joiden mukaan tiimivastaavan toimintaan kuuluu muun muassa päämäärän ja tavoitteiden selkiyttäminen, sitoutumisen ja itseluottamuksen kehittäminen, tiimin yhteistyötaitojen ja työskentelytapojen vahvistaminen, ulkoisten esteiden poistaminen ja tiimin jäsenille erilaisten työtä kehittävien mahdollisuuksien järjestäminen. Hekin tuovat tärkeimpänä asiana esiin, että tiimivastaavat tekevät itsekin tiimin toteuttamaan perustyötä yhdessä tiimin jäsenten kanssa.

Tiimityön kehittämisessä tuloksista nousi keskeisenä asiana esiin, että tiimityötä, toimintaa ja toimintamalleja pitää kehittää ja muokata jatkuvasti. Tätä myös Salminen (2013, 37) tuo esille, että huipputiimi kehittää jatkuvasti toimintaansa ja arvioi säännöllisin väliajoin vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan. Vaikka koettiin, että vuorovaikutus tiimissä sujuu hyvin, siitä huolimatta vuorovaikutukseen liittyviä asioita nousi esiin myös kehittämiskohdissa. Tämä on ymmärrettävää, koska tiimissä tapahtuu muutoksia jatkuvasti.

Tiimiin tulee uusia työntekijöitä ja opiskelijat vaihtuvat. Nämä muutokset luovat oman haasteensa tiimityölle, vuorovaikutukselle ja toimintatavoille. Yksi konkreettinen asia, jonka haluan nostaa tuloksista esiin liittyen toimintatapoihin ja tiedonjakamiseen, on pikkutiimien palavereiden säännöllisyys. Niitä pidettiin hyvänä toiminnan kehittämisen, opiskelijoiden tavoitteiden ajantasaisuuden ja opinnoissa etenemisen kannalta. Tiimissä tulisi huolehtia, että pikkutiimien palavereita on säännöllisesti. Tätä tulosta tukee Airan (2012, 46) omassa tutkimuksessaan esille tuomat asiat. Hän toi esille, että tiimeissä toimiminen on yhteistyötä ja yhteistyö on vuorovaikutusta. Yhteistyö edellyttää osapuolilta aktiivista vuorovaikutusta ja vastuuden jakamista. Tämä tarkoittaa, että keskusteluiden tulisi aina pohjata tavoitteisiin. Niinpä nämä palaverit, jotka pohjaavat toimintaa ohjaaviin tavoitteisiin, ovat erittäin tärkeitä.

Ebbeckin ja Waniganayakenin (2003, 203) mukaan henkilöstön vaihtuvuus tiimissä vaikeuttaa tiimin toimintaa. Muutokset tiimissä koettiin raskaina. Vakituksessa työsuhteessa olevat työntekijät kokivat, että uusien työntekijöiden tuleminen tiimiin vie tiimiä tietyllä tavalla aina taaksepäin. Koettiin, että tiimin työn ja työntekijöiden itsensä jatkuva kehittäminen toteutuisi paremmin, jos tiimin kokoonpano pysyisi samana edes joitakin vuosia. Perehdyttäminen haluttiin tehdä aina hyvin ja huolellisesti, joten se vei tiimiltä paljon aikaa. Koivukoski ja Palomäki (2009, 57–58) tuovat esille, että uuden työntekijän liittyminen tiimiin vaatii aina sekä tiimiltä että uudelta työntekijältä joustavuutta ja kärsivällisyyttä. Tässä tutkimuksessa tuli esille, että uuden ihmisen tiimiin tulo muuttaa aina jossain määrin toimintatapoja ja vuorovaikutuskulttuuria. Uuden ihmisen sitoutuminen tiimiin ottaa aikansa. Nämä ovat aivan ymmärrettäviä asioita ja todennäköisesti tiimi joutuu tämän haasteen edessä olemaan tulevaisuudessakin, koska määräaikaista avustajia tarvitaan eri lukuvuosina eri määrä. Avustajien tarve määräytyy opiskelijoiden tuen tarpeen mukaan ja opiskelijat vaihtuvat säännöllisesti. Vakituksisen tiimin tulee vahvistaa itseään sisältä päin siten, että se kestää muutokset mahdollisimman hyvin ja osaa ottaa uudesta ihmisestä positiivisella tavalla kaiken hyödyn irti. Kuten Koivukoski ja Palomäki (2009, 58) toteavat, uudella ihmisellä on usein paljon annettavaa tiimille. Hän voi hyvällä tavalla kyseenalaistaa tiimin toimintatapoja ja asioita, jolloin tiimi pääsee reflektoimaan omaan työtään kehittääkseen toimintaansa. Tiimin jäsenet toivat esille, että uusiin työntekijöihin haluttiin tutustua hyvin ja nopeasti, että työtä päästiin tekemään tavoitteellisesti, uuden työkaverin vahvuudet huomioiden, mahdollisimman pian.

Tiimissä koettiin, että toisilta työntekijöiltä opitaan arjessa. Omaa ammatillista osaamista haluttiin kehittää enemmän, mitä siihen tällä hetkellä oli aikaa. Ajateltiin, että uusia työntekijöitä ja lähihoitajaopiskelijoita perehdytetään ja heidän ammatillista kehittymistä tuetaan, mutta oman ammattitaidon kehittämiseksi jää vain vähän aikaa. Salminen (2015, 193) tuo esille, että työelämässä menestyminen edellyttää jatkuvaa oman osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä. Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen on yksi tärkeimmistä työelämätaidoista.

Erityisopetuksessa tapahtuva tiimityö on erityistä verrattuna tavallisten oppilaitosten tiimityöhön tai sosiaali- ja terveysalan tiimityöhön. Erityisopetuksessa luokkahuoneessa työntekijöitä ja opiskelijoita voi olla paikalla lukumäärällisesti lähes saman verran. Tällöin jokaisen tiimin jäsenen tulee tietää oman toimintansa tavoitteet sekä toimintamallit, jotta työ sujuu hyvin, on tavoitteellista ja opiskelijan parhaaseen pyrkivää. Oppilaitoksen tiimityössä positiivinen asia on tiedonkulun sujuvuus, koska kaikki työntekijät ovat paikalla samaan aikaan. Ison ihmismäärän haasteena ovat vuorovaikutustaidot, joita lisäävät opiskelijoiden henkilökohtaiset tarpeet erityisesti vuorovaikutuksessa.

Kaiken kaikkiaan tässä tutkimuksessa tiimityön koettiin sujuvan hyvin ja siihen haluttiin sitoutua. Työssä viihdyttiin hyvin ja töihin oli mukava tulla. Tämä johtui mielekkästä ja sopivan haasteellisesta työstä, ihanista opiskelijoista, mukavista työkavereista ja hyvästä työilmapiiristä, jossa tuli kokemus yhteen hiileen puhaltamisesta. Tässä tutkimuksessa koettiin samoin kuin Ruuskan (2014, 73) tutkimuksessa, että toimiva tiimi ja työhyvinvointi kulkevat käsi kädessä. Toimivan tiimin koettiin lisäävän työhyvinvointia. Sillä oli suuri merkitys, koska tiimin kanssa tehdään tiiviisti töitä päivittäin.

Kiipulassa tulee jatkossa tiimityön kehittämisessä kiinnittää huomiota erityisesti henkilökunnan ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen, tiedonjakamiseen, työssä jaksamiseen sekä esimiehen ja tiimivastaavan työnjaon selkeyttämiseen.

Niin teoriassa kuin tuloksissakin tuli esiin, että toimiva ja tuloksellinen tiimityö edellyttää jatkuvaa toiminnan ja työtapojen reflektointia ja kehittämistä. Näin Kiipulassa tapahtuikin tutkimuksen teko hetkellä. Talouden tiukentuessa on tärkeää pitää huolta henkilökunnan ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Työnantajan puolelta on merkittävää järjestää tiimille mahdollisuuksia yhteisen tiedon jakamiseen ja tätä kautta työnkehittämiseen niin yksilönä kuin tiiminä. Työntekijöiden ammatillisen kehittymisen tukeminen

on tärkeää esimerkiksi erilaisten henkilöstökoulutusten kautta sekä mahdollistamalla ammatillinen lisäkoulutus.

Työssä jaksamiseen on kiinnitettävä Kiipulassa erityistä huomioita tulevaisuudessa. Muutokset tiimissä tuovat paineita tiimille ja vaikuttavat työssä jaksamiseen. Taloudelliset tekijät vaikuttavat henkilöstöresurssin supistamiseen ja mahdollisesti opiskelijamäärien lisääntymiseen, jolloin vakituinen henkilöstö kuormittuu. Yhdessä on pohdittava uusia toimintamalleja ja niiden toimivuutta käytännössä. Tiedonjakamiseen tiimissä on kiinnitettävää tulevaisuudessa erityistä huomiota, jos henkilöstöresursseja supistetaan ottamalla aikaa pois esimerkiksi tiimin yhteisistä palaveriajoista.

Tiimivastaavan ja esimiehen työnjako tulee tehdä selväksi, jotta tiimillä on tieto siitä, kuka vastaa mistäkin asiasta. Näin ollen tiimille syntyy luottamus asioiden hyvin hoitamisesta. Tiimivastaavan ja esimiehen tulisi tavata säännöllisesti, jotta tiedonkulku tiimin ja esimiehenvälillä toimii hyvin ja tiimi pysyy tietoisena Kiipulan asioista myös organisaatiotasolla.

7.4 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimuksen aiheena olisi mielenkiintoista toteuttaa tiimityötä koskeva tutkimus Kiipulan ammattiopiston kaikkiin Telma koulutuksen tiimeihin. Olisi kiinnostavaa saada vertailevaa tietoa tiimityön toimivuudesta ja kehittämis ehdotuksista. Tutkimuksen voisi laajentaa koskemaan myös muita erityisammattioppilaitoksia ja niiden Telma koulutuksia. Toimitaanko toisissakin oppilaitoksissa tiimeissä, kuinka tiimityö on organisoitu ja miten se toteutuu?

Toinen jatkotutkimuksen aihe olisi tutkia tiimityötä esimiehen näkökulmasta. Millaisena tiimityö esimiesten näkökulmasta näyttäytyy, mitä ja miten he haluaisivat sitä kehittää? Mitkä ovat esimiesten toiveet ja odotukset tiimeille?

Yhtenä aiheena nostan esiin itseäni edelleen syvästi kiinnostavan aiheen; vuorovaikutuksen. Miten tiimissä vuorovaikutus toimii, mitkä tekijät vaikuttavat siihen positiivisesti ja mitkä negatiivisesti. Onko vuorovaikutuksessa eroja eri ammattiryhmien välillä?

Ammatillisen koulutuksen reformista johtuvat taloudelliset leikkaukset luovat jaksamisen paineita myös ruohonjuuritasolle tiimien perustyöhön. Työ erityisopetuksessa on muutoinkin vaativaa, nyt lisänä ovat taloudelliset paineet, ryhmäkokojen kasvaminen ja opetustyössä avustajaresurssin vähentäminen. Tästä johtuen tärkeä jatkotutkimuksen aihe olisi: Kuinka erityisopetuksen tiimeissä työn tekeminen, jaksaminen ja kehittäminen toteutuvat jatkossa taloudellisten paineiden alla? Kuinka taloudelliset leikkaukset näkyvät tiimien perustyössä?

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. painos. Liettua: Petro Ofsetas.
- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Arenius, K. 2011. Tiimityö ja tiimin johtaminen päiväkotioorganisaation ytimessä. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma.
- Ameo. Ammatilliset erityisoppilaitokset. 2015. Opetussuunnitelma. Ameon pedagogiset periaatteet. Luettu 28.8.2016.
<https://luovi.fi/wp-content/uploads/2016/02/Opetussuunnitelma-AMEO-pedagogiset-periaatteet.pdf>
- Belbin, R. M. 1993. Team Roles at Work. Oxford; Butterworth-Heinemann.
- Belbin, R. M. 2004. Management Teams. Why they Succeed or fail. 2. painos. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Billington, J. 2005. Toimiva tiimi. Harvard business school press. Helsinki: Perhemediat Oy.
- Delarue, A., Van Hootegem, G., Procter, S. & Burrige, M. 2008. Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. International journal of Management reviews 10 (2), 127-148.
- Ebbeck, M. & Waniganayake, M. 2003. Early Childhood Professionals –Leading Today and Tomorrow. Sydney: MacLennan + Petty.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Halenius-Alari, T., Huhtanen, K. & Paatos, H. 2009. Tiimityö ja ryhmien työskentely. Teoksessa Huhtanen, K. & Keskinen, S. Rehtorius peliäkö? Opetus-, kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu –tutkielma.
- Havu, E. 2005. Opettajat oman työnsä johtajina. Sosiaali- ja terveysalan opettajien käsitteitä tiimityöstä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu –tutkielma.
- Heathfield, S. M. 2016. 10 Tips for Better Teamwork. Teams That Get These Factors Right Succeed. Human Resources. Luettu 17.9.2016.
<https://www.thebalance.com/tips-for-better-teamwork-1919225>
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit –avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Helakorpi, S. 1998. Tiiminhallinta. Opettajakorkeakoulun julkaisuja d:112. Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Helakorpi, S. 2001. Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Helakorpi, S. 2010. Koulu oppivana ja verkostoituvana laatuorganisaationa. Teoksessa Helakorpi, S., Aarnio, H. & Majuri, M. Ammattipedagogiikkaa uuteen oppimiskulttuuriin. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 1/2010. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hirvonen, A. 2006. Eettisesti hyvä tutkimus. Teoksessa Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.) Etiikka ihmistieteille. Helsinki: Hakapaino Oy, 31–49.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi – miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita Prima Oy.
- Isoherranen, K. 2008. Moniammatillinen toiminta ryhmäilmionä. Teoksessa Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY, 84–144.
- Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja. Helsinki: Unigrafia.
- Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. Työterveyslaitos. Helsinki: Tampereen Yliopistopaino Oy –Juvenes Print.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy.
- Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Juva: Bookwell Oy.
- Kaipia, R. 2015. Opettajien välinen yhteistyö koulussa. Yhteistoiminnallisen toimintakulttuurin haasteita ja mahdollisuuksia. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Pro gradu – tutkielma.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Katzenbach, J. R. 1998. Teams at the Top. Unleashing the Potential of Both Teams and Individual Leaders. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. 1993. The Wisdom of Teams. Creating the High-Performance Organization. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

- Kiipula. 2013. Excellence Finland – laatupalkintokilpailuhakemus. Kiipulasäätiö. Kiipulan koulutus- ja kuntoutuskeskus.
- Kiipulasäätiö. 2015a. Toimintastrategia 2016–2019.
- Kiipulasäätiö. 2015b. Toimintasuunnitelma ja talousarvio 2016.
- Kiipulasäätiö. 2016. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2015.
- Kiipula. 2016. <http://www.kiipula.fi/fi/kiipulasaatio>
- Kiipulan ammattiopisto. 2015. Telma toteutussuunnitelma. Työhön ja itsenäiseen elämään valmentava koulutus.
- Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: Bookwell Oy.
- Koivukoski, S. & Palomäki, U. 2009. Hoitoyön tiimikirja. Sipoo: Silverprint.
- Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. 3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. uudistettu painos. Vastapaino. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollilla, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laki ammatillisesta peruskoulutuksesta. 21.8.1998/630. Luettu 22.9.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980630>
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2016. Työolobarometri. Ennakkotietoja, syksy 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. TEM raportteja 3/2016. Verkkojulkaisu. Luettu 2.10.2016. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74845/TEM_rap_3_2016_web.pdf?sequence=1
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Mattila, M. 2013. Liika kiittäminen voi johtaa palautteen inflaatioon. Esimiesten käsitykset ja kokemukset palautteesta osana esimiesviestintää. Tampereen yliopisto. Viestinnän, median ja teatterin yksikkö. Pro gradu –tutkielma.
- Meriläinen, S. & Rauhala, A. 2013. Jaetun asiantuntijuuden toteutuminen moniammatillisessa yhteistyössä. Koulunkäynninohjaajien ja luokanopettajien kokemuksia. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Kasvatustieteen pro gradu – tutkielma.
- Mäntylä, R. 2002. Yksin mutta yhdessä. Opettajat omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittämässä. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus ja koulutuskeskus.

Hämeen ammattikorkeakoulu. Akateeminen väitöskirja. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tampereen Offsetpalvelu Oy.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Nord Print Oy.

Pirnes, U. 1994. Kehittyvät tiimit. Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehittymisprosessi. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Ristioja, J. & Tamminen, H. 2010. Työturvallisuus ja työhyvinvointi päivähoidossa. Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy.

Rossi, M. 2008. Eriytyneitä tehtäviä ja yhteistä toimintaa. Keskusteluanalyttinen tutkimus opettajan ja koulunkäyntiavustajan vuorovaikutuksesta oppitunneilla. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Pro gradu – tutkielma.

Ruuska, A-M. 2014. Lastentarhanopettajien käsityksiä toimivasta tiimistä sekä sen ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Salminen, J. 2013a. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: Multiprint Oy.

Salminen, J. 2013b. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: Multiprint Oy.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: Multiprint Oy.

Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Forssan Kirjapaino Oy.

Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Palmenia-kustannus.

Silverman, D. 2010. Doing Qualitative Research. A Practical Handbook. Third Edition. Great Britain: The Cromwell Press Ltd.

Skyttä, A. 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Otava. Innotiimi Oy.

Smith, K. A. 2000. Project Management and Teamwork. The United States of America. University on Minnesota. Quebecor Printing Book Group / Fairfield.

Smith, K. A. 2014. Teamwork and Project Management. 4. painos. The United States of America. University on Minnesota & Purdue university. R.R. Donnelley Crawfordsville.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Sutela, H. & Lehti, A–M. 2014. Työolojen muutokset 1977–2013. Tilastokeskus. Helsinki. Luettu 8.10.2016.
http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluetteloytmv_197713_2014_12309_net.pdf

Syer, J. & Connolly C. 1996. How Teamwork Works. The dynamics of effective team development. Great Britain. Cambridge: The University Press.

Taipale, M. E. 2004. Työnjohtajista tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Helsinki. Verkkojulkaisu. Luettu 16.8.2016. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Wellins, R., Byham, W. & Wilson, J. 1991. Embowered teams. Creating selfdirected work groups that improve quality, productivity and participation. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

West, M. A. 2012. Effective teamwork – Practical Lessons from Organizational Research. 3. painos. Lontoo: Bps Blackwell.

Willman, A. 2001. Yhteistyön ristiriitaiset puheet. Diskurssianalyttinen näkökulma luokanopettajien tulkintoihin tiimityöstä. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Yli-Koski, S. 2005. Tiimityön ongelmien kartoitus. Tampereen yliopisto. Hallintotiede. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun teemat

1 (2)

Teemahaastattelun teemat

Tiimityö

- määritelmäsi tiimityölle
- näkemyksesi tiimityöstä

Tiimiyön toteutuminen

- kuvaile kuinka tiimityö toteutuu tiimissäsi tällä hetkellä
- mitkä asiat sujuvat hyvin
- tiimiyön helmihetkiä
- mitkä asiat vaatisivat kehittämistä
- haastavimpia tilanteita
- mitä mieltä olet tiimin tämän hetkisistä toimintatavoista
- mitä mieltä olet työn-/vastuunjaosta
- miten vuorovaikutus tiimissä toteutuu
- mitkä asiat edistävät sitä
- mitkä asiat hidastavat sitä

Tiimiyön johtaminen

- mitä ajattelet tiimin johtamisesta tällä hetkellä
- mikä johtamisessa toimii hyvin
- mikä johtamisessa ei toimi
- miten tiimiä tulisi johtaa

Tiimivastaava

- mitä ajattelet tiimivastaavan roolista
- mitä toivoisit tiimivastaavalta

2 (2)

Tiimityöhön sitoutuminen

- mitkä tekijät edistävät tiimityöhön sitoutumista
- mitkä tekijät hidastavat tai estävät tiimityöhön sitoutumista
- millä tavoin sitoutumisesi tiimityöhön näkyy

Tiimityön kehittäminen

- mitä asioita haluat kehittää tiimin toiminnassa ja miten
- mitä asioita haluat kehittää omassa tiiminjäsenen toiminnassa ja miten
- mitä asioita haluat kehittää tiimivastaavan toiminnassa ja miten

Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen tutkimuksia ja artikkeleita tiimityöstä

1 (6)

	Julkaisun tekijä, julkaisun nimi, julkaisuvuosi	Tutkimuksen tarkoitus/tavoite	Metodologia	Keskeisimmät tulokset
1.	Aira, Annaleena. 2012. Toimiva yhteistyö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.	Ymmärtää ja kuvata työelämän yhteistyötä käsitteenä ja ilmiönä sekä tarkastella yhteistyön suhdetta vuorovaikutukseen. Selvitää teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen roolia hajautuneessa yhteistyössä.	Kvalitatiivinen tutkimus. Teemahaastattelu ja vuorovaikutuksen observointi. Laadullinen sisällön analyysi. Menetelmäriiangulaatio. N=25 henkilöä.	Yhteistyön määrittämää voidaan tämän tutkimuksen perusteella tarkentaa. Yhteistyö on hyvin moniulotteinen ilmiö, joka johtuu sen vahvasta konteksti sidonnaisuudesta. Vuorovaikutussuhteet ovat monin tavoin tärkeitä toimivan yhteistyön toteuttamisessa. Vuorovaikutus luo, muokkaa ja ylläpitää yhteistyöprosessia. Yhteistyö edellyttää panostusta.
2.	Arenius, Kaija. 2011. Tiimityö ja tiiminjohtaminen päiväkotiorganisaation ytimessä. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.	Tarkoituksena pyrkii muodostamaan kuvaa päiväkotien tiimiosaamisesta, rooleista ja kehittämistarpeista.	Laadullinen tutkimus. Fokus-ryhmähaastattelu lastentarhanopettajille ja lastenhoitajille. N=7. Sisällönanalyysi.	Tiimityö rakentui sitoutumisen, luottamuksen ja kommunikaation perustalle. Osallistuminen tiimissä näyttäytyi ristiriitaisena. Tiimien tavoitetietoisuus näkyi heikkona, erityisesti tiimien sisäisten prosessien ja tiimin kehittä-

				<p>misen osalta. Tiiminvetäjän keskeisiksi taidoiksi nimettiin vuorovaikutusosaaminen, asioiden hoitamiskyky ja tarkkanäköisyys. Kehittämishaasteena tiiminvetäjän roolin selkeyttäminen. Päiväkodin organisatoriset ratkaisut eivät tukeneet tiimityötä ja tiiminvetäjyyttä. Päiväkodissa ollaan hyvän tiimityön äärellä, osaamista ja halukkuutta tiimityöhön löytyy.</p>
3.	<p>Holm, Maisa. 2009. Kohti tiimiorganisaatiota. Tapaustutkimus tiimityön toimivuudesta Pirkanmaan ammattiotopistossa. Pro gradu. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.</p>	<p>Tarkoituksena selvittää erilaisten tiimien toimivuutta oppilaitoskontekstissa. Tavoitteena tuottaa tietoa organisaation tiimien toiminnan vakiinnuttamiseksi sekä organisaation toimintakyvyn kehittämiseksi.</p>	<p>Laadullinen tutkimus. Tapaustutkimus. Teemahaastattelut Pirkanmaan ammattiotopiston opettajille. Sisällönanalyysi. N=8.</p>	<p>Opettajatiimien vahvuuksiksi todetaan hyvät tietotekniset apuvälineet, fyysiset puitteet, tiimin ilmapiiri ja vuorovaikutustaidot, työntekijöiden sitoutuminen, jäsenten osaaminen sekä tiiminvetäjä. Tiimityöhön vaikuttaa tiimin sisäisten tekijöiden lisäksi niin koulun sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät. Tiimin toimintakyvyn kehittämisessä tulisi pyrkiä kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.</p>

4.	<p>Isoherranen, Kaarina. 2012. Uhka vai mahdollisuus: moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.</p>	<p>Kartoittaa haasteita ja ilmiöitä joita asiantuntijat kohtaavat moniammatillista yhteistyötä kehittäessään. Tuottaa uutta praktista tietoa ongelmallisista ja kriittisistä tekijöistä, joista moniammatillisen yhteistyön soveltaminen sosiaali- ja terveysalalla kohtaa.</p>	<p>Laadullinen tutkimus. Ryhmähaastattelut erikseen asiantuntijaryhmille ja viidelle tiimille. Haastateltavia N=81. Aineiston analyysi vuoropuheluna teorian ja aineiston kesken.</p>	<p>Keskeisiä haasteita joustavat roolit, vastuukysymysten määrittely, yhteisen tiedon luomisen käytännöt sekä tiimityön ja vuorovaikutuksen oppiminen sekä organisaation rakenteet. Moniammatillisessa hyvin toimivissa tiimeissä oli asiantuntijoiden keskinäistä tukea ja luottamusta.</p>
5.	<p>Janhonen, Minna. 2009. Tasapainoinen tiedonjakaminen ja tiimityön laatu. Artikkelit. Hallinnon tutkimus 2009:4.</p>	<p>Tarkastella tiimin tiedon jakamisen verkostoa sekä organisaatiossa käytettyjä tiedon jakamiseen kannustavia periaatteita.</p>	<p>Artikkelissa hyödynnetään aiemmin tehtyä laadullista tutkimusta. Kohderyhmä valittu Työterveyslaitoksen Tyky-barometri aineistosta, Verkostoanalyysi, IRR-analyysi, lineaarinen regressioanalyysi. 59 tiimiä. N=432.</p>	<p>Tasapainoinen vuorovaikutus, jossa tiimin sisäinen alaryhmärakenne yhdistyy sisäisen ja ulkoisen rakenteen vuorovaikutukseen parantaa tiimityön laatua. Tiimin laadun kannalta tärkeää on, että organisaation toimintaperiaatteet tukevat verkostomaista toimintaa tiedon jakamisessa.</p>

6.	<p>Janhonen, Minna. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Työterveyslaitos.</p>	<p>Tarkastella tiimeissä tapahtuvan tiedon jakamisen yhteyttä toiminnan eri ulottuvuuksiin ja päämääriin. Tavoitteena selvittää, miten tiedon jakaminen on yhteydessä tiimin toimintaan.</p>	<p>Tutkimus koostuu viidestä artikkelista. Ensimmäinen artikkeli on kirjallisuuskat- saus. Artikkelit 2-5 perustuvat empiiriseen tutkimusaineistoon, joka koostui verkosto- ja surveyaineistosta. Kyselylomake. Tiimejä 101. N= 595.</p>	<p>Tiimin sisäinen ja ulkoinen sosiaalinen verkostorakenne on yhteydessä tiimin toimintaan. Tiimien toiminta on esimiesvaltaista. Tiimityö ei ole merkittävästi lisännyt yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuuksia, kun tarkastellaan tiedon kulun verkostoja.</p>
7.	<p>Janhonen, Minna ja Alvesalo Anne. Yhteinen näkemys oikeudenmukaisuudesta tiimissä: tiedon jakamisen näkökulma. Artikkelit. Oikeus 2010:3.</p>	<p>Hahmottaa tiedon jakamisen vaiheiden, tiimin verkostorakenteen, tiimin koon ja yksimielisten oikeudenmukaisuusnäkemysten välisiä yhteyksiä.</p>	<p>Artikkelissa hyödynnetään aiempaa tutkimusta. Ko. tutkimus koostuu viidestä artikkelista. Ensimmäinen artikkeli on kirjallisuuskat- saus. Artikkelit 2-5 perustuvat empiiriseen tutkimusaineistoon, joka koostui verkosto- ja surveyaineistosta. Kyselylomake. Tiimejä 101. N=595.</p>	<p>Tiimeissä tiedon jakamisen vaiheista sosialisoinnin ja ulkoistamisen onnistuminen ennustavat yksimielistä näkemystä päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta. Tiimin sosiaalisen verkoston tiheys ei ennusta yksimielistä näkemystä päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta.</p>

8.	Mäntylä, Ritva. 2005. Yksin mutta yhdessä. Opettajat omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittämässä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Hämeen ammattikorkeakoulu.	Tutkimuksen tarkoituksena pyrkiä kuvamaan tiimien kehityksen eri vaiheisiin liittyviä avainprosesseja opettajien omaan työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittävien opintojen aikana Vaasan Ammatillisessa Aikuiskoulutuskeskuksessa.	Kvalitatiivinen tutkimus. Toimintatutkimus. Kertovan muutosselonteon menetelmä. Viisi opettajatiimiä. N=22.	Päätuloksena, että yksittäisen tiimin jäsenen ammatillinen osaaminen vahvistui ja lisääntyi tiimitoiminnan aikana. Yksittäisen tiimijäsenen saama hyöty tiimityöstä koettiin merkittäväksi omaa työtä kehitettäessä. Oppilaitoksen toiminnan tasolla oppimistulokset näkyivät uudistuneina työskentelytapoina.
9.	Sanerma, Päivi. 2009. Kotihoitotyön kehittäminen tiimityön avulla. Toimintatutkimus kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistymisestä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos.	Tarkoituksena kuvata tiimityön kehittymistä kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistyessä kotihoidoksi. Tavoitteena luoda uutta tietoa kotihoidotyön kehittämistä tiimityön avulla. Pyrittiin selvittämään minkälaiseksi tiimityö kotihoidossa kehitty kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistyessä.	Laadullinen tutkimus. Toimintatutkimus. Teema-haastattelut. Induktiivinen sisälön analyysi. N=38.	Tutkimuksen tuloksena syntyi uusi kotihoidon kehittämismalli. Se jäsentyy kehittämisen prosesseihin, joista perusprosesseja ovat jatkuva yhteinen keskustelufoorumi, johtamisen kehittäminen, sekä jatkuva arviointi ja palauteprosessi. Tutkimuksessa saatiin runsaasti tietoa tiimityön kehittämisestä sekä uusien toimintamallien oppimiseen liittyvistä tekijöistä kotihoidon kontekstissa.

10.	<p>Yli-Koski Sinikka. 2005. Tiimityön ongelmien karitoitus. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos.</p>	<p>Tehdä vertailua aikaisemmin muissa maissa tehtyihin tutkimuksiin tiimien työstä. Selvittää onko olemassa selviä yhtäläisyyksiä ja tukeeko tämä tutkimus muiden tutkimuksia.</p> <p>Teoreettisena taustana organisaatioiden ja työn johtamisen kehittyminen, siirtyminen vastuuta ja valtaa hierarkkisesti ja funktionaalisesti ylläpitävistä organisaatioista vastuuta delegoiviin, matalampiin organisaatioihin.</p>	<p>Laadullinen tutkimus. Empiirinen osa puolistrukturoitu kyselylomake.</p> <p>Julkisen sektorin tiiminvetäjät.</p> <p>N=14</p>	<p>Tiimien ongelmat vastasivat aiempien tutkimusten tuloksia. Suurimmat ongelmat ja epäonnistumiset ilmenivät tiimien jäsenten välisen vuorovaikutuksen ja avoimuuden puutteesta sekä työlle asetettujen tavoitteiden epäselvyydestä ja niihin sitoutumisen puutteesta.</p> <p>Tiimityöhön siirtyviä työyhteisöjä ei ollut valmennettu riittävästi. Tiimin jäsenten tulee pystyä avoimeen ja luottamukselliseen suhteeseen, ymmärtää toisiaan hyvin ja heidän tulee saada riittävästi tiimityöhön valmentavaa koulutusta.</p> <p>Ennen tiimityöhön siirtymistä kaikkien on oltava yksimielisiä ja tietoisia tiimityöskentelystä.</p>
-----	---	--	---	--

Liite 3. Tiedote opinnäytetyöstä

Hei, arvoisa tiimiläinen!

Opiskelen Tamk:ssa Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen YAMK koulutuksessa. Opintoihini kuuluu opinnäytetyö. Pyydän sinua ystävällisesti osallistumaan opinnäytetyöni tekemiseen haastatteluun osallistumalla. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata tiimityötä Kiipulan ammattiopiston Tampereen Teräskadun toimipaikassa.

Opinnäytetyöni tutkimustehtävät ovat

1. Miten tiimityö toteutuu tällä hetkellä Telma koulutuksessa?
2. Millä tavoin tiimityötä voidaan kehittää?

Opinnäytetyöni tavoitteena on tehdä näkyväksi tiimityötä ja saada kuvailevaa tietoa tiimityöstä Kiipulan ammattiopiston Teräskadun Telma koulutuksen tiimissä.

Opinnäytetyöhöni osallistuminen on vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää osallistumisenne syytä ilmoittamatta, jos haluatte. Opinnäytetyölle on myönnetty lupa Kiipulan ammattiopiston apulaisrehtori Anne Saarelta.

Opinnäytetyön aineisto kerätään teemahaastatteluilla. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina maaliskuussa 2016 Teräskadun toimipaikan tiloissa. Haastattelun teemat käsittelevät tiimityötä eri näkökulmista. Haastattelut nauhoitetaan, jotta aineiston analysointi jälkikäteen on mahdollista. Haastattelun kesto ei ole rajattu, mutta aikaa kuluu luultavasti noin tunti.

Opinnäytetyön valmistuttua haastatteluaineisto hävitetään asianmukaisesti. Aineisto on ainoastaan opinnäytetyön tekijän käytössä. Opinnäytetyön aineisto ja tulokset käsitellään luottamuksellisesti. Valmis opinnäytetyö on luettavissa Theseus-tietokannassa.

Vastaa mielelläni lisäkysymyksiin.

Ystävällisesti, Marianna (Nanna) Lumijärvi

YAMK-opiskelija, Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen

Puh: 044 531 7779

nannasofia@gmail.com

Liite 4. Suostumus haastateltavaksi

Olen saanut sekä suullista että kirjallista tietoa opinnäytetyöstäni, jonka aiheena on tiimityön toteutuminen oppilaitosympäristössä Kiipulan ammattiopiston Teräskadun toimipaikan Telma koulutuksessa.

Ymmärrän, että osallistumiseni opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä tapahtuvaan teemahaastatteluun on minulle vapaaehtoista ja saan itse päättää osallistumisestani ja siitä minkälaista tietoa haastattelutilanteessa kerron. Voin luottaa siihen, että haastattelun aineisto käsitellään luottamuksellisesti.

Tampereen Teräskadulla

Päivämäärä

Suostun osallistumaan haastatteluun

Allekirjoitus ja nimenselvennys