

OPINNÄYTETYÖ

Luontoavusteinen tiimivalmennus Oulun yliopistossa

Virpi Pietikäinen

Yhteisöpedagogi – työyhteisökehittäjä -koulutus

(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

(4/2021)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi, työyhteisökehittäjä -koulutus

Tekijät: Virpi Pietikäinen
Opinnäytetyön nimi: Luontoavusteinen tiimivalmennus Oulun yliopistossa
Sivumäärä: 49 ja 9 liitesivua
Työn ohjaaja(t): Katri Otonkorpi-Lehtoranta
Työn tilaaja(t): Oulun yliopisto, HR-palvelut

Tämä opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä kehittämishankkeena, jossa kehitettiin ja pilotoitiin luontoavusteisuutta hyödyntävä tiimivalmennus Oulun yliopistossa. Taustalla vaikutti organisaatiouudistus, jossa Oulun yliopiston ja Oulun ammattikorkeakoulun palvelut yhdistettiin yhteiseksi palveluiksi Oulun yliopistoon. Useissa palvelutiimeissä tapahtui muutoksia ja valmennukseen valittiin kolme eri uudelleen muodostunutta palvelutiimiä. Valmennuksella haluttiin tukea etenkin tiimiytymistä, yhteisten tavoitteiden kirkastamista ja vuorovaikutusta tiimeissä.

Valmennus toteutettiin Oulun yliopiston kasvitieteellisen puutarhan ja sen yhteydessä sijaitsevan Tiedepuutarhan tiloissa syksyllä 2020. Valmennus oli osa ympäristöministeriön rahoittamaa Kestävä kaupunki -ohjelmaa, jossa haettiin erilaisia viherympäristöissä tapahtuvia hyvinvointia tukevia kokeiluita. Valmennuksella haluttiin kokeilla puutarhaympäristön uudenlaista käyttöä nimenomaan tiimivalmennuksen ja työhyvinvoinnin tukemisessa.

Valmennus sisälsi neljä tapaamista jokaisen kolmen pilottitiimin kanssa ja jokaisella valmennuskerralla oli oma teemansa. Valmennuksissa hyödynnettiin sekä puutarhan ulko- että sisäalueita ja myös muita luontoelementtejä. Valmennus toteutettiin ratkaisukeskeisen ohjauksen keinoin keskittyen vahvuuksiin ja positiivisiin asioihin, tulevaisuuteen katsoen. Valmennuksessa oli vahvasti mukana myös leikillisiä elementtejä, esimerkiksi pakopelin muodossa.

Valmennettavilta kerättiin ennen valmennusta ja sen jälkeen tehtävillä kyselyillä tietoa, miten valmennus vaikutti osallistujien kokemukseen a) luottamuksesta ja psykologisesta turvallisuudesta tiimissä, b) toimivasta kommunikaatiosta tiimissä ja c) tiimin rakenteesta ja selkeydestä (mm. työnjako). Lisäksi osallistujia pyydettiin arvioimaan tiimivalmennusta. Myös valmentajat reflektoivat valmennuskertojen jälkeen sitä, miten hyvin valmennus oli onnistunut ja saavutettiin sille asetetut tavoitteet.

Kerätyn aineiston valossa valmennus edisti etenkin yhteenkuuluvuudentunnetta tiimeissä. Erityisesti leikillisuus ja luontoavusteisuus saivat kiitosta samoin kuin valmentajien tapa työskennellä. Koska valmennus sijoittui pandemian vuoksi ajankohtaan, jolloin tiimien jäsenet olivat etätöissä, koettiin valmennus tärkeänä työtovereiden tapaamisen ja heihin tutustumisen mahdollistajana. Myös arkityöstä poikkeava toiminta miellyttävässä miljöössä koettiin virkistävänä ja voimauttavana.

Tiimien tavoitteiden selkeyttämisessä päästiin hieman eteenpäin, mutta tavoitetyöskentelyyn olisi tarvittu enemmän aikaa ja tiimien työskentelyä niiden parissa valmennuskertojen välillä. Myös silloin, jos tiimeissä on isompia haasteita liittyen esimerkiksi vuorovaikutukseen tai luottamukseen, muutaman kerran valmennus ei yksin riitä parantamaan tilannetta vaan se vaatisi toisenlaisen käsittely- ja etenemistavan.

Luonto- ja viherympäristöjä löytyy työpaikkojen läheisyydestä yleensä hyvin ja niiden käyttäminen työyhteisöjen kehittämiseen voi tuoda hyviä tuloksia. Miljöönä niillä on virkistävää ja hyvinvointia tuottava vaikutus ja yhdistämällä niiden käyttämiseen ratkaisukeskeinen työskentelytapa sekä mahdollisesti leikillisiä ja pelillisiä elementtejä voidaan lisätä positiivisia tunteita, yhteisöllisyyttä ja psykologisen turvallisuuden tunnetta työssä. Nämä taas toimivat pohjana esimerkiksi toimivalle ja tuottavalle tiimiyölle.

Asiasanat: tiimit, työyhteisöt, valmennus, luonto, viheralueet, leikillisuus, ratkaisukeskeisyys

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator, Degree Programme in Workplace Community Development

Author: Virpi Pietikäinen
Title: Nature-assisted team coaching in Oulu university
Number of Pages: 49 and 9 attachment pages
Supervisor(s): Katri Otonkorpi-Lehtoranta
Subscriber(s): University of Oulu, HR services

This thesis was implemented as a working life-oriented development project, in which nature-assisted team coaching at the University of Oulu was developed and piloted. The background was an organizational reform in which the services of the University of Oulu and Oulu University of Applied Sciences were combined into joint services to the University of Oulu. Changes took place in several service teams and three different reformed service teams were selected for coaching. The purpose of the coaching was to support teamwork, clarify of common goals and support interaction in teams.

The coaching was carried out in the Botanical Garden of the University of Oulu and the adjacent Science Garden in autumn 2020. The coaching was part of the Sustainable City -program funded by the Ministry of the Environment, which sought various experiments to support well-being in green environments. The aim of the coaching was to try a new kind of use of the garden environment specifically to support team coaching and well-being at work.

The coaching included four meetings with each of the three pilot teams and each coaching session had its own theme. Both outdoor and indoor areas of the garden and also other natural elements were utilized in the coaching. The coaching was implemented through solution-focused guidance, focusing on strengths and positive issues, focus in the future. There were also playful elements strongly involved in the coaching, for example in the form of an escape game.

Pre-coaching and post-coaching questionnaires were carried out for having information on how coaching affected participants' experience of a) trust and psychological safety in the team, b) effective communication in the team, and c) team structure and clarity (including division of labor). In addition, participants were asked to evaluate team coaching. After the coaching sessions, the coaches also reflected on how well the coaching had been successful and whether the goals set for it had been achieved.

In light of the material gathered, coaching promoted a sense of togetherness in the teams. Playfulness and nature assistance in particular were praised, as was the coaches' way of working. Because coaching was located at a time when team members were telecommuting due to the pandemic, coaching was perceived as an important enabler for meeting and getting to know colleagues. Activities other than everyday work in a pleasant environment were also perceived as refreshing and empowering.

Some progress was made in clarifying the goals of the teams, but more time would have been needed to work on the goals and the teams would have to work on them between coaching sessions. Also, if there are bigger challenges in the teams related to, for example, interaction or trust, a few times coaching alone is not enough to improve the situation, but it would require a different way of dealing with and moving forward.

Natural and green environments are generally well found in the vicinity of workplaces and using them to develop work communities can bring good results. As a milieu, they have a refreshing and well-being effect, and by combining their use with a solution-oriented way of working and possibly playful elements and gamification can increase positive emotions, community and a sense of psychological security at work. These, in turn, serve as a basis for effective and productive teamwork, for example.

Keywords: team coaching, nature-assisted coaching, solution-focused coaching, playfulness

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	5
2	TIIMIVALMENNUKSEN KEHITTÄMINEN	7
	2.1 Organisaatiouudistus tiimivalmennuksen taustalla.....	7
	2.2 Tiimivalmennuksen tavoitteet.....	7
	2.3 Tavoitteet työyhteisölle.....	8
	2.4 Tiimivalmennusmallin muodostaminen	9
	2.5 Tutkimuskysymykset	10
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	12
	3.1 Toimivan tiimin piirteet.....	12
	3.2 Ratkaisukeskeinen ohjaus	13
	3.3 Luontoavusteisuus	15
	3.4 Leikillisuus.....	16
4	VALMENNUSPROSESSIN JA SEN ARVIOINNIN TOTEUTTAMINEN.....	18
	4.1 Valmennuksen työpajat.....	18
	4.2 Tutkimusmenetelmät	25
5	TULOKSET	26
	5.1 Luottamus ja psykologinen turvallisuus	26
	5.2 Kommunikaatio	31
	5.3 Rakenne ja selkeys.....	34
	5.4 Tiimissä toimimisen mieluisuus	37
	5.5 Tiimivalmennuksen arviointi.....	38
	5.6 Yhteenvedo tuloksista ja johtopäätökset.....	43
6	POHDINTA.....	46
	LÄHTEET	48
	LIITTEET.....	50

1 JOHDANTO

Muutokset ovat tulleet osaksi jokapäiväistä työelämäämme. Jos ennen muutostilanteet olivat jonkinlaisia poikkeuksia organisaatioissa, ovat ne nykyisin toistuvia ja tavallisia. Tämä edellyttää organisaatioiden jäseniltä sopeutumisvalmiutta ja kykyä oppia ja omaksua uutta jatkuvasti. Muutokset vaikuttavat usein tiimien tavoitteisiin, tehtäväkenttiin ja kokoonpanoihin, jolloin tiimien on tarkasteltava toimintakenttäänsä uudelleen. Lisäksi muutokset voivat horjuttaa tiimien ja työyhteisöjen psykologista turvallisuutta. Vaikutukset tunneilmapiiriin on tärkeää huomioida ja kiinnittää huomiota siihen, miten yhteisöllisyyttä vaalitaan ja uudelleen rakennetaan tarvittaessa.

Tämä opinnäytetyö liittyy Oulun yliopiston henkilöstöpalveluiden tilaamaan kehittämisprojektiin, joka lähti tarpeesta vahvistaa ja parantaa yliopistokampuksen palvelutiimien toimintaedellytyksiä. Palvelutiimit ovat kohdanneet viimeisen vuoden aikana uusia haasteita, sillä Oulun yliopiston ja Oulun ammattikorkeakoulun toiminnot ovat yhdistyneet samalle kampukselle syksyllä 2020. Jo aikaisemmin 2020 useat palvelutiimit yhdistyivät, kun ammattikorkeakoulusta siirtyi työntekijöitä yliopiston työntekijöiksi. Muutoksia kokeneet tiimit haluttiin ottaa tässä tutkimuksessa tutkimuksen ja kehittämisen kohteiksi.

Oulun yliopiston Kasvitieteellisen puutarhan yhteyteen avattiin syyskuussa 2020 erilaisiin työpajoihin ja kokouksiin soveltuva Tiedepuutarha. Tässä kehittämisprojektissa kokeiltiin, miten Tiedepuutarhan ja Kasvitieteellisen puutarhan viherympäristössä voidaan tukea tiimitoiminnan kehittämistä ja työhyvinvointia. Projektissa kehitettiin ratkaisukeskeinen, luontoavusteisuutta hyödyntävä tiimivalmennusmalli ja sitä testattiin Oulun yliopiston palvelutiimien toimintaedellytysten parantamisessa. Pilotoimalla kehitettyä mallia haluttiin saada tietoa, millaisia vaikutuksia valmennuksella on tiimeihin ja miten mallia kokeilun jälkeen kannattaisi edelleen kehittää. Toiveena oli, että valmennusta tai sen osia voitaisiin jatkossa hyödyntää paitsi Oulun yliopistossa, myös muissa organisaatioissa. Valmennus oli myös osa ympäristöministeriön rahoittamaa Kestävä kaupunki -ohjelmaa, jossa haettiin erilaisia viherympäristöissä tapahtuvia hyvinvointia tukevia kokeiluita.

Ratkaisukeskeisyys on terapia- ja ohjaustyön orientaatio, jossa ongelmia ratkotaan siten, että keskustelussa ohjattavien kanssa ei niinkään keskitytä heidän ongelmiinsa tai niiden taustojen ymmärtämiseen vaan ohjattavien tavoitteisiin ja keinoihin, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa.

Luonnolla ja luonnossa oleskelulla taas on tutkittuja vaikutuksia ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin. Luontoavusteisuus ja luontoympäristön käyttö yhdessä ratkaisukeskeisen lähestymistavan kanssa voisivat muodostaa tiimivalmennukselle voimavarakeskeisen toimintamallin, jossa orientoidutaan vahvasti tavoite- ja tulevaisuuskeskeiseen ajatteluun ja työskentelyyn ja jolla voi olla vaikutuksia ohjattavien hyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa luonto- ja viherympäristön käyttöä haluttiin testata tiimivalmennuksen miljöönä juuri hyvinvointia lisäävien vaikutusten vuoksi. Lisäksi koronapandemian aikana mahdollisuus toimia välillä ulkotiloissa oli toivottuakin.

Ryhmäohjauksen yksi muoto on tiimin ohjaus, jossa samaa työtä tekeviä ohjataan ryhmänä, ei niinkään yksilöinä. Tavoitteena on, että opitaan yhdessä ryhmänä ja omaksutaan ja luodaan yhdessä toiminta- ja työtapoja. Jotta ryhmästä saadaan sen jäseniä ja yhteistä toimintaa tukeva, täytyy sitä yleensä ohjata. Joskus ohjaajan on autettava ryhmää tulemaan aidoksi ryhmäksi, tiimiytymään. Joskus taas painopiste on jo olemassa olevan ryhmän toiminnan ylläpitämisessä ja parantamisessa. (Vehviläinen 2014, 79-81.) Muutostilanteessa ryhmä on uuden edessä ja siltä vaaditaan uudenlaista yhteistä toimijuutta. Tällaisessa tilanteessa ohjaajan on tuettava ryhmää prosessissa, jossa keskeistä on paitsi uuden kehittäminen, myös psykologinen turvallisuus.

Kehitetystä ja pilotoidusta valmennuksesta haluttiin auttaa tiimejä ryhmäytymään uudelleen muutoksen jälkeen, selkiyttämään niiden tavoitteita ja parantamalla vuorovaikutusta tiimin jäsenten välillä. Ennen kaikkea haluttiin vahvistaa luottamusta sekä positiivista ja turvallista ilmapiiriä tiimeissä. Organisaatiomuutoksen lisäksi pandemian vuoksi tehtävä etätö on vähentänyt sosiaalista kanssakäymistä työpaikoilla, mikä on saattanut vaikuttaa uusien tiimien yhteisöllisyyden muodostumiseen myös Oulun yliopistossa. Tiimivalmennukset olivat niitä harvoja kertoja, kun tiimit pääsivät kohtaamaan kasvotusten.

Tässä raportissa kuvataan aluksi lähtötilannetta organisaatiossa ja syitä sekä tavoitteita tiimivalmennukselle luvussa 2. Tämän jälkeen luvussa 3 kuvataan tiimivalmennusmallin pohjana oleva teoreettinen viitekehys sekä tutkimuskysymykset. Valmennusmallin tarkempi kuvaus sen eri vaiheineen esitellään erikseen luvussa 4. Tässä luvussa kerrotaan myös siitä, miten tutkimus toteutettiin ja miten aineisto kerättiin ja analysoitiin. Tuloksia käsittelevässä luvussa 5 tuodaan esille valmennuspilotin kautta saatuja vastauksia tutkimuskysymyksiin ja lopuksi pohditaan tutkimuksen merkitystä ja arvioidaan sitä luvussa 6.

2 TIIMIVALMENNUKSEN KEHITTÄMINEN

2.1 Organisaatiouudistus tiimivalmennuksen taustalla

Oulun yliopistossa tapahtui 2020 organisaatiouudistus, jossa Oulun yliopiston ja Oulun ammattikorkeakoulun (Oamk) palvelut uudelleenorganisoidtiin. Oulun yliopiston ja Oulun ammattikorkeakoulun hallitukset tekivät syyskuussa 2019 päätöksen yhteisten sisäisten palvelutoimintojen suunnittelusta. Päätöksen taustalla oli Oamkin muutto Linnanmaan kampukselle sekä yliopiston tulo Oulun ammattikorkeakoulu Oy:n enemmistöomistajaksi kesäkuussa 2018. Pääosa Oulun ammattikorkeakoulun opetuksesta ja toiminnoista muutti Linnanmaalle yliopistokampuksen yhteyteen elokuuhun 2020 mennessä.

Palveluiden uudelleenorganisointi vaikutti henkilöstöön ja työtehtäviin, minkä vuoksi yliopistossa ja ammattikorkeakoulussa käytiin yhteistoimintalain 6 ja 7 luvun mukaiset neuvottelut. Palvelutoimintoihin kuuluu molemmissa organisaatioissa koulutuksen ja tutkimuksen tukipalvelut, kirjasto, tilat ja turvallisuus, tietohallinto, talous, henkilöstöpalvelut, viestintä ja hallinto. Palvelutoiminnot aloittivat toiminnan uudessa muodossaan helmikuussa 2020. Uudelleenorganisoinnin myötä palvelutiimeissä tapahtui henkilöstömuutoksia, kun tiimit järjestäytyivät uudelleen ja niihin siirtyi henkilöstä ammattikorkeakoulusta.

Kasvitieteellinen puutarha ja Tiedepuutarha sijaitsevat yliopistokampuksen välittömässä läheisyydessä, mutta eivät kuitenkaan samoissa tiloissa kampuksen muiden toimijoiden kanssa. Sijaintien läheisyyden vuoksi puutarhojen tilojen hyödyntäminen yliopistokampuksen toimijoille (mm. yliopisto ja ammattikorkeakoulu) on luontevaa, mutta puutarhalla toimiminen tarjoaa kuitenkin etäisyyttä varsinaiseen työpisteeseen. Puutarhamiljöötä voisi käyttää niiden toiminnassa erilaisin tavoin, esimerkiksi työhyvinvoinnin lisäämisen näkökulmasta. Kokeiluna yliopiston yhteydessä olevat puutarhat ovat kiinnostavia, sillä alueella toimii yliopistokampuksen toimijoiden lisäksi useita muita työnantajia, kouluja ja päiväkoteja. Parhailaan aluetta kehitetään siten, että se voisi palvella entistä paremmin alueen toimijoiden erilaisia tarpeita.

2.2 Tiimivalmennuksen tavoitteet

Tiimivalmennuksen keskiössä tässä kehittämissuunnitelmassa oli organisaatiomuutoksen myötä syntynyt uudenlainen tilanne tiimeissä. Muutostilanteissa organisaatioissa ihmisten asemat ja

keskinäiset suhteet muuttuvat ja erilaisia näkemyksiä ja kulttuureita voidaan joutua sovittamaan yhteen. Muutos haastaa myös ihmisten turvallisuudentunnetta ja jokainen työyhteisössä reagoi muutokseen yksilöllisesti. Muutosprosessi voi viedä aikaa, koska yksilöille siinä on usein kyse mukavuusalueelta pois pakottamisesta ja tuntemattoman tulevaisuuden kohtaamisesta. (Romppainen & Kallasvuo 2011, 200-201.)

Muutostilanteessa organisaation ja/tai tiimin suorituskyky ja tuloksellisuus ovat vaarassa laskea. Muutoksen tukena voidaan käyttää erilaisia tiimivalmennuksia, -ohjauksia ja koulutuksia. Niiden tavoitteena on auttaa osallistujia kohtaamaan muutos, ymmärtää siihen liittyviä tunteita ja miettiä erilaisia keinoja kohdata tai johtaa muutosta. Valmennusta ja koulutusta voidaan järjestää organisaation sisäisin voimavaroin tai ulkopuoliselta asiantuntijataholta tilattuna. (Työterveyslaitos 2020.)

Muutosvalmennuksen avulla voidaan muun muassa auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutosta, motivoitumaan muutoksen suunnitteluun ja sitoutumaan siihen. Sen avulla voidaan myös rakentaa yhteishenkeä ja luottamusta sekä löytää uusia kehittämiskohteita. (Toikander 2010, 32.) Muutos järkyttää aina jollain tavoin yhteisön tasapainotilaa. Se myös nostaa helposti esiin tottumuksia, näkemyseroja, tuntemattoman pelkoa tai vastustusta yhteisten normien muuttamisesta (Mattila 2007, 22).

Tässä projektissa valmennuksen tavoitteena oli, että tiimi paitsi hyväksyy muutoksen, myös sitoutuu siihen ja alkaa toimia tehokkaasti uudenaikaisessa tilanteessa. Yhdessä keskustellen ja työskennellen analysoitaisiin tilannetta, kirkastettaisiin tiimin tavoitteita ja suunniteltaisiin toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi. Valmennuksessa tavoiteltiin turvallista ja luottamuksellista ilmapiiriä, jossa osallistujat voivat tuoda esiin ajatuksiaan ja tuntemuksiaan tiimissä toimimisesta.

2.3 Tavoitteet työyhteisölle

Tiimivalmennus yhdisti dialogista ja toiminnallista ohjausta ja sen tavoitteena oli vahvistaa tiimien yhteishenkeä, kommunikaatiota sekä luottamusta. Valmennusprosessiin kuuluu tiimien säännölliset, noin kerran kuussa tapahtuvat tiimivalmennukset, neljä kullakin tiimillä. Prosessilla tavoiteltiin suoraa vaikutusta mukana oleville tiimeille, niiden toiminnan ja tavoitteiden selkiyttämiseen ja niiden jäsenten hyvinvoinnin tukemiseen. Tavoitteena oli, että tiimit ja niiden jäsenet löytävät valmennuksen kautta toimintatapoja omien voimavarojen ylläpitämiseen.

Kehittämishankkeessa osallistujana mukana olevat tiimit saivat valmennuksesta eväitä toimintansa kehittämiseen ja yliopiston henkilöstöpalvelut uusia malleja muun muassa työhyvinvoinnin kehittämiseen. Parhaimmillaan tuloksena on tiimien toiminnan tehostuminen sekä tiimien tehtäväkuvan ja tavoitteiden selkiytyminen organisaatiomuutoksen jälkeen. Tuloksena tiimin jäsenten ymmärrys omasta ja muiden roolista ja merkityksestä uudessa tiimissä sekä sitä myöten sitoutuminen sen toimintaan vahvistuu.

Kokeilemalla tiimivalmennusta luontoavusteisesti saadaan kokemusta ja tietoa viherympäristöjen soveltuvuudesta työyhteisöjen kehittämiseen. Luontoympäristön käytöllä toivottiin olevan vaikutuksia erityisesti työhyvinvoinnin, luovuuden ja yhteisöllisyyden lisääntymiseen tiimeissä.

2.4 Tiimivalmennusmallin muodostaminen

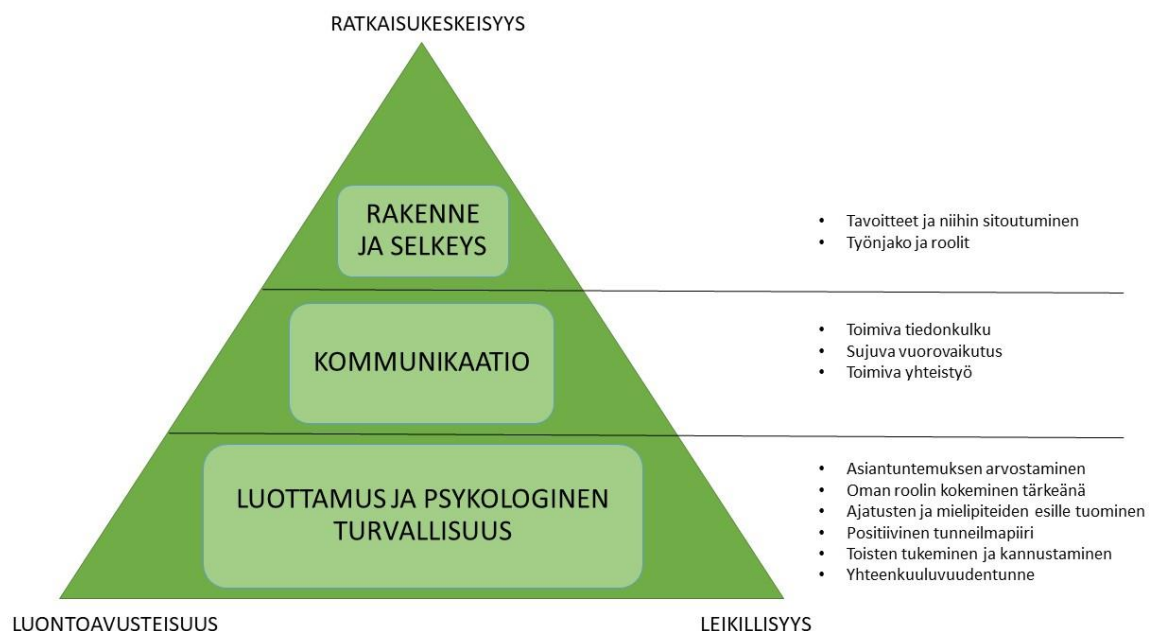
Projektissa luotiin ja kokeiltiin tiimivalmennusmallia, jossa yhdistyy ratkaisukeskeisen työohjauksen orientaatio, luontoavusteisuus ja leikillisuus. Mukana olevat tiimit käyvät läpi prosessin, jossa ne muun muassa analysoivat tilannettaan, asettavat kehittämistavoitteita ja suunnittelevat toimintaansa tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä tuetaan ohjauksella, joka tukee tiimin jäsenten dialogia ja yhteisöllisyyttä. Viheralueen käytöllä tavoitellaan paitsi luovuutta edistävää myös hyvinvointia lisäävää toimintaympäristöä valmennukseen. Pilotoitavaa mallia voidaan jatkossa käyttää myös muiden tiimien valmennukseen Oulun yliopistossa ja se voi olla siirrettävissä myös muihin viherympäristöihin ja erilaisten organisaatioiden toimintaan laajemmin.

Hankkeessa kehitetyn ja toteutetun tiimivalmennuksen tavoitteena oli edistää yleisesti tiimiytymistä, parantaa tiimien toimintaedellytyksiä ja työhyvinvointia. Keskeisiä osatavoitteita olivat tiimin yhteenkuuluvuuden ja psykologisen turvallisuuden tunteen lisääminen, tiimin jäsenten osaamisen ja vahvuuksien esiin tuominen sekä myönteisen, rakentavan vuorovaikutus- ja tunneilmapiirin kehittäminen. Tiimin tavoitteiden selkiyttäminen oli niin ikään yksi valmennuksen tavoitteista.

Tiimivalmennuksen viitekehys ja elementit on kuvattu kuviossa 1. Toimivan tiimin perusta on tiimin jäsenten välinen luottamus ja psykologinen turvallisuus. Siihen kuuluvat kokemus siitä, että omaa asiantuntemusta ja roolia arvostetaan ja pidetään tärkeänä tiimissä ja että ajatuksia ja mielipiteitä uskalletaan tuoda tiimissä esille. Hyvän, toimivan tiimin tunneilmapiiri on positii-

vinen, toisia tuetaan ja kannustetaan ja tiimin jäsenet tuntevat yhteenkuuluvuudentunnetta. Toimiva tiedonkulku, sujuva vuorovaikutus ja yhteistyö ovat myös tärkeitä elementtejä hyvässä tiimissä. Toimiakseen hyvin tiimi tarvitsee myös selkeät tavoitteet ja niihin sitoutumisen. Työnjako ja roolit ovat hyvässä tiimissä selkeät.

Tiimivalmennuksella haluttiin tukea ja kehittää edellä mainittuja hyvän, toimivan tiimin elementtejä: luottamusta ja psykologista turvallisuutta, kommunikaatiota sekä rakennetta ja selkeyttä. Kulmakivinä valmennusmenetelmissä olivat ratkaisukeskeinen lähestymistapa, luontoavusteisuus ja leikillisuus.



Kuvio 1. Tiimivalmennuksen elementit.

Tiimivalmennusmallin taustana toimivat teoreettiset lähtökohdat ja niiden kautta muodostettu viitekehys on esitelty tarkemmin luvussa 3.

2.5 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa haluttiin saada tietoa seuraavista asioista:

1. Miten valmennus tuki tiimien toimintaedellytyksiä?
2. Miten osallistujat ja valmentajat arvioivat valmennusta?

Tiimien toimintaedellytyksiä selvitettiin kyselyllä ennen ja jälkeen valmennuksen. Kyselyissä (Liite 1) pohjana on kuvion 3 mukainen jäsenyys toimintaedellytyksistä. Valmennuksen arviointi pohjaa paitsi loppukyselyllä kerättyyn tietoon valmennettavilta, myös valmentajien itsearviointiin valmennuksesta.

3 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Toimivan tiimin piirteet

Nykyisin tiimit kohtaavat yhä haastavampia tehtäviä ja ongelmanratkaisua, jotka edellyttävät yhteisöllistä oppimista ja jaettua asiantuntemusta. Moderneille tiimeille on tyypillistä, että ne toimivat digitaalisissa ympäristöissä, usein hajallaan toisistaan, niissä on asiantuntijoita erilaisin taustoin ja niiden toiminta on dynaamista, nopeasti kehittyvää. (Haas & Mortensen 2016.)

Työ- ja organisaatiopsykologian parissa on tutkittu paljon toimivia tiimejä ja osoitettu, että on tiettyjä kriittisiä tekijöitä jotka ennakoivat sitä, miten menestyksekkäästi tiimi toimii. Hyvän, toimivan tiimin edellytyksiä ovat mielekäs ja vakuuttava suunta ja tavoitteet yhteiselle tekemiselle. Yhteiset tavoitteet energisoivat, orientoivat ja sitouttavat tiimin jäseniä. Jos tiimin jäsenet eivät tiedä, mitä varten ja mitä kohti he työskentelevät, se vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon. Lisäksi tavoitteiden tulisi olla sopivan haastavia sekä saavutettavissa olevia. (mt.)

Vahva rakenne on myös tärkeä toimivalle tiimille: sopiva yhdistelmä erilaista osaamista ja tiimin koko ovat tässä keskeisiä. Kaikkien tiimin jäsenten ei tarvitse olla esimerkiksi sosiaalisesti tai teknisesti yhtä lahjakkaita, kyvykkyyden jakaantumisessa tasapaino on oleellisempaa. Tiimin jäsenten erilaisuus lisää moniäänisyyttä ja näkökulmia. Toisaalta liian suurissa tiimeissä vaarana ovat esimerkiksi kommunikaatioon ja sitoutumiseen liittyvät ongelmat. Vahvaan rakenteeseen kuuluvat myös yhteiset pelisäännöt, joiden puitteissa toimitaan, kuitenkin niin, että tiimin jäsenillä on myös riittävästi autonomiaa suhteessa työhönsä. Yhteisiä pelisääntöjä ovat esimerkiksi saapuminen ajoissa palaveriin ja sen varmistaminen, että jokaisen on mahdollista saada esittää näkemyksensä asioista. Hyvän tiimitoiminnan perusedellytyksiin kuuluu myös, että palkitseminen, pääsy tarvittaviin tietoihin, koulutus, tekninen ja muu tuki eli toimintaa tukeva työinfrastruktuuri. (mt.)

Jaettu ajattelutapa, ymmärrys asioista on lopulta erittäin oleellinen tekijä siinä, miten hyvin tiimi menestyy. *Shared mindset* tarkoittaa vahvaa yhteistä identiteettiä ja me-henkeä, huolimatta erilaisista taustoista, osaamisesta ja tehtävistä, mahdollisesti myös fyysisesti erillään tapahtuvasta työstä. Se, että tietoa jaetaan tiimin jäsenten kesken mahdollistaa keskustelun ja on kulmakivi jaetun ymmärryksen syntymiselle. Se auttaa tekemään päätöksiä, tulkitsemaan tilanteita ja jäseniä ymmärtämään toisiaan. Tiimin vetäjällä on merkittävä tehtävä varmistaa tiedon-

vaihto ja keskustelu sekä saada jokainen tiimin jäsen ja alaryhmä tuntemaan itsensä ja työpanoksensa arvokkaaksi ja merkittäväksi. (mt.) Tieto on arvokasta pääomaa tiimeille ja se, miten tehokkaasti sitä jaetaan, vaikuttaa tiimin toimintaedellytyksiin (Janhonen 2010).

Psykologisen turvallisuuden tunteen on osoitettu olevan menestyksekkäästi toimivan tiimin merkittävä edellytys ja se on yhteydessä siihen, miten tiimit oppivat ja millaista tulosta ne tekevät. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä yksilöt uskaltavat tuoda esille ajatuksiaan, ideoitaan ja tunteitaan. He eivät pelkää virheitä ja uskaltavat ottaa riskejä vuorovaikutuksessa toisiinsa ja kysyä ääneen myös ns. vaikeita tai perustavanlaatuisia kysymyksiä. Epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa työssä työyhteisön psykologisen turvallisuudentunteen merkitys hyvin toimivan tiimin ominaisuutena korostuu entisestään. (Duhigg 2016; Edmondson 1999.)

Luottamus voi näkyä organisaatioissa monella tavalla, esimerkiksi ihmisten asenteissa ja käyttäytymisessä. Luottamuksen ilmapiirissä muun muassa vaihtuvuus on pientä, tietoa jaetaan työyhteisön jäsenien kesken, kollegoja autetaan, ei pelätä epäonnistumisia, uskalletaan tehdä aloitteita ja ottaa vastuuta. Luottamuksen ilmapiirissä työtyytyväisyys, suorituskyky, tuottavuus ja itseohjautuvuus lisääntyvät. (Malkamäki 2017, 19-20.) Nykyajan työelämän jatkuvat muutokset ovat nostaneet luottamuksen keskustelun keskiöön. Jatkuva muutos, kuten yt-neuvottelut, työtapojen muuttuminen ja teknologiset muutokset, herättää ihmisissä epävarmuutta ja pelkoja, mikä koettelee luottamusta työnantajia ja työelämää kohtaan.

Toimiva rakenne ja tavoitteet, kommunikaatio ja vuorovaikutus sekä psykologinen turvallisuus ja luottamus ovat siis yleisiä edellytyksiä sille, että tiimi menestyy ja suoriutuu hyvin tehtävistään. Näistä muodostettiin tiimivalmennuksen ydin, jota haluttiin vahvistaa erilaisin tavoin ja menetelmin ja joiden kehittymistä tiimivalmennuksessa haluttiin tutkia.

3.2 Ratkaisukeskeinen ohjaus

Ratkaisukeskeisyys on orientaatio, joka korostaa tavoitteellisuutta ja tulevaisuuteen suuntautumista sekä vahvuuksien ja voimavarojen löytämistä ja käyttöön saamista. Lähtökohtana on, että kiinnittämällä huomiota vuorovaikutuksen ja keskustelun tapaan voidaan joko estää tai edistää ongelmien ratkaisemista. Tavoite on ohjata keskustelua ja käyttää keskustelussa välineenä hyödyllisiä kysymyksiä sisältävää kieltä. Tämä mahdollistaa sen, että asiakas voi nähdä vaikeaksi kokemansa tilanteen uudessa, toiveikkaammassa ja ratkaisujen löytymisen kannalta hyödyllisemmässä valossa.

Ratkaisukeskeinen lähestymistapa sisältää tiettyjä periaatteita, jotka erottavat sen monista muista ohjaus- ja terapiamuodoista. Näitä ovat keskittyminen ongelmien ja vikojen sijasta voimavaroihin, mahdollisten ja toivottujen tulevaisuuksien kartoittaminen, jo tapahtuneen edistymisen huomioiminen ja tutkiminen sekä asiakkaan pitäminen kaikkien elämänsä osa-alueiden asiantuntijana (Iveson, George & Ratner 2018, 10). Ratkaisukeskeinen työnohjaus auttaa ohjattavaa muuttamaan ongelmat tavoitteiksi, ohjaa tavoitteen suuntaan etenemiseen ja pyrkii siihen, että ohjattavat oppivat itse valmentamaan itseään saavuttamaan tavoitteensa myös jatkossa (Cauffman 2019, 7-8).

Ratkaisukeskeisessä työskentelyssä keskitytään tulevaisuuteen enemmän kuin menneisyyteen, menneisyyttä kuitenkin häivyttämättä. Monesti menneet tapahtumat ja niiden vaikutus nykyiseen toimintaan on hyvä tuoda tietoisuuteen, jotta tilanteesta päästään eteenpäin. Ratkaisukeskeisyydessä ei kuitenkaan koskaan jäädä vellomaan menneeseen vaan pyritään aina jatkamaan kohti mielekästä muutosta tai ratkaisua. Parhaimmillaan menneet tapahtumat, ikävätkin, käännyvät opettavaisiksi kokemuksiksi, jopa voimavaroiksi. (Ahola & Furman 2016, 53.)

Positiiviset tulevaisuudenkuvat, unelmat, visiot ja tavoitteet ovat asioita, joihin ratkaisukeskeisessä työnohjauksessa fokusoidutaan. Tavoitteen muotoileminen myönteiseen muotoon, sen tutkiminen ja erilaisten onnistumismielikuvien luominen sen suhteen ovat tyypillisiä teemoja ratkaisukeskeisessä dialogissa. Kuitenkin ongelmapuhettakin on kuunneltava, se viestii puhujan halusta tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. Lopputuloksen löytymistä edistää, jos matkalle asetetaan välitavoitteita. Työskentelyn aikana pysähdytään arvioimaan työskentelyn suuntaa ja mahdollisesti jalostamaan visiota mahdollistavia tavoitteita. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 16-24, 97.)

Ratkaisukeskeisyys ei tarkoita ongelmien kieltämistä, vaan asiakas voi keskustelussa tuoda esiin niitä asioita, mitä haluaa. Ratkaisukeskeinen auttaja kuuntelee rakentavasti ja etsii asiakkaan puheesta niitä asioita, voimavaroja, joiden kautta voisi lähteä rakentamaan uutta yhdessä asiakkaan kanssa. (Iveson ym. 2018, 25-26.) Ratkaisukeskeinen auttaja ei myöskään ryhdy etsimään ongelmien takaa muita ongelmia eikä ”juurisyyttä” pintaan nousseille ongelmille. Ongelmia ei nähdä vyyhtinä eikä verkostona vaan erillisinä, ratkaistavina palasina. (Ahola & Furman 2016, 73-74.)

Avoimet kysymykset luovat pohjaa dialogille, joka on kehittävän, ratkaisukeskeisen vuorovaikutuksen perusta. Myös jo tapahtuneen edistyksen sekä myönteisten poikkeusten huomaaminen, asteikkokysymykset sekä ihmekysymys ovat ratkaisukeskeisen ohjauskeskustelun perusvälineistöä. (mm. Hirvihuhta & Litovaara 2003,101; Caufmann 2019, 105-130.)

Ratkaisukeskeinen työskentely pyrkii myös pois kaikista etukäteisolettamuksista tai leimoista asiakkaan suhteen. Pahimmillaan asiantuntijan tai hoitavan tahon tekemä olettaus tai ”diagnoosi” voivat hidastaa tai vaikeuttaa paranemista. Se ei myöskään pyri paljastamaan mitään ”piilevää” tai pinnan alla olevaa ongelmaa. Tällä on merkitystä sen suhteen, että asiakas helpommin näkee edessään ratkaisuja ja onnistumisen mahdollisuuksia, jos hän ei identifioi itseään tietynlaiseksi tai tietystä ongelmasta kärsiväksi. (Ahola & Furman 2016, 109.)

Oleellista ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa on, että ohjaaja ei pyri tarjoamaan asiakkaalle valmiita selityksiä, ratkaisuja tai toimintatapoja vaan keskustelun kautta pyrkii saamaan asiakkaalla itsellään olevat ratkaisuvaihtoehdot käyttöön. Tämä on asiakkaan kunnioittamista ja tasa-arvoista työskentelyä hänen kanssaan, auttaja ei asetu asiakkaan yläpuolelle. Kysymällä avoimia kysymyksiä, tuomalla esille jo tapahtunutta edistystä ja peilaamalla asiakkaan tilannetta positiivisen näkökulman kautta, tulevaisuuteen suunnaten ovat tärkeitä lähestymistapoja ratkaisukeskeisessä työskentelyssä.

Valmennuksessa käytettiin ratkaisukeskeistä lähestymistapaa ohjauksessa ja menetelmissä. Tämä tarkoitti positiiviseen keskittymistä, onnistumisten ja kehityksen huomioimista, vahvuuksien etsimistä ja huomaamista sekä tavoitteiden suuntaan etenemistä. Ongelmiin ei jäätyvellomaan vaan työskentelyssä haluttiin etsiä myönteisiä, toimivia asioita ja vahvistaa niitä.

3.3 Luontoavusteisuus

Luonnossa liikkumisesta ja oleskelusta on tutkitusti monenlaisia hyötyjä, kuten stressitilanteista palautuminen, mielialan parantuminen, koettu terveyden ja kunnon koheneminen, irtautuminen arjesta ja esimerkiksi itsetunnon paraneminen. Puistoympäristöt parantavat mielialaa ja tehtäväsuoriutumista, elvyttävät stressistä ja parantavat tarkkaavuutta rakennettuja ympäristöjä enemmän. (Tyrväinen, Lanki, Sipiläinen & Komulainen 2018.)

Luontoavusteisia menetelmiä käytetään eri aloilla, kuten terapia- ohjaus- ja kasvatusalalla. Niihin sisältyy luonnossa tehtäviä harjoituksia, joiden tarkoituksena on muun muassa löytää omia voimavaroja ja tuottaa rentoutumisen tunnetta. Niillä haetaan usein myös toiminnallisuutta ja

yhteisöllisiä kokemuksia keskustelun rinnalle. Menetelmiä voidaan käyttää myös työhyvinvoinnin edistämiseksi lisäämään työpaikalla luottamusta ja parantamaan työilmapiiriä. (Green Care Finland 2020.)

Luonnolla ja luonnossa olemisella on vaikutuksia ovat niin fyysiseen kuin psyykkiseenkin terveyteen ja hyvinvointiin. Lyhytkin oleskelu viheralueella, esimerkiksi kävely puistossa lounastunnilla, voi laskea verenpainetta (Torrante, Kinnunen, Sianoja, de Bloom, Korpela, Tuomisto & Lindfors 2017). Luonnon hyvinvointivaikutukset mielenterveyteen on tunnettu jo kauan, kun psykiatrisia sairaaloita on sijoitettu lähelle luontoa (Rappe & Malin 2010). Myös muun muassa muistisairailta on todettu mielialaan positiivisesti vaikuttavia luontokokemuksia (Salonen, 2013). Luontoympäristö voi palauttaa mieleen myönteisiä muistoja ja tunnekokemuksia, jotka vaikuttavat psyykkistä hyvinvointia lisäävästi myös tässä hetkessä.

Luontoympäristöllä myönteisiä vaikutuksia ryhmän tunneilmapiiriin ja se edesauttaa ryhmässä toimimisessa. On havaittu, että tunteet tarttuvat ihmiseltä toiselle sen mukaan, mitä toisten kasvoilta havaitaan. Tunteet tarttuvat, ja tunteiden tarttuminen on keskeinen asia syvälle vuorovaikutukselle. Luontonäkymä nopeuttaa iloisten ilmeiden havaitsemista ja tarttumista ryhmän jäseniin. Myös ryhmän ja yhteisön epäkohtien keskusteleminen onnistuu luontoympäristössä hyvin. Luonto edesauttaa psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia, mutta edesauttaa myös ihmisen työkykyä ja tehokkuutta. On havaittu, että luonnossa palautuminen raskaan työpäivän jälkeen parantaa jaksamista. (Salonen, 2011, 29.)

Tässä valmennuksessa luontoavusteisuutta hyödynnettiin puutarhamiljöön tarjoaman runsaan puu- ja kasvimaailman kautta. Lisäksi luonto oli läsnä kuvina ja yksittäisinä elementteinä (kivet, oksat, lehdet, kasvit, sienet jne.) myös erilaisissa harjoituksissa.

3.4 Leikillisuus

Leikkiessään ihminen sekä harjoittaa jo olemassa olevia taitojaan myös omaksuu uutta ja yllättävää. Leikkiminen siis kehittää ihmistä ja on siksi vahvasti yhteydessä oppimiseen. (Koeners & Francis 2020.) Leikillisuus on entistä tärkeämpää myös työelämässä, jossa vaaditaan yhteistyötaitoja ja luovaa ongelmanratkaisua. Leikillisuus edistää myös hyvinvointia: esimerkiksi positiivisella huumorilla on yhteyttä työntekijöiden välisiin suhteisiin, työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. Leikillisuus lisää myös työtyytyväisyyttä, innovatiivisuutta ja työstä suoriutumista

(Yu, Yi Wu, Chen & Ling 2007.) Parempi viihtyminen, rentous ja huumori vapauttavat voimavaroja ja auttavat jaksamaan työssä (Mäyrä 2017).

Leikillisuus ja pelillisuus luovat rennompaa ja turvallisempaa ilmapiiriä, mikä helpottaa osallistumista, luo yhteisöllisyyttä ja positiivisia yhdessäolon kokemuksia. Pelitilanteessa voidaan päästä irti työrooleista ja olla keskenään tasavertaisia. Jännitys ja pelin imu tuovat ihmisiä yhteen ja peli voi myös etäännyttää siten, että sen kautta voidaan tarkastella arjen tilanteita ikään kuin ulkoapäin ja siten päästä käsittelemään ja keskustelemaan vaikeistakin asioista.

Pakopelit ovat tosielämän ryhmäpelejä ja ne perustuvat yhteisölliseen ongelmanratkaisuun. Pelissä pelaajat saattavat omaksua rooleja, joita eivät arkielämässä tuo esiin tai toisaalta arkielämän toiminta- ja vuorovaikutustavat voivat pelissä korostua niin hyvässä kuin pahassa. Mukaansatempaavana, immersiivisenä kokemuksena pakopelissä harvoin pystyy pitämään kulis-seja ja peli näyttää myös helposti sen, miten toimimme paineen alla. Pakopelin onnistumisessa avainasemassa on vuorovaikutus: miten hyvin pelaajat kommunikoivat keskenään. (Koiranen 2019, 35-36.)

Työelämässä pakopelejä voi hyödyntää tiimihengen parantamiseen ja ihmissuhteiden kehittämiseen, kouluttamiseen tai esimerkiksi markkinointiin. Tiimien yhteistyön kehittämisessä pakopeleissä saatetaan käyttää apuna psykologia tai fasilitaattoria, joka auttaa purkamaan koke-musta. Pakopeli sopii tiimeille, jossa on tarve yhteishengen kehittämiseen, mutta se ei ratkaise ongelmia, jos esimerkiksi ihmissuhteet ovat pahasti solmussa tai työyhteisössä on paljon tyy-tymättömyyttä. (Kortesuo 2018, 107-110.)

Valmennukseen kuului sitä varten kehitetty tiimiytävä pakopeli, jonka tavoitteena oli paitsi luoda rentoa ilmapiiriä ja yhteisöllisyyden kokemusta, myös saada pelaajat näkemään vuoro-vaikutus- ja toimintatapojaan yhteisessä ongelmanratkaisutilanteessa. Pelin pelaamisen jälkeen käytiin purkukeskustelu, jossa pohdittiin esimerkiksi rooleja, vuorovaikutusta ja sitä, mikä sai onnistumaan ongelmanratkaisussa.

Valmennuksessa oli muitakin leikillisiä elementtejä, kuten vuorovaikutusharjoituksia, joissa esitettiin näyteltyjä, koomisia tilanteita sekä elementit, kuten miniatyyrieläimet, joiden kautta kerrottiin omista tuntemuksista.

4 VALMENNUSPROSESSIN JA SEN ARVIOINNIN TOTEUTTAMINEN

4.1 Valmennuksen työpajat

Valmennukseen pilotointiin osallistui kolme tiimiä Oulun yliopiston eri palveluyksiköistä. Tiimeissä oli mukana myös vuoden 2020 aikana yliopiston työntekijöiksi organisaatiomuutoksen kautta siirtyneitä Oulun ammattikorkeakoulun työntekijöitä. Tiimeihin kuului 7-9 jäsentä. Myös tiimien vetäjät osallistuivat valmennukseen tiimensä kanssa.

Tiimivalmennus toteutettiin Oulun yliopiston kasvitieteellisen puutarhan sekä Tiedeputarhan tiloja hyödyntäen. Valmennus sisälsi neljä tapaamista jokaista tiimiä kohti syksyllä 2020, syys-joulukuun aikana. Valmennukseen kuului keskeisesti viherympäristön (puutarha, kasvihuoneet) tai luontoelementtien käyttöä. Mukana on kolme palvelutiimiä, joista kullekin järjestettiin neljä tapaamiskertaa puutarhan tiloissa. Valmennukset pitävät sisällään sekä keskustelua, itsenäistä työskentelyä ja pienryhmä/parityöskentelyä. Jokaisella valmennuskerralla hyödynnettiin myös puutarhan vihermiljöötä osana valmennusta.

Valmentajina toimivat Oulun yliopiston Täydentävien opintojen keskuksen koulutussuunnittelija, työyhteisökehittäjäksi ja ratkaisukeskeiseksi työnohjaajaksi opiskeleva suunnittelija sekä yliopiston innovaatioareena Telluksen suunnittelija. Kaikilla valmentajilla oli pedagoginen pätevyys ja kokemusta erilaisten ryhmien fasilitoinnista. Valmentajat vastasivat valmennuksen suunnittelusta kokonaisuudessaan. Valmennuksiin kuuluvista puutarha- ja kasvillisuusesittelyistä vastasi puutarhalla työskentelevä hortonomi. Alla on kuvattu toiminta kullakin valmennuskerralla.

Ensimmäinen työpaja

Valmennuksen ensimmäisellä kerralla toteutettiin aluksi pakopeli ”Professori Kasvion katoaminen”, jonka tarkoituksena oli tiimiyttää ja lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimin jäsenten kesken. Pakopelissä ongelmia ratkottiin sekä pienissä että isommissa ryhmissä (kuvat 1 ja 2). Pelin tavoitteena on saada osallistujat kiinnittämään huomiota tiimin jäsenten vahvuuksiin, onnistumisiin, oivalluksiin, osaamiseen sekä siihen, miten tiimi hyötyy erilaisista ajatteliijoista ja toimijoista.

Pelin alussa osallistujat jaettiin kahteen tiimiin, joista ensimmäinen pelaa aikansa ja toinen tarkkailee pelaavaa tiimiä. Sitten pelaava tiimi vaihtoi roolia tarkkailijaksi, ja alkuperäiset tarkkailijat pelasivat. Pelin edetessä molemmat tiimit palasivat vielä pelaavaan rooliin lopputehtävien äärelle. Peli toteutettiin fyysisesti Tiedepuutarhan näyttelytilaa ja puutarhan kasvatushuoneita hyödyntäen. Valmentajat seurasivat tiimien työskentelyä pelin aikana ja tarvittaessa antoivat ongelmanratkaisua helpottavia vihjeitä.



Kuva 1. Pakopeli. (Kuvan henkilöt ovat testipelaajia, eivätkä osallistuneet tähän tutkimukseen.)



Kuva 2. Pakopeli. (Kuvan henkilöt ovat testipelaajia, eivätkä osallistuneet tähän tutkimukseen.)

Pelin jälkeen jaettiin tunteuksia Mahti-tunnekorttien (https://www.tukiliitto.fi/uploads/2018/08/mahti_tunnekortit.pdf) avulla ja käytiin refleктоiva keskustelu pelin tiimoilta. Keskustelussa pelaajat pohtivat esimerkiksi, mitä uutta he oppivat tiimensä jäsenistä, mitä he huomasivat omasta tiimityöskentelystään ja mitkä asiat auttoivat yhteisessä ongelmanratkaisussa.

Ensimmäisellä valmennuskerralla tiimit myös pohtivat omia vahvuuksiaan sekä kehittymiskohteitaan tiimeinä. Sekä vahvuudet että kehittymiskohteet kirjattiin ylös fläppipapereille. Kehittymiskohteista tiimin jäsenet äänestivät lopuksi, mitkä ovat heidän mielestään tärkeimpiä kehittymiskohteista, joihin erityisesti haluttiin pureutua valmennuksessa. Äänestys tapahtui antamalla tärkeimmille kehittämiskohteille tähtiä.

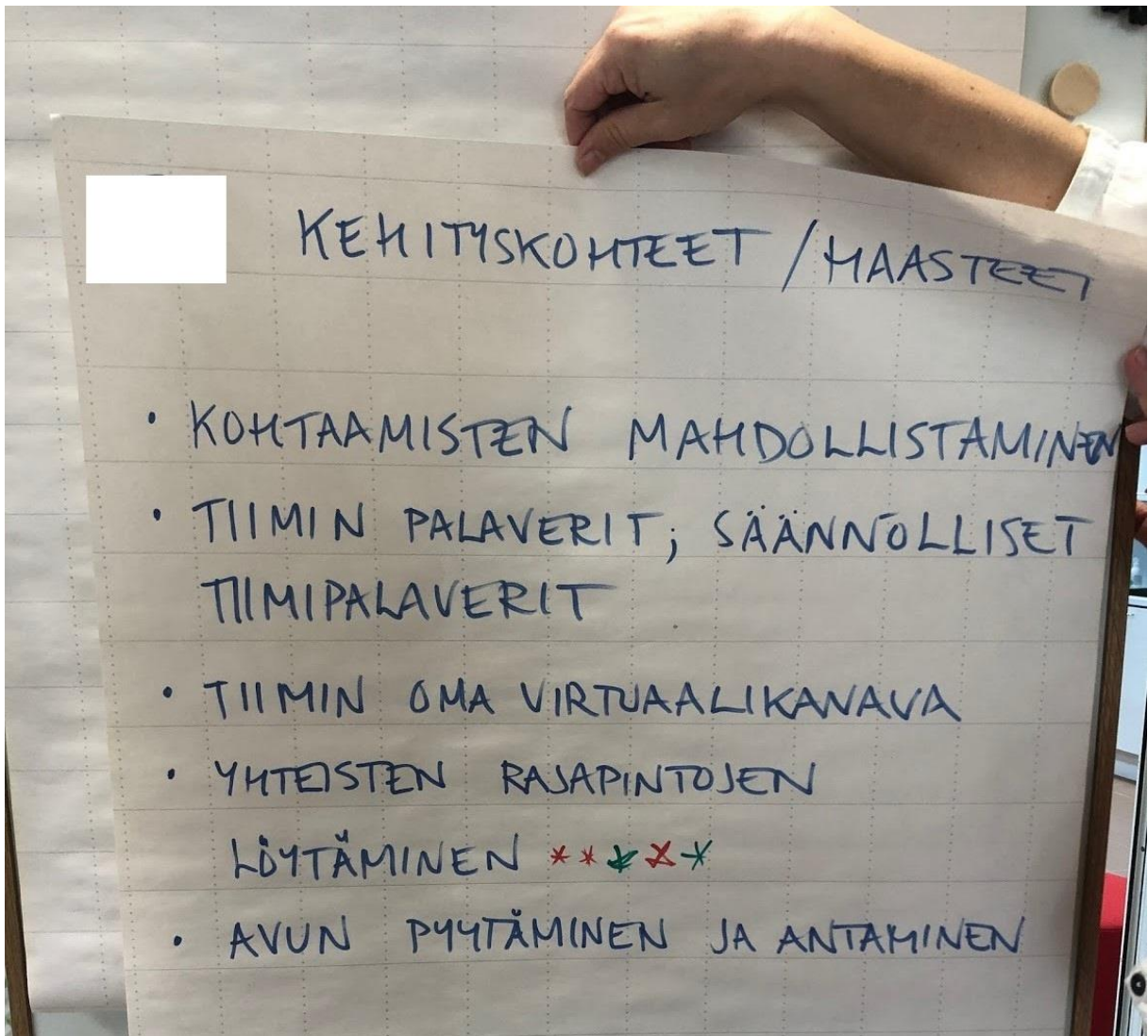
Lopuksi osallistujia pyydettiin tuomaan seuraavalle valmennuskerralle mukanaan jokin luonnetelementti tai kuva, joka kuvastaa jollakin tavoin heitä itseään.

Toinen työpaja

Toinen valmennuskerta aloitettiin puutarhan ulkotiloissa tutustuen lyhyesti muutamiin kasveihin ja sen jälkeen ohjatulla, meditatiivisella aistikävelyllä. Aistikävelyn aikana keskityttiin hiljaa havainnoimaan ympäristöä ja omia tuntemuksia kävelyn aikana. Kävelyn jälkeen sai kertoa omista havainnoistaan ja kävelyn vaikutuksista itsen. Tämän jälkeen tehtiin vielä hengitysharjoitus luonnossa.

Valmennusta jatkettiin tiimiyttämistä edistävällä harjoitteella, jossa jokainen esitteli mukanaan tuomansa luontoelementin ja miten se kuvastaa heitä. Myös valmentajat osallistuivat harjoitukseen itse. Puheenvuoro siirtyi aina ”viestikapulan” (pieni papukaija-pehmolelu) avulla toiselle osallistujalle. Jokainen sai kertoa esineestään ja itsestään niin paljon tai vähän kuin itse halusi.

Tiimin kehittymiskohteiden parissa jatkettiin muotoilemalla haasteista ja kehittämiskohteista (kuva 3) selkeitä tavoitteita tai toivetoivoja ratkaisukeskeisen toiminnan periaatteiden mukaisesti. Kun haasteet oli saatu kuvattua toivetoivoina, alettiin pareittain tai pienissä ryhmissä pohtia ja ideoida konkreettisia askeleita, joita toteuttamalla päästäisiin lähemmäs tavoitteita.



Kuva 3. Kehittämiskohteita / haasteita.

Tällä valmennuskerralla luotiin myös yhdessä valmennuksen pelisäännöt esimerkiksi luottamuksellisuuden, vuorovaikutuksen ym. suhteen. Pelisäännöt kirjattiin ylös fläppipaperille.

Kolmas työpaja

Kolmas tapaamiskerta aloitettiin jälleen puutarhan ulkotiloissa. Pienen kasvillisuusesittelyn jälkeen pohdittiin onnistumisia sekä henkilökohtaisesti että tiiminä. Jokainen sai kerätä luontoympäristöstä elementtejä, jotka kuvasivat onnistumisia ja lopuksi onnistumiset jaettiin toisille ja niistä rakennettiin luontoon ”onnistumisten keko” (kuva 4). Tämän jälkeen harjoiteltiin hie-man kävelypalaverin pitämistä puutarhassa palautellen pienissä ryhmissä mieleen, edelliskerralla aloitettuja ideointea askeleista kohti tiimin toivetiloja.



Kuva 4. Erään tiimin ”onnistumisten keko”.

Valmennus jatkui siten, että pienistä ryhmistä tai pareista muodostettiin isommat ryhmät, jossa vaihdettiin ajatuksia em. askeleista ja jalostettiin niitä eteenpäin. Lopulta keskustelu tuotiin vielä koko ryhmän yhteiseksi pohdinnaksi, jossa ideat esiteltiin ja niistä keskusteltiin ja ne kirjattiin ylös.

Tällä valmennuskerralla haluttiin myös kiinnittää huomiota jokaisen tiimin jäsenen osaamiseen ja vahvuuksiin. Tätä työstettiin siten, että isolle fläppipaperille piirrettiin hahmo, jonka ympärille jokainen kuvata omaa osaamistaan. Osaamisia ja itseä kuvaavia vahvuuksia sai etsiä paikalle tuoduista aikakauslehdistä leikkaamalla tai liimaamalla tai kirjoittaa niitä. Tavoitteena oli, että runsas visuaalinen materiaali saa osallistujat näkemään ja kuvaamaan itseään luovasti ja moniulotteisesti. Lopputuloksena syntyi kuva, jossa visualisoituu tiimissä olevat vahvuudet ja osaaminen.

Neljäs työpaja

Neljännän valmennuskerran teemana oli vuorovaikutus. Tämä valmennuskerta aloitettiin tekeillä pareittain pieni harjoitus, jossa toinen pareista kuvailee toiselle jotakin esinettä, jonka toinen piirtää kuvailun perusteella näkemättä esinettä. Esine piti kuvailla esimerkiksi kertomalla sen muodosta ja rakenteesta, esineen käyttökontekstia ei saanut paljastaa. Tehtävän tarkoituksena oli saada osallistujat huomaamaan muun muassa se, miten eri tavoin viestimme voidaan vastaanottaa ja ymmärtää.

Tällä kerralla haluttiin myös keskittyä positiivisen palautteen antamiseen, jota varten jokainen osallistuja istui vuorollaan *kehukeinuun* muiden tiimin jäsenten tuodessa hänestä ääneen esiin positiivisia asioita. Tässä vaiheessa valmennuksessa oli mukana myös kuvittaja, joka piirsi jokaisesta henkilöstä ja häneen liitetystä hyvistä asioista kuvan yhteiseen tiimikuvaan, joka jaettaisiin myöhemmin tiimille sähköisenä.

Vuorovaikutustilanteita tutkittiin ryhmissä valmistelemalla ja näyttelemällä lyhyitä, kuvitteellisia vuorovaikutustilanteita työssä (esimerkiksi tiimipalaveri). Tilanteisiin oli tarkoituksella kirjoitettu mukaan erilaisia huonoja tapoja kommunikoida ja keskustella (Rauhala 2020, 24-25). Tilanteita analysoitiin yhdessä koko ryhmän kanssa ja pohdittiin, miten vuorovaikutus tilanteissa olisi voinut olla toimivampaa.

Valmennuksen lopuksi osallistujat valitsivat vielä erilaisista istuimista kuvaavista valokuvista heidän tiimensä nykytilaa ja tavoitetilaa kuvaavat kuvat. Tällä haluttiin suunnata katset eteenpäin kohti myönteistä tulevaisuutta (kuva 5).



Kuva 5. Tuolikortit suuntaamassa katseita tulevaisuuteen.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin valmennukseen osallistuville tehtyä alku- ja loppukyselyä (Liite 1) sekä prosessin aikaista havainnointia, jonka pohjalta käytiin ja tallennettiin keskustelut valmentajien kesken. Keskusteluita käytiin yhteensä neljä, jokaisen valmennuskerran (1-4) jälkeen. Alku- ja loppukyselyillä selvitettiin niin luottamukseen ja psykologiseen turvallisuuteen, kommunikaatioon kuin tiimin rakenteeseen ja selkeyteen liittyviä asioita.

Loppukyselyssä osallistujilta pyydettiin myös arviota valmennuksesta, mikä siinä toimi ja missä olisi kehitettävää. Kyselyllä sekä valmentajien reflektiokeskusteluilla arvioitiin tiimivalmennusta kokonaisuutena.

Aineistoa analysoitiin sekä laadullisen sisällönanalyysin keinoin että määrällisesti. alku- ja loppukyselyiden asteikkokysymyksiä analysoitiin määrällisesti, Koska tutkimukseen osallistuvien määrä on pieni (N=24), ei määrällisistä tuloksista voida tehdä tilastollisia päätelmiä. Loppukyselyn avovastaukset, joissa pyydettiin arvioimaan valmennusta sekä valmentajien keskustelut muodostivat tutkimuksen laadullisen aineiston, jota analysoitiin aineistolähtöisesti, eli nostettiin aineistosta voimakkaimmin ja useimmin esiin tulevia teemoja.

5 TULOKSET

Valmennukseen osallistuvien kokemuksia omasta tiimistään kysyttiin ennen valmennusta ja sen jälkeen. Kyselyillä (liitteessä 1) selvitettiin

- luottamusta ja psykologista turvallisuutta,
- kommunikaatiota sekä
- rakennetta ja selkeyttä tiimeissä.

Nämä kolme toimivan tiimin osa-aluetta on esitelty tarkemmin luvussa 2.3. Lisäksi selvitettiin tiimissä toimimisen mieluisuutta. Näiden avulla haluttiin saada ennen kaikkea käsitys siitä, miten valmennus tuki tiimien toimintaedellytyksiä.

Tiimistä 1 alku- ja loppukyselyyn vastasi seitsemän osallistujaa. Tiimistä 2 alkukyselyyn vastasi kahdeksan ja loppukyselyyn seitsemän osallistujaa. Tiimistä kolme alku- ja loppukyselyyn vastasi seitsemän osallistujaa. Koska tiimistä 2 loppukyselyyn vastasi yksi jäsen vähemmän kuin alkukyselyyn, joten tämän tiimin kohdalla sitä, miten näkemykset ovat muuttuneet valmennuksen aikana on tulkittava varovasti.

5.1 Luottamus ja psykologinen turvallisuus

Luottamusta ja psykologista turvallisuuden tunnetta tiimeissä selvitettiin kysymällä osallistujilta heidän kokemustaan

- heidän asiantuntemuksensa arvostamisesta,
- oman roolinsa tärkeydestä,
- ideoiden esille tuomisen ja ajatusten ilmaiseminen helppoudesta,
- positiivisesta ilmapiiristä,
- tukemisesta ja kannustamisesta sekä
- yhteenkuuluvuudentunteesta

tiimissä.

Taulukko 1. Asiantuntemuksen arvostaminen tiimissä (AK=alkukysely, LK=loppukysely).

Koen, että asiantuntemustani arvostetaan tiimissä	Paljon	Melko paljon	En osaa sanoa	Ei kovin paljon	Ei arvosteta	Yhteensä
Tiimi 1 AK	1	3	3	0	0	7
Tiimi 1 LK	4	2	1	0	0	7
Tiimi 2 AK	2	3	2	0	1	8
Tiimi 2 LK	1	1	4	0	1	7
Tiimi 3 AK	3	4	0	0	0	7
Tiimi 3 LK	4	3	0	0	0	7

Tiimissä 1 *kokemus arvostuksen tunteesta* oli lisääntynyt valmennuksen aikana. Tiimivalmennuksen aikana mainittiin arvostuksen tunteen kokemisen lisääntyneen muun muassa sen seurauksena, että tiimin jäsenet olivat tutustuneet toisiinsa paremmin ja tiesivät toistensa töistä enemmän.

Tiimissä 2 taas kokemus arvostuksesta ei ollut lisääntynyt valmennuksen aikana. Perusteluissa tuotiin esiin, että esimerkiksi esimies ei ole oman alan asiantuntija, joten varmuutta arvostuksesta ei ole. Ylipäättään vastauksissa tuli esille epävarmuus siitä, arvostetaanko omaa asiantuntemusta tiimissä.

Tiimissä 3 alkukyselyn mukaan kaikki vastaajat kokivat, että heidän asiantuntemustaan arvostetaan tiimissä paljon tai melko paljon. Loppukyselyssä toistui sama tulos.

Taulukko 2. Oman roolin kokeminen tiimissä (AK=alkukysely, LK=loppukysely).

Koen roolini tiimissäni	Tärkeäksi	Melko tärkeäksi	En osaa sanoa	Ei kovin tärkeäksi	Ei tärkeäksi	Yhteensä
Tiimi 1 AK	2	4	0	1	0	7
Tiimi 1 LK	3	3	0	1	0	7

Tiimi 2 AK	2	3	1	1	1	8
Tiimi 2 LK	2	0	2	2	1	7
Tiimi 3 AK	1	5	1	0	0	7
Tiimi 3 LK	3	4	0	0	0	7

Siinä, *miten tärkeäksi oma rooli tiimissä koettiin*, ei tapahtunut merkittävää muutosta tiimissä 1. Sen sijaan tiimissä 2 muutos oli hiukan heikompaan suuntaan. Perusteluissa oli huomattavissa niin ennen kuin jälkeenkin valmennuksen jakaantumista sen suhteen, kokeeko oman roolinsa tärkeäksi vai onko rooli jotenkin hukassa. Tiimissä 3 oli hieman muutosta positiivisempaan suuntaan lähinnä siinä, että yhä useampi oli lopussa sitä mieltä, että koki roolinsa tärkeäksi.

Taulukko 3. Ideoiden esille tuominen ja ajatusten ilmaiseminen tiimissä (AK=alkukysely, LK=loppukysely).

Ideoiden esille tuominen ja ajatusten ilmaiseminen tiimissä on minulle	Help- poa	Melko helppoa	En osaa sa- noa	Melko vai- keaa	Vaikeaa	Yhteensä
Tiimi 1 AK	4	1	2	0	0	7
Tiimi 1 LK	5	1	0	1	0	7
Tiimi 2 AK	2	4	0	2	0	8
Tiimi 2 LK	1	5	0	0	1	7
Tiimi 3 AK	5	1	1	0	0	7
Tiimi 3 LK	4	3	0	0	0	7

Siinä, *miten omia ideoita ja ajatuksia koetaan voivan tuoda tiimissä esille*, ei tapahtunut suuria muutoksia valmennuksen aikana. Muutamat henkilöt tiimistä 1 ja 2 kokivat niin alussa kuin

lopussakin ideoiden ja ajatusten esiin tuomisen vaikeana tai melko vaikeana. Kuitenkin suurin osa koki sen olevan helppoa tai melko helppoa niin alussa kuin lopussa.

Taulukko 4. Positiivinen tunneilmapiiri (AK=alkukysely, LK=loppukysely).

Tunneilmapiiri tiimissäni on	Positiivinen	Melko positiivinen	En osaa sanoa	Melko negatiivinen	Negatiivinen	Yhteensä
Tiimi 1 AK	4	0	3	0	0	7
Tiimi 1 LK	5	1	1	0	0	7
Tiimi 2 AK	3	4	0	1	0	8
Tiimi 2 LK	0	4	2	1	0	7
Tiimi 3 AK	5	2	0	0	0	7
Tiimi 3 LK	6	1	0	0	0	7

Tiimeissä 1 ja 3 *tunneilmapiiri* koettiin positiivisempänä kuin tiimissä 2. Näissä myös tapahtui pientä vahvistumista positiivisuuden kokemuksessa tiimivalmennuksen aikana. Huumorin läsnäolo mainittiin molempien tiimien taholta. Tiimissä 2 kokemus tunneilmapiiristä oli valmennuksen lopussa enemmän epätietoinen kuin alussa. Tässä tiimissä mainittiin, että tunneilmapiiri vaihtelee.

Taulukko 5. Tukeminen ja kannustaminen (AK=alkukysely, LK=loppukysely).

Tiimissäni tuetaan ja kannustetaan toisia	Samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En osaa sanoa	Melko eri mieltä	Eri mieltä	Yhteensä
Tiimi 1 AK	2	3	1	1	0	7
Tiimi 1 LK	4	3	0	0	0	7
Tiimi 2 AK	4	3	0	1	0	8
Tiimi 2 LK	1	5	0	1	0	7

Tiimi 3 AK	5	2	0	0	0	7
Tiimi 3 LK	4	3	0	0	0	7

Tiimissä 1 tapahtui selkein muutos positiiviseen suuntaan, mitä tulee *tukemisen ja kannustamisen kokemukseen*. Loppukyselyssä kaikki vastaajat kokivat, että tiimissä tuetaan ja kannustetaan toisia.

Tiimissä 2 alkukyselyssä suurempi osa koki, että tiimissä tuetaan ja kannustetaan kuin loppukyselyssä. Perusteluissa tuli esiin, että kannustusta ei nähdä ainakaan täysin tasapuolisena.

Tiimissä 3 sekä alku- että loppukyselyssä kaikki vastaajat kokivat, että tiimissä tuetaan ja kannustetaan työtovereita. Erityisesti esimies mainittiin hyvänä kannustajana.

Taulukko 6. Tiimin yhteenkuuluvuudentunne.

Tiimimme yhteenkuuluvuudentunne on vahvistunut valmennuksen aikana	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä	Yhteensä
Tiimi 1	4	3	0	0	0	7
Tiimi 2	1	4	1	0	1	7
Tiimi 3	6	1	0	0	0	7

Valmennuksen loppuksi tiimejä pyydettiin arvioimaan, oliko *tiimin yhteenkuuluvuudentunne lisääntynyt* valmennuksen aikana sekä valitsemaan kuudesta kuvasta (liite 2) se, mikä tällä hetkellä eniten kuvaa heidän tiimiään.

Tiimissä 1 kaikki vastaajat olivat samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiimin yhteenkuuluvuudentunne on lisääntynyt valmennuksen aikana. Kolme heistä valitsi kuvan 2 kuvaamaan tiimiään ja kaksi kuvan 5. Tästä voisi päätellä, että osa kokee, että jotkut tiimin jäsenet muodostavat tiiviimmän joukon osan jäädessä etäämmälle. Kuitenkin osa on myös sitä mieltä,

että kaikki tiimin jäsenet ovat osa yhtä tiimiä, ”saman ympyrän sisäpuolella”. Tiimi korosti perusteluissaan hyvää yhteishenkeä sekä yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntymistä valmennuksen aikana.

Tiimissä 2 viisi seitsemästä oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä, että tiimin yhteenkuuluvuuden tunne oli lisääntynyt. Tiimissä kolme henkilöä piti kuvaa 2 eniten tiimin tilaa kuvaavana ja kuvaa 6 kaksi henkilöä. Kuvavalintojen perusteella voi olettaa, että tiimissä on jäseniä, jotka tuntevat suurempaa yhteenkuuluvuutta keskenään sekä jäseniä, jotka ovat etäämmällä. Osa näkee tiimin jäsenten toimivan toisistaan erillään. Sanalliset perustelut tukevat tätä ja osittain sen nähdään johtuvan erilaisista työnkuvista ja etätyöstä. Sitä, mikä tiimille yhteistä, ei nähdä selkeästi.

Tiimin 3 kaikki jäsenet olivat samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että valmennus on lisännyt tiimin yhteenkuuluvuudentunnetta. Tiimin tilaa kuvaavista kuvista viisi henkilöä piti kuvaa 1 kuvaavimpana kuvien 5 ja 6 saadessa myös hieman kannatusta. Tässä tiimissä selkeimmin koettiin yhteenkuuluvuutta ja perusteluissa mainittiin myös saman- ja tasa-arvoisuus tiimin jäsenten kesken.

Kysyttäessä, mikä tiimissä on parasta, korostui tiimillä 1 loppukyselyssä alkukyselyä enemmän positiivinen henki, toisten tukeminen ja empaattisuus. Tiimissä 2 vastauksissa tuli esiin, että tietyt työkaverit olivat työssä parasta. Tiimissä 3 yhteishenkeä ja ilmapiiriä pidettiin parhaana asiana etenkin loppukyselyssä. Valmennuksessa käytyjen keskustelujen kautta tapahtunut syvällisempi tutustuminen toisiin tuotiin esille perusteluissa.

5.2 Kommunikaatio

Kommunikaation toimivuutta tiimeissä selvitettiin kysymällä osallistujilta heidän kokemukstaan tiedonkulusta, vuorovaikutuksen sujuvuudesta sekä yhteistyön toimivuudesta tiimissä.

Taulukko 7. Tiedonkulku tiimissä (AK=alkukysely, LK=loppukysely).

Tiedonkulku toimii tiimissäni	Hyvin	Melko hyvin	En osaa sanoa	Melko huonosti	Huonosti	Yhteensä
Tiimi 1 AK	2	2	1	1	1	7
Tiimi 1 LK	2	4	1	0	0	7

Tiimi 2 AK	4	2	2	0	0	8
Tiimi 2 LK	1	3	2	1	0	7
Tiimi 3 AK	3	4	0	0	0	7
Tiimi 3 LK	3	4	0	0	0	7

Tiimin 1 osalta *tiedonkulun* nähtiin hiukan parantuneen valmennuksen aikana. Yhteisten palaverikäytäntöjen ja keskusteluiden puute mainittiin tiedonkulkua heikentävinä tekijöinä. Kukaan ei nähnyt tiedonkulun toimivan enää lopussa melko huonosti tai huonosti. Tiimi 1 lähti heti valmennuksen alussa kehittämään tiedonkulkua parantavia palaverikäytäntöjä, mikä näkyi myönteisenä muutoksena.

Tiimissä 2 alkukyselyssä kuusi näki tiedonkulun toimivan hyvin tai melko hyvin, loppukyselyssä neljä. Niin alussa kuin lopussakin muutama ei osannut sanoa ja yhden mielestä lopussa tiedonkulku oli melko huonoa, kun alkukyselyssä kukaan ei ollut sitä mieltä. Perusteluissa tuotiin esille toimivat välineet tiedonkulkuun mutta se, että asioista ei ehditä keskustella, koettiin ongelmaksi. Tilaa ja aikaa keskustella myös ei-akuuteista asioista kaivattiin.

Tiimissä 3 kaikki pitivät tiedonkulkua hyvänä tai melko hyvänä niin alussa kuin lopussa. Perusteluissa tuotiin esille muun muassa säännölliset palaverit ja tiimin jäsenten sekä esimiehen hyvä kommunikointi. Hajallaan olevat työpisteet nähtiin tiedonkulkua haittaavana.

Taulukko 8. Vuorovaikutus tiimiläisten välillä (AK=alkukysely, LK=loppukysely).

Vuorovaikutus tiimiläisten välillä on	Sujuvaa	Melko sujuvaa	En osaa sanoa	Ei kovin sujuvaa	Ei ole sujuvaa	Yhteensä
Tiimi 1 AK	3	3	1	0	0	7
Tiimi 1 LK	3	4	0	0	0	7
Tiimi 2 AK	2	5	0	1	0	8
Tiimi 2 LK	1	4	1	1	0	7
Tiimi 3 AK	4	3	0	0	0	7

Tiimi 3 LK	5	2	0	0	0	7
------------	---	---	---	---	---	---

Tiimissä 1 *vuorovaikutusta* tiimiläisten välillä piti sujuvana tai melko sujuvana suurin osa, loppukyselyssä kaikki vastanneet kokivat näin.

Tiimissä 2 sujuvana tai melko sujuvana vuorovaikutusta piti alussa suurempi osa kuin lopussa. Vuorovaikusta heikentävinä asioina pidettiin alussa sitä, että osa tiimiläisistä oli uusia sekä etätöiden tekemistä. Lopussa mainittiin tämän lisäksi jännitteitä tai haasteita vuorovaikutuksessa sekä se, että osa tiimin jäsenistä on jäänyt etäämmälle muista.

Tiimissä 3 sekä alku- että loppukyselyssä kaikki pitivät vuorovaikutusta sujuvana tai melko sujuvana, pieni muutos melko sujuvasta sujuvaan oli tapahtunut. Valmennuksen aikana kokemus keskinäisen vuorovaikutuksen sujuvuudesta hieman parani kahdella tiimillä kolmesta.

Taulukko 9. Toimiva yhteistyö (AK=alkukysely, LK=loppukysely).

Yhteistyö toisten tiimiläisten kanssa toimii	Hyvin	Melko hyvin	En osaa sanoa	Melko huonosti	Huonosti	Yhteensä
Tiimi 1 AK	4	2	1	0	0	7
Tiimi 1 LK	4	3	0	0	0	7
Tiimi 2 AK	2	5	0	1	0	8
Tiimi 2 LK	1	4	1	1	0	7
Tiimi 3 AK	4	3	0	0	0	7
Tiimi 3 LK	7	0	0	0	0	7

Suuria muutoksia siinä, *miten toimivana yhteistyö toisten tiimin jäsenten kanssa koettiin*, ei tapahtunut suuria muutoksia tiimeissä 1 ja 2. Niissä yhteistyö koettiin kuitenkin voittopuolisesti hyvänä.

Tiimissä 3 tapahtui selkein muutos melko hyvästä hyvään valmennuksen aikana. Kaikissa tiimeissä koettiin mm., että apua voi pyytää sitä saa toisilta. Kuitenkin tiimissä 2 tuotiin esille myös, että osan kanssa ”hommat toimivat” paremmin kuin toisten.

5.3 Rakenne ja selkeys

Rakennetta ja selkeyttä tiimeissä selvitettiin kysymällä osallistujilta heidän kokemustaan tavoitteiden selkeydestä, tavoitteisiin sitoutumisesta sekä työnjaosta tiimissä.

Taulukko 10. Tiimin tavoitteiden selkeys (AK=alkukysely, LK=loppukysely).

Tiimin tavoitteet ovat minulle	Selkeät	Melko selkeät	En osaa sanoa	Eivät kovin selkeät	Epäselvät	Yhteensä
Tiimi 1 AK	4	0	1	1	1	7
Tiimi 1 LK	4	1	1	1	0	7
Tiimi 2 AK	2	4	0	2	0	8
Tiimi 2 LK	0	4	0	2	1	7
Tiimi 3 AK	0	5	2	0	0	7
Tiimi 3 LK	1	6	0	0	0	7

Tiimin tavoitteiden selkeyttä kysyttiin alku- ja loppukyselyssä ja lisäksi loppukyselyssä kysyttiin tiimin jäsenten näkemystä siitä, ovatko tavoitteet kirkastuneet valmennuksen aikana. Tiimin 1 osalta suurin osa piti tiimin tavoitteita selkeinä niin alku- kuin loppukyselyssäkin. Alkukyselyssä ei kovin selkeinä tai epäselvinä tavoitteita piti muutama, loppukyselyssä epäselvänä ei enää yksikään. Osa tunnisti työtä ja sen tavoitteita ohjaavat strategiat ja ohjelmat työn tavoitteiden kannalta. Tiimin uusien jäsenten taholta sekä jäsenten erilaisten työnkuvien perusteella yhteiset tavoitteet taas eivät tuntuneet niin selkeiltä. Sen, että valmennuksessa tiimin tavoitteita käytiin läpi, mainittiin selkiyttäneen niitä, mutta jatkotyöstämistä kaivattiin. Vastaajista viisi seitsemästä oli sietä mieltä, että tavoitteet olivat kirkastuneet valmennuksen aikana.

Tiimissä 2 tavoitteista piti alkukyselyssä selkeinä tai melko selkeinä suurin osa. Ei kovin selkeinä niitä piti muutama. Loppukyselyssä melko selkeinä tavoitteita piti neljä ja ei kovin selkeinä tai epäselvinä kolme. Tämän tiimin kohdalla loppukyselyn perusteissa tiimin tavoitteet eivät siis olleet selkiytyneet valmennuksen aikana. Viisi seitsemästä ei kysyttäessä osannut sanoa, olivatko tavoitteet kirkastuneet.

Tiimissä 3 alkukyselyssä tavoitteita piti melko selkeinä suurin osa, muutama ei osannut sanoa. Loppukyselyssä kaikki pitivät tavoitteita melko selkeinä tai selkeinä. Tämän tiimin osalta tavoitteet olivat valmennuksen aikana selkiytyneet ja kuusi seitsemästä vastanneesta oli myös sitä mieltä.

Varsinkin uusille tiiminjäsenille tavoitteiden selkiyttäminen yhdessä oli tarpeen. Tavoitteiden selkiyttämisessä päästiin tiimivalmennuksessa alkuun, mutta tässä jäi vielä paljon tehtävää tiimille valmennuksen ulkopuolella osalle tiimeistä. Se, että yksi tiimi koki tavoitteiden pikeminkin muuttuneet epäselvemmiksi, voi kertoa siitä, että niistä keskustellessa heräsi kysymyksiä, joista ei päästy riittävään yhteiseen ymmärrykseen ja keskustelua tarvittaisiin enemmän.

Taulukko 11. Tavoitteisiin sitoutuminen (AK=alkukysely, LK=loppukysely).

Tiimini jäsenet ovat sitoutuneita tiimin tavoitteisiin	Samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En osaa sanoa	Melko eri mieltä	Eri mieltä	Yhteensä
Tiimi 1 AK	4	1	1	1	0	7
Tiimi 1 LK	4	2	1	0	0	7
Tiimi 2 AK	2	2	4	0	0	8
Tiimi 2 LK	2	3	1	0	1	7
Tiimi 3 AK	1	5	1	0	0	7
Tiimi 3 LK	5	2	0	0	0	7

Tavoitteisiin sitoutumisen koettiin parantuneen hieman tiimeissä 1 ja 2 ja tiimissä 3 selkeimmin. Tiimin 2 kohdalla kuitenkin oli loppukyselyssä myös erimielisyyttä siitä, ollaanko tavoitteisiin sitoutuneita. Se, että yhteiset tavoitteet olivat vielä osin määrittelemättä, tuotiin esille.

Loppukyselyssä kysyttiin myös, olivat tiimin tavoitteet kirkastuneet valmennuksen aikana.

Taulukko 12. Tavoitteiden kirkastuminen valmennuksen aikana (AK=alkukysely, LK=loppukysely).

Tiimini tavoitteet ovat kirkastuneet valmennuksen aikana	Samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En osaa sanoa	Melko eri mieltä	Eri mieltä	Yhteensä
Tiimi 1	2	3	2	0	0	7
Tiimi 2	0	1	5	0	1	7
Tiimi 3	2	4	1	0	0	7

Valmennuksessa päästiin *tavoitteiden selkiyttämisessä* liikkeelle ja osin niiden koettiin selkiytyneen sen aikana, mutta tulosten mukaan tavoitetyöskentelyssä ei edetty riittävästi niin, että tavoitteiden olisi selkeästi koettu kirkastuneen. Valmennus varasi aikaa ja puitteita tavoitetyöskentelylle, mutta se, millä tavoin niitä valmennuksessa edistettiin ja oliko aikaa siihen riittävästi, herätti vastausten perusteella ajatuksen, että tässä kohti valmennusta olisi jonkin verran kehitettävää.

Taulukko 13. Työnjako tiimissä (AK=alkukysely, LK=loppukysely).

Työnjako tiimissäni on	Selkeä	Melko selkeä	En osaa sanoa	Ei kovin selkeä	Epäselvä	Yhteensä
Tiimi 1 AK	5	1	0	1	0	7
Tiimi 1 LK	4	2	1	0	0	7
Tiimi 2 AK	0	6	0	2	0	8
Tiimi 2 LK	0	4	1	2	0	7
Tiimi 3 AK	1	4	2	0	0	7
Tiimi 3 LK	2	5	0	0	0	7

Työnjaon selkeyden suhteen ei tiimeissä koettu suuria muutoksia. Tämä oli myös osa-alue, jota tiimivalmennuksessa ei suoraan lähdetty kehittämään vaan herätellä ajatuksia esimerkiksi yksilöiden vahvuuksien ja osaamisen etsimisen ja tunnistamisen kautta.

Perusteluissa tuotiin esille, että työnjako on osittain selkeä, mutta sen suhteen on vielä epätie-toisuutta. Uudet tiimit hakevat muotoaan ja tiimien jäsenet vielä osin paikkaansa ja työtehtävi-ään. Tiimeissä on myös hyvin erilaisissa tehtävissä toimivia henkilöitä ja osin tehtävän eroavat jo lähtökohtaisesti vastuiden ja esimerkiksi koulutustaustojen vuoksi.

5.4 Tiimissä toimimisen mieluisuus

Kyselyllä selvitettiin myös sitä, millaisena tiimissä toimiminen koettiin ennen valmennusta ja sen jälkeen.

Taulukko 14. Tiimissä toimimisen mieluisuus (AK=alkukysely, LK=loppukysely).

Toimiminen tiimissäni on minulle	Mie-luisaa	Melko mieluissa	En osaa sa-noa	Ei kovin mieluissa	Epämielui-saa	Yhteensä
Tiimi 1 AK	4	0	3	0	0	7
Tiimi 1 LK	3	3	0	1	0	7
Tiimi 2 AK	2	5	0	1	0	8
Tiimi 2 LK	1	4	2	0	0	7
Tiimi 3 AK	4	3	0	0	0	7
Tiimi 3 LK	7	0	0	0		7

Siinä, *kuinka mieluisana tiimissä toimiminen koettiin* ennen valmennusta ja valmennuksen jäl-keen, muutos oli tiimeissä 1 ja 3 tapahtunut myönteiseen suuntaan. Tiimeissä 2 selkeää muutosta ei tapahtunut.

Tiimeissä 1 alkukyselyn vastausten perusteluissa nousi esiin, että useampi tiimin jäsen on vasta aloittanut tiimissä. Mainintana oli myös se, että tiimissä jokaisella on oma tehtäväkenttensä ja että yhteisöllisyydessä olisi kehittämistä. Loppukyselyssä tiimissä toimimisen mieluisana tai

melko mieluisana koko kuusi seitsemästä vastaajasta. Yksi vastaaja ei lopussa kokenut tiimissä toimimista kovin mieluisana. Perusteluissa tuotiin esille tiimin parantunutta yhteishenkeä, mutta haasteena nähtiin tiimin jäsenten erilaiset työnkuvat.

Tiimissä 2 ei tapahtunut suurta muutosta siinä, miten mieluisana tiimissä toimiminen koettiin. Alkukyselyn perusteluissa muita tiimin jäseniä pidettiin mukavina, mutta yhteistä kommunikointia kaivattiin enemmän. Loppukyselyssä tuotiin esille sanallisesti, että se, miten mieluisaa tiimissä toimiminen on, vaihtelee. Mainittiin myös, että toimintatavat hakevat vielä paikkaansa nuoressa tiimissä.

Kolmannessa tiimissä kaikki vastaajat kokivat alussa tiimissä toimimisen mieluisana tai melko mieluisana. Tiimin ilmapiiriä, jäseniä ja monia työtehtäviä kuvailtiin positiivisesti. Loppukyselyssä kaikki tiimin jäsenet kokivat tiimissä toimimisen mieluisana. Myös loppukyselyssä keuhuttiin tiimin yhteishenkeä ja muita tiimin jäseniä.

5.5 Tiimivalmennuksen arviointi

Kehitettyä tiimivalmennusta haluttiin arvioida kysymällä siihen osallistuneiden mielipiteitä siitä. Loppukyselyssä kysyttiin osallistujilta, mitä he pitivät valmennuksessa parhaana ja mitä he kehittäisivät siinä. Lisäksi kysyttiin arvosanaa valmennukselle ja että suosittelisivatko he valmennusta muille tiimeille.

Myös valmentajat arvioivat tiimivalmennusta reflektiokeskusteluissa tiimivalmennusten jälkeen. Keskustelemalla yhdessä jaettiin huomioita ja havaintoja tiimivalmennuksista ja siitä, mikä niissä oli toiminut ja missä taas olisi kehitettävää.

Lainaukset tekstissä ovat osallistujien kirjallisista vastauksista sekä valmentajien keskusteluista.

Mahdollisuus kohdata ja keskustella

Valmennukset tarjosivat etätyöaikana vaihtelua ja mahdollisuuden kohdata kollegoita kasvotusten, mitä pidettiin hyvänä asiana. Myös se, että tiimeillä oli valmennuksessa aikaa ja mahdollisuus keskustella uuden tiimikokoonpanon kanssa, oli monille tärkeä kokemus.

Päästiin tutustumaan oikeasti toisiimme ja samalla kehittämään tiimimme toimintaa.

Saatiin kolme tuntia muilta töiltä vapaata aikaa tiimiytymisen editämiseen.

Mahdollisuus hengähtää työtehtävistä ja keskittyä aivan muihin asioihin jonkun muun ohjauksessa ja kivassa ympäristössä.

Tiimit kokivat myös valmentajien kanssa keskustelun tärkeänä ja sen, että valmentajat huolehtivat ilmapiiristä. Myös se, että valmentajat osallistuivat kertomalla myös itsestään ja tuntemuksistaan mm. luontoelementtien kautta oli koettu hyvänä asiana:

Vetäjät toivat kivasti persoonansa peliin.

On hienoa, että valmentajat osallistuvat kertomaan myös itsestään meille valmennettaville.

Kiireettömyyden tuntu valmennuksessa oli asia, joka koettiin hyvänä. Se, että keskusteluissa annettiin aikaa, luotiin rauhallinen, kuunteleva ilmapiiri edisti läsnäolon tuntua tässä hetkessä. Valmentajien toiminta ja tapa ohjata loivat turvallisuuden tunnetta ja tunnetta sitä, että voi olla oma itsensä. Jokainen sai puhua tai olla halutessaan myös hiljaa ja kuunnella. Valmennuksessa oli tilaa olla ja toimia eri tavoin. Pienemmissä ryhmissä tai pareittain keskustelu oli myös keino lisätä turvallisuuden tunnetta: kaikkea ei tarvitse sanoa ääneen koko tiimin kuullen. Tällainen malli, että keskustellaan ja työskennellään aluksi pienemmissä ryhmissä ja vasta sitten koko tiimin kesken, vie kuitenkin aikaa, mikä on otettava huomioon valmennusta suunnitellessa.

Pakopeli ja yllätyksellisyys

Pakopeli ja eri valmennuskertojen erilainen, vaihteleva ohjelma saivat myös kiitosta osallistujilta. Muutama mainitsi valmennuksen olleen aivan erilainen kokemus kuin mihin on aikaisemmin osallistunut ja että valmennuskerroista jäi hyvä mieli.

Valmennustapaamiset oli suunniteltu hyvin ennakkoon ja jokainen kerta oli erilainen ja mielenkiintoinen.

Pakopeli oli voimakas tiimiytävä kokemus, jossa koettiin yhteishenkeä ja pelin ratkaisemisen jälkeen ylpeyttä ja iloa. Peli myös niin sanotusti mursi jäätä ja pelin jälkeisessä purkukeskustelussa uskallettiin tuoda esille asioita, joita eivät välttämättä olisi tuoneet muuten. Keskustelussa löydettiin myös pelissä heijastuneita yhteneväisyyksiä työyhteisössä toimimiseen. Tiimien välillä oli eroja siinä, miten pelissä lähdettiin yhteiseen ongelmanratkaisuun ja millaisia rooleja osallistujat ottivat. Siitä huolimatta lopuksi kaikissa tiimeissä koettiin iloa ja onnistumista yhdessä. Peli tarjosi sopivan haastavia ongelmia, jossa jännitys ja seikkailullisuus imaisivat mukaansa.

Jokainen valmennuskerta sisälsi erilaista toiminnallisuutta, jota pidettiin hyvänä. ”Yllättävät elementit” tekivät valmennuksesta osaltaan mielekkään. Luontoavusteisuus ja leikillisuus olivat uudenvärisiä elementtejä, joihin ei oltu totuttu ja jotka otettiin innostuneena vastaan. Arkirutiineista poikkeava toiminta ja hauskuus olivat tervetulleita asioita (etä)työaikaan.

Pakopeli myös toivotusti herätti pohtimaan omaa roolia ja toimintatapoja osana ryhmää ja yhteisessä ongelmanratkaisutilanteessa:

Pakohuonepeli oli hyödyllinen siinäkin mielessä, että sen jälkeen / seurauksena alkoi pohtia omaa toimintaa.

Luontoympäristö tilana ja luontoelementit

Puutarha ympäristönä tarjosi monenlaisia mahdollisuuksia valmennukselle: välillä voi vetäytyä esimerkiksi kasvihuoneisiin pohtimaan jotakin asiaa yksin tai pienissä ryhmissä, välillä taas kokoontua yhteen kokoamaan ajatuksia ja keskustelemaan ja toimimaan yhdessä.

Koettiin, että tilalla on vaikutusta: erilaiset, ei-tyypilliset työskentelytilat voivat auttaa vapauttamaan keskustelua ja ajatuksia. Kun tila on viihtyisä ja kaunis, sillä on myönteisiä vaikutuksia mielialaan.

Ympäristö virittää aivan erilaiseen tunnelmaan ja motivaatioon tiimityksen mitä perusneuvotteluhuone.

Myös sillä, miten valmentajat asettuvat tilaan, on merkitystä. Puutarhaympäristössä valmentajat olivat useimmiten joukon keskellä, eivät edessä ohjaamassa. Tämä antoi tilaa valmennettavien omalle aktiivisuudelle ja toimijuudelle.

Luonto- ja viherympäristö tarjosi paitsi toimintamiljöön, myös erilaisia mielenkiintoisia elementtejä, joita voi hyödyntää valmennuksessa eri tavoin. Esimerkiksi osallistujien mukanaan tuomat, heitä kuvaavat luontoelementit (kasvit ym.) tai kuvat olivat mielenkiintoisia ja hauskoja elementtejä ja toivat luontoa myös rakennettuun ympäristöön. Muutamalla kerralla valmennukseen sisältyi myös hieman puutarhan kasvillisuuden esittelyä.

Yksi merkittävimmistä luontoympäristön vaikutuksista oli sen rauhoittavuus ja siihen liittyvät harjoitukset:

Kävely puutarhassa aluksi oli superihanaa. Virkistyin ja kasvitieto etäännytti muusta ajattelusta.

Luontoelementtejä oli mukana jokaisella valmennuskerralla, mutta niitä olisi kaivattu palautteen perustella vielä enemmän. Ulkona toimimiseen vaikutti varsinkin loppusyksystä sää, jolloin kasvihuoneita olisi voinut käyttää enemmän. Kasvihuoneet kuitenkin asettivat jonkin verran rajoituksia rakenteiltaan työskentelylle, jossa on tarve keskustella yhdessä tai esimerkiksi käyttää fläppitaulua tai muita apuvälineitä.

Luontoavusteinen työskentely myös kevensi valmennusta siten, että esimerkiksi tavoitetyöskentelyn vastapainona aisti- ja hengitysharjoitukset toivat kaivattua hengähdysmahdollisuutta ja hetken lepuuttaa aivoja. Tätä olisi valmennuksessa voinut hyödyntää vielä enemmän ja ajoittaa luontoavusteisuutta vielä tarkoituksenmukaisemmin työskentelyn lomaan.

Luontoavusteisuuden käyttäminen kaiken kaikkiaan koettiin hyvin positiivisena, jopa odotettua myönteisempänä:

Mua siis on hämmästyttänyt, miten vastaanottavia kaikki näihin luontojuttuihin oli.

Koska luontoavusteisuuden käyttäminen tiimivalmennuksessa ei organisaatiossa ollut tuttua, oli myös epäilyksiä, että sitä ei ymmärretä tai se koetaan ”lapselliseksi” tai päälleliimatuksi. Nämä epäilykset kuitenkin osoittautuivat paikkaansa pitämättömiksi.

Valmennus jatkumona

Tiimivalmennuskerrat olivat erilaisia ja jokainen niistä sisälsi oman teemansa. Joidenkin teemojen kohdalla olisi kuitenkin tarvittu pidempi aika teeman työstämiseen. Lisäksi, jotta valmennuskerrat olisivat muodostaneet selkeämmän jatkumon, olisi valmennusprosessi ja sen tavoitteet pitänyt selkeämmin mallintaa tiimeille. Myös valmennuskerroilla työstettyjä ja sovit-
tuja asioita olisi pitänyt edistää myös valmennuskertojen välillä.

Jokaisen tiimivalmennuskerran jälkeen olisi voinut olla jokin tiimitehtävä pohdit-
tavaksi / työstettäväksi arkeen. Jollakin kerralla tehtävä voisi tulla valmiina val-
mennuksesta annettuna, jollakin kerralla tiimi puolestaan voisi nostaa itse valmen-
nuskerran teemoista tehtävän.

Ehkä jotenkin voisi saada esimiehiä ja koko tiimiä sitoutettua paremmin sovittuihin
parannusehdotuksiin ja ideoihin? [...] nyt tuntuu, että osa niistä jää toteuttamatta ja
unholaan kaiken kiireen keskellä.

Valmennuskerroilla pyrittiin tuomaan esille ja kysymään, miten tiimit vievät käsiteltyjä asioita eteenpäin arjen työssä. Tähän kuitenkin olisi voinut lyhyessä tiimivalmennuksessa kiinnittää vielä enemmän huomiota.

Tiimin tavoitteiden parissa työskentely olisi kaivannut lisää aikaa ainakin osan tiimeistä kohdalla.

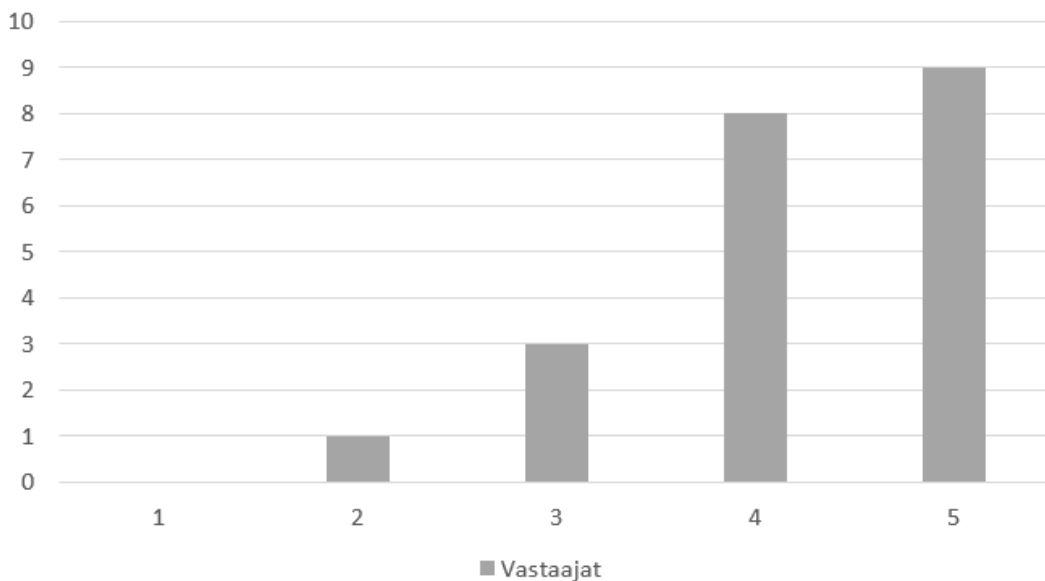
Tavoitteita voisi käsitellä yhä vaan enempi ja pidempään, jotta ne konkretisoituisivat. Ehkä yksi tapaamiskerta lisää sen ympärille.

Se, miten hyvin organisaation ylemmän tason tavoitteet on tiimeissä sisäistetty, voi myös vaikuttaa siihen, kuinka paljon tavoitteiden kanssa työskentelyä tarvitaan. Tavoitteiden työstämisen jakautumien kahdelle eri valmennuskerralle oli ongelmallinen: työ jäi ikään kuin kesken ja useampi viikko valmennusten välissä vaikutti siten, että tiimeillä ei välttämättä ollut enää kirkkaana mielessä, mitä oli keskusteltu ja mihin päästy.

Valmennuksen arvosana ja suositteleminen muille

Kysyttäessä osallistujilta lopuksi arvosanaa valmennukselle asteikolla 1-5 (1=huono, 5=erinomainen) arvosanat jakaantuivat seuraavasti:

Kuvio 2. Arvosanat valmennukselle.



Suurin osa piti valmennusta arvosanan perusteella erinomaisena tai hyvänä. Loppukyselyyn vastanneista yhtä lukuun ottamatta kaikki (20 hlöä) suosittelisivat valmennusta myös muille tiimeille.

5.6 Yhteenveto tuloksista ja johtopäätökset

Kun verrataan alkua- ja loppukyselyiden tuloksia, tiimien välillä oli havaittavissa eroja. Kahdessa tiimissä tapahtui yleisesti muutosta myönteiseen suuntaan varsinkin luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden suhteen. Yhdessä tiimissä myönteistä muutosta ei kyselyn perusteella tapahtunut ja kokemuksissa oli myös eniten hajontaa myönteiseen ja kielteiseen. Kaikissa tiimeissä koettiin silti yleisesti, että yhteenkuuluvuudentunne oli lisääntynyt valmennuksen aikana ainakin jonkin verran.

Kommunikaation osalta tiimeissä ei tapahtunut juurikaan muutoksia. Yhdessä tiimissä yhteistyön toimivuuden koettiin muuttuneen selkeästi sujuvammaksi. Rakenteen ja selkeyden osalta tavoitteet olivat kirkastuneet ainakin jonkin verran kahdessa tiimissä kolmesta, mutta niiden parissa työskentely vaatisi pidemmän ajan ja keskustelun jatkamista arjen työympäristössä. Tavoitteisiin sitoutumisessa oli tapahtunut lievää kehitystä myönteiseen suuntaan.

Pelillisuus ja luontoavusteisuus valmennuksessa koettiin positiivisina. Pakopeli innosti osallistujia ja sai aikaan onnistumisen tunnetta. Luontoavusteisuudella oli myös myönteisiä emotionaalaisia vaikutuksia ja luontoympäristössä olemisen auttoi rauhoittumaan. Niin pelillisuus kuin luontoympäristökin auttoivat irrottautumaan hetkeksi arjen työstä. Vaihtelevat tehtävät, yllätyksellisyys ja erilaiset toiminnalliset aktiviteetit koettiin hyvinä.

Tiimivalmennuskerrat olisivat voineet muodostaa vielä selkeämmän prosessin ja esimerkiksi yhden teeman käsittely selkeästi yhdellä valmennuskerralla olisi muodostanut kerroista eheämpiä kokonaisuuksia. Myös välitehtävät arjen työhön vietäväksi olisivat voineet sitoa valmennuskertoja paremmin jatkumoksi samoin kuin se, että prosessi olisi mallinnettu tiimeille etukäteen kokonaisuutena.

Joskus muutostilanteissa esimerkiksi esiintyy paljon jännitteitä, epäluottamusta, tai turvattuutta. Muutos voi olla ylhäältä saneltu, pakon sanelema ja ihmisillä voi olla kokemus, että siihen ei ole voinut vaikuttaa. Tällöin eikä olla vastaanottavaisia tämänkaltaiselle valmennukselle ja valmennukseen saatetaan tulla jo lähtökohtaisesti epäileväisinä. Voi myös olla toive, että jännitteisiin ja haasteisiin päästäisiin pureutumaan ja jos niin ei, koetaan pettymystä. Isomat jännitteet eivät välttämättä lähde purkautumaan näin lyhyessä valmennuksessa. Tällaisissa tapauksissa, kun luottamuksessa ja psykologisessa turvallisuudessa on vakavia puutteita, hyödyttäisiin todennäköisesti esimerkiksi työnohjauksesta tai työyhteisösovittelusta.

Se, miten ensikädessä tiimien muodostaminen ja uusien jäsenten vastaanottaminen on tapahtunut, on vaikuttanut varmasti siihen, millaisesta tilanteesta ja tunnelmista valmennukseen tultiin. Organisaatiouudistuksissa työnkuvat ja asema voivat muuttua ja ihmiset voivat ainakin hetkelisesti kadottaa työidentiteettinsä. Epäselvyyttä oman paikan ja tiimin tavoitteiden suhteen oli havaittavissa jonkin verran myös tähän tutkimukseen osallistuneissa tiimeissä. Tiimivalmennuskertojen välillä oli aina joitakin viikkoja. Välillä arjen työssä tapahtui asioita, joten se, missä määrin vaikutukset johtuivat tiimivalmennuksesta, ei ole selkeää.

Tapahtunut organisaatiomuutos aiheutti varmasti tilanteen, jossa ylipäänsä se, mihin palveluiden yhdistämisellä ja tiimien uusilla kokoonpanoilla tähdättiin, oli vielä osin hämärää. Tiimeissä suhtautuminen epäselkeyteen myös vaihteli: toiset tiimit sietävät paremmin epätietoisuutta toisia paremmin. Voidaan olettaa, että mitä vahvempi tiimin yhteisöllinen pohja on, mitä paremmin kommunikaatio toimii ja miten selkeät rakenteet tiimissä on, sitä paremmin epävarmuuttakin siedetään.

Myös esimiehille muutokset haastavia, varsinkaan jos heillä ei ole aiempaa kokemusta muutosten johtamisesta. Kohtaaminen ja keskusteleminen, myös tunteista ja tarpeista työn taustalla on tarpeen. Etätyö haastava tilanne uudelle tiimille, jonka jäsenet eivät tunne toisiaan. Se voi vähentää vuorovaikutusta ja keskustelua, jota tarvittaisiin yhteisten tavoitteiden selkiyttämiseen ja luottamuksen syntymiseen. Esimiesten on hyvä tiedostaa keskustelun tarve ja pyrkiä järjestämään aitoja vuorovaikutustilanteita ja varaamaan riittävästi aikaa myös keskustelulle, joka ei liity suoraan arjen työtehtäviin.

Huomiota on hyvä kiinnittää siihen, millaisessa tilanteessa tiimi on valmennukseen tullessa. Tiimit ovat erilaisia ja usein erilaisessa tilanteessa, joten samanlainen sabluuna tai valmennustuote ei välttämättä toimi kaikilla, vaan vaatii jonkin verran räätälöintiä. Valmiita menetelmiä ja elementtejä, joita muokataan ja yhdistellään ja käytetään eri tavoin voi kuitenkin hyvin käyttää.

Tiimin toiminta rakentuu luottamukselle ja psykologiselle turvallisuudelle. Mitä vahvempi pohja on, sitä paremmin se tiimi kestää niitä muutoksia, mutta myös pohjaa pitää luoda uudelleen ja vahvistaa. Kahdeksan ihmisen tiimissä on 28 kahden ihmisen välistä suhdetta ja niiden kaikkien suhteiden on toimittava ja voitava hyvin. Tässäkin tutkimuksessa esiin tulleet joidenkin tiimin jäsenten jääminen hieman erilleen muista on myös haaste. Tällöin tiimi voi toimia, mutta

esimerkiksi luottamuksessa ja vuorovaikutuksessa joidenkin välillä voi olla ongelmia. Näihin katkoksiin ihmisten välisissä sidoksissa tulisi kiinnittää huomiota.

Luontoavusteisuuden, ratkaisukeskeisen valmennusotteen sekä leikillisyyden yhdistäminen toimi hyvin nimenomaan tiimiyttämisessä ja yhteenkuuluvuudentunteen lisäämisessä. Jos valmennusta kehitettäisiin ja toteutettaisiin edelleen, jatkossa keskityttäisiin erityisesti osallistamiseen ja yhteishengen luomiseen. Tiimivalmennuksesta pyrittäisiin luomaan selkeämpi jatkumo ja luomaan siitä mallinnus valmennettaville. Sitouttamiseen valmennukseen kiinnitettäisiin enemmän huomiota esimerkiksi antamalla välitehtäviä arjen työhön. Valmennusta myös mukautettaisiin ja joustavoitettaisiin ryhmien tilanteiden ja toiveiden mukaan enemmän. Käytetyt menetelmät muodostavat työkalupakin, josta voidaan valita ja soveltaa menetelmiä tarpeen mukaan.

Valmennuksessa onnistuttiin erityisesti luottamuksen ja yhteisöllisyyden kehittämässä. Tiimit olivat vastaanottavaisia valmennukselle, mihin vaikutti todennäköisesti etänä työskentely ja se, että ne eivät olleet työskennelleet yhdessä fyysisesti samassa paikassa. Myös valmentajatiimi oli uusi tiimi ja yhteinen suunnittelu vaati paljon vuoropuhelua. Se kuitenkin kannatti, ja sillä, että valmentajien yhteistyö toi hyvin, auttoi myös tiimien kanssa työskentelyssä paljon. Valmennus sai voittopuolisesti kiittävän arvion osallistujilta ja yhtä lukuun ottamatta kaikki suosittelevat sitä myös muille tiimeille.

6 POHDINTA

Valmennuksessa kokeiltiin monia erilaisia menetelmiä ja toimintatapoja pelillisyydestä luontoavusteisuuteen ja saatiin tietoa niiden toimivuudesta ja mielekkyydestä tiimivalmennuksessa. Tämä tutkimus lisäsi osaltaan tietoa siitä, miten luontoavusteisuus ja leikillisuus voivat hyvin toimia erilaisissa työyhteisöjen kehittämiskonteksteissa. Leikilliset elementit usein vapauttavat ilmapiiriä ja luovat siten pohjaa psykologiselle turvallisuudelle. Myös tässä tapauksessa pelillisyyttä ja leikillisyyttä koettiin positiivisina ja tunnelmaa parantavina.

Tiimivalmennus sai paljon kiitosta ja myös valmentajat kokivat onnistuneensa siinä. On kuitenkin huomattava, että tämänkaltaisen valmennuskokonaisuuden suunnittelu ja valmistelu vievät paljon aikaa. Tätä valmennusta suunnitteli ja veti kolme henkilöä muun työn ohessa. Kaikki olivat sitä mieltä, että yhteinen suunnittelu keskustellen oli antoisaa ja teki lopputuloksesta laadukkaamman kuin mitä olisi saavutettu yksin tekemällä. Lisäaika yhteiseen suunnitteluun olisi kuitenkin ollut tervetullutta, vaikka pääpiirteissään valmennukseen oltiin tyytyväisiä. Kuten eräs valmentajista totesi, että ”olisi hyvä, jos ei tarvitsisi rakentaa lentokonetta samalla kun lentää sillä”.

Valmennus toimi hyvänä pilottina ja antoi erinomaiset lähtökohdat sen kehittämiseen entistä toimivammaksi kokonaisuudeksi. Seuraavissa valmennustoteutuksissa tiedettäisiin saatujen kokemusten kautta, mitä vaiheita kannattaa vielä hioa toimivammiksi ja mihin kiinnittää huomiota. Myös erilaiset yksittäiset osat ja menetelmät valmennuksesta erikseen käytettyinä voisivat toimia. Esimerkiksi luonnossa tehdyt tiimin onnistumisiin tai rentoutumiseen liittyvät harjoitteet samoin kuin pakopeli itsessään voisi olla yksi valmennuskerran pääteema tai toiminto.

Tutkimukseen osallistuneiden määrä oli suhteellisen pieni, joten tutkimuksen perusteella ei voida tehdä yleistyksiä siitä, miten tiimivalmennus edisti tiimien toimintaa. Kyse on tapaustutkimuksesta yhdessä organisaatiossa ja tietyssä kontekstissa. Tutkimus voitaisiin toistaa suuremmalla otannalla ja käyttää lisäksi esimerkiksi osallistujien haastatteluita heidän kokemuksensa syvällisempään ymmärtämiseen. Tulokset kuitenkin viittaavat siihen, että edistystä tapahtui ennen kaikkea luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden tunteen vahvistumisessa tiimeissä, mikä rohkaisee hyödyntämään kokeiltuja menetelmiä jatkossakin työyhteisöjen kehittämisessä.

Pandemia ja sen mukanaan tuoma etätyön lisääntyminen ovat lisänneet tarvetta erilaisille kohtaamisille työyhteisöjen jäsenten kesken. Luottamusta ja psykologista turvallisuutta on pidettävä yllä ja vahvistettava myös jo vakiintuneissa tiimeissä ja työyhteisöissä. Virtuaalisen ja sähköisen vuorovaikutuksen lisäksi tarvitaan kasvokkain tapahtuvia kohtauksia. Ulkoalueet ja tilat, joissa voidaan kokoontua turvallisesti, voivat tarjota hyvän mahdollisuuden tähän. Ohjattu ja fasilitoitu työyhteisöjen tavoitteellinen kehittämistoiminta kuten myös virkistäytyminen ja voimaannuttavat harjoitukset onnistuvat hyvin luonto- ja puutarhaympäristössä. Suomessa työpaikkojen läheltäkin usein löytyy luontoa tai viheralueita. Niiden mahdollisuuksia työyhteisöjen kehittämisessä kannattaa kartoittaa nykyistä enemmän.

LÄHTEET

- Cauffman, Louis 2019. *Ratkaisukeskeinen coaching. Opas myönteiseen muutokseen*. Espoo: Origos Oy.
- Duhigg, Charles 2016. *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*. The New York Times - Work Issue. Viitattu 12.3.2021. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>.
- Edmondson, Amy 1999. *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly, 44 (1999), pp. 350-383. Viitattu 12.3.2021 <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/2666999>.
- Furman, Ben & Ahola, Tapani 2016. *Ongelmista ratkaisuihin – Lyhytterapian perusteet*. Porvoo: Bookwell.
- Green Care Finland 2020. Viitattu 4.2.2021. <https://www.gcf Finland.fi/green-care/>.
- Haas, Martine & Mortensen, Mark 2016. *The secrets of great teamwork*. Harvard Business Review, June. Viitattu 24.2.2021. <https://hbr.org/2016/06/the-secrets-of-great-teamwork>.
- Hirvihuhta, Harri & Litovaara, Anneli 2003. *Ratkaisun taito*. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Iveson, Chris; George, Evan & Ratnes, Harvey 2018. *Brief coaching – ratkaisukeskeinen lähestymistapa*. Porvoo: Bookwell.
- Janhonen, Minna 2010. *Tiedon jakaminen tiimityössä*. Työterveyslaitos, Työ ja ihminen -tutkimusraportti 39. Print. Viitattu 12.3.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-013-3>.
- Koeners, Maarten P. & Francis, Joseph 2020. *The physiology of play: potential relevance for higher education*. International Journal of Play, 9(1), 143–159. Viitattu 29.3.2021. <https://doi.org/10.1080/21594937.2020.1720128>.
- Koiranen, Joonas. 2019. *Pedagogiset pakopelit*. Helsinki: Nord Print.
- Kortesuo, Katleena 2018. *Pakuhuone – suunnittele, toteuta, pakene*. Tallinna: Tallinna Raamattutrukikoda.
- Malkamäki, Kirsti 2017. *Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus – tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta*. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 29.3.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2462-9>.
- Mattila, Pekka 2007. *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Keuruu: Talentum.
- Mäyrä, Frans 2017. *Leikillisuus ja pelillisuus – näillä hyvinvointia työelämään ja vuorovaikutukseen?* Diaesitys. Viitattu 4.3.2021. http://www.socca.fi/files/6288/Frans_Mayran_Esitys_10.3.2017.PPTX.
- Ojanen, Sinikka 2009. *Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian käsittelyä*. Helsinki: Yliopistopaino.

- Rappe, Erja & Malin, Minna-Helena 2010. *Green care mielenterveystyössä*. Suomen maataloustieteellisen seuran tiedote nro 26. Viitattu 4.2.2021. <https://journal.fi/smst/article/view/75758/3714>.
- Rauhala, Ilona 2020. *Keskustelun voima*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Romppainen, Birgitta & Kallasvuo, Anita 2011. *Johtajuuden rakentuminen - eväitä lähijohtajuuteen*. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Salonen, Kirsi 2013. *Luonnon hyvinvointivaikutukset – luonto muistisairaana tukena*. Teoksessa *Muisti muuttuu – arki muuttuu*. Puheenvuoroja muistisairaiden henkilöiden hyvinvoinnista ja turvallisesta ympäristöstä. Toim. J. Helminen, E. Laine, R. Sirén & M. Zotows, s. 61-70. Viitattu 4.2.2021. http://projects.centralbaltic.eu/images/files/result_pdf/ELDEM_result3_book_Muisti_muuttuu_arki%20muuttuu_FI.pdf.
- Salonen, Kirsi 2011. *Mielen luonto*. Helsinki: Pakett AS.
- Toikander, Taru 2010. *Oikeusministeriön hallinnonalan muutoksenhallintaopas*. Viitattu 4.2.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-466-953-5>.
- Torrante, Pedro; Kinnunen, Ulla; Sianoja, Marjaana; de Bloom, Jessica; Korpela, Kalevi; Tuomisto, Martti T. & Lindfors, Petra 2017. *The Effects of Relaxation Exercises and Park Walks During Workplace Lunch Breaks on Physiological Recovery*. *Scandinavian Journal of Organizational psychology* 2(1): 2, 1–15. Viitattu 4.2.2021 <http://doi.org/10.16993/sjwop.19>.
- Tyrväinen, Liisa; Lanki, Timo; Sipilä, Raija & Komulainen, Jorma 2018. *Mitä tiedetään metsän terveyshyödyistä?* Lääketieteellinen aikakauskirja *Duodecim* 134(13), 1397-403. Viitattu 4.2.2021. <https://www.terveysportti.fi/xmedia/duo/duo14421.pdf>.
- Työterveyslaitos 2020. *Työkaluja muutoksen toteuttamiseen*. Viitattu 4.2.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyokaluja-muutoksen-toteuttamiseen/>
- Vehviläinen, Sanna 2014. *Ohjaustyön opas - yhteistyössä kohti toimijuutta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Yu, Ping; Yi Wu, Ying; Chen, I Heng & Lin, Ying Tzu 2007. *Is playfulness a benefit to work? Empirical evidence of professionals in Taiwan*. *International Journal of Technology Management*. 3/4(39). Viitattu 29.3.2021. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2007>.

LIITTEET

Liite 1. Alku- ja loppukyselyt osallistujille.

ALKUKYSELY Arvioi seuraavien kysymysten avulla tiiminne toimintaa, yhteistyötä, omaa rooliasi tiimissä sekä jaksamistasi tällä hetkellä. Tähdellä (*) merkityt kysymykset ovat pakollisia.

Tiimin toiminta, tavoitteet ja työnjako

1. Toimiminen tiimissäni on minulle *

Mieluisaa

Melko mieluisaa

En osaa sanoa

Ei kovin mieluisaa

Epämieluisaa

2. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

3. Tiimini tavoitteet ovat minulle *

Selkeät

Melko selkeät

En osaa sanoa

Eivät kovin selkeät

Epäselvät

4. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

5. Tiimini jäsenet ovat sitoutuneita tiimini tavoitteisiin *

Samaa mieltä

Melko samaa mieltä

En osaa sanoa

Melko eri mieltä

Eri mieltä

6. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

7. Työnjako tiimissäni on *

Selkeä

Melko selkeä

En osaa sanoa

Eivät kovin selkeä

Epäselvä

8. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

Vuorovaikutus, viestintä ja yhteistyö

9. Tiedonkulku toimii tiimissäni *

Hyvin

Melko hyvin

En osaa sanoa

Melko huonosti

Huonosti

10. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

11. Vuorovaikutus tiimiläisten välillä *

On sujuvaa

On melko sujuvaa

En osaa sanoa

Ei ole kovin sujuvaa

Ei ole sujuvaa

12. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

13. Yhteistyö toisten tiimiläisten kanssa toimii *

Hyvin

Melko hyvin

En osaa sanoa

Melko huonosti

Huonosti

14. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

Arvostus, tukeminen ja tunneilmapiiri

15. Ideoiden esille tuominen ja mielipiteiden ilmaiseminen tiimissä on minulle *

Helppoa

Melko helppoa

En osaa sanoa

Melko vaikeaa

Vaikeaa

16. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

17. Koen, että asiantuntemustani arvostetaan tiimissäni *

Paljon

Melko paljon

En osaa sanoa

Ei kovinkaan paljoa

Ei arvosteta

18. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

19. Tunneilmapiiri tiimissäni on *

Positiivinen

Melko positiivinen

En osaa sanoa

Melko negatiivinen

Negatiivinen

20. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

21. Tiimissäni tuetaan ja kannustetaan toisia *

Samaa mieltä

Melko samaa mieltä

En osaa sanoa

Melko eri mieltä

Eri mieltä

22. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

Oma rooli tiimissä ja näkemys tiimistä yleisesti

23. Koen roolini tiimissäni *

Tärkeäksi

Melko tärkeäksi

En osaa sanoa

Ei kovin tärkeäksi

Ei tärkeäksi

24. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

25. Miten kuvailisit omaa rooliasi tiimissäni 1-3 sanalla? *

26. Parasta tiimissäni on *

27. Ikävintä tiimissäni on *

28. Haluaisin muuttaa tiimissäni seuraavia asioita (max 3 asiaa)

29. Mitä muuta haluaisit sanoa tiimisi toiminnasta?

Työssä jaksaminen ja hyvinvointini tällä hetkellä

30. Miten arvioisit omaa työssäjaksamistasi ja työhyvinvointiasi tällä hetkellä? *

Hyvä

Melko hyvä

En osaa sanoa

Melko huono

Huono

31. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

32. Mitä muuta haluaisit sanoa työssä jaksamisestasi tai työhyvinvoinnistasi tällä hetkellä?

LOPPUKYSELY Arvioi seuraavien kysymysten avulla tiiminne toimintaa, yhteistyötä, omaa rooliasi tiimissä sekä jaksamistasi tällä hetkellä. Tähdellä (*) merkityt kysymykset ovat pakollisia.

Tiimin toiminta, tavoitteet ja työnjako

1. Toimiminen tiimissäni on minulle *

Mieluisaa

Melko mieluisaa

En osaa sanoa

Ei kovin mieluisaa

Epämieluisaa

2. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

3. Tiimini tavoitteet ovat minulle *

Selkeät

Melko selkeät

En osaa sanoa

Eivät kovin selkeät

Epäselvät

4. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

5. Tiimini tavoitteet ovat kirkastuneet valmennuksen aikana *

Samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

En samaa enkä eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Eri mieltä

6. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

7. Tiimini jäsenet ovat sitoutuneita tiimini tavoitteisiin *

Samaa mieltä

Melko samaa mieltä

En osaa sanoa

Melko eri mieltä

Eri mieltä

8. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

9. Työnjako tiimissäni on *

Selkeä

Melko selkeä

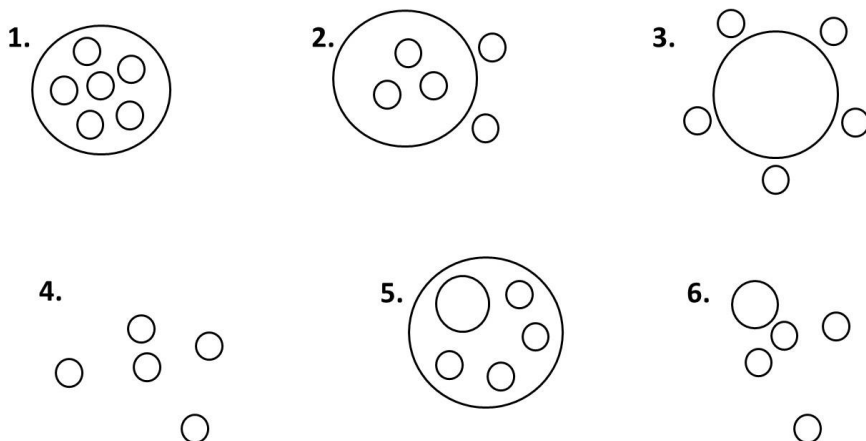
En osaa sanoa

Eivät kovin selkeä

Epäselvä

10. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

11. Mikä seuraavista kuvista kuvaa tiimiänne tällä hetkellä (valitse klikkaamalla kuvaa)? *



12. Perustele, miksi juuri tämä kuva kuvaa mielestäsi tiimiänne? *

13. Tiimimme yhteenkuuluvuudentunne on vahvistunut valmistuksen aikana *

Samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

En samaa enkä eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Eri mieltä

14. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

Vuorovaikutus, viestintä ja yhteistyö

15. Tiedonkulku toimii tiimissäni *

Hyvin

Melko hyvin

En osaa sanoa

Melko huonosti

Huonosti

16. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

17. Vuorovaikutus tiimiläisten välillä *

On sujuvaa

On melko sujuvaa

En osaa sanoa

Ei ole kovin sujuvaa

Ei ole sujuvaa

18. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

19. Yhteistyö toisten tiimiläisten kanssa toimii *

Hyvin

Melko hyvin

En osaa sanoa

Melko huonosti

Huonosti

20. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

Arvostus, tukeminen ja tunneilmapiiri

21. Ideoiden esille tuominen ja mielipiteiden ilmaiseminen tiimissä on minulle *

Helppoa

Melko helppoa

En osaa sanoa

Melko vaikeaa

Vaikeaa

22. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

23. Koen, että asiantuntemustani arvostetaan tiimissäni *

Paljon

Melko paljon

En osaa sanoa

Ei kovinkaan paljoa

Ei arvosteta

24. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

25. Tunneilmapiiri tiimissäni on *

Positiivinen

Melko positiivinen

En osaa sanoa

Melko negatiivinen

Negatiivinen

26. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

27. Tiimissäni tuetaan ja kannustetaan toisia *

Samaa mieltä

Melko samaa mieltä

En osaa sanoa

Melko eri mieltä

Eri mieltä

28. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

Oma rooli tiimissä ja näkemys tiimistä yleisesti

29. Koen roolini tiimissäni *

Tärkeäksi

Melko tärkeäksi

En osaa sanoa

Ei kovin tärkeäksi

Ei tärkeäksi

30. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

31. Miten kuvailisit omaa rooliasi tiimissänne 1-3 sanalla? *

32. Parasta tiimissäni on *

33. Ikävintä tiimissäni on *

34. Haluaisin muuttaa tiimissäni seuraavia asioita (max 3 asiaa) *

35. Mitä muuta haluaisit sanoa tiimisi toiminnasta?

Työssä jaksaminen ja hyvinvointini tällä hetkellä

36. Miten arvioisit omaa työssäjaksamistasi ja työhyvinvointiasi tällä hetkellä? *

Hyvä

Melko hyvä

En osaa sanoa

Melko huono

Huono

37. Perustele tai tarkenna edellistä vastaustasi

38. Mitä muuta haluaisit sanoa työssä jaksamisestasi tai työhyvinvoinnistasi tällä hetkellä?

Tiimivalmennuksen arviointi

39. Mikä / mitkä asiat valmennuksessa olivat parasta? *

40. Mitä asioita valmennuksessa voisi kehittää?

41. Minkä arvosanan antaisit tiimivalmennukselle (1 = huono, 5 = erinomainen) *

42. Suositteletko tiimivalmennusta muille? *

Kyllä

En